

SERVICE INNOVATION

Ein systematischer Weg zu höherer Rendite und stärkerer Kundenbindung

Produktbegleitende Services gewinnen immer grössere Bedeutung im Wettbewerb – und doch werden sie oft nur als zusätzlicher Aufwand betrachtet, obwohl sie neue Umsatzpotentiale erschliessen könnten.

Autor: Gustav Greve

Service Innovationen bieten dem Unternehmen acht konkrete Vorteile:

1. Wettbewerbsdifferenzierung

Im Vergleich zum direkten Wettbewerber unterscheiden sich Service orientierte Unternehmen durch intensiveren und direkten Kundenkontakt, schnellere Reaktionsmöglichkeiten und gemeinsame Marktentwicklung.

2. Wachstumschancen

Kunden bevorzugen Anbieter, die umfassende Problemlösungen offerieren. Eine überzeugende Kombination von Produkt- und Dienstleistungsangeboten in einer Qualitätsverantwortung eröffnet neue Wachstumsschancen.

3. Kostenvorteile

Marketing- und Vertriebskosten sinken in Relation zum Umsatz, da sich die Liefer- und Leistungskombination pro Geschäftsabschluss positiv auf den Gewinn auswirken.

4. Kundenbindung

Erfolgreich abgewickelte Komplettlösungen erhöhen die Kundenzufriedenheit. Das Folgegeschäft erfordert vergleichsweise wenig Akquisitionsaufwand.

5. Langfristige Kundenbeziehungen

Bei vielen immateriellen Leistungen besteht kontinuierlicher Bedarf des Kunden und der

regelmässige Kundenkontakt baut eine ertragsstarke Kundenbeziehung auf.

6. Multiplikatoreffekt

Zufriedene Servicekunden empfehlen den Anbieter weiter und neue Umsatzpotentiale entstehen.

7. Neue Ideen

Aus gemeinsamer Problemlösung mit dem Kunden entstehen neue Umsatzideen für neue Märkte.

8. Steigerung des Unternehmenswertes

Der Marktwert des Unternehmens richtet sich massgeblich nach dem Zukunftspotenzial der Märkte. Service hat Zukunft. So wird die Dienstleistungsorientierung Markt stabilisierend wirken und den Unternehmenswert erhöhen.

Bereits heute ziehen viele internationale Unternehmen Nutzen aus konsequenter Serviceorientierung: Der Call-Center-Service rund um die Uhr beispielsweise von Medion, die vielen Download-Angebote der Hardware-Hersteller wie HP oder Dell, die Möglichkeiten der Maschinenwartung per Internet bei Heidelberger Druck oder die Kundenbindungsprogramme, beispielsweise von Lufthansa, die heute wirklich eine eigene Service- und Umsatzwelt darstellen. Viele dieser Beispiele sind After-Sales-Service und

„Der Margendruck zwingt uns zu einer Internationalisierung der Kosten, zum smart sourcing und zur Flexibilisierung unserer Personalkosten, aber damit werden wir mittelfristig nicht wettbewerbsfähiger als die Konkurrenz sein“, klagte kürzlich der Präsident des Verwaltungsrates eines Unternehmens des Maschinenbaus. Er beschrieb damit eine sehr typische Situation.

„Unsere Produkte werden im Vergleich zum Wettbewerb aus Fernost qualitativ immer vergleichbarer, d.h. wir müssen ständig neues Design bringen oder mit Funktionsinnovationen glänzen. Die Vorlaufinvestitionen werden aber zunehmend höher und wir brauchen auch zu lange dafür“, beschrieb der Entwicklungschef einer Firma für Büromöbel den steigenden Anpassungsdruck. Welche Antwort gibt es auf die Herausforderungen von Globalisierung, Umsatzstagnation und Kostendruck?

Neue Dienstleistungen – Service Innovation – sind immer häufiger der Weg für die Differenzierung im Wettbewerb. Service Innovation kann für viele Unternehmen der Weg sein um in vorhandenen Märkten mit bestehenden Kunden neue Umsatzpotentiale zu erschliessen. Warum?

Kundendienst, die heute trivial anmuten, aber kann man auch Dienstleistungen entwickeln, die einen spürbaren Renditebeitrag leisten?

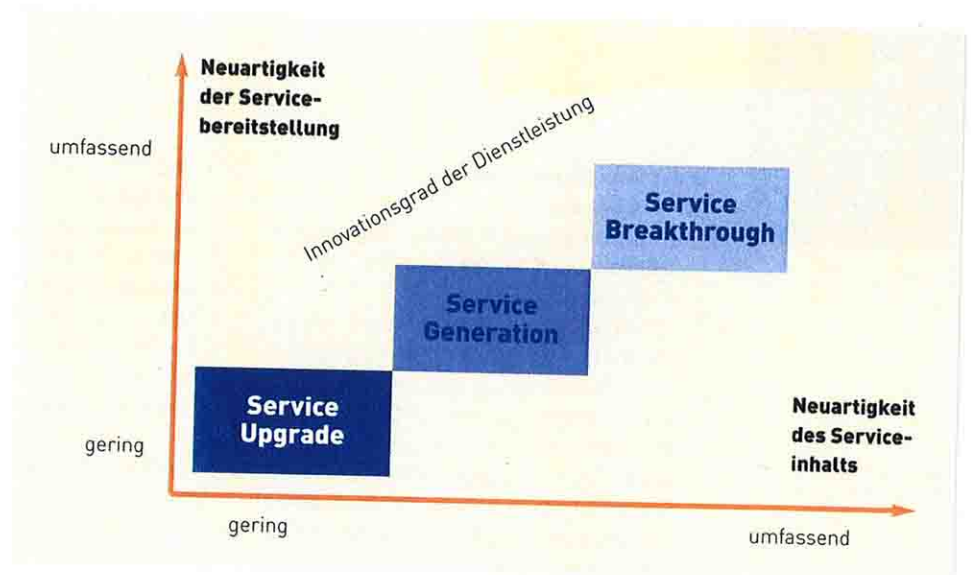
Bei General Electric zum Beispiel entsteht heute ein Drittel des Umsatzes aus Services, Linde erzielt 40% des Umsatzes aus Dienstleistungen und Thyssen wurde als Gesamtkonzern zu dem grössten Tourismusanbieter der Welt ausgebaut.

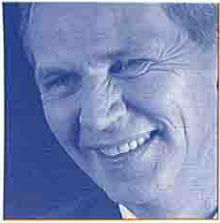
„Service kostet nur, aber bringt nichts!“, ist ein nicht seltenes Vorurteil in der Industrie. Früher war das so, heute aber nicht mehr. Der VDI hat ermittelt, dass bei 75% der Mitgliedsunternehmen der Service gleich oder höher profitabel ist als der Bereich der Kernprodukte. Produkte werden eben immer vergleichbarer, Dienstleistungen aber sind oft differenzierter und somit für Preisverhandlungen weniger zugänglich.

Wie in der Produktion geht es auch bei Services nicht um me-too-Angebote. Je höher der Innovationsgrad des Service-Angebotes, desto interessanter die Rendite und desto eher kann man Kunden neu gewinnen.

Die obige Grafik macht diese Zusammenhänge plastisch.

Von besonderem Interesse sind die zweite und dritte Innovationsstufe, in der Grafik als Service Generation und Service Breakthrough zu erkennen. Der Weg in die Service-Zukunft erfordert systematisiertes Vorgehen, denn ganz neue Serviceideen fallen nicht vom Himmel und deren konsequente Realisierung entwickelt sich nicht von selbst.





In der Praxis haben sich fünf Schritte bewährt:

1. Entwicklung einer Servicestrategie und Kreation neuer Serviceideen, die zum Unternehmen passen.
2. Testen der Service-Profitabilität, Ausloten der Marktposition und Ermittlung des Ressourcenbedarfs. Anschliessend wird ein Meilenstein gesetzt, der den weiteren Weg weist. Soll man weitermachen, oder gar die Serviceinitiative abbrechen? In der Praxis ist es stets wichtig hier noch einmal das Commitment aller Beteiligten – nicht nur der Führungskräfte – einzuholen, um weder Zeit noch Geld zu verschwenden.
3. Durchformulierung des Serviceangebots, Klärung von Servicepartnerschaften, Gestaltung der Organisation und Planung der Prozesse und vor allem ein erster Feldtest im Markt.
4. Starten eines Pilotprogramms in einem Markt, in dem die Strukturen des Unternehmens stabil, die Mannschaft motiviert und der Wettbewerb erträglich ist, quasi im geschützten Raum. Hier werden Mitarbeiter und Systeme im Echtbetrieb getestet.
5. Die Erfolgsmessung, neutral und klar, schliesst das Projekt ab. Jetzt kann nachgesteuert werden, die Ergebnisse werden optimiert und die langfristige Profitabilität kann abgesichert werden.

Diese fünf Stufen sind nicht Theorie ohne Praxisbezug, sondern aus der Praxis abgeleitete Theorie.

Die erste und wichtigste Hürde auf dem Weg zu dem hochwirksamen Ertragshebel der Service Innovation ist die Frage nach wirklich neuen Potenzialen. Was ist die wirklich neue Idee?

Dazu muss man erkennen, wofür unsere heutigen Kunden bereit sein werden morgen Geld auszugeben. Die Herausforderung besteht darin, unsere Ideen von heute mit den Wertewelten unserer Kunden von morgen in Deckung zu bringen. Wir müssen erarbeiten, wie wir die Kunden durch unsere neuen Services emotionell an uns binden können.

In vielen Projekten haben sich neun wichtige Fragen heraus kristallisiert:

- Wo stehen wir heute?
- Wofür nehmen uns unsere Kunden wahr?
- Was tut der Wettbewerb und was tun andere Branchen?

- Was können wir eigentlich wirklich und was könnten wir daraus entwickeln?
- Sind wir schnell genug?
- Was wird morgen sein?
- Was wäre ganz neu?
- Passen die Ideen zu uns?
- Welchen Umsatz könnten die Ideen bringen?

In Kreativworkshops, das hat sich immer wieder gezeigt, entstehen unglaublich viele neue Serviceideen. Allerdings schnurren diese vielen Ideen oft auf eine übersichtliche Anzahl zusammen, wenn am Ende nach der Praktikabilität und dem Profitpotenzial gefragt wird. Umso wichtiger aber sind dann die Ideen, die übrig bleiben.

Die Umsetzung visionärer Servicelösungen ist nicht trivial, sondern erfordert erhebliche Initiative und Energie. Für die Überwindung der Beharrlichkeit der bestehenden Strukturen und der Hürden der Organisationskomplexität sind vier Elemente wesentlich:

- Die Vision muss so überzeugend sein, dass jeder die Idee sofort begreifen kann.
- Die Serviceidee muss wirklich neu sein und einen Kreativitätsschub auslösen.
- Die Service Innovation muss schnell umgesetzt werden.
- Die Initiative muss entschlossen an den Start gehen und konsequent realisiert werden.

Die schwierigste Hürde, die eine Serviceinitiative nehmen muss, ist allerdings der Erfolg von gestern und heute. Erfolg verhindert oft Neues, denn man glaubt, die Rezepte von gestern würden die Probleme von morgen lösen.

Service Innovation ist der systematische Weg für alle Unternehmer, die mit relativ wenig Investitionen eine Marktdifferenzierung im Strukturwandel erreichen wollen, und für alle, die darauf angewiesen sind ihre Kunden auch in der Zukunft fest an das Unternehmen zu binden.

ZUM AUTOR

Gustav Greve

(Tel.: 061 321 12 60, E-Mail: gg@greve-consulting.com), Präsident der GUSTAV GREVE CONSULTING AG, Basel und Berlin, ist seit fast zwei Jahrzehnten in der Unternehmensberatung für mittelständische Unternehmen in Deutschland und der Schweiz tätig.



„Die erste und wichtigste Hürde auf dem Weg zu dem hochwirksamen Ertragshebel der Service Innovation ist die Frage nach wirklich neuen Potenzialen.“