

Industrie

anzeiger

11.17

08.05.2017 | 139. Jahrgang

www.industrieanzeiger.de

Extra-Ausgabe Technischer Einkauf

Industrieservice Informationen sind die Schlüsselgröße moderner Instandhaltung *Seite 20*

Produkte Von A wie Antriebstechnik bis Z wie Zerspanung *Seite 34*





Durch eine Neuorganisation seiner Serviceleistungen konnte der italienische Werkzeugmaschinen-Hersteller Pama sowohl zusätzlichen Umsatz generieren als auch die Zufriedenheit seiner Kunden steigern. Bild: Pama

Den industriellen Service aufwerten und Potenziale heben

Profitcenter statt kostenloser Zugabe

Industrieservice | Um mit industriellem Service mehr Umsatz zu generieren, brauchen viele Unternehmen gemäß einer Studie der Staufen AG einen umfassenden Kulturwandel. Stärkere Prozessorientierung, mehr Proaktivität und vor allem ein neues Selbstverständnis sind gefragt.

Fast vier Fünftel der Industrie-Unternehmen wollen in den kommenden Jahren ihren Serviceanteil am Gesamtumsatz deutlich steigern. Ob ihnen das gelingen wird, bleibt jedoch fraglich, denn noch setzen die Betriebe überwiegend auf die klassischen Leistungen. Vielfach ist die stabile Basis für den Ausbau des Servicegeschäfts noch nicht vorhanden.

Wie eine aktuelle Studie der Staufen AG zeigt, hat nur rund die Hälfte der Firmen bisher eine eigene Servicestrategie aus den Unternehmenszielen formuliert. Sie fehlte bis 2014 auch beim Werkzeugmaschinenhersteller Pama. Das Unternehmen hatte aufgrund veränderter Kundenanforderungen über Jahre mit einer rückläufigen Umsatzentwicklung zu kämpfen, vor allem bei seinen Bohr- und Fräsmaschinen. Mit dem Mittel der Kundenbefragung suchten die Italiener daher nach neuen Potenzialen, um ihr Geschäft wieder auf solide Füße zu stel-

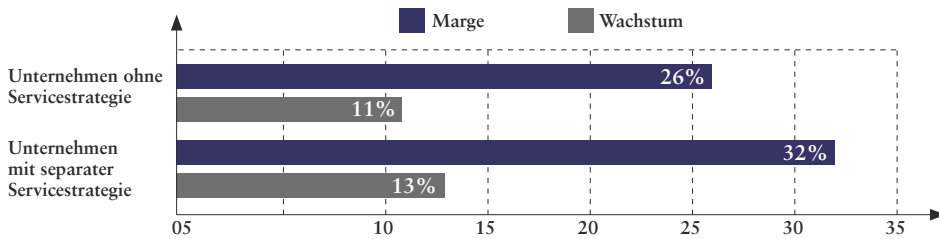
len. Dabei kristallisierte sich vor allem der industrielle Service heraus. Nicht nur als Hebel für höhere Zufriedenheit bei den Abnehmern und damit als Wettbewerbsfaktor im Verkauf, sondern auch als eigenständiges Geschäftsfeld.

Dazu allerdings musste sich der industrielle Service bei Pama zunächst von anderen Bereichen emanzipieren. Wie in vielen Industrieunternehmen waren entsprechende Dienstleistungen vor allem im Vertrieb verortet, was nicht unproblematisch ist. In sechs von zehn Unternehmen werden Serviceangebote als kostenlose Zugabe im Neumaschinengeschäft genutzt. Das mag zwar den Verkauf steigern, macht aber die Entwicklung von weiterem Umsatzpotenzial weitgehend unmöglich. Zudem führt diese Strategie zu Intransparenz, vor allem, wenn Serviceleistungen und deren Gegenwert kaufmännisch nicht klar definiert sind. Pama wagte den Schnitt. „Wir haben den Service aus dem Vertrieb herausgelöst, um ihn separat weiterzuentwickeln“, erklärt Customer Service Director Marco Pedercini den Strategiewechsels. Der Servicebereich wurde in der Folge als Profitcenter organisiert und berichtet heute direkt an den CEO.

Geordnete und stabile Prozesse sorgen für Ruhe und Effizienz

Die größte Herausforderung war für Pama, im Service stabile und effiziente Prozesse zu etablieren. Der Organisation mangelte es an Transparenz, was zu Engpässen in der Ersatzteillieferung und zu Verzögerungen in der Bearbeitung von Kundenanfragen führte. Erhebliche Verbesserung brachten Shopfloor Management und das Bekenntnis zu einer starken Regelkommunikation, an der heute neben dem Service auch Logistik und Produktion beteiligt sind. Zweimal täglich werden nun wichtige Projektstände und Anforderungen von Fach- und Führungskräften ausgetauscht, was jeweils kaum mehr als 15 Minuten beansprucht – weit weniger als frühere „Feuerwehreinsätze“, die betriebliche Abläufe gehörig strapazierten, ganz zu schweigen von den mentalen Ressourcen der Mitarbeiter.

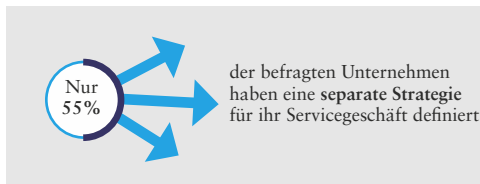
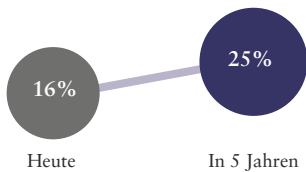
Mit separater Servicestrategie profitabler



Durchschnittliche Marge und Wachstum des strategischen Servicegeschäfts der befragten Unternehmen im letzten Geschäftsjahr. Grafiken: Staufen

Mehr Wachstum dank Servicestrategie

Anteil am Gesamtumsatz



Die von Staufen befragten Unternehmen wollen den durchschnittlichen Anteil des Servicegeschäfts am Gesamtumsatz in den nächsten fünf Jahren deutlich steigern.

„Gerade hier zeigt sich der Kulturwandel hin zu einem prozessorientierten Service“, erklärt Jan Sibold von der Unternehmensberatung Staufen, die Pama in dieser Transformation begleitet hat. „In vielen Serviceabteilungen herrscht immer noch das Prinzip: hektisch reagieren, wenn es ein Problem gibt. Und mit der entstehenden Unruhe werden dann noch angrenzende Unternehmensbereiche angesteckt. Das bedeutet einen hohen Aufwand bei gleichzeitig geringer Effizienz. Mit geordneten und stabilen Prozessen lassen sich Kundenanforderungen weit schneller, besser und nicht zuletzt ruhiger bearbeiten.“

Organisiert ist das Shopfloor Management bei Pama zentral mit lokaler disziplinarischer Verantwortung, um die Serviceniederlassungen an den Stammsitz anzubinden. Es gibt dabei klare globale Richtlinien. Unterstützt wird der Informationsfluss

durch die IT, die statt redundanter Daten – früher wurden häufig Kennzahlen zum reinen Selbstzweck erhoben – zusätzliche und ergänzende Informationen liefert.

Das operative Servicegeschäft, hauptsächlich Wartung und Ersatzteillieferung, profitiert ganz erheblich von den schlanken Abläufen. „Wir konnten die Lieferzeit von Ersatzteilen auf durchschnittlich einen Werktag reduzieren“, beschreibt Pedercini den Erfolg des neuen Modells. „Und die gewonnene Transparenz ermöglicht uns, weiter an den Reaktionszeiten zu arbeiten. Es gilt der Anspruch, auf möglichst viele Anfragen innerhalb von 24 Stunden zu reagieren.“ Gelingt dies nicht, verfügt Pama nun über effektive Möglichkeiten der Analyse von etwaigen Hindernissen und Störungen der Prozesse. Die Kunden wissen die Verbesserungen zu schätzen: Befragungen zeigen einen deutlichen Anstieg der

Zufriedenheit mit den Leistungen im Service.

Vor allen Dingen aber hat die stabile und schlanke Organisation bei Pama Ressourcen freigesetzt, um das Servicegeschäft über den bisherigen Standard hinaus auszubauen. Der Umsatz des Bereichs konnte binnen eines halben Jahres durch den Verkauf von zusätzlichen Leistungen um etwa 10 % gesteigert werden.

Dieser Erfolg macht deutlich, wie profitabel industrieller Service sein kann – wenn er tatsächlich aktiv entwickelt wird. Genau daran hapert es in vielen Industrieunternehmen. Es fehlt nicht an kreativen Köpfen oder guten Verkäufern, sondern schlicht an der Zeit, sich tatsächlich mit dem Ausbau des Servicegeschäfts zu beschäftigen. Das belegt auch die Studie „Lean Service“ von Staufen: Rund 90 % der leitenden Servicemitarbeiter sind völlig im operativen Tagesgeschäft verstrickt. Ihnen bleibt weniger als eine Stunde täglich, um sich neuen Strategien, Prozessverbesserungen oder auch der Entwicklung des Personals zu widmen.

Ein Umsatzplus durch Predictive Maintenance erfordert schlanke Prozesse

Auf einer solchen Grundlage sind beim Serviceumsatz keine großen Sprünge zu erwarten. Die Folgen von ineffizienten Organisationsstrukturen binden Entscheider wie Mitarbeiter im Status Quo. Welche Potenziale verschwendet werden, wenn der Freiraum für Strategieentwicklung fehlt, zeigt der Vergleich. Firmen mit einer separaten Servicestrategie arbeiten in diesem Bereich um 23 % profitabler als Konkurrenten, die diesen Schritt noch nicht vollzogen haben.

Mit intransparenten und ineffizienten Prozessen im industriellen Service werden sich künftig jedoch immer weniger Unternehmen arrangieren wollen. Denn der Weg zur Industrie 4.0 gelingt auch im Service nur, wenn die Betriebe auf klaren, stabilen und effizienten Prozessen aufsetzen können. Wer schon vom großen Umsatzplus mit Predictive Maintenance und Smart Data träumt, wird zuerst seine Hausaufgaben in der schlanken Unternehmensorganisation erledigen müssen. ●

.....
Claudia Thöring
 Journalistin in Hamburg