

IMPULS FOR MANAGEMENT

Die Service Berater

Service Sales

Umsatzwachstum durch proaktive Marktbearbeitung

Service Sales als Erfolgsfaktor

In Zeiten zunehmenden Wettbewerbsdrucks und stagnierender Maschinenverkäufe wird der Service zu einem entscheidenden Hebel für nachhaltiges Wachstum. Maschinen- und Anlagenbauer, die neben dem klassischen Neumaschinenvertrieb einen erfolgreichen Service Sales etablieren, können nach den IMPULS Erfahrungen ein Umsatzwachstum von 30% über alle Serviceauftragsarten bei einer durchgestochenen EBIT-Marge von bis zu 20% realisieren.

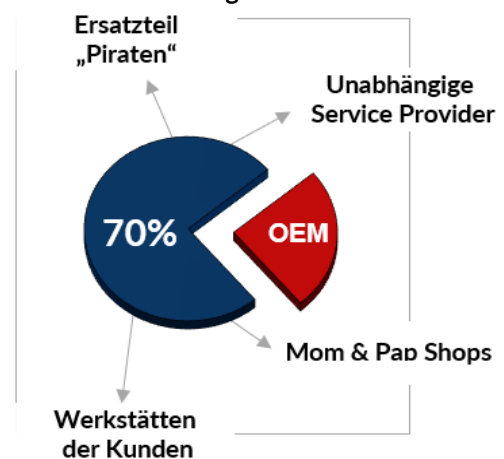
Unsere Ergebnisse aus über 200 Projekten zeigen, dass von den ca. 10.000 Maschinen- und Anlagenbauern in Europa bisher nur etwa 5-10% Prozent der Firmen einen dedizierten Service Sales aufgebaut haben. Ein gezielt entwickelter und professioneller Service Sales, der verantwortlich und proaktiv am Markt agiert und klare Umsatzverantwortung trägt, kann einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Statt sich im Schwerpunkt nur auf Kundenanfragen zu beschränken, empfiehlt IMPULS Management daher den Unternehmen, mit Service-Sales Teams aktiv Service-Potenziale zu identifizieren, individuelle Serviceangebote zu entwickeln und durch gezielte Ansprache zusätzliche Umsatzchancen zu generieren. Entscheidend dabei ist eine systematische Vorgehensweise bei der Identifikation des Marktpotenzials zur Segmentierung der Kunden sowie zur Entwicklung eines schlagkräftigen und proaktiv agierenden

Service Sales Teams. Nachfolgend werden die Erfolgsfaktoren näher thematisiert.

1. Ermittlung des Service-Umsatzpotenzials

Die meisten Maschinenbauer schöpfen aktuell noch einen zu kleinen Teil ihres potenziellen Service-Umsatzes ab. Eine detaillierte Analyse hilft, ungenutzte Umsatzpotenziale zu identifizieren.

Durchschnittliche Verteilung der Service-Umsätze



Dabei sollten folgende Faktoren berücksichtigt werden:

- Erfassung der globalen, aktiven Installed Base
- Erfassung der durchschnittlichen Instandhaltungsausgaben pro Jahr nach Maschinentyp
- Analyse der eigenen After Sales Umsätze nach Auftragsart und Region
- Ermittlung der tatsächlichen Abschöpfung des Service-Potenzials nach Land und Auftragsart

IMPULS FOR MANAGEMENT

Die Service Berater

→ Ziel ist es, das gesamte Marktpotenzial systematisch und transparent zu erfassen, um mit einer Sales Push Strategie und einem performanten Service-Sales Team die Abschöpfung in der eigenen Installed Base gezielt zu erhöhen. Priorisiert anzugehen sind dabei Kunden, die im 1:1 Vergleich noch deutlich geringere Umsätze aufweisen als vergleichbare Kunden.

2. Erstellung einer Kundensegmentierung – Fokus auf Instandhaltungskompetenz

Eine differenzierte Segmentierung der Kunden ermöglicht es, Serviceangebote passgenau auszurichten. Entscheidend ist die Analyse der Instandhaltungskompetenz der Kunden. Dabei lassen sich nach IMPULS Erfahrung drei Hauptsegmente definieren:

1. **Eigenwartungskunden** – Unternehmen mit hoher Maintenance-Kompetenz, die sehr selbstständig sind
2. **Hybride Kunden** – Kunden mit mittlerer Instandhaltungskompetenz, die neben Ersatzteilen auch selektive Dienstleistungen nachfragen
3. **Full-Service-Kunden** – Unternehmen mit geringer Instandhaltungskompetenz, die umfassende Servicepakete nachfragen

→ Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Kundenstrukturen ermöglicht diese Differenzierung die Service-Vertriebsstrategie proaktiv und gezielt an den spezifischen Kundenanforderungen auszurichten.

3. Analyse und Optimierung des Produkt-Portfolios für die Kundensegmente

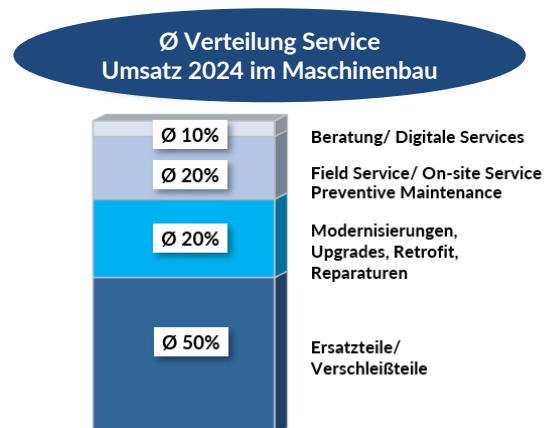
Ein erfolgreicher Service-Sales erfordert eine Optimierung des bestehenden Produktportfolios. Dieses sollte den relevanten Kundensegmenten bestmöglich gerecht werden.

Wichtige Fragestellungen dabei sind:

- Welche Erwartungen und Wünsche stellen die Kunden an den Service?
- Wie erfüllen die heutigen Services die Kundenerwartungen?
- Wo gibt es Lücken im Service-Angebot, die durch gezielte Produktentwicklung geschlossen werden können, inkl. digitaler Dienstleistungen?

Service-Produkte lassen sich in vier zentrale Kategorien unterteilen:

1. Ersatz- und Verschleißteile
2. Modernisierungen, Upgrades, Retrofits & Reparaturen
3. Field Service
4. Beratung und Digitale Services



Die teileintensiven Leistungen – insbesondere Ersatz- und Verschleißteile sowie Modernisierungen – haben in der Regel den

IMPULS FOR MANAGEMENT

Die Service Berater

größten Umsatzanteil und bieten gleichzeitig attraktive Margen.

→ Durch die Optimierung des Portfolios entlang der Kundenbedürfnisse und die strategische Fokussierung auf margenstarke Service-Produkte wird der Vertriebs Erfolg nachhaltig gesteigert.

4. Aufbau eines gezielten Service-Sales Teams

Eine der zentralen Herausforderungen vieler Service Abteilungen ist der Aufbau eines Service-Sales. Oftmals bleibt dieser in einer unterstützenden Rolle und wird nicht als eigenständiges Team mit Umsatzverantwortung geführt. Ein erfolgreicher Service-Sales benötigt ein dediziertes Team aus Service Account Managern (SAM), mit klar definierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

Die Aufgabe der SAMs ist:

- Eine proaktive Marktbearbeitung zu betreiben, indem sie Bestandskunden für Serviceleistungen gezielt ansprechen, Bedarfe frühzeitig erkennen und individuelle Serviceangebote entwickeln
 - Mit einer eigenen Umsatzverantwortung und einem zugewiesenen Kundenstamm zu arbeiten
 - Anhand einer klaren Incentivierung und Vergütung, basierend auf Service-Umsätzen, zu arbeiten
 - Eine systematische und kontinuierliche Kundenbetreuung sicher zu stellen, um langfristige Geschäftsbeziehungen zu stärken und Kundenbindung zu erhöhen
- SAMs sollten den Kunden über den kompletten Lebenszyklus betreuen,

beginnend mit der Inbetriebnahme bis hin zum Austausch der Maschine.

→ Erfolgreiche Unternehmen positionieren den Service-Sales als eigenständige Vertriebs Säule mit direkter Ergebnisverantwortung innerhalb der Serviceorganisation.

Dabei ist zu beachten, dass die Struktur des Service-Sales nicht unbedingt aus dem Neumaschinenvertrieb übertragbar ist. Während dieser primär auf den Maschinenverkauf ausgerichtet ist, liegt der Fokus im Service-Sales auf der dauerhaften Sicherstellung eines reibungslosen Betriebs der Maschinen für den Kunden. Das Service-Sales Team muss sich dabei sowohl auf globale Key Accounts als auch auf lokale Key Accounts und zusätzlich auf kleinere Kunden fokussieren. Die Erfahrung zeigt, dass der oftmals zusätzliche Aufbau eines Inhouse Sales für Kleinkunden in der Fläche Sinn macht, die dann durch einen Telefon Sales und gezielte Kampagnen bedient werden. Entscheidend ist daher eine differenzierte Vertriebsstrategie, die den spezifischen Anforderungen aller Kundengruppen gerecht wird.

Je nach Unternehmensgröße und Marktpräsenz ist zudem zu evaluieren, ob:

- ein zentrales oder dezentrales Service-Sales-Team wirtschaftlich sinnvoll ist,
- die gewählte Struktur die Kundenbedürfnisse optimal adressiert
- der erwartete Mehrumsatz die Kosten des Teams rechtfertigt.

Mögliche Ansätze wie Key Account Management, ein flächendeckender Vertrieb

IMPULS FOR MANAGEMENT

Die Service Berater

oder Inhouse-Sales sind dann das logische Ergebnis dieser Evaluierung.

→ Langfristiges Ziel des Service-Sales-Teams ist es durch enge Kundenbetreuung und gezielte Marktbearbeitung nachhaltig das Service-Potenzial abzuschöpfen und Wachstum zu fördern. Unsere Erfahrungen zeigen deutlich, dass Service Account Manager alle Kundentypen betreuen sollten, um eine dafür notwendige einheitliche und kontinuierliche Kundenbindung sicherzustellen.

5. Klare und transparente Steuerung mit KPIs

Um den Erfolg des Service-Sales messbar zu machen, ist eine transparente Steuerung über klare KPIs essenziell. Best-Practice-Unternehmen setzen hierbei auf:

- Service Revenue Share – Anteil des Service-Umsatzes am Gesamtumsatz
 - Umsatz pro installierter Maschine – Benchmark für die Umsatzabschöpfung aus der Installed Base
 - Vertragsbindung – Anteil der Kunden mit langfristigen Serviceverträgen
 - Monatlicher Umsatz je Service Account Manager
- Durch eine datengetriebene Steuerung wird der Service-Sales kontinuierlich optimiert und Wachstum gezielt gesteuert.

Fazit – Service Vertrieb als strategischer Wachstumstreiber

Unternehmen, die ihren Service-Sales strategisch aufbauen, profitieren von nachhaltigem Umsatzwachstum und höherer Wettbewerbsfähigkeit. Die erfolgreiche Umsetzung erfordert nach IMPULS Erfahrung:

1. **Detaillierte Marktanalyse** zur Identifikation des Umsatzpotenzials
2. **Kundensegmentierung** mit Fokus auf Maintenance-Kompetenz
3. **Portfolio-Optimierung** zur passgenauen Ausrichtung der Serviceangebote
4. **Aufbau eines spezialisierten Service-Sales-Teams** mit Umsatzverantwortung
5. **Transparente KPI-Steuerung** zur kontinuierlichen Performance-Optimierung

IMPULS Management Consulting unterstützt Unternehmen bei der Transformation ihres Service-Vertriebs – von der strategischen Weiterentwicklung bis zur operativen Umsetzung. Hierzu wird in Zusammenarbeit mit dem VDMA auch zweimal jährlich (25.06.2025 und 30.09.2025) die „**Service Sales Excellence**“ Schulung angeboten, bei der Sie sich unter www.impuls-management.de anmelden können.

Nutzen Sie das volle Potenzial Ihres Servicegeschäfts und gestalten Sie Service Sales als eigenständigen Wachstumsmotor für Ihr Unternehmen. Wir freuen wir uns auf Ihren **Anruf unter +49 (0)89 38 88 99 30** oder Ihre **Nachricht an info@impuls-consulting.de**