

Newsletter 02/2013

Wachstum im Servicegeschäft

Die Entwicklung des Servicegeschäfts im Maschinen- und Anlagenbau ist ein Dauerbrenner-Thema: Sehr viel wurde schon darüber geschrieben, und zahlreiche Unternehmen haben entsprechende Maßnahmen umgesetzt. Dennoch besteht meist noch Verbesserungspotenzial – und es gibt gute Nachrichten: Dieses Potenzial lässt sich relativ schnell und vor allem sehr ertragsstark realisieren.

Die Auswertung der Serviceprojekte, die wir bereits durchgeführt haben, zeigt: Der kumulierte Cashflow aus allen zusätzlichen Ausgaben für eine Entwicklung des Servicegeschäfts (von der Einstellung neuer Mitarbeiter bis hin zur eventuellen Erhöhung des Ersatzteillagerbestands) und den zusätzlichen Einnahmen ist im Schnitt nach 1,5 Jahren positiv. Der zusätzliche Cashflow im dritten Jahr übersteigt die zusätzlichen Ausgaben im ersten Jahr um den Faktor 5. Grund genug also, dem Thema Service besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Androschin & Partner unterstützen regelmäßig Kunden im Maschinen- und Anlagenbau dabei, ihr Servicegeschäft weiterzuentwickeln. In den letzten Jahren haben wir zum Beispiel Projekte im Bereich des Kunststoffmaschinenbaus, bei Herstellern von Holzbearbeitungsmaschinen, von Maschinen für die pharmazeutische Industrie sowie von Maschinen zur Papierverarbeitung sowie in der elektrischen Antriebstechnik durchgeführt. Vor dem Hintergrund dieser Erfahrung betrachten wir 10 Aspekte als entscheidend für den Erfolg im Servicegeschäft:

- 1. Interne Prozesse beherrschen:** Ein professionelles Servicegeschäft erkennt man bereits an der kundenorientierten und raschen Auftragsabwicklung. Standardangebote etwa müssen innerhalb von 24 Stunden beim Kunden sein. Regelmäßiges Reporting zeigt hier die die Entwicklung der Hit Rate „Angebot/Auftrag“. Aber auch sehr gut funktionierende interne Prozesse bei Reparaturen, beim Versand von Ersatzteilen sowie der Einsatzplanung der Servicetechniker gehören zum Fundament eines erfolgreichen und nachhaltigen Servicegeschäfts. Deshalb gehört es zum Pflichtprogramm, die eigenen Prozesse regelmäßig zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern.
- 2. Die „richtigen“ Serviceprodukte anbieten:** Das klassische Serviceprodukt im Maschinen- und Anlagenbau ist das Ersatzteil. Aber auch andere Serviceprodukte können aus Kundensicht sehr wichtig sein – je nach Geschäftsmodell und Kundenstruktur kann das die Modernisierung der Anlagen sein, der bedarfsgerechte und schnelle Einsatz von Servicetechnikern vor Ort, die Reparatur von Komponenten, Schulungen und Trainings oder der Handel mit Gebrauchtmaschinen. Umfangreiche Workshops und neutrale Kundeninterviews in Verbindung mit unseren Analysen helfen bei der Auswahl. Zur Kundenbindung und zum Schutz vor Piraten ist eine Codierung (RFID-Chip) möglich, die von der Steuerung der Maschine gelesen werden kann und Nicht-Originalteile sofort meldet. Dies ist vor allem bei wichtigen, sicherheits- und leistungsrelevanten Ersatzteilen oder Komponenten zu empfehlen. Die Maschinenperformance mit der Verwendung von Originalteilen zu verknüpfen, erhöht ebenfalls die Kundenbindung und reduziert das Geschäft mit Dritten, weil dies zum Verlust von Gewährleistungen führen würde.
- 3. Transparente Maschinen-/Anlagendatenbank nutzen:** Das Motto „Nach dem Verkauf ist vor dem Verkauf!“ wird nicht immer gelebt. So zeigt sich, dass umfangreiche und aktuelle Maschinendatenbanken („installed base“) eher eine Ausnahme als die Regel sind. Bevor das Servicegeschäft aktiv forciert werden kann, muss ein Unternehmen hier gegebenenfalls noch „Hausaufgaben machen“. Dabei bietet es sich an, im gleichen Zug die Kundenstammdaten auf den neuesten Stand zu bringen.

4. **Servicepotenziale ableiten:** Durch eine Clusterung aller Maschinen/Anlagen nach Servicepotenzialen anhand von definierten Parametern (Alter der Maschine/Anlage, Ersatzteilpotenzial, Modernisierungspotenzial, Reparaturbedarf, Technikerbedarf etc.) lässt sich mithilfe der Maschinendatenbank das theoretische Gesamtpotenzial je Kunde ermitteln. Der Vergleich von Kundenumsatz und Servicepotenzial zeigt die Handlungsfelder je Kunde bzw. je Region auf, die sich anschließend mit einem aktiven Vertriebsprogramm pro Kunde ausschöpfen lassen.
5. **Schnelligkeit als Schlüssel zum Erfolg nutzen:** Das Servicegeschäft lebt von der Geschwindigkeit der Abwicklung. Von der Angebotserstellung bis zur Lieferung kommt es auf Flexibilität, Priorität und Tempo an. Extrem kurze Reaktionszeiten bei der Angebotserstellung, bei den Ersatzteillieferungen, im Kundendienst vor Ort und in der Beratung sorgen für den „Peace-of-Mind-Effekt“ beim Kunden: Weil er sich gut betreut und versorgt fühlt, verspürt er kein Bedürfnis, sich am Markt nach alternativen Lieferanten umzusehen und zum Wettbewerb überzulaufen. Wer diese Schnelligkeit erreichen will, benötigt ausreichende Ressourcen und die richtige Disposition der Serviceprodukte. Das muss nicht heißen, dass man alle Teile in großen Mengen am Lager hat. Eine intelligente Disposition erfordert eine regelmäßige Analyse (ABC/XYZ) und Planung. Die Erkenntnisse der berechneten Servicepotenziale im Zusammenhang mit den aktuellen Informationen des Neumaschinenverkaufs (Maschinendatenbank) geben hier zusätzlichen Input.
6. **Verfügbarkeit sicherstellen:** Im Service ist Ubiquität gefordert, also die breite räumliche Verfügbarkeit der Serviceteile. Auf den Punkt gebracht: Serviceprodukte müssen überall verfügbar sein, wo es eine „installed base“ gibt. Wenn also vor Ort ein Ersatzteil benötigt wird, so muss dieses kurzfristig zur Verfügung stehen. In Einzelfällen kann es sinnvoll sein, mit zertifizierten, lokal präsenten Service-Partnern zusammenzuarbeiten.
7. **Organisatorische Grundlage schaffen:** Viele Maschinen- und Anlagenhersteller betonen öffentlich die Bedeutung des Servicegeschäfts – doch ihre tatsächlichen Organigramme spiegeln dieses Bekenntnis nicht wider. Da kann es passieren, dass der Service unter dem Verkaufsdienst oder sogar beim Inlandsvertrieb angesiedelt ist. In einer erfolgreichen Organisation steht der Service auf gleicher Stufe mit dem Vertrieb des Neugeschäfts. Weiterhin sollte jede Firma prüfen, ob einzelne Subprozesse – etwa die Materialwirtschaft von Teilen, die für den Service relevant sind – „verselbstständigt“ und direkt vom Service geführt werden sollen (dedizierte Zuordnung von Ressourcen).
8. **Gesetzmäßigkeiten der Preispolitik im Service beachten:** Durch die Einführung von klar abgegrenzten Ersatzteilklassen lässt sich eine systematische und nachhaltige Differenzierung der Preise erreichen. Die vier Dimensionen beim Pricing sind:
 - Komplexität (wettbewerbsgefährdete Teile, Monopolteile): Eine hohe Komplexität bedeutet, dass es keine oder nur wenige Wettbewerber gibt; Know-how-Teile, schwierige Beschaffung.
 - Typ (Zeichnungsteile, Zukaufsteile): Je aufwendiger es für den Kunden ist, Ersatzteile anderweitig zu beschaffen, desto höher sollte der Zuschlagsfaktor sein.
 - Wert (Werteklassen von 1 € bis 10.000 €): Niedrigpreisige Artikel bis 10 € können viel höher beaufschlagt werden.
 - Lieferzeiten (24 Stunden – 48 Stunden – 7 Tage): Je Lieferzeit können unterschiedliche Preis-/Express-Zuschläge generiert werden. Es besteht empirisch ein linearer Zusammenhang zwischen Lieferzeit und Preisniveau.

Diese differenzierte Preisgestaltung führt in der Regel dazu, dass die Preise für wettbewerbsgefährdete Zukaufsteile sinken, während jene für Monopolteile und für Niedrigwertartikel steigen. Auch für eine kurze Lieferzeit lassen sich höhere Preise realisieren.

9. Marketing stärken: Wenn man im Servicegeschäft deutlich wachsen will, darf die professionelle Vermarktung nicht fehlen. Das beginnt bei der internen Kommunikation: Damit der Stellenwert des Servicegeschäfts allen Mitarbeitern bewusst ist, muss die Geschäftsführung dessen Bedeutung klar kommunizieren und auch vorleben. Zudem gilt es, die Vermarktungsmöglichkeiten und Kommunikationswege zum Kunden individuell auszuarbeiten: Dazu können Anzeigenschaltungen und Fachbeiträge in Zeitschriften ebenso gehören wie eine eigene Servicebroschüre, der gesonderte Internetauftritt, der persönliche Vertrieb, die Vorstellung des Kundenservices auf Fachmessen, die Werbung mittels Referenzen, der Versand von Newslettern oder die einheitlichen Arbeitskleidung der Servicetechniker. Auch klassische Kundenbindungsprogramme funktionieren im Service sehr gut. Gezielte Bonusprogramme oder eigens gegründete „Service-Clubs“ stärken die Kundenbindung. Stammkunden können die Bonuspunkte dann beispielsweise gegen Serviceprodukte tauschen (z.B. Jahresinspektionen, Upgrade bei Wartungsverträgen).

10. Monitoring installieren: Nur mit regelmäßiger Überprüfung der Fortschritte lässt sich das hohe Niveau halten bzw. laufend steigern. Für ein aussagekräftiges Reporting im Service kommt es darauf an, die Auftrags- und Kundendaten lückenlos zu erfassen (bei den Lieferzeiten etwa den gewünschten, den zugesagten und den tatsächlichen Liefertermin).

Die Kennzahlen für das Servicegeschäft müssen nach Produktbereichen (z. B. Ersatzteile, Field-service, Modernisierung, Reparaturen, Gebrauchtmaschinen) bzw. nach Regionen getrennt definiert und ausgewertet werden.

Maschinen- und Anlagenbauer, die diese 10 Aspekte konsequent umsetzen, können zügig messbare Erfolge erzielen. Was in der Theorie einfach und offensichtlich erscheint, erfordert jedoch bei der praktischen Umsetzung eine breite Erfahrung. Gern unterstützen wir Sie dabei.

Quelle:

Dr. Herbert Loos, Androschin & Partner

Androschin & Partner

Androschin & Partner Management Consulting GmbH wurde 2005 von Christian Androschin als spezialisierte Unternehmensberatung für den Maschinen- und Anlagenbau sowie die Automatisierungstechnik gegründet. Unsere Schwerpunkte sind Strategieprojekte, Entwicklung und Umsetzung von Wertschöpfungskonzepten, Vorbereitung und Begleitung von Akquisitionen und Mergern, die Integration von Unternehmen sowie das Coaching von Führungskräften.

Androschin & Partner
management consulting gmbh

Kornhausstrasse 3
CH - 9000 St. Gallen

Tel.: +41 (0) 71 313 07 32
Fax: +41 (0) 71 313 05 01

www.androschin.com
contact @ androschin.com