



PETER KUHLE INTERIM MANAGER

Mitglied der **DDIM.**

02
19

pK Peter Kuhle über die Ausrichtung
von Außendienstorganisationen im
technischen Kundendienst

SERVICE OPERATIONS IN DER TRANSFORMATION: OPERATIONAL & SERVICE EXCELLENCE

Technischer Kundendienst

Ein Einblick und
Ausblick von
pk Peter Kuhle

Sonderteil Exklusivinterview

Erfolgsprojekt
„Neuausrichtung
Field Service
Operations“
Unitymedia



pK Peter Kuhle

Interim Manager
Field Service &
Sales gemeinsam
besser machen

HERZLICH WILLKOMMEN



In dieser Ausgabe möchte ich mit Ihnen meine Gedanken zum Thema Chancen und Herausforderungen im Field Service, dem technischen Kundendienst im Außendienst, teilen. Dabei habe ich nicht den Anspruch, einen vollständigen Fachbeitrag über die Ausrichtung von Field Service Operations zu erstellen, sondern vielmehr aktuell erlebbare Themen zu erörtern – und vielleicht hierzu den gemeinsamen Dialog anzustoßen.

*pK Peter Kuhle, Bad Honnef
Interim Manager und Berater
Experte für Field Service & Sales*

Betrachten wir aktuelle Themen rund um Produkttrends, beispielsweise in den Bereichen Energie, Haus- und Gebäudetechnik sowie Telekommunikation, stellen wir eine Entwicklung hin zu digitalen sowie smarten Produkten und Lösungen fest. Die Branchen an sich werden vernetzter, Grenzen verschwinden, und es entstehen neue Bereiche wie etwa Smart Home. Technische Innovationen generieren neue Chancen für Geschäftsmodelle und Märkte, aber auch große Veränderungen für alle Beteiligten sowohl in technologischer und organisatorischer als auch in kultureller Hinsicht.

Was bedeutet diese Entwicklung für die Unternehmen im Service – dem technischen Kundendienst? Dieser Frage gehe ich im Folgenden nach.

Ihr

Peter Kuhle

INHALT DIESER AUSGABE

EDITORIAL	02	END2END (E2E) PROZESSE POTENZIALE HEBEN	08
ZUKUNFTSCHECK TECHNISCHER KUNDENDIENST EXEMPLARISCHE CHECKLISTE	03	LEADERSHIP & PARTNERSCHAFT KULTURELLE VERÄNDERUNG	09
SERVICE-MANAGEMENT & RAHMENBEDINGUNGEN VERLÄSSLICHKEIT DURCH INTEGRALE PLANUNG	04	SONDERTEIL EXKLUSIVINTERVIEW	10
OPERATING MODEL & OPERATIONAL EXCELLENCE GANZHEITLICHE STEUERUNG ZUM KUNDENERFOLG	05	FIELD SERVICE & SALES GEMEINSAM BESSER MACHEN INTERIM MANAGEMENT FÜR IHRE TRANSFORMATION & KONTAKT	18
SERVICE-INNOVATIONEN & SERVICE EXCELLENCE ANFORDERUNGEN DER ZUKUNFT HEUTE UMSETZEN	06	IMPRESSUM	20
CUSTOMER JOURNEY & KUNDENZUFRIEDENHEIT DURCHGÄNGIGE KUNDENERLEBNISSE SCHAFFEN	07		

ZUKUNFTSCHECK TECHNISCHER KUNDENDIENST

EXEMPLARISCHE & VEREINFACHTE CHECKLISTE

CHECKLISTE ZUR DEFINITION VON STATUS QUO UND HANDLUNGSFELDERN

Service-Einheiten gewinnen in den Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Sei es aus Effizienz- und Effektivitätsgründen, zur besseren Kundenbindung und -zufriedenheit oder zur Erschließung neuer Märkte durch das Heben von Umsatzpotenzialen, beispielsweise aus der Digitalisierung. Dabei lässt sich beobachten, dass deren Umsetzung in den Unternehmen unterschiedlich intensiv und erfolgreich verläuft. Und dies, obwohl die Ideen und Ansätze, übergreifend betrachtet, durchaus vergleichbar sind.

Woher kommen diese Unterschiede? Aus meiner Erfahrung und den gewonnenen Einblicken in Unternehmen, sei es durch Gespräche, Berichte oder Projekte, liegt dies bei vielen Unternehmen am Spagat zwischen Standardgeschäft = der Volumensteuerung (inkl. Termintreue, Lösungsquoten etc.) und innovativen Ansätzen. Kurzum: Wer das Volumengeschäft nicht effizient und effektiv aussteuert, wird sich mit Innovationen schwertun bzw. deren Potenziale nur bedingt heben.

Erfolgskritisch ist daher, inwieweit ein Unternehmen seinen Kundendienst (nachfolgend Service Operations) zukunfts-

fähig aufgestellt hat. Für einen Check des Status quo und als Hilfsmittel möchte ich dies gerne an einer sehr vereinfachten Grafik darstellen (siehe Abbildung). Im Nachgang dienen diese Punkte als Ableitung für Handlungsfelder und Maßnahmen sowie für Umsetzungsprojekte.

Die aufgeführten Aspekte werden je nach Unternehmen individuell erstellt. So sind gerade bei reinen Service-Unternehmen, beispielsweise Service-Partnern, auch die Finanzansichten und eine Übersicht relevanter Kennzahlen Teil einer Check- und Maßnahmenliste.

EXEMPLARISCHE & VEREINFACHTE CHECKLISTE

SERVICE-MANAGEMENT RAHMENBEDINGUNGEN	OPERATING MODEL OPERATIONAL EXCELLENCE	SERVICE- INNOVATIONEN SERVICE EXCELLENCE	CUSTOMER JOURNEY KUNDENZUFRIEDENHEIT
SERVICE- & PARTNERMANAGEMENT <ul style="list-style-type: none"> Vertragswesen Service Level (SLAs) Kapazitäten Business Cases Forecast und Budgetplanung ... 	OPERATING MODEL & STEUERUNG <ul style="list-style-type: none"> Prozessmanagement (IT-Plattform) Steuerungsmethoden Kennzahlenmanagement Operative Zusammenarbeit Partner & Schnittstellen ... 	INNOVATIVES SERVICE-MANAGEMENT <ul style="list-style-type: none"> Self Services Proaktiver Service & Predictive Maintenance Virtual & Augmented Reality Service als Sales Channel ... 	KUNDE IM MITTELPUNKT <ul style="list-style-type: none"> Kundenzufriedenheit (Net Promotor Score) Kundenkommunikation Durchgängiges Kundenerlebnis (Customer Journey) ...
ÜBERGREIFENDE PUNKTE			
END2END PROZESSE, ZUSAMMENARBEIT & ORGANISATION <ul style="list-style-type: none"> Schnittstellenmanagement Zusammenarbeit 1. Level, 2. Level und Field Service (E2E) Prozesse- und Systeme (Digitalisierung und IT-Plattform) Organisation mit Fokus Operational Excellence und Kunde ... 		LEADERSHIP & PARTNERSCHAFTEN <ul style="list-style-type: none"> Leadership (Führung) Fachkräftemangel (speziell Techniker) Partnerschaften (Service-Partner) ... 	

SERVICE-MANAGEMENT & RAHMENBEDINGUNGEN VERLÄSSLICHKEIT DURCH INTEGRALE PLANUNG SERVICE-MANAGEMENT & RAHMENBEDINGUNGEN – DIE BASIS FÜR DIE SERVICE OPERATIONS

Die Aufgabe des Service- inkl. Partnermanagements ist, die richtigen Rahmenbedingungen für die Service Operations zu erstellen. Dies sind im klassischen Sinn Kapazitätsplanung (eigene Mitarbeiter und Partner), Service-Partnermanagement, Budget- und Forecast-Planung, Service Level-Vereinbarungen sowie im technischen Kundendienst die notwendige Bereitstellung von Handbüchern und Schulungen.

Hier werden entsprechend grundlegende Informationen und Planungsparameter erarbeitet, festgelegt und weiterentwickelt, die als Fundament für die Service Operations dienen. Gerade die Kapazitätsstellung aus eigenen Mitarbeitern und Partnern, die Planungs- und Forecast-Prozesse sowohl in Volumen und Finanzen sind erfolgskritisch und sind daher bei einem Check zu priorisieren.

Neben dem Check von Zahlen ist vor allem das Zusammenspiel im Unternehmen mit der Service Operations in diesen Prozessen von großer Bedeutung. Nur wem es gelingt, die Planungsprozesse mit der realen Service Operations in Verbindung zu bringen, wird die Grunderwartungen seitens der Kunden und Unternehmen erfüllen. Die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Service-Management und Service Operations sollte daher partnerschaftlich und auf die gemeinsame Zielstellung (Volumen, Termintreue, Lösungsquoten etc.) ausgerichtet sein.

Die durchgängige Umsetzung der Volumen- und Finanzplanungen wird dabei auch in den Verträgen (Service-Partnern) und den damit verbundenen Service Levels geprüft. So wird sichergestellt, dass alle Prozessbeteiligten auf Basis gleicher Planungen und Zielstellungen arbeiten. Auch die Prüfung und Ausrichtung von Logistikprozessen gehören miteinbezogen.

CHECK 01

- Planungen
- Service Levels
- Rahmenbedingungen
- Zusammenarbeit mit der Service Operations



OPERATING MODEL & OPERATIONAL EXCELLENCE

GANZHEITLICHE STEUERUNG ZUM KUNDENERFOLG

OPERATING MODEL & GANZHEITLICHE STEUERUNG

IMPLEMENTIEREN

Das Operating Model beschreibt die ganzheitliche Aussteuerung der Service Operations. Hierunter fällt das Zusammenspiel im Unternehmen mit den Service-Partnern und Prozessen inkl. IT-Plattform auf Basis der Rahmenbedingungen seitens des Service-Managements.

**Den richtigen Techniker zur richtigen Zeit am richtigen Ort.
Für jeden Kunden das gleiche Kundenerlebnis.**

Um dieses Ziel zu erreichen, benötigen Unternehmen und Service-Partner die höchstmögliche Transparenz über die erforderlichen Steuerungskennzahlen – dies sowohl auf Managementlevel als auch bis in die kleinstmögliche Planungsgruppe, um die Einheitlichkeit vor den Kunden sicherzustellen. Prozesse, IT-Plattformen und Digitalisierung gewinnen hier zunehmend an Bedeutung, denn für eine ganzheitliche Steuerung werden Daten aus dem gesamten Prozess benötigt. Die Definition von wesentlichen Prozessschritten und deren Messbarkeit ist daher ein essenzieller Faktor im Check von Service Operations. Sind die Messpunkte gesetzt, gilt es nun, diese in Kennzahlensystemen auszulesen, auszuwerten und für die unterschiedlichen Zielgruppen adressatengerecht darzustellen.

Die Sicht auf Volumen, Qualität, Zeit, Kundenzufriedenheit und einiges mehr, bis in die kleinste Planungsgruppe, ermöglicht vielen Unternehmen neue Wege zur Optimierung und Weiterentwicklung, sei es im Prozessmanagement in der Organisation wie auch in der Zusammenarbeit mit den Partnern. Darüber hinaus werden Leistungsparameter sichtbar sowie Prognosen ermöglicht, die wiederum die Steuerung und Planungsprozesse verbessern. Kundenerfolg und Effizienzen werden gleichzeitig adressiert und Potenziale gehoben.

Das Operating Model übernimmt dabei eine entscheidende Rolle und wird zur Schaltzentrale für den Unternehmens- und Kundenerfolg. Es verbindet die Arbeit vom Kunden mit Partnern und internen Schnittstellen auf Basis von Prozessen und Kennzahlen. Das Service-Management erhält somit einen Lieferanten von professionellen und detaillierten Planungs- und Prognosedaten.

Im Check sind daher die Existenz sowie die Aufstellung und/oder Optimierung des Operating Models eine zentrale und erfolgskritische Aufgabe. Die sich daraus ergebenden Handlungsfelder auf den Gebieten Digitalisierung (inkl. Service-Innovationen), Organisationsveränderung und Leadership werden in den nachfolgenden Punkten skizziert.

Auch Szenarien und Vorgehensweisen für kritische Betriebslagen gehören zu den Aufgaben des Operating Models. So benötigen durchaus vorkommende Szenarien wie Systemausfälle oder Ressourcenengpässe Routine und Sicherheit der Aussteuerung.

CHECK 02

- Operating Model als ganzheitliche Steuerung (gesamte Prozesskette)
- Datenverfügbarkeit auf Planungsebenen
- Planungen und Prognosen

SERVICE-INNOVATIONEN & SERVICE EXCELLENCE

ANFORDERUNGEN DER ZUKUNFT HEUTE UMSETZEN

INNOVATIVES SERVICE-MANAGEMENT UND POTENZIALE

Predictive Maintenance, proaktive Arbeiten, Virtual & Augmented Reality, IoT, Big Data, Künstliche Intelligenz und weitere Schlagwörter erreichen uns täglich über Newsfeeds oder reale Situationen. Wie können wir diese in unsere heutigen und zukünftigen Service Operations einordnen? Warum setzen wir diese Themen nicht heute bereits konsequent ein?

Kommen wir noch einmal zurück zur Checkliste Service-Management und Operating Model. Wie beschrieben, sind im Standardgeschäft professionelle Planungs- und Steuerungsprozesse und daraus ableitbare Methoden von entscheidender Bedeutung. Je genauer und verlässlicher dieses Zusammenspiel (bis auf Partnerebene) funktioniert und damit die Grunderwartungen seitens Unternehmen und Kunden erfüllt werden, desto größere Freiräume ergeben sich für Service-Innovationen.

Heute werden bei Unternehmen bereits Service-Innovationen eingesetzt. So sind beispielsweise in der Telekommunikation proaktive Entstörungen Tagesgeschäft. Gleiches gilt für Self Services. Beide Themengebiete sind jedoch auch gute Beispiele, um deren vollumfängliche Wirkung zu hinterfragen. In vielen Fällen werden wir feststellen, dass Service-Innovationen wie proaktive Services mehr oder minder als Mittel in der Volumensteuerung (Füllmenge) eingesetzt werden, denn als konsequenter Prozess und planbarer Ressourceneinsatz. (Bsp. Gelingt es, per Messwerte einen Heizungsausfall rechtzeitig zu erkennen, kann ggf. eine Störung planbar und mit hoher Kundenzufriedenheit im Vorfeld behoben werden.)

Hier tangieren wir die Punkte Digitalisierung, Prozesse und Rahmenbedingungen. Die strategische Arbeit und Hebung von Möglichkeiten zu Service-Innovationen scheitern nicht an den Ideen oder deren Wirtschaftlichkeit, sondern an der notwendigen und rechtzeitigen Ausarbeitung der Rahmenbedingungen (Planung), der Entwicklung von Prozessen (Messpunkte) und der Anforderung an die Digitalisierung (Auswertung und Bereitstellung der Kennzahlen für die Steuerung). Und damit an der konsequenten Umsetzung in der Service Operations.

Unabhängig von notwendigen Vorlaufzeiten und Erarbeitungen von Business Cases und Szenarien ist eine Pilotierung von Innovationen jederzeit möglich und auch zu empfehlen. Eine Kombination aus Vorbereitung und paralleler Pilotierung (Erfahrungen sammeln) ist für die weitere Ausrichtung hilfreich. Gerade Lösungen rund um Predictive Maintenance, Virtual & Augmented Reality sind wirklichkeitsnäher, als sie in der Praxis heute im Einsatz sind.

Die für das Unternehmen und die Kunden dadurch erreichbaren Vorteile und Potenziale, beispielsweise Kapazitäts-

CHECK 03

- Service-Innovationen
- Piloten
- Vertriebskonzepte inkl. Service-Produkte

schonung durch Self Service, höhere Lösungsquoten durch Virtual & Augmented Reality, liegen auf der Hand – sowohl auf der Budgetseite als auch bei den Kundenerwartungen. (Bsp. Je besser und erfolgreicher Self Service etabliert ist, desto mehr und schneller können Kundenerwartungen erfüllt und Effizienzen in der Kapazität erschlossen werden.)

■ EXKURS KÜNSTLICHE INTELLIGENZ (KI)

Kundenprobleme per Künstlicher Intelligenz (Chatbots) zu erkennen, ist bereits heute möglich. So können durch intelligente Sprach- und Texterkennungen Probleme und Stimmungen bemerkt werden. Dies ermöglicht beispielsweise, im Contact Center Anrufe und Kunde zu filtern und zu selektieren. Eine spezialisierte Bearbeitung durch Teams wird hierdurch vereinfacht. Auch im proaktiven Störungsumfeld lassen sich technische Parameter auslesen und per Künstlicher Intelligenz Szenarien ableiten. Weitere Möglichkeiten werden folgen.

■ EXKURS SERVICE ALS VERTRIEBSKANAL

Tausende von Kundenkontakten werden in Einheiten im technischen Service täglich erbracht. Techniker stehen im unmittelbaren Kundenkontakt und dies bis in deren Wohnzimmer. Die Vorteile sowie die daraus resultierenden Möglichkeiten gerade bei technischen Produkten hinsichtlich Beratung vor Ort liegen auf der Hand. Wie bei den Service-Innovationen ist hier die konsequente Berücksichtigung in der Planung und in den Prozessen (Datenverfügbarkeit, Verkaufsprozess) notwendig. In Verbindung mit Self Service und Virtual & Augmented Reality erhalten Service-Produkte eine entscheidende Rolle. So können durch den Vertrieb von Remote Services diese Service-Innovationen gezielt angesteuert und mit Umsatzpotenzialen hinterlegt werden.



CUSTOMER JOURNEY & KUNDENZUFRIEDENHEIT DURCHGÄNGIGE KUNDENERLEBNISSE SCHAFFEN KUNDE IM MITTELPUNKT: DER ERFOLGSFAKTOR

Die Kundenzufriedenheit hat es in den vergangenen Jahren in den Unternehmen zu einer der wichtigsten Kennzahlen geschafft und das zu Recht, ist doch der Kunde für alle Unternehmen der Erfolgsfaktor Nummer eins. Standardisierte Kundenbewertungen werden in nahezu allen Branchen nach einem Kundenkontakt eingeholt und ausgewertet. Sei es nach einem Werkstatttermin oder nach einem Beratungstelefonat.

Die Auseinandersetzung mit den Kunden hat bereits einen wichtigen Platz bei Unternehmensstrategien eingenommen. Im Check ist daher das Vorhandensein einer kontinuierlichen Kundenzufriedenheitsmessung (beispielsweise Net Promotor Score, NPS) abzuklären. Die Auswertung und Deutung der Ergebnisse sowie deren Rückschluss auf das Handeln sind evident. Die Einbindung der Ergebnisse in die Verknüpfung mit den Kennzahlen der Service Operations bringt dabei weitreichende Erkenntnisse. So können unterschiedliche Situationen (beispielsweise regional) in den Service Operations auch mit der Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit gemessen werden. Diese Zusammenführung und Steuerung übernimmt das Operating Model und stellt die ganzheitliche Steuerung auch bis zur Kundenzufriedenheit in der kleinstmöglichen Planungsgruppe sicher.

Aus Sicht des Kunden ist die Aufgabenverteilung in Unternehmen nicht nachvollziehbar und deshalb für ihn irrelevant. Der Kunde erwartet eine Verantwortung für sein Anliegen vom Anfang bis zum Ende (End2End-Prozess). Daher ist es wichtig, gerade auch in der Kundenzufriedenheit eine einheitliche Customer Journey zu erzeugen, und dies nicht nur in der Kommunikation, sondern auch im Prozessmanagement (beispielsweise Datentransparenz).

#customerjourney

CHECK 04

Customer Journey – Kundenzufriedenheit durch:

- Ergebnisse
- Prozesse
- Kommunikation

END2END (E2E) PROZESSE POTENZIALE HEBEN ZUSAMMENARBEIT UND ORGANISATION IM WANDEL

Wie im Teil Operating Model beschrieben, sind Prozesse inkl. IT-Plattform und die daraus resultierenden Daten auf Messpunkten von entscheidender Wichtigkeit für die Steuerung. Die nur je Einheit notwendigen Messpunkte werden im Rahmen einer E2E-Prozessbearbeitung und -Kundenerwartung nicht ausreichen. So können unter anderem unabgestimmte und nicht synchronisierte Messpunkte und Systeme zu negativen Auswirkungen bis hin zu Fehlinterpretationen führen. Beispielhafte Fehlerquellen sind unterschiedliche Abschlusscodes oder Messwertbezeichnungen je Kompetenzstufe.

Im Check werden daher die Prozesse und Messpunkte miteinander abgeglichen mit dem Ziel, einen einheitlichen und ganzheitlichen E2E-Prozess zu erzeugen. Aufgrund der meist historisch gewachsenen Vielfalt von Prozessen ist es notwendig, hierbei Schritt für Schritt vorzugehen und die Komplexität beherrschbar zu machen. Die kontinuierliche Verbesserung und Bildung von durchgängigen E2E-Prozessen sind unabdingbar.

Gerade im Service bekommt neben der internen E2E-Prozessgestaltung auch die Einbindung von Partnerlandschaften eine zunehmende erfolgskritische Bedeutung. Konnten viele Unternehmen in der Vergangenheit noch mit einer IT-Schnittstelle zwischen zwei unterschiedlichen Systemen arbeiten, bedingen der zunehmende Digitalisierungsgrad und Anspruch an E2E-Prozesse sowie an die daraus resultierenden Erwartungen eine einheitliche Plattform zur Zusammenarbeit und Steuerung.

Veränderung, Neuausrichtung und Weiterentwicklung des Prozessmanagements binden somit alle Prozessbeteiligten

CHECK 05

- Ganzheitliche Prozesse
- Messpunkte (Digitalisierung)
- Gemeinsame Plattform

ein – intern als auch extern. Daraus ergibt sich auch ein neuer Anspruch an Führung, Mitarbeiter und Partner, den ich im Teil Leadership und Partnerschaft beleuchten werde.

Das Operating Model sowie das Prozessmanagement (E2E) werden unausweichlich auch Anforderungen an die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens nach sich ziehen. So werden im Check nacheinander und parallel Rahmenbedingungen, Operating Model, Service-Management, Customer Journey und Prozesslandschaft betrachtet. Daraus gilt es, die richtige Aufstellung (Organisation, Arbeitszeiten, Aufgabenverteilung etc.) zu finden. Lean Management und Lean Service sind dabei Methoden, die die notwendige Ausrichtung hin zum Kunden in den Mittelpunkt stellen.



LEADERSHIP & PARTNERSCHAFT

KULTURELLE VERÄNDERUNG

FÜHRUNG UND PARTNERSCHAFT IN VERÄNDERUNG

Partnerschaften im Service befinden sich im Wandel. Gemeinsam mit den Partnern stehen die Unternehmen vor den Herausforderungen der Zukunft. Digitale und smarte Produkte sowie digitale Prozesse sind gemeinsam erfolgreich zu gestalten. Diese vernetzte Welt stellt auch die Zusammenarbeit von Auftraggebern und Auftragnehmern auf den Prüfstand.

Der Anspruch an digitale Prozesse erfordert Partner mit der Bereitschaft zu Veränderung, Innovationsfähigkeit und Investitionskraft. Die Neuausrichtung technologischer Aspekte führt somit meistens auch zu einer Neuausrichtung in der Partnerlandschaft. Um die Potenziale aus Zusammenarbeit, Prozessen und Digitalisierung gemeinsam heben zu können, bedarf es zukünftig einer verbesserten partnerschaftlichen Einbindung aller Beteiligten in der Gestaltung dieser. Eine E2E-Herangehensweise bindet alle ein.

Der Wandel wird nur gelingen, wenn wir intern und extern in dieser Welt der Komplexität und Veränderung Mitarbeitern und Partnern Vertrauen schenken und sie in die Gestaltung der Zukunft einbinden. Leadership gewinnt dabei eine immer wichtigere Bedeutung. Gerade für Führungskräfte ist der Wandel vom Chef zum Coach und Partner sicher nicht einfach, aber unabdingbar. Was das Service-Management als Lieferant von Rahmenbedingungen an die Service Operations ist, ist die Führungskraft von morgen für die Mitarbeiter. Freiräume und die Möglichkeit zur Kreativität für die Herausforderungen der Zukunft müssen für die Mitarbeiter geschaffen werden. Kulturwandel geht daher einher mit den Veränderungen in den Service-Einheiten.

Bei den Veränderungen, die Digitalisierung und agile Arbeitsweisen mit sich bringen, sollte beachtet werden, dass nicht durch das Einstellen von Digitalisierungsexperten und agilen Coaches die zukünftigen Herausforderungen gemeistert werden, sondern vielmehr durch einen gesunden Mix und das gegenseitige Einbringen von unterschiedlichen Expertisen. So kann auch ein Mitarbeiter in der Steuerung digitale Prozesse einleiten und mitgestalten, ein IT-Experte die notwendigen Steuerungsimpulse aus der realen Steuerung umsetzen. Die richtige Zusammenstellung von leistungsfähigen und veränderungsbereiten Teams ist dafür die Basis.

CHECK 06

- Kulturwandel
- Leadership
- Partnerschaften
- Personalentwicklung

■ EXKURS FACHKRÄFTEMANGEL

Im technischen Service ist der Fachkräftemangel bereits angekommen und wird weiter zunehmen. Technologisch bedingt werden Tätigkeiten entfallen und Effizienzgewinne ermöglicht. Techniker im Service werden jedoch auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen.

Durch innovative Produkte und Lösungen im Markt werden neue Aufgaben hinzukommen. Dies hängt auch mit der weiter voranschreitenden Vernetzung von Produkten und Branchen, beispielsweise der Telekommunikation sowie der Energie und der Haus- und Gebäudetechnik, zusammen. Innovative Service-Lösungen (Bsp. Self Service) gewinnen auch unter dem Aspekt der Kapazitätsschonung eine zunehmend wichtige Rolle. Ein vorausschauender kontinuierlicher Rekrutierungsprozess und ein nach vorne ausgerichtetes Schulungs- und Entwicklungsplan sollten implementiert werden, um zukünftige Skills sicherzustellen.

Gerade die Service-Partner stehen mit der Personalgewinnung und -entwicklung bereits heute vor großen Herausforderungen. Der Wettbewerb um Techniker erfordert auch eine Veränderung in der Führungs- und Unternehmenskultur in diesen Betrieben. So wird beispielsweise die reine Dispositionstätigkeit zukünftig auch gewisse Managementskills erfordern. Hier gilt es, gemeinsam Konzepte zu entwickeln, um den Herausforderungen am Arbeitsmarkt und den Erwartungen der Bewerber gerecht zu werden.

WO STEHT IHR SERVICE?

IHRE CHECKLISTE, IHRE MASSNAHMEN, IHRE UMSETZUNG.

RUFEN SIE MICH AN, WENN ES DARAUF ANKOMMT: **+49(0)151 / 585 80 808**

FÜR SIGNIFIKANTE UND NACHHALTIGE VERBESSERUNGEN BEI UMSATZ, ERGEBNIS, STRATEGIE, ORGANISATION, PROZESSEN, KUNDEN- UND MITARBEITERZUFRIEDENHEIT!



*Christoph Stumpp
Vice President Customer Technical Service
Unitymedia*

EXKLUSIVINTERVIEW ZUM ERFOLGSPROJEKT



unitymedia

NEUAUSRICHTUNG

FIELD SERVICE OPERATIONS

UNITYMEDIA

DDIM.

Dachgesellschaft Deutsches
Interim Management e.V.

DDIM Interview im Gespräch vor Ort

EINBLICKE IN DAS ERFOLGSPROJEKT NEUAUSRICHTUNG FIELD SERVICE OPERATIONS: CHRISTOPH STUMPP, UNITYMEDIA, UND PETER KUHLE STELLEN SICH DEN FRAGEN DER DDIM

DDIM: Sehr geehrte Herren, vielen Dank dafür, dass Sie sich die Zeit nehmen, uns einige Fragen zum Interim Management bei der Unitymedia zu beantworten. Beginnen möchten wir das Interview mit Ihnen, Herr Stumpp. Sie sind Vice President Technical Customer Service, Sie verantworten also den Bereich „Technischer Kundenservice“ bei der Unitymedia. Können Sie den Bereich etwas beschreiben, so dass wir uns ein besseres Bild davon machen können?

CHRISTOPH STUMPP: Das mache ich sehr gerne. Unitymedia ist einer der führenden Kabelnetzbetreiber in Deutschland und in Nordrhein-Westfalen, Hessen und Baden-Württemberg bieten wir Breitbanddienste an. Mit unseren „Triple-Play-Diensten“, die digitales Kabelfernsehen, Breitbandinternet und Telefonie kombinieren, bedienen wir heute ca. 7,2 Mio. Kunden.

Die Mitarbeiter meines Teams führen Hausinstallationen durch und schließen unsere Neukunden an unser Hochgeschwindigkeitsnetz an. Gleichzeitig unterstützen die Kollegen im Störfall. Alleine in meinem Team sind wir fast 250 Mitarbeiter. Unterstützt werden wir dabei alleine im technischen Außendienst von Service-Partnern, die wiederum mehr als 1.000 Service-Techniker im Einsatz haben. Alle Techniker zusammen kommen im Jahr auf über 1 Mio. Termine beim Kunden – eine immens große Verantwortung, die alle Beteiligten tragen.

Mit dieser großen Mannschaft arbeiten wir jeden Tag intensiv daran, dass unsere Kunden unsere Produkte positiv erleben.

DDIM: In der Tat, das sind große Volumen, die zu steuern sind. Welche Erfordernisse gibt es marktseitig und wie sehen die Anforderungen an die Organisation aus?

CHRISTOPH STUMPP: Wir befinden uns weiterhin in einem Wachstumsmarkt. Gigabit und weitere Innovationen bieten in Zukunft noch bessere Erlebnisse für unsere Kunden. Um diese Entwicklungen weiterhin – sowohl in Quantität, vor allem aber auch in der erforderlichen Qualität – zu unseren Kunden zu bringen, muss es gemeinsam mit unseren Service-Partnern gelingen, die dazu notwendige Anzahl von Fachkräften mit den erforderlichen Fähigkeiten zur Verfügung zu stellen. Der weiter zunehmende Mangel

an Fachkräften erfordert hierbei erhöhte Anstrengungen in der Personalgewinnung.

Der Anspruch an eine effiziente und effektive Bearbeitung der Volumen im Prozess ist dabei unerlässlich. Im Service hat die Digitalisierung für uns daher drei Aspekte:

1. Die Effizienz- und Effektivitätssteigerung durch eine digitale Service-Plattform, die es uns ermöglicht, einen qualifizierten Auftrag vor Ort noch schneller und zielgerichteter zu erledigen.
2. Die Verarbeitung und Analyse, der durch die Service-Plattform auswertbaren Daten, um noch bessere Kundenlösung vor Ort zu ermöglichen.
3. Letztendlich schaffen wir damit die Voraussetzungen, um neue und innovative Produkte und Lösungen unterstützen zu können.

Damit haben wir dann die klassischen Qualitäts- und Volumenforderungen aus unserem Standardgeschäft als Anforderung an unsere Organisation. Parallel setzen wir auf die weitere Digitalisierung zur Unterstützung unseres Standardgeschäftes und unserer zukünftigen Geschäftsmodelle.

DDIM: Wie sieht das mit der Effizienz und Digitalisierung genau aus? Können Sie uns dazu ein Beispiel geben?

CHRISTOPH STUMPP: Unsere eine Million Technikertermine stellen einen hohen Anspruch an uns, um wirklich effizient zu sein. Man kann sich bei dieser Größenordnung gut vorstellen, was wirtschaftlich betrachtet in jeder einzelnen Minute unseres Geschäftes passieren kann, sowohl in die eine, als auch in die andere Richtung. Unsere Entscheidungen haben daher immer einen direkten und hohen Effekt auf die Kundenzufriedenheit, den Umsatz und die Kosten.

Wir setzen konsequent auf die Weiterentwicklung unserer digitalen Service-Plattform, mit der wir unser gesamtes Geschäftsvolumen vor dem Kundenkontakt aussteuern. Dies bezieht sich dann u. a. auf die Terminierung, die Routenplanung und natürlich auch die Analyse unserer Tätigkeiten, um für unsere Kunden das optimale „Kundenerlebnis“ zu ermöglichen und unsere Umsatz- und Budgetziele zu erreichen. Die Plattform ist dabei ein zentrales Tool für



„Wir benötigten kurzfristig einen Experten für unseren technischen Außendienst, der sowohl kritische Betriebslagen aussteuern konnte, als auch in der Lage war, eine Organisation nachhaltig neu auszurichten. Darüber hinaus sollte er in diesem Veränderungsprozess auch für mich ein Sparringpartner sein.“
Christoph Stumpp

uns, das mit Handhelds und entsprechenden Apps bis zum Service-Techniker im Einsatz ist.

DDIM: Ihre Schilderungen hören sich nach einem komplexen Thema an. Wie kam es dazu, dass ein Interim Manager zum Einsatz gekommen ist?

CHRISTOPH STUMPP: Im Sommer 2017 hatten wir größere Probleme in der Organisation. Die Abschaltung des analogen Signals und eine Verschiebung von TV-Kanälen bzw. Sendern führten zu einem stark erhöhten Beschwerdeaufkommen und hohen Wartezeiten der Kunden. Mit der Neuausrichtung der Partnerlandschaft und der Einführung digitaler Prozesse hatten wir zwar bereits Optimierungsmaßnahmen eingeleitet. Mit diesen war es aber noch nicht möglich, den betrieblichen Anforderungen optimal gerecht zu werden.

Wir waren gezwungen, unsere Organisation und die Zusammenarbeit mit den Partnern intensiver auf den Prüfstand zu stellen, um gesetzte Ziele erreichen zu können und auch für zukünftige Herausforderungen gerüstet zu sein. Intern konnten wir das aus verschiedenen Gründen allerdings nicht leisten. So wurde der Bedarf an externer Unterstützung konkret: Wir benötigten kurzfristig einen Experten für unseren technischen Außendienst, der sowohl kritische Betriebslagen aussteuern konnte, als auch in der Lage war, eine Organisation nachhaltig neu auszurichten. Darüber hinaus sollte er in diesem Veränderungs-

prozess auch für mich ein Sparringpartner sein. Im Team haben wir uns daher bewusst entschieden, einen externen Interim Manager mit der Aufgabe unserer „Neuausrichtung Field Service Operations“ zu beauftragen.

DDIM: Herr Kuhle, die Wahl fiel dann auf Sie. Sie sind Interim Manager für den Bereich FIELD SERVICE & SALES. Wie war Ihre Einschätzung zum Projekt?

PETER KUHLE: Wenn es Aufträge gibt, die man als Wunsch-auftrag bezeichnen darf, dann trifft dies in diesem Fall zu. Kritische Betriebslagen auszusteuern, ist immer eine herausfordernde, anstrengende und belastende Phase – für alle Beteiligten:

- Die Kunden klagen über hohe Wartezeiten.
- Die Service-Partner und Mitarbeiter sehen sich mit einer Vielzahl an Beschwerden konfrontiert und müssen zudem die notwendigen Schritte gehen, um „aus der Nummer herauszukommen“.
- Und das Unternehmen wird in der Öffentlichkeit kritisiert und kämpft mit internen Kennzahlen.

Als Interim Manager bringt man dann seine ganze Erfahrung ein. In solchen Situationen geht man Seite an Seite mit den Mitarbeitern und den Partnern, man erarbeitet die notwendigen Schritte gemeinsam und geht dann kurzfristig in die Umsetzung. Dann zeigt es sich auch, dass Strategievorgaben und digitale Prozesse – seien Sie noch so gut durchdacht

und bereitgestellt – in der Operation erst einmal erfolgreich implementiert werden müssen. Dies erfordert große Veränderungen auf Prozessseite und vor allem bei den handelnden Personen – in ihren Köpfen und dann in ihrem Handeln. Das Begleiten von Organisationen in diesen Phasen ist fachlich anspruchsvoll und für den Kunden hilfreich.

Als Interim Manager bin ich unabhängig und kann im Unternehmen ohne persönliche Befindlichkeiten die Kernprobleme aufzeigen. Das ist wichtig und hilfreich, da in diesen Phasen häufig Veränderungen in der Organisation notwendig werden, die sich auch auf die Mitarbeiter auswirken.

DDIM: Herr Stumpp, welchen Anspruch hatten Sie an den Interim Manager?

CHRISTOPH STUMPP: Ich denke, es ist wichtig, vorab klar herauszustellen, dass wir bei Unitymedia unsere Mitarbeiter konsequent weiterentwickeln und fördern; wir zeigen ihnen ihre individuellen Entwicklungswege auf. Trotzdem kann der Einsatz eines Interim Managers eine gute Ergänzung sein.

Gerade die Unabhängigkeit des Managers ermöglicht – sowohl in kritischen Situationen, als auch in neuen Themengebieten – die Nutzung der Perspektive des Externen, den „Blick von außen“, der so sonst nicht vorhanden ist. Daher geben wir unseren Interim Managern in den Projekten auch die dafür notwendige Rückendeckung und die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen, so dass sie ihren unabhängigen Blick optimal für unser Unternehmen einbringen können.

DDIM: Herr Kuhle, wie würden Sie die Zusammenarbeit mit dem Kunden beschreiben?

PETER KUHLE: Ich führe mit meinen Kunden immer „Klartextgespräche“. Wir besprechen offen, direkt und ohne Umschweife die anstehenden ToDos und Entscheidungen. So stellen wir gemeinsam sicher, dass wir konstruktiv und gemeinsam ans Ziel kommen. Ein Projektplan bringt dies in eine für beide Seiten nachvollziehbare Struktur. Den Blick von außen beizubehalten ist dabei sowohl für das Unternehmen als auch für den Interim Manager von großer Bedeutung. Wichtig ist mir außerdem das „Mitnehmen“ der Menschen in Veränderungsprozessen. Denn eine involvierte und motivierte Belegschaft ist ein Garant für den Erfolg. Man kann daher auch sagen, dass ich Sparringpartner für Auftraggeber, Mitarbeiter und Partner bin. Dann versuche ich, die größtmögliche Gemeinsamkeit für das Erreichen des gemeinsamen Erfolgs zu erlangen.

DDIM: Berater oder Interim Manager, das ist oftmals die Frage, die sich Unternehmen stellen. Wie sehen Sie das?

CHRISTOPH STUMPP: Wir arbeiten sowohl mit Beratern als auch mit Interim Managern zusammen. Beide bringen den punktuell notwendigen Blick bzw. ihre Expertise ein. Von Be-



ratern erwarten wir – vor allem im Umfeld von strategischen Entscheidungen – detaillierte Ausarbeitungen über Benchmarks oder Strategiepapiere. Hier kommt es sehr auf den Zugang zu Marktdaten und Trends an sowie deren konsequente und methodische Ausarbeitung.

Interim Manager übernehmen dann die Umsetzung solcher Strategien innerhalb der Organisation. Sie sind daher meistens länger an unserer Seite als die Berater. Auch Interim Manager gehen dabei methodisch vor – zusammen mit den Mitarbeitern und Partnern sind sie am Ende diejenigen, die gute Strategien umsetzen.

DDIM: Herr Kuhle, wie haben Sie die Umsetzung vollzogen? Welches Vorgehen haben Sie gewählt, um zum neuen Operating Model zu gelangen?

PETER KUHLE: Die Unitymedia hatte bereits die richtigen strategischen Schritte eingeleitet und Entscheidungen getroffen: durchdacht, mutig und zielstrebig. Aus meiner Sicht wurde auch der Blick von außen schon gut genutzt, vorbildlich im Vergleich zu vielen anderen Unternehmen.

Wachstum, Innovation, Kapazität und Digitalisierung bzw. Prozesse bedingen vor allem im Service-Partnergeschäft zwei wesentliche Voraussetzungen:

1. Sie benötigen strategische Partner, die sich wie ihr Unternehmen anhand dieser Herausforderungen und An-



„Gerade die Unabhängigkeit des Managers ermöglicht – sowohl in kritischen Situationen, als auch in neuen Themengebieten – die Nutzung der Perspektive des Externen, den „Blick von außen“, der so sonst nicht vorhanden ist.“
Christoph Stumpp

forderungen ausrichten können. Dies bedeutet auch, die notwendigen Investitionen zu tätigen.

2. Sie benötigen eine digitale Plattform, die es ihnen ermöglicht, neue Wege zu gehen und Prozesse neu zu gestalten. Eine effiziente und effektive Arbeit ist auszubauen und für zukünftige Optimierungen und Lösungen sind die erforderlichen Daten zur Verfügung zu stellen.

Meine Aufgabe war es, zusammen mit den Mitarbeitern und Partnern, diese neue Art der Zusammenarbeit mit Leben zu füllen, eine große Veränderung an sich – und natürlich für jeden einzelnen Beteiligten.

Heute ist die Zusammenarbeit zwischen Unitymedia und ihren Service-Partnern enger als jemals zuvor. Die Ergebnisse nach anderthalb Jahren sprechen für sich: Zweistellige Verbesserungsraten in Effizienz, Effektivität und Kundenzufriedenheit.

Auf dem Weg zum Ziel hat sich viel in der Unitymedia-Organisation getan. Im Sinne der End-to-End-Verantwortung haben wir Abteilungen und Teams zusammengeführt sowie deren Zusammenarbeit durch Gruppenarbeit verbessert. Verbesserte interne Abstimmungen, Informationsflüsse und Kennzahlenübersichten wirken sich intern und extern in einer schnellen Lösungsfindung und besseren Zusammenarbeit aus. Heute bildet die Zusammenarbeit zwischen Unitymedia, den Service-Partnern, den Prozessen und den damit verbundenen Kennzahlen ein neues

Operating Model bei der Unitymedia – zusammen haben wir das Zusammenspiel aller Beteiligten neu definiert.

DDIM: Herr Stumpp, wie blicken Sie heute auf die neue Organisation?

CHRISTOPH STUMPP: Betrachtet man die interne Organisation und die externen Schnittstellen, dann sind wir heute deutlich straffer und zielorientierter aufgestellt als noch vor zwei Jahren. Mich erfreut dabei vor allem, dass unsere Mitarbeiter, die auch für sie teilweise deutlich spürbaren Veränderungen, so positiv mitgetragen haben. Die aktuell erzielten Werte einer internen Mitarbeiterbefragung erfreuen mich umso mehr; Sie zeigen einen deutlichen Anstieg auf.

Auch von unseren Service-Partnern bekomme ich viel positives Feedback zu unserer neuen Vorgehensweise und Art und Weise der Zusammenarbeit. Besonders erfreut bin ich über unsere großen Fortschritte bei der Kundenzufriedenheit. Aus meiner Sicht zeigt dies, dass unsere neue Organisation bei allen Beteiligten auf positives Echo stößt.

DDIM: Und wie beurteilen Sie das neue Operating Model?

CHRISTOPH STUMPP: Mit unserem Operating Model sind wir heute deutlich zukunftsweisender und sicherer aufgestellt als zuvor. Wir haben unsere Prozesse an vielen Stellen optimiert und digitalisiert und damit prozessual die Weichen für zukünftige Anforderungen an uns gestellt. Das Zusammenspiel unserer Organisation mit unseren Service-Partnern hat sich verbessert.

Unsere Managementsicht auf unser tägliches Tun konnten wir signifikant in der Breite und in der Tiefe ausweiten. Das hat uns in die Lage versetzt, detaillierter, zielgerichteter und schneller – im Sinne unserer Kunden – unser Geschäft zu steuern.

DDIM: Das klingt nach einer positiven Entwicklung! Herr Kuhle, wie sehen Sie das neue Operating Model durch die Brille des Interim Managers?

PETER KUHLE: Mir ist wichtig, an dieser Stelle zu verdeutlichen, dass sowohl Unitymedia als auch die Service-Partner viele gute und richtige Dinge hinsichtlich zukünftiger Marktbearbeitung eingebracht haben. Am Ende ist eine erfolgreiche Organisation und ein Operating Model auch eine Art Best Practice über alles.

In solch komplexen und wirklich großen Veränderungsprozessen ist wichtig, dass man nicht aus den Augen verliert, dass die besten Entscheidungen und Ideen „auf der Straße ankommen“ müssen, bevor sie wirken können. Das Operating Model bringt daher bereits vorhandene Punkte und neue Ansichten zusammen und bündelt diese in einer strukturierten Arbeitsweise zur Sicherung der Umsetzung.



DDIM: Das Projekt ist sehr gut gelaufen, das hören wir heraus. Herr Stumpp, wie ist Ihr Feedback zu Peter Kuhle?

CHRISTOPH STUMPP: Ich bin sehr froh, dass sich unsere Wege gekreuzt haben. Wir haben mit Peter Kuhle einen Interim Manager kennen und schätzen gelernt, der viel Erfahrung mitbringt und diese für den Erfolg seines Kunden einzusetzen weiß. Seine Souveränität im Umgang mit betrieblichen und mit menschlichen Veränderungen ist vorbildlich. Seine Meinung und sein Feedback haben nicht nur bei mir Gewicht, sondern bei seinem direkten Umfeld hier vor Ort sowie in den verschiedenen Steuerungskreisen, in denen er vertreten war und ist. Ich schätze seine „Klartextdialoge“, die so manche Herausforderung schonungslos auf den Tisch brachten.

Mein Fazit zur Zusammenarbeit mit Peter Kuhle: Partnerschaftlich und „auf Augenhöhe“, immer kundenorientiert und stets mit der richtigen Balance zwischen Qualität, Kosten und Nutzen. Er ist ganz sicher einer der führenden Experten für den so wichtigen Zukunftsbereich „Field Service Operations“.

DDIM: Herr Kuhle, ein starkes Statement Ihres Auftraggebers. Wie sehen Sie die Unitymedia, Herrn Stumpp und die Mitarbeiter, mit denen Sie zusammen gearbeitet haben?

PETER KUHLE: Zunächst einmal sage ich an dieser Stelle: DANKE für das sehr positive Feedback. Als Interim Manager arbeiten wir an Veränderungen – auch an unbeque-

men Themen, dies bringt Reibungs- und Konfliktpotenzial mit sich. Der Umgang damit sollte von beiden Seiten offen und professionell gestaltet werden. Aus meiner Sicht ist gerade bei Unitymedia die offene Kultur für die Zusammenarbeit mit Interim Managern ein Garant für den Erfolg in den Projekten.

Christoph Stumpp möchte ich hier hervorheben, da wir gemeinsam ein sehr umfangreiches und erfolgreiches Neuausrichtungsprojekt im technischen Kundendienst gestaltet und umgesetzt haben; dies auch aufgrund eines sehr offen und partnerschaftlichen Dialoges. Ich freue mich daher, viele Sichtweisen von Christoph Stumpp in meinem Werkzeugkasten haben zu dürfen.

DDIM: „Ihr“ Interim Manager wurde nun durch die DDIM für das Mandat bei Ihnen im Unternehmen ausgezeichnet. Was sagen Sie dazu?

CHRISTOPH STUMPP: Wir freuen uns sehr, dass Peter Kuhle für das „DDIM.projekt // 2018 – Interim Management Excellence“ in der Kategorie „Return on Interim Management“ ausgezeichnet wurde. Eine tolle Bestätigung für seine persönliche Arbeit und die Ergebnisse für die Unitymedia. Auch wir als Unitymedia sehen dies als Bestätigung unserer Arbeit und für unsere Art der Zusammenarbeit mit unseren externen Experten. Wir stehen Peter Kuhle gerne als Referenz zur Verfügung und freuen uns auch bei zukünftigen Herausforderungen auf seine Expertise zurückgreifen zu können.

DDIM: Herr Kuhle, wie geht es Ihnen mit der Auszeichnung durch die DDIM?

PETER KUHLE: Ich bin natürlich sehr stolz auf diese Auszeichnung von dem wichtigsten Wirtschafts- und Branchenverband für Interim Management in Deutschland – gerade auch die Kategorie „Return on Interim Management“ als Zeichen für den erlangten Mehrwert auf Kundenseite. Dass am Ende alle Beteiligten von diesem erfolgreichen Projekt profitieren können, freut mich besonders. Mein herzlicher Dank geht neben der Jury auch an die Unitymedia, die es ermöglicht hat, über dieses Projekt zu berichten.

DDIM: Das Projekt ist zu Ende. Wie geht es nun weiter, Herr Stumpp?

CHRISTOPH STUMPP: Nach dem Abschluss der großen Veränderungen suchen wir aktuell einen neuen internen Director Field Service Operations, der nun auf Basis unserer neuen Organisation und unserem neuen Operating Model den eingeschlagenen Weg fortführt. Peter Kuhle wird uns noch für die Zeit des Überganges begleiten, um so auch unserem neuen Kollegen einen einfachen Start zu ermöglichen. Parallel freuen wir uns, dass wir weiterhin auf sein Wissen in strategischen Projekten der Operational Excellence zurückgreifen können.

DDIM: Herr Kuhle, und was machen Sie nach dem überaus erfolgreichen Abschluss des Mandates?

PETER KUHLE: Wenn man so viele spannende, kritische und erfolgreiche Erlebnisse und Ergebnisse mit den Mitarbeitern und Partnern durchlebt, dann wird auch der Abschied besonders. Als Interim Manager bin ich bewusst

auf Zeit für den Kunden in einem Projekt. Dies hängt einerseits mit der Neugier und Leidenschaft für erfolgskritische Phasen zusammen, andererseits mit der Unabhängigkeit in meinem Tun als Unternehmer. Ich freue mich daher, der Unitymedia noch während der Übergangszeit zur Verfügung stehen zu können, und blicke mit einem Auge schon freudig auf neue Herausforderungen.

DDIM: Herr Stumpp, die letzte Frage geht an Sie. Wie sehen Sie den Einsatz von Interim Managern in Ihrem Unternehmen in der Zukunft?

CHRISTOPH STUMPP: Wir werden zukünftig weiterhin mit Veränderungen, sei es durch Technologie oder sich verändernde Marktgegebenheiten, konfrontiert werden. Die Komplexität und die erfolgskritischen Phasen werden dann ebenfalls zunehmen. Der Einsatz von Interim Managern wird dabei ganz sicher auch weiterhin eine wichtige Rolle für uns spielen - immer in einem ausgewogenen Maß zwischen eigenen Mitarbeitern und notwendigem externen Know-how.

DDIM: Sehr geehrte Herren, das war ein tolles Gespräch. Vielen Dank für die vielen Details, die Sie über das Unternehmen und die Aufgabe Preis gegeben haben, das ist keineswegs üblich.

Im Endeffekt zeigt sich aber doch sehr schön, dass durch intelligentes Handeln auf Unternehmensseite und durch das Hinzuziehen eines „externen Managers aus Zeit“, eines Interim Managers, gemeinsam eine Lösung gefunden wurde, die das Unternehmen ganz klar zukunftsfähiger gemacht hat. Ein tolles Ergebnis, wie wir finden. Herzlichen Glückwunsch dazu.

ÜBER UNITYMEDIA

Unitymedia, mit Hauptsitz in Köln, ist einer der führenden Kabelnetzbetreiber in Deutschland und eine Tochter von Liberty Global. Das Unternehmen erreicht in Nordrhein-Westfalen, Hessen und Baden-Württemberg 13,0 Millionen Haushalte mit seinen Breitbandkabeldiensten. Neben dem Angebot von Kabel-TV-Dienstleistungen ist Unitymedia ein führender Anbieter von integrierten Triple-Play-Diensten, die digitales Kabelfernsehen, Breitband-Internet und Telefonie kombinieren. Zum 30. September 2018 hatte Unitymedia 7,2 Mio. Kunden, die 6,3 Mio. TV-Abonnements und 3,6 Mio. Internet sowie 3,3 Mio. Telefonie-Abos (RGUs) bezogen haben. www.unitymedia.de

ÜBER DDIM

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (DDIM) ist der führende Wirtschafts- und Berufsverband für Interim Management in Deutschland. Sie agiert als Interessenvertretung für ihre Mitglieder sowie als Stimme der Branche. DDIM-Mitglieder sind erfahrene Führungskräfte auf Zeit, DDIM-Partner professionelle Dienstleister in der Interim-Management-Branche. www.ddim.de

FIELD SERVICE & SALES GEMEINSAM BESSER MACHEN INTERIM MANAGEMENT FÜR IHRE TRANSFORMATION

ÜBER PK PETER KUHLE EXPERTISE FÜR WANDEL UND WACHSTUM IM SERVICE

Peter Kuhle (geb. 1974) ist freiberuflicher Interim Manager und Berater aus Bad Honnef. Mit seiner Spezialisierung „Field Service & Sales gemeinsam besser machen“ begleitet er Unternehmen in erfolgskritischen Phasen von Wachstum und Wandel. Dabei blickt er auf +15 Jahre Erfahrung aus Service & Sales sowie +10 Jahre in Managementfunktionen bei namhaften Unternehmen aus Konzern und Mittelstand zurück: unter anderem bei Unitymedia, Deutsche Telekom Technischer Service, Deutsche Telekom, T-Systems, Telekom Shops, Liftstar und Tochtergesellschaften.

Er ist Mitglied in der DDIM – Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V., dem Berufs- und Wirtschaftsverband der Interim Management-Branche. Für sein Mandat „Neuausrichtung Field Service Operations“ bei der Unitymedia GmbH wurde er mit dem „DDIM.projekt // 2018 – Interim Management Excellence“ in der Kategorie „Return on Interim Management“ ausgezeichnet.

LEISTUNGEN: www.peterkuhle.com/leistungen
REFERENZEN: www.peterkuhle.com/referenzen
VITA: www.peterkuhle.com/vita-cv-curriculum-vitae
PRESSE & NEUIGKEITEN: www.peterkuhle.com/presse-news



**VEREINBAREN SIE EINEN SERVICE-TERMIN!
IHRE CHECKLISTE, IHRE MASSNAHMEN, IHRE UMSETZUNG.**

Rufen Sie mich an, wenn es darauf ankommt:

+49 (0)151 / 585 80 808

**Für signifikante und nachhaltige Verbesserungen bei Umsatz, Ergebnis,
Strategie, Organisation, Prozessen, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.**







PETER KUHLE INTERIM MANAGER



ICH KOMME, UM ZU GEHEN.

Habe ich eine Aufgabe erfolgreich gelöst,
wartet in der Regel bereits die nächste Herausforderung auf mich. Vielleicht bei einem Ihrer Kunden oder in Ihrem Unternehmen?

Wann sprechen wir uns dazu?

Kontakt

pK Peter Kuhle
Im Gier 34
53604 Bad Honnef
Germany
+49(0)151 58580808
info@peterkuhle.com
www.peterkuhle.com

Mitglied der

DDIM.

Dachgesellschaft Deutsches
Interim Management e.V.



Impressum

Design & Realisation:
www.medeya.de
Fotografie: Kornelia Danetzki
Pressefotos: Detlef Szillat
Beratung: Malte Borchardt