

Vorwort

Die deutsche Wirtschaft steht vor einer neuen Epoche: Die weltweiten Megatrends Klimawandel, Urbanisierung, Globalisierung und demographischer Wandel führen vor allem in der Investitionsgüterindustrie zu einer drastischen Veränderung des Angebots- und Nachfrageverhaltens und zu einer steigenden Preissensibilität. Diese Faktoren, gepaart mit dem enormen Wachstum in Schwellenländern wie China und Indien, führen dazu, dass international agierende westliche Anbieter ihre Unternehmensstrategien grundsätzlich überdenken müssen. Ein Schlüssel zum Erfolg wird dabei die eigene Innovationskraft sein. Es geht hier zum einen um Innovationen bezogen auf Produkte, Lösungen, Forschung & Entwicklung (F & E)-Ansätze, um innovative Unternehmensorganisationen und Markteintrittsstrategien. Zum anderen geht es aber auch ganz wesentlich um Innovationen im Bereich Services – denn speziell dort besteht noch gewaltiges Optimierungs- und Wachstumspotenzial.

Unternehmen aus den Dienstleistungsbranchen arbeiten naturgemäß seit jeher an ihren Servicestrategien, sind diese doch das Herzstück ihres Geschäfts. Bei Unternehmen aus den Infrastruktur- und Investitionsgüterbranchen – ja selbst bei solchen aus der Konsumgüterindustrie – hat Service in der Vergangenheit indes durchaus nicht immer die Rolle gespielt, die dem Thema gebührt. Der Grund dafür besteht hauptsächlich darin, dass Kunden dieser Unternehmen bei Investitions- und Kaufentscheidungen zunächst vor allem auf die Qualität und den Preis achten. Beratung, Service oder Kundendienst sind dabei wichtig, aber meist nicht entscheidend. Nicht selten sind diese Faktoren nicht einmal Bestandteil bei der Auswertung von Angeboten im Rahmen öffentlicher oder privatwirtschaftlicher Ausschreibungen. Sie werden für Kunden meist erst dann wirklich relevant, wenn sich die Erwartungen an ein Produkt oder an eine Dienstleistung nicht erfüllen. Doch zu dem Zeitpunkt ist das Geschäft bereits getätigt und somit das Engagement und Interesse des Lieferanten für den jeweiligen Kunden vielfach bereits deutlich gesunken. Denn Service war in der Vergangenheit stets ein Annex zum Hauptgeschäft – dem Verkauf hochwertiger und langlebiger Produkte und Lösungen.

Diese Tatsache ändert sich gerade massiv. So gewinnen beispielsweise Services für Maschinen, Produktionsanlagen, Verkehrssysteme oder Gewerbeimmobilien enorm an Bedeutung. Das beginnt bei der Beratung und Finanzierung, geht über Montage, Inbetriebnahme, Optimierung, Pflege, Wartung, Modernisierung und Betrieb

und endet bei der Entsorgung am Ende eines Lebenszyklus'. Für diesen strategischen Schwenk gibt es vor allem zwei Gründe: Zum einen stellt das Servicegeschäft für die Anbieter in der Investitionsgüterindustrie einen attraktiven Markt dar. Denn erstens ist es häufig profitabler als das Produktgeschäft. Und zweitens ist es deutlich konjunkturunabhängiger. So konnten führende Investitionsgüterhersteller in der Rezession der Jahre 2008 und 2009 ihre Serviceumsätze rund 2,5-mal so schnell steigern wie ihren Gesamtumsatz. Dies hat nicht zuletzt aber auch damit zu tun, dass auf Abnehmerseite das Interesse an Services gewachsen ist. Grund hierfür ist vor allem das steigende Bewusstsein der Bedeutung von Lebenszykluskosten und der zunehmende Wunsch nach „One-stop-shop“.

Solche Erfolgszahlen haben eine einfache Ursache: Von einem professionellen Service, der dem produzierenden Gewerbe und den Bereitstellern öffentlicher Infrastrukturen Kosten spart und Ressourcen schont, profitieren ganz wesentlich auch die Kunden. Es handelt sich also um eine klassische Win-win-Situation. Und die Anbieter verstehen es immer besser, ihren Kunden den Wert dieser Leistung auch verständlich zu machen. Dies verdeutlicht plastisch ein Beispiel aus der Papierindustrie. Hier liegt der Verfügbarkeitsfaktor von optimierten, kontinuierlich gewarteten Anlagen bei 93 %, der Leistungsfaktor bei 95 % und der Qualitätsfaktor bei 99,9 %. Nur vorausschauende, aktive Instandhaltungsprozesse ermöglichen solche Spitzenwerte.

Guter Service steigert also die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Kunden. Das gilt umso mehr, wenn er auch noch die Energieeffizienz erhöht. Denn ob es um die immer schärferen staatlichen Vorschriften zur Reduzierung von CO₂-Emissionen geht – und damit um geringeren Energieverbrauch – oder um erforderliche Kostenreduzierungen: Investitionen in Energieeffizienz und in begleitende Services – von der Bestandsanalyse über die Finanzierung bis hin zur Evaluierung – sind in vielen Fällen eher eine wirtschaftliche Überlebensvoraussetzung als eine bloße Option.

Derzeit beträgt das Servicegeschäft in der Industrie- und Infrastrukturbranche europaweit bereits mehr als hundert Milliarden Euro – mit deutlich steigender Tendenz. Studien zufolge haben Maschinen- und Anlagenbauer in den vergangenen Jahren mit Dienstleistungen wie Wartung, Modernisierung und Finanzierung von Anlagen eine viermal so hohe operative Marge (EBIT) erzielt wie mit dem Verkauf neuer Produkte. Für viele Unternehmen dieser Branche – auch für Siemens Industry – wird es in den kommenden Jahren darum gehen, den eigenen Marktanteil überproportional auszubauen.

Service wird also zunehmend zu einem Kerngeschäft. Ein Ziel ist dabei, mit Dienstleistungen und Modernisierungen zusätzlichen profitablen Umsatz zu generieren. Oft noch wichtiger ist aber die Tatsache, dass kontinuierliche Services während der gesamten Lebensdauer von Produkten und Anlagen gerade im hoch qualifizierten, technologiebasierten Servicegeschäft einen weiteren, wirtschaftlich sehr erfolgsrelevanten Nutzen schaffen: Die Anbieter machen sich dadurch für ihre Kunden zu einem umfassenden, unverzichtbaren Partner mit tiefem Einblick und großem Verständnis für die Besonderheiten jedes einzelnen Auftraggebers. Strategische, technologische oder personelle Wechsel auf Kundenseite werden so bereits in einem frühen Stadium erkannt. Eine Betreuung über die gesamte Einsatzdauer einer Anlage oder eines Produkts sorgt für eine wiederkehrende Interaktion mit dem

Kunden. So entsteht eine ideale Plattform für die Identifikation von Kundenbedürfnissen, die es ermöglicht, darauf schnell und bedarfsgerecht mit passenden Lösungen zu reagieren – und zwar angebotsgetrieben statt nachfragegesteuert. Services verstärken also die Kundenbindung, erhöhen die Kundenzufriedenheit und sorgen für Anschlussaufträge.

Was in der Theorie stringent und leicht nachvollziehbar klingt, birgt in der praktischen Umsetzung einige Herausforderungen. Denn hier zählen nicht allein eine schlüssige und intelligente Servicestrategie und der Aufbau einer entsprechenden Unternehmensorganisation mit ausreichenden finanziellen und personellen Ressourcen. Operativ geht es vor allem um zwei Voraussetzungen: Zum einen muss das eigene Unternehmen nach außen glaubhaft als starker Servicepartner positioniert werden. Ziel dabei ist, die eigene Dienstleistungsmentalität im Markenkern wahrnehmbar zu verankern. Das erfordert neben nachweisbaren, exzellenten Leistungen und Referenzen unter anderem intelligente und glaubwürdige Marketingmaßnahmen auf allen Ebenen. So etwas erfordert Zeit und lässt sich nicht von einer Woche auf die nächste erreichen.

Nach innen gerichtet bedingt der Wandel zum Serviceunternehmen eine nicht minder große Aufgabe. Schließlich gilt es, den Dienstleistungsansatz zu einem elementaren Element der Unternehmens-DNA zu machen. Genau das ist häufig der steinigere Teil des Weges. Denn die Etablierung einer echten Servicekultur im Unternehmen kann eine signifikante Mentalitätsveränderung innerhalb der Belegschaft voraussetzen. Diese lässt sich nur durch hervorragende und kontinuierliche interne Kommunikationsmaßnahmen erzielen sowie durch die Messung und öffentliche Anerkennung von Serviceerfolgen. Der Begriff „Service“ muss also inhaltlich vielfach neu besetzt werden – weg von „Nice-to-have“ und einer scheinbaren Selbstverständlichkeit hin zu einer eigenständigen Mehrwert-Leistung von großer unternehmerischer Bedeutung. Leistungen im Bereich Service müssen also analysiert, quantifiziert, evaluiert und zumindest intern auch in Zahlen ausgewiesen und gegebenenfalls honoriert werden. Und umgekehrt darf ein unzureichender Service genauso wenig achselzuckend hingenommen werden wie Qualitätsprobleme in der Produktion.

Siemens Industry hat den Bereich Services daher zu einem strategischen Wachstumsfeld fürs Unternehmen erklärt. Ziel ist es, den eingeschlagenen Weg von einem Investitionsgüterunternehmen traditioneller Prägung hin zu einem integrierten Anbieter sämtlicher Leistungen entlang der Wertschöpfungskette zu forcieren.

Um das zu erreichen, verfolgt Siemens Industry mehrere, parallel verlaufende Ansätze. Einer davon besteht beispielsweise in einer Zusammenführung der Systemintegration mit dem Kernproduktgeschäft. Insofern werden Branchenlösungen ausgebaut und hierfür jeweils eine durchgängige persönliche Verantwortung für das Angebotsportfolio von Produkten, Lösungen und Services vergeben. Außerdem verstärkt Siemens Industry seine Aktivitäten im technologiebasierten Servicegeschäft – mit einer klaren Geschäftsverantwortung für das Serviceportfolio über den gesamten Lebenszyklus. All diese Überlegungen haben vor allem ein Ziel: Noch näher als bisher an die Kunden heranzurücken. Im hochgradig technologiebasierten Geschäft

verlangen Abnehmer weltweit zunehmend ganzheitliche Lösungen aus einer Hand, um ihre Effizienz zu steigern und um flexibler sowie produktiver zu werden.

Um mit einer solchen Servicestrategie erfolgreich zu sein, müssen Anbieter die Zahl der Schnittstellen zum Kunden reduzieren. „One-Face-to-the-Customer“ – dieses vermeintliche Patentrezept haben sich weltweit wohl hunderttausende Unternehmen auf ihre Fahnen geschrieben. Theoretisch wäre dies auch bei komplexen Geschäften wie denen der Industriesparte von Siemens erstrebenswert. Praktisch ist es allein angesichts der schier Menge an vielfach sehr speziellen Aufgaben kaum sinnvoll anzuwenden. Der Ansatz von Siemens lautet daher: „One-Concept-to-the-Customer“ – Service inklusive. Diese Herangehensweise ist auch bei Großaufträgen realistisch und umsetzbar. Und sie wird Siemens helfen, sich weiter vom Wettbewerb am Markt zu differenzieren und langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen.

Fazit: Ob bei Siemens Industry oder anderen Unternehmen der Infrastruktur- und Investitionsgüterbranchen – Service wird zu einer Notwendigkeit. In dem Wort verbergen sich die Begriffe „Not“ und „wendig“. Unternehmen, die diese Not – den Paradigmenwechsel – rechtzeitig erkennen und darauf wendig mit Innovationen und Strukturanpassungen reagieren, bauen sich ein belastbares Fundament für ihren zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg.

Dieses Buch ist mit realen Fallbeispielen und fundierten Beiträgen zu Themen wie Servicebenchmarking, Bedarfsanalyse, Aufbau von Serviceorganisationen, Vertragsgestaltung, Etablierung von Serviceprozessen und -tools bis hin zur Integration externer Servicepartner und zum Servicecontrolling eines der derzeit wohl kompetentesten Handbücher zum Thema Serviceinnovationen.

München, Dezember 2011

Prof. Dr.-Ing. Siegfried Russwurm
Sektor CEO Industry und
Mitglied des Vorstands
der Siemens AG

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