

Produktneugeschäft und Service Integration oder Trennung?

Eine „Standardlösung“ existiert nicht - differenzierte Betrachtung auf verschiedenen Ebenen, unter Berücksichtigung von Markttreibern und internen Faktoren ist notwendig

In vielen Unternehmen besteht noch eine strikte Trennung zwischen Produktneugeschäft und Service – sowohl organisatorisch als auch zum Beispiel bzgl. Kundeninformationen. Dies führt zu einer Vielzahl von Problemen, u.a.:

- Prozessbrüche resultieren in einer Verminderung der Prozessqualität aus Sicht des Kunden.
- Kundeninformationen des einen Bereiches sind im anderen Bereich nicht vorhanden, „Cross-Selling“-Potenziale bleiben damit ungenutzt.
- Unterschiedliche bzw. nicht durchgängige Zielsysteme führen zu Zielkonflikten und damit zu einer Minderung der Gesamtleistung.

Markttendenz für Integration

Dabei scheint die Zielrichtung vom Markt her eindeutig zu sein.

- Kunden bewerten zunehmend die Leistungen eines Unternehmens bzw. die Kosten eines Produktes über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg.
- Service und Wartung wandeln sich in der Kundenwahrnehmung vom Verkaufsargument im Neugeschäft zum Teil einer Gesamtleistung.
- Kunden erwarten Durchgängigkeit sowie Einheitlichkeit in der Betreuung.
- Märkte/Kundenanforderungen werden differenzierter. Detaillierte Kenntnisse der

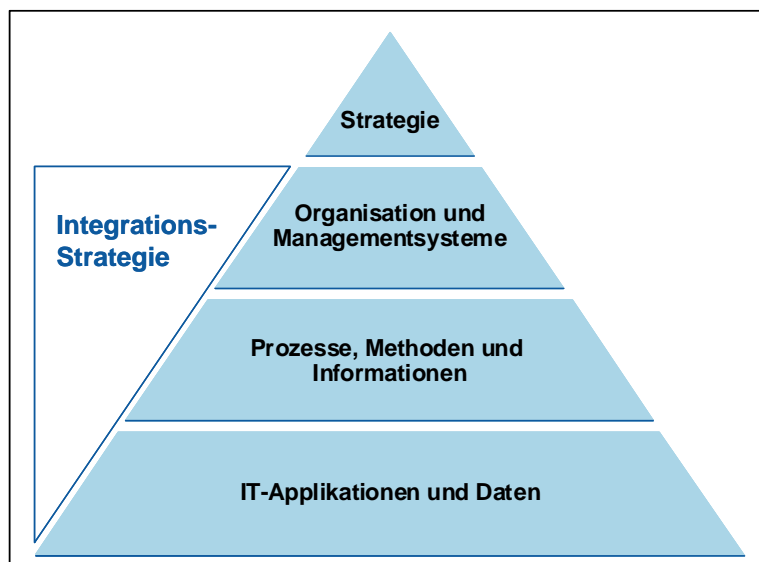
Kundenpräferenzen werden damit zum Wettbewerbsvorteil.

- Produktreplikatoren bedrängen das hochprofitable Ersatzteilegeschäft und machen durchgängige Kundenbindungsinstrumente sowie eine konsistente Preisgestaltung notwendig.

Wie viel Integration ist nun aber nötig, um diesen Tendenzen gerecht zu werden? Und, was bedeutet überhaupt „Integration“?

Unterschiedliche Ebenen der Integration

Zur Strukturierung der Analyse und späteren Gestaltung der Integration verwendet Helbling ein Modell, das zwischen drei verschiedenen Ebenen einer Integration unterscheidet.



Betrachtet werden die Ebenen „Organisation und Managementsysteme“, „Prozesse, Methoden und Informationen“, sowie „IT-Applikationen und Daten“. Welche Integrationsstrategie auf diesen drei Ebenen

sinnvoll ist, wird durch die Gesamtstrategie und die dieser Strategie zugrunde liegenden Marktbedingungen und Kundenpräferenzen beeinflusst.

Berücksichtigung der Gesamtstrategie

So sollte z.B. die Bedeutung des Produktes und seiner Neuanschaffung in Relation zur Serviceleistung aus Sicht des Kunden berücksichtigt werden. Ist der Leistungsanteil „Service“ nur ein ganz geringer Teil der Kosten im Produktlebenszyklus (z.B. im Großanlagenbau), führt dies eventuell zu niedrigeren Anforderungen an eine Integration als in einer Situation, in der die Wartungs- und Inspektionskosten den Großteil der Kosten im Produktlebenszyklus ausmachen (z.B. bei sicherheitskritischen Geräten). Im letzteren Fall muss zumindest der Service-Vertrieb bereits in die Prozesse des Produktneugeschäfts integriert sein.

Auch muss Konsistenz zur Grundstrategie des Unternehmens bestehen. In einer starken Wachstumsphase ist es oft wichtiger, zunächst Marktanteile zu besetzen, als eine durchgängige und hoch integrierte Produkt- und Serviceleistung zu bieten. Allerdings muss dies nicht für jede Branche gelten. Spielt die Serviceleistung eine wichtige Rolle für den Kunden, kann auch hier bereits eine hohe Integration oder zumindest Abstimmung notwendig sein. Eine strikte organisatorische Trennung wäre dann hinderlich.

Klare Hierarchie der Ebenen

Bei einer Gestaltung der Integration zwischen Produktneugeschäft und Service sind die gezeigten Ebenen klar von oben nach unten zu durchlaufen und die Argumente für oder gegen eine Integration zu analysieren.

Gegen eine Integration auf organisatorischer Ebene könnten z.B. sprechen:

- Kundenwahrnehmung im Produktlebenszyklus: Klare Rollentrennung zwischen Verkauf und Kundenbetreuung.

- „Schlagkräftigkeit“ der Organisation zur optimalen Bearbeitung des jeweiligen Gebietes.

Entscheidet sich ein Unternehmen gegen eine Integration auf dieser Ebene, lassen sich die daraus entstehenden Nachteile oft durch eine Integration auf der nächsten Ebene neutralisieren oder zumindest vermindern. Im Falle der Organisationsebene eventuell sogar schon durch die entsprechende Gestaltung des Managementsystems, z.B.:

- Passende Ziel- und Anreizsysteme zur Maximierung des Gesamtertrags.
- Sicherstellung der Durchgängigkeit von Anreizsystemen, auch über involvierte Partner.

Einbeziehung der IT zur Prozessintegration

Auf der Prozessebene wären beispielsweise die Vorteile einer Integration gegen den Spezialisierungsgrad in den Prozessen abzuwägen. Serviceprozesse sind im Kernprozess hoch operativ und haben bezüglich der Techniker-Disposition mehr mit einer Produktionsplanung als mit Marketingprozessen zu tun. Andererseits verfügt das Neugeschäft meist über professionelle und differenzierte Marktbearbeitungsmethoden (Beispiel: Kundensegmentierung, Kontaktmanagement). Der Einsatz und die Verfügbarkeit solcher Methoden im Servicevertrieb und auch in der Integration mit dem Neugeschäft, kann zusätzliche Potenziale heben.

Eine große Friktion auf Prozessebene stellt häufig die Verfügbarkeit der richtigen Information zum richtigen Zeitpunkt dar. Selbst wenn auf Prozessebene wenig Integration stattfindet, kann hier eine gemeinsame IT-Plattform und eine Integration auf Datenebene Abhilfe schaffen.

Fazit

Wie die kurze Darstellung und einzelne Argumente gezeigt haben sollten, muss eine hohe Integration zwischen Neugeschäft und Service nicht unbedingt die beste Lösung sein. Es existiert keine „Standardlösung“, in welcher Situation mehr oder weniger Integration zwischen Neugeschäft und Service stattfinden sollte und auf welcher Ebene dies am besten geschieht.

Allerdings hilft ein strukturiertes Vorgehen, eine gute und für die individuelle Situation „passende“ Lösung zu finden. Hierzu sollten

- die Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren aus der Gesamtstrategie identifiziert,
- Vor- und Nachteile einer Integration bzw. Trennung entlang der dargestellten Ebenen analysiert,
- in einem hierarchischen Vorgehen eine Entscheidung für oder gegen eine Integration getroffen werden sowie dann
- auf der nächsten Ebene die Möglichkeiten zur Neutralisierung der Nachteile der Entscheidung zur vorherigen Ebene erörtert werden.

Hinweis zu weiteren Informationen

Zu dem Thema existieren auch eine Kompetenzvorstellung mit weiteren Argumenten sowie eine Fallstudie mit zwei konkreten Unternehmensszenarien, die wir Ihnen gerne auf Anfrage zusenden.



Der Autor Andreas Laschke ist Senior Manager bei der Helbling Management Consulting GmbH in Eschborn

www.helbling.de

© Copyright Helbling Management Consulting GmbH