

Kann ein effektives Service-Angebot einem Industrieunternehmen helfen, seine Marktpositionen auszubauen? Ein Dienstleistungsangebot kann ein Alleinstellungsmerkmal sein, das die Wettbewerber nicht einfach kopieren können. Unter dem Begriff „Service Lifecycle Management“ will Siemens deshalb einen neuen Markt besetzen.

In der Flugzeugindustrie ging es schon immer darum, die Serviceaktivitäten für einzelne Komponenten und Bauteile auf Flugstunden und Landezeiten genau zu dokumentieren. „Im Luftfahrt- und im Automobilbereich verlangen gesetzliche Vorgaben eine detaillierte Dokumentation“, sagt Klaus Bruchhagen, Berater beim PLM-(Product Lifecycle Management)-Anbieter Dassault Systèmes.

Im klassischen Maschinen- und Anlagenbau gelten allerdings andere Regeln. „Die Gesetze, der Markt und die Beziehungen zwischen den Maschinenbauern und ihren Endkunden sind ganz andere“, stellt Reinhard Hübner fest. Er ist Business Development Manager bei Siemens PLM Software.

Bei Dassault Systèmes, sagt Bruchhagen, betrachtet man im PLM „den gesamten Produktlebenszyklus von der Bearbeitung der ersten Anfrage bis zum Recycling“. IT-gestütztes Servicemanagement sei hierbei „ein wichtiger Prozessschritt“. Siemens versucht seit Mitte 2007 hingegen PLM explizit auf IT-gestütztes Service Management auszuweiten. Der neue Begriff hierfür: Service Lifecycle Management (SLM).

„Das Thema Service wird wegen des steigenden Wettbewerbs aufgrund der Globalisierung immer wichtiger. Er dient den Anbietern als Differenzierungsmöglichkeit“, sagt

Hübner. Zum anderen ergeben sich dadurch neue Einnahmepotenziale. „Die Rendite ist im Service höher als im Produktabsatz.“

Der Ruf nach mehr Service auf Kundenseite bei gleichzeitig immer komplexer werdenden Produkten führe bei den Maschinenbauern, die sich bisher immer sehr stark auf ihr Produkt fokussiert haben, zu einem Paradigmenwechsel. Hübner: „In der Vergangenheit hat der Service nur eine sekundäre Rolle gespielt. Zunehmend beginnen Unternehmen damit, das Thema griffiger zu machen und für ihre Serviceleistungen Standards und automatisierte Prozesse einzuführen.“

Im Maschinenbau werden 80 Prozent aller Instandhaltungsaufwendungen bereits durch das Produktdesign bestimmt. „Deshalb fragen wir als erstes, wie sich die Serviceaufgaben im Engineering niederschlagen.“ Das Unternehmen der Zukunft werde deswegen zukünftige Serviceanforderungen bereits frühzeitig in den Herstellungsprozess integrieren. „Die Informationen aus dem Serviceeinsatz werden wieder ins Unternehmen zurückgespielt“, sagt Hübner.

Deshalb sollten sich alle Unternehmen so früh wie möglich darüber Gedanken machen, welche Bedeutung der Service für ein bestimmtes Produkt hat. Im Zeitalter der Digital Factory geht es dann im nächsten Schritt um eine Automatisierung zwischen Service- und Produktinformationen. „Die Fragen, wie automatisiere ich die Kommunikation, wen integriere ich, und wie organisiere ich das Ganze, sind klassische IT-Themen im PLM-Bereich“, sagt Hübner.

Zunächst aber geht es um eine Portfolioanalyse: Welche Services gibt es schon im Unternehmen, wie rentabel sind sie, und wie werden sie erbracht? Doch bereits hier fangen

„Der Service wird immer wichtiger“

Reinhard Hübner,
Siemens

Dienen und mehr verdienen

Dienstleistung und Kundennähe rücken immer mehr in den Fokus von Unternehmen. Siemens zum Beispiel setzt deshalb verstärkt auf Service Lifecycle Management

Zuwachs bei Dienstleistern und Software-Entwicklern

Gewinner Dank der wachsenden Nachfrage der Industrie nach effizienten IT-Lösungen wächst die Zahl der Beschäftigten bei den Software-Entwicklern derzeit. Weit vorn liegt allerdings der Dienstleistungssektor.

Verlierer In klassischen Berufszweigen wie dem Baugewerbe fallen dagegen massenhaft Arbeitsplätze weg.

Beschäftigungsentwicklung ausgewählter Bereiche

Veränderung von 1999 zu 2005, in Klammern Beschäftigte 2005 insgesamt

stärkste Zuwächse		
Dienstleistungen	+343 723	(2 432 370)
Softwareentwicklung	+85 051	(376 132)
Fahrzeugbau	+48 619	(867 226)

stärkster Abbau		
Bauhauptgewerbe*	-816 670	(1 466 083)
Einzelhandel	-165 768	(2 019 381)
Stahlerzeugung/-verarbeitung	-97 496	(1 042 016)

* inkl. Ausbaugewerbe

FTD/jst, Quelle: BIBB, 2007

oft die Schwierigkeiten an. „In vielen Unternehmen hat kein Mensch einen Überblick darüber, was für Service-Portfolios verfügbar sind“, sagt Bernd Bienzeisler, Dienstleistungs-Experte am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Nach einer Zählung bei einem Maschinenbauer kam das Institut auf knapp 300 verschiedene Dienstleistungen. „Aber kein Mensch wusste über alle Bescheid.“

Bienzeisler warnt vor zu viel Euphorie, wenn es darum geht, Services mit IT abzubilden. Services seien eben oft das Gegenteil von Automatisierung. „Service-Lifecycle-Management-Systeme sind auch deshalb eine Forschungs herausforderung, weil es bislang nur schlecht gelingt, Dienstleistungen in Daten abzubilden und in Systemen zu hinterlegen.“ Anders als etwa bei vorhandenen 3-D-Geometrieproduktdateien müssen die Unternehmen ihre Serviceleistungen für die Anwendungen erst einmal beschreiben und später kategorisieren.

Bei Dienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau geht es aber nicht nur um neue produktbegleitende Services, sondern auch um neue Organisations- und Geschäfts-

modelle. „Die Zusammenführung von Services und Produkten führt zu hybriden Wertschöpfungsformen“, so Bienzeisler. Viele Unternehmen seien auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen mit „Lösungen“, um näher an den Kunden zu sein. Das führt oftmals zu völlig neuen Geschäftsbeziehungen zwischen Anbieter und Kunde. Bei neuen Services wie Fernwartungsmodellen etwa wird tief in den Prozess der Leistungserstellung des Kunden eingegriffen. „Sie müssen genau verstehen, was der Kunde macht und deswegen Informationsschnittstellen zum Kunden schaffen“, sagt der Fraunhofer-Experte. Zunehmend werden auch Services zum Produktivitätsmanagement angeboten, bei denen Hersteller sich darum kümmern, dass die Kunden die gekauften Maschinen auch optimal einsetzen.

Die neuen Services müssen entsprechend vermarktet werden. Im Maschinen- und Anlagenbau müssen die Mitarbeiter, die nicht mehr nur Anlagen, sondern jetzt auch Nutzen oder Lösungen verkaufen sollen, umdenken. „Services standen früher notwendigerweise nicht im Fokus. Hier muss noch am Bewusstsein gearbeitet werden“, sagt Hübner.