Leitfaden Fit for Service

Position bestimmen, Potenziale identifizieren, Serviceerfolg steigern

In Kooperation mit

goetzpartners
STRATEGY I M&A I TRANSFORMATION

VDMA

Inhaltsverzeichnis

Vorwort **2**

1 Ausgangslage **4**

2 Über den Leitfaden **8**
2.1 Ableitung Erfolgsfaktoren 8

3 Handlungsfelder **12**
3.1 Transparenz & Potenzialanalyse 13
3.2 Angebotsinnovation 16
3.3 Abdeckung & Durchdringung 19
3.4 Servicevertrieb 22
3.5 Organisation 26

4 „Fit For Service“-Check
Fahrplan zur Steigerung der individuellen Service-Performance **30**
4.1 Selbstbewertung 30
4.2 Workshop 34

5 Anhang
Abbildungsverzeichnis 35
Quellenverzeichnis 36
Übersicht der Erfolgsfaktoren 37

Vorwort

Der Maschinen- und Anlagenbau als wichtige Stütze der deutschen Wirtschaft konnte in den letzten Jahren solide Ergebnisse vorweisen. Dennoch sind Unternehmen zunehmend mit Herausforderungen konfrontiert, die einen signifikanten Einfluss auf die Erträge haben können: Zunehmender Preisdruck durch teils neue Marktbegleiter sowie steigende Kundenansprüche üben Druck auf das Neuanlagengeschäft aus. Hierbei kann das Servicegeschäft der entscheidende Baustein sein, um bei volatilen Umsätzen diese und die Erträge des Unternehmens zu stabilisieren.

Obwohl die Bedeutung des Servicegeschäfts und entsprechende Ansätze zu seiner Optimierung häufig bekannt sind, sind viele Unternehmen aufgrund der Komplexität des Geschäfts, fehlender Ressourcen und mangelnder Transparenz nicht in der Lage, ihre Servicepotenziale weiter zu entwickeln oder gar auszuschöpfen.

Die aktuelle Untersuchung von VDMA und goetzpartners zu den relevanten Einflussgrößen des Serviceerfolgs im Maschinen- und Anlagenbau zeigt: Best-in-Class-Unternehmen realisieren einen bis zu 70 % höheren Anteil des Serviceumsatzes am Gesamtumsatz bei einer signifikant höheren Profitabilität.

Die Stärkung des Servicegeschäfts kann dabei die notwendige Antwort auf den zunehmenden Umsatz- und Ergebnisdruck durch steigende Herausforderungen des Marktes sein.

Der „Fit for Service“-Ansatz wurde entwickelt, um Unternehmen bei der Optimierung ihres Servicegeschäfts eine pragmatische und schnell umsetzbare Systematik an die Hand zu geben. Das Fundament des Ansatzes bilden die VDMA-Benchmarks Kundendienst 2016, eine Kennzahlenerhebung mit über 150 teilnehmenden Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus. Basierend auf dem anonymisierten Ergebnis wurden in Kooperation mit goetzpartners 43 Erfolgsfaktoren identifiziert, die die Umsatzstärke und Profitabilität des Servicegeschäfts unterschiedlich stark beeinflussen. Diese wurden zu Handlungsfeldern aggregiert und erste standardisierte Handlungsempfehlungen zur Ausschöpfung des Servicepotenzials abgeleitet.

Ein erster Schritt zur Optimierung des eigenen Servicegeschäfts ist die Standortbestimmung des Unternehmens über den eigens für den Maschinen- und Anlagenbau entwickelten **Fit for Service-Check**.

Der **Fit for Service-Check** basiert auf einem Vergleich der Erfolgsfaktoren und gibt maschinenbaunahen Investitionsgüterunternehmen in kurzer Zeit eine gute Übersicht über ihre Service-Performance im Branchenvergleich. Die Ergebnisse des **Fit for Service-Checks** sind eine standardisierte Auswertung der Ausprägung jedes einzelnen Erfolgsfaktors im Vergleich zur Gesamtbranche sowie erste Handlungsempfehlungen zur Potenzialhebung und können als Basis für eine Strategiebildung dienen.

Im zweiten Schritt können die Ergebnisse des Benchmarks in einem **Fit for Service Workshop** im unternehmensspezifischen Kontext beleuchtet und interpretiert werden. Vor dem Hintergrund gemeinsam definierter strategischer Stoßrichtungen wird ein individueller Fahrplan zur punktgenauen Steigerung der Service-Performance abgeleitet.

Der „Fit for Service“-Ansatz bietet den deutschen Maschinen- und Anlagenbauern eine schnelle Analyse und direkt umsetzbare Ergebnisse mit unmittelbarer Auswirkung auf den Serviceerfolg und die Profitabilität des Unternehmens:

- Der Ansatz basiert auf statistisch belastbaren Erfolgsfaktoren, abgeleitet aus den VDMA-Benchmarks Kundendienst 2016 mit über 150 mittelständischen Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau
- Entlang der definierten 43 Erfolgsfaktoren erfolgt das individuelle Benchmarking, welches sofortige Transparenz über die Unternehmens-Performance im Vergleich zur Gesamtbranche und der Gruppe der „Best in Class“ ermöglicht
- Stärken und Schwächen können je Erfolgsfaktor punktgenau erfasst und adjustiert werden
- Erste standardisierte Handlungsempfehlungen für Erfolgsfaktoren mit Verbesserungspotenzial geben Orientierung zur Maßnahmenableitung
- Im Workshop kann erweiternd ein individueller Fahrplan zur Potenzialausschöpfung erarbeitet und in einen konkreten Maßnahmenplan überführt werden

Die vorliegende Broschüre erläutert die Methodik des „Fit for Service“-Ansatzes und zeigt konkrete Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Performance in jedem der relevanten Handlungsfelder auf. Bei Durchführung des Service-Checks können die relevanten individuellen Faktoren zur Verbesserung der Service-Performance des jeweiligen Unternehmens identifiziert werden. Jedes Unternehmen ist eingeladen, diesen Check durchzuführen, um die für sich relevanten Handlungsansätze zu finden.

Setzen die deutschen Maschinen- und Anlagenbauer auf zukunftsorientierte Servicestrategien, werden sie weiterhin den Herausforderungen des Marktes gewachsen sein und in eine erfolgreiche Zukunft blicken.

Bianca Illner
Abteilungsleiterin Betriebswirtschaft
VDMA e. V., Frankfurt

Götz von Steynitz
Partner, Leiter Machinery & Technology
goetzpartners, Düsseldorf

1 Ausgangslage

Serviceumsätze als wichtige Ertragsquelle im Maschinen- und Anlagenbau

Mehr als eine Million Beschäftigte machen den Maschinenbau zum wichtigsten industriellen Arbeitgeber in Deutschland. Über 6.800 Unternehmen unterschiedlicher Größe erwirtschafteten 2016 einen Umsatz von rund 220 Milliarden Euro. Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau ist führend in Export und Innovation. Mit einem Exportanteil von 77 % und einem Anteil von 15,4 % an der Weltmaschinenausfuhr belegt Deutschland, vor China und den USA, den ersten Platz unter den Maschinenexporteuren.[1]

Trotz der soliden Leistungen in den vergangenen Jahren steht der klassische Maschinen- und Anlagenbau unter Druck. Hohe Marktsättigung und sich verschärfender Wettbewerb können zu wachsenden Herausforderungen in den folgenden Bereichen führen:

1. Relativ **schwaches Wachstum** durch **geringe Investitionen** infolge politischer Unsicherheiten
2. **Verstärkter Wettbewerb** durch weltweit wachsende Konkurrenz
3. **Steigende Kundenansprüche** in Bezug auf Services rund um das eigentliche Produkt
4. **Digitalisierung** traditioneller Geschäftsmodelle
5. **Zunehmende Volatilität** des Neuanlagengeschäfts

Der Einbruch der Maschinenbauaufträge im Zuge der globalen Krise 2008/2009 konnte in den Folgejahren zwar wieder kompensiert werden, seit 2012 aber zeigt die Branche eine Seitwärtsbewegung und damit eine Quasi-Stagnation von bisher nicht erlebter Dauer. Aufgrund der geringen Wachstumsimpulse in den meisten Kundenbranchen rechnet der deutsche Maschinenbau derzeit nur mit einer moderaten konjunkturellen Entwicklung.

1 VDMA (2012–17): Maschinenbau in Zahl und Bild.

Auftragseingang des deutschen Maschinenbaus 1958–2017

Reale Veränderungsrate zum Vorjahresquartal in Prozent

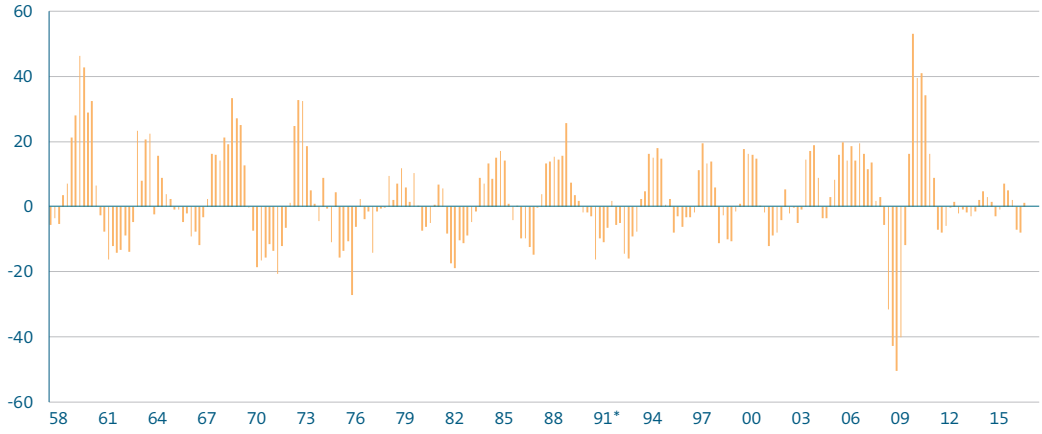

Abbildung 1

Quelle: VDMA; Statistisches Bundesamt

Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau ist aktuell noch führender Exporteur in etwa der Hälfte der jeweiligen Branchen. Die Exportzuwächse insbesondere Chinas liegen jedoch seit Jahren über denen der USA und Deutschlands und bedrohen somit deutsche Unternehmen im weltweiten Wettbewerb. Der verstärkte Wettbewerb und die Präsenz der internationalen Anbieter auf dem Markt beeinträchtigen Umsatz und Ergebnis der heimischen Unternehmen merklich.

Angesichts der zuvor skizzierten Herausforderungen stehen die Maschinen- und Anlagenbauer vor der Aufgabe, Strategien zu entwickeln, um Wachstum und Profitabilität und damit ihren Erfolg langfristig zu sichern.

Der wachsende Anteil des Servicegeschäfts am Gesamtertrag sowie die zunehmende Bedeutung von Online-Portalen verdeutlichen die steigende Bedeutung von Serviceleistungen rund um das Maschinenprodukt.[2]

Anteile ausgewählter Länder an der Maschinenausfuhr der wichtigsten Lieferländer

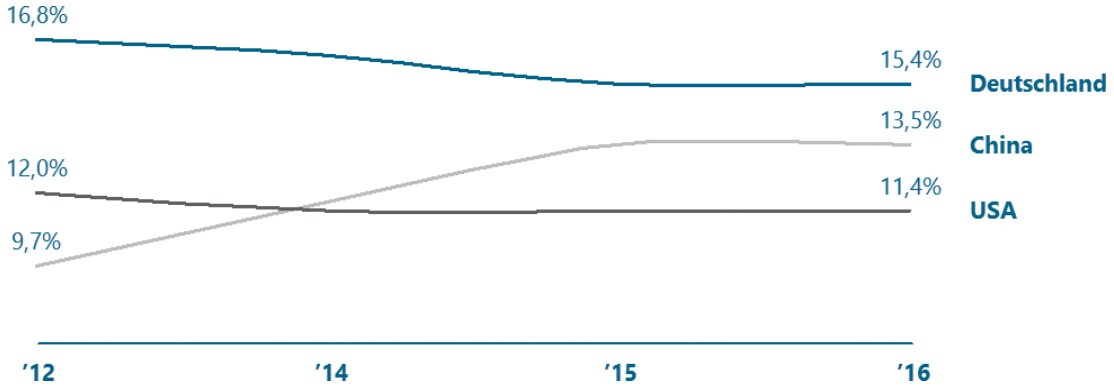

Abbildung 2

Quelle: VDMA; nationale statistische Ämter

2 Fraunhofer (2010): Service-Plattform Maschine; Schramm (2013): Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau – Vom Basisangebot bis zum Betreibermodell; VDMA (2010): Mobile Servicewelten im Maschinenbau.

Warum ist Serviceerfolg wichtig für den deutschen Mittelstand?

Serviceleistungen im Maschinenbau sind sehr ertragreich. Sie können niedrige Margen im Neumaschinengeschäft aufbessern und Unternehmen sicher durch wirtschaftliche Krisen tragen. Ein dynamisch wachsendes Servicegeschäft kann dazu beitragen, dass auch bei stagnierenden Gesamtumsätzen der Ertrag des Unternehmens steigt. Dabei legen Studien zu Dienstleistungen nahe, dass die Krisenstabilität eines Unternehmens steigt, je konsequenter es sich als Lösungsanbieter positioniert.

Die Serviceumsätze im Maschinenbau haben in den vergangenen Jahren sowohl absolut mit den stark steigenden Gesamtumsätzen als auch relativ bei hohen operativen Margen zugenommen.

Starkes Wachstum und attraktive Margen – die Potenziale des Servicegeschäfts hat ein Großteil der Maschinenbauunternehmen bereits erkannt und stuft das Servicegeschäft als wichtig für den eigenen Erfolg ein.[3]

Der durchschnittliche Umsatzanteil des Servicegeschäfts im Maschinenbau liegt bei ca. 20 %[4] und wird nach Einschätzung der Unternehmen weiter steigen. Dies belegt, dass der deutsche Maschinen- und Anlagenbau das Potenzial von zusätzlichen Serviceangeboten erkannt hat.

Anteil des Servicegeschäfts am Gesamtumsatz des deutschen Maschinenbaus 1991 bis 2016

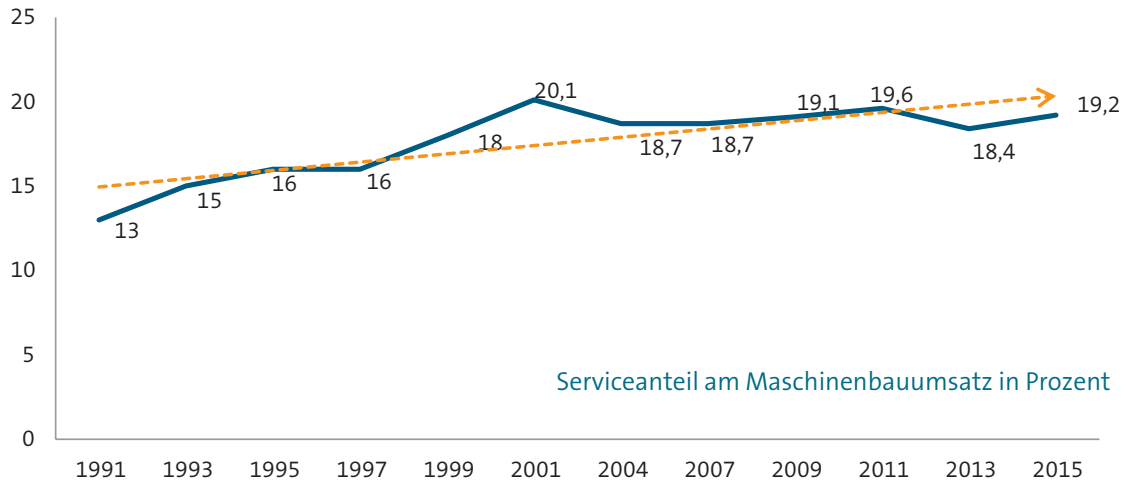

Abbildung 3

Quelle: VDMA-Benchmarks Kundendienst 1992 bis 2016

3 VDMA (2016): After Sales Service in der maritimen Zulieferindustrie.

4 VDMA (2017): VDMA-Benchmarks Kundendienst 2016

Vorteile des industriellen Servicegeschäfts:

1. Services sind **Erlösquellen**, die im Vergleich zum häufig volatilen Neuanlagengeschäft für vergleichsweise gleichmäßige Umsätze und damit **Planungssicherheit** sorgen

2. Das Servicegeschäft bietet im Vergleich zum klassischen Neumaschinen- und -anlagengeschäft **hohe operative Margen**.

3. Serviceangebote stellen ein wesentliches **Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb** mit der stärker werdenden internationalen Konkurrenz dar.[5]

4. Kombinierte Leistungsangebote aus Produkt und Dienstleistung ermöglichen eine Integration in die Wertschöpfung und dadurch **intensivierte Kundenbeziehungen**.

5. Serviceleistungen können um **neue, digitale Geschäftsmodelle** ergänzt werden und **deutliche Effizienz- sowie Umsatzsteigerungen** realisieren.[6]

6 .Serviceleistungen erfordern ein hohes Maß an Wissen über die eingesetzten Maschinen und sind nur schwer kopierbar.

5 VDMA (2014): Mehr Erfolg mit Global Service.

6 Fraunhofer (2010): Service-Plattform Maschine; Schramm (2013): Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau – Vom Basisangebot bis zum Betreibermodell.

2 Über den Leitfaden

Vom Service-Benchmark zum „Fit For Service“-Ansatz

Die aktuelle Lage im deutschen Maschinen- und Anlagenbau zeigt: Der Service gewinnt zunehmend an Bedeutung und entwickelt sich zu einem Bereich mit eigenem strategischen Fokus und wachsendem Umsatzanteil. Die vorliegenden VDMA-Benchmarks Kundendienst 2016 verdeutlichen jedoch, dass in vielen Unternehmen der Kundendienst noch erhebliches Verbesserungspotenzial aufweist.

So werden über die Hälfte der Servicebereiche als Costcenter oder ohne rechnerische Abgrenzung geführt und können daher die Profitabilität ihrer Produkte und Aktivitäten nicht optimieren. Selbst grundlegende Voraussetzungen im Hinblick auf eine strategische Ausrichtung dieses Bereichs wie eine systematische Auflistung der Serviceprodukte liegen bei der Hälfte der Unternehmen nicht vor. Damit fehlt die Basis für die Kommunikation dieser Serviceprodukte nach außen und innen. Häufig fehlt im Service auch der Überblick über den Zustand der installierten Basis. Dabei stellen gerade diese Basis-Erfolgsfaktoren die entscheidenden Weichen für eine erfolgreiche Servicemarktbearbeitung und sind – bei hohem Potenzial für Umsatzwachstum und Profitabilität – vergleichsweise einfach umzusetzen.

Basisfaktoren schaffen die notwendige Grundtransparenz für eine konsequente Entwicklung des Servicebereichs. So stellen beispielsweise die Existenz eines systematischen Katalogs von angebotenen Dienstleistungen sowie die Kenntnis der Preismodelle von Wettbewerbern wichtige Bausteine für die Entwicklung eines Serviceangebots dar.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die im Service erfolgreichen Unternehmen bei der Erfüllung der Erfolgsfaktoren einen kleinen Vorsprung gegenüber anderen Unternehmen haben. Wie der Benchmark zeigt, kann dabei bereits eine kleine Verbesserung der Basisfaktoren einen signifikanten Hebel für Profitabilität und den Anteil des Serviceumsatzes bilden.

Damit dieses Ziel erreicht werden kann, stellt der vorliegende „Fit for Service“-Leitfaden zielgerichtete Handlungsempfehlungen zur Ausschöpfung des Servicepotenzials vor. Als Ausgangsbasis dienen hier die ermittelten Erfolgsfaktoren, aus denen nach Durchführung des „Fit for Service“-Selbstchecks eine eigene Service-Agenda abgeleitet werden kann.

Nachfolgend werden die Methode sowie die Ergebnisse dargestellt.

2.1 Ableitung Erfolgsfaktoren

Die statistische Grundlage für den vorliegenden Leitfaden Servicegeschäft bildet die durch die VDMA Betriebswirtschaft durchgeführte Erhebung VDMA-Benchmarks Kundendienst 2016. Diese fassen die Dienstleistungen des Maschinenbaus mit dem Fokus auf After-Sales-Leistungen zusammen und decken die relevanten Bereiche des Service- und Ersatzteilgeschäfts ab. Die Auswertung der Daten erfolgte entlang der zentralen Fragestellung, welche Faktoren entscheidend für ein erfolgreiches Servicegeschäft sind. Der Erfolg im Service wird hierbei basierend auf den Erfolgsgrößen „Anteil des Serviceumsatzes am Gesamtumsatz“ sowie „Höhe der Kosten“ als Indikator für die Profitabilität im Servicegeschäft gemessen. Je niedriger die Kosten des Service sind, desto höher wird dessen Ertrag und damit seine Profitabilität sein.

VDMA/goetzpartners Service-Matrix

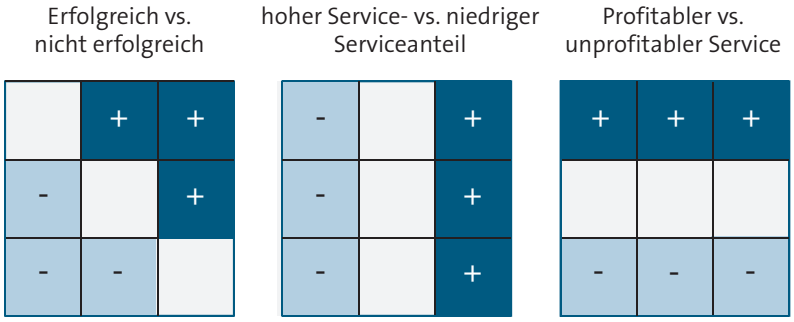

Abbildung 4 Quelle: VDMA; goetzpartners Analyse

Basierend hierauf wurden drei verschiedene Fälle erfolgreichen Wirtschaftens im Bereich Service definiert:

1. Hoher Anteil des Serviceumsatzes am Gesamtumsatz bei gleichzeitig hoher Profitabilität (Fall 1)
2. Hoher Anteil des Serviceumsatzes am Gesamtumsatz bei niedriger bis mittlerer Profitabilität (Fall 2)
3. Hohe Profitabilität bei niedrigem bis mittlerem Serviceumsatz-Anteil am Gesamtumsatz (Fall 3)

Zur Ermittlung der Grenzen zwischen den einzelnen Stufen wurden die teilnehmenden Unternehmen in drei gleich große Gruppen („Terzile"; unteres Drittel, mittleres Drittel, oberes Drittel) für die beiden Erfolgsgrößen unterteilt. Dies ergab die folgenden Grenzwerte:

Definition von Grenzwerten zur Ermittlung von Erfolgsstufen für die Studie

	Anteil des Serviceumsatzes am Gesamtumsatz	Profitabilität des Servicegeschäfts[7]
+	> 24 %	> 60 %
o	14–24 %	40–60 %
–	< 14 %	< 40 %

Abbildung 5 Quelle: VDMA; goetzpartners Analyse

Mittels der zuvor festgelegten Grenzen konnten die Rückmeldungen der an der Umfrage Teilnehmenden der in der Abbildung 4 gezeigten Neun-Felder-Matrix zugeteilt werden. Mithilfe einer Varianzanalyse (ANOVA) wurde anschließend die Gruppe der erfolgreichen mit der Gruppe der weniger erfolgreichen Teilnehmer für alle drei Erfolgsfälle verglichen. Unterscheiden sich die beiden Gruppen signifikant hinsichtlich ihres Mittelwertes für einen bestimmten Faktor, so kann darauf geschlossen werden, dass erfolgreiche Unternehmen in diesem über eine andere Ausprägung verfügen als weniger erfolgreiche. Es handelt sich folglich um einen erfolgsrelevanten Faktor. Im Verlauf der Analyse wurden auf diese Weise 43 statistisch signifikante Erfolgsfaktoren für das Servicegeschäft ermittelt, die mittels einer weiteren Validierung durch ihre Praxistauglichkeit bestätigt wurden.

7 Als Indikator für die Profitabilität wurde der Umsatzanteil nach Abzug der Servicekosten [Kosten der Kostenstelle Service plus Einzelkosten für Serviceleistungen (Personalkosten, Sachkosten, Reisekosten, weitere Kostenstellenkosten, Kosten für Personal von Fremdfirmen, sonstige Kosten)] herangezogen.

Um einen priorisierten Angang der Erfolgsfaktoren zu gewährleisten, wurden diese nach ihrem Servicefortschrittsgrad in drei Kategorien unterteilt:

Low:	**Voraussetzungen für das erfolgreiche Servicegeschäft**
Medium:	**Voraussetzung für die fokussierte Weiterentwicklung von Services**
High:	**Ermöglichung innovativer, zukunftsweisender Services**

Sofern Unternehmen noch Defizite bei den fundamentalen Erfolgsfaktoren aufweisen, sollten diese priorisiert angegangen werden, um die Voraussetzungen für umsatzsteigernde und profitable Serviceangebote zu erfüllen. Erst nachdem diese Voraussetzungen erfüllt werden, können ausgewählte Themen zur fokussierten Weiterentwicklung des eigenen Servicegeschäfts ergriffen werden. Sobald auch dieses Potenzial ausgeschöpft wurde, rückt die Entwicklung zukunftsweisender und innovativer Themen in den Vordergrund der Service-Agenda. Die heute sehr erfolgreichen Serviceunternehmen stehen bereits an diesem Punkt und treiben ihre Serviceinnovationen systematisch voran.

Die kategorisierten Erfolgsfaktoren wurden in fünf übergeordnete Haupthandlungsfelder eingruppiert.

Transparenz & Potenzialanalyse:	Informationsbereitstellungskompetenz in- und externer Einflussfaktoren
Angebotsinnovation	Entwicklungskompetenz bedarfsgerechter Serviceangebote
Abdeckung & Durchdringung	Kundenentwicklungskompetenz potenzialreicher Servicefelder
ServiceVertrieb	Vertriebskompetenz profitabler und kundengerechter Serviceprodukte
Organisation	Anpassungskompetenz organisatorischer Rahmenbedingungen

Nur der ganzheitliche Angang der Haupthandlungsfelder ermöglicht die vollständige Realisierung der Servicepotenziale. Dennoch sollten Handlungsfelder mit signifikanten Defiziten priorisiert betrachtet und Maßnahmen zur Weiterentwicklung ergriffen werden. Meist lassen sich schon dadurch relativ schnell spürbare finanzielle Erfolge erzielen.

Um bei der Ableitung von Optimierungsmaßnahmen eine Orientierung zu geben, wurden auf Basis von Best Practices aus der Projekt- und Beratungserfahrung sowie wissenschaftlichen Erkenntnissen erste Handlungsempfehlungen für einzelne Erfolgsfaktoren bzw. Handlungsfelder aufgestellt.

Nachfolgende Grafik fasst das Grundgerüst des „Fit for Service“-Ansatzes zusammen.

„Fit for Service“-Ansatz mit Handlungsfeldern und der Anzahl der nach Servicefortschrittsgraden gegliederten Erfolgsfaktoren

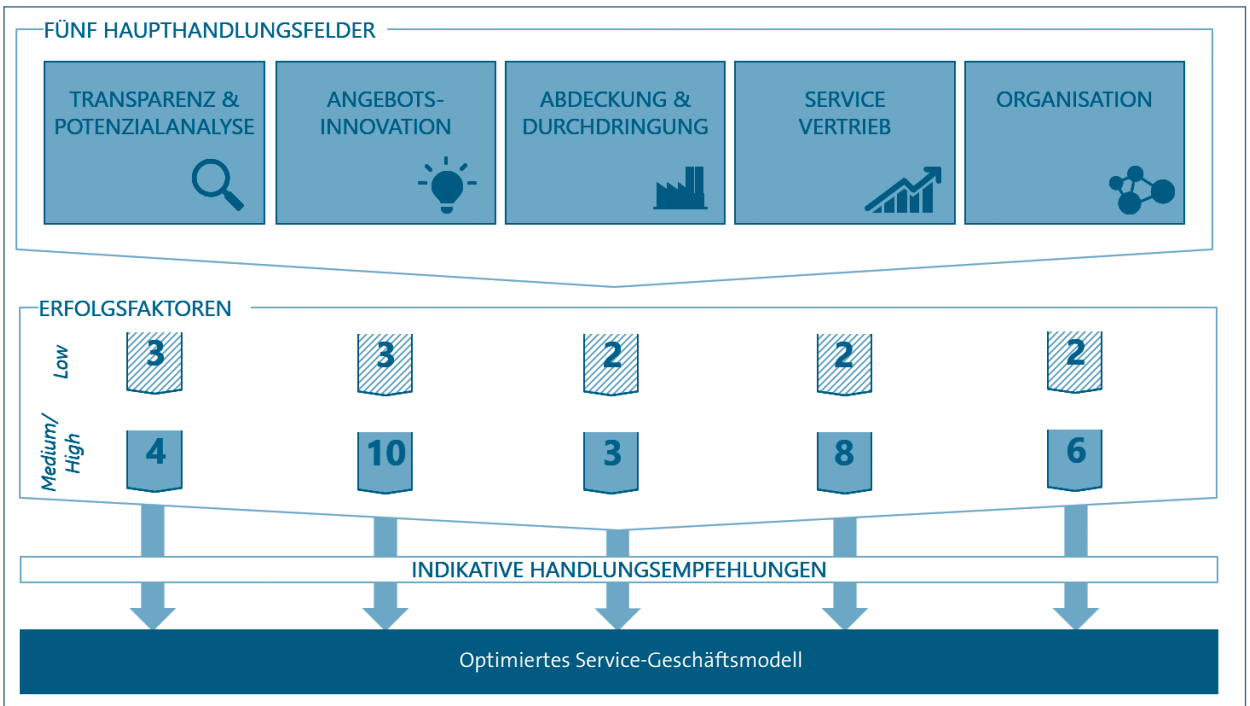

Abbildung 6 Quelle: goetzpartners Analyse

3 Handlungsfelder

Wegweiser für den Serviceerfolg

Der „Fit for Service“-Ansatz von VDMA und goetzpartners bildet – thematisch strukturiert nach fünf Handlungsfeldern – einen ganzheitlichen Rahmen zur Steigerung des Erfolgs im Servicegeschäft. Jedes der fünf Handlungsfelder vereint dabei statistisch signifikante Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Servicegeschäft. Die reflektierte Umsetzung der Erfolgsfaktoren kann dabei zu einer nachweislichen Steigerung der Serviceumsätze und der Profitabilität beitragen.

Zur Erschließung des gesamten Potenzials ist eine Analyse der Servicesituation des Unternehmens und seiner Kundenmärkte erforderlich. Zur Umsetzung der relevanten Erfolgsfaktoren werden die jeweiligen detaillierten Handlungsempfehlungen im Nachfolgenden entlang der fünf Haupthandlungsfelder aufgezeigt und erläutert. Für ein erfolgreiches Servicegeschäft sollten Unternehmen alle Handlungsfelder berücksichtigen und entsprechende Optimierungsmaßnahmen zur Umsetzung der relevanten Erfolgsfaktoren einleiten.

Übersicht der fünf Haupthandlungsfelder mit Handlungsempfehlungen

Abbildung 7 Quelle: goetzpartners Analyse

3.1 Transparenz & Potenzialanalyse

Das Handlungsfeld „Transparenz & Potenzialanalyse“ beschreibt die Fähigkeit, interne und externe Einflussfaktoren sowie Potenziale für das eigene Servicegeschäft transparent zu machen und für die Weiterentwicklung des Service-Geschäftsmodells zu nutzen.

▶ **7** Erfolgsfaktoren sind dem Handlungsfeld „Transparenz & Potenzialanalyse“ zuzuordnen.

Erfolgsfaktoren

Die sieben Erfolgsfaktoren in dieser Kategorie zeigen Unternehmen die Möglichkeit auf, sich in den drei Kategorien Interne Transparenz, MARKTBEWUSSTSEIN und Potenzialanalyse zu verbessern und somit die Potenziale für das eigene Servicegeschäft zu identifizieren.

INTERNE TRANSPARENZ

Die Relevanz von Transparenz über das eigene operative Servicegeschäft wurde im Rahmen der Studie eindeutig nachgewiesen. Dazu gehören eine klare Übersicht über die angebotenen Produkte, aber auch die Margen der Serviceprodukte und ein eigenständiger, gut steuerbarer Ersatzteilbestand. Serviceprodukte werden heute in erfolgreichen Unternehmen systematisch durchkalkuliert und in einem Katalog vorhandener Serviceleistungen aufgelistet. Die Berücksichtigung von Ausschlusskriterien für die Fälle, in denen bestimmte Dienstleistungen nicht angeboten werden können, vermeidet dabei kostspielige Irrtümer.

▶ **70 %** der erfolgreichen Unternehmen führen einen systematischen Katalog angebotener Serviceleistungen.

Entsprechend gut sind bei erfolgreichen Unternehmen die Kenntnisse über die Margen der eigenen Serviceprodukte. Insbesondere für die Erfolgsgröße Profitabilität sind transparente Umsatz- und Kostenrelationen erfolgskritisch.

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich darüber hinaus durch eine überdurchschnittlich hohe Lagerumschlagshäufigkeit aus. Die Gründe dafür können beispielsweise in einer besseren Prognostizierbarkeit der Bedarfe oder auch einer optimierten Dispositionsplanung liegen. Definitiv stellt eine hohe Transparenz über künftige Bedarfe oder auch einfach über aktuelle Lagerbestände die Grundvoraussetzung für die Optimierung der Lagerwirtschaft mit positiven Effekten auf Erfolg und Profitabilität dar.

▶ Die durchschnittliche Lagerumschlagshäufigkeit der Best-in-Class-Unternehmen ist ca. **5x** größer als die Umschlagshäufigkeit des Branchendurchschnitts.

MARKT-
BEWUSSTSEIN

Weitere Erfolgsfaktoren leiten sich aus einem hohen Marktbewusstsein und entsprechenden Markt- und Wettbewerbskenntnissen ab. Serviceprodukte sind zunehmend als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb von Bedeutung, was Transparenz über Wettbewerber und deren Servicegeschäft voraussetzt. Als logische Konsequenz zeichnen sich Best-in-Class-Unternehmen durch bessere Kenntnisse über das Servicegeschäft und die Preise von Wettbewerbern aus – mit positiver Wirkung auf die Serviceumsätze.

▶ Best-in-Class-Unternehmen haben bessere **Kenntnisse über** das Servicegeschäft und die Preise von **Wettbewerbern**.

Ähnlich verhält es sich mit Kenntnissen über externe Service-Dienstleister für die eigenen Anlagen und Maschinen. Transparenz darüber ermöglicht nicht nur etwaige Anpassungen der eigenen Vermarktungsstrategie, sondern auch die gezielte Ansprache der eigenen Kunden, um mögliche Servicepotenziale zu eruieren.

POTENZIAL-
ANALYSE

Wie bereits angedeutet, ist die Transparenz über interne und externe Faktoren die Grundvoraussetzung für die Durchführung von systematischen Potenzialanalysen im Service. Ein qualifiziertes Feedback der Kunden zu den eigenen Serviceleistungen ist eine wichtige Informationsquelle für die Verbesserung der Dienstleistungsqualität. Erfolgreiche Unternehmen befragen ihre Kunden deshalb regelmäßig und nutzen die Erkenntnisse zur Ausschöpfung von Servicepotenzialen. Darüber hinaus haben sie einen systematischen Prozess zur Ermittlung der Kundenpotenziale implementiert.

▶ **70 %** der erfolgreichen Unternehmen ermitteln regelmäßig die Zufriedenheit ihrer Kunden mit den eigenen Serviceleistungen.

Die vollständige Liste der sieben Erfolgsfaktoren inklusive Servicefortschrittsgrad und Wirkungsrichtung zeigt die nachfolgende Tabelle.

ID	Erfolgsfaktor	Servicefort-schrittsgrad	Erfolg	Umsatz	Profitabilität
Interne Transparenz					
1.1	Anbieten eines systematischen Katalogs vorhandener Serviceleistungen	Low	↗		↗
1.4	Präzise Kenntnis über die Margen der Serviceprodukte	Medium	↗	↗	↗
1.7	Hohe durchschnittliche wertmäßige Umschlagshäufigkeit des Ersatzteillagers	Medium	↗		↗
Marktbewusstsein					
1.2	Gute Kenntnis über das Servicegeschäft und die Preise von Wettbewerbern	Low		↗	
1.3	Gute Kenntnis über Service-Dienstleister (Fremdanbieter), die ihre Produkte betreuen	Low	↗		
Potenzialanalyse					
1.5	Regelmäßige Ermittlung der Zufriedenheit der Kunden mit den Serviceleistungen	Medium			↗
1.6	Kontinuierlicher Prozess zur Bewertung von Servicepotenzialen	Medium	Kein signifikanter Unterschied		

Handlungsempfehlungen

Wesentliche Ansatzpunkte im Bereich „Transparenz & Potenzialanalyse“ sind die Erhöhung der internen Transparenz und des Marktbewusstseins sowie die systematische Durchführung von Kundenzufriedenheits- und weiteren marktrelevanten Analysen.

Erhöhung der unternehmensinternen Transparenz

Schaffen Sie die internen Voraussetzungen für die Erhöhung Ihrer Kenntnisse über die finanziellen Größen (Umsatz, Kosten, Marge) der Serviceprodukte, zum Beispiel durch Einführung einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung. Bauen Sie einen systematischen Katalog der angebotenen Serviceprodukte auf und führen Sie eine Vor- und Nachkalkulation auch auf Ebene der Serviceprodukte ein. Gewährleisten Sie eine kontinuierliche Verfolgung des Produktportfolios und lassen Sie unrentable Serviceprodukte systematisch auslaufen.

Erhöhung des Marktbewusstseins

Führen Sie einen systematischen Prozess zur Markt- und Wettbewerbsbeurteilung ein. Erheben Sie regelmäßig die wesentlichen Elemente im Servicemarkt (Servicepreise, Konditionen, Fremdanbieter, Produkte, neue Technologien etc.) und dokumentieren Sie diese. Nutzen Sie die gewonnenen Erkenntnisse, um Maßnahmen zur Differenzierung zu ergreifen. Identifizieren Sie Benchmarks für die eigenen Aktivitäten und bieten Sie einen marktkonformen Service (Preise, Portfolio etc.) an.

Systematische Durchführung von Potenzialanalysen

Schaffen Sie die technischen und organisatorischen Voraussetzungen für ein professionelles Lead Management (z. B. durch Einführung eines CRM-Tools sowie eines Servicevertriebs). Entwickeln Sie darauf aufbauend ein Konzept zur systematischen Bewertung des Kundenwerts hinsichtlich konkreter Servicelösungen und entwickeln Sie im Kontakt mit dem Kunden spezifische Dienstleistungsangebote. Schöpfen Sie die Kundenpotenziale durch entsprechende Vertriebsstrategien aus. Überführen Sie Neukunden von Maschinen und Anlagen direkt in die Servicebetreuung und fassen Sie im Servicevertrieb aktiv nach hinsichtlich möglicher innovativer Dienstleistungen, beispielsweise technischer Betreibermodelle oder Komponenten daraus.

3.2 Angebotsinnovation

Das Handlungsfeld „Angebotsinnovation“ beschreibt die Fähigkeit, die richtigen Dienstleistungen anzubieten und einen systematischen und kontinuierlichen Entwicklungsprozess für Serviceprodukte und -innovationen zu implementieren.

▶ **13** Erfolgsfaktoren sind dem Handlungsfeld „Angebotsinnovation“ zuzuordnen.

Erfolgsfaktoren

Die identifizierten Erfolgsfaktoren können im Wesentlichen in die zwei Dimensionen Produktportfolio und Produkt-Entwicklungsprozess eingruppiert werden.

PRODUKT-
PORTFOLIO

Serviceprodukte hängen im hohen Maße von der Hersteller-Kunden-Relation, dem Marktumfeld, der Affinität des Kunden zu innovativen Dienstleistungen und seiner Akzeptanz der Mitwirkung am eigenen Produktionsprozess ab. Davon beeinflusst werden auch die spezifischen Geschäftsmodelle und die angebotenen Service-Produktportfolios an Maschinen und Anlagen. Durch die Studie wurden übergeordnete Serviceprodukte identifiziert, deren aktives Angebot positive Auswirkungen auf Erfolg, Umsatz oder Profitabilität haben. Die Kategorisierung der Erfolgsfaktoren ist insbesondere im Bereich der Angebotsinnovation von hoher Bedeutung. Mit steigender Komplexität der Serviceprodukte kann nach Untersuchungen der Dienstleistungsforschung eine stärkere Kundenbindung erreicht werden, jedoch sind die dafür zu schaffenden Voraussetzungen deutlich anspruchsvoller.

Die Klassifizierung von Serviceprodukten kann durch nachfolgende Grafik visualisiert werden.

Leistungskategorien im Service

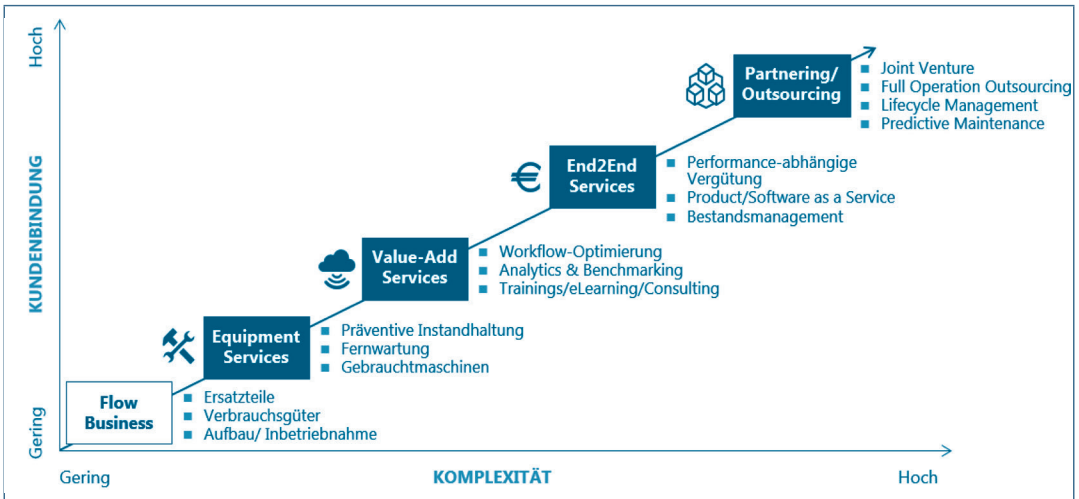

Abbildung 8 Quelle: goetzpartners Analyse

Flow Business bildet die Basis der Serviceprodukte und deckt die klassischen After-Sales-Themen wie Ersatz- und Verschleißteile sowie Verbrauchsmaterial ab. Im Rahmen der Studie wurde nachgewiesen, dass erfolgreiche Unternehmen die Basis-Serviceprodukte mit großer Mehrheit aktiv anbieten.

Equipment Services als Klammer für weiterführende Instandhaltungsthemen und Value-Added Services zur Unterstützung der Kunden beim Maschineneinsatz sind fortgeschrittene Serviceangebote. Für diese höherwertigen Angebote konnten ausgewählte Services als Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Dazu zählen zum Beispiel das Angebot von Gebrauchtmaschinen, Teleservices sowie Beratungsleistungen.

Hochkomplexe Serviceprodukte sind den Bereichen End2End Services sowie Partnering/Outsourcing zuzuordnen. Hierunter fallen u. a. leistungs- und verbrauchsorientierte Vergütungsmodelle, vorausschauende Wartung oder das aktive Angebot von Software as a Service. Erfolgreiche Unternehmen sind bei den Basis-Serviceprodukten gut aufgestellt, sodass sie sich mit innovativen und hochkomplexen Serviceprodukten auseinandersetzen und diese bereits aktiv anbieten.

▶ Erfolgreiche Unternehmen forcieren das **aktive Angebot** eines breiten Service-Leistungsspektrums von der Basis bis hin zu hochkomplexen bzw. innovativen Serviceprodukten.

So hat zum Beispiel auch das Thema „Potenziale für die Digitalisierung von Dienstleistungen ermitteln“ bei erfolgreichen Unternehmen einen hohen Stellenwert, um die Vorreiterrolle im Service zu sichern.

PRODUKT-
ENTWICKLUNGS-
PROZESS

Die hohe Relevanz eines breiten, aber kundenorientierten und innovativen Produktportfolios wird durch die Erfolgsfaktoren der „Fit for Service“-Studie hervorgehoben. Um dieses Produktportfolio zu realisieren, ist ein effizienter, an den Bedürfnissen der Kunden orientierter Dienstleistungsentwicklungsprozess notwendig. Gerade dieser Produktentwicklungsprozess verläuft nach den Ergebnissen der Studie noch eher unstrukturiert und unsystematisch. So konnten auch keine statistisch signifikanten Erfolgsfaktoren abgeleitet werden. Gut strukturierte Prozesse sind insbesondere in der Dienstleistungsentwicklung sehr wichtig, da diese das größte Einflusspotenzial auf die Gestaltung industrieller Services und damit das gesamte Service-Produktportfolio hat.

▶ **88 %** der Unternehmen setzen bei der Produktentwicklung auf Anregungen aus Vertrieb und Service, **17 %** setzen auf einen systematischen Entwicklungsprozess.[8]

8 Quelle: VDMA (2017): VDMA-Benchmarks Kundendienst 2016

Die Entwicklung und Einführung neuer Service-Geschäftsmodelle/-Produkte hat für den Durchschnitt der teilnehmenden Unternehmen dennoch einen hohen Stellenwert. Die 13 Erfolgsfaktoren, die bei Implementierung eine signifikante Verbesserung der Service-Performance im Bereich Angebotsinnovation versprechen, zeigt die nachfolgende Liste.

ID	Erfolgsfaktor	Servicefort-schrittsgrad	Erfolg	Umsatz	Profitabilität
Produktportfolio					
2.1	Aktives Angebot von Ersatz- und Verschleißteilen	Low	↗	↗	↗
2.2	Aktives Angebot von Wartungsverträgen	Low		↗	
2.3	Aktives Angebot von Verbrauchsmaterialien	Low		↗	↗
2.4	Angebot individuell zusammengestellter Ersatz- und Verschleißteilpakete	Medium	Kein signifikanter Unterschied		
2.5	Aktives Angebot von Gebrauchtmaschinen	Medium		↗	
2.6	Aktives Angebot von Teleservice (Ferndiagnose/-wartung + Hotline)	Medium	↗		
2.7	Aktives Angebot von Beratungsleistungen	Medium	↗		↗
2.11	Angebot wirtschaftlicher leistungs- und verbrauchsorientierter Vergütungsmodelle	High	Kein signifikanter Unterschied		
2.12	Auseinandersetzung mit dem Zukunftsthema Digitalisierung	High	↗	↗	↗
2.13	Aktives Angebot von Software	High	Kein signifikanter Unterschied		
Produktentwicklungsprozess					
2.8	Es gibt einen planmäßigen Entwicklungsprozess für Serviceprodukte	Medium	Kein signifikanter Unterschied		
2.9	Kontinuierlicher Prozess zur Entwicklung innovativer Service-Geschäftsmodelle/Produkte	High	Kein signifikanter Unterschied		
2.10	Transparenz über den zukünftigen Servicebedarf der Kunden	High	Kein signifikanter Unterschied		

Handlungsempfehlungen

Wesentliche Ansatzpunkte im Bereich „Angebotsinnovation“ sind das aktive Angebot des Serviceportfolios sowie die Implementierung eines systematischen Entwicklungsprozesses.

Aktives Angebot eines breiten Serviceportfolios
Bauen Sie das bestehende Servicegeschäft an Dienstleistungen aus und kommunizieren Sie es aktiv an Bestands- und Neukunden. Evaluieren Sie die in dieser Studie skizzierten Erfolgsfaktoren auf Anwendbarkeit in Ihrem Modell und entwickeln Sie gezielt Konzepte zur Einführung neuer Serviceprodukte. Lassen Sie von interdisziplinären Teams Analysen und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen für neue Serviceprodukte und prozesse durchführen. Bei gegebener Wirtschaftlichkeit suchen Sie einen Pilotpartner zur Durchführung einer Testphase. Beobachten Sie die Marktsituation und Aktivitäten von Kunden sowie Marktbegleitern dazu. Nutzen Sie die Erfahrungen und Daten zur Optimierung des Serviceprodukts, der dazugehörigen Prozesse und Schärfung der Kalkulation. Bieten Sie neue Serviceprodukte gezielt weiteren Kunden an (Rollout).

Implementieren Sie einen systematischen Entwicklungsprozess für Services
Definieren Sie einen klaren Entwicklungsprozess entlang der wesentlichen Schritte der Entwicklung (Ideenfindung und Bewertung, Anforderungsanalyse, Konzeption, Pilot-Phase, Implementierung und Markteinführung und Evaluation inkl. Ausphasen) in Richtung Etablierung einer interdisziplinären Projektorganisation mit enger Kopplung von Service- und Produktentwicklung. Gewährleisten Sie ein strukturiertes Vorgehen. Orientieren Sie sich bei der Produktentwicklung an Kundenerwartungen, dem Produktlebenszyklus, Serviceideen aus anderen Märkten sowie neuen Technologien. Achten Sie beim Dienstleistungsportfolio darauf, die Transparenz zu gewährleisten und halten Sie den Servicekatalog aktuell. Verfolgen Sie die Einführung von Neuprodukten und geben Sie ambitionierte Umsatz- und Ertragsziele vor. Entwickeln Sie eine Logik zum „automatischen“ Ein- und Ausphasen von Serviceleistungen entsprechend dem Lebenszyklusmodel.

3.3 Abdeckung & Durchdringung

Das Handlungsfeld „Abdeckung & Durchdringung“ beschreibt die Fähigkeit, immer eine aktuelle Übersicht über die bereits installierte Basis und deren Zustand zu haben, und die Fähigkeit, dem Kunden adäquate Services zuverlässig und passend zu den Ereignissen des Produktlebenszyklus zeitnah anzubieten.

▶ **5** Erfolgsfaktoren sind dem Handlungsfeld „Abdeckung & Durchdringung“ zuzuordnen.

Erfolgsfaktoren

Die identifizierten Erfolgsfaktoren können in die zwei Dimensionen **Verständnis der bereits installierten Basis** und **Erhöhung der Kundennähe** untergliedert werden.

INSTALLIERTE BASIS

Die Grundlage für die Ausschöpfung von Kundenpotenzialen ist ein genaues Verständnis der bereits installierten Basis. Der klassische Hersteller im Maschinen- und Anlagenbau bedient nach Erfahrungen aus der Beratungspraxis nur etwa 10 bis zu 25 % seiner installierten Basis mit entsprechenden Services. Das nicht ausgeschöpfte Marktpotenzial ist angesichts der hohen Relevanz von Services für den Unternehmenserfolg erstaunlich. Hauptgrund für das verschenkte Marktpotenzial ist überwiegend Unkenntnis entlang der Dimensionen installierte Basis, Kunde, Standort und Zustand. Diese führt zu Lücken in der Serviceversorgung des Kunden und bietet Wettbewerbern Marktchancen.

▶ Erfolgreiche Unternehmen haben deutlich **bessere Kenntnisse** über die **installierte Basis** nach Kunde und Standort.

Für lebenszyklusorientierte Serviceangebote und die zeitlich optimierte Ansprache der Kunden sind neben Kunde und Standort noch der aktuelle Zustand und Verschleißgrad der Anlage von hoher Relevanz. Die Kenntnisse über den Anlagenzustand – einem nachgewiesenen Erfolgsfaktor – weisen auch bei Best-in-Class-Unternehmen noch Verbesserungspotenzial auf.

▶ Erfolgreiche Unternehmen haben **bessere Kenntnisse** über den **aktuellen Zustand** und **Verschleißgrad** ihrer Anlagen.

Damit das Servicegeschäft optimal durch passende Instrumente unterstützt werden kann, sollten alle IT-, Daten- und Softwarelösungen für einzelne Servicetätigkeiten Teil eines integrierten Servicemanagementsystems sein. Informationen zur installierten Basis sollten ebenfalls in diesem System erfasst werden und die Techniker sowie den Vertrieb im Tagesgeschäft unterstützen. Die Ausstattung der Servicetechniker mit Mobile Devices für den externen Zugriff auf Daten wie z. B. digitale Maschinenakten wurde im Rahmen der Studie als Erfolgsfaktor belegt.

▶ **90 %** der erfolgreichen Unternehmen statten ihre Servicemitarbeiter mit Mobile Devices aus.

KUNDENNÄHE

Zur Erhöhung der Kundennähe sind Servicekooperationen ein verbreitetes Mittel, um die Abdeckung und das eigene Serviceangebot zu erweitern. Je nach Kooperationsmodell kann dies zu Umsatzeinbußen oder rückläufigen Servicemargen führen. Erfolgreiche Unternehmen versuchen daher verstärkt, Serviceleistungen in eigener Regie durchzuführen

▶ **60 %** der erfolgreichen Unternehmen kooperieren nicht beim Service.

Des Weiteren setzen erfolgreiche Unternehmen auf regionale Servicestationen in ihren Hauptabsatzländern. Diese ermöglichen ebenso wie regionale Ersatzteillager eine schnelle Reaktionszeit. Im Rahmen der Studie wurden regionale Servicestationen in Europa und Übersee als Erfolgsfaktoren abgeleitet, wobei hier eine individuelle Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zwingend erforderlich ist.

ID	Erfolgsfaktor	Servicefortschrittsgrad	Erfolg	Umsatz	Profitabilität
Installierte Basis					
3.1	Gute Kenntnis über die installierte Basis nach Kunde und Standort	Low	↗	↗	
3.2	Gute Kenntnis über die installierte Basis nach Zustand und Verschleißgrad	Low	↗	↗	
3.5	Mobiler Zugang zu servicerelevanten Daten aus dem IT-System für Servicetechniker	Medium			↗
Kundennähe					
3.3	Interne Abbildung des Servicegeschäfts, nur eigener Service	Medium		↗	
3.4	Einführung regionaler Servicestationen in Europa und Übersee	Medium	↗		↗

Handlungsempfehlungen

Wesentliche Ansatzpunkte im Bereich „Abdeckung & Durchdringung“ sind verbesserte Kenntnisse über die installierte Basis sowie die Erhöhung der Kundennähe durch regionale Servicestationen und überarbeitete Kooperationsmodelle.

Erhöhung der Kenntnisse über die installierte Basis
Dokumentieren Sie die installierte Basis nach Kunde und Standort auf Grundlage der Daten aus dem Anlagenvertrieb und aktuellen Service-Informationen. Führen Sie eine annahmenbasierte Ermittlung des aktuellen Zustands und Verschleißgrades durch. Legen Sie die Daten im zentralen Customer-Relationship-Management(CRM)- oder Servicemanagementsystem ab. Setzen Sie eine Systematik zur zukünftigen Ermittlung bzw. Verwaltung der installierten Basis auf. Entwickeln Sie anschließend einen Prozess für die gezielte und zeitlich optimierte servicevertriebliche Ansprache.

Erhöhung der Kundennähe durch regionale Servicestationen
Führen Sie eine Bewertung bzw. Wirtschaftlichkeitsrechnung für Servicestationen außerhalb Deutschlands durch und legen Sie die Zielregionen für regionale Servicevertretungen fest. Entwickeln Sie ein Servicemarktkonzept für die einzelnen Zielregionen. Legen Sie Prozesse, Kennzahlen und Richtlinien zur zentralen Koordination der Serviceorganisation fest.

Verbessern Sie das Management von Kooperationen
Erarbeiten Sie ein laufendes Konzept zur kontinuierlichen Bewertung der wirtschaftlichen Attraktivität Ihrer Kooperationen. Analysieren Sie anfangs das Insourcing-Potenzial von Serviceleistungen unter Beachtung von Umsatz- und Ertragschancen. Prüfen Sie die Notwendigkeit neuer Servicepartner und gehen Sie neue Kooperationen nur nach Durchführung sorgfältiger Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen ein.

Tipp: Zur Beurteilung lokaler Serviceaktivitäten in den 9 wichtigsten Maschinenbaumärkten können VDMA-Mitgliedsunternehmen die VDMA Kundenzufriedenheitsstudie „Global Service 2014“ unter **www.vdma.org/globalservice** kostenfrei downloaden.

3.4 Servicevertrieb

Das Handlungsfeld „Servicevertrieb“ umfasst Faktoren und Handlungen zur Vermarktung der Serviceprodukte.

▶ **10** Erfolgsfaktoren sind dem Handlungsfeld „Servicevertrieb“ zuzuordnen.

Erfolgsfaktoren

▶ Die identifizierten Erfolgsfaktoren können in die drei Dimensionen **Servicekultur, Servicecontrolling** und **Serviceproduktvertrieb** untergliedert werden.

SERVICEKULTUR

Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau sind – wie eingangs beschrieben – zunehmend als Problemlöser und nicht mehr ausschließlich als reine Produzenten gefragt. Entsprechende Bedeutung wird den Dienstleistungen rund um die produzierten Investitionsgüter beigemessen. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, diesen Wandel zu gestalten und die klassische Unternehmenskultur eines Maschinenbauers mit einer zunehmenden Serviceorientierung zu kombinieren. Erfolgreiche Unternehmen haben diese Anforderungen erkannt und nehmen Services nicht nur als wichtig für die Kaufentscheidung war, sondern haben ihren Service mit einem eigenständigen Servicevertrieb ausgestaltet.

▶ Erfolgreiche Unternehmen haben den **Service als** eigenständiges **Wettbewerbsinstrument** ausgerichtet.

SERVICE-CONTROLLING

Mit zunehmender Relevanz des Servicegeschäfts steigen auch die Anforderungen an interne Kosten- und Ergebnistransparenz (siehe Transparenz & Potenzialanalyse). Die Einführung von Ziel- und Kennzahlensystemen sowie die Etablierung eines Servicecontrollings zur Durchführung entsprechender Abweichungsanalysen sind dabei nützliche Tools in erfolgskritischer Umgebung. Durch das Nachhalten der Zielerreichung sorgt das Dienstleistungscontrolling für eine effiziente und effektive Dienstleistungserbringung. Erfolgreiche Unternehmen überzeugen z. B. durch einen hohen Anteil von berechneten Stunden an den Gesamtstunden der Außendienstmitarbeiter. Klare Erfolgsrechnungen ermöglichen die Zahlung von Provisionen auf Erträge, was erfolgreiche Unternehmen für die Serviceleitung, den Servicevertrieb sowie den Ersatzteilvertrieb nutzen.

▶ Best-in-Class-Unternehmen zahlen der Serviceleitung und dem Servicevertrieb eher **Provisionen** auf **Erträge**.

SERVICE-PRODUKT-VERTRIEB

Sofern Serviceleistungen kostenfrei als Add-on im Neuanlagengeschäft angeboten werden, werden überdurchschnittlich profitable Serviceumsätze verschenkt. Ein möglicher Lösungsansatz, der den Service stärkt, ist die Einführung eines speziellen Servicevertriebs. Der Vertrieb von Serviceprodukten durch dedizierte Serviceverkäufer wurde im Rahmen der Studie als Erfolgsfaktor nachgewiesen. Ein weiterer wesentlicher Vorteil eines Servicevertriebs sind die speziell ausgebildeten Mitarbeiter, die technisch komplexe Serviceprodukte besser vermarkten können. So wurde u. a. das Anbieten von Total-Cost-of-Ownership(TCO)-Modellen als weiterer Erfolgsfaktor für den Serviceproduktvertrieb herausgearbeitet. Die Vertriebslösung via Online-Kanal für standardisierte Serviceleistungen wie Ersatz- und Verschleißteile ist bisher wenig verbreitet, führt aber nach Erfahrungen der Anwender zu einer spürbaren Steigerung der Auftragsqualität und damit zu einer Reduktion des administrativen Aufwands in der Auftragsabwicklung.

▶ Bisher bieten **26 %** der Unternehmen ein Online-Portal für Ersatzteile an.

ID	Erfolgsfaktor	Servicefortschrittsgrad	Erfolg	Umsatz	Profitabilität
Servicekultur					
4.6	Servicegeschäft als eigenständiges Wettbewerbsinstrument ausrichten	Medium	↗		↗
4.7	Wahrnehmung des Service als starken Einflussgeber auf die Kaufentscheidung der Kunden	Medium	Kein signifikanter Unterschied		
Service-Controlling					
4.1	Hoher Anteil von berechneten Stunden an den Gesamtstunden der Außendienstmitarbeiter	Low		↗	
4.3	Limitierte Vergabe von „Verfügbarkeitsklauseln“	Medium			↗
4.5.1	Provisionen auf Erträge (im Gegensatz zu Umsätzen) für die Serviceleitung	Medium			↗
4.5.2	Provisionen auf Erträge (im Gegensatz zu Umsätzen) für den Servicevertrieb	Medium	↗	↗	↗

ID	Erfolgsfaktor	Servicefort-schrittsgrad	Erfolg	Umsatz	Profitabilität
4.5.3	Provisionen auf Erträge (im Gegensatz zu Umsätzen) für den Ersatzteilvertrieb	Medium	↗	↗	↗
Servicevertrieb					
4.2	Vermarktung der Serviceprodukte überwiegend durch eigene Serviceverkäufer	Low	Kein signifikanter Unterschied		
4.4	Aufbau eines Online-Shops für standardisierte Serviceleistungen (insb. Ersatzteile)	Medium	Kein signifikanter Unterschied		
4.8	Aktives Bewerben von Total-Cost-of-Ownership-Modellen	High	↗		

Handlungsempfehlungen

Wesentliche Ansatzpunkte im Bereich „Servicevertrieb“ sind die Förderung der Servicevertriebsprozesse durch die Schulung von Servicemitarbeitern hinsichtlich der Beratung des Kunden und seiner Fertigungsprozesse. Eigenständige Servicevertriebsmitarbeiter sollten aufgebaut werden. Diese vertrieblichen Aktivitäten müssen erfahrungsgemäß durch ein eigenständiges Servicemarketing unterstützt werden. Dem Serviceverantwortlichen sollten die weltweit verteilten lokalen Serviceaktivitäten zeitnah reportet werden. Alle diese Elemente sollten in der Servicestrategie des Unternehmens implementiert sein.

Fördern sie die Servicekultur durch Schaffung einer Servicestrategie

Schaffen Sie eine unternehmensweite Servicekultur durch Gleichstellung des Service- und Neumaschinen- bzw. -anlagengeschäfts. Formulieren Sie dazu eine ganzheitliche Servicestrategie, die sich aus der Unternehmensstrategie ableitet bzw. in dieser verankert wird. Leiten Sie Ziele und Maßnahmen ab, die eine wirksame Umsetzung der Servicestrategie gewährleisten. Operationalisieren Sie die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele in einer Service-Roadmap und verfolgen Sie Strategieimplementierung und Zielerreichung.

Implementieren sie ein Servicecontrolling

Führen Sie ein Servicecontrolling ein und leiten Sie klare Finanz- und Kennzahlensysteme aus der Strategie ab, um die Entwicklung des Servicegeschäfts zielgerichtet zu steuern. Sorgen Sie für Kostentransparenz entlang der Kernprozesse im Service und führen Sie regelmäßige Soll-Ist-Abweichungen durch. Entwickeln Sie ein übergeordnetes Reporting, um Abweichungen frühzeitig zu identifizieren und Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Koppeln Sie die Provisionen Ihrer Führungskräfte im Service sowie des Servicevertriebs an die Profitabilität.

Stärken sie den Servicevertrieb
Reduzieren Sie das Verschenken von Serviceleistungen und installieren Sie einen eigenständigen Servicevertrieb, um die komplexen Serviceprodukte durch spezifisch geschulte Servicemitarbeiter zu vermarkten. Schulen Sie alle Servicemitarbeiter mit Kundenkontakt dahingehend, dass diese im Gespräch mit dem Kunden servicemarktrelevante Informationen einholen und auf neue Serviceprodukte hinweisen. Fördern Sie zusätzlich die Vermarktung des TCO-Ansatzes, um Neuanlagen- und Serviceverkauf in aufeinander abgestimmter Form anzubieten.

3.5 Organisation

Das Handlungsfeld „Organisation“ beschreibt die Fähigkeit, organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen, um die gesamten Servicepotenziale ausschöpfen zu können.

▶ **8** Erfolgsfaktoren sind dem Handlungsfeld „Organisation“ zuzuordnen.

Erfolgsfaktoren

▶ Die identifizierten Erfolgsfaktoren können in die zwei Dimensionen **Aufbau-** und **Ablauforganisation** untergliedert werden.

AUFBAU ORGANISATION

Wie bereits im Handlungsfeld Servicevertrieb thematisiert, ist für den Wandel zu einem Lösungsanbieter eine gleichwertige Betrachtung des Service erforderlich. Diese Gleichgewichtung von Neuanlagen- und Servicegeschäft sollte auch strukturell im Unternehmen verankert werden. Erfolgreiche Unternehmen stärken ihren Service durch Eigenständigkeit. Häufig wird dies über die Ausgestaltung des Service als Profitcenter realisiert, welches getrennt von Produktion und Vertrieb direkt der Geschäftsführung unterstellt oder als eigenständige Gesellschaft geführt wird. Profitcenter oder Gesellschaft sind darüber hinaus die Grundvoraussetzung für eine rentabilitätsorientierte Steuerung der Serviceaktivitäten.

▶ Erfolgreiche Unternehmen gestalten den Service **eigenständig** als **Profitcenter**.

Die eigenständige Ausrichtung des Service führt zu einem gesteigerten Bedarf an Management- und Führungskompetenzen. Auch sollte – wie bereits erläutert – mit der Eigenständigkeit des Service die Einführung eines fokussierten Servicevertriebs einhergehen. Neben dem Servicevertrieb bildet jeder

Servicetechniker eine Schnittstelle zum Kunden und kann Geschäftschancen für das neue Geschäftsfeld am ehesten identifizieren. Zusammenfassend führt die Schaffung einer eigenständigen Serviceeinheit zu einer Veränderung der erforderlichen Tätigkeiten, Kompetenzen und Verantwortungen.

Erfolgreiche Unternehmen haben aus diesem Grund ein laufendes Qualifizierungskonzept für ihre Servicemitarbeiter implementiert und fokussieren den Ausbau der Qualifikationen ihrer Mitarbeiter nicht temporär.

ABLAUF-ORGANISATION

Die Gestaltung schlanker und reibungsfreier Serviceprozesse ist für ein erfolgreiches Servicegeschäft von elementarer Bedeutung. Grundvoraussetzung für die Optimierung bzw. Gestaltung von Prozessen ist, dass Kern- und Unterstützungsprozesse im Unternehmen bekannt und klar beschrieben sind. Dazu gehört auch die Etablierung von servicerelevanten Kennzahlen. So können zum Beispiel kurze Prozess- und Reaktionszeiten bei der Anfrage- und Angebotsbearbeitung für entscheidende Vorteile im Wettbewerb sorgen.

▶ **2,5 Tage** beträgt bei erfolgreichen Unternehmen der Zeitraum zwischen Anfrage und Angebotsabgabe.

Bei der Gestaltung von Serviceprozessen hat sich gezeigt, dass die Kooperation mit anderen Unternehmensbereichen positive Auswirkungen auf den Umsatz bei Best-in-Class-Unternehmen hat. Dies ist durch eine einfachere Skalierung und Realisierung von Skaleneffekten insbesondere in administrativen Bereichen zu erklären.

▶ **90 %** der Best-in-Class-Unternehmen kooperieren beim Service mit anderen Unternehmensbereichen.

Transparente und messbare Prozesse anhand von Kennzahlen sind die Grundvoraussetzung für die Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Im Rahmen der Befragung hat sich gezeigt, dass die Optimierung der Serviceprozesse einen hohen Stellenwert hat.

ID	Erfolgsfaktor	Servicefort-schrittsgrad	Erfolg	Umsatz	Profitabilität
Aufbauorganisation					
5.1	Laufendes Konzept zur Qualifikation der Service-mitarbeiter	Low	↗		
5.2	Buchhalterische Abgrenzung des Service als Profitcenter	Low		↗	
5.3	Der Service ist auf höchster Hierarchiestufen direkt der Geschäftsleitung unterstellt	Medium	Kein signifikanter Unterschied		
5.5	Flexible Vergütung für einen großen Anteil der Servicevertriebsmitarbeiter	Medium			↗
Ablauforganisation					
5.4	Geringer Anteil an Servicemitarbeitern im Außen-dienst, die zu niedrigen internen Verrechnungssätzen abgerechnet werden (Montage, Inbetriebnahme)	Medium			↗
5.6	Kooperation mit anderen Unternehmensbereichen bei der Erbringung von Serviceleistungen	Medium	↗		↗
5.7	Kurze Prozess- und Reaktionszeiten bei der Anfrage- und Angebotsbearbeitung	Medium	Kein signifikanter Unterschied		
5.8	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess für eigene Serviceprozesse	Medium	Kein signifikanter Unterschied		

Handlungsempfehlungen

Wesentliche Ansatzpunkte im Bereich „Organisation“ sind die Implementierung einer eigenständigen Serviceeinheit direkt unter der Geschäftsleitung sowie das Implementieren schlanker Prozesse.

Implementieren sie eine eigenständige Serviceeinheit

Stärken Sie den Service durch die direkte Anbindung an die Geschäftsleitung, buchhalterische Abgrenzung als Profitcenter und organisatorische Abgrenzung von Produktion und Vertrieb. Implementieren Sie eine Kosten- und Leistungsrechnung unter Aufnahme interner Verrechnungspreise im Leistungsverkehr mit anderen Abteilungen. Setzen Sie die Serviceleitung in Ergebnisverantwortung für Umsatz und Rentabilität des Geschäftsfeldes. Führen Sie Qualifikationsmatrizen für Ihre Mitarbeiter ein.

Schaffen Sie schlanke Serviceprozesse

Schaffen Sie einen störungsfreien Serviceprozess unter Einbindung verschiedener Unternehmenseinheiten. Analysieren Sie insbesondere organisatorische Schnittstellen hinsichtlich Effizienz- oder Informationsverlusten. Gewährleisten Sie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess durch Nachverfolgung definierter Prozesskennzahlen.

4 „Fit For Service“-Check
Fahrplan zur Steigerung der individuellen Service-Performance

4.1 Selbstbewertung

Der „Fit for Service“-Check von VDMA und goetzpartners bietet die Möglichkeit, die eigene Service-Performance entlang der „Fit for Service“-Erfolgsfaktoren im Vergleich zur Gesamtbranche und ihren Best Performern darzustellen, Umsatz- und Ergebnispotenziale zu identifizieren und umgehend Handlungsempfehlungen zu erhalten.

Kern der Status-quo-Analyse ist das toolgestützte Benchmarking gegen „Best-in-Class-Unternehmen“. Mittels eines Fragebogens mit ca. 50 Fragen zum Servicegeschäft wird Ihre Ausprägung je Erfolgsfaktor im Branchenvergleich erhoben und der Servicereifegrad je Handlungsfeld bestimmt.

Die Benchmark-Ergebnisse werden digital bereitgestellt und bieten im Dashboard einen Überblick über die Performance des Unternehmens sowie die Umsatz- und Ergebnispotenziale im Vergleich zu den Best-in-Class-Unternehmen. Die Detailauswertungen je Handlungsfeld umfassen detaillierte Informationen zu den einzelnen Erfolgsfaktoren sowie standardisierte Handlungsempfehlungen auf Basis des Benchmarking-Ergebnisses.

Vorgehen und Ergebnisse des Selbstbewertungstools (Status-quo-Analyse)

Abbildung 9

Quelle: goetzpartners

Übersicht Benchmark-Auswertung

Abbildung 10 Quelle: goetzpartners

Abbildung 10 zeigt ein exemplarisches Dashboard mit Informationen über die Umsatz- und Ergebnis-Performance in der Service-Matrix sowie den Servicereifegrad nach Handlungsfeldern. Der Servicereifegrad ergibt sich aus der Anzahl an erfüllten Erfolgsfaktoren (gleich oder besser als Best-in-Class-Unternehmen), unterteilt nach fundamentalen Basisfaktoren (Kategorie: Low, untere Reihe) und den fortgeschrittenen Erfolgsfaktoren (Kategorie: Medium & High, obere Reihe).

In den folgenden Detailseiten je Handlungsfeld wird für jede Frage und jeden Erfolgsfaktor die eigene Ausprägung im Vergleich zu der in der Studie ermittelten Group der Best in Class dargestellt (vgl. Abb. 11). Für schwach ausgeprägte Erfolgsfaktoren werden indikative Handlungsempfehlung als Orientierung gegeben.

Für die Bewertung der einzelnen Erfolgsfaktoren sind drei Ausprägungen möglich:

- **petrol:** **Erfolgsfaktor wird übererfüllt (besser als Best-in-Class-Unternehmen) → Symbol: ✔**
- **hellorange:** **Erfolgsfaktor wird erfüllt (vergleichbar mit Best-in-Class-Unternehmen) → Symbol: –**
- **orange:** **Erfolgsfaktor wird nicht erfüllt (schwächer als Best-in-Class-Unternehmen) → Symbol: ✘**

Bei jedem Erfolgsfaktor gibt das Tool an, welche Zielgröße beeinflusst werden kann: Erfolg, Umsatz und/oder Rentabilität.

ABSCHLIEßEND FOLGT DIE ÜBERSICHTLICHE AUFLISTUNG DER ERFOLGSFAKTOREN

Sofern Sie das Selbstbewertungstool nutzen, beachten Sie als VDMA Mitglied bitte darauf, den Zugang „Login über VDMA“ zu wählen, da eine Neuregistrierung manuell freigegeben werden muss und dies etwas Zeit benötigt.

Wenn Sie das System mehrfach nutzen, überschreiben Sie mit jeder Neuanlage einer Selbstbewertung die vorhandenen Daten.

Wir empfehlen, die eingegebenen Daten zusammen mit dem Ergebnis-PDF auszuwerten, da in der Auswertung nicht alle eingegebenen Daten angezeigt werden.

Detaildarstellung Benchmark-Auswertung

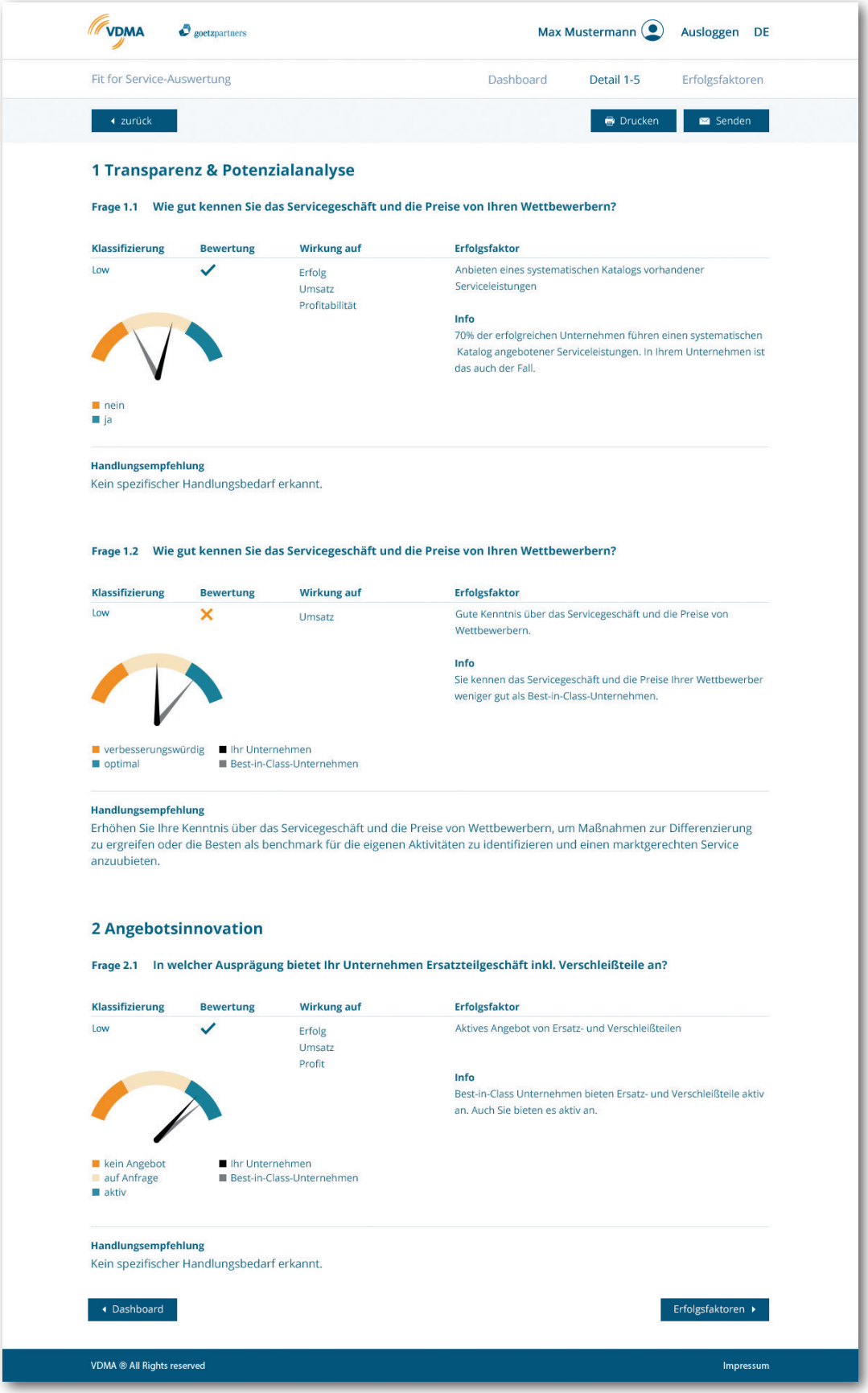

Abbildung 11 Quelle: goetzpartners

Diese Vorteile bietet Ihnen eine Teilnahme an der Analyse:

- Zugang zu statistisch signifikanten Erfolgsfaktoren für das Servicegeschäft im Maschinen- und Anlagenbau
- Umgehende Transparenz über Schwachstellen und Potenziale entlang der Handlungsfelder auf Ebene einzelner Erfolgsfaktoren
- Ableitung von Handlungsempfehlungen für schwach ausgeprägte Erfolgsfaktoren zur punktgenauen Adjustierung Ihres Servicegeschäfts

Die Ergebnisse der Status-quo-Analyse sind standardisiert und berücksichtigen keine spezifischen Anforderungen oder Rahmenbedingungen individueller Unternehmen, Branchen oder Geschäftsmodelle.

4.2 Workshop

Die Reflexion und Übertragung der Ergebnisse in den unternehmensspezifischen Kontext ist sinnvoll, um für das Unternehmen schnell die passenden Ergebnisse auszuwählen und nutzbar zu machen. Die wichtigsten ersten Maßnahmen können optional in einem aufbauenden Workshop erarbeitet werden. In diesem Workshop werden die Benchmark-Ergebnisse analysiert und daraus wird ein gemeinsamer Fahrplan zur Steigerung der Service-Performance entwickelt. Damit ist der Service-Check nicht nur ein Ansatz zur Analyse des Reifegrads, sondern umfasst auch die pragmatische und kurzfristige Ableitung konkreter nächster Maßnahmen.

Die Ausgestaltung des Workshops richtet sich nach dem individuellen Fortschrittsgrad des Unternehmens sowie gemeinsam abgestimmten Schwerpunkten. Ergebnis des Workshops ist ein individuell zusammengestelltes Portfolio an Arbeitsdokumenten als Basis für die weitere Umsetzung der Servicestrategie.

Festgelegter **Strategischer Fokus** – durch Priorisierung der Erfolgsgrößen Umsatz und Profitabilität

Auflistung aller **Erfolgsfaktoren**, klassifiziert nach Handlungsfeld und Fortschrittsgrad im Branchenvergleich

Priorisierte Kurzliste der relevanten Erfolgsfaktoren

Bewertete Handlungsempfehlungen nach Nutzen und Implementierungsaufwand

Konkreter Massnahmenplan für priorisierte Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen zur umgehenden Umsetzung

Wie der „Fit for Service“-Check auch Sie auf dem Weg zur Service-Exzellenz unterstützen kann und welche ersten Erfahrungen gemacht wurden, erfahren Sie auch auf der „Fit for Service“-Internetseite des VDMA oder bei den angegebenen Kontakten.

5 Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auftragseingang des deutschen Maschinenbaus 1958–2017 5

Abbildung 2: Anteile ausgewählter Länder an der Maschinenausfuhr der wichtigsten Lieferländer 5

Abbildung 3: Anteil des Servicegeschäfts am Gesamtumsatz des deutschen Maschinenbaus 1991 bis 2016 6

Abbildung 4: VDMA/goetzpartners Service-Matrix 9

Abbildung 5: Definition von Grenzwerten zur Ermittlung von Erfolgsstufen für die Studie 9

Abbildung 6: „Fit for Service“-Ansatz mit Handlungsfeldern und der Anzahl der nach Servicefortschrittsgraden gegliederten Erfolgsfaktoren 11

Abbildung 7: Übersicht der fünf Haupthandlungsfelder mit Handlungsempfehlungen 12

Abbildung 8: Leistungskategorien im Service 16

Abbildung 9: Vorgehen und Ergebnisse des Selbstbewertungstools (Status-quo-Analyse) 30

Abbildung 10: Übersicht Benchmark-Auswertung 31

Abbildung 11: Detaildarstellung Benchmark-Auswertung 33

Quellenverzeichnis

Fraunhofer (2010): Service-Plattform Maschine, Stuttgart.

Schramm, J. J. (2013): Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau – Vom Basisangebot bis zum Betreibermodell, Berlin.

VDMA (2010): Mobile Servicewelten im Maschinenbau, Frankfurt.

VDMA (2014): Mehr Erfolg mit Global Service, Frankfurt.

VDMA (2016): After Sales Service in der maritimen Zulieferindustrie, Frankfurt.

VDMA (2012–17): Maschinenbau in Zahl und Bild, Frankfurt.

VDMA (2017): VDMA-Benchmarks Kundendienst 2016, Frankfurt

Übersicht
Liste der Erfolgsfaktoren

ID	Erfolgsfaktor	Servicefortschrittsgrad
Interne Transparenz		
1.1	Anbieten eines systematischen Katalogs vorhandener Serviceleistungen	Low
1.4	Präzise Kenntnis über die Margen der Serviceprodukte	Medium
1.7	Hohe durchschnittliche wertmäßige Umschlagshäufigkeit des Ersatzteillagers	Medium
Marktbewusstsein		
1.2	Gute Kenntnis über das Servicegeschäft und die Preise von Wettbewerbern	Low
1.3	Gute Kenntnis über Service-Dienstleister (Fremdanbieter), die ihre Produkte betreuen	Low
Potenzialanalyse		
1.5	Regelmäßige Ermittlung der Zufriedenheit der Kunden mit den Serviceleistungen	Medium
1.6	Kontinuierlicher Prozess zur Bewertung von Servicepotenzialen	Medium
Produktportfolio		
2.1	Aktives Angebot von Ersatz- und Verschleißteilen	Low
2.2	Aktives Angebot von Wartungsverträgen	Low
2.3	Aktives Angebot von Verbrauchsmaterialien	Low
2.4	Angebot individuell zusammengestellter Ersatz- und Verschleißteilpakete	Medium
2.5	Aktives Angebot von Gebrauchtmaschinen	Medium
2.6	Aktives Angebot von Teleservice (Ferndiagnose/-wartung + Hotline)	Medium
2.7	Aktives Angebot von Beratungsleistungen	Medium
2.11	Angebot wirtschaftlicher leistungs- und verbrauchsorientierter Vergütungsmodelle	High
2.12	Auseinandersetzung mit dem Zukunftsthema Digitalisierung	High
2.13	Aktives Angebot von Software	High
Produktentwicklungsprozess		
2.8	Es gibt einen planmäßigen Entwicklungsprozess für Serviceprodukte	Medium
2.9	Kontinuierlicher Prozess zur Entwicklung innovativer Service-Geschäftsmodelle/produkte	High
2.10	Transparenz über den zukünftigen Servicebedarf der Kunden	High
Installierte Basis		
3.1	Gute Kenntnis über die installierte Basis nach Kunde und Standort	Low
3.2	Gute Kenntnis über die installierte Basis nach Zustand und Verschleißgrad	Low
3.5	Mobiler Zugang zu servicerelevanten Daten aus dem IT-System für Servicetechniker	Medium
Kundennähe		
3.3	Interne Abbildung des Servicegeschäfts, nur eigener Service	Medium
3.4	Einführung regionaler Servicestationen in Europa und Übersee	Medium

ID	Erfolgsfaktor	Servicefortschrittsgrad
Servicekultur		
4.6	Servicegeschäft als eigenständiges Wettbewerbsinstrument ausrichten	Medium
4.7	Wahrnehmung des Service als starken Einflussgeber auf die Kaufentscheidung der Kunden	Medium
Service-Controlling		
4.1	Hoher Anteil von berechneten Stunden an den Gesamtstunden der Außendienstmitarbeiter	Low
4.3	Limitierte Vergabe von „Verfügbarkeitsklauseln“	Medium
4.5.1	Provisionen auf Erträge (im Gegensatz zu Umsätzen) für die Serviceleitung	Medium
4.5.2	Provisionen auf Erträge (im Gegensatz zu Umsätzen) für den Servicevertrieb	Medium
4.5.3	Provisionen auf Erträge (im Gegensatz zu Umsätzen) für den Ersatzteilvertrieb	Medium
Servicevertrieb		
4.2	Vermarktung der Serviceprodukte überwiegend durch eigene Serviceverkäufer	Low
4.4	Aufbau eines Online-Shops für standardisierte Serviceleistungen (insb. Ersatzteile)	Medium
4.8	Aktives Bewerben von Total-Cost-of-Ownership-Modellen	High
Aufbauorganisation		
5.1	Laufendes Konzept zur Qualifikation der Servicemitarbeiter	Low
5.2	Buchhalterische Abgrenzung des Service als Profitcenter	Low
5.3	Der Service ist auf höchster Hierarchiestufen direkt der Geschäftsleitung unterstellt	Medium
5.5	Flexible Vergütung für einen großen Anteil der Servicevertriebsmitarbeiter	Medium
Ablauforganisation		
5.4	Geringer Anteil an Servicemitarbeitern im Außendienst, die zu niedrigen internen Verrechnungssätzen abgerechnet werden (Montage, Inbetriebnahme)	Medium
5.6	Kooperation mit anderen Unternehmensbereichen bei der Erbringung von Serviceleistungen	Medium
5.7	Kurze Prozess- und Reaktionszeiten bei der Anfrage- und Angebotsbearbeitung	Medium
5.8	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess für eigene Serviceprozesse	Medium

Bianca Illner
Abteilungsleiterin Betriebswirtschaft
VDMA Frankfurt

Götz von Steynitz
Partner
goetzpartners, Düsseldorf

Weitere Mitautoren:

Dr. Frank Bünting, VDMA
Peter Thomin, VDMA
Birte Stamm, Fa. goetzpartners
Johannes Schneider, Fa. goetzpartners

VDMA
Betriebswirtschaft

Lyoner Straße 18
60528 Frankfurt am Main
Internet www.vdma.org

Kontakt
Dr. Frank Bünting
E-Mail frank.buenting@vdma.org

Peter Thomin
E-Mail peter.thomin@vdma.org

goetzpartners
Prinzregentenstraße 56
80538 München
Internet www.goetzpartners.com

Kontakt
Götz von Steynitz
E-Mail goetz.steynitz@goetzpartners.com

Bildquelle Titelbild: thinkstock/Anuwat Donkiewpri

www.vdma.org/FitforService