

„Kommen Sie auf den Punkt zurück, sonst kann ich Ihnen nicht helfen“

Strukturierung von Kundeninteraktionen: Ein Fallbeispiel aus dem Technischen Service

Jörg Abel, Peter Ittermann und Tobias Wienzek, TU Dortmund

Durch Digitalisierung, neue Geschäftsmodelle und komplexe Dienstleistungen unterliegt der Markt für Technische Services derzeit einem Wandel, der Folgen für die Fachkräfte bei Technischen-Service-Dienstleistern hat: Neben neuen fachlichen Kenntnissen müssen sie mit Kunden und weiteren Partnern mehr und anders kommunizieren können. Diese Interaktionen sind nicht immer frei von Konflikten und können für die Beschäftigten belastend werden. Der Beitrag zeigt diese Entwicklungen an einem Fallbeispiel auf und fragt, wie Technische Dienstleister mit organisatorischen Maßnahmen die Interaktionssituationen und -kompetenzen verbessern können.

Kundenkontakte sind fester Bestandteil der täglichen Arbeit von vielen Beschäftigten – sei es bei Gesundheitsberufen, im Gastgewerbe oder im stationären Handel. Sie spielen auch bei unternehmensnahen Dienstleistungen eine wichtige Rolle. Dazu zählen die Technischen Services, die nach DIN „Tätigkeiten des Kundendienstes, z. B. Reparatur, Wartung, Instandhaltung, technische Prüfung und Beratung“ [1] umfassen und mit diesem Dienstleistungsangebot für störungsfreie Arbeits- und Produktionsprozesse in Industrie-, Handels- und weiteren Unternehmen sorgen.

Der Markt für Technische Services verändert sich: Zum einen erweitern, klassische' Industriedienstleister ihr Angebot und bieten zusätzlich Beratungsleistungen oder Betreibermodelle an; zum anderen bauen Maschinen- und Anlagenbauer ihre Leistungsangebote aus und übernehmen Serviceleistungen (Bild 1). Die Anlagenbetreiber wiederum erwarten komplexe Serviceangebote und äußern anspruchsvollere Kundenwünsche. Darüber hinaus verschärft sich der Wettbewerb aufgrund globalisierter Märkte oder zunehmender Digitalisierung.

“Get Back to the Point or I Can't Help You” – Structuring of Customer Contacts in Technical Service

The market for technical services is currently undergoing a transformation that is having an impact on the business models and structures of companies in this market. This change also has consequences for the specialists at technical service providers: In addition to new technical knowledge, they have to communicate more with customers and partners in particular. These interactions are not always free of conflict and can become stressful for employees. The article shows examples of how technical service companies can improve the interaction situation of their employees with organizational measures.

Keywords:

technical services, interaction work, work organization

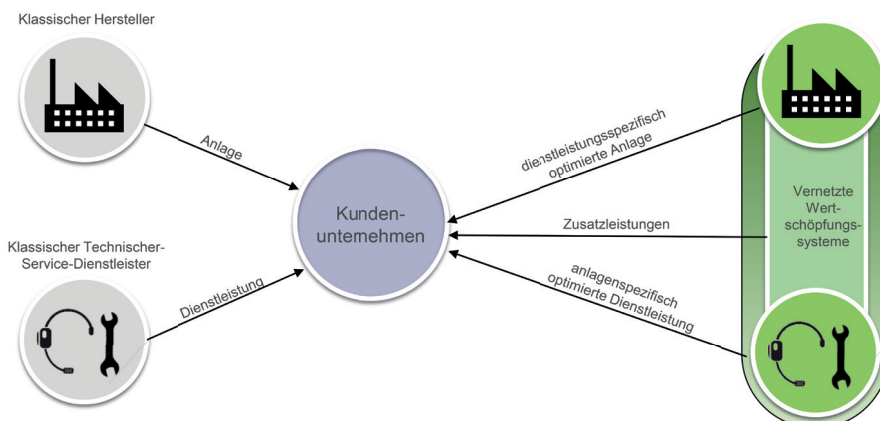


Bild 1: Vernetzte Wertschöpfung bei Technischen Services (eigene Darstellung nach [2]).



Dr. Jörg Abel arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) der TU Dortmund.



Dr. Peter Ittermann arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) der TU Dortmund.



Dr. Tobias Wienzek arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) der TU Dortmund.

joerg.abel@tu-dortmund.de
www.sfs.tu-dortmund.de

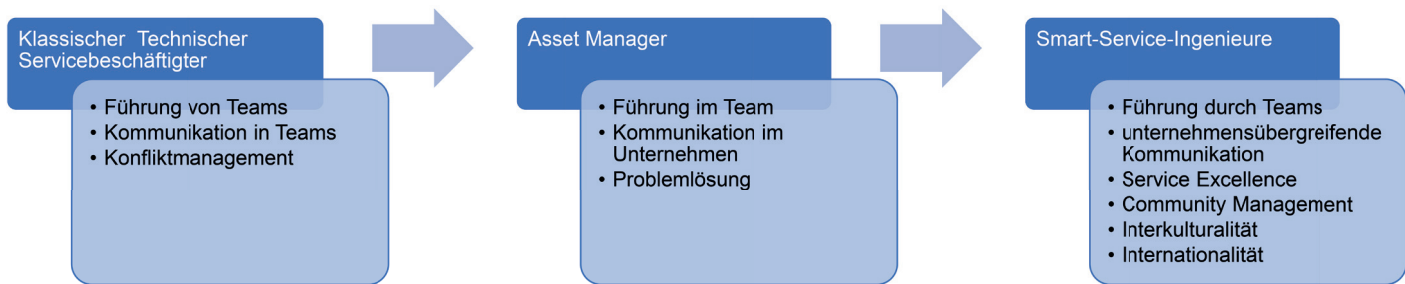


Bild 2:
Sozialkompetenzen zukünftiger Smart-Service-Ingenieure (eigene Darstellung nach [3]).

Diese Faktoren schlagen nicht nur auf die Organisation und Prozesse der Technischen Dienstleister durch, sondern zugleich auf die Arbeitsanforderungen der Beschäftigten. Beobachtbar sind neue fachliche Bedarfe u. a. aufgrund steigender Produktkomplexität, der Digitalisierung sowie – und hierauf fokussiert der Beitrag – auf die Kundenkommunikation der Servicebeschäftigten. Die Fachkräfte würden sich zu „Smart Service-Ingenieuren“ [3] bzw. „Asset Manager“ und „Value-Chain-Manager“ [4] entwickeln, wobei die „Sozial-Dimension“ [3] sich wandeln und deutlich an Bedeutung gewinnen würde (Bild 2).

In diesem Beitrag, der auf Ergebnissen des BMBF-Projekts „VISITS“ (<https://visits.lfo.tu-dortmund.de>) basiert, wird exemplarisch gezeigt, mit welchen neuen Anforderungen die Fachkräfte Technischer Dienstleister konfrontiert werden und welche organisatorischen Ansätze die Unternehmen treffen können, um die Kommunikation mit dem Kunden zu strukturieren und für die Beschäftigten zu optimieren. Nach der Beschreibung des Fallbeispiels werden Maßnahmen zur Optimierung der Kundenkontakte präsentiert, bevor ein Fazit den Beitrag abschließt.

Interaktion und Kundenkommunikation bei Technischen Services

Die Leistungspalette des Beispielunternehmens, hier InLog benannt, ist umfassend: InLog berät weltweit Großunternehmen und mittelständische Kunden im Bereich Intralogistik, plant als Generalunternehmer die Anlagen, programmiert die erforderliche Software für den Materialfluss und das Warehouse-Management-System, nimmt die Anlagen in Betrieb, wartet sie und bietet seit einigen Jahren technischen Support im Störfall an. Beschäftigt sind ca. 300 gewerbliche und akademische Fachkräfte (Mechatronik, Energieanlagenelektronik, Informatik etc.).

Während des gesamten Prozesses von der Akquise bis zum telefonischen Support existiert zwischen den InLog-Beschäftigten und den Kunden ein hoher Interaktions- und Kommuni-

kationsbedarf: Das beginnt nach der Akquise durch den Vertrieb mit Kundenworkshops zur Formulierung des Pflichtenhefts, geht weiter mit spezifischen Problemerkärlungen während der Projektierung sowie der Inbetriebnahme beim Kunden vor Ort und setzt sich nach dem Produktionsstart im Support fort. Dabei haben die InLog-Beschäftigten mit unterschiedlichen Personen auf Kundenseite zu tun: Projektleitung, Instandhaltung, Logistikleitung, Lagerbeschäftigten etc.

Die InLog-Beschäftigten sind mit einer Triade von Interessen konfrontiert: Im Sinne des Kunden müssen sie sicherstellen, dass die vertraglich fixierten Anforderungen erfüllt und eine hohe Zufriedenheit gewährleistet werden. Gleichzeitig müssen sie die Interessen ihres Unternehmens (Gewinnerzielung, Kundenbindung etc.) im Blick behalten. Schließlich geht es um die eigenen Interessen einer sinnstiftenden, erfüllenden und „guten Arbeit“ [5], die innerbetrieblich eine humanorientierte Arbeitsgestaltung voraussetzt [6]. Das Ausbalancieren dieser „Interessentriade“ ist keine Selbstverständlichkeit, sondern eine anspruchsvolle Aufgabe.

Für das Gelingen einer vertrauensbasierten, kooperativen Kundenbeziehung ist der Kunde im Sinne einer Ko-Produktion [7] mitverantwortlich, da ansonsten die Schnittstellenarbeit sowohl für die Beschäftigten als auch für die Kunden herausfordernd wird [8]. Denn das Zusammenwirken der Beteiligten ist nicht immer konfliktfrei. So verwies ein Teamleiter aus der Projektierung auf die Unterschiedlichkeit der Kunden, die „mal so, mal so“ seien. Für die verschiedenen Interaktionssituationen müssen die Beschäftigten gerüstet sein, u. a. mit der Ungeduld oder dem aggressiven Verhalten von Kunden, wenn jede Minute Produktionsausfall hohe Kosten verursacht. Dazu zählt das individuelle Umgehen mit diesen unangenehmen Situationen; hier unterstützen praktisch orientierte Ratschläge, wie sie ein weiterer InLog-Gesprächspartner aus dem Support formulierte: Demnach sollen die Beschäftigten die Ausraster der Kunden nicht persönlich nehmen, sondern gegenüber dem Kunden verdeutlichen: „Hör zu, kommen sie auf

den Punkt zurück, sonst kann ich ihnen nicht helfen.“ Ansonsten könne man dem Kunden nicht helfen.

Die Situationen, auf die sich die Beschäftigten einstellen müssen, sind vielfältig: Je nach konkreter Situation müssen sich die InLog-Beschäftigten beispielsweise mit auf Kostenreduzierung fixierten Kundeneinkäufern auseinandersetzen, intensiv über fachliche Themen bei der Pflichtenhefterstellung mit den Kundenprojektleitungen diskutieren, die Fragen der Lagerleitungen bei der Inbetriebnahme beantworten oder im Support mit fachlichen Laien zurechtkommen: Dementsprechend unterschiedlich sind die konkreten Ansprechpartner für die InLog-Fachkräfte: Die Spannweite reicht von fachlich versierten Personen über unter Druck stehenden Lagerleitungen, die dringend benötigte Teile in die Produktion liefern müssen, es aufgrund der Störung aber nicht können, bis hin zu Aushilfen im Lager, die lediglich mitteilen, dass die Anlage nicht funktioniert. In den Technischen Services mit seinen (hoch-)qualifizierten Beschäftigten führt das zur Gewährung einer hohen Entscheidungsautonomie bzw. einem großen „kundenorientierten Handlungsspielraum“ [8] der Fachkräfte.

Organisatorische Maßnahmen zur Optimierung der Interaktionsarbeit

Unternehmensseitig können die neuen Anforderungen durch Qualifizierungsangebote oder Unterstützung der Führungskräfte und Kollegen unterstützt werden. Aber auch organisatorische Maßnahmen, wie sie InLog umgesetzt hat, tragen zur Optimierung der Kundeninteraktionen und damit zur Reduzierung der Belastung der Beschäftigten bei: Hierzu zählen zunächst das Einsetzen von Gesamt- und Teilprojektleitungen während der Projektentwicklung und das *Benennen von Baustellenleitungen* während der Inbetriebnahme. Neben den originären Aufgaben einer Projektleitung, wie etwa der Koordination der Teilaufgaben oder Kontrolle des Projektbudgets, halten sie Kontakt zum Kundenunternehmen: Zwar werden fachliche Themen, Zeitplanungen oder Budgetfragen zunächst intern im InLog-Projektteam besprochen, nach außen agiert aber vorrangig die Projektleitung; die operativen Projektmitglieder haben nur in Ausnahmefällen Kundenkontakt.

Bei der Inbetriebnahme auf der Baustelle gibt es analog zu den Projektleitungen bei größeren Projekten eine Bauleitung, die, wie ein Teamleiter aufzählte, sich etwa um Termineinhaltung oder Koordination der Gewerke kümmern sowie weitgehend den Kundenkontakt übernehmen,

so dass die Inbetriebnehmer sich auf ihre fachliche Tätigkeit konzentrieren können.

Unterstützt wird diese unternehmensseitig gewollte Zentralisierung von Kontakten durch eine flexibel gehandhabte, gleichwohl strukturierte *Regelkommunikation* zur internen Abstimmung, um koordiniert bei Kundenterminen aufzutreten. Diese interne Regelkommunikation wird ergänzt durch monatliche Meetings mit dem Kunden: Diese Treffen lassen – neben der Arbeitsqualität – das Verhältnis zwischen InLog und Kunde über die Jahre vertrauter werden. Der Zeit beanspruchende Vertrauensaufbau sowie die qualitätsvolle Bearbeitung von Kundenaufträgen erleichtern aufgrund des Vertrauensvorschlusses seitens des Kundenunternehmens die Ko-Produktion beider Akteure.

Zu den vertrauensbildenden Maßnahmen zählt zudem der Versuch, im Support den persönlichen Kontakt zu den Kundenansprechpartnern zu intensivieren, indem die InLog-Supportbeschäftigten während der Inbetriebnahme zum Kunden fahren, um sich die Anlage anzusehen, aber auch um die potenziellen Kontaktpersonen beim Kunden kennenzulernen. Der Face-to-Face-Kontakt fördert Vertrautheit und erleichtert die spätere Kommunikation im Störfall.

Flankiert werden diese Strukturen durch Maßnahmen der *Kundenerziehung*: So erhält der Kunde eine Liste, wer seitens InLog für welches Thema verantwortlich zeichnet. Dieses ‚Organigramm‘ soll dazu beitragen, dass Kommunikationskanäle eindeutig festgeschrieben sind: So sind auftretende Fragen beispielsweise während der Projektierung über die Projektleitung zu lösen und nicht über einzelne Projektmitglieder. Im Support wird dieses Prinzip umgekehrt: Vertraglich wird fixiert, wer seitens des Kunden im Störfall bei InLog anrufen soll.

Diese Strukturen sollen ausufernde Kommunikationsprozesse vermeiden helfen, wie es ein Teamleiter auf den Punkt bringt: Ansonsten gebe eine „never ending story“, so dass der Kunde schon ein bisschen ‚an die Hand‘ genommen werden müsse.

Zwei weitere Handlungsfelder, die die InLog-Kunden-Interaktion beeinflussen, sind zum einen Standardisierungsbemühungen und zum anderen der Einsatz von Digitalisierungstechniken.

Die *Standardisierung*, insbesondere der Softwareprogramme, ist für InLog generell ein wichtiges Handlungsfeld, da Kosten gesenkt werden können und die Wettbewerbssituation verbessert werden kann. Sie begründet in der InLog-Kun-

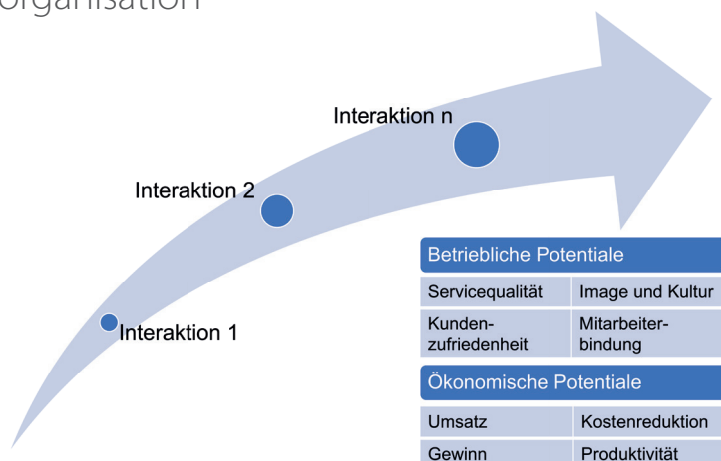


Bild 3: Potenziale gelungener Serviceinteraktionen für den Unternehmenserfolg (eigene Darstellung nach [10]).

den-Interaktion deutliche Veränderungen: Grundsätzlich vereinfachen etwa Baukastensysteme den Aufwand bei der Projektierung, der Inbetriebnahme und dem Support. In der Vertriebs- und Entwicklungsphase erhöht sich unter Umständen der Kommunikationsaufwand, um dem Kunden seine neue Anlage so zu verkaufen, dass der Standardanteil hoch ist; im weiteren Verlauf reduziert sich jedoch der Abstimmungsbedarf. Ähnlich ist es beim Support nach Anlagenanlauf: Bei einem hohen Anteil von Standardmodulen wissen die Servicebeschäftigten um die ‚Macken‘ der einzelnen Bauteile, können aufgrund ihres Erfahrungswissens schneller mit dem Kunden die Fehlerursache bestimmen und die Anlage in kürzerer Zeit wieder zum Laufen bringen.

Digitale Techniken werden zur Unterstützung des Supports eingesetzt: Es werden in der Anlage installierte Kameras genutzt, mit denen sich der Support direkt verbinden und prüfen kann, um welches Gerät es sich mit welchen Charakteristika handelt. Zusätzlich unterstützt eine ServiceApp mit Chat-Funktion die Störungsbeseitigung; seit Kurzem wird im Pilotversuch eine Datenbrille getestet, so dass gegebenenfalls auch jemand vor Ort mit einer Datenbrille durch die Anlage gehen und die relevanten Informationen an den Support übertragen kann. Derzeit lassen sich keine gesicherten Aussagen treffen, wie sich die InLog-Kunden-Interaktion durch die Digitalisierung langfristig verändern wird.

Fazit

Die beschriebenen organisatorischen und technischen Neuerungen wurden nicht originär zur Verbesserung der Kundenkommunikation implementiert, sondern sollten u. a. Prozesse optimieren und Kosten senken. Gleichwohl haben sie Auswirkungen auf die Interaktion im Unternehmen. Deren ökonomische und betriebliche Effekte lassen sich nur schwerlich quantifizieren: Hier geht es neben Produktivitätssteigerungen um eine höhere Kundenzufriedenheit und -bindung, das Image des Unternehmens sowie Erleichterungen der Arbeitssituationen der

Servicebeschäftigten (Bild 3). Wenn sich auch nicht alle Kunden an die vertraglich vereinbarten Festlegungen (z. B. der Kontaktaufnahme) halten, wurde seitens der Gesprächspartner der Nutzen der Maßnahmen betont. Die skizzierten Ansätze in Verbindung mit jeweils individuellen Bewältigungsstrategien der Beschäftigten führten dazu, die Belastung beim Kundenkontakt in Grenzen zu halten.

Es ist gleichwohl erkennbar, dass sowohl Unterstützung, etwa durch Qualifizierungsmaßnahmen, als auch weitere, betriebspezifisch zu definierende Maßnahmen die Situation für die Beschäftigten weiter verbessern können. Hierfür ist deren Beteiligung unabdingbar, denn die Beschäftigten wissen am besten, welche Probleme in der Kundenkommunikation auftreten und welche Lösungskonzepte infrage kommen. Dies ist umso dringlicher, da die Kommunikation zwischen den Technischen Dienstleistern und den Kunden intensiver werden wird. Die Komplexität der Produkte und Leistungen, die Technische Dienstleister anbieten, wird weiter zunehmen und einen höheren Beratungsbedarf erfordern. Das betrifft den Vertrieb sowie die Entwicklungs- und Supportteams, die diese beratende Funktion zunehmend ausführen. Sie sind insbesondere gefordert, wenn die kundenindividuellen Anlagen nicht das erhoffte Standardisierungsniveau erreichen, weil die Kundenanforderungen zu speziell sind.

Diese Entwicklungen führen dazu, dass das jahrelang eher randständige Thema der Interaktionsarbeit zwischen Beschäftigten und Kunden in den Unternehmen ernster genommen wird, um sowohl die Kundenzufriedenheit und -bindung zu steigern als auch die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der eigenen Beschäftigten zu verbessern. Angesichts der Fachkräfteknappheit zeigt sich hier ein dringliches Anliegen, um qualifizierte Beschäftigte langfristig im Unternehmen zu halten. Organisatorische und personenbezogene Maßnahmen müssen perspektivisch weiter angepasst werden, um die Kriterien Guter Arbeit [5] im Technischen Service zu erfüllen.

Dieser Beitrag entstand im Rahmen des Projekts „Vernetzung und Interaktionsarbeit in Smarten Technischen Services (VISITS)“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 02L18A190 bis 02L18A194 (Betreuung durch den Projektträger Karlsruhe) gefördert wird.

Schlüsselwörter:

Technische Dienstleistungen, Interaktionsarbeit, Arbeitsorganisation

Literatur

- [1] DIN: Service für Anwender. URL: www.din.de/de/service-fuer-anwender/normungsportale/dienstleistungsportal/dienstleistungsfelder/technische-dienstleistungen, Abrufdatum 23.07.2021.
- [2] Abel, J.; Ittermann, P. u. a.: Vernetzung und Interaktionsarbeit in Smarten Technischen Services. In: *wk Werkstattstechnik online* 110 (2020) 7/8, S. 545-551.
- [3] Brumby, L.: Standards und Menschen sind und bleiben die Grundpfeiler der Smart Maintenance. In: Henke, M. (Hrsg.): *Tagungsband des 17. InstandhaltungsForums*. Dortmund 2017.
- [4] Weber, A.; Reichel, J.: Value Chain Service im Asset Management. In: Reichel, J. u. a. (Hrsg.): *Betriebliche Instandhaltung*, 2. Aufl. Berlin 2018.
- [5] Fuchs, T.: *Was ist gute Arbeit?* 2. Auflage. Dortmund Berlin Dresden 2006.
- [6] Hacker, W.: *Arbeitsgegenstand Mensch*. Lengerich 2009.
- [7] Dunkel, W.; Wehrich, M.: *Interaktive Arbeit – das soziologische Konzept*. In: Dunkel, W.; Wehrich, M. (Hrsg.): *Interaktive Arbeit*. Wiesbaden 2012.
- [8] Wehrich, M.; Dunkel, W.: *Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Eine Einleitung*. In: Dunkel, W.; Wehrich, M. (Hrsg.): *Interaktive Arbeit*. Wiesbaden 2012.
- [9] Fischbach, A.; Decker, C. u. a.: *Emotionsarbeit, Wertschätzung und Stolz in Einzelhandel und Pflege*. In: Reichwald, R. u. a. (Hrsg.): *Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit*. Wiesbaden 2012.
- [10] Lohmann, K.: *Emotionale Ansteuerung in technologiebasierten Serviceinteraktionen*. Wiesbaden 2019.