

Kapitel 1

Benchmark der Service- und Ersatzteilexzellenz

Unternehmensführung sowie Topmanagement im Industriegüterservice stehen permanent vor der Herausforderung, das Umsatzpotenzial mit Ersatzteilen, Verbrauchsmaterialien und Serviceleistungen maximal auszuschöpfen, Preise und Kosten zu optimieren und die Serviceorganisation einem Best in Class-Vergleich zu stellen.

1.1 Servicebenchmark – Schöpft mein Unternehmen sein Servicepotenzial optimal aus?

Eine erste Orientierung über die eigene Leistungsfähigkeit im Technischen Service bietet eine Benchmark-Studie der PricewaterhouseCoopers PRTM Management Consultants GmbH, die zum Zeitpunkt der Befragung unter PRTM Management Consultants GmbH firmiert und daher im nachfolgenden Text mit PRTM angegeben wird, die PRTM 2010/2011 mit 100 europäischen Industriegüterunternehmen durchgeführt hat. Teilgenommen haben die Serviceeinheiten führender Unternehmen des Maschinen- und Anlagebaus, der Systemlieferanten der Automobilindustrie sowie ausgewählter B2B Elektronikunternehmen. In den Benchmark wurden der Ersatzteil- und Serviceumsatz, die erzielten Margen, ausgewählte Innovationsparameter sowie die Lieferleistung einbezogen.

Das Ergebnis ist eindeutig: Sogenannte „Service-Gestalter“, also das oberste Quintil (Top 20 %) der in der Studie befragten Unternehmen, haben eine signifikant bessere Serviceperformance als sogenannte „Service-Verwalter“, also Unternehmen, die im mittleren Quintil der Befragten liegen. Service-Gestaltern gelingt es zum einen, ihr Servicepotenzial auf der installierten Maschinenbasis optimal auszuschöpfen; sie erreichen im Durchschnitt 56 % des Gesamt-Unternehmensumsatzes mit Ersatzteilen und Technischen Serviceleistungen. Zum anderen erzielen diese Unternehmen attraktive Margen von bis zu 68 % auf das Ersatzteilportfolio und bis zu 48 % auf die Serviceleistungen. Dieses finanzielle Ergebnis ist bei den besten Serviceunternehmen verbunden mit einer Quote von 95 % Termintreue bei der Lieferung von Ersatzteilen oder der Erbringung von Serviceleistungen vor Ort.

Serviceparameter		Service- Verwalter	Service- Gestalter
Serviceleistung	Technischer Service und Ersatzteile: Umsatz in % des Gesamtumsatzes	23%	56%
	Technischer Service: Bruttomarge in % vom Umsatz	13%	39%
	Ersatzteile: Bruttomarge in % vom Umsatz	24%	67%
	Relativer erzielter Marktanteil im Service und Ersatzteilgeschäft	27%	69%
	Jährliche Wachstumsrate des Serviceumsatzes der letzten drei Jahre (p.a.)	8%	24%
Service- produktivität	Lieferleistung gegenüber Kundenwunschtermin % (OTIF)	76%	95%
	Serviceumsatz pro Servicemitarbeiter	€ 150.000	€ 280.000
	Produktivität Servicemitarbeiter (Produktive Stunden zu gesamt)	68%	91%
Inno- vation	Umsatzanteil mit neuen Services (Einführung max. 2 Jahre)	5%	9%
	Durchschnittliche Zeit von Serviceidee bis Markteinführung	36 Wochen	23 Wochen

Abb. 1.1 Serviceleistung führender europäischer Industrieunternehmen

Das oberste Quintil der Industriegüterunternehmen kann Umsatz- und Margenziele in der Regel deshalb erzielen, weil diese Unternehmen konsequent innovative Technische Services entwickeln und diese ihren Kunden aktiv anbieten. Fast 10 % der Serviceumsätze werden mit Serviceleistungen erzielt, die seit maximal zwei Jahren im Portfolio sind. Dies sichert eine dauerhaft hohe Ausschöpfung von Umsatzpotenzialen. Weiterhin erzielen innovative Services meist überdurchschnittlich hohe Margen.

Hinzu kommt, dass Service-Gestalter in ihren Unternehmen den Service häufig in eigenen Geschäftseinheiten mit separater Umsatz- und Ertragsverantwortung gebündelt haben. Die klare organisatorische Zuständigkeit sorgt dafür, dass alle Servicemitarbeiter im Unternehmen mit gemeinsamen Zielen geführt und beim Kunden konsistent eingesetzt werden. Eine separate Servicegeschäftseinheit mit eigener Umsatz- und Ertragsverantwortung macht zudem die Rekrutierung von hochqualifizierten Servicemitarbeitern deutlich einfacher. Interne Qualifizierungsprogramme fördern die konsequente Weiterentwicklung und Leistungssteigerung der eigenen Mannschaft.

Die in Abb. 1.1 gezeigten Benchmarkdaten sind über alle Sektoren der Investitionsgüter- und Elektronikindustrie aggregiert. Um die Serviceleistung des eigenen Unternehmens zuverlässig einzuschätzen, ist es sinnvoll, darüber hinaus einen Branchenvergleich mit den direkten Wettbewerbern heranzuziehen. So haben Unternehmen im Aufzugsbau traditionell die höchsten Serviceumsätze als Anteil vom Gesamtumsatz. Dies liegt zum einen an der hohen installierten Basis der Anlagen, zum anderen an der in vielen Ländern bestehenden gesetzlichen Anforderung,

eine regelmäßige Überprüfung und Wartung von Aufzugsanlagen durch Fachpersonal vornehmen zu lassen. Unternehmen im Energieanlagenbau, zum Beispiel Hersteller von Turbinen oder kompletten Kraftwerkssystemen, haben in der Regel ebenfalls sehr hohe Serviceumsätze. Der Grund liegt hier in der hohen Komplexität der Anlagen und in einem Rund-um-die-Uhr-Betrieb, der einen hohen Verschleiß- und Wartungsaufwand mit sich bringt.

Für die Beurteilung der eigenen Serviceleistung müssen außerdem geographische Besonderheiten der installierten Maschinen- und Anlagenbasis berücksichtigt werden. Industrielle Kunden in den USA legen in der Regel einen höheren Wert auf umfassende externe Service- und Ersatzteilbetreuung für die von ihnen genutzten Maschinen und Systeme, während viele Kunden in Europa häufig eigene Mitarbeiter ausbilden, um Serviceleistungen an Anlagen selbstständig durchführen zu können. Industrielle Kunden in Asien erbringen Serviceleistungen auch mit eigenen Mitarbeitern oder durch spezialisierte Drittunternehmen, die sich auf die Erbringung von kostenattraktiven Serviceleistungen und den Nachbau von OEM (Original Equipment Manufacturer) Ersatzteilen spezialisiert haben.

Eine detaillierte Beurteilung der eigenen Serviceleistung kann also nur im direkten Vergleich mit industriellen Wettbewerbern und unter Berücksichtigung der spezifischen Region erfolgen.

1.2 Servicereifegrad – Beurteilung des Reifegrades der eigenen Serviceorganisation

Servicebenchmarks wurden in den letzten Jahren von zahlreichen Industrieorganisationen und Branchenverbänden in fast allen Industrien durchgeführt. Alle Vergleiche belegen, dass es einen eindeutigen Zusammenhang zwischen dem Reifegrad einer Serviceorganisation und deren Serviceperformance, Innovationsfähigkeit oder anderen Leistungsparametern gibt.

Der Servicereifegrad eines Unternehmens wird im Wesentlichen durch drei Faktoren bestimmt:

- Das Service- und Ersatzteilportfolio: Die Vielfalt, Innovation und der Reifegrad an Technischen Serviceleistungen, Ersatzteilen und anderen Dienstleistungen
- Die Serviceorganisation: Die Professionalität und Schlagkraft der Aufbauorganisation, die eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten sowie die regionale Präsenz
- Die Serviceprozesse: Standardisierung und Implementierung von Prozessen zur effektiven Durchführung von Serviceleistungen und das effektive Management der gesamten Serviceorganisation

Abbildung 1.2 zeigt ein in der Praxis erprobtes Modell, das den Reifegrad einer Serviceorganisation in fünf Stufen erfasst. Unternehmen mit einem geringen Reifegrad, die sogenannten Service-Verwalter, bedienen die Serviceanforderungen ihrer Kunden vorwiegend reaktiv (Stufe 1) oder verfügen lediglich über ein strukturiertes Serviceportfolio (Stufe 2). Unternehmen mit einem hohen Reifegrad (Stufen 4 und 5)

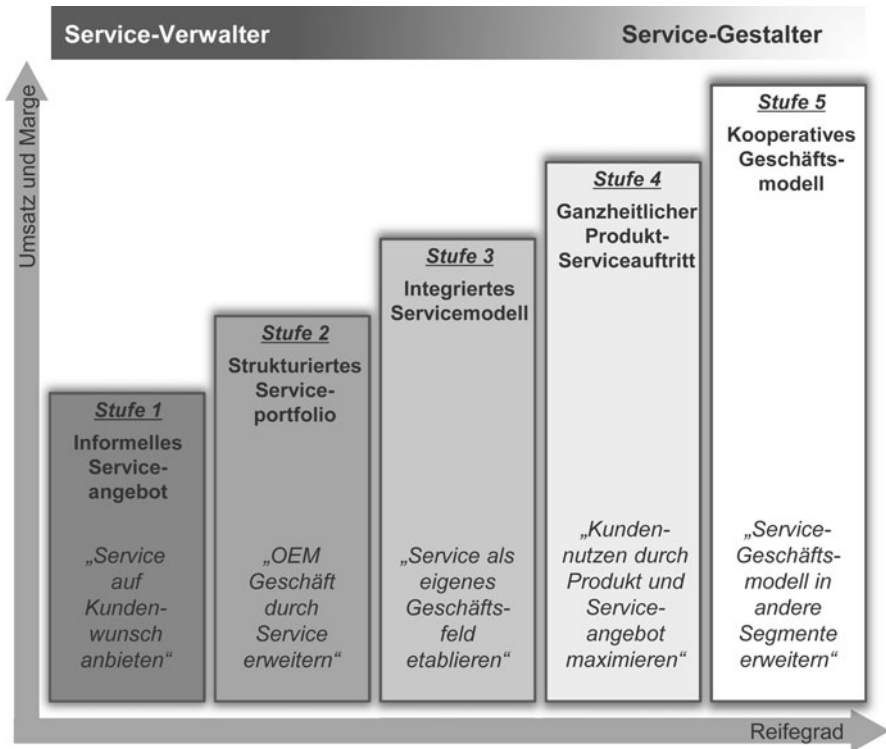


Abb. 1.2 Reifegrad-Modell für Serviceorganisationen

haben als Service-Gestalter einen ganzheitlich integrierten Produkt- und Serviceauftritt und optimieren das Serviceangebot zum maximalen Nutzen ihrer Kunden. Einige dieser Unternehmen haben ihr Servicegeschäftsmodell auch um weiterführende Schritte in der gesamten Wertschöpfungskette ihrer Kunden erweitert und sich mit Servicepartnern global vernetzt. Um den Reifegrad des Service im eigenen Unternehmen einstuft zu können und Maßnahmen zur dessen Erhöhung zu ergreifen, ist es zunächst notwendig, die verschiedenen Stufen in ihrer Ausprägung zu erfassen.

1.2.1 Stufe 1: Informelles Serviceangebot – „Service nur auf Kundenwunsch anbieten“

Unternehmen im Servicereifegrad Stufe 1 verfügen in der Regel nur über ein sehr begrenztes Service- und Ersatzteilangebot. Der unternehmerische Fokus liegt als OEM in der Fertigung und dem Vertrieb von Neumaschinen und Anlagen, häufig mit einem hohen Anspruch an die kundenspezifische Anpassung bzw. Neuentwicklung. Service- und Ersatzteilleistungen werden nicht pro-aktiv vermarktet, sondern erfolgen in der Regel nur auf Kundenwunsch. Das Service- und Ersatzteilportfolio



Abb. 1.3 Reifegrad Stufe 1 – Informelles Serviceangebot

ist unvollständig und eine systematische Entwicklung neuer Serviceleistungen zur Abdeckung eines Gesamtportfolios erfolgt nicht. Umsatz- und Ertragspotenziale bei bestehenden und neuen Kunden werden nicht systematisch analysiert und Maßnahmen zur Ausschöpfung der Technischen Servicepotenziale werden nicht konsequent durchgeführt (Abb. 1.3).

Unternehmen der Stufe 1 haben den Service häufig nicht als eigenständiges Geschäftsfeld mit eindeutiger Managementverantwortung definiert. Rollen und Verantwortlichkeiten in den einzelnen Servicefunktionen sind nicht eindeutig zugeordnet und personell häufig nicht bedarfsgerecht ausgestattet. Die Serviceleistungen werden nicht konsequent erfasst und eine Steuerung der Serviceleistung über Zielvorgaben erfolgt nur unzureichend.

Den Kunden sind eindeutige Ansprechpartner für verschiedene Service- und Ersatzteileleistungen häufig nicht bekannt. Sie nehmen die Serviceorganisation in der Zentrale und den geographischen Regionen als fragmentiert und nicht als einheitlich strukturiert wahr.

Wichtige Serviceprozesse, wie zum Beispiel ein einheitliches Kundenportal, eine effiziente Auftragsbearbeitung und -nachverfolgung sowie ein effizientes Ersatzteilmanagement sind weder verbindlich gestaltet noch dokumentiert. Es gibt keine durchgängige Implementierung über alle zentralen und regionalen Servicefunktionen hinweg. Im Ergebnis mangelt es der Serviceorganisation an einheitlichen, standardisierten und an Best Practice ausgerichteten Prozessen in der Serviceorganisation.

1.2.2 Stufe 2: Strukturiertes Serviceportfolio – „OEM Geschäft durch Service erweitern“

Unternehmen mit Servicereifegrad 2 betrachten das Service- und Ersatzteilgeschäft als sinnvolle Ergänzung, um ihre Maschinen oder Anlagen erfolgreich zu verkaufen. Die Serviceeinheit ist häufig Teil der Vertriebsorganisation, die Leistungen als Unterstützung des Vertriebs von Neumaschinen und Anlagen anbietet. Professionelle Neumaschineninstallation, Inbetriebnahme, Wartung oder Reparaturleistungen sind wichtige Angebote, damit der Neumaschinenkunde langfristig an das eigene Unternehmen gebunden wird und seine Zufriedenheit auch durch Loyalität beim Kauf neuer Anlagen deutlich macht. Die angebotenen Serviceleistungen sind standardisiert und für die wichtigsten Kundengruppen angepasst. Allerdings deckt das Serviceportfolio nur Teile des Produktlebenszyklus ab. Pakete zur Leistungssteigerung, Betreibermodelle, der Vertrieb von Gebrauchtmachines oder Angebote für Ersatzinvestitionen fehlen häufig. Ein standardisiertes Ersatzteilangebot ermöglicht dem Kunden, die wichtigsten Ersatzteile und Verbrauchsmaterialien direkt beim Unternehmen zu beziehen (Abb. 1.4).

Der Service ist als eigenständige Funktion im Unternehmen etabliert, häufig als Einheit innerhalb des Vertriebs, der Forschung & Entwicklung oder der Fertigung. Er ist aber noch nicht als separate Geschäftseinheit mit Gewinn- und Verlustverantwortung ausgebildet, einen Vorstand mit expliziter Zuständigkeit für das Servicegeschäft gibt es nicht. Servicequalität und -leistung werden auf der Grundlage vereinbarter Zielwerte gemessen. Allerdings gibt es Anreize und klare Führung nach Zielvorgaben und eine leistungsbezogene Vergütung nur in eingeschränktem Maß.

Die Rollen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Servicefunktionen, von der Serviceannahme bis zur Leistungserbringung beim Kunden vor Ort, sind eindeutig beschrieben und zugeordnet. Dies gilt für zentrale und regionale Servicefunktionen. Den Kunden werden verbindliche Ansprechpartner zugeordnet, es gibt aber noch regional unterschiedliche Ausprägungen in den Serviceeinheiten.

Alle wichtigen Serviceprozesse sind verbindlich definiert und dokumentiert. Die Serviceprozesse sind in den wesentlichen Regionen implementiert, doch es gibt lokale Unterschiede und Verbesserungspotenzial bei der Standardisierung. Ausgewählte Prozesse, wie z. B. die Entwicklung neuer Services und Serviceinnovationen, sind noch nicht ausreichend detailliert und personell ausgestattet. Komplexe Serviceprozesse, beispielsweise die Garantie von Maschineausbringung, sind noch nicht in allen Regionen einheitlich ausgerollt.



Abb. 1.4 Reifegrad Stufe 2 – Strukturiertes Serviceportfolio

1.2.3 Stufe 3: Integriertes Servicemodell – „Service als eigenes Geschäftsfeld etablieren“

Service-Gestalter im Reifegrad 3 haben ihren Service als eigenes Geschäftsfeld etabliert und bieten ihren Kunden ein ganzheitliches Service- und Ersatzteilportfolio an. Entlang des Produktlebenszyklus werden Leistungen von der Neumaschineninstallation und Inbetriebnahme bis hin zu Betreibermodellen oder „Rund-um-Sorglos“-Servicepakete angeboten, bei denen dem Kunden eine Verfügbarkeit der Anlage garantiert wird und alle anfallenden Wartungs- und Reparaturarbeiten übernommen werden. Hinzu kommen wählbare Optionen wie Leistungssteigerung oder Modernisierung, Beratungsleistungen zur Optimierung von gesamten Kundenlinien sowie Übernahme von Gebrauchsmaschinen bei Ersatzinvestitionen.

Ergänzt wird das technische Serviceportfolio durch ein komplettes Angebot an Ersatzteilen und Verbrauchsmaterialien, das den Kunden in Verbindung mit einem

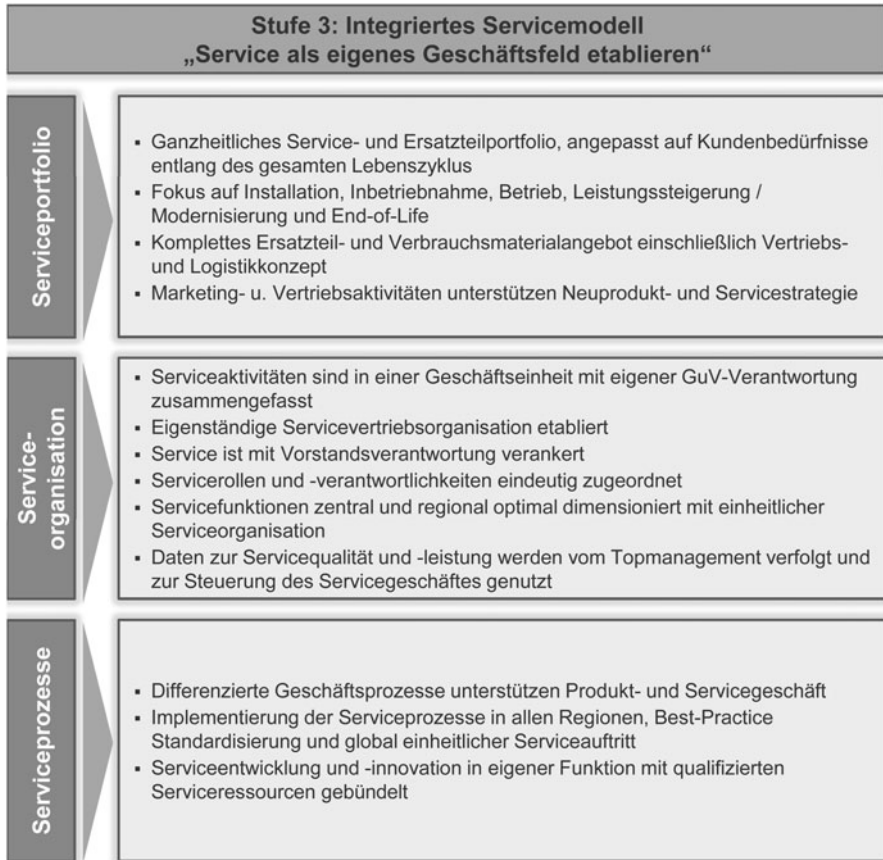


Abb. 1.5 Reifegrad Stufe 3 – Integriertes Servicemodell

effizienten Vertriebs- und Logistikkonzept mit definierten Servicegraden in allen wichtigen geographischen Regionen angeboten wird.

Vertriebs- und Marketingaktivitäten unterstützen sowohl das Neuprodukt- als auch das Servicegeschäft (Abb. 1.5).

Zahlreiche Unternehmen mit einem hohen Servicereifegrad haben ihre Serviceaktivitäten zu einer Geschäftseinheit mit eigener Umsatz- und Ergebnisverantwortung zusammengefasst. Die Zusammenlegung in einer Einheit ermöglicht eine optimale interne Bündelung von Ressourcen, die vorrangige Bedienung wichtiger Geschäftsfelder und eine zielgerichtete, einheitliche Aus- und Weiterbildung der Servicemitarbeiter. Die eigene Geschäftseinheit mit Umsatz- und Ergebnisverantwortung ermöglicht Investitionen in attraktive Märkte sowie die Entwicklung neuer Serviceprodukte und ist für qualifizierte externe Führungskräfte attraktiv, die eine herausfordernde Serviceaufgabe suchen. Eine organisatorische Verankerung des Service im Vorstand eines Unternehmens unterstreicht zusätzlich die Bedeutung des Service für das gesamte Unternehmen.

Unternehmen mit einem Reifegrad Stufe 3 haben zentrale und regionale Serviceeinheiten wirksam miteinander verzahnt und sind mit ihren Serviceeinheiten global aufgestellt, z. B. mit regionalen Ersatzteil- und Verbrauchsmateriallägern oder regionalen Kundenservicestellen.

Alle Serviceeinheiten erhalten quantitative und qualitative Serviceziele, die professionell gemessen und zeitnah gesteuert werden können. Eine finanzielle Inzentivierung von Mitarbeitern erfolgt über die erreichte Serviceleistung und -qualität.

Service-Gestalter unterstützen ihr Produkt- und Servicegeschäft mit differenzierten Best Practice-Prozessen. Die Serviceprozesse sind in allen Regionen vollständig implementiert und neben notwendigen regionalen Anpassungen meist auch standardisiert. Der Service tritt global mit einem einheitlichen Leistungsportfolio beim Kunden auf, häufig mit einem eigenen Markenauftritt.

Die Entwicklung neuer Services und Innovationen sind in einer Funktion mit qualifizierten Ressourcen organisiert. Bestehende Services werden in regelmäßigem Turnus überarbeitet und an sich ändernde Kundenbedürfnisse angepasst.

1.2.4 Stufe 4: Ganzheitlicher Produkt-Service-Auftritt – Kundennutzen maximieren

Industriegüterunternehmen, die den Reifegrad Stufe 4 erreicht haben, zeichnen sich durch einen ganzheitlichen Ansatz ihres Produkt- oder Neumaschinengeschäftes mit den dazugehörigen Service- und Ersatzteilleistungen aus. Ein integriertes Angebot, bestehend aus einem neuem Produkt bzw. einer neuen Maschine in Verbindung mit einem dazu maßgeschneiderten Serviceangebot zur Abdeckung des gesamten Produktlebenszyklus, trägt dazu bei, die Maschine zu optimieren und erzeugt dadurch Wettbewerbsvorteile für den Kunden. Die technischen Serviceleistungen sowie Ersatzteil- und Verbrauchsmaterialpakete werden aus Modulen gemäß den Kundenanforderungen individuell zusammengestellt. Die Kunden nehmen das Produkt, das dazugehörige Ersatzteilgeschäft und den Service als ganzheitliches wertsteigerndes Angebot wahr.

Ein eigenständiger Vertrieb für Ersatzteile und Services analysiert die bestehenden und potenziellen neuen Kunden und berechnet ein maximal erreichbares Servicepotenzial sowie Ersatzteil- und Verbrauchsmaterialvolumen. Servicevertrieb und Serviceabwicklung sprechen alle Kunden mit gezielten Aktionen an, um das Service- und Ersatzteilpotenzial maximal auszuschöpfen (Abb. 1.6).

Die Serviceorganisation und das angebotene Serviceportfolio werden aktiv gesteuert, um die Profitabilität und Ausschöpfung der Marktpotentiale zu maximieren. Ein wichtiger Baustein ist die Bündelung der Serviceorganisation zu einer Geschäftseinheit mit eigener Umsatz- und Ergebnisverantwortung. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die optimale personelle Ausstattung der Serviceeinheiten auf die zu erbringenden Serviceleistungen und -volumina. Hinzu kommt eine optimale Abstimmung der Serviceeinheiten miteinander sowie mit den anderen relevanten Unternehmensfunktionen.

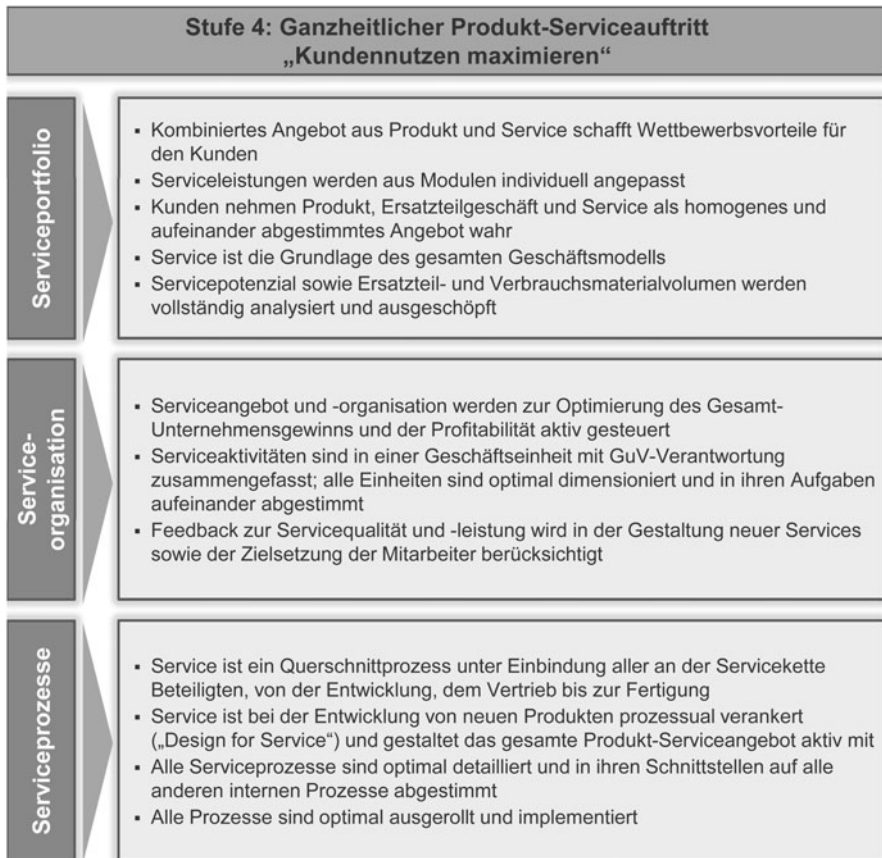


Abb. 1.6 Reifegrad Stufe 4 – Ganzheitlicher Produkt-Service-Auftritt

Industrieunternehmen im Reifegrad 4 verstehen den Service als Querschnittsprozess, der Schnittstellen zum Vertrieb, dem Einkauf, der Entwicklung, der Fertigung und der gesamten Logistik. Alle Serviceprozesse sind detailliert und ihre Schnittstellen auf andere Schlüsselprozesse im Unternehmen abgestimmt. Der Vertrieb hat wichtige Bezugspunkte zum Vertrieb von Neuprodukten, dem Einkauf von Teilen oder der Produktneuentwicklung. Als Querschnittsfunktion werden servicerelevante Prozesse unternehmensübergreifend aufeinander abgestimmt. Die Prozesse sind global einheitlich implementiert.

1.2.5 Stufe 5: Kooperatives Geschäftsmodell – Servicegeschäftsmodell in andere Segmente erweitern

Unternehmen im Reifegrad Stufe 5 sind häufig Marktführer im Service. Sie prägen ihren Markt durch innovative Serviceansätze und gestalten ihn teilweise neu in

Bezug auf erzielbare Servicevolumina und nachgefragte Leistungen. Die gesamte Wertschöpfungskette des Kunden wird mit einem vollständigen Serviceangebot in allen wichtigen geographischen Regionen abgedeckt. Komplexe Serviceangebote werden gemeinsam mit den Premiumkunden entwickelt und dann einem gesamten Kundensegment angeboten.

Service-Gestalter im Reifegrad 5 bieten ihren Kunden Services, Ersatzteile und Verbrauchsmaterialien auch für installierte Maschinen und Anlagen von Wettbewerbern an. Die Serviceabdeckung von Wettbewerbsmaschinen und Anlagen festigt die Position bei Schlüsselkunden und ermöglicht eine Optimierung der eigenen Ressourcen und weitere Kostendegression. Unternehmen im Reifegrad 5 erbringen zudem Services auch für Maschinen des Kunden, die in vor- oder nachgelagerten Fertigungs- oder Montageprozessen liegen.

Service- oder Logistikleistungen werden von den Service-Gestaltern nicht in allen Fällen selbst erbracht. Ausgewählte Umfänge können in bestimmten Regionen auch an Servicepartner oder Lieferanten abgegeben werden, die dann Leistungen für den Kunden erbringen, ohne dass dies für diesen unmittelbar sichtbar ist. Vergleichbare Modelle gibt es auch bei der Fertigung von Ersatzteilen. Um den eigenen Fertigungsfluss für Neumaschinen nicht zu unterbrechen, können Ersatzteile auch von externen Fertigungspartnern bezogen werden, die Ersatzteile kostengünstig in Kleinserien, z. B. auch in Niedriglohnstandorten, fertigen (Abb. 1.7).

Zahlreiche Unternehmen bündeln ihre Serviceaktivitäten in einer Geschäftseinheit, die sie auch aus rechtlichen Gründen – z. B. in einem eigenständigen Serviceunternehmen – abtrennen. Für diese rechtlich unabhängige Einheit ist es einfacher, Serviceleistung für Drittmaschinen, andere Industrieunternehmen oder sogar Wettbewerber zu übernehmen. Unternehmerische Risiken aber auch Wettbewerbsaspekte können in einer separaten Servicegesellschaft besser gesteuert werden.

Die Steuerung der Servicegesellschaft erfolgt über Leistungs- und Qualitätsparameter, die eindeutig definiert und als Ziele für alle Servicemitarbeiter umgesetzt werden können. Zahlreiche Unternehmen erfassen Servicesteuerungsdaten auch für ihre Partner und Lieferanten, um eine bessere, übergreifende Serviceleistung und Qualität zu erreichen.

Viele Unternehmen im Service Reifegrad Stufe 5 sind Marktführer hinsichtlich der Professionalität, Ausgestaltung und Effizienz ihrer Serviceprozesse. Die Serviceprozesse sind weltweit einheitlich über die Serviceeinheiten implementiert und integrieren externe Servicepartner. Der Austausch von Daten, Fähigkeiten oder Material mit Partnern erfolgt in einheitlichen Prozessen, die Grenzen der Leistungserbringung zwischen Partnern und Zulieferern werden vom Endkunden nicht wahrgenommen.

Viele Unternehmen mit Reifegrad 5 sind außerdem führend bei Serviceinnovationen und dem Anteil des Umsatzes, die sie mit innovativen Services erzielen. Die Entwicklung neuer Services und Innovationen sind in Service Forschungs- & Entwicklungsfunktionen mit qualifizierten Ressourcen gebündelt. Die wichtigsten Kunden geben Impulse für die Entwicklung neuer Serviceleistungen, während Lieferanten und Partner in den Serviceentwicklungsprozess integriert werden und eigenständige Entwicklungsleistungen erbringen.

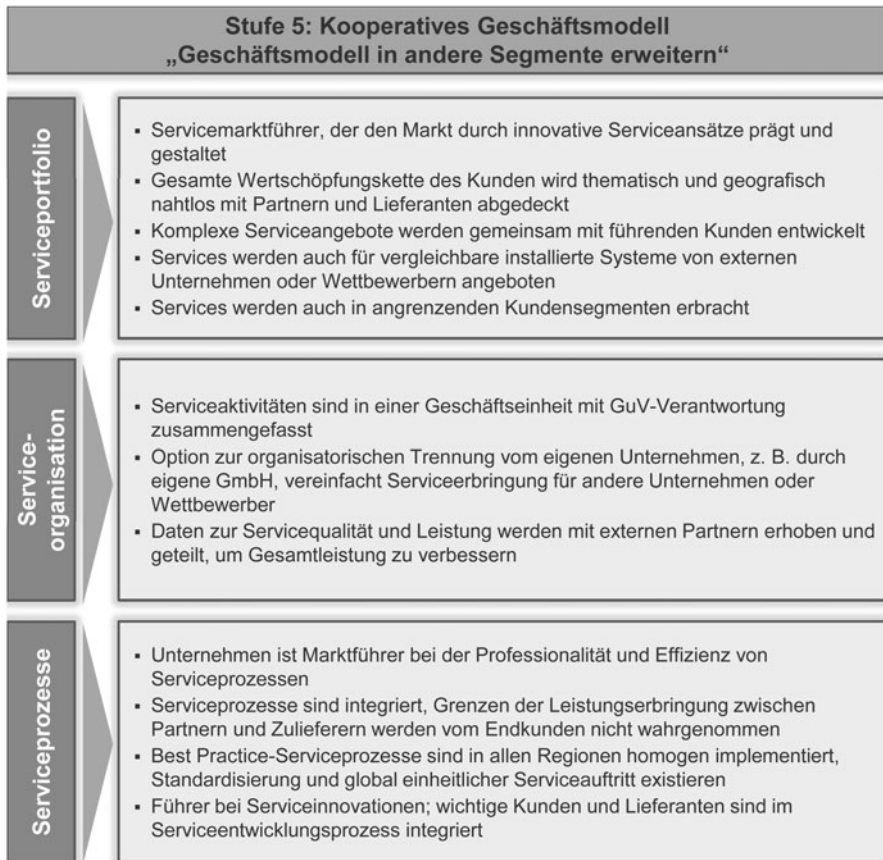


Abb. 1.7 Reifegrad Stufe 5 – Kooperatives Geschäftsmodell

1.3 Positive Korrelation zwischen Reifegrad, Umsatz und Ertrag des Service

Der Zusammenhang, dass Unternehmen mit einem höheren Servicereifegrad auch bessere Ergebnisse bei Serviceleistung, Zuverlässigkeit und Qualität erzielen, wird durch die bereits erwähnte Studie mit fast 100 europäischen Industriegüterunternehmen untermauert. Die befragten Unternehmen wurden entsprechend ihres aktuellen Service in die Reifegradstufen 1 bis 5 eingruppiert und dann nach ihrer Serviceperformance wie dem Ersatzteil- und Technischen Serviceumsatz, den erzielten Margen, Innovationsparametern oder der Lieferleistung ausgewertet (Abb. 1.8).

Die Ergebnisse der Auswertung zeigen, dass Industriegüterunternehmen, die ihren Reifegrad von Stufe 2 bis Stufe 4 Schritt für Schritt erhöhen, ihren Service- und Ersatzteilumsatz im Verhältnis zum Gesamtumsatz mit jeder Stufe um jeweils

Leistungsparameter Service	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5
Technischer Service und Ersatzteile: Umsatz in % des Gesamtumsatzes	<14%	14-23%	24-34%	35-45%	>45%
Wachstumsrate Serviceumsatz in % p.a. der letzten drei Jahre	< 3%	3-7%	8-13%	17-21%	>21%
Ersatzteilgeschäft: Bruttoergebnis als % vom Umsatz	< 10%	10-20%	20-30%	30-50%	>60%
Serviceportfolio: Bruttoergebnis als % vom Umsatz	<6%	6-13%	14-25%	26-35%	>35%
Relativer erzielter Marktanteil von Service und Ersatzteilgeschäft	<15%	15-24%	25-39%	40-60%	>60%
Lieferleistung gegenüber Kundenwunschtermin in %	62%	70%	76%	87%	95%
Serviceumsatz pro Service Mitarbeiter (in € Tsd.)	50-100	100-150	150-200	200-250	>250
Ersatzteilverkauf pro Vertriebsmitarbeiter (in € Tsd.)	<500	500-1000	1000-2000	2000-5000	>5000

Abb. 1.8 Serviceleistung von Industriegüterunternehmen nach Reifegrad im Servicegeschäft

10 Prozentpunkte verbessern können. Das Bruttoergebnis (Bruttomarge) auf Ersatzteile wächst zwischen Stufe 2 und 5 von 10 % auf über 60 %, das erzielte Bruttoergebnis auf technische Serviceleistungen steigt bei der gleichen Reifegradverbesserung von 6 % auf über 35 %. Die Lieferperformance gegenüber Wunschtermin, ein wichtiger Indikator für die Qualität und Zuverlässigkeit des Service, liegt beim Reifegrad 1 bei durchschnittlich 62 % und steigt bis zum Reifegrad 5 bis auf 95 % an. Vergleichbare Wachstumsraten gelten auch für den erzielbaren Serviceumsatz pro Servicemitarbeiter und den Vertrieb von Ersatzteilen und Serviceleistungen.

Die Verbesserung des Servicereifegrads eines Unternehmens führt also nicht nur zu höherer Kundenzufriedenheit und -bindung, sondern auch zu quantitativen Verbesserungen der Serviceleistung und damit zur Steigerung des Gesamtunternehmensergebnisses.

1.4 Maßnahmen zur Verbesserung des Servicereifegrades

Ein erster wichtiger Schritt zur Verbesserung der eigenen Servicequalität und Leistung ist für viele Unternehmen eine kritische Ist-Aufnahme. Diese objektive Bestandsaufnahme kann dadurch erschwert werden, dass einzelne Unternehmensfunktionen ein höchst subjektives Bild der aktuellen Servicereife haben. Kommentare aus dem Vertrieb vieler Unternehmen mit dem Tenor „*Der Service ist so schlecht, dass unser Neumaschinengeschäft gefährdet ist*“ sind genauso wenig hilfreich wie

Statements aus dem Service wie „*Wir müssen im Service alle Fehler ausbaden, die beim Vertrieb, der Produktanpassung oder der Fertigung vorher gemacht wurden*“.

Deshalb kann es sinnvoll sein, den Servicereifegrad eines Unternehmens anhand eines standardisierten Fragebogens zu ermitteln. Dieser enthält Fragen zum Serviceportfolio, der Serviceorganisation und den wichtigsten Prozessen. Ein Fragebogen zur Selbstanalyse steht unter www.the-servicechampions.com zum Download zur Verfügung. Der Fragebogen sollte selbstkritisch durch ausgewählte Servicemanager, aber auch von Repräsentanten des Vertriebs, der Produktentwicklung, dem Projektmanagement, der Fertigung/Montage sowie der Logistik beantwortet werden. Eine gewichtete Analyse aller Einschätzung gibt einen Hinweis für die Beurteilung der aktuellen Servicematurität.

Die Verbesserung des Servicereifegrades eines Unternehmens von einer Stufe zur nächsten erfordert die Umsetzung eines klar definierten Maßnahmenkataloges. Die Maßnahmen müssen für jedes Unternehmen individuell erarbeitet werden.

In den folgenden Kapiteln werden detaillierte Maßnahmen aufgezeigt, mit der Unternehmen den Servicereifegrad eines Unternehmens Schritt für Schritt erhöhen können, um als Service-Gestalter bei einer signifikanten Erhöhung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung einen weit tragenden Beitrag zu Gesamtumsatz und Marge eines Unternehmens zu leisten.

- **Kapitel 2:** Erfassen von Kundenbedürfnissen und einer zielgerichteten Segmentierung der Kunden
- **Kapitel 3:** Aufbau eines umfassenden, innovativen Serviceportfolios, das den gesamten Lebenszyklus einer Maschine oder Anlage mit Serviceleistungen abdeckt
- **Kapitel 4:** Implementierung eines Best in Class-Ersatzteilmanagements, um das Umsatzpotenzial mit Ersatzteilen und Verbrauchsmaterialien mit einer effizienten Logistik optimal auszuschöpfen
- **Kapitel 5:** Etablieren von Best in Class Serviceprozessen und Werkzeugen sowie Umsetzung und Standardisierung in allen globalen Serviceeinheiten
- **Kapitel 6:** Aufbau einer effizienten Serviceorganisation zur Bündelung aller Aktivitäten in Servicevertrieb, Abwicklung und Administration
- **Kapitel 7:** Entwicklung von effizienten Partnerschaftsmodellen sowie globalen Lieferanten- und Servicenetzwerken
- **Kapitel 8:** Aufbau eines effizienten Finanz- und Servicecontrolling zur Steuerung der Serviceaktivitäten sowie zur Zielsetzung und finanziellen Inzentivierung der Servicemitarbeiter

1.5 Praxisbeispiel: Heidelberger Druckmaschinen AG als weltweiter Innovationsführer im Technischen Service

Die Heidelberger Druckmaschinen AG (Heidelberg) ist der international führende Lösungsanbieter und Dienstleister in der Printmedien-Industrie. Das Unternehmen bietet umfassende Lösungen in den Bereichen Bogenoffsetdruck, Digitaldruck sowie in der Fertigung anspruchsvoller Teile und Baugruppen im Präzisionsmaschinenbau.

Heidelberg entwickelt und produziert in der Sparte Equipment Präzisionsdruckmaschinen, Geräte zur Druckplattenbebilderung und zur Druckweiterverarbeitung sowie digitale Inkjet-Systeme für Verpackungshersteller. Die Sparte Services umfasst das gesamte Angebot des Unternehmens an technischen Dienstleistungen für eine absolut stabile Produktion und die größtmögliche Verfügbarkeit des Maschinenparks. Dazu zählen beispielsweise die regelmäßige Wartung im Rahmen eines Servicevertrages, die Ersatzteilversorgung und Verbrauchsmaterialien. Hinzu kommen weitere wertschöpfende Dienstleistungen, die so genannten Performance Services, wie die Bildungs- und Beratungsangebote für die Optimierung aller Produktions- und Managementprozesse, der Vertrieb von Gebrauchtmaschinen sowie das Angebot an Software zur Integration aller Prozesse in einer Druckerei. Mit der Sparte Financial Services unterstützt das Unternehmen die Investitionsvorhaben seiner Kunden mit Finanzierungskonzepten.

Der Name Heidelberg steht weltweit für Spitzentechnologie, Topqualität und Kundennähe. Das Unternehmen bietet Service nicht nur als technischen Kundendienst für seine Drucksysteme an, sondern nutzt Service gezielt zur Generierung von Mehrwert für den Kunden und generiert damit veritable Wettbewerbsvorteile im Kampf um Marktanteile und Profitabilität. Der Erfolg von Heidelberg Services fußt im Wesentlichen auf sechs Faktoren:

1. Ein **innovatives Serviceportfolio**, das alle Phasen des Produktlebenszyklus eines Drucksystems und der Wertschöpfungskette des Kunden abdeckt. Die Produktpalette reicht von grundlegenden Technical Services, um die Verfügbarkeit des Drucksystems sicher zu stellen, bis hin zu fortgeschrittenen Performance Services zur Steigerung der Anlagenleistung. Auf den Druckprozess abgestimmte Verbrauchsmaterialien der Marke Saphira und eine umfassende Workflow-Lösung namens Prinect komplettieren das Angebot.
2. Ein **umfassendes Sortiment von Serviceteilen** (Ersatz- und Verschleißteile), das alle Kundenanforderungen für den produktiven Betrieb und die Wartung von Drucksystemen abdeckt.
3. Das **größte Servicenetzwerk der Druckindustrie** mit 250 Servicestützpunkten in mehr als 170 Ländern und einem Team von 3.400 Servicetechnikern. Ein unterstützendes Team von Servicespezialisten, das Global Expert Network, ist über ein System global verteilter Call Center in Atlanta, Heidelberg und Kuala Lumpur rund um die Uhr erreichbar.
4. Integration einer leistungsfähigen, internetbasierten – **Remote Service-Technologie** in alle Drucksysteme. Heidelberg setzt Remote Services gezielt für eine schnelle Fehleranalyse und eine kostengünstige Problembehebung ein. Die Remote Services bilden außerdem das Fundament für zusätzliche, wertschöpfungserweiternde Services.
5. Die **frühzeitige Einbindung des Serviceteams in die Produktentwicklung**, um neue Systeme von Grund auf für optimale Wartbarkeit und die Nutzung von Servicepotenzialen über den gesamten Lebenszyklus des Drucksystems zu generieren.

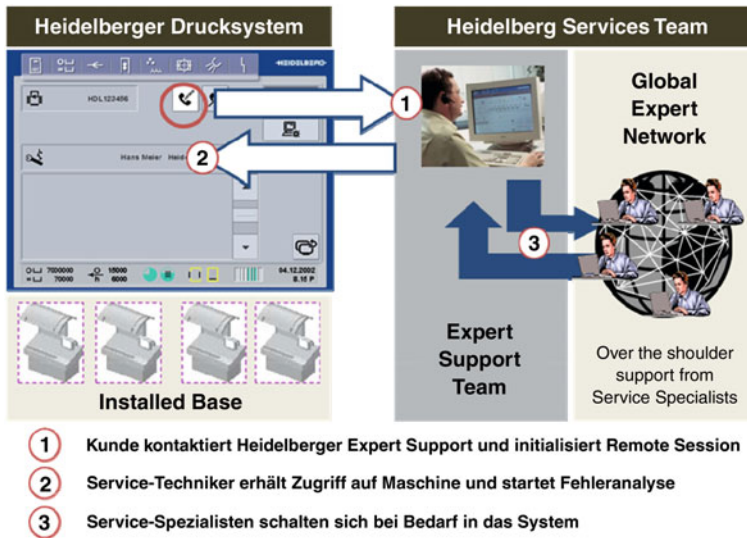


Abb. 1.9 Das Heidelberg Remote Servicesystem

6. Die Verankerung von **Heidelberg Services als tragende Geschäftssäule** von Heidelberg und als eigenständiges Vorstandsressort neben der Equipment-Sparte und den Financial Services.

Im Zentrum der Servicestrategie von Heidelberg steht eine hochleistungsfähige, internetbasierte Remote Serviceplattform. Während die Mehrzahl der Industriegüterhersteller noch auf den reaktiven Onsite Service mit im Feld tätigen Servicetechnikern angewiesen ist, stellt das Heidelberg Remote Service (HEIRES) genannte System umfangreiche Prozesse zur Ferndiagnose und -wartung der installierten Basis zur Verfügung.

Ursächlich für die hohe Akzeptanzrate – 90 % aller Kunden nutzen das HEIRES-System – ist eine vertrauensvolle Beziehung zu den Kunden, die Heidelberg durch den Aufbau transparenter Prozesse und Strukturen erreichen konnte. So öffnet sich schon bei der Kontaktaufnahme durch den Kunden ein Fenster mit Photo und Kontaktdaten des antwortenden Servicetechnikers. Jeder Remote-Systemzugriff wird vom Mitarbeiter des Kunden initiiert: Der Kunde baut die Internetverbindung auf, beendet sie, und steuert als „Master of Process“ den gesamten Prozess. Der Servicetechniker kann also erst über das Internet auf das Drucksystem zugreifen, wenn die Verbindung vom Kunden aufgebaut wurde. Die Kommunikation erfolgt mittels eines standardisierten, vom TÜV zertifizierten Prozesses; die zu Grunde gelegten Sicherheitsstandards entsprechen Protokollen, die Banken für den Online-Zahlungsverkehr nutzen (Abb. 1.9).

Stellt der Kunde einen Fehler an seiner Maschine fest, kontaktiert er durch simples Berühren des Touchscreens am Steuerpult das Expert Support Team. Nach einer Beschreibung des Servicefalls kann der Kunde den Remote Log-in des Servicetechnikers

nikers auf sein System initiieren. Zur Fehleranalyse und Problembehebung erhält der Servicetechniker vollen Zugriff auf die Daten und Funktionen des Drucksystems. Zum Schutz der Sicherheit von Kundenmitarbeitern kann er allerdings keine Bewegungen an der Anlage auslösen. In besonders komplizierten Fällen steht über das Global Expert Network rund um die Uhr ein weltweit verteiltes Team von Servicespezialisten zur Verfügung. Nach Freigabe durch den Kunden können diese Serviceexperten gemeinsam mit dem Servicetechniker in Echtzeit auf jede Anlage der Welt zugreifen und Fehler analysieren und beheben. Heidelberg bedient mit der HEIRES-Plattform mehr als 2.000 Remote Sessions pro Monat und kann 70 % aller elektrischen Fehler von Druckmaschinen beheben, ohne einen kostspieligen und zeitraubenden Vor-Ort-Einsatz beim Kunden durchführen zu müssen. Der Kunde spart mit dieser Herangehensweise durchschnittlich 1.000 € Servicekosten pro Einsatz.

Auf HEIRES aufbauend bietet der sogenannte eCall, ein intelligentes Benachrichtigungssystem, Kunden mit besonderen Serviceverträgen die Möglichkeit zur Minimierung der Maschinenstillstandszeiten im Fehlerfall. Kommt es während des Maschinenbetriebs zu einer Fehlersituation, zeigt die Maschine dies am Leitstand an und empfiehlt dem Bediener die Weiterleitung der Information an Heidelberg. Nach erfolgter Freigabe durch den Bediener sendet die Anlage automatisch eine Fehlermeldung mit Informationen über die Hardwarekonfiguration, den Softwarestand, und den Betriebszustand der Maschine zum Fehlerzeitpunkt an Heidelbergs Rechenzentrum. Ein automatisiertes Software-Tool vergleicht in einer Voranalyse diese Daten mit mehr als 3.000 hinterlegten Fehlerbildern. Gleichzeitig erstellt das System ein Ticket, das vom nächsten freien Servicemitarbeiter bearbeitet wird. Dem zuständigen Servicetechniker stehen somit alle relevanten Kunden- und Maschinendaten zur Verfügung; er kann so die Ursache der Störung bereits vor dem ersten persönlichen Kontakt mit dem Kunden eingrenzen und während des Rückrufs, der verbindlich innerhalb von dreißig Minuten erfolgt, bereits konkrete Vorschläge zur Problemlösung präsentieren.

Heidelberg gelingt es durch diese intelligente Kombination von Hardware, Software und Servicewissen, die Zeit für Datensammlung und Fehlerbeschreibung um bis zu 50 % zu reduzieren. Die Maschinen stehen somit nicht mehr in Erwartung eines Servicetechnikers zur Fehleranalyse stundenlang still. Die Produktionsausfallzeit wird auch signifikant reduziert, da die hohe Qualität der verfügbaren Informationen über das Fehlerbild die Entsendung des geeigneten Servicetechnikers mit der richtigen Qualifikation und den passenden Serviceteilen zulässt. Kostspielige und zeitraubende Doppelanreisen entfallen, der resultierende höhere Auslastungsgrad der Maschinen steigert die Profitabilität des Kunden, und das Investment in die Anlage amortisiert sich schneller.

In weiteren Entwicklungsschritten plant Heidelberg Services die Nutzung von HEIRES, um den Quantensprung von der zeitbasierten auf die zustandsbasierte Wartung zu schaffen. Die von den Subsystemen der Anlage gesendeten Sensordaten können eingesetzt werden, um Heidelberg Services und den Kunden über den Zustand bestimmter Ersatz- und Verschleißteile zu informieren. Bedarfe können so rechtzeitig ausgelöst und die Ersatzteilbevorratung der permanent vorgehaltenen

130.000 Serviceteile besser gesteuert werden. Die Logistikzentren in Deutschland, den USA und in Asien werden so in die Lage versetzt, bereits vor Auftreten eines Engpasses die notwendigen Service-Teile an die entsprechenden Kunden zu versenden. Dies erlaubt eine Win-win Situation für die Kunden und Heidelberg: Heidelberg kann einen sofortigen Servicelevel für seine Kunden aufrecht erhalten, die Logistik- und Lagerhaltungskosten senken und gleichzeitig den Umsatz aus dem Serviceteilerverkauf maximieren, indem den Kunden die richtigen Serviceteile offeriert werden können. Angebote von Servicepiraten haben durch die enge Kundenbindung und die garantierte Qualität der Originalteile nur geringe Chancen. Die bessere Planbarkeit notwendiger Anlagenwartungen erlaubt außerdem die Verlagerung der Arbeiten auf Zeiten, die an den Produktionsprozess des Kunden angepasst sind.

Neben diesen grundlegenden Technical Services zur Steigerung der Anlagenverfügbarkeit bietet Heidelberg Services auf der Basis von HEIRES mit den Performance Services weitere innovative Kundenlösungen zur Steigerung der Produktivität des Kunden.

Mit einer eigenentwickelten Software-Lösung zur Simulation von Auftragsstruktur und Druckvolumina kann Heidelberg Services seinen Kunden ein bedarfsgerechtes Drucksystem anbieten. Auf dieser Grundlage kann Heidelberg Services den Return on Investment-Zeitraum mit hinreichender Genauigkeit prognostizieren, um den Kunden speziell zugeschnittene Lösungen zur Finanzierung der kapitalintensiven Drucksysteme zu unterbreiten.

In neun weltweit verteilten Standorten der Print Media Academy werden nicht nur die Maschinenführer des Kunden für eine optimale Nutzung der Drucksysteme mit maximaler Produktivität ausgebildet; das Angebot reicht von Trainings für Mitarbeiter z. B. der Druckvorstufe bis hin zu Managementschulungen. Die Kunden erhalten hier das notwendige Rüstzeug, um ihr Unternehmen erfolgreich zu führen.

Darüber hinaus bietet Heidelberg Services seinen Kunden im Rahmen von sogenannten Productivity Benchmarks die Möglichkeit, bestimmte Leistungsdaten ihrer Anlagen über den gesamten Druckprozess bereit zu stellen. Teilnehmende Kunden können diese Daten nutzen, um die Produktivität ihrer Maschinen zu messen und anonym mit der Produktivität einer adäquaten Peer Group vergleichen. Diese Daten bieten den Kunden einen sehr guten Kalibrierungspunkt der Produktivität ihres Drucksystems und zeigen Verbesserungspotenziale bezüglich Rüstzeiten, Druckgeschwindigkeit, und Qualität auf. Für Heidelberg bilden die vorliegenden Daten eine gute Indikation zur Priorisierung der Entwicklungsaktivitäten. Beispielsweise ist gerade an Prozessstellen, die kundenübergreifend Kapazitätsgrenzen darstellen, eine Konzentration der Entwicklungsaktivitäten lohnenswert.

Ein derartiges Zusammenwirken von Produkt und Service, wie Heidelberg es im Kern seiner Servicestrategie verankert, ist natürlich nur möglich, wenn die Drucksysteme von Anfang an für gute Wartbarkeit, für die Generierung von Servicepotenzialen und erhöhten Kundennutzen entwickelt sind. Um dies zu gewährleisten, spielt der Service bereits in der Produktentwicklung eine wichtige Rolle: Bereits ab der ersten Phase des Produktentwicklungsprozesses bringen Servicespezialisten die Anforderungen des Heidelberg Service über den gesamten Produktlebenszyklus in den Entwicklungsprozess ein und stellen die Servicefähigkeiten eines Systems

sicher. Um dieser Rolle gerecht zu werden sind Servicemitarbeiter auch wichtige Teilnehmer jedes Quality Gate Reviews, das vor dem Eintritt in die nächste Phase des Produktentwicklungsprozesses passiert werden muss. Auf diese Art und Weise gelingt es Heidelberg, qualitativ hochwertigste Systeme mit einem optimalen Serviceangebot im Markt zu etablieren. Durch ein intensives Zusammenspiel von Service und Produktentwicklung im Rahmen der Erstinstallation neuer Produkte wird darüber hinaus prozessual sichergestellt, dass auftretende Fehler sofort an Produktentwicklung und Fertigung gemeldet und – auch im Zusammenspiel mit den Systemlieferanten – beseitigt werden. Die starke Stellung des Service wirkt sich wiederum in einer gestiegenen Produktqualität aus.

Alle von Heidelberg Services angebotenen Services sind darauf ausgerichtet, die Kundenbedürfnisse entlang des gesamten Produktlebenszyklus und der Wertschöpfungskette zu bedienen. Die eigentliche Anlage liefert dabei das grundlegende Vehikel, mit dem wiederkehrende Umsatzströme erschlossen werden können: Auf Basis seiner Remote Servicestrategie gelingt es Heidelberg Service, mit seinen Technischen Services durch eine Erhöhung der Maschinenverfügbarkeit einen signifikanten Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Technische Services tragen damit zum Erfolg mit Serviceteilen und Verbrauchsmaterialien bei. Das schnell wachsende Portfolio der Performance Services steigert darüber hinaus die Leistungsfähigkeit einer Anlage und sichert so nachhaltig den Erfolg des Kunden.

Das gesamte Serviceportfolio erzeugt damit kraftvolle Verkaufsargumente für Heidelberg Drucksysteme und generiert eine langfristige Kundenbindung. Mit der Strategie, sich vom zyklischen Produktgeschäft zu lösen und dem stabileren Servicegeschäft mehr unternehmerische Aufmerksamkeit zu schenken, ist Heidelberg für die zukünftigen Herausforderungen des umkämpften Weltmarktes für Druckmaschinen bestens gerüstet.

Serviceinnovation

Potenziale industrieller Dienstleistungen erkennen und
erfolgreich implementieren

Geissbauer, R.; Griesmeier, A.; Feldmann, S.; Toepert,
M.

2012, X, 200 S. 86 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-21238-3