

**Wettbewerb um Servicetechniker –**  
Drei Erfolgsstrategien für Maschinen-  
und Anlagenbauer



Executive Summary	04
Servicetechniker als Umsatztreiber	06
Der Wettbewerb um Servicetechniker spitzt sich zu	08
Sechs Trends im After Sales und ihre Bedeutung für Servicetechniker	12
Drei Strategien im Wettbewerb um Servicetechniker	16
Das große Ganze: So werden Sie zum führenden Serviceanbieter	24
Ihre Ansprechpartner	26

# Executive Summary

Schon immer war es schwierig, gute Servicetechniker für Industrieanlagen zu rekrutieren und zu halten. Viele führen ein anstrengendes Leben, sind häufig auf Dienstreisen mit geringem Komfort und erfahren nicht ausreichend Anerkennung innerhalb des eigenen Unternehmens. Meistens sind Servicetechniker jedoch gegenüber dem Kunden das Gesicht einer Firma und somit unverzichtbare Mitarbeiter für Unternehmen, die mit dem Serviceangebot attraktive Gewinne erzielen oder einfach im Geschäft bleiben wollen.

Vor dem Hintergrund einer alternden Belegschaft ist es für Unternehmen heutzutage zunehmend schwieriger, Servicetechniker zu rekrutieren. Gleichzeitig werden diese Positionen immer anspruchsvoller und umfassen nun oft Aufgaben wie Datenanalyse, Produktberatung und Vertriebstätigkeiten. Maschinen- und Anlagenbauer müssen diesem Thema daher die gebotene Aufmerksamkeit widmen. Die hier vorgeschlagene Lösung besteht aus drei grundlegenden Komponenten. Diese sind ein besseres Recruiting, stärkere Mitarbeiterbindung und Maßnahmen, um die Effektivität der Servicetechniker zu steigern.

## **Besseres Recruiting**

Eine Verbesserung des Talent-Marketings allein genügt nicht. Unternehmen müssen Servicetechnikern ein vielseitigeres und attraktiveres Stellenprofil bieten. Diese Vielseitigkeit schafft man zum Beispiel, indem man Spezialisten für die Datenanalyse oder für die Entwicklung individueller Serviceangebote rekrutiert. Somit lässt sich die Attraktivität des Stellenprofils durch bessere Aufstiegschancen und mehr Flexibilität steigern.

## **Stärkere Mitarbeiterbindung**

Servicetechnikern muss mehr Anerkennung für die wichtige Rolle, die sie in den Unternehmen von heute und von morgen spielen, entgegengebracht sowie ein entsprechendes Schulungsangebot zur Verfügung gestellt werden, damit sie diese Rolle kompetent ausfüllen können. Nicht zuletzt müssen die richtigen Anreize geschaffen und damit die Unternehmensstrategie insgesamt unterstützt werden.

## **Maßnahmen zur Steigerung der Effektivität**

Eine attraktivere Gestaltung des Stellenprofils von Servicetechnikern und deren höhere Flexibilität sind mit Kosten verbunden. Deshalb muss die Effizienz gesteigert werden, um diese Kosten auszugleichen. Dieses Ziel lässt sich mithilfe der Digitalisierung erreichen: durch bessere Einsatzplanung der Servicetechniker und schnellere Fehlerbehebung, digitale Helpdesks und Wissensmanagement sowie verbesserte Vertriebs- und Kommunikationsfähigkeiten.

Die Servicetechniker von morgen werden eine noch wichtigere Rolle spielen als die von heute. Sie werden weiterhin Kundenprobleme lösen, darüber hinaus aber auch die Kundentreue sichern, zur besseren Nutzung von Anlagen beraten und Servicepakete, Upgrades sowie neue Anlagen verkaufen. Im Gegenzug erhalten sie wohldurchdachte und flexible Gestaltungsmöglichkeiten für ihren Karriereweg, regelmäßige Schulungen und ein Vergütungsmodell, das sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Anreize enthält.

„Unser starkes Team aus hochqualifizierten Servicetechnikern ist einer unserer wichtigsten Erfolgsfaktoren.“

**Stefan Brehm, Vice President South East Asia-Pacific, Jungheinrich**

# Service Techniker als Umsatztreiber

Mitte August in Minnesota, USA: Das Werk eines Automobilzulieferers steht still. Grund dafür ist eine wichtige Laserschneidmaschine, die seit einigen Stunden nicht mehr funktioniert.

Natürlich hat man sofort den Kundendienst des Herstellers kontaktiert, und dem Mitarbeiter im Servicecenter, der den Anruf entgegengenommen hat, ist vollkommen bewusst, dass jede Stunde ohne einen Servicetechniker den Kunden 10.000 Dollar kostet. Doch es ist August und viele der Servicetechniker sind im Urlaub. Abgesehen davon gibt es generell nicht viele Techniker, die einen Industrielaserschneider reparieren können.

Kurz gesagt, es dauert 60 Stunden, bis der Hersteller einen qualifizierten Servicetechniker einfliegen lassen kann. Dieser behebt das Problem zwar innerhalb von einer Stunde, die Zufriedenheit des Kunden ist jedoch schon angekratzt. Nächstes Jahr, wenn der Kunde drei weitere Laserschneidmaschinen für sein neues Werk in Europa anschafft, wird er wahrscheinlich einen Wettbewerber beauftragen, dessen Service besser aufgestellt ist.

Dies ist kein Einzelfall und unterstreicht eine wichtige Erkenntnis: Die Tage, in denen Kunden allein auf den Point of Sale achten, sind gezählt. Den heutigen Kunden ist es wichtiger, sicherzustellen, dass ihre Maschinen dauerhaft reibungslos funktionieren, und Ausfallzeiten möglichst gering zu halten. Deshalb ist es für Anlagenhersteller von größerer Bedeutung als je zuvor, Probleme mit den Anlagen zeitnah, kompetent und kostengünstig zu beheben.

Ganz nach dem Motto: „Der Vertrieb verkauft die erste Maschine, aber die zweite verkauft der Service.“



# Der Wettbewerb um Servicetechniker spitzt sich zu

Der intensive Wettbewerb um Servicetechniker ist nichts Neues. Viele Maschinen- und Anlagenbauer wissen, dass es gut und gerne zwei Jahre dauert, bis ein Servicetechniker alleine einen Kundentermin wahrnehmen kann, und fünf Jahre, bis er alleine ein komplexes Problem beheben kann. Daher ist es schon bei normaler Mitarbeiterfluktuation schwierig, ein Team aus optimal ausgebildeten Servicetechnikern zusammenzuhalten.

Es gibt noch weitere Faktoren, die den Beruf des Servicetechnikers für viele eher unattraktiv machen.

**Abb. 1 – Was gegen den Beruf Servicetechniker spricht**



## **Ausgeprägte Reisetätigkeit**

Die meisten Servicetechniker sind 95 Prozent ihrer Zeit unterwegs, häufig im Ausland und manchmal mehrere Wochen am Stück. Sie reisen tendenziell in der Economy Class, fahren Standardmietwagen und übernachten in sehr einfachen Hotels. Sogar wenn sie über Nacht auf einen anderen Kontinent fliegen, müssen sie oft direkt weiter vom Flughafen zum Standort des Kunden.



## **Ländliche Standorte**

Viele Industriegüterhersteller sind in eher ländlichen Gegenden ansässig, die für viele Menschen weniger attraktiv sind. Das macht es schwierig, junge Mitarbeiter anzuziehen, die das Potenzial zum Servicetechniker hätten.



### **Unattraktives Beschäftigungsverhältnis**

Für viele junge Menschen gehören Maschinen- und Anlagenbauer nicht unbedingt zu den beliebtesten Arbeitgebern. Werden sie dennoch rekrutiert, ist eine Stelle als Servicetechniker nur selten mit hoher Anerkennung verbunden. Daher träumen eher wenige junge Menschen davon, Servicetechniker für Industriemaschinen zu werden.

„Wenn ich daran denke, wie unsere Servicetechnikersituation in fünf Jahren aussieht, sehe ich immense Probleme auf uns zukommen. Wir müssen jetzt handeln.“

**Dr. Bernd Garbe, Global Executive Officer Service, KSB**

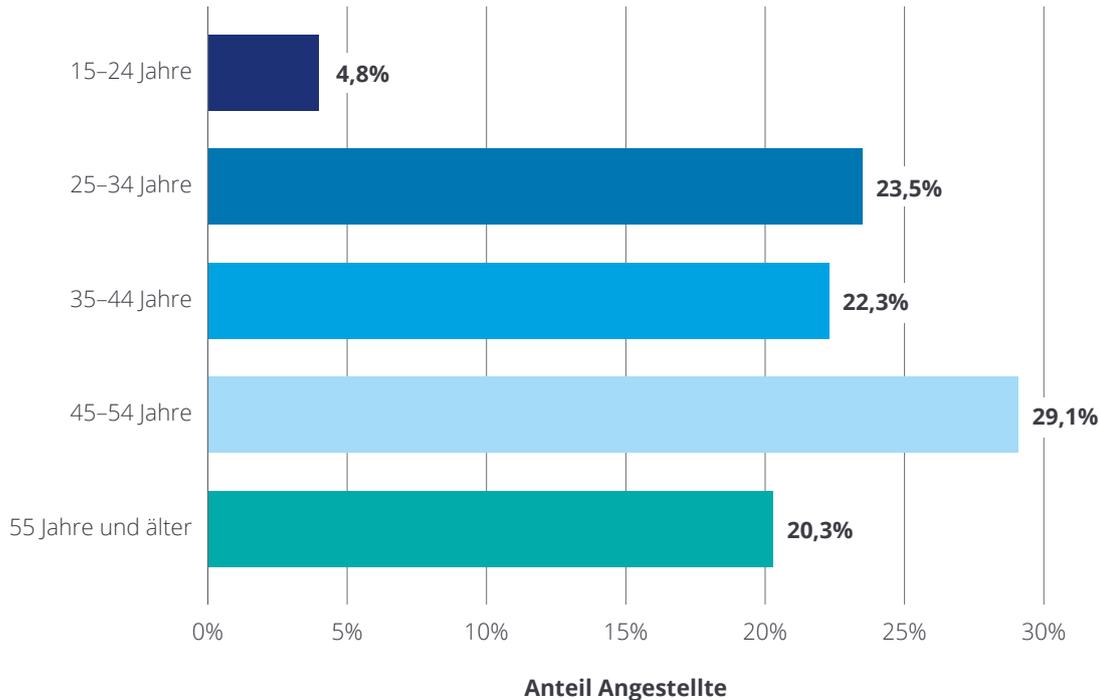
Während keiner dieser Faktoren neu ist, haben sich alle in den letzten zehn Jahren verschärft. Die Hauptgründe dafür sind, dass Arbeitnehmer eine bessere Work-Life-Balance anstreben, dass die Verdienstmöglichkeiten für Servicetechniker (insbesondere in Ländern mit strenger Überstundenregulierung) beschränkt sind, dass große Digitalkonzerne mit ihrem Versprechen einer besseren Zukunft emotional ansprechend wirken und dass die Anzahl

an Hochschulabsolventen steigt. Außerdem erleben wir in vielen Gesellschaften, insbesondere in Industriestaaten, einen demografischen Wandel hin zu einer alternden Bevölkerung.

In Deutschland beispielsweise ist etwa die Hälfte aller Servicetechniker älter als 45 und offene Stellen in diesem Bereich bleiben durchschnittlich 185<sup>1</sup> Tage lang unbesetzt.

<sup>1</sup> Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarktmonitor Vakanzzeit Technische Servicekräfte in Wartung & Instandhaltung, abgerufen am 4. September 2019.

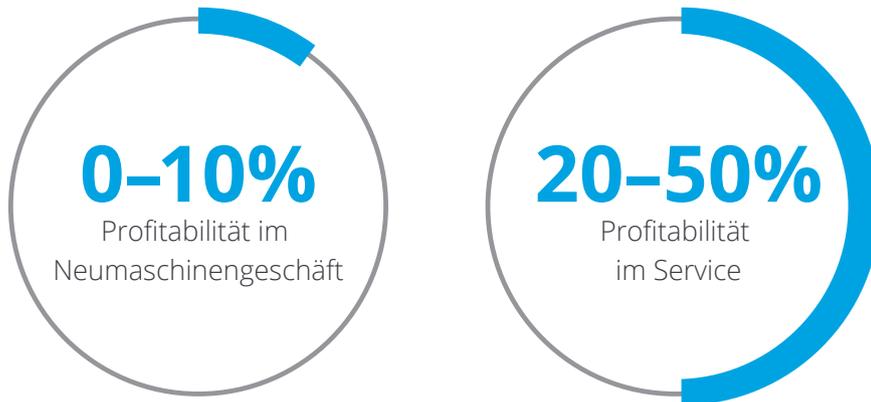
**Abb. 2 – Alter von Servicetechnikern in Deutschland, Stand Juni 2018<sup>2</sup>**



Während die Verfügbarkeit neuer Servicetechniker immer weiter abnimmt, wächst gleichzeitig der Bedarf bei Maschinenbauern. Der Absatz neuer Anlagen ist in den meisten Industriegütermärkten in den letzten Jahren zurückgegangen. Dies hat viele Hersteller veranlasst, ihre Preise zu

reduzieren, um den Absatz zu stabilisieren, obwohl die Einnahmen darunter leiden. Der Service verzeichnete jedoch in den letzten zehn Jahren in allen Industriegütersektoren ein enormes Wachstum und hat sich bei vielen Herstellern zum Motor für gewinnbringendes Wachstum entwickelt.

Abb. 3 – Service vs. Neumaschinengeschäft



„Die Service Champions von morgen setzen auf gemeinsame Innovationen mit den Kunden und auf neue Skill Sets im Service.“

**Dr. Hans Jörg Stotz, Vorstand Festo Didactic**

Das Grundprinzip ist einfach: Der Absatz von Serviceleistungen wächst schneller als der Absatz neuer Anlagen. Üblicherweise haben Erstere auch eine viel höhere Gewinnspanne. Unabhängig davon, wo im Investitionszyklus sie sich befinden, haben Kunden immer Bedarf an Wartungsarbeiten an ihren Maschinen. Dadurch wird der Service zum perfekten Stabilisator für den Ausgleich von Konjunkturschwankungen und zum zentralen Gewinnbringer für viele Industriegüterhersteller.

Wenn sie jedoch keine Techniker rekrutieren und halten können, um die Serviceleistungen zu erbringen, können Industriegüterhersteller nicht von diesen attraktiven Einnahmen profitieren. Sie müssen jetzt handeln, denn wenn eines sicher ist, dann die Tatsache, dass alle Maschinenbauer mit der gleichen Situation konfrontiert sind. Das Ergebnis: Der Wettbewerb um Servicetechniker wird sich weiter zuspitzen!

# Sechs Trends im After Sales Service und ihre Bedeutung für Servicetechniker

Der Fortschritt der Digitalisierung, Fabrikautomatisierung und erweiterte Serviceangebote dürften die Rolle und das Kompetenzprofil des Servicetechnikers von morgen verändern und noch anspruchsvoller machen. Basierend auf den Erkenntnissen aus einer Vielzahl von Projekten in diesem Sektor hat Monitor Deloitte sechs Trends identifiziert, die das Profil des Servicetechnikers in Zukunft maßgeblich beeinflussen werden.

Diese sechs Trends zeigen, dass Unternehmen sich für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Kompetenzprofils ihrer Servicetechniker sowie für die Aufgabenteilung und Zusammenarbeit einsetzen müssen. Dies kann nur durch langfristige, digital unterstützte theoretische und praktische Fortbildungsangebote erreicht werden, die oft zu einem bereits sehr stressigen Arbeitsalltag mit vielen Dienstreisen hinzukommen. Eine allgemeine Bereitschaft zu Veränderung und Anpassung ist daher absolut unabdingbar. Nichtsdestotrotz müssen Unternehmen für Techniker, die gewillt sind, ihre Fertigkeiten auszubauen, attraktive Anreize schaffen.

## **Trend 1: Datenanalyse wird für Techniker vom „Kann“ zum „Muss“**

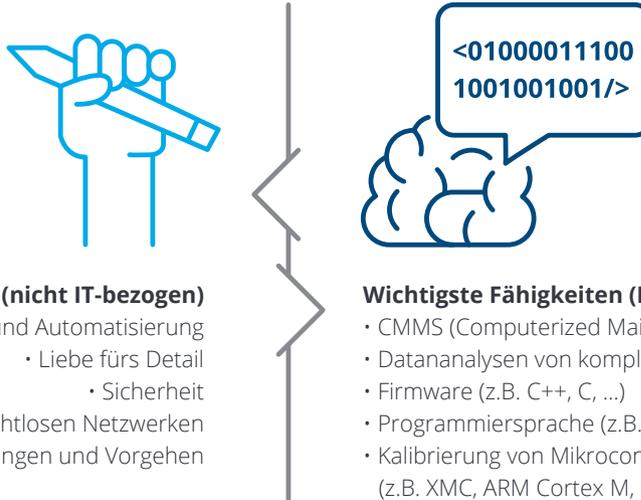
Remote Monitoring ist bei den meisten Industriemaschinen bereits zum Standard geworden und das Analysieren von Leistungsdaten der Maschinen ist inzwischen ein wichtiger Schritt bei der Fehlerdiagnose am Standort oder remote. Servicetechniker müssen daher in der Lage sein, die Ergebnisse von Datenanalysen in ihre Arbeit einzubeziehen. In den meisten Fällen ist dies zwar nicht so essenziell wie die fundierte Erfahrung, die Servicetechniker benötigen, doch gerade die Kombination aus beidem – traditionelles Know-how gepaart mit dem effektiven Einsatz digitaler Technologien – bietet dem Kunden zusätzlichen Nutzen.

Ein typisches Beispiel dafür liefert ein nordamerikanischer Hersteller von Automatisierungsanlagen. Sein standardmäßiger Serviceprozess beginnt immer mit einer Fehlerdiagnose durch Datenanalyse am Standort. Falls die Maschinen noch offline sind (und nicht regelmäßig ihre Daten in das Analysezentrum des Herstellers hochladen), kann sich der Servicetechniker mit der Maschine verbinden und die Daten manuell

abrufen. Um solche Aufgaben auszuführen, müssen Techniker darin geschult sein, wie sie auf die Daten zugreifen und wonach sie suchen, sowohl per standortunabhängigem Fernzugriff als auch am Standort selbst.

Das deutsche Start-up HRForecast hat eine Lösung entwickelt, um festzustellen, welche Fertigkeiten in Zukunft für bestimmte Berufe relevant sein werden. Wendet man das Tool an, um den Beruf des Servicetechnikers zu analysieren, spiegeln sich die zuvor genannten Punkte stark wider. Folgende fünf Fähigkeiten werden für die Zukunft als am wichtigsten prognostiziert<sup>3</sup>:

- Parametrische Modellierung im Bereich Predictive Maintenance
- Nutzung mobiler Lösungen (z.B. Tablets, Handys, Augmented-Reality-Headsets)
- Fernwartung (Software und Hardware mit neuer Technologie wie z.B. Drohnen)
- Pflege und Abfrage interner und externer Wissensdatenbanken
- Installation und Wartung von IoT-Geräten

Abb. 4 – Die wichtigsten Fähigkeiten für Servicetechniker in der Zukunft<sup>3</sup>

### Trend 2: Supportfunktionen und Back-office werden für Serviceerbringung entscheidend

Mit der zunehmend großen Bedeutung der Datenanalyse können immer mehr Servicearbeiten standortunabhängig durchgeführt werden. Das unter Trend 1 beschriebene Beispiel umfasst noch die Analyse am Standort, doch diese ist häufig nicht mehr notwendig. Maschinen- und Anlagenbauer können zuverlässige Schlüsse aus ihren Online-Daten ziehen, sowohl hinsichtlich der Fehlererkennung als auch der Maschinenoptimierung. Infolgedessen kann der Datenanalyseteil des Serviceprozesses auch vom Servicepersonal durchgeführt werden, das in der Zentrale arbeitet. Dadurch wird die Belastung der Servicetechniker im Außendienst effektiv reduziert.

Gleiches gilt für den Remote Support bei der Fehlererkennung, Wartung und Reparatur. Mithilfe von Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR) kann der Hersteller per Fernverbindung seine eigenen Techniker sowie die Mitarbeiter des Kunden anleiten und unterstützen. Ein Verpackungsmaschinenhersteller in der Schweiz verkauft zum Beispiel seine Anlagen mit einem AR-Headset. Sollte ein Problem mit einer Maschine auftreten, kann der Kunde jederzeit die Hotline des Unternehmens anrufen und das AR-Headset aufsetzen, um das Problem gemeinsam mit dem Techniker im Servicecenter zu untersuchen. Der Verpackungsmaschinenhersteller schickt nur dann einen Außendiensttechniker, wenn ein Problem erkannt wird, das nicht per Fernzugriff oder durch das Anleiten der Standortmitarbeiter des Kunden gelöst werden kann.

Für Maschinen- und Anlagenbauer bedeutet dies geringere Anforderungen an das Kompetenzprofil ihrer Außendiensttechniker (und eine höhere Effektivität), sofern durch das Servicecenter eine hinreichende Online-Unterstützung aus der Zentrale gewährleistet ist. Damit geht wiederum einher, dass die Techniker im Servicecenter zusätzliche Kompetenzen erwerben müssen, denn über das technische Know-how hinaus benötigen sie auch kommunikative und didaktische Fähigkeiten, um ein Problem basierend auf dem Input aus der Distanz schnell erfassen zu können.

### **Trend 3: Service als wichtigster Hebel für Kundenloyalität**

Sektorübergreifend entwickelt sich der Service weg von passiver Unterstützung im Bedarfsfall („Sie können uns anrufen, wenn Sie Probleme haben.“) hin zu aktiven Maßnahmen zur Förderung der Kundentreue („Wir melden uns regelmäßig, um Sie zu unterstützen, damit Sie Ihre Maschine noch besser einsetzen können.“). Dies hat weitreichende Auswirkungen auf Servicetechniker. Sie müssen sich für ihre Industriekunden von „Problemlösern“ zu „Beratern des Vertrauens“ weiterentwickeln.

Schritt eins dieser Entwicklung ist das Aufbauen einer engen Beziehung zwischen dem Servicetechniker und dem Kunden. Dafür sollten Unternehmen vor allem ihre Kunden bei der Maximierung der Gesamtanlageneffizienz (engl.: Overall Equipment Effectiveness, OEE) unterstützen. OEE erfordert in der Praxis eine genaue und dauerhafte Abstimmung innerhalb der Serviceorganisation, zwischen Technikern im Außendienst, Mitarbeitern an der Hotline,

dem Vertriebsteam und den Fachkräften im Servicecenter. Eine bestimmte Rolle im Serviceprozess hat in dieser Hinsicht besondere Bedeutung erlangt: die sogenannte „Antenna“ oder der „Ambassador“. Dies sind Servicetechniker im Außendienst, die einen beträchtlichen Teil ihrer Zeit am Kundenstandort verbringen, auch wenn kein dringender Bedarf an Servicearbeiten besteht.

### **Trend 4: Verfügbarkeit erhöhen anstatt Fehler beheben**

Industriekunden suchen zunehmend nach Maschinen- und Anlagenherstellern, die das Ausfallrisiko mit ihnen teilen. Infolgedessen setzen sich neue digitale Geschäftsmodelle wie Abonnements langsam durch. Mit solchen fortschrittlichen Servicemodellen verlagern Hersteller den Schwerpunkt von der Fehlerbehebung hin zum Angebot von Lösungen, indem sie Verantwortung für die reibungslose Funktion ihrer Anlagen übernehmen.

Managed Services stellen zwar einen Sonderfall dar, doch Kunden fordern zunehmend mehr als die Problembehebung im Einzelfall. Sie wünschen sich, dass Servicetechniker die Maschine und deren Betrieb ganzheitlich betrachten, um Unregelmäßigkeiten, die zu Ausfallzeiten oder Leistungseinbußen der Maschine führen können, frühzeitig zu erkennen.

Für Techniker bedeutet das wiederum, dass sie nicht nur einzelne Probleme lösen, sondern auch in der Lage sein müssen, andere gängige Fehlerquellen der Maschine zu verstehen. Auf die unter Trend 3 beschriebenen „Antenna“ oder „Ambassador“ zuzugreifen, ist eine gute Möglichkeit, dieses Verhalten zu fördern. Der Fokus beim Service verschiebt sich generell von Reparaturen zu Vorbeugemaßnahmen, um sicherzustellen, dass dem Kunden keine Einnahmen verloren gehen.

# „Servicetechniker müssen das zweite Standbein für den Neumaschinenvertrieb werden.“

**Oliver Bendig, Partner bei Monitor Deloitte und After Sales & Maschinenbau Lead**

## **Trend 5: Service als zweites Vertriebsteam**

Eine der entscheidendsten Anforderungen an Servicetechniker ist, dass sie eine neue Rolle im Vertriebsprozess annehmen. In jüngerer Vergangenheit ist sowohl die Leistung als auch die Lebenserwartung bei mechanischen Anlagen und Industriegütern aller Art konstant gestiegen. Der Absatz von Anlagen ist infolgedessen stetig gesunken. Monitor Deloitte geht davon aus, dass dieser allgemeine Trend anhalten wird.

Wenn Kunden jedoch mehr Serviceleistungen einkaufen, um ihre Anlagen betriebsbereit zu halten (siehe Trend 4), sind die Servicetechniker des Herstellers diejenigen, die den Kunden am nächsten stehen. Sie sind die Ersten, die es bemerken, wenn ein Kunde weitere Serviceleistungen benötigt, um die Gesamteffektivität der Anlage (OEE) zu steigern. Somit ist es nur logisch, dass die Techniker, die sehen, welche Serviceleistungen benötigt werden, diese Leistungen letztendlich auch dem Kunden anbieten.

Möglicherweise werden Servicetechniker künftig sogar noch einen Schritt weitergehen und nicht nur Serviceangebote abgeben, sondern auch Angebote für neue Anlagen bzw. – und dies ist von größter Bedeutung – kombinierte Angebote für Anlagen und deren Service. Viele Maschinen- und Anlagenbauer haben bereits Anreize in Form von Bonussystemen für Techniker eingeführt, die beim Verkauf neuer Anlagen unterstützen. Um diese Mitarbeiter auf ihre neue vertriebsunterstützende Rolle vorzubereiten, müssen ihnen Kompetenzen in der Pflege von Kundenbeziehungen, im Erkennen von Absatzmöglichkeiten und im Einsatz effektiver Verkaufstechniken vermittelt werden.

## **Trend 6: Maschinen und Anlagen von anderen Herstellern als nächstes Ziel**

Da der Absatz neuer Anlagen weiterhin sinken wird (Gründe siehe Trend 5), wird der Wettbewerb um lukrative Serviceaufträge deutlich zunehmen. In Branchen mit einer gemeinsamen Technologiebasis wird dies dazu führen, dass immer mehr Maschinen- und Anlagenbauer Service für Anlagen von Wettbewerbern anbieten.

In einigen Branchen ist dies bereits gängig, zum Beispiel bei Servicearbeiten an Aufzügen. Techniker von Otis oder Schindler führen regelmäßig Servicearbeiten auch an Aufzügen von Kone oder thyssenkrupp durch und umgekehrt, da sie über alle notwendigen Fähigkeiten verfügen.<sup>4</sup> In Zukunft müssen immer mehr Servicetechniker an Anlagen von Dritten geschult werden, sofern die jeweilige Branche dies zulässt.

<sup>4</sup> thyssenkrupp Elevator, Serviceangebot, verfügbar unter <https://www.thyssenkrupp-elevator.com/de-de/service/>, abgerufen am 5. November 2019; Kone, Service descriptions, verfügbar unter <https://www.kone.us/existing-buildings/maintenance/service-descriptions/>, abgerufen am 5. November 2019.

# Drei Strategien im Wettbewerb um Servicetechniker

Angesichts der zuvor beschriebenen sich verschärfenden Angebots- und Nachfragesituation sowie der Notwendigkeit, das Kompetenzprofil von Servicetechnikern laufend auf den neuesten Stand zu bringen, müssen Maschinen- und Anlagenbauer rasch handeln. Wir haben drei Bereiche identifiziert, in denen Unternehmen, die ihre Kunden auch in Zukunft mit hochqualifizierten Servicetechnikern zufrieden stellen möchten, aktiv werden und einen Wettbewerbsvorteil erlangen können.

**Abb. 5 - Drei Strategien zum Erfolg**

1

**Die Attraktivität als Arbeitgeber für Techniker steigern und so deren Verfügbarkeit sicherstellen**

2

**Attraktive Karriere-möglichkeiten im Servicebereich anbieten und so Fachkräfte in der Serviceorganisation halten**

3

**Die Produktivität der Servicetechniker steigern und so deren Einfluss optimieren**

### Strategie 1: Verfügbarkeit von Fachkräften sicherstellen

Neue Fachkräfte anzulocken, um Servicetechnikerstellen zu besetzen, verspricht in Zukunft eine noch größere Herausforderung für Maschinen- und Anlagenbauer zu werden. Da digitale Fähigkeiten für Servicetechniker immer wichtiger werden, müssen Hersteller teilweise mit attraktiveren Technologieunternehmen konkurrieren. Ihre Wettbewerbsstrategie sollte daher die folgenden taktischen Schritte beinhalten:

#### Klare Stellenprofile

Das klare Kommunizieren der Fähigkeiten, nach denen ein Unternehmen sucht, ist ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor, ist die richtige Zielgruppe an Fachkräften anzusprechen. Hersteller müssen die Stellenprofile für zukünftige Servicetechniker überarbeiten, um den Bedürfnissen ihrer Kunden gerecht zu werden. Zusätzlich zu Wartungs- und Reparaturarbeiten am Standort sollten auch Fähigkeiten im Bereich Automation, Kundenberatung und Datenanalyse berücksichtigt werden.

#### Universellere Karrieremöglichkeiten

Industriemaschinenhersteller müssen das Möglichste aus ihren internen Ressourcen und externen Recruitingmaßnahmen herausholen. Es sollten innovative bereichsübergreifende Karrierewege mit der Möglichkeit zum Wechsel aus dem und in den Servicebereich bestehen – ebenso wie traditionell vertikale Karrierewege. Die Ausbildung junger Menschen durch

entsprechende Programme mit langfristigen Beschäftigungsaussichten kann sich ebenfalls als erfolgreiche Methode zur Sicherstellung einer konstanten Verfügbarkeit von Fachkräften erweisen.

#### Flexibilität als Teil des Stellenangebots

Die neue Generation der Techniker wird mehr Freiheit und Flexibilität im Beruf fordern, im Gegenzug aber auch durchaus ein geringeres Gehalt akzeptieren. Viele junge Menschen sind nicht allein daran interessiert, ihr Einkommen zu maximieren. Stattdessen wollen sie ihre Zeit nicht nur der Arbeit, sondern auch Familie, Freunden und sich selbst widmen. Arbeitgeber müssen dies in ihrem grundlegenden Stellenprofil für Servicetechniker berücksichtigen und nicht-finanzielle Anreize bieten, wie zum Beispiel:

- Homeoffice-Tage, wenn keine Anwesenheit im Büro erforderlich ist
- Attraktive Mitreiseangebote für Partner (oder Familien) bei langen Einsätzen und Dienstreisen über das Wochenende
- Familienfreundliche Arbeitsplätze, zum Beispiel bietet ein Unternehmen außerhalb von München Feriencamps für Kinder neben dem Hauptsitz des Unternehmens an
- System für Freizeitausgleich von Überstunden, zum Beispiel immer wenn ein Mitarbeiter die Überstundengrenze von 10 Prozent zwei Monate hintereinander überschreitet

- Budget für mehr Komfort auf Dienstreisen, zum Beispiel Tickets der Premium Economy Class bei Flügen über sechs Stunden
- Regeln zum Schutz der Privatsphäre, zum Beispiel Beschränkung der Erreichbarkeit per E-Mail auf die offiziellen Bürozeiten
- Möglichkeit der Stellenrotation, zum Beispiel Wechsel in das Servicecenter am Hauptsitz, um mehr Zeit zu Hause verbringen zu können
- Abschaffen aller vertraglichen Regelungen, die Servicetätigkeiten unnötig anstrengend machen, zum Beispiel, dass Techniker vor Feierabend zum Hauptsitz zurückkehren müssen

#### Talent-Marketing als Teil des allgemeinen Marketings

Maschinen- und Anlagenbauer müssen sich bewusst sein, dass Talent-Marketing und Employer Branding ebenso wichtig sind wie Produkt- und Dienstleistungsmarketing. Um mehr Fachkräfte anzuziehen, müssen Unternehmen externe Bewerber über verschiedene Kanäle von der positiven Mitarbeitererfahrung überzeugen, die sie bieten, ähnlich wie sie das mit der Kundenerfahrung tun. Große Marken mögen bei Bewerbern ganz oben auf der Liste der Wunscharbeitgeber stehen, doch auch kleinere Unternehmen können mit schnelleren Aufstiegschancen und Weiterbildungsangeboten Fachkräfte von sich überzeugen.

## **Strategie 2: Fachkräfte in der Serviceorganisation halten**

### **Attraktive Karrierewege im Service**

Maschinen- und Anlagenbauer müssen sicherstellen, dass der Karriereweg für Servicetechniker insgesamt vielversprechend aussieht. Der Servicebereich wird oft als Karriere-Sackgasse betrachtet. Deshalb müssen hier neue Wege verschiedene Möglichkeiten zur Weiterentwicklung bieten, zum Beispiel Schulungen für das Durchführen komplexerer Serviceaufgaben, für den Einstieg in die Geschäftsplanung im Servicebereich oder für eine Spezialisierung auf Kundenbetreuung.

Für manche Maschinenbauer bietet es sich an, einige Jahre im Servicebereich als Voraussetzung für eine Beförderung auf eine höhere technische Stelle festzulegen. Dieser Ansatz ist auch wirtschaftlich sinnvoll. Servicetechniker erhalten regelmäßig Feedback zur Nutzungsweise der Maschinen und zu den Bedürfnissen der Kunden aus erster Hand. Deshalb ist Stellenrotation im Servicebereich eine großartige Informationsquelle für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie eine Möglichkeit, wertvolles Wissen für spätere Positionen zu erwerben.

### **Interne Imageverbesserung für den Service**

Viele Industriegüterunternehmen haben den Service noch nicht als den großen und stabilen Gewinnbringer erkannt. Wenn sich diese Einstellung innerhalb eines Unternehmens ändert, können Servicetechniker

zu den „Stars“ der gesamten Organisation werden. Diese ziehen los, um die Probleme eines Kunden zu lösen. Dabei werden sie zum Gesicht des Unternehmens, nachdem der ursprüngliche Kaufvertrag für eine Anlage abgeschlossen ist.

Diese Einstellung lässt sich aber nur ändern, indem im Unternehmensvorstand Positionen geschaffen werden, die den Service vertreten und indem das Thema Service auf die Agenda jeder Vorstandssitzung gesetzt wird. Alle Veröffentlichungen und internen Mitteilungen sollten hervorheben, welchen Beitrag das Serviceteam für die Kundenbindung und Gewinnerzielung im Unternehmen leistet.

### **Fortschrittliche Schulungen für den Service**

Typische Maschinen- und Anlagenbauer konzentrieren sich auf klassische Eingliederungsmaßnahmen und technische Schulungen. Doch die neuen Kompetenzprofile erfordern neue Schulungsmethoden. In Zukunft müssen Ausbildungsprogramme im Servicebereich die lebenslange Weiterentwicklung auf diesem attraktiven Karriereweg widerspiegeln.

Zusätzlich zu den rein fachlichen Kompetenzen, den sogenannten „Hard Skills“, müssen Schulungen auch „Soft Skills“, also verhaltensbezogene Themen abdecken. Dazu ist eine Mischung aus Präsenzs Schulungen und innovativen digitalen Lernmethoden erforderlich, um die Wirtschaftlichkeit

sicherzustellen. Unternehmen mit erfolgreichen Schulungsprogrammen nutzen typischerweise Tools wie:

- Leistungsmanagement mit Fokus auf den Weiterentwicklungsbedarf der Mitarbeiter
- Mikrolernmethoden, die das Lernen am Arbeitsplatz ermöglichen
- Coaching zur Entwicklung technischer und sozialer Kompetenzen

### **Nutzung von Gamification-Möglichkeiten**

In den letzten Jahren haben immer mehr Unternehmen begonnen, das Design von Videospielelementen im Arbeitsumfeld (etwa in Schulungen) einzusetzen. Ein Hersteller in Großbritannien hat zum Beispiel Gamification-Tools für seine fest angestellten Techniker eingeführt. Teams können Punkte sammeln, indem sie bestimmte Arbeitsstandards erfüllen, und die Punkte dann am Ende jedes Geschäftsjahres gegen attraktive Prämien eintauschen.

Prämien aus Gamification-Programmen müssen nicht finanzieller oder materieller Art sein. Einige Unternehmen haben auch mit virtuellen Boni, wie Auszeichnungen im Intranet, gute Ergebnisse erzielt. Es hat sich gezeigt, dass auch diese die Motivation und die Zufriedenheit der Techniker deutlich steigern und sie an das Unternehmen binden.

### Anreizstrukturen neu gestalten

Wie zuvor beschrieben, müssen Industriebauhersteller ihre Servicetechniker besser in den Vertriebsprozess involvieren und Vergütungsmodelle entsprechend anpassen. Ziel sollte es sein, Technikern einen guten Grund zu bieten, ihre Vertriebsfertigkeiten weiterzuentwickeln und aktiv Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen.

Unternehmen sollten ihre Bonussysteme so gestalten, dass erkennbar ist, welchen Wert sie darauf legen, dass ihre Servicetechniker zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen. Wie kompetent Servicetechniker in Vertriebsaufgaben sind und wie sicher sie sich dabei fühlen, eine aktivere Vertriebsrolle zu übernehmen, wird zum ausschlaggebenden Erfolgsfaktor. Die Vergütung von Technikern kann auf folgenden Faktoren basieren:

- **Servicekompetenz** ist oft das wichtigste Kriterium für einen Kunden bei der Entscheidung für oder gegen die Fortführung oder Erweiterung seiner Geschäftsbeziehung mit einem Industriegüterhersteller. In überwiegend von Service geprägten Sektoren sind kundenbezogene Leistungskennzahlen wie Kundenzufriedenheit, Net Promoter Score oder First Contact Resolution zum Standard geworden. Sie bieten nicht nur datengestützte Nachweise für den direkten Einfluss auf die Kundenbindung und das Unternehmenswachstum,

sondern stellen auch einen nützlichen Anreiz für Servicetechniker dar.

- **Leadgenerierung** ist der nächste logische Schritt bei der Involvierung von Servicetechnikern in den Vertriebsprozess. Diese Aufgabe erfordert keine besondere Vertriebskompetenz (Servicetechniker fühlen sich in Vertriebsrollen meist sehr unwohl), sondern lediglich offene Augen und Ohren sowie die Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen, um eine Chance zu erkennen. Es hat sich als sehr effektiv herausgestellt, Servicetechniker für erfolgreiche Leadgenerierung, an die das Vertriebsteam anknüpfen kann, durch ein Anreizsystem zu belohnen. Es stärkt die Teamarbeit und fördert Chancen zutage. Diese Art der Belohnung erfolgt typischerweise in Form einer attraktiven Einmalzahlung.
- **Geschäftsentwicklung** als wesentlicher Bestandteil der Rolle des Servicetechnikers liegt am äußeren Ende dieses Spektrums. Viele Servicetechniker sehen solche Aufgaben als zusätzliche Belastung. Daher sollten sich Unternehmer dafür einsetzen, eine starke unterstützende Vertriebsstruktur für ihre Servicetechniker aufzubauen, wenn sie sich für dieses Modell entscheiden. Gute Schulungen sind der Schlüsselfaktor: Servicetechniker müssen verstehen, dass eine vertrauensvolle Beziehung und ein offenes Ohr für die Bedürfnisse der Kunden auf natürliche

Weise die Partnerschaft stärken und zu weiteren Geschäftsabschlüssen führen. Zusätzliche Vorteile bietet eine Transparenz hinsichtlich der installierten Basis des Unternehmens und der darauf aufbauenden Serviceziele.

### **Strategie 3: Den Einfluss von Servicetechnikern optimieren**

Ein Maschinen- und Anlagenbauer mag noch so geschickt darin sein, die richtigen Leute zu rekrutieren, zu schulen und im Unternehmen zu halten; dies ändert jedoch nichts an der Tatsache, dass gute Servicetechniker eine knappe Ressource sind. Daher ist die dritte Strategie das optimale Verwalten und Einsetzen der im Unternehmen vorhandenen Servicetechniker. Einige Geschäftsmöglichkeiten entstehen durch den Einsatz neuer digitaler Technologien, andere durch verbesserte Prozesse. Für beide Szenarien müssen Unternehmen ihre Stellenprofile laufend überarbeiten, um sicherzustellen, dass diese neuen Technologien sowohl bei einfach als auch bei anspruchsvoll gestalteten Arbeitsplätzen berücksichtigt werden. Diese Maßnahmen lassen sich in fünf typische Kategorien einteilen:

#### **KI-gestützte Einsatzplanung**

Viele traditionelle Industriegüterhersteller organisieren den Einsatz ihrer Servicetechniker immer noch mit verschiedenen Excel-Tabellen, die nicht miteinander verknüpft sind. Dies führt oft zu Ineffizienzen, zum Beispiel wenn der Techniker, der ursprünglich für eine Aufgabe vorgesehen war, nicht zur Verfügung steht und es nicht möglich ist, die Aufgabe einem anderen Mitarbeiter

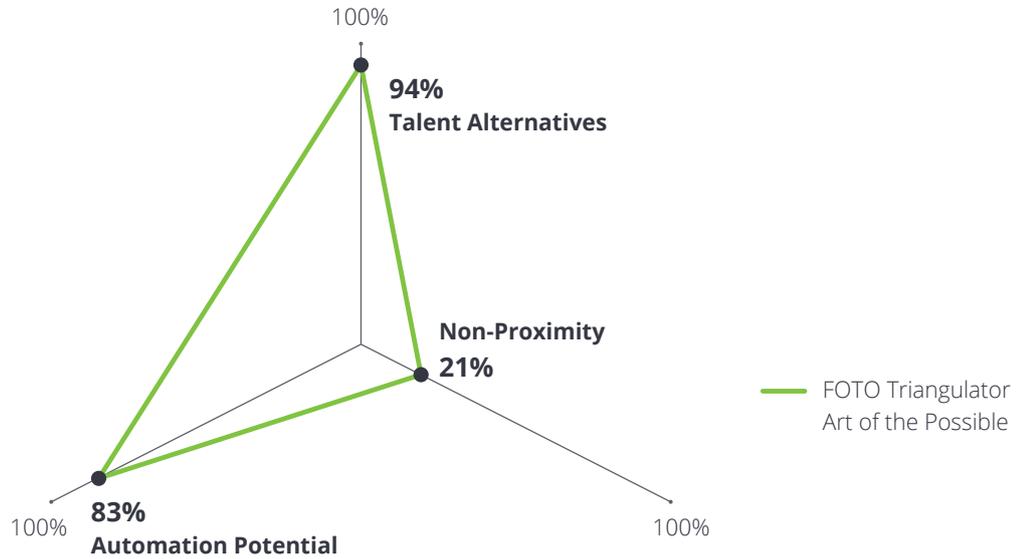
mit freien Kapazitäten zuzuweisen. Neue KI-gestützte Lösungen ermöglichen eine viel intelligentere Einsatzplanung von Servicetechnikern durch die Verknüpfung aller Zeitpläne und das Heranziehen von Daten aus der Vergangenheit (zum Beispiel Informationen zur Anzahl benötigter Servicetechniker pro Region, im Verhältnis zu Wetter, Jahreszeit oder anderen Faktoren).

#### **Schnellere Fehlerbehebung und reduzierte Reisezeiten**

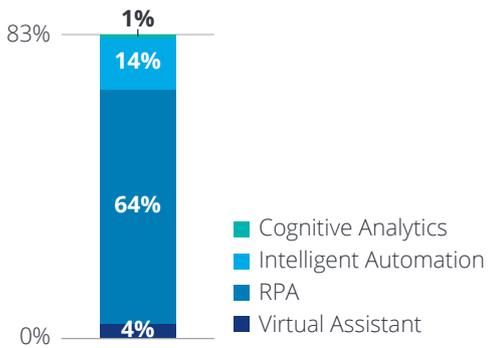
Wie zuvor beschrieben, verändern diverse Technologien das Stellenprofil des Servicetechnikers. Die häufigsten Merkmale, die allen gemeinsam sind, sind die Beschleunigung des Fehlerbehebungsprozesses und die Reduzierung der Reisezeiten der Techniker. Einige dieser Aspekte erfordern zwar hohe Investitionen, um die nötige Infrastruktur zu schaffen. Jedoch kann man auch davon ausgehen, dass sie bedeutende Innovationen in den Serviceprozess bringen. Moderne Automatisierungstechnologien dürften, je nach Implementierungsgrad, den durch den Verkaufsrückgang bei neuen Anlagen verursachten Druck auf die Einnahmen reduzieren. Die Anwendung FOTO aus der Kampagne Deloitte Future of Work ermöglicht eine Einschätzung des Automatisierungspotenzials bei bestimmten Arbeiten. Für Industriemaschinenmechaniker liegt das geschätzte Automatisierungs-

potenzial beispielsweise bei 83 Prozent. Dies zeigt, dass kognitive Analysen, intelligente Prozessautomatisierung sowie robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA) es in Zukunft ermöglichen werden, einen wesentlichen Teil der Aufgaben von Servicetechnikern zu automatisieren.

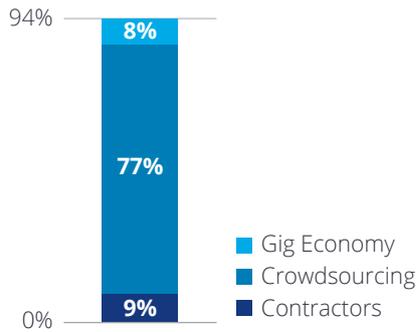
Abb. 6 – FOTO-Analyse für Industriemaschinenmechaniker (basierend auf ONet-Datenbank)



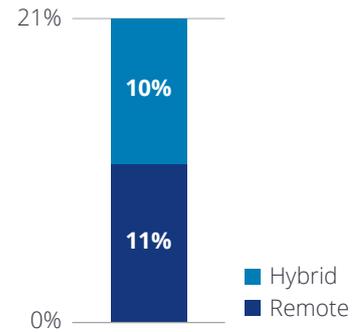
**Automation Potential**



**Talent Alternatives**



**Non-Proximity**



### **Entwicklung von Technikern zu „Digital Instructors“**

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist eine bessere Balance zwischen Technikern im Servicecenter und solchen im Außendienst. Industrie-güterhersteller müssen sogenannte „Digital Instructors“ entwickeln. Dabei handelt es sich um die erfahrensten Techniker, denen (auf Wunsch) eingeräumt wird, ihre Reisezeiten zu reduzieren, überwiegend im Servicecenter zu bleiben und anderen Technikern im Außendienst digital Unterstützung zu leisten. Ihre Rolle besteht darin, Mitarbeiter in bestimmten Fehlerfällen anzuleiten, ohne selbst am Standort zu sein und somit sowohl die Produktivität als auch die Effizienz ihrer Kollegen zu steigern. Um den „Digital Instructors“ die benötigten Fähigkeiten an die Hand zu geben, müssen Unternehmen einen speziellen Schulungsplan entwickeln, der das schnelle Erkennen von Problemen aus der Entfernung und das präzise Beschreiben von Maßnahmen umfasst.

### **Aufbau einer KI-gestützten Datenbank für Wissensmanagement**

Für die meisten Maschinen- und Anlagenbauer war das Zusammenführen und Vermitteln von Ingenieurs- und Technikerwissen in den letzten Jahrzehnten eine zentrale Herausforderung. Modernstes Datenbankmanagement kann Serviceorganisationen dabei helfen, komplexe Informationen besser als je zuvor aufzuzeichnen und abzurufen.

Der Hauptgrund, warum die meisten Techniker zögern, ihr Wissen weiterzugeben, ist die Schwierigkeit bei der Aufzeichnung der Informationen. Es kostet einfach zu viel Zeit, einen langen Bericht zu verfassen oder zahllose Dropdown-Menüs zu beschreiben. Viele neue und KI-gestützte Lösungen konzentrieren sich auf die Vereinfachung der Aufzeichnung für den Benutzer, zum Beispiel durch Vorfüllen einiger Felder mit bereits vorhandenen Informationen. Dies regt Techniker dazu an, mehr von ihrem Fachwissen zu teilen, und ermöglicht es Unternehmen, eine erweiterbare Wissensdatenbank zu befüllen.

### **Schulungen zu „Soft Skills“ für Vertrieb und Kommunikation**

Schulungsprogramme für Servicetechniker müssen gründlich überarbeitet werden. Während fortschrittliche Organisationen zentrale digitale Fähigkeiten in ihren Schulungsplan integrieren, verwenden andere immer noch veraltete Materialien zu allgemeinen Themen mit geringem praktischem Nutzen für Techniker.

Monitor Deloitte empfiehlt die Entwicklung ganzer „Learning Journeys“ für Servicetechniker – 12- bis 24-monatige Weiterbildungsprogramme, die alle drei bis sechs Monate Gruppentreffen, die z.B. über eine komplette Woche gehen, beinhalten. Während dieser „Learning Journeys“ lernen Techniker neue Technologien und sich wandelnde Anforderungen kennen. Dabei findet weniger Frontalunterricht statt, sondern mehr interaktive Entwicklungssitzungen mit Spielen, Aufgaben und gegenseitiger Beratung. Bei diesen Sitzungen teilen langjährige Kollegen ihre Erfahrungen und Erkenntnisse aus kritischen Fällen, während weniger erfahrene Mitarbeiter in einem sicheren Umfeld ohne Vorbehalte Fragen stellen können.

Diese „Learning Journeys“ umfassen oft auch „Soft Skills“, zum Beispiel die Themen „Wie spreche ich mit einem Kunden?“ und „Wie bewerbe ich eine neue Dienstleistung?“. Durch das Lesen einer zehnsseitigen Bedienungsanleitung werden diese Fähigkeiten nicht effektiv vermittelt. Vielmehr sind mündliche Anleitungen, Rollenspiele und Coaching notwendig.



# Das große Ganze: So werden Sie zum führenden Serviceanbieter

Auch wenn es wichtig ist, in den Wettbewerb um Servicetechniker zu ziehen, kann dieser nicht im Alleingang gewonnen werden. Es ist ausschlaggebend, zu wissen, wie viele Servicetechniker benötigt werden, welches Kompetenzprofil sie haben müssen und in welchen Regionen sie eingesetzt werden sollen. Solche Entscheidungen werden am besten immer im Rahmen einer übergreifenden Servicestrategie für das Unternehmen als Ganzes getroffen.

Der folgende Plan zeigt auf, wie Industriegüterhersteller eine Servicestrategie entwickeln können, die ambitioniert, aber realistisch ist, und Serviceumsätze nachhaltig steigert.

## **Monitor Deloitte Service Excellence Service im Wandel**

Serviceanbieter werden nur selten durch einen einzigen strategischen Geniestreich zum Marktführer. Vielmehr entwickeln sich solche führenden Organisationen durch andauernde Verbesserungsinitiativen über Jahre hinweg. Der wichtigste Erfolgsfaktor für eine derartige kontinuierliche Verbesserung ist das Erstellen eines Masterplans, der klar den Weg zur Branchenführerposition festlegt, der aber auch regelmäßig hinterfragt und bei Bedarf aktualisiert wird. Die Monitor Deloitte Servicekaskade wurde entwickelt, um einen detaillierten Aktionsplan zum Erreichen der Branchenführerposition aufzustellen. Die Grundlage bildet ein Satz stufenartig angeordneter Entscheidungsschritte, ausgehend von ehrgeizigen Zielen.

## **Die Servicekaskade**

Im Mittelpunkt jeder Servicestrategie muss ein starker Servicegedanke stehen, der traditionelle Techniken und digitale Technologien vereint, um greifbaren Wert für den Kunden zu schaffen. Basierend auf unseren Erfahrun-

gen mit vielfältigen Projekten für führende Serviceorganisationen haben wir ein Modell für Industriegüterhersteller entwickelt, um ihnen zu einer Branchenführerposition zu verhelfen.

Die Monitor Deloitte Servicekaskade bietet einen strukturierten Ansatz für die Entwicklung und strikte Durchführung erfolgreicher Servicestrategien. Den Rahmen bildet die Definition ehrgeiziger, aber realistischer finanzieller Ziele für die Serviceorganisation. Später im Prozess verschiebt sich der Fokus auf die Entwicklung eines detaillierten Aktionsplans, um die umfassende Implementierung einer kundenorientierten Servicestrategie zu ermöglichen.

## **What is our winning aspiration?**

Sollte der Service in Zukunft 40–50 Prozent Ihres Absatzes generieren oder sind 10 Prozent ausreichend? Auf diese Frage gibt es keine richtige oder falsche Antwort, denn sie hängt vom Geschäftsmodell Ihrer Organisation ab.

Abb. 7 – Monitor Deloitte Servicekaskade



**What is our winning aspiration?**

- What is our service vision?
- What role should service play in the company?
- What's our financial ambition for service growth?

**Where will we play?**

- What markets and customers to focus on?
- What installed base to focus on (own vs. third party)?
- What lifecycle and service activities to cover?

**How will we win?**

- What is the winning product offering?
- How to tackle sales and pricing?
- How to deliver the service?
- How to manage the service supply chain?

**What capabilities must we have?**

- How to organize for service?
- What capabilities and enablers are essential?
- Which to-be processes are needed?
- What service platforms?

**What management systems do we need?**

- What is the growth path?
- How to manage the transformation?
- How to ensure delivery of results?
- How to make service a part of the DNA?

**Where will we play?**

Sollten Sie alle Ihre Services in jeder Region weltweit anbieten oder nur in ausgewählten Märkten, zum Beispiel dort, wo Ihre installierte Basis groß ist? Möchten Sie nur Ihre eigenen Kunden ansprechen oder Ihre Dienstleistungen auf Anlagen von Dritten ausdehnen? Letzteres kann die richtige Entscheidung für einige Märkte sein, ist aber möglicherweise nicht ratsam für andere.

**How will we win?**

Welche digitalen und analogen Dienstleistungen sollten Sie anbieten und welches Geschäftsmodell ist jeweils das richtige?

Letztendlich ist es ausschlaggebend, festzustellen, welche Kunden bereit sind, für zusätzliche Dienstleistungen zu bezahlen, und welche Dienstleistungen kostenlos sein sollten.

**What capabilities must we have?**

Welche Infrastruktur ist am wichtigsten, um Ihr Serviceversprechen gegenüber Ihren Kunden hinsichtlich Zeit, Qualität und Budget einzuhalten?

**What management systems do we need?**

Wie sieht der detaillierte Aktionsplan aus,

mit dem Sie die in PowerPoint definierten Maßnahmen in echte Erfolge, Euros oder Dollars umwandeln?

Der einzige Weg zu einer erfolgreichen Servicestrategie für Maschinen- und Anlagenbauer ist die Auswertung der Einflüsse und Wechselwirkungen jeder Entscheidung der Kaskade. Jede Entscheidung, die einmal getroffen ist, ermöglicht es Unternehmen, bedeutende – oft jedoch ungenutzte – Möglichkeiten auszuschöpfen, um sowohl Einnahmen als auch Gewinn zu erzeugen.

# Ihre Ansprechpartner



**Oliver Bendig**

Partner | Monitor Deloitte  
After Sales & Industrial Manufacturing lead  
Tel: +49 (0)89 29036 6068  
obendig@deloitte.de



**Volker Rosenbach**

Partner | Human Capital  
Tel: +49 (0)40 32080 4824  
vrosenbach@deloitte.de



**Peter Devlin**

Partner | Human Capital  
Tel: +49 (0)89 29036 7948  
pdevlin@deloitte.de



**Peter Vickers**

Director | Deloitte AG  
Tel: +41 (0)58 279 7200  
pgvickers@deloitte.ch



**Georg Ziegner**

Senior Manager | Deloitte AG  
Tel: +41 (0)58 279 7581  
gziegner@deloitte.ch



**Jonas Janik**

Manager | Monitor Deloitte  
Tel: +49 (0)89 29036 7534  
jjanik@deloitte.de



# Monitor **Deloitte.**

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für die rund 312.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.