

# Erfolgreiches After Sales Service Management

*Durch einen strategie- und lebenszyklusorientierten Ansatz lassen sich Potenziale ausschöpfen*

Stephan M. Wagner, Thomas Zellweger und Eckhard Lindemann



Univ.-Prof. Dr. Stephan M. Wagner ist Inhaber des Lehrstuhls für Logistikmanagement (Stiftungslehrstuhl der Kühne-Stiftung) an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar



Dipl. Masch. Ing. FH/MBA Thomas Zellweger ist CEO der Zellweger Management Consulting AG, eines international tätigen Beratungsunternehmens, Pfäffikon/SZ, Schweiz



Dipl.-Kfm. Eckhard Lindemann arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Logistikmanagement (Stiftungslehrstuhl der Kühne-Stiftung) an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar

Der After Sales Service (ASS) hat während der letzten Jahre bei vielen Industrieunternehmen stetig an Bedeutung hinzugewonnen, da er ganz wesentlich zum Umsatz und Gewinn beitragen kann. Die Potenziale sind aber bei weitem noch nicht ausge-

schöpft, weil Unternehmen bei der Umsetzung eines ASS Managements mit zahlreichen Herausforderungen und Problemen konfrontiert sind. Der Beitrag setzt hier an, indem er eine strategie- und lebenszyklusorientierte Herangehensweise an das ASS Management skizziert.

Aus dem ehemals „notwendigen“ Service am Kunden ist ein wichtiges Differenzierungsmerkmal und ein überlebenswichtiger Bereich zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs geworden. So kauft beispielsweise ein Drittel der Kunden des amerikanischen Unternehmens John Deere dessen Primärprodukte aufgrund des angebotenen ASS [1]. Ferner sehen aufgrund der oftmals geringen Margen im Primärgeschäft viele Industrieunternehmen im ASS eine Möglichkeit, ihre Profitabilität zu verbessern. Während der Primärproduktverkauf sehr stark von konjunkturellen Zyklen abhängig ist, wird das ASS Geschäft nur geringfügig von diesen Zyklen beeinflusst und verschafft Unternehmen somit einen stabileren Umsatz. Zudem ist die Preissensitivität der Kunden im ASS Geschäft deutlich geringer als beim Primärprodukt, da oft Ausweichmöglichkeiten zu anderen Anbietern fehlen. Internationale Untersuchungen zeigen einen durchschnittlichen Anteil des ASS am Umsatz von 25 % und am Gewinn von bis zu 40-50 % und prognostizieren für diese Werte sogar noch erhebliches Steigerungspotenzial [1-3]. Somit wird für Unternehmen neben dem Verkauf von qualitativ hochwertigen Produkten

auch die Dienstleistung am Kunden immer wichtiger [4].

Auch hinsichtlich der Kundenbindung bilden die ASS Mitarbeiter eine wichtige Schnittstelle zum Kunden. Diese haben die Möglichkeit, die Kundenbeziehung weiter zu vertiefen, Marktfeedback zu erhalten und durch die Anwesenheit beim Kunden weitere Geschäftspotenziale aufzudecken. Dies wiederum hat einen positiven Effekt auf den Umsatz im Primärprodukt-Geschäft (Cross-Selling). Auch das Feedback der ASS Mitarbeiter für die Entwicklung von Neuprodukten (Innovationsrate) ist nicht zu unterschätzen. Nicht zuletzt bilden die ASS Mitarbeiter mit ihren ausgeprägten Markt-, Produkt- und Kundenkenntnissen einen erstklassigen Pool von zukünftigen, kompetenten Verkäufern.

Vor dem Hintergrund dieser zunehmenden strategischen Bedeutung des ASS und den geringen Erfahrungen vieler Unternehmen, diesen professionell aufzubauen, bearbeitete der Lehrstuhl für Logistikmanagement an der WHU – Otto Beisheim School of Management ein Projekt zur Optimierung des ASS bei einem schweizer Maschinenbauunternehmen. Im Rahmen dieses Projekts wurden auch mehrere strukturierte Fallstudieninterviews mit Managern deutscher, österreichischer und schweizer Industrieunternehmen durchgeführt. Aufgrund der bis dato unzureichenden Literatur zu den Managementaspekten des ASS [5] bot sich die Fallstudienforschung als Untersuchungsmethode an. Die Interviews mit den ASS Verantwortlichen der Unter-

## Kontakt:

WHU – Otto Beisheim  
School of Management  
Stiftungslehrstuhl der  
Kühne-Stiftung  
Burgplatz 2  
56179 Vallendar  
Tel.: 0261 / 6509-431  
E-Mail: stephan.wagner@whu.edu

nehmen unterstreichen einerseits die in den bisher veröffentlichten Studien aufgezeigte Situation. Fast alle untersuchten Unternehmen messen dem ASS eine sehr große strategische Bedeutung bei. Für manche Unternehmen gäbe es ohne die Gewinne aus dem ASS sogar „keine Überlebenschance mehr am Markt“. Andererseits sind sich die Unternehmen aber bewusst, dass sie bei der Aufstellung und Optimierung ihres ASS noch zahlreiche Herausforderungen und Probleme zu bewältigen haben.

### Aktuelle Herausforderungen und Probleme im ASS Management

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Interviews zusammengefasst, insbesondere wird dabei auf die Herausforderungen und Probleme eingegangen, mit denen die Industrieunternehmen im ASS konfrontiert sind.

**Bestandsplanung:** Die Bestandsplanung von Ersatzteilen wird in den befragten Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt. In einigen Fällen wird der zukünftige Bedarf und somit der vorzuhaltende Bestand mithilfe der Daten vergangener Perioden ermittelt. Diese Vorgehensweise erfolgt in den meisten Unternehmen über standardisierte Tools, die bereits in den implementierten ERP-Systemen enthalten sind. Allerdings gibt es auch Verantwortliche im ASS, die eine Lagerbestandsplanung auf Basis persönlicher Erfahrungen „aus dem Bauch heraus“ vornehmen. In Hinblick auf eine Vielzahl wissenschaftlicher Artikel zur Bestandsplanung und Lageroptimierung von Ersatzteilen [6] ist es geradezu ernüchternd, keinen dieser Ansätze in der Praxis auch nur annähernd verwirklicht zu sehen. Dies gilt insbesondere, da das Thema der optimalen Bestandsplanung auch heute noch ein viel beachtetes Problemfeld im ASS ist. Die Nachfrage ist zwar weniger konjunkturabhängig als im Primärgeschäft, unterliegt allerdings trotzdem erheblichen Schwankungen [1].

**Installed Base:** Die Installed Base setzt sich aus allen am Markt in Benutzung befindlichen Produkten (Maschinen) eines

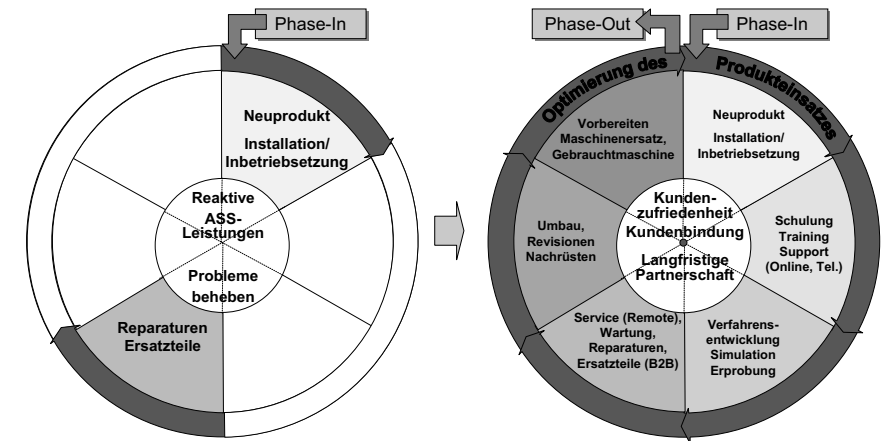


Bild 1: Angebot an Produkten und Services entlang des Lebenszyklus erweitern.

Unternehmens zusammen. Der genauen Kenntnis über diese „Basis“ kommt für alle Planungen und Berechnungen im ASS eine sehr große Bedeutung zu. Viele Unternehmen der Untersuchung haben allerdings keine genaue Übersicht über ihre tatsächlich am Markt befindlichen Produkte. Um trotzdem eine Basis für weitere Planungen zur Verfügung zu haben, werden von den Verantwortlichen einfache Rechenverfahren angewendet, wie beispielsweise die Kalkulation der durchschnittlich in einer Periode verkauften Produkte multipliziert mit deren durchschnittlicher Lebenserwartung. Die Aussagekraft derart grober und aggregierter Werte ist allerdings gering.

**Integration:** Bezüglich einer Integration der ASS Aktivitäten in das Primärproduktgeschäft ließen sich bei den Unternehmen sehr unterschiedliche Vorgehensweisen identifizieren. Von einigen Unternehmen wird sowohl die Beschaffung von Ersatzteilen als auch deren Lagerhaltung integriert geplant. Andere Unternehmen verzichten auf mögliche Synergien aus einer Integration aufgrund ihrer individuellen Prozess Erfahrung. Aussagen über die Vorteilhaftigkeit von integrierten Ansätzen kann man allerdings nur für den konkreten Einzelfall treffen [1].

**Marketing:** Aufgrund der eingangs dargelegten Bedeutung des ASS versuchen einige Unternehmen seit geraumer Zeit ihre Ersatzteile und den begleitenden ASS aktiver zu vermarkten.

Allerdings steht diesem Bestreben die mangelhafte Kenntnis über die Installed Base entgegen. Prinzipiell kann nur an solche Kunden aktiv bezüglich des Verkaufs von Ersatzteilen herangetreten werden, die in Besitz eines Produkts des Unternehmens sind und dieses auch tatsächlich in Betrieb haben. Für alte Produkte wurden die entsprechenden Daten aber meist noch nicht elektronisch erfasst. Außerdem macht teilweise der Weiterverkauf von Produkten die zu diesen verfügbare Kundeninformation für ein weiteres Marketing unbrauchbar. Zwar gibt es bereits erste Ansätze eines ASS Marketings, wie beispielsweise den Verkauf neuer Produkte mit integrierten Serviceleistungen, allerdings kann lediglich von Einzelfällen gesprochen werden, deren tatsächliche Erfolgswirkungen auch noch nicht überprüfbar sind.

**Strategie:** Wie die Interviews zeigen, liegt die größte Herausforderung darin, bei der Verbesserung des ASS Managements zielgerichtet und „strategisch“ vorzugehen. Nur wenige Unternehmen können Strategien vorweisen, an denen sich zukünftig ihr ASS orientieren soll. Zudem spiegelt sich die tatsächliche Bedeutung des ASS Geschäfts für das Unternehmen (Umsatz- und Gewinnbeitrag) nicht in der Anerkennung dieser Tatsache bei der Unternehmensleitung wider. Diese fehlende „Management Awareness“ verhindert bereits ex ante die Umsetzung strategischer Ansätze im ASS.

Zusammenfassend zeigen die Interviews, dass viele Unternehmen bestrebt sind, ihre Herangehensweisen und Prozesse im ASS zu verbessern, allerdings sind sie in vielen Fällen noch weit von einer umfassenden Lösung entfernt. Die Ergebnisse lassen ein übergreifendes strategisches Managementkonzept für diesen immer wichtiger werdenden Bereich vermissen. Deshalb wird im Folgenden ein strategie- und lebenszyklusorientierter ASS Ansatz vorgestellt, der Industrieunternehmen dazu verhelfen kann, die aufgezeigten Herausforderungen und Probleme zu meistern und das im ASS liegende Potenzial bestmöglich auszuschöpfen.

## Strategie- und lebenszyklusorientiertes ASS Management

Eine erfolgreiche ASS Strategie zeichnet sich dadurch aus, dass (1) alle Geschäftspotenziale, die sich entlang des Produktlebenszyklus ergeben, ausgeschöpft werden und (2) das Zusammenspiel von Primärprodukt- und ASS Geschäft optimiert wird.

(1) Das gesamte Potenzial im ASS kann nur ausgeschöpft werden, wenn man den gesamten Lebenszyklus eines Produkts betrachtet. Es geht dabei im Wesentlichen darum:

- das gesamte Umsatzpotenzial im Produktlebenszyklus zu verwirklichen,
- den Customer Lifetime Value zu erkennen und voll auszuschöpfen sowie
- die Kundenbindung zu erhöhen (Bild 1).

Betrachtet man den ASS entlang des gesamten Produktlebenszyklus, bieten sich für Unternehmen vielfältige Umsatzpotenziale durch den Verkauf von Services, wie beispielsweise:

- Präventive Wartungspakete,
- Wartungsverträge, Service Level Agreements,
- Up- und Cross-Selling bei Ersatzteilbestellungen,
- Verrechenbare Helpdesk-Leistungen,
- Fernwartung / -support,
- Anlagenaktualisierungen / Retrofit,
- Direktbestellungen über das Internet,
- Beratung, Hotlinesupport, Schulungen,
- Inspektionen / Quick Checks,
- Anlagen- / Prozessoptimierungen (Beratung, Benchmarking),
- Kits / Service-Set und
- Abnahme von Gebrauchsmaschinen.

Das Verkaufen, Abwickeln und Betreuen solcher Servicedienstleistungen über den gesamten Produktlebenszyklus erfordert nicht nur einen permanenten Prozess zur Identifikation möglicher Serviceleistungen, sondern auch deren Integration, Umsetzung und Verankerung im Gesamtleistungsportfolio des Unternehmens.

Die Schnittstellen der Produktlebenszyklen einzelner Produktgenerationen (Phase-In, Phase-Out) nehmen bei diesen Überlegungen eine zentrale Rolle ein. Durch eine konsequente und klare Kommunikation kann der ASS Umsatz im Phase-Out Szenario mit konkreten Maßnahmen wie beispielsweise „last

time built“-Aktionen sogar noch zusätzlich gesteigert werden. Gleichzeitig gibt der Phase-Out die Möglichkeit zur Lancierung eines neuen Produkts und somit den Einstieg in einen neuen Produktlebenszyklus (Bild 2).

(2) Zur Umsetzung ist zunächst eine entsprechende strategische und organisatorische Basis zu schaffen. Das bekannte Vorgehen „Process follows Structure follows Strategy“ [7] hat auch im Service seine Gültigkeit nicht verloren.

Der ASS muss zunächst als integrierter und wesentlicher Bestandteil der Strategie im Unternehmen verankert werden:

- ASS wird als „Businessdriver“ erkannt und definiert. Es werden entsprechend hochgesteckte Ziele angestrebt.
- Das ASS Leistungsspektrum wird systematisch ausgebaut, kunden- und wertorientiert segmentiert und in den Verkaufsprozess integriert.
- Das Leistungsspektrum basiert auf dem gesamten Produktlebenszyklus.
- Der ASS wird organisatorisch so im Unternehmen eingegliedert, dass die nötigen Ressourcen und Kompetenzen vorhanden und ausreichend Anreize gegeben sind, um ihn weiter auszubauen.

Ein erfolgreiches ASS Geschäft orientiert sich an der grundsätzlichen Leitplanke: „Konsequente Kunden- und Prozessorientierung“. Das ASS Leistungsspektrum wird entlang des Kundennutzens definiert, während sich die ASS Leistungserbringung an der Effizienz der zugrunde liegenden Prozesse orientiert. Erfolgreiche Unternehmen ordnen das ASS Geschäft auf gehobener Managementebene ein und führen es als eigenständige Einheit.

In der Regel sind im Primärprodukt- und ASS-Geschäft die Anforderungen, die Produkte, die Dienstleistungen und nicht zuletzt die Ansprechpartner beim Kunden derart unterschiedlich, dass getrennte Vertriebskanäle und Supply Chains erforderlich sind. Dies verhindert zum einen die Kollision der Interessen im Vertrieb von Primärprodukten und Service. Zum anderen können Unter-

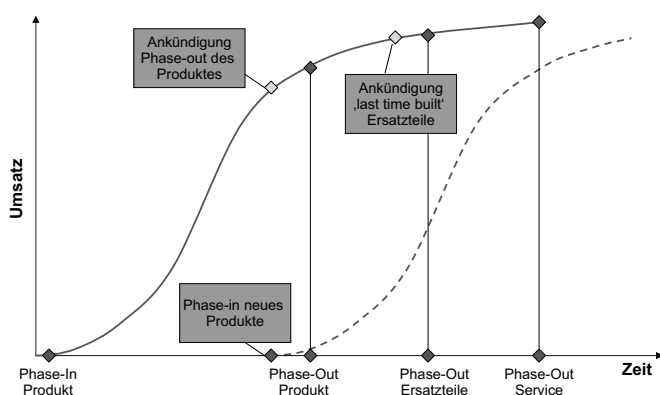


Bild 2: Phase-In und Phase-Out konsequent planen und kommunizieren.

nehmen den elementar unterschiedlichen Anforderungen an die Kunden-auftragsabwicklung gerecht werden. Laufen beide Geschäfte durch die gleiche Supply Chain sind die Probleme vorprogrammiert. Die Primärprodukt Supply Chain wird einerseits durch die zeitkritischeren Serviceaufträge unterbrochen, andererseits ist diese für den im Service-Geschäft unabdingbar schnellen Ablauf nicht immer ausgelegt. Eine separate Supply Chain für die Abwicklung der ASS Aufträge stellt daher oft die bessere Lösung dar [1].

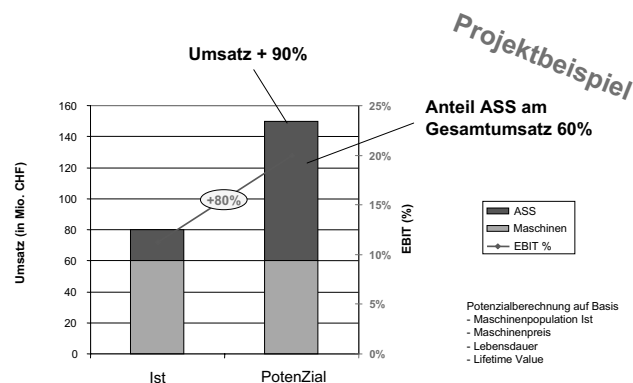
### Fazit und Ausblick

Viele Unternehmen haben die Attraktivität des ASS zwar erkannt und nutzen es als umsatz- und margenträchtiges Geschäftsfeld, allerdings fehlt es ihnen an konkreten Ansätzen zum Ausschöpfen der Potenziale. Das Umsatzpotenzial eines Produkts ist typischerweise ein Vielfaches des Primärproduktwerts. Je nach Industrie kann durch einen erfolgreichen ASS der Verkaufspreis bis zu 20-mal erwirtschaftet werden. In der Maschinen- und Anlagenindustrie liegt das Potenzial erfahrungsgemäß bei einem bis zu vierfachen Wert des Verkaufspreises. Wenn man an dieser Stelle noch die Margendiskrepanz von ca. 10 % im Primärgeschäft vs. 30-40 % im Service-Geschäft hinzurechnet, lässt sich leicht erkennen, dass das Profitpotenzial aus dem Service-Geschäft fast zehnmal höher ist, als das des Primärproduktverkaufs. Konkret bedeutet dies, dass man im Primärgeschäft bis zu viermal mehr Umsatz generieren muss als im Service, um den gleichen Ertrag zu erwirtschaften. Daher lässt sich feststellen, dass die Umsatz- und Gewinnsteigerungspotenziale im ASS für Unternehmen sehr attraktiv sind (Bild 3).

Das Ziel, einen leistungsfähigen ASS aufzubauen zieht Konsequenzen für das gesamte Unternehmen nach sich:

- Einführung einer zentral koordinierten und im Unternehmen verankerten ASS Strategie, die den gesamten Produktlebenszyklus vollumfänglich ausschöpft und das Produktgeschäft optimal ergänzt.

**Bild 3: Das Gesamtpotenzial von ASS Leistungen liegt bei bis zu 60 % des Gesamtumsatzes.**



- Grundlegende Anpassung der ASS Organisation und Prozesse, um den speziellen Kriterien des ASS Geschäfts Rechnung zu tragen.
- Die IT nimmt im ASS die Rolle des „Enablers“ ein. In einem zeitkritischen Business wie dem ASS, in dem Informationen in Echtzeit verfügbar sein müssen, ist eine mit dem Kunden weitgehend integrierte IT-Lösung unabdingbar.

Mittelfristig wird man folgende Entwicklungen auf allen Märkten erkennen können:

- ASS Dienstleistungen werden aktiver vermarktet und gezielt ausgebaut. Die versteckten Potenziale im Produktlebenszyklus werden besser ausgeschöpft.
- Neue Verrechnungsmodelle wie beispielsweise das Betreibermodell finden verstärkte Anwendung in den Unternehmen.
- Die Informationsverfügbarkeit wird dank innovativer Informationstechnologien weiter zunehmen.

Mittelfristig wird ein gut geführter ASS wohl kein Wettbewerbsvorteil, sondern vielmehr ein Marktstandard sein, ohne den Unternehmen nicht mehr konkurrenzfähig sind. Der in diesem Beitrag skizzierte Ansatz zeigt erste Möglichkeiten auf, mit dieser Entwicklung erfolgreich Schritt zu halten.

### Literatur

- [1] Ashenbaum, B.: Designing the supply chain for production and aftermarket needs - Critical Issues Report. Tempe 2006.
- [2] Cohen, M.: Tapping the service supply chain. In: Line 56 (2005).

- [3] Dennis, M.J., Kambil, A.: Service management: Building profits after the sales. In: Supply Chain Management Review 7 (2003) 1, S. 42-48.
- [4] Wildemann, H.: Instrumenteneinsatz in der industriellen Produkt- und Serviceentwicklung – eine theoretische und empirische Analyse. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 74 (2004) Ergänzungsheft 1, S. 23-48.
- [5] Huiskonen, J. Maintenance spare parts logistics: Special characteristics and strategic choices. In: International Journal of Production Economics 71 (2001) 1-3, S. 125-133.
- [6] Kennedy, W.J., Patterson, J.W., Fredendall, L.D. An overview of recent literature on spare parts inventory, In: International Journal of Production Economics 76 (2002) 2, S. 201-215.
- [7] Chandler, A.D. Jr.: Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge 1962.

### Schlüsselwörter:

After Sales Service, Supply Chain, Lebenszyklus

### Effective After Sales Service Management

Eroding margins for primary products have redirected many firms' attention to the highly profitable After Sales Service (ASS), because of its high revenue and profit contribution. Trying to tap the high potential, companies are faced with numerous problems. This paper presents a strategy- and lifecycle-oriented approach for ASS to meet these challenges.

**Keywords:**  
After Sales Service, Supply Chain, Life-