

Fallstudie

„Dienstleistungsentwicklung im Mittelstand“

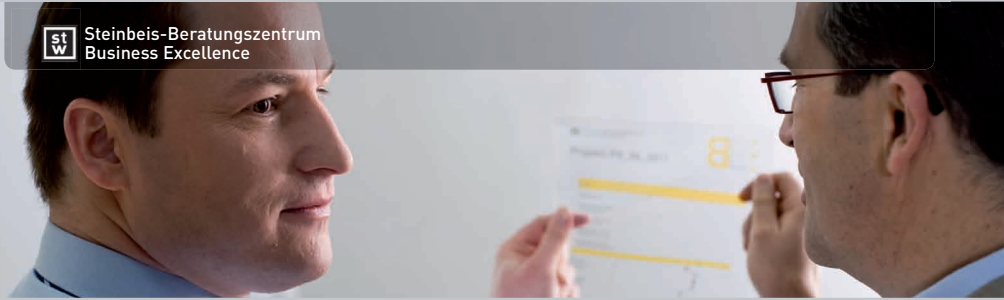
UNTERNEHMEN

- Mittelständischer Hersteller von Stromversorgungseinrichtungen für die Industrie
- 280 MA, 80 Mio. € Umsatz, europaweite Aktivität

AUSGANGSSITUATION

- Der Marktanteil wuchs langsamer als der restliche Markt, obwohl die Produkte anerkannt die besten waren.
- Die Organisation bestand aus Vertrieb, Projektabwicklung und Produktion, wobei der organisatorische Fokus auf Produktion gelegt wurde. Es gab keine Serviceabteilung.
- Bei Reklamationen nach der Lieferung wurden die Kunden entweder an den Vertrieb oder die Projektleiter weiterverwiesen, deren Expertise jedoch nicht ins technische Detail hing sondern in Richtung Vertriebs- und Projektabwicklungskompetenz.
- Es gab oft Probleme auf Seiten der Kunden in der Phase von der Auslieferung bis zur Inbetriebnahme, da die Anlagen teilweise falsch oder mit fehlenden Teilen geliefert wurden, der Kunde diese teilweise falsch bestellt hatte oder sich vor Ort Änderungen an den gelieferten Anlagen als notwendig herausgestellt hatten.
- In der Fabrik gab es aber keinen kompetenten Ansprechpartner zur Lösung dieser Probleme, so dass der Kunde zum Teil Drittfirmen zu Hilfe nehmen musste um die Anlagen zur Funktion zu bringen und viel kleine Nachforderungen an die Fabrik gerichtet wurden, die für alle Seiten einen hohen Aufwand und viel Ärger bedeutete.
- Bei einer Werksabnahme eines Großauftrages kamen von der Kundenseite diese Probleme zur Sprache und wurden direkt an die Geschäftsleitung adressiert, die bis dato von Problemen dieser Art nichts wusste. Diese beauftragte darauffolgend Berater, eine Lösung hierfür zu erarbeiten, da sie sich mit der bestehenden Mannschaft hierzu nicht in der Lage sah.





Fallstudie „Dienstleistungsentwicklung im Mittelstand“

MASSNAHMEN, ERKENNTNISSE:

- Zunächst wurden weitere Kunden befragt, ob es weitere Probleme ähnlicher Art gab. Es stellte sich heraus, dass ein Großteil der Kunden ähnliche Probleme hatte. Die Kunden hatten diese bislang nicht oder an die falschen Stellen in der Fabrik adressiert. Als sich nichts änderte, bestellten die Kunden trotz der ansonsten hohen Produktqualität nur noch solche Anlagen bei der Fabrik, die sie bei anderen Anbietern nicht kaufen konnten.
- Es wurde ein sehr große Bandbreite unterschiedlicher Probleme erfasst, zu Clustern zusammengefasst und Ursachen für die jeweiligen Symptome gesucht.

ERGEBNIS

- Es wurde der Aufbau einer separaten Serviceabteilung angeregt. Das Angebot sollte zunächst in der nachträglichen Auftragsklärung (Claim-Management nach Auslieferung), in der Nachlieferung von Nachbestellungen und in der in der telefonischen Hilfe bei der Inbetriebnahme vor Ort bestehen. Auf Wunsch des Kunden sollte auch Personal vor Ort geschickt werden, um bei der Inbetriebnahme zu helfen. Dies wollten die Kunden gerne separat bezahlen.
- Zunächst wurde eine Hotline eingerichtet, um eine sofortige Kontaktmöglichkeit des Kunden mit den zuständigen und kompetenten Ansprechpartnern im Werk zu ermöglichen. Im ersten Schritt wurde eine Serviceabteilung mit drei Mitarbeitern aufgebaut, die besonders auf die technische Klärung, die Inbetriebnahme von Anlagen und den Umgang mit Kunden trainiert wurden.
- Im Laufe der Zeit wurde das Angebot so stark akzeptiert und genutzt, dass nicht nur die Kundenzufriedenheit außerordentlich stieg und die finanziellen Nachforderungen der Kunden stark zurückgingen, sondern dass diese Serviceabteilung auch eine überdurchschnittliche Rendite erzielte.
- Der relative Marktanteil des Unternehmens stieg wieder an. Im Laufe der Zeit wurden zusätzliche Dienstleistungen wie z. B. die Übernahme von Montage und Inbetriebnahme vor Ort nachgefragt. Daher wurde die Abteilung nach ca. 2 Jahren auf 5 Personen aufgestockt, die europaweit ihre Dienstleistungen anboten und mehr EBIT erwirtschafteten als die Produktion selbst.

