

 Hochschule Aalen

Erfolgsideen-Abend 2012

Service-Exzellenz: Mehr Umsatz, Gewinn und Erfolg!

**Die Erfolgsgeheimnisse der Service-Champions
für mehr Umsatz und Gewinn**

**Gastwerk Braunschweig, Mittelweg 7
Prof. Dr. Arndt Borgmeier (Dipl.-Wirtsch.-Ing)
Donnerstag, 15.11.2012**

21.11.2012Prof. Dr. Arndt Borgmeier1

 Hochschule Aalen

Service-Impressionen?

IHR MÜSST FREUNDLICHER ZUR KUNDSCHAFT SEIN, DANN WERDEN WIR AUCH VIEL MEHR VERKAUFEN!

WARUM HAT UNS DAS NOCH KEINER GESAGT? DAS KANN MAN DOCH NICHT WISSEN!

HERE'S YOUR WHEEL – NOW, WOULD YOU BE INTERESTED IN PURCHASING A SERVICE CONTRACT?

**Öffnungszeiten:
geschlossen**

**Servicewüste
Deutschland?**

21.11.2012Prof. Dr. Arndt Borgmeier2

Motivation (produktbegleitende) Dienstleistungen

Vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister

Vorteile beim Angebot produktbegleitender Dienstleistungen:

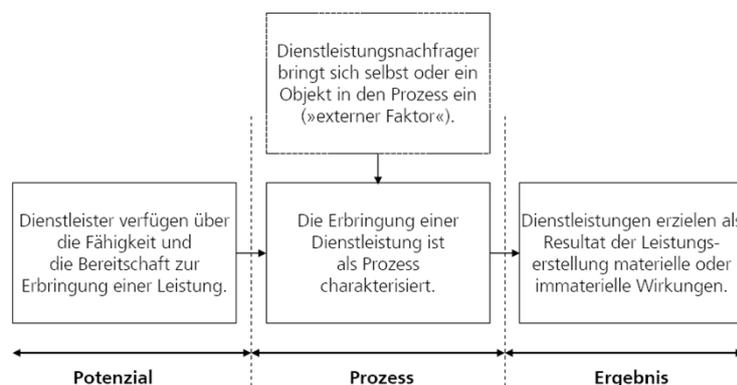
- ⇒ Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
- ⇒ Profilierung gegenüber dem Wettbewerb
- ⇒ Gewinn-/ Umsatzsteigerung
- ⇒ Sicherstellung des Produktnutzens
- ⇒ Generierung zusätzlicher Kundeninformationen
- ⇒ Auslastungsglättung und -steigerung
- ⇒ Neukundenaquisition

Quelle: SCHWEIGER/MÜLLER 2004

Begriff und Wesen von Dienstleistungen

Es besteht bis heute keine allgemeingültige Definition von Dienstleistungen!

Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen



Quelle: Service Engineering, Thomas Meiren, IAO, S.25

 Hochschule Aalen

Services sind anders als Sachgüter

Kriterien	Sachgut	Dienstleistung
Leistung / Produkt	Gegenständlich: Produkt kann „vorgeführt werden.“	Immateriell: Produkt kann nicht vorgeführt werden.
Prägung	Produkt erhält seine Form im Fertigungsprozess	Produkt erhält seine Form erst in der Service-Situation
Qualitätsmängel/ Kritik	Produktfehler	Verhaltensfehler
Eigentumsübergang	Beim Kauf	Kein Eigentumsübergang
Wiederverkauf	Möglich	Nicht möglich, nur Wiederverkauf von Anrechten auf die Dienstleistung bzw. Informationen
Begutachtung vor Kauf	Möglich	Unmöglich, Erstellung erst nach Kauf
Quantifizierung des Wertes	Leicht möglich	Problematisch
Standardisierbarkeit	Hoch	Kaum möglich, „doppelte Individualität“
Lagerung	Möglich	Unmöglich, nur Trägersubstanzen (Medien) lagerbar
Abfolge Produktion/Konsum	Konsum nach Produktion	Konsum gleichzeitig mit Produktion „Uno-Actu-Prinzip“
Transportierbarkeit	Möglich	Unmöglich, Informationstransport möglich
Herstellung des Produktes	Durch Verkäufer und/oder Zulieferer	Kunde (Leistungsnehmer) ist beteiligt via „externen Faktor“, Faktor-Vorkombination bedingt möglich
Kontakt Herst. u Abnehmer	Indir. Kontakt mögl.	Meist direkter, synchroner Kontakt
Exportierbarkeit	Möglich	Nur der Prozess der Leistungserstellung sowie die Potentialfaktoren sind exportierbar

[1] In erweiterter Darstellung nach Kühnapfel, J. B. (1995), S.32 und Borgmeier, Arndt (2002).

Service Engineering Prof. Dr. Arndt Borgmeier 5

 Hochschule Aalen

2. Was versteht man unter einer „industriellen Dienstleistung“?

- Durch industrielle Dienstleistungen erhält der Kunde Unterstützung während des ganzen Produktlebenszyklus:

Pre-Sales (Kontaktphase)	Sales (Kaufphase)	After-Sales (Nutzungs- und Entsorgungsphase)
Kaufmännische Leistung Bedarfsanalyse Beratung Bestelldienst	Kaufmännische Leistung Finanzierung Leasing Vermietung Logistikkonzepte Garantien	Kaufmännische Leistung Schulung Personalvermittlung Absatzhilfen
Technische Leistung Technische Beratung Informationsveranstaltung Produktdemonstrationen Testgeräte F&E Dienstleistungen Planung und Projektierung	Technische Leistung Engineering Transport Montage Inbetriebnahme Techn. Schulung Probefertigung Techn. Dokumentation	Technische Leistung Instandhaltung = Wartung, Inspektion, Reparatur Service-Verträge Service-Hotline, Tele-Service Ersatzteilservice Tauschgeräte Modernisierung Gebrauchsmaschinen-Vermittlung Demontage, Entsorgung, Recycling

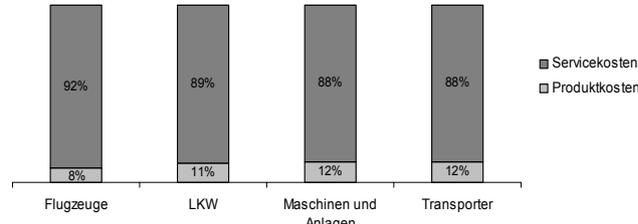
- Zusätzliches Konstitutives Merkmal einer industriellen Dienstleistung: Anbindung an eine Sachleistung 

21.11.2012 Prof. Dr. Arndt Borgmeier 6

 Hochschule Aalen

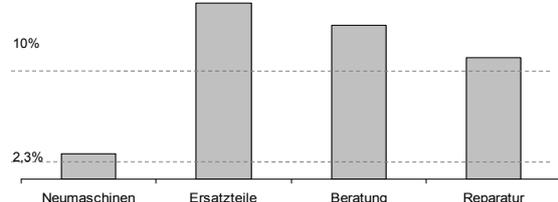
Warum industrielle Dienstleistungen?

Beschaffungskosten stellen nur einen Bruchteil der Lebenszykluskosten eines Produktes dar. Die Servicekosten übersteigen diese zirka 9-Mal!²



Produktkategorie	Produktkosten (%)	Servicekosten (%)
Flugzeuge	8%	92%
LKW	11%	89%
Maschinen und Anlagen	12%	88%
Transporter	12%	88%

Im Service gibt es viel höhere Umsatzrenditen, als z.B. im Neumaschinengeschäft!³



Service-Kategorie	Umsatzrendite (%)
Neumaschinen	2,3%
Ersatzteile	~10%
Beratung	~10%
Reparatur	~10%

² Kaerner (2004), S.164
³ Kaerner (2004), S.164

21.11.2012
Prof. Dr. Arndt Borgmeier
7

 Hochschule Aalen

7P-Modell

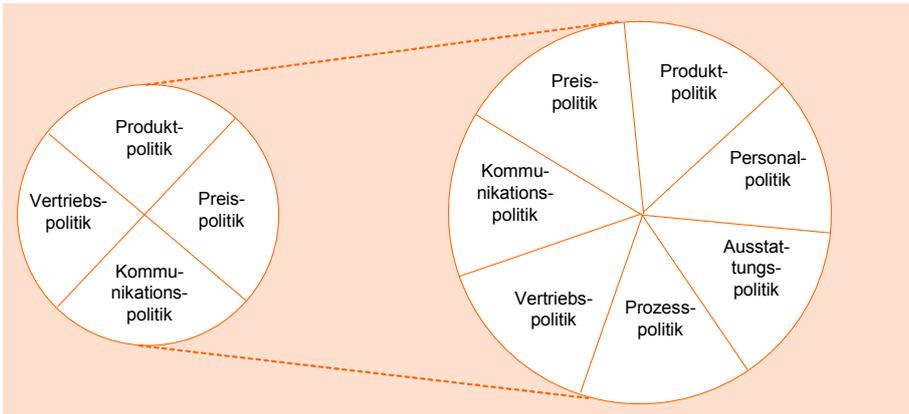


Abb. : Der erweiterte Marketing-Mix im Dienstleistungsbereich (Quelle. In Anlehnung an Magrath 1986, S. 45)

Service Engineering
Prof. Dr. Arndt Borgmeier
8

Charakterisierung der drei „zusätzlichen“ P

Personalpolitik:

- hohe Kompetenz der Mitarbeiter
- Empowerment (Selbständigkeit und Entscheidungsfreiheit)
- Hohe Motivation (Anreizsysteme)
- Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter (Interaktionsqualität)
- Mitarbeiterloyalität (Bindung Kunde/ Mitarbeiter)

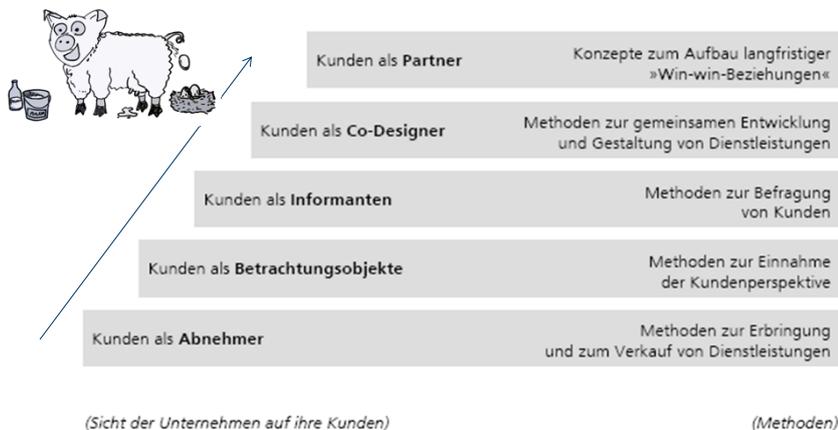
Ausstattungs politik:

- Gebäude, Fahrzeuge, Inneneinrichtung, Uniformen der MA, ...
- Ziel Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters zu zeigen
- Überblick/ Kunde soll sich schnell zurechtfinden
- Räumliche Nähe zum Kunden (Catering/ Hausbesuche)
- Atmosphäre (Dekoration, Inneneinrichtung, Musik, Licht) konsistent mit erbrachten Dienstleistung

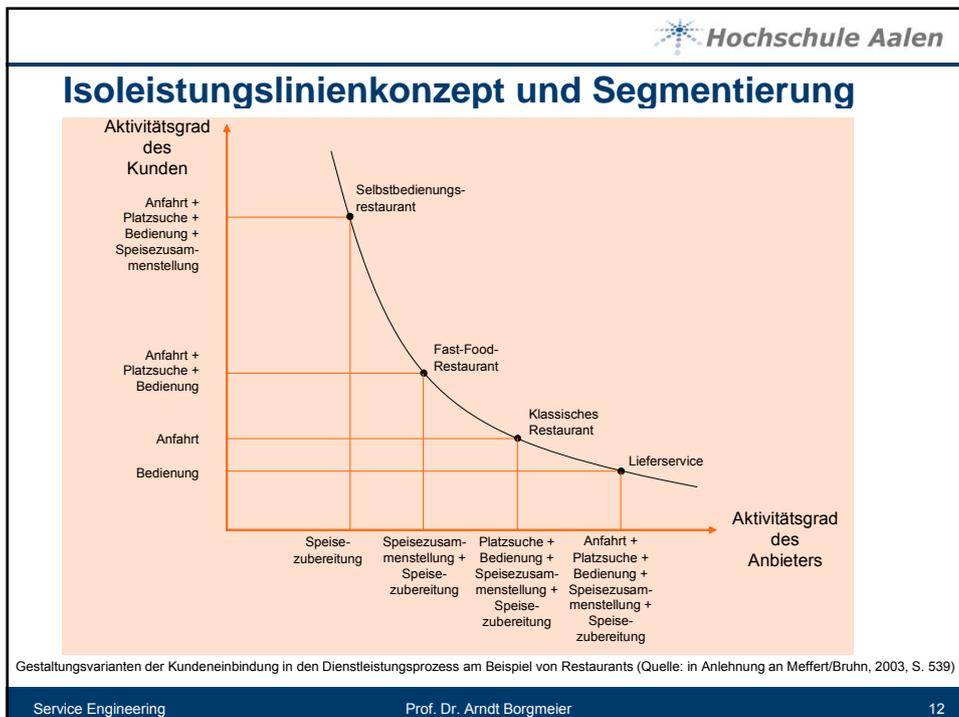
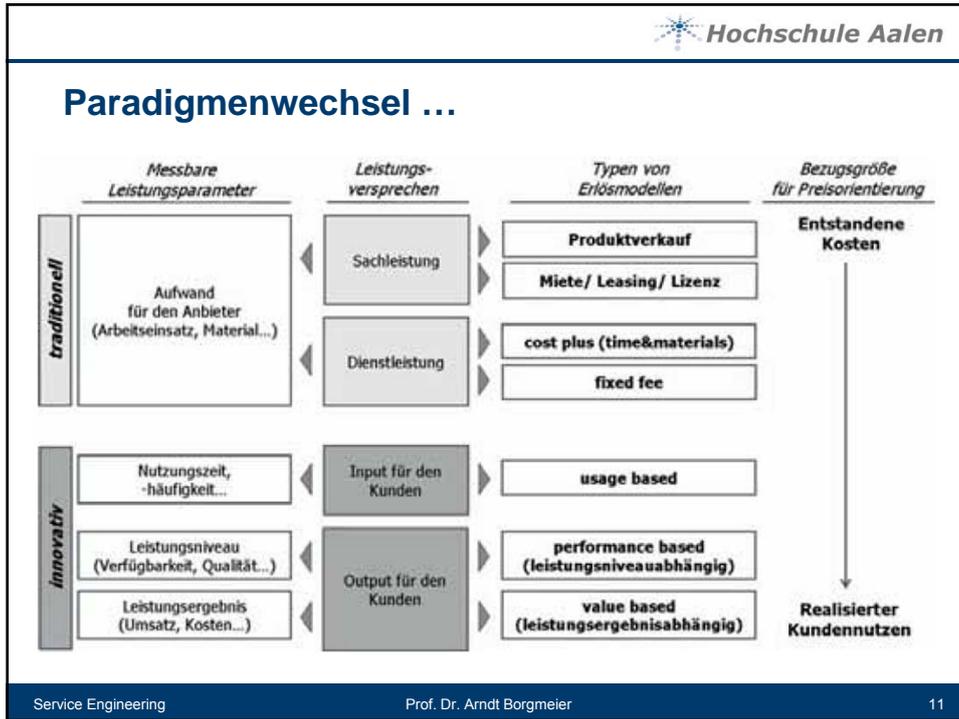
Prozesspolitik:

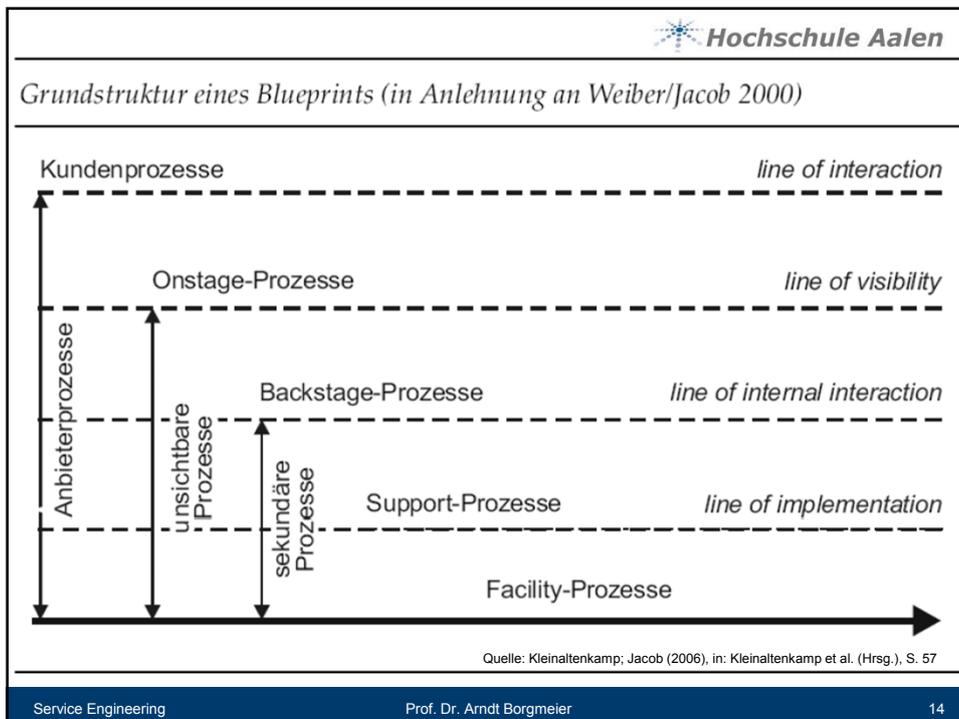
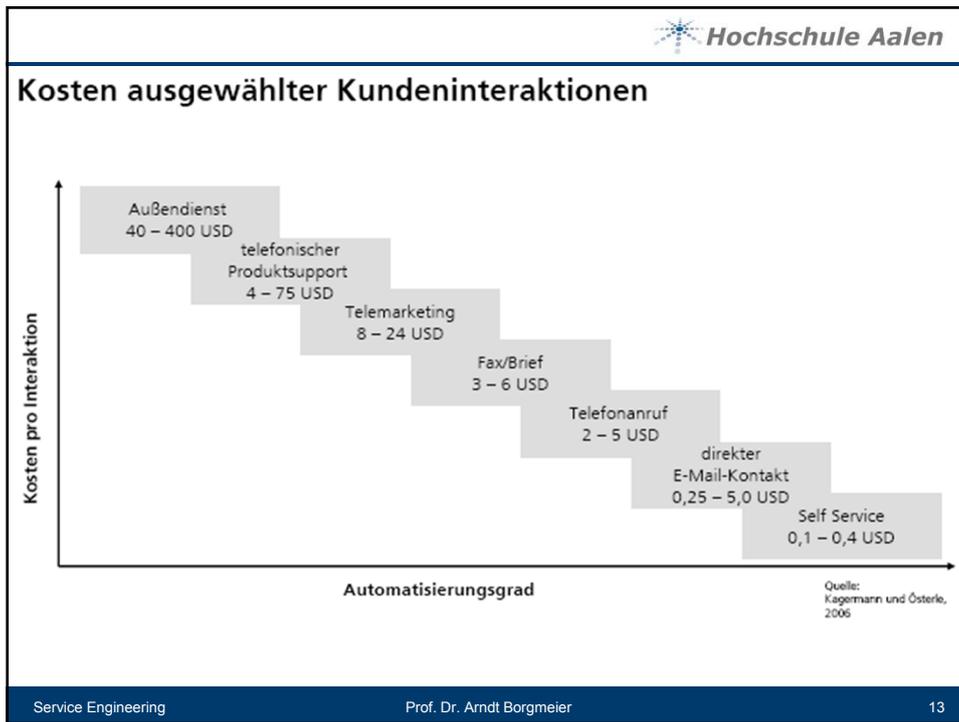
- Prozessqualität (Fehlerfreiheit von Dienstleistungsprozessen)
- Kostengünstigkeit der Prozesse
- Flexibilität der Prozesse (doppelte Individualität)
- Transparenz der Prozesse (Verständnis des Kunden bei Qualitätsproblemen)
- Angemessene Zeitdauer (Zeitersparnis/ Fast Food/ Expressreinigung)

Reifegradmodell der Kundenorientierung Übersicht



Quelle: Service Engineering, Thomas Meiren, IAO





Besonderheiten - Vertrieb von Dienstleistungen

Realität: Schattendasein und Vertriebsprobleme

- obwohl Renditen von Services regelmäßig höher sind, werden Service oft nicht als Kerngeschäft wahrgenommen
- Überblick über Markt, Wettbewerb und Kunden fehlt oft: keine konsequente Kundensegmentierung mit potentiellen Kunden industrieller Dienstleistungen → Kundenzufriedenheit leidet
- Wissen über Dienstleistungsangebote/-vorteile sind im Vertrieb oft kaum vorhanden. Schulungen fehlen oft!
- Der Vertriebsprozess in Bezug auf Services ist häufig unstrukturiert. Oft fehlen klare Prozesse.
- Industrielle Dienstleistungen werden oft vom gleichen Vertriebsmitarbeiter verkauft, als das korrespondierende Sachgut → Proaktiver Verkauf fehlt
- Anderes Vertriebs-Know-how sowie andere Verkaufsargumenten benötigt, ... oft nicht bekannt.
- Häufig keine Servicevorgaben - Steuerung des Dienstleistungsvertriebes durch Kennzahlen fehlt
- Kennzahlen, wie Kontaktquote, Angebotsquote oder Auftragsquote werden nicht als selbstverständlich angesehen wie bei Sachgütern.

Besonderheiten - Vertrieb von industriellen Dienstleistungen

Wunsch: Aufgaben des Vertriebs

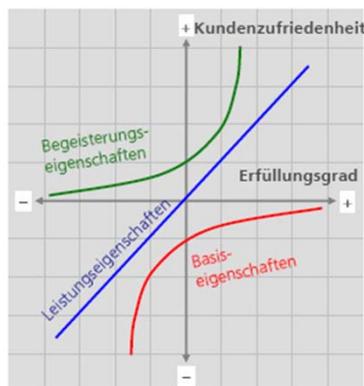
- Kauf einer Dienstleistung ist Vertrauenssache (Absatz vor Leistungserstellung)
- Überzeugende Verkaufsargumentation
- Angst vor der Fremdbestimmung nehmen (z.B. durch einen Vertrag)
- Nutzenstiftende Wirkung der Dienstleistung aufzeigen
- Vertrauen schaffen, indem Referenzkunden genannt werden, Qualitätsgarantien gegeben werden, Unterstützungsmöglichkeiten aufgezeigt werden (z.B. cross selling)
- Hohe Ausstrahlung von Motivation und Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter
- Fundiertes Erklärungs-Know-how
- Individualisierung, Flexibilität
- Unsicherheiten verringern

Service Engineering: Phasenmodelle

Dekra Automobil GmbH: Module des Entwicklungsprozesses



Dynamische Kundenerwartungen: Kano-Modell



in Anlehnung an Herzberg und Kano

Begeisterungseigenschaften

Aus diesem Grunde kommen Kunden zum Dienstleister und nicht zum Wettbewerber. Mit den Begeisterungsmerkmalen besteht die Möglichkeit, Kunden längerfristig zu binden.
Beispiel: Bonbon auf dem Kopfkissen.

Leistungseigenschaften

Leistungseigenschaften vergleicht der Kunde explizit mit den Angeboten der Wettbewerber. Sie sind ein wesentliches Kriterium für die Entscheidungsfindung des Kunden.
Beispiel: Fitness-Raum im Hotel.

Basiseigenschaften

Durch die Erfüllung der Basiseigenschaften kann man keine Kunden begeistern. Es besteht im Gegenteil die Gefahr, dass bei Fehlen der Basiseigenschaften Unzufriedenheit beim Kunden geschaffen wird.
Beispiel: Sauberes Hotelzimmer.

Quelle: Vorlesungsskript Service Engineering, Thomas Meiren, IAO, S.246

 Hochschule Aalen

The Business Model Canvas Designed for: _____ Designed by: _____ On: _____ Version: _____

<p>Key Partners </p> <p><small>Why are we the Key Partner? What do we expect? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities are we performing for them? Which Key Channels are we using to reach them? Which Key Customer Segments are we targeting? How are we compensated?</small></p>	<p>Key Activities </p> <p><small>What Key Activities do our Value Propositions require? Do they require physical, mental, or digital activities? Customer Relationships? Revenue Streams?</small></p>	<p>Value Propositions </p> <p><small>What value do we deliver to the customer? What pain or problem do customers experience we are helping to solve? What benefits, features, and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</small></p>	<p>Customer Relationships </p> <p><small>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? How do we create, build, and maintain that relationship? How are they engaged with the rest of our business model? How truly are they?</small></p>	<p>Customer Segments </p> <p><small>For whom are we creating value? Who are our most important customers? What are their jobs-to-be-done? What are their pains? What are their gains?</small></p>	
<p>Key Resources </p> <p><small>What Key Resources do our Value Propositions require? Do they require physical, mental, or digital resources? Customer Relationships? Revenue Streams?</small></p>		<p>Channels </p> <p><small>Through which Channels do our Customer Segments expect to be reached? How are we reaching them now? How can we reach them more efficiently? Which Key Resources are required? How are we engaging them with customer contact? How are we engaging them with customer contact?</small></p>			
<p>Cost Structure </p> <p><small>What are the most important costs incurred in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? Which Key Channels are most expensive? Which Customer Segments are we targeting? How are we compensated?</small></p>				<p>Revenue Streams </p> <p><small>Do what value are our customers really willing to pay? Do what are they currently paying? How are they currently paying? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues? Which Key Resources are required? Which Key Activities are required? Which Key Channels are required? Which Customer Segments are we targeting? How are we compensated?</small></p>	

www.businessmodelgeneration.com © 2010 Chesapeake Business School

Service Engineering Prof. Dr. Arndt Borgmeier 19

 Hochschule Aalen

FAZIT / TIPPS:

**Es gibt „Erfolgsgeheimnisse“ der Service-Champions!
Service Champions haben Folgendes erkannt und handeln konsequent und nachhaltig danach... die „Service-Excellence-Top-Ten“:**



Survey:
Excellent: ✓
Good:
Fair:
Poor:

- 1) Services sind „besonders“ und stellen besondere – oft noch unbekannte - Ansprüche.
- 2) Dies zeigt sich z.B. in der starken Kundenintegration bei der gemeinsamen „Co-Produktion“ mit hoher Schwankungsbreite und Erlebnisdimension.
- 3) Die Vermarktung von Dienstleistungen ist komplexer und „schwieriger“ als bei anderen Produkten.
(Immaterialität, 4(+3!)-P-Modell, Iso-Leistungslinie, Erlebnisdimension, ...)
- 4) Service Champions betreiben systematische Dienstleistungsentwicklung/ Dienstleistungsoptimierung.
Sie beherrschen Phasen und Methoden des Service Engineering.
- 5) Unter den unterstützenden Instrumenten/ Methoden für Dienstleistungen sind z.B. Business Model Canvas, Vignettentechnik, Service-Blueprinting und Beschwerdemanagement/ Ereignismethoden etc. erfolgsversprechend.

21.11.2012 Prof. Dr. Arndt Borgmeier 20

 Hochschule Aalen

FAZIT / TIPPS:

**Es gibt „Erfolgsgeheimnisse“ der Service-Champions!
Service Champions haben Folgendes erkannt und handeln konsequent und nachhaltig danach... die „Service-Excellence-Top-Ten“:**

6) Insbesondere Kundenbindungseffekte „lock-ins“ z.B. im After-Sales/ After-Market/ Kundendienst ermöglichen überproportional hohe Margen.
Teile und herrsche: Divide et Impera!

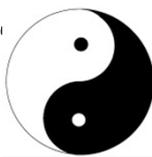
7) Achtung: Effizienz- / Kapazitätswirkung wirkt u.U. umsatzsenkend, ist kostenstrukturwirksam.

8) Service Champions „inszenieren“ z.B. den Moment der Wahrheit, etc.

9) Serviceentwicklung und Optimierung ist eine komplexe und anspruchsvolle Daueraufgabe!

10) Ohne den Menschen, seine Einstellung und Hingabe gibt es keine Service Excellence!

Die Soft Skills sind entscheidender Erfolgsfaktor...



21.11.2012 Prof. Dr. Arndt Borgmeier 21

 Hochschule Aalen

Kontakt/ Fragen?

Viel Erfolg bei Ihrer Service Excellence!

Hochschule Aalen
Internationaler Technischer Vertrieb und
Industriegütermarketing
Prof. Dr. Arndt Borgmeier
Dipl.-Wirtsch.-Ing.
Beethovenstr. 1
73430 Aalen
Mobil: ++ 49 (0)176 - 431 000 27
Tel: ++49 (0)7361 - 576 2210
E-Mail: arndt.borgmeier@htw-aalen.de




21.11.2012 Prof. Dr. Arndt Borgmeier 21