

Servicecontrolling

Sieger Service-Management-Preis 2005 des Kundendienstverbands Deutschland (KVD)

Analytisches Reporting zur effizienten Steigerung der Servicequalität – Controlling von Montage und Wartung am Beispiel eines IT- und Kommunikationsunternehmens

Projektpartner

Siemens Telekommunikations Service GmbH & Co. OHG (im Folgenden: STS) erbringt den Kundenservice über das gesamte Produktportfolio für den Bereich Communications der Siemens AG in Deutschland. Etwa 4.100 Mitarbeiter, davon 3.200 Techniker überwiegend im Außendienst, sind an über 40 Siemens-Standorten in Deutschland präsent, um die mehr als 200.000 Vertragskunden mit ca. 400.000 installierten „Equipments“ (Anlagen und Lösungen) zu betreuen. Die etwa 600.000 Kundenkontakte (Tickets) pro Jahr im Service Center, zum Beispiel Änderungsaufträge, Störmeldungen oder Bestellungen, gilt es in effiziente „Servicebahnen“ zu lenken.

Ausgangssituation

Mit einer gewissen Genugtuung kann man beobachten, dass in den letzten Jahren der Service in den Unternehmen an Bedeutung gewonnen hat. Dies zeigt sich insbesondere an der deutlich gestiegenen wirtschaftlichen Relevanz des Service und dessen Beitrag zum Ergebnis. Bei der Weiterentwicklung des Service lag in der Vergangenheit der Fokus deutlich auf Maßnahmen und Innovationen, die zu einer spürbaren Effizienzverbesserung führten, beispielsweise in der Tourenplanung, bei Wissensbasen und der Dokumentation, in der Ersatzteilversorgung durch Nachttourendienste sowie bei CRM-Systemen und der Verbesserung der Kundenkommunikation.

Bisher noch nicht ausreichend im Blickpunkt stehen Maßnahmen, die sich mit der betriebswirtschaftlichen Durchdringung der Serviceaktivitäten auf allen Unternehmensebenen, vom Techniker bis zum Management, beschäftigen, die eine Analyse von vorgegebenen Soll-Zuständen ermöglichen und als Entscheidungsgrundlage für die Einleitung von Korrekturmaßnahmen dienen – kurz gesagt: *das Controlling*.

In vielen Unternehmen ist, abhängig von der gewählten Struktur (Service als Cost- oder Profit-Center), die Finanzberichterstattung für den Service unterschiedlich ausgeprägt und meist Teil des vertrieblichen Controllings. Für die Berichterstattung im Bereich der Leistungsdaten (Stunden, Ersatzteilverbrauch, Reisezeiten, Auslastungsgrad usw.) sind oft Insellösungen vorzufinden, die auf Daten unterschiedlicher Herkunft zugreifen. Die Bildung betriebswirtschaftlich wichtiger Kennzahlen sowie die Durchführung interner und externer Benchmarks werden hierdurch behindert und unnötig erschwert.

Der vorliegende Wettbewerbsbeitrag beschreibt eine Lösung zur nachhaltigen Verbesserung dieses Umstandes. Zur Realisierung wurde die Software DeltaMaster aus dem Hause Bissantz & Company eingeführt.

Projektziele

STS wollte ein integriertes Servicecontrollingsystem schaffen, das

- sich aus unterschiedlichen Datenquellen speist,
- vom Techniker ebenso wie auf allen Managementebenen genutzt wird,
- sowohl Finanz- als auch Leistungsdaten einbezieht,

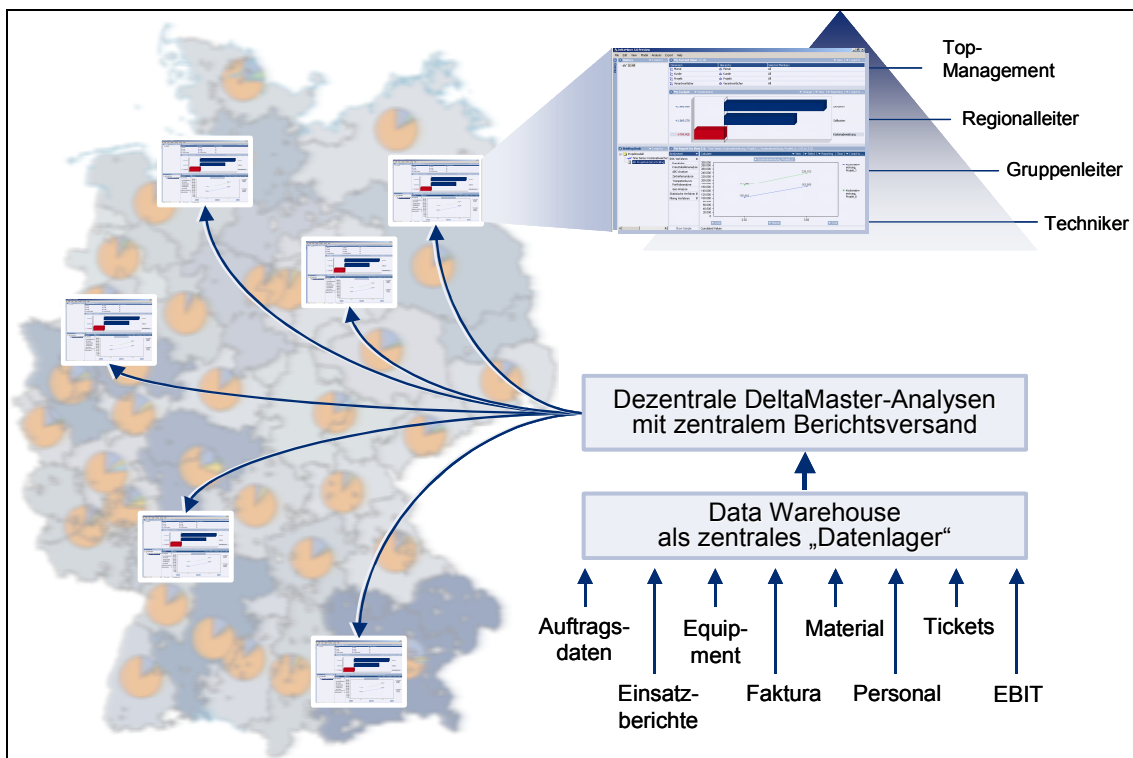
Name	Elemente
(All)	1
Region	15
Geschäftsbereich	57
Kostenstelle	584
AuftragsgruppeTop	1.702
Auftragsgruppe	3.014
Dispogruppe	3.067

- über eine klar strukturierte, anwenderfreundliche Oberfläche verfügt und
- es den Anwendern ermöglicht, auf einfache Weise selbst Kennzahlen zu bilden.

Vor dem Hintergrund knapper Budgets und eines ambitionierten Zeitplans war es zudem zwingend erforderlich, einen Weg zu finden, der ohne die üblichen aufwendigen Anpassungen an den bestehenden Systemen auskommt.

Umsetzung

- Start im März 2004: Geschäftsleitung verankert Vorhaben als strategisches Projekt im Referat Planung und Controlling. Ausgangsbasis ist ein kurzfristig (zwei Tage) erstellter Prototyp.
- Halbjährige Konzeptionsphase: Sukzessiver Einbezug und Mitwirkung der verschiedenen Servicebereiche und Regionen. Die Anforderungsdefinition ist mithilfe des Prototypen deutlich „plastischer“ und gelingt damit schneller.
- Realisierungsbeginn des Produktivsystems im September 2004: In mehreren Zyklen werden in rascher Folge immer bessere Versionen erstellt und getestet.
- Anwenderschulungen im Dezember 2004 und Einführung der neuen, integrierten IT-Lösung in den Regionen. Das System:
 - vereint die unterschiedlichen Datenquellen (Auftragsdaten, Einsatzberichte, EBIT, Equipment, Faktura, Material, Personal, Ticket) zu einem einzigen Data Warehouse,
 - unterstützt sämtliche Aufgaben von der tief gehenden Analyse bis hin zu einem automatisierten Berichtswesen aktiv und
 - stellt allen Anwendern abgestuft, jedoch unter einer einheitlichen Oberfläche die jeweils erforderlichen Funktionen bereit.



Übersichtsschema: Servicecontrolling mit DeltaMaster

- Zum 1. April 2005 vollständige Ablösung des alten Reporting.

Infolge der mehrdimensionalen Abbildung von rund 100 Hauptkriterien und den darunter liegenden Detailebenen kombiniert mit etwa 120 Basiskennzahlen sind die Möglichkeiten zur sofortigen (durchschnittliche Antwortzeit < 5 Sek.) Beantwortung beinahe jeder Frage gegeben. So lassen sich etwa für jede Organisationseinheit, für jeden Geschäftsprozess oder auch für jeden Auftragsstypen ad hoc Aussagen zu Umsatz, zu Materialentnahme und -verbrauch oder auch Planerfüllung hinsichtlich der Sollstunden treffen.

Measures	Auftrag Typ	Oct 2004	Nov 2004	Dec 2004
Stunden EB	V_Su	1.834	4.037	5.734
	A+L	615	1.373	1.982
	A+L+V	2.449	5.410	7.716
Stunden TKN WA	WA	2.876	6.477	9.288
	AW	214	327	476
Stunden TKN	GK	133	211	234
	01	384	1.035	1.631
	02	58,80	109	151

Zur Verdeutlichung der realisierten – und generell auch in anderen Unternehmen erreichbaren – inhaltlichen Basis werden nachfolgend exemplarische Sachverhalte formuliert und den vorhandenen Merkmalsdimensionen gegenübergestellt.

Tickets

- Monatliche Entwicklung der Tickets nach Regionen auf Basis Equipment
- Monatliche Entwicklung der gelösten Tickets
- Regionaler Vergleich der vom Service Center ausgelösten Aufträge ins Feld
- First-Time-Fix-Quote in Abhängigkeit der Ersteller- und der Lösungsgruppe, Remote-Quote
- Basiskennzahlen: Art und Anzahl Tickets, Personen, Ersatzteile, Unterbrechungen, Anzahl der einzelnen Vorgänge (Gesamt, Feldeinsatz, Beschwerde, Kontrollvorgang, Störung, Hardwareversand), Stunden, Bearbeitungs-, Liege- und Parkzeiten (Service Center, Remote Center, Feld, Gesamt), Lösungsdauer

Alle abgeleiteten Auftragsstypen	Alle Tickets SLA Stufe Ende
Ticket Geschlossen	Alle Tickets SLA Stufe Response
Tickets mit und ohne Crashkoffer	Alle Tickets SLA Stufe Rückruf Kunde
Tickets mit und ohne Ersatzteil	Alle Tickets SLA Stufe Techniker vor Ort
Alle Ticket Erstellergruppen	Alle Tickettypen
Alle Ticket Erstellerregionen	Tickets mit und ohne MA
Ticket First Time fixed Ja und Nein	Versicherungsfall Ja und Nein
Garantiefall Ja und Nein	Tickets mit und ohne Weiterleitung
Alle Ticket Lösungsgruppen	Wiederholungsstörung Ja und Nein
Alle Ticket Lösungsregionen	Mit und ohne Sira
Alle Ticket Meldewege	Alle Ticket Vorgang DPO
Alle Ticket Prioritäten	Alle Ticket Vorgang Gesamt
Ticketpriorität eingehalten Ja und	Alle Vorgang 1 Typen
Tickets mit und ohne Reklamation	Alle Vorgang 2 Typen
Ticket Remotezugang ja und nein	Alle Vorgang 3 Typen

Einsatzberichte

- Effizienzbetrachtung der Zuordnung von Leistungs- und Personalkategorien
- Technikerrückmeldungen über Güte des Prozessablaufs bis zum Einsatz
- Basiskennzahlen: Anzahl, Kilometer, Reisekosten, Stunden, Menge Material, Materialwert

Alle Materialien
Alle EB Materialkennungen
Alle EB Service Qualitäten
Vor Ort Einsatz vermeidbar Ja und Nein
Alle EB Vordagnosen
EB Vordagnose durch
Alle EB Leistungskategorien

Equipment

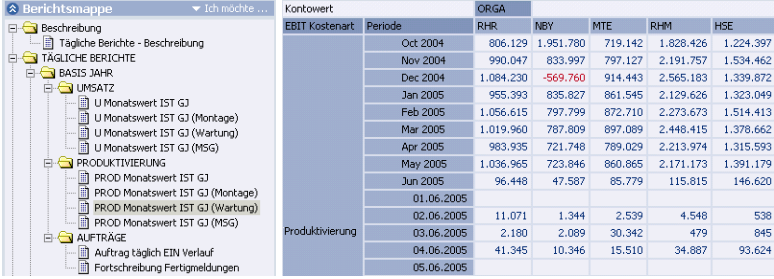
- Zuordnung der Leistungen und Störungen zu Produktgruppen der im Feld eingesetzten Technik
- Gewährleistungs- und Versicherungsstatus
- Basiskennzahlen: Zugang, Abgang, Bestandsveränderung, Bestand, Altersstruktur

Alle EQ ABC Kategorien
Alle EQ Aktivstati
Mit und ohne EQ Gewährleistung
Alle EQ Gruppen
Alle EQ Kennzeichen
Alle EQ Laufzeiten
Alle EQ Marktsegment
Alle EQ Regionen
Alle EQ Stati
Mit und ohne EQ Versicherung
Alle Vertragsarten
Alle EQ Wartungsbezirke
EQ Webkunde Ja und Nein

Ergebnisse nach Einführung des Servicecontrollings mit DeltaMaster

- Effektivere Steuerung der Service Center, des Feld-Service und der Remote Center infolge transparenter Serviceprozesse und allgemein akzeptierter, verbindlicher Kennzahlen bzw. Leistungsparameter.

- Stärkeres Kostenbewusstsein sowie Leistungs- und Kundenorientierung nach innen und außen, Schaffung einer Basis für die Partizipation der Mitarbeiter am unternehmerischen Erfolg – „Transparenz des täglichen Handelns“.
- Täglich (!) aktualisierte Daten und „frisch“ aufbereitete DeltaMaster-Berichte stehen deutschlandweit allen Anwendern individuell zusammengestellt zur Verfügung.



Kontowert		ORGA					
EBIT Kostenart	Periode	RHR	NBY	MTE	RHM	HSE	
	Oct 2004	806.129	1.951.780	719.142	1.828.426	1.224.397	
	Nov 2004	990.047	833.997	797.127	2.191.757	1.534.462	
	Dec 2004	1.084.230	-569.760	914.443	2.565.183	1.339.872	
	Jan 2005	955.393	835.827	861.545	2.129.626	1.323.049	
	Feb 2005	1.056.615	797.799	872.710	2.273.673	1.514.413	
	Mar 2005	1.019.960	787.809	897.089	2.448.415	1.378.662	
	Apr 2005	983.935	721.748	789.029	2.213.974	1.315.593	
	May 2005	1.036.965	723.846	860.865	2.171.173	1.391.179	
	Jun 2005	96.448	47.587	85.779	115.815	146.620	
	01.06.2005						
	02.06.2005	11.071	1.344	2.539	4.548	538	
Produktivierung	03.06.2005	2.180	2.089	30.342	479	845	
	04.06.2005	41.345	10.346	15.510	34.887	93.624	
	05.06.2005						

- Hohe Akzeptanz und rasche Amortisation der IT-Lösung nicht nur aufgrund des Wegfalls von ungeliebten Routinetätigkeiten (Daten sammeln, Berichte erstellen und versenden), sondern in erster Linie aufgrund der erstmals möglichen automatisierten Analysen (Analytisches Reporting). Diese erlauben es den Gruppenleitern, Regionalverantwortlichen oder auch dem Top Management, sich auf die wirklichen, steuerungsrelevanten Abweichungsursachen zu konzentrieren, ohne lange „im Nebel stochern“ zu müssen. Als genereller Katalysator wirkt, dass für alle Anwender die gleiche Softwareumgebung bereitsteht, wodurch Schulungen eher inhaltlichen Weiterbildungen gleichen (anstelle der sonst üblichen Bedieninstruktionen).

Schlussbemerkungen

„Mithilfe des Bissantz-Teams haben wir es geschafft, in ungewöhnlich kurzer Zeit eine zentrale Datenbasis einzurichten, die erstmals alle steuerungsrelevanten Informationen bündelt. Mit Blick auf meine internen Kunden, die eigentlichen Nutzer, muss ich zufrieden feststellen, dass mit DeltaMaster nun ein einziges System läuft.“ *Mario Oesterlein, Projektleiter bei STS*

„Meine Regionalleiterkollegen bescheinigen einhellig die Mustergültigkeit der neuen Lösung. Wir haben gemeinsam erreicht, dass sich auch die technischen Gruppenleiter täglich mit ihren Zahlen auseinandersetzen.“ *Jürgen Zeitler, Kaufmännischer Leiter der STS Region Ost*

„Ich halte die DeltaMaster-Anwendung für einen wesentlichen Beitrag, um sowohl intern die Durchdringung von Serviceprozessen und deren Effizienz weiter zu verbessern als auch die Bedeutung des Service im Hause Siemens zu festigen.“ *Bernd Rucker, Geschäftsführer STS*

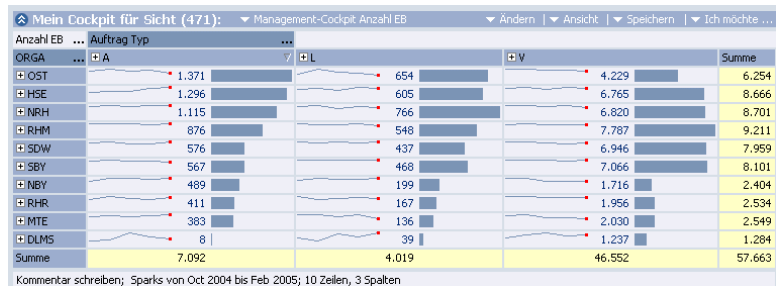
Über Bissantz & Company

Bissantz & Company ist ein mittelständisches, deutsches Software-Unternehmen, das auf Lösungen für anspruchsvolle Aufgaben der Datenanalyse und des Reporting im betrieblichen Umfeld spezialisiert ist: „Analytisches Reporting“. Das Hauptprodukt, DeltaMaster, ist eine branchen- und funktionsunabhängige, in höchstem Maße konfigurierbare Standardsoftware, die sich als Front-end mühelos mit verbreiteten Datenbanken integrieren lässt. Typische Anwendungsfelder sind etwa: Finanz- und Marketingcontrolling, Vertriebs- und Außendienststeuerung, Kundenbindungsmanagement, Produktions- und Qualitätscontrolling und nicht zuletzt das Servicecontrolling. Zu den weltweit mehr als 450 Kunden zählen internationale Konzerne und Großunternehmen ebenso wie mittelständische Betriebe.

Ergänzende Grafiken

Informationsdichtes Management-Cockpit

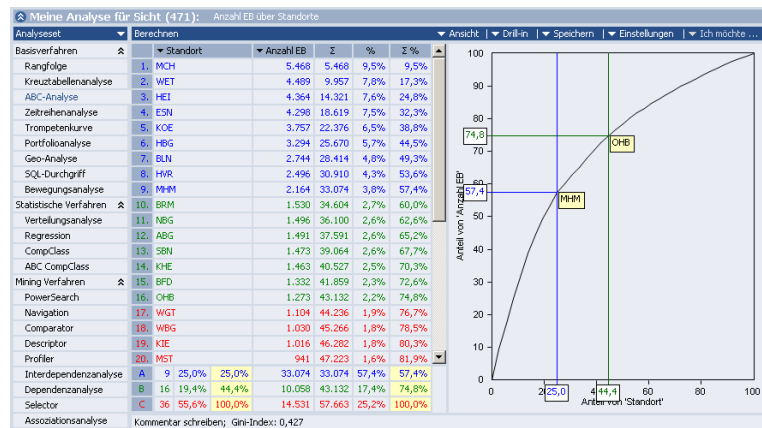
Zehn verschiedene Orga-Einheiten und drei Auftragsstypen spannen für eine Kenngröße, die Anzahl der Einsatzberichte (EB), eine Datenmatrix mit 30 Werten auf. Da die letzte, aktuelle Zahl (für Februar 2005) ohne den zeitlichen Kontext wenig aussagekräftig ist, ergänzen Sparklines je Datenzelle weitere vier



Monatswerte in Liniendarstellung. (Das Geschäftsjahr beginnt im Oktober.) Daraus ergeben sich insgesamt 150 Werte. Die spalten- und zeilenweisen Summen, die Sortierung sowie die Balkengrafiken für einen schnellen Größenvergleich schaffen die hohe Informationsdichte, die für Entscheidungen notwendig ist.

Automatisierter Methodenpool mit exemplarischer ABC-Analyse

Für „Anzahl EB“ bezogen auf Standorte liegt eine geringe Konzentration vor. Auf neun (25 %) Standorte entfallen 57,4 % der Einsatzberichte. Mit 16 von 61 (44,4 %) Standorten sind knapp 75 % der Einsatzberichte erklärt. – Die ABC-Analyse ist eines der zahlreichen Verfahren, die in DeltaMaster vorgefertigt zur Verfügung stehen.



Auswertung der unternehmensindividuellen Servicestruktur mit der Geo-Analyse

Die Standortzuordnung der Ticketanzahl ist in der Fläche dargestellt. Eine Balkengrafik zeigt für jeden Standort zusätzlich die Verteilung auf die einzelnen Lösungsobergruppen. Ungewöhnlich mag hier der bläuliche Farbverlauf anstelle der sonst üblichen Ampelfärbung erscheinen. Für die menschliche Wahrnehmung ist eine „eintönige“ Flächendarstellung jedoch besser geeignet. – In der DeltaMaster Geo-Analyse können abweichend zu den standardmäßigen PLZ-Gebietseinteilungen die eigenen Strukturen abgebildet werden, wie nebenstehend gezeigt. Zudem lassen sich beliebige Karten integrieren.

