

Exzellenz im internationalen Service Controlling

Führungs- und Steuerungssysteme für ein erfolgreiches
Servicegeschäft



Ein Leitfaden für den Einsatz von Service Controlling für die Stellhebel des Erfolgs:
Marktbearbeitung – Prozesse - Organisation

IMPULS Management Consulting

Leopoldstr. 32 80802 München
Tel: 089 - 388899-30; Fax: 089 - 388899-31
Internet: www.impuls-consulting.de
E-Mail: Impuls@impuls-consulting.de

Vorwort *IMPULS* Management Consulting

...we have to reorganize from the focus on products to a focus on customers (Philip Kotler). Die konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden gewinnt für die Hersteller von Investitionsgütern zunehmend an Bedeutung. Ein weiteres bekanntes Zitat sagt: „what you don't measure you can't manage“. Dem möchte sich *IMPULS* als Pionier und Marktführer in der strategischen Serviceberatung mit dieser Studie anschließen. Es gilt, in Zukunft den Service im Rahmen seiner wachsenden Bedeutung für die Maschinen- und Anlagenbauer, die Elektroindustrie und die ITK-Branche noch professioneller zu führen und zu steuern.

Die vorliegende Studie belegt einen erheblichen Handlungsbedarf beim Thema Service Controlling. Anhand der Ergebnisse der *IMPULS*-Umfrage und der Best Practice-Beispiele von Service Champions lässt sich eine „Standortbestimmung“ ihres Unternehmens in Sachen Führungs- und Steuerungssystemen im Service durchführen. Die sehr detaillierten Lösungsansätze und aufgezeigten Schritte zum Aufbau eines erfolgreichen Service Controllings helfen Ihnen, ihren Service in Zukunft noch erfolgreicher zu positionieren.

Unser besonderer Dank geht an unsere Partner in den Branchenverbänden VDMA und Bitkom Servicegesellschaft für deren Unterstützung und vor allen an die zahlreichen Serviceleiter, die mit dem Ausfüllen des Fragebogens diese Studie erst ermöglichten. Der Dank gilt auch dem *IMPULS*-Kompetenzteam, namentlich Herrn Christian Schmaus und Herrn Salah Boukricha, die die Verantwortung für die Erarbeitung und Erstellung der vorliegenden Studie hatten.



Matthias Mahnel
Geschäftsführender Partner
IMPULS Management Consulting
München

Vorwort BITKOM

Ein guter Service ist heute eine wesentliche Voraussetzung für geschäftlichen Erfolg. Selbst in Branchen wie der Investitionsgüterindustrie, in denen Dienstleistungen vormals keine große Rolle gespielt haben, ist ein guter After-Sales-Service längst ein wichtiges Kaufargument für die Kunden. Für die Anbieter ist die Bereitstellung von Serviceleistungen ein wichtiges Mittel, um sich von Mitbewerbern zu differenzieren und Kunden an das Unternehmen zu binden. Ein schlechter Service dagegen vertreibt die Kunden. Fragt man die Kunden von Investitionsgütern nach den Gründen für einen Anbieterwechsel, geben zwei Drittel Unzufriedenheit mit dem Service während der Nutzungsdauer eines Produktes an. Nur 20 Prozent wechseln den Anbieter, weil "der Neue" das technisch bessere Produkt hat. Die Folge: Der Service gewinnt neben dem Vertrieb der Waren zunehmend an Bedeutung. Doch während wir Produktionsprozesse bis ins Detail planen, steuern und kontrollieren können, besteht bei der Organisation von Dienstleistungen noch Nachholbedarf. Einen wichtigen Beitrag zur effizienten Kontrolle von Serviceleistungen leistet die vorliegende Studie. Sie zeigt auf, wie die Unternehmen ihre Prozesse in diesem wichtigen Bereich steuern können und welche Instrumente sie hierfür einsetzen sollten.

In der Informations- und Telekommunikationswirtschaft (ITK) wird Service schon seit langem groß geschrieben. Inzwischen entfällt nur noch rund ein Viertel des weltweiten ITK-Marktes auf Hardware, den Großteil ihres Umsatzes machen die Unternehmen mit der Bereitstellung von Dienstleistungen und Software. Die überragende Bedeutung des Dienstleistungssektors für die ITK-Branche ist einer der Gründe für die Teilnahme des Branchenverbandes BITKOM e. V. an der IMPULS-Umfrage. Rund ein Drittel der befragten Unternehmen stammen aus diesem Segment. Für deren Engagement möchten wir uns bedanken. Unser Dank gilt natürlich auch den teilnehmenden Unternehmen aus den anderen Branchen und dem IMPULS-Team, das diese Studie erarbeitet hat.



Peter Broß, Geschäftsführer BITKOM

Vorwort des VDMA

Mit Nettoerträgen von bis zu 30 Prozent ist der Service die Erfolgssperle der Investitionsgüterindustrie und erweist sich mehr und mehr als Differenzierungs- und Profilierungsinstrument in stark umkämpften Märkten.

Um den zunehmenden Anforderungen im Service gerecht zu werden, sind neben den Anstrengungen hinsichtlich der Service-Marktbearbeitung, der Verbesserung der Serviceprozesse und der organisatorischen Gestaltung des Service, Methoden und Systeme erforderlich, die den Service messbar, planbar und letztlich steuerbar machen.

Die Herausforderung im Service Controlling liegt vor allem darin, zukünftig neben den sogenannten ‚Hard Facts‘ ebenso ‚Soft Facts‘ über relevante KPI's (Key Performance Indicators) zu steuern.

Die vorliegende Studie von *IMPULS* Management Consulting beweist eine hohe Kompetenz und einen großen Handlungsbedarf, um das Service Controlling erfolgreich auszubauen. In sehr anschaulicher Weise wird dies durch die Umfrageergebnisse demonstriert und Lösungsansätze sowie Schritte für den Aufbau eines effizienten Controlling der Serviceorganisation aufgezeigt.



Wilhelm Friedrich
Geschäftsführer
Maschinenbau-Institut GmbH (MBI)/VDMA

INHALT

	Seite
Management Summary	3
1. Einleitung	
1.1 Zielgruppe und Zielsetzung der Studie	13
1.2 Themenschwerpunkte und Eingrenzung des Themas	15
2. Herausforderungen und Chancen im Service	
2.1 Wachsende Bedeutung des Service	17
2.3 Steigende Anforderungen an das Service-Management	23
3. Führungsinstrument ‚Service Controlling‘	
3.1 Rolle und Aufgabe des Service Controllings	29
3.2 Einsatz moderner Controllinginstrumente	33
3.3 Nutzen eines leistungsfähigen Service Controllings	36
4. Ergebnisse der IMPULS-Befragung zum Service Controlling	
4.1 Befragungs- und Branchenstruktur	39
4.2 Umfang und Organisation des Service	42
4.3 Status Quo hinsichtlich des Einsatzes von Steuerungsinstrumenten im Service	44
4.4 Situationsanalyse der Leistungsmessung im Service	54
4.5 Beurteilung der Rolle und Bedeutung des Service Controllings	60
4.6 Einschätzung zukünftiger Herausforderungen und des notwendigen Handlungsbedarfs	64

INHALT

	Seite
5. Schlussfolgerungen aus der Befragung von 130 Unternehmen	
5.1 Erkenntnisse aus der Befragung	68
5.2 <i>IMPULS</i> Management Consulting: Handlungsbedarf und Empfehlungen	71
6. Service Controlling - ein ganzheitliches Konzept	
6.1 Einleitung	74
6.2 Die Servicestrategie als Fundament	75
6.3 ‚Service Controlling‘ als zentrales Führungsinstrument	81
6.4 Wirkungsbereich des Service Controllings - Die drei relevanten Kompetenzfelder: Marktbearbeitung, Prozessmanagement, Organisation	86
6.5 Controllingmodule mit ausgewählten Instrumenten und Schlüsselkennzahlen: Ertrags-, Markt-, Prozess-, Qualitäts- und Personalcontrolling	89
6.6 Einsatz der Balanced Scorecard im Service	117
6.7 IMC-Cockpit - Das Berichtssystem zur besseren Entscheidungsfindung	133
6.8 IT-Unterstützung und Wissensmanagement im Service	134

INHALT

	Seite
7. Service Champions: Best Practice-Beispiele aus der Industrie	
7.1 Auswahl der Champions	138
7.2 Best Practice-Beispiele der Firmen:	139
- Zeppelin Baumaschinen GmbH	140
- SIG Pack Services AG	141
- Siemens AG	142
- T-Com	
8. Leitfaden für die Einführung bzw. Optimierung des Service Controllings	
8.1 Vorgehensweise und die einzelnen Schritte	144
8.2 Einrichtung eines Projektteams	149
<i>IMPULS</i> Management Consulting, München - Kurzprofil	151
Anhang:	
Fragebogen Breitenbefragung	162

MANAGEMENT SUMMARY (Seite 1)
zur Studie ‚Exzellenz im internationalen Service Controlling‘

A ZIELSETZUNG DER STUDIE

Vorliegende Studie richtet sich an Unternehmen, die Ihren Service mit modernen Controlling- und Steuerungsinstrumenten zukunftsorientiert führen wollen. Die Tatsache, dass Service als Strategische Geschäftseinheit im Unternehmen trotz des vorhandenen Umsatzpotentials nicht ausreichend gewürdigt wird, veranlasste *IMPULS* Management Consulting, Pionier und Marktführer in der Strategischen Serviceberatung, diese Studie durchzuführen.

Sich ständig verändernde Umweltbedingungen bedeuten große Herausforderungen für die Unternehmungen der Investitionsgüterindustrie. Weltweite Servicestützpunkte erfordern entsprechende Konzepte, um durch hohe und konstante Servicequalität die Potentiale abschöpfen zu können, trotz der Entfernung vom Mutterhaus. ‚Service à la carte‘ gewinnt an Bedeutung, neue Gesetzgebungen bringen neue Anforderungen und zunehmender Wettbewerbs- und Preisdruck erfordern neue Konzepte.

Aus technischer Sicht betrachtet, werden die Produktlebenszyklen kürzer. Produkte werden komplexer, erklärungsbedürftiger und damit auch aus Service-Sicht anspruchsvoller. Kunden verlangen Gesamtlösungen über den kompletten Lebenszyklus der Produkte. 65 % der Kunden wechseln den Lieferanten aus Unzufriedenheit mit dem Service! Anlass für die Studie: Nutzen Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus, der Elektroindustrie und der Informations- und Telekommunikationsbranche das Controlling-Instrumentarium für den Service? Inwieweit erfüllen existierende Controlling-Systeme die Anforderungen? Wo besteht Handlungsbedarf für eine Verbesserung? Welche Firmen haben eine Servicestrategie und leiten daraus operative Ziele ab, die dann systematisch gesteuert und realisiert werden ?

Der erste Teil der Studie zeigt die Ergebnisse einer Breitenbefragung zum Stand des Service Controllings in Unternehmen. Den Fragebogen finden Sie im Anhang.

Die Ergebnisse basieren auf den Antworten von 130 Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus, der Elektroindustrie und der Informations- und Telekommunikationsbranche im deutschsprachigen Raum. 93 % der befragten Unternehmen sehen die Bedeutung des Service kontinuierlich ansteigen. 1990 bis 2004 erhöhte sich der Umsatzanteil des Servicegeschäftes am Gesamtumsatz der Unternehmen von 15 % auf 27 %. Bis 2010 wird ein Anstieg auf 35 % vorausgesagt.