



Service-Audits im Maschinen- & Anlagenbau: Ein Praxiseinblick

Advyce & Company





Die Serviceorganisation im Fokus!

Auf einen Blick

Das Vorgehen eines Service-Audits umfasst die Durchführung von Interviews mit Mitarbeitern des Unternehmens, Prozess-Reviews des operativen Tagesgeschäfts sowie umfassende interne Datenanalysen gepaart mit externen Benchmarks, um Maßnahmen zu identifizieren und zu bewerten. Dabei kommt das langjährige Experten- und Methodenwissen von Advyce & Company aus einer Vielzahl vergleichbarer Projekte zum Einsatz.

Durch die Identifikation von Verbesserungspotenzialen entlang der gesamten Serviceorganisation, aber auch mit Blick auf Schnittstellen wie Vertrieb, Produktmanagement oder Partnermanagement, kann das Unternehmen seine Serviceleistungen strategisch ausbauen und Profitabilität und Kundenzufriedenheit nachhaltig steigern.

In diesem Whitepaper beschäftigen wir uns mit dem methodischen Vorgehen sowie Tipps und Erfahrungen aus der Praxis. Wir möchten Ihnen Anregungen und Orientierung für Ihr Vorhaben geben, wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und freuen uns auf einen intensiven Austausch!

Dr. Thorsten Giesa und Philipp Schneider

T. Giesa | *P. Schneider*



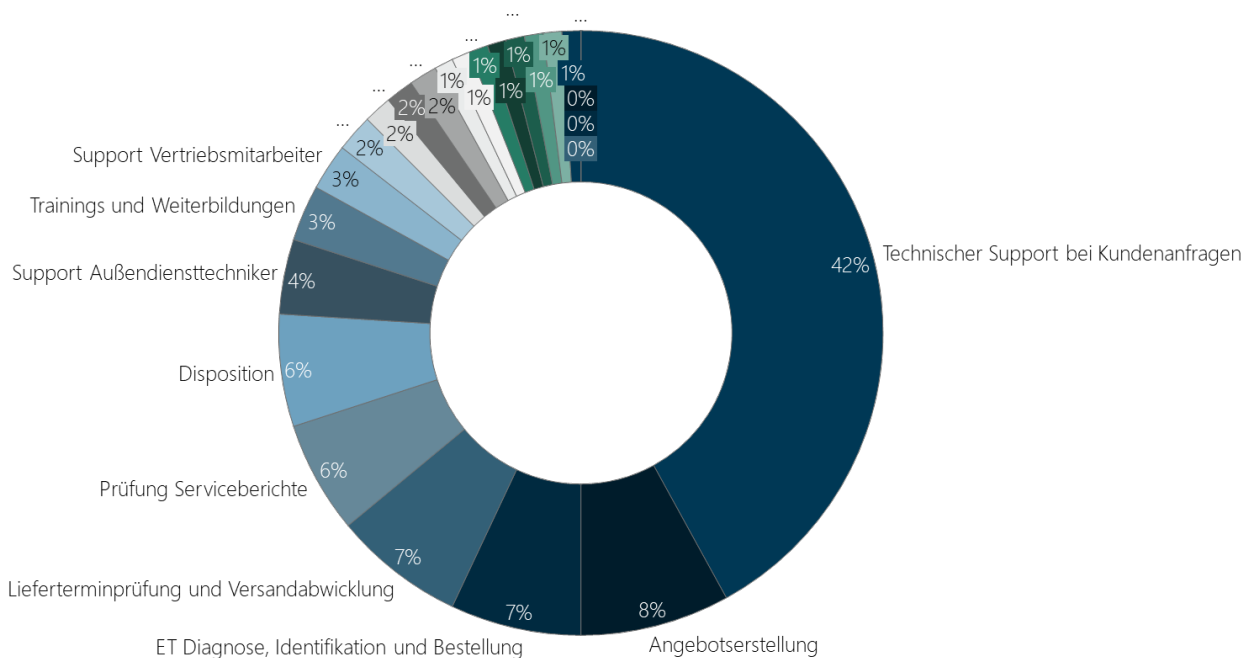
Wie läuft ein bewährter und strukturierter Service-Audit in der Praxis?

Mitarbeiterinterviews als wichtiger Bestandteil eines Service-Audits

Interviews werden sowohl mit dem Management als auch mit operativen Mitarbeitern durchgeführt, um die Situation im Unternehmen von möglichst vielen Seiten zu beleuchten, Tätigkeiten und Kapazitäten der einzelnen Abteilungen zu erfassen und relevante Ideen zu identifizieren. Die Interviewergebnisse fließen in die Entwicklung von Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und Mitarbeitermotivation, Erhöhung der Umsätze, Ableitung neuer Geschäftsmodelle oder Serviceprodukte, Kostenreduktion und Gewinnmaximierung sowie zur Verbesserung von Prozessen, Qualität und Systemen ein.

!!! Tipp: Darüber hinaus sind Mitarbeiterinterviews immer ein geeignetes Instrument, um die Organisation im Veränderungsprozess von Beginn an mitzunehmen.

Die folgende Darstellung zeigt eine beispielhafte Tätigkeitsanalyse im Serviceinnendienst:





Prozess-Reviews als Notwendigkeit zur Bewertung der Umsetzbarkeit

Ein Prozess-Review konzentriert sich auf die Methodik und Herangehensweise bei spezifischen Aktivitäten wie zum Beispiel der technischen Lösung eines Maschinenausfalls, der Angebotserstellung oder der Ermittlung von Ersatzteilbestellungen. Dabei werden die Prozesse und Systeme Schritt für Schritt analysiert, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Die Ergebnisse des Prozess-Reviews fließen in die Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesseffizienz und -qualität ein. Unternehmen orientieren sich oftmals am System und grundsätzlich ist die Einhaltung systemseitiger Standards auch sinnvoll – diese sollten aber zu den Zielprozessen des Unternehmens passen!

!!! Tipp: Für einen schnellen Überblick reichen in der Regel einzelne Prozess-Reviews aus, da die verwendeten Systeme sich meist ohnehin über verschiedene Abteilungen und Tätigkeiten wiederholen.

Für ein erfolgreiches Service-Audit sind langjährige Erfahrung und Benchmarks von anderen Unternehmen der gleichen Branche der Schlüssel zum Erfolg, um schnell geeignete Ansatzpunkte identifizieren zu können. Sicherlich ist es immer von Vorteil mit einem frischen Blick von außen (ohne die bekannte „Betriebsblindheit“) an die Sache heranzugehen, zumal auch der „Prophet im eigenen Haus“ oftmals an Veränderungen scheitert – auch wenn diese gut begründet wären.

Wie kommen wir von der Maßnahmenliste aus dem Service-Audit zur geeigneten Roadmap?

Entwicklung des Konzeptes zur Festlegung der relevanten Maßnahmen

Nachdem die Interviews und Prozess-Reviews abgeschlossen sind, werden die Ergebnisse bewertet und mit Daten und Benchmarks validiert. Dieser Schritt sollte nicht unterschätzt werden, da die Auswertung (teilweise auch Erhebung) von Daten oftmals viel Zeit in Anspruch nimmt, um die richtigen Schlussfolgerungen ziehen zu können. Auf diese Weise können die aus dem Service-Audit resultierenden Maßnahmen bestätigt oder verworfen werden, Verbesserungspotenziale lassen sich bewerten und priorisieren sowie in eine individuelle Roadmap zum Erreichen der Unternehmensziele überführen. Diese Roadmap enthält die finale Maßnahmenliste, die das Unternehmen in einer logischen Reihenfolge umsetzen sollte, um signifikante Verbesserungen in allen relevanten Bereichen zu erzielen – und das innerhalb des gesteckten Zeitplans.



Kommen wir zur Umsetzung! Wie starten wir eine erfolgreiche Implementierungsphase?

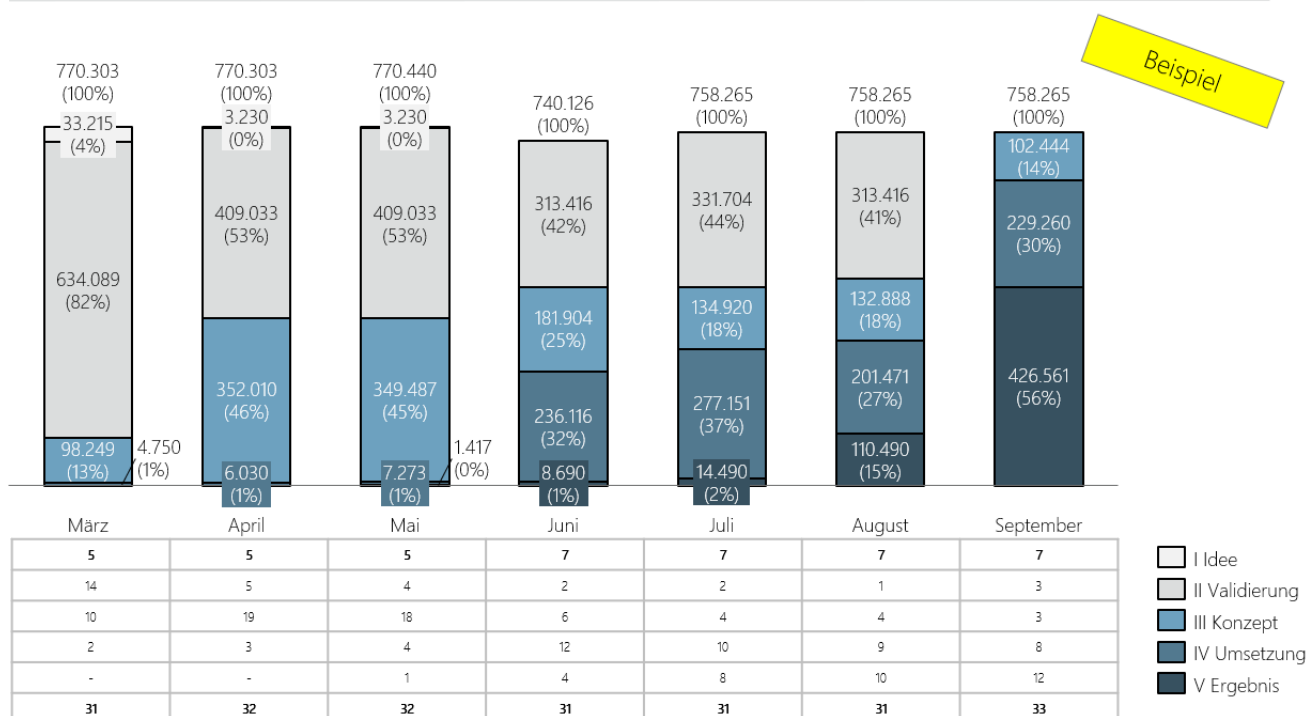
Eine erfolgreiche Implementierung setzt mehr voraus als klassisches PMO!

Nachdem die Maßnahmenliste und Roadmap verabschiedet wurde, beginnt die Implementierungsphase. Jede einzelne Maßnahme wird in einem Steckbrief festgehalten, der die wichtigsten Informationen enthält, wie z.B. Ausgangssituation und Zielsetzung, Verantwortlichkeiten und Zeitplan, Schnittstellen zu anderen Abteilungen und Maßnahmen sowie die dahinterstehenden Meilensteine. Die Meilensteine geben eine detaillierte Beschreibung der einzelnen To-Dos, die zur Umsetzung einer Maßnahme erforderlich sind und helfen, den Fortschritt zu dokumentieren und das Projekt „zu treiben“. Gerade das „Treiben“ erfordert nicht nur fachliches Know-how – sondern praktische Erfahrung und lösungsorientiertes Denken, da im Laufe der Projekte immer wieder Hürden und Fallstricke zu lösen sind.

Alle Maßnahmen werden regelmäßig an den Lenkungskreis berichtet, um den Status quo anhand des Härtegradmodells aufzuzeigen und konkrete Entscheidungen herbeizuführen.

Das Härtegradmodell gibt Aufschluss darüber, wie weit die Umsetzung der Maßnahmen fortgeschritten ist.

HÄRTEGRADMODELL NACH ERGEBNISWIRKSAMKEIT [IN EUR]





In der Regel werden in einem Service-Audit 10-40 Einzelmaßnahmen identifiziert und systematisch abgearbeitet.

!!! Tipp: Inwieweit alle Maßnahmen gleichzeitig umzusetzen sind, ist stets von den Kapazitäten und der Mentalität der Organisation abhängig. Oftmals bietet es sich an, einzelne Maßnahmen selbst und andere mit externer Unterstützung durchzuführen.

Die nachfolgenden Use-Cases geben einen kleinen Auszug, welche Maßnahmen im Maschinen- und Anlagenbau über ein Service-Audit identifiziert werden können. Allerdings dienen diese lediglich der beispielhaften Anschauung und werden stets individuell festgelegt.

Welche konkreten Maßnahmen aus der Praxis werden wie umgesetzt?

Use Case 1: Einführung Ticketsystem als Grundlage für Transparenz und weiterführende Maßnahmen

In unserem Beispiel wurde auf Basis der Mitarbeiterinterviews die Bearbeitung von technischen Kundenanfragen mit ca. 42% der Kapazitäten als die wesentliche Tätigkeit im technischen Innendienst identifiziert. Allerdings bestand keine Transparenz darüber, welche Kunden zu welchen Themen wie häufig und über welchen Kanal die Dienstleistung in Anspruch nahmen. Durch Einführung eines Ticketsystems konnten diese Informationen systematisch erfasst und darüber gesteuert werden. Weiterhin konnten geeignete Maßnahmen eingeleitet werden wie beispielsweise die Definition einer Kanalstrategie mit dem Ziel mehr über den digitalen Kanal zu kommunizieren und weniger klassische Telefonanrufe oder gar Faxe entgegenzunehmen, eine Kundenstrategie zur Priorisierung von Kundenanfragen, die wichtige Kunden schneller bedient als Gelegenheitskunden sowie die gezielte Vermeidung von unerwünschten Anfragen, die erst durch den Deep-Dive sichtbar wurden.

!!! Tipp: Verknüpfen Sie das Ticketsystem mit Ihrem bestehenden CRM, um Transparenz entlang des gesamten Kundeninteraktionsprozesses herzustellen. Falls Sie kein CRM-System nutzen, gibt es auch eine Vielzahl unterschiedlicher Ticketsystemanbieter, die Sie individuell und einfach konfigurieren können.



Use Case 2: Aktiver Verkauf von Wartungsverträgen, um das Basispotenzial einer jeden Serviceorganisation auszuschöpfen

Neben dem Verkauf von Ersatzteilen, ist der Kern der meisten Serviceorganisationen im Maschinen- und Anlagenbau das Wartungsgeschäft. Durch einen gezielten aktiven Verkauf konnte die Neu-Vertragsquote von 20% auf 50% gesteigert werden. Hierzu mussten die Organisation umgebaut, Prozesse festgelegt und Systeme eingeführt, potenzielle Kunden anhand festgelegter Kriterien identifiziert und aktiv bearbeitet werden. Zusätzlich wurde das Provisionsmodell im Vertrieb angepasst, um zusätzliche Anreize für den Verkauf von Serviceleistungen bei Neuanlagen zu etablieren.

!!! Tipp: Oftmals bietet es sich an vor Ablauf der Gewährleistungszeit von Neuanlagen bei Kunden ohne bestehenden Vertrag aktiv nachzufassen. Sie werden überrascht sein, wie erfolgreich diese Maßnahme sein kann.

Use Case 3: Abschöpfungsorientiertes Ersatzteilpricing als margenträchtiger Baustein eines Unternehmens

Die einfachste und „leider“ auch gängigste Methode Ersatzteilpreise zu bestimmen, ist, die Einkaufskosten mit einem Margenaufschlag zu versehen. Zusätzliche jährliche Preisanpassungen führen dann oftmals zu verzerrten Werten, die über einen längeren Zeitraum betrachtet, teilweise komplett am Markt vorbei bepreist werden. In unserem Beispiel konnte die Umgestaltung des Ersatzteilpricings hin zu einem abschöpfungsorientierten Pricing die Marge im ET-Bereich deutlich steigern. Ein abschöpfungsorientiertes Pricing bedeutet, dass die Preise für Ersatzteile auf der Grundlage des Nutzens festgelegt werden, den sie für den Kunden haben, anstatt auf der Grundlage von historischen Werten oder Kosten. Dies ermöglichte es dem Unternehmen, höhere Preise für Ersatzteile am Markt durchzusetzen, die für den Kunden von hoher Bedeutung sind. Beispielsweise wurden Exklusivteile (Teile die exklusiv durch den Hersteller gefertigt werden) in diesem Zuge deutlich höher bepreist als DIN-Teile. Diese können meist sehr gut mit Wettbewerbspreisen verglichen werden, und ein zu hoher Preisaufschlag bei DIN-Teilen kann dazu führen, dass die gesamte Preisgestaltung des OEMs mit „Apothekenpreisen“ assoziiert wird und das Preisimage leidet.

!!! Tipp: Exklusivteilpreise abschöpfen, Wettbewerb bei DIN-Teilen im Blick behalten.

Fazit

Ein Service Audit kann dabei unterstützen, die wesentlichen Stellhebel für eine Optimierung der eigenen Service Aufbau- und Ablauforganisation zu identifizieren und kurzfristige Quick-Wins sowie mittel- bis langfristige Maßnahmen zu initiieren. In der Kombination aus internem Wissen und externen Benchmarks und Sparring liegt häufig der Schlüssel für eine erfolgreiche Umsetzung und Transformation.



Über Advyce & Company

Advyce & Company ist mit seinen 6 Standorten in München, Mannheim, Düsseldorf, Berlin, Zürich und Halle seit 2014 Heimat für mehr als 100 exzellente Beraterinnen und Berater. Als Boutique-Beratung bieten wir maßgeschneiderte, zeitgemäße Lösungen und agile Beratungsteams, wodurch wir werthaltige Antworten auf managementrelevante Fragestellungen liefern. Wir suchen bewusst nach pragmatischen Wegen und agieren als wertschöpfender Umsetzer mit einer klaren Ausrichtung auf digitale Lösungen und Transformationsexpertise.

Advyce & Company wurde 2024 vom Wirtschaftsmagazin Brandeins in 9 Kategorien als „Beste Berater“ ausgezeichnet. Darunter zum siebten Mal in Folge für die Kompetenz im Bereich Vertrieb, After Sales & CRM, aber auch für die Branchenkompetenz im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilindustrie.

Ihre Ansprechpartner



Dr. Thorsten Giesa
Partner

Joseph-Meyer-Str. 13-15
68167 Mannheim

+49 160 9012 6109
t.giesa@advyce.com



Philipp Schneider
Senior Manager

Joseph-Meyer-Str. 13-15
68167 Mannheim

+49 151 5314 8565
p.schneider@advyce.com