

## Profitables Wachstum durch zielgerichtete Service Innovation

**Innovative Serviceleistungen ermöglichen zusätzliches Wachstum bei hohen Margen, bieten Differenzierungspotenzial gegenüber Mitbewerbern und sind ein hervorragendes Mittel zur Kundenbindung. Gesucht werden nicht nur ein praxisorientierter Ansatz zur Generierung neuer Servicedienstleistungen, sondern auch die notwendigen Voraussetzungen, wie die Innovationskultur im Unternehmen verankert werden kann.**

Das Service Innovationssystem von Helbling adressiert dieses Bedürfnis. Es umfasst die Gestaltungsfelder *Strategie, Prozess, Instrumente, Organisation* und *Kultur*. Im Folgenden wird dieses Modell erläutert und an der Best-Practice von *ABB Turbo Systems, Bosch Packaging Services, GE Healthcare Europe* und *Siemens Building Technologies* bewertet. Alle betrachteten Unternehmen bewegen sich grob im Anlagebau (B2B).

---

**Dr. Beat Birkenmeier und Peter Kappeler, Helbling Management Consulting**

---

Immer mehr europäische Industrieunternehmen haben beim Engineering und der Produktion gegenüber Mitbewerbern aus Schwellenländern wie China und Indien grosse Kostennachteile. Ihre Wertschöpfung wird dadurch immer geringer. Zudem führt die Globalisierung des Wissens dazu, dass eine Differenzierung über Primärprodukte alleine zunehmend schwieriger wird. Bereits heute macht deshalb der After-Sales-Service bei einzelnen europäischen Anlagebauern einen Umsatzanteil von bis zu 50% und einen EBIT-Beitrag von bis zu 80% aus. Aufgrund höherer Preistransparenz und zunehmender Ersatzteilpiraterie beginnen die Margen jedoch auch in diesem Bereich zu sinken.

### **Ohne Serviceinnovationen kein profitables Wachstum – doch das Potenzial ist noch nicht ausgeschöpft**

Die Unternehmen sind deshalb gezwungen, zusätzliche innovative Services zu entwickeln und in den Märkten einzuführen. Konkret umfassen diese Services Dienstleistungen im Umfeld der Primärprodukte während der Vorverkaufs-, der Verkaufs- und der Nachverkaufsphase.

In der Praxis ist das entsprechende Potenzial jedoch bei weitem nicht ausgeschöpft. Was sind die Gründe dafür?

Die Entwicklung von Serviceinnovationen ist erfahrungsgemäss anspruchsvoll. Sie erfordert vertiefte Kenntnisse der Kundenbedürfnisse, der lokalen Gegebenheiten wie Sprache und Kultur sowie der Nutzungsgewohnheiten der Kunden. Kommt hinzu, dass sich Ansätze zur Innovation traditionell auf die Entwicklung von Primärprodukten konzentrieren. Es erstaunt deshalb nicht, dass Serviceinnovationen in den meisten Unternehmen bislang nicht systematisch entwickelt werden.

### **Das Service Innovationssystem adressiert die Gestaltungsfelder *Strategie, Innovationsprozess, Instrumente, Organisation* und *Kultur***

In Anlehnung an bewährte Konzepte des Innovationsmanagements hat Helbling Management Consulting einen Ansatz zur Schliessung dieser Lücke entwickelt. Er beleuchtet die Entwicklung von Serviceinnovationen unter den Aspekten *Strategie, Prozess, Instrumente, Organisation* und *Kultur* (vgl. Abbildung 1)

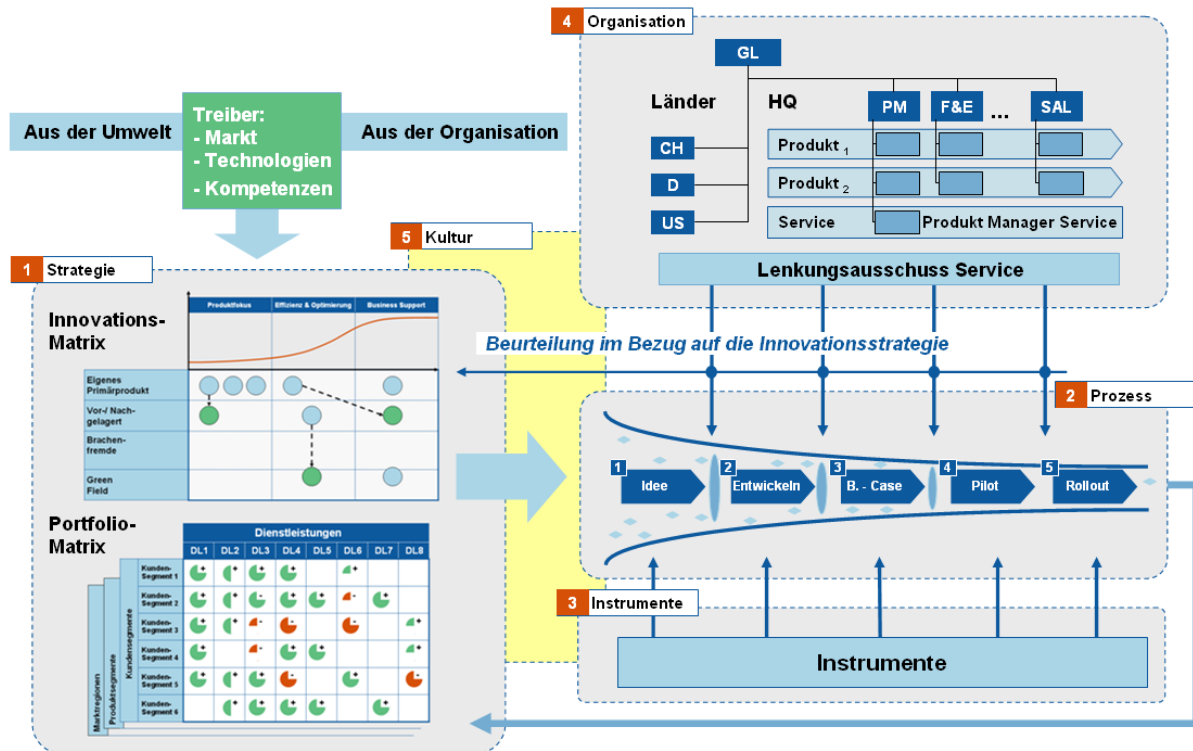


Abbildung 1: Das Service Innovationssystem mit den fünf Elementen: Strategie, Prozess, Instrumente, Organisation und Kultur

### 1. Die Servicestrategie definiert die Stossrichtung

Die Servicestrategie definiert den Umfang der anzubietenden Serviceleistungen. Ausgehend vom eingangs dargestellten Verständnis, wonach Service die Pre-Sales-, die Sales- und die After-Sales-Phase abdecken kann, gilt es zunächst die Stossrichtung der neuen Services zu bestimmen. Dabei müssen der angestrebte Bezug zum Primärprodukt und der Grad der Kundeninteraktion festgelegt werden (vgl. Abbildung 2).

Was den **Bezug zum Primärprodukt** betrifft, so brauchen sich Serviceleistungen nicht zwingend auf eigene Primärprodukte zu beziehen. Vielmehr können auch Primärprodukte von Mitbewerbern oder gar branchenfremde Produkte im Fokus der Services stehen. Immer häufiger ist zudem zu beobachten, dass auch produzierende Unternehmen Services anbieten, welche keinerlei Bezug zu den ursprünglichen Primärprodukten mehr haben.

Beim **Grad der Kundeninteraktion** wird festgelegt, wie eng die Kundenbeziehung durch die angebotenen Serviceleistungen geknüpft wird. Während es beim reinen Produktfokus, etwa dem Ersatzteilgeschäft, um einfache Käufer-Verkäufer-Beziehungen geht, ist diese etwa bei Wartungsverträgen mit Remote Access bereits enger. Noch einen Schritt weiter gehen hier eigentliche Betreibermodelle. Die Innovationsmatrix hilft, bereits existierende Dienstleistungen (blau) zu charakterisieren und zeigt Möglichkeiten zur Entwicklung von neuen Dienstleistungen auf (grün).

Neben der Definition der eigentlichen Dienstleistungen wird im Rahmen der Servicestrategie festgelegt, welche Märkte mit diesen Services bedient werden sollen (vgl. Abbildung 3). Diese Überlegung mutet zunächst banal an, in vielen Fällen zeigt jedoch bereits die systematische Übersicht über die derzeitige Marktdurchdringung Lücken auf, die rasch und ohne aufwändige Entwicklung von neuen Services geschlossen werden können.

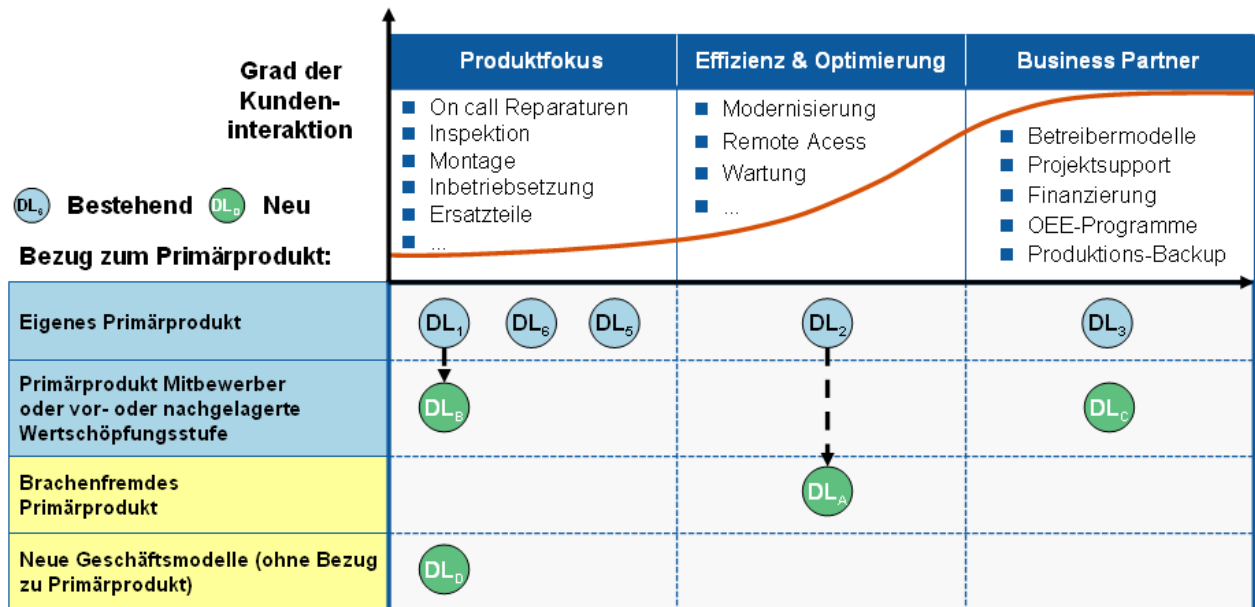


Abbildung 2: Serviceentwicklung - Die Innovationsmatrix zeigt die Möglichkeiten für neue Dienstleistungen auf (Beispiel aus Anlagenbau/ Maschinenbau)

### Vom Produkt- zum Servicefokus

Die Entwicklung von **GE Transportation** in Nordamerika stellt ein gutes Beispiel zu Verdeutlichung einer veränderten Innovationsstossrichtung – weg vom Produkt, hin zu Services - dar. Das Unternehmen hat den Fokus seiner Aktivitäten seit den 1980er-Jahren kontinuierlich von der Entwicklung und Produktion von Lokomotiven weg hin auf Services gerichtet, die eine Erhöhung der produktiven Einsatzzeit von Lokomotiven sowie eine Minimierung der Betriebskosten zum Ziel haben.

Neben einem Echtzeit-Monitoring der Betriebsparameter der Lokomotiven und automatischen Reparaturvorschlägen (preventive maintenance) umfasst das Serviceangebot heute eine breite Palette an Leistungen zur Optimierung der Treibstoffkosten. Hierzu gehört zunächst ein GPS-basiertes-Tracking der Standorte einzelner Lokomotiven sowie deren Betriebszustände im Hinblick auf eine optimierte Zusammenstellung von Zügen.

Weiter umfasst das Angebot intelligente Systeme, welche ein optimiertes Betankungsmanagement in Abhängigkeit von verfügbaren Treibstoff-Restmengen in den Lokomotiven und aktuellen Treibstoffpreisen entlang der vorgesehenen Routen ermöglichen. Schliesslich bietet GE Transportation den sogenannten Trip-Optimizer an. Hierbei handelt es sich um ein System, welches - unter Berücksichtigung von Faktoren wie Zuglänge, Gesamtgewicht, Gleiszustand, Wetterbedingungen und Lokomotivleistung - optimierte Geschwindigkeitsprofile erstellt, welche es ermöglichen, Züge unter Einhaltung der vorgegebenen Fahrpläne möglichst ohne Bremsmanöver – und damit sparsam – über die Strecke zu führen.

			Services <sup>1)</sup>							
			On Call Rep.	Inspektion	Montage	Ersatzteile	Wart. vertrag	...	...	...
Marktreigionen	Primärprodukte	Kunden-Segment 1	+	+	+	+		+		
		Kunden-Segment 2	+	+	-	+	+	-	+	
		Kunden-Segment 3	+	+	-	-		-		+
		Kunden-Segment 4	+		-	+	+			+
		Kunden-Segment 5	+	+	+	-		+		-

Abbildung 3: Marktentwicklung - Die Portfoliomatrix zeigt die Marktdurchdringung (schematisch)

## 2. Der Innovationsprozess verschafft den Überblick

Analog zu Produktinnovationen beschleunigt ein einfacher Stage-Gate-Prozess die Suche und Entwicklung von Serviceinnovationen erheblich. Die Serviceideen werden einheitlich dokumentiert und durchlaufen die Phasen von der Potenzialerkennung bis zum Rollout in den Märkten. An den Gates wird auf der Basis von nachvollziehbaren, aus der Strategie abgeleiteten Kriterien eine transparente Bewertung vorgenommen. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass durch das Ausscheiden von weniger erfolgsversprechenden Vorhaben, die Ressourcen für die wichtigsten Projekte eingesetzt werden.

Eine Messung der Innovationsleistung lässt Rückschlüsse auf die Qualität des Entwicklungsprozesses zu und hilft somit diesen weiter zu optimieren. Als mögliche Kennzahlen können der Anteil des Umsatzes von Dienstleistungen, welche vor nicht mehr als zwei Jahren auf dem Markt eingeführt worden sind, oder das Verhältnis zwischen den in einer Zeitperiode entwickelten Ideen zu den erfolgreich am Markt eingeführten Dienstleistungen hinzugezogen werden.

## 3. Das Innovationsinstrumentarium hilft Potenziale aufzuzeigen und zu dokumentieren

Natürlich können die Aktivitäten entlang des Innovationsprozesses „intuitiv“ durchgeführt

werden. Durch den Einsatz eines geeigneten Instrumentariums kann die Verlässlichkeit der Arbeiten jedoch erheblich gesteigert werden. Instrumente spielen einerseits im Zusammenhang mit dem eigentlichen Projektmanagement eine wichtige Rolle. Andererseits sind sie vor allem bei der Identifikation und Analyse von Treibern für Serviceinnovationen von Bedeutung.

### Marktgetriebene Serviceinnovationen

Der regelmäßige Informationsaustausch mit dezentralen Servicestellen, die Auswertung von Rückmeldungen aus dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) und die Auswertung und Bearbeitung von Kundenreklamationen liefern laufend Ideen, in welche Richtung neue Dienstleistungen entwickelt werden können. Mittels einer jährlichen Kundenbefragung („Welche Services sind für Sie in Zukunft von Interesse?“) werden Bedürfnisse ermittelt. „Megatrends“ wie die demographische Entwicklung oder die Globalisierung zeigen weitere Innovationsmöglichkeiten auf, da sie die Kundenbedürfnisse mittelfristig beeinflussen.

Eine servicespezifische Segmentierung hilft, die Suche weiter zu fokussieren. Oft zeigt auch eine Analyse der Gründe, weshalb weitere Marktteilnehmer keine Dienstleistungen beziehen oder einen Mitbewerber bevorzugen, neue Chancen auf. Ein Hilfsmittel zur Generierung und Dokumentation von Ideen ist die **Kundenaktivitätsanalyse**, bei welcher entlang der Wertschöpfungskette des Kunden Tätigkeiten

identifiziert werden, welche sich für neue Services eignen.

### **Technologiegetriebene Serviceinnovationen**

Nicht nur der Einsatz von zusätzlichen neuen Technologien sondern die Nutzbarmachung von Technologien, welche in anderen Unternehmensbereichen im Einsatz sind, eröffnet neue Möglichkeiten. Bereits eine Variation einer Technologie, wie die Adaption von Technologiekonzepten aus Grosssystemen auf kleinere Anlagen, kann zu neuen Serviceleistungen führen. Eine weitere Möglichkeit, um sich einen technologischen Vorsprung zu verschaffen, ist die Akquisition eines hoch innovativen Dienstleisters.

### **Kompetenzgetriebene Serviceinnovationen**

Neben Technologien können auch einzigartige Kompetenzen, etwa in der Logistik, die Grundlage für Serviceinnovationen bieten, indem bestimmte Leistungen nicht nur intern genutzt werden, sondern auch extern angeboten werden. Ein gutes Beispiel dafür liefert der französische Gasproduzent Air Liquide. Basierend auf den Kompetenzen im Umgang mit Gefahrgütern hat das Unternehmen ein neues Service-Geschäftsmodell entwickelt, welches das gesamte Gas-, bzw. Gefahrgütermanagement bei den Kunden umfasst.

#### **4. Mit einer zweckmässigen Organisation werden die richtigen Personen im Unternehmensnetzwerk einbezogen**

Die Schlüsselpersonen der Serviceinnovation sind der *Produktmanager Service* oder der *Service Business Developer*. Da die Serviceorganisation die gesamte Primärproduktpalette zu berücksichtigen hat und Schnittstellen zu allen Funktions-

bereichen bedient, ist der Produktmanager Service die zentrale Drehscheibe und der Taktgeber für die gesamte Dienstleistungsentwicklung. Er ist der Prozess Owner des Service Innovationsprozesses, koordiniert die Initiativen und ist die Schnittstelle zum Entwicklungsteam der Primärprodukte („Servicability“) und stellt vor der Markteinführung des Primärproduktes sicher, dass die Serviceorganisation bereit ist („Ready for Service“).

Der Einbezug der dezentralen Serviceorganisation (Leiter der Service Hubs) im Lenkungsausschuss After Sales Service muss unbedingt sichergestellt sein. Nur so kann sichergestellt werden, dass Dienstleistungen marktgerecht und kundennah entwickelt werden. Eine informelle Vernetzung zwischen den Serviceorganisationen verschiedener Unternehmensbereiche kann durch den Austausch von Servicespezialisten (Job-Rotation) gefördert werden.

#### **5. Eine Service Kultur ist von zentraler Bedeutung**

Der Kultur-Aspekt darf nicht unterschätzt werden. Dazu gehören Eigeninitiative, Offenheit für Neues, regelmässiger Austausch und Veränderungsbereitschaft. Nur wenn das Top Management den Nutzen von Service Innovation erkennt und der Servicegedanke von den Mitarbeitern gelebt wird, kann eine innovative Servicekultur entstehen.

Anhand von Beispielen aus Unternehmen mit einer starken Serviceausrichtung werden diese Aspekte im Folgenden verdeutlicht. Im Einzelnen handelt es sich dabei um ABB Turbo Systems, Bosch Packaging Services, GE Healthcare Europe und Siemens Building Technologies.

## Best Practice Firmen unterstreichen die Bedeutung der fünf Elemente im Innovationssystem

Im Bereich **Strategie** verfügen alle befragten Firmen über eine Servicestrategie mit Wachstumszielen. Eine genau definierte Innovationsstrategie wird aber nicht vorgegeben. In erster Priorität wird eine Marktentwicklung (Erhöhung des Abdeckungsgrades durch bestehende Dienstleistungen) vorangetrieben und in einem zweiten Schritt werden neue Dienstleistungen entwickelt. **ABB Turbo Systems** erhöht nicht nur laufend den Abdeckungsgrad durch neue Servicestationen und Wachstum im Bereich der Wartungsverträge, sondern versucht sich auch laufend durch innovative Verbesserungen der Servicelogistikleistung zu differenzieren.

Bezüglich **Innovationsprozess** werden bei allen Firmen Mittel für die Dienstleistungsentwicklung im Rahmen des Budgetprozesses freigegeben. Die Beurteilung der Ideen und die Freigebe der Entwicklungsschritte erfolgt durch gleichbleibende Gremien. Drei der vier Firmen kooperieren bei der Ideengenerierung und der Durchführung von Pilotanwendungen mit Lead-Usern. Alle Firmen sind der Auffassung, dass sie aus dem Markt und den dezentralen Serviceorganisationen über genügend Ideen verfügen, aber die limitierten Entwicklungsressourcen das grösste Hindernis darstellen. Dieser Umstand zeigt, dass eine systematische Vorgehensweise, welche einen optimalen Ressourceneinsatz gewährleistet, ein entscheidender Erfolgsfaktor darstellt.

**Bosch Packaging Services** entwickelt die Serviceleistungen kontinuierlich in Richtung eines modularen und standardisierten Produktportfolios, das optimal auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten ist. Hierzu wurde im Unternehmen der Innovationsprozess in Form eines Gate Modells etabliert. Dieser gewährleistet eine strukturierte Entwicklung und sichert einen zielgerichteten Ressourceneinsatz.

Im Rahmen des **Innovationsinstrumentariums** nutzen die befragten Firmen die Innovationstreiber unterschiedlich. Eine systematische Kundenbefragung ist ein Instrument, welches **Bosch Packaging Services** erfolgreich zur Identifikation neuer Dienstleistungen einsetzt. Unter anderem ist daraus die Dienstleistung OEE (Overall Equipment Effectiveness) Consulting entstanden. Grundlage dieser Dienstleistung ist die Messung des Wirkungsgrades von Maschinen beziehungsweise Anlagen des Kunden. Auf Basis dieser Messung werden anschliessend Verbesserungen des Produktionsprozesses entwickelt.

**GE Healthcare** nutzt im Bereich Ferndiagnose die Technologie der GE Power Generation. Somit können Servicetechnikereinsätze vermieden werden, falls es sich nur um einen Bedienfehler handelt.

Im Bereich **Organisation** verfügen alle befragten Firmen über eine Innovationsagenda, an hand welcher die Tätigkeiten gesteuert werden und ein Lenkungsausschuss, welcher die Resultate in regelmässigen Abständen beurteilt und Phasenfreigaben erteilt. Auch die Rolle des Produktmanagers Service ist in allen Firmen fest verankert. In seiner persönlichen Zielsetzung sind meist auch die Innovationsziele formuliert. Die Schnittstelle zwischen Primärproduktentwicklung und Dienstleistung ist in zwei Firmen formal geregelt. Bei den anderen zwei Firmen fehlt diese Schnittstelle, und sie sehen dies als grossen Nachteil an, da dadurch die Bedürfnisse des Service zuwenig in die Produktentwicklung einfließen.

**Siemens Building Technologies** legt zusätzlich ein Schwergewicht auf das Dienstleistungsmarketing und die Kundenbetreuung durch einen speziellen Serviceverkauf.

Alle Firmen unterstreichen, dass das **Kulturelement** von zentraler Bedeutung ist. „Service muss man wollen“ ist das gemeinsame Credo, die Erbringung einer überdurchschnittlichen Serviceleistung erlaubt keine Halbheiten. Symbolik wie beispielsweise das imposante Service Gebäude der **ABB Turbo Systems** helfen diese Haltung zu unterstreichen.

## Schlussfolgerungen

Alle befragten Unternehmen gewichten die Bedeutung der Serviceinnovation als sehr hoch und gehen davon aus, dass diese in Zukunft noch zunehmen wird. Drei von vier Unternehmen verfügen bereits über ausgereifte Strukturen zur Serviceinnovation. Service ist ein lokales Geschäft und geprägt von den Eigenheiten der entsprechenden Märkten. Folglich ist das Zusammenwirken zwischen den dezentralen Service Hubs und dem zentralen Serviceproduktmana-

gement entscheidend um dezentral entwickelte Dienstleistungen aufzugreifen, anzupassen und in der Breite auszurollen. Wer diese Drehscheibe beherrscht und gleichzeitig Technologiekompetenzen weiterer Geschäftsbereiche nutzbar macht, ist im Vorteil. Ein, auf die firmenspezifischen Bedürfnisse zugeschnittenes, Service Innovations System hilft, diese Vorteile weiter zu verstärken und die Innovationskraft laufend zu verbessern.

Die Autoren:



Dr. Beat Birkenmeier  
Associate Director  
beat.birkenmeier@helbling.ch  
Telefon: +41 44 743 83 23



Peter Kappeler  
Associate Director  
peter.kappeler@helbling.ch  
Telefon: +41 44 743 83 94

Helbling Management Consulting AG  
Hohlstrasse 614  
CH 8048 Zürich

Zürich • Frankfurt • München