

Service: Profitabel. Machen!

MIT
EXPERT TALK
S. 11

2019



Jetzt den Turbo zünden

Realisieren Sie bis zu 10 Prozent
mehr Profitabilität

UNSER
SERVICE-BOOST-
MODELL
S. 13

Liebe Leser,

Konjunkturabkühlung, Brexit, Handelskriege und ständig sinkende Margen: Viele Unternehmen setzen auf Effizienzsteigerungsprogramme und "Adaptive Operations", um sich für die weitere Verschärfung des Wettbewerbs zu rüsten.

Dabei stehen meist Entwicklung, Einkauf, Produktion und Vertrieb von Produkten im Vordergrund. Die Frage, wie sich ein Angebot in der Nutzung beim Kunden bewährt oder welche weiteren Umsatzpotenziale nach dem Produktverkauf erschlossen werden können, spielt dagegen noch immer zu selten eine Rolle.

Zu Unrecht, denn Service macht den Unterschied! Nicht nur beim Kunden, sondern auch für die Rentabilität Ihres Unternehmens: Bei Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen lässt sie sich im After-Sales-Bereich um bis zu zehn Prozent steigern. Wir zeigen Ihnen, wo Sie dazu ansetzen müssen.

— Sebastian Feldmann
Partner

Warum der Service mehr Aufmerksamkeit verdient

Wer seinen Kunden guten Service bietet, kann steigenden Margendruck auch in schwierigen Zeiten besser kompensieren. Mindestens vier Argumente sprechen dafür, den Service stärker in den Blick zu nehmen:

1 – In der Industriegüterbranche und vielen vergleichbaren Industrien gehören rund zehn Prozent der Belegschaft direkt dem Service an. Das ist nach der Produktion die zweitgrößte Gruppe. Effizienzsteigerungen versprechen damit eine enorme Hebelwirkung.

2 – Einnahmen aus dem Service sind weitgehend zyklenunabhängig, setzen sie doch – im Gegensatz zum

primären Produktgeschäft – auf der existierenden Basis von Produkten im Feld an.

3 – Professionell betrieben, ist Service ein Margenretter für Unternehmen!

4 – Sichtbare Ergebnisverbesserungen sind vergleichsweise leicht umsetzbar. Trotzdem betreiben viele Unternehmen ihre Service-Einheiten nicht als Profit Center und haben keine klare Strategie für all das, was nach dem Verkauf kommt.

Erfolg kann so einfach sein

Service ist herausfordernd, kundennah und global. Daraus ergeben sich viele neue Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen. Die wichtigste Grundlage für eine Verbesserung der Service-Rentabilität sind klar definierte Prozesse. Dazu zählen die Einführung einer Profit-Center-Struktur für alle Service-Einheiten und die Definition klarer Zielmargen. Aus der Erfahrung vieler

Kundenprojekte haben wir in drei Bereichen Handlungsfelder zur Optimierung Ihrer Service-Marge identifiziert: bei den Service-Umsätzen, Service-Kosten und Service-Verträgen. Zeit, Ihre Service-Erbringung auf den Prüfstand zu stellen!

Was ist "Service"?

Service hat viele Facetten. Und so lautet die Definition von Service in wohl fast jedem Unternehmen ein wenig anders. Wir verstehen Service als etablierte und auf Augenhöhe mit anderen integrierte Unternehmensfunktion, die das tradierte Geschäftsmodell des Produktverkaufs immer öfter infrage stellt.

Service hat viele Konnotationen: After-Sales, Customer Support, TK, Technical Service, Helpline, Hotline, After Market, Kundendienst, Frontline Service, Customer Service, After-Sales-Service ...



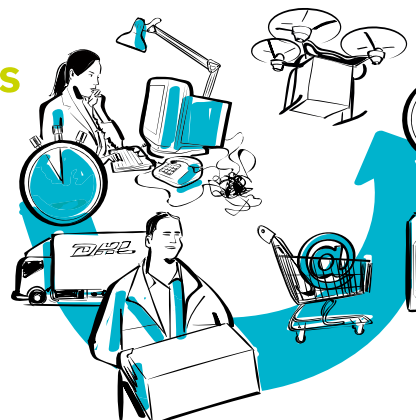
Field Service



Spare Parts



Product Sales





1.
EINNAHMEN
STEIGERN

Service & Value-add Pricing: Adäquate Preise, bessere Erträge

Vielen Unternehmen fehlt ein intelligentes Pricing. Damit verzichten sie auf wichtige (Zusatz-)Einnahmen. Ein für Ihr Unternehmen geeignetes Preisschema kann auf den Antworten auf diese Fragen ansetzen:

- Welche Preisbausteine werden verwendet?
- Wann wurden die Preise das letzte Mal erhöht?
- Wie hoch war der prozentuale Anstieg?
- Mit welchem Preisschema arbeitet der Wettbewerb?
- Was ist der Wertbeitrag für den Kunden?

Die abgeleiteten Maßnahmen haben den Vorteil, die Ertragsbasis ohne Abstriche bei der Kundenzufriedenheit zu erhöhen. So wird beispielsweise oft versäumt, Innendienstleistungen adäquat zu verrechnen.

Spare Parts Pricing: Auch nach oben führt ein Weg

Auch die Bepreisung von Ersatzteilen folgt – trotz zunehmenden Wettbewerbs durch "digitale" Anbieter wie Alibaba, Amazon, Misumi & Co – oft keinem systematischen Ansatz. Bewährt hat sich ein differenziertes Pricing in Abhängigkeit von Ersatzteilty und Wettbewerb, aber auch unter Berücksichtigung von Kundennutzen und Zahlungsbereitschaft. Folgende Fragen müssen beantwortet werden:

- Gibt es eine konsequente Produktgruppenstrategie?
- Sind die relevanten Wettbewerber und deren Preise bekannt?
- Welche Teile stehen beim Kunden im Fokus?
- Gibt es Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Ersatzteilen?

Installed Base Leverage: Mehr aus dem Vorhandenen machen

Die meisten Unternehmen investieren viel Zeit und Geld in die Entwicklung neuer Service-Produkte und -Dienstleistungen. Dadurch bleibt allerdings oft die Chance ungenutzt, zunächst die installierte Basis systematisch mit dem bestehenden Portfolio zu adressieren. Dabei lässt sich der Umsatz pro installiertem Equipment durch konsequente Bearbeitung meist schnell und nachhaltig steigern. Außerdem ist diese Strategie wesentlich einfacher und schneller umzusetzen, als neue erfolgreiche Dienstleistungen zu entwickeln. Die Gründe für die unzureichende Nutzung des Service-Potenzials sind vielfältig:

- Reaktive Service-Strategie
- Mangelnde Transparenz über Umsätze je Equipment, Region oder Kunde
- Fehlender Fokus auf die installierte Basis und daraus abgeleitete gezielte Aktionen
- Unklare Verankerung von Vertriebszielen für das Service-Portfolio innerhalb der Organisation.



2.
KOSTEN
SENKEN

360-Grad-Cost-Assessment: Wohin fließt mein Geld?

Nur eine schonungslose Analyse aller im Service-Bereich anfallenden Kosten bringt Klarheit. Sämtliche mit den Mitarbeitern verbundene Ausgaben gehören auf den Prüfstand: vom Dienst-Handy über den Laptop bis hin zu den Fahrtkosten. Typische Kostentreiber sind: ▶

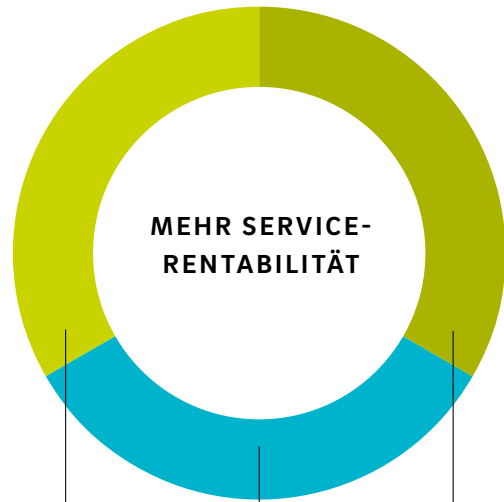
Profitabler Service

Investition in den Service ist gut angelegtes Geld
in Prozent

5-10

10-20

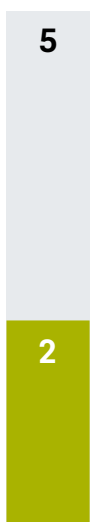
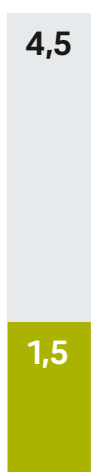
> Allein im Ersatzteilgeschäft lässt sich das Ergebnis mithilfe der geschilderten Maßnahmen um 5 bis 10 Prozent verbessern. Im operativen Service sind 10 bis 20 Prozent mehr Rendite realistisch.



Service-Einnahmen

Service-Verträge

Service-Kosten



Spare Parts Pricing

Service & Value-add Pricing

360° Cost Assessment

Installation Streamlining

Productivity Assessment

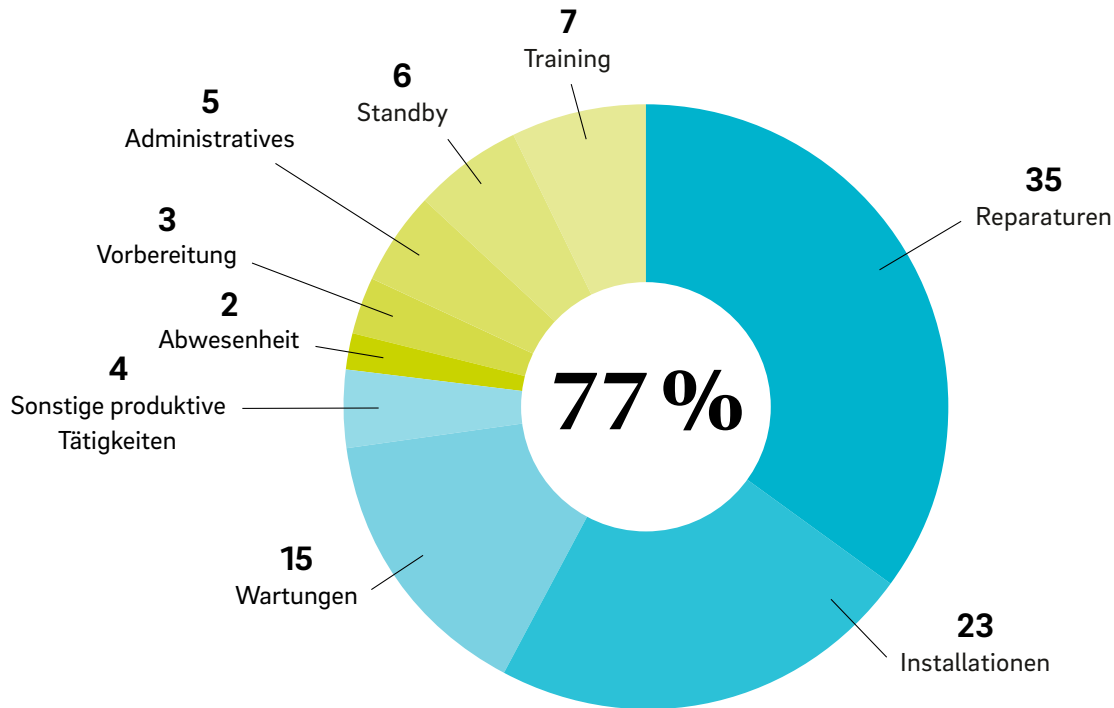
Contract Profitability & Pricing

Contract Sales Strategy

10 Mio.
> In einer After-Sales-Organisation mit 250 Technikern und einem Ersatzteilumsatz von 100 Mio. EUR kann schnell ein zusätzlicher Deckungsbeitrag von 10 Mio. EUR realisiert werden.

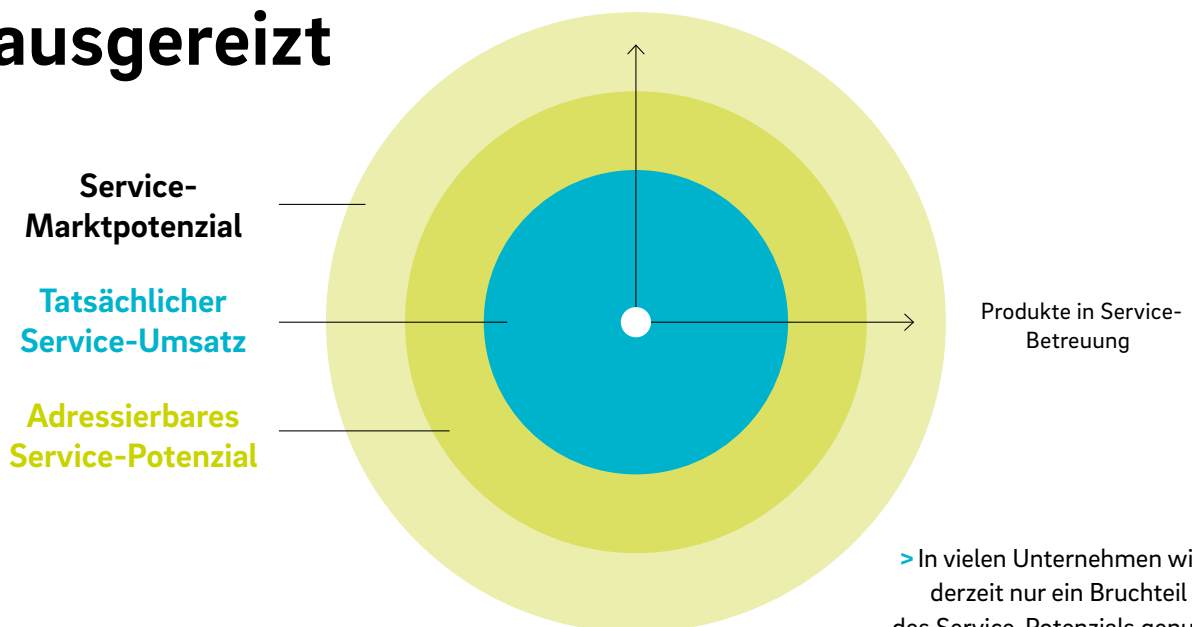
Produktiv ist anders

Service-Mitarbeiter verbringen weniger als 80 Prozent ihrer Zeit mit produktiven Tätigkeiten
in Prozent



Längst nicht ausgereizt

Durchschnittlicher Service-Umsatz je Produkt



- "Verschenken" von Dienstleistungen wird als Vertriebsunterstützung beschönigt
- Fehlendes Kostenbewusstsein der Führungskräfte
- Ineffizientes Reise- und Reisekosten-Management
- Ineffiziente interne Abläufe und Strukturen.

Installation Streamlining: Schneller produktiv

Zwar sind Installationskosten in der Regel in den Produkt- bzw. Maschinenkosten eingepreist. Doch wer schneller installiert, verdient schneller. Kürzere Installationszeiten sind zu 100 Prozent ergebnisrelevant, weil Techniker schneller für andere Einsätze bereitstehen. Typischerweise ist rund ein Viertel des Außendienstes in Installationsprozessen gebunden. Die dabei anfallenden Kosten können durch die Optimierung der Installationsprozesse deutlich reduziert werden – bei gleichzeitig sinkenden Qualitätskosten und steigender Kundenzufriedenheit. Die Installationszeiten lassen sich aber auch durch ein servicefreundliches Produktdesign reduzieren. Eine engere Zusammenarbeit zwischen Produktion, Vertrieb / Projektmanagement, Logistik und Service hilft zudem, Doppelparbeiten um bis zu ein Drittel zu reduzieren. Folgende weitere Fragen unterstützen eine realistische Selbsteinschätzung:

- **Wie hoch ist der Anteil der durch Installationen gebundenen Kapazitäten?**
- **Werden Installationszeiten durch gut geplante An- und Abreisen bestmöglich optimiert bzw. reduziert, auch zwischen Funktionen?**
- **Werden für einfache Support-Tätigkeiten günstige lokale Dienstleister eingesetzt?**

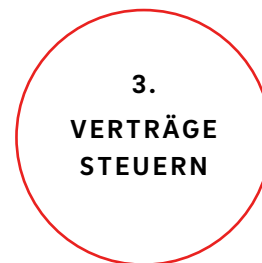
Productivity Assessment: Unproduktive Zeiten reduzieren

Auch die Einsatzpläne und Berichte der Service-Techniker sollten einer gründlichen Analyse unterzogen werden:

- **In welcher Zeit arbeiten die Techniker operativ beim Kunden?**

- **Wie hoch ist der Anteil unproduktiver Nebentätigkeiten? Welche sind das?**
- **Wie ist die Verteilung zwischen produktiven und unproduktiven Tätigkeiten beim Wettbewerb (Benchmarking)?**
- **Welchen Einfluss haben der Kunde oder interne Funktionen?**

In diskreten Fertigungsindustrien liegt der typische Produktivitätsanteil bei gerade einmal 77 Prozent. Best-in-Class-Unternehmen erreichen im Service ein Produktivitätsverhältnis von 90 Prozent. Der Blick auf die Stundenzettel der Service-Techniker kann also lohnend sein.



Service-Verträge sichern auch in turbulenten Zeiten konstante Einnahmen. Trotzdem gibt es viel unerschlossenes Potenzial: Ein großer Teil der Unternehmen hat nur zwischen 10 bis 30 Prozent seiner installierten Basis unter Vertrag. Erschwerend kommt hinzu, dass Service-Verträge häufig auch innerhalb der Organisation wenig standardisiert sind.

Recurring Revenue Management: Profitabilität nachhalten

Um vom maximalen Rentabilitätspotenzial des Service-Bereichs zu profitieren, müssen neben den allgemeinen Umsatz- und Kostenpositionen innerhalb der Service-Abteilung auch speziell die Service-Verträge regelmäßig auf ihre Wirtschaftlichkeit überprüft werden. Im Gegensatz zu den meisten Dienstleistungen im Service bieten Unternehmen hier vielfach ein Leistungsbündel zum Fixpreis an. Dabei liegt der tatsächliche Aufwand oft deutlich höher, wenn ein Gesamtkostenmodell ►



aller internen und externen Kosten berücksichtigt wird. Konsequentes Kosten-Controlling ist daher ein absolutes Muss. Folgende Fragen helfen bei einer gelungenen Neuausrichtung:

- Welche Service-Verträge gibt es und wie sind sie bepreist? Mit welchem Risiko?
- Werden die in den Verträgen eingeschlossenen Leistungen häufiger oder seltener abgerufen als kalkuliert?
- Welcher Preis und Kostensatz entspricht der tatsächlichen Nutzung?
- Wie sieht das Gesamtkostenmodell aus und in welchem Intervall werden Kosten und Nutzung überprüft?

Sales-Strategie: Verträge produktiv vermarkten

Vertriebsspezialisten, die oft jahrelang erfolgreich physische Produkte verkauft haben, stoßen im Dienst-

leistungsbereich schnell an ihre Grenzen. Zudem gewinnt der Produktverkauf im Tagesgeschäft aufgrund der höheren Umsätze leicht die Oberhand. Zu Unrecht. Denn zwar mögen Service-Verträge zunächst nur Anlaufkosten oder kleinere Umsätze generieren, dafür sichern sie regelmäßige Erträge, häufig über Jahre hinweg. Der gewinnbringende Vertrieb von Service-Verträgen erfordert deswegen zwingend eine auf das Unternehmen zugeschnittene Service-Vertriebs-Strategie. Für deren Entwicklung müssen Sie folgende Fragen beantworten:

- Hat Ihr Unternehmen Mitarbeiter mit dem erforderlichen "Solution Mindset"?
- Ist Ihr Service-Portfolio verständlich aufgebaut?
- Welcher Sales Channel ist am besten für den Verkauf von Service-Verträgen geeignet?
- Welche Kundensegmente sollen verstärkt angesprochen und enger einbezogen werden?
- Wie könnte ein erfolgsversprechendes Anreizsystem für Ihre Vertriebsmannschaft aussehen?

In keinem anderen Bereich lässt sich mit ähnlichem Aufwand ein vergleichbarer Ertrag wie im Service erzielen

Expert talk

SEBASTIAN FELDMANN, PARTNER



SIMON TONAT, PROJEKTMANAGER

Sie sagen, Unternehmen sollten sich mehr um ihren Service kümmern. Warum? **Sebastian Feldmann:** Weil der Service und sein immenser Wertbeitrag in den Köpfen des Managements nicht ausreichend präsent sind. Schließlich muss man sich ja immer erst mal um das ganze Produktgeschäft kümmern. Dadurch bleiben aber viele Chancen ungenutzt und der Service insgesamt läuft deutlich unter seinen Möglichkeiten. Das ist schade, denn in keinem anderen Bereich lässt sich mit einem ähnlichen Einsatz ein vergleichbar großer und vor allem nachhaltiger Ertrag erzielen.

Wie kommt eine solche Unterbewertung zustande?

Simon Tonat: Aus meiner langjährigen Erfahrung weiß ich, dass der Service oft einfach noch nicht als der kritische Wettbewerbsfaktor gesehen wird, der er in Wirklichkeit schon lange ist. Service ist keine Pflichtübung oder lästige Notwendigkeit nach dem eigentlichen Vertriebs Erfolg. Er verändert schon heute Geschäftsmodelle, denn die meisten Kunden sind viel weiter als die Unternehmen: Sie denken in ganzheitlichen Lösungen, nicht mehr in einzelnen Produkten. ►

"Das klassische Service-Geschäft wird durch die Konzentration auf rein technologische Aspekte gerne vernachlässigt. Dabei steckt genau hier noch so viel Potenzial."

SEBASTIAN FELDMANN, PARTNER

Und doch beschäftigen sich viele Unternehmen sehr intensiv mit der Zukunft: Sie entwickeln neue Ideen und testen auch, wie ihr Service-Geschäft künftig aussehen könnte ... **Feldmann:** Ja, dabei reduzieren sie "neue Ideen" oder den "Service der Zukunft" aber häufig auf rein technologische Aspekte und produktbezogene Veränderungen. Gerade im Topmanagement wird viel von digitalen Dienstleistungen, Artificial Intelligence (AI), Virtual Reality (VR), Predictive Maintenance, Service-Plattformen und Ähnlichem gesprochen, weil diese Buzzwords unheimlich digital und innovativ klingen. Das klassische Service-Geschäft und seine Qualität werden darüber nur allzu gerne vernachlässigt, obwohl hier noch so viel Potenzial steckt.

Spielt die Digitalisierung im Service denn keine Rolle? **Tonat:** Doch, natürlich, aber sie darf kein Selbstzweck sein. Was bringt die Datenflut aus Maschinen und Anlagen, wenn Sie nicht wissen, wie Sie diese Daten im Sinne eines verbesserten Service nutzbar machen? Unternehmen müssen Wertschöpfungspartner, nicht reine Datensammler werden.

Ist das beispielsweise die Idee hinter Predictive Maintenance? **Feldmann:** Richtig, Predictive Maintenance ist als wesentlicher Teil eines werthaltigen Service-Angebots der Zukunft kaum noch wegzudenken. Trotzdem wird auch in Zukunft physischer Service an Produkten, Anlagen und Komponenten erbracht werden müssen, denn ein mechanisches Bauteil ist nun mal nicht durch Nullen und Einsen zu reparieren. Predictive

Maintenance und andere datenbasierte Services sind also keine Allheilmittel, mit denen sich alle bisherigen Service-Versäumnisse in Wohlgefallen auflösen. Sie ersetzen keine Kundennähe, keine leistungsfähige Aufbau- und Ablauforganisation, keine effizienten Service-Supply-Chains oder funktionierende Service-Partnerschaften. Ganz im Gegenteil: Sie sind extrem davon abhängig! Um auch morgen erfolgreich zu sein, braucht es exzellente, effiziente und adaptive Service-Operations. Nur so können Unternehmen ihr Kundenversprechen dauerhaft einlösen.

Wie sollen und können Unternehmen eine erfolgreiche Balance schaffen? **Feldmann:** Mit unserem BOOST-Modell zur Service-Optimierung geben wir umfangreiche Orientierung in allen Themen und Kompetenzen, die erforderlich sind – quer durch verschiedenste Industrien. Die Service-Erbringung und daraus resultierende operative Margen sind ein Türöffner für das weitere Service-Geschäft. Umso wichtiger ist es, all diese Bereiche auf Vordermann zu bringen. Wir räumen den "klassischen" Service-Themen, die leicht übersehen werden, den gleichen Stellenwert ein wie etwa der Frage nach einem Service-getriebenen Geschäftsmodell oder neuen Technologien. Unternehmen müssen sich meiner Ansicht nach jedoch deutlich mehr auf die bereits bestehenden Services konzentrieren und sich fragen, ob die Verbesserung des Hier und Jetzt bei aller Zukunftsorientierung ausreichend Berücksichtigung findet.

Sebastian Feldmann ist Partner im Bereich Operations Strategy und berät Unternehmen mit Fokus auf Wachstums- und Profitabilitätsfragen. Er leitet den Bereich Service Excellence bei Roland Berger. Sie erreichen ihn unter sebastian.feldmann@rolandberger.com

Dr. Simon Tonat ist Service-Experte und Projektmanager bei Roland Berger. Für Rückfragen steht er Ihnen unter simon.tonat@rolandberger.com zur Verfügung.

Guter Service, gute Geschäfte: Service-BOOST

Erfolgreiche Unternehmen verkaufen mehr als Produkte. Sie liefern ihren Kunden Lösungen und Mehrwert. Dabei spielt der Service eine entscheidende Rolle. Deswegen sollte er auch bei der Suche nach Effizienzsteigerungspotenzialen im Unternehmen nicht an letzter, sondern an einer der ersten Stellen stehen. Hier schlummern ungeahnte Reserven.

Operative margin

Neben O wie Operative margin behandelt unser BOOST-Modell auch alle anderen zentralen Hebel und Erfolgsfaktoren für den gelungenen Aufbau und die kontinuierliche Neuausrichtung Ihres Service-Geschäfts:

Business Model

Die Art und Weise, wie Unternehmen ihr Geld verdienen, verändert sich weiter radikal. Wurden früher in erster Linie Produkte verkauft, stehen heute Dienstleistungen im Vordergrund, also etwa die Leistung Mobilität statt des Produktes Auto oder die Röntgenaufnahme und ihre Auswertung anstelle des dafür notwendigen Computertomografen. Dieser Trend wird auch als XaaS-(X-as-a-Service-)Transformation bezeichnet.

Der Kundenvorteil liegt auf der Hand: OPEX statt CAPEX, also weniger Investitionen, denn bezahlt wird nur, was tatsächlich genutzt oder gebraucht wird. Eher traditionell geprägte Branchen wie der Maschinen- und Anlagenbau oder die Medizintechnik tun sich mit der Ausrichtung auf diese neuen Anforderungen der Kunden allerdings oft schwer.

Wir unterstützen Sie dabei, die aktuellen Trends branchenspezifisch und in kundenzentrierten Ansätzen einzuordnen und bestehende Geschäftsmodelle anzupassen oder neu auszurichten.

Operations

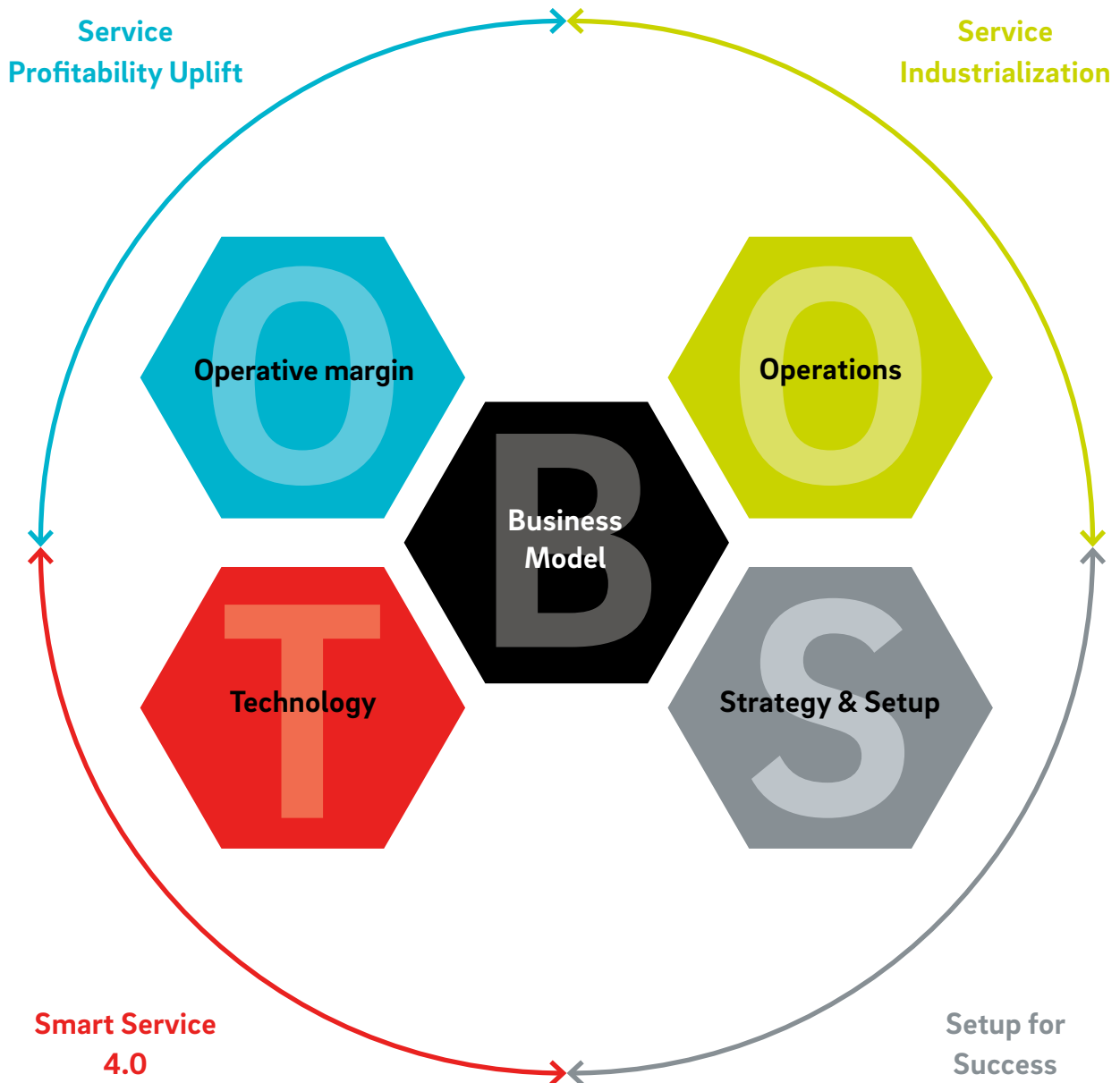
Wenn Dienstleistungen für den Erfolg von Unternehmen immer wichtiger werden, dann müssen diese möglichst professionell erbracht werden: Service bedarf also einer "Industrialisierung" wie jedes andere Kerngeschäft.

Eine erfolgreiche Industrialisierung hat allerdings einige Voraussetzungen. Dazu gehören beispielsweise optimal gestaltete Schnittstellen zu anderen Fachbereichen und internen Business-Partner (siehe Service-Landkarte Seite 4/5).

Strukturen und Prozesse sind den steigenden Anforderungen anzupassen und erfordern zunehmende Professionalisierung. Controlling und Management müssen den Reifegrad einer eigenständigen

Der Turbo für Ihren Service

Das BOOST-Modell liefert die wichtigsten Ansatzpunkte für eine Optimierung und strategische Neuausrichtung des Service-Bereichs von Unternehmen



digen Einheit haben und die Dienstleistungsentwicklung inklusive der Markteinführung neuer Services bedingt eine deutlich professionellere Gestaltung. Denn die beste Strategie scheitert, wenn die Service-Organisation nicht in der Lage ist, das Kundenversprechen einzulösen.

Im Rahmen zahlreicher Projekte in global aufgestellten Service-Einheiten hat Roland Berger Best-Practice-Ansätze zur Service-Industrialisierung entwickelt und gemeinsam mit Kunden erfolgreich umgesetzt. Wir "boosten" auch Ihre Service-Operations!

Strategy & Setup

Die strategischen Weichenstellungen für Service müssen dediziert getroffen und in die Gesamtstrategie eingebettet werden. Welche Art von Organisation wird künftig erfolgreich sein? Wie sieht das "Setup for Success" für Ihr Unternehmen aus? Welche Kompetenzen müssen entwickelt werden und wo liegen die Stärken und Schwächen in der aktuellen Organisation?

Neben diesen Leitfragen sind auch stärker operativ ausgerichtete Themen wie der optimale "Global Service Footprint" relevant. Also: An welchen Standorten sind wie viele Techniker erforderlich? Welche Qualifikationen müssen sie haben, um die Produkte im Feld optimal zu bedienen? Ist eine Fokussierung in der Zentrale besser oder eine breite lokale Präsenz? Kann das Unternehmen die anstehenden Aufgaben alleine schultern oder benötigt es in bestimmten Bereichen Partner?

Mit unserer Projekterfahrung, spezifischem Service-Know-how in den verschiedensten Branchen und globalen Märkten, Benchmarks und Best Practices führen wir Sie sicher zu den richtigen Antworten. Mit uns heißt es im Service nicht "Operations eats Strategy for breakfast".

Technology

Eine gute Nachricht vorweg: Die digitale Transformation eröffnet ungeahnte Chancen für den Service und verändert seine Umsetzung im Unternehmen. So lassen sich z.B. durch IT und Automatisierung signifikante Effizienzpotenziale in den Service-Prozessen heben. Auf der Wachstumsseite können aber auch ganz neue Geschäftsmodelle entwickelt werden, die ohne eine durchgängige Digitalisierung, Konnektivität und Datenverarbeitung gar nicht denkbar wären.

Die schlechte Nachricht: In mindestens jedem zweiten Unternehmen fehlen das Geld, die Strategie und der Wille, den mit der Technologisierung des Service verbundenen Wandel konsequent anzugehen. Denn Digitalisierung, Big Data, IIoT, AI und Predictive Maintenance sind keine reinen Technologiethemata. Sie haben vor allem kulturell weitreichende Konsequenzen für Unternehmen. Notwendig ist nicht weniger als eine fundamentale Transformation, die den Endkunden und seinen eigentlichen Bedarf in den Mittelpunkt rückt. Gelingt dieser Wandel von Denk- und Arbeitsweisen quer durch alle Bereiche, entwickeln sich Unternehmen vom reinen Technologie-Anwender und Datensammler zum Service-orientierten Wertschöpfungspartner und können langfristig erfolgreich sein.

Roland Berger ist ein Vorreiter in der nachhaltigen Digitalisierung von Industrien. Unser "Smart Service 4.0"-Ansatz bündelt die verschiedenen Themen rund um die Digitalisierung des Service. Dazu zählt das Thema Predictive Maintenance als "major game changer", aber auch Aspekte wie Artificial Intelligence und Robotic Process Automation in repetitiven Prozessen, die Digitalisierung des operativen Service-Managements (z.B. "Field Service Management Software"), Knowledge Management sowie der Aufbau digitaler Schnittstellen zum Kunden über Apps, Web-Applikationen, Plattformen oder "smarte" Geräte.

Welchen der genannten Aspekte Sie auch für sich in den Fokus nehmen möchten: Von unseren Erfahrungen und unserem Wissen können Sie unmittelbar profitieren. Sprechen Sie uns gerne an und BOOSTen Sie Ihren Service.



Kontakt Daten

Sebastian Feldmann

Partner
sebastian.feldmann@rolandberger.com
+49 160 744 8317



Simon Tonat

Projektmanager
simon.tonat@rolandberger.com
+49 160 744 7344



Unternehmen weltweit sehen sich mit einer wirtschaftlichen Situation konfrontiert, die durch kürzere Zyklen, wachsende politische Spannungen, Digitalisierung und kulturellen Wandel gekennzeichnet ist. Wer mit den radikalen Veränderungen Schritt halten will, braucht neue Perspektiven: auf operative Unternehmensstrukturen, aber auch darauf, wie Lieferketten aufgebaut, Risiken kontrolliert, Kundenwünsche erfüllt und neue Talente gewonnen werden können. Mit seinem Adaptive-Operations-Ansatz unterstützt Roland Berger Unternehmen dabei, diese Herausforderungen durch Flexibilität, Resilienz, Elastizität, Kosteneffektivität und ein optimiertes Working Capital erfolgreich zu meistern.

Herausgeber

ROLAND BERGER GMBH

Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+49 89 9230-0

www.rolandberger.com

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.