



Wartung bringt Sicherheit: Die Fotos zeigen ABB-Mitarbeiter vor Ort (im Uhrzeiger) im Changi Water Reclamation Plant in Singapur, am der Steuerungseinheit einer Papiermaschine in Indonesien und in der Windfarm Horns Rev in Dänemark.

# Pluspunkt Service

Dienstleistungen und individuelle Servicelösungen bringen Anwendern viele Vorteile. Für die Anbieter von Investitionsgütern werden sie zu einem zunehmend wichtigen Marktkriterium – oft schon bei der Auftragsvergabe.

**E**in Patentrezept für nachhaltigen Unternehmenserfolg gibt es nicht“, sagt Prof. Dr. Jens Högrevé, Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Fest steht indes: Industrieunternehmen, die ein gutes Dienstleistungsportfolio anbieten, sind erfolgreicher als solche, die dies nicht tun. Das belegt unter anderem eine Benchmark-Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) aus dem Jahr 2012.

Aber: „Die Bedeutung eines leistungsfähigen Serviceportfolios wird von vielen Industrieunternehmen noch immer unterschätzt“, weiß Dr. Reinhard Geissbauer, Partner und Experte für industrielle Dienstleistungen bei PwC. Damit bleiben dort nicht nur Wachstumschancen ungenutzt, sondern auch Kompensationsmöglichkeiten für eventuell schwankende Erlöse in anderen Geschäftsfeldern. Die Studie, die PwC mit 100 europäischen Industriegüterunternehmen durchgeführt hat, zeigt, dass Unternehmen mit einem hohen Reifegrad ihres Servicebereichs eine deutlich bessere und stabilere finanzielle Performance erreichen als Unternehmen, die Service weiterhin nur als notwendige Erweiterung ihres Produktangebots betrachten. Zudem zeigte sich, dass insbesondere bessere Strukturen im Serviceportfolio, in der organisatorischen Einbindung des Services sowie in der Aus- und Weiterbildung der Servicemitarbeiter zu einer höheren Umsatz- und Margenausschöpfung und zu mehr Kundenloyalität führen.

Vor allem in der Investitionsgüterindustrie führen die globalen Megatrends

Klimawandel, Urbanisierung, Globalisierung und demografischer Wandel zu einer Veränderung des Angebots- und Nachfrageverhaltens und zu einer steigenden Preissensibilität bei den Kunden. Das und der starke globale Wettbewerb, der durch das enorme Wachstum in Schwellenländern wie China oder Indien forciert wird, führen dazu, dass international agierende europäische Anbieter ihre Unternehmensstrategie grundsätzlich überdenken müssen. „Es reicht längst nicht mehr, nur qualitativ hochwertige Produkte zu entwickeln und zu verkaufen, um nachhaltig erfolgreich zu sein“, erklärt Högrevé. Denn die Differenzierungsmöglichkeiten über die Produkte werden immer geringer, die Innovationszyklen immer kürzer. „Wer sich in Zukunft entscheidend vom Mitbewerber abheben möchte, muss innovative Dienstleistungskonzepte entwickeln.“

## Serviceleistung bringt den Zuschlag

Für viele Unternehmen der Investitionsgüterindustrie ist das eine Herkulesaufgabe. Denn während die Arbeit an Servicestrategien für Unternehmen aus Dienstleistungsbranchen zum Kerngeschäft gehört, müssen sich Industrieunternehmen quasi neu erfinden. Deren Erfolg entschied sich stets über Qualität und Preis des angebotenen Produkts. Servicedienstleistungen wie Wartungsverträge oder Ersatzteillieferungen gehörten zwar ebenfalls zum Angebot, dienten allerdings eher als strategische Zugabe im Verkaufsgespräch. Künftig funktioniert das genau anders herum: Die qualitativ hochwertige Anlage ist die Basisleistung, aber für den Zuschlag muss die Serviceleistung überzeugen.

Doch wie wird aus einem Maschinenbauer ein Dienstleister, aus einem produkt-kompetenten Ingenieur ein lösungsorientierter Kundenberater? „Von heute auf morgen ist das nicht zu schaffen“, gibt Högrevé zu. Neben der Bereitschaft zum Wandel und zum Eingriff in die Unternehmens-DNA müssen zunächst vor allem Zeit und Geld investiert werden, um eine schlagkräftige Serviceorganisation aufzubauen. Neben einer Anpassung von unternehmensinternen Strukturen und Prozessen steht das exakte Herausarbeiten der Kundenbedürfnisse an erster Stelle. Ein schwieriges und ungewohntes Unterfangen, denn im Gegensatz zum reinen Verkauf von Neuprodukten müssen hierfür über mehrere Jahre Informationen über den Kunden, Vertragsverhältnisse, den Zustand der Maschinen, Wartungsintervalle und Serviceeinsätze strukturiert gesammelt und ausgewertet werden.

Darüber hinaus ist es wichtig, die strategische Ausrichtung des Kunden zu kennen. „Die tendieren derzeit deutlich zur Fokussierung auf das eigene Kerngeschäft“, erklärt Prof. Dr. Karsten Hadwich, Inhaber des Lehrstuhls Dienstleistungsmanagement an der Universität Hohenheim. „Unternehmensfremde Bereiche wie Wartung und Service werden gerne ausgelagert und an Dritte übertragen, um die eigenen finanziellen und personellen Ressourcen zu schonen.“ Hier bietet sich eine große Chance für die Anbieter von Investitionsgütern. Denn was liegt näher, als Service und Wartung bei dem Unternehmen einzukaufen, das auch die Anlage geliefert hat. „Dafür ist es aber enorm wichtig, dass Anbieter von Services ganz genau wissen, was ihre Kunden wollen



Mitarbeiter aus dem Bereich Transformatorservice auf der Plattform BorWin alpha in der Nordsee



Diagnoseeinsatz eines Mitarbeiters des Motoren- und Generatorservices von ABB



Finaler Test an einem Lackierroboter, der in Norwegen im Einsatz ist

und brauchen“, sagt Hadwich. „Sie müssen die Kundensicht einnehmen können und darauf aufbauend strategische Services entwickeln, die beim Kunden einen Mehrwert generieren.“ Dass sie dabei zwangsläufig in Konkurrenz zu Drittanbietern treten, die ausschließlich Serviceleistungen anbieten und dies oftmals preisgünstiger können, liegt auf der Hand. „Diesen Mitbewerbern haben die Produzenten von Investitionsgütern jedoch eines voraus: das detailreiche und tiefe Wissen über ihre Produkte und deren Einsatz beim Kunden“, erläutert Hogreve. Hinzu kommt, dass sich Kunden nur ungern mit unzähligen Ansprechpartnern und Dienstleistern auseinandersetzen möchten, sondern vielmehr eine Art „One-Stop-Shopping“ bevorzugen.

#### Industrieunternehmen tun sich schwer

„Daraus ergibt sich die Möglichkeit für die Hersteller von Investitionsgütern, sich gleich bei der Lieferung der Anlage als durchgängiger Servicedienstleister zu positionieren“, fügt Hadwich hinzu. „Doch genau das fällt vielen Industrieunternehmen schwer. Die Immaterialität der angebotenen Leistung ist im Servicegeschäft

manchmal immer noch problematisch.“ Unternehmen müssten etwas bezahlen, was sie nicht greifen können. „Allerdings gibt es mittlerweile ein gewisses Verständnis für das Thema Life-Cycle-Kosten.“ Industrieunternehmen sind sich längst darüber im Klaren, dass nur optimierte und kontinuierlich gewartete Anlagen einen hohen Leistungs- und Qualitätsfaktor ermöglichen. Angesichts der staatlichen Regularien zum CO<sub>2</sub>-Ausstoß und steigenden Energiekosten spielt auch das Thema Energieeffizienz bei Investitionsentscheidungen eine immer größere Rolle. „Es geht im Servicegeschäft letztlich auch um die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Kunden, die die Dienstleistung nutzen – um nicht mehr und nicht weniger“, sagt Hogreve.

Diesen Ansatz hat sich auch ABB zu eigen gemacht. „Es war schon immer unsere Philosophie, unseren Kunden individuelle Serviceleistungen zu bieten, die die Verfügbarkeit unserer Anlagen über den gesamten Lebenszyklus hinweg sicher-

stellen und ihm letztlich eine gewisse Investitionssicherheit bieten“, sagt Hans-Martin Bothmann, Head of Sales, Country Service Organization, Power & Automation Service Germany bei ABB Deutschland.

Service sei in den vergangenen Jahrzehnten immer wichtiger geworden. „Die Produkte werden immer komplexer und die Anforderungen unserer Kunden in Bezug auf Produktivität und Verfügbarkeit immer höher“, sagt Bothmann. Resultat dieser Philosophie: ein integriertes, auf drei Säulen basierendes Serviceportfolio (siehe Grafik auf Seite 10), das das gesamte Spektrum an Produkten und Systemen des Unternehmens und die Wertschöpfungskette der Kunden abdeckt. „Vom Austausch von Leistungsschaltern bis hin zu komplexen Instandsetzungs- und Wartungsarbeiten auf Offshoreplattformen

„Es geht letztlich auch um die Zukunftsfähigkeit der Kunden, um nicht mehr und nicht weniger.“ Prof. Dr. Jens Hogreve

können wir alle Kundenwünsche optimal erfüllen.“ Dafür sorgen deutschlandweit circa 2000 speziell ausgebildete Mitarbeiter (in ganz Zentraleuropa 4400) an 30 Servicestandorten (über 100) und zwölf Servicewerkstätten (70). Sie bearbeiten täglich bis zu 1600 (Zentraleuropa 4300) Serviceanfragen, versenden bis zu 2500 (3000) Ersatzteilpakete und führen bis zu 15 (30) Kundens Schulungen durch.

„Guter Service beginnt natürlich bei den sogenannten reaktiven Dienstleistungen wie Ersatzteillieferungen, dem Austausch von betagten durch moderne

## Interview

# Immer nah am Kunden

**Prof. Dr. Nancy V. Wunderlich zur Bedeutung von Servicedienstleistungen für Industrieunternehmen.**

**Warum werden Servicedienstleistungen für Industrieunternehmen immer wichtiger?**

Der aktuelle Trend zugunsten eines größeren Dienstleistungsanteils an der gesamtwirtschaftlichen Aktivität wird sicherlich anhalten, nicht zuletzt, da der Zuwachs an Arbeitsteilung und Spezialisierung sich beschleunigt. Darüber hinaus ist aber entscheidend, dass sich die Grenzen zwischen Produkten und Dienstleistungen zunehmend auflösen. Kunden präferieren „Lösungen“, die auf ihre ganz speziellen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Produkte und Dienstleistungen am Produkt sind innerhalb einer solchen Lösung nur Mittel zum Zweck und bilden eine Einheit. Das Anbieten solcher Lösungen bietet wichtige Differenzierungsmerkmale und Positionierungsimpulse gerade im Industriegüterbereich.

**Worauf sollten gerade Unternehmen aus dem Industriegüterbereich bei der Entwicklung von Servicedienstleistungen achten?**

Sie müssen sie auf die Kundenbedürfnisse ausrichten und Produkte und Dienstleistungen nicht getrennt voneinander betrachten. Im Gegen-

teil, eine dienstleistungszentrierte Sicht, die die Produkte einschließt, kann helfen, Kundenbedürfnisse genauer zu identifizieren, um innovative Dienstleistungen zu entwickeln. Dazu ist es wichtig, nicht nur bestehende Kunden über Befragungen, Marktstudien und Innovationsworkshops einzubinden, sondern auch jenseits des Tellerrands neue Dienstleistungsangebote auszuloten.

**Das bringt Kunden und Anbieter zwangsläufig näher zusammen, oder?**

Richtig. Über das Angebot von zusätzlichen Dienstleistungen stehen Anbieter und Kunden in einem engen Kontakt, der in der Regel zeitlich und inhaltlich weit über die eigentliche Verkaufstransaktion, die Erstinstallation und entsprechende Wartungszyklen hinausreicht. Hier bieten sich Gelegenheiten, die das Vertrauensverhältnis zum Kunden ganz entscheidend prägen und eine Weichenstellung für den künftigen Erfolg der Geschäftsbeziehung sind. Ich empfehle grundsätzlich, dass jeder Mitarbeiter – auch vertriebsferne Mitarbeiter – für den Kundenkontakt in Dienstleistungssituationen geschult wird.

**Was ist ausschlaggebend für eine Kaufentscheidung: gute Produktqualität, guter Service oder beides?**

Es sind immer beide Faktoren in Relation zum Preis ausschlaggebend für die Kaufentscheidung. Jedoch, wenn



Prof. Dr. Nancy V. Wunderlich ist Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungsmanagement, an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Paderborn.

Unternehmen in einem Umfeld agieren, in dem Wettbewerber Produkte ähnlicher Qualität anbieten, kommt der Qualität der Dienstleistungsangebote eine besondere Rolle zu und kann hier zum entscheidenden Kaufentscheidungsgrund werden.

**Welche Trends sehen Sie im Dienstleistungsangebot?**

Industrieunternehmen werden nicht nur Dienstleistungen anbieten, die direkt die Instandhaltung und Pflege der Maschine betreffen, sondern auch Dienstleistungen, die das Geschäftsmodell des Kunden betreffen. So können Industrieunternehmen ihr Branchenwissen umsetzen in konkrete Beratungsdienstleistungen. Sie können beispielsweise Unterstützung bieten, wie Kunden die Maschine effizienter in eigene Abläufe integrieren, oder sie planen für die Kunden Arbeitsprozesse und Strukturen, um die gewünschte Qualität der Ergebnisse zu gewährleisten.

Leistungsschalter im Rahmen einer Retrofit-Maßnahme oder der Beseitigung von Störungen“, erklärt Bothmann. Als vorbildlich hierfür gilt innerhalb des ABB-Konzerns der in der Schweiz ansässige Geschäftsbereich Turbolader. Über eine umfassende Datenbank, die Bestände weit vor dem Internetzeitalter dokumentiert, erkennt das Serviceteam bei einer Störungsmeldung anhand des Schiffsnamens per Mausklick, welche Turbolader genau installiert sind, wie viele Betriebsstunden die einzelnen Lader in Betrieb sind und welche Ersatzteile zu den Ladern passen.

Sind diese nicht in der Nähe verfügbar, werden sie im Servicecenter in Baden bestellt. Dreimal täglich holt ein Shuttle die versandfertig verpackten Teile ab und befördert sie in 98 % der Fälle innerhalb von 24 Stunden zum Kunden. „Unsere Kunden erwarten neben solchen exzellenten reaktiven Services jedoch vermehrt proaktive Services wie beispielsweise die Systemanalyse mithilfe des Life Cycle Index“, erklärt Bothmann. Der Life Cycle Index (LCI) ist ein von ABB entwickeltes Werkzeug, mit dem der Produktivitätsstatus von Prozessleitsystemen kontinuier-

lich gemessen und beurteilt werden kann. Der Index wird im Rahmen eines Beratungsprojekts ermittelt und erfasst die Soft- und Hardware der eingesetzten Automationstechnik. Darüber hinaus beschreibt er insbesondere auch die Potenziale und Produktivitätsrisiken, die sich aus Faktoren wie der Qualität des Systemmanagements und der Qualifikation des Personals ergeben.

Erfahrungsgemäß liegt der größte Hebel zur Sicherung und Steigerung der Anlagenproduktivität in der effizienten Gestaltung des Systemmanagements. Für den



Für international agierende Kunden erleichtert die Durchgängigkeit der Produkte die Ersatzteilbeschaffung und die Wartung. Das Foto zeigt ein Serviceteam von ABB in Finnland.

Index wird dazu beim Anlagenbetreiber untersucht, wie wirksam die implementierten Prozesse und Maßnahmen sind, mit denen auf unvorhergesehene Ereignisse reagiert wird. So wird mit dem LCI beispielsweise gemessen, wie schnell und wie gut ein Anlagenbetreiber im Falle eines Problems in der Lage ist, das erforderliche Know-how zur Fehleridentifikation sowie die ggf. erforderlichen Ersatzteile und deren Logistik zu organisieren, um Produktivitätsverluste zu vermeiden. Die aus dem Indexprofil gewonnenen objektiven Kennzahlen zeigen potenzielle Stärken, aber auch Produktivitätsrisiken in Bezug auf die geplanten Leistungsziele einer Anlage auf.

**Immer auf dem neuesten Softwarestand**

Zahlreiche Unternehmen nutzen mittlerweile die umfassende Analyse ihrer Anlagen durch ABB. Der Spezialchemiekonzern Lanxess ließ beispielsweise zwischen 2009 und 2011 insgesamt 17 Anlagen des Konzerns und seiner Tochtergesellschaft Saltigo indexieren. Als Resultat erhielt Lanxess umfangreiche Optimierungs- und Modernisierungsempfehlungen. So wurden beispielsweise alte Freelance-Systeme auf die neuesten Softwarestände gebracht und ältere Leittechnik schrittweise zu System 800xA migriert, um die Produktivität und Anlagenverfügbarkeit auch in Zukunft hoch zu halten.

Auch das Grosskraftwerk Mannheim (GKM) ließ in Block 7 eine Indexierung mit dem Ziel durchführen, die Leistungsfähigkeit der elektrischen Antriebe dauerhaft zu erhalten und bestenfalls zu steigern. Die Analyse zeigte Optimierungsmöglichkeiten im Wirkungsgrad der Anlage. ABB

tauschte die komplette Antriebstechnik für die Fernheizpumpen sowie die Kesselspeisepumpen aus. Zudem wurden die neuen Pumpenantriebe in das bestehende Prozessleitsystem integriert. „Insgesamt leisteten die Maßnahmen einen wichtigen Beitrag zur Optimierung der Produktivität und der Zukunftsfähigkeit der Anlage“, schildert Thomas Dörr, der bei GKM für die Instandhaltung verantwortlich ist.

Nicht nur aufgrund solch positiver Kundenresonanz sieht Bothmann in diesen proaktiven Dienstleistungen „die Zukunft des Servicegeschäfts“. „Deshalb legen wir in der Entwicklung neuer Dienstleistungen einen Schwerpunkt auf solche vorausschauenden Services.“ Beispiele dafür sind der ABB Power Generation Service, der mit seinem regional flächendeckenden Servicenetz und schnellen Reaktions-

zeiten speziell auf die erhöhte Verfügbarkeit und Flexibilität von Anlagen der Stromerzeugung und der Wasserwirtschaft abzielt, oder der jüngst entwickelte MService. Dabei handelt es sich um ein Werkzeug zur Zustandsüberwachung von Schaltanlagen des Typs MNSiS. Mehr als 100 Werte, darunter Spannung, Temperatur und Betriebsstunden, werden permanent ausgewertet. Servicetechniker können Fehler dadurch frühzeitig erkennen und entsprechende Maßnahmen ergreifen, um einen Ausfall der Schaltanlage zu verhindern.

Den gleichen Ansatz verfolgt das bereits etablierte Remote-Service-Konzept, das ABB für seine Industrieroboter entwickelt hat. Die in die Robotersteuerung integrierte Servicebox nimmt in regelmäßigen Abständen Zustandsmessungen vor. Durch

## Die Wertschöpfungskette abdecken

Dienstleistungen entlang des Lebenszyklus einer Anlage stellen sicher, dass effizient und ohne vermeidbare Unterbrechungen gearbeitet werden kann. ABB bietet sie weltweit; Serviceverträge bieten dem Kunden hier besondere Vorteile.



Im Uhrzeigersinn:  
Alkoholhersteller  
Nedalco lässt seine  
Alkoholproduktion von  
ABB-Leitsystemen  
steuern.  
Kurze Reaktionszeiten  
und Fachkompetenz  
sind entscheidende  
Servicekriterien.  
Automatisierungs-  
spezialisten auf dem  
Gelände des hoch-  
modernen Gas-  
speichers in Jemgum.



die Überwachung zentraler Parameter ist das System in der Lage, potenzielle Störungen rechtzeitig zu identifizieren und – falls erforderlich – den Betreiber der Anlage und den verantwortlichen ABB-Service-Techniker zu informieren. Dieser kann dann aus der Ferne den genauen Fehler ermitteln und dem Kunden rasche Unterstützung bieten.

#### Fehlersuche vor Ort entfällt

Lässt sich das Problem nicht aus der Ferne lösen, entfällt beim Eintreffen des Servicetechnikers zumindest die Fehlersuche und im Optimalfall sind die Ersatzteile bereits geliefert worden. Das führt zu einer erheblichen Zeitersparnis und verringert kostspielige Stillstandzeiten.

Nicht nur wegen dieser hohen Serviceeffizienz geht Prof. Dr. Nancy V.

Wunderlich, Inhaberin des Lehrstuhls Betriebswirtschaft an der Universität Paderborn, davon aus, dass Remote Services künftig den am stärksten wachsenden Dienstleistungsbereich bilden werden. „Die weltweite Vernetzung, die Integration von intelligenten Sensoren in Produkte sowie die Möglichkeit zur Fernkonfiguration von Geräten, Maschinen und ganzen Fabrikanlagen ermöglichen nicht nur Effizienzsteigerungen durch Zeitersparnis, Flexibilitätsanstieg und Kostenreduzierung, sondern versetzen Industrieunternehmen in die Lage, völlig neue innovative Dienstleistungen anzubieten“, erklärt die Expertin. Je mehr diese Services sich durchsetzen, umso deutlicher fallen auch bisher vorhandene Barrieren in der Anbieter-Kunden-Beziehung. „Kunden werden mehr zu Partnern und sind immer häufiger und

intensiver in die Entwicklung neuer Services eingebunden“, sagt Hadwich. „Das setzt allerdings voraus, dass sie dem Serviceanbieter Informationen über interne Abläufe und Strukturen preisgeben, die er im reinen Produktgeschäft nie erhalten würde. Deshalb ist Service auch immer eine Sache des gegenseitigen Vertrauens.“

Wohin diese neue Ebene der Zusammenarbeit führen kann, zeigt das Beispiel Lanxess. Im Rahmen eines Innovationsworkshops erarbeitete jüngst ein Innovationsteam aus fünf Lanxess- und fünf ABB-Mitarbeitern unter anderem langfristige Strategien und Maßnahmen zur Optimierung von Alarmmanagement, Bediensequenzen und Regelkreisen. Eine erste Maßnahme aus diesem Workshop ist die Optimierung der Regelkreisanalyse auf einer Pilotanlage am Standort Leverkusen. Högrevé ist sich sicher: „Diese gemeinschaftliche Entwicklung von individuellen Lösungen ist der Schlüssel für ein erfolgreiches Servicegeschäft in der Zukunft.“

Weitere Infos: [hans-martin.bothmann@de.abb.com](mailto:hans-martin.bothmann@de.abb.com)

## Optimierung von Ersatzteilpools

In vielen Branchen stellen Motoren einen wichtigen Teil der Produktionsausrüstung dar. Bedingt durch die Vielzahl von Größen und Spezifikationen betreiben viele ABB-Kunden eine breite Palette unterschiedlicher Motoren. Um gegen mögliche Ausfälle gewappnet zu sein, muss eine große Anzahl von Ersatzmotoren vorgehalten werden. Das bindet Kapital, das an anderer Stelle möglicherweise sinnvoller investiert werden könnte. ABB bietet deshalb einen

Ersatzmotorservice an, mit dem Kunden sich die eigene Vorratshaltung von Motoren sparen können. Anhand von verschiedenen Wahrscheinlichkeitsrechnungen hält ABB im Rahmen eines sogenannten Stock-Pooling eine bestimmte Anzahl der unterschiedlichen Motorentypen vor und stellt diese im Bedarfsfall innerhalb kürzester Zeit zur Verfügung. Damit ist eine hohe Verfügbarkeit der Anlagen auch ohne kostspielige Vorratshaltung gewährleistet.