



Herstellerservice: Um Dienstleistungen effizient zu erbringen, muss eine strategische Steuerung installiert werden.

Ratschläge für „Perlenfischer“

AFTER-SALES-SERVICE wird in der Investitionsgüterindustrie immer wichtiger. Mit einem Umsatzanteil von durchschnittlich 27 % und einer EBIT-Marge von bis zu 30 % ist er auch die Ertragsperle der Investitionsgüterindustrie. Um diese Perle zu ernten, bedarf es jedoch einiger Voraussetzungen.

Das Service-Geschäft leistet somit einen wichtigen Beitrag zur Unternehmensentwicklung. Dennoch wird in den meisten Unternehmen der Servicebereich überwiegend operativ gesteuert. Das ergab eine Befragung von über 150 führenden Investitionsgüterherstellern, die Impuls Management Consulting im Rahmen einer Studie durchführte.

Es zeigte sich auch, dass bisher nur rund ein Drittel der Firmen die Notwendigkeit der strategischen Steuerung des Servicegeschäftes erkannt haben und dieses über ein Performance Measurement System steuern. Ein solches System liefert Messgrößen, die monetäre, nicht monetäre Kennzahlen sowie unternehmensinterne und externe Sachverhalte einbeziehen. Damit bietet der Einsatz dieses Instruments zur Beurteilung der Leistung und der noch vorhandenen Leistungspotenziale des Servicegeschäftes entscheidende Vorteile: Mit seiner Hilfe lässt sich der Service durchgehend planen, steuern und messen.

Grundlage dafür sind die Ausarbeitung einer durchgängigen Servicevision, einer Servicestrategie sowie die Nutzung rele-

vanter Service-KPI (Key Performance Indicators). Die wichtigsten Schritte bei der Implementierung sind

- die Definition der Servicevision,
- die Ableitung der Servicestrategie aus der Vision,
- die Auswahl relevanten KPI.

Die Servicevision stellt den Kompass auf dem Weg in die Service-Zukunft dar. Zudem verschafft sie dem Service ein eine Vorstellung von der Positionierung, die in den nächsten 5+ Jahren erreicht werden soll. Ein Beispiel einer guten Servicevision ist der Grundsatz, den Atlas Copco formulierte: „First in Mind – First in Choice – wir wollen stets die erste Wahl für unsere Kunden im Service sein.“

Entwicklung und Einsatz einer Servicevision bieten wesentliche Chancen. Der größte Nutzen liegt in einer konsequenten Ausrichtung des gesamten Servicebereiches auf ein gemeinsames Ziel. Zudem identifizieren sich die Servicemitarbeiter besser mit den Zielen des Service, und es entsteht eine höhere Motivation der Mitarbeiter.

Verantwortlich für die Entwicklung der Servicevision sollte der Serviceleiter gemeinsam mit seinen engsten und wichtigsten Mitarbeitern sein. Zudem muss die Vision mit der Geschäfts- bzw. Bereichsleitung, dem Controlling sowie dem Marketing abgestimmt werden. Dabei ist die Übereinstimmung mit der Unternehmensvision sicherzustellen. Nach erstmaliger Formulierung sollte die Servicevision regelmäßig alle zwei bis drei Jahre überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Die Servicestrategie leitet sich aus der Servicevision ab und legt fest, welche Ziele der After-Sales-Service in den nächsten ein bis drei Jahren erreichen sollte. Bei der Definition der Servicestrategie muss der Servicekunde mit seinen Wünschen und Erwartungen im Mittelpunkt stehen. Aus Sicht von Impuls ist es unter Berücksichtigung der verbesserten weltweiten Rahmenbedingungen sinnvoll, den systematischen Ausbau des Servicegeschäfts konsequent voranzutreiben und als oberstes Ziel zu verfolgen. Die Servicestrategie wird ebenfalls vom Serviceleiter und dessen engsten Mitarbeitern erarbeitet. Sie muss mit der Geschäfts- bzw. Bereichsleitung sowie dem Marketing abgestimmt werden. Nach Ableitung der Strategie aus der Servicevision empfiehlt Impuls, diese jährlich, idealerweise am Ende des Geschäftsjahres, für die nächsten 1 bis 3 Jahre anzupassen.

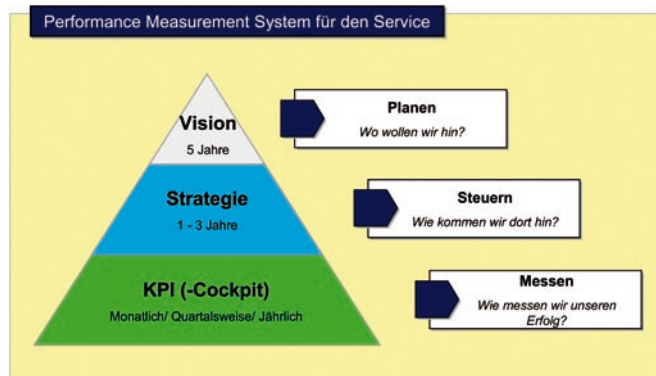
Als Vorgehensweise zur Festlegung der Servicestrategie haben sich folgende vier Schritte bewährt:

1. Operative Serviceziele festlegen,
2. Messgrößen bzw. Kennzahlen definieren,
3. Festlegen von Zielwerten für die Messgrößen,
4. Ableiten konkreter Aktivitäten, Maßnahmen mit Terminen und Verantwortlichkeiten.

Ein gutes Beispiel für eine Servicestrategie bietet das zusammenfassende Statement der Bosch-Rexroth-Gruppe: „Our Service is the competent partner for the entire lifecycle of machines and systems – from the design phase via commissioning and ongoing operations, up to lifetime extensions.“ – Unsere Instandhalter sind der kompetente Partner für den gesamten Lebenszyklus von Maschinen und Systemen – von der Konstruktion über die Inbetriebnahme und den Betrieb bis zur Verlängerung der Betriebsphase.“

Leistung und Erfolg der Servicestrategie werden schließlich mithilfe von Kennzahlen eingeschätzt. Diese so genannten KPI dienen dann auch als Werkzeuge der Service- und Geschäftsleitung zur Steuerung und Messung des After-Sales-Erfolges.

Die Service-KPI sollten sowohl betriebswirtschaftliche Kennziffern, als auch KPI zur Beurteilung der Service Performance auf der Marktseite, der Service-Kernprozesse sowie der Serviceorganisation umfassen. Eine reine Fokussierung auf



Strategische Steuerung des Service: Ein System, das sich an einer Vision orientiert und auf konkreten Informationen aufbaut.

Das Buch zum Thema

Impuls-Studie und Kompendium

Im Mittelpunkt der Studie „Den Serviceerfolg planen, steuern und messen“ steht der Einsatz eines Performance Measurement Systems für den After Sales Service. Die Studie basiert auf den Erfahrungen von Impuls in der Serviceberatung, sowie dem Know-how von über 150 führenden Investitionsgüterherstellern, die an der Befragung teilgenommen haben.



Mit der größten Formelsammlung für die Bereiche Markt, Prozesse, Organisation und Betriebswirtschaft der Investitionsgüterindustrie, die bisher erstellt wurde, ist die Studie ein richtungweisendes Kompendiums und ein Leitfaden für die Industrie.

Mathias Mahnel: Den Serviceerfolg planen, steuern und messen, Impuls Management Consulting GmbH, 2011 170 Seiten, Softcover, ISBN/EAN: 978-3-9811616-5, Preis 190 Euro

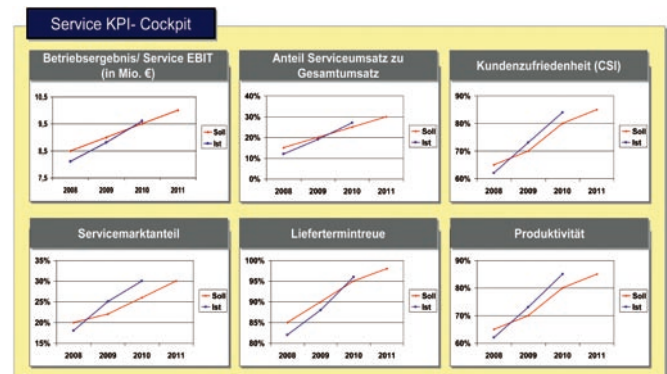
betriebswirtschaftliche Kennzahlen reicht heute für einen exzellenten Service nicht mehr aus.

Das Spektrum der relevanten Service- KPIs umfasst etwa 70 Kennzahlen. Welche genutzt werden sollten hängt, von der Branche und den angebotenen Serviceleistungen wie etwa Ersatzteil-Logistik, Field Service oder Reparaturen ab.

Ein exzellentes Service-KPI-Cockpit unterstützt das Top-Management bei der Entscheidungsfindung. Das Berichtssystem sollte dabei die wesentlichen Kennzahlen und Informationen empfängerorientiert aufbereiten und visualisieren. Die Verwendung einer Zeitachse bei der Cockpitdarstellung ermöglicht die Trendanalyse. Zudem vereinfacht eine Ampeldarstellung den Soll-Ist-Abgleich und steigert somit die Übersichtlichkeit. Ein wichtiger Aspekt ist auch die Fokussierung, also die richtige Auswahl und Verdichtung der Kennzahlen.

Matthias Mahnel, Martin Auer

Kontakt: IMPULS Management Consulting GmbH
Tel.: 089 388 899 30, Email: info@impuls-consulting.de
www.impuls-consulting.de



Management-Cockpit: Zur besseren Übersichtlichkeit und Verarbeitung sollten es nicht mehr als fünf bis sieben Kennzahlen darstellen.