

**Michael Santo, Boris Wippermann und Benjamin  
Becker**

## **Technikfokussiertes Kundenmanagement**

**Erfolgsfaktor zur Hebung von ungenutzten  
Aftermarket Potenzialen**

1	Einleitung .....	149
2	Erweiterung der vertraglichen Basis und des Serviceumfangs.....	149
3	Analyse der Installed Base .....	150
4	Vermarktung über kundenorientiertes Serviceportfolio.....	153
5	Ausnutzung preispolitischer Spielräume.....	154
6	Erschließen von Effizienzreserven .....	155
7	Prozessinnovationen als Treiber .....	156
8	Profitables Wachstum im Service.....	156

# 1 Einleitung

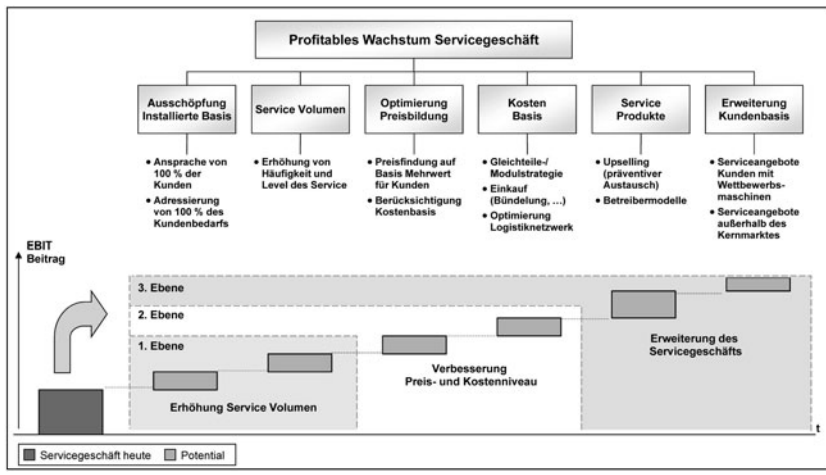
In Krisenzeiten stellen viele Unternehmen ihre Neu-, Erweiterungs- und Ersatzinvestitionen zurück und nutzen die vorhandenen Anlagen länger. Die Wartung der Anlagen bekommt somit einen höheren Stellenwert. Aus Sicht des Investitionsgüterherstellers ist das initiale Investitionsgeschäft zwar rückläufig – im Aftermarket ergeben sich daraus jedoch neue Chancen. Margen von mehr als 40 % sind keine Seltenheit im Servicegeschäft. Dieses Potenzial gilt es konsequent zu nutzen.

## 2 Erweiterung der vertraglichen Basis und des Serviceumfangs

Ziel muss es sein, die gesamte installierte Basis als Markt zu adressieren. Dies umfasst neben dem Bereich proprietärer Dienstleistungen, also dort, wo kein Wettbewerber in der Lage ist, die Leistung zu erbringen, auch den Bereich, in dem sich Drittanbieter um die Wartung der Anlagen kümmern. Gerade hier gilt es, den Kundenmarktanteil (Share of Wallet) zu maximieren.

Ein weiteres Wachstumspotenzial liegt in der Erweiterung des Serviceumfangs sowohl durch Ausdehnung auf vor- und nachgelagerte Leistungen als auch mittels einer Erhöhung der Service-Level oder der Wertigkeit der Produkte und Dienstleistungen (Up-Selling). Gerade, wenn Anlagen über die normale wirtschaftliche und technische Nutzungsdauer hinaus betrieben werden, ergibt sich ein Bedarf für spezielle Servicepakete. Durch ein- oder mehrjährige Verträge lässt sich ein kontinuierlicher Umsatzstrom erzielen und damit die Planbarkeit des Geschäfts erhöhen. Nicht zuletzt beeinflusst die erfolgreiche Erweiterung der Geschäftsbeziehung im After-Sales-Bereich die Kundenbindung positiv und steigert so die Chancen bei der nächsten Investitionswelle (vgl. Abb. 2-1).

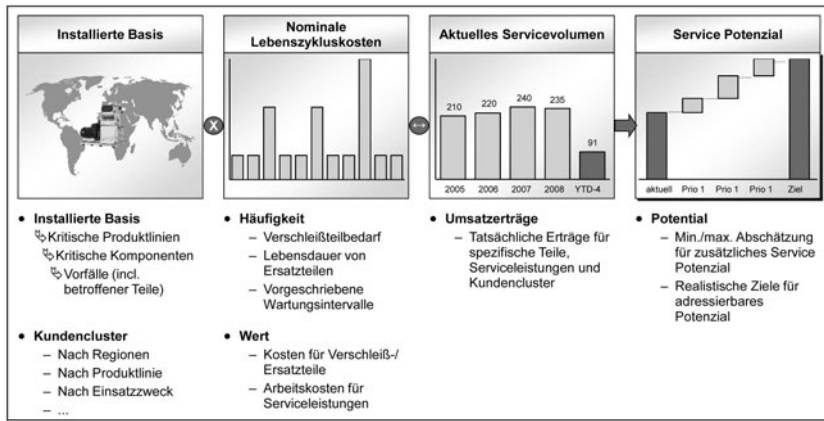
Abbildung 2-1: Profitables Wachstum im Servicegeschäft kann über drei Ebenen erzielt werden (Quelle: H&Z UNTERNEHMENSBERATUNG)



### 3 Analyse der Installed Base

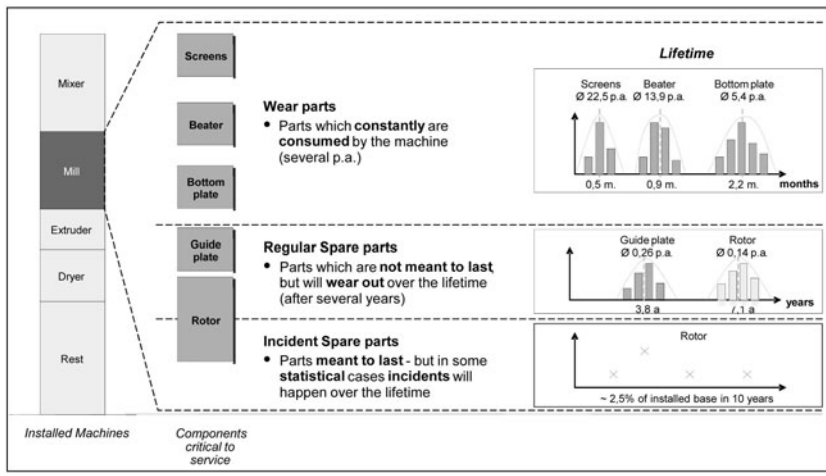
Grundlage für eine erfolgreiche Servicevermarktung ist eine Analyse der installierten Basis und ihr Abgleich mit der aktuellen Vertragslage. Daraus lässt sich eine erste Potenzialabschätzung der Vermarktungsmöglichkeiten ableiten und die Prioritäten für die nächsten Schritte können gesetzt werden (vgl. Abb. 3-1).

**Abbildung 3-1:** Der Vergleich der prognostizierten Lebenszykluskosten mit den tatsächlichen Auftragseingängen identifiziert Servicepotenziale  
(Quelle: H&Z UNTERNEHMENSBERATUNG)



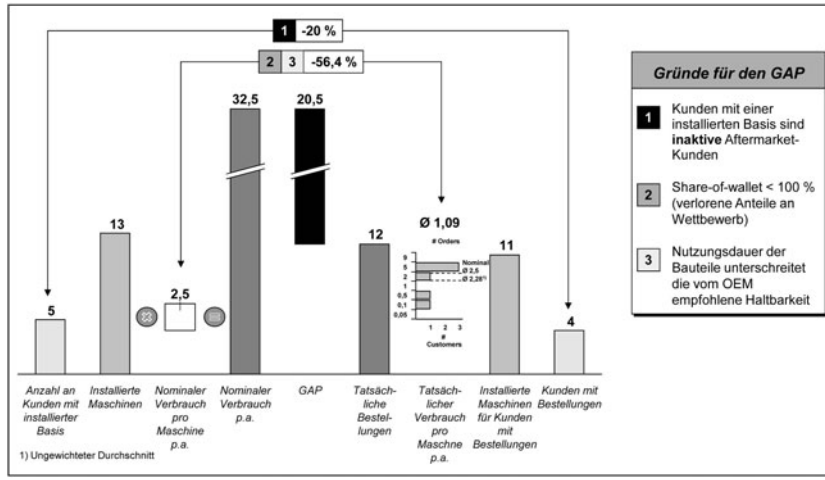
Aus einer detaillierten Untersuchung des vermarkteten Ersatzteilvermögens im Vergleich zu einer analytischen oder statistischen Lifetime-Betrachtung einzelner Bauteile können außerdem weitere Hinweise auf potenzielle Umsatzvolumina generiert werden. Hier hilft eine differenzierte Untersuchung nach Verbrauchsmaterial, Verschleißteilen und Teilen, die einer stochastischen Ausfallhäufigkeit unterliegen (vgl. Abb. 3-2).

Abbildung 3-2: Basis zur Schätzung des Ersatzvolumen  
(Quelle: H&Z UNTERNEHMENSBERATUNG)



Das Potenzial auf Kundenebene auszuweisen, ist Grundlage für die Identifikation und Ansprache nicht (ausreichend-)aktiver Kunden und somit die Realisierung des Potenzials. Interessant ist die Erkenntnis, wie viele Kunden tatsächlich Ersatzteile beim OEM kaufen. Die Gruppe, der vollständig inaktiven Kunden wird bereits in diesem Schritt sichtbar (1). Weiterhin ist das Bestellverhalten und somit die zu schließende Lücke von aktiven Kunden Resultat dieser Analyse. Es können zwei Gründe für die partielle Inaktivität vorliegen. Der Kunde befriedigt einen Teil seiner Aftermarketbedürfnisse über Drittanbieter und der Share of Wallet beim Kunden ist anzuheben (2). Oder der Kunde nutzt eine Komponente länger als die angenommene Lebensdauer, z. B., da er einen geringeren Servicelevel wählt, als vom OEM empfohlen wird (3) (vgl. Abb. 3-3).

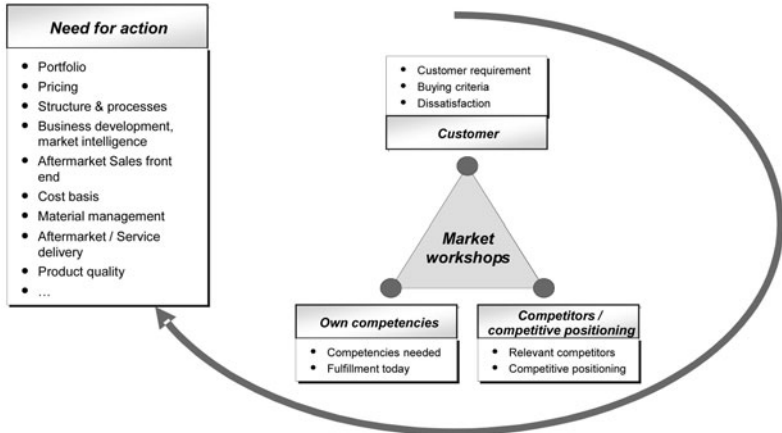
Abbildung 3-3: Die Potenziallücke basiert auf nicht-aktiven Kunden sowie auf geringer Ersatzteilabnahme (Quelle: H&Z UNTERNEHMENSBERATUNG)



## 4 Vermarktung über kundenorientiertes Serviceportfolio

Entscheidende Voraussetzung für die Definition des Serviceportfolios ist die detaillierte Kenntnis der Kundenanforderungen und Kundenzufriedenheit. Dazu müssen Befragungen der Kunden und Kundenverantwortlichen ausgewertet und verlorene Aufträge analysiert werden.

**Abbildung 4-1:** Basierend auf Kundenanforderung und Marktpositionierung ist ein optimales Soll-Kompetenzprofil zu entwickeln  
(Quelle: H&Z UNTERNEHMENSBERATUNG)



Eine gute Kenntnis der Leistungsfähigkeit der eigenen Serviceorganisation (z. B. KPIs für die Erfüllung der zugesagten Antwortzeiten) komplettiert das Bild bei der Analyse der Handlungsfelder und Geschäftspotenziale. Letztlich müssen aber auch die Stärken und Schwächen der Wettbewerber in den nicht-proprietären Bereichen betrachtet werden, um eine erfolgreiche Marktpositionierung mit klar ersichtlichen Wettbewerbsvorteilen zu erreichen.

## 5 Ausnutzung preispolitischer Spielräume

Bei der Preisgestaltung kommt dem Wissen um die proprietären oder monopolistischen Servicebereiche besondere Bedeutung zu. Es ist unabdingbar, das relevante Wettbewerberportfolio genau zu kennen. Während sich im Wettbewerbsbereich die Preisgestaltung am Marktpreis zu orientieren hat, ist für proprietäre Dienstleistungen ein Verständnis der Alternativen des Kunden wichtig. Das anzustrebende Preisniveau lässt sich dann über eine wertbasierte Argumentation (Value Based Selling) steigern und vermarkten.

Die Festlegung eines klar strukturierten Portfolios mit differenzierten Servicepaketen und einer entsprechenden Servicepreisliste ist die Voraussetzung für eine effektive vertriebliche Umsetzung. Diese sollte im Übrigen durch eine entsprechende Incentivierung der Vertriebsmannschaft gefördert werden. Daneben ist sicherzustellen, dass die Vertriebsmitarbeiter über das erforderliche Know-how verfügen, um Services erfolgreich zu vermarkten. Erfolgreicher Servicevertrieb setzt ein solides Verständnis der Kundenprozesse voraus. So lässt sich nicht nur die vertriebliche Value-Selling-Argumentation entwickeln, sondern es werden auch zusätzliche Vermarktungsmöglichkeiten erkannt (vgl. Abb. 5-1).

**Abbildung 5-1:** Chancen im Servicegeschäft: Hebel zur Erschließung von Umsatz- und Effizienzpotenzialen und zur Steigerung der Effektivität  
(Quelle: H&Z UNTERNEHMENSBERATUNG)

Service Efficiency	Service Effectiveness	Sales & Growth	Customer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Product Design</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Design for Serviceability</li> </ul> </li> <li>• <b>Process Design</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Standardization</li> <li>– Remote</li> <li>– Automization</li> </ul> </li> <li>• <b>Delivery Concept</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Centralization</li> <li>– Subcontracting</li> <li>– Partnering</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Asset Performance Improvement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Process Cost Optimization (uptime, energy consumption, wear out)</li> <li>– Process Performance Optim.</li> </ul> </li> <li>• <b>Predictive Maintenance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Incident Avoidance</li> <li>– Online Monitoring</li> </ul> </li> <li>• <b>Managed Services</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Spare Pool Management</li> <li>– Operation Outtasking</li> <li>– Outsourcing</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Value Based Argumentation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Service Pricing</li> </ul> </li> <li>• <b>Portfolio Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Standard vs. Customization</li> </ul> </li> <li>• <b>Sales Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Service Sales</li> </ul> </li> <li>• <b>Installed Base Coverage</b></li> </ul>	<p>Own Installed Base</p> <p>Competitor Installed Base</p>
<b>Improve your own Service Performance</b>	<b>Improve your Customer's Performance</b>	<b>Go to Market</b>	<b>Market</b>
<b>Prerequisites</b>			
Installed Base Management	Contract Data Base	Performance KPIs	Customer Satisfaction Index

## 6 Erschließen von Effizienzreserven

Neue Effizienzpotenziale für den Anlagenbetreiber lassen sich erschließen, indem die traditionellen Grenzen in der Wertschöpfung zwischen Hersteller und Kunde infrage gestellt werden. So können unter Umständen bisher von den Kunden selbst erbrachte Leistungen effizienter durch den Hersteller angeboten werden. Zum Beispiel kann das Einbringen von korrigierter Software direkt durch die Mitarbeiter des Herstellers von Vorteil sein. Auch die zentralisierte Bevorratung und das Management von Ersatztei-



len durch den Hersteller können für die Kunden zu reduzierter Kapitalbindung bei verbesserter Verfügbarkeit führen.

Im nächsten Schritt ist die Ausdehnung des Services auf Ergänzungsprodukte zu prüfen. Die Dienstleistung wird hierbei auf ganze Funktionseinheiten ausgedehnt, woraus sich positive Rückwirkungen etwa auf das Liefergeschäft ergeben können. Eine grundsätzliche strategische Fragestellung umfasst die Ausdehnung des Services auf Produkte der direkten Wettbewerber.

## **7 Prozessinnovationen als Treiber**

Um das Servicegeschäft nachhaltig erfolgreich zu betreiben, gilt es, permanent nach Effizienzsteigerungen und Innovationen zu suchen. Das größte Potenzial z. B. im Bereich der Entstörung liegt in der Einführung von Remote-Services. Hier können Kostensenkungen von bis zu 80 % erzielt werden. Gleichzeitig lassen sich die Reaktionszeiten bei der Problemdiagnose drastisch verkürzen. Remote-Services sind darüber hinaus die Grundlage zur Automatisierung von einzelnen Serviceschritten.

In jedem Fall sind jedoch zuerst Serviceleistungen und -prozesse zu standardisieren. Nur auf dieser Basis lassen sich eine bessere Ausführungsqualität, verkürzte Reaktionszeiten und eine beschleunigte Entstörung realisieren. Die Kunden profitieren auf diese Weise von der Reduzierung der Betriebskosten und einer verbesserten Anlagenutzung. Die nachhaltige Reduzierung der Total Cost of Ownership für den Betreiber beeinflusst damit auch positiv die nächste Systementscheidung.

## **8 Profitables Wachstum im Service**

Wird After-Sales-Service als eigenständiges Geschäft verstanden und betrieben, kann er sich zu einer stabilen Umsatzgröße bei hoher Profitabilität entwickeln. Nicht zu unterschätzen sind die positiven Auswirkungen auf die Kundenbindung und damit auf die Wettbewerbsposition bei Neuinvestitionen. Service als eigenständiges Geschäft bedeutet aber auch eine ganzheitliche Steuerung von der Vermarktung bis hin zur Leistungserbringung.