

# Technischer Service im organisatorischen Wandel: vom Costcenter zum Profitcenter und weiter ... .

Langzeitanalysen belegen, dass die Organisation von technischen Servicebereichen zyklisch verschiedene Anpassungen durchläuft, Abbildung 1. Jede dieser verschiedenen Ausrichtungsformen zeigt dabei ihre eigenen typischen Verhaltensmerkmale und Entwicklungen.

Der technische Service (entsprechend technischer Dienstleistung), welcher hier primär beschrieben wird, ist die Instandhaltung, die Reparatur technischer Pro-

dukte, Systeme und Anlagen. Dabei wandelt und erweitert sich auch diese Definition, insbesondere nach einem Organisationsübergang von einem Cost- zu einem Profitcenter.

In „konventionell“ gewachsenen und organisierten Firmen ist der Service zunächst als Costcenter organisiert. In Phasen mit steigendem Wettbewerbsdruck und sinkenden Margen im reinen Verkaufsgeschäft entdecken viele Firmen die exist-

## Jede Organisationsform zeigt typische Auswirkungen auf Profit und Entwicklung

Prinzipdarstellung: Formen und Auswirkungen organisatorischer Änderungen des technischen Kundendienstes

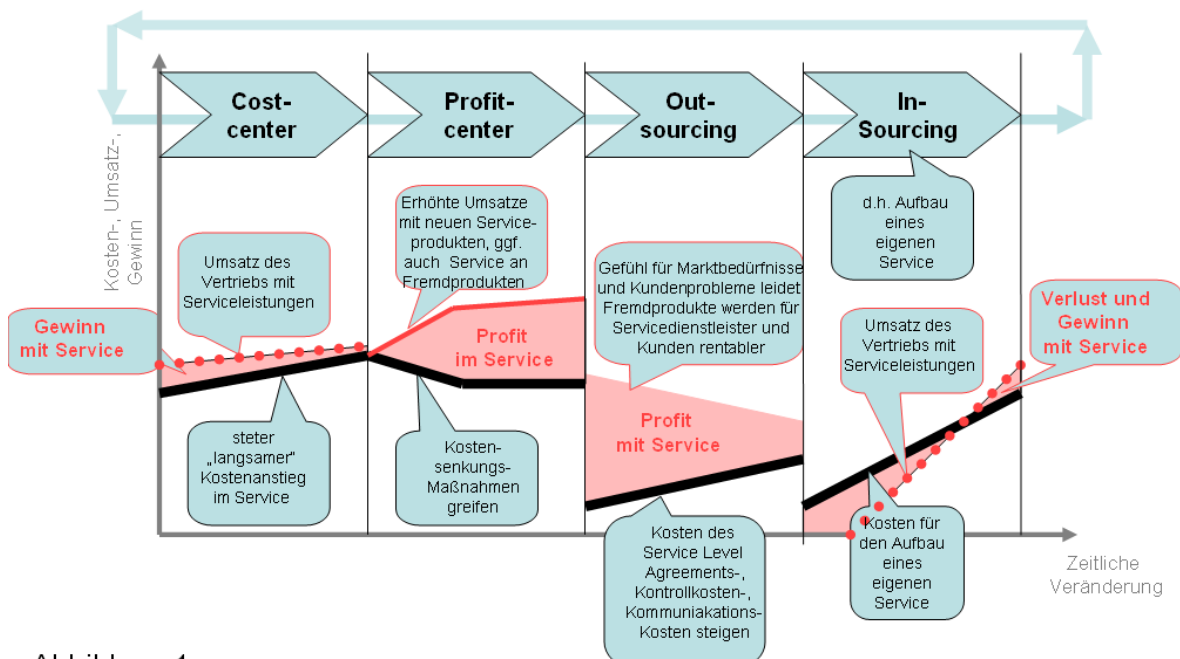


Abbildung 1

tenzsichernden Gewinne, die mit Service erzielt werden können. Selbstverständlich möchten die Firmen sich diese Profite erhalten und ausbauen. Es wird dann in zunehmendem Maße Druck auf den Servicebereich ausgeübt, Kosten zu senken. Tatsächlich sind die echten Erfolge dieser Bemühungen in den meisten Fällen nur mäßig und nicht nachhaltig. Allerdings leidet oft die Servicequalität in beträchtlichem Maße unter diesem permanenten internen Druck.

Zudem bemüht sich der Vertrieb verstärkt, Serviceleistungen zu verkaufen. In seiner Not, die Materie Service greifbar und handhabbar für einen Vertrieb zu machen, schnürt er definierte, standardisierte Servicepakete. Dies ist dann nichts anderes als der Versuch, einen Servicevertrieb wie einen Produktvertrieb zu handhaben. Nachhaltige Erfolge lassen jedoch meist auf sich warten. Man könnte es auch anders machen!

Meist sind zunächst auch die Zuständigkeiten für die Kosten zwischen Vertrieb / Hersteller und Service - historisch gewachsen - schön vermischt und müssen

erst einmal entflochten werden, Abbildung 2. Ein weiterer Aspekt ist zudem, wenn die Serviceleitung ja nicht direkt verantwortlich am Gewinn gemessen werden kann und nur Ärger wegen der zwangsläufig vorhandenen Kosten hat, womit kann sie denn dann noch glänzen? Fast nur mit der Anzahl der Mitarbeiter. Wie der Name schon sagt, Costcenter produzieren halt Kosten.

Und Profitcenter produzieren Profite. Diese Erkenntnis reift langsam. Man realisiert, dass die Organisation des Servicebereichs als Profitcenter eine wesentlich effizientere Methode zur Kostensenkung sein kann. Aber der Weg dorthin erscheint für alle Beteiligten erst einmal eine Reihe eher unangenehmer Schritte zu sein. Der Service, der ja schon immer ein Profitcenter sein wollte, hat i.A. wenn es dann ernst wird, doch große Sorgen wegen der Freiheit und der neuen Verantwortung. Auf einmal wirkt sich das eigene Handeln ja unmittelbar auf das Ergebnis aus. Da gibt es kein Lamentieren und Weiterleiten der Verantwortung mehr. Nun zählt echt und direkt der Kunde und der Profit, der bei ihm erzielt wird.

## Eindeutige Kostenverantwortung schafft Transparenz und führt zur Kostenreduktion

Prinzipdarstellung: gesplittete und eindeutige Kostenverantwortung - Hersteller und Service

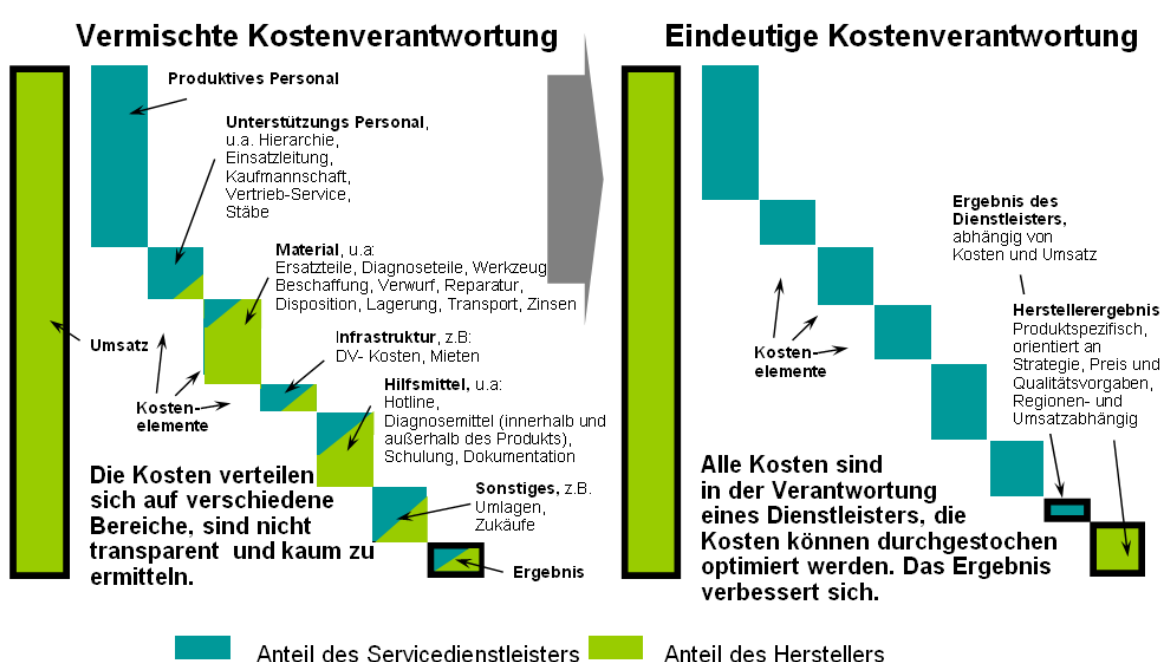


Abbildung 2

Wenn nun dieser Schritt gegangen wurde, und die Abnabelung vom Vertrieb realisiert ist, beginnen echte Kostensenkungsmaßnahmen, die diesen Namen auch verdienen. Zudem wird der Service innovativ. Endlich losgelöst und auf gleicher Augenhöhe mit dem Vertrieb, ist das Ziel und der Ehrgeiz, neue Serviceprodukte zu entwickeln und auf den Markt zu werfen. Gute Geschäfte können entstehen. Man hat ja auch den „Heimathafen“, die eigenen Firmenprodukte, als sichere Grundlage und Basis für den Service zur Verfügung. Dieser Heimathafen ist dabei sehr wichtig, sogar existenziell wichtig, kann in Folge jedoch leicht in Vergessenheit geraten! In vielen Fällen stellt der Servicebereich nämlich fest, dass mit Service für fremde Produkte z.T. höhere Gewinne erwirtschaftet werden können. Somit kann es auch passieren, dass Produkte von Fremdherstellern verstärkt gefördert werden. In der Geschäftsleitung sieht man dies mit gemischten Gefühlen, bringt doch der Service die dringend benötigten Gewinne, die der eigene Produktvertrieb nicht mehr erwirtschaftet.

Das Spiel geht weiter. Die Geschäftsführung beginnt zu prüfen, ob der Profit nicht noch weiter gesteigert werden kann. Auch stellt man fest, dass die vielen Mitarbeiter, die häufig im Service beschäftigt werden, doch ein erhebliches Risikopotential für die Firma darstellen. Stichworte dabei sind: Kündigungsschutz und nicht beeinflussbare Lohnnebenkosten, die man oft auch nicht an Kunden weiterverrechnen kann. Zudem ist das Thema des Wissensmanagements im Service, insbesondere bei hoher Innovationsgeschwindigkeit, noch ein ungelöstes Problem. Ständig neue technische Produkte überfordern im Laufe der Zeit selbst die besten Service Spezialisten, Abbildung 3. Auch kommen dann Argumente wie z.B. a) unsere innovativen Produkte sind unsere Kernkompetenz und b) alles was nicht zu unserer Kernkompetenz gehört, also z.B. auch der After Sales Service, lassen wir besser durch spezialisierte externe Partner durchführen.

Man beginnt also, den eigenen Inhouse Firmenservice mit fremden Servicefirmen zu vergleichen, Abbildung 4. Das Ende des Liedes ist dann in einigen Fällen -

### Im Service ist - quer über die vielen Produkttypen - besonders umfangreiches Wissen erforderlich

Prinzipdarstellung: Produktinnovation und erforderliches Wissen im Service

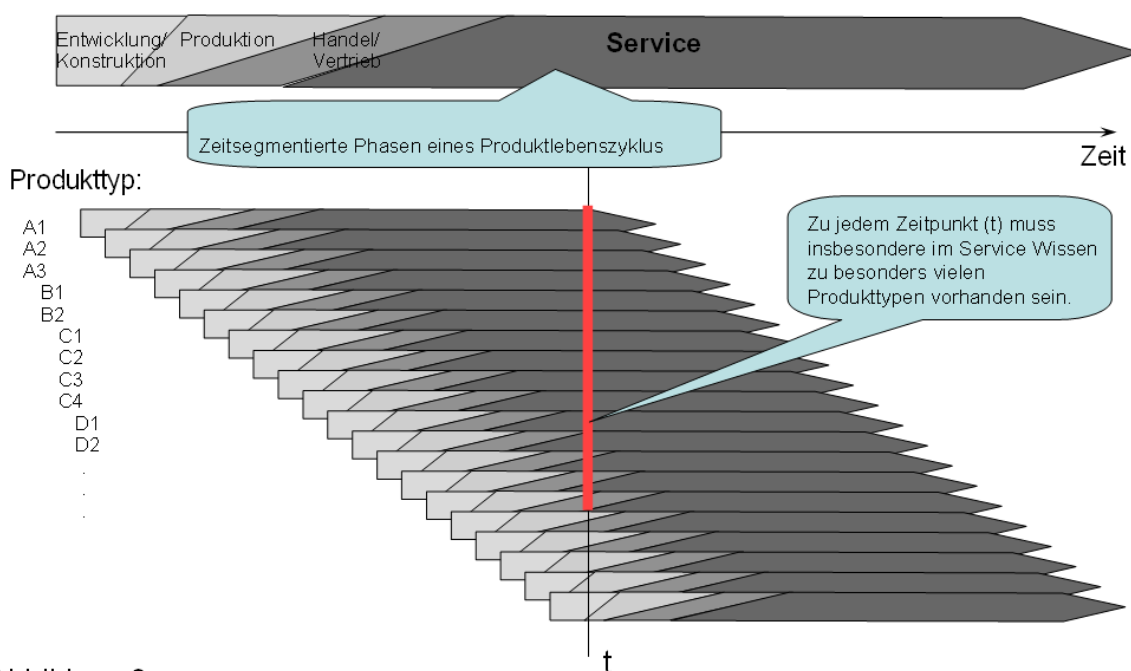


Abbildung 3

## Vergleich von Serviceleistungen

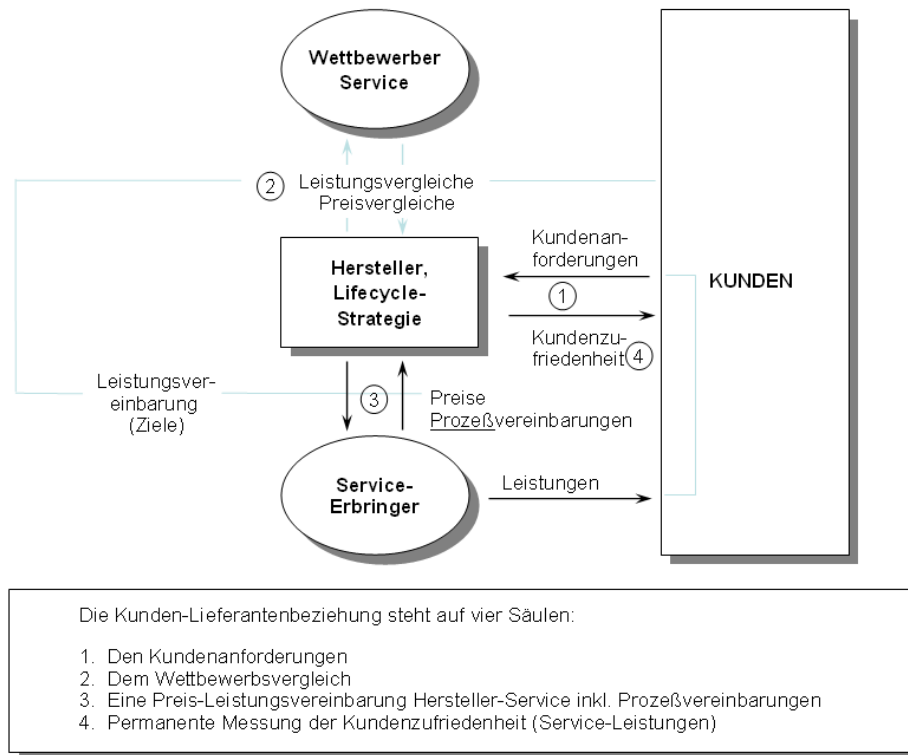


Abbildung 4

nach einer gewissen Zeit des Vergleichens - dass man den eigenen Service outsourct. Den Profit sichert man sich durch entsprechende Verträge mit den externen Partnern.

Langfristig zeigt sich dann die folgende Entwicklung. Irgendwie entsteht das Gefühl, dass der Service für die eigenen Produkte an Qualität nachlässt. Gewohnte Antritszeiten werden schlechter. Die getroffenen Service Level Agreements mit den oder dem Servicepartner werden überprüft und verschärft. Der Profit aus dem Service wird geringer. Man stellt fest, dass man langsam beginnt, für guten Service zu zahlen, anstatt dass man Profit aus dem Service zieht.

Auch hat man das sichere und zutreffende Gefühl, dass der Servicepartner Einfluss auf Kaufentscheidungen der Kunden hat. Das alles macht keinen Spaß mehr. Die Suche nach neuen Servicepartnern ist auch nicht einfach. Zudem ist die Unsicherheit hoch, dass man vom Regen in die Traufe kommt. Der Wechsel des Servicepartners ist in vielen Fällen auch alles andere als trivial. Die Kunden sind schon

lange verunsichert. Der Kontrollaufwand nimmt zu.

Also zurück zu den Anfängen, es wird begonnen, erst zaghaft, vielleicht nur in einigen Garantiefällen, den technischen Service mit eigenen Spezialisten durchzuführen. Dies dehnt sich auf mehr und mehr Servicefälle aus, da die Kollegen sowieso einmal da sind. Auch stellt man fest, dass das Feedback von Kundenproblemen direkt und unkompliziert ist. Langsam aber stetig baut man den nun neu entstandenen Service weiter auf und aus. Man übernimmt mehr und mehr der vorhandenen Servicefälle, einfach auch um auf eine hohe Auslastung des vorhandenen Servicepersonals zu kommen. Nur noch Spitzenlasten werden an externe Servicepartner verlagert. Insourcing nennt man dies.

Das Spiel, der Zyklus der organisatorischen Anpassungen, ist zu seinem Anfang zurückgekommen und beginnt aufs Neue.

- SCWT kann Sie in allen Themen des technischen Service kompetent beraten -