

26.05.2014 – 09:30 Uhr

Bain-Studie zum Servicegeschäft von Industrieunternehmen: Im Service liegt noch viel Potenzial brach

München (ots) -

- Fünf Servicekiller behindern den erfolgreichen Ausbau dieses Geschäftsfelds in Industrieunternehmen
- Vorhandene Ertragspotenziale werden bei Weitem nicht ausgeschöpft
- Führende Unternehmen zeigen, wie Serviceerfolg funktioniert

Der typische Industriegüterhersteller bedient nur zehn bis 25 Prozent seiner installierten Basis mit Serviceleistungen. Das verschenkte Marktpotenzial ist somit enorm. Immerhin generiert das bereits existierende Servicegeschäft zwischen 20 und 25 Prozent der Umsätze und macht rund 50 Prozent der Gewinne der europäischen Industriegüterhersteller aus. Zudem wächst dieses Segment relativ stabil mit fünf Prozent im Jahr - unabhängig von den starken Schwankungen im Investitionsgütermarkt. Dies zeigt die Studie "Service Now! Time to Wake Up the Sleeping Giant" der internationalen Managementberatung Bain & Company. Demnach könnten viele Industrieunternehmen ihr Servicegeschäft verdoppeln oder sogar verdreifachen. Das volle Potenzial zu beziffern, fällt den Unternehmen aber noch schwer.

Die Erkenntnis, dass Service in Zukunft immer wichtiger wird und bei zahlreichen Investitionsgüterherstellern heute bereits die Hälfte des Gewinns ausmacht, setzt sich langsam durch. Dennoch fällt es vielen Unternehmen schwer, ihr Servicegeschäft auszubauen. Etliche Initiativen der letzten Jahre führten nicht zum erhofften Erfolg, weil sie an der Umsetzung scheiterten. Insgesamt wachsen die Serviceumsätze der Industriegüterhersteller zu langsam - in den vergangenen zehn Jahren lagen sie lediglich bei rund 25 Prozent des Gesamtumsatzes.

Gleichwohl gibt es zahlreiche Unternehmen, die ihr Servicewachstum erfolgreich vorangetrieben haben. Dazu zählen die multinationalen Konzerne ABB und Siemens, welche ganz gezielt in Servicewachstum investieren. Sie sind Beleg dafür, dass ein wachstumsstarkes Servicegeschäft neben einer Strategie und deren konsequenten Umsetzung auch einen Kulturwandel in den traditionell produktorientierten Industrieunternehmen erfordert.

"Es gilt, die klassischen Stärken eines Industriegüterherstellers um die eines modernen Dienstleisters zu ergänzen", erklärt Michael Füllemann, Partner bei Bain & Company und Autor der Studie. "Der Service ist ein anderes Geschäft mit eigenen Regeln und Erfolgsfaktoren. Daher muss er mit einer speziellen Philosophie und angepassten Prozessen betrieben und von Menschen geführt werden, die sich für diese Aufgaben eignen."

Die fünf Servicekiller

1. Markttunkenntnis: Nur wenige Unternehmen kennen ihr volles Servicepotenzial, das sich entlang der Dimensionen installierte Basis, Kunden, Standorte und Servicearten definiert. Dadurch werden Umsätze verschenkt, und es entstehen Lücken in Servicestrategie, Standortplanung und Vertrieb.
2. Teilsortiment: Die aus der Innensicht der Unternehmen heraus entwickelten Serviceprodukte decken den Kundenbedarf über den gesamten Lebenszyklus meist nur ungenügend ab. Das führt zu entgangenen Serviceumsätzen, unzufriedenen Kunden und öffnet Drittanbietern den Weg in die eigene Servicedomäne.
3. Probieren statt studieren: Oft hängt die praktische Verfügbarkeit von Serviceangeboten mehr von lokalen Kompetenzen ab als von gut entwickelten Geschäftsmodellen. Eine konsequente Industrialisierung der Services in der Fläche fehlt ebenso wie eine stringente Personalentwicklung zum Aufbau von Servicekompetenz.
4. Reaktiver Verkauf: In vielen Unternehmen versäumt es der Servicevertrieb, aktiv mit Angeboten auf die Kunden zuzugehen. Stattdessen beantwortet der Service lediglich Kundenanfragen und erbringt die erwartete Leistung oft nur unzureichend. Kunden beklagen sich immer wieder über zu lange Lieferzeiten für kritische Ersatzteile.
5. Lippenbekenntnis: Sehr häufig wird der Servicewachstumsplan nicht durch die erforderlichen operativen Kompetenzen und Ressourcen unterstützt. So werden Mitarbeiter oft erst eingestellt, wenn ihre Auslastung durch garantierte Serviceumsätze gesichert ist. Dabei müssen gerade Servicemitarbeiter hinreichend ausgebildet sein, um vor Ort selbstständig Kundenprobleme lösen zu können.

"Die zu vorsichtige Personalpolitik ist ein typischer Fall, wie für einen Industriegüterhersteller sinnvolle Prozesse

zum Hemmschuh für das Wachstum des Servicegeschäfts werden", so Bain-Experte Füllemann. "Deshalb ist neben einer überzeugenden Servicestrategie auch eine kulturelle Servicetransformation nötig, welche eine erfolgreiche Umsetzung ermöglicht."

Service braucht eine Kulturrevolution

Servicewachstumsinitiativen von Industrieunternehmen zeigen eine Reihe von Besonderheiten, die im Rahmen einer Servicetransformation adressiert werden müssen. Hier geht es vor allem darum, eine geeignete Organisation und Kultur zu entwickeln und zu unterstützen.

Für eine erfolgreiche Transformation muss Service eine gleichberechtigte Instanz im Unternehmen werden. Die Serviceorganisation sollte durch eine Führungskraft im Topmanagement repräsentiert sein. Zudem gehört Service auf die Agenda jeder Vorstandssitzung. Alle Mitarbeiter müssen den Unternehmenswandel vom Produkt- zum Lösungsanbieter verstehen lernen. Voraussetzung dafür ist, die Serviceinitiative über alle Hierarchieebenen hinweg transparent zu kommunizieren. Die Mobilisierung der Mitarbeiter im Feld ist eine große Herausforderung, denn eine Servicewachstumsinitiative muss oft weltweit Tausende von Personen ansprechen und motivieren, von denen viele gar nicht an einem Unternehmensstandort arbeiten. Für die insgesamt eher zentral agierenden Industriegüterhersteller ist das eine ungewohnte Aufgabe.

Zentrale Bedingung für mehr Servicewachstum ist die Aufwertung dieses Bereichs innerhalb des Unternehmens. Schon heute erwirtschaftet der Service aller Industriegüterhersteller im Durchschnitt die Hälfte der Gewinne. Doch Servicemitarbeiter und -produkte gelten noch immer mehr als Folgegeschäft, denn als Teil des Kerngeschäfts.

In der Selbstsicht der meisten Industriegüterhersteller dominieren die technische Überlegenheit der Produkte und das Denken in großen Umsätzen. Für eine höhere Serviceorientierung müssen diese Aspekte systematisch erweitert werden. Dies bedeutet, dass auch überlegener Kundennutzen und das kleinere, aber sehr profitable, repetitive Servicegeschäft einen adäquaten Stellenwert einnehmen müssen.

Im Verlauf einer Servicetransformation sind auch Bedenken vor einem Macht- und Kontrollverlust im klassischen Produktgeschäft zu überwinden. Bei Industrieunternehmen überwiegen traditionell zentrale Entscheidungsprozesse. Service benötigt jedoch dezentrale Prozesse. Deshalb gilt es, einen organisatorischen Rahmen zu schaffen, der es den Mitarbeitern erlaubt, vor Ort selbstständig die notwendigen Entscheidungen zu treffen.

"Serviceerfolg hängt zu einem viel größeren Teil vom Menschen ab, als es im traditionellen Industriegütergeschäft der Fall ist", resümiert Füllemann. "Entsprechend ist neben der richtigen Servicestrategie die Entwicklung, Motivation und Befähigung von Mitarbeitern weltweit von entscheidender Bedeutung."

Kontakt:

Leila Kunstmann-Seik, Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1,
80335 München
E-Mail: leila.kunstmann-seik@bain.com, Tel.: +49 (0)89 5123 1246,
Mobil: +49 (0)151 5801 1246

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100018214/100756604> abgerufen werden.