

Den Serviceerfolg planen, steuern und messen

Ein Leitfaden für die Investitionsgüterindustrie

München, den 13. Mai 2011

***IMPULS* Management Consulting**

- Die Serviceberater -

Kirchplatz 5a 82049 Pullach

Tel: 089 - 388899-30; Fax: 089 - 388899-31

Internet: Impuls-consulting.de

E-Mail: Mahnel@impuls-consulting.de

Vorwort



Matthias Mahnel
Geschäftsführender Partner
IMPULS Management Consulting
München

Der After Sales Service ist die Ertragsperle der Investitionsgüterindustrie. Mit einem Umsatzanteil von 27% vom Gesamtumsatz der Hersteller und einer EBIT Marge von bis zu 30% bildet er einen wichtigen Ausgleich zu dem zyklischen Neugeschäft.

Auffällig ist jedoch dass trotz wachsender strategischer Bedeutung der After Sales Bereich bei den meisten Industrieunternehmen noch nicht ausreichend geplant und gesteuert wird. So ergab die von *IMPULS* Management Consulting im Rahmen dieser Studie durchgeführte Industriebefragung, dass nur ca. 25% der Unternehmen ein ganzheitliches **Performance Measurementsystem** für den Service installiert haben.

Vor diesem Hintergrund hat *IMPULS* die vorliegende **Studie „Den Serviceerfolg planen, steuern und messen“** erstellt. Sie richtet sich an die Entscheidungsträger des After Sales Geschäftes aus den fünf Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Elektronik- und Elektroindustrie, Automotive, Informations- und Telekommunikationsindustrie sowie der Zulieferindustrie. Diese Studie soll die Servicemanager unterstützen ihren Serviceerfolg nachhaltig zu steigern und gibt ihnen Instrumente an die Hand, wie der Service geplant, gesteuert und gemessen werden kann. Daher enthält sie eine exklusive Formelsammlung mit über 70 relevanten Service KPI's sowie eine Anleitung zu deren Einführung und Implementierung.

In die Studie fließen, neben den Erkenntnissen aus der Industriebefragung, die umfangreichen Erfahrungen von *IMPULS* Management Consulting als Pionier und Marktführer in der After-Sales Beratung mit ein.

Unser besonderer Dank gilt allen Teilnehmern der Industriebefragung, die durch ihr Mitwirken zum Erfolg der Studie beigetragen haben, sowie dem *IMPULS* Kompetenzteam um Herrn Florian Brandmeier, der die Verantwortung für die Erstellung der Studie hatte.

Management Summary (1 von 3)

In der vorliegenden Studie, die sich an die Hersteller von Investitionsgütern richtet, wurde untersucht, wie der After Sales Service systematisch und nachhaltig auf Erfolgskurs gebracht werden kann. Im Mittelpunkt steht dabei der Einsatz eines Performance Measurement Systems zur Planung, Steuerung und Messung des Serviceerfolges. Dabei soll diese Studie als Leitfaden zur Einführung und Anwendung eines solchen Systems dienen, indem es das notwendige Handwerkszeug zur Verfügung stellt.

Um das theoretische Fundament dieser Studie durch einen hohen Praxisbezug abzurunden, wurde eine Industriebefragung in Form einer Fragebogenaktion durchgeführt.

Kapitel 2 beschäftigt sich mit den Herausforderungen, denen sich ein exzellentes Service Management stellen muss.

So wird das After Sales Geschäft für die Hersteller von Investitionsgütern immer wichtiger. Es hat entscheidenden Einfluss auf den Umsatz (Ø 27%), die Ergebnismarge (Ø 30%), die Bilanz (Ausgleich zum zyklischen Neugeschäft) und die Kundenbindung.

Der After Sales Service umfasst alle Dienstleistungen während der gesamten Produktlebensdauer, die bei Investitionsgütern bis zu 40 Jahre betragen kann.

Angesichts des hohen Stellenwertes des Service, sollte dieser zwingend systematisch geplant, gesteuert und gemessen werden. Aktuell jedoch steuern die meisten Unternehmen ihren Servicebereich operativ. Lediglich ein Drittel der befragten Firmen haben die Notwendigkeit der strategischen Steuerung erkannt und verwenden hierfür ein Performance Measurement System.

Das Performance Measurement System ist eine Methode zur Beurteilung der Leistung und Leistungsmessung des Servicegeschäftes. Dabei kommen mehrdimensionale Messgrößen zum Einsatz, die sowohl monetäre als auch nicht monetäre Kennzahlen sowie unternehmensinterne und externe Sachverhalte einbeziehen.

Kapitel 3 beschreibt worauf es bei der Entwicklung eines exzellenten Service- Performance- Measurement- Systems ankommt.

Ein exzellentes Performance Measurement System versucht den Service anhand einer durchgängigen

Management Summary (2 von 3)

Servicevision, Servicestrategie und dem Einsatz relevanter Service- KPI`s zu planen, zu steuern und zu messen.

Die Vision verschafft dem Service ein Vorstellungsbild der anvisierten Positionierung, die man in den nächsten 5+ Jahren erreichen möchte.

Die Servicestrategie leitet sich aus der Servicevision ab und legt fest, welche Ziele der After Sales Bereich in den nächsten 1 bis 3 Jahren erreichen sollte.

Die fünf wichtigsten strategischen Serviceziele von Investitionsgüterhersteller sind:

1. Steigerung des Auftragseingangs (93%)
2. Umsatzsteigerung durch Serviceprodukte (93%)
3. Steigerung der Kundenkontakte (77%)
4. Verbesserung der Prozessqualität (77%)
5. Verbesserung der Qualifikation (68%)

Key Performance Indicators (KPI`s) dienen als Werkzeuge der Service- und Geschäftsleitung zur Steuerung und Messung des After Sales Geschäftes.

Die vorliegende Studie umfasst die größte Formelsammlung für die Investitionsgüterindustrie für die Bereiche Markt, Prozesse, Organisation und Betriebswirtschaft, die bisher erstellt und zusammengetragen wurde und erfüllt damit den Anspruch eines richtungweisenden Kompendiums für die Industrie.

In Kapitel 4 werden wesentliche Ergebnisse und Key Findings der Industriebefragung vorgestellt.

Kapitel 5 zeigt die wichtigsten Erkenntnisse und Handlungsbedarfe auf.

Die im Rahmen der Studie durchgeführte Befragung hat gezeigt, dass in der Industrie noch zahlreiche Herausforderungen bestehen und dass die meisten Unternehmen ihre Hausaufgaben in Bezug auf den Aufbau eines exzellenten Service noch nicht gemacht haben. Die wesentlichen Handlungsbedarfe sind:

- Ein zu geringer Serviceumsatzanteil am Gesamtumsatz (Nur 12% haben einen Serviceumsatzanteil von >30%)
- Wichtige KPI`s kommen noch nicht zum Einsatz (Nur 73% erheben bislang KPI`s)

Management Summary (3 von 3)

- Der derzeitige Einsatz von Performance Measurement Systemen ist noch zu gering (Nur 33% der Firmen haben ein System)
- Die Chancen einer Servicevision, und -strategie werden noch nicht ausreichend verstanden (Nur 59% haben eine Vision und 61% eine Strategie)
- KPI`s werden derzeit kaum unternehmensweit einheitlich definiert, verstanden und erhoben (Nur 49% haben ihre KPI`s einheitlich definiert)
- Aktuell verwenden nur sehr wenige Unternehmen ein KPI- Cockpit (Nur 23% haben ein KPI- Cockpit)

Kapitel 6 stellt die 10 erforderlichen Schritte zur Einführung von Service- KPI`s dar.

Für die Einführung von Service- KPI`s, als Kernstück eines Performance Measurement Systems, empfiehlt *IMPULS* folgende zehn Schritte einzuhalten:

1. Kontext festlegen
2. Rollen verteilen
3. Kennzahlen definieren
4. Daten- Input
5. Zeitintervalle festlegen
6. Kommentare zum Bericht
7. Darstellung festlegen
8. Berechtigungen definieren
9. Validierung durchführen
10. Freigabe erteilen

Kapitel 7 gibt einen kurzen Überblick zur weiterführenden Literatur wider.

***IMPULS* Management Consulting GmbH**

Matthias Mahnel (Geschäftsführender Partner)
Kirchplatz 5a
D-82049 Pullach/München
Tel.: +49 (0)89 / 388899-30,
Fax.: +49 (0)89 / 388899-31
E-Mail: Mahnel@impuls-consulting.de
www.impuls-consulting.de

Ihr Partner in der Service-Beratung!