GEMEINSAM BEGEISTERN

AUF DEM WEG ZUR SERVICE EXCELLENCE

PETER KUHLE
INTERIM MANAGER

EINLEITUNG

DAS SERVICE-PORTFOLIO FÜR EINE STARKE ZUKUNFT

Wer an B2B-Transaktionen denkt, dem fallen nur selten die Begriffe „Emotionen" oder „Erlebnis" dabei ein. B2B-Käufe werden oftmals nach einer Kosten-Nutzen-Rechnung entschieden, der Kauf muss den Wert und die erwarteten Geschäftsergebnisse widerspiegeln. Allerdings ist diese Denkweise in der Wirtschaftswelt, in der wir heute leben, nur noch die halbe Miete. Zwar sind B2B-Transaktionen pragmatischer Natur – sie sind aber gleichzeitig auch Beziehungen zwischen Menschen. Und zwischenmenschliche Beziehungen sind immer emotionsgesteuert.

Der digitale Wandel öffnet B2B-Unternehmen zusätzlich neue Möglichkeiten, positive Emotionen bei der Käuferseite zu wecken, die Customer Experience zu verbessern, sich vom Wettbewerb abzuheben und Kunden langfristig zu binden. Die Leistungsfähigkeit und Qualität von Produkten ist zum absoluten Standard geworden: Sind sie nicht vorhanden, brauchen Unternehmen gar nicht erst antreten. Wer heute den Unterschied machen möchte, muss ein nachhaltiges und langfristiges Wertversprechen geben und halten, Kunden in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen einbinden – und mit kundenorientierten Service-Paketen einen echten Mehrwert schaffen.

Zukunftsfähige Unternehmen verfolgen keine reinen Transaktionsmodelle mehr. Sie haben kontinuierliche Service-Geschäftsmodelle etabliert, mit denen sie die Geschäftsbeziehungen zu Kunden aufrechterhalten, die *Customer Experience* und die Kundenzufriedenheit durchgehend verbessern. Wer Service heutzutage immer noch stiefmütterlich behandelt, verschenkt Marktanteile und darf sich nicht „Premium" nennen. Die Etablierung eines kontinuierlichen Service-Portfolios in der Organisation erfordert eine klare Strategie, Unternehmergeist, Mut und Veränderungsbereitschaft. Und: das Verständnis, dass der Service ein eigenständiger Geschäftsbereich ist, der als zentrale Schnittstelle zwischen Produktion, Vertrieb, Marketing und Logistik agiert. Denn Service *ist* Vertrieb, Service *ist* Produktion, Service *ist* Logistik!

In diesem Buch möchte ich Sie auf eine Reise in Richtung kundenzentrierte, servicegetriebene und nachhaltige Unternehmenszukunft mitnehmen. Ich möchte mein über 20-jähriges Erfahrungswissen bei namhaften Konzernen und mittelständischen Unternehmen in den Bereichen Field Service & Sales, Transformation & Effizienz mit Ihnen teilen – und Ihnen Anregungen, Inspirationen sowie Denkansätze mitgeben, wie Sie ein kundenorientiertes Service-Portfolio in Ihrer Organisation aufbauen und umsetzen können.

Dabei beleuchte ich zunächst den deutschen Mittelstand, die tragende Säule unseres wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wohlstands. Den Schwerpunkt lege ich dabei auf B2B-Unternehmen mit technischen Serviceeinheiten. Ich erörtere die neue Erwartungshaltung der Kunden und die Frage, welche Hausaufgaben für den Aufbau des Service als digitales Geschäftsmodell gemacht werden sollten. Außerdem stelle ich Möglichkeiten digitaler Servicelösungen vor. Schließlich entwickle ich einen Ansatz, wie Service 360° betrachtet werden kann – und behandle Fragen über Kulturwandel und den Umgang mit Komplexität im Unternehmen.

Eine aufschlussreiche Lektüre, Anregungen und Inspirationen wünscht Ihnen:

Peter Kuhle
Interim Manager und Senior Advisor

INHALTSVERZEICHNIS

00 PETER KUHLE INTERIM MANAGER

EINLEITUNG DAS SERVICE –
Portfolio für eine starke Zukunft

01

DER DEUTSCHE MITTELSTAND –
solides Fundament mit vielen Ausbaumöglichkeiten

02

KUNDENERWARTUNGEN –
das Servicefundament festigen

03

DIGITALE SERVICELÖSUNGEN –
innovative Marktleistungen als Wachstumstreiber der Zukunft

04

SERVICE 360° –
wie Sie die nächste Stufe erklimmen

05

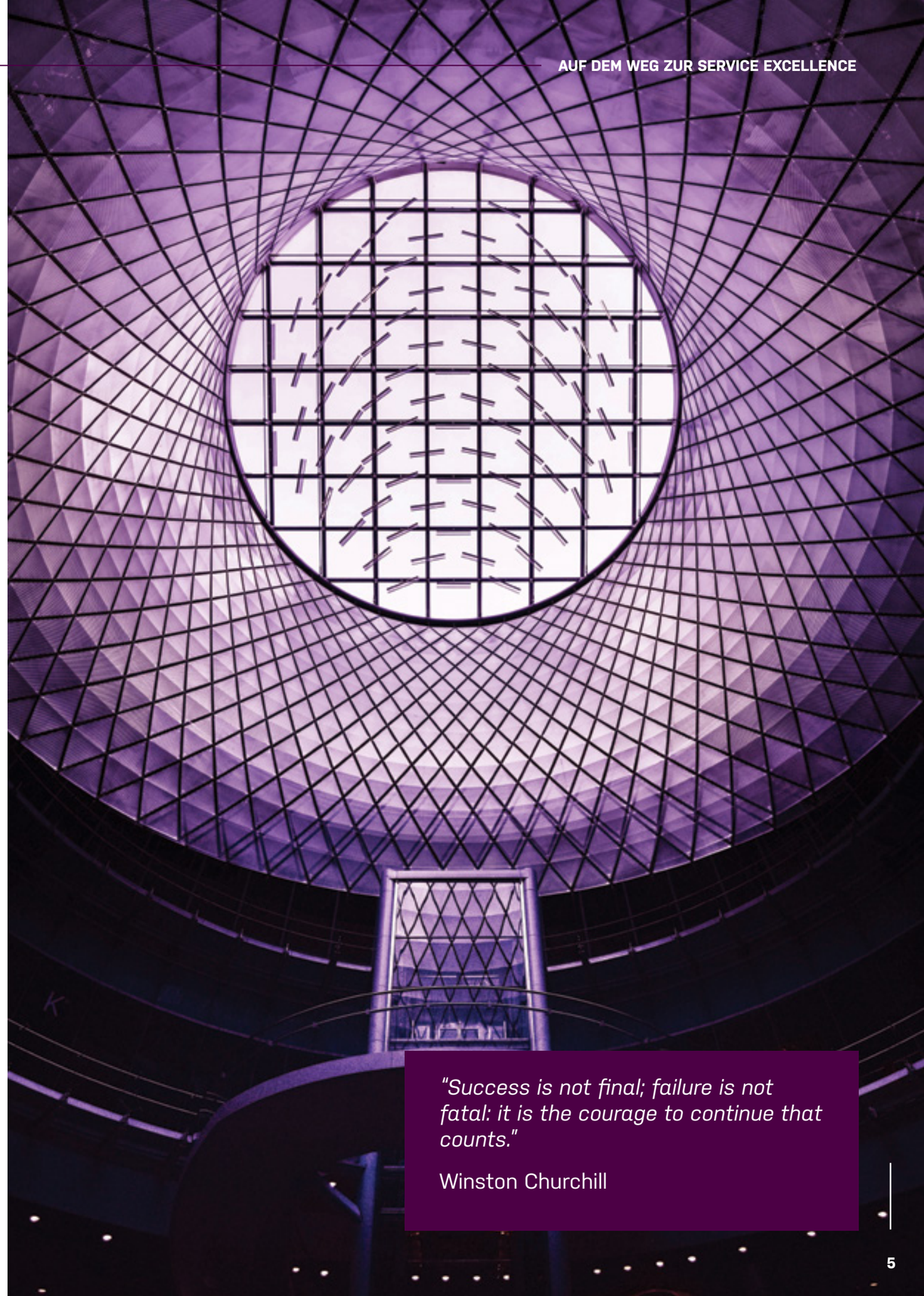
DIVERSITY –
viele Branchen, eine Herausforderung

06

KEEP IT SIMPLE –
mit Komplexität umgehen

07

MENSCHEN, KULTUR, CHANGE –
abholen, auffangen, mitnehmen



"Success is not final; failure is not fatal: it is the courage to continue that counts."

Winston Churchill

01

DER DEUTSCHE MITTELSTAND –

solides Fundament mit vielen Ausbaumöglichkeiten

Wer sein Haus ausbauen möchte, freut sich, wenn das Fundament und die Bausubstanz solide sind. Denn so muss nicht kernsaniert oder nachgebessert werden, es kann direkt mit dem Ausbau losgehen: hier eine Wand weg, dort eine Fensterfront dahin, vielleicht sogar eine neue Etage oben drauf oder ein seitlicher Anbau? Mit solidem Fundament lassen sich solche Ausbaupläne zeitnah realisieren.

Wäre der deutsche Mittelstand ein Haus, dann hätte es das wohl solideste Fundament der Welt:

- Mittelständische Unternehmen erwirtschaften gut 33 Prozent des Gesamtumsatzes in Deutschland.[1]
- Rund 1.300 der weltweit 2.700 *Hidden Champions* sind mittelständische Unternehmen aus Deutschland.[2]
- Über 99 Prozent der deutschen Unternehmen gehören zum Mittelstand.[3]
- 88 Prozent der mittelständischen Unternehmen sind inhabergeführt.[4]
- Sie stellen ca. 55 Prozent der Arbeitsplätze.[5]
- Gut 80 Prozent aller Lehrlinge werden vom Mittelstand ausgebildet.[6]

Der Begriff des „ehrbaren Kaufmanns" wurde vom Mittelstand geprägt. Langfristig orientiertes und nachhaltiges Wirtschaften zeichnen ihn aus, ebenso wie Ehrlichkeit, Regionalität, Bodenständigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Sinnhaftigkeit, Unternehmergeist und Innovationskraft. Dieses Haus kann standfester nicht sein. Und selbst im wütenden Sturm der Pandemie hat sich gezeigt: Das Fundament hält. So erörtert ein Bericht von KfW Research zum „KfW-Mittelstandspanel 2021": *„Vor allem der rasche Ausbau digitaler Vertriebswege hat die Umsatzverluste […] begrenzt. Trotz Eintrübung der Ertragslage ist der befürchtete, massive Einbruch der Eigenkapitalausstattung in der Breite ausgeblieben."*[7] Deutschland kann also stolz sein auf seinen wind- und wetterfesten Mittelstand, keine Frage. Die mittelständischen Unternehmer können stolz auf alles, was sie bisher geleistet haben, sein – auf die sicherstehenden Häuser, die sie erbaut haben. Doch nun gilt es, erhobenen Hauptes den nächsten Schritt in Richtung Zukunft zu gehen.

EIN MEER VOLLER MÖGLICHKEITEN

Das ist eine Notwendigkeit, denn: Die Welt dreht sich weiter. Neue Herausforderungen stehen auf der Agenda. Lieferengpässe, Fachkräftemangel, Klimawandel, Energiewende, eine zunehmend flexible Nachfrage, die Pandemie, Konjunkturschwankungen, etc. Und über diesen Themen schwebt unausweichlich die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. Manche sehen in ihr eine Bedrohung. Doch wer die Tugenden des ehrbaren Kaufmanns besitzt, erkennt in ihr vor allem ein Meer voller Möglichkeiten und Potenzialen – und eine Chance, den Service zum digitalen Geschäftsmodell weiterzuentwickeln.

Um diese Möglichkeiten des Wandels zu nutzen, ist unternehmerisches Handeln gefragt. Wer den perfekten Zeitpunkt abwarten will, verschwindet schon bald in der wirtschaftlichen Bedeutungslosigkeit, denn: Für ein etabliertes Unternehmen gibt es keinen perfekten Zeitpunkt, um auf neue Technologien umzusatteln. Das hat der Harvard-Ökonom Clayton M. Christensen bereits in seinem 1997 publizierten Werk „The Innovators Dilemma" beschrieben.[8] Die Frage für mittelständische Unternehmer ist also nicht, *ob* sie ihr Haus ausbauen sollten, sondern *wie*.

TRADITION TRIFFT MODERNE

US-Technologiefirmen dominieren die Börsen, deutsche Unternehmen bewegen sich vorwiegend in eher traditionellen Industrien. Deutschland hat von diesen starken Industrien immer gut gelebt und den Wirtschaftsstandort Europa wesentlich gestärkt. Damit das auch in Zukunft so bleibt, müssen die mittelständischen Unternehmen hierzulande mehr digitale Servicelösungen anbieten. Das bedeutet nicht, ein neues Amazon oder Google zu schaffen, sondern Wege zu finden, um durch Service in der Wertschöpfungskette vorn zu bleiben. Wer einen kritischen Blick auf die eigene Organisation und die Branche wirft und alles Überflüssige abstößt, schafft Platz für die Möglichkeiten, die die Digitalisierung dem Service bietet. Es gilt, neue Wege zu gehen, ohne die mittelständischen Werte zu vernachlässigen – und Tradition mit Moderne zu verschmelzen.

Das heißt nicht, blauäugig allen technologischen Trends hinterherzulaufen. Aber auch nicht, erfolgsblind an obsoleten Strukturen, Prozessen und Abläufen festzuhalten. Unternehmen müssen ihren Service digitaler ausrichten, daran führt kein Weg vorbei. Wer den liebgewonnenen Status quo hinterfragt und mit Mut und Unternehmergeist aus seiner Komfortzone ausbricht, kann sein Unternehmen zukunftsfähig aufstellen. Das Haus muss nicht abgerissen werden – manchmal reicht es, zu renovieren, neue Fenster einzusetzen oder eine Wand einzureißen, um mehr Platz zu schaffen. Das ist je nach Festigkeit des Unternehmensfundaments unterschiedlich.

ANFORDERUNGEN DER ZUKUNFT SPIELEN MITTELSTAND IN DIE KARTEN

Um den digitalen Wandel im Unternehmen voranzutreiben, sind mehr operativer Einsatz und Entscheidungsfreude des Managements gefragt. Wer keine Entscheidungen trifft, sondern nur alte Gewohnheiten und Prozesse in der Organisation bedient, verzögert den digitalen Fortschritt im Unternehmen und verlangsamt dessen Sprung in die Zukunft. Und die spielt dem Mittelstand in die Karten: Nachhaltiges Wirtschaften und gesellschaftliche Verantwortung sind große Zukunftsthemen – und tief in der DNA des Mittelstands verankert. Was große Konzerne erst lernen müssen, ist dem ehrbaren Kaufmann in die Wiege gelegt, wie ein Beitrag des Trendforschers Franz Kühmayer im „Leadership Report 2019" des *Zukunftsinstituts* konstatiert.[9] Kühmayer stellt fest: *„Die Technologierevolution bringt vor allem auch eine massive Demokratisierung der Betriebsmittel mit sich. Was bislang nur die Großen konnten, ist dank Cloud Computing und Co. oft nur eine Kreditkartenzahlung entfernt – und das, ohne eigene Infrastruktur betreiben zu müssen.*[10]" Wenn mittelständische Unternehmen ihre traditionellen Werte bündeln und mit den für sie passenden digitalen Möglichkeiten vereinen, können sie mit Servicelösungen innovative Geschäftsmodelle entwickeln und neue Wachstumsmärkte erschließen.

KUNDENORIENTIERUNG UND INTERNE EFFIZIENZ

Oftmals gehen Unternehmen dabei entweder den Weg der internen Digitalisierung des eigenen Betriebsmodells oder sie entwickeln extern sichtbare kundenorientierte Serviceangebote rund um ihre Produkte, um die digitale Customer Experience zu erhöhen und Up- oder Cross-Selling-Effekte zu erzielen. Laut der Studie „Digitale Vorreiter im Mittelstand" von *Mind Digital, Convidera und der Rheinischen Fachhochschule Köln* gehen allerdings 86 Prozent der digitalen Vorreiter einen Mittelweg.[11] Um den Kundenanforderungen gerecht zu werden und Erwartungen zu übertreffen, entwickeln sie neue Services, die nach außen hin erlebbar sind. Und sie richten ihr Operating Model in den Bereichen Service, Sales und Marketing neu aus. Die Entwicklung digitaler Servicelösungen, die nach außen für Kunden sichtbar sind, erfordert oftmals auch eine digitale Ausrichtung interner Strukturen.

Es gilt, neue Wege zu gehen, ohne die mittelständischen Werte zu vernachlässigen – und Tradition mit Moderne zu verschmelzen.

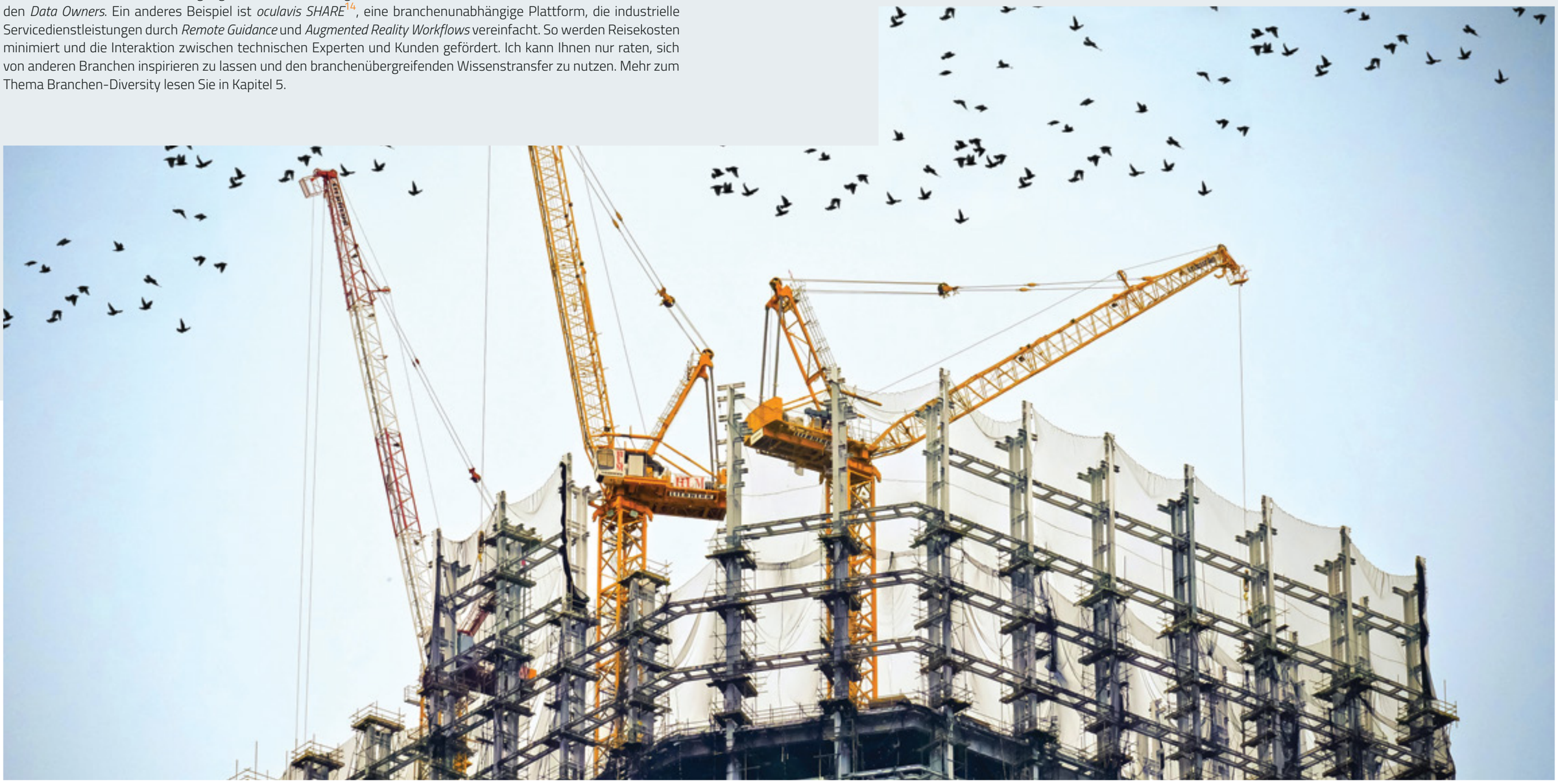
VON DEN ERFOLGREICHEN LERNEN

Von den digitalen Vorreitern gibt es in Deutschland eine ganze Menge. Viele sind nur nicht so sichtbar wie große amerikanische und asiatische Projekte, die vorwiegend die leuchtenden Konsumententhemen wie Smartphones, B2C-Apps oder soziale Netzwerke abdecken. Deutschland ist ein B2B-Land. Weltmarktführer ist der deutsche Mittelstand in der Elektroindustrie, Logistik oder im Maschinenbau. Die 1.300 Hidden Champions bewegen sich oftmals in kleinen Nischenmärkten. Und dort sind sie mit digitalen B2B-Plattformen und Industrie-4.0-Projekten schon sehr weit. So stellt der *Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)* in seiner Publikation „Deutsche digitale B2B-Plattformen" über 100 solcher Lösungen vor.[12]

Beispielsweise die cross-industrielle Data-Sharing-Plattform *ADVANEO Data Marketplace*[13]: Hier können verschiedene Unternehmen sensible Daten für *Machine-Learning* und *Data Analytics* teilen und nutzen, ohne ihre Datensouveränität dabei zu verlieren und den Zugang zu den Daten freizugeben. Die Rohdaten verbleiben also immer dezentral bei den *Data Owners*. Ein anderes Beispiel ist *oculavis SHARE*[14], eine branchenunabhängige Plattform, die industrielle Servicedienstleistungen durch *Remote Guidance* und *Augmented Reality Workflows* vereinfacht. So werden Reisekosten minimiert und die Interaktion zwischen technischen Experten und Kunden gefördert. Ich kann Ihnen nur raten, sich von anderen Branchen inspirieren zu lassen und den branchenübergreifenden Wissenstransfer zu nutzen. Mehr zum Thema Branchen-Diversity lesen Sie in Kapitel 5.

DER AUSBAU HAT LÄNGST BEGONNEN

Diese Beispiele zeigen: Es gibt innovative deutsche Digitalprojekte im B2B-Bereich. Viele Unternehmen haben ihr Haus bereits renoviert, modernisiert und ausgebaut. Von diesen Unternehmen können sich diejenigen, die noch mit dem Ausbau zögern, viel Inspirationen holen. Mein Tipp an Verantwortliche: Legen Sie alte Gewohnheiten und liebgewonnene Glaubenssätze ab, denken Sie in neue Richtungen. Bilden Sie Kooperationsgemeinschaften und Ökosysteme und lassen Sie auf dem Weg zu neuen Geschäftsmodellen Fehler zu. Denken Sie daran: Digitale Transformation ist keine Frage der Technologie – sondern eine Frage der Haltung.



02

KUNDENERWARTUNGEN –

das Servicefundament festigen

Echtzeitverfügbarkeit von Daten und Informationen, eine verbesserte Datenqualität, automatisierte Kommunikation, hohe Transparenz in der Supply Chain dank digitaler Tools und Smart Services – das alles sind Aspekte, die in die B2B-Kundenerfahrung einzahlen.

Und dennoch geht es im B2B-Geschäft am Ende des Tages immer um Kunden und um Lösungen für sie. Die spannende Herausforderung für Unternehmen liegt also darin, alle Register zu ziehen und die Customer Experience auf digitaler und menschlicher Ebene zu übertreffen. Die Bedeutung des Kundenservice nimmt im B2B-Umfeld weiter zu, die Serviceanforderungen an Unternehmen steigen. Welche Hausaufgaben dabei Pflicht sind und wie Unternehmen die Extrameile gehen können, um Kunden nicht nur zu gewinnen, sondern zu begeistern, erfahren Sie in diesem Kapitel.

VON DER PFLICHT ZUR KÜR: DIE HAUSAUFGABEN

Wer sich mit Kundenanforderungen auseinandersetzt, kommt nicht an Noriaki Kano und seinem 1984 vorgestellten Kano-Modell[15] vorbei. Dort werden fünf Zufriedenheitsmerkmale erörtert, die eine unterschiedliche Gewichtung haben. Die drei wichtigsten Merkmale sind:

1 Basisanforderungen: Voraussetzung[16]

Das sind die absoluten Mindestanforderungen an ein Produkt oder eine Serviceleistung, die der Kunde erwartet. Sie sind die Voraussetzung für Marktfähigkeit. Hohe Qualität, neueste Standards oder Vertragseinhaltung sind beispielsweise Basisanforderungen. Sie sind so selbstverständlich, dass Kunden sie gar nicht bemerken, nur bei Nichterfüllung – und das ist ein *No-Go.*

2 Leistungsanforderungen: Erwartung[17]

Sie beziehen sich auf die Erwartungshaltung der Kunden. Es handelt sich um Leistungsmerkmale, die der Kunde kennt und von dem Produkt oder Service erwartet, z. B. besondere Rechen- oder Motorenleistung, extralange Laufzeiten einer Maschine oder einfache Bedienbarkeit. Werden diese Anforderungen erfüllt, ist die Erwartungshaltung des Kunden gedeckt.

3 Begeisterung[18]

Den Unterschied machen Unternehmen, wenn sie die Leistungsanforderungen übertreffen, indem sie einen Zusatznutzen bieten, mit dem der Kunde nicht gerechnet hat. Sonderausstattungen, vorausschauende Serviceleistungen oder automatische Updates können zum Beispiel die Leistungsanforderungen übertreffen.

DAS GROSSE ZIEL: BEGEISTERUNG

In einer Welt, in der Kunden immer informierter, Produkte und Dienstleistungen immer austauschbarer werden, müssen Unternehmen die Basis- und Leistungsanforderungen aus dem Kano-Modell als Grundvoraussetzung zusammenfassen. Auf den Service bezogen, fallen hierunter Punkte, wie:

- **Erreichbarkeit**
- **Reaktionszeit**
- **Effizienz und Effektivität**

Wer sich vom Wettbewerb abheben und nachhaltig Kundennutzen stiften will, muss aber weiterdenken und kann nur ein großes Ziel haben: die Erwartungshaltung der Kunden kontinuierlich zu übertreffen – und das Produkt sowie den Service erlebbar zu machen. Oder metaphorisch, um Henry Ford die Ehre zu erweisen: Basis- und Leistungsanforderungen sind „schnellere Pferde" – Begeisterung ist das erste Automobil. Und genau an dieser Stelle wird Service zum strategischen Erfolgsfaktor.

Das beginnt schon bei der *B2B-Customer-Journey*. Unternehmen können schon an vielen Stellen im Einkaufsprozess der Kundenseite für Mehrwert sorgen. Dafür sollten sie die Stationen der Journey nicht nur visualisieren und priorisieren, sondern auch mögliche *Pain Points* oder Engpässe identifizieren, analysieren und kontinuierlich verbessern. Schon bevor eine Maschine ausfällt, sollte der Service-Events und Inhalte schaffen, die ihn und das Produkt für Kunden erlebbar machen,.z. B., mithilfe von *Predictive Maintenance.* So kann der Service direkt den Kunden informieren: „Wir senden gerade einen Servicetechniker, der sich um die Maschine kümmert, damit sie nicht ausfällt." Dadurch spürt der Kunde sofort, dass sich der Anbieter um ihn kümmert, dass im Hintergrund ein Service mitläuft. Das ist erlebbarer Service und gelingt vor allem dann, wenn Marketing, Vertrieb und Service Hand in Hand gehen – und wenn die Stationen in der *Customer Journey* nicht einzeln, sondern ganzheitlich betrachtet werden. So kann der Service auch *Connected Solutions* anbieten und an allen Kundenkontaktpunkten erlebbare Events kreieren, die Produkte und Services spürbar und erkennbar für die Kunden machen.

DIE BASIS: PROZESSE, TOOLS, QUALIFIZIERUNG, ANGEBOT

Wirklichen Zusatznutzen schaffen Unternehmen heutzutage nur noch selten über das Produkt oder die Reaktionszeit, sondern über digitale Serviceangebote jenseits des Produkts. Wobei das auch immer von der Branche abhängt. FinTech-Start-ups können mit Geschwindigkeit immer noch richtig Nutzen schaffen, wenn sie Kredite in wenigen Minuten genehmigen – ein Vielfaches schneller als traditionelle Banken, die in der Regel mehrere Tage dafür benötigen. Aber allgemein gilt: Um die Grundvoraussetzungen der Kundenanforderungen zu erfüllen, muss das Produkt einwandfrei sein. Um die Erwartungen der Kunden zu *übertreffen*, muss der Service zum Partner auf Augenhöhe werden und genauso präsent sein, wie der Vertrieb. Service- und Wartungsarbeiten sollten Teil des Angebots oder Angebotspakets sein, Service muss als Vertriebskanal betrachtet werden, über den Kunden zusätzliche Dienstleistungen in Anspruch nehmen können – auch schon vor oder während des Kaufprozesses, wie z. B. technische Beratung oder Planungsunterstützung. At-Sales-Services wie Montage, Inbetriebnahme oder Remote-Anleitungen mittels *Augmented* oder *Virtual Reality* dürfen ebenfalls nicht im Service-Portfolio fehlen. Wer seine Hausaufgaben macht, kann den nächsten Schritt gehen – und mit digitalen Smart Service Solutions sogar eigenständige Geschäftsmodelle oder gar Plattformen entwickeln.

Damit das gelingt, müssen Unternehmen aber die zunächst Basis dafür schaffen. Und hier sehe ich bei vielen mittelständischen Unternehmen noch Nachholbedarf. Bevor wir uns also den Smart Services zuwenden, beleuchten wir zunächst die Basis. Sie dient Ihnen als Checkliste für Ihr eigenes Unternehmen. Machen Sie einen Abgleich: Decken Sie die Basis ab? Oder gibt es noch Optimierungspotenzial? Erst dann, wenn Sie Ihre Hausaufgaben gemacht haben, sollten Sie in die Sphären der Smart Services einsteigen. Setzen wir einmal voraus, dass Ihr Produkt qualitativ einwandfrei ist und die ersten beiden Kano-Merkmale erfüllt. Die Basis für einen herausragenden Service besteht aus vier Komponenten, die alle miteinander verknüpft sind. Die hier genannte Reihenfolge ist nicht hierarchisch. Alle vier Punkte müssen parallel betrachtet werden:

- **Prozesse**
- **Tools & Technologie**
- **Mitarbeiterqualifizierung**
- **Service-Angebot**

PROZESSE:

Es beginnt mit der Frage: Sind die Prozesse klar definiert sowie die einzelnen Vorgänge, Zeitpläne und Routinen festgelegt? Kennen die Mitarbeiter die Servicemechanismen und Prozessabläufe und wissen sie, an welchen Stellen in der Customer Journey sie proaktiv potenzielle Services anbieten können? Sind die Reaktionszeiten und die Zeiten bis zur Lösung einer Kundenanfrage klar definiert und messbar? Und zuletzt: Stehen die Dienstleistungen im Einklang mit der Unternehmensstrategie und den Zielen?

Verantwortliche sollten einen klaren Prozessablauf entwickeln, der alle möglichen Handlungen innerhalb des Service vorgibt. Es geht immer darum, die Kundenzufriedenheit zu steigern und ihn sichtbar zu machen. Das gelingt durch einen klaren Kommunikationsprozess, der Kunden und Partner einbezieht. Lassen Sie Ihre Kunden immer wissen, wenn Sie ihnen gerade eine Serviceleistung erbracht haben, auch dann, wenn es automatisierte Services sind. Dadurch rufen Sie dem Kunden Ihre Leistungen immer wieder ins Gedächtnis und vermitteln Ihre Servicefürsorge für ihn.

TOOLS & TECHNOLOGIE:

Bevor Tools und Technologien eingesetzt werden, müssen die Prozesse klar definiert sein, denn: Tools helfen nur, die vorhandenen Prozesse zu unterstützen. Erst dann sollten Unternehmen die Chancen der Digitalisierung nutzen, um ihr Marketing, ihren Vertrieb und ihren Service zu verbinden und weiterzuentwickeln. Haben Sie ein automatisiertes CRM mit hoher Datenhygiene? Verwenden Sie eine Field-Service-Software, die mit dem CRM verbunden ist? Nutzt das Unternehmen Tools zum Monitoring oder für Remote Services? Auch stellt sich die Frage, wie gut der technische Außendienst ausgestattet ist: Können Kunden die Ankunftszeit der Techniker tracken? Nutzen diese digitale Routenplaner, um Verkehrsknoten zu umgehen und in kürzester Zeit beim Kunden zu sein? Haben die Mitarbeiter mobile Endgeräte für die Abwicklung?

Wer Kunden mit Serviceleistungen begeistern will, muss in moderne Tools und Technologie investieren. Es ist ein Investment in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Binden Sie die Serviceverantwortlichen auch in den Beschaffungsprozess neuer Technologie und Tools ein, denn: Im Endeffekt sind sie es, die wissen, womit sie echten Kundennutzen stiften und wie sie die Customer Experience optimieren können.

QUALIFIZIERUNG:

Technologie ist das eine, die korrekte Anwendung das andere: Sind Ihre Serviceteams mit den neusten Tools vertraut? Hat Ihre Belegschaft die Möglichkeit, sich regelmäßig in *Service Excellence* weiter zu qualifizieren? Benötigen Mitarbeiter mehr Wissen über *Service-Level-Agreements* (SLAs)? Sind Schulungen zur Datenpflege im CRM und zur Nutzung der Field-Service-Software oder Qualifizierungen zur CRM-Datenanalyse nötig? Ist der technische Außendienst darin geschult, beim Kunden vor Ort weitere Services anzubieten, die Mehrwert bieten – und nicht wie aufdringliche Verkaufsangebote wirken? Und: Sind die nötigen Zertifikate bei allen Mitarbeitern aktuell und autorisiert – und werden sie regelmäßig erneuert? Wird das Wisse n regelmäßig aufgebaut, erhalten und weiterentwickelt?

Sparen Sie nicht an dieser Stelle, investieren Sie in die Qualifizierung Ihrer Belegschaft und stellen Sie Ihnen die nötigen Tools zur Verfügung. Der Fachkräftemangel stellt Sie schon vor genug personelle Herausforderungen – also sorgen Sie lieber dafür, Ihre Mitarbeiter zu binden und zu qualifizieren. Die Qualifizierungsangebote sollten dabei mit den strategischen Prioritäten abgestimmt werden. Die Weiterbildungen der Mitarbeiter muss die Strategie unterstützen und sich mittelfristig auch in den Geschäftsergebnissen widerspiegeln. Ist das der Fall, wird auch den größten Zweiflern schnell klar: zielgerichtete Schulungen kein Kostenfaktor – sondern eine wichtige strategische Investition.

SERVICE-ANGEBOT:

Eine weitere Frage lautet, welche Basis-Service-Angebote die Customer Experience verbessern und erlebbar machen. Darunter fallen beispielsweise Self-Service-Möglichkeiten. Die Bereitstellung von Video-Tutorials oder Anwendungstipps versetzen Kunden in die Lage, bestimmte Herausforderungen selbst zu lösen. Neben Self-Service gehören zu den Basis-Service-Angeboten aber vor allem physisch erbrachte Services, also Dienstleistungen, bei denen eine zwischenmenschliche Interaktion stattfindet: Eine Kundenhotline, bei der geschulte Mitarbeiter schwierigen Fragen zur Maschine oder Anlage beantworten, bzw. einen Servicetechniker zum Kunden senden können, der technische Außendienst, der vorbeikommt und Probleme an der Maschine löst oder gar ein für den Kunden besseres Servicepaket verkauft. Serviceberatung, Kundenbetreuung und Verkauf sind hier fest miteinander verbunden.

Hierbei ist die Frage wichtig: Sind Kundenzufriedenheit und Kundenprozesse in Ihrem Unternehmen ein wichtiges Thema? Sorgen Sie dafür, dass Ihr Unternehmen in der Lage ist, kontinuierliche Feedbackschleifen mit Kunden herzustellen – und Serviceprozesse oder Produkte zu verbessern? Wie machen Sie die Prozesse erlebbar? Welche Tools sind dabei für die Kundeninteraktion hilfreich? Es ist essenziell für den Servicevertriebskanal, regelmäßig den Kundenbedarf zu analysieren und somit proaktiv Lösungen und Service-Angebote anbieten zu können. So verhindern Sie, dass Kundenherausforderungen zu kritischen Problemen werden oder gar zu Beschwerden führen. All das zahlt in die Kundenzufriedenheit ein.

VORREITER TELEKOMMUNIKATIONSBRANCHE

Welchen Mehrwert der Dreiklang aus Qualifizierung, Tools und Service-Angeboten bieten kann, zeigen der Telekommunikationssektor und die technische Industrie. Hier findet schon seit Jahrzehnten ein kontinuierlicher Wandel statt. Der technische Außendienst wird zunehmend mit digitalen Tools ausgestattet, um eine Effizienzsteigerung zu erzielen und die Produktivität zu erhöhen. Laut der Zebra-Studie „The Future of Field Operations“[19] soll sich die Nutzung mobiler Endgeräte und digitaler Tools bis 2025 von 16 auf 32 Prozent verdoppeln.[20] Neun von 10 Dienstleistern beabsichtigen außerdem, bis 2025 vermehrt Remote Monitoring, Remote Reporting, Advanced Analytics und Machine Learning in ihr Service-Portfolio zu integrieren (→mehr dazu in Kapitel 3).[21] Auf der einen Seite erleichtern die neuen Technologien und Tools die Arbeit des technischen Außendiensts. Auf der anderen Seite verbessern sie die Servicequalität und erhöhen die Kundenzufriedenheit. Die Kommunikationsbranche war schon früh vom digitalen Wandel betroffen – und hat schneller als andere Branchen ein Bewusstsein dafür entwickelt, das digitale Tools, zielgerichtete Mitarbeiterqualifizierung und klar definierte Service-Angebote die Basis bilden, um Kundenerwartungen zu übertreffen.

Unternehmen können Kundenerwartungen übertreffen, wenn sie Smart Solutions anbieten. Dafür müssen sie aber ihre Hausaufgaben machen – und klare Prozesse, moderne Tools, qualifizierte Mitarbeiter sowie grundlegende Service-Angebote etablieren. Gelingt ihnen das, können sie ihr Service-Portfolio mit digitalen Servicelösungen jenseits des Produktes auf die nächste Stufe heben.

Unternehmen können Kundenerwartungen übertreffen, wenn sie Smart Solutions anbieten. Dafür müssen sie aber ihre Hausaufgaben machen – und klare Prozesse, moderne Tools, qualifizierte Mitarbeiter sowie grundlegende Service-Angebote etablieren.

CHECKLIST: BASIS BILDEN FÜR DEN NÄCHSTEN SCHRITT

- [ ] Sind die Prozesse und Abläufe klar definiert?
- [ ] Kennen die Mitarbeiter die Servicemechanismen?
- [ ] Sind Reaktions- und Lösungszeiten definiert und messbar?
- [ ] Orientieren sich die Prozesse an der Unternehmensstrategie?
- [ ] Nutzen Sie moderne digitale Tools: CRM, Field-Service-Software, Monitoring, Tracking, Erfolgsmessung etc.?
- [ ] Ist der technische Außendienst mit neuester Technologie ausgestattet?
- [ ] Ist der technische Außendienst mit den Vertriebspraktiken vertraut?
- [ ] Werden die Servicemitarbeiter regelmäßig geschult?
- [ ] Wird Qualifizierung als Zukunftsinvestition betrachtet und nicht als Kostenfaktor?
- [ ] Haben Sie Basis-Service-Angebote entwickelt, die vom Kunden vorausgesetzt und erwartet werden?
- [ ] Haben Sie einen Feedback-Kanal zum Kunden etabliert, um Ihre Angebote kontinuierlich zu verbessern und weiterzuentwickeln – und die Kundenzufriedenheit zu steigern?

Wenn Sie all diese Fragen mit Ja beantworten, können Sie zum nächsten Kapitel blättern.

03

DIGITALE SERVICELÖSUNGEN –

innovative Marktleistungen als
Wachstumstreiber der Zukunft

Dank der mittelständischen Unternehmen hierzulande hat Deutschland immer noch die große Chance, beim Zukunftsthema Industrie 4.0 globaler digitaler Vorreiter zu sein. Der rasante technologische Wandel verändert Märkte, Lieferketten, Strukturen, Dienstleistungen und die gesamte Wirtschaftswelt. Für nahezu jedes Unternehmen steht dabei die Frage im Raum: Was bedeuten diese Veränderungen für unser Geschäft?

VOM HERSTELLER ZUM SMART-SOLUTIONS-PROVIDER

Vor der vierten industriellen Revolution waren die Branchengrenzen noch klar abgesteckt, heute verschwimmen sie immer mehr. Zum Beispiel im deutschen Maschinen- und Anlagenbau: Früher stellten die Unternehmen Maschinen und Anlagen her, optimierten Produkte und Prozesse und bauten in den relevantesten Märkten eigene Produktionsstandorte auf, um die Lieferzeiten zu den dort ansässigen Kunden zu verkürzen. Ingenieurskunst „Made in Germany" ist noch immer höchstes Qualitätsmerkmal. Durch den rasanten digitalen Fortschritt entstehen aber neue Möglichkeiten der Datenverarbeitung und -analyse. Maschinen in Top-Qualität zu bauen, reicht nicht mehr aus (-> siehe Kapitel 2: Kundenerwartungen). Wer sein Geschäft weiterentwickeln und Kunden einen Zusatznutzen bieten will, kommt an smarten Servicelösungen nicht vorbei. Somit werden Hersteller zunehmend zu Smart-Solutions-Providern. Auch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte schätzt die Profitabilität im Neumaschinengeschäft auf 0 bis 10 Prozent – die im Service dagegen auf 20 bis 50 Prozent.[22]

Denn mit Service schaffen Unternehmen für Kunden jenseits des Produktes Mehrwert – und festigen ihre Position im Markt. Laut Capgemini kaufen 91 Prozent der Kunden nach einem positiven Serviceerlebnis mit höherer Wahrscheinlichkeit noch einmal.[23] Mithilfe von KI, *Machine Learning* und intelligenter Datenauswertung können Unternehmen ihren Service zu einem starken Profitcenter weiterentwickeln. Die Bereitstellung innovativer Serviceleistungen öffnet ihnen außerdem den Zugang zu neuen Geschäftsmodellen und Wachstumsmärkten. Schon heute lässt sich beobachten, wie Produkte und Services zunehmend verschmelzen und entweder in einem hybriden Produkt-Service-System aufgehen[24] – ein Maschinenbauer stellt die Maschine kostenlos zur Verfügung und verkauft nur noch die Smart-Service-Lösungen – oder aber Services können produktungebunden eingekauft werden, weil die Kundenseite schon im Besitz einer Maschine o. ä. ist. In beiden Fällen besteht der Kundenmehrwert aus enormen Effizienzsteigerungen.

CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Halten wir einmal fest, welche Chancen und Herausforderungen die Weiterentwicklung des Service zum digitalen Geschäftsmodell birgt.

BEISPIELHAFTE CHANCEN:

- **Effizienz- und Produktivitätssteigerungen**
- **Längere Betriebszeiten**
- **Geringere Ausfallzeiten**
- **Reduzierte Einrichtungszeiten**
- **Sinkende Betriebskosten**
- **Höhere Prozess- und Datentransparenz**
- **Ressourcenschonung**
- **Höhere Flexibilität und Resilienz**
- **Weiterentwicklung der Prozesse und Serviceangebote**
- **Neue Geschäftsmodelle und Wachstumschancen**
- **Wettbewerbsvorteile**

BEISPIELHAFTE HERAUSFORDERUNGEN:

- **Neue Technologien verstehen und anwenden können**
- **Gewährleistung der Datensicherheit und des Datenschutzes**
- **Neue Anforderungsprofile an Mitarbeiter nötig**
- **Knowhow muss erst aufgebaut werden**
- **Fehlende Standards und Zertifizierungsmöglichkeiten**
- **Fehlende technische Voraussetzungen**
- **Unklarheit über Verantwortlichkeiten neuer Bereiche**
- **Fokussierung auf Kundenmehrwert bietende Service-Geschäftsmodelle**
- **Neuausrichtung der Organisationsstrukturen**
- **Mitarbeiter im Change mitnehmen**

Es gilt also, die Chancen nutzen und die Herausforderungen zu antizipieren. Dafür sind Unternehmergeist, Mut, Veränderungsbereitschaft und Offenheit für neue Wege erfolgsentscheidend (-> mehr dazu in Kapitel 4). Trial-and-Error kann hilfreich sein, um sich auf unbekanntes Digital-Terrain zu begeben – nur sollten Verantwortliche dabei immer ihr strategisches Ziel vor Augen haben. Und: den Mehrwert für die Kunden.

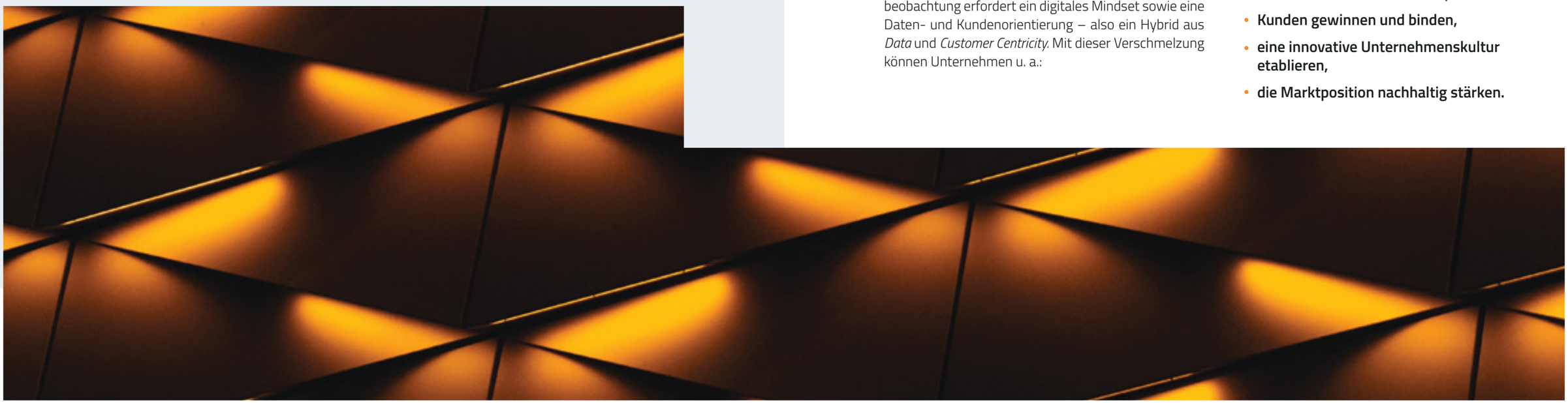
BEISPIELE IN DEUTSCHLAND

Wer einen genaueren Blick auf die deutsche Unternehmenslandschaft wirft, kann die Verschiebung vom Produkthersteller zum Serviceanbieter – und damit auch die Veränderung der Geschäftsmodelle – schon vielerorts beobachten. Beispielsweise vernetzen Sensorikschnittstellen Anlagen oder Maschinen miteinander, die dann Daten liefern, mit denen die Sicherheit, Qualität und Produktivität verbessert werden kann. Die Sensoren können Vibration, Geschwindigkeit, Materialposition, Druck, Prozesskräfte oder Temperatur messen. Eine wahre Daten-Schatzkiste!

Zum Beispiel sorgen in der Pharma- und Lebensmittelindustrie selbst kalibrierende Temperatursensoren dafür, dass Stillstände der Anlagen verhindert werden, da die manuelle Kalibrierung wegfällt. Das vereinfacht die Gewährleistung von Qualitätsstandards und rechtlich vorgeschriebenen Produktionsbedingungen. Das deutsche Unternehmen Endress+Hauser, ein führender Anbieter von Messgeräten für die industrielle Verfahrenstechnik, hat den ersten selbst kalibrierenden Temperatursensor entwickelt. Die Kalibrierdaten werden im Sensor gespeichert, automatisch dokumentiert und an eine Auswertungs-Software gesendet. Damit sparen Anwender Zeit und Kosten – und steigern die Sicherheit und Produktivität ihrer Anlage.[25]

Richten wir den Blick nach Hessen: Der Maschinen- und Softwareanbieter Zimmer & Kreim bietet Kunden Anlagen und Maschinen mit einem *Pay-Per-Use*-Geschäftsmodell an, d. h., weder kaufen, mieten oder leasen Kunden die Maschinen. Es gibt einen geringen monatlichen Nutzungsbasispreis für die Überlassung, ansonsten zahlen die Kunden immer nur dann eine Gebühr, wenn die Maschine in Betrieb ist. Inbetriebnahme und technischer Service sind in der Gebühr enthalten. Durch diese nutzungsbezogene Kostenabrechnung können Kunden ihre Kosten besser kalkulieren und ersparen sich unerwartete Zusatzkosten. Sie reduzieren Kapitalkosten und Zinsaufwendungen und sind aufgrund der Wartungen und Aktualisierungen immer auf dem neuesten Stand der Technik.[26]

Die Firma DMG MORI, der größte Werkzeugmaschinenhersteller der Welt, geht noch einen Schritt weiter. Mit der Plattform PAYZR hat das Unternehmen ein „Netflix für Manufacturing" entwickelt, wie es die Verantwortlichen nennen. Über die auf dem Subscription-Geschäftsmodell beruhende Plattform können Kunden Equipment-as-a-Service und Software-as-a-Service zu einer monatlichen Rate einholen.[27] Damit verschieben sich die Ausgaben von einmaliger hoher CapEx (Capital Expenditure) mit langfristiger Wirkungslaufzeit zu mehreren kleinen Opex (Operational Expenditure) mit direkten Wirkungseffekten. Das bietet Kunden eine höhere Planungssicherheit und verschafft ihnen mehr Luft für unvorhersehbare größere Investitionen – in der dynamischen Wirtschaftswelt ein wichtiger Faktor.



WACHSTUMSPOTENZIALE NUTZEN

Diese Beispiele zeigen, dass in Deutschland sehr viel in puncto Digitalisierung und Smart Services passiert. Wichtig bei der Entwicklung digitaler Servicelösungen ist, dass Unternehmen mit Mut neue Geschäftsmodelle erproben – und sich dafür auch zu Ökosystemen zusammentun, um ihr Experten- und Erfahrungswissen branchenübergreifend miteinander zu teilen (-> mehr dazu in den Kapiteln 4 und 5). Die Transformation der deutschen Wirtschaft geht alle Unternehmen etwas an. Wenn wir den Status unserer Industrien auf globaler Ebene behaupten wollen, sollten wir hierzulande den Schulterschluss suchen und miteinander die Transformation vorantreiben. Es gibt viele Initiativen und Zusammenschlüsse zur digitalen Transformation in Deutschland. Unternehmen sollten es als ihre Verantwortung begreifen, sich an diesen oder ähnlichen Ökosystemen zu beteiligen. Denn daraus entwickeln sich Möglichkeiten und Wachstumspotenziale. Und das hochspannende und gleichzeitig heikle Thema „Datensouveränität" kann in Kooperationsprojekten oder Zusammenschlüssen oftmals auch besser gemanagt werden.

DATEN: DER SCHLÜSSEL FÜR DIGITALE SERVICE-GESCHÄFTSMODELLE

Daten sind das Öl des 21. Jahrhunderts. Wer in der Lage ist, Maschinen-, Prozess- und Nutzerdaten o. ä. zu generieren und auszuwerten, kann datenbasierte Geschäftsmodelle entwickeln und sich nachhaltig am Markt behaupten. Mit Daten können Anbieter ihren Kunden einen ganzen Fächer neuer Servicelösungen zur Verfügung stellen, z. B. das Monitoring von Gütern und Warenströmen, Echtzeit-Assistenzsysteme zur Wartung von Maschinen, autonome Mobilität oder Mobile Computing. Für innovative digitale Geschäftsmodelle bilden Daten die absolute Grundlage – und deren zielgerichtete Nutzung kann wesentlich mehr leisten als eine Effizienzsteigerung der Wertschöpfungsprozesse. Die Fragen für Verantwortliche lauten also: Wie können wir interne und externe Daten nutzen, um neue Servicelösungen und Geschäftsmodelle zu entwickeln? Welche Technologien benötigen wir dafür?

Der kontinuierliche Blick auf technologische Entwicklungen sowie Veränderungen und Disruptionen im eigenen Ökosystem ist heute essenzieller denn je. Wer Trends frühzeitig erkennt und bei Relevanz für das eigene Unternehmen nutzt, kann schneller als der Wettbewerb agieren. Diese kontinuierliche Markt- und Technologiebeobachtung erfordert ein digitales Mindset sowie eine Daten- und Kundenorientierung – also ein Hybrid aus *Data* und *Customer Centricity.* Mit dieser Verschmelzung können Unternehmen u. a.:

- **ihr Leistungsangebot erweitern,**
- **das Erlösmodell transformieren,**
- **mehr Klarheit über Ressourcennutzung erlangen,**
- **Kostenstrukturen verändern,**
- **Kunden gewinnen und binden,**
- **eine innovative Unternehmenskultur etablieren,**
- **die Marktposition nachhaltig stärken.**

MEINE DATEN, DEINE DATEN?

Der Daten-Goldrausch hat längst begonnen. In der Wertschöpfungskette versuchen mehrere Akteure, die gesammelten Daten zu bekommen und für ihr Geschäft zu nutzen. Zum Beispiel im Maschinenbau: Wem gehören die Daten, die in die Maschinen eingebaute Sensoren liefern? Dem Hersteller? Nicht, wenn die Maschine verkauft wurde. Das wäre der Fall, wenn die Maschine geleast ist – und nicht Eigentum, sondern nur im Besitz des Anwenders ist. Wollen Hersteller die Datenhoheit über ihre Maschinendaten bewahren, sollten sich vertraglich absichern. Neben Hersteller und Anwender sind auch reine Serviceunternehmen hinter den Daten her. Ein Maschinenbauer hat wenig davon, wenn ein externer Service Provider die Maschinendaten analysiert und der Kunden Serviceleistungen verkauft, während er selbst von zukünftigen Wachstumsmärkten ausgeschlossen wird. Die Lösung: Entweder sichert sich der Maschinenbauer auch hier vertraglich ab – oder er gründet einen hauseigenen Service Provider, bzw. akquiriert einen.

Ein weiterer Ansatz wäre, mit unterschiedlichen Akteuren ein Datennetzwerk zu bilden und gemeinsam Lösungen zu entwickeln, an deren Wertschöpfung alle beteiligt sind.

In Europa haben sich mehrere hundert Unternehmen zusammengeschlossen, um an einem solchen Datennetzwerk zu arbeiten und eine europäische Cloud-Lösung für die Industrie zu entwickeln. „Gaia-X" soll eine Cloud werden, die im Gegensatz zu amerikanischen oder asiatischen Anbietern, die Datensouveränität bewahrt.[28] Lückenlose Datensicherheit ist für Industrieunternehmen von besonderer Bedeutung. So bietet Gaia-X die Chance, eine ernst zu nehmende europäische Alternative zu sein. Medial wird der europäischen Cloud das Potenzial zugeschrieben, der neue „Goldstandard" zu werden.[29] Allerdings hakt es noch an der Implementierung – ein weiteres europäisches Phänomen im Vergleich zu den Schnellstartern aus Übersee und Fernost.

FAZIT: DIE CHANCEN ÜBERWIEGEN!

Die Chancen, Service zum digitalen Geschäftsmodell weiterzuentwickeln, liegen auf der Hand. Sie rechtfertigen die Herausforderungen, denen sich Unternehmer stellen sollten. Denken Sie daran: Das Schönste am Unternehmertum ist doch gerade, zu gestalten und neue Geschäftsmöglichkeiten zu entwickeln. Einen Ansatz, wie Sie vorgehen könnten, liefere ich Ihnen im folgenden Abschnitt.

Der Daten-Goldrausch hat längst begonnen. In der Wertschöpfungskette versuchen mehrere Akteure, die gesammelten Daten zu bekommen und für ihr Geschäft zu nutzen.

04

SERVICE 360° –

wie Sie die nächste Stufe erklimmen

Wie könnte eine solide Struktur aussehen, um smarte Servicelösungen für Ihre Kunden zu entwickeln? Zunächst sei gesagt: Es kommt natürlich immer auch auf die Branche und das Produktangebot an. Allerdings möchte ich hier einen Denkansatz vorstellen, in welche Richtung Sie sich bewegen könnten, um Ihren Service 360° auszurichten – kundenzentriert, datengestützt, und effizienzgetrieben. Dieser Ansatz besteht aus den folgenden Punkten:

1. **Kontext herstellen und Use Case beschreiben**
2. **Serviceprodukte entwickeln**
3. **Serviceorientierte Erlösmodelle definieren**
4. **Serviceprozesse visualisieren und optimieren**
5. **Daten erheben und analysieren**
6. **Mehrdimensionaler Fokus.**

1: Kontext herstellen und Use Case beschreiben

Zunächst werden die bestehenden Produkte und Systeme beschrieben, für die sich digitale Servicelösungen eigenen können. Die Verantwortlichen beschreiben konkrete Anwendungsfälle für Kunden und erstellen unterschiedliche Use Cases der Produkte. In dieser Phase stellt sich heraus, welche Hindernisse sich für die Servicelösungen ergeben, aber auch, welcher Mehrwert für die Kunden generiert werden kann.

2: Service-Produkte entwickeln

Nun gilt es, klare Service-Angebote zu entwickeln, die der Kundenseite Mehrwehrt bieten und sie langfristig an das Unternehmen binden. Das Angebot digitaler Servicelösungen kann aus unterschiedlichen Komponenten bestehen, darunter:

- **Konnektivität**[30]
  Die Vernetzung von Maschinen, der Aufbau eines digitalen Kundennetzwerks oder die Datenintegration in bestimmte Systeme.
- **Remote Services**[31]
  Fernwartung oder -reparatur, entweder über Fernzugriff auf Maschinen des Kunden oder über Datenbrillen und Fernanweisung der Servicetechniker per Videoübertragung.
- **Smart Monitoring**[32]
  Erfassung, Visualisierung, Überwachung und Analyse von Maschinen- und Prozessdaten.
- **Digital Maintenance**[33]
  Smartes Wartungsmanagement, Predictive und Prescriptive Maintenance-Lösungen.
- **Planung und Simulation**[34]
  Erstellung digitaler Zwillinge zur kostengünstigen Simulation und Analyse von Laufzeiten.
- **Onlineshops**[35]
  Z. B. für Ersatzteile, After-Sales-Service-Angebote, Lizenzverlängerungen etc.
- **Plattform**[36]
  Nutzerplattformen für Kunden, über die sie u. a. auf Daten zugreifen, Self-Service-Angebote nutzen und in Interaktion mit Anbieter oder anderen Nutzern treten können.

Diese Auflistung ist bei weitem nicht vollständig, lässt aber bereits erahnen, welche Möglichkeiten digitale Services für Unternehmen bieten. Bei der Serviceentwicklung sollten die Verantwortlichen im engen Austausch mit der Kundenseite stehen und sie frühzeitig in die Entwicklungsphase einbeziehen. So entstehen schneller marktrelevante Lösungen. Auch signalisiert das Unternehmen den Kunden: Hier geht es um Lösungen für Kunden, nicht um den Verkauf unserer Angebote. Das zahlt positiv in die Kundenwahrnehmung ein.

3: Service-orientierte Erlösmodelle definieren

Je nachdem, welche Serviceleistungen entwickelt werden und welcher Zusatznutzen für die Kunden entsteht, lässt sich daraus ein (oder auch mehrere) Erlösmodell für die Monetarisierung ableiten. Digitale Servicelösungen unterscheiden sich dabei stark von physischen Produkten. Mögliche Erlösmodelle könnten u. a. sein:

- **Leasing/Subscription:**

  Dienstleistungen und Software werden befristet zur Verfügung gestellt, beispielsweise in Form von Jahreslizenzen oder monatlichen Leasingraten. Kunden erhalten dadurch so lange einen kontinuierlichen Service, wie sie es wünschen und haben die laufenden Kosten (Opex) gut im Blick. Die Anbieterseite kann das Kostenmodell ebenfalls leicht tarieren: Spart sich der Kunde durch den Service Ausfallzeiten und steigert seine Produktivität, kann daraus ein entsprechender monatlicher Leasingbetrag ermittelt werden. Eine effiziente Lösung für beide Seiten.

- **Ergebnisbasiert (Outcome)**

  Hier zahlen Kunden gemessen an dem Ergebnis der Herstellung. Das ist vor allem für die Kundenseite ein sehr attraktives Modell, weil sie dadurch Risiken minimiert. Wenig Outcome bedeutet niedrigere Kosten, hoher Outcome höhere Kosten. Für die Etablierung eines ergebnisorientierten Erlösmodells müssen die Ergebnisse und die Prozesse, die dahinführen, sehr genau messbar sein. Dieses Modell eignet sich also vor allem bei automatisierten und standardisierten Prozessen, bei denen die Qualitätsmessung- oder Kontrolle automatisch und fehlerfrei erfolgt.

- **Pay-per-Use:**

  Dieses Erlösmodell ähnelt dem Leasing- /Subscription-Modell darin, dass es ebenfalls befristet ist. Allerdings variieren die Zeitabstände der Bezahlung: Je nachdem, wie oft beispielsweise eine Maschine im Einsatz ist, wird nach Sekunden, Minuten, Stunden, oder Tagen abgerechnet. Die Kosten sind dadurch nicht konstant. Es gibt allerdings auch klarere Pay-per-Use-Modelle, bei denen die Nutzung (einer Maschine, eines Bauteils o. ä.) für einen bestimmten Zeitraum definiert wird – und auch Verschleißerscheinungen einbezogen werden. Kunden, die mit weichen Materialen arbeiten, zahlen also weniger, als Kunden, die mit harten Materialien arbeiten, bei denen schnellere Abnutzungserscheinungen an der Maschine auftreten.

4: Service-Prozesse visualisieren und optimieren

Digitale Servicelösungen durchlaufen unterschiedliche Serviceprozesse, von denen manche für Kunden direkt sichtbar und spürbar sind, andere wiederum eher im Hintergrund stattfinden. Um ein einheitliches Verständnis daüber zu gewinnen und sie zu optimieren, bietet sich das sogenannte Service-Blueprinting-Modell an. Ein Service-Blueprint visualisiert die einem Service zugrundeliegenden Prozesse und Ressourcen – sowohl die für Kunden sichtbaren als auch die nicht sichtbaren. Die Blueprints beziehen sich immer auf bestimmte Berührungspunkte in einer Customer Journey. Festgehalten werden darin vor allem:

- **Kundenaktivität**

  Schritte, Entscheidungen und Aktivitäten, die Kunden während der Interaktion mit einer Dienstleistung durchführen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Diese Aktivitäten lassen sich z. B. aus einer Customer-Journey-Map ableiten.

- **Remote Services**

  Fernwartung oder -reparatur, entweder über Fernzugriff auf Maschinen des Kunden oder über Datenbrillen und Fernanweisung der Servicetechniker per Videoübertragung.

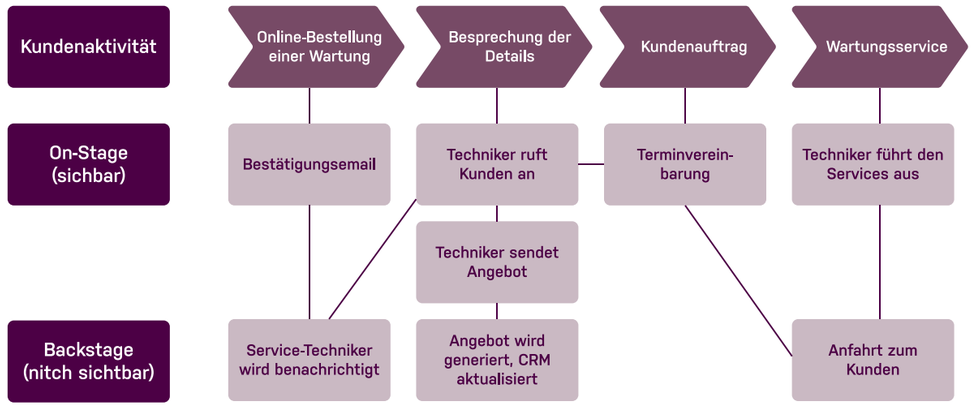
- **Backstage-Aktivität**

  Diese Aktivitäten bestehen aus Hintergrundprozessen. Ein anschauliches Beispiel ist der Bestellprozess in einem Restaurant: Wir bestellen das Essen beim Kellner (Kundenaktivität und On-Stage-Aktivität), und der Koch in der Küche bereit es zu (Backstage-Aktivität)[37]. Auf den B2B-Bereich bezogen, wären Backstage-Prozesse u. a.: automatische Angebotsgenerierung, interne Bestellprozesse von Ersatzteilen, Dokumentation, die Anfahrt zum Kunden, Updates von Software, etc.

- **On-Stage-Aktivität**

  Dieser Bereich umfasst Aktionen, die für den Kunden sichtbar sind. Sie können in unterschiedlichen Konstellationen erfolgen:

  - Von Mensch zu Mensch: z. B. Servicemitarbeiter meldet sich beim Kunden oder andersherum.
  - Von Mensch zu Computer: z. B. Kunde nutzt digitale Self-Service-Funktionen.
  - Von Computer zu Mensch: z. B. Smart Monitoring erkennt Verschleißerscheinung an einer Maschine und benachrichtigt einen Servicetechniker.
  - Computer zu Computer: z. B. Prescriptive Maintenance erkennt Verschleißerscheinung an einer Maschine und wartet sich selbst bzw. bestellt automatisch das nötige Ersatzteil.



5: Daten erheben und analysieren

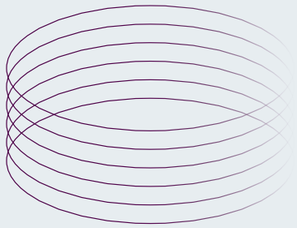
Wer smarte Servicelösungen gewinnbringend und nachhaltig erfolgreich nutzen will, muss seine Systeme dementsprechend anpassen. Was mir bei Gesprächen mit Kunden und Interessenten immer wieder auffällt: Viele Unternehmen tun sich schwer damit, alte Systeme aufzugeben und beispielsweise ihre ERP-Umgebung zu modernisieren. Das ist aber ein zwingender Schritt, wenn sie datenbasierten Smart Service als Geschäftsmodell etablieren und somit innovative Marktleistung entwickeln möchten. Manche versuchen, ihre alten Systeme mit neueren CRM, SCM o. ä. zu erweitern. Das ist oftmals allerdings nicht sehr produktiv. Nur, wer Tools und Systeme zur Prozess-, Produkt- und Kundendatenerhebung und darin eine hohe Datenhygiene hat, ist in der Lage, die Daten sowohl für neue Serviceangebote als auch für die Effizienzsteigerung bestehender Serviceprozesse zu visualisieren und gewinnbringend zu nutzen.

Immerhin zeigt sich, dass Verantwortliche sich der Wichtigkeit bewusst sind. Laut einer internationalen McKinsey-Umfrage gaben 64 Prozent der befragten Führungskräfte an, die Ausgaben für Predictive-Analytics-Lösungen erhöhen zu wollen[38]. Das Problem liege oftmals aber darin, dass die Unternehmen keine klaren Ziele definieren, was sie mit der Datenanalyse erreichen wollen.[39] Die Datenerhebung und die Service-Prozess-Analyse *(Blueprints)* müssen aber immer ein konkretes Ziel verfolgen: Kundenerlebnis verbessern, isolierte Prozesse zusammenführen, Kundeninteraktion erleichtern, automatische Prozesse beschleunigen etc.

6: Daten erheben und analysieren

Wenn sich Märkte verändern, müssen sich Unternehmen Gedanken machen, wie sie die Wertschöpfung nachhaltig sichern. Das erfordert einen 360-Grad-Blick auf bestehende Produkte und Services (und Serviceprozesse) sowie auf innovative Möglichkeiten, sie miteinander zu verbinden. Gleichzeitig müssen sich Verantwortliche die Frage stellen, wie sie mithilfe von Daten und vernetzten Produkten neue digitale Service-Geschäftsmodelle entwickeln und somit die Wachstumsmärkte von morgen erschließen können. Für eine 360-Grad-Betrachtung und die Transformation zum Smart-Solutions-Provider müssen folgende Dimensionen im Fokus sein:

- **Trends**
- **Technologie**
- **Organisation**
- **Prozesse**
- **Geschäftsmodelle**
- **Mitarbeiter**
- **Kunden**
- **Märkte.**



Dem Service kommt eine zunehmend wichtigere Rolle zu. Unternehmen müssen ihn als Schlüsselelement ihrer Transformation begreifen und zum eigenständigen digitalen Geschäftsmodell weiterentwickeln. Der Service ist Teil der Erfolgsstrategie der Zukunft, wenn er die entsprechende Akzeptanz im Unternehmen erhält und die nötigen Tools und Mitarbeiter, um mit kunden- und nutzenorientierten Serviceangeboten Mehrwert zu schaffen.

"Success usually comes to those who are too busy to be looking for it."

Henry David Thoreau

05

DIVERSITY –

viele Branchen – eine Herausforderung

Branchen sind vielfältig. Jede hat ihre eigenen Sondermerkmale und Eigenschaften – genauso, wie jedes Unternehmen seine ganz eigene unverwechselbare DNA besitzt. Und dennoch gibt es bestimmte Themen, die branchenunabhängig jedes Unternehmen betreffen. Dazu gehören klassische Themen wie Vertrieb, HR, Finance, Kultur, Prozesse, Managementpraktiken und Service, aber auch externe Themen wie die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft.

MÄRKTE DER ZUKUNFT KENNEN KEINE BRANCHENGRENZEN

Viele Wachstumsmärkte der Zukunft bewegen sich in mehreren Branchen gleichzeitig. Betrachten wir beispielsweise den Wandel der Mobilität mit nicht-fossilem Antrieb: Er betrifft u. a. die Automobilindustrie, die Energiebranche, die Bauwirtschaft sowie den öffentlichen Sektor. Das „Warehouse 4.0" betrifft u. a. die Robotik und die Logistik. Der Zukunftsmarkt „Smart Services" verbindet Produkthersteller mit IT-Unternehmen. Bei diesen Beispielen wird schnell klar: Wer hier weiterhin auf der traditionellen Branchen-Bahn wandelt, droht mittelfristig abhängt zu werden. Was können Sie als Unternehmer also tun?

Beispielsweise könnten Sie den Blick über den Branchen-Tellerrand werfen und versuchen, innovative Geschäftsmodelle oder erfolgreiche Transformationsansätze in anderen Industrien zu identifizieren. Wer den Wandel anderer Branchen aufmerksam beobachtet, kann Potenziale erkennen, die auf die eigene übertragbar sind. Mit diesem *Outside-In*-Ansatz[40] können Unternehmen von schnelllebigen Branchen lernen und Ansätze in das eigene Unternehmen transferieren. Andere Branchen haben Erfahrungswissen in Transformation, Markteintritt und Neugestaltung – warum zapfen Sie dieses Wissen nicht an?

Ein anderer Ansatz wäre, für die eigenen Produkte und Services neue Anwendungsfelder außerhalb der eigenen Branche zu suchen. Gore-Tex wurden beispielsweise ursprünglich für Spezialbekleidung entwickelt, findet mittlerweile aber auch in der Medizin Anwendung z. B. für Implantate, Patch-Materialien oder Gefäßprothesen. Mit diesem Inside-Out-Ansatz[41] können Unternehmen sich mit eigenen Produkten neue Märkte erschließen. Das kann für die Entwicklung digitaler Servicelösungen, die sich auf mehrere Branchen übertragen lassen, sehr interessant sein: Smart-Monitoring-Apps, die je nach Kundenbedarf individuell eingestellt werden können, ganz egal, ob sie die Temperatur in einem Rohr, den Druck auf einem Ventil oder die Abnutzung einer Fräse anzeigen.

BRANCHENÜBERGREIFENDER WISSENSTRANSFER

Innovation lässt sich auch durch Partnerschaft beschleunigen. In einer zunehmend vernetzten Welt kann es strategisch zielführend sein, sich einem Ökosystem aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen anzuschließen, um gemeinsam an den Herausforderungen der Zukunft zu arbeiten. Im Ökosystem können die Akteure ihre Wertangebote kombinieren und neuen Mehrwert für Kunden schaffen. Überall, wo branchenübergreifender Wissenstransfer stattfindet, entsteht ein fruchtbarer Nährboden für Innovationen und Neugeschäft. Es geht um Austausch, um Geben und Nehmen, gegenseitige Befähigung. Das Wissen bewegt sich in beiden Richtungen, alle Seiten profitieren. So hat das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt bereits 2013 in einer Studie festgestellt, dass Kooperationen die Innovationsfähigkeit stärken kann.[42]

Auch wenn es immer noch Optimierungspotenzial gibt, freut es mich, zu sehen, dass einige Unternehmen in Deutschland die Wichtigkeit und Notwendigkeit von Branchen-Diversity schon erkannt haben. Man schaue nur auf die *Initiative Mittelstand Digital* des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz.[43] Oder auf die Adamos GmbH, ein gegründetes Joint Venture der großen mittelständischen Unternehmen Dürr, Zeiss, DMG MORI, Software AG und ASM.[44] Oder die Open Industry 4.0 Alliance, ein Ökosystem führender Unternehmen (darunter Beckhoff, Endress+Hauser, Hilscher, Ifm, Kuka, Multivac und SAP), die herstellerübergreifende Industrie-4.0-Lösungen und digitale Services für die Produktion entwickeln.[45]

FACHKRÄFTEMANGEL MIT KOOPERATIONSPLATTFORMEN BEGEGNEN

Kooperation und Wissenstransfer bieten noch einen weiteren Vorteil für alle Beteiligten: Sie können den Fachkräftemangel teilweise überbrücken. Hierzu ein Beispiel:

Unternehmen A stellt Anlagen her. Um den Kundenmehrwehrt zu steigern, möchte das Unternehmen nun auch vernetzte, smarte Anlagen anbieten. Dafür benötigt es umfassendes Know-how in Softwareentwicklung, Sensorik/Aktorik und Automatisierungstechnik. Fachkräfte sind rar. Also suchen die Verantwortlichen nach strategischen Partnern, mit denen sich das Angebot smarter Anlagen umsetzen lässt. Man findet Unternehmen B, das Know-how im Bereich App- und API-Entwicklung hat. Schließlich ist mit Unternehmen C auch noch ein Partner an Bord, der Sensoren und Aktoren herstellt. Jeder liefert Fachwissen aus seinem Bereich – alle profitieren. Neue Fachkräfte zu finden, ist vorerst nicht nötig, da die Akteure im Ökosystem die nötigen Fachleute miteinander teilen.

Es entsteht eine digitale Service-Plattform: Die Kunden von Unternehmen A beziehen die smarten Anlagen und kaufen je nach Bedarf weitere Serviceleistungen über die Plattform ein. Die Partner B und C unterstützen Unternehmen A in der Umsetzung der Anlagen und des Services und haben teil an der Wertschöpfung in einem Markt, der ihnen zuvor verschlossen war.

Die Kunden profitieren ebenfalls: Sie haben nicht nur geringere Ausfallzeiten und eine höhere Produktivität. Sie benötigen im Idealfall ebenfalls nicht mehr so viele Fachkräfte in den Anlagen, da durch Remote Services oder mithilfe von Datenbrillen nun auch weniger ausgebildete Mitarbeiter die komplexen Anlagen bedienen können.

PROJEKT „SERVICE-MEISTER“

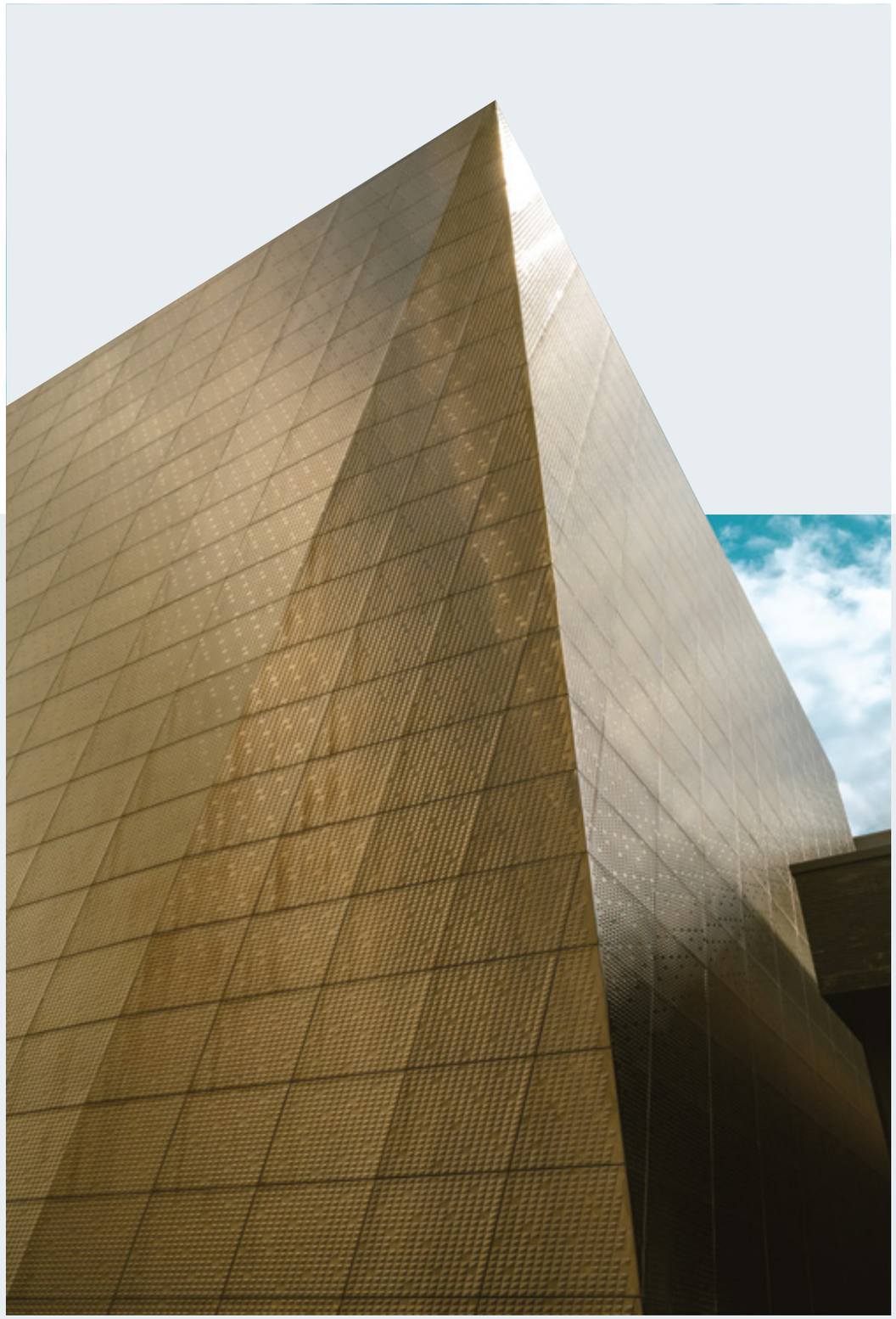
Ein Ökosystem, das dem hier vereinfachten fiktiven Beispiel sehr nahekommt, ist das Projekt „Service-Meister“.[46] Die hier beteiligten Partner sind der Verband der Internetwirtschaft (eco), Würth, die Berliner Hochschule für Technik, das Fraunhofer Institut für Software und Systemtechnik, Grand Centrix, Inovex, das Institut für Internetsicherheit, die Universität Stuttgart, das Karlsruher Service Research Institute, KEB Automation, das Kompetenznetzwerk Trusted Cloud, Krohne Messtechnik, Trumpf und die USU Software AG. Die Vision des Projekts ist es, eine branchenübergreifende, KI-basierte Serviceplattform für den deutsche Mittelstand zu entwickeln. Auf der Website von „Service-Meister“ formulieren die Initiatoren ihre Ziele wie folgt:

„Service-Meister entwickelt eine KI basierte, anlagen-, abteilungen-, und firmenübergreifende Serviceplattform für den deutschen Mittelstand. Geringer ausgebildete Fachkräfte sollen mit Hilfe von digitalen Ratgebern, wie KI-basierten ServiceBots und Smart Services, auch für komplexe Dienstleistungen befähigt werden. Digitalisiertes Service-Wissen soll auf einer Plattform unternehmensübergreifende Skalierbarkeit von Fachwissen ermöglichen. Durch die übergreifende Skalierung entsteht ein Serviceökosystem, dass dem Fachkräftemangel in Deutschland entgegengewirkt und den deutschen Mittelstand langfristig wettbewerbsfähig macht.“[47]

Das Projekt sollten Unternehmen definitiv beobachten – es kann eine großartige Lösung für viele Herausforderungen darstellen.

LASSEN SIE SICH VON ANDEREN BRANCHEN INSPIRIEREN

Ich kann Unternehmen nur immer wieder raten, sich bei ihrem Transformationsvorhaben von transformationserprobten Branchen inspirieren zu lassen. Wer sich nur in der eigenen Branche bewegt, wird betriebsblind und verpasst Innovationspotenziale. Branchenübergreifender Wissenstransfer ist ein Erfolgsfaktor für Transformationen. Ob durch Partnerschaften in Ökosystemen oder einfach nur durch gute Beobachtung anderer Sektoren: Verantwortliche gewinnen dadurch hilfreiche Einsichten für den Wandel ihrer Unternehmen und den Zugang zu neuen Märkten. Wir können so viel lernen, wenn wir unterschiedliche Sichtweisen zulassen.



06

KEEP IT SIMPLE –

mit Komplexität umgehen

Unsere moderne Wirtschaftswelt ist komplex. Märkte lösen sich auf oder verschmelzen, neue Wachstumsmärkte entstehen, Marktgrenzen verschieben sich. Um einen nachhaltigen Mehrwert zu schaffen, müssen Unternehmen heute zahlreiche Leistungsanforderungen erfüllen, die dabei manchmal sogar im Gegensatz zueinander stehen. Zum Beispiel:

- **Niedrige Kosten vs. hohe Qualität**
- **Geschwindigkeit vs. Zuverlässigkeit**
- **Standardisierung vs. Individualisierung**
- **Innovation vs. Effizienz**
- **Globalität vs. Regionalität**
- **Agilität vs. Stabilität.**

So bedeutet Zuverlässigkeit zunächst: testen, einen Kontroll- und Qualitätsprozess aufsetzen, und regelmäßig überprüfen. Das geht in der Regel nur auf Kosten der Geschwindigkeit. Innovation bedeutet, etwas Neues zu schaffe, es zum ersten Mal zu tun – Effizienz bedeutet hingegen, etwas wiederholen, lernen und aus dem Gelernten zu optimieren. Agilität bedeutet u. a. schnelle Anpassungs- und Handlungsfähigkeit – Stabilität eher feste Grundstrukturen, die sich nicht so schnell verändern lassen.

Unternehmen stehen also vor teilweise widersprüchlichen Herausforderungen. Das liegt an der Digitalisierung und dem rasanten Technologiewandel, am Wettbewerbsdruck, an den gestiegenen Kundenanforderungen, an der höheren Anzahl an Interessensgruppen, denen Unternehmen gegenüber rechenschaftspflichtig sind: Shareholder, Kunden, Arbeitnehmer, Aufsichtsbehörden, staatliche Stellen, die Gesellschaft. All diese Stakeholder haben teilweise ebenfalls unterschiedliche Interessen. Das macht es für Unternehmen zunehmend komplexer, weil sie manchmal einen Stakeholder auf Kosten der anderen Stakeholder-Interessen zufriedenstellen müssen.

Gleichzeitig schafft diese neue Komplexität aber auch neue Möglichkeiten. Wem es gelingt, die Widersprüchlichkeiten aufzulösen, kann für profitables Unternehmenswachstum sorgen. Und dafür sollten Verantwortliche die organisatorische Kompliziertheit hinterfragen, z. B.

- **Hierarchieabbau: Wie können wir unsere Strukturen verschlanken?**
- **Effizienzsteigerung: Wie können wir Prozesse vereinfachen?**
- **Technologieunterstützung: Wie können wir Systeme optimieren?**
- **Priorisierung: Was sind die wichtigsten Messgrößen – und welche sind weniger wichtig?**
- **Bürokratieabbau: Wie können wir Reporting-Prozesse und Dokumentation verbessern?**

Ich sehe immer wieder, auf wie vielen Ebenen Unternehmen versuchen, auf die wachsende Komplexität zu reagieren. Viele schaffen sich ein Labyrinth, in dem die Menschen die Orientierung verlieren, weil das Zielbild nicht mehr klar ist. Das führt zu Motivations- und Produktivitätsverlust. Es gibt immer mehr Meetings, immer mehr Reports. Manager verbringen 40 Prozent ihrer Zeit mit dem Verfassen von Reports und 30 Prozent ihrer Zeit mit Meetings, sodass ihnen bestenfalls 30 Prozent für ihr Team bleiben.[48] Das Ergebnis: Teams, die in die falsche Richtung arbeiten, Missverständnisse, Fehlerquoten im Service, unzufriedene Kunden.

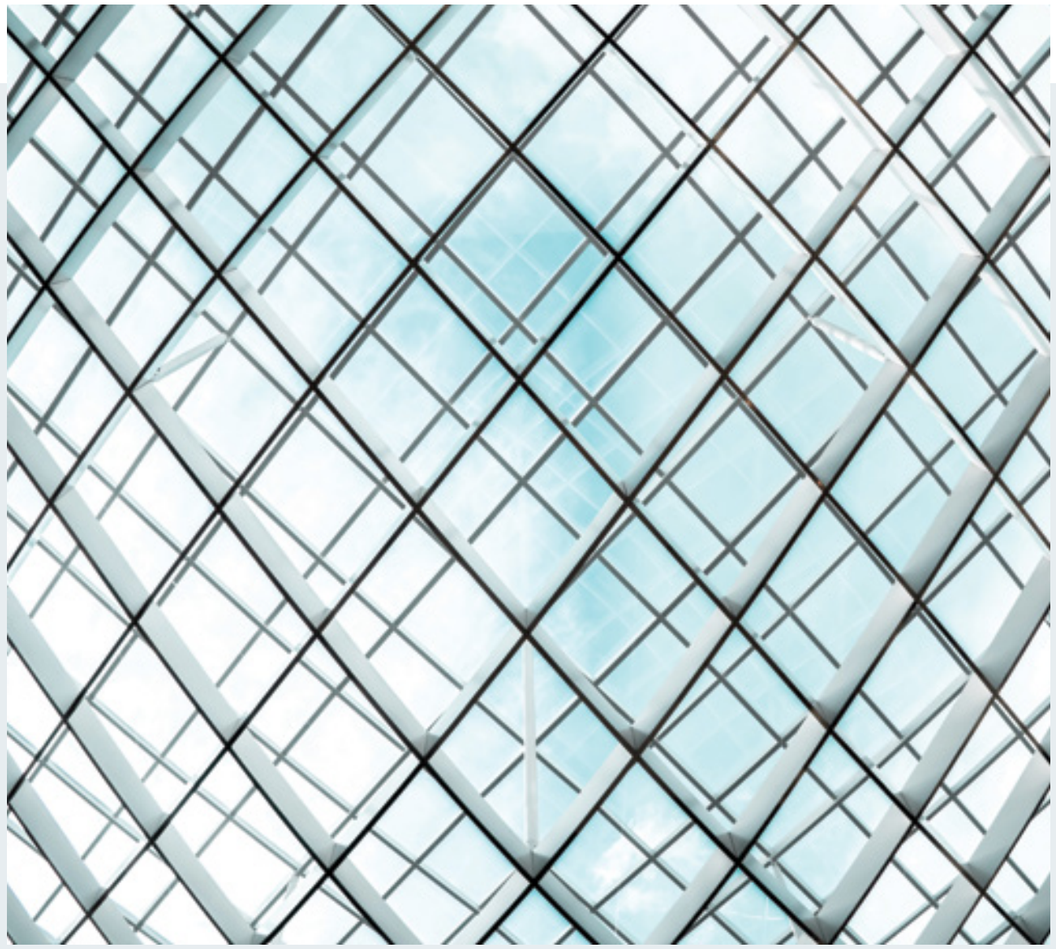
Ohne klare Zielvorgabe verschwenden Serviceteams bis zu 60 Prozent ihrer Zeit mit nicht wertschöpfenden Tätigkeiten. Hier sehe ich deutliches Optimierungspotenzial. Dabei geht es ganz einfach: eine klare Strategie entwickeln, ein klares Ziel vorgeben – und ein Zeitfenster, bis wann dieses Ziel erreicht werden soll. Schnellere Reaktionszeit, Verringerung der *Churn*-Rate um 30 Prozent, schnellere *Time-to-Customer* der Servicetechniker etc. Keep it simple!

Im Folgenden möchte ich Ihnen paar Denkanstöße mitgeben, wie Sie mit Komplexität im Unternehmen umgehen können..

1: Die Komplexität annehmen

Der erste Schritt ist, wie so oft, Akzeptanz zu schaffen. In Unternehmen gibt es viele Wechselwirkungen, manche Kräfte bewegen sich in gegensätzliche Richtungen. Verantwortliche sollten dieses dynamische Umfeld erwarten und annehmen, anstatt sich davon verwirren zu lassen. Es gibt nicht A oder B, sondern A und B. In unserer Wirtschaftswelt gibt es wenig Statisches, sondern viel Dynamik. Der griechische Philosoph Heraklit soll gesagt: *„Veränderung ist die einzige Konstante im Leben".* Widersprüchlichkeiten gehören dazu. Ein Ansatz, mit der Komplexität umzugehen, ist organisationale Ambidextrie: Hier werden auf der einen Seite die vorhandenen Ressourcen und Prozesse zur Gewinnsteigerung genutzt, um die Position in bestehenden Märkten zu festigen (Exploitation). Gleichzeitig werden aber auch innovative Produkte, Services und Geschäftsmodelle entwickelt, die neue Wachstumsmärkte erschließen können (Exploration). Somit bleibt das Unternehmen gleichzeitig effizient und flexibel.

Auf den Service bezogen: Während das Unternehmen noch die üblichen Services anbietet (Inbetriebnahme, Technischer Service, Telefonservice, Ersatzteile, At-Selling, Cross-Selling, Up-Selling, After-Sales, etc.), entwickelt es bereits mithilfe neuer technologischer Möglichkeiten digitale ServicelLösungen und eigenständige -Geschäftsmodelle: Predictive Maintenance, Monitoring, Remote Services, Pay-per-Use-Modelle, etc.



2: In kleinen Schritten vorgehen

Den Service auf die nächste Stufe zu heben, geht nicht über Nacht, auch nicht über wenige Monate. Es ist ein langfristiger Prozess. Aber anstatt in eine Komplexitätsstarre zu verfallen, sollten Verantwortliche einfach alle notwendigen Schritte und Teilschritte visualisieren und sie dann mit den Teams einzeln abarbeiten. Schritt für Schritt. Machen Sie sich eine Checkliste und arbeiten Sie einfach iterativ alles ab. Durch die kleinen Schritte schaffen Sie Einfachheit, auch wenn das gesamte Projekt hochkomplex ist. Die agile Aufteilung in kleine, einfache Arbeitsschritte hat den Vorteil, dass Sie flexibler Kurskorrekturen vornehmen können. Wer große Sprünge macht, muss bei einer Korrektur viel weiter zurück. Durch kleine Schritte bleiben Sie in komplexen Situationen bereit für neue Perspektiven, gegenteilige Standpunkte und unerwartete Veränderungen.

Brechen Sie die Komplexität auf einfache Punkte herunter: Sind die Serviceprozesse klar definiert? Deckt unser Service die Basisanforderungen ab? Deckt er die Leistungsanforderungen ab? Was sind die nächsten Schritte, um Begeisterung zu wecken und die Kundenerfahrung zu verbessern? An welchen Touch Points in der Customer Journey können innovative Serviceangebote den Unterschied ausmachen? Welche Kennzahlen haben wir? Haben unsere Servicemitarbeiter die notwendigen Tools zur Hand?

3: Aktiv Entscheidungen treffen

Ich beobachte immer wieder, wie Manager wichtige Entscheidungen vor sich herschieben. Der Grund: Weil sie noch nicht 100 Prozent der nötigen Informationen besitzen. Dabei ist es eigentlich eine Managereigenschaft, auch mit 80 Prozent an Informationen kritische Entscheidungen fällen zu können. Niemand besitzt die kognitiven Fähigkeiten, um alles immer zu 100 Prozent zu durchdringen. Manager müssen nicht jedes Detail beleuchten – sie müssen aber in der Lage sein, die Weitsicht zu haben und einschätzen zu können, welche Konsequenzen ihr Handeln oder ihr Zögern mittel- bis langfristig haben wird. Wer zu lange analysiert, paralysiert die Organisation. Handeln ist oftmals der direktere Weg, um Komplexitäten zu verstehen und konkrete Lösungen zu entwickeln. Ich rate Managern, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen.

Im Service bedeutet das auch, offen mit Mitarbeitern und Kunden zu kommunizieren und sie in bestimmte Herausforderungen und Überlegungen einzubeziehen. Oftmals liefert ein praktischer Austausch mit der Kundenseite oder mit dem technischen Außendienst schnellere Entscheidungsgrundlagen als immer tiefer gehende theoretische Analysen.

VERNETZTES DENKEN

Wer allein in bekannten Systemen und in der eigenen Branche agiert, kann die Komplexität von heute nur schwer stemmen. Auch darum bin ich ein großer Förderer von Branchen-Diversity. Denn der Blick über den eigenen Branchen-Tellerrand ermöglicht es Entscheidern, ihre lineare Denkweise abzulegen und stattdessen nicht-linear und vernetzt zu denken. Komplexe Herausforderungen sind nämlich oftmals nicht-linear. Um eine klare Struktur für die Serviceprozesse und Innovationsmaßnahmen zu entwickeln, müssen Verantwortliche aus festgefahrenen, linearen Denkweisen ausbrechen und auch einmal in andere Richtungen schauen. Dadurch erhalten sie oftmals wichtige Impulse – und können den Fokus hinterher klarer auf das richten, was sie mit dem Service erreichen möchten.

POTENZIALE FÜR EFFIZIENZSTEIGERUNGEN IDENTIFIZIEREN

Die Komplexität nimmt nicht ab, wenn Verantwortliche einfach so weitermachen wie bisher. Wenn Sie bemerken, dass das gesamte Unternehmen unter komplexen Herausforderungen leidet, liegt das vielleicht an der Organisation. Darum ist es notwendig, die bestehenden Strukturen und Prozesse kontinuierlich zu hinterfragen und zu überlegen, an welchen Stellen eine Effizienzsteigerung erzielt werden kann. Sind Rollen und Aufgaben klar verteilt oder gibt es Unklarheiten? Sind die Prozesse effizient und allen Beteiligten verständlich? Wird die Personalstruktur im Service den Kundenanforderungen gerecht? Das bedeutet aber nicht, nach nur wenigen Monaten der Implementierung wieder alles über den Haufen zu werfen. Manche Dinge benötigen Zeit. Die Systemkomplexität (Wechselwirkungen zwischen Kunden, Lieferanten, wirtschaftlichen Entwicklungen etc.) lässt sich nicht so leicht verändern. Was Unternehmen aber verändern können, ist die Prozesskomplexität im eigenen Haus. Wenn Prozesse und Abläufe hier effizient sind, können die Servicemitarbeitenden auch besser mit der äußeren Komplexität umgehen.

07

MENSCHEN, KULTUR, CHANGE –

abholen, auffangen, mitnehmen

Das Zukunftsinstitut schreibt passend: *„Es ist immer das Gleiche: Während in vollmundigen Reden die disruptiven Geschäftsmodelle der digitalen Ökonomie bewundert werden, reicht der Mut in der eigenen Organisation für einen Durchbruch nicht aus.“*[49] Wer seinen Service zum digitalen Geschäftsmodell weiterentwickeln möchte, benötigt unternehmerischen Mut und Weitsicht. Unternehmer müssen sich nicht nur die Frage stellen, wie sie in Zukunft mit Serviceangeboten für noch mehr Kundenbegeisterung sorgen, sondern auch, wie sie ihre Mitarbeiter in den zunehmend wichtigen Kompetenzen fördern, darunter: Kundenzentriertheit, Selbstverantwortung und digitales Know-how.

Dies führt zu weiteren Fragen für Unternehmen: Passt unsere Kultur zur neuen Serviceausrichtung? Und wie verträgt sich die Kultur mit den Digitalkompetenzen und der Personalstruktur? Die Antworten auf diese Fragen münden in der Organisationsstruktur. Die Umsetzungsstrategie für eine innovative und leistungsstarke Serviceausrichtung kann noch so perfekt sein – wenn sich die Unternehmenskultur nicht mit verändert, verfällt die Belegschaft schnell wieder in alte Muster.

Allerdings kann sie sich nur verändern, wenn die Strukturen dafür vorhanden sind. Für das Management bedeutet das, sich von alten Strukturen zu lösen und neuen Organisationsmodellen gegenüber offen zu sein. Eine neue Kultur blüht nur dann auf, wenn die Strukturen es zulassen. Die Struktur muss sich ändern, um kulturelle Änderungen zuzulassen. Kulturwandel gelingt nur Hand in Hand mit Strukturwandel. Folgende Schritte sind erforderlich, um Mitarbeiter beim Sprung in die nächste Service-Liga mitzunehmen:

1: Ein klares Ziel definieren

Den Service auf die nächste Stufe zu heben, geht nicht über Nacht, auch nicht über wenige Monate. Es ist ein langfristiger Prozess. Aber anstatt in eine Komplexitätsstarre zu verfallen, sollten Verantwortliche einfach alle notwendigen Schritte und Teilschritte visualisieren und sie dann mit den Teams einzeln abarbeiten. Schritt für Schritt. Machen Sie sich eine Checkliste und arbeiten Sie einfach iterativ alles ab. Durch die kleinen Schritte schaffen Sie Einfachheit, auch wenn das gesamte Projekt hochkomplex ist. Die agile Aufteilung in kleine, einfache Arbeitsschritte hat den Vorteil, dass Sie flexibler Kurskorrekturen vornehmen können. Wer große Sprünge macht, muss bei einer Korrektur viel weiter zurück. Durch kleine Schritte bleiben Sie in komplexen Situationen bereit für neue Perspektiven, gegenteilige Standpunkte und unerwartete Veränderungen.

Brechen Sie die Komplexität auf einfache Punkte herunter: Sind die Serviceprozesse klar definiert? Deckt unser Service die Basisanforderungen ab? Deckt er die Leistungsanforderungen ab? Was sind die nächsten Schritte, um Begeisterung zu wecken und die Kundenerfahrung zu verbessern? An welchen Touch Points in der Customer Journey können innovative Serviceangebote den Unterschied ausmachen? Welche Kennzahlen haben wir? Haben unsere Servicemitarbeiter die notwendigen Tools zur Hand?

2: Aufgaben und Verantwortung verteilen

Mitarbeiter von Anfang an in den Service-Transformationsprozess einzubinden, ist nur der Anfang. Darüber hinaus sollten Verantwortliche ihre Mitarbeitenden auch befähigen. Das Thema Qualifizierung, Wissenstransfer und Kompetenzmanagement treten hier in den Vordergrund. Hat der Service die neuesten technologischen Tools? Und sind die Mitarbeitenden darin geschult? Kennt jeder seine Aufgabe? Das Management ist hier in der Rolle des *Enablers*. Es bereitet seiner Belegschaft den Weg und macht Betroffene zu Beteiligten. Laut einer McKinsey-Umfrage sind Mitarbeiter in erfolgreich transformierten Unternehmen auf allen Ebenen stärker eingebunden und engagierter.[50] Ohne klares Ziel erkennen sie hingegen keinen direkten Nutzen für ihr Handeln. Wer Aufgaben und Verantwortungen auf die Beteiligten überträgt, bezieht die Belegschaft direkt mit ein, was enorm wichtig ist, denn: Wandel gelingt nur, wenn die Mitarbeiter ihn mitgestalten.

3: Customer Centricity

Der Wandel im Service muss für die Kunden direkt spürbar sein. Es ist nicht zielführend, allein interne Prozesse zu optimieren, von denen Kunden nichts bemerken. Die Frage lautet: Wie können wir Kundenprozesse optimieren und ihnen ein noch positiveres Erlebnis mit unserem Service bieten? Ist an bestimmten Stellen vielleicht Self-Service der effizientere Weg für den Kunden? Wann muss sich ein Servicemitarbeiter einschalten, um positive Events auf persönlicher Ebene zu schaffen, die im Kopf des Kunden hängen bleiben? Das Geschäftsmodell sollte vollkommen auf die Kunden ausgerichtet sein. In Zeiten, in denen diese immer sprunghafter werden, kommen Unternehmen gar nicht darum herum, ihre Strategie auf die Kunden auszurichten – und nicht auf das Produkt. Ein zuvorkommender Service entlang der Customer Journey und die angenehme, nahtlose Customer Experience sind entscheidend für den Erfolg.

4: Ein neues Selbstverständnis des Service

Wenn sich der Service nachhaltig erfolgreich verändern will, muss er sein Selbstverständnis verändern. Service kann vom Geschäftsbereich zum digitalen Geschäftsmodell avancieren, das Neugeschäft generiert und neue Märkte erschließt. Er kann zum *Game Changer* für Unternehmen werden – und nimmt damit eine so wichtige Rolle ein wie nie zuvor. Das muss den Serviceverantwortlichen klar sein, aber auch und vor allem der Geschäftsführung. Der Service wird zum strategischen Partner auf Augenhöhe des oberen Managements und zur Schnittstelle zwischen Kunden, Mitarbeitern und Entscheidungsträgern.

TECHNOLOGIE IST ERGÄNZUNG DES MENSCHEN – NICHT ERSATZ

Digitale Technologie kann die Servicemitarbeiter an viele Stellen in der Customer Journey dabei unterstützen, für ein positiveres Kundenerlebnis zu sorgen. Serviceteams können die gesamte Interaktion mit der Kundenseite erlebbarer machen, auch jenseits des Produktes. Perfekt getimte Serviceangebote und erlebbare Interaktionen steigern die Kundenzufriedenheit. Doch vor allem die Kombination digitaler Möglichkeiten mit zwischenmenschlicher Kontaktbeziehung bietet einen wahren Kundenmehrwert. Laut Accenture bleibt auch in Zukunft die Nachfrage nach menschlichem Kontakt bestehen – trotz digitaler Technologien.[51] Somit können digitale Servicelösungen zwar eigenständig Kundenmehrwert bieten, aber erst die Verbindung mit der menschlichen Komponente wird die Kundenerwartungen übertreffen.

Denn: Digitale Plattformen können die beziehungsorientierte Seite des Geschäfts nicht ersetzen, sondern lediglich ergänzen. Erfolgreiche Unternehmen nutzen also sowohl digitale als auch menschliche Servicekanäle. Das bedeutet für serviceorientierte Verantwortliche, dem Service die nötigen Ressourcen, Qualifizierungen und Tools zur Verfügung zu stellen, um die Kundenseite zu begeistern. Laut Accenture setzen vor allem führende Unternehmen regelmäßige innovative Serviceinitiativen und Mitarbeiter-, Lieferanten- sowie Kundenprogramme auf.[52] Die Rechnung geht auf: Je besser die Mitarbeitenden im Service geschult sind, desto positiver fällt das Kundenerlebnis aus.

ES IST EIN CHANGE-PROZESS

Die Umstellung und Weiterentwicklung des Service ist ein langfristiger Prozess, der nur gelingt, wenn die Belegschaft ihn mitträgt. Wer auch zukünftig erfolgreich sein will, muss diesen Weg gehen. Dabei wirken die klassischen Hebel von Change-Prozessen:

- Anfangs ist die Umstellung auf Neues für viele ein Schock.
- Nach dem ersten Schreck stößt die neue Maßnahme auf Abwehr.
- Daraus entwickelt sich dann die Neugier- und Ausprobierphase.
- Schließlich kommt die Belegschaft zu der Erkenntnis: Die Maßnahme ist sinnvoll.
- Am Ende des Change-Prozesses haben alle die Umstellung akzeptiert und angenommen.

Ich möchten Unternehmen Mut machen, die Wirtschaftswelt von morgen mitzugestalten und mit digitalen Servicelösungen innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Service ist auch eine Frage der Haltung. Die Geschäftsführung und die Belegschaft müssen veränderungsbereit sein und den service- und kundenorientierten Wandel vorantreiben wollen. Wenn die Strukturen dafür gegeben sind und eine Kultur der Veränderung gelebt wird, sind Unternehmen wandlungsfähiger und flexibler am Markt. Dann können sie kurzfristiger auf Veränderungen oder steigende Kundenbedarfe reagieren. Die Servicemitarbeiter und intelligente Lösungen arbeiten dabei Hand in Hand. Das Management hält der Belegschaft den Rücken frei und befähigt sie, einen Kundenservice zu bieten, der die Wettbewerber hinter sich lässt.

"The advance of technology is based on making it fit in so that you don't really even notice it, so it's part of everyday life."

Bill Gates

ÜBER PETER KUHLE

SPEZIALISIERUNG

Vertrieb, Direktvertrieb, After Sales, Service, technischer Kundendienst

INTERIM MANAGER FUNKTION

CEO, CSO, COO, Bereichsleitung, Programm- und Projektleitung sowie Beratungsfunktionen

BRANCHEN

Telekommunikation, Kabelnetz, Informationstechnologie (ICT), Handel, Service (Dienstleistung), Maschinen- und Anlagenbau, Chemie-Industrie sowie vernetzte Branchen: z. B. Energie, Heizung, Elektro, Smart Home/City, Gebäudemanagement

FIELD

Besondere Expertise in der Führung und Weiterentwicklung von Außendienstorganisationen und internationalen Landesgesellschaften.

FIELD SERVICE & SALES

Tagesgeschäft und New Business
Strategien entwickeln und umsetzen

Potenziale heben
Effizienzprogramme initialisieren, ausarbeiten und umsetzen

Transformieren
Unternehmenseinheiten (de)zentralisieren und optimieren

Change-Management
Mitarbeiter mitnehmen beim Wandel

Service als Vertriebskanal
Konzeptionieren, einführen und etablieren

EFFIZIENZ & TRANSFORMATION

Potenziale definieren
Effizienzprogramme & neue Geschäftsmodelle initialisieren, ausarbeiten und umsetzen

Unternehmensentscheidungen
Potenziale erkennen und nutzen, Strategien initialisieren, ausarbeiten und umsetzen

Operating Model
Steuerungsmethoden und -kennzahlen initialisieren, ausarbeiten und umsetzen

Mitarbeiter einbinden (Kultur/Change)
Mitarbeiterpotenziale wecken und heben, einbinden, motivieren und führen

HIGH PERFORMANCE FÜR SIE

Als Interim Manager und Senior Advisor bin ich weit mehr als nur ein „Skill-Set auf Abruf". Mein geballtes Erfahrungswissen und meine Herangehensweisen sind ein Mindset, eine klare Haltung. Vertriebsexperten gibt es viele. Wenn Sie Ihre Vertriebs- und Servicestrukturen auf Wachstum ausrichten und mit effizienten Geschäftsmodellen nachhaltigen Erfolg erzielen möchten, dann holen Sie mich – Ihre Wegbereiter und Wegbegleiter Richtung Zukunft Ihres Unternehmens.

Profitieren Sie von meiner Expertise als High Performance Interim Manager für Field Service & Sales, Operating Model sowie Transformation & Effizienz. Rufen Sie mich gerne an oder schreiben Sie mir eine E-Mail: Ich bin gespannt, vor welcher Herausforderung Sie stehen und wie wir Ihrem Unternehmen einen Leistungsschub geben und gemeinsam Ihren Field Service & Sales besser machen können.

Ich freue mich, Sie kennenzulernen.

pK Peter Kuhle
Interim Manager & Senior Advisor
Im Gier 34 | 53604 Bad Honnef

+49 (0) 151 5858 0808
info@peterkuhle.com
www.peterkuhle.com

IMPRESSUM

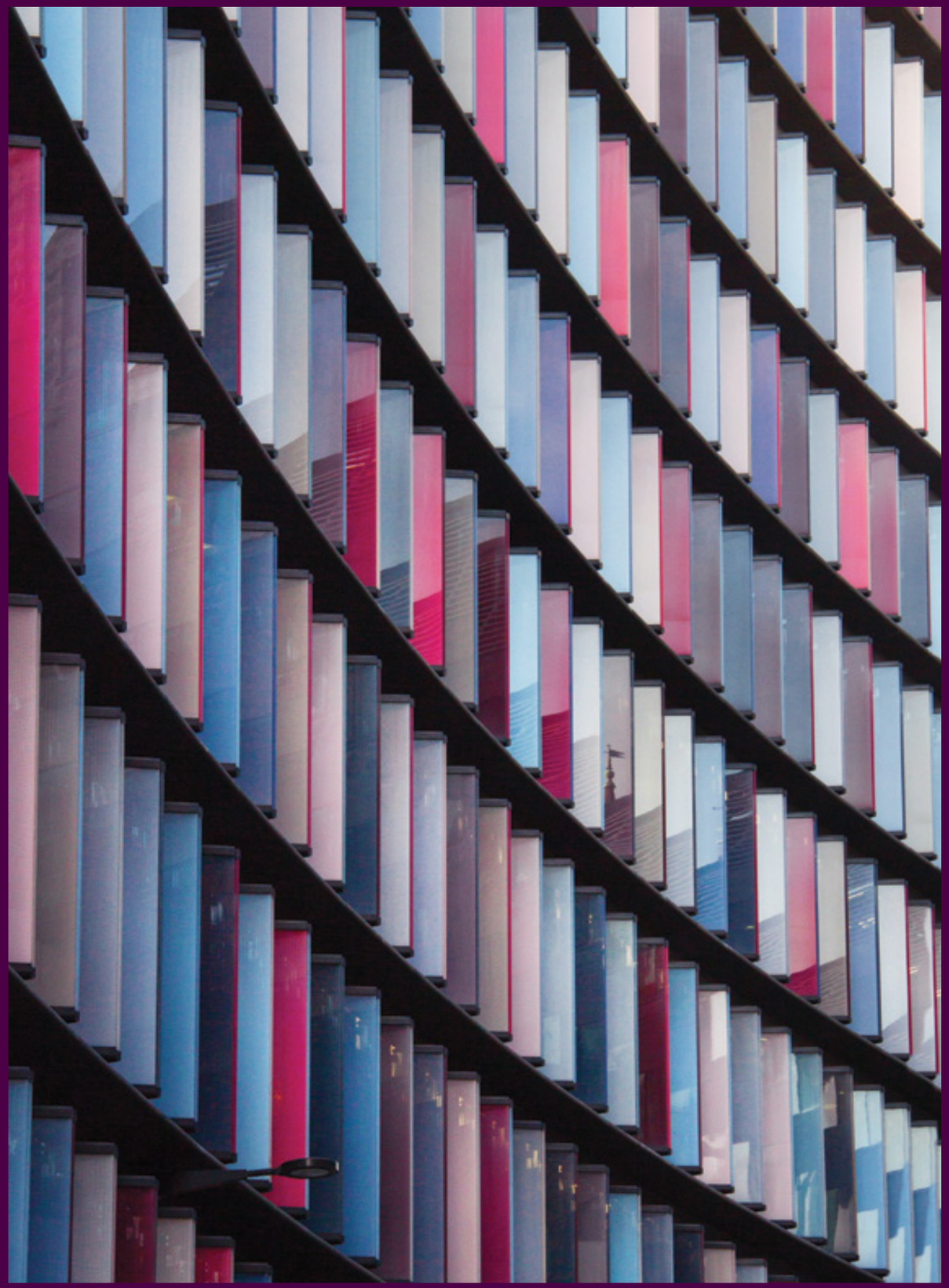
MEDIENINHABER & HERAUSGEBER:
pK Peter Kuhle
Interim Manager & Senior Advisor
Im Gier 34
53604 Bad Honnef
Deutschland
info@peterkuhle.com
www.peterkuhle.com
+49 (0) 151 5858 0808

REDAKTION UND KONZEPT:
Benjamin Wulff
benjamin@wulff-pr.com
+49 (30) 555 739 55
www.wulff-pr.com

LEKTORAT:
Dr. Bernd Wollner
info@lektorat-wollner.de
+49 (0) 9221 81042
www.lektorat-wollner.de

DESIGN UND KÜNSTLERISCHE LEITUNG:
Corbinian Buchberger
Rafael Fagulha
info@creativemules.com
+49 162 694 6916
www.creativemules.com

RECHTLICHER HINWEIS:
© 2022 Peter Kuhle. Alle Rechte vorbehalten. Diese Publikation darf – auch auszugsweise – nicht ohne schriftliche Zustimmung des Autors oder Herausgebers kopiert oder anderweitig vervielfacht werden.



LITERATURVERZEICHNIS

1 https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/politik-fuer-den-mittelstand.html, aufgerufen: 18.01.2022.
2 https://www.bvmw.de/themen/mittelstand/zahlen-fakten/, aufgerufen: 18.01.2022.
3 Vgl. 1
4 Vgl. 2
5 Vgl. 1
6 Vgl. 2
7 https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/KfW-Mittelstandspanel.html, aufgerufen: 18.01.2022
8 Christensen, Clayton M.: „The Innovators Dilemma – when new technologies cause great firms to fall". Harvard Business Review Press, 1997.
9 Vgl. https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/leadership/3-gruende-fuer-die-jahrhundertchance-des-mittelstandes/, aufgerufen: 19.01.2022
10 Ebd.
11 Dr. Bühler, Kai; Steimel, Bernhard: „Digitale Vorreiter im Mittelstand – die Quellen der digitalen Dividende". S. 21, 2020.
12 „Deutsche digitale B2B-Plattformen – Digitalisierung und Nachhaltigkeit verzahnen. Entwicklung eines industriellen B2B-Plattformökosystems in Deutschland fördern". BDI e.V., 2021.
13 Siehe: https://www.advaneo.de/, aufgerufen: 20.01.2022.
14 Siehe: https://oculavis.de/, aufgerufen: 20.01.2022.
15 Vgl.: Kano, Noriaki e. a. (1984): Attractive Quality and Must-be Quality. In: Journal of the Japanese Society for Quality Control. 14(2) 1984, S. 147–156.
16 Ebd.
17 Ebd.
18 Ebd.
19 Vgl.: Zebra Technologies (2019): The Future of Field Operations. Vision Study. Leading organizations leverage mobility and innovative technologies to accommodate heightened service expectations. https://www.zebra.com/content/dam/zebra_new_ia/en-us/solutions-verticals/vertical-solutions/field-mobility/vision-studies/private/field-operations-vision-study-2019-en-us.pdf. Aufgerufen: 07.02.2022.
20 Ebd.
21 Ebd.
22 Monitor Deloitte (2020): Der zweite Frühling für den Maschinenbau. Servicedigitalisierung als Wachstumstreiber. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/energy-resources/deloitte-ch-digitale-services-maschinenbau-DE_KS8.pdf. S. 11. Aufgerufen: 10.02.2022.
23 Vgl.: Rachakonda, V. (2021): New customer expectations for B2B businesses. Capgemini. https://www.capgemini.com/2021/02/new-customer-expectations-for-b2b-businesses/. Aufgerufen : 09.02.2022.
24 Vgl. Bruhn, M., Hadwich, K. (Hrsg.): Dienstleistungen 4.0: Geschäftsmodelle - Wertschöpfung - Transformation. Band 2. Springer Gabler 2017.
25 Vgl.: Endress + Hauser: iTHERM TrustSens TM371 Selbstkalibrierender Temperatursensor. https://www.de.endress.com/de/messgeraete-fuer-die-prozesstechnik/temperaturmesstechnik-thermometer-transmitter/iTHERM-TrustSens-TM371?t.tabId=product-overview. Aufgerufen: 09.02.2022.
26 Vgl.: Zimmer & Kreim: Neues Businessmodell für Maschinen und Anlagen. https://www.zk-system.com/produkte/pay-per-use/. Aufgerufen: 09.03.2022.
27 Vgl.: DMG MORI: PAYZR by DMG MORI. https://de.dmgmori.com/produkte/payzr. Aufgerufen: 10.02.2022.
28 Siehe: https://www.gaia-x.eu/
29 Hahn, S. (2021): Gaia-X in der Unternehmerdiskussion: Tolle Vision, wann kommt die Realität? Heise.de https://www.heise.de/news/Gaia-X-in-der-Unternehmerdiskussion-Tolle-Vision-wann-kommt-die-Realitaet-6340570.html. Aufgerufen: 11.02.2022
30 Vgl.: Perlitz Strategy Group (2021): Digitale Services im Maschinenbau. https://www.perlitz.com/fileadmin/media/pdfs/Studie_-_Digitale_Services_im_Maschinenbau_2021.pdf. Aufgerufen: 12.02.2022.
31 Ebd.
32 Ebd.
33 Ebd.
34 Ebd.
35 Ebd.
36 Ebd.
37 Vgl.: Gibbons, S. (2017): Service Blueprints: Definition. Nielson Norman Group. https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/. Aufgerufen : 14.02.2022.
38 Vgl.: Warren, D. e. a. (2021): B2B commercial analytics: What outperformers do. McKinsey. https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/b2b-commercial-analytics-what-outperformers-do. Aufgerufen: 16.02.2022.
39 Ebd.
40 Pop, O. (2015): Open Innovation: Your 3 Options for Getting It Done. Hype. https://blog.hypeinnovation.com/open-innovation-your-3-options-for-getting-it-done. Aufgerufen: 20.02.2022.
41 Ebd.
42 Dr. Gerhards, U. (2013): Innovationstreiber Kooperation – Chancen für den Mittelstand. DLR. https://www.dlr.de/dlr/presse/portaldata/1/resources/documents/2013/mittelstandsstudie_dlr.pdf. Aufgerufen: 19.02.2022.
43 Siehe: https://www.mittelstand-digital.de/MD/Navigation/DE/Home/home.html. Aufgerufen: 10.02.2022.
44 Giersberg, G., Marx, U. (2017): Wie fünf Mittelständler Siemens und Co. trotzen wollen. https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/industrie-4-0-wie-fuenf-mittelstaendler-siemens-und-co-trotzen-wollen-15185077.html. Aufgerufen: 10.02.2022.
45 Siehe: https://openindustry4.com/de/About-Us.html. Aufgerufen: 10.02.2022.
46 Siehe: www.servicemeister.org
47 Ebd.
48 Vgl.: Moriuex, Y. (2017): To Boost Productivity, Try Smart Simplicity – An Interview with BCG's Yves Morieux. Boston Consulting Group. https://www.bcg.com/publications/2011/strategic-planning-people-management-human-resources-morieux-yves-key-to-boosting-productivity . Aufgerufen: 25.03.2022.
49 Kühmmayer, F. (2018): Beziehungen statt Bytes: Digitale Transformation ist eine Frage der Führung. Zukunftsinstitut. https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/digitalisierung/beziehungen-statt-bytes-digitale-transformation-ist-eine-frage-der-fuehrung. Aufgerufen: 25.03.2022
50 Maor, D. e. a. (2017): The people power of transformations. McKinsey. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20people%20power%20of%20transformations/the-people-power-of-transformations.pdf. Aufgerufen: 25.03.2022.
51 Vgl.: Accenture (2019): Service is the new sales. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-140/Accenture-Service-is-the-New-Sales.pdf. Aufgerufen: 25.03.2022.
52 Ebd.

BILDNACHWEIS

unsplash/pawel_czerwinski Cover
Detlef Szillat S. 2, 36 & 58
unsplash/willieshaw S. 5
unsplash/purzlbaum S. 7, 8
unsplash/elvir S. 9
unsplash/lnlnln S. 11
unsplash/danist07 S. 12, 13
unsplash/unstable_affliction S. 15
unsplash.com/guillaume_t S. 16
unsplash.com/solimonster S. 17
unsplash.com/hussanamir S. 19
unsplash/wizwow S. 20, 21
unsplash/d_mccullough S. 22, 23
unsplash/dotnny S. 25
unsplash/christopher__burns S. 26, 27
unsplash/whatispictureperfect S. 28, 29
unsplash/alevisionco S. 31
unsplash/fabster74 S. 33
unsplash/caroline_grondin S. 34
unsplash/sammoqadam S. 39
unsplash/deeezyfree S. 41
unsplash/blankest S. 42, 43
unsplash/pontebernardo S. 45
unsplash/joelfilip S. 47
unsplash.com/viniciusamano S. 49
unsplash/julienlphoto S. 51
unsplash.com/possessedphotography S. 53
unsplash/d_mccullough S. 55
unsplash/yuyeunglau S. 57
unsplash/johnthetaco S. 59
unsplash/heysupersimi S. 61

FIELD SERVICE & SALES: GEMEINSAM BESSER MACHEN

PETER KUHLE
INTERIM MANAGER

www.peterkuhle.com