AFTER SALES SERVICE VISION & STRATEGIE

Machen Sie Ihren After Sales Service fit für die Zukunft

Service Trends 2030: Wohin entwickelt sich der After Sales Service?

Wie sieht eine zukunftsfähige After Sales Service Vision und Service Strategie bis 2030 aus?
Durch den digitalen Transformationsprozess wird der After Sales Service in den nächsten Jahren zum zentralen Erfolgsfaktor für Maschinen- und Anlagenbauer. Hierfür ist es entscheidend die relevanten Service Trends frühzeitig zu erkennen und das eigene Service Geschäft optimal darauf auszurichten. Die IMPULS Studie „Service Trends 2030“ befasst sich mit der zukünftigen Rolle das Service Geschäft im Maschinenbau und informiert über die neuesten Trends. Darüber hinaus dient sie Leitfaden, wie Sie die Kundenbindung weltweit ausbauen und damit Ihren Service Umsatz und Ertrag bis 2030 nachhaltig steigern.

Wie lässt sich durch eine zukunftsorientierte Service Strategie der Service Erfolg nachhaltig sichern?
Eine erfolgreiche After Sales Service Strategie stellt den Kunden konsequent in den Mittelpunkt. Neben der Implementierung von Künstlicher Intelligenz in den digitalen Service Prozessen ist eine agile Service Organisation ein wichtiger Baustein der Service Strategie.

Welche Trends werden den After Sales Service in den nächsten 10 Jahren prägen?
Der Fokus im After Sales Service liegt in den nächsten Jahren auf konsequentem Customer Centric Management. Hersteller von Investitionsgütern konkurrieren zukünftig auf Basis von Customer Experience. Erfolgreiche Unternehmen haben die Bedeutung des Service als Alleinstellungsmerkmal bereits heute erkannt und nutzen positive Kundenerlebnisse und -erfahrungen für ihren Service Erfolg. Ein exzellenter Service trägt dabei maßgeblich zur Kundenbindung bei und ist in Zeiten von wachsendem Wettbewerb ein effektiver Weg, um sich positiv von Wettbewerbern zu differenzieren. Dadurch bieten sich vielseitige Chancen durch einen exzellenten Service profitabel zu wachsen.

Welchen Herausforderungen müssen sich Service Verantwortliche bis 2030 stellen?
Das Service Geschäft ist mit Ø 30% Umsatzanteil am Gesamt Umsatz bereits heute ein wichtiges strategisches Geschäftsfeld für Maschinen- und Anlagenbauer – Tendenz (stark) steigend. Top Performer der Industrie liegen bereits heute um 10% höher bei ca. 40% Serviceanteil am Gesamt Umsatz. Mit Netto Renditen (EBIT) von bis zu 55% ist ein exzellenter After Sales Service die Grundlage für profitables Wachstum. Von dem weltweit möglichen Service Umsatzpotenzial in der eigenen installierten Basis können die Maschinen- und Anlagenbauer selbst jedoch nur Ø 25-30% abschöpfen. D.h. 70-75% der Instandhaltungsausgaben der Anwender gehen an den Wettbewerb! Gründe hierfür sind eine reaktive Marktbearbeitung, zu langsame Service Prozesse mit zu geringem Digitalisierungsgrad und eine zu komplexe Service Organisation.

Wie kennzeichnet sich exzellenter After Sales Service?
Begeistern Sie Ihre Kunden mit einer detaillierten Customer Intimacy und einem kundenorientierten Service Portfolio, das die Kundenbedürfnisse entlang der Customer Journey abdeckt! Digitale End-to-End Service Prozesse sowie eine agile Service Organisation mit einem kundenorientierten Service Mindset tragen ebenfalls zur Kundenzufriedenheit bei. Um die Service Umsatzpotentiale zukünftig besser abzuschöpfen ist es wichtig, seine Position im Service zu kennen und das Service Geschäft optimal auf die zukünftigen Service Trends auszurichten.

IMPULS Industriebefragung: Wie sehen führende Firmen die Zukunft im Service?
Um die Studie durch einen hohen Praxisbezug abzurunden wurden im Rahmen einer Industriebefragung >200 Entscheidungsträger im Bereich Service global führender Maschinen- und Anlagenbauer befragt. Das Ergebnis zeigt, dass der After Sales Service bei über 60% der Maschinenbauer bereits heute (sehr) starken Einfluss auf die Unternehmensstrategie hat und bis 2030 weiter stark an Bedeutung gewinnen wird. Dieses Wachstums- und Umsatzpotential wird von vielen Unternehmen jedoch aktuell noch nicht ausreichend abgeschöpft.

Industriebefragung: Lessons Learned
Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen weist einen Service Marktanteil von <20% auf. Hier besteht noch deutliches Optimierungspotential für den Aufbau eines exzellenten Service. Einige Service Champions haben dagegen heute schon einen Marktanteil von >50%. Während der Service bei fast 80% der Unternehmen ein anerkanntes Geschäftsfeld ist, verfügen bisher nur 50% der Studienteilnehmer über eine klar definierte After Sales Service Strategie. Obwohl 60% der Unternehmen eigene Service Vertriebsmitarbeiter haben ist der Service bisher noch zu selten als Business Unit mit eigener Gewinn- und Verlustrechnung etabliert. Die Top 3 Trends bei den Unternehmen sind bis 2030 die Digitalisierung der Service Produkte und Prozesse, die Globalisierung (Lokalisierung) des Service sowie der kontinuierliche Ausbau der Kundenbindung.

Wo besteht Handlungsbedarf?
Die Digitalisierung wird die zukünftige Customer Journey über den kompletten Produkt Lebenszyklus wesentlich beeinflussen. Im Rahmen der Industriebefragung wurden vier Haupttreiber identifiziert, die den Service bis 2030 grundlegend verändern werden:
1. Neue (digitale) Service Solutions
2. Neue Geschäftsmodelle im Service
3. Digitale End-to-End Prozesse
4. Veränderte Arbeitswelt: New way of work

Die Studie zeigt, dass im Maschinen- und Anlagenbau noch deutliche Handlungsbedarfe zur Optimierung des Service Geschäftes bestehen und gibt Handlungsempfehlungen, wie die Customer Journey zukünftig neu gestaltet werden kann. Der After Sales Service der Investitionsgüterhersteller muss sich in den nächsten Jahren kontinuierlich weiterentwickeln, um die steigenden Kundenerwartungen zu erfüllen. Die Unternehmen müssen die digitale Service Transformation beschleunigen, um die vorhandenen Umsatzpotenziale in der eigenen installierten Basis zukünftig besser abzuschöpfen. Neben der konsequenten Digitalisierung der Service Kernprozesse vom Kunden zum Kunden muss die Service Organisation der Zukunft nach modernen „new work“ Prinzipien entwickelt werden, um weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Was sind die zentralen Erfolgsfaktoren im After Sales Service bis 2030?
Jeder Maschinen- und Anlagenbauer sollte eine After Sales Service Strategie 2030 mit klarem Kunden Fokus entwickeln. Diese sollte als Grundlage für profitables Wachstum auch in der Unternehmensvision verankert sein. Ein proaktiver Service Vertrieb sowie die Digitalisierung der Service Produkte und Prozesse sollte zentraler Bestandteil der Service Strategie 2030 sein. Darüber hinaus sollte der Service zukünftig als Business Unit mit eigener Gewinn- und Verlust Rechnung geführt werde. Die Business Unit Service sollte durch eine/n Geschäftsführer/in Service geleitet werden, der/die auf gleicher Augenhöhe mit den Geschäftsführern des Neugeschäfts, der Finanzen und der Technik agiert.

Customer Centric Management: Kundenfokus als zentraler Bestandteil der Service Strategie
Bis 2030 wird Customer Centric Management, d.h. die volle Konzentration auf den Kunden und seine Bedürfnisse, zum zentralen Erfolgsfaktor im After Sales Service. Zukünftig sind die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden und nicht das Produkt die zentralen Treiber im Service. Hierfür bedarf es Service Strukturen, die sich konsequent an den Kundenwünschen orientieren und die einer ständigen Weiterentwicklung unterliegen. Die Voraussetzung für Customer Centric Management im Service ist eine hohe Datenqualität über relevante Kundeninformationen im CRM. Um kundenorientiert agieren zu können bedarf es Transparenz über die weltweite installierte Basis sowie die Service Entscheider auf Kundenseite. Die Kernfrage, die sich Unternehmen stellen müssen, um ihre Service Strukturen optimal an den Kundenbedürfnissen auszurichten, ist: „Wie können wir unsere Kunden dabei unterstützen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern?“ Kundenorientierte Service Produkte sind benutzerfreundlich und bieten einen klaren Kundennutzen. Dadurch lässt sich sowohl die Zufriedenheit der Kunden als auch der Service Umsatz steigern.

Neue Geschäftsmodelle im Service
Die Erfahrung von IMPULS zeigt, dass nur mit ca. 60% der Kunden im Maschinen- und Anlagenbau Service Umsätze generiert werden. Dynamische Pricing Ansätze und nutzungsorientierte Abrechnungsmethoden (pay per use) werden in Zukunft ein bewährtes Erlösmodell im Service. Der After Sales Service entwickelt sich von einem Produkt- und Serviceanbieter hin zu einem Plattformanbieter. Dank Smart Data können Services zukünftig digitalisiert und automatisiert durchgeführt werden. Neue Geschäftsmodelle sind dabei daten- und servicegetrieben anstatt bisher produktbezogen. Die Kunden stehen dabei stets im Mittelpunkt, da durch Smart Data ein individualisiertes Erlebnis und ein individueller Service möglich ist.

Aktiver Service Vertrieb und Marketing
Zur erfolgreichen Abschöpfung der Umsatzpotenziale sollte der Service über einen eigenen aktiven Service Vertrieb mit eigenen Sales Mitarbeitern verfügen. Dieser sollte zusammen mit gut geschulten Service Technikern die Kunden optimal betreuen und Bedarfe frühzeitig erkennt. In Kombination mit einer konsequenten Angebotsverfolgung kann so die Hitrate deutlich gesteigert werden. Ein flankierendes Service Marketing sollte den Kundennutzen je Service Produkt mit kundenbezogenen Marketing Tools, wie zum Beispiel Service Flyern oder Service Kampagnen in den Vordergrund stellen und aktiv an die Kunden kommunizieren.

Neue Technologien 2030
Zukünftig werden digitale Lösungen das Service Geschäft bestimmen. Die „Einflugschneise“ für Service Kunden erfolgt zukünftig primär durch Service Apps und Kunden Portale. Durch die Automatisierung von Routineaufgaben wird die Kommunikation mit dem Kunden schneller, direkter und dank Künstlicher Intelligenz deutlich effizienter. Neue Formen der Kommunikation, wie Live Chat/ Chat Bots, Service Apps, Kunden Portale und Online Plattformen vereinfachen zukünftig die Kommunikation zwischen Kunde und Maschinen Hersteller. Dadurch ergeben sich weltweit kürzeste Reaktionszeiten und neue Umsatz- und Ertragspotentiale durch digitale Services. Diesen Herausforderungen mit einer eigenen Service Roadmap 2030 zu begegnen, ist die Aufgabe aller verantwortlichen Service Manager im Maschinen- und Anlagenbau.

Digitale End-to-End Prozesse
Während Service Champions bereits 60% ihres After Sales Service digitalisiert haben liegen die meisten Unternehmen noch bei einem Digitalisierungsgrad von Ø 35%. Bei vielen Unternehmen weisen die Service Prozesse noch zu viele Schnittstellen auf. Zukünftig sind digitale End-to-End Prozesse mit einheitlichen Tools gefragt. Maschinen können bestimmte Störungen mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz selbstständig lösen oder anhand von Smart Data Predictive Maintenance Empfehlungen generieren. Auch der Field Service kann durch die Digitalisierung Probleme schneller lösen, wodurch wertvolle Produktivitäts- und Kostenvorteile für die Kunden entstehen.

Veränderte Arbeitswelt: New way of work
Der After Sales Service transformiert in den nächsten Jahren hin zu einer Tätigkeit mit weiter gehendem Sinn und Zweck (Purpose des Service). Die Erzielung von Gewinn und Marge als Ziel der Service Tätigkeit reicht zukünftig nicht mehr aus. Die Unternehmen müssen sich vermehrt darauf einstellen, dass die Generationen Y und Z einen Kulturwandel im Service forcieren. Sie bringen neue Sichtweisen ein und haben andere Erwartungen an das Berufsleben. Was Unternehmen vor die Frage stellt: „Wie wird im Service 2030 gearbeitet und wie sieht das Geschäftsmodell in Zeiten der digitalen Transformation aus?“ Starre und hierarchische Service Strukturen erfüllen die Anforderungen der Mitarbeiter nur noch bedingt. Zukünftig sind agile Service Organisationen mit einem klaren Purpose (Leitlinie) gefragt, die den Mitarbeitern den Sinn Ihrer Arbeit verdeutlichen. Die Arbeitskultur im Service wird noch stärker von Vertrauen und flachen Hierarchien als von starren Top Down Hierarchien geprägt sein. Das Management ist in Zukunft für die Rahmenbedingungen im Team statt einer Leitungsfunktion verantwortlich und gibt regelmäßig Feedback an die Mitarbeiter.

In 10 Schritten zum Service Champion
Die Erfahrung von IMPULS als Pionier und Marktführer in der Service Beratung zeigt, dass zukunftsorientierter After Sales Service eine klaren Service Strategie 2030 benötigt. Diese lässt sich in 10 Schritten systematisch konzipieren und weiterentwickeln. Zur Optimierung des After Sales Service hin zu Service Exzellenz und profitablem Wachstum empfiehlt IMPULS folgende 10 Schritte:
1. Überprüfung der Service Strategie
2. Analyse des heutigen Service Vertriebs
3. Analyse der IST Service Prozesse
4. Analyse der aktuellen Service Organisation
5. Festlegung der Service Ziele und Service Strategie 2030
6. Entwicklung und aktive Vermarktung kundenspezifischer Service Lösungen
7. Definition der zukünftigen SOLL-Prozesse
8. Anpassung der Service Organisation
9. Schrittweiser Roll-Out
10. Kontinuierliche Verbesserung

Service Vision, Strategie und Scorecard als Kompass auf dem Weg in die Service Zukunft

„Wer nicht weiß, wo er hin will, darf sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt.“ (Mark Twain)
Dies gilt auch im After Sales Service. Um die Frage „Wohin wollen wir uns im After Sales Service entwickeln?“ kommt kein Service Manager herum. Denn Unternehmen sind im Service nur dann langfristig erfolgreich, wenn sich die Service Mitarbeiter mit dem Unternehmen und den angebotenen Serviceleistungen identifizieren. Nur motivierte und engagierte Mitarbeiter, die wissen, wofür Ihr Unternehmen sowie der After Sales Service steht und welcher Kundennutzen sich daraus ergibt können ihre Kunden begeistern.

Entwicklung einer Service Vision / Mission
Die **Service Vision** dient dabei als Kompass für den zukünftigen After Sales Service. Sie zeigt ein langfristiges Zukunftsbild auf und beschreibt, wohin sich das Service Geschäft in den nächsten fünf Jahren entwickeln soll. Wichtig dabei ist, dieses Bild so detailliert wie möglich zu gestalten, damit es für alle Beteiligten vorstellbar wird. Die Service Vision fungiert sowohl als internes Steuerungsinstrument als auch für Kunden, da das mittelfristige Handeln des After Sales Service berechenbar wird.

Unter der **Service Mission** versteht man das ausführlich ausgearbeitete Leitbild der Service Vision. Oft wird die Mission auch als Service Grundsätze oder Service Leitlinien bezeichnet und dient zur Kommunikation gegenüber internen und externen Zielgruppen, wie Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten. Die Entwicklung einer Service Vision und Mission sollte im engen Dialog aus Serviceleitung sowie aus den wichtigsten Service Mitarbeitern erfolgen. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, Vertreter relevanter Schnittstellen in die Entwicklung mit einzubinden, um verschiedene Sichtweisen zu berücksichtigen und Akzeptanz zu schaffen.

Was kennzeichnet eine gute Service Vision?
Eine gute Service Vision ist deckungsgleich mit den Unternehmenszielen und ist kurz, prägnant und verständlich. Sie richtet Ihren After Sales Service auf ein gemeinsames Ziel aus und dient zur besseren Identifikation der Service Mitarbeiter und dessen Schnittstellen mit den gemeinsamen Service Zielen. Eine gute Service Vision gibt den Mitarbeitern eine einfache und hilfreiche Orientierung für ihr Handeln und stiftet Sinn. So profitiert Ihre Service Organisation nicht nur durch eine gesteigerte Motivation und geringere Fluktuation, sondern vermittelt Ihren Kunden auch Vertrauen und Kompetenz.

Ableitung der After Sales Service Strategie
Basierend auf die Service Vision/ Mission wird eine Service Strategie abgeleitet. Diese gibt die Rahmenbedingungen für das Handeln der Service Organisation vor und legt fest, welche Ziele (z.B. Umsatz, Marktanteil, Ersatzteil Verfügbarkeit) der After Sales Service in den nächsten 1-3 Jahren erreichen soll. **IMPULS-Tipp:** Im Fokus der Service Strategie sollte ganz klar der Kunde mit seinen Wünschen und Erwartungen stehen.

Service Scorecard als operative Guideline
Da die Umsetzung der Service Strategie in der Regel schwieriger ist als die Entwicklung empfiehlt IMPULS Consulting die Verwendung einer sogenannten Service Scorecard. Die Hauptaufgabe einer Service Scorecard besteht in der Übersetzung der Service Strategie in konkrete operative Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen anhand derer sich der Service Erfolg für die kommenden zwölf Monate messen lässt. Sie stellt sicher, dass die Service Performance mit der Vision und Strategie des Gesamtunternehmens konform ist und versucht alle Bereiche zu integrieren, die den Shareholder Value langfristig erhöhen. Dabei werden die vier Perspektiven:
1. Finanzen,
2. Kunden/ Markt,
3. Prozesse und
4. Mitarbeiter
beleuchtet, die in Wechselbeziehung zueinanderstehen. Die Service Scorecard muss individuell auf den After Sales Service des jeweiligen Unternehmens angepasst werden.

Kommunikation der Service Strategie
Damit die Service Vision / Mission und Strategie Bestandteil des täglichen Handelns werden, müssen sie in die Unternehmensstrategie und Service Kultur verankert und kontinuierlich an alle Mitarbeiter kommuniziert werden. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist hier, dass die Service Vision und Ziele von der Serviceleitung und den Mitarbeitern im Alltag (vor-)gelebt werden und entsprechend der Service Strategie gehandelt und entschieden wird. Die strategischen Ziele eines Unternehmens sowie im After Service verändern sich im Laufe der Zeit. Service Manager passen diese daher regelmäßig an die Rahmenbedingungen, Kundenanforderungen und Märkte sowie den Wettbewerb an. Gerne unterstützen und begleiten wir Sie bei der Entwicklung oder Überprüfung Ihrer Service Strategie.

Service Trends: Wohin entwickelt sich der After Sales Service?

Wohin entwickelt sich der After Sales Service bis zum Ende des Jahrzehnts und wie sieht die Zukunft im Service aus? Exzellenter After Sales Service ist bereits heute ein zentraler Erfolgsfaktor in der Investitionsgüterindustrie. In den nächsten Jahren wird der Service insbesondere wegen der international steigenden Kundenanforderungen weiter an Bedeutung gewinnen. Um weltweit einen exzellenten Service zu gewährleisten ist es für die Hersteller von Investitionsgütern entscheidend, ihre Position im Service zu bestimmen und die Trends und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, um das Service Geschäft optimal darauf auszurichten.

Die IMPULS Studie „Service Trends“ zeigt auf, welche Rolle der After Sales Service zukünftig im Maschinen- und Anlagenbau spielen wird und wie Investitionsgüterhersteller durch exzellente Service Kompetenz die Kundenzufriedenheit sowie die Kundenbindung verbessern und dadurch weiter profitabel wachsen können. Die Studie informiert über die neuesten Trends und Entwicklungen im Service der Investitionsgüterindustrie und gibt Handlungsempfehlungen, wie Hersteller von Investitionsgütern ihren After Sales Service optimieren und so nicht nur ihren Umsatz und Ertrag steigern sondern auch ihre Marktposition signifikant verbessern können. Die Studie basiert auf den Erfahrungen von IMPULS Management Consulting als Pionier und Marktführer in der strategischen Service Beratung sowie dem Know-how von 200 internationalen Investitionsgüterherstellern, die im Rahmen einer Industriebefragung an der Studie teilgenommen haben.

Heutige Bedeutung des After Sales Service in der Investitionsgüterindustrie
Das Service Geschäft ist bereits heute die Ertragsperle der Investitionsgüterindustrie und wird für die Hersteller von Investitionsgütern zukünftig noch wichtiger. Es hat entscheidenden Einfluss auf den Umsatz (Ø 27% Service-Anteil), die Ergebnismarge (Ø 25% EBIT), die Bilanz (Ausgleich zum zyklischen Neugeschäft) und die Kundenbindung. Der After Sales Service befindet sich in einem Paradigmenwechsel und entwickelt sich nach und nach zu einem der wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren für die Hersteller. Operational Excellence im Service ist die Grundlage für profitables Wachstum. Die häufig sehr lange Lebensdauer von Investitionsgütern bietet zahlreiche Service Möglichkeiten und damit langfristige Umsatz- und Ertragspotentiale über die gesamte Nutzungsdauer der Produkte, die bei Investitionsgütern 30 bis 40 Jahre betragen kann. Um diese Service Umsatzpotentiale abzuschöpfen ist es wichtig, seine Position im Service zu kennen und das Service Geschäft frühzeitig optimal auf die Service Trends 2020 auszurichten.

Was sind die aktuellen Trends und Herausforderungen im After Sales Service der Zukunft?
Welche Trends und Entwicklungen werden den Erfolg des Service Geschäfts bis 2020 maßgeblich beeinflussen und bestimmen? Die IMPULS Studie zeigt, dass ein Trend zur deutlichen Fokussierung auf die Kundenbindung (customer loyalty) erkennbar ist. Die Unternehmen unterliegen einem Kulturwandel vom Produkt- zum Service Unternehmen: wahrer Sales wird 2020 im After Sales Service stattfinden. Die Investitionsgüterhersteller haben erkannt, dass die Kundenbindung einen bedeutenden Einflussfaktor auf ökonomische Erfolgsgrößen wie Umsatz, Gewinn und Marktanteil im Service darstellt. Ver- und gebundene Kunden wirken sich positiv auf Umsatz und Ertrag aus, da sie häufiger kaufen, weniger preissensibel sind und somit leichter für weitere Produkte gewonnen werden können. Das bringt den Unternehmen zusätzliche Cross Selling Erträge. Darüber hinaus stellen Stammkunden die beste kostenlose Werbung dar, indem sie ein Produkt oder das gesamte Unternehmen weiterempfehlen. Auf diese Weise können neue Kunden hinzugewonnen und ein positives Service Image aufgebaut werden.

After Sales Service als Differenzierung zum Wettbewerb
Ein wichtiges Differenzierungspotential liegt dabei zukünftig in der Beziehungsebene zum Kunden. Hier spielen die Service Techniker eine wichtige Rolle. Sie sind die Visitenkarte des Unternehmens und aufgrund ihrer Nähe zum Kunden wesentliche Träger von Kommunikation und Information. Die Anforderungen, die zukünftig an Service Techniker gestellt werden, steigen ständig. Service Techniker gewinnen im Sinne von „people as brand“ stark an Bedeutung und sollten qualifiziert aufgebaut werden, denn neben technischem Know-how werden bis 2020 zunehmend Kommunikation, Vertriebskompetenz sowie soziale Fähigkeiten entscheidend sein.

Weitere Einflussfaktoren für das Management der Unternehmen auf dem Weg zur Dienstleistungsgesellschaft ergeben sich aus den sich verändernden Kommunikationsgewohnheiten von Verbrauchern und Unternehmen. Das Internet verändert die Wirtschaft und den After Sales Service, indem es die globale Vernetzung steigert und den elektronischen Datenaustausch fördert. Diese Entwicklung wird im Service bis 2020 durch einen wachsenden Bedarf an internetbasierten Dienstleistungen, wie Teleservices, Remote Diagnostic oder Online Shops für Ersatzteile unterstützt. Dadurch ergeben sich weltweit kürzeste Reaktionszeiten und neue Umsatz- und Ertragspotentiale im After Sales Service.

Veränderungen im Marktumfeld
Die ständigen Veränderungen im Marktumfeld und die Verschiebung der globalen Wirtschaftskräfte führen dazu, dass sich die Wertschöpfungskette in der Investitionsgüterindustrie ebenfalls verändert. Eine weltweit vernetzte Wirtschaft stellt die herkömmliche Distributionskette auf den Kopf. Die Unternehmen operieren zukünftig verstärkt in strategischen Service Partnerschaften und globalen Service Netzwerken, in denen Zulieferer, Hersteller, Händler und Endkunden weltweit miteinander kooperieren. Diese Entwicklung führt einerseits zu einem verstärkten Wettbewerb zwischen den Unternehmen, andererseits ergeben sich für die Hersteller von Investitionsgütern neue organisationsübergreifende Kooperationsmöglichkeiten. Diesen Herausforderungen muss sich im Zuge der Globalisierung und dem dadurch steigenden Wettbewerbs- und Kostendruck durch ausländische Wettbewerber nahezu jedes Unternehmen der Investitionsgüterindustrie stellen. Innovative Service Produkte, exzellente Service Prozesse und Geschäftsmodelle spielen dabei eine entscheidende Rolle für einen zukunftsorientierten Service. Denn Produkteigenschaften können von „Piraten“ leicht nachgebaut werden – exzellenter After Sales Service bietet dagegen Schutz vor Imitierbarkeit und Differenzierungspotential.

Industriebefragung von 200 namhaften Unternehmen
Um das theoretische Fundament der Trend Studie durch einen hohen Praxisbezug abzurunden wurden im Rahmen einer Industriebefragung 200 Entscheidungsträger im Bereich Service aus Unternehmen der Investitionsgüterindustrie befragt. Diese stammen überwiegend aus den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Elektro- und Elektronikindustrie, Informations- und Telekommunikation, Automobilbau und Medizintechnik. Die Industriebefragung ergab, dass der Stellenwert des After Sales Service in den letzten Jahren stark gestiegen ist. So berichtet der After Sales Service mittlerweile bei 86% der Investitionsgüterhersteller direkt an die Geschäftsleitung, Tendenz weiter steigend. Erste Pioniere verfügen bereits über einen eigenen Service Geschäftsführer bzw. Chief Service Officer (CSO). Die zunehmende Bedeutung des Service Geschäfts zeigt sich auch darin, dass alle befragten Unternehmen den zunehmenden Einfluss des Service auf die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens in den nächsten fünf bis zehn Jahren bestätigt haben.

Lessons learned und Handlungsbedarfe
Die Ergebnisse der Industriebefragung verdeutlichen jedoch auch, dass die Unternehmen in der aktiven Service Marktbearbeitung, der Gestaltung effizienter Service Prozesse und im Aufbau einer schlagkräftigen Service Organisation noch deutliche Defizite aufweisen. So erzielt fast ein Drittel der befragten Unternehmen aktuell noch weniger als 20% des Firmenumsatzes mit dem Verkauf von Serviceleistungen – der Nachholbedarf zu den Service Champions, die bereits bis zu 50% des Gesamtumsatzes durch Serviceleistungen generieren, ist groß. Weiterhin verfügt die Hälfte aller befragten Unternehmen zwar über eine ausgeprägte Service Kultur, jedoch besitzt nur ein Drittel der Unternehmen bisher eine klar ausformulierte Service Strategie für die nächsten drei bis fünf Jahre.

Darüber hinaus müssen viele Unternehmen auf die erhöhte Preistransparenz und den steigenden Wettbewerb in der Investitionsgüterindustrie reagieren und ihre Ersatzteil Preise auf den Prüfstand stellen, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Die zentrale Frage für exzellenten Service, die sich die Hersteller von Investitionsgütern jetzt stellen müssen, um ihren After Sales Service fit für die Zukunft zu machen, ist: „Wie können wir unsere Kunden dabei unterstützen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern? Mit welchen Service Strategien lassen sich, gerade im Hinblick auf die steigende weltweite Wettbewerbsintensität, Win-win-Situationen für alle Beteiligten entlang der Wertschöpfungskette generieren?“ Die kontinuierliche Beantwortung dieser Frage bestimmt das Service Angebot, das Service Marketing, die Preisgestaltung sowie die Service Prozesse und die Service Organisation der Zukunft.

Was sind die zukünftigen Erfolgsfaktoren im After Sales Service der Investitionsgüterindustrie?
Nur wer die Wirkungskette im Service versteht, die Erwartungen und Bedürfnisse seiner Kunden im After Sales Service kennt und diese nicht nur erfüllt, sondern übertrifft, wird auch 2020 auf deren Loyalität zählen können. Dafür bedarf es Service Strukturen, die sich konsequent an den Kundenbedürfnissen orientieren, und die einer ständigen Optimierung und Kontrolle unterliegen. Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren, um von Customer Intimacy zu Kundenloyalität zu gelangen ist zukünftig die Entwicklung innovativer Service Produkte und deren aktive Vermarktung, insbesondere über das Internet. Internetbasierte Dienstleistungen verzeichnen starke Zuwachsraten und dürfen 2020 in keinem Service Portfolio fehlen. Viele Hersteller von Investitionsgütern bieten schon heute Teleservices oder einen elektronischen Ersatzteil Katalog an. Um zukünftig international wettbewerbsfähig zu bleiben, sind diese ein MUSS.

Marktgerechte Preise für Ersatzteile und Dienstleistungen
Eine marktorientierte Preisgestaltung für Ersatzteile und Serviceleistungen wird 2020 einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren sein. Ersatzteil Piraten und Direktanbieter, die ihre Produkte im Vergleich zu den Original Herstellern oftmals 30-50% günstiger anbieten, erschweren die Wettbewerbsfähigkeit der Hersteller von Investitionsgütern im globalen Wettbewerb. Durch den zunehmenden Einsatz des Internets zur Preisermittlung wächst die weltweite Vergleichbarkeit der Ersatzteil Preise für Anwender zusätzlich. Nur eine wettbewerbs- und wertorientierte Preisstruktur im Service stellt sicher, dass die Preise für Ersatzteile und Dienstleistungen dem Vergleich zum Wettbewerb standhalten und von den Kunden als „fair“ empfunden werden. Für viele Investitionsgüterhersteller gilt es daher ihre Ersatzteil Preise auf den Prüfstand zu stellen, um zu verhindern, dass Kunden zukünftig zu günstigeren Anbietern abwandern.

Nach Erfahrung von IMPULS lässt sich der Service Umsatz durch eine differenzierte und marktorientierte Preiskalkulation für Ersatzteile um bis zu 15% steigern. Um von einer aktuell guten Service Performance zu Service Exzellenz 2020 zu gelangen und den Service zum Alleinstellungsmerkmal und zentralen Kundenbindungsinstrument auszubauen muss der Service als starke Marke etabliert werden. Exzellente Service Marken kennzeichnen sich dadurch, dass sie ein Service Versprechen (SLA) abgeben und dieses er- bzw. übererfüllen.

Service Techniker als Absatzmittler
Ein zentraler Erfolgsfaktor für exzellenten After Sales Service ist und bleibt dabei auch in Zukunft der motivierte Service Techniker, der die Service Philosophie des Unternehmens verkörpert. Die Herausforderung für das Management liegt hier insbesondere in der Qualifizierung der Service Techniker und Service Mitarbeiter. Ein kunden- und vertriebsorientiertes Auftreten wird ein wesentlicher Stellhebel für den Service 2020. Top geschulte Service Techniker übernehmen zukünftig die Rolle als Absatzmittler, der die Kundenbedürfnisse kennt und aktiv Ersatzteile und sämtliche Serviceleistungen vor Ort vermarktet. Der Service Techniker der Zukunft benötigt zudem beste Tools, wie z.B. mobile Endgeräte, Laptops und eine Datenbrille zur Reparatur.

Strategische Partnerschaften im After Sales Service
Zukünftig muss exzellenter After Sales Service global gewährleistet sein. Strategische Partnerschaften und neue Kooperationsformen von Zulieferern, Herstellern und Händlern werden 2020 eine zentrale Rolle spielen, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden und neue Märkte zu erschließen. Weltweite Produktions- und Service Netzwerke schaffen die erforderliche Präsenz vor Ort und bieten Chancen, wie hohe Flexibilität, verbesserte Potentialabschöpfung und Steigerung der Kundenbindung. Andererseits bringen Service Partnerschaften auch Risiken, wie Wissensverlust, Wettbewerb und eine möglicherweise unzureichende Qualifikation der Partner mit sich, welche sich jedoch durch ein professionelles Partnermanagement minimieren lassen. Die Erfahrung von IMPULS als Pionier und Marktführer in der Service Beratung zeigt, dass Unternehmen, die ihr After Sales Geschäft systematisch und konsequent optimieren, höhere und stabilere Umsätze und Erträge erzielen. Zudem verfügen sie weltweit über loyalere und zufriedenere Kunden.

In 10 Schritten zum After Sales Service Champion 2020
Zur Optimierung des After Sales Service hin zu Service Exzellenz und profitablem Wachstum empfiehlt IMPULS folgende 10 Schritte:
1. Überprüfung heutige Service Strategie
2. Analyse der Service Marktbearbeitung
3. Analyse der Service Prozesse
4. Analyse der Service Organisation
5. Festlegung der Service Ziele und Service Strategie 2020
6. Entwicklung und aktive Vermarktung kundenspezifischer Serviceleistungen
7. Definition der SOLL-Prozesse
8. Anpassung der Service Organisation
9. Schrittweiser Roll-Out
10. Kontinuierliche Anpassung an neue Marktgegebenheiten

Service Exzellenz: Wie Automobilhersteller und Autohäuser durch exzellenten After Sales Service die Zukunft sichern

Trotz zahlreicher Maßnahmen der Bundesregierung werden die Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise zunehmend spürbar. Die Auswirkungen auf die Automobilindustrie, dem Schlüsselsektor im europäischen Wirtschaftsraum, sind signifikant. Für viele Automobilhersteller und Autohäuser ist es existenziell, diesen Herausforderungen richtig und zeitnah zu begegnen. Dabei wird ein strategisches Geschäftsfeld eine entscheidende Rolle spielen – der After Sales Service. Die hohe Bedeutung des After Sales Service im Automobilgeschäft ist bei allen Marktteilnehmern bekannt. Im Rahmen der Untersuchungen für die IMPULS Studie „Service Exzellenz“ haben alle Gesprächspartner der Expertenbefragung den After Sales Service als wesentliche Ertragssäule, effektives Kundenbindungsinstrument und potentielles Alleinstellungsmerkmal beschrieben.

After Sales Service als „Retter“ in Krisenzeiten
Doch in einem zunehmend schwieriger werdenden wirtschaftlichen Umfeld rückt eine weitere Eigenschaft des After Sales Service in den Vordergrund: Die Beständigkeit bei konjunkturellen Schwankungen und Nachfragerückgängen. After Sales Umsätze können in Krisensituationen häufig sogar ausgebaut werden, wenn die Kunden Neuwagenkäufe aufschieben. Heute beträgt der Umsatzanteil des After Sales Geschäftes bei Automobilherstellern rund 20 Prozent, daraus werden bereits über 50 Prozent der Gewinne generiert. In den Autohäusern kommen etwa 90 Prozent des Deckungsbeitrages III aus dem After Sales Service, der einzig verbliebenen Ertragssäule im Automobilgeschäft. Während die durchschnittliche Umsatzrendite der deutschen Vertragshändler negativ war, konnten After Sales Champions auch in schwierigen Jahren positive Renditen verzeichnen. Um in Zukunft auskömmliche Gewinne zu generieren, müssen Autohäuser dieses strategische Geschäftsfeld weiter ausbauen.

Im Rahmen der Studie untersuchte der Pionier und Marktführer in der strategischen Service Beratung zentrale Branchentrends, Herausforderungen, Chancen und Erfolgsfaktoren im After Sales Service des Automobilgeschäftes. Neben klassischen After Sales Leistungen wurde dabei auch die Zusammenarbeit an der Schnittstelle zwischen Automobilherstellern und Partnerbetrieben beleuchtet.

Die Einflussfaktoren des künftigen Service Potentials
Die fortwährende Verringerung der Fahrleistungen hat negative Auswirkungen auf das After Sales Potential im deutschen Automobilmarkt. Zusätzlich ist eine Zurückhaltung der Endkunden in der Instandhaltung der Fahrzeuge zu erkennen. Auch die steigende Qualität der Fahrzeuge und Sättigungstendenzen im deutschen Pkw-Bestand haben negative Auswirkungen auf den Umsatz im Aftermarket. Die Zurückhaltung der Kunden in der Instandhaltung der Pkws erhöht die Anzahl der Fahrzeuge mit erheblichen Mängeln. Neben Faktoren, die das künftige After Sales Geschäft negativ beeinflussen, gibt es auch Entwicklungen, die sich positiv auf das Marktpotential auswirken. Das künftige Marktpotential im After Sales Service wird durch die Alterung des Pkw-Bestandes, eine stetige Zunahme der technischen Komplexität der Komponenten und dem stark steigenden Elektronikanteil in den Fahrzeugen positiv beeinflusst.

IMPULS geht davon aus, dass der Elektronikanteil in den Fahrzeugen auf Basis der Herstellkosten im Jahr 2015 bereits über 40 Prozent beträgt. Dies führt zu einer Erhöhung der Ersatzteil Preise und der Verringerung von do-it-yourself Reparaturen. Auch wenn im Hinblick auf das Jahr 2015 letztlich von einem stagnierenden Service Potential ausgegangen werden kann, bleibt der After Sales Service das attraktivste Geschäftsfeld. Um die profitablen After Sales Umsätze auszubauen, müssen markengebundene Autohäuser jedoch Marktanteile in besonders attraktiven Segmenten zurückgewinnen: Im Segment älterer Fahrzeuge und in der Betreuung gewerblicher Kunden.

Langfristige Kundenbindung durch After Sales Service
Aus dem stagnierenden Service Potential im deutschen Automobilgeschäft und der enormen wirtschaftlichen Bedeutung dieses Geschäftsfeldes, wird die Bindung von Kunden und Fahrzeugen zum zentralen Element für den nachhaltigen Erfolg der Automobilhersteller und Autohäuser. Ein signifikanter Anstieg (+179%) der Aufwendungen für Ersatzteile und Reparaturdienstleistungen ab einem Fahrzeugalter von 4 Jahren sowie der kontinuierlich alternde Pkw-Bestand belegen diese Fakten. Doch traditionell verzeichnen herstellergebundene Betriebe eine zunehmende Abwanderung der Kunden mit steigendem Fahrzeugalter. Der Kundenanspruch „Werterhalt“ wird im Zeitablauf von „günstig fahren“ abgelöst. Die Marktanteile in den Segmenten II und III zeigen, dass freie Anbieter aus Kundensicht dieses Bedürfnis aktuell besser erfüllen als Markenbetriebe. Um das zu ändern, sollten bestehende Paket- und Festpreisangebote effektiver kommuniziert werden. Auch sollten attraktive Full-Service Verträge sowie Anschlussgarantien konzipiert und proaktiv – als Mittel, das günstiges Auto fahren über einen langen Zeitraum sicherstellt – angeboten werden.

Wie Sie sich durch einen „best in class“ After Sales Service vom Wettbewerb differenzieren
In Zeiten rückläufiger Nachfrage ist eine erfolgreiche Differenzierung vom Wettbewerb wichtiger denn je. Doch die Automobilhersteller nähern sich sowohl im Hinblick auf die technischen Eigenschaften und das Design der Fahrzeuge, als auch im Angebotsspektrum immer weiter an. Wesentliche Aspekte zum Aufbau einer Unique Selling Proposition sind daher das Markenimage und die After Sales Performance. Der After Sales Service nimmt bei der Differenzierung vom Wettbewerb aufgrund seiner positiven Wirkungen auf das Markenimage eine Doppelfunktion ein.

Das attraktive Segment der gewerblichen Kunden
Während private Pkw im Jahr 2008 lediglich 11.490 Kilometer zurücklegten, lag die Jahresfahrleistung der gewerblich zugelassenen Pkw bei 20.390 Kilometer. Die signifikant höheren Fahrleistungen (+75%) führen zu deutlich höheren After Sales Potentialen. Zusätzlich herrscht in diesem Segment eine große Outsourcing-Bereitschaft, die über Full Service Verträge oder der Übernahme des gesamten Fuhrparkmanagements genutzt werden sollte.