

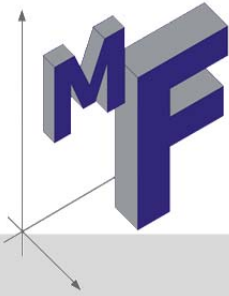
Setzen Sie auf den richtigen Kopf im Service

Der gesamte Bereich der so genannten produktnahen Dienstleistungen spielt im Produktportfolio der Maschinenhersteller eine immer größere und wichtigere Rolle. Viele Unternehmen streben für den After Sales Sektor einen Umsatzanteil von 35-40 % an, was ausgehend von dem jetzigen Niveau von unter 20 % ein recht ambitioniertes Vorhaben darstellt. Bekanntermaßen ist das erfolgreiche Erreichen von Zielen in hohem Maße vom richtigen Management der vorhandenen Ressourcen abhängig. Hinter diesem nüchtern klingenden Satz verbirgt sich die Erkenntnis, dass Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten richtig eingesetzt und motiviert, sinnvolle Ziele definiert und verständlich kommuniziert werden und eine, nach Möglichkeit abteilungsübergreifende Teamarbeit indiziert wird. Die hierzu erforderlichen Fähigkeiten bekommt man in der Regel nicht in die Wiege gelegt und nicht alle kann man uneingeschränkt an einer Fachschule oder Universität lernen. Die wichtigste Schule für Managementfähigkeiten ist Erfahrung.

Vor dem Hintergrund der Bedeutung, den der After Sales Service schon hat und in Zukunft haben wird, ist es überraschend, dass viele Unternehmen die Position der Serviceleitung relativ gedankenlos besetzen. In aller Regel „rutscht“ ein älterer, ohne Frage sehr erfahrener Servicetechniker auf diese Position, oft weil er aus gesundheitlichen oder privaten Gründen nicht mehr im Außendienst so viel reisen kann oder will. Das Argument lautet in der Regel, das dieser verdiente Kollege seine reichhaltigen Erfahrungen bei der Einsatzplanung oder telefonischen Unterstützung an seine jüngeren Kollegen weitergeben soll.

Ohne den erfahrenen Kollegen dieser Zunft zu nahe treten und ihre Kompetenz infrage stellen zu wollen, muss doch die Frage erlaubt sein, ob hier die richtigen Kriterien bei der Stellenbesetzung zur Anwendung kommen.

- Servicetechniker sind in aller Regel weltweit allein unterwegs und haben in ihrer beruflichen Tätigkeit, eine gewisse Professionalität darin entwickelt, auf sich allein gestellt vor Ort beim Kunden in schwierigen Situationen sich selbst zu managen.
- Sie stehen allerdings, wenn überhaupt, nur in Ausnahmefällen vor der Situation, andere managen oder organisieren zu müssen.
- Es gehört auch nicht zu ihren Aufgaben, andere zu motivieren.
- Das Ziel ihres Einsatzes ist stets sehr klar und konkret formuliert: Eine Maschine soll in Betrieb genommen oder repariert werden.
- Sie beschäftigen sich bei ihren Einsätzen ausschließlich mit dem Lösen technischer Problemstellungen. Mit kommerziellen Fragen sind sie nicht befasst.



Wenn Sie jemanden, der oben genannte Tätigkeit über viele Jahre durchaus erfolgreich und gut ausgeführt hat, nun in die Position des Serviceleiters, also in eine Managementposition befördern, so betritt er eine völlig neue Welt. Tatsächlich kann er nur einen sehr kleinen Teil seiner Erfahrungen für die neue Aufgabenstellungen nutzen, denn nun geht es um

- Motivation von Mitarbeitern
- Optimieren von Abläufen
- Identifikation von neuen Marktchancen
- Initiierung, Mitgestaltung, Marketing neuer Serviceprodukte
- Definition von Abteilungs- und Mitarbeiterzielen
- Kommerzielle Klärung von Serviceeinsätzen
- Preis- und Rabattgestaltung
- ...

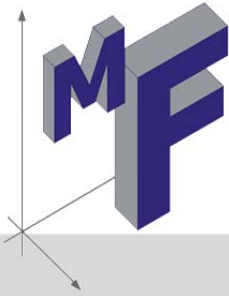
Natürlich kann man alles lernen, aber da stellt sich bei den meisten Unternehmen die Frage: Von wem? In vielen Unternehmen hat die Besetzung der Serviceleiterstelle durch ehemalige Servicetechniker Tradition und wird gewissermaßen von Generation zu Generation weitergereicht.

Und damit wissen Sie auch, warum mit Abstand die meisten Unternehmen mit der Weiterentwicklung ihrer Serviceaktivitäten hinter dem Plan zurückbleiben.

Es gibt dort praktisch niemanden, der in die Rolle des Lehrenden schlüpft oder schlüpfen könnte. Stattdessen erwarten die obersten Führungsebenen – die in der Regel von gestandenen Managern besetzt sind – dass die Serviceleitung sich praktisch autodidaktisch mit den entsprechenden Kenntnissen ausstattet und den ganzen Bereich in die vorgegebene Richtung entwickelt. Das Ganze soll natürlich parallel zum ohnehin hektischen Tagesgeschäft ablaufen.

Die Betroffenen im Service wiederum verbeißen sich aus Unsicherheit, bewusst oder unbewusst, so intensiv ins Tagesgeschäft, dass dieses tatsächlich als stichhaltiges Argument für die Entwicklungsverhinderung dienen kann.

Diesen Knoten können Maschinenhersteller nur durchschlagen, in dem sie die Managementpositionen im Service auch tatsächlich mit Managern besetzen oder aber diese Abteilungen über einen gewissen Zeitraum durch einen externen Manager coachen lassen.



Matthias Fitzner e.K.

Unternehmensberatung für
After Sales Services und technischen Vertrieb



Zum Autor



Der Berater Matthias Fitzner hat den Fokus seiner Beratungstätigkeit auf den After Sales Service und den technischen Vertrieb im Maschinen- und Anlagenbau gelegt. Seit über 20 Jahren ist Matthias Fitzner in dieser Branche international erfolgreich tätig und stellt seine vielfältigen Erfahrungen insbesondere Klein- und Mittelständischen Unternehmen zur Verfügung, die ihr After Sales und Service Geschäft optimieren und/oder ihre Marktbearbeitung internationalisieren wollen. Kontakt: www.matthias-fitzner.de

Quellen: Editorial Foto: Dreamstime

© 2011 Matthias Fitzner e.K., 51379 Leverkusen, Humboldtstrasse 37, HRA21940 Amtsgericht Köln, <http://www.matthias-fitzner.de>.
Alle Rechte vorbehalten. Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, Newsletter, firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften.

Bedingung: Ich erwarte, dass Sie mich als Autor benennen und mir ein Belegexemplar zusenden an: info@matthias-fitzner.de.