

Vorwort



Matthias Mahnel
Geschäftsführer
IMPULS Management Consulting
München

Service ist der Erfolgsfaktor der kommenden Jahre. Ein innovatives Dienstleistungsgeschäft stärkt die Kundenbindung, schafft positive Impulse für das Neugeschäft und sorgt für profitables Wachstum. Der durchschnittliche Umsatzanteil des Service wird 2010 ca. 35% und 2015 bis zu 40% betragen. Innovationen sind für den Erfolg von Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus, der Informations- und Telekommunikationsindustrie oder der Elektroindustrie unverzichtbar.

Exzellenter After Sales Service bietet – getragen durch eine Servicevision und eine schlüssige Servicestrategie - einen hervorragenden strategischen Wettbewerbsvorteil. Unternehmen, die lernen, ihre Kunden weltweit wirklich zu verstehen und mit einem individuellen Serviceangebot zu bedienen, erreichen langfristige Kundenbindung. Wie für das Neugeschäft bildet das erfolgreiche Management von Innovationen auch für das After Sales-Geschäft eine große Herausforderung und ist das eigentliche Geheimnis des Erfolgs. Guter Service schafft Arbeitsplätze und die Voraussetzungen für profitables Wachstum.

IMPULS Management Consulting, Pionier und Marktführer in der strategischen Serviceberatung, setzt sich in der vorliegenden Studie mit der zunehmenden Bedeutung des Service, dem Status quo und dem damit zusammenhängenden Handlungsbedarf für das Service Management auseinander. Die Studie zeigt die relevanten Stellhebel für eine zukunfts- und erfolgsorientierte Ausrichtung Ihres Servicegeschäfts.

Exzellenter Service erfordert einen vorausschauenden ganzheitlichen Anpassungsprozess an sich verändernde Anforderungen. Wesentliche Stellhebel sind dabei die Service-Marktbearbeitung, Serviceprozesse und die Serviceorganisation. Anhand einer Checkliste am Ende der Studie können Sie durch die Beantwortung weniger gezielter Fragen die Position Ihres Servicebereiches feststellen.

Unser besonderer Dank gilt den Geschäftsführern von Best Practice-Unternehmen, die sich die Zeit nahmen, mit uns gemeinsam die Ziele eines zukünftigen Service zu entwerfen und uns mit ihrer Erfahrung zu inspirieren. Ein Dankeschön geht auch an das IMPULS-Kompetenzteam, namentlich Frau Daniela Neu, Herrn Tobias Hoffstaedter und Herrn Markus Pfeifer, die die Verantwortung für die Erarbeitung und Erstellung der vorliegenden Studie hatten.

Management Summary

(1 von 4)

Der Service hat in den kommenden 10 – 15 Jahren eine große Zukunft. Die Wertschöpfungskette in der Industrie verändert sich. Die wachsende Konzentration auf die Kernkompetenzen führt dazu, dass die Unternehmen künftig verstärkt in Partnerschaften und Service-Netzwerke hineinwachsen, in denen sich der Lieferant, der Hersteller und der Anwender die Aufgaben teilen. Hier entstehen Chancen für den Service, die bei der Planung, Auslegung und Umsetzung greifen. Zudem bieten sich für Hersteller der Investitionsgüterindustrie vielfältige Chancen, ihr Dienstleistungsgeschäft auszuweiten. Die häufig sehr lange Lebensdauer von Investitionsgütern bietet gute Servicemöglichkeiten und damit Umsatz- und Ertragspotenziale über die gesamte Nutzungsdauer der Produkte.

Kapitel 1 und 2 beschäftigen sich mit zu erwartenden Entwicklungen und Einflüssen im Unternehmensumfeld in Hinblick auf After Sales Service und den Anforderungen, die sich daraus für das zukünftige Service Management ergeben. Unter dem Motto: „Service muss reibungslos laufen!“ werden Trends beleuchtet, die den Erfolg des Servicegeschäftes beeinflussen und bestimmen. Trends, wie u.a. der erhöhte Informationsbedarf und dessen Verarbeitung im Unternehmen, gestützt durch eine rasante Weiterentwicklung der Informationstechnologien. Das Thema der Informationslogistik gewinnt hier an Bedeutung.

Weitere Einflussfaktoren für das Management der Unternehmen auf dem Weg zur Dienstleistungsgesellschaft werden durch die zunehmende Komplexität der Umwelt sowie einer Renaissance von Werten wie Vertrauen und Sicherheit verkörpert.

Die Entwicklung zur Wissensgesellschaft, die dazu führt, dass bei steigender Produktivität immer weniger Menschen in der Produktion arbeiten, eröffnet ein unendliches Feld an Dienstleistungen.

Die Anpassung der Primärprodukte an die Anforderungen neuer Märkte sind nur ein Teil des Ganzen, erst schlagkräftige Serviceorganisationen vor Ort generieren tatsächliche Kundenähe und Kundenbindung.

Ein wesentliches Differenzierungspotenzial liegt in der Beziehungsebene zum Kunden. Hier spielt der Servicetechniker eine wichtige Rolle. Er sollte der Vorposten des Kunden in unserem Unternehmen sein. Angesichts seiner Nähe zum Kunden als wesentlicher Träger der Kommunikation, als Informationslieferant und als Serviceverkäufer sollte er qualifiziert aufgebaut werden. Neben technischem Know-How entscheiden dabei auch Persönlichkeit, Freundlichkeit und ganzheitliche Problemlösungsfähigkeit.

Kapitel 3 gibt einen Überblick darüber, wo die Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Elektroindustrie und ITK heute stehen und welcher Handlungsbedarf sich für guten Service in der Zukunft ergibt. Resumée:

- Markterhebungen von *IMPULS* zeigen, dass allgemein ein erheblicher Handlungsbedarf in Sachen Service besteht:
- Lediglich ein Drittel der befragten deutschen Maschinenbau- und Elektrofirmen verfügen über eine ausgeprägte Servicekultur; ein Fünftel arbeitet an einer Verbesserung und

Management Summary (2 von 4)

- ein Drittel der Unternehmen verfügt über eine klare Servicestrategie, die halbherzig umgesetzt wird.
- Nur 23% verfügen über Daten zum Serviceumsatzpotenzial.
- Fast ein Drittel schöpft weniger als 20% des Service-Umsatzpotenzials ab und
- in den Bereichen Servicemarktbearbeitung, Prozessqualität und Service Controlling besteht Handlungsbedarf.
- Bei der Lieferbereitschaft von Ersatzteilen erreichen zwei Drittel der befragten Unternehmen mehr als 80%, doch im Bereich des Ersatzteilmarketing besteht Handlungsbedarf.
- Dies gilt auch für die Themen leistungsorientierte Vergütung und Qualitätsmanagement.

Prinzipiell jedoch wird die zunehmende Bedeutung des Servicegeschäftes von 98% der Befragten erkannt.

Zentrale Frage für guten Service und damit für die Gestaltung der Servicestrukturen ist: „Wie können wir unseren Kunden helfen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern?“ Mit welchen Strategien lassen sich Win-win-Situationen für alle Beteiligten entlang der Wertschöpfungskette generieren. Die kontinuierliche Beantwortung dieser Frage bestimmt das Serviceangebot, Service Marketing, die Serviceprozesse und die Serviceorganisation. Kapitel 4 beschreibt dazu im Detail kundenorientiertes Vorgehen. Nur wer das „Ohr am Herzen seiner Kunden“ hat und weiß, welchen Mehrwert sie benötigen, wird langfristig auf deren Loyalität zählen können. Dementsprechend kundenorientiert müssen die Servicestrukturen aufgebaut werden und einer ständigen Kontrolle unterliegen.

Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Entwicklung kundengerechter Produkte im Rahmen der Marktbearbeitung ist die Segmentierung der Kunden aus Sicht des Service. Die Entwicklung von Service Level Agreements erhöht die Möglichkeit, gezielt auf den Kunden einzugehen.

Sollen hybride Produkte entwickelt werden, muss im Unternehmen eine enge Zusammenarbeit der Entwicklungsabteilungen für Produkte und den Service erfolgen. Der Input des Vertriebs sollte ebenfalls einfließen.

Der Service muss als starke Marke mit eigenem Namen, Logo, Slogan und Charakteren etabliert werden, die die Werte des Unternehmens vermitteln. „People as brand“ verkörpern besonders im Service die Servicephilosophie des Unternehmens.

Damit die Servicemitarbeiter die stetig wachsenden Herausforderungen erfüllen können, hat *IMPULS* mit ‚APOLLO‘ ein umfassendes, individuell anpassungsfähiges Trainingsprogramm ausgearbeitet. (Siehe hierzu Seite 75 und 149f.) Wir gehen mit unserem Schulungsprogramm individuell auf Ihren Marktbedarf ein.

Nur die Optimierung und Messbarkeit der Servicekern- und –supportprozesse garantiert Operational Excellence als Basis für Kundenzufriedenheit. Die wesentlichen Kernprozesse sind der Field Service, Modernisierungen und die Ersatzteilversorgung, gestützt durch die Ausschöpfung aller verfügbaren IT-Möglichkeiten.

Management Summary (3 von 4)

Die Integration von Kunden und Lieferanten in die Prozesskette sowie die Bestimmung von verantwortlichen Process Ownern generiert Kundenbindung und Leistungssteigerung im Service.

Die Eingliederung des Servicebereichs in die Unternehmenshierarchie entsprechend seiner Bedeutung für das Unternehmen, beeinflusst den Erfolg erheblich.

Durch den Einsatz aussagekräftiger Key Performance Indicators lässt sich die Serviceorganisation zukunfts- und erfolgsorientiert steuern.

Zentraler Erfolgsfaktor für exzellenten Service ist und bleibt auch in Zukunft unangefochten der motivierte Servicemitarbeiter. Mitarbeiter, die sich mit Ihrer Aufgabe identifizieren, arbeiten effizienter, schneller und zuverlässiger. Auch hier liegt die Herausforderung für das Management.

Weltweite Servicenetzwerke schaffen die erforderliche Präsenz vor Ort verbunden mit allen Vorteilen, die diese schafft wie hohe Flexibilität, verbesserte Potenzilausschöpfung, Steigerung der Kundenbindung etc. Gefahren lauern allerdings in Servicepartnerschaften, wie zu geringe Qualifikation, Wissensverlust, Wettbewerb, etc.

Die wesentlichen Anforderungen an einen zukunftsgerichteten exzellenten Service, wie sie von den Vertretern der Best Practice-Unternehmen in Kapitel 5 benannt wurden, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- der Service ist eindeutig Kerngeschäft. Schwerpunkte für exzellenten Service sind optimierte Prozesse, weltweite Servicestrukturen und die kontinuierliche Weiterqualifizierung des Servicepersonals, denn wesentlicher Erfolgsfaktor ist der Servicemitarbeiter.
- angebotene Dienstleistungen müssen vom Kunden bezahlt werden. Dazu wird er dann bereit sein, wenn das Serviceprodukt für ihn einen echten Mehrwert darstellt.
- der Hersteller muss nicht nur Dienstleistungen anbieten, sondern er muss Problemlöser für den Kunden sein.
- die Kunden erwarten zunehmend Full-Service-Lösungen. Individuelle Lösungen können qualitativ hochwertig nur in eigener Regie des Herstellers durchgeführt werden.
- nur durch einen sehr guten Service lässt sich ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erreichen.
- oberstes Ziel ist der unternehmensweite Aufbau von Customer Intimacy – Alle Beteiligten in der Prozesskette ‚Kunde - Hersteller – Kunde‘ müssen dies leben.
- unerlässlich für exzellenten Service ist das klare Commitment und die nachhaltige Unterstützung des CEO.
- der verstärkte Fokus auf die Kernkompetenzen führt vermehrt zu Partnerschaften und Service-Netzwerken. Der Lieferant, der Hersteller und der Anwender teilen sich die Aufgaben.

Management Summary (4 von 4)

Zukuntorientierter Service lässt sich in drei Schritten systematisch konzipieren und kontinuierlich weiterentwickeln. Kapitel 6 beschreibt im Detail die Phasen der Bestandsaufnahme, der Konzeption und deren Umsetzung.

Nutzen Sie die in Kapitel 7 gestellten Fragen zu Strategie, Service-Marktbearbeitung, Service-Prozessoptimierung, Service-Organisations-Gestaltung und Service-Controlling, um zu erfahren, wie Ihr Servicegeschäft für die Zukunft aufgestellt ist.

IMPULS stellt sich vor in Kapitel 8. Hervorzuheben ist hierbei das neue Schulungs- und Qualifizierungsprogramm ‚APOLLO‘ von IMPULS. Dieses Schulungsprogramm wurde für die steigenden Anforderungen an Service Management und – Mitarbeiter für exzellenten Service der Zukunft konzipiert. Wichtig dabei ist, dass es mitwächst. Erfahrungen aus der Praxis, die aus unserer Beratungstätigkeit einfließen, halten die einzelnen Module hochaktuell und werden bei Bedarf ergänzt.

INHALT (1 von 3)

	Seite
Management Summary	2
1. Servicetrends der Zukunft	10
1.1 Service wird mehr und mehr zum Erfolgsträger	11
1.2 Informationsvorsprung bedeutet Wettbewerbsvorteile	12
1.3 Wissensmanagement bedeutet Innovation	13
1.4 Weltweite Servicestrukturen	14
1.5 Unausgeschöpfte Potenziale in einem komplexen Unternehmensumfeld	15
1.6 Renaissance der Werte	16
1.7 Globale Vernetzung wirtschaftlicher Strukturen	17
2. Marktveränderungen im Serviceumfeld der Investitionsgüterindustrie verlangen nach neuen Lösungen	
2.1 Veränderungen im Serviceumfeld der Investitionsgüterindustrie	19
2.2 Die wachsende Bedeutung des Service für den Geschäftserfolg der Unternehmen der Investitionsgüterindustrie	22
3. Wo steht der Service heute und wo besteht Handlungsbedarf?	
3.1 Servicekultur und Servicestrategie	30
3.2 Servicemarktbearbeitung	34
3.3 Serviceprozesse	37
3.4 Serviceorganisation	43

INHALT (2 von 3)

	Seite
4. Die strategische Ausrichtung des Service	45
4.1. Keine Service-Strategie ohne Vision	46
4.2 Wettbewerbsstrategien für den Service	
4.2.1 Wettbewerbsstrategien nach Porter – Gültigkeit für den Service	48
4.2.2 IMPULS-Wachstumsmatrix für den Service	49
4.3 Stellhebel für den Serviceerfolg	50
4.3.1 Service-Marktbearbeitung	
4.3.1.1 Von der Customer Intimacy zur Kundenloyalität	51
4.3.1.2 Kundensegmentierung im Service	58
4.3.1.3 Innovative Serviceproduktentwicklung	64
4.3.1.4 Der Service als Marke	70
4.3.1.5 Wachstum im Service	76
4.3.2 Operational Excellence in den Serviceprozessen	
4.3.2.1 Warum ist Operational Excellence wichtig?	79
4.3.2.2 Verbesserungsmöglichkeiten in den Kernprozessen	82
4.3.2.3 Wie erreicht man Operational Excellence im Service	87
4.3.3 Aufbau einer überlegenen Serviceorganisation	
4.3.3.1 Voraussetzungen für eine Optimierung der Serviceorganisation	93
4.3.3.2 Servicecontrolling	96
4.3.3.3 Die Bedeutung der Servicemitarbeiter	98
4.3.3.4 Servicevertrieb/Servicepartnerschaften	102
4.3.3.5 Integration von CRM und SCM in Servicenetzwerken	105

INHALT (3 von 3)

	Seite
5. Best-practice Beispiele	
<i>Wie Service Champions den Veränderungen bereits heute begegnen</i>	
5.1 Dr. Dieter Brucklacher, CEO, VDMA-Präsident und Mitglied im Präsidium des BDI	110
5.2 John Cundill, CEO, Schlafhorst	114
5.3 Wolf-Gerd Dieffenbacher, Geschäftsführender Gesellschafter, Dieffenbacher GmbH & Co. KG	118
5.4 Dr. Roman Hänggi, Vice President, Bosch Sigpack Service	121
5.5 Dr. Jürgen Zeschky, Geschäftsführer Voith Turbo	124
6. Change Management	
6.1 Die 3 Phasen der Gestaltung eines zukunftsorientierten Service	128
6.2 Zeitrahmen und Projektorganisation	132
6.3 Wie Sie Veränderungsprozesse erfolgreich durchführen	133
7. Checkliste: „Ist Ihr Service fit für die Zukunft?“	137
8. IMPULS - Ihr kompetenter Partner für zukunftsorientierten Service	141