

Firmen setzen auf weltweit integrierte Serviceeinheiten

Deutsch-französisches AFSMI Chapter Meeting

Autoren: Dr. Martin Faust, Till Post, Wilhelm Taurel

Tagungsbericht vom 26.09.2013,

veröffentlicht in der SERVICE TODAY 1/14 "Service goes digital - Prozesse ändern sich"



Foto: AFSMI German Chapter e.V.

Zurzeit steht die Herausforderung der weltweiten oder regionalen Integration von Serviceorganisationen auf der Prioritätenliste globaler Service Directors oder Vice Presidents ganz weit oben. Daher liegt es einfach auf der Hand, sich jetzt damit auseinanderzusetzen, wie aus einer Vielzahl einzelner, lokaler Länder-Servicebereiche eine hocheffiziente, eng zusammenarbeitende und integrierte Organisation wird. Das haben die Mitglieder des German Chapters der Association for Services Management International (AFSMI) getan. Auf dem ersten deutsch-französischen Chapter Meeting in Straßburg wurde intensiv diskutiert und nach Perspektiven im internationalen Service gesucht.

Es begann mit einem Rückblick auf diese Entwicklung und eines ihrer Vorbilder. „Ein global integriertes Unternehmen arbeitet mit einem Satz gleicher Prozesse,

shared Services und einer breit aufgeteilten Entscheidungsfindung, weltweit getragen durch hoch qualifizierte Mitarbeiter auf der Basis gemeinsamer Werte.“ Seit sieben Jahren folgt IBM bei seiner weltweiten Expansion dieser Philosophie und wurde damit in kurzer Zeit zu einem Vorbild für weltweit erfolgreich operierende Unternehmen.

Allerdings war dieser nur einer von unterschiedlichen Entwicklungsschritten, die sich in der Rückschau auf wichtige Meilensteine der Unternehmensführung feststellen lassen. Theodore Levitt prägte Anfang der Achtziger den Begriff der Globalisierung, bevor 2006 unter dem letzten IBM CEO, Samuel J. Palmisano, die oben zitierten Grundsätze einzogen. Doch, um beim effektiven Aufbau internationaler Strukturen in weltweit agierenden Hightech-Unternehmen neben der lokaler Wertschöpfung, dem Qualitätsmanagement oder dem weltweitem Marketing insbesondere auch im Service erfolgreich zu sein, bedarf es eines langen Zeitraums und der permanenten positiven Begleitung durch ein serviceorientiertes Top-Management. Dieses Fazit zog **Dr. Martin Faust, Präsident des German Chapters der Association for Services Management International (AFSMI).**

Francis Boero, Worldwide Vice President of Customer Technical Solutions OCD, erklärte, dass es wichtig sei, sehr frühzeitig in einer internationalen Organisation zu definieren, welche Funktionen eine globale Aufgabe seien und welche lokalen Organisationen zugeordnet werden müssten. Er hob in seinen Ausführungen auf die Skalierbarkeit von Serviceleistungen ab, um sie auf diese Weise in Profit-Modelle einfließen lassen zu können. Auf der Basis rund zwanzigjähriger Internationalisierungserfahrung skizzierte er die wesentlichen Herausforderungen, die Unternehmen angehen müssen: Weltweit müssten Zug um Zug die eingesetzten Arbeitstools harmonisiert werden, lokale Schwerpunkte in der Arbeitsweise sollten als Chance begriffen werden, gleichzeitig aber das vorhandene Wissen möglichst breit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Eine durchgängige elektronische „Verbundfähigkeit“ aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Möglichkeit des VOIP erhöhe die Umsetzungschancen ungemein, bilanzierte Boero.

Frank Hammer, Director Delivery Operations IBM für die DACH-Region, verwies in seinem Beitrag darauf, vor Beginn der Implementierung einer internationalen Serviceorganisation Erwartungen, Rollen einzelner Organisationsteile und Verantwortlichkeiten ebenso genau zu definieren wie Dokumentationsprozesse, Arbeitsanweisungen, Standards und Messinstrumente. Aus der Sicht seines Unternehmens, das für unterschiedlichste Branchen arbeite, gebe es bei diesen zwingend einzuhaltenden Voraussetzungen für einen erfolgreichen Integrationsprozess keinerlei Unterschiede zwischen den Branchen. Restriktionen könnten sich jedoch aufgrund juristischer Voraussetzungen in den unterschiedlichen Weltregionen und Staaten ergeben. Führungskräfte sollten sich aus seiner Sicht vorbehaltlos auf andere kulturelle Erfahrungshorizonte einstellen. Denn nur so gewinne man die Akzeptanz der Belegschaft. „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen langfristig trainiert werden, und auch Sie müssen lernen, in international

besetzten Teams zusammenzuarbeiten und unterschiedliche Voraussetzungen und Erfahrungen als Chance zu begreifen.“

Diese Position stützte auch **Stéphane Dubout**, Global Director Service LoB, Schneider Electric. Er betrachtet die Unterstützung durch die Unternehmensführung und die Verfügbarkeit von internationalen Führungskräften als wesentliche Erfolgsfaktoren. Hohe Bedeutung maß er auch einem unternehmenskompatiblen IT-System bei, dass den Integrationsprozess einer Serviceorganisation für alle Beteiligten transparent mache. Seine vier wesentlichen Schritte auf dem Weg zu einer erfolgreichen integrierten Serviceorganisation: Erstens Prozessplanung und Definition der Kennzahlen für den Prozeßfortschritt und den Erfüllungsgrad wichtiger Faktoren; zweitens Entwicklung und Implementierung der auf den definierten Prozess abgestimmten IT; drittens Aufbau der (neuen) Serviceorganisation, der wesentliche Schritt, bei dem alles harmonisieren müsse, Technik und Menschen. Weltweit müssten aus der Unternehmenszentrale Strategie und Richtlinien vorgegeben werden, hier müssen die Prozesse standardisiert werden, wo es nötig ist, Unterstützung geleistet werden, und neue Entwicklungsanreize für die Länderregionen gesetzt werden. Regional bezogen soll das jeweilige Business Development angesiedelt sein sowie subsidiär die für die Führung der einzelnen Länderorganisationen verantwortliche Unternehmensführung. Diese wiederum verantworten das tägliche Business: Verkauf, Kontakt zu den Kunden, Vertragsmanagement etc. Dann ist viertens auf jeder Ebene zu überwachen und da zu korrigieren, wo es nötig ist.

Stéphane Julienne, Vice President Service Operations Alstom Grid, unterstrich insbesondere die Herausforderungen an Management und Belegschaft nicht zu unterschätzen. Es brauche Zeit, in der die richtigen Mitarbeiter die Neustrukturierung vorantreiben müssen. In den weltweiten Regionen ist neues, kompetentes Personal zu rekrutieren und in den definierten Prozeß zu integrieren, eine der schwierigsten Aufgaben. Globale Integration einer Serviceorganisation bedürfe des langen Atems. Die Vision müsse erklärt, konsensualisiert, kommuniziert und dann in Ziele bis hin zu jedem einzelnen umgesetzt werden. Aufgesetzt darauf wird die Geschäftsplanung bis hin zum Feedback und dem Lernen aus den bisherigen Schritten. Dann beginne der Kreislauf erneut.

Peter-Keith Phillips, Vice President of Global Customer Services Marketing, Siemens Healthcare, schließlich warnte kleinere und mittelständische Unternehmen davor, den Integrationsprozess einer Serviceorganisation auf die leichte Schulter zu nehmen. In großen Unternehmen sei es auch in finanzieller Hinsicht leichter, Fehler auszugleichen. Er riet, von den Großen zu lernen und diese direkt auf Unterstützung anzusprechen. Gerade wenn sie in den Wertschöpfungsprozess weltweit agierender Konzernen integriert seien, finde man dazu häufig eine hohe Bereitschaft vor. Siemens Healthcare sei dabei ein guter Ansprechpartner, besitze man doch aus mehr als zwanzig Jahren Erfahrung einen breiten Überblick über Best Practices. Die Entwicklung in seinem Unternehmensbereich teilte er in drei Phasen (Reaktion, Aktion und Interaktion) ein. Seine fünf Schlüsselfaktoren für den Erfolg:

- Regelmäßige Überprüfung von Zielen und Prozeßrahmen
- Einbezug aller Interessengruppen
- Ein Projektmanagement-Team für jedes Projekt
- Implementierung eines Risk-Managements
- Analyse, Steuerung und Bewertung der Prozesse auf der Basis definierter Indikatoren.

Die Europäischen AFMSI Chapter sind nach dieser ersten, sehr erfolgreichen Erfahrung einer bi-nationalen, themenbezogenen Veranstaltung entschlossen, dieses Meeting-Format zu wiederholen. Das überaus positive Teilnehmer- und Veranstalter-Feedback ermutigt dazu. Ca. 75 Service-Experten aus Frankreich, der Schweiz, den Niederlanden und Deutschland trafen sich zum ersten deutsch-französischen Chapter-Meeting im European Support Center von Ortho Clinical Diagnostics (OCD), einem Unternehmen der Johnson & Johnson Unternehmensgruppe, im elsässischen Illkirch. Referenten aus Elektrotechnik, Maschinenbau, Medizin- und Informationstechnik gaben einen Überblick über die Aufgaben und höchst anspruchsvollen Herausforderungen beim Aufbau international integrierter Service-Organisationen.

Der AFMSI ist ein Berufsverband internationaler Service-Führungskräfte aus allen Sparten der Industrie. Er ist seit fast 25 Jahren in sechs Europäischen Ländern vertreten. Zielsetzung ist, die Professionalisierung des High-Tech Service Managements voranzutreiben und den internationalen Austausch mit Konzepten in den Bereichen Bildung, Forschung und Transfer zu forcieren. In diesem Zusammenhang arbeitet der KVD und AFMSI seit Jahren zusammen. Dr. Martin Faust ist Präsident des AFMSI German Chapter, Till Post Vorstand für Bildung Forschung und Transfer, Wilhelm Tarell Ehrenmitglied und Moderator der Veranstaltung. Kontakt: www.afsmi.de; m.faust@afsmi.de