

Vom Exportweltmeister zum globalen Service-Anbieter

Erfolgsfaktoren für eine effiziente Service-Architektur
(im Maschinenbau)

Dr.-Ing. Andreas Merchiers

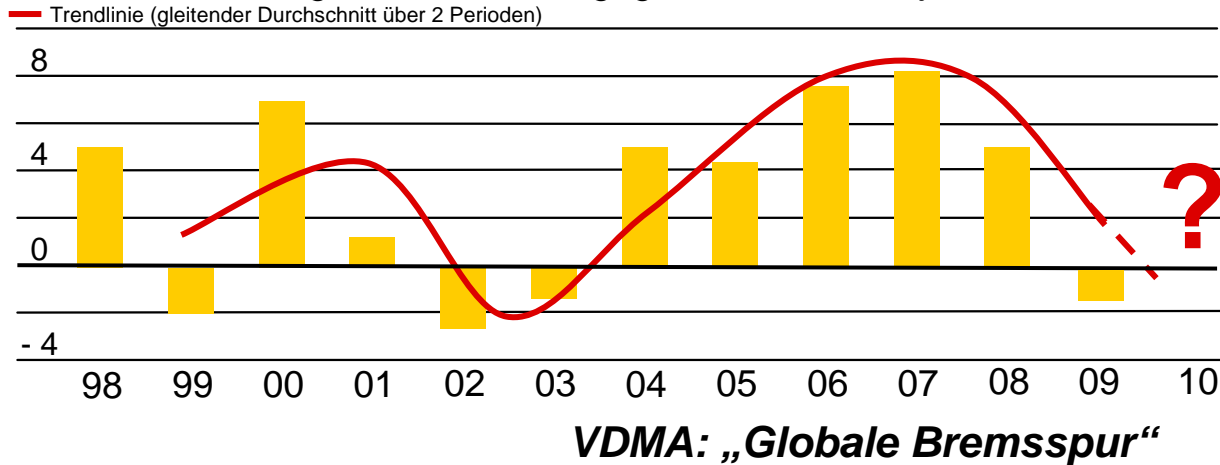
Aachen, 20. Januar 2010

- 1 Motivation**
- 2 Betrachtungsbereich und Problemdefinition**
- 3 Lösungsansatz zur Gestaltung effizienter globaler Service-Strukturen**
- 4 Fazit**

- 1 Motivation
- 2 Betrachtungsbereich und Problemdefinition
- 3 Lösungsansatz zur Gestaltung effizienter globaler Service-Strukturen
- 4 Fazit

Ausgangssituation im Maschinenbau

Reale Veränderung der Produktion gegenüber dem Vorjahr in %

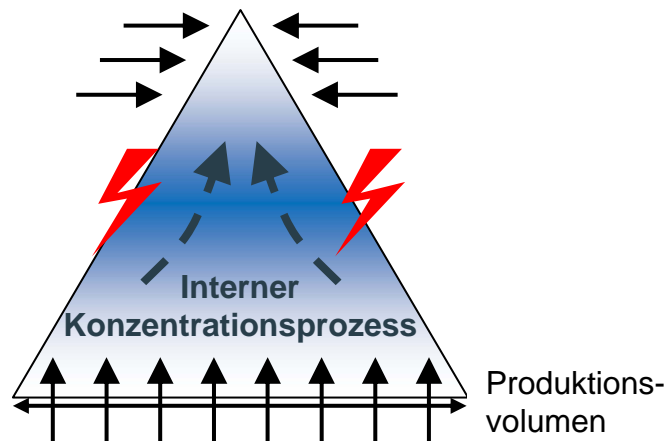


- Der Wachstumsboom der vergangenen Jahre wird lange nicht wieder erreicht.
- Das Neumaschinengeschäft wird mittelfristig nicht über das 2008er Niveau ausgebaut werden.

- Der Kostendruck durch Konkurrenz aus Niedriglohnländern wird größer.
- Der Differenzierungsdruck durch aufstrebende Wettbewerber steigt.

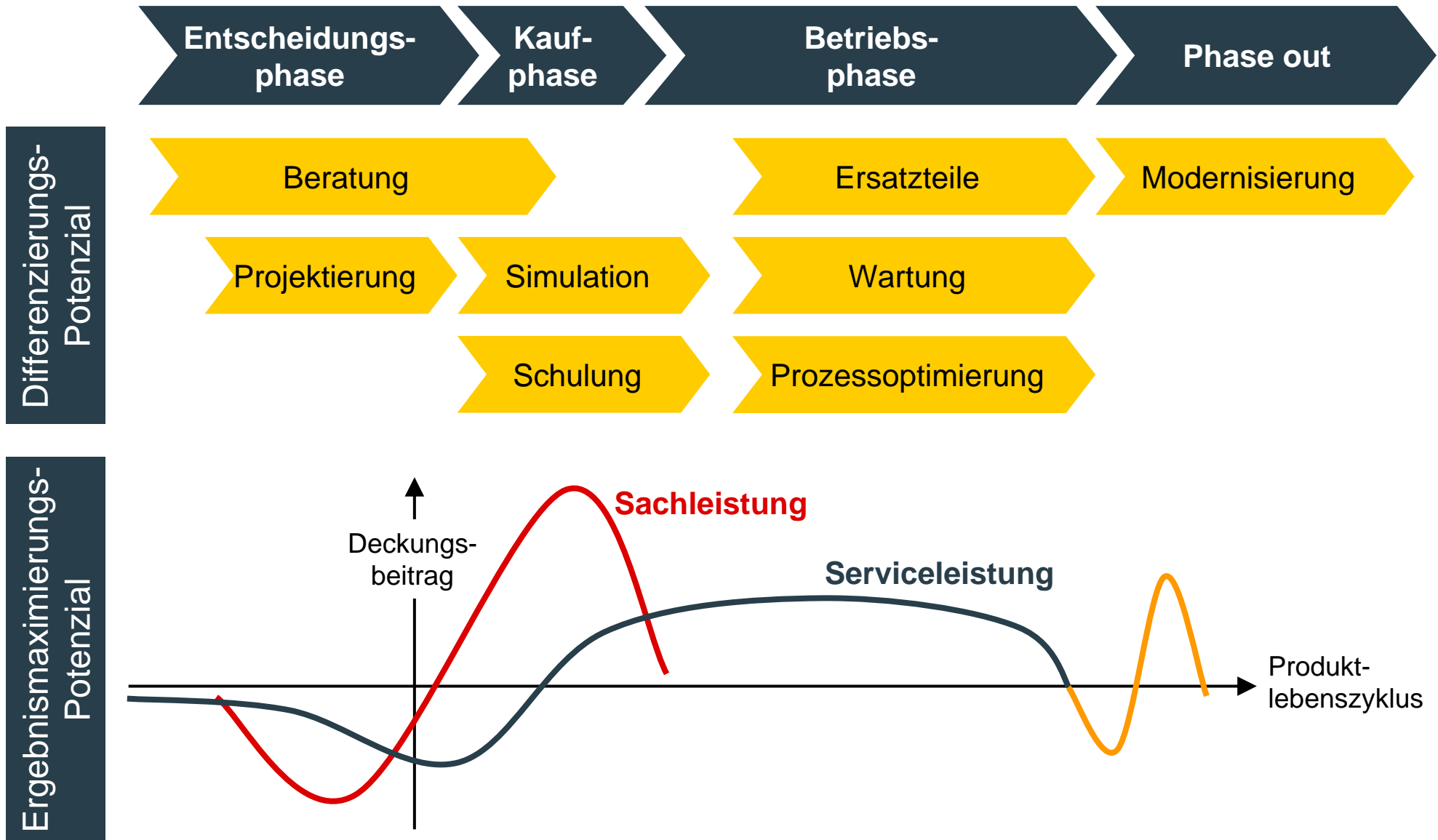
Technologisch hochwertige „Premiumprodukte“

Qualitativ hochwertige „Standardprodukte“



Mittelfristig stagniert das Neumaschinengeschäft, die Margen sinken.

Potenziale im Service-Geschäft aus Sicht der Anbieter

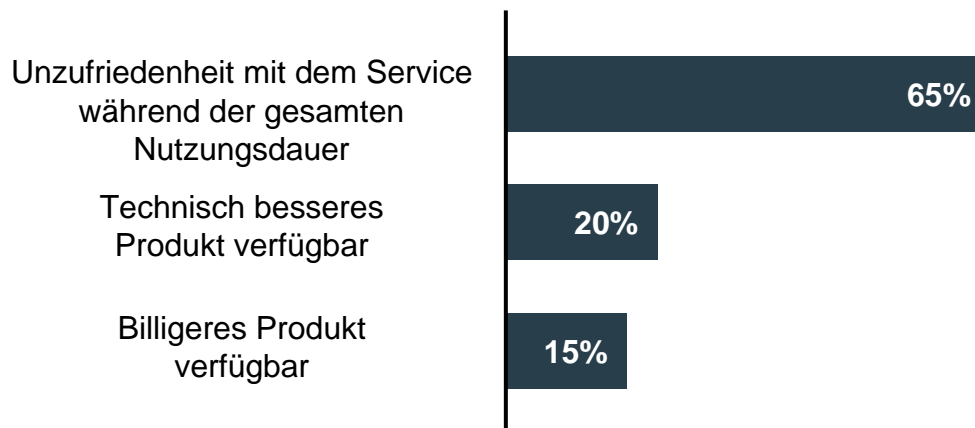


Die Bedeutung des Service aus Sicht der Abnehmer

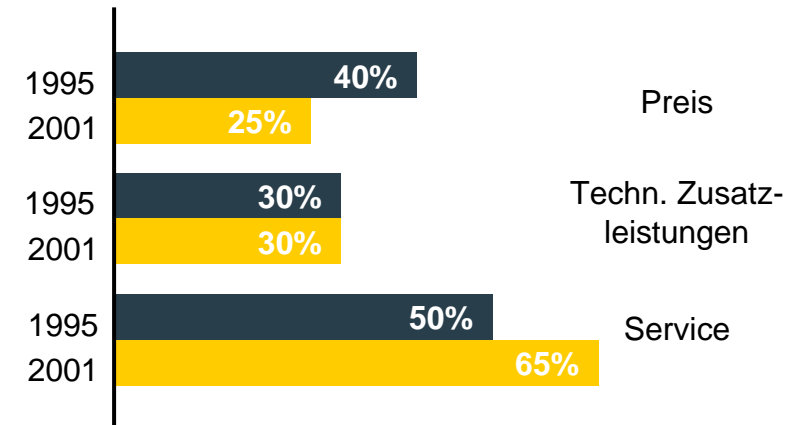
- Gestiegene Anschaffungskosten erfordern eine hohe Gesamtanlageneffizienz zur Amortisation.
- Gelingt es Kunden nicht, die technologischen Vorteile voll auszuschöpfen, können einfachere Maschinen aus Niedriglohnländern wirtschaftlicher betrieben werden.
- Die Konzentration auf Kernkompetenzen führt zum Outsourcing produktbegleitender Serviceleistungen.
- Kunden fordern zunehmend Risikobeteiligungen.



Hauptgründe für den Lieferantenwechsel in der Investitionsgüterindustrie



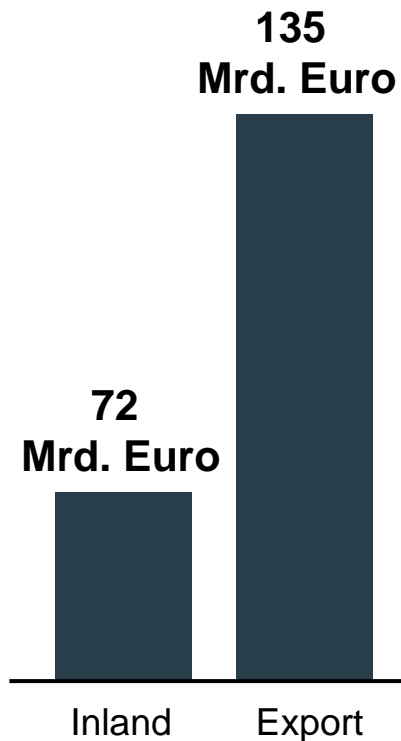
Kaufentscheidungskriterien in der Investitionsgüterindustrie



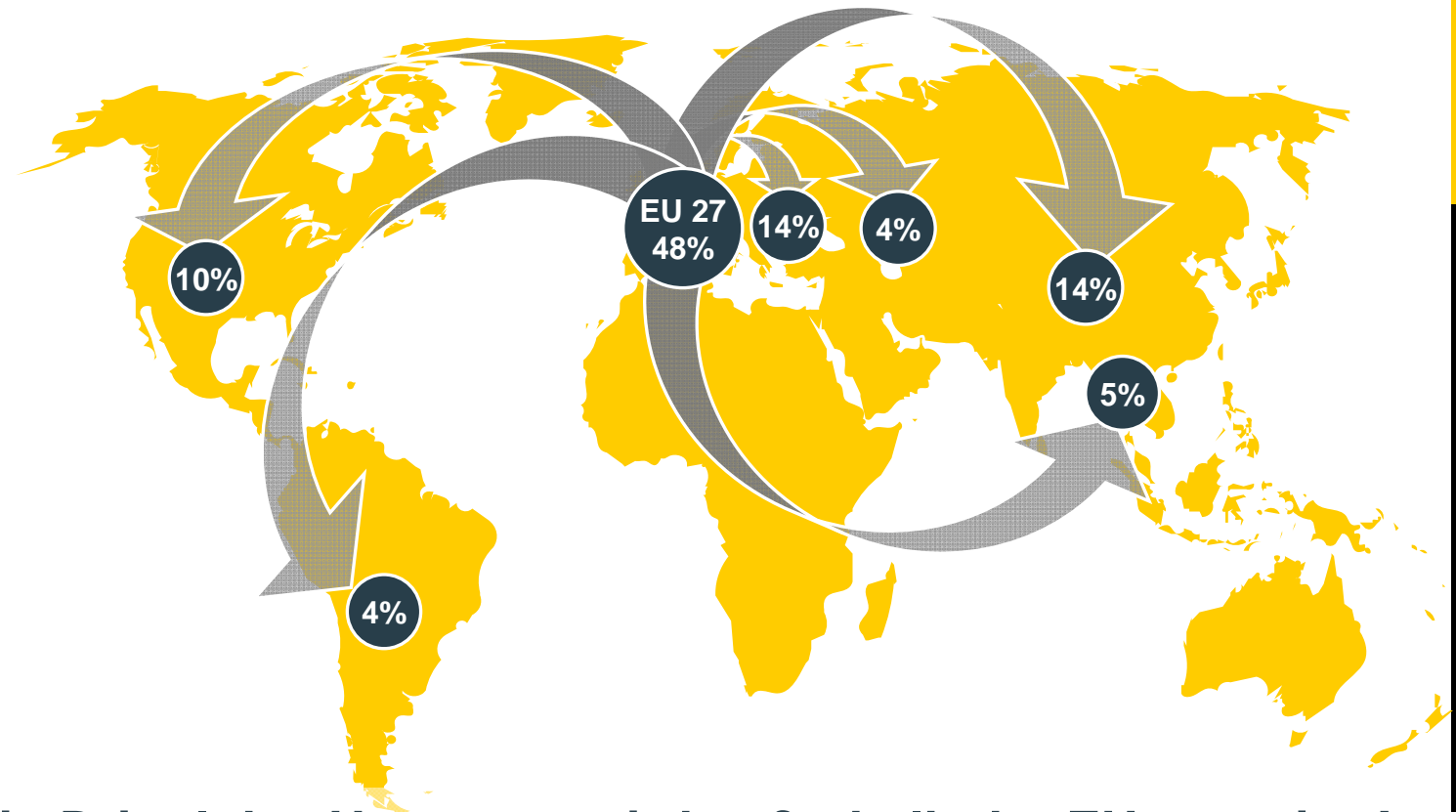
Der Stellenwert produktbegleitender Serviceleistungen nimmt zu!

Kunden- und Marktstruktur des deutschen Maschinenbaus

Umsatz im Maschinenbau
(2007)



Deutscher Maschinenexport nach Regionen

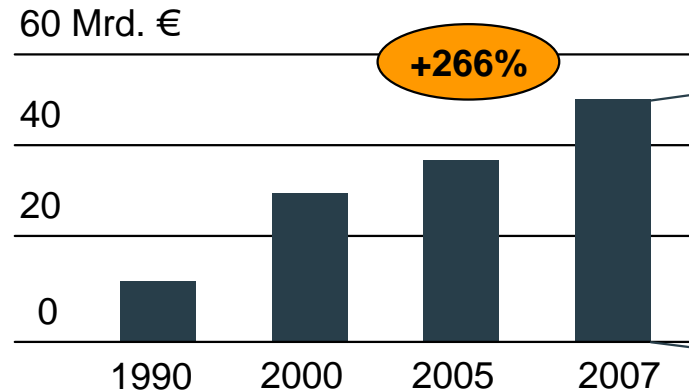


➤ Mehr als ein Drittel des Umsatzes wird außerhalb der EU generiert!

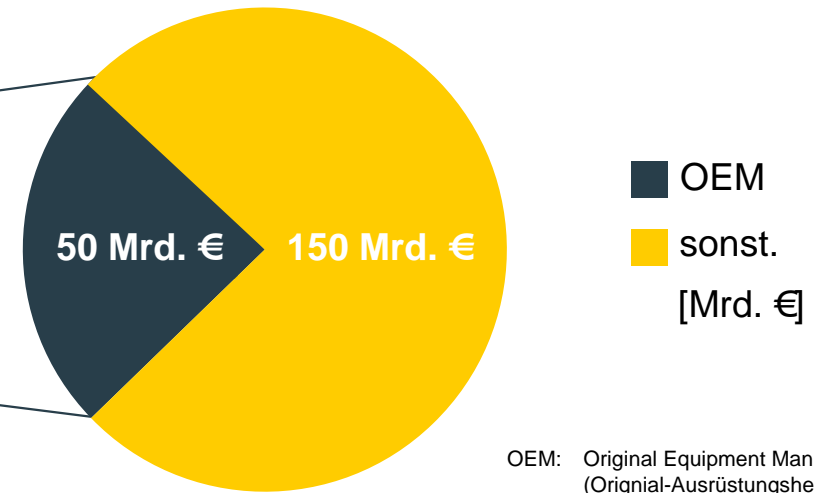
➤ Ausländische Märkte werden Innovationstreiber!

Globales Servicepotenzial

Entwicklung des Umsatzanteils des Service



Globales Serviceumsatzpotenzial bei eigenen Maschinen



OEM: Original Equipment Manufacturer (Original-Ausrüstungshersteller)

Umsatzanteile des Service








Nutznieser:

- Ersatzteil-„Piraten“
- Komponentenlieferanten
- Service-Provider
- Werkstätten
- ...



Die Potenziale im globalen Servicegeschäft werden nicht genutzt!

Gründe für die mangelnde Marktdurchdringung im Service

-  Service-Strukturen im Ausland sind nicht vorhanden (nur Vertriebsniederlassungen oder Kooperationspartner)
-  Organisationsstrukturen am Heimatstandort sind zu schnittstellenintensiv
-  Kosten- und Gewinntransparenz sind nicht gegeben (keine Zielvorgaben, kaum Controlling)
-  Mangelnde Modularisierung der Serviceleistungen verhindert eine Arbeitsteilung und den Export
-  Unterschiedliche Markt- und Kundenanforderungen werden vernachlässigt



Ausschließlich reaktive Marktbearbeitung



Fehlende Strategien und Umsetzungskonzepte

- 1 Motivation
- 2 Betrachtungsbereich und Problemdefinition
- 3 Lösungsansatz zur Gestaltung effizienter globaler Service-Strukturen
- 4 Fazit

Definition und Besonderheiten der Service-Leistungen

Potenzial-Dimension

Leistungsversprechen, basierend auf den Fähigkeiten des Service-Anbieters, interne Potenzialfaktoren zu kombinieren

Prozess-Dimension

Simultane Erbringung von Leistungserstellung und -abgabe unter Einbindung des Kunden

Ergebnis-Dimension

Vordefiniertes, immaterielles Leistungsergebnis, bei dem der gesamte Erstellungsprozess im Fokus steht

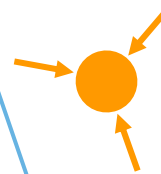
Definition: *Services sind angebotene Leistungsfähigkeiten, die direkt an externen Faktoren erbracht werden – mit dem Ziel, an ihnen gewollte Wirkungen (Veränderung oder Erhalt bestehender Zustände) zu erreichen.*

Besonderheiten



- Nichtlagerfähigkeit
- Nichttransportfähigkeit
- Immaterialität
- Bewertung von Ergebnis UND Prozess
- Integration des externen Faktors

Implikationen



- Variierende Distributionsdichte für unterschiedliche Leistungen
- Schwankender Kapazitätsbedarf (qualitativ und quantitativ)
- Individualität der Leistung/ schwere Reproduzierbarkeit
- Asymmetrische Informationsverteilung

Herausforderungen im globalen Service-Geschäft



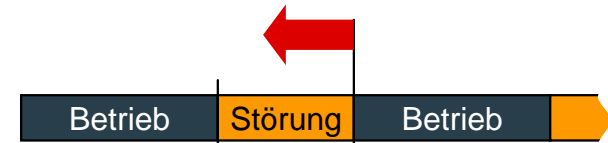
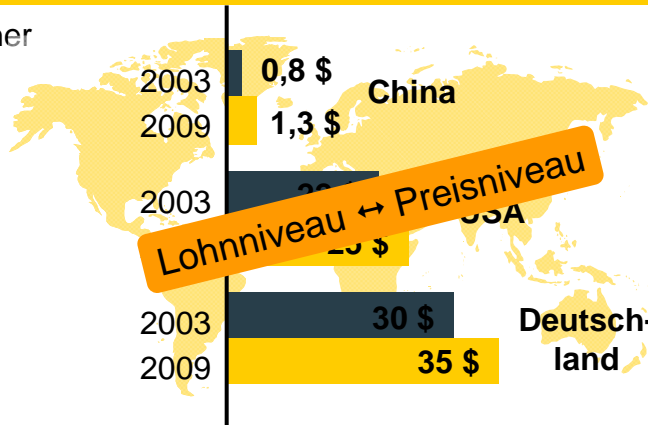
deutscher Kunde



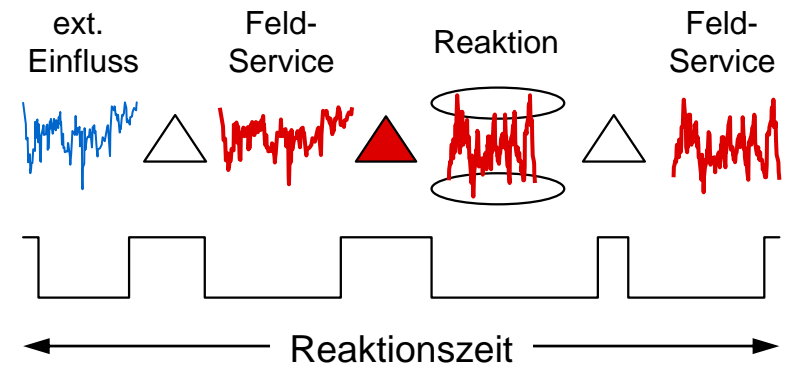
südafrikanischer Kunde



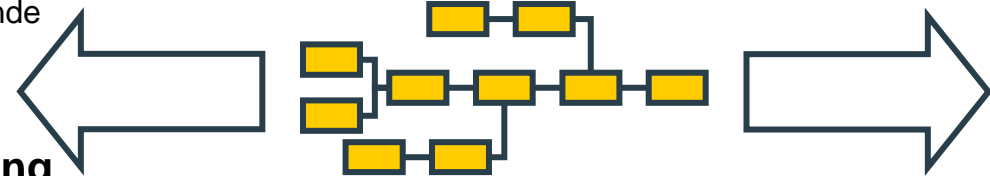
chinesischer Kunde



Kosteneffizienz



Marktspezifische Leistung
(Umfang und Qualität)



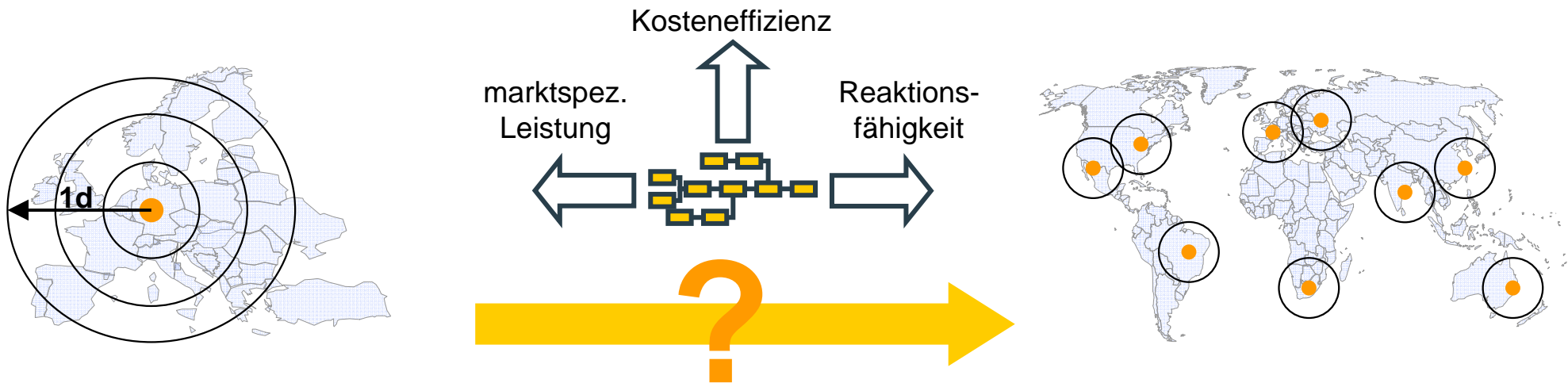
Reaktionsfähigkeit
(schnelle Auftragsabwicklung, hohe Verfügbarkeit)

Nur globale Strukturen können den Anforderungen gerecht werden!

Quellen: BCG 2004, Eickhoff 2008.

Adressiertes Praxisproblem

Der Auf- und Ausbau effektiver und effizienter globaler Service-Strukturen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für exportorientierte Maschinenbauunternehmen.



Praxisproblem: Wie müssen die globalen Service-Strukturen gestaltet werden, um dem heterogenen Charakter des Leistungsspektrums optimal zu entsprechen?

- Welches sind die relevanten Gestaltungsfelder?
- Was sind die vordringlichsten Zielsetzungen im Service-Netzwerk und wie können diese adressiert werden?

- 1 Motivation
- 2 Betrachtungsbereich und Problemdefinition
- 3 Lösungsansatz zur Gestaltung effizienter globaler Service-Strukturen
- 4 Fazit

Lösungsansatz zur Gestaltung globaler Service-Strukturen



A Identifikation und Auswahl der geeigneten Service-Strategie

B Organisatorische Umsetzung auf Netzwerkebene

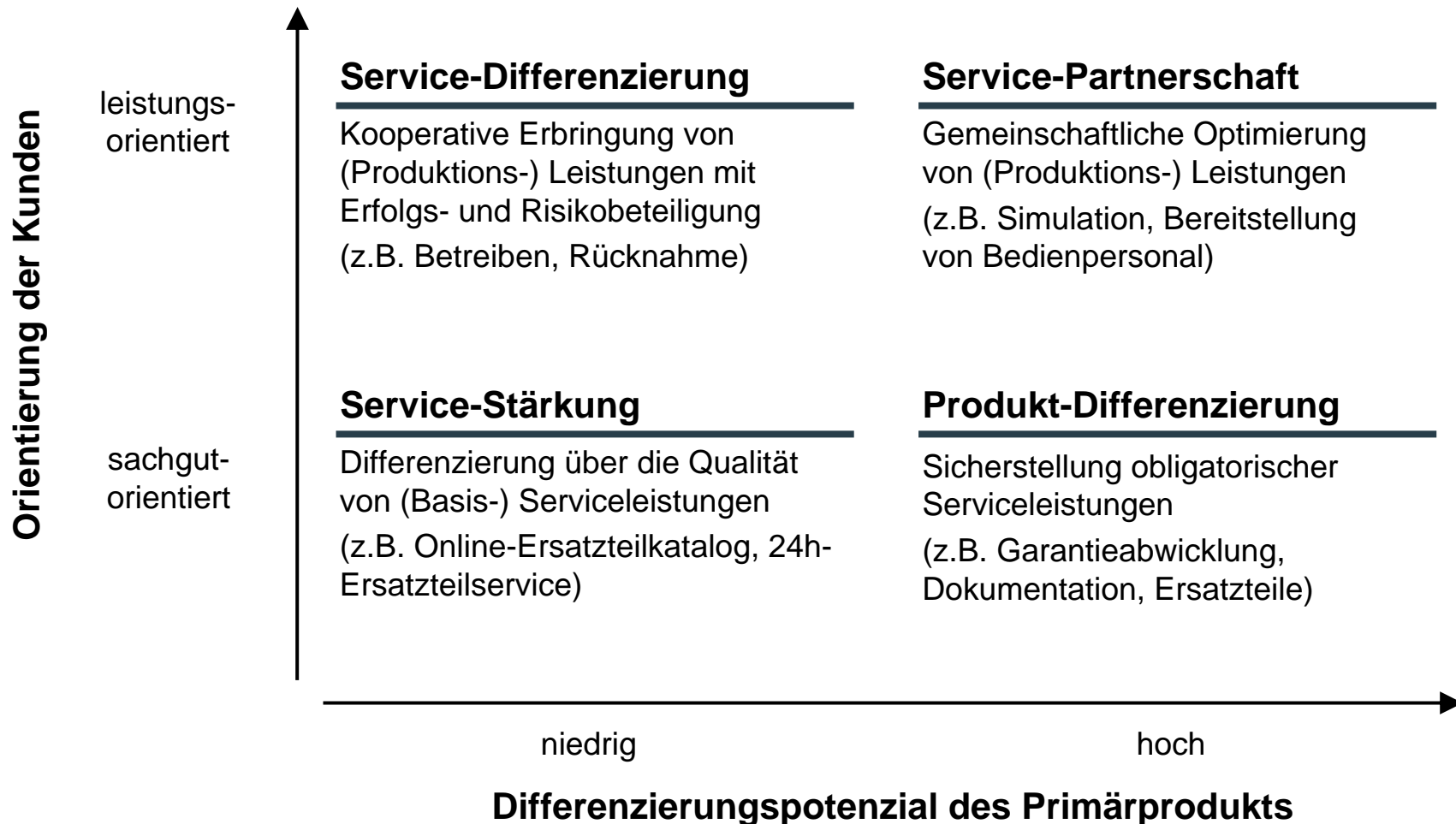
C Zuordnung von Leistungsumfängen zu Service-Einheiten

D Handlungsleitende Zielsetzungen auf operativer Ebene

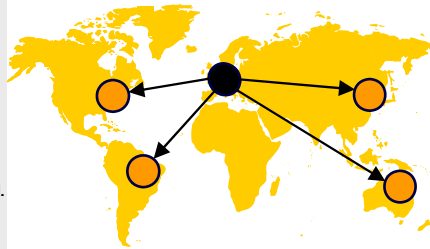
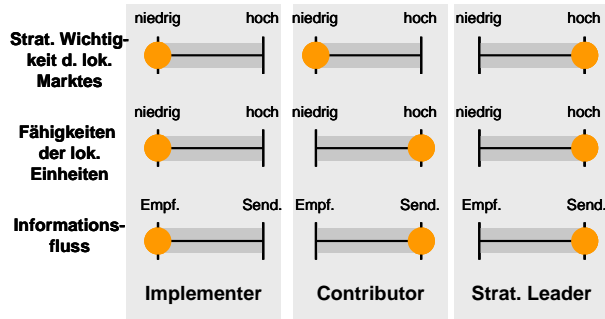
E Implikationen für die Führungsstruktur im Unternehmen

Strategische Stoßrichtungen im Service

- Trends:
- Schwindende Differenzierung des Sachguts
 - Stärkere Leistungsorientierung der Kunden

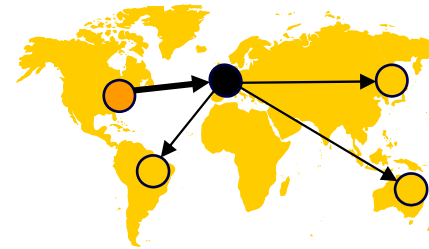


Umsetzung auf Unternehmensnetzebene: Rollen von Service-Standorten



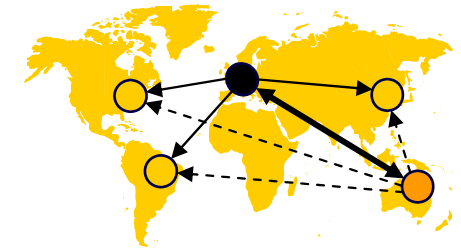
Implementer

Lokale Abwicklung von Basisleistungen, insb. Ersatzteilversorgung



Contributor

Über das Basisangebot hinausgehende, markt- und kundenspezifische Serviceleistungen



Strategic Leader

Service-Differenzierung

Kooperative Erbringung von (Produktions-) Leistungen mit Erfolgs- und Risikobeteiligung



Service-Partnerschaft

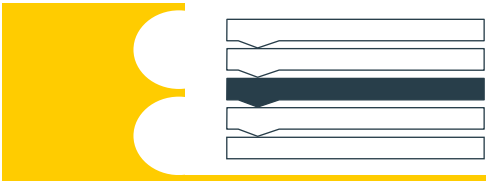
Gemeinschaftliche Optimierung von (Produktions-) Leistungen



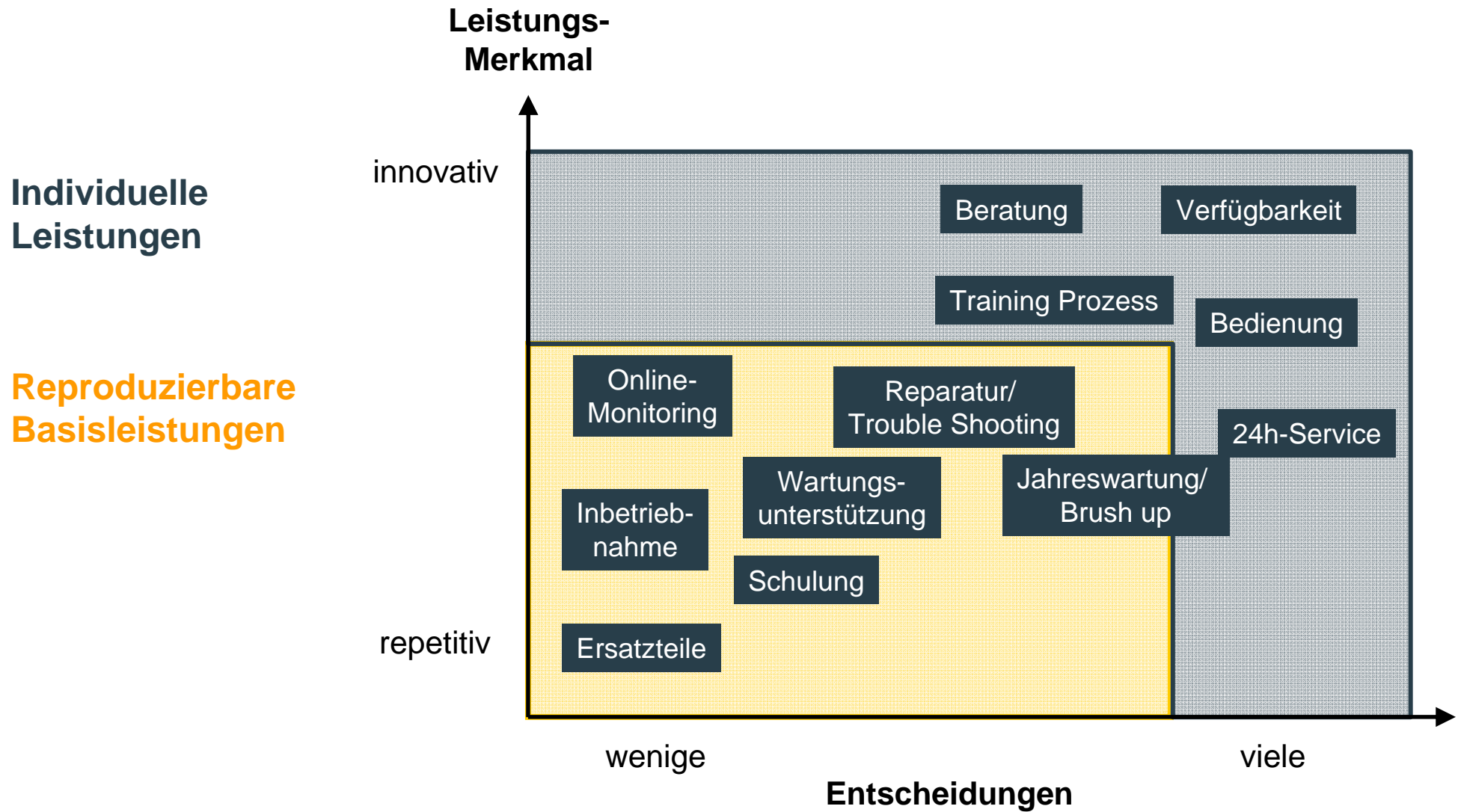
Produkt-Differenzierung

Sicherstellung obligatorischer Serviceleistungen

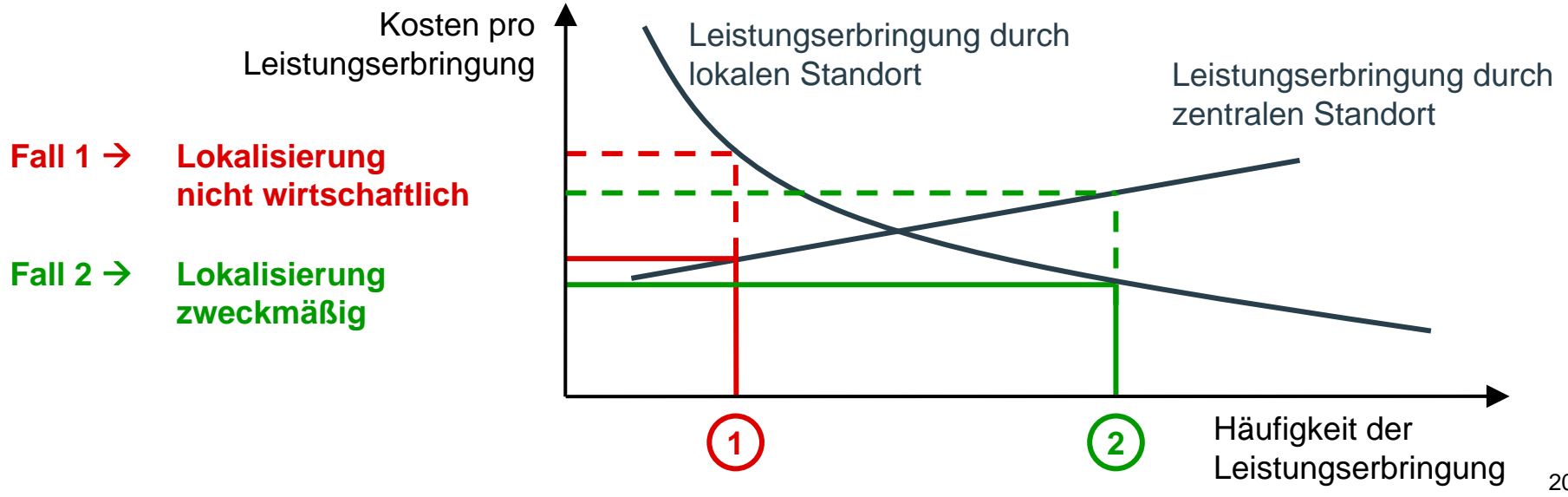
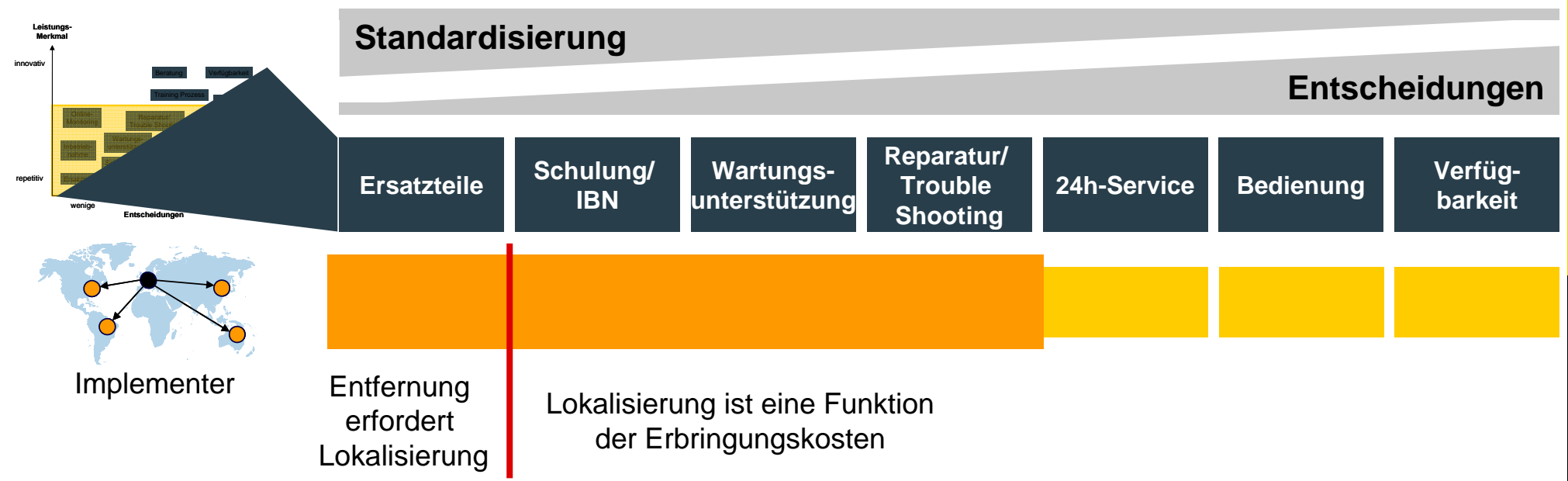




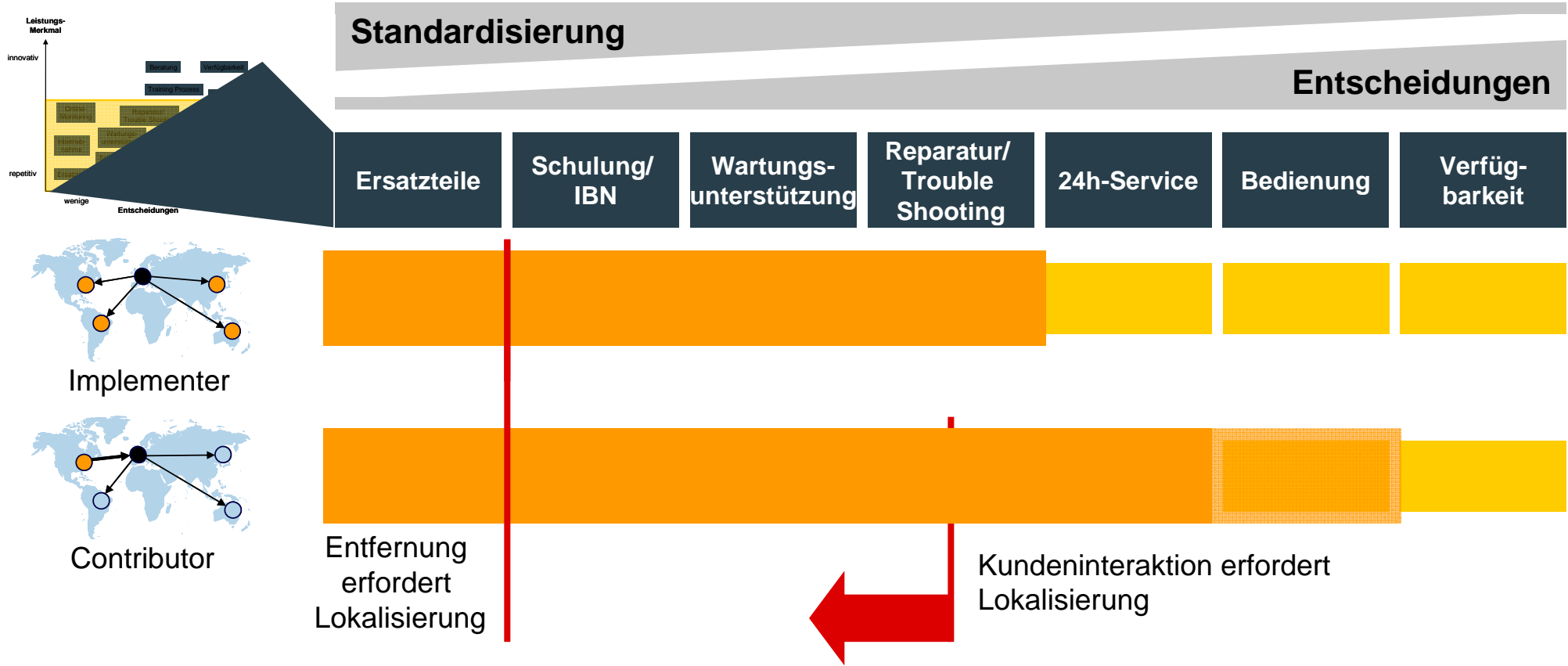
Festlegung des Leistungsspektrums



Strukturierung des Leistungsprogramms



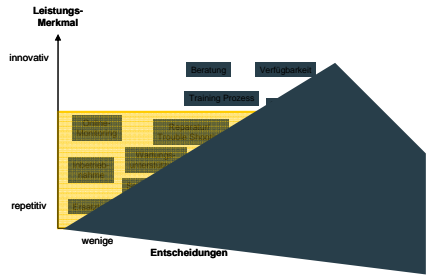
Strukturierung des Leistungsprogramms



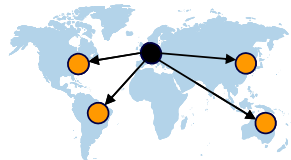
Komplexere Prozesse erfordern das Vorhalten des Basis-Prozess-Know-hows (bei Unterdeckung ggf. transferierbar)



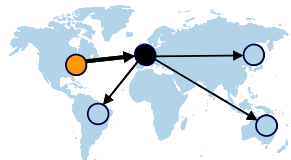
Strukturierung des Leistungsprogramms



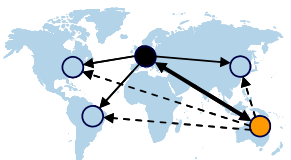
Ersatzteile	Schulung/ IBN	Wartungs- unterstützung	Reparatur/ Trouble Shooting	24h-Service	Bedienung	Verfü- barkeit
-------------	---------------	----------------------------	-----------------------------------	-------------	-----------	-------------------



Implementer



Contributor



Strategic Leader



Entfernung
erfordert
Lokalisierung

Strategische Bedeutung des Marktes
erfordert ganzheitliche Marktpräsenz

Struktur eines Service-Partners am Beispiel der Eickhoff Bergbautechnik GmbH

Service-Partnerschaft

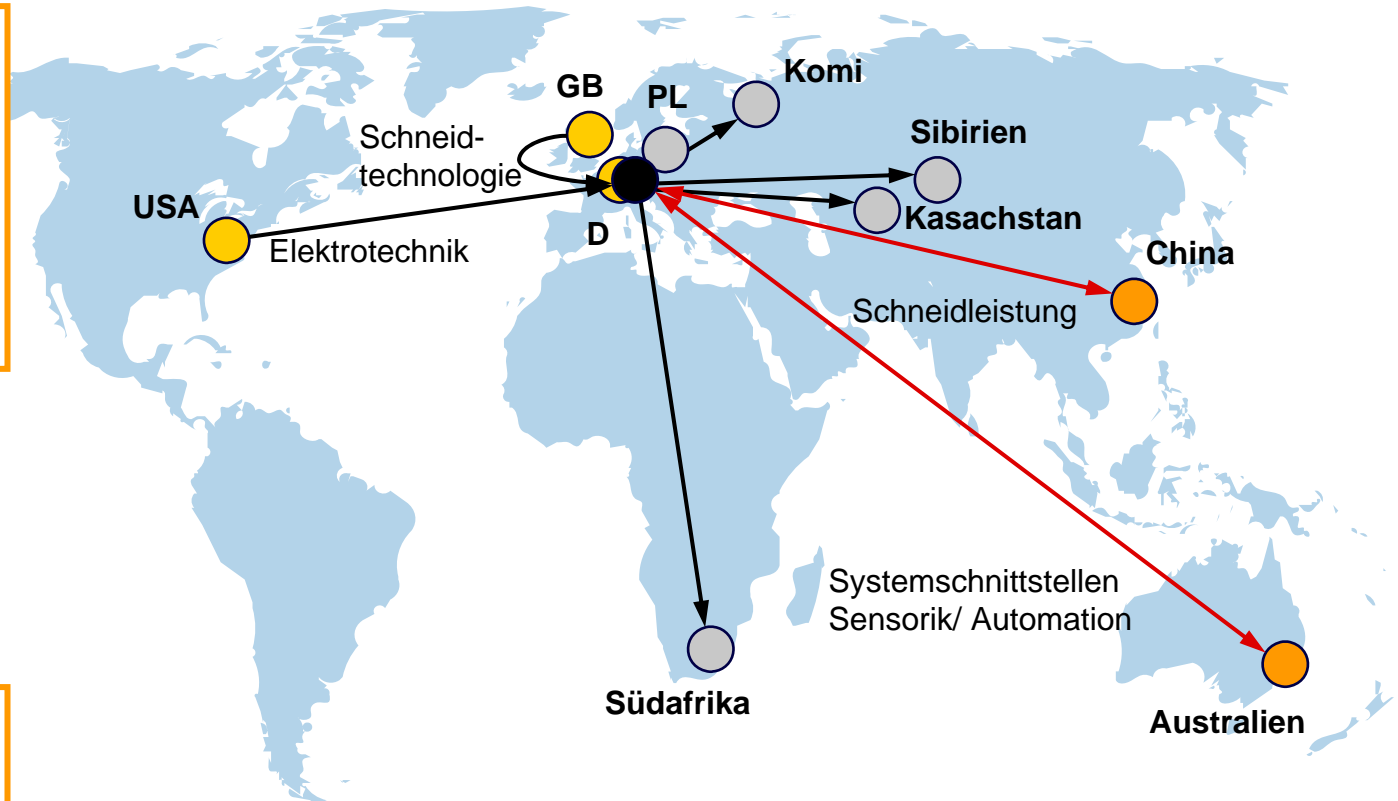
Gemeinschaftliche Optimierung von (Produktions-) Leistungen (z.B. Simulation, Bereitstellung von Bedienpersonal)

- Service-Zentrale
- Contributor
- Strategic Leader

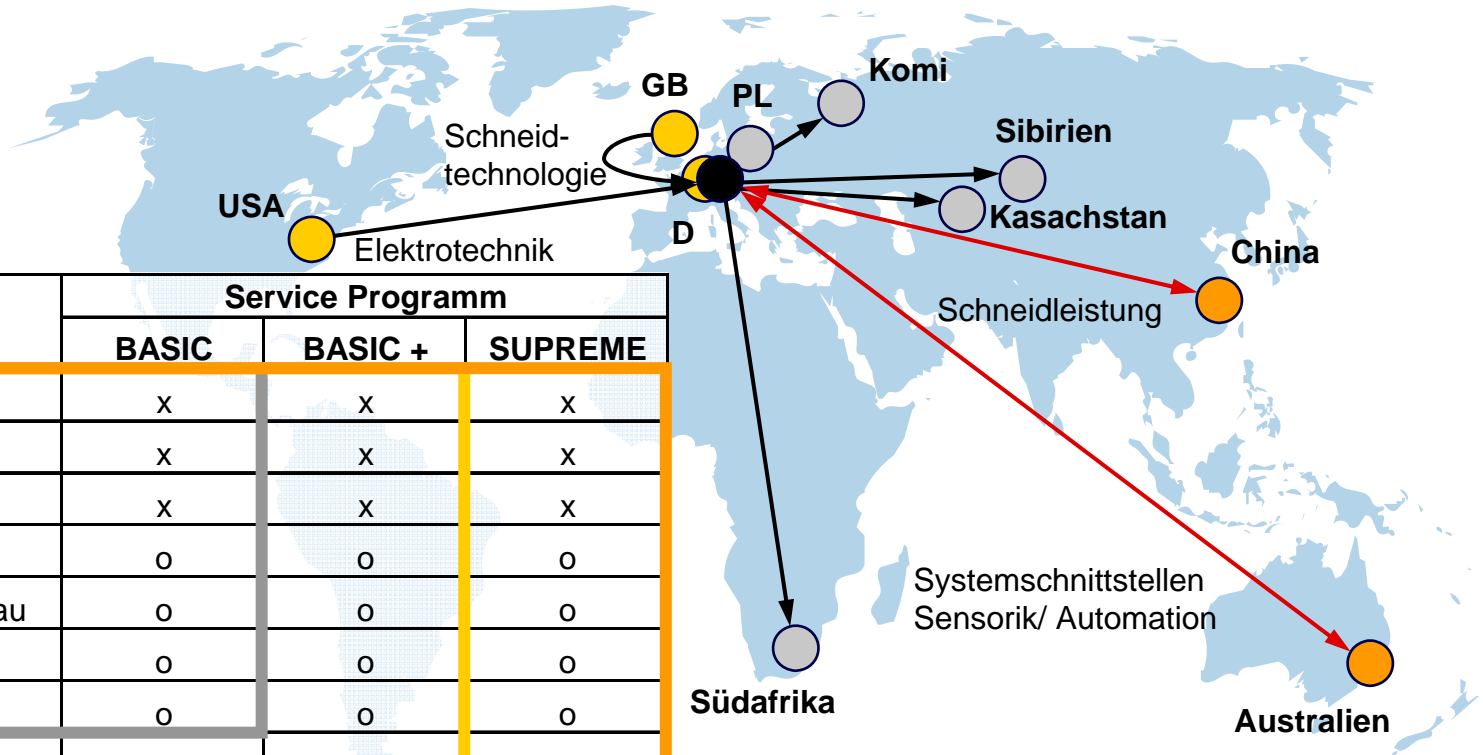
Produkt-Differenzierung

Sicherstellung obligatorischer Serviceleistungen (z.B. Garantieabwicklung, Dokumentation, Ersatzteile)

- Implementer



Leistungsprogrammverteilung am Beispiel der Eickhoff Bergbautechnik GmbH

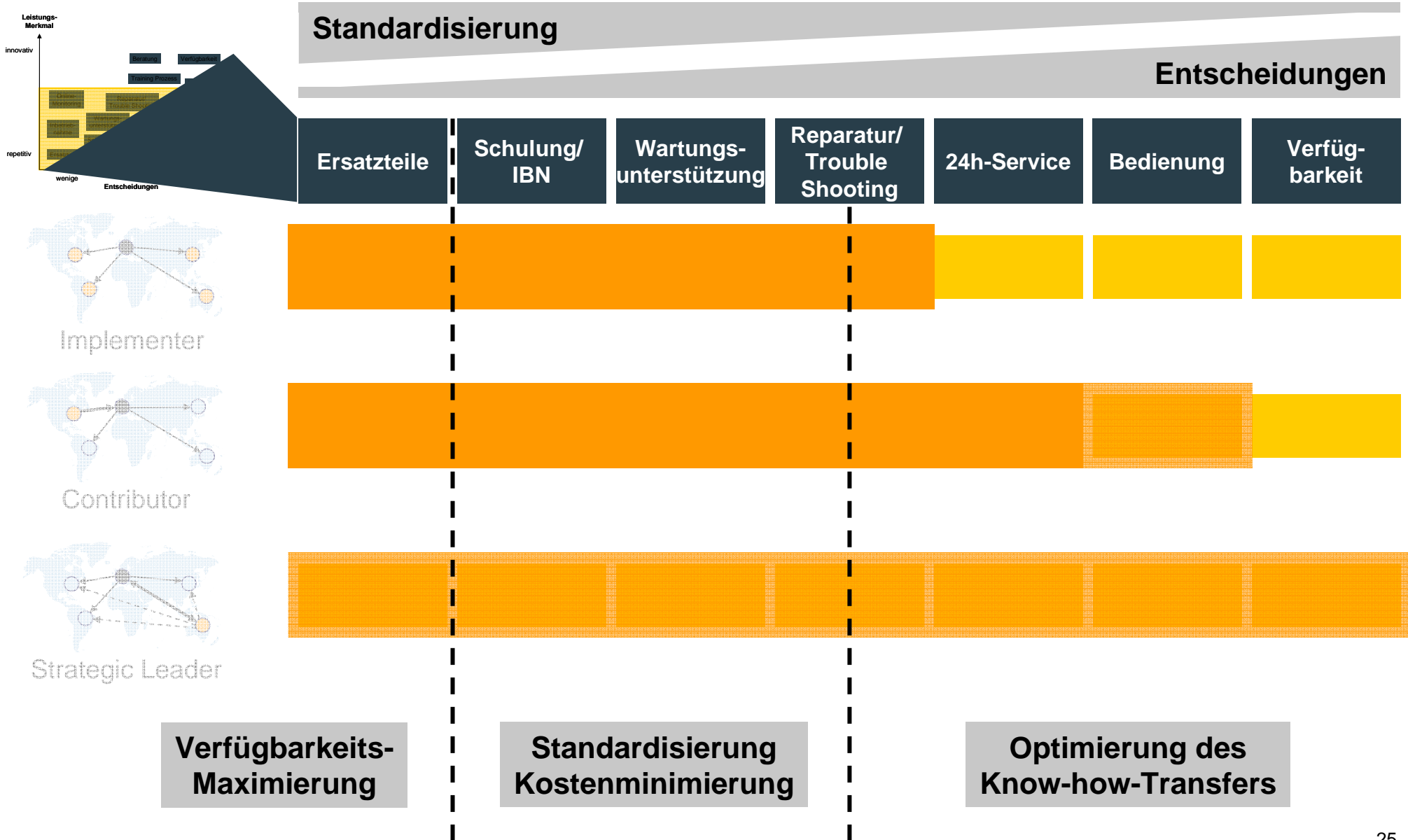


Modul	Service Programm		
	BASIC	BASIC +	SUPREME
Ersatzteilversorgung	x	x	x
Inspektionen jährlich	x	x	x
Sicherheits-Check jährlich	x	x	x
Reparaturen/Trouble Shooting	o	o	o
Inbetriebnahme/Maschinenaufbau	o	o	o
Training Maschine	o	o	o
Training Prozess	o	o	o
Online Monitoring	-	x	x
Inspektionen wöchentlich	-	-	x
Wartungsunterstützung	-	o	o
Periodische Wartung	-	o	o
Schadensfrüherkennung	-	-	x
Jahreswartung/ Brush up	-	-	x
Reaktionszeit Zusage	-	-	o
24-Stunden Hotline	-	-	o
24-Stunden Service	-	-	o

x enthalten
o Option
- nicht verfügbar

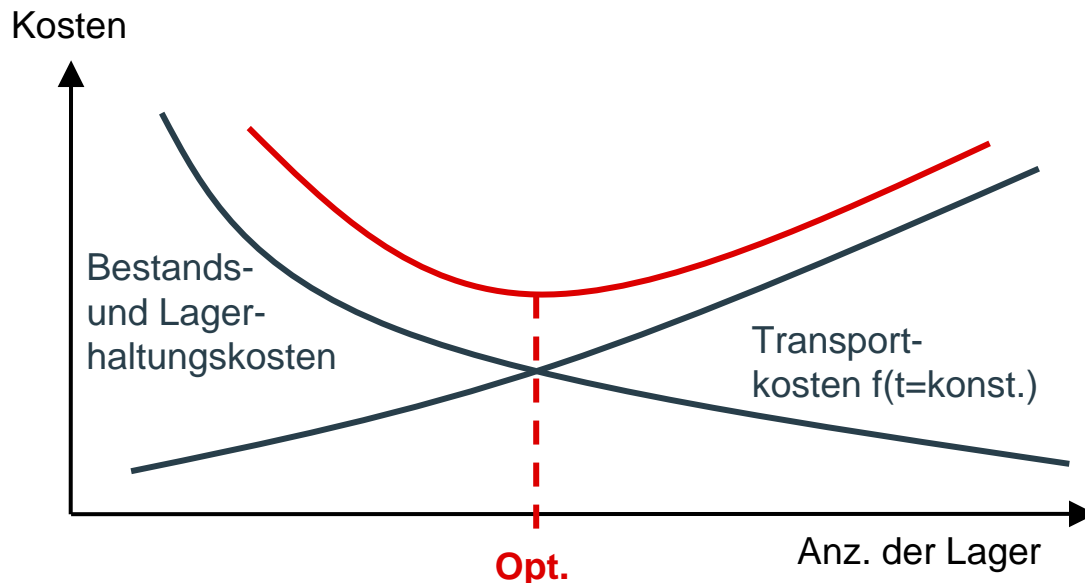
Quelle: Eickhoff 2008.

Zielsetzungen im Service-Netzwerk





Verfügbarkeitsmaximierung im Ersatzteilgeschäft



- Aufbau einer zentral gesteuerten Lagerwirtschaft und Supply Chain
- Einrichtung von KO-/ Zoll-Lagern entsprechend der Marktanforderungen und Kostensituation
- Planung und Bevorratung entsprechend der Maschinenpopulation und Bedarfswahrscheinlichkeiten
- Dezentrale Einspeisung von Bauteilen entsprechend der Standortkompetenzen und zentraler Vorgaben

Standardisierung und Kostenminimierung

Lösungsansätze

- Einheitliche (Schulungs-) Standards in unterschiedlichen Sprachen
- Global standardisierte Inbetriebnahme- und Prüfprozesse durch vorgegebenen Routinen
- Einheitliche Bedien- und Fehlermeldungen in unterschiedlichen Sprachen

- ➔ Konsequenter Einsatz von lokalen Service-Mitarbeitern
- ➔ Angebot der Service-Leistungen zum lokalen Preisniveau
- ➔ Größerer Preisgestaltungsraum und Akzeptanz bei Premium-Leistungen

„Je besser der Kunde und der lokale Service geschult sind, desto effizienter können alle Service-Leistungen erbracht werden.“

手控 艾柯夫 SL 神华 30.10.08 09:24:33 手控

故障帮助文件

12V A5G1 不存在

描述: 缺少12V 电源电压,
原因: -缺少电源供应电压
-连接电源 IPC 损坏
-电源损坏

第1步: 检查显示器电压
第2步: 根据电路图测量12VDC 电压
第3步: 检查IPC 电源的连接
第4步: 根据电路图, 检查230VAC供应电压

30.10.08 09:18:35 msg 2 of 2 msg-id: 294 aktiv

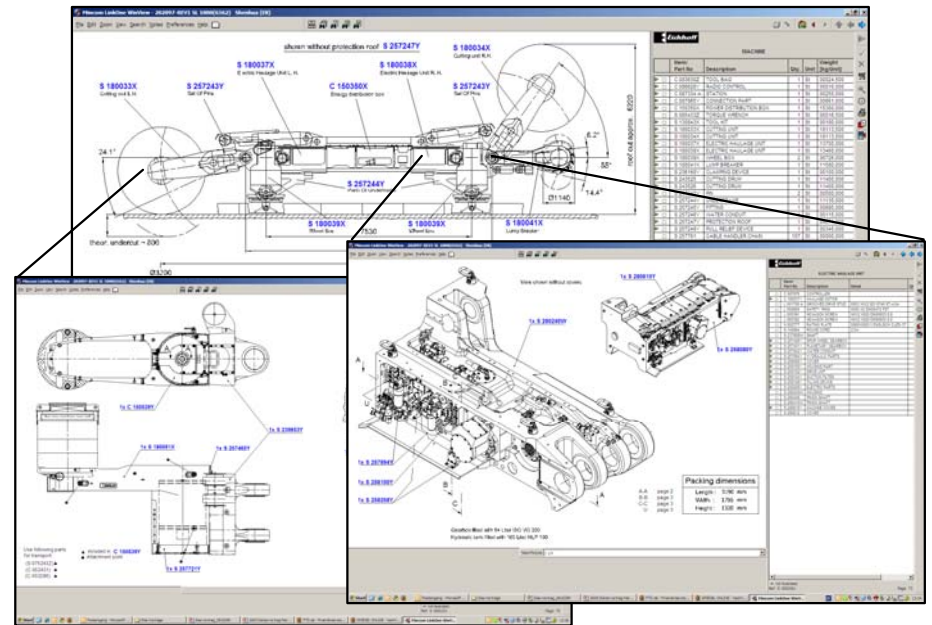
[ESC] 结束 F7 << F8 >>

Optimierung des Know-how-Transfers

Bereitstellung und Abruf von Wissen

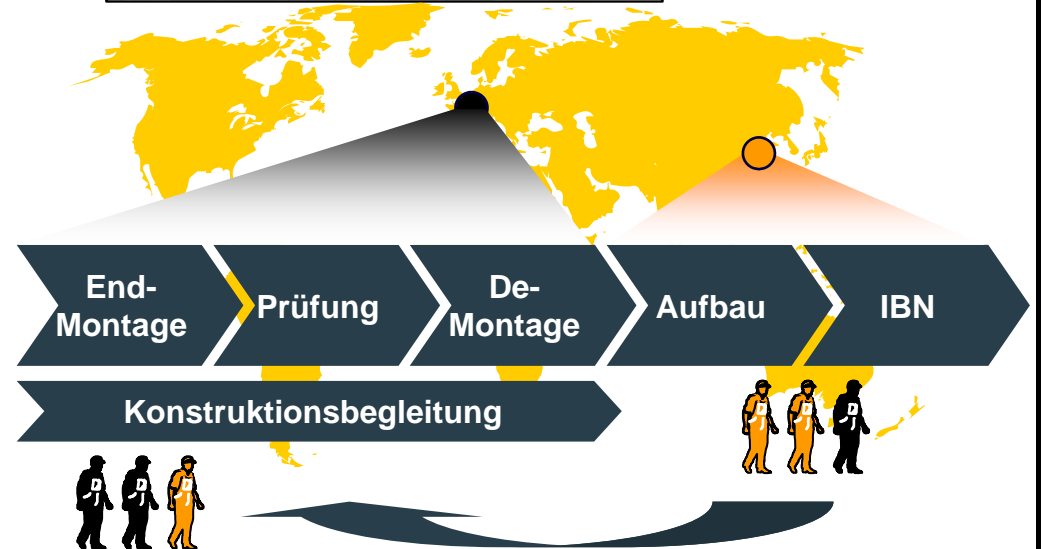
- Zentrale Zeichnungsdatenbank (Montage- und Prüfzeichnungen)
- Globales Änderungsmanagement

Standorte dürfen entsprechend ihrer Kompetenzen und in Abstimmung mit der Konstruktion Zeichnungsänderungen im System vornehmen.

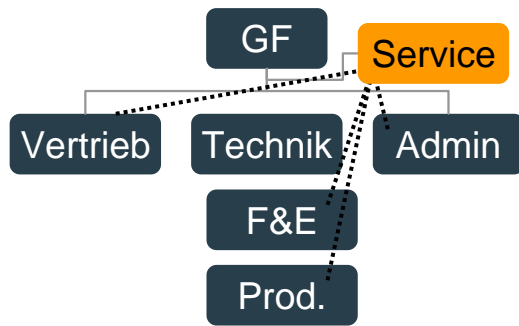


Aufbau und Streuung von Wissen

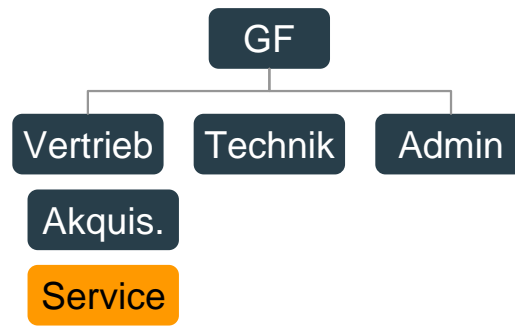
- Globaler Einsatz des Service-Personals zur Abdeckung von Kapazitätsspitzen
- Zentral koordiniertes Berichtswesen
- Durchgängige Begleitung des Produktentstehungsprozesses durch Mitarbeiter der Produktion (Endmontage) und der lokalen Service-Einheiten



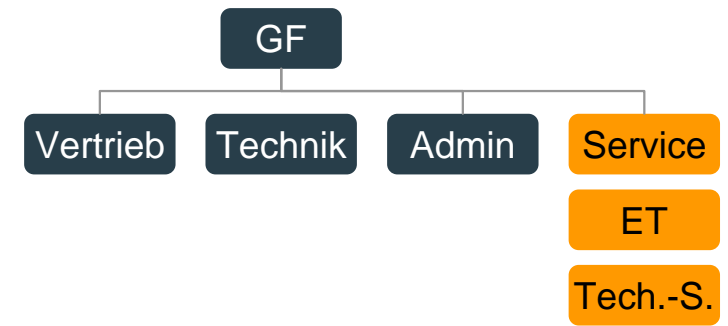
Implikationen für die Führungsstruktur im Unternehmen



„historisch gewachsen“



Funktionszuordnung



direkte Zuordnung

Autonomiegrad des Service

Vorteile

- Flexible Kombination von Leistungen und Kapazitäten
- Geringer Ressourceneinsatz

Für globale Service-Strukturen ungeeignet

Vorteile

- One-Face-to-the-Customer (Zuordnung zum Vertrieb)
- Gute Ausschöpfung von Synergien zum Produktgeschäft
- Nähe zum Produktgeschäft

Für globale Service-Strukturen bedingt geeignet

Vorteile

- Minimierung der Schnittstellen
- Klare Verantwortungsstrukturen und Abwicklungsprozesse
- Finanzielle Transparenz

Für globale Service-Strukturen geeignet

- 1 Motivation
- 2 Betrachtungsbereich und Problemdefinition
- 3 Lösungsansatz zur Gestaltung effizienter globaler Service-Strukturen
- 4 Fazit

- Mit Blick auf ein stagnierendes Neumaschinengeschäft und sinkende Margen **bietet der Aus- und Aufbau des Service-Geschäfts** die Möglichkeit, **neue Differenzierungspotenziale** zu erschließen.
- **Ausländische Märkte** nehmen dabei – insbesondere mit Blick auf **Innovationsimpulse** – eine **entscheidende Rolle** ein.
- Für die exportorientierten Maschinenbauunternehmen bedeutet dies, ihre **Service-Aktivitäten global auszuweiten**.
- Die Erfolgsfaktoren beim Aufbau globaler Service-Strukturen sind dabei
 - die **konsequente Rollen- und Leistungszuordnung der Standorte,**
 - die Umsetzung einer **intelligenten Ersatzteilversorgung,**
 - die **Exportierbarkeit von Basis-Leistungen,**
 - der gezielte **Rückfluss von Informationen** aus Zukunftsmärkten sowie
 - die richtige **organisatorische Aufstellung des Service.**



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.