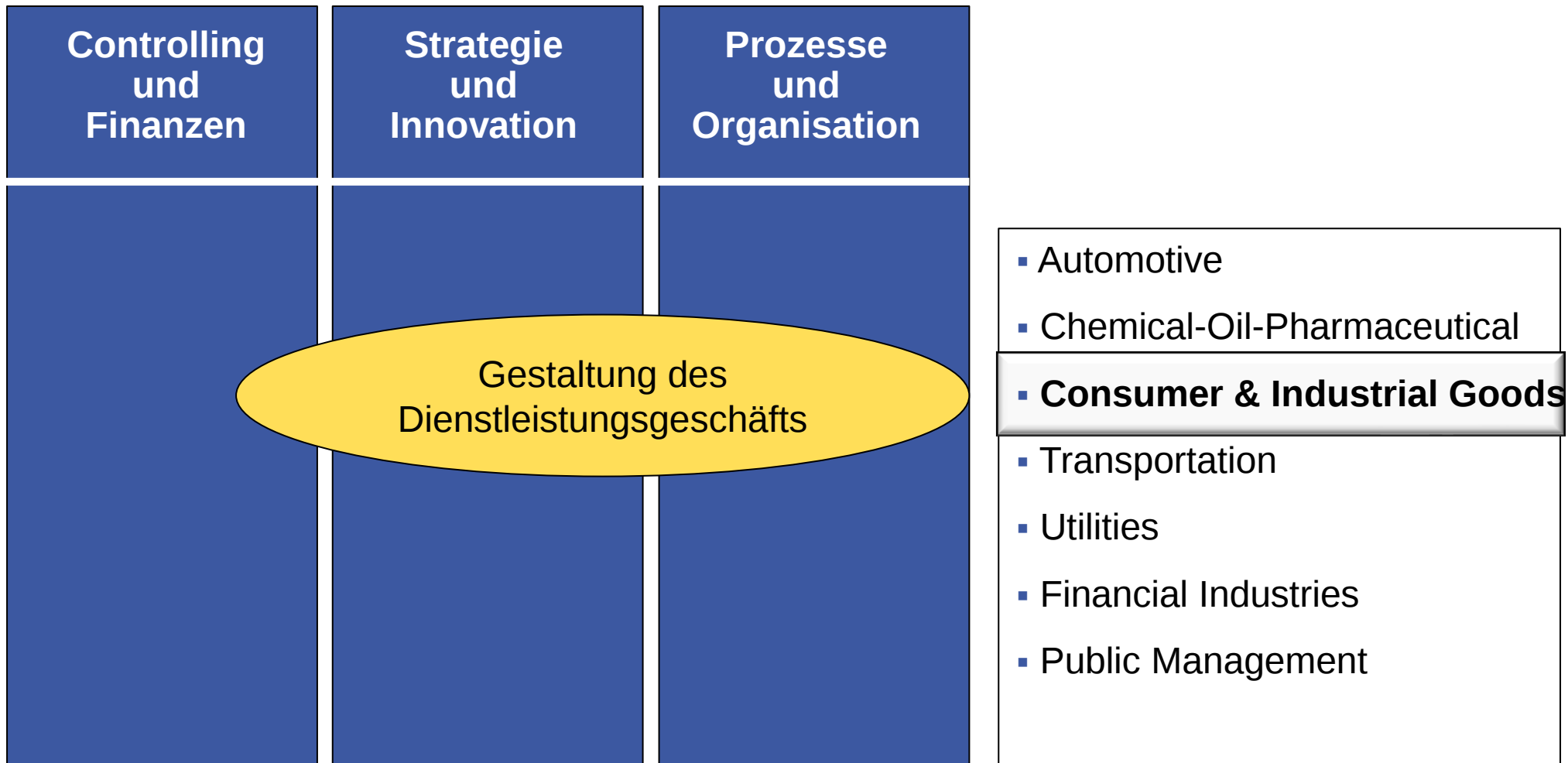


30. Stuttgarter Unternehmergespräch

Organisatorische Gestaltungsempfehlungen für eine erfolgreiche Dienstleistungsorientierung

Die Gestaltung des industriellen Dienstleistungsgeschäfts ist ein Beratungsfeld von Horváth und Partners



Typologisierung von industriellen Dienstleistungen

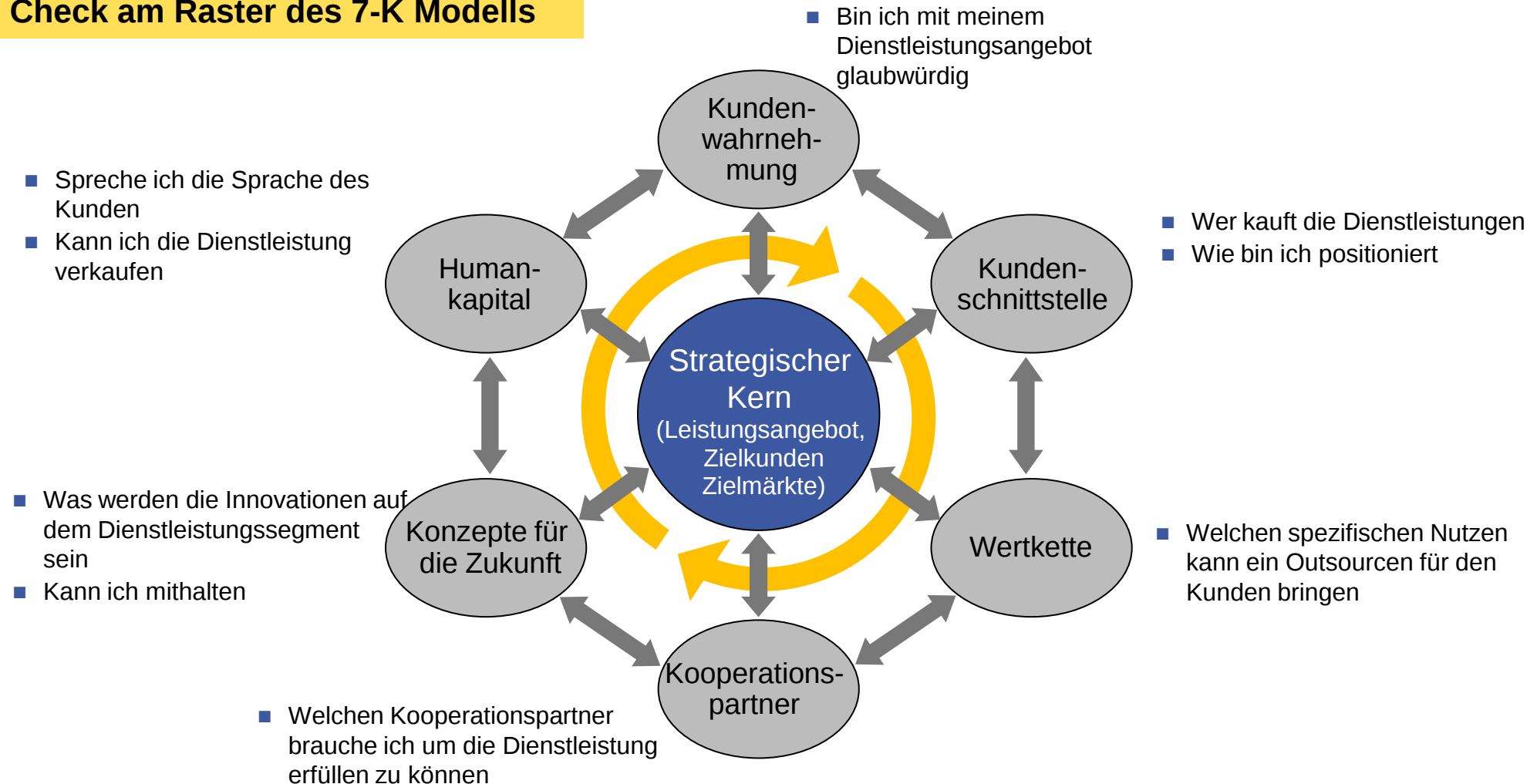
	Pre-Sales-Dienstleistung	After-Sales-Dienstleistung	Produktunabhängige Dienstleistung	Betreibergeschäft
Merkmale	„Produktdienstleistungs-bündel“, die aus einer Hand verkauft werden	Dienstleistungen für „Betriebsphase“ eines Produkts, die teilweise zusammen mit Produkt verkauft werden können	Dienstleistungen, die keinen unmittelbaren Bezug zu Produkten des Unternehmens haben	Planung, Finanzierung, Bau und Betrieb von Objekten
Zweck	■ Differenzierung zum Wettbewerber ■ Erhöhung der Wertschöpfung	■ Eigenständiges zusätzliches Geschäft ■ Unterstützung des Produktverkaufs	■ Eigenständiges Geschäftsfeld ■ Stabilisierung konjunktureller Schwankungen des Produktgeschäfts	■ Eigenständiges Geschäftsfeld ■ Förderung des Produktgeschäfts
Beispiele	■ Systemgeschäft ■ Planungs- und Engineeringleistungen	■ Ersatzteile ■ Serviceleistungen ■ Schulungen ■ Software	■ Wartung/Reinigung von Industrieanlagen und Gebäuden	■ Straßen und Bauwerke ■ Industrieanlagen

Organisatorische Gestaltungsempfehlungen im Überblick

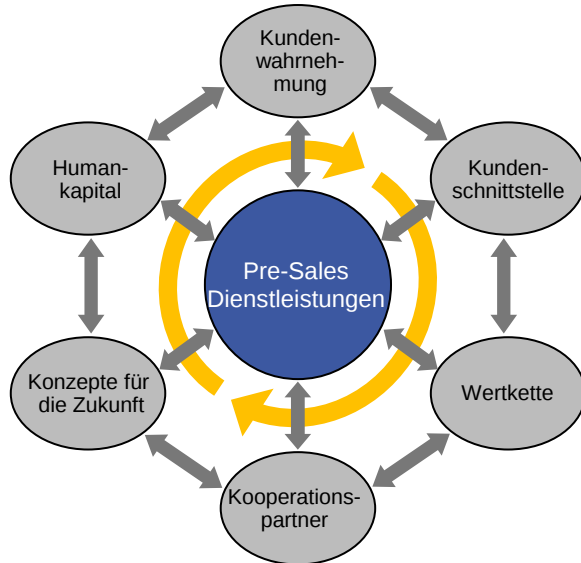
	Pre-Sales-Dienstleistung	After-Sales-Dienstleistung	Produktunabhängige Dienstleistung
Aufbauorganisation	■ Auf-/Ausbau von Kompetenzfeldern im Rahmen einer gegebenen Organisation	■ Eigenständige Vertriebsverantwortung? ■ Umsatz- und ergebnisverantwortliche Einheit mit Zugriff auf alle Leistungsersteller	■ Eigenständiges Geschäftsfeld mit eigener Organisation und eigenen Ressourcen
Synergieschaffung	■ Förderung der Zusammenarbeit von Vertrieb, Engineering, Einkauf und Produktion	■ Koordinierter Produkt- und Servicevertrieb mit gegenseitigen Incentive-Strukturen	■ Verwendung von Image, Know-how und Erfahrung aus dem Produktgeschäft
Kernprozesse	■ Aufsetzen konsequenter Vorentwicklungs- und Innovationsprozesse für das Systemgeschäft ■ Aufbau eines Produktmanagementkonzepts für Lösungsanbieter	■ Intensive Beschäftigung mit Wertschöpfungsprozessen des Kunden ■ Hochperformante Serviceprozesse	■ Einsatz spezifischer Prozesskompetenz beim Neuaufbau des Geschäftsfelds

Kann das Dienstleistungsgeschäft erfolgreich sein?

Check am Raster des 7-K Modells



Erfolgsfaktoren für das ‚Pre-Sales‘ – Dienstleistungsgeschäft



- Glaubwürdigkeit schaffen durch stufenweise Ausweitung der Wertschöpfungskette
- Kompetenz aufbauen und einkaufen
- Referenzkunden aufbauen auch bei Renditeverzicht
- Prozesse gestalten und standardisierte Schnittstellen gestalten
- Komplexität im Griff halten, Geschäft muss Ergebniszielsetzung erfüllen

Erfolgsfaktoren für das ‚After-Sales‘ - Dienstleistungsgeschäft



- Klares Produktportfolio entwickeln und kundengruppen-spezifischen Service anbieten
- Tiefe Kenntnis der Wertschöpfungsprozesse des Kunden für spezifische Angebote und überzeugende Nutzenargumentation
- Abgestimmte Vertriebsorganisation für Produktgeschäft und Servicegeschäft
- Geeignete Steuerungssysteme und Incentivestrukturen
- Hochperformante Serviceprozesse und adäquate Servicelevels

Erfolgsfaktoren für das ‚After-Sales‘ - Dienstleistungsgeschäft



- Klares Produktportfolio entwickeln und kundengruppen-spezifischen Service anbieten
- Tiefe Kenntnis der Wertschöpfungsprozesse des Kunden für spezifische Angebote und überzeugende Nutzenargumentation
- Abgestimmte Vertriebsorganisation für Produktgeschäft und Servicegeschäft
- Geeignete Steuerungssysteme und Incentivestrukturen
- Hochperformante Serviceprozesse und adäquate Servicelevels

Erfolgreiche Serviceangebote erfordern eine intensive Analyse der Kunden- und Wettbewerbssituation

- Geschäftsmodell des Kunden
 - Branchenspezifika
 - Einbindung der Anlage
 - Verfügbarkeitsanforderungen
- Strategische Präferenzen
 - Kernkompetenzfokussierung
 - Kapitalkosten / Fixkostenmanagement
- Ressourcensituation
 - Know-How Breite und Tiefe
 - Räumliche Verfügbarkeit
- Relevante Wettbewerber und deren Leistungsangebote

Ersatzteillieferung

Services on demand

Anlagenverfügbarkeit
sichern

Erfolgsfaktoren für das ‚After-Sales‘ - Dienstleistungsgeschäft



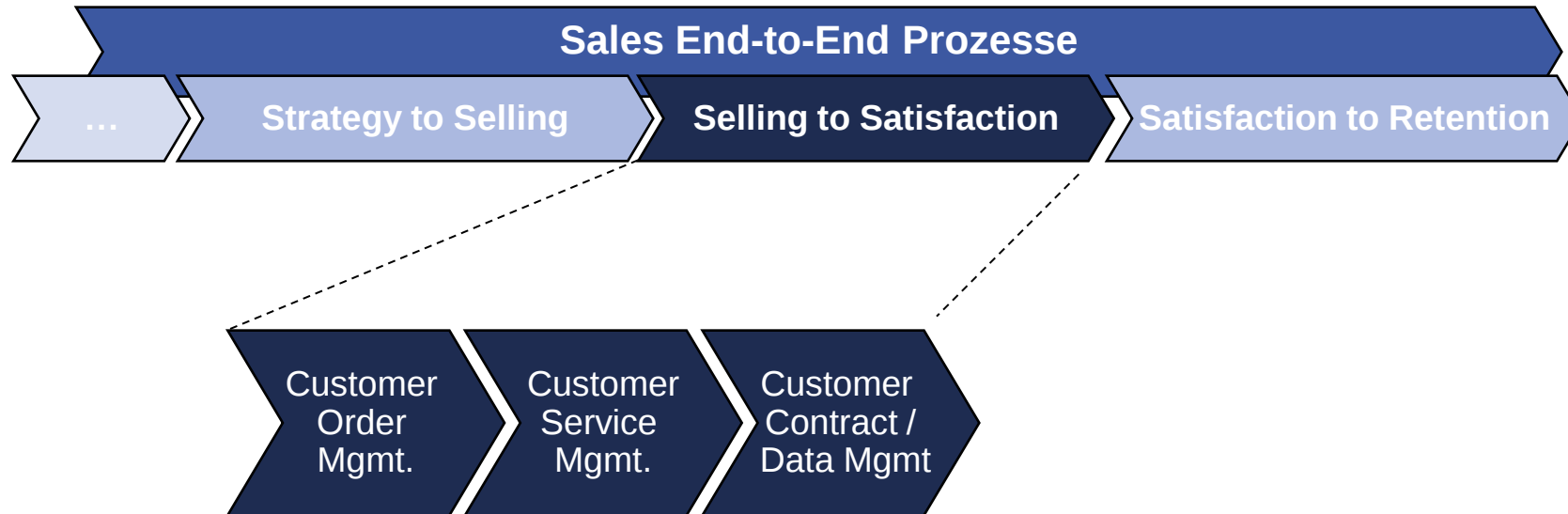
- Klares Produktportfolio entwickeln und kundengruppen spezifischen Service anbieten
- Tiefe Kenntnis der Wertschöpfungsprozesse des Kunden für spezifische Angebote und überzeugende Nutzenargumentation
- Abgestimmte Vertriebsorganisation für Produktgeschäft und Servicegeschäft
- Geeignete Steuerungssysteme und Incentivestrukturen
- Adäquate Verkaufsprozesse, Hochperformante Serviceprozesse und optimale Kundenbetreuungsprozesse

Kritische Fragen an den Verkaufsprozess



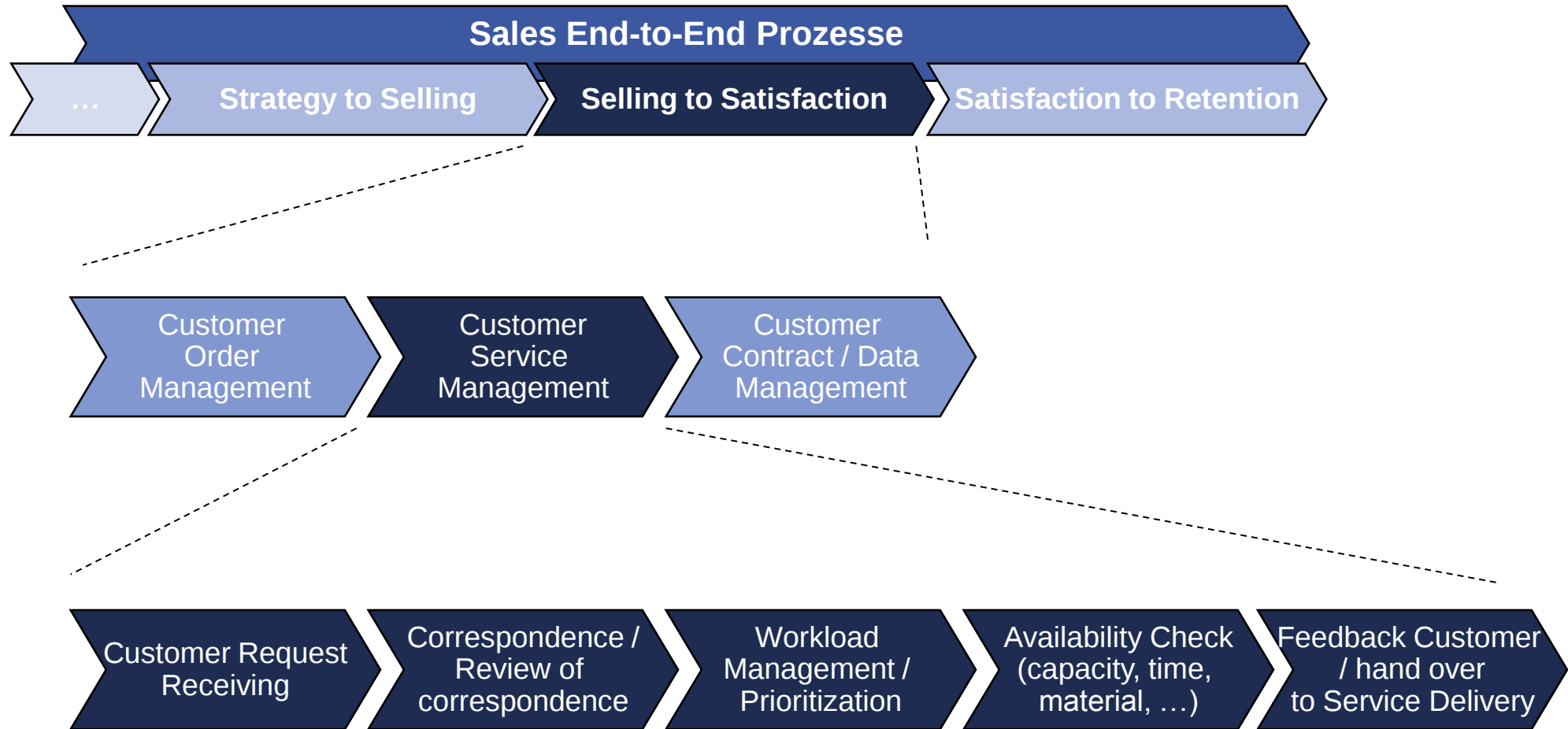
- Werden die Lösungs- und After-Sales Umfänge in der Absatzplanung berücksichtigt und ausreichend geplant?
- Werden im Opportunity Management After-Sales Aspekte ausreichend berücksichtigt?
- Wird ein aus Gesamtunternehmenssicht optimales Angebot aus Produkt und After Sales- Umfängen erstellt?

Kritische Fragen an den Auftragsbearbeitungsprozess

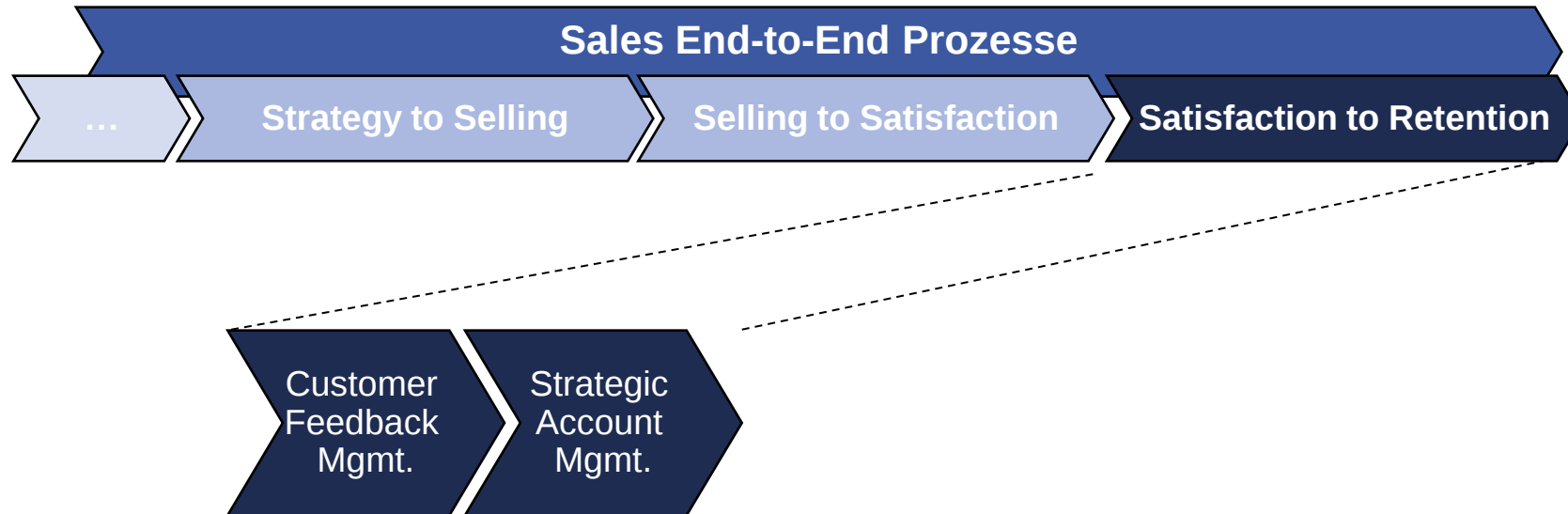


- Werden die unterschiedlichen Anforderungen von Produkt- und After-Sales-Geschäft in der Auftragsabwicklung berücksichtigt?
- Sind die Customer Service Prozesse bereits ausreichend hinsichtlich Serviceanforderungen ausgebildet?
- Werden Kundenverträge und -aufträge (Alt/Bestand) gesamthaft „gemanaged“ und verwaltet?

Drill down des Auftragsbearbeitungsprozesses

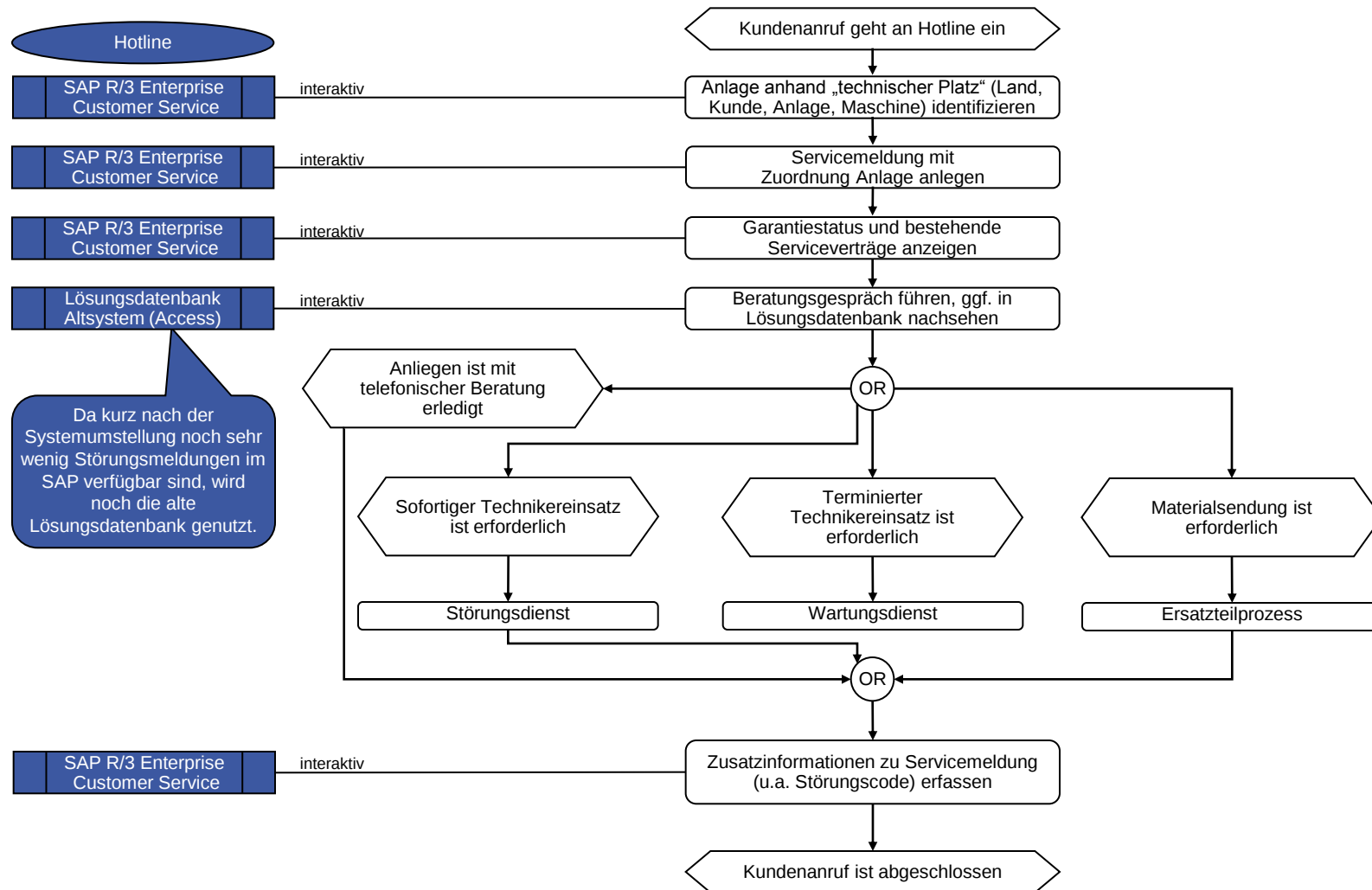


Kritische Fragen an den Kundenbetreuungsprozess



- Werden Kundenfeedbacks gesamthhaft für Produkt- und After-Sales Geschäft eingeholt und ausgewertet?
- Werden sowohl Produkt- als auch After-Service- Kundenhistorien im Rahmen des strategisch Account Managements genutzt?
- Werden Produktlebenszyklen je Kunde mit einer After-Sales Versorgungsstrategie gekoppelt?

Serviceversprechen muß im Alltag funktionieren: Prozesse und Systeme sind zu gestalten



Erfolgsfaktoren für das Produktunabhängige Dienstleistungsgeschäft



- Glaubwürdige ‚Story‘
- Glaubwürdiges Leistungsportfolio
- Eigenständige Organisationseinheit
- Vertrautheit mit dem ‚Denken‘ der Kunden (wer ist Ansprechpartner beim Kunden)
- Team-Erfahrung mit dem Ziel-Ansprechpartner
- Geschäftsfeld-Patenschaft bei Vorstand / Geschäftsführung

Controlling muss eine Organisation steuerbar machen und die richtigen Steuerungsgrößen definieren

