

Service Trends 2020

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 After Sales 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 brandneue, richtungsweisende *IMPULS*-Studie „Service Trends 2020“ zeigt auf, welche Rolle der After Sales Service zukünftig in der Investitionsgüterindustrie spielen wird und wie Investitionsgüterhersteller durch exzellente Servicekompetenz 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.

Der vorliegende Artikel informiert über die neuesten Trends und Entwicklungen im After Sales Service der Investitionsgüterindustrie und beinhaltet folgende Aspekte:

- Heutige Bedeutung des After Sales Service in der Investitionsgüterindustrie
- Aktuelle Trends und Herausforderungen im After Sales Service
- Ergebnisse der *IMPULS*-Industriebefragung bei 200 namhaften Unternehmen
- Lessons learned und Handlungsbedarfe
- Erfolgsfaktoren im After Sales Service der Investitionsgüterindustrie
- In 10 Schritten zum After Sales Service-Champion 2020



Empfehlungen für das TOP-Management

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 Servicemöglichkeiten und damit langfristige Umsatz- und Ertragspotentiale über die gesamte Nutzungsdauer der Produkte, die bei Investitionsgütern 30 bis 40 Jahre betragen kann. Um diese Umsatzpotentiale abzuschöpfen ist es wichtig, seine Position im Service zu kennen und das Service-Geschäft frühzeitig optimal auf die Service Trends 2020 auszurichten.

Aktuelle Trends und Herausforderungen im After Sales Service der Zukunft

Der After Sales Service sieht in den nächsten fünf bis zehn Jahren einer herausfordernden Zukunft entgegen. Doch welche Trends und Entwicklungen werden den Erfolg des Service-Geschäfts bis 2020 maßgeblich beeinflussen und bestimmen? Die brandneue 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.



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

Empfehlungen für das TOP-Management

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, Vertriebs-Kompetenz 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.



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 Serviceprodukte, 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.

IMPULS-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 Tele-

Empfehlungen für das TOP-Management

kommunikation, Automobilbau und Medizintechnik. Die *IMPULS*-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 After Sales 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 Servicekultur, 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 Ersatzteilpreise 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.

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.



Empfehlungen für das TOP-Management

Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren, um von Customer Intimacy zu Kundenloyalität zu gelangen ist zukünftig die Entwicklung innovativer Serviceprodukte 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.

Durch systematisches Service Engineering sollten unterschiedliche Kundenanforderungen über das traditionelle Serviceangebot hinaus abgedeckt werden. Added Value Serviceprodukte, die über den kompletten Produktlebenszyklus einen Nutzen spenden, wie z.B. Embedded Engineers, Remote Diagnostic oder Beratung zur Overall Equipment Effectiveness (OEE) bieten neben einem hohen Kundenbindungspotential auch neue Umsatz- und Ertragspotentiale im After Sales Service, wodurch beide Seiten profitieren.

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 Originalherstellern 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 Ersatzteilpreise 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 Ersatzteilpreise 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 Serviceversprechen (SLA) abgeben und dieses er- bzw. übererfüllen.



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

Empfehlungen für das TOP-Management

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.

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 zufriedenerere Kunden.

In 10 Schritten zum After Sales Service-Champion 2020

Zur Optimierung des After Sales Service hin zu Service Exzellenz und profitablen 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

Haben Sie Fragen zur Studie, wollen Sie diese bestellen bzw. haben Sie sich schon damit beschäftigt, wie sie Ihren After Sales Service fit für die Zukunft machen?

Gerne unterstützen wir Sie mit unserer gesammelten Erfahrung aus über 200 erfolgreichen internationalen After Sales Service-Projekten bei der Umsetzung der notwendigen Schritte. Sprechen Sie uns an.

Matthias Mahnel

Geschäftsführender Partner

Telefon: +49-89-3888 99-30

Telefax: +49-89-3888 99-31

E-Mail: Mahnel@impuls-consulting.de



Empfehlungen für das TOP-Management