

Intensive Kundenbeziehung als Erfolgsfaktor

Die Unternehmen, Carl Zeiss Industrielle Messtechnik GmbH, Hilti AG, IBM (Schweiz) AG, Rieter Textile Systems und Unaxis Wafer Processing, wurden von der Universität St. Gallen als Successful-Practice-Unternehmen im Bereich Service-Management ausgezeichnet. Sie verfügen über ein professionelles Management industrieller Dienstleistungen.

Eine intensive Kundenbeziehung ist im heutigen Marktgeschehen ein Erfolgsfaktor für Profitabilität und den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Kundenorientierung heisst, den Kunden in den Mittelpunkt des unternehmerischen Denkens und Handelns zu stellen. Dieses fordert sowohl strategische Überlegungen – beispielsweise die Entwicklung neuer Dienstleistungen – als auch eine kundenorientierte Organisationsentwicklung und die Unterstützung der Kundenprozesse durch Informationstechnologie (IT). Allerdings muss es dem Unternehmen auch gelingen, die dazu notwendige Kundenindividualität intern zu bewältigen.

Acht Schweizer Unternehmen haben sich in einem Konsortium zusammen-

geschlossen, um sich mit dieser Thematik im Rahmen eines Benchmarking-Projektes auseinander zu setzen. Ziel des Projektes war die Identifikation von erfolgreichen Methoden und Prozessen, um Dienstleistungen sowohl strategisch als auch operationell als Umsatzträger zu entwickeln und diese gezielt als Instrumente für eine langfristige Kundenbindung einzusetzen. Das Benchmarking-Projekt stand unter der Führung des Transferzentrums für Technologiemanagement (TECTEM) der Universität St. Gallen. Begleitet wurde es durch die Experten Prof. Dr. Thomas Friedli vom Institut für Technologiemanagement (ITEM-HSG) und Prof. Dr. Hubert Österle vom Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI-HSG). Die

siebenmonatige Benchmarking-Studie untersuchte 51 Unternehmen weltweit. Daraus resultierten 10 anonyme Fallstudien. Aus diesen wurden, durch das Konsortium, fünf Unternehmen ausgewählt, welche ein Maximum an Lernpotenzial boten. Im Rahmen der Firmenbesuche wurden die fünf ausgewählten Successful-Practice-Unternehmen vertieft analysiert.

Ausgangslage

Bereits heute gelingt es den Unternehmen immer seltener Wettbewerbsvorteile zu erringen, die direkt auf der Beschaffenheit ihres Produktes basieren. Für die Unternehmen ist eine Differenzierung über Technologie, Qualität und Produktinnovation zunehmend schwieriger, da Produkte oftmals nur noch mit nahezu identischen technischen Eigenschaften sowie vergleichbarer Qualität auf den Markt gebracht werden können. Im Ausbau von Dienstleistungen liegt dagegen ungleich mehr Potenzial. So versuchen viele Unternehmen, sich durch das Angebot von kundenspezifischen, produktbegleitenden Dienstleistungen vom Wettbewerb zu differenzieren.

Industrielle Dienstleistungen als Wettbewerbsinstrument

Galten industrielle Dienstleistungen in den vergangenen Jahren noch als Kostentreiber, sind sie heute ein strategisches Wettbewerbsinstrument, das zur Differenzierung beiträgt und in Zukunft allenfalls sogar die Rolle des Hauptumsatzträgers in produzierenden Unternehmen übernimmt.

Dienstleistungen eignen sich sowohl für das Erreichen einer höheren Umsatzrendite, wie auch zur Steigerung der Einzigartigkeit. Der Grund liegt in der schweren Imitierbarkeit von exzellenten Dienstleistungen.

Die Kombination von Produkten und Dienstleistungen versetzt produzierende Unternehmen in die Lage, den Kunden problemadäquate Leistungspakete anzubieten. Durch den Ausbau der Dienstleistungen entsteht ein kontinuierlicher Umsatzbeitrag. Dies unterstützt die Unternehmen dabei, das volatile werdende Produktgeschäft durch zusätzliche Dienstleistungsumsätze zu glätten und eine gewisse Abkopplung



Die Vertreter der Firmen, die von der Universität St. Gallen als Successful-Practice-Unternehmen im Bereich Service-Management ausgezeichnet wurden.

Einer wie FEHR kann mehr!

Wenn einer beste Strahlanlagen verkauft, dann hat er dafür auch die entsprechend richtigen Strahlmittel!

Faxen Sie heute diese Anzeige!
Prüfen Sie morgen unser Angebot!
Bestellen Sie übermorgen!
Profitieren Sie immer!

Bitte um rasche Information über Ihr Strahlmittel-Angebot

FEHR

Strahlmittel

Metallspritz-
und Sandstrahlanlagen
alte Buchserstrasse 6
8108 Dällikon ZH

Oberflächentechnik AG

Telefon 01-844 26 64

Fax 01-844 54 40

e-mail fehrag@active.ch

www.fehr-oerflaeche.ch

ISAG
Apparate & Gerätebau
KRAFTPAKETE

- Preiswert
- bis 32 Tonnen
- Geräuscharm
- Robuste Bauart
- Lange Lebensdauer
- Linear oder Tandem

ISAG Apparate & Gerätebau
Kanalstrasse 30 / 9490 Vaduz
Tel. +423-2332550 www.isag.li
Fax. +423-2325559 → Verlangen Sie unsere Unterlagen

**DRAHT
BIEGE
TEILE**

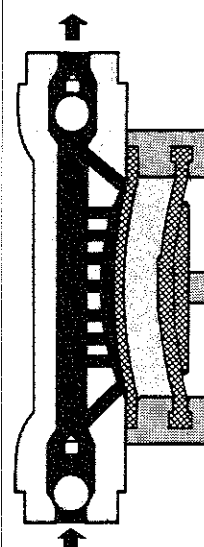
THUR
Riedwiesenstrasse 16-18
Industrie - Aegeri CH-8305 Dällikon
Tel. 01/807 44 11 Fax 01/807 44 00
E-Mail: info@thur.co.ch www.thur.co.ch

Membranpumpen

fördern und dosieren alle korrosiven, abrasiven und pastösen Medien, Schlämme, Suspensionen, Pulver; mit Feststoffen bis 75 mm Korngrösse (je nach Type)

Werkstoffe: PVC, PE, PP, PVDF, PTFE
Alu, GG, VA, Titan, Hastelloy

Membranen: Neoprene, Buna, EPDM,
Hypalon, Viton, PTFE, VA



**trockenlaufsicher
selbstansaugend
stopfbuchslos, dicht
einfach- oder doppeltwirkend
betriebssicher, zuverlässig
stufenlos regelbar
wenige bewegte Einzelteile
1-1000 l/min, 1-100 bar**

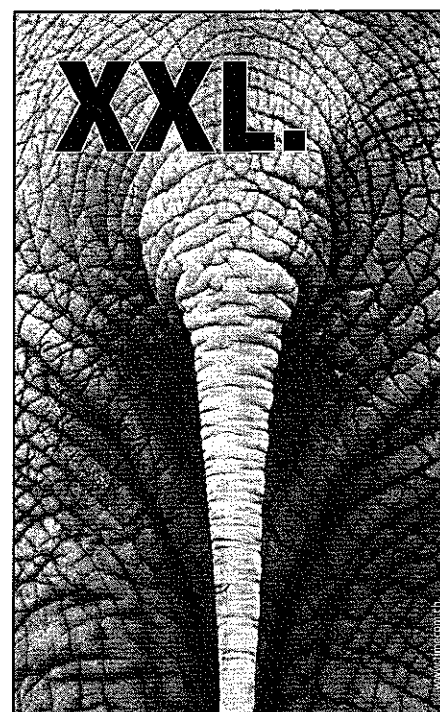
Antriebe: Druckluft (Ex-geschützt)
Elektro-Getriebemotoren

Chemiekreiselpumpen
Drehkolbenpumpen
Kolbenmembranpumpen
Abwasserpumpen
Tauchpumpen
Filteranlagen
Anlagen - Sanierungen

Tri-, Per-, Freon-Pumpen
Galvanikpumpen
Umwälzpumpen 12/24 V= für Solar-
oder Wärmerückgewinnungsanlagen
Dosieranlagen
Trockendosiergeräte
Beratung Service

hausmann
pumpen ag

8952 Schlieren
Badenerstrasse 80
Tel. 01 730 33 33
Fax 01 731 02 14



Maschinenbauteile und Führungsleisten bis 4000 mm Länge von Ulrich Bühler AG

Mit höchster Präzision fräsen, bohren, schleifen und **laserhärten** wir Maschinenbauteile ab Ihren Plänen und Zeichnungen. Sei es Baustahl, unlegierter bis hochlegierter Werkzeugstahl, Einsatz- oder Nitrierstahl; wir verarbeiten fast alle Materialien für Grössen bis zu **4000 x 800 x 800 Millimeter**

BÜHLER

8488 Turbenthal, Tel. 052 397 27 00

www.buehler-tools.ch

von starken Marktschwankungen zu erreichen.

Strategische Verankerung der Dienstleistungen

Die Ergebnisse zeigen, dass der Dienstleistungsstrategie in den befragten Unternehmen eine wesentliche Bedeutung beigemessen wird. Diese ist bereits auf Ebene der Unternehmensstrategie verankert und geklärt. *Carl Zeiss IMT GmbH*, Deutschland setzt beispielsweise zur permanenten Erhöhung des Kundennutzens auf Module in Form von intelligenten Systemen. Unter dem Titel «Von der Vision zur Realität» wurde dafür eine Planung vorgenommen, welche vorausschauend und langfristig ist und sukzessive und konsequent umgesetzt wird. Vereinzelt setzen sich auch Betreibermodelle durch. Beispielsweise hat *Hilti* mit dem Flottenmanagement eine für die Industrie neuartige Dienstleistung entwickelt. Hilti deckt dabei alle Aspekte einer modernen Gerätebewirtschaftung ab und bindet den Kunden langfristig an das Unternehmen. Die organisatorische Umstrukturierung bei *IBM (Schweiz) AG* erfolgte ab dem Jahr 1991 in Abstimmung mit der strategischen Planung. IBM ist es dabei gelungen, das Dienstleistungsangebot zielgerichtet auf- und auszubauen. Somit konnte die Gefahr des Abdriftens in

einen eigentlichen Dienstleistungsdschungel verhindert werden. Von enormer Bedeutung ist die Initiierung einer Dienstleistungskultur. Diese ist die Grundlage für die erfolgreiche Vermarktung von Dienstleistungen. Sie benötigt allerdings intensive Aufbauarbeit.

Dienstleistungsmanagement betrifft gesamte Organisation

Die Dienstleistungsentwicklung ist bei den erfolgreichen Unternehmen auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet. Dabei spielt der direkte Einbezug der Kunden eine grosse Rolle. Nur durch Anpassung des Entwicklungsprozesses an die Besonderheiten von Dienstleistungen kann das Dienstleistungsportfolio systematisch ausgeweitet werden. *Unaxis Wafer Processing* entwickelt neue Dienstleistungen beispielsweise nach einem klar strukturierten Prozess. Die Entwicklung erfolgt in fünf Hauptphasen:

Ideenfindung, Grobkonzept, Evaluation, Feinkonzept und Markteinführung.

Für ein erfolgreiches Dienstleistungsmanagement bedarf es zwingend einer geregelten Verantwortlichkeit. Bewährt hat sich eine Profit-Center-Organisation. Die gezielte Aus- und Weiterbildung aller Mitarbeitenden im Dienstleistungsbereich spielt ebenfalls eine bedeutende Rolle und wirkt sich

sehr positiv auf die Kundenbeziehungen aus. Insgesamt lässt sich in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Strategieumsetzung und Dienstleistungsumsatz Folgendes festhalten: Der grösste Erklärungsgehalt für einen hohen Dienstleistungsumsatz haben eine systematische Ausweitung des Dienstleistungsportfolios, die konsequente Ausrichtung der Dienstleistungsorganisation auf eine separate Dienstleistungsabteilung mit Finanzverantwortung und die Initiierung einer Dienstleistungskultur.

Hohe Anforderungen an Prozesse und Systeme

Die Kundenzufriedenheit wird in den meisten Unternehmen regelmässig ermittelt. Kennzahlensysteme sind zwar grösstenteils vorhanden, werden oftmals aber noch zu wenig auf die Dienstleistungen ausgerichtet. *Rieter Textile Systems* führt periodisch breit angelegte und wissenschaftlich fundierte Kundenbefragungen durch. Die daraus resultierenden Erkenntnisse werden ausgewertet. Wo Handlungsbedarf besteht, werden Verbesserungsprojekte gestartet und konsequent umgesetzt. Neben dieser umfassenden Kundenbefragung führt der Bereich Service nach jeder Neumontage spezifische Kundeninterviews durch. Der Fragebogen wurde zusammen mit einem Psychologen erarbeitet. Aus den erhaltenen Informationen resultiert ein Stärken-/Schwächenprofil, welches durch die Vielzahl der Rückläufe sehr aussagekräftig ist. In der Folge wird daraus ein Aktionsplan abgeleitet und möglichst schnell umgesetzt, so dass der Kunde beim nächsten Kontakt bereits Verbesserungen feststellen kann.

Die Verbreitung und der Reifegrad von Service-Portalen ist unterschiedlich. Diese werden heute hauptsächlich, im Bereich Kommunikation und Informationsbereitstellung, zur Unterstützung von Kunden und Partnern eingesetzt. Im Gegensatz dazu nutzt *IBM* ihr Service-Portal unter anderem auch für das Service-Level-Reporting und zunehmend auch für Self-Services (Softwareupdates, Problemlösungsdatenbank usw.). Die Ausstattung von Service-Mitarbeitern mit mobilen Geräten (Bsp. Notebook) gehört heute in den meisten Branchen bereits zum Standard.

Im Fokus

Das Transferzentrum für Technologiemanagement (TECTEM)

Das Transferzentrum für Technologiemanagement (TECTEM) ist Teil des Institutes für Technologiemanagement der Universität St.Gallen (HSG). Ziel des TECTEM ist es, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu steigern. Um der Wirtschaft ein grösstmögliches Know-how nutzbar machen zu können, verbindet man Forschung und Praxis. Im Bedarfsfall greift man direkt auf das Expertenwissen von BeraterInnen sowie über 50 ForscherInnen zu. Die Praxisnähe wird durch eine intensive Zusammenarbeit mit Unternehmen des schweizerischen, aber auch des europäischen Wirtschaftsraumes im Rahmen von Forschungs- und Beratungsprojekten erreicht.

Weiter vertritt das TECTEM Benchmarking Zentrum das Global Benchmarking Network (GBN) in der Schweiz. Das GBN ist eine Organisation, die sich der Verbreitung der Benchmarking-Philosophie verschrieben hat.

Info

Universität St.Gallen
Transferzentrum für Technologiemanagement
Daniel Anderes, Projektleiter, 9000 St.Gallen
Tel. 071-224 72 62, Fax 071-224 73 11
daniel.anderes@unisg.ch

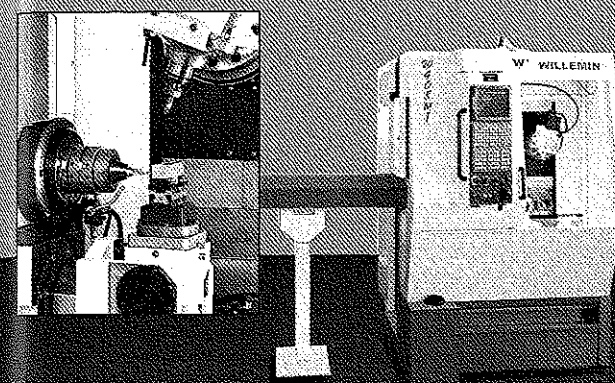
Willemin-Macodel bietet Ihnen ein hochpräzises und überaus leistungsfähiges 5-Achsen Stangenbearbeitungszentrum an. Es stehen zwei Baugrößen für die Individuelle Fertigungslösung entsprechend Ihrem zu bearbeitenden Teilespektrum zur Verfügung.



WILLEMIN-MACODEL SA

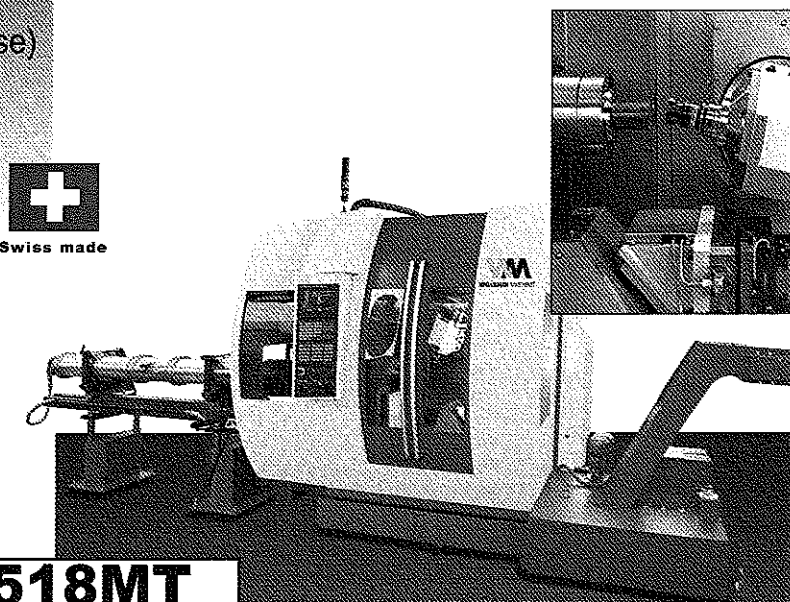
www.willemin-macodel.com

Die Kombination von Fräsen und Drehen in nur einer Maschine mit der Möglichkeit der 6-Seitenbearbeitung bietet entscheidende Kostenvorteile.



W-408MT

- Stangendurchlass Ø 26mm
- 48-fach Werkzeugmagazin
- Spindeldrehzahl 30'000 min⁻¹ (B-Achse)
- Drehzahlbereich Drehen bis 6'000 min⁻¹ (A-Achse)
- X / Y / Z: 250-200-300 mm
- A / B: 360° - 110°



W-518MT

- Stangendurchlass Ø 65mm
- 180-fach Werkzeugmagazin
- Spindeldrehzahl 20'000 min⁻¹ (B-Achse)
- Drehzahlbereich Drehen bis 3'000 min⁻¹ (A-Achse)
- X / Y / Z 630-320-500 mm
- A / B: 360°-110°

Das Maschinenbett aus hochwertigem Grauguss garantiert eine sehr gute statische und dynamische Steifigkeit. Dadurch sind hohe Spanvolumen und ausgezeichnete Oberflächenqualitäten erreichbar.

WILLEMIN-MACODEL SA

Rue du Paddock 46
CH-2854 Bassecourt
Tel. +41 (0)32 427 03 03
fax +41 (0)32 426 55 30
e-mail: homemail@willemin-macodel.com
www.willemin-macodel.com