

INKLUSIVE SERVICE...

Der Kundendienst ist für einen Werkzeugmaschinenhersteller ein entscheidendes Element für den Stellenwert, den das Unternehmen bei seinen Kunden einnimmt.

Auch mit dem besten Produkt ist man manchmal auf den Kundendienst angewiesen... und wenn dieser nicht den Erwartungen entspricht, dann ist auch das beste Produkt nicht viel wert. Um die Aufgaben des Kundendienstes besser zu verstehen und zu erfahren, was es erfordert, um Qualität garantieren zu können, hat sich DECO Magazine mit Herrn Sipos, dem Verantwortlichen der «Customer Services» von Tornos unterhalten. DECO Magazine wird Sie künftig laufend zu diesem Thema informieren!



Sandor Sipos, Verantwortlicher Kundendienst und Mitglieder der Direktion von Tornos.

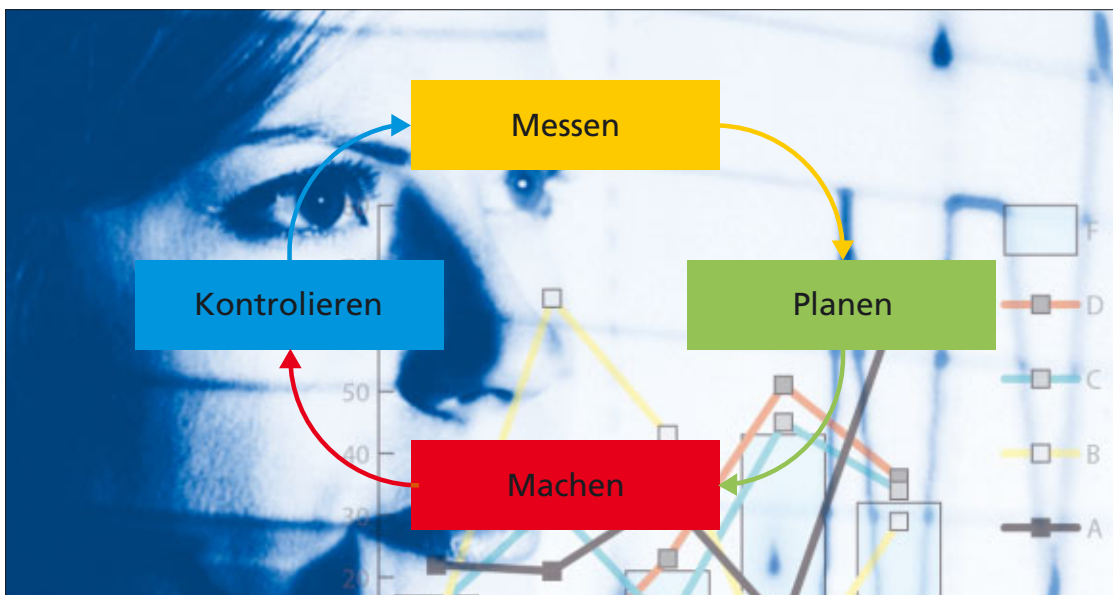
DM (DECO Magazine): Herr Sipos, wie beurteilen Sie die Qualität des Kundendienstes?

Ssi (Sandor Sipos): Um dies beurteilen zu können, müssen die Leistungen gemessen werden. Zu diesem Zweck arbeiten wir mit dem Konzept QLP (Quality Leadership Process), einem konsequenten System, mit dem wir alle unsere Aktivitäten messen, planen, durchführen und kontrollieren. Ohne ein derartiges

System wäre es uns nicht möglich, Leistungsänderungen festzustellen.

DM: Wird dieses System ausschliesslich intern in Ihrer Abteilung angewendet?

Ssi: Nein, im Gegenteil, wir messen die Leistungen intern und extern. 2004, zum Beispiel, leiteten wir mit Hilfe einer Arbeitsgruppe, die sich aus ebenso



QLP, ein umfassendes System, das zur ständigen Optimierung beiträgt!

vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie Spezialisten zusammensetzte, eine umfassende interne Kontrollphase ein. Dadurch konnten wir Verbesserungspotenzial an den Tag legen sowie entsprechende Massnahmen planen und ergreifen. Eine konkrete Folge dieser Phase war eine Personalaufstockung im Bereich Kundendienst und bei der Hotline in der Schweiz. Wir förderten auch das Know-how unserer Spezialisten, um sie polyvalenter einsetzen zu können.

Was die Ersatzteile anbelangt, haben wir das Lager so eingerichtet, dass es völlig unabhängig verwaltet werden kann. Diese Umstellung ermöglichte es auch, zwei neue Stellen für Auszubildende in Moutier zu schaffen. In den Filialen konnte ausserdem die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht werden.

DM: Alle diese Massnahmen haben Sie ergriffen und...?

Ssi: Natürlich leiteten wir umgehend danach wieder eine Kontrollphase ein, um zu sehen, ob unsere Massnahmen auch die richtigen waren. Nach ungefähr zwei Jahren kontinuierlicher Verbesserungen entschieden wir uns, einen «letzten Benchmark», wie ich das nenne, durchzuführen, sozusagen einen Realtest! Zudem entschieden wir uns, Ende 2005/Anfang 2006 diesbezüglich eine Kundenumfrage durchzuführen.

Endlich hatten wir nun Zahlen. Aber ist eine Frist von zwei Tagen für eine Kundendienstleistung in Ordnung? Wie sieht sie im Vergleich mit der Konkurrenz aus? Und vor allem, entspricht sie den Erwartungen der Kunden?

IHRE MEINUNG IST UNS WICHTIG!

Punkt	Beschreibung	Wichtigkeitsgrad für Sie	Ihr Zufriedenheitsgrad
	Interventionen Vorort. Wie zufrieden sind Sie mit der:	1 unbedeutend 2 geringfügig 3 mittlere Wichtigkeit 4 hoch 5 sehr hoch	1 sehr gering 2 gering 3 mittel 4 hoch 5 sehr hoch
CS1	Erreichbarkeit der TORNOS-Hotline?		
CS2	Zeit zwischen Ihrer Störungsmeldung und dem Eintreffen des TORNOS Technikers bei Ihnen (Reaktionszeit)?		
CS3	Fähigkeit eine Störung durch einen einmaligen Einsatz zu beheben?		
CS4	Fähigkeit des TORNOS Technikers?		
CS5	Arbeitsqualität des TORNOS Technikers?		
CS6	Persönlicher Kontakt mit dem TORNOS Techniker?		
	Technische Kompetenz des TORNOS Technikers?		
	Ersatzteile. Wie zufrieden sind Sie mit der:		
CS7	Erreichbarkeit der TORNOS-Bestellannahme?		
CS8	Erreichbarkeit der TORNOS-Information/Angebot für Ersatzteile?		
CS9	Zeit zwischen Ihrem Anruf und unserer Reaktion: Information/Angebot für Ersatzteile?		
CS10	Lieferfrist für die Ersatzteile nach Bestelleingang bei TORNOS?		
	Technische Dokumentation. Wie zufrieden sind Sie mit der:		
CS11	Klarheit und Verständlichkeit von Rechnungen für Ersatzteile?		
CS12	Qualität und zeitgerechten Lieferung des Benutzerhandbuchs?		
CS13	Qualität und zeitgerechte Lieferung des Service/Wartungshandbuchs?		
	Technische Ausbildung. Wie zufrieden sind Sie mit der:		
CS14	Qualität der Schulung und Einweisung zum Maschinenbetrieb die Sie für den Betrieb Ihrer Maschine von TORNOS erhalten haben?		

Andere Bemerkungen
(z.B. fehlende Punkte)

 Firmenname:
 Firmenadresse:
 Name Kontaktperson:
 Telefonnummer:

Eine Kundenumfrage ermöglichte es Tornos, die Qualität der verschiedenen Kundendienstleistungen zu messen und deren Wichtigkeit aus der Sicht der Kunden zu evaluieren.

Diese Umfrage wurde vor kurzem beendet und aufgrund der Antworten haben wir weitere Massnahmen getroffen.

DM: Wie sind Sie dabei vorgegangen und wie haben Sie die Indikatoren ausgewählt?

Ssi: Den zweiten Teil der Frage kann ich Ihnen zuerst beantworten. Die Indikatoren, die wir im Bezug auf unsere Kundendienstleistungen ausgewählt haben, sind an sich nicht aussergewöhnlich. Es sind dieselben, die viele andere Unternehmen verwenden. Zum Beispiel die Lieferzeiten bei den Ersatzteilen, die Schnelligkeit, um vor Ort beim Kunden einzutreffen, die erforderliche Zeit bis zur Abnahme einer Maschine bei einem Kunden usw.

Jede Frage beruhte auf zwei Kriterien: einerseits die Wichtigkeit der Frage für den Kunden und andererseits seine Zufriedenheit. Durch dieses Vorgehen erkannten wir, dass die von den Kunden als am wichtigsten erachteten Punkte auch diejenigen waren, denen wir höchste Priorität einräumten. Das ist schon eine gute Nachricht.

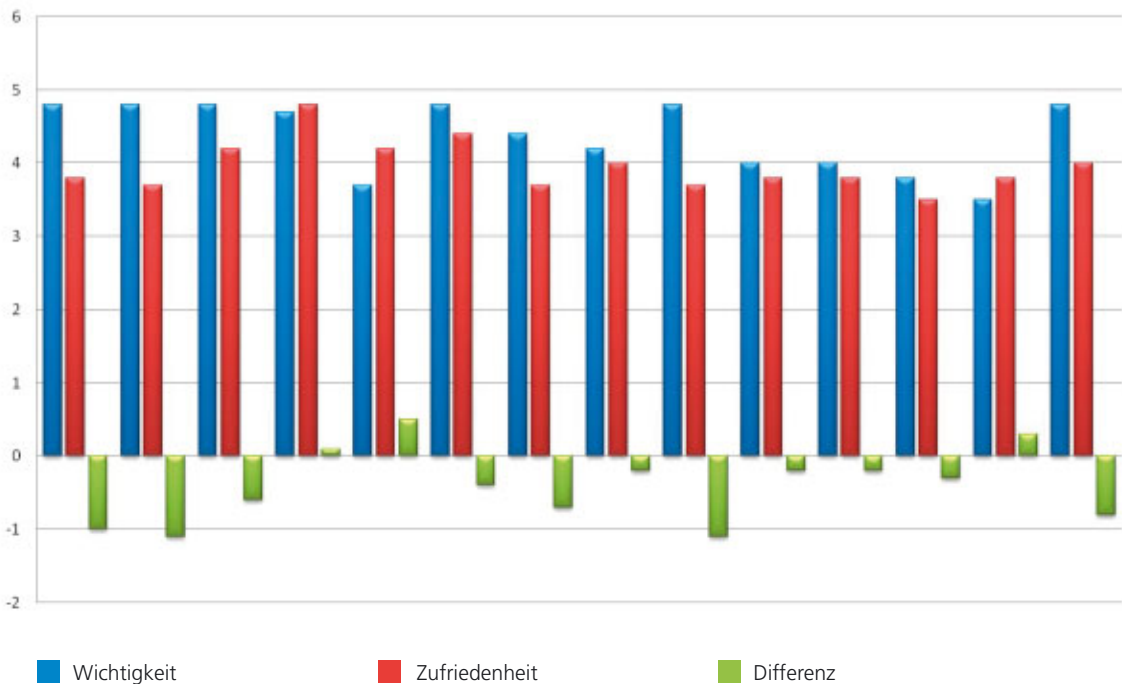
DM: Alles war also in Ordnung?

Ssi: Die ausgewählten Kriterien waren die richtigen, aber die Antworten zeigten, dass wir noch Verbesserungspotenzial hatten. Wie wir es bereits für unsere internen Studien gemacht hatten, fütterten wir, um keine Zeit zu verlieren, umgehend unser System «QLP» mit den erhaltenen Daten.

DM: Kommen wir zurück zum QLP-System. Sie haben also Pläne ausgearbeitet und entsprechende Massnahmen ergriffen?

Ssi: Ja genau. Auch wenn die Kundendienstleistungen nicht nur von den Menschen abhängig sind, haben wir neue Mitarbeiter eingestellt. Zwei in der Schweiz, zwei in Deutschland und drei in Frankreich. Zudem haben wir die Hotline mit neuen Technikern verstärkt, in Deutschland mit zwei neuen Personen und in der Schweiz mit einer zusätzlichen Person.

Auch der Logistikfluss wurde optimiert. Die neue Logistikköslung für Ersatzteile für Deutschland ermög-



Grafische Darstellung der Wichtigkeit und Zufriedenheit. Ein wertvolles Mittel, das dort angewendet werden kann, wo Optimierungen am nötigsten sind.

licht es den Kunden, ihre Bestellungen bis 16.30 Uhr aufzugeben und die Teile am nächsten Tag zu erhalten - natürlich unter der Voraussetzung, dass die Teile an Lager sind.

DM: Und zuvor?

Ssi: Vor der Optimierung musste die Bestellung bis 14 Uhr aufgegeben werden. Wir haben für unsere Kunden also 2 1/2 Stunden gewonnen.

DM: Das scheint nicht viel...

Ssi: Ja und nein! Bei einem Maschinenstillstand gewinnt der Kunde somit einen ganzen Tag.

Diese 2 1/2 Stunden kosten uns jährlich ungefähr CHF 100'000!

DM: Und diesen Aufwand wälzen Sie auf die Kunden ab?

Ssi: Nein, wir haben uns entschieden, diese Kosten selbst zu tragen und den Kunden ganz einfach diesen Mehrwert zu bieten.

DM: Sie haben vorhin von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesprochen. Wie teilen Sie deren Arbeitszeiten ein?

Ssi: Das ist in der Tat nicht einfach, denn Pannen tauchen immer unvorhergesehen auf. Wenn wir nur zu den Kunden gehen könnten, bevor die Pannen auftauchen, aber das ist natürlich nicht möglich! Zum Beispiel einer unserer italienischen Servicetechniker wurde krank. Es musste sofort eine Vertretung gefunden werden! Klar, unser Team ist international und polyvalent und wir können deshalb solche «Löcher stopfen», dies aber unweigerlich auf Kosten anderer Aktivitäten.

Wir können es uns nicht erlauben, Reservetechniker ständig verfügbar zu haben, die bezahlt sind, um nichts zu tun.

DM: Dann «jonglieren» Sie also mit den Technikern, um eventuelle Mängel zu überbrücken. Gibt es andere Punkte, die eine besonders gute Organisation erfordern?

Ssi: In erster Linie, und wie Sie es soeben gesagt haben, ist das «Jonglieren» der wichtigste Punkt. Wir verfügen aber über ein ausreichend grosses Netz an Technikern, um diese Schwierigkeit zu bewälti-

gen. Die Tatsache, dass wir alles messen, was wir tun, ermöglicht es uns auch, unsere Aktivitäten gut zu planen.

Aber wir verfügen natürlich auch über weitere Mittel, um unseren Kunden mehr zu bieten. Bei den Lieferfristen, zum Beispiel, messen wir heute die Zeit zwischen Bestellung und Lieferung. Aber was, wenn der Kunde bereits zwei Tage braucht, um das Teil, das er benötigt, zu identifizieren? Hier verzeichnen wir zwei Tage Unzufriedenheit, von denen wir gar nichts wissen!

DM: Arbeiten Sie daran, solche Probleme zu lösen?

Ssi: Es sind diesbezüglich mehrere Projekte am Laufen, aber es ist noch zu früh, darüber zu sprechen.

DM: Darf ich in ein paar Monaten wieder auf Sie zukommen, um über dieses Thema zu sprechen?

Ssi: Das dürfen Sie gerne. Wir befinden uns in einer kontinuierlichen Optimierungsphase und es wird immer Interessantes zu berichten geben.

DM: Abschliessend würde ich Sie noch gerne fragen, ob die Umfrage, die Sie durchgeführt haben, bereits abgeschlossen ist?

Ssi: Ja, diese Phase ist beendet. Das heisst, dass wir nun daran sind, das, was wir als nötig erachten, umzusetzen. Aber wir werden selbstverständlich auch weiterhin unsere Kunden nach ihrer Meinung fragen. Deren Feedback ist uns stets willkommen, denn nur mit einer absoluten Transparenz können wir uns verbessern.

DM: Das nächste Gespräch ist bereits für die nächste Ausgabe vorgesehen. Aber mehr wollen wir heute noch nicht verraten, ausser, dass wir über Ersatzteile sprechen werden.

*Kontaktperson: Sandor Sipos, Verantwortlicher Kundendienst
Sipos.s@tornos.com*