

IndustrieService 12

Magazin für technische Führungskräfte

Dezember 2005

www.industrie-service.de



DETLEF GANZ

„Wir sorgen für einen reibungslosen Materialfluss“

Montage und Handhabung

Supplement der Zeitschriften IndustrieService, Der Konstrukteur und Der Betriebsleiter



SUPPLEMENT

24 Seiten rund um Montage und Handhabung

vtw

Verlag für Technik und Wirtschaft



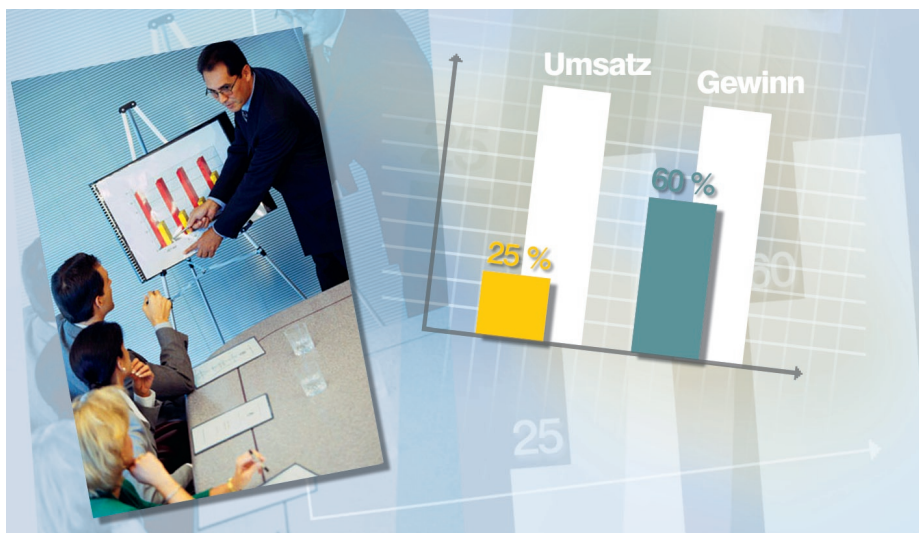
TITEL

Servotechnik auf dem Vormarsch

Neue Antriebslösungen mit hoher Leistungsdichte

Service als profitables Geschäftsfeld

After-Sales als Dienstleistung bietet nicht nur dem Kunden einen Mehrwert



In nahezu allen Industriebereichen wurden in den letzten Jahren deutliche Verbesserungen in den Produktionsprozessen erreicht. Der After-Sales-Bereich wurde dabei jedoch häufig stiefmütterlich behandelt. Insbesondere im Anlagen- und Maschinenbau erkennt man mittlerweile seine wachsende Bedeutung zur Differenzierung vom Wettbewerb. Außerdem zeigt sich, dass sich im Service-Bereich ein höherer ROI, bezogen auf das eingesetzte Kapital, erwirtschaften lässt als in der Herstellung.

Die ganzheitliche Betrachtung des Produktionsprozesses führte in den letzten Jahrzehnten zu einer Optimierung von Entwicklung, Zulieferung und Herstellung bis hin zu den Auslieferungs- und Verkaufsprozessen. Der wachsende Wettbewerb führte dazu, dass der Kunde immer mehr in den Fokus gestellt werden muss und immer früher in den Produktionsprozess mit einbezogen wird, was sich in der zunehmenden Bedeutung von Customer Relationship Management (CRM) widerspiegelt. Bei all den strukturellen und organisatorischen Veränderungen, die mit dieser Entwicklung einhergingen, wurde der Service-Bereich (After-Sales-Service) meist vernachlässigt. Service war als Notwendigkeit zur Kundenbindung unverzichtbar, aber in erster Linie mit Kosten verbunden.

Marktentwicklung im Service

In Zeiten sinkender Investitionsbereitschaft belastet die schwache Nachfrage die Ertragslage der Unternehmen und verschärft den Wettbewerb. Insbesondere im Anlagen- und Maschi-

nenbau erkennt man die wachsende Bedeutung des Service-Bereichs sowohl als Maßnahme zur Differenzierung vom Wettbewerber als auch als eigenständigen profitablen Geschäftsbereich. Viele Unternehmen erwirtschaften heute schon 30 bis 40 Prozent ihres Ertrages in den Service-Bereichen Installation, Konfiguration und Wartung. Dieser Anteil wird in den nächsten Jahren noch steigen. In einigen Branchen ist zurzeit der Markt für Service-Leistungen vier- bis fünfmal größer als der Markt für Neuprodukte.

Verlustquelle oder Profit-Center?

Kann ein Ansatz gefunden werden, den After-Sales Bereich von einem Cost-Center in ein Profit-Center umzuwandeln? Kennzeichnend für viele Anbieter ist, dass sie über ein Dienstleistungsangebot verfügen, dies aber nicht in ein geeignetes Geschäftsmodell zur Verbesserung der eigenen Ergebnissituation eingebettet ist.

Der derzeitige Stellenwert der Service-Leistungen innerhalb eines Unternehmens lässt sich wie folgt beschreiben: Der Service-Bereich wird

meistens als Verlustquelle wahrgenommen und nicht als potenzielles Geschäftsfeld. Der Aufwand für Service-Leistungen wird mehr oder weniger intuitiv, meist unkonkret und auf Erfahrung basierend abgeschätzt. Erfolgt nun eine Preiserhöhung, ohne die Wettbewerbssituation zu berücksichtigen und ohne dem Kunden eine Möglichkeit zu geben, die zu erbringenden Leistungen nachvollziehbar zu bewerten, führt dies zu Belastungen der Kundenbeziehungen und letztlich zu Auftragsverlusten.

■ *Der Markt für Service-Leistungen ist rund viermal größer als für Produkte* ■

Ein weiteres Problem ergibt sich aus der organisatorischen Eingliederung des Service-Bereichs innerhalb des Unternehmens. In vielen Fällen ist der Service-Bereich der Produktion untergeordnet. Es werden somit nicht die nötigen Budgets, Ressourcen und Werkzeuge zur Verfügung gestellt, um die zu erbringenden Dienstleistungen marktgerecht zu gestalten. Service-Mitarbeiter werden vornehmlich vom Vertrieb als Experten bei der Produktberatung vor und nach dem Verkauf genutzt.

Der Weg zu einer erfolgreichen Service-Strategie

Im heutigen Dienstleistungszeitalter muss der Service-Bereich als eigenständiges Geschäftsfeld eingestuft werden mit der Zielsetzung, einen klar definierten Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens zu leisten.

Die zu erbringenden Dienstleistungen sollten sich somit weg vom Kostentreiber und hin zum Umsatzträger entwickeln. Service muss den gleichen Stellenwert bekommen wie die Produkte. Dies bedeutet keineswegs, dass Investitionen in Sachleistungen an Bedeutung verlieren, sondern, dass zusätzliche Investitionen im Dienstleistungssektor unerlässlich werden. Letztlich werden Dienst- und Sachleistung als hybrides Produkt geplant, entwickelt, hergestellt und vermarktet.

Unter dem Schlagwort Enterprise Service Management (ESM) wird der ganzheitliche Ansatz verstanden, den Unternehmen beschreiten, um ihre Service-Dienstleistungen profitabel zu gestalten. Als logische Erweiterung von ERP, SCM und CRM umfasst auch ESM alle relevanten Pro-

zesse innerhalb einer Unternehmung, die dazu beitragen, Service-Leistungen effizient und ertragreich zu erbringen.

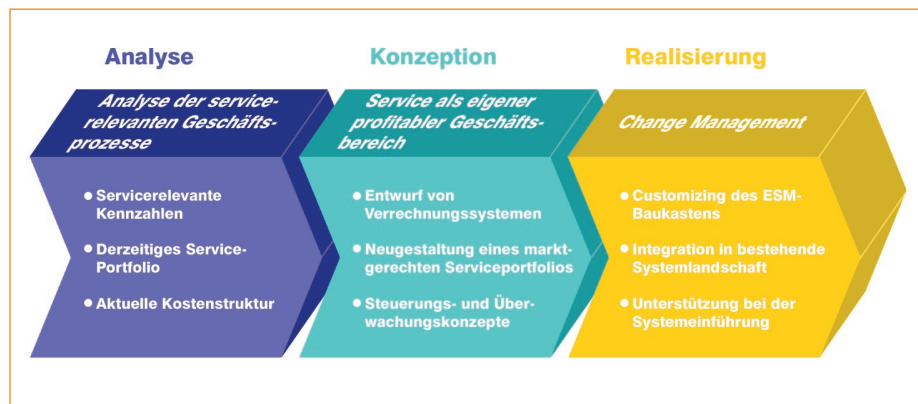
Von der Installation über Wartung bis zur Schulung

ESM beginnt mit dem Entwurf passender Service-Angebote (Service-Engineering). Dienstleistungspakete müssen geschürt werden und Produktcharakter bekommen (productization) mit dem Ziel, alle Service-Dienstleistungen für den Vertriebsprozess handhabbar zu machen. Bei der Vermarktung der Dienstleistungen ist zu beachten, dass nicht für jeden Kunden der Preis alleine entscheidend ist. Einerseits wird mehr Wert auf schnelle Reaktionszeiten gelegt, andererseits ist die Qualität oberstes Gebot. Dienstleistungsangebote müssen so konfigurierbar sein, dass die unterschiedlichen Anforderungen seitens der Kunden individuell berücksichtigt werden können und der zu leistende Aufwand transparent in die Kalkulation einfließt: von der Installation über Wartung, Beratung, Schulungen bis zu Tele-Services.

Transparente Verrechnungsstrategien entwickeln

Damit Dienstleistungen die Funktion von Umsatzträgern übernehmen können, ist eine gezielte Verrechnungsstrategie zu formulieren und umzusetzen. Die Preisfindung für Service-Dienstleistungen ist ohne Zweifel schwieriger als bei Produkten. Zum einen, weil Service-Dienstleistungen nicht ohne weiteres standardisiert werden können; zum anderen, weil der Nutzen von Service-Dienstleistungen dem Kunden nicht immer greifbar gemacht werden kann. Zudem ist die Preisbereitschaft der Kunden für einzelne Dienstleistungsprodukte oft nicht bekannt, da viele dieser Leistungen in der Vergangenheit selbst erbracht und nicht am Markt eingekauft wurden.

Für die Formulierung eines Verrechnungsmodells müssen deshalb in einem ersten Schritt die Einflussfaktoren auf die Verrechnung ermittelt werden. Entscheidend bei der Suche nach den Einflussfaktoren ist die Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven, aus denen diese wahrgenommen werden. Zu betrachten ist



Enterprise Service Management beginnt mit dem Entwurf passender Service-Angebote in Anlehnung an die Bedürfnisse des Kunden. Die exakte Definition der Dienstleistungen ermöglicht eine transparente Preisgestaltung. Für den Erfolg des Service-Bereichs ist dann die Einführung und Implementierung geeigneter Software-Tools von zentraler Bedeutung.

ein Einflussfaktor immer aus der Sicht des Kunden, des Wettbewerbs und des Unternehmens. So ist klar erkennbar, dass Service-Kosten von Faktoren wie ‚Alter der Anlage‘, ‚Zugang zur Anlage‘, ‚Möglichkeiten der Ferndiagnose‘ oder ‚Qualifikation der Service-Mitarbeiter‘ abhängig sind. Nun stellt beispielsweise die Ferndiagnose für den Dienstleister eine Möglichkeit dar, kostengünstiger zu arbeiten. Für den Auftraggeber ist dies unter Umständen aber weniger von Interesse, da er die Service-Mitarbeiter lieber vor Ort sehen würde. All diese Aspekte führen zu der Notwendigkeit einer systematischen Erarbeitung eines Verfahrens zur Bestimmung von Verrechnungsmodellen für die verschiedenen Dienstleistungstypen.

Ermittlung der zu erwartenden Kosten

Zunächst wird ein Dienstleistungs-Baukasten entworfen, der die verschiedenen Einzeldienstleistungen als Module enthält. Diese Einzeldienstleistungen werden nun zu komplexen Dienstleistungsbündeln zusammengefasst. Hierzu muss das Angebot an bestehenden Dienstleistungen im Unternehmen analysiert und strukturiert werden. Weiterhin müssen die Einzeldienstleistungen standardisiert werden und, wo sinnvoll, zu größeren Einheiten zusammengezogen werden. Die Anforderungen an die Verrechnungsmodelle sind auf den ersten Blick enorm und wirken bei den Verantwortlichen oft

mals abschreckend. Es zeigt sich aber, dass Unternehmen, die komplexe Preisfindungsverfahren einsetzen, höhere Erträge erzielen, effizienter arbeiten und das eigene Vertragsrisiko verringern.

Integration der Service-Prozesse durch moderne IT-Systeme

Die Einführung geeigneter Software-Tools zur Unterstützung dieser Prozesse ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg des Service-Bereichs. Viele servicerelevante Daten und Informationen sind im Unternehmen schon in Systemen hinterlegt, müssen also nicht neu aufgebaut werden. Die Extraktion und die Integration aller servicerelevanten Daten aus Systemen wie ERP, SCM, PPS, CAD, DMS und CRM stellen die grundlegende Datenbasis für ein erfolgreiches ESM-System dar. Mit diesen Datenbeständen als Grundlage müssen nun die elementaren Dienstleistungen definiert, abgegrenzt, kategorisiert und bewertet werden. Da jedes Unternehmen andere Anforderungen an eine Softwarelösung stellt, müssen sich bestehende Funktionen verändern lassen oder neue hinzugefügt werden können.

Das Nürnberger Beratungsunternehmen up2date solutions GmbH bietet Lösungen und Systeme, mit denen sich Prozesse im Service-Bereich optimieren lassen. Der modulare Aufbau des up2date ESM Baukastens erlaubt es, durch individuelle Zusammenstellung der Softwarebausteine und Parametrierung der Module eine auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittene Lösung zu konfigurieren. Je nach Bedarf können die einzelnen Module getrennt voneinander oder als integrierte Gesamtlösung genutzt werden. Bestehend aus Inbetriebnahme, Wartung, Inspektion, Preiskalkulation, Controlling und Ressourcenplanung werden alle Anforderungen für eine effiziente Gestaltung von Service-Leistungen abgedeckt.

Der Weg vom Service-Bereich zum erfolgreichen Profit-Center

Nach der strategischen Entscheidung, den Service-Bereich zum Profit-Center zu entwickeln, ist es von zentraler Bedeutung, diesem Bereich auch die notwendigen Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, um die internen Abläufe effizient und marktgerecht zu gestalten. Die informationstechnische Unterstützung des Service-Bereichs weist noch nicht denselben Durchdringungsgrad auf, wie es in anderen Unternehmensbereichen wie z.B. Produktion und Konstruktion der Fall ist. Die Zusammenführung und die Verfügbarkeit der Daten aus dem technischen und kaufmännischen Bereich eines Unternehmens sind jedoch entscheidend für eine schnelle und kompetente Dienstleistungserbringung. Eine auf die spezifischen Anforderungen der unternehmerischen Service-Strategie ausgerichtete Software ist dabei der Schlüssel zu einer erfolgreichen Umsetzung (www.up2date-solutions.de).

UP2DATE SOLUTIONS 300
www.vfmz.de/ser/30012