

Unternehmen mit profitabilem Service wettbewerbsfähiger machen

Lesen Sie auf dieser Seite:

Strategische Optionen für ein Unternehmen

Service als geschäftstragende Business Unit

Integriertes CRM

Service im Blickpunkt

Prozestransparenz und Balance zwischen Kontrolle und Eigenverantwortung

Herausforderung Know-how-Erhalt

Prozessintegration über Unternehmensgrenzen hinweg

Was Sie von uns erwarten dürfen

Wie kann man Unternehmen als Ganzes und Serviceorganisationen im Speziellen mit einer Prozess- und IT-Anwendungsinfrastruktur ausstatten, die einerseits ihre Effizienz erhöht und ihnen gleichzeitig die Flexibilität für nötige Veränderungen ermöglicht?

Erodierende Produktmargen stellen viele Unternehmen heute vor gravierende Probleme. Diesen mit Kostensenkungen in der Produktentwicklung und -herstellung zu begegnen, ist nur begrenzt möglich. Um auf Dauer profitabel zu bleiben, müssen Unternehmen – wo möglich – mit Dienstleistungen Geschäft generieren. Dies ist im Grunde nichts Neues. Bei vielen Unternehmen mangelt es aber an der konsequenten Umsetzung. Es liest sich eindrucksvoll, dass es Unternehmen gelingt, über die Hälfte des Umsatzes und Dreiviertel des Gewinns mit Dienstleistungen zu erwirtschaften. Aber dies setzt eine langjährige und konsequente Entwicklung des Geschäftsmodells voraus.

Strategische Optionen für ein Unternehmen

Eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung ist die Anerkennung des **Service als geschäftstragende Business Unit**. In vielen Unternehmen wird z.B. der Kundendienst als reiner Kostenträger gesehen, der die Arbeit für Gewährleistungen zu erbringen hat, die durch die Eskalation der Produktinnovationszyklen und den Marktdruck immer umfangreicher werden. Aber selbst daran kann eine Serviceorganisation effizient und profitabel arbeiten, wenn sie mit straff organisierten Prozessen operiert. Ein effizientes DV-System ist hierbei von wesentlicher Bedeutung.

Viel mehr Geschäft lässt sich generieren, wenn Service als Geschäftszweig operiert und damit mehr als nur indirekte Werbung betrieben wird. So erzielen Sie eine kontinuierliche Kundenbindung und in der Folge mit eigenen Umsätzen eine ausgeglichene Geschäftsentwicklung und bessere Absicherung vor konjunkturellen Schwankungen.

Wenige strategische Vorhaben stellen Unternehmen vor solche Herausforderungen wie die Einführung eines **integrierten Kundenbeziehungsmanagements**. Der englische Terminus CRM (Customer Relationship Management) birgt seit längerem einige negativ belegte Aspekte – vor allem weil er mit einer komplexen IT-Implementierung und hohen Anforderungen an Change Management besonders im Vertrieb verknüpft wird. Wenn CRM aber als ganzheitliche Implementierung in überschaubaren und zugleich konsequenten Umsetzungsschritten verstanden wird, birgt es ein enormes Potenzial zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Dies verlangt zwingend die Einbeziehung des After Sales Service – früher oder später. Eine unternehmensübergreifende Implementierung umfasst neben dem IT-System vor allem Prozessinnovation als treibende Kraft zur Erhöhung der Schlagkraft am Markt.

- Dies macht ein einfaches Beispiel sehr plastisch deutlich: Mit großem Aufwand schafft es der Kundendienst, eine veraltete Komponente einer Produktionsanlage beim Kunden wieder instandzusetzen. Parallel dazu ist der Vertrieb mit dem Einkauf des Kunden in abschließenden Verhandlungen über eine Nachfolgeneration seiner Anlagen. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass die eigenen Kosten und die Kundenzufriedenheit durch derlei Parallelitäten negativ beeinflusst werden. Im ungünstigsten Fall nimmt der Kunde wegen der hohen Instandsetzungskosten von der geplanten Investition zunächst Abstand. Zugegeben, das Problem hätte man auch beim Kunden erkennen können. Aber erfolgreiche Anbieter heben sich dadurch vom Wettbewerb ab, dass sie sich in die Prozesse ihrer Kunden integrieren – eine Erfahrung, die z.B. im Supply Chain Management zur etablierten Praxis geworden ist.

Der Service ist viel öfter beim Kunden vor Ort als der Vertrieb. Er bekommt durch seine Einsätze Einblicke beim Kunden, die der Vertrieb in der Form nie gewinnen kann. Der Service ist essenzieller Teil der Wertschöpfungskette bis zum Kunden – und darüber hinaus: Welchen Beitrag leistet ein Unternehmen zur Wertsteigerung der Kunden seines Kunden? Diese Stärken lassen sich mit Weitblick und konsequenter Umsetzung in strategische und taktisch/operative Maßnahmen für die nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nutzen.

Service im Blickpunkt

In den Serviceorganisationen stellen sich eigene Herausforderungen. Die Bereiche sind zwar meistens gut durchorganisiert. Doch viele **Prozesse sind intransparent und leiden an Medienbrüchen im Informationsfluss**, vieles bedingt durch den mobilen Außendienst. Profitables Geschäft wird aber nur mit straff geführten Prozessen gemacht. *Eine* Antwort auf mangelnden Durchgriff in einer Organisation ist es häufig, die Kontrollmechanismen zu intensivieren. Das macht je nach Situation durchaus Sinn. Allerdings läuft diese Maßnahme einer meist ebenso gewünschten Steigerung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter entgegen. Ein erfolgreiches Unternehmen findet eine **ausgewogene Balance zwischen Steuerung, Informationsflüssen und Eigenverantwortlichkeit**. IT-Lösungen sind speziell in diesem Fall nur "Enabler". Geht man interdisziplinär mit einem geplanten Effizienzsteigerungsprogramm um, ergänzen sich die Ergebnisse statt sich gegenseitig zu kompensieren.

- Ein Beispiel verdeutlicht ineffiziente Informationsverarbeitung: In einem (realen) Unternehmen wurden in verschiedenen Servicesegmenten nahezu zweihundert verschiedene Daten zu den Serviceeinsätzen erfasst. Die Techniker füllten umfangreiche Arbeitsberichte aus, die später manuell in einem EDV-System erfasst wurden. Darunter waren viele Daten zu Ausfallursachen und Fehlerumständen. Die Produktentwicklung wollte diese Daten zur Qualitätsverbesserung verwenden.

Bei den verkürzten Produktlebenszyklen und gleichzeitig reduzierten Ausfallquoten können heute aber gar nicht mehr genügend Daten vom Service gesammelt werden, um eine brauchbare statistische Grundlage zu liefern, bis bereits eine neue Produktgeneration fertigungsreif ist.

Konsequenz: Eine durchgängige Betrachtung des Informationsflusses verringert nicht nur den Aufwand im Service, sondern würde der Produktentwicklung als Informationsnutzer auch deutlich brauchbarere Ergebnisse liefern.

Zwei weitere Aspekte gehen mit verbesserter Integration von Informationsflüssen einher - beide bauen auf aktuellen Möglichkeiten der Informationstechnologie auf:

Alle Serviceorganisationen kämpfen um die Aufrechterhaltung des **Know-hows der Servicemannschaft**, die sich durch die verkürzten Produktlebenszyklen kontinuierlich steigenden Anforderungen gegenüber sieht. Damit einher geht eine zunehmende Komplexität ineinander übergreifender Systeme. Sehr brauchbare Lösungsansätze lassen sich in konsequenten überschaubaren Schritten erfolgreich umsetzen.

Speziell im Service mit seinen engen Beziehungen nach Außen bietet sich eine Integration von Kunden und Subkontraktoren in eine mehrstufige Wertekette an. Damit wird eine **Prozessintegration über Unternehmensgrenzen hinweg** geschaffen. Moderne IT-Systeme erlauben dies und stellen damit ein erhebliches Potenzial zur Kostensenkung und zur Steigerung der Kundenbindung zur Verfügung.

Ein abgestimmtes Maßnahmenpaket und eine kontinuierliche Umsetzung ermöglichen eine drastische Beschleunigung der Kernprozesse, so wie es das Konzept der Realtime Enterprise (Unternehmen in Echtzeitabwicklung) vorsieht. Damit stellt sich der Service professionell auf und wird vom Kunden als kompetenter Partner wahrgenommen. Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes wird nicht nur abgerundet sondern substantiell gesteigert.

Was Sie von uns erwarten dürfen - als Dienstleister und als Kunde

- Wir analysieren die Anforderungen einer Serviceorganisation, um die Geschäftsabläufe besser zu strukturieren und zu straffen, mit dem Ziel einer durchgängigen Effizienzsteigerung.
- Unsere Beratungsleistung mit einer interdisziplinären Vorgehensweise zielt auf die Entwicklung des Service als profitables Geschäftsfeld.
- Wir implementieren Ihre IT-Lösungen als "Engine" für Ihren geschäftlichen Erfolg; sie werden als Mittel zum Zweck eingesetzt, Prozesse leistungsfähiger zu machen. Bereichsübergreifendes Wissen und Denken wird damit zusammengeführt.
- Mit einer starken Partnerschaft ergänzen Sie Ihre eigenen Ressourcen flexibel um komplementäre Kompetenzen.
- Durch effektives Projektmanagement stellen wir die tatsächliche Umsetzung der geplanten Prozessinnovationen in die Praxis sicher.
- Mit unseren Kompetenzen im Consultative Selling können Sie als Dienstleister auf eine dauerhafte partnerschaftliche Beziehung mit den Kunden bauen.

Dies ist ein Ausdruck der Webseite <http://www.vomhofe.de/kompetenz.html>.

© Winfried vom Hofe, Solutions Consulting, Oberhaching