



# GEXSO Service Management im globalen Wandel

Potenziale des globalen After Sales Service  
Management von Industrieunternehmen

## Inhalt

Einführung .....	3
Executive Summary .....	5
Demografie der Studie .....	8
Aufbau und Struktur der untersuchten Service-Organisationen .....	9
Globalität der Service-Organisationen .....	15
Reifegrad von Service-Organisationen .....	18
Ergebnisse und Entwicklungspotenziale .....	24
Vorgehen .....	28
Abbildungsverzeichnis.....	29
Kontakt .....	30



# Einführung

*Die Global Excellence in Supply Chain Operations (GEXSO) ist eine Kooperation der Zeitschrift LOGISTIK HEUTE und der Management- und Technologieberatung BearingPoint, die den derzeitigen Stand und mittelfristige Entwicklungsperspektiven der Internationalisierung im Maschinen- und Anlagenbau im deutschsprachigen Raum untersucht.*

## Die GEXSO-Initiative

Die Gestaltung des Internationalisierungsprozesses europäischer Industrieunternehmen ist von entscheidender Bedeutung für die Wettbewerbsposition auf den Weltmärkten. Die Notwendigkeit, Kostenvorteile und Wachstumspotenziale zu entwickeln sowie Nähe zu globalen Kunden aufzubauen, war in der Vergangenheit die treibende Kraft für die Globalisierung. Globale Präsenz, Konzepte und Prozesse sind somit zu einem Pflichtthema auf der Management-Agenda der heimischen Industrie geworden.

GEXSO untersucht die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Internationalisierung, bewährte Praktiken im Rahmen der Globalisierung und postuliert daraus notwendige Kompetenzen. Dabei wird nicht der Globalisierungsgrund oder die zugrundeliegende ökonomische Analyse für die Expansion untersucht, sondern auf die Umsetzungsfähigkeit einer globalen Strategie und vorhandene Globalisierungskompetenzen und -defizite fokussiert. Den GEXSO-Ansatz zeichnen insbesondere drei Aspekte aus:

### Industriefokus

Nach unseren Erkenntnissen internationalisieren sich Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau sehr unterschiedlich. Die von GEXSO untersuchten Industrieunternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus unterscheiden sich insbesondere durch die Tatsache, dass sie global produzieren, eine hohe Variantenvielfalt besitzen, technologisch anspruchsvolle Produkte verkaufen und oft auch Halbfabrikate herstellen. Im After Sales-Bereich bilden sie viele unterschiedliche Service-Szenarien ab, die von Ersatzteildistribution über Vor-Ort-Service bis zu Betreiberkonzepten reichen. Diese Eigenschaften führen zu einem eigenen Globalisierungsansatz im Service-Bereich.

### Geografischer Fokus

GEXSO konzentriert sich auf Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. In diesen Ländern existiert eine besondere Verflechtung und Konzentration von Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau. Außerdem haben diese Länder nachhaltig erfolgreiche Unternehmen hervorgebracht, die in vielen Fällen als Technologieführer bezeichnet werden und einen beispiellosen Internationalisierungsprozess durchlaufen haben. Die Fokussierung auf Länder, die diese Industrien maßgeblich geprägt haben, verleiht der GEXSO-Studie Authentizität sowie Benchmark-Charakter und ermöglicht valide Aussagen.

### Serie zur Globalisierung

Die GEXSO-Initiative stellt ein Serienformat zu Themen der Globalisierung von Industrieunternehmen dar. Dabei wird der Fortschritt des Internationalisierungsprozesses anhand von Kennzahlen wie zum Beispiel Produktionswerke, Einkaufsvolumen und Kunden über viele Jahre hinweg immer wieder

beschrieben. Darüber hinaus werden auch aktuell relevante Themenbereiche in einzelnen Studiendurchläufen gesondert behandelt – so zum Beispiel der Reifegrad der Service-Organisation als Voraussetzung für erfolgreiche Globalisierung oder auch der Einfluss des Technologiewandels auf industrielle Supply Chains.

GEXSO ermöglicht einerseits eine Zeitreihenbetrachtung über Jahre und verschiedene Studiendurchläufe hinweg. Andererseits steht eine Fokussierung auf aktuelle Themen im Zentrum der Untersuchungen von GEXSO.

## **Transformation der Service Management-Prozesse**

Das große Potenzial des Service-Geschäfts führt Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau in eine Wettbewerbssituation um eigenes sowie fremdes Equipment. Durch neue Technologien und digitalisierte Prozesse können viele Unternehmen neue Business Cases anbieten. Dazu gehören neben klassischen Serviceprodukten auch komplexe ganzheitliche Betreiberkonzepte.

## **Zielsetzung der vorliegenden GEXSO-Studie**

In den vergangenen Jahren sind After Sales Services zu einem immer wichtigeren Element des Produktlebenszyklus und somit zur kritischen Globalisierungskompetenz geworden. Zur Nutzung dieses Potenzials werden unternehmensintern auch Service Management-Prozesse transformiert. Inwiefern verändern Industrieunternehmen ihre Service-Organisation, welche Rolle spielen Standardisierung und digitale Trends bei der Transformation, welche Faktoren schaffen einen Wettbewerbsvorteil und welche Trends sind im globalen Service Management zu erkennen? Diese Fragen behandeln wir in der vorliegenden Ausgabe unserer GEXSO-Studienreihe.

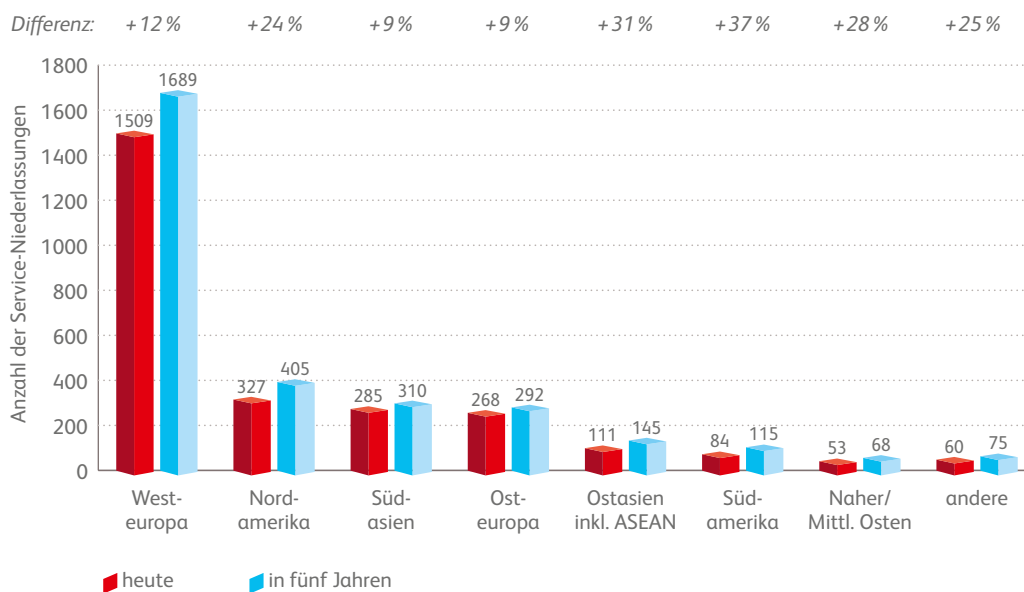
# Executive Summary

Die teilnehmenden Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus planen für ihren Service-Bereich eine deutliche internationale Expansion. Nicht alle Unternehmen haben dabei im Vergleich zu ihrer Peer Group den notwendigen Reifegrad in ihrer Service-Organisation erreicht, um die weitere Globalisierung erfolgreich zu gestalten. Insbesondere bei der Digitalisierung fallen viele Unternehmen zurück.

In Einklang mit vorangegangenen GEXSO-Studien wird auch für den Service-Bereich der untersuchten Maschinen- und Anlagenbauunternehmen ein signifikanter Global Footprint festgestellt. Der Schwerpunkt liegt mit 56 Prozent der Service-Niederlassungen nach wie vor in der Heimatregion Westeuropa, doch auch heute gibt es bereits deutliche Service-Aktivitäten in Überseemärkten.

Die Ausweitung der Geschäftsaktivitäten im Maschinen- und Anlagenbau wird im Zuge der Globalisierung auch für den Service-Bereich für die nächsten fünf Jahre festgestellt. Ein geplantes Wachstum der Service-Niederlassungen um 15 Prozent verteilt sich in großem Maße auf die verschiedenen Weltregionen. Dabei profitieren Südamerika (+37 Prozent), Ostasien (+31 Prozent), und Nordamerika (+24 Prozent) sehr stark.

## SERVICE-NIEDERLASSUNGEN NACH REGIONEN



In den nächsten Jahren wird ein starker Zuwachs an Service-Niederlassungen außerhalb der Heimatregion erwartet

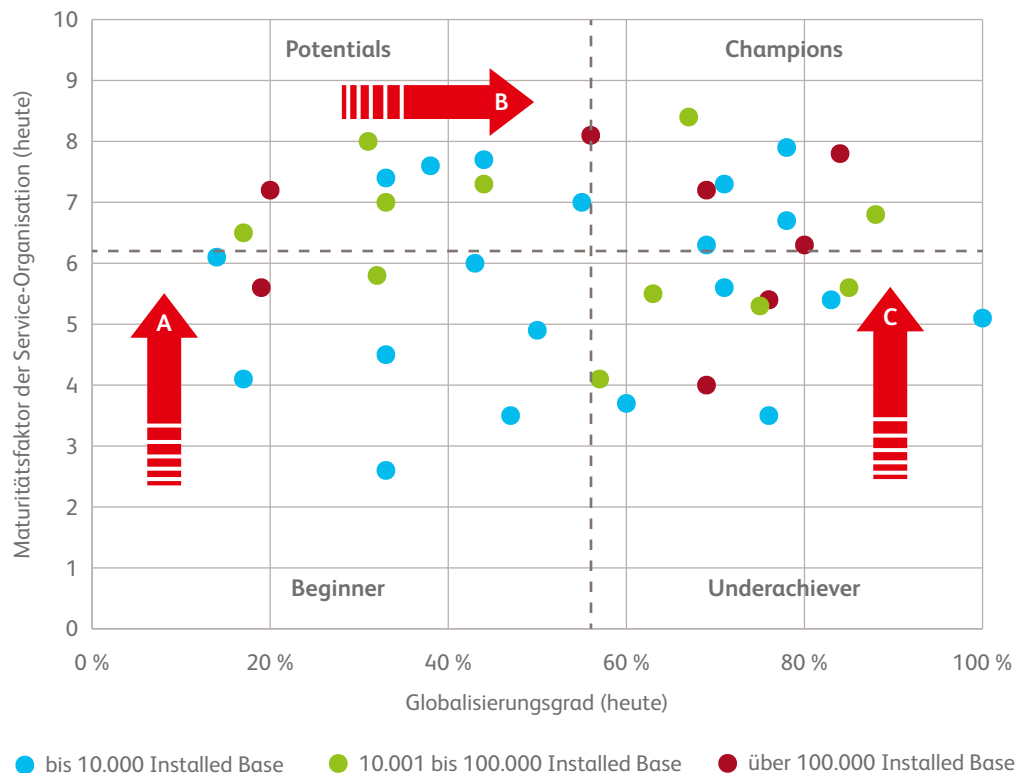
Vorherige GEXSO-Studien hatten bereits eine große Globalisierungsdynamik für Produktion, Einkauf und Vertrieb festgestellt. Für den Service bestätigt sich diese Dynamik durch die vorliegende Studie ebenfalls.

Dies geschieht vor dem Hintergrund sehr unterschiedlicher Service-Strategien und des immer noch vergleichsweise geringen Anteils des Service-Umsatzes am Gesamtumsatz: Knapp die Hälfte der Unternehmen besitzen einen durch den Service erwirtschafteten Umsatzanteil von unter 20 Prozent. Drei Viertel der Unternehmen planen allerdings, diesen Anteil deutlich zu steigern. Die Internationalisierung kann hier als Chance gelten, um das profitable Service-Geschäft konsequent auszubauen.

Dabei scheinen die Strategien sehr unterschiedlich zu sein: Viele Unternehmen beschäftigen zum Beispiel im Vergleich zu ihrer Gesamtmitarbeiterzahl eine stark variierende Anzahl von Service-Mitarbeitern. Auch der Anteil der Außendienstmitarbeiter variiert stark.

Bei der Beurteilung des Service-Reifegrads werden daher allgemeingültige Kategorien verwendet und verglichen. Dabei fällt auf, dass die Unternehmen hinter den eigenen Erwartungen im Service zurückbleiben. Die Wichtigkeit der betrachteten Kategorien (Service-Produkt-Management, Service-Marketing, standardisierte Prozesse, Ressourcen-Management, Ersatzteil-Management und IT-Lösungen) wird im Schnitt viel höher angegeben als der eigene Reifegrad in der gleichen Kategorie. Trägt man den Reifegrad über den Globalisierungsgrad ab, so können Rückschlüsse gezogen werden, wie gut die Service-Bereiche der Studienteilnehmer für den Globalisierungsprozess im Vergleich vorbereitet sind. In der Stichprobe existieren Unternehmen, die bereits einen relativ hohen Globalisierungsgrad im Service besitzen, im Vergleich zur Peer Group jedoch ihren Reifegrad als gering einschätzen. Andere hingegen, haben bereits einen hohen Reifegrad, sind aber im Vergleich weniger globalisiert. Die Unternehmen werden in der Folge in Potentials, Champions, Beginner und Underachiever kategorisiert.

## ZUSAMMENHANG ZWISCHEN GLOBALISIERUNGSGRAD UND REIFEGRAD DER SERVICE-ORGANISATION



Die daraus abzuleitenden Strategien (hier als A, B und C gekennzeichnet) sind naheliegend.

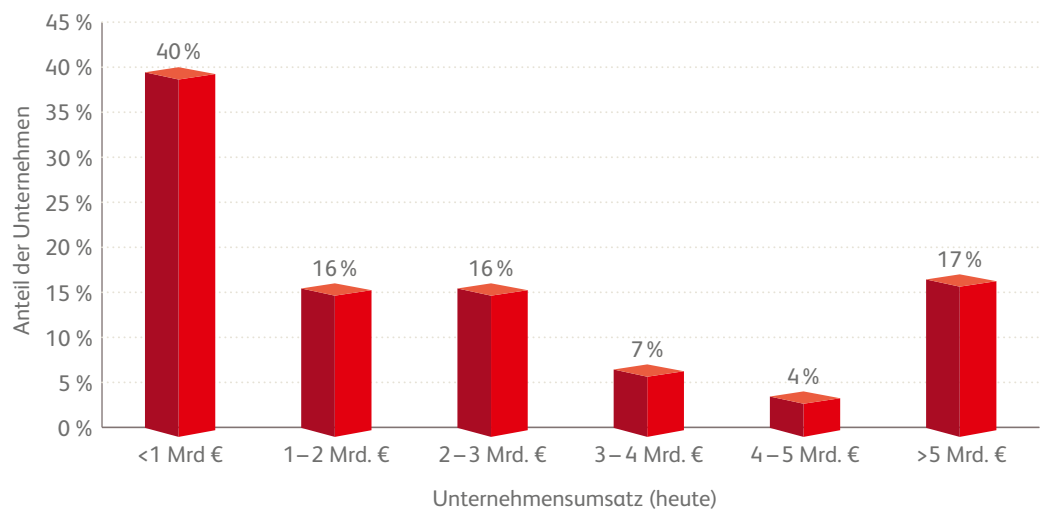
- A. Die „Beginner“ haben einen geringen Reifegrad, besitzen aber gleichfalls einen noch vergleichsweise geringen Globalisierungsgrad ihrer Service-Organisation. Somit ist der Druck auf die Professionalisierung ihrer Service-Prozesse gegebenenfalls bisher noch nicht groß genug gewesen, um ihren Reifegrad tatsächlich zu steigern. Aus den Analysen zum Globalisierungsgrad wissen wir, dass die Unternehmen im überwiegenden Maße planen, ihren Service weiter zu internationalisieren. Daraus lässt sich schließen, dass bessere Service-Prozesse in der Zukunft auch für diese Firmen notwendig werden. Eine Steigerung des Reifegrads wird unausweichlich (Bewegung in den Quadranten „Potentials“).
- B. Die „Potentials“ besitzen schon viele Aspekte einer erfolgreichen, professionalisierten Service-Organisation und haben damit die erforderlichen Globalisierungskompetenzen erworben, um ihren Service weiter zu internationalisieren. Aktuell besitzen sie allerdings immer noch einen im Vergleich geringen Globalisierungsgrad. Sie können ihr Geschäft weiter international ausbauen und stützen sich dabei auf ein gesundes „Korsett“ an Prozessen und Verfahren, um dabei erfolgreich zu sein (Bewegung in den Quadranten „Champions“).
- C. Die „Underachiever“ sind aus ihrem „Korsett“ schon lange herausgewachsen und haben es in großen Teilen versäumt, die Strukturen für eine nachhaltige, transparente und führbare Service-Organisation rechtzeitig zu schaffen. Ihre Aufgabe muss es sein, den Reifegrad im Service zu steigern, um den vergleichsweise hohen Globalisierungsgrad durch einen angemessenen Rahmen von Prozessen und Service-Konzepten zu unterstützen (Bewegung in den Quadranten „Champions“).

Viele Unternehmen haben offensichtlich ihre Schwachstellen im Service erkannt und planen in großem Maße Verbesserungsmaßnahmen zur Steigerung ihres Reifegrades. Im Kontext des Megatrends Digitalisierung gilt dies vor allem für die Einführung digitaler Konzepte für den Service wie e-inspection, Remote Monitoring & Predictive Maintenance, Digitales Field Service Management, Connected Products (IoT) und digitale Kundenportale. Hier wird nach Angaben der Teilnehmer der Unterschied zwischen High- und Low-Performern in fünf Jahren wesentlich geringer werden. Sofern tatsächlich so umgesetzt, bedeutet dies einerseits eine Kommoditisierung digitaler Konzepte und damit verbunden eine erschwerte Differenzierungsmöglichkeit für Unternehmen. Andererseits deuten die Aussagen der Studienteilnehmer darauf hin, dass die Digitalisierung des Service immer stärker zur Mindestvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit im Markt werden wird und dass die Vernachlässigung entsprechender Implementierungsinitiativen mittelfristig zu Wettbewerbsnachteilen führt.

## Demografie der Studie

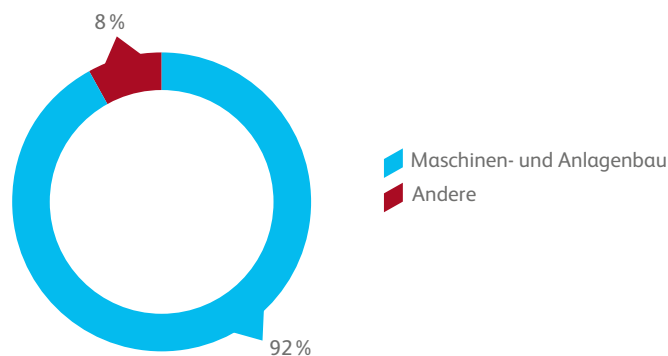
Gemäß ihrer Größe wurden die teilnehmenden Unternehmen der vorliegenden GEXSO-Studie in sechs Kategorien nach ihrem Umsatz eingeteilt (vgl. Abb. 1). Es wurden Unternehmen aller Größenklassen befragt. Mehr als die Hälfte (60 Prozent) der Unternehmen erwirtschaftet einen Umsatz von mehr als einer Mrd. Euro und mehr als ein Fünftel (21 Prozent) erwirtschaftet mehr als vier Mrd. Euro pro Jahr. Ein Drittel der befragten Unternehmen sieht sich in fünf Jahren in einer höheren Umsatzgruppe. Der Fokus in der vorliegenden Studie liegt somit auf größeren Unternehmen.

ABBILDUNG 1: UNTERNEHMENSUMSATZ



GEXSO hat die Unternehmen auch nach der Branchenzugehörigkeit unterteilt und für die vorliegende Studie einen starken Fokus auf den Bereich Maschinen- und Anlagenbau gelegt. Der Großteil der Unternehmen (92 Prozent) stammt aus dieser Industrie.

ABBILDUNG 2: BRANCHENZUGEHÖRIGKEIT





# Aufbau und Struktur der untersuchten Service-Organisationen

*Die Service-Organisation wird in den kommenden Jahren weiter ausgebaut. Dabei legen Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus besonderen Wert auf Wachstum der Installed Base sowie Umsatzwachstum im Service-Geschäft.*

Die vorliegende GEXSO-Studie betrachtet verschiedene Aspekte der Service-Organisation, um ein möglichst ganzheitliches Bild über den aktuellen Stand und zukünftige Entwicklungen im Bereich After Sales Management zu liefern.

## Umsatzbeitrag des Service-Geschäfts

Ein direkter Zusammenhang zwischen der Größe des Unternehmens, gemessen am Gesamtumsatz, und dem Anteil des Service-Geschäfts am Gesamtumsatz konnte in der Untersuchung nicht festgestellt werden.

Der Umsatzbeitrag aus dem Service-Geschäft stellt einen wichtigen Indikator für dessen Relevanz im Maschinen- und Anlagenbau dar. Wesentliche Treiber für den Ausbau sind Rentabilität, langfristige Cashflows und die Tatsache, dass Service-Kosten im Gegensatz zur Neuanlage in der Regel nicht bilanziell aktiviert werden müssen. Des Weiteren wirkt sich die voranschreitende Internationalisierung positiv auf das Service-Geschäft aus.

ABBILDUNG 3: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN GESAMTUMSATZ UND UMSATZ IM SERVICE-GESCHÄFT

Service-Umsatzanteil	über 20 %	<b>18 %</b> Mittelständische Unternehmen mit hohem Service-Umsatzanteil	<b>36 %</b> Großunternehmen mit hohem Service-Umsatzanteil
	bis 20 %	<b>22 %</b> Mittelständische Unternehmen mit geringem Service-Umsatzanteil	<b>24 %</b> Großunternehmen mit geringem Service-Umsatzanteil
		bis 1 Mrd.	über 1 Mrd.
		Gesamtumsatz	

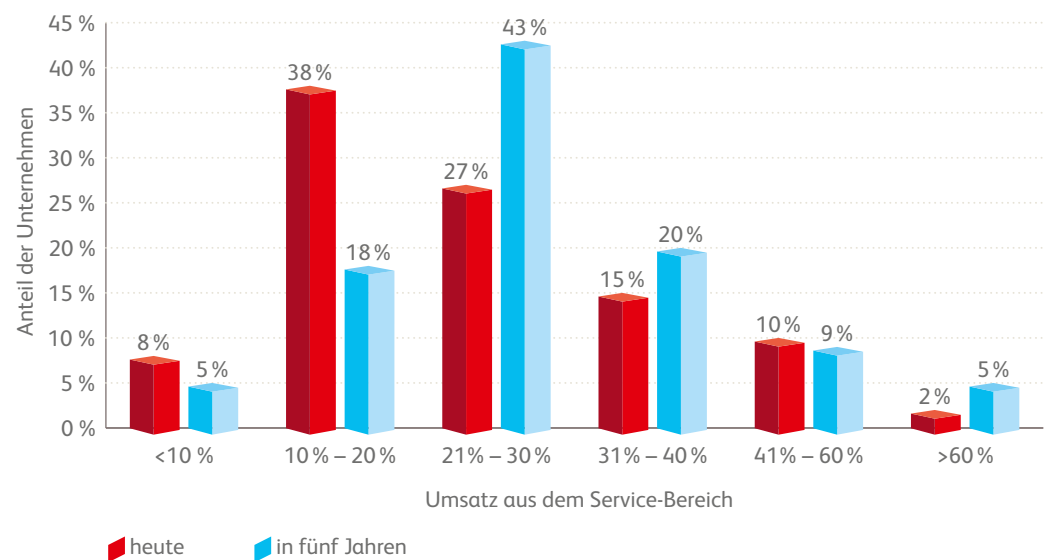
Es lässt sich kein Zusammenhang zwischen Gesamtumsatz und Umsatzbeitrag aus dem Service-Geschäft erkennen

Aktuell spielt das Service-Geschäft bei 46 Prozent der Unternehmen eine vergleichsweise untergeordnete Rolle, da weniger als 20 Prozent des Umsatzes im Service-Bereich erwirtschaftet werden. Mit der allgemeinen Professionalisierung der Service-Organisation nimmt ebenfalls die Relevanz zu. So prognostizieren 46 Prozent der Unternehmen einen höheren Umsatzbeitrag des Service-Geschäfts für die Zukunft (vgl. Abbildung 4). Gleichzeitig geben 77 Prozent an, dass der Beitrag des Service-Geschäfts zum Gesamtumsatz in Zukunft bei über 20 Prozent liegen wird. Teilweise planen die Unternehmen bis zu 30 Prozent, teilweise sogar bis zu 40 Prozent des Umsatzes zukünftig mit Dienstleistungen zu verdienen.

Die Ergebnisse zeigen, dass größere Unternehmen mehr Service-Szenarien anbieten. Dies stellt einen weiteren Treiber für den Umfang des Service-Geschäfts dar. Der allgemeine Trend im Maschinen- und Anlagenbau, den Service auszubauen, spiegelt sich auch in den Ergebnissen dieser Studie wider.

Umsatzanteil des Service-Geschäfts nimmt in den nächsten Jahren deutlich zu

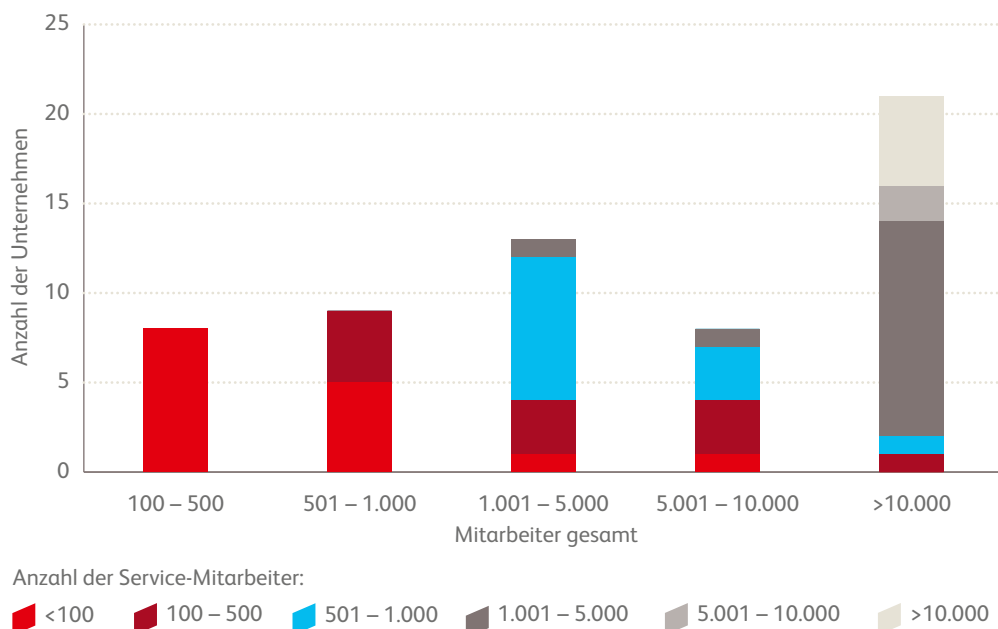
ABBILDUNG 4: UMSATZANTEIL DES SERVICE-BEREICHS HEUTE UND IN FÜNF JAHREN



## Mitarbeiter der Service-Organisation

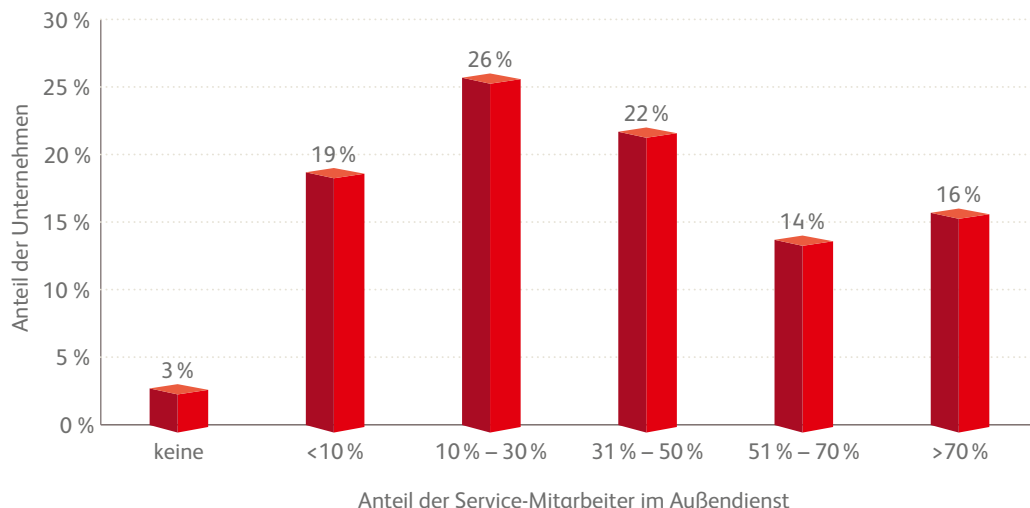
Der Anteil von Service-Mitarbeitern an der Gesamtmitarbeiterzahl variiert stark. Für die Gruppe der Unternehmen, die insgesamt mehr als 10.000 Mitarbeiter beschäftigen, ergibt sich, dass 25 Prozent dieser Unternehmen auch über 10.000 Service-Mitarbeiter beschäftigen. 10 Prozent der Unternehmen mit einer Gesamtmitarbeiterzahl von über 10.000 haben weniger als 1.000 Service-Mitarbeiter. Auch in den anderen Kategorien zeigen sich große Unterschiede beim Anteil der Service-Mitarbeiter. Dies lässt darauf schließen, dass es sehr unterschiedliche Strategien bezüglich des Service-Geschäfts in diesen Unternehmen gibt.

ABBILDUNG 5: ANZAHL DER SERVICE-MITARBEITER IN ABHÄNGIGKEIT VON DER GESAMTMITARBEITERZAHL



Ein Teil des Service-Geschäfts findet häufig beim Kunden vor Ort statt. Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen sind über 30 Prozent der Service-Mitarbeiter im Außendienst beschäftigt. Es zeigt sich, dass Unternehmen mit einem hohen Anteil an Service-Mitarbeitern im Außendienst überdurchschnittlich viele Service-Szenarien anbieten. Nur ein sehr geringer Anteil von drei Prozent kommt gänzlich ohne Mitarbeiter im Außendienst aus. Die breite Verteilung der Anzahl der Service-Mitarbeiter sowie der Anteil im Außendienst unterstreicht einmal mehr, wie sehr sich die Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau unterscheiden.

ABBILDUNG 6: ANTEIL DER SERVICE-MITARBEITER IM AUßENDIENST

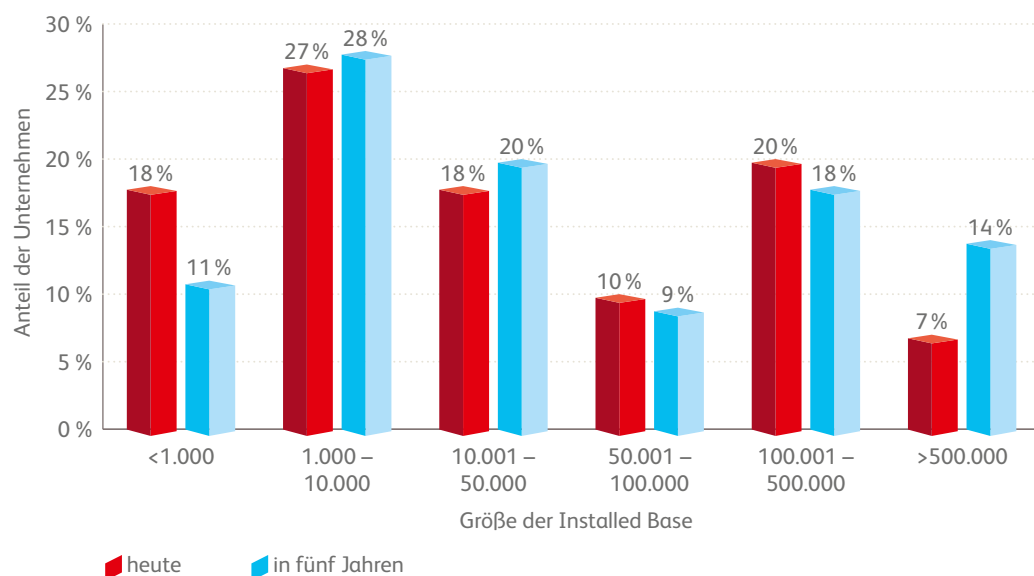


## Das Fundament des Service-Geschäfts – die Installed Base

Die Installed Base, die aus der Summe aller bei Kunden installierten Maschinen und Anlagen besteht, stellt das Fundament für die meisten Service-Angebote dar. Viele teilnehmende Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus wollen das Service-Geschäft stärken. Für die Zukunft sehen etwa 30 Prozent der Unternehmen eine deutlich größere Installed Base. Keines der befragten Unternehmen gab an, in fünf Jahren voraussichtlich weniger Installed Base zu haben. Besonders signifikant ist das Wachstum der Unternehmen mit einer Installed Base von über 500.000 Einheiten von heute sieben Prozent auf 14 Prozent in fünf Jahren.

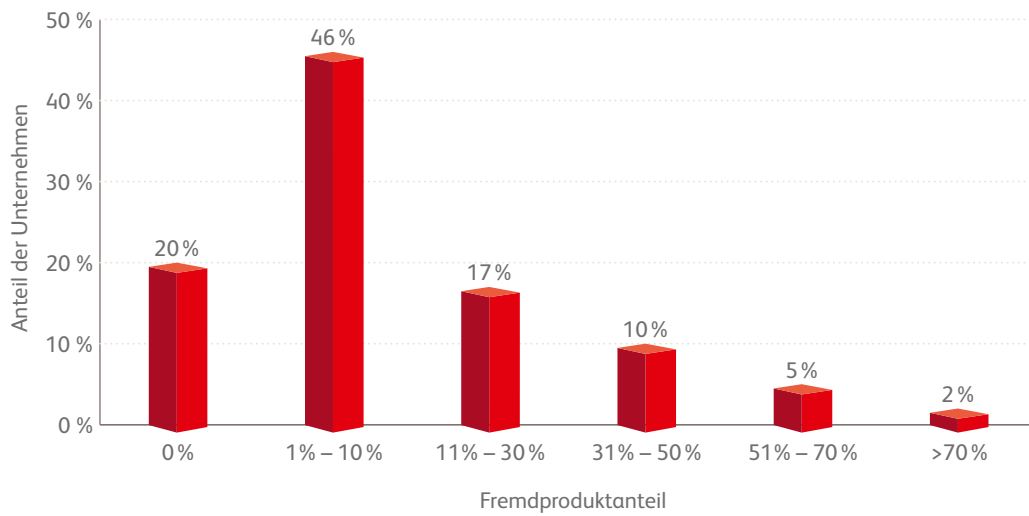
Unternehmen wollen in den nächsten Jahren die Anzahl an Installed Base deutlich vergrößern

ABBILDUNG 7: GRÖSSE DER INSTALLED BASE



Ein wichtiger Indikator für die Komplexität der Service-Organisation ist der Anteil an Fremdanlagen im Portfolio. Es ist nicht verwunderlich, dass 20 Prozent der Unternehmen keinen Service für Fremdprodukte anbieten und 66 Prozent der Unternehmen weniger als zehn Prozent Fremdanlagen im Portfolio haben. Die Ergebnisse verdeutlichen, wie wichtig immer noch die eigene Installed Base für das Service-Geschäft ist. Dies wirft Fragen hinsichtlich der beabsichtigten Wachstumspläne auf: Können diese wirklich nur über die eigenen Produkte erreicht werden?

**ABBILDUNG 8: FREMDPRODUKTANTEIL**

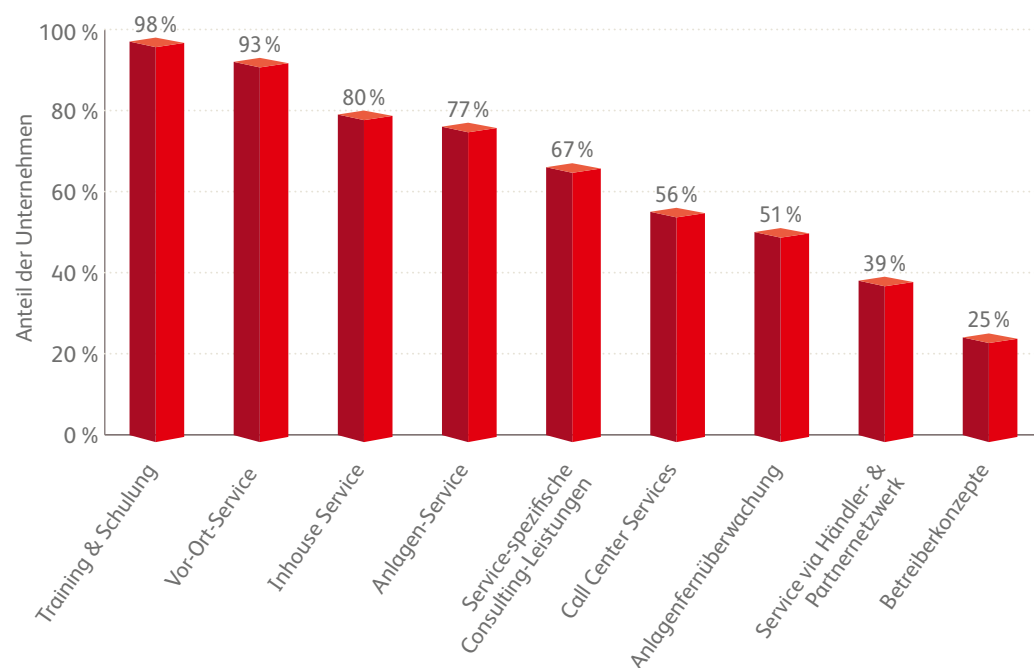


## Das Produktportfolio im After Sales – die Service-Szenarien

Mit steigender Anzahl der angebotenen Service-Szenarien nimmt die Komplexität der Service-Organisation zu. Keines der befragten Unternehmen bietet weniger als drei Service-Szenarien. Nahezu alle Unternehmen führen Trainings und Schulungen sowie einen „Vor-Ort-Service“ für Serienprodukte und Anlagen durch. Betreiberkonzepte mit output-orientierter Vergütung werden von 25 Prozent der Unternehmen, service-spezifische Consulting-Leistungen von 67 Prozent der Unternehmen und die Anlagenfernüberwachung, welche eine gute Vernetzung der Installed Base voraussetzt, wird von 51 Prozent der Unternehmen angeboten. Die Ergebnisse im Bereich digitale Trends zeigen, dass Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau neben Remote Monitoring, Digitales Field Service Management, Cloud-Lösungen, Connected Products und E-Inspection vorantreiben und in ihr Produktportfolio aufnehmen wollen (vgl. Seite 22).

Im Schnitt bieten Unternehmen sechs der neun Service-Szenarien an. Des Weiteren ist zu erkennen, dass die Gruppe der größten Unternehmen, gemessen am Umsatz, im Schnitt ein Service-Szenario mehr im Angebot hat. Nur acht Prozent der befragten Unternehmen bieten alle neun, 57 Prozent bieten mindestens sechs Service-Szenarien an. Es ist ein positiver Zusammenhang zwischen der Größe eines Unternehmens und der Anzahl der angebotenen Service-Szenarien erkennbar.

ABBILDUNG 9: ANGEBOTENE SERVICE-SZENARIEN



# Globalität der Service-Organisationen

*Unternehmen folgen im Bereich von Service-Organisationen dem allgemeinen Globalisierungstrend und wollen insbesondere in neuen Märkten wachsen. Mehr als zwei Drittel der neuen Service-Niederlassungen werden außerhalb der Basisregion eröffnet. Insbesondere Südamerika und Ostasien sind für die Studienteilnehmer interessante neue Märkte.*

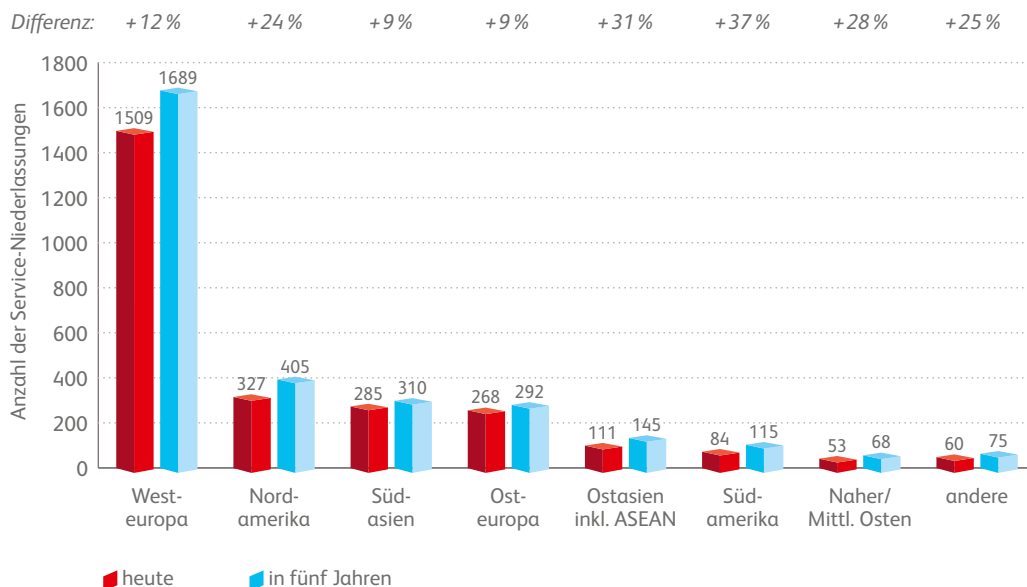
Die Globalisierung von Service-Organisationen wird seit geraumer Zeit durch führende Ökonomen und Branchenexperten bestätigt. GEXSO untersucht anhand verschiedener Unternehmenskennzahlen den Status quo und Entwicklungstendenzen der Globalisierung im Maschinen- und Anlagenbau. Analysiert wird die globale Aufstellung im Bereich Service Management für Unternehmen der Länder Deutschland, Österreich und Schweiz.

## Regionale Verteilung der Service-Niederlassungen

*GEXSO beobachtet aktuell einen starken Fokus des Service-Geschäfts in der Heimatregion. In näherer Zukunft wird ein starker Zuwachs an Service-Niederlassungen in neuen Regionen erwartet.*

Die Ergebnisse der vorliegenden GEXSO-Studie zeigen, dass der Fokus des Service-Geschäfts aktuell in der Heimatregion liegt. Dort befinden sich über die Hälfte der Service-Niederlassungen (57 Prozent), was sich durch die historische Entwicklung des Service-Geschäfts und langjährige Kundenbeziehungen erklären lässt. Weitere Service-Niederlassungen besitzen die Studienteilnehmer in folgenden Regionen: Nordamerika (13 Prozent), Südasien (11 Prozent) und Osteuropa (10 Prozent).

ABBILDUNG 10: SERVICE-NIEDERLASSUNGEN NACH REGIONEN



Expansion von Service-Niederlassungen findet hauptsächlich in neuen Märkten wie Südamerika und Ostasien statt

Die Struktur der Service-Netzwerke weist heute schon eine regionale Diversifizierung auf. Dieser Trend wird sich in den nächsten fünf Jahren mit starker Dynamik fortsetzen. Die Studienteilnehmer erwarten eine absolute Veränderung von 402 Service-Niederlassungen (+15 Prozent) in den nächsten fünf Jahren. Absolut wächst Westeuropa mit 180 geplanten neuen Service-Niederlassungen am stärksten, gefolgt von Nordamerika mit 78 geplanten neuen Service-Niederlassungen. Relativ betrachtet wachsen jedoch Südamerika (+37 Prozent), gefolgt von Ostasien (+31 Prozent) und dem Nahen Osten (+28 Prozent) am stärksten. In der Heimatregion und Osteuropa liegt das Wachstum unter dem durchschnittlichen Wachstum über alle Regionen hinweg, was auf eine Verschiebung des Service-Geschäfts in neue Regionen hinweist.

Die Bedeutung von Westeuropa als Service-Standpunkt wird zukünftig im Vergleich zu anderen Regionen abnehmen. Der Grund dafür könnte sein, dass der Markt in der Heimatregion bereits einen höheren Sättigungsgrad hat beziehungsweise das Service-Netz bereits gut ausgebaut ist.

Der geografische Fokus des Service-Geschäfts verschiebt sich und die Bedeutung der Basisregion nimmt ab

ABBILDUNG 11: GLOBALISIERUNGSGRAD HEUTE UND IN FÜNF JAHREN

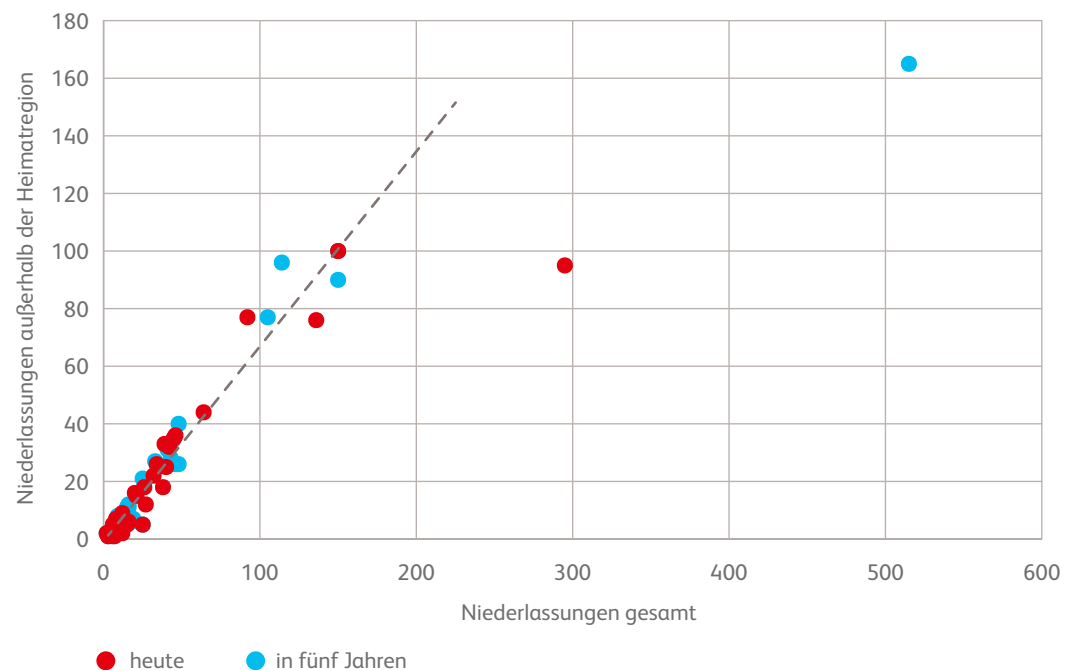


Abbildung 11 verdeutlicht, dass pro 100 neuen Service-Niederlassungen 69 außerhalb der Heimatregion liegen werden. Unternehmen folgen auch im Bereich Service Management dem allgemeinen Globalisierungstrend. Es wird jedoch zukünftig die Heimatregion weiterhin eine wichtige Bedeutung beibehalten, da dort offensichtlich nach wie vor eine hohe Anzahl an Kunden vorhanden ist.

## Erfassung von Service-Kennzahlen

Unternehmen fokussieren derzeit auf die Erhebung von Finanzkennzahlen. Die Erhebung von Service-Kennzahlen wird im Vergleich vernachlässigt. Dabei zeigen die Ergebnisse der Studie, dass Unternehmen mit größerer Installed Base auch mehr Kennzahlen zur Messung verwenden.

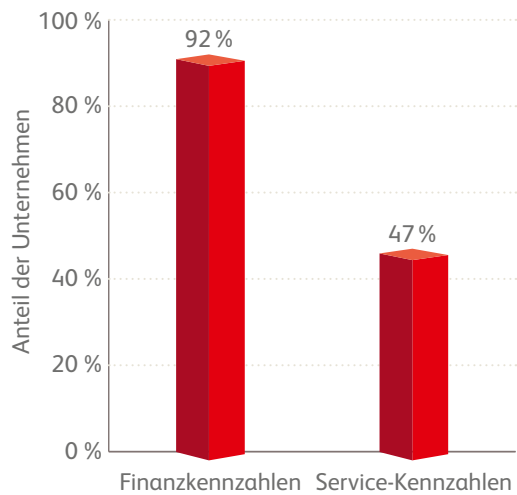
Obwohl viele Unternehmen bereits ein globales Netz an Service-Niederlassungen haben und allgemeine Kennzahlen erheben, wurden Defizite im Bereich der Erfassung von spezifischen Service-Kennzahlen erkannt.

Dies wird insbesondere im Vergleich zu Finanzkennzahlen ersichtlich. Jene (in der Studie als Umsatz und Kosten abgefragt) werden in fast allen Unternehmen global erfasst (92 Prozent der Unternehmen



antworten „trifft voll zu“ oder „trifft größtenteils zu“). Lediglich 47 Prozent der Unternehmen erfassen Kennzahlen auch aus dem Service-Bereich (zum Beispiel Kundenzufriedenheit, Service-Level, Anzahl und Art an Reklamationen).

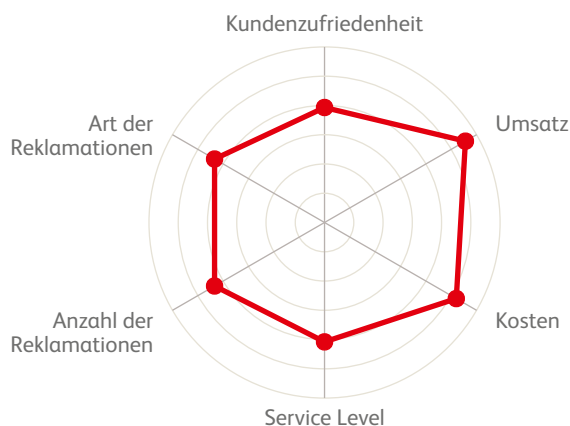
ABBILDUNG 12: ANTEIL DER UNTERNEHMEN MIT KENNZAHLENERFASSUNG



Dass Finanzkennzahlen häufiger und besser erfasst werden, hat unterschiedliche Gründe. Zum einen müssen viele Kennzahlen für die Außendarstellung bei den Finanzbehörden und anderen externen Stakeholdern erfasst werden. Finanzkennzahlen werden zudem zur Entscheidungsvorbereitung durch das Controlling generiert.

Die Erfassung von Service-Kennzahlen ist hingegen oft aufwändiger. GEXSO hat abgefragt, ob Unternehmen Garantiestatistiken, Durchlaufzeiten bei Reparatur- und Service-Aufträgen, Qualität der Service-Leistung, Art sowie Anzahl an Reklamationen, Kapazitätsauslastungen, Verbesserungsvorschläge oder die Kundenzufriedenheit global einheitlich erfassen.

ABBILDUNG 13: ERFASSTE ASPEKTE DER SERVICE-ORGANISATION



Umsatz und Kosten werden bei fast allen Teilnehmern global erfasst – bei der Erfassung der Kundenzufriedenheit gibt es Verbesserungspotenzial

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass viele Unternehmen aktuell zu wenig Wert auf die globale Erhebung von Service-Kennzahlen legen, was im Widerspruch zum Anspruch auf die globale Expansion des Service-Netzwerkes steht. Einige Unternehmen haben jedoch durchaus verstanden, dass sie ab einer gewissen globalen Reichweite mehr Transparenz über ihr Service-Netzwerk benötigen. So weisen zum Beispiel jene Unternehmen, die die Zufriedenheit ihrer Kunden global erfassen, einen höheren Gesamtumsatz auf und besitzen eine größere Installed Base.

## Reifegrad von Service-Organisationen

*Der Reifegrad der untersuchten Service-Organisationen und die Bewertung der Wichtigkeit von Erfolgsfaktoren im Service sind bei den Studienteilnehmern nicht im Einklang. Unternehmen haben ihre Defizite erkannt und planen diese in den nächsten fünf Jahren zu beheben. Es fällt auf, dass Unternehmen mit einer hohen Anzahl an Service-Szenarien eine höhere Maturität besitzen.*

GEXSO untersucht verschiedene Aspekte von Service-Organisationen und versucht, mit Hilfe des Maturitätslevels eine erste Einordnung bezüglich notwendiger Kompetenzen für die Globalisierung des Service-Geschäfts vorzunehmen. Dies wird der geplanten Internationalisierung von Unternehmen gegenübergestellt und beurteilt, ob entsprechend notwendige Globalisierungskompetenzen vorhanden sind.

GEXSO hat in vergangenen Studien bereits die nach wie vor große Dynamik im Internationalisierungsprozess der untersuchten Industrie bestätigt. Die vorliegende Untersuchung ermittelt eine ebenfalls starke geografische Expansion für die Service-Standorte der befragten Unternehmen.

GEXSO erfasst und beschreibt den gemessenen Reifegrad für das Service-Geschäft der Unternehmen anhand verschiedener Faktoren und stellt diesen dem existierenden und geplanten Global Footprint gegenüber. Das zeigt, wie gut die Unternehmen für die Globalisierung ihres Service aufgestellt sind.

### Überblick Reifegrad heute – in fünf Jahren

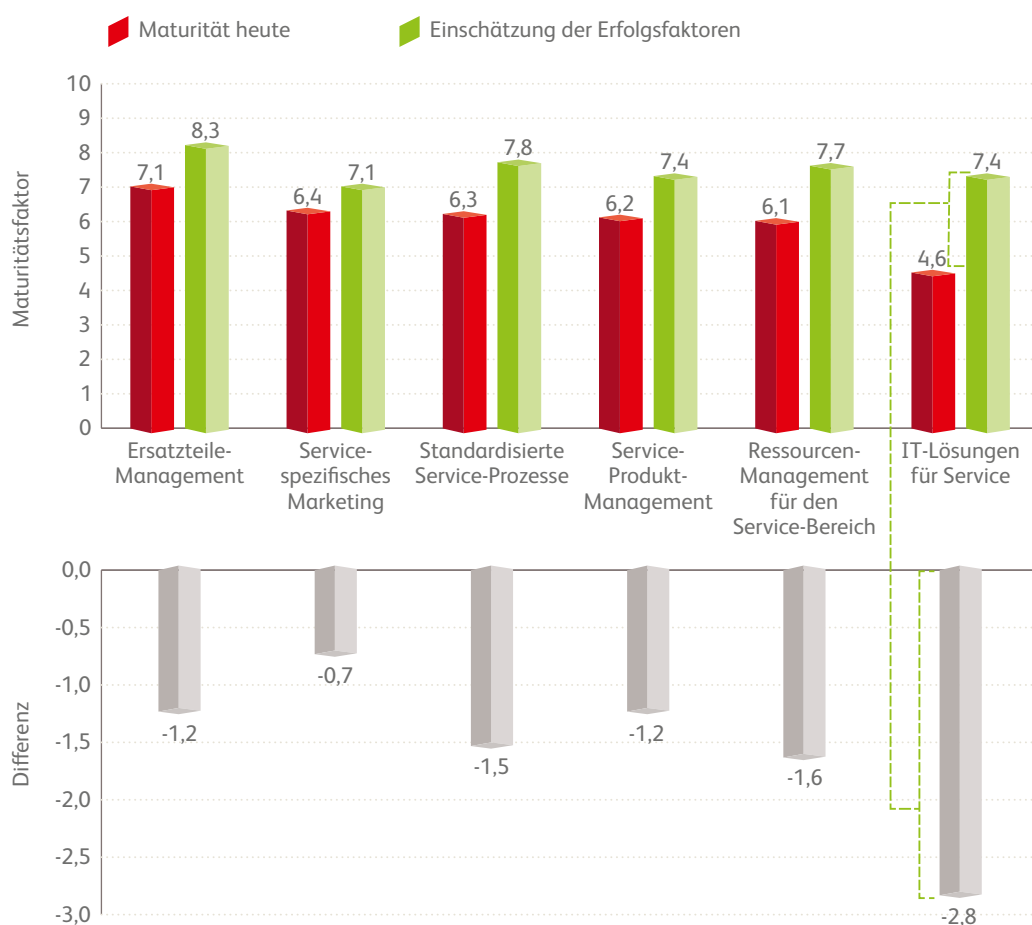
*Die teilnehmenden Unternehmen sehen den Reifegrad ihrer Service-Organisation als verbesserungsfähig an. Dabei stechen die digitalen Trends besonders hervor. Die Unternehmen wollen ihre Service-Organisationen in Zukunft noch zentraler gestalten und Prozesse weiter standardisieren.*

Die vorliegende GEXSO-Studie zeigt, dass Unternehmen in den nächsten fünf Jahren eine deutliche Verbesserung des Reifegrads ihrer Service-Organisation erreichen wollen. Dabei planen 93 Prozent der befragten Unternehmen in Zukunft die Erarbeitung einer globalen Service-Strategie, die Standardisierung von Prozessen und die Förderung des globalen Wissensaustauschs.

Bei der Frage nach der Relevanz einzelner Erfolgsfaktoren für die Service-Organisation wurden diese in absteigender Reihenfolge folgendermaßen bewertet: Ersatzteile-Management (8,3), standardisierte Service-Prozesse (7,8), Ressourcen-Management für den Service-Bereich (7,7), IT-Lösungen für den Service und Service-Produkt-Management (beide 7,4) und service-spezifisches Marketing (7,1).

Beim Vergleich der Bewertung von Erfolgsfaktoren und des tatsächlichen heutigen Reifegrades werden deutliche Differenzen ersichtlich. Die Teilnehmer schätzen ihren Reifegrad in allen sechs Kategorien niedriger ein, als es deren Wichtigkeit entsprechen würde. Insbesondere im Bereich IT-Lösungen für den Service besteht hoher Nachholbedarf.

ABBILDUNG 14: MATURITÄTSFAKTOR (MAX. 10) HEUTE UND BEWERTUNG DER ERFOLGSFAKTOREN



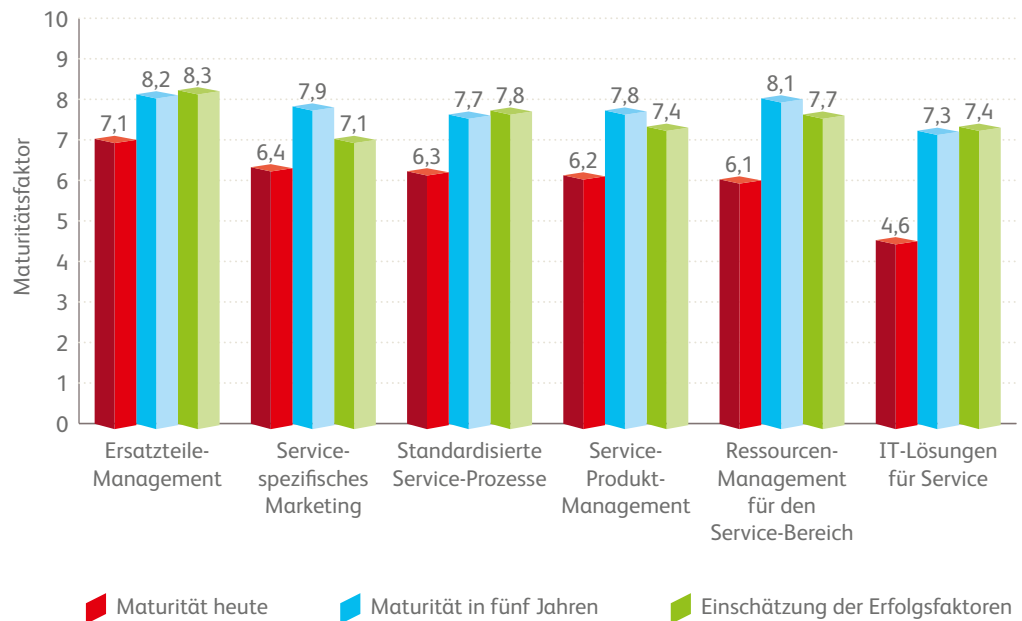
Alle Aspekte der Service-Organisation werden als relevant eingestuft. Aktuell stellt Ersatzteile-Management für Unternehmen den größten Erfolgsfaktor dar. Digitale Trends weisen derzeit deutliche Defizite auf

Diese Defizite sind von dem Großteil der Unternehmen erkannt worden. Die meisten Unternehmen planen, die Lücke zwischen aktueller Maturität der Service-Organisation und der Einschätzung der Erfolgsfaktoren zu schließen. Insgesamt wollen sich die Unternehmen in allen Bereichen von einer durchschnittlichen Maturität der Service-Organisation von 6,2 auf ein Maturitätslevel von 7,8 in den nächsten fünf Jahren verbessern.

In den Bereichen Service-Produkt-Management, service-spezifisches Marketing sowie Ressourcen-Management übersteigt der angestrebte Reifegrad die aktuelle Einschätzung der Relevanz. Die größte prognostizierte Veränderung findet im Bereich der IT-Lösungen für den Service (Digitalisierung) statt. Im Durchschnitt ist Ziel der Unternehmen, das aktuelle Maturitätslevel (4,6) im Bereich IT-Lösungen im Service in den nächsten Jahren fast zu verdoppeln (7,3) (vgl. Abbildung 15).

Unternehmen haben Defizite erkannt und streben eine Verbesserung in allen Bereichen des Service an

ABBILDUNG 15: MATURITÄTSFAKTOR (MAX. 10) HEUTE UND IN FÜNF JAHREN MIT BEWERTUNG DER ERFOLGSFAKTOREN



Da das Ersatzteile-Management heute mit der höchsten Relevanz bewertet wurde und IT-Lösungen (beziehungsweise Digitalisierung) die größten Defizite zwischen heutiger Maturität und der Einschätzung der Erfolgsfaktoren aufweist, werden diese beiden Aspekte in den nachfolgenden Kapiteln detaillierter untersucht.

## Fokus Ersatzteile-Management

Im Maschinen- und Anlagenbau wurde von den befragten Unternehmen Ersatzteile-Management als wichtigster Erfolgsfaktor (8,3 von 10) bewertet. Somit gehört das weit entwickelte Ersatzteile-Management zum Kerngeschäft im Service. Aktuell bewerten die befragten Unternehmen sich selbst mit einem Reifegrad von 7,1 und wollen in den nächsten fünf Jahren ein Maturitätslevel von 8,2 erreichen. Die Unternehmen streben in den nächsten fünf Jahren eine deutliche Reduzierung der erkannten Defizite an.

Die vorliegende GEXSO-Studie unterteilt das Ersatzteile-Management in fünf Unterkategorien: Globale Ersatzteilnummern, prognostizierte Ersatzteilbedarfe, Rückverfolgbarkeit der Ersatzteile innerhalb der Supply Chain, global transparente Einzelbestände und Serialisierung mit Verwendungsnachweis.

ABBILDUNG 16: REIFEGRAD ERSATZTEILE-MANAGEMENT HEUTE UND IN FÜNF JAHREN



Insgesamt ist das Ersatzteile-Management weit entwickelt, das wiederum setzt die Schlussgruppe besonders unter Druck

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die prognostizierte Verbesserung im Ersatzteile-Management im Durchschnitt in allen fünf Unterkategorien erzielt werden soll. Globale Ersatzteilnummern gehören in fünf Jahren zum Industriestandard (der Mittelwert aller Bewertungen liegt nahe am Maximum). Dennoch gibt es Unternehmen, die dies auch in dieser Zeit nicht erreicht haben werden.

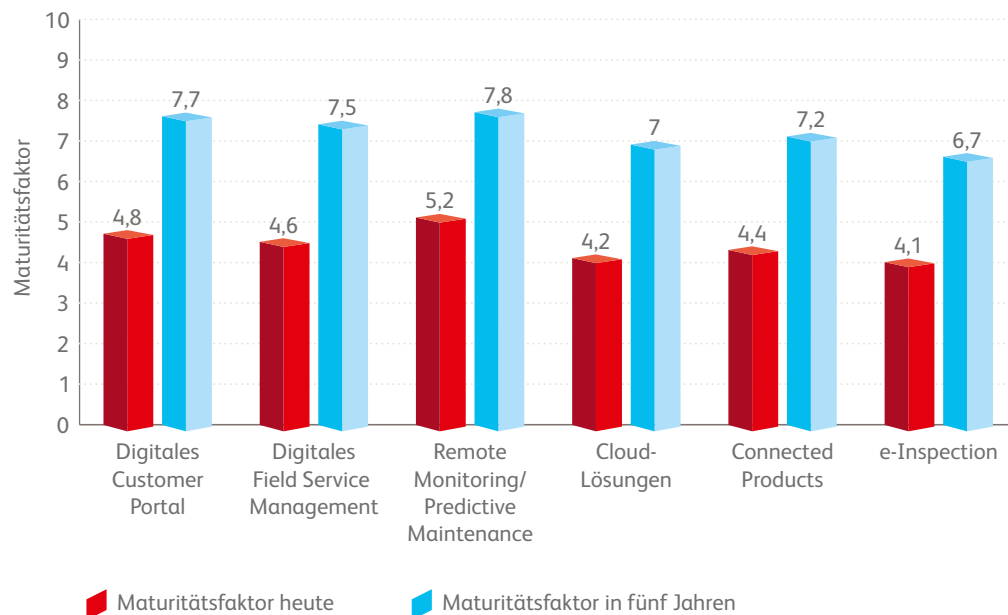
Allgemein ist das Ersatzteile-Management weit entwickelt. Auch Unternehmen mit geringem Reifegrad werden sich in den nächsten fünf Jahren stark verbessern.

### Fokus Digitalisierung – IT-Lösungen für den Service

Digitalisierung als aktueller Megatrend ist auch im Service-Bereich von großer Bedeutung. Unternehmen sehen IT-Lösungen als einen großen Erfolgsfaktor. Aktuell ist in diesem Bereich das größte Defizit zwischen Wichtigkeit und Maturität vorhanden. Allerdings haben die befragten Unternehmen dies auch erkannt und wollen hier in den nächsten fünf Jahren im Branchendurchschnitt die stärkste Verbesserung erzielen.

Die Digitalisierungsthemen für den Service wurden in sechs Bereiche unterteilt: Digital Customer Portal, e-Inspection, Connected Products, Cloud-Lösungen, Remote Monitoring und Digitales Field Service Management.

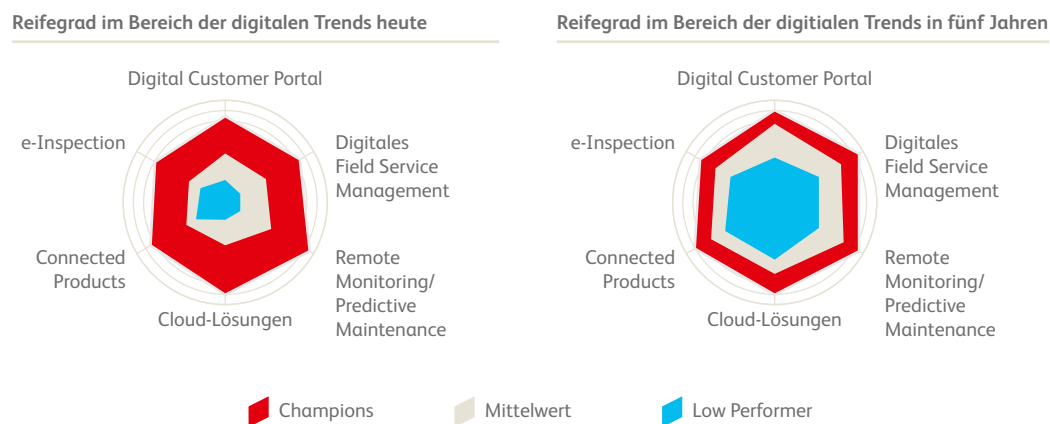
ABBILDUNG 17: DIGITALE TRENDS IM DETAIL – MATURITÄTSFAKTOR HEUTE UND IN FÜNF JAHREN



Dabei zeigt der Vergleich zwischen heute und in fünf Jahren, dass Unternehmen sich in allen sechs Bereichen stark verbessern wollen. Insgesamt wird der Trend zur Vernetzung einer Installed Base stark vorangetrieben und die Unterschiede zwischen der Spitzengruppe und dem Durchschnitt werden in den nächsten fünf Jahren stark abnehmen. Zukünftig wird es deutlich schwieriger, Wettbewerbsvorteile im Bereich Digitalisierung zu erreichen, da die damit verbundenen Fähigkeiten zunehmend als Industriestandard betrachtet werden. Es ist offensichtlich, dass Unternehmen, die diesen digitalen Standards nicht gerecht werden, in Zukunft zu den Verlierern dieses Trends gehören. Dabei fällt besonders auf, dass die Low Performer auch in Zukunft in den wichtigen Bereichen Digital Customer Portal und Remote Monitoring/Predictive Maintenance hinterherhinken.

Digitale Strategien entwickeln sich zum Industriestandard, eine Differenzierung vom Wettbewerb wird schwerer

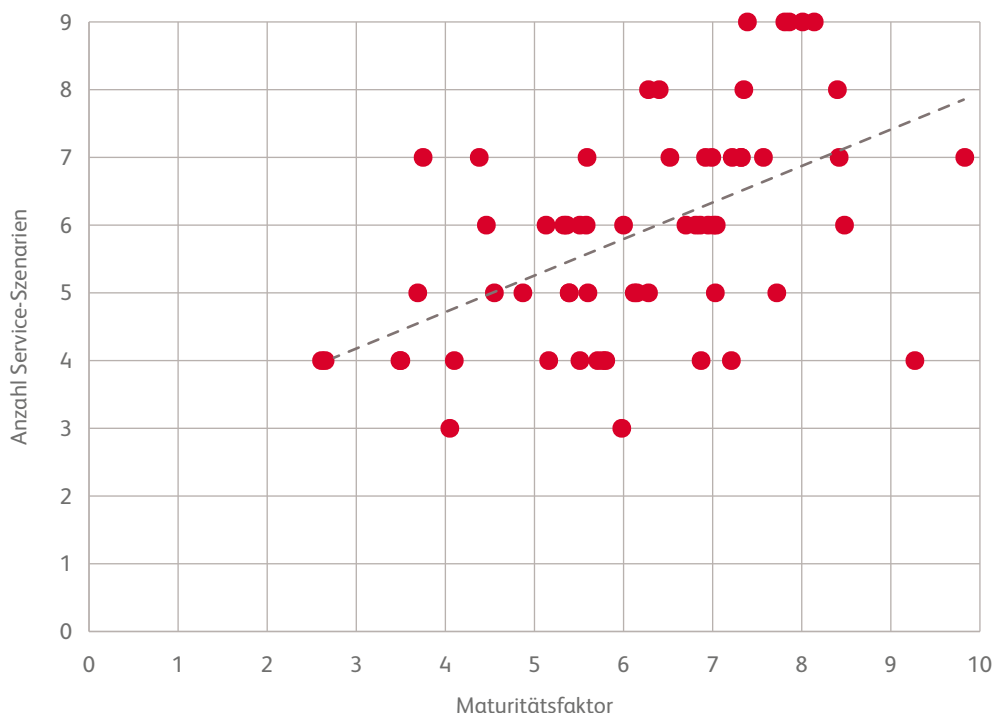
ABBILDUNG 18: REIFEGRAD DIGITALE TRENDS HEUTE UND IN FÜNF JAHREN



## Zusammenhang zwischen Reifegrad und angebotenen Service-Szenarien

Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl angebotener Service-Szenarien und der Maturität der Service-Organisation. Anbieter von Betreiberkonzepten sind im Schnitt reifer und bereit für die voranschreitende Globalisierung.

ABBILDUNG 19: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN REIFEGRAD UND ANGEBOTENEN SERVICE-SZENARIEN



Unternehmen mit einem hohen Reifegrad haben im Durchschnitt eine höhere Anzahl an Service-Szenarien. Unternehmen mit Betreiberkonzepten weisen eine höhere Maturität im Vergleich zur Peer Group auf

Es besteht ein positiv korrelierender Zusammenhang zwischen der Anzahl von Service-Szenarien eines Unternehmens und dessen Reifegrad. Das bedeutet, dass reife Unternehmen mehr Service-Szenarien anbieten, beziehungsweise Unternehmen mit vielen Service-Szenarien reifer sind.

Unternehmen mit Betreiberkonzepten bieten nicht nur überdurchschnittlich viele Service-Szenarien an, sondern weisen auch eine überdurchschnittlich weit entwickelte Service-Organisation auf: 80 Prozent der Unternehmen mit einem Betreiberkonzept haben einen hohen Maturitätsfaktor (>7,25), was so interpretiert werden kann, dass Betreiberkonzepte eine reife Service-Organisation voraussetzen. Andererseits sind viele Unternehmen an der Vielfalt ihres Service-Geschäfts „gewachsen“ und mussten aufgrund der vielfältigen Anforderungen aus verschiedenen, parallelen Service-Szenarien ihre Prozesse im Schnitt entsprechend verbessern.

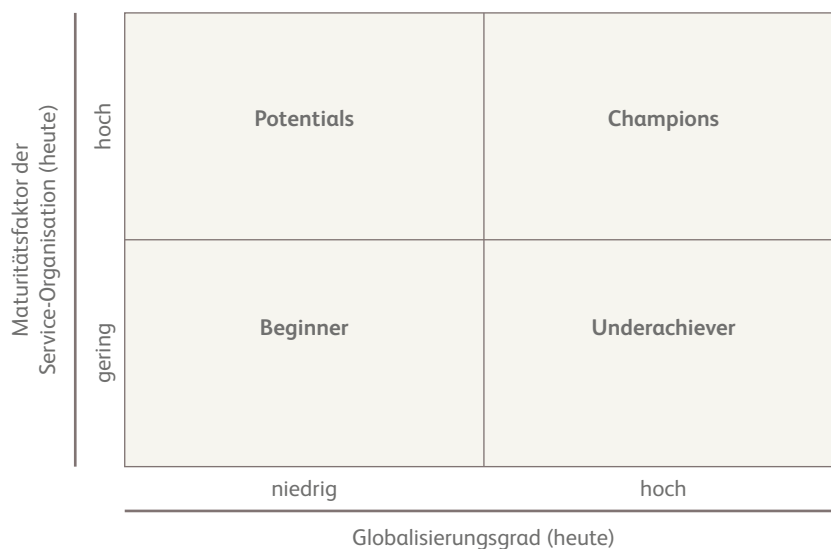
## Ergebnisse und Entwicklungspotenziale

*Unternehmen sind unterschiedlich auf die Globalisierung ihrer Service-Organisation vorbereitet. Insbesondere jene mit einer wenig entwickelten Service-Organisation wollen in den nächsten Jahren wachsen. Die Ergebnisse zeigen auch, dass Digitalisierung zum Industriestandard avanciert und es daher schwieriger wird, sich vom Wettbewerb zu differenzieren.*

In der vorliegenden GEXSO-Studie wurden die teilnehmenden Unternehmen im Bereich After Sales Service in vier Quadranten eingeteilt. Dabei wurden sie nach dem Globalisierungsgrad heute und dem Reifegrad oder Maturitätsfaktor relativ zueinander eingeordnet.

Der Globalisierungsgrad beschreibt dabei die prozentuale Anzahl an Niederlassungen außerhalb der Basisregion, wohingegen sich der durchschnittliche Maturitätsfaktor der Service-Organisation aus dem Durchschnitt der Maturitätsfaktoren der sechs Rubriken Ersatzteile-Management, standardisierte Service-Prozesse, Ressourcen-Management für den Service-Bereich, IT-Lösungen für den Service, Service-Produkt-Management und service-spezifisches Marketing errechnet.

**ABBILDUNG 20: GLOBALISIERUNGSGRAD UND REIFEGRAD DER SERVICE-ORGANISATION**



Die vier Quadranten wurden wie folgt benannt: Beginner, Underachiever, Potentials und Champions. Dabei weisen die vier Kategorien folgende Eigenschaften auf:



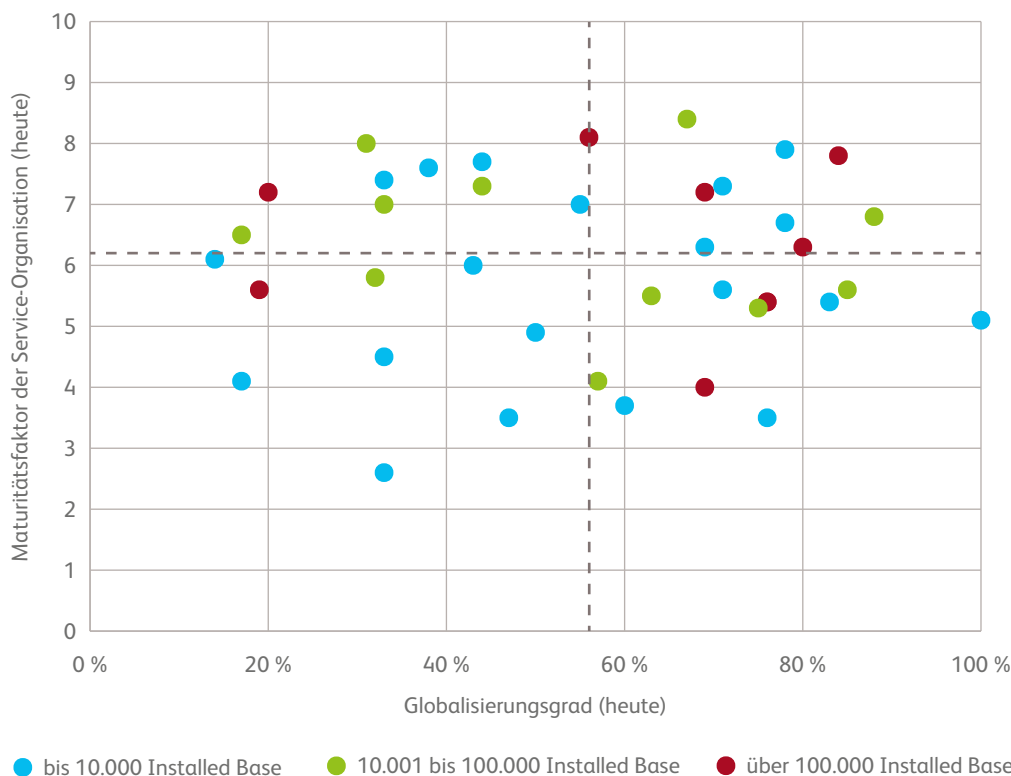
**Beginner:** Unternehmen mit einem niedrigen Globalisierungsgrad und einer niedrigen Maturität. Diese sind offensichtlich am Beginn ihres Globalisierungsprozesses. Ihre Prozessanforderungen resultieren daher weniger aus der Globalität ihres Geschäfts.

**Potentials:** Unternehmen mit einem vergleichsweise geringeren heutigen Globalisierungsgrad, aber einem hohen Reifegrad. Diese Unternehmen haben bereits Globalisierungskompetenzen erworben und wären gut für einen anstehenden Globalisierungsprozess aufgestellt.

**Underachiever:** Unternehmen, deren Reifegrad nicht den aus ihrem Globalisierungsgrad typischerweise entstehenden Anforderungen entspricht. Die Unternehmen sind für die Globalität ihrer Service-Organisation im Vergleich zu anderen aktuell nicht gut gewappnet.

**Champions:** Unternehmen, die einen hohen Globalisierungsgrad und gleichzeitig eine hohe Maturität aufweisen. Diese haben in der Vergangenheit Globalisierungskompetenzen erworben und nutzen ihr Potenzial voll aus.

ABBILDUNG 21: GLOBALISIERUNGSGRAD UND REIFEGRAD DER SERVICE-ORGANISATION (ERGEBNISSE)



Nur wenige Unternehmen agieren mit einer für ihren Globalisierungsgrad unterentwickelten Service-Organisation

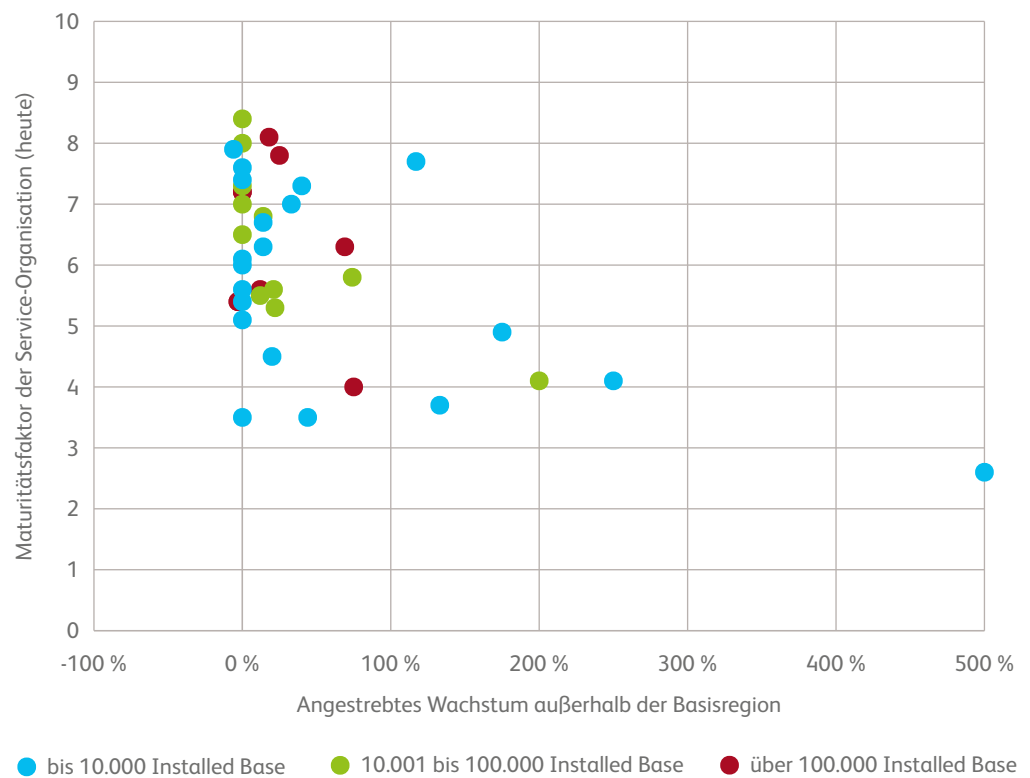
Die teilnehmenden Unternehmen wurden in vier Quadranten eingeteilt. Die Grenzen sind definiert durch das arithmetische Mittel (Durchschnitt) des Globalisierungsgrads (heute) und des durchschnittlichen Maturitätsfaktors der heutigen Service-Organisation. Dabei verläuft das horizontale Mittel für den Maturitätsfaktor bei einem Wert von 6,2 und das vertikale Mittel für den Globalisierungsgrad bei einem Wert von 56 Prozent.

Unternehmen mit einem durchschnittlichen Maturitätsfaktor größer 6,2 und einem Globalisierungsgrad größer 56 Prozent werden zum Beispiel dem Quadranten „Champions“ zugeordnet.

Die Gruppen Beginner und Potentials bilden beide mit 22,5 Prozent die kleinste Gruppe. Die Gruppe Champions bildet die zweitgrößte Gruppe (25 Prozent). Die größte Gruppe bilden die Underachiever (30 Prozent).

Die Grafik zeigt eine relative Gleichverteilung. Unternehmen mit großer Installed Base sind tendenziell stärker globalisiert. Bei den Beginnern hingegen handelt es sich vorwiegend um Unternehmen mit einer kleinen Installed Base von unter 10.000 Einheiten.

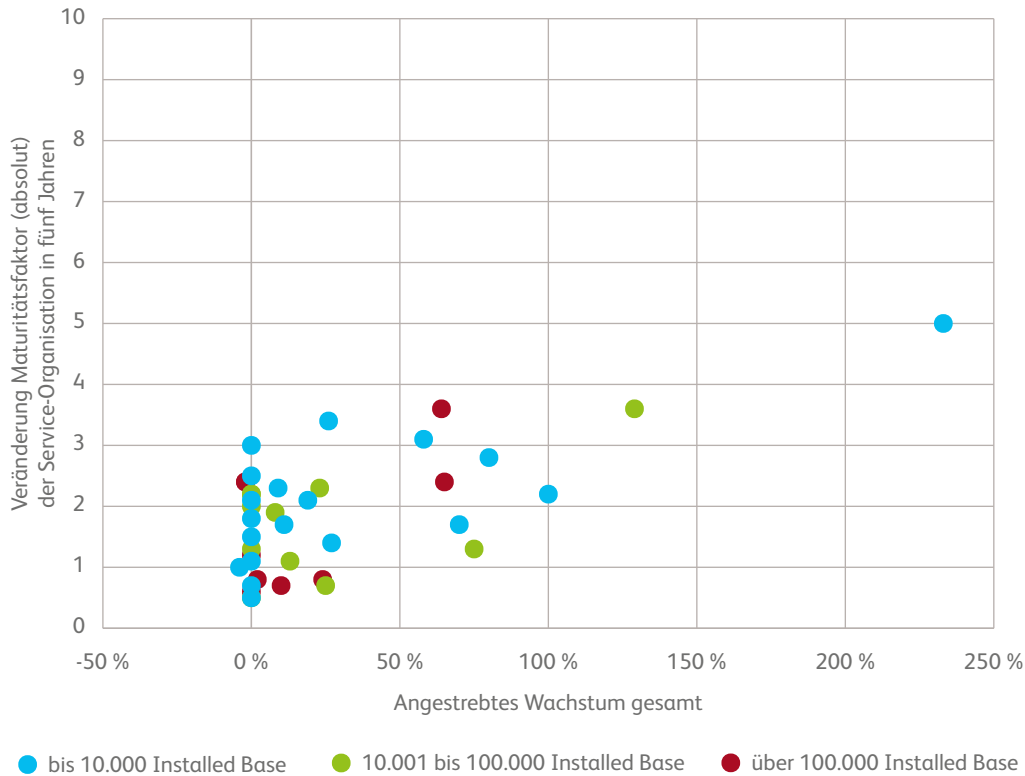
ABBILDUNG 22: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN INTERNATIONALISIERUNG UND REIFEGRAD



Bei einer Betrachtung der Unternehmen hinsichtlich ihres angestrebten Wachstums außerhalb der Basisregion und dem heutigen Reifegrad ist ersichtlich, dass eine Reihe von Unternehmen, die global wachsen wollen, heute tendenziell einen niedrigeren Maturitätsfaktor der Service-Organisation aufweisen. Diese Unternehmen befinden sich heute hauptsächlich in den Quadranten der Beginner oder Underachiever. Es liegt eine leicht negative Korrelation zwischen angestrebtem Wachstum und Maturität vor, wobei viele kleine Unternehmen (< 10.000 Installed Base) ein starkes Wachstum anstreben. Diese sind der Untersuchung zur Maturität zufolge allerdings schlecht auf die geplante Internationalisierung vorbereitet.

Weiterhin zeigt die aktuelle GEXSO-Studie, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen der geplanten Veränderung des Reifegrads eines Unternehmens und dem geplanten Wachstum von Service-Niederlassungen gibt. Die Studienteilnehmer haben ihre Defizite scheinbar erkannt und streben eine Professionalisierung ihrer Service-Organisation an.

ABBILDUNG 23: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN VERÄNDERUNG DER MATURITÄT UND INTERNATIONALISIERUNG



Insbesondere diejenigen Unternehmen, die wachsen wollen, streben eine Professionalisierung ihrer Service-Organisation an

In Abbildung 23 wird deutlich, dass kleinere Unternehmen (< 10.000 Installed Base) ein starkes Wachstum und eine starke Veränderung des Maturitätsfaktors ihrer Service-Organisation in den nächsten fünf Jahren planen.

Für Unternehmen, die wachsen wollen, ist und bleibt es unerlässlich festzustellen, welche Kompetenzdefizite vorliegen. Diese müssen für eine erfolgreiche Globalisierung an die Globalisierungsstrategie angepasst werden. Besonders heutige Underachiever müssen ihre Service-Organisation ihrem Globalisierungsgrad anpassen. Hierbei gilt es zumindest die angesprochenen Industriestandards im Bereich Digitalisierung und Ersatzteile-Management zu erzielen.

Für Champions wird es hingegen zukünftig schwieriger, sich vom Markt zu differenzieren und Unique Selling Points (USPs) aufzubauen. Das bedeutet für heutige Champions, dass sie ihren vorhandenen Vorsprung aufrechterhalten müssen. Dafür müssen Trends in allen Bereichen des Service Managements erkannt und in das eigene Geschäftsmodell implementiert werden. Heutige USPs im Bereich After Sales Service Management werden in fünf Jahren Industriestandard sein.

## Vorgehen

### Fragebogengestützte Studie

Insgesamt wurden Top Manager (Experten für die gesamte Service-Organisation) aus 61 Unternehmen zu Themenschwerpunkten im Bereich After Sales Services befragt. Alle befragten Experten verfügen über langjährige Erfahrung in Supply Chain-Positionen, zum Beispiel als Einkaufsleiter oder Logistikleiter im Maschinen- und Anlagenbau. Die Einflussfaktoren und Wirkungszusammenhänge wurden mittels einer quantitativen und fragebogenunterstützten Primärdatenstudie bei Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus untersucht. Danach wurden die Antworten codiert und mittels verschiedenster Statistikerhebungen analysiert und zusammengefasst. Die GEXSO-Studie hat die Intention, Entscheidern mit globalem und internationalem Fokus praxisrelevante Entscheidungsempfehlungen an die Hand zu geben. Die Studienumfrage erfolgte im Zeitraum von Januar bis September 2016.

### Methodik der Untersuchung

Zur besseren Beurteilung der von GEXSO vermuteten Zusammenhänge wurde der Fragebogen Experten unterschiedlicher Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau vorgelegt. Zur Ermittlung geeigneter fachkundiger Adressaten wurden die Ansprechpartner einzeln telefonisch oder online recherchiert. Als Informationsquelle dienten eigene Kundendaten, Verbandsmitgliedslisten, Profilsseiten im Internet sowie Beiträge und Veröffentlichungen zum Thema Supply Chain Management. Der Fragebogen wurde per E-Mail verteilt. Mit einer Rücklaufquote von ca. zehn Prozent standen für die Auswertung 61 vollständig bearbeitete Fragebögen zur Verfügung. Neben zuvor bestimmten Einflussfaktoren wurden Unternehmenseigenschaften und Kennzahlen abgefragt. Zur Skalierung der verwendeten Indikatoren wurde in der Regel eine 6-stufige Likert-Skala verwendet:

Neutrale Werte zwischen „Trifft nicht zu“ (=1) und „Trifft voll zu“ (=6) wurden durch die gerade Anzahl an Optionen ausgeschlossen. Aus den Experteninterviews abgeleitete Wirkungszusammenhänge konnten zwar nicht in einem ganzheitlichen Kausalmodell getestet werden, wurden aber mittels Korrelationsanalyse untersucht.

Für die Untersuchung moderierender Größen wie Komplexität und Internationalisierung sowie weiterer Unternehmenseigenschaften wurden sowohl Nominal- und Intervall- als auch Absolut-Skalen genutzt. Diese Ergebnisse dienten zur Gruppierung der Unternehmens- und Typenbildung und wurden außerdem für die Indexberechnung von Globalisierungsgrad und Reifegradmodell genutzt. Durch die Verwendung des Maturitätsfaktors wird dabei der Vergleich untereinander und die Interpretation der Ergebnisse erleichtert. Die verwendeten Modelle basieren auf in der Literatur anerkannten und bereits in anderen Zusammenhängen angewandten Modellen.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmensumsatz .....	8
Abbildung 2: Branchenzugehörigkeit .....	8
Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Gesamtumsatz und Umsatz im Service-Geschäft.....	9
Abbildung 4: Umsatzanteil des Service-Bereichs heute und in fünf Jahren .....	10
Abbildung 5: Anzahl der Service-Mitarbeiter in Abhängigkeit von der Gesamtmitarbeiterzahl.....	11
Abbildung 6: Anteil der Service-Mitarbeiter im Außendienst.....	12
Abbildung 7: Größe der Installed Base .....	12
Abbildung 8: Fremdproduktanteil .....	13
Abbildung 9: Angebotene Service-Szenarien .....	14
Abbildung 10: Service-Niederlassungen nach Regionen .....	15
Abbildung 11: Globalisierungsgrad heute und in fünf Jahren.....	16
Abbildung 12: Anteil der Unternehmen mit Kennzahlenerfassung.....	17
Abbildung 13: Erfasste Aspekte der Service-Organisation .....	17
Abbildung 14: Maturitätsfaktor (max. 10) heute und Bewertung der Erfolgsfaktoren .....	19
Abbildung 15: Maturitätsfaktor (max. 10) heute und in fünf Jahren mit Bewertung der Erfolgsfaktoren .....	20
Abbildung 16: Reifegrad Ersatzteile-Management heute und in fünf Jahren.....	21
Abbildung 17: Digitale Trends im Detail – Maturitätsfaktor heute und in fünf Jahren.....	22
Abbildung 18: Reifegrad digitale Trends heute und in fünf Jahren.....	22
Abbildung 19: Zusammenhang zwischen Reifegrad und angebotenen Service-Szenarien.....	23
Abbildung 20: Globalisierungsgrad und Reifegrad der Service-Organisation.....	24
Abbildung 21: Globalisierungsgrad und Reifegrad der Service-Organisation (Ergebnisse) .....	25
Abbildung 22: Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Reifegrad .....	26
Abbildung 23: Zusammenhang zwischen Veränderung der Maturität und Internationalisierung .....	27

## Kontakt

Frank Duscheck  
Partner  
[frank.duscheck@bearingpoint.com](mailto:frank.duscheck@bearingpoint.com)

Donald Wachs  
Partner  
[donald.wachs@bearingpoint.com](mailto:donald.wachs@bearingpoint.com)

Autor: Andreas Discher, Martin Bosch

## Über BearingPoint

BearingPoint Berater haben immer im Blick, dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen permanent verändern und die daraus entstehenden komplexen Systeme flexible, fokussierte und individuelle Lösungswege erfordern. Unsere Kunden, ob aus Industrie und Handel, der Finanz- und Versicherungswirtschaft oder aus der öffentlichen Verwaltung, profitieren von messbaren Ergebnissen, wenn sie mit uns zusammenarbeiten. Wir kombinieren branchenspezifische Management- und Fachkompetenz mit neuen technischen Möglichkeiten und eigenen Produkt-Entwicklungen, um unsere Lösungen an die individuellen Fragestellungen unserer Kunden anzupassen. Dieser partnerschaftliche, ergebnisorientierte Ansatz bildet das Herz unserer Unternehmenskultur und hat zu nachhaltigen Beziehungen mit vielen der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen geführt. Unser globales Beratungs-Netzwerk mit mehr als 10.000 Mitarbeitern unterstützt Kunden in über 75 Ländern und engagiert sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

Für weitere Informationen: [www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)



BearingPoint®

