

MIKE FREITAG | MARC MÜNSTER (HRSG.)

ANFORDERUNGEN AN EIN SERVICE LIFECYCLE MANAGEMENT

KURZSTUDIE BEI DEUTSCHEN UNTERNEHMEN



0 | INHALT

1	Einleitung	4
2	Konzeption der Studie	6
3	Studienergebnisse	8
3.1	Profil der befragten Unternehmen	8
3.2	Allgemeines zum Servicegeschäft der Unternehmen	8
3.3	Fallbeispiel: Ein Getriebehersteller als eigentlich reiner Serviceanbieter?	9
3.4	Trends und Herausforderungen im Servicegeschäft	10
3.5	Service Lifecycle Management	12
3.5.1	Entwicklung neuer Serviceleistungen	13
3.5.2	Service Operations Management	14
3.5.3	Weiterentwicklung und Verbesserung bestehender Serviceleistungen	17
3.5.4	Ausphasung bestehender Serviceleistungen	18
4	Zusammenfassung und Ausblick	19

SERVICE LIFECYCLE MANAGEMENT

1 | EINLEITUNG

MIKE FREITAG

Bereits heute ist es für produzierende Unternehmen wichtig, neben Produkten immer mehr Dienstleistungen anzubieten. In diesem Transformationsprozess der Servitization wird es zunehmend wichtiger, zunächst die Anforderungen der Kunden zu ermitteln, um dann daraus Geschäftsmodelle zu entwickeln, in denen von Anfang an neben Produkten auch Dienstleistungen einen wichtigen Bestandteil darstellen. Neben dem Management eines Produktlebenszyklus sollten die Unternehmen dementsprechend ein Service Lifecycle Management einführen und umsetzen.

Analog zum Produktlebenszyklus besteht ein Service Lifecycle aus drei Teilen:

- Service Ideation,
- Service Engineering und
- Service Operations Management.

Service Ideation

Die Ideenfindung sollte in jedem Unternehmen ein kontinuierlicher Prozess sein. Dabei können Ideen aus ganz unterschiedlichen Quellen stammen, beispielsweise aus sich ändernden Kundenbedürfnissen, neu entstehenden Technologien oder Transformationen innerhalb des Unternehmens. Nach einer Sammlung von Serviceideen kommt es zu einer strukturierten Bewertung. Nur wenige werden ausgewählt, um eine neue Dienstleistung zu entwickeln.

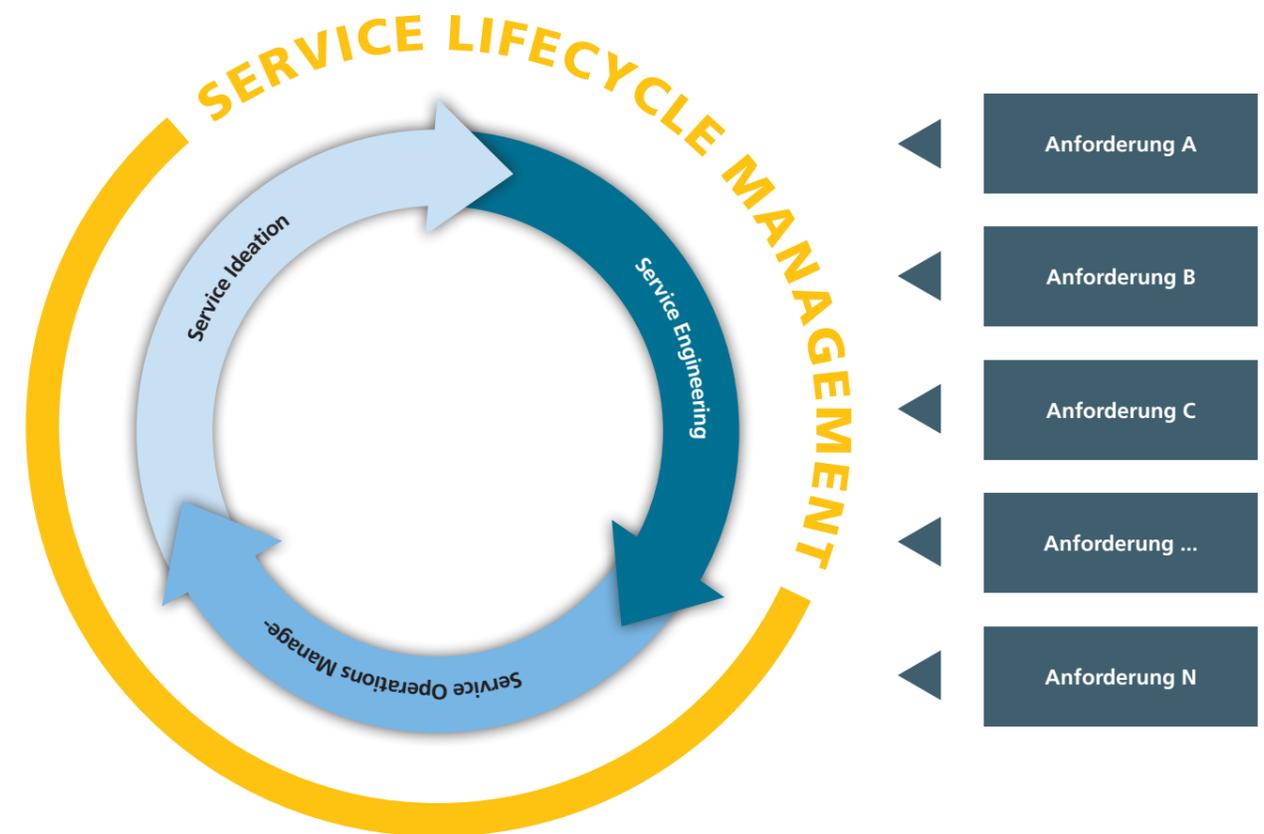
Service Engineering

In diesem Teil des Service Lifecycle Managements wird die ausgewählte Idee schrittweise entwickelt. Zunächst werden interne sowie externe Anforderungen ermittelt und priorisiert. Danach wird die Dienstleistung entwickelt, implementiert und mittels Testkunden im Markt eingeführt. Verläuft dieser Prozess erfolgreich, wird die Dienstleistung anschließend im gesamten anvisierten Markt eingeführt und erbracht.

Service Operations Management

In diesem Teil sind vor allem das Service Marketing und der Vertrieb (Service Sales) wichtig, bevor die sekundäre Dienstleistung am Kunden erbracht werden kann. Neben diesen primären Prozessen sind ebenfalls Prozesse wie die Qualitätssicherung und das Performancemanagement wichtig. Am Ende des Lebenszyklus stellt sich die Frage, ab welchem Zeitpunkt die Dienstleistung vom Markt genommen werden soll.

Diese grundsätzlichen Überlegungen bildeten die Basis für die Konzeption der Studie.



2 | KONZEPTION DER STUDIE

MARC MÜNSTER

Von Januar bis August 2012 wurden mit insgesamt 14 Experten aus dem produzierenden Gewerbe Interviews über das Servicegeschäft in ihren Unternehmen geführt. Der Hauptfokus lag dabei darauf, zu ergründen, inwiefern von den Unternehmen angebotene Serviceleistungen im Sinne eines Lebenszyklusmanagements für Services professionell gemanagt werden.

Im Folgenden wird die Vorgehensweise bei der Durchführung der Studie näher beschrieben. Die erforderlichen Arbeiten gliederten sich in vier Schritte:

- Entwicklung des Interviewleitfadens,
- Auswahl der Interviewpartner,
- Durchführung der Interviews,
- Analyse und Aufbereitung der Ergebnisse.

Die *Entwicklung des Interviewleitfadens* erfolgte auf Basis umfangreicher Recherchen und Analysen mit Bezug auf das Servicegeschäft im produzierenden Gewerbe sowie auf in der Vergangenheit durchgeführten Studien und Projekten zu Service Engineering und Service Management. Als zentrale Themenblöcke wurden im Interviewleitfaden allgemeine Fragen zum Servicegeschäft des Unternehmens sowie zu Trends und Herausforderungen erarbeitet. Im Anschluss daran wurden konkrete Fragen zu den folgenden Bereichen des Service Lifecycle Managements gestellt:

- Service Engineering,
- Service Operations Management und
- Verbesserung oder gegebenenfalls Abschaffung bestehender Serviceleistungen.

Die Frageblöcke zu diesen einzelnen Bereichen des Service-Lebenszyklusmanagements folgten dabei jeweils der gleichen Struktur. Zunächst wurden Fragen definiert, durch welche erschlossen werden konnte, wie professionell die Unternehmen die jeweilige Lebensphase managen. Darauf aufbauend wurde nach typischen Problemen und Schwierigkeiten gefragt sowie – daraus abgeleitet – nach konkretem Unterstützungsbedarf. Abschließend wurde untersucht, inwieweit die Interviewpartner mit der derzeitigen Unterstützung der jeweiligen Service-Lebensphase durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, zum Beispiel im Rahmen von Software, zufrieden sind, beziehungsweise wo in der Praxis eine solche besonders wünschenswert ist.

Die *Auswahl der Interviewpartner* fokussierte sich auf Unternehmen des produzierenden Gewerbes, zum Beispiel des Maschinenbaus oder der Elektrotechnik. Für die Durchführung der Interviews wurden kleine und mittelständische Betriebe ebenso angefragt wie Großunternehmen. Die Ansprache erfolgte auf direkte Weise (z.B. über Social Media, E-Mail oder Telefon).

Zur *Erhebung der Daten* wurden knapp einstündige Interviews mit den Service-Experten (z.B. Serviceleiter oder -manager) der angefragten Unternehmen durchgeführt. Dies geschah entweder in einem persönlichen Gespräch vor Ort bei den Unternehmen oder telefonisch. Den Unternehmen wurde zugesichert, dass ihre Aussagen nur in anonymer Form in die Auswertung einfließen.

3 | STUDIENERGEBNISSE

MARC MÜNSTER, SABRINA COCCA

3.1 Profil der befragten Unternehmen

Die große Mehrheit der befragten Unternehmen gehört der Branche des Maschinen- und Anlagenbaus an. Weiterhin vertreten waren Unternehmen des Fahrzeugbaus, der Elektrotechnik, der Unterhaltungselektronik sowie der Medizintechnik.

Dementsprechend gestaltet sich auch das Wesen ihres Produktgeschäfts. Hier gibt die Mehrheit der Unternehmen an, vor allem (komplette) Maschinen und Anlagen zu verkaufen, gefolgt von Lösungen bzw. Systemen und Modulen beziehungsweise Komponenten.

Die meisten der Unternehmen aus der Studie adressieren mit den Produktleistungen direkt ihre Endkunden (d.h. beispielsweise die Nutzer der jeweiligen Maschinen oder Komponenten). Jedoch werden auch häufig die Händler – als Intermediäre auf einem indirekten Weg der Produkte zu den Endkunden – als primäre Kunden der Unternehmen betrachtet.

Die Mehrheit der befragten Unternehmen sieht sich als Großunternehmen, nur wenige Unternehmen zählen zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

3.2 Allgemeines zum Servicegeschäft der Unternehmen

Bei allen befragten Unternehmen soll das Servicegeschäft in Zukunft mehr Bedeutung gewinnen, bei fast allen ist es bereits heute sehr wichtig. Dies drückt sich darin aus, dass lediglich zwei der Unternehmen angeben, das Servicegeschäft aktuell noch »stiefmütterlich« zu behandeln.

Sämtliche Serviceleistungen der befragten Unternehmen sind produktbegleitend, das heißt, sie haben einen direkten Bezug zu den Primärprodukten, welche den Kunden von den Unternehmen angeboten werden. Ohne die Existenz der Primärprodukte würde den Unternehmen die Grundlage für das Servicegeschäft fehlen.

Betrachtet man die angebotenen Serviceleistungen in (zeitlicher) Abhängigkeit vom Verkaufszeitpunkt der Produkte an die Kunden, so kann zwischen Pre-, At- und After-Sales-Leistungen unterschieden werden. Diesbezüglich zeichnet sich ein klares Bild ab: Die meisten der befragten Unternehmen verorten ihr Serviceangebot vor allem im After-Sales-Bereich, jedoch wurden auch einige Unternehmen interviewt, die ihr Serviceangebot stark im Pre-Sales-Bereich sehen.

Hierunter fallen vor allem Serviceleistungen wie die kundenindividuelle Entwicklung oder Anpassung von Produkten mitsamt dem dazugehörigen Engineering.

Aufgrund des festgestellten Fokus auf After-Sales-Services sind bei den befragten Unternehmen vor allem die klassischen technischen Services wie Ersatzteilservice, Reparatur, Wartung und Instandhaltung vertreten. Mehr als die Hälfte der Unternehmen gibt jedoch an, darüber hinausgehende Mehrwert-Services (z.B. Remote Services oder Beratungsleistungen) und Serviceverträge (v.a. über Leistungsinhalte der klassischen technischen Services) anzubieten.

Am Beispiel des im Exkurs im folgenden Kapitel 3.3 vorgestellten Unternehmens kann festgestellt werden, dass gerade für diejenigen Unternehmen die Grenzen von Produkt- und Servicegeschäft zunehmend verschwimmen, welche bereits ihr Produktgeschäft stark kunden-spezifisch ausführen (z.B. durch kundenindividuelle Entwicklung und Produktion von Maschinen oder Anlagen) und nicht erst den typischerweise kundenspezifischeren Servicepart. Für sie ist es schwer zu differenzieren, wo genau das Produktgeschäft aufhört und wo das Servicegeschäft anfängt.

Von großem Interesse im Rahmen der Studie war, inwiefern das Servicegeschäft als Ganzes organisatorisch in den Unternehmen verankert ist. Die Fragestellung hierzu lautete: Gibt es eine eigene Abteilung oder einen eigenen Unternehmensbereich für den Service oder wird dieser von anderen Organisationseinheiten abgedeckt?

Die Studienergebnisse liefern hier eine klare Aussage: Mehrheitlich wird das Servicegeschäft durch eigene Organisationseinheiten (fünf Nennungen) bzw. durch eigene Unternehmensbereiche oder Divisionen (drei Nennungen) abgebildet. Jedoch ist es je nach Unternehmenskontext auch nicht unüblich, dass das Servicegeschäft stark an den Produktbereich gekoppelt ist (fünf Nennungen) und Aufgabenbereiche des Servicegeschäfts von anderen Organisationseinheiten übernommen werden. Meist liegt dieser Fall bei Unternehmen vor, die das Produktgeschäft als deutlich überlegen gegenüber dem Servicegeschäft einstufen.

3.3 Fallbeispiel: Ein Getriebehersteller als eigentlich reiner Serviceanbieter?

Bei einem Interview mit einem Unternehmen, welches Getriebe herstellt, kam es zu folgender Situation: Im Gespräch mit dem Interviewpartner schien es zunächst so, als sei das Servicegeschäft des Unternehmens noch im Anfangsstadium und demnach nicht besonders wichtig.

Dies machte sich dadurch bemerkbar, dass einerseits der Umsatzbeitrag des Servicegeschäfts zum Gesamtunternehmensumsatz relativ niedrig ausfiel und sich andererseits die relativ niedrige Bedeutung auch aufbauorganisatorisch widerspiegelte: So wurden alle Tätigkeiten des Servicegeschäfts von anderen Abteilungen, die das eigentliche Produktgeschäft fokussieren sollten, ausgeübt. Speziell für das Servicegeschäft gab es keine gesonderten Organisationseinheiten. Hier trügte jedoch der Anschein, denn das vorschnell getroffene Urteil über das Servicegeschäft erwies sich als nicht korrekt. Die oben aufgeführten Erkenntnisse bezogen sich lediglich auf das Servicegeschäft in der Nachkaufphase des Produktgeschäfts, also auf After-Sales-Serviceleistungen wie Ersatzteilgeschäft, Reparatur, Wartung und Instandhaltung. Es stellte sich schnell heraus, dass für das Unternehmen und dessen Kunden die eigentlichen Haupt-Serviceleistungen in der Vorkaufphase stattfinden, es sich also um Pre-Sales-Services handelt, welche charakteristisch für das Servicegeschäft des Unternehmens sind.

Da das Unternehmen nahezu jedes Primärprodukt auf die spezifischen Kundenanforderungen angepasst entwickelt, kann hier die wichtigste Serviceleistung des Unternehmens gesehen werden. Das Servicegeschäft greift in diesem Beispiel also weiter, als zunächst vermutet (da auf den After-Sales-Service fixiert) und bestimmt sogar die Wesenszüge des Produktgeschäfts.

3.4 Trends und Herausforderungen im Servicegeschäft

Für die Unternehmen des produzierenden Gewerbes gibt es zahlreiche Trends und Herausforderungen im Rahmen des Servicegeschäfts. Die befragten Unternehmen nannten vor allem die folgenden Aspekte:

Steigende Anforderungen der Kunden an Serviceleistungen

Von Seiten der Kunden nahmen in der jüngeren Vergangenheit die Anforderungen bezüglich des Angebots und der Erbringung von Serviceleistungen stets zu. Dieser Trend wird sich auch in Zukunft fortsetzen.

So verlangen immer mehr Kunden »Rundum-sorglos-Pakete«, welche sie mit sämtlichen notwendigen Serviceleistungen versorgen. Daneben fordern sie vermehrt kundenspezifische statt standardisierte Serviceleistungen. Auch präventive Services, etwa zur Vorbeugung von später möglicherweise auftretender schwerwiegender Schäden, werden immer stärker nachgefragt.

Die Produkte des produzierenden Gewerbes aus Deutschland werden an Kunden in aller Welt verkauft. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die Service-Experten in der Studie angeben, dass besonders die internationale Erbringung von Services eine Herausforderung darstellt. Speziell das Finden geeigneter Servicepartner in den jeweiligen Ländermärkten stellt häufig eine Schwierigkeit dar.

Der Einfluss der eigenen Primärprodukte sowie von Informations- und Kommunikationstechnologien erhöht sich

Der allgemeine technische Wandel heutzutage prägt auch das Servicegeschäft. Insbesondere die Integration digitaler Technologien, allen voran die Internettechnologien, stellt eine Herausforderung dar.

Auch das Primärproduktgeschäft der eigenen Unternehmen der Interviewpartner stellt das Servicegeschäft vor eine große Aufgabe. Vor allem die tendenziell immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen sowie die schnelle Ausweitung von Produktsortimenten wirken erschwerend und komplexitätssteigernd auf das Servicegeschäft.

Fachkräftemangel und Qualifikation von Mitarbeitern

Für das Servicegeschäft werden besondere Kompetenzen bei den ausführenden Mitarbeitern benötigt, welche sich durch eine besondere Problemlösungsfähigkeit, ein ausgeprägtes technisches Verständnis und sozialen Kompetenzen auszeichnen, bei häufig gleichzeitig hoher Reisebereitschaft. Ein derart anspruchsvolles Anforderungsprofil stellt die Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels vor Schwierigkeiten. Einige der Interviewpartner gaben an, dass sie kaum noch geeignetes Personal für den Service finden können und deshalb bestehende Wachstumspotenziale nicht nutzen können. Gemeinhin sind mangelnde Fremdsprachenkenntnisse der Mitarbeiter eine Hürde, um das Servicegeschäft international besser voranbringen zu können. Andererseits zeichnen sich internationale Servicepartner allzu oft durch ein unbefriedigendes Fachwissen über die ins Ausland verkauften Produkten aus.

Wie die Zukunft im Service aussehen könnte

Auf die Frage, wodurch sich das Servicegeschäft der Zukunft auszeichnen würde, gaben die befragten Unternehmen eine Vielzahl möglicher Merkmale an:

So wird sich der Kundenfokus im Vergleich zu heute noch steigern, was aufgrund ihrer gestiegenen Ansprüche auch notwendig erscheint. Es wird verstärkt Bemühungen geben, den Kunden das Servicegeschäft so transparent und verständlich wie möglich zu machen. Dies kann unter Umständen dazu führen, dass Servicefälle nicht mehr als »Negativerlebnisse« wahrgenommen werden, sondern als selbstverständliches Ereignis im Rahmen der Nutzung der Primärprodukte.

Unternehmensintern wird die Wertschätzung für den Service steigen. Die Verzahnung von Produkt- und Servicegeschäft wird sich erhöhen und Wissen in beide Richtungen ausgetauscht werden. Im Vergleich zu heute wird demnach Wissensmanagement also auch im Servicegeschäft eine größere Bedeutung erlangen.

In den Interviews wirkte es so, als hätten die befragten Großunternehmen weniger Schwierigkeiten als KMU damit, die Weichen für ein erfolgreiches zukünftiges Servicegeschäft zu stellen. Die Unternehmen, die das Wachstumspotenzial im Servicebereich voll ausnutzen möchten, kommen nicht umhin, entsprechend Geld zu investieren, beispielsweise um neue Kapazitäten zu schaffen oder das bisherige Servicegeschäft neu zu strukturieren. Vor allem kleineren Unternehmen fehlen nach Meinung der Interviewpartner häufig die hierfür benötigten finanziellen Ressourcen.

3.5 Service Lifecycle Management

Die Mehrheit der interviewten Service-Experten hat ein produktzentriertes Verständnis von »Service Lifecycle Management«. Demnach müsste die Begrifflichkeit umschreiben, wie Serviceleistungen entlang des Lebenszyklus der Primärprodukte unterstützend eingesetzt werden können, beispielsweise um die Lebensdauer der Produkte zu verlängern. Im Zentrum des Managements dieses Handlungsfelds stünde somit die Überlegung, zu welchem Zeitpunkt im Produktleben welche Serviceleistungen ergänzend angeboten werden können.

Dagegen hat knapp ein Drittel der befragten Unternehmen ein ähnliches Verständnis von Service Lifecycle Management wie es im Einleitungskapitel skizziert wurde.

Einschätzung von Service Lifecycle Management durch die Interviewpartner

Nach Meinung fast aller befragten Unternehmen ist eine lebenszyklusorientierte Betrachtung von Serviceleistungen grundsätzlich sinnvoll, schließlich könnten mit einem solchen Managementansatz verschiedene Nutzenpotenziale gehoben werden. Beispielsweise könnte die Innovationsfähigkeit im Servicebereich gesteigert werden. Gleichsam gibt die Mehrheit der befragten Unternehmen an, dass es ein derartiges Lebenszyklusmanagement von Serviceleistungen in den jeweiligen Unternehmen aktuell noch nicht gibt. Obwohl die Relevanz des Service Lifecycle Managements von den Unternehmen bestätigt wurde, würden es nur wenige von ihnen im eigenen Unternehmen einführen. Dies liegt mitunter an der ohnehin hohen kapazitiven Auslastung der Unternehmen im Servicebereich.

3.5.1 Entwicklung neuer Serviceleistungen

Bei einer deutlichen Mehrheit der befragten Unternehmen werden neue Serviceleistungen auf strukturierte Weise entwickelt und anschließend umgesetzt. Lediglich drei Unternehmen geben an, bislang nicht strukturiert vorzugehen.

Der Anstoß für die Entwicklung neuer Services kommt bei fast allen Unternehmen von Seiten der Kunden. Die interviewten Service-Experten geben jedoch an, dass meistens auch das eigene Unternehmen eine Quelle neuer Serviceideen sein kann, beispielsweise die eigenen Mitarbeiter. In mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen gibt es definierte Prozesse und Verantwortlichkeiten für die Serviceentwicklung.

In den wenigsten Unternehmen gibt es spezialisierte Organisationseinheiten, die sich hauptsächlich mit der Entwicklung neuer Services beschäftigen. Häufiger wird diese Entwicklungsaufgabe von anderen Organisationseinheiten übernommen.

Die Mehrheit der Service-Experten gibt an, dass neue Services in ihren Unternehmen vor der Markteinführung mit ausgewählten Pilotkunden getestet werden. Zwei der befragten Unternehmen verzichten auf derartige Testläufe und erproben neue Serviceleistungen direkt am Markt.

Schwierigkeiten bei der Entwicklung neuer Services

Für viele Unternehmen ist es schwierig, neue Serviceleistungen zu entwickeln, da das operative Servicegeschäft sämtliche Ressourcen des Servicebereichs bindet und die Kapazitäten ausgelastet sind. Die Mitarbeiter im Service kommen kaum dazu, sich mit der Entwicklung neuer Services zu beschäftigen, wodurch die Entwicklungsaufgabe zumeist durch das bestehende Personal und parallel zum Tagesgeschäft vollbracht werden muss.

Grundsätzlich ist es jedoch alles andere als trivial, als Unternehmen vorab zu erkennen, welche Serviceideen sich für ein Entwicklungsprojekt lohnen und welche nicht. Somit bedarf es einer konkreten Nutzendarstellung von Serviceideen, um die Entscheidungsfindung bezüglich des Zustandekommens eines Entwicklungsprojekts zu unterstützen. Hier muss einerseits geprüft werden, ob die Kunden den neuen Service überhaupt annehmen würden (i.S.v. Kundenakzeptanz) und welche Reaktionen die vermuteten Nutzen bei den Kunden hervorrufen (d.h. Nutzenwahrnehmung durch die Kunden). Weiterhin stellt die Zahlungsbereitschaft der Kunden einen Unsicherheitsfaktor dar.

Unterstützungsbedarf bei der Serviceentwicklung

Folglich gibt es Unterstützungsbedarfe bei den Unternehmen in Bezug auf die Entwicklung neuer Serviceleistungen. So bezeichneten es einige Unternehmen als wünschenswert, mehr praxisnahe Methoden und Werkzeuge für die Entwicklungsaufgabe durch die Wissenschaft bereitgestellt zu bekommen, anstatt akademischer und theoriebetonter Ansätze.

IT-Unterstützung der Serviceentwicklung

Nach Meinung der Mehrheit der Service-Experten ist die IT-Unterstützung der Serviceentwicklungsaufgabe bislang nicht zufriedenstellend. Eine Verbesserung dieser Situation wäre für die Unternehmen wünschenswert. Je nach Kontext des Servicegeschäfts stellen sich die einzelnen Unternehmen deshalb unterschiedliche IT-Tools vor, um das jeweilige Servicegeschäft zu unterstützen (z.B. IT-Unterstützung des Ideen- und Wissensmanagements oder IT-Tools zur Beschreibung zukünftiger Szenarien im Service).

3.5.2 Service Operations Management

Im Rahmen dieser Studie wurden die folgenden Aufgabenfelder als typisch für das Service Operations Management angenommen:

- Marketing und Vertrieb von Serviceleistungen,
- Erbringung der Serviceleistungen,
- Qualitätsmanagement im Servicebereich sowie
- Planung, Steuerung und Kontrolle der operativen Tätigkeiten.

Etwas weniger als die Hälfte der Interviewpartner gibt an, für das Service Operations Management eine eigene Organisationseinheit in der Aufbauorganisation des Unternehmens vorgesehen zu haben.

Nach Meinung der Mehrheit der interviewten Service-Experten wird in ihren Unternehmen das operative Servicegeschäft professionell gemanagt. Lediglich zwei Unternehmen geben an, dass eher ein unprofessionelles Management vorherrsche.

Bei der Vermarktung und dem Vertrieb von Serviceleistungen gibt es in etwa ein Gleichgewicht bezüglich einer proaktiven, respektive reaktiven Herangehensweise. Mehr als die Hälfte der Unternehmen kann definierte Verantwortlichkeiten für Marketing und Vertrieb von Services ausweisen. Jedoch gibt es nur in zwei der Unternehmen eine eigene Organisationseinheit für diesen Tätigkeitsbereich.

Unternehmen, die Services reaktiv anbieten – also beispielsweise nur auf Anfrage der Kunden – haben zumeist bereits mit einer hohen Auslastung im operativen Service zu kämpfen. Das bedeutet, sie müssen sich darum bemühen, die bestehenden Serviceprojekte und -aufträge mit den gegebenen Ressourcen zu bewältigen und es ist ihnen daher unter Umständen nicht möglich, weitere Aufträge anzunehmen. Auch hier soll erneut auf die vergleichsweise niedrige Kapazitätsdecke im Servicebereich verwiesen werden – im Gegensatz zum Produktgeschäft, wo es bei den meisten Unternehmen nicht an Manpower mangelt, um die Primärprodukte zu vermarkten oder zu verkaufen. Bei vier der interviewten Unternehmen werden Serviceleistungen gemeinsam mit den Primärleistungen aus dem Produktbereich vermarktet und verkauft.

Für die Erbringung von Services gibt es in knapp einem Drittel der Unternehmen spezialisierte Organisationseinheiten. Bei drei Unternehmen werden Services durch den Produktbereich erbracht.

Eine deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen gibt an, die Qualität im Servicegeschäft kontinuierlich zu messen. Zumeist geschieht dies auf indirekte Weise mit Blick auf die Zufriedenheit der Kunden. Diese wird regelmäßig erhoben, zum Beispiel über persönliche Gespräche oder der Abfrage mittels standardisierter Fragebögen. Teilweise wird bei den Erhebungen auf die Hilfestellung und Unterstützung entsprechend spezialisierter Dienstleister zurückgegriffen.

Zum operativen Servicegeschäft finden nach Angaben der Mehrheit der Unternehmen regelmäßige Reportings statt. Mit Kundenbeschwerden wird zudem professionell umgegangen. Teilweise sind die Mitarbeiter speziell darin geschult, wie in Beschwerdefällen mit den Kunden verfahren werden soll. Allerdings geben nur zwei Unternehmen an, zu analysieren, was die Ursachen für eingegangene Kundenbeschwerden sind.

Für die Mehrheit der interviewten Service-Experten stellt die Produktivität im Servicegeschäft ein interessantes Thema dar. Die Produktivität im eigenen Servicebereich wird von knapp der Hälfte der Unternehmen gemessen.

Schwierigkeiten im Service Operations Management

Im Rahmen der Studie wurden von den befragten Unternehmen eine Vielzahl an Schwierigkeiten in Bezug auf das operative Servicegeschäft genannt.

So behindert die bereits bestehende hohe Kapazitätsauslastung im Servicebereich ein proaktives Vorgehen (z.B. bei der Vermarktung und beim Vertrieb, s.o.). Dass Servicefälle häufig international bearbeitet werden müssen, wirkt sich auf diese Situation noch erschwerend aus. Ebenso wenig förderlich ist hierfür, dass das Servicegeschäft nach Meinung der Service-Experten durch unvorhersehbare Situationen gekennzeichnet und daher kaum planbar ist.

Gerade in Bezug auf die Erbringung von Serviceleistungen im internationalen Kontext spielt die grenzüberschreitende Logistik (z.B. im Rahmen des Ersatzteilgeschäfts) eine wichtige Rolle, ebenso wie intelligent gelegte Servicestandorte, von denen aus agiert wird. Für die Unternehmen sind diese beiden Aspekte in der Praxis jedoch häufig mit Schwierigkeiten verbunden.

Unterstützungsbedarf im Service Operations Management

Die Studie zeigt, dass das operative Servicegeschäft von den meisten Unternehmen – trotz der gegebenen Komplexität – gemeistert wird. Dennoch gibt es Unterstützungsbedarfe, die von den befragten Unternehmen allerdings nur in seltenen Fällen konkretisiert werden konnten.

Explizit gewünscht wird indes die Bereitstellung eines geeigneten Kennzahlensystems, mit dem das Servicegeschäft besser überwacht werden kann. Hierunter kann in etwa ein kennzahlen-technisches Rahmenwerk verstanden werden, welches die Handlungsfelder des operativen Servicegeschäfts unterstützt (z.B. Vertrieb, Qualität oder Produktivität von Services).

IT-Unterstützung im Service Operations Management

Mehr als die Hälfte der Service-Experten ist mit der bislang verfügbaren IT-Unterstützung für die Handlungsfelder des Service Operations Management unzufrieden. Nach ihrer Meinung ist eine bessere Unterstützung durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien wünschenswert. Lediglich vier der befragten Unternehmen geben an, mit der bestehenden IT-Unterstützung für das operative Servicegeschäft zufrieden zu sein.

Diese unterschiedliche Auffassung wurde in etwa mit gleicher Verteilung auch in Bezug auf die Zufriedenheit der Abbildung des Servicegeschäfts in den von den Unternehmen verwendeten Enterprise-Resource-Planning- (ERP-) Systemen hervorgebracht. Einige Unternehmen haben aufgrund finanzintensiver Anpassungsprojekte ihr ERP-System servicefähig gestaltet, andere wiederum haben eigene IT-Lösungen für eine Abbildung des Servicegeschäfts realisiert.

Wo besonderer Bedarf an IT-Unterstützung vorherrscht, wurde von einigen Unternehmen konkretisiert: So wären etwa Service-Datenbanken hilfreich, um eine Übersicht über sämtliche aktuellen und vergangenen Servicefälle im operativen Servicegeschäft zu erhalten oder auch Kundenbeziehungsmanagement- (CRM-) und Verkaufschancenmanagement-Tools zur IT-unterstützten Professionalisierung von Servicemarketing und -vertrieb.

3.5.3 Weiterentwicklung und Verbesserung bestehender Serviceleistungen

Alle befragten Unternehmen geben an, bestehende Serviceleistungen weiterzuentwickeln oder zu verbessern, sobald Bedarf hierfür ersichtlich wird. Dabei kann es sich beispielsweise um die Beseitigung konkreter Defizite bei betroffenen Serviceleistungen handeln.

Grundsätzlich stellt bei der Mehrheit der befragten Unternehmen die Weiterentwicklung bestehender Serviceleistungen keine Seltenheit dar, zum Beispiel im Rahmen kundenspezifischer Anpassungen. Vier Unternehmen geben an, dass sich die Serviceleistungen im Laufe der Zeit zwar weiterentwickelt, jedoch nicht gravierend verändert haben.

Gemeinhin ist laut der befragten Unternehmen im Servicegeschäft und bei den dortigen Mitarbeitern ein Streben nach kontinuierlicher Verbesserung vorhanden (Nennung durch zehn Unternehmen). Fünf Unternehmen geben an, dass der Zeitpunkt für die Weiterentwicklung der Serviceleistungen von den Produktbereichen mitbestimmt wird. Die Herangehensweise bei der Weiterentwicklung bestehender Serviceleistungen ist indes selten definiert.

Nur in einem der Unternehmen aus der Studie liegt eine derartige Systematik vor. Dahingegen gibt mehr als die Hälfte der Unternehmen an, Serviceleistungen nach der Weiterentwicklung erneut zu testen, bevor diese auf dem Markt angeboten werden.

3.5.4 Ausphasung bestehender Serviceleistungen

Bei einer deutlichen Mehrheit der befragten Unternehmen gibt es keine strukturierte Ausphasung von Serviceleistungen aus dem Service-Portfolio. Das heißt, dass es in den Unternehmen kein geplantes »End-of-Life« von Serviceleistungen gibt.

Wie lange Serviceleistungen am Markt sind, richtet sich zudem bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen nach den zugehörigen Produkten mitsamt ihren jeweiligen Lebenszyklen. Mehr als ein Drittel der Service-Experten geht davon aus, dass Standard-Services im produzierenden Gewerbe – insbesondere die klassischen technischen Serviceleistungen – zumeist dauerhaft im Leistungsangebot sind. Für eine Ausphasung aus dem Serviceportfolio kommen eher solche Services in Frage, die zeitlich und kundenspezifisch variable Mehrwert-Services darstellen (z.B. Serviceverträge oder Beratungen) oder stark technologiebasiert sind (z.B. Remote Services oder andere Internet-basierte Services).

4 | ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

MIKE FREITAG, SANDRA STADLER

Die durchgeführten Experteninterviews zeigen, dass auch in produzierenden Unternehmen die Bedeutung des Servicegeschäfts kontinuierlich steigt. Dabei sollten Unternehmen vor allem auf drei Aspekte achten. Zum Ersten bietet das Servicegeschäft durch spezifisch zugeschnittene Angebote die Möglichkeit, individuelle Kundenanforderungen zu berücksichtigen. Dies ermöglicht es zweitens, durch eine Kombination von Produkt und Service, dem Kunden ein hybrides Produkt-Service-Bündel anzubieten und sich damit nicht nur regional, sondern auch in ausgewählten Auslandsmärkten ein Alleinstellungsmerkmal zu schaffen. Schließlich ist drittens eine hohe Qualifizierung der Mitarbeiter erforderlich, um die Services effizient am Markt erbringen zu können. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels stellt dies für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar, da die Mitarbeiter sowohl soziale Kompetenzen durch den Umgang mit Kunden als auch Kenntnisse beim Einsatz von IuK-Technologien zur Erbringung des Services aufweisen sollten.

Genau diese drei strategischen Aspekte sind auch beim Aufbau eines Service Lifecycle Managements zu berücksichtigen. Dieses besteht einerseits aus den primären Entwicklungs- und Erbringungsprozessen eines Services und andererseits aus den sekundären Managementaufgaben wie dem Controlling und der Qualitätssicherung.

Die Kurzstudie hat ergeben, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen noch kein ganzheitliches Service Lifecycle Management nutzt, allerdings werden unternehmensspezifisch einzelne Teilbereiche in der Praxis berücksichtigt. Hauptgründe dafür sind mangelnde Kapazitäten, aber auch fehlende Qualifikationen der Mitarbeiter. Der Beginn des Service Lifecycles, die Generierung neuer Serviceideen, stellt für die Unternehmen noch keine Schwierigkeit dar. Bei der Auswahl geeigneter Ideen und der sich anschließenden Entwicklung dieser gibt es jedoch großes Potenzial zur Unterstützung. Hier besteht ein Bedarf sowohl nach praxisnaher methodischer Hilfestellung bei der Serviceentwicklung als auch beim Einsatz geeigneter Software. Bei der anschließenden Serviceerbringung ergab sich ein sehr heterogenes Bild bei den befragten Unternehmen. Teilweise werden in der Praxis bereits spezielle Service-Datenbanken sowie Kundenbeziehungsmanagement- oder Verkaufsmanagement-Tools zur Verbesserung des Service Marketings und -Vertriebs eingesetzt, zum Großteil geschieht dies jedoch lediglich in Teilbereichen. Generell ist die Mehrheit der Unternehmen aber zufrieden mit der Service-erbringung. Sekundäre Managementprozesse wie das Produktivitätscontrolling oder die Qualitätskontrolle werden ebenfalls durchgeführt.

Wünschenswert aus Unternehmenssicht sind eine durchgängige Softwareunterstützung sowie eine detailliertere Produktivitätsmessung der einzelnen angebotenen Dienstleistungen. Am Ende des Service-Lebenszyklus wird nur bei wenigen Unternehmen eine strukturierte Ausphasung aus dem Service-Portfolio vorgenommen. Diese ist jedoch abhängig von der Art der Serviceleistung – Standard-Services bleiben meist dauerhaft im Portfolio, wohingegen die auf Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Services häufig nicht dauerhaft angeboten werden.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Bedeutung produktbegleitender Serviceleistungen bei produzierenden Unternehmen künftig weiter zunimmt. Nicht nur die Entwicklung neuer Services sondern auch die Weiterentwicklung bestehender Services stellt dabei ein großes Potenzial dar. Gerade die Integration primärer Entwicklungs- und Erbringungsprozesse sowie sekundärer Controlling- und Managementaktivitäten ist bislang ungelöst. Eine Softwareunterstützung gibt es dabei nur in Teilbereichen. Nicht zu unterschätzen ist zudem die kontinuierliche Unterstützung und Qualifikation der betreffenden Mitarbeiter. Gerade der Wandel von einem produzierenden zu einem Service-Unternehmen erfordert von den unternehmensinternen Mitarbeitern eine ausgeprägte Veränderungsbereitschaft.

Impressum

Kontaktadresse:

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und
Organisation IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de

Dipl.-Ing. Mike Freitag

Telefon +49 711 970-5105, Fax -2299

mike.freitag@iao.fraunhofer.de

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Da-
ten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-8396-0591-2

Titelmotiv : © [puckillustrations](http://puckillustrations.com) - Fotolia.com

Druck und Weiterverarbeitung:

IRB Mediendienstleistungen

Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB,
Stuttgart

Für den Druck des Buches wurde chlor- und
säurefreies Papier verwendet.

© by Fraunhofer IAO, 2013

Verlag: Fraunhofer Verlag

Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB

Postfach 800469, 70504 Stuttgart

Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Telefon +49 711 970-2500, Fax -2508

E-mail: verlag@fraunhofer.de

www.verlag.fraunhofer.de

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich all seiner Teile urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Ur-
heberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung
des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die
Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Wa-
renbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt
nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Wa-
renzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten
wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit
in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder
Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert
worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollstän-
digkeit oder Aktualität übernehmen.

Servitization ist nicht nur Schlagwort, sondern hilft produzierenden Unternehmen schrittweise ihre Geschäftsmodelle vom Produktgeschäft hin zum Servicegeschäft zu erweitern. Dies ist eine Möglichkeit, um den steigenden Erwartungen der Kunden gerecht zu werden. Allerdings bedeutet Servitization nicht nur eine Veränderung des Geschäftsmodells. Es geht um alle Aspekte des Unternehmens, vor allem sollte sowohl die Wandlungsfähigkeit als auch die methodische Qualifikation der Mitarbeiter gefördert werden. Ein Ansatz diese fachliche Unterstützung im Unternehmen sicher zu stellen, ist die Einführung eines Service Lifecycle Managements. Dies unterstützt die Mitarbeiter bei der Entwicklung und Erbringung von Service. Auf der Grundlage von 14 ausführlichen Experteninterviews wird die aktuelle Situation bei produzierenden Unternehmen in Deutschland analysiert und der zukünftige Handlungsbedarf aufgezeigt.

Kontakt

Fraunhofer IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de



Dipl.-Ing. Mike Freitag
mike.freitag@iao.fraunhofer.de
Tel. +49 711/970-5105

Die Veröffentlichung wurde finanziert im Rahmen von MSEE –
MSEE ist ein Integriertes Projekt der Europäischen Kommission im Rahmen des
IKT-Arbeitsprogramms der Europäischen Gemeinschaft (FoF-ICT-2011.7.3).
Mehr Informationen unter www.msee-ip.eu

