

Service auf dem Prüfstand

Eine neue Benchmarking-Studie unter deutschen und Schweizer Industrieunternehmen untersucht erstmals die Herausforderungen des japanischen Marktes aus Sicht der Service-Operation – ein Werkstattbericht (Teil 1).

Von Reinhold O. Stapf und Pascal Gudorf

www.istockphoto.com/Palto

Service ist doch ganz einfach! Der Kunde ruft an, man schickt einen Techniker. Der Techniker repariert die Maschine. Der Servicemanager schreibt eine Rechnung. Wo also ist das Problem im Service?

Genau diese Frage war Ausgangspunkt einer umfangreichen Benchmarking-Studie, zu der in den letzten Wochen 24 Geschäftsführer und Servicemanager deutscher und Schweizer Industrieunternehmen mit Service-Operationen in Japan befragt wurden. Im vorliegenden Artikel stellt **JAPANMARKT** die wichtigsten Ergebnisse der in dieser Form erstmals durchgeführten Service-Studie überblicksartig vor. In den nächsten Ausgaben werden die Arbeitsprozesse im Servicemanagement analysiert, Verbesserungsvorschläge für einen effizienteren Service-Workflow gemacht und das Thema Serviceverträge näher diskutiert. Eine ausführliche Auswertung der Benchmarking-Studie ist für Frühjahr 2009 geplant.

Service in Japan

Früher oft mit niedriger Priorität behandelt, gehört Service heute für internatio-

nal erfolgreiche Industrieunternehmen zu den strategisch wichtigen Geschäftsbereichen. Oft sind Vorteile auf der Produktseite innerhalb weniger Monate vom Wettbewerber aufgeholt. Die beste Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzugrenzen, ist daher ein zuverlässiger und effizient organisierter Service. Mehr als früher entscheiden der Grad der Kundenorientierung und die Qualität des Service über die Bindung des Kunden und letztlich über den nächsten Auftrag. Nicht umsonst heißt es: „Die erste Maschine verkauft der Vertrieb, die zweite der Service.“

Gerade in Japan spielt Service eine herausragende Rolle. Vor Ort tätige Manager bestätigen immer wieder die extremen Anforderungen der Kunden, so dass die Serviceorientierung der Japaner beinahe sprichwörtlich geworden ist. Die allgemeine Vorstellung von Service in Japan ist allerdings eine etwas andere als in Europa oder den USA. Service, auf Japanisch „saabisu“, wird oft mit „kostenlos“ gleichgesetzt. Der japanische Kunde – so steht es auch in vielen Japan-Ratgebern – müsse gehegt und gepflegt werden und setze Rund-um-die-Uhr-Service vor-

aus – kostenlos. Stimmt dieses Klischee? Können europäische Unternehmen tatsächlich keine Rechnungen für außerhalb von Garantiefällen erbrachte Serviceleistungen schreiben, ohne den japanischen Kunden zu verärgern?

Wenn dies so ist, stehen westliche Industrieunternehmen mit Service-Operationen in Japan vor einem ernstem Dilemma: Zunehmend als Profit Center organisiert, sollen Serviceabteilungen nämlich nicht nur die Wartung von Maschinen übernehmen und rasch und kompetent auf Problemfälle reagieren, sondern gleichzeitig möglichst profitabel oder zumindest kostendeckend arbeiten. Keine leichte Aufgabe für deutsche oder Schweizer Firmen, die als kleine oder mittelständische Organisationen auf dem japanischen Markt personell und von ihrer Infrastruktur her in der Regel sehr viel schwächer aufgestellt sind als ihre japanischen Wettbewerber. Während die lokale Konkurrenz bei jedem Anruf eine Armada von Technikern, Service- und Vertriebsmitarbeitern in Bewegung setzen kann – weniger um das Problem zu beheben, als vielmehr um beim Kunden Flagge zu zeigen und sich für die Unannehmlichkeiten zu entschuldigen – müssen europäische Anbieter oft mit wenigen Service-Technikern das ganze Land abdecken.

Hintergrund der Studie

Wie stellen sich deutsche und Schweizer Unternehmen auf die Bedingungen des japanischen Marktes im Service ein? Wie effizient und profitabel läuft die Service-Operation? Wie schneiden die Firmen im Vergleich zu ihren stärksten japanischen Wettbewerbern ab? Die hier vorgestellte Benchmarking-Studie gibt Antworten aus Sicht der in Japan tätigen europäischen Firmen. 24 Unternehmen, bis auf zwei Ausnahmen Niederlassungen deutscher und Schweizer Muttergesellschaften, nahmen im August und September an der mit mehr als 100 Fragen extrem detaillierten Befragung teil. Die Teilnehmer konzentrierten sich im Wesentlichen auf

den Maschinen und- Anlagenbau (unter anderem Werkzeugmaschinen, Verpackungsmaschinen, Druckmaschinen) sowie Maschinenteile und -komponenten. Außerdem waren Anbieter von Industrie-elektronik, medizintechnischen Geräten, Feinmechanik (Mess- und Regeltechnik, Optoelektronik) und Telekommunikationsausrüstungen vertreten.

Alle Firmen sind mittelständisch geprägt. Drei Viertel der Firmen beschäftigen in Japan weniger als 100 Mitarbeiter, ein Viertel mehr als 100 bis maximal 500. Die Anzahl der Servicetechniker (field service engineer, FSE) bestätigt dieses Bild: 45 Prozent aller Firmen haben weniger als zehn Servicetechniker, weitere 45 Prozent weniger als 50.

Firmen mit 200 bis 500, 500 bis 1.000 und 5.000 bis 10.000 service-aktiven Einheiten stellen die Mehrheit der Umfrageteilnehmer. Die Firmen am oberen Rand müssen im Extremfall Service für 10.000 bis 25.000 Maschinen oder Systeme auf dem japanischen Markt vorhalten. Am unteren Rand gibt es aber auch Firmen mit weniger als zehn service-aktiven Einheiten. Damit deckt die Benchmarking-Studie einen weiten Bereich von Service-Operationen ab.

1. Stand der eigenen Service-Operation

Um ihre Service-Operationen zu steuern, nutzen die an der Benchmarking-Studie beteiligten Firmen eine ganze Reihe von operationellen und finanziellen Kennzahlen, so zum Beispiel Daten über Umsatzentwicklung, Anzahl der Serviceverträge, Auslastung der Servicetechniker und Ersatzteillagerdurchlauf. Auch Softfaktoren wie die Kundenzufriedenheit und die technischen Skills des Servicepersonals werden berücksichtigt. Auffällig aber ist, dass klassische operationelle Servicekennzahlen wie etwa MTTR („mean time to repair“) und MTM („mean time to maintain“), wie sie in der Servicewelt verwendet werden und sich in der Praxis bewährt haben, keine Rolle zu spielen scheinen.

Technikerpreise und Reisekosten

Preise, die für die Arbeit von Technikern in Rechnung gestellt werden, sind sehr schmalbandig. Gut 50 Prozent der teilnehmenden Firmen verlangen pro Arbeitsstunde 11.000 bis 15.000 Yen, knapp 40 Prozent liegen mit 5.000 bis 10.000 Yen direkt darunter.

Im Gegensatz zur sehr homogenen Preisgestaltung bei den Arbeitsstunden-sätzen für den Technikeinsatz spreizen sich die Sätze, die für Grundgebühren und Reisezeiten in Rechnung gestellt werden. Gut 50 Prozent der Firmen stellen eine einheitliche, von der Entfernung unabhängige Grundgebühr in Rechnung, der Rest verlangt eine entfernungsabhängige Grundgebühr. Grundgebühren von mehr als 10.000 Yen pro Einsatz verlangt gut die Hälfte aller Unternehmen. Der Rest liegt zum Teil erheblich darunter: eine Untergruppe stellt weniger als 1.000 Yen in Rechnung.

Bei entfernungsabhängigen Grundgebühren gibt es einen weiten Bereich von 1.000 bis 200.000 Yen pro Technikeinsatz. Ein Drittel der Firmen verlangt nichts für die Reisezeit, gut zehn Prozent berechnen weniger als 5.000; gut 50 Prozent der Firmen allerdings verlangen bis zu 20.000 Yen pro Reisestunde eines Technikers.

Um die Kosten vergleichen zu können, wurden die Teilnehmer nach den Vollkosten inklusive ihrer Overhead-Kosten für das lokale Management in Japan gefragt. Mit einem Anteil von fast 35 Prozent wurden die Kosten pro Technikerstunde im Bereich von 5.000 bis 10.000 Yen angegeben. 20 Prozent der Firmen gaben die Stundenkosten mit weniger als 5.000 Yen an. Die höchsten Technikerkosten wurden im Bereich von 21.000 bis 25.000 Yen angezeigt, dabei handelte es sich aber um weniger als ein Zehntel der Firmen. Im Vergleich dazu geben gut 90 Prozent der Firmen die Kosten für administratives

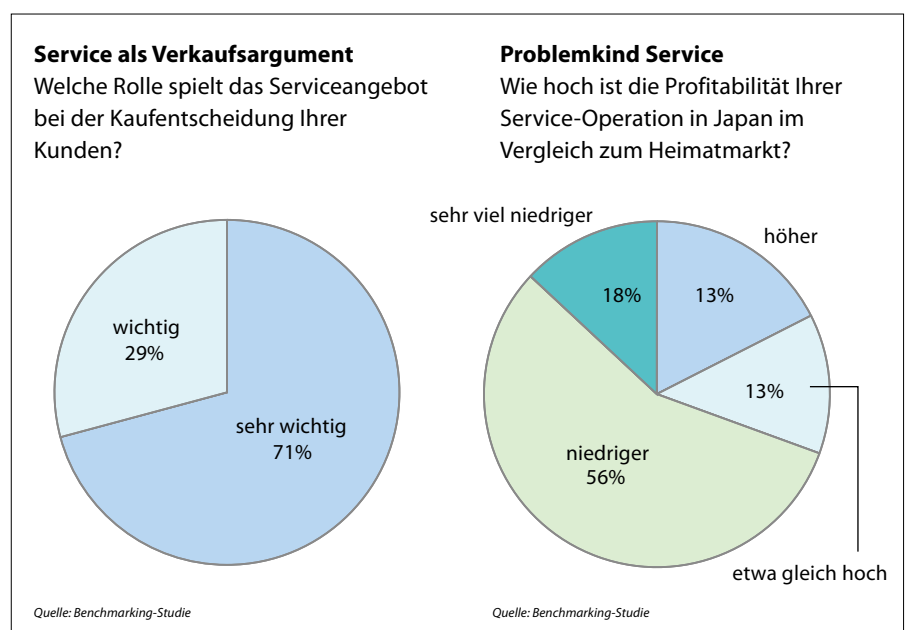
Personal mit weniger als 10.000 Yen pro Arbeitsstunde an.

„Free-of-charge“ Service

Unter den Kosten einer Service-Operation in Japan sind insbesondere die kostenlosen Leistungen, der so genannte „free-of-charge service“ (FOC), ein häufiger Diskussionspunkt (Garantieleistungen, die für den Kunden vertragsmäßig kostenlos sind, sind hier ausdrücklich ausgeschlossen). „Service“, so ist das allgemeine Verständnis, gilt immer noch als etwas, das man dem Kunden nicht in Rechnung stellen kann, ohne die Kundenbeziehung zu stören.

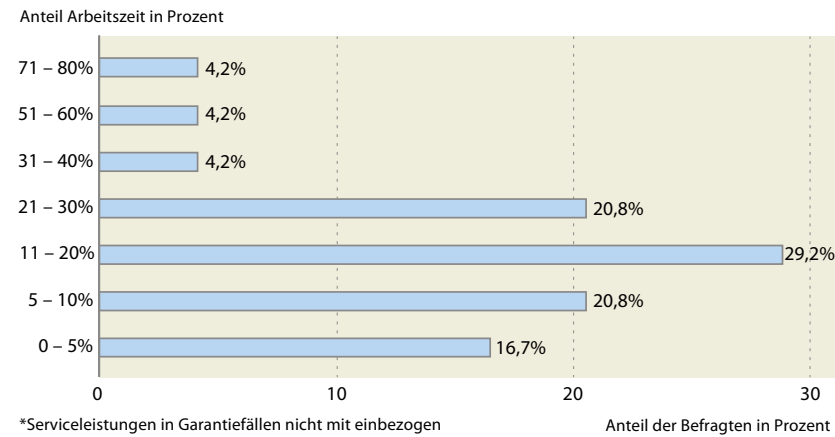
Fast 75 Prozent der Firmen geben zwischen fünf und 20 Prozent der Arbeitszeit ihrer Techniker kostenlos an den Kunden ab. Zwar zeigt das Benchmarking, dass es auch Firmen gibt, die darunter liegen, nach oben aber liegt die Grenze erst im Bereich zwischen 71 und 80 Prozent. Mit anderen Worten: diese Firmen (fünf Prozent) geben drei Viertel der Arbeitszeit ihrer Techniker kostenlos an die Kunden ab.

„Free-of-charge“ wird von gut 30 Prozent der Firmen benutzt, um neue Geschäfte erfolgreich abschließen zu können. Weitere gut 30 Prozent sagen, dass kostenloser Service nötig sei, um schlechte Produktqualität zu kompensieren. Knapp 30 Prozent gleichen schlechte Serviceleistungen aus, indem sie keine Rechnung für den erbrachten Service schreiben. Der Rest der Antworten fällt in die Rubrik „Anderes“ (Mehrfachnen-



Service immer noch oft "free-of-charge"

Wieviel Prozent Ihrer für Serviceleistungen aufgebrauchten Arbeitszeit sind kostenlos und werden Ihrem Kunden nicht in Rechnung gestellt?



Quelle: Benchmarking-Studie

nungen waren möglich).

Dabei beobachten die Firmen einen Wandel in der japanischen Geschäftsmentalität. Gefragt nach der Akzeptanz von berechneten Serviceleistungen beim Kunden, zeigt sich ein überraschend positives Bild. Zwei Gruppen von jeweils knapp 40 Prozent der Teilnehmer geben an, dass die Berechnung von Serviceleistungen in der Branche „bereits weitgehend akzeptiert“ ist beziehungsweise „langsame Änderungen“ in Richtung der Berechnung von Serviceleistungen beobachtet werden. Nur ein kleiner Anteil von etwa zehn Prozent der Teilnehmer berichtet noch „keine Veränderung“. Kein einziges der Unternehmen beklagt, dass sich die Bereitschaft der Kunden, für Serviceleistungen zu bezahlen, verschlechtert habe.

Organisation des Service

Die an der Umfrage beteiligten Firmen betreiben ihre Service-Operation zu fast 60 Prozent als Profit Center und zu gut 40 Prozent als Cost Center. Organisatorisch sind aber fast drei Viertel aller Serviceabteilungen parallel zum Vertrieb aufgehängt. Fast 60 Prozent der Firmen nehmen die Kundenanrufe zentral in einer Service-Station an, wobei fast 40 Prozent der Firmen nur eine Service-Station in Japan etabliert haben. Über mehr als zehn Service-Stationen im ganzen Land verfügen nur die wenigsten ausländischen Unternehmen (weniger als fünf Prozent).

Mit der Service-Operation haben zwei Drittel aller Firmen einen externen Service-Dienstleister (3rd party service provi-

der) beauftragt. Gründe dafür sind unter anderem niedrigere Kosten, eine bessere Flächendeckung und schnellere Reaktionszeiten.

Workflow und Einsatzplanung

Der Ablauf der Arbeiten vom Kundenanruf bis zu dem Zeitpunkt, da der Techniker mit der richtigen Information und den nötigen Ersatzteilen beim Kunden eintrifft, ist der kritischste Teil der Kernprozesse einer jeden Service-Operation. Hier werden die meisten Ressourcen und Reaktionszeiten verschwendet. Es ist aber auch der Bereich, der fälschlicherweise meist als der einfachste betrachtet wird. Die Aussagen der Unternehmen deuten darauf hin, dass von der Anrufannahme bis hin zur Einsatzplanung erhebliches Verbesserungspotential besteht. Teil 2 dieser Artikelserie wird ausführlich darauf eingehen.

Reparatur und Ferndiagnose

Die „First-Time-Fix Rate“ gibt an, in wieviel Prozent der Fälle das Problem vollständig beim ersten Kundenbesuch behoben werden kann. Dies erfordert:

- qualifizierte Ferndiagnose über das Telefon oder durch einen Login in die Maschine oder das System beim Kunden
- sofortige Verfügbarkeit der notwendigen Ersatzteile für den ersten Kundenbesuch
- gut ausgebildete Techniker, die fast alle Aufgaben vor Ort selbst durchführen können.

Für die drei wichtigsten Maschinen und Systeme im japanischen Markt geben gut 30 Prozent der Teilnehmer an, dass die First-Time-Fix Rate bei mehr als 90 Prozent liegt. Fast jede sechste Firma dagegen kann nur ein Viertel aller Probleme beim ersten Versuch reparieren.

In diesem Zusammenhang spielt auch der Einsatz von Ferndiagnose („remote diagnostics“) durch direkte Verbindung eines Diagnose-PC mit den zu untersuchenden Maschinen und Systemen eine Rolle. Zwar geben drei Viertel der Unternehmen an, dass zumindest ein Teil ihrer Maschinen für Ferndiagnose ausgelegt ist, eingesetzt wird diese Technik bei den dafür ausgerüsteten Maschinen in Japan aber von knapp zwei Drittel der Teilnehmer nur „selten“.

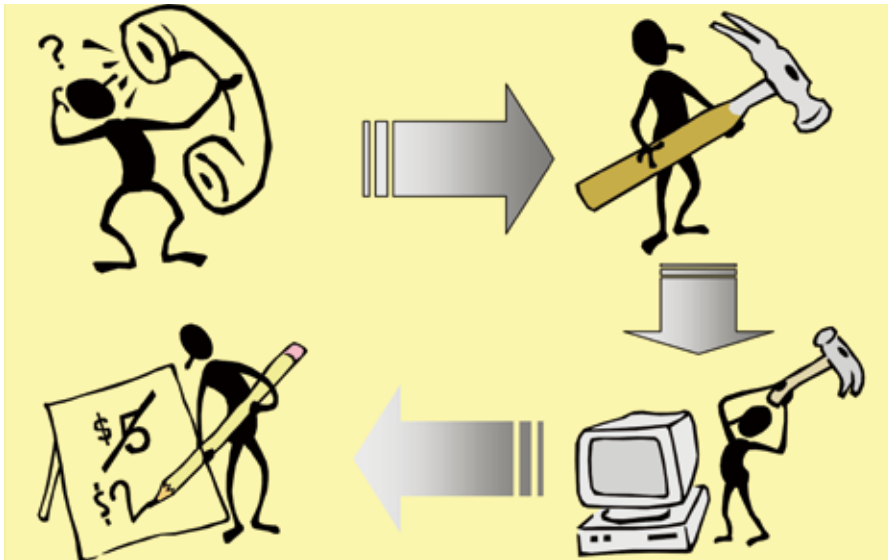
Serviceverträge

Fast alle teilnehmenden Firmen bieten Serviceverträge an. Je nach Vertragsinhalt, Branche und Maschinentyp variieren die Verträge von 35.000 Yen bis zu 100 Millionen Yen pro Jahr. Im Servicevertragsgeschäft allerdings steckt noch viel Potential: Knapp die Hälfte aller Firmen verfügt über eine Servicevertragsabdeckung von weniger als zehn Prozent. Dass man auch japanischen Kunden Serviceverträge verkaufen kann, zeigen die Firmen am oberen Ende des Benchmarking. Jede zehnte Firma gibt eine hohe Abdeckung im Bereich von 80 bis 90 Prozent an.

Gefragt nach der Profitabilität bezeichnen knapp 50 Prozent der Teilnehmer die Verträge als „profitabel“ oder „sehr profitabel“, gut 30 Prozent kommen mit einer schwarzen Null über die Runden und knapp 20 Prozent sprechen von „unprofitabel“.

Kundenzufriedenheit

Regelmäßige Kundenzufriedenheitsabfragen mit einem Minimumabstand von einem Jahr werden von knapp 30 Prozent der teilnehmenden Firmen durchgeführt. 20 Prozent aller Firmen aber haben in den letzten 24 Monaten keine Umfrage gemacht, weitere fast 30 Prozent haben noch nie eine Umfrage durchgeführt. Demgegenüber stehen hier knapp 15 Prozent aller Firmen, die nach einem Zufallsprinzip nach Technikerbesuchen die Zufriedenheit abfragen. Nur knapp zehn Prozent der Firmen fragen ihre Kunden konsequent nach jedem Besuch, wie



▲ Service ist doch ganz einfach! Der Kunde ruft an, der Techniker repariert die Maschine. Der Service-Manager schreibt eine Rechnung. Wo ist das Problem im Service?

zufrieden sie mit der Leistung des Technikers sind.

Die Kundenzufriedenheit wird von den Firmen wie folgt angegeben: Keine Firma gibt „sehr schlecht“ an, gut 15 Prozent indizieren „schlecht“. Knapp 40 Prozent antworten mit „nicht gut – nicht schlecht“ und gut 40 Prozent bezeichnen die Kundenzufriedenheit mit „gut“. Am oberen Ende des Benchmarking geben fünf Prozent der Firmen an, dass japanische Kunden ihren Service mit „sehr gut“ bewerten.

Reaktionszeiten

In Bezug auf die Kundenzufriedenheit spielt die Reaktionszeit („response time“) eine besonders wichtige Rolle. Sie teilt sich in zwei Unterbereiche auf: Reaktion am Telefon durch eine technisch ausgebildete Person und Reaktion vor Ort.

Etwa 50 Prozent der teilnehmenden Firmen schaffen es, innerhalb von 30 Minuten mit dem Kunden ein technisches Gespräch zu führen. Der Rest benötigt bis zu einem Tag.

Bei der Reaktionszeit vor Ort beanspruchen knapp 20 Prozent aller Firmen für sich, innerhalb von zwei Stunden beim Kunden vor Ort zu sein. Der größte Teil, knapp die Hälfte, schafft es innerhalb eines Geschäftstages einen Techniker vor Ort zu schicken. Jedoch kann es in einigen Fällen auch bis zu fünf Tage dauern, bis ein Techniker beim Kunden ankommt.

Serviceangebot

Die Übereinstimmung der erwarteten Serviceleistung und der gelieferten Ser-

viceleistung kann sicher als ein wichtiges Kriterium für Kundenzufriedenheit angesehen werden. Vergleicht man nun das Serviceangebot, bezogen auf die Geschäftszeiten, in denen Service geliefert wird, mit dem, was die Kunden verlangen, so zeigt sich eine deutliche statistische Diskrepanz. Gut 40 Prozent der Kunden, die einen 24 Stunden/7 Tage-Service wünschen, stehen nur 30 Prozent Firmen gegenüber, die diesen Service liefern. Der Anteil der Firmen die einen 8-Stunden-Service von Montag bis Freitag anbieten, liegt bei knapp 30 Prozent, obwohl nur etwa 20 Prozent der Kunden diesen wünschen. Außerdem wird kein 8-Stunden-Service von Montag bis Samstag angeboten, obwohl ihn etwa fünf Prozent der Kunden wünschen. Einem Angebot von 12-Stunden-Service von Montag bis Freitag steht kein Kundenwunsch gegenüber. Im Bereich 12-Stunden-Service von

Montag bis Samstag besteht bei einem vierprozentigen Bedarf ein Überangebot von acht Prozent.

Einfluss auf Kaufentscheidung

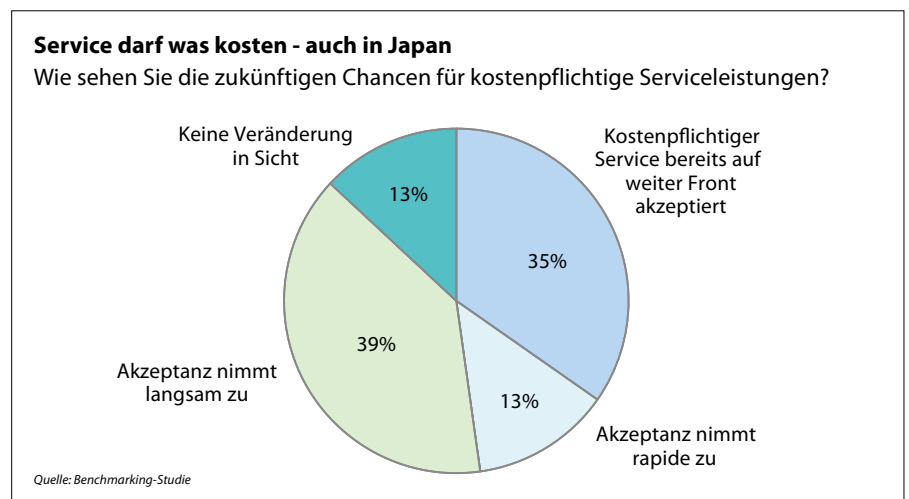
Inwieweit die Zufriedenheit des Kunden mit den gebotenen Serviceleistungen seine Kaufentscheidungen beeinflusst, war eine weitere Frage. Gut zehn Prozent aller Firmen sehen hier keinen Zusammenhang; sie geben an, dass noch kein Vertriebsprojekt wegen der Servicequalität verloren gegangen sei. Knapp vier von zehn Firmen verlieren bis zu zwei Prozent ihrer Vertriebsprojekte aufgrund von unzureichendem Service. Fast jede zehnte Firma allerdings verliert mehr als 30 Prozent ihrer Vertriebsprojekte, weil Kunden unzufrieden mit dem Service sind oder den Service des Wettbewerbers bevorzugen. Hinzu kommen weitere 20 Prozent der Firmen, die Projekte verlieren, ihre Verluste aber nicht quantifizieren können.

2. Vergleich zum Wettbewerb

Dieses Kapitel basiert auf Informationen, die die an der Umfrage beteiligten deutschen und Schweizer Firmen über ihren Wettbewerb haben. Es wurde immer nach Informationen über den „stärksten japanischen Wettbewerber“ gefragt. Auf eine Umfrage bei Wettbewerbsunternehmen wurde bewusst verzichtet.

Wissen über den Wettbewerb

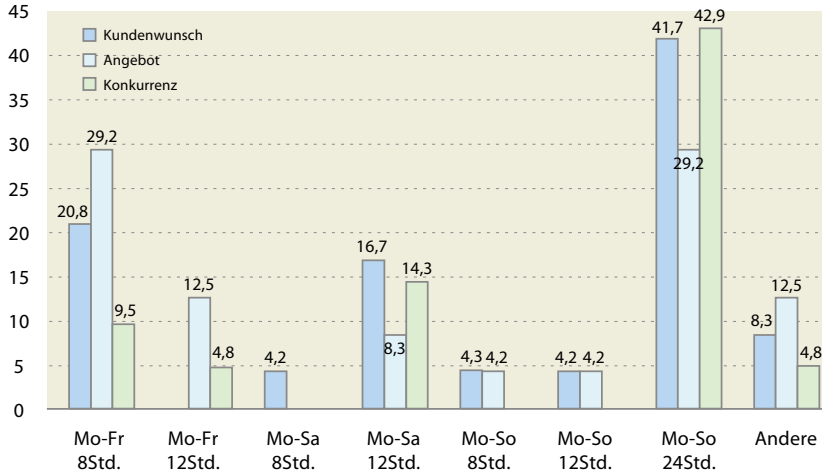
Die Frage nach der Fundiertheit des Wissens über den Service des „stärksten japanischen Wettbewerbers“ wurde in vier Bereiche aufgebrochen: allgemeine Servicekennzahlen, die Organisation der Service-Operation, Serviceverträge und Kundenzufriedenheit.



Rund-um-die-Uhr-Service für weniger als die Hälfte der Kunden

Welche Servicezeiten verlangen Ihre Kunden? Welche Zeiten bieten Sie an? Wie hält es Ihre Konkurrenz?

Anteil der Befragten in Prozent



Quelle: Benchmarking-Studie

Über alle vier Bereiche hinweg ergibt sich das Bild, dass die Hälfte aller Firmen die gegebenen Antworten „teilweise abgeschätzt und teilweise gewusst“ haben. Nur die wenigsten Firmen besitzen sichere Informationen über ihren stärksten japanischen Wettbewerber. Über nur abgeschätztes Wettbewerbswissen verfügen knapp 30 Prozent der Firmen. Fast 20 Prozent der Firmen wissen eigenen Angaben zufolge nichts über den Wettbewerb.

Wettbewerb – Servicekennzahlen

Die Antworten zur Einschätzung des Wettbewerbs in Bezug auf die Anzahl der Servicetechniker zeigen, dass der größte Anteil (fast 50 Prozent) der deutschen und Schweizer Unternehmen ihren Wettbewerb „viel stärker“ einschätzt. Knapp zehn Prozent der Firmen schätzen den Wettbewerb als „schwächer“ oder „viel schwächer“ ein. Auch wenn der japanische Wettbewerb über eine große Zahl von Technikern verfügt, so hängt wegen der größeren Basis an installierten Maschinen und Systemen die Qualität der Serviceleistungen nicht so sehr von der Anzahl der Techniker ab als davon, wie gut und effizient die Serviceprozesse ablaufen.

Es besteht ein gewisser Zusammenhang zwischen der Anzahl der Servicestationen und den Grundgebühren, die für einen Technikerbesuch verlangt werden. Der japanische Wettbewerb, der über mehr Servicestationen verfügt, beginnt mit Grundgebühren unter 1.000 Yen.

Gut 30 Prozent der Firmen antworten, dass der japanische Wettbewerb mehr als 10.000 Yen berechnet (Antworten „unbekannt“: fast 40 Prozent).

Wettbewerb – Service-Operation

Von der Grundstruktur her ist der Service des japanischen Wettbewerbs zum größten Teil dezentral organisiert. Es ergibt sich damit genau das umgekehrte Verhältnis wie bei den an der Studie beteiligten deutschen und Schweizer Firmen.

Was die Anrufannahme betrifft, so lassen sich die Ergebnisse vorsichtig dahingehend interpretieren, dass beim Wettbewerb mehr spezialisiertes Personal in der Serviceabteilung arbeitet und der Techniker selbst eingesetzt wird.

Von der operationellen Stärke her schätzen knapp 30 Prozent den Wettbewerb als „etwa gleich“ ein, gut 30 Prozent schätzen ihn „besser“ und „viel besser“ ein. 15 Prozent sind von ihrer eigenen Service-Operation überzeugt und bezeichnen den stärksten japanischen Wettbewerber „schwächer“ und „viel schwächer“. (Antworten „unbekannt“: 25 Prozent).

Wettbewerb – Serviceverträge

Bei der Abdeckung mit Serviceverträgen zeigt sich eine relativ gleichförmige Verteilung von einem niedrigen Niveau bis hin zu einer Abdeckung von über 80 Prozent, die immerhin noch von fünf Prozent der Firmen angegeben wird. Damit ist der japanische Wettbewerb als besser zu

betrachten (Antworten „unbekannt“: fast 50 Prozent).

Der Vergleich des Vertragsangebots zwischen der eigenen Firma und dem japanischen Wettbewerber zeigt, dass Kunden das Angebot zu 40 Prozent als „etwa gleich“ bewerten und knapp 15 Prozent es als „besser“ oder „viel besser“ einschätzen würden. Als „schlechter“ würde es von 50 Prozent der Kunden bewertet (Antworten „unbekannt“: 40 Prozent).

Wettbewerb – Kundenzufriedenheit

In diesem Fragenkomplex sollten sich die befragten Firmen in die Sicht des Kunden hineinversetzen. Die Firmen wurden gefragt, wie Kunden den Service ihrer eigenen Firma im direkten Vergleich mit dem stärksten japanischen Wettbewerber einschätzen würden. Ein gutes Drittel der Firmen antworteten, dass Kunden die Service-Operation als „etwa gleich gut“ betrachten. Ein knappes Viertel aber bewertet im direkten Vergleich den stärksten Wettbewerber als „besser“ oder „viel besser“. Aus Sicht der Kunden schneidet der Service des japanischen Wettbewerbs damit gemittelt über alle Industriebereiche besser ab (Antworten „unbekannt“: gut 10 Prozent).

3. Verbesserung des eigenen Service

Alle an der Benchmarking-Studie teilnehmenden Firmen sehen ein Verbesserungspotential in ihren Service-Operationen. Problemfelder sind für die befragten deutschen und Schweizer Firmen insbesondere der hohe Anteil von kostenlosem Service („free-of-charge“), die hohen Kosten der Service-Operation und der Verkauf profitabler Serviceverträge. Mehr als 60 Prozent der Firmen bereiten diese drei Themen heftiges Kopfzerbrechen. Die Funktionen Anrufannahme und Einsatzplanung sowie die Qualität ihrer Servicetechniker dagegen schätzen die Firmen stärker ein.

Von Maßnahmen zur Verbesserung ihres Serviceangebots und ihrer Service-Operation versprechen sich 80 Prozent der Teilnehmer mehr Verkaufserfolg und 70 Prozent mehr Profit im Service (Mehrfachantworten waren möglich). Fast drei Viertel der teilnehmenden Firmen sind bereit, für Verbesserungen auf externe Expertise zurückzugreifen, auch wenn dies mit Kosten verbunden sein sollte.

Fazit und Ausblick

Service gehört zu den größten Herausforderungen auf dem japanischen Markt. Die Ergebnisse dieser ersten Benchmarking-Studie haben dies verdeutlicht. Durchweg bestätigen die Teilnehmer die höheren Anforderungen des japanischen Marktes und ebenso die Bedeutung von Service als integralem Erfolgsfaktor für das Japan-Geschäft.

Bezüglich der Profitabilität des Servicegeschäfts zeigt sich, dass sie niedriger ist als auf dem Heimatmarkt. Hier stellt sich die Doppelfrage: Muss dies wirklich so sein? Und was muss man tun, um dieselbe Profitabilität zu erreichen?

Preisaussagen über den Wettbewerb und die Bandbreite an dem, was die teilnehmenden Firmen in Rechnung stellen, zeigen, dass Preisanpassungen in einzelnen Industriebereichen möglich sind. Auch der von den Firmen beobachtete Trend, dass die Fakturierung von erbrachten Serviceleistungen zunehmend akzeptiert wird, ist als deutlich positives Signal zu werten. Firmen sollten allerdings darauf achten, Preiserhöhungen nur in Verbindung mit für den Kunden sichtbaren Verbesserungen im Service durchzusetzen. Sonst riskieren sie einen signifikanten Rückgang der Kundenzufriedenheit.

Auf der Kostenseite soll hier nochmals der in Japan so oft diskutierte „free-of-charge“ Service erwähnt werden. Serviceleistungen, die kostenlos an den Kunden abgegeben werden, um Neu-

geschäft zu generieren, sollten als reine Vertriebskosten verbucht werden, die, sofern dies noch nicht geschieht, in die Ergebnisrechnung der Vertriebsabteilung einfließen sollten. Zusätzlich sollten sich die betroffenen Firmen bewusst die Frage stellen, ob teure Kundengeschenke in Form von „kostenlosem Service“ tatsächlich Voraussetzung sind, um in Japan Geschäfte erfolgreich zum Abschluss zu bringen.

Was kostenlosen Service zur Kompensierung von nicht ausreichenden Serviceleistungen betrifft, so kann man hier sicher von „hausgemachten“ Problemen sprechen. Jede Firma hat die Möglichkeit, durch eigene Anstrengungen oder wenn nötig mit Hilfe externer Partner ihre Service-Operation dahingehend zu verbessern, dass der Kunde Service entsprechend honoriert. Dass japanische Kunden dazu bereit sind, zeigen die Erfolgsbeispiele am oberen Rand des Benchmarkings.

Zudem bietet die sehr niedrige Abdeckung mit Serviceverträgen, auch im Vergleich zum japanischen Wettbewerb, noch ausreichend Raum für Verbesserungen. Wenngleich hier industriespezifische Bedingungen beachtet werden müssen, zeigt die Erfahrung, dass mit dem richtigen Ansatz und einer optimierten Service-Operation eine Erweiterung profitabler Geschäftsmöglichkeiten gegeben ist.

Das wohl größte Verbesserungspotenzial liegt aber in der Service-Operation

selbst. Firmen, die den Service mit seinen Kernprozessen, den peripheren und Service-bezogenen Randprozessen nicht voll im Griff haben, tun sich auch auf der finanziellen Seite sehr schwer. Die Antworten zeigen deutlich, dass viele Firmen, besonders in den Kernprozessen (Anrufannahme und Einsatzplanung), von einer effizienten Operation sehr weit entfernt sind. Diese Ineffizienzen kosten Geld!

Zusammenfassend kann man sagen, dass das Servicegeschäft und seine spezifisch japanischen Bedingungen nicht so schwierig erscheinen, wie man es immer wieder in vielen Gesprächen hört. Um den Geschäftserfolg insgesamt zu verbessern, wird empfohlen, die Service-Operationen schnell und zielsicher zu verbessern. Methoden, mit denen man den Serviceprozess veranschaulicht und effizient neu aufsetzt, werden in der nächsten Ausgabe vorgestellt. Wer die vorhandene Expertise und Erfahrung von Serviceprofis nutzt, für den sind auch in Japan deutliche Verbesserungen im Service keine „mission impossible“.

KONTAKT

Dr. Reinhold O. Stapf verfügt

über 15 Jahre Erfahrung im Servicemanagement. Er arbeitet als Free-Lance-Consultant mit Fokus auf operativen Themen zur Effizienzverbesserung in Sales und Services. Stapf ist Mitglied der Association for Service Managers International (AFSMI) und ausgebildet in Prozessverbesserungen und Change Management.

Email: reinhold@stapf-online.com



Pascal Gudorf ist

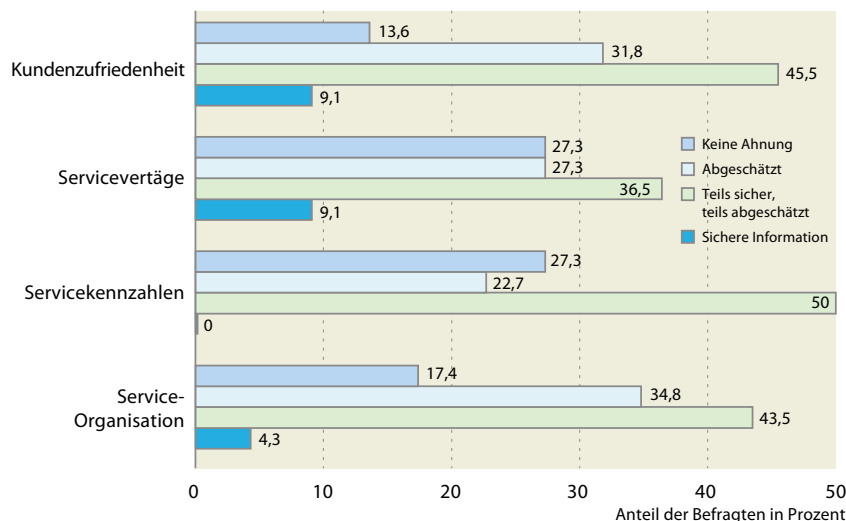
Chefredakteur von JAPANMARKT und Communications Manager bei der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ). Er beschäftigt sich mit dem Markteintritt ausländischer Unternehmen und den Geschäftsbedingungen auf dem japanischen Markt.

Email: pgudorf@dihkj.or.jp



Unternehmen wissen zu wenig über japanischen Wettbewerb

Wie sicher sind Sie sich über die Leistung Ihrer Konkurrenz in Bezug auf:



Quelle: Benchmarking-Studie