

Den Serviceerfolg planen, steuern und messen

Ein Leitfaden für die Investitionsgüterindustrie

Der Stellenwert des After Sales Service in der Investitionsgüterindustrie wächst in den letzten Jahren kontinuierlich. Dies spiegelt sich unter anderem am steigenden Serviceumsatzanteil am Gesamtumsatz wider. Dieser beträgt bereits heute in der Investitionsgüterindustrie im Durchschnitt 27%. Des Weiteren stellt der After Sales Service, mit einer EBIT Marge von bis zu 30% die Ertragsperle der Investitionsgüterindustrie dar.

Das Servicegeschäft leistet daher einen wichtigen Beitrag zur Unternehmensentwicklung. So dient es als Ausgleich zum in der Regel zyklischen Neugeschäft und kann dadurch entscheidend zur Sicherung der Firmen insbesondere in Krisenzeiten beitragen. Dies hat die zurückliegende Krise der Jahre 2008 bis 2010 bestätigt. Aktuell, da die Zeichen in der Investitionsgüterindustrie noch auf Wachstum stehen, sollten nach Erfahrung von *IMPULS* die Hersteller von Investitionsgütern die Chance ergreifen und ihr Servicegeschäft gezielt ausbauen.

Die neue *IMPULS*-Studie „Den Serviceerfolg planen, steuern und messen“ bietet Ihnen einen substantiellen Beitrag zum systematischen Ausbau des Service. Im Mittelpunkt der Studie steht dabei der Einsatz eines Performance Measurement Systems für den After Sales Service. Die Studie basiert auf den Erfahrungen von

IMPULS als Pionier und Marktführer in der Serviceberatung, sowie dem Know-how von über 150 führenden Investitionsgüterherstellern, die an der Studie teilgenommen haben. Der vorliegende Artikel dient Ihnen als Leitfaden zur Einführung und Anwendung eines Performance Measurement Systems im Service und beinhaltet folgende Aspekte:

1. Vorteile eines Performance Measurement Systems
2. Entwicklung einer Servicevision
3. Definition einer Servicestrategie
4. Ableitung relevanter Service- KPI's
5. Aufbau und Nutzen eines KPI- Cockpits
6. Handlungsbedarfe für die Industrie
7. 10 Schritte zur Einführung von Service-KPI's



Vorteile eines Performance Measurement Systems zur Planung, Steuerung und Messung des Service

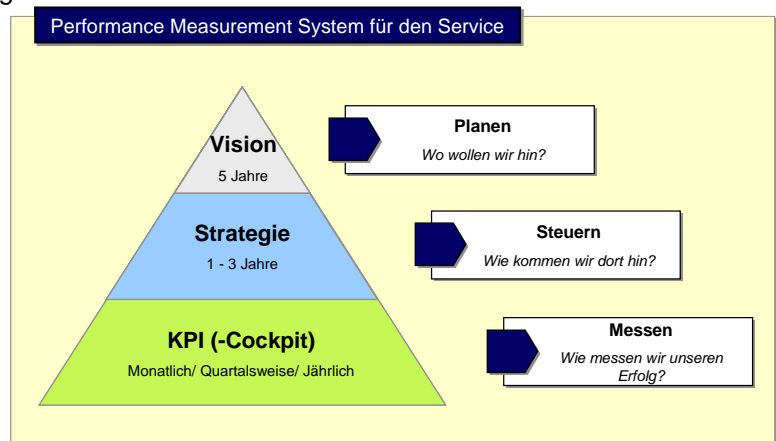
Das After Sales Geschäft wird für die Hersteller von Investitionsgütern immer wichtiger. Der Einfluss auf den Umsatz (\emptyset 27%), die Ergebnismarge (\emptyset 30%), die Bilanz (Ausgleich zum zyklischen Neugeschäft) und die Kundenbindung ist unbestritten.

Jedoch wird nach der Erfahrung von *IMPULS*, aus über 18 Jahren Serviceberatung, nach wie vor in den meisten Unternehmen der Servicebereich überwiegend nur operativ gesteuert. Gestützt wird diese Erkenntnis durch die im Rahmen der Studie durchgeführte Befragung von über 150 führenden Investitionsgüterherstellern. So ergab die Befragung, dass nur rund ein Drittel der Firmen die Notwendigkeit der strategischen Steuerung des Servicegeschäftes bisher erkannt haben und dieses über ein Performance Measurement System steuern. Das Performance Measurement System ist eine Methode zur Beurteilung der Leistung und Leistungspotentiale des Servicegeschäftes. Dabei kommen mehrdimensionale Messgrößen zum Einsatz, die sowohl monetäre als auch nicht monetäre Kennzahlen sowie unternehmensinterne und externe Sachverhalte einbeziehen.

Das Performance Measurement System plant, steuert und misst den Service anhand einer durchgängigen Servicevision, Servicestrategie und dem Einsatz relevanter Service-KPI's. Die Vorteile für den Einsatz eines Performance Measurement Systems liegen auf der Hand.

Diese sind:

- Eine systematische Planung des Service
- Definition der Servicevision
- Ableitung der Servicestrategie aus der Vision
- Definition von relevanten KPI's



Die Servicevision – *Wo wollen wir hin?*

Die Servicevision kann als Vorstellung bzw. Weitblick definiert werden und stellt sinnbildlich den Kompass auf dem Weg in die Service-Zukunft dar. Zudem verschafft sie dem Service ein Vorstellungsbild der anvisierten Positionierung, die man in den nächsten 5+ Jahren erreichen möchte. Auf die Frage, welche Vision haben Sie für Ihren Service definiert, antworteten 59% der in der Studie befragten Unternehmen, dass sie in den nächsten Jahren die Serviceführerschaft ihres Unternehmens in ihrer Branche anstreben. 50% der befragten Unternehmen wollen eine möglichst hohe Kundenbindung im Service erreichen.

Als ein Beispiel für eine gute Servicevision kann man Atlas Copco anführen, die gemäß dem Grundsatz, „*First in Mind – First in Choice*“, stets die erste Wahl für ihre Kunden im Service sein möchten.

Die Entwicklung und der Einsatz einer Servicevision bieten aus Erfahrung von *IMPULS* drei wesentliche Chancen. Der größte Nutzen liegt in einer konsequenten Ausrichtung des gesamten Servicebereiches auf ein gemeinsames Ziel. Die zweite Chance besteht in einer besseren Identifikation der Servicemitarbeiter mit den Zielen des Service. Und last but not least, führt eine Servicevision zu einer höheren 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 eine Kongruenz zur Unternehmensvision sicherzustellen. Nach der erstmaligen Erarbeitung sollte diese regelmäßig alle zwei bis drei Jahre rollierend überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

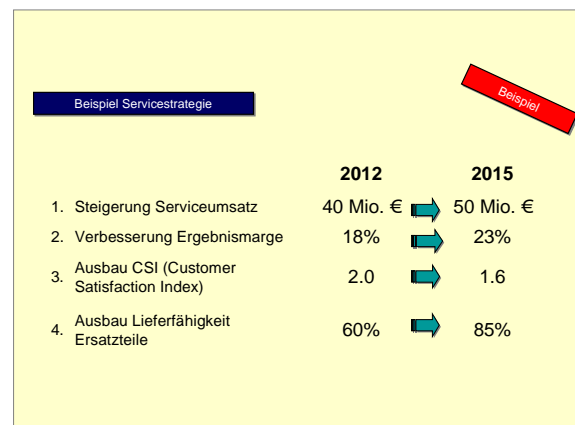
Die Servicestrategie – *Wie kommen wir dort hin?*

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. Der Servicekunde muss bei der Definition der Servicestrategie mit seinen Wünschen und Erwartungen im Mittelpunkt stehen.

Aus Sicht von *IMPULS* ist es in der Folge der verbesserten weltweiten Rahmenbedingungen sinnvoll, den systematischen Ausbau des Servicegeschäftes konsequent voranzutreiben und als oberstes Ziel zu verfolgen.

Die Befragung der über 150 Firmen hat ergeben, dass die Investitionsgüterunternehmen in den nächsten Jahren die Verfolgung von fünf Servicezielen priorisieren:

1. Steigerung des Auftragseingangs (93%)
2. Ausbau des Serviceumsatzes (93%)
3. Steigerung der Kundenkontakte (77%)
4. Verbesserung der Prozessqualität (77%)
5. Verbesserung der MA-Qualifikation (68%)



Die Erstellung der Servicestrategie erfolgt ebenfalls durch den Serviceleiter und dessen engste Mitarbeiter. Auch die Strategie muss mit der Geschäfts- bzw. Bereichsleitung sowie dem Marketing abgestimmt werden. Nach der Ableitung der Strategie aus der Servicevision empfiehlt *IMPULS*, diese ein Mal jährlich, idealerweise am Ende des Geschäftsjahres, für die nächsten ein bis drei 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

Als ein gutes Beispiel für eine Servicestrategie kann das zusammenfassende Statement der Bosch Rexroth Gruppe verstanden werden: *„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.“*

Key Performance Indicators – Wie messen wir unseren Serviceerfolg?

Mit dem englischen Begriff Key Performance Indicator (KPI) werden Kennzahlen zur Leistungs- und Erfolgsmessung bezeichnet. KPI's dienen als Werkzeuge der Service- und Geschäftsleitung zur Steuerung und Messung des After Sales Erfolges.

Nach der Erfahrung von *IMPULS* sollten die Service-KPI's sowohl betriebswirtschaftliche Kennziffern als auch KPI's zur Beurteilung der Service Performance auf der Marktseite, der Service-Kernprozesse sowie der Service-Organisation umfassen.

Eine reine Fokussierung auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen reicht heute für einen exzellenten After Sales Service nicht mehr aus. Unabhängig von der Festlegung der Anzahl der Kennzahlen sind bei deren Einführung und späteren Nutzung fünf wesentliche Schritte zu beachten:

Auszug aus der Formelsammlung

	Definition	Formel	Beschreibung
1.	Service- Auftragseingang	Auftragseingang = Wert aller AE/ Abrechnungszeitraum (in €)	Auftragswert (in €) gesamt oder differenziert nach Serviceleistungen
2.	Service- Auftragsbestand	Auftragsbestand = Wert der Aufträge zu einem Zeitpunkt (in €)	Auftragsbestand (in €) gesamt oder differenziert nach Serviceleistungen
3.	Serviceumsatz	Umsatz = fakturierter Nettoumsatz/ Abrechnungszeitraum (in €)	Erzielter fakturierter Nettoumsatz während des Abrechnungszeitraums
4.	Service- Herstellkosten	Summe aller Kosten zur Herstellung einer Serviceleistung (in €)	Kosten die bei der Herstellung bzw. Erbringung einer Serviceleistung anfallen
5.	Deckungsbeiträge (DB1 - DBx)	DB = Nettoverkaufserlösen – variable (fixe) Kosten (in €)	Anteil eines Produktes zur Deckung der Unternehmensfixkosten und zur Gewinnerzielung
6.	Betriebsergebnis/ EBIT	EBIT = Earnings before Interest and Tax (in €)	Gewinn vor Zinsen und Steuern

1. Definition einer eindeutigen und von allen Serviceeinheiten einheitlich zu handhabenden Kennzahlen/ Formel
2. Festlegung der Messpunkte, Umfänge, Frequenzen und Messtermine
3. Festlegung der Verantwortung für die Erhebung
4. Definition von Zielvorgaben/ Benchmarks
5. Buy in (Commitment) aller Beteiligten

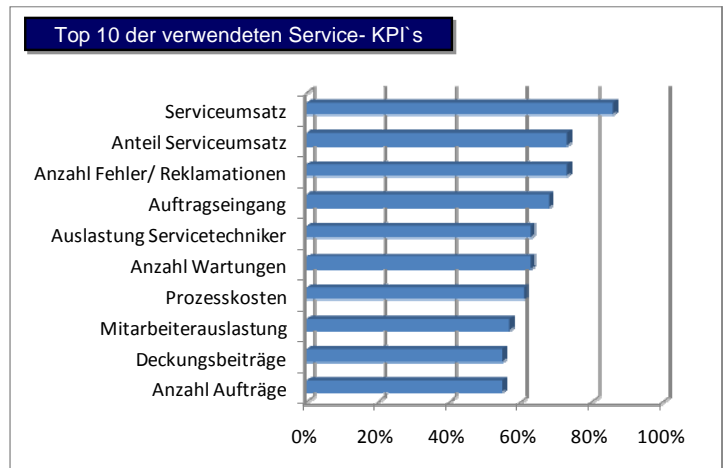
Das Spektrum der relevanten Service-KPI's umfasst ca. 70 Kennzahlen. Welche in Ihrem Unternehmen zum Einsatz kommen sollten hängt von Ihrer Branche sowie den angebotenen Serviceleistungen (Kernprozesse, wie zum Beispiel Ersatzteillogistik, Field Service, Umbauten, Reparaturen etc.) ab.

Die aktuelle *IMPULS*-Studie „Den Serviceerfolg planen steuern und messen“ umfasst die größte Formelsammlung für die Investitionsgüterindustrie für die Bereiche Markt, Prozesse, Organisation und Betriebswirtschaft, die bisher erstellt und zusammengetragen wurde.

Die Studie erfüllt damit den Anspruch eines richtungsweisenden Kompendiums/ Leitfadens für die Industrie. Die Befragung der über 150 Unternehmen, die an der Erstellung der Studie teilgenommen haben, hat ergeben, dass die Firmen im Durchschnitt 20 KPI's ermitteln. Hiervon entfallen \emptyset vier KPI's auf die Service-Marktbearbeitung, sieben auf die Serviceprozesse, vier auf die Organisation und fünf auf die Ergebnisse. Die häufigsten anzutreffenden KPI's in der Industrie sind:

Aufbau und Nutzen eines KPI- Cockpits

Ein exzellentes Service KPI-Cockpit unterstützt das Top Management bei der Entscheidungsfindung. Daher rät *IMPULS* ein Berichtssystem zu verwenden, welches die wesentlichen Kennzahlen und Informationen empfängerorientiert aufbereitet und visualisiert. Die langjährige Erfahrung von *IMPULS* hat dabei gezeigt, dass die Beachtung folgender Grundlagen den Erfolg eines Service KPI-Cockpits steigert. So ermöglicht die Verwendung einer Zeitachse bei der Cockpitdarstellung eine Trendanalyse. Des Weiteren vereinfacht eine Ampeldarstellung den Soll – Ist Abgleich und steigert somit die Übersichtlichkeit. Ein dritter wichtiger Aspekt ist die Fokussierung, d.h. entscheidend ist die Auswahl



und Verdichtung der verwendeten Kennzahlen. Daher empfiehlt *IMPULS* die Anzahl der KPI's, zur besseren Wahrnehmung und Verarbeitung, auf fünf bis sieben Kennzahlen zu beschränken.

Wesentliche Handlungsbedarfe für die Investitionsgüterindustrie

Die aktuelle Befragung im Rahmen der Studie hat gezeigt, dass in der Investitionsgüterindustrie 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 >25%)
- Der derzeitige Einsatz von Performance Measurement Systemen ist noch zu gering (Nur 33% der Firmen haben ein durchgängiges System)
- Die Chancen einer aussagefähigen Servicestrategie werden noch nicht ausreichend verstanden (Nur 61% der Firmen haben eine Servicestrategie definiert)

- Wichtige betriebswirtschaftliche und praxisorientierte Prozess-KPI's kommen noch nicht zum Einsatz (Nur 73% erheben bislang KPI's)
- KPI's werden derzeit kaum unternehmensweit einheitlich definiert, verstanden und erhoben (Nur 49% setzen KPI's unternehmensweit einheitlich ein)
- Aktuell verwenden nur sehr wenige Unternehmen ein KPI-Cockpit (Nur 23% der Firmen haben eine KPI-Cockpit)

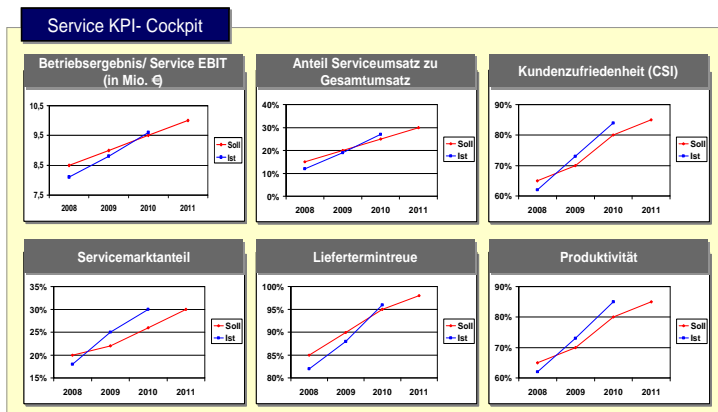
Die Erfahrung von *IMPULS* als Pionier und Marktführer in der Serviceberatung zeigt, dass Unternehmen, die ihr After Sales Geschäft systematisch und konsequent planen, steuern und mit geeigneten KPI's messen, höhere und stabilere Umsätze und Erträge erzielen als Unternehmen ohne ein solches System. Zudem verfügen sie weltweit auch über loyalere und zufriedener Kunden, da sie frühzeitig Probleme erkennen und korrigieren.

10 Schritte zur Einführung von Service- KPI's

Für die Einführung von Service-KPI's, als Kernstück eines Performance Measurement Systems, empfiehlt *IMPULS* folgende 10 Schritte:

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



Haben Sie Fragen zur Studie, wollen Sie diese bestellen bzw. haben Sie sich schon damit beschäftigt, wie sie Ihren Erfolg im After Sales Service planen, steuern und messen können?

Gerne unterstützen wir Sie mit unserer gesammelten Erfahrung bei der Umsetzung der notwendigen Schritte. Sprechen Sie uns an.

Matthias Mahnel
 Geschäftsführender Partner
 Telefon: +49-89-3888 99-30
 Telefax: +49-89-3888 99-31
 E-Mail: Mahnel@impuls-consulting.de



IMPULS Management Consulting
 Kirchplatz 5a
 D-82049 Pullach/ München
www.impuls-consulting.de