

TITELTHEMA SERVICE-CHANCEN DURCH MOBILITY UND LOGISTICS

Wege zur Gestaltung der Kundenschnittstelle

Seit August 2016 arbeitet die Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin in Kooperation mit der proaxia consulting group ag am Forschungsprojekt „Serviceinnovation im Maschinenbau“. Serviceverantwortliche führender Maschinenbauer sowie deren Kunden gaben Auskunft, warum sich Konzepte wie beispielsweise Betreibermodelle oder Fernwartung (noch) nicht flächendeckend durchsetzen.

Zwischen Industrie 4.0 und Industrie 0.4

Die Untersuchung mit den Branchenschwerpunkten Pharma, Verpackung und Baumaschinen zeigt, dass nur ein bereichsübergreifender, koordinierter Ansatz mit „kleinen, verdaubaren Häppchen“ erfolgsversprechend ist. Bemerkenswert sind die abweichenden Angaben der Maschinenbauer einerseits und den Kunden andererseits, insbesondere zur Wahrnehmung der aktuellen Situation.

Die befragten Unternehmen realisieren zahlreiche Projekte, die Ideen von Industrie 4.0 aufgreifen. Bei genauerem Hinsehen klafft aber zwischen einzelnen Vorzeigeprojekten und der operativen Praxis eine große Lücke. Einerseits werden innovative Konzepte, z. B. bei Produktpiloten, vorangetrieben. Andererseits fehlen aber grundlegende organisatorische Strukturen und eine systemtechnische Unterstützung, um nach einer solchen Pilotierung den Roll-Out ins Unternehmen zu erreichen. Im Ergebnis sind selbst einfache Lösungen oftmals weder skalierbar, noch flächendeckend umsetzbar.

Beispiel „One-face-to-the Customer“

In der Theorie ein altbekanntes Konzept: Der Kunde wird aus einer Hand bedient, die interne Struktur des Anbieters hat für den Kunden keine Bedeutung. Ob es sich also um eine Maschine, ein Ersatzteil oder eine

Dienstleistung handelt – die Kundenschnittstelle ist konsistent und durchgängig organisiert. Dies bedeutet im Idealfall, dass nur noch das Kundenproblem und abgestimmte Kundenkommunikation im Mittelpunkt stehen.

Konsequenterweise dürfen der klassische Produktvertrieb und verschiedene Serviceeinheiten nicht als Konkurrenten gegenüber Kunden agieren. Auch bei organisatorisch eigenständigen Bereichen müssten diese sich über ein gemeinsames „Service Operating Model“ zum Kunden hin ausrichten.

Abbildung 1 stellt ein Stufenmodell der kundenzentrierten Serviceorganisation dar. Unternehmen auf der ersten Stufe fokussieren auf das Produkt, Unternehmen auf der zweiten und dritten Stufe bieten bereits weitergehende Services wie z. B. Schulungen. In den höheren Stufen wird das Service-Geschäft zu einer eigenständigen Organisationseinheit inklusive Account Management.

Die Grenzen zwischen Produkt- und Service-Geschäft verwischen zunehmend. Das Angebot von Lösungen - bestehend aus Produkten und kom-

Stufe 6	Lösungsvertrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenproblem und dazu passende Lösungen stehen im Mittelpunkt • Notwendige Leistungen (Produkte / Services) werden komplett im Hintergrund erbracht • Zusammenspiel funktioniert aus Kundensicht reibungslos
Stufe 5	Abgestimmter Produkt-Service-Auftritt	<ul style="list-style-type: none"> • „One-face-to-the Customer“ weitgehend realisiert, z. B. durch ein übergreifendes Account Management • Servicekomponenten haben ähnlich strategische Relevanz wie das klassische Produktgeschäft
Stufe 4	Koexistenz Produkt-Service	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenständiger Marktauftritt des Servicebereiches • Abstimmung an der internen Nahtstelle (z. B. sauberes Hand-Over bei Inbetriebnahme oder konsistenten Regeln der Incentivierung)
Stufe 3	Proaktiver Servicevertrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Services werden als eigenständige Leistungen vermarktet • Produktsicht dominiert die Kundenbeziehungen • Services werden als „Add-On“ gesehen
Stufe 2	Reaktiver Servicevertrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Services sind im Angebot, jedoch nicht aktiv vermarktet • Im Dienstleistungsbereich bestehen nur Basisangebot, z. B. Ersatzteillieferungen und Schulungen
Stufe 1	Produktvertrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Reiner Maschinen- bzw. Teilvertrieb • Keine ergänzenden Services im Angebot

Abbildung 1: Reifegradmodell zur Serviceorganisation an der Kundenschnittstelle (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hildenbrand 2006, Hüttemann 2017)

plementären Services - rückt in den Vordergrund. Auf der sechsten Stufe steht das Lösen des Kundenproblems konsequent im Mittelpunkt, mit allen dazu nötigen Materialien und Services aus einer Hand.

Nahezu alle untersuchten Unternehmen befanden sich erst auf den Stufen 3 bis 5 des Reifegradmodells. Der Servicebereich wird zwar bereits als eigener Bereich geführt, bei Abstimmung mit dem klassischen Produktvertrieb besteht aber noch deutliches Verbesserungspotential.

Entlastend sei angeführt, dass auch kundenseitig verschiedene Ansprechpartner mit schlechter interner Abstimmung vorhanden sind. Bei Szenarien auf der sechsten Stufe würden unternehmensinterne und -externe Teams gemeinsam z. B. auf einer CRM-Lösung mit integriertem Case-, Installed Base- und Projektmanagement arbeiten. Diese Ausprägung wird von einigen Unternehmen angestrebt und teilweise am Markt kommuniziert. Bei näherem Hinsehen bestehen im Moment aber auch in diesen Fällen faktisch noch getrennt arbeitende Einheiten wie auf der fünften Stufe.

Plädoyer für kleine Schritte

Die Studie zeigt auch, dass anstehende Veränderungen riesig und unaufhaltsam sind. Aber sind die Unternehmen zu langsam und müssten mehr investieren? Nein, denn teilweise muss sich

- ✓ Wer sind meine **Kunden**? Wie bediene ich sie? Weiß ich wirklich, was mein Kunde möchte? Welche dieser **Leistungen** bieten wir schon an?
- ✓ Was gehört zur **Digitalisierung**, was nicht? Welche **Vorbereitung** und **Umsetzung** ist jetzt notwendig, was kann und muss noch warten?
- ✓ Wie halten wir uns mögliche **Optionen für die Zukunft** offen? Wo, warum und womit müssen wir jetzt schon gezielt **Innovationen** anstoßen?
- ✓ Welche **Partnerschaften** müssen wir jetzt antesten? Wie gestalten wir **Koordination** und **Kollaboration**?
- ✓ Wie können wir unsere **knappen Ressourcen** jetzt und zukünftig am besten einsetzen? Welche Ressourcen benötigen wir zusätzlich und wie können wir diese gewinnen?

Abbildung 2: Fragen zur Standortbestimmung

in den kommenden Jahren erst noch herausstellen, welche Konzepte und Lösungen die Passenden sind und welche Plattformen sich am Markt durchsetzen.

Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben - aber wer zu früh investiert, kann Geld verlieren. Da macht es Sinn, in überschaubaren Schritten vorwärts zu gehen. Die Digitale Transformation ist ein jahrelanger Prozess, dieser muss aktiv begleitet werden. Der Weg darf nicht nur „top-down“, sondern muss auch „bottom-up“, also aus der Organisation heraus, angegangen werden. Dies erfordert eine starke Koordination, damit nicht jede Initiative eigene Wege geht, ohne zum Gesamtbild beizutragen.

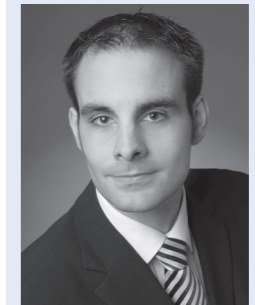
Solche zielgerichteten, verdaubaren Schritte können durch die Verankerung eines „cross-funktionalen Programm-Managements“ erreicht werden. Beim Aufsetzen eines solchen Programmes sollten Unternehmen zunächst zentrale Fragen zur Standortbestimmung ehrlich für sich beantworten (vgl. Abbildung 2).

Darauf aufbauend kann das Unternehmen dann verschiedene Projektinitiativen aufsetzen, um die Fragen auf strategischer, organisatorischer sowie technologischer Ebene anzugehen. Das Programm-Management hilft bei der zeitlichen und budgetären Planung, unterstützt die Umsetzung und ermöglicht auch das frühzeitige Erkennen von Erfolgen und Misserfolgen. So wird die kontinuierliche Neuausrichtung der Kundenschnittstelle gesteuert und die Überführung in die operative Praxis langfristig, über kleine Schritte, sichergestellt.

Zu den Autoren



Prof. Dr. Sven Pohland ist Professor für Betriebliche Informationssysteme an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (www.hwr-berlin.de). Seine fachlichen Schwerpunkte sind „Strategisches IT Management“ und „Kollaboratives Prozessmanagement“.



Dr. Jan Löhe ist Principal Consultant bei der proaxia consulting group ag (www.proaxia-consulting.com) und verfügt über umfassende Projekterfahrung mit „Digital Transformation“, insbesondere der Definition von „Service Operating Models“ und „Digital Roadmaps“ sowie der Realisierung von CRM und Web Portal Architekturen.