



AUF DEM WEG ZUM SERVICEGESCHÄFT

Zur Person

Ralf Faust verantwortet als Geschäftsführer Kundendienst/Service/Telematik des Fahrzeugwerks Bernard Krone alle Wertschöpfungsketten im Dienstleistungsbereich.



Das Serviceangebot des Fahrzeugwerks Krone für seine Kunden ist umfangreich. Wie man die Transformation zur Dienstleistungsorientierung erfolgreich umsetzen kann, hat die Unternehmensberatung H & Z in Kooperation mit Professor Guido Baltes von der Hochschule Konstanz in einer Studie untersucht. Der Direktor des Instituts für Strategische Innovation & Technologiemanagement sprach darüber für trailerforum mit Ralf Faust, Geschäftsführer Kundendienst/Service/Telematik des Fahrzeugwerks Bernard Krone.

Guido Baltes: Gerade im Logistikbereich ist die Transformation vom reinen Produktgeschäft hin zu innovativen Services und Service-Geschäftsmodellen eine wichtige Chance für Mittelständler in ganz Deutschland. Viele scheuen sich aber, die damit verbundenen Herausforderungen anzugehen, auch weil einige daran gescheitert sind. Denn es ist ein langer Weg der Transformation, den man ganz bewusst steuern muss, damit man unterwegs nicht von ihm abkommt. Wie erleben Sie das?

Ralf Faust: Wir stecken mitten in diesem Prozess. Krone ist eine Premiummarke. Wir wollen beste Qualität liefern und Serviceverträge generieren, die dem Kunden über die folgenden Jahre ein Einsparpotenzial in seinen laufenden Kosten bieten – gepaart mit Full-Service-Verträgen, Telematikdienstleistungen und Servicepartnern. Wir haben uns verändert. Man fragt uns heute: „Was wisst ihr über den Kunden? Wie muss

heute ein Teil gefertigt sein, damit ich es morgen als Ersatzteil dem Kunden zur Verfügung stellen kann?“ Das ist eine kolossale Wandlung und der erste Schritt weg von einer industriellen Sichtweise hin zu einer Service-Sichtweise.

Guido Baltes: Gerade in Unternehmen mit starker Ingenieur- oder Technologietradition kann auf dem Weg vom Produktfokus hin zu integriertem Servicegeschäft mit Produkt-Service-Systemen häufig heftiger Widerstand aus der Organisation beobachtet werden. Vor allem der Geschäftsleitung kommt daher die Aufgabe zu, die Servicetransformation entschieden und mit einem mittel- bis langfristigen strategischen Fokus zu betreiben. Nur so ist es möglich, auch kritische Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass genau dort, nämlich in der Entwicklung hin zum integrierten Dienstleistungsangebot mit dem tiefen Verständnis der Kundenapplikation und darauf abgestellten Lösungen, das Potenzial für weiteres Wachstum in der Zukunft liegt.

Ralf Faust: Aus Ihrer Studie habe ich eins der dort entwickelten Servicegebote besonders verinnerlicht: „Fly or die“. Entweder gehen wir jetzt diesen Weg, oder wir sind morgen vielleicht gar nicht mehr dabei. Dazu braucht man eine gewisse Vision, einen Erfahrungsschatz, und man muss auch versuchen, alle Leute auf diesem Weg mitzunehmen. Es ist ja nicht falsch gewesen, was man die letzten zehn Jahre gemacht hat. Aber durch die Veränderung der Märkte und Anforderungen ist es notwendig geworden, dass auch wir uns in unserem

Denken, Handeln und in unseren Strukturen verstärkt auf den Weg in die Service- und Dienstleistungswelt begeben.

Guido Balthes: Die Entwicklung von Serviceinnovationen erfordert ein tiefes Verständnis nicht nur der Kunden und ihrer Produkthanwendung, sondern auch der eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten. Dafür müssen in der Regel im eigenen Unternehmen und unter Umständen zusammen mit Partnern sehr komplexe Netzwerke gewoben werden, um den Kunden mit differenzierten Lösungen punktgenau und bedarfsgerecht bedienen zu können. Es hilft also, wenn es ein gewachsenes Team ist, das nicht nur weiß, was den Kunden zufrieden macht, sondern auch, wie man das alles aus dem Katalog der eigenen Möglichkeiten klug zusammenstellt.

Ralf Faust: Ich bin sehr vertriebslich geprägt und habe immer gesagt: „Den ersten Auftrag holt der Vertrieb. Den zweiten holt der Service.“ Weil sich der Kunde genau daran erinnert, wenn er in einer schwierigen Situation Hilfe von uns bekommen hat. Und die leisten bei uns keine Maschinen, das machen Menschen. Ich habe hier Mitarbeiter, die sind seit 30, 40 Jahren im Unternehmen. Es ist schwieriger, die auf einen neuen Weg mitzunehmen. Aber sie sind durchaus offen für Neues.

Guido Balthes: Wir haben in einigen Beispielen in unserer Studie gesehen, dass Produkthersteller durch den Prozess der Transformation hin zu Serviceangeboten auch deutlich mehr über den Kunden lernen und so auch ihre Produkte verbessern, damit sogar auf

der Produktseite Marktanteile gewinnen.

Ralf Faust: Auf jeden Fall. Krone verkauft Produkte mit einem Investitionszyklus von mehreren Jahren. Wenn man seinen Kunden da in der Zwischenzeit nicht begleitet, wäre das schlimm. Wir haben heute deutlich mehr Kontakt mit dem Kunden, weil wir ihn bei Prozessen begleiten wie bei unterschiedlichen Finanzierungsstrukturen oder Wartungs- und Verschleißszenarien. Wir wollen uns mit ihm gemeinsam entwickeln und von ihm lernen. Die Informationen, die wir im Servicebereich sammeln, bilden die Basis für das weitere Engineering neuer Produkte.

Guido Balthes: Dem Service kommt im globalisierten Wettbewerb eine immer größere Bedeutung zu. Im Bereich Nutzfahrzeuge und mit Blick auf deren Rolle in der Supply Chain stellt das insbesondere zwei Anforderungen: zum einen die Kunden im Hinblick auf Agilität zu unterstützen, sodass diese Unternehmen flexibel bleiben können; zum anderen die Resilienz zu gewährleisten – Robustheit und Zuverlässigkeit auch unter Stress. Ihre Komponenten sollten also zumindest nicht ungeplant ausfallen, und die Kunden wollen Ersatzteile kaum bevorraten, aber im Zweifelsfall schnell und günstig verfügbar haben. Welche Rolle spielt vor diesem Hintergrund vorausschauende Wartung für sie?

Ralf Faust: Unsere Servicestrukturen sollen den Kunden darin unterstützen, ungeplante Werkstattaufenthalte weitgehend zu vermeiden. Telematik bietet die Chance, das Fahrzeug mit den Wartungsportalen zu verbinden, sodass man



dort zeitabhängige oder aber auch verschleißbedingte präventive Strukturen einführen kann, um Wartungsintervalle einzuhalten. Teilweise muss ein Fahrzeug alle drei Monate einem Prüfer vorgeführt werden. Deshalb denken wir immer weiter in Richtungen, die diesen Service mobiler machen: Bei 80 Prozent aller Pannen, die unsere Kunden erleben, können wir innerhalb von drei Stunden an Ort und Stelle wieder Mobilität herstellen. Nur in 20 Prozent der Fälle muss das Fahrzeug in eine Werkstatt geschleppt werden. Das zeigt einen deutlichen technischen Fortschritt.

Guido Balthes: Wie sieht es mit einer IT-Infrastruktur bei Ihnen im Unternehmen aus? Nach den Ergebnissen der Studie investieren Firmen auf dem Weg Richtung Service häufig sehr konsequent in eigens entwickelte Software- und

Zur Person

Prof. Dr.-Ing. Guido Balthes ist als Direktor des Instituts für Strategische Innovation und Technologiemanagement (IST) an der Hochschule Konstanz Experte für Strategische Innovation, dynamische Fähigkeiten und Corporate Entrepreneurship. In seiner aktuellen Forschung konzentriert er sich auf Innovations- und Veränderungsfähigkeiten von Unternehmen.

IT-Infrastruktur, weil sie damit Massendaten verarbeiten wollen, die sie aus der Praxis bekommen, und datenbasierte Dienstleistungen anbieten können.

Ralf Faust: Wenn Sie Dienstleistungen und Services richtig betreiben wollen, brauchen Sie tausendprozentige Transparenz, sonst begeben Sie sich auf den völlig falschen Weg. Diese Transparenz schaffen Sie wirklich nur mit einer guten IT-Landschaft, und deshalb investieren wir jedes Jahr eine Menge Geld, um unsere Dienstleistungen IT-gestützt auch voranzutreiben.

Guido Baltès: Bieten Sie Ihr Wissen aus diesen Datenschätzen auch Ihren Kunden an, damit diese sich optimierter aufstellen können?

Ralf Faust: Ja, wir sind zum Beispiel gerade dabei, unseren Kunden für die Neufahrzeugauslieferung einen digitalen Auscheckbericht zur Verfügung zu stellen – gegen ein geringes Entgelt. Dieses Geld geben vor allem Kunden, die mit Subunternehmern arbeiten, gern aus, weil sie da für sich einen hohen Nutzwert sehen.

Guido Baltès: Integrierte Dienstleistungsangebote mit Produkt- und Serviceanteilen bieten ja die Chance, Alleinstellungsmerkmale und einzigartige Leistungspakete zu kreieren. Deswegen spielt aus unserer Sicht auch auf der Serviceseite Innovation eine sehr große Rolle, weil sie die natürliche Differenzierung, die bisher auch bei Ihnen im Unternehmen eher ingenieurgetrie-

ben scheint, dann über die Verknüpfung des Produkts mit Serviceelementen auf eine andere, mitunter wettbewerbswirksamere Art und Weise ermöglicht.


Ralf Faust: Das ist ein großes Thema, weil wir da zwei Ziele zusammenbringen müssen: die Unternehmensziele der Firma Krone und die Ziele des Marktes, die wir mit unseren Kunden erreichen wollen. Wir schaffen die Verbindung mit innovativen Dienstleistungen, über die wir uns mit den Kunden integrativ vernetzen. Für diesen Weg haben wir uns jetzt entschieden: Wir nehmen heute mehr den Service als die eigentlichen Produkte

»Transparenz
schaffen Sie nur
mit einer guten
IT-Landschaft.«

Ralf Faust, Geschäftsführer der
Fahrzeugwerk Bernard Krone GmbH

in den Blick. Die Finanzkrise hat Märkte und Kunden verändert. Starke Marken sind mehr denn je gefragt. Wir bauen im Bereich Nutzfahrzeuge deshalb eine Servicewelt auf, die uns ein Stück weit unabhängig macht. Wenn es noch einmal Krisensituationen geben sollte, sind wir gut gewappnet.

Guido Baltès: Wir sehen im Verkehrsbereich einige Unternehmen, die durch die Transformation des Services einen großen Erfolg erlebt haben. Damit werden sich Geschäftsmodelle verändern. Rolls Royce bietet beispielsweise ein Pay-per-Use-Modell für Flugzeugtriebwerke an. Das Konzept heißt „Power by the hour“, bezahlt wird pro Betriebsstunde des Triebwerks. Haben Sie über so ein Konzept schon nachgedacht oder das vielleicht mit Kunden diskutieren können?

Ralf Faust: Ja, aber es ist noch eine Vision. Es gibt erste Ansätze bei Kunden, die so denken, aber für die breite Masse ist es in den kommenden Jahren nicht zu erwarten. Das Beispiel Rolls Royce funktioniert vor allem, weil die Auslastung dort permanent hoch ist. Wir führen es bei Telematikdienstleistungen ein, da heißt es: Du bezahlst nur, wenn du es wirklich brauchst. Auf der anderen Seite stellen uns Kunden vor ganz neue Herausforderungen, gerade wenn große Flottenbetreiber uns fragen, ob wir für einen pauschalen Betrag das Komplettpaket anbieten können: Reifenservice in ganz Europa inklusive Hilfe bei Panne und Beschädigung ... Solchen Wegen öffnen wir uns gerade und haben da eine gute Basis, vor allem weil wir es geschafft haben, viele Menschen mit auf den Weg zu nehmen. Ich bin heute vielleicht der bekannteste Kopf im Unternehmen, weil ich unheimlich viel Wissen in alle Bereiche des Unternehmens transportiert habe. Service betrifft jeden einzelnen Mitarbeiter. 

FÜNF GEBOTE FÜR ERFOLGREICHEN SERVICE

Prof. Guido Baltès hat in Kooperation mit der Münchener Unternehmensberatung H & Z die Business-Excellence-Studie zu den Erfolgsmustern ausgewiesener „Service Champions“ durchgeführt. Zusammenfassen kann man sie in den „Fünf Service-Geboten“:

1) „Fly or die“: Serviceerfolge sind von langer Hand vorbereitet und bedürfen entsprechender Investitionen. Das Servicegeschäft muss im Unternehmen strategisch verankert sein.

2) „Inspire trust – it sells“: Das Servicegeschäft wächst mit dem Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Kunden.

3) „Always innovate“: Unternehmen müssen bereit sein, immer wieder Neues zu wagen.

4) „Standardize individual service“: Individualisierung im Servicegeschäft setzt Standardisierung in den Prozessen und in ihrer kontinuierlichen IT-Unterstützung voraus.

5) „Everybody has to be part of the game“: Der Servicegedanke muss im ganzen Unternehmen gelebt werden.

Die Ergebnisse der Studie können angefordert werden über:
BESTService2014@huz.de