

27.11.2012 – 10:45 Uhr

## **Bain-Studie zu Serviceleistungen in der Industrie: Investitionen in Service lohnen sich / Umsatzmargen mit Serviceleistungen sind dreimal höher als im traditionellen Investitionsgütergeschäft**

Zürich (ots) -

- Das Servicegeschäft ist mit fünf Prozent jährlichem Wachstum eine konjunkturresistente und unterschätzte Chance zur Geschäftsentwicklung
- Mehr als 20 Prozent der Umsätze vieler europäischer Industriegüterhersteller entfallen bereits auf Serviceleistungen
- Bain-Analyse sieht ein Umsatzpotenzial je nach Sparte von 20 bis 50 Prozent
- Produzenten müssen Initiativen starten, die Servicekompetenzen, -vertrieb, -mitarbeiter und -support stärken

Das Wirtschaftswachstum in China verlangsamt sich aktuell auf 7 Prozent im Jahr, Europa hadert nach wie vor mit den Auswirkungen der Schuldenkrise und große Industriegüterhersteller korrigierten in den vergangenen Wochen ihre Gewinnerwartungen nach unten, da sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in vielen Märkten verschlechtert haben. Ungeachtet dieser negativen Vorzeichen liegt der aktuellen Studie der Managementberatung Bain & Company mit dem Titel "Service Now! Time to Wake Up the Sleeping Giant" zufolge, die größte Wachstumschance für Investitionsgüterhersteller im Servicegeschäft. Denn Kunden benötigen guten Service auch in Krisenzeiten, während das Neugeschäft für Maschinen und Anlagen stark von der Konjunktur abhängig ist. Die Mehrheit der Unternehmen könnte so ihr Servicegeschäft innerhalb von wenigen Jahren verdoppeln oder sogar verdreifachen. Die entscheidenden Faktoren sind: realistische Planung und beherzte Investitionen.

Die Hersteller von Investitionsgütern wenden sich immer stärker dem Servicegeschäft zu. Mit gutem Grund: Es generiert 20 bis 25 Prozent der Umsätze vieler europäischer Industriegüterhersteller, repräsentiert die Hälfte der Branchengewinne und wächst relativ stabil mit fünf Prozent im Jahr, während das Neugeschäft stark konjunkturabhängig ist. Und noch mehr ist möglich: Bei Herstellern von Industriegütern mit betriebsbedingt hoher Abnutzung, hohen Sicherheitsanforderungen und damit erhöhtem Serviceaufwand, wie bei Triebwerken, Aufzügen, Gas- und Dampfturbinen, kann ein effektiver Industrieservice bis zu 50 Prozent und mehr der Gesamtumsätze erreichen. Längst haben die Hersteller die Bedeutung von Serviceangeboten erkannt: 85 Prozent aller von Bain befragten Unternehmen möchten ihre Serviceangebote ausbauen. Doch nur wenige Unternehmen schaffen es, das Potenzial wirklich auszuschöpfen. "Viele Investitionsgüterhersteller erzielen fünf bis zehn Prozent organisches Service-Wachstum. Möglich ist aber oft eine Verdoppelung oder sogar Verdreifachung in wenigen Jahren", sagt Alexander Schmitz, Dienstleistungsexperte und Partner bei Bain & Company in München. "Um dorthin zu kommen, benötigen die Hersteller eine Service-Wachstumsinitiative, die das gesamte Unternehmen erreicht."

### **Ambitionierte Service-Ziele setzen**

Voraussetzung für eine erfolgreiche Service-Wachstumsinitiative ist eine detaillierte Analyse des Servicepotenzials. Die Hersteller müssen genau auflisten, welche ihrer Maschinen und Anlagen wo stehen, welche Kundengruppen welche Services nutzen und wohin sich die Kundenbedürfnisse entwickeln. Aus dieser Analyse lässt sich ein übergeordnetes Service-Ziel ableiten, das die Umsatz- und Ertragsambitionen, die künftige Rolle des Services innerhalb des Unternehmens und das Kundenversprechen bestimmt.

Mögliche Service-Ziele können etwa die Verbesserung der langfristigen Kundenbindung oder höhere Erträge sein, die durch eine konsequente Ausrichtung auf ergänzende Dienstleistungen erreicht werden. Die Kundenpräferenzen sollten dabei im Fokus bleiben: Service-Programme, wie etwa zur Kostenminimierung im Lebenszyklus eines Investitionsguts, zur Lebenszyklus-Verlängerung oder zur Reduktion von Komplexität, stehen bei den Kunden hoch im Kurs. Immer mehr Investitionsgüterhersteller bieten ihren Kunden mittlerweile Leasingmodelle oder eine leistungsbezogene Bezahlung für Maschinen (Pay-For-Performance) an. Oder aber sie übernehmen gar einzelne Bearbeitungsschritte in der Produktion des Kunden.

"Ein Service-Ziel muss gleichzeitig ambitioniert und realistisch sein", sagt Service-Experte Schmitz. "Dies erreicht die Unternehmensführung, indem sie klare Service-Ziele, wie eine gesteigerte Kundenzufriedenheit, definiert und

deren Entwicklung in der Organisation kommuniziert."

#### Einstieg in den Fremdmaschinen-Service prüfen

Im Rahmen einer Service-Initiative muss bei der Analyse auch geklärt werden, was die Wettbewerber in Bezug auf Dienstleistungen für Maschinen und Anlagen bereits anbieten. Dazu zählt auch die Frage, wie die eigenen Produkte vor Serviceangeboten Dritter geschützt werden können. Wo Maschinen weitgehend standardisiert und Technologien austauschbar sind, und gleichzeitig unabhängige Dienstleister auftreten, dort wird Service für Fremdmarken zu einer erfolgversprechenden strategischen Option. Dies ist etwa bei Aufzügen oder Elektromotoren der Fall. Bei proprietären Technologien und maßgeschneiderten Anlagen, wie etwa bei Bergbaumaschinen oder Getränkeabfüllanlagen, ist ein Fremdmaschinen-Service dagegen oft schwerer zu realisieren. Da sich in den meisten Investitionsgütersegmenten die Technologien aber tendenziell angleichen und früher oder später Standardlösungen entstehen, sollten Hersteller diese Entwicklungen aufmerksam verfolgen.

"Angesichts des aktuellen wirtschaftlichen Umfelds, liegt insbesondere im Service ein enormes Wachstumspotenzial für Industriegüterhersteller. Und dies kann schon mit relativ geringem Investitionsaufwand realisiert werden", sagt Dienstleistungsexperte Alexander Schmitz. "Wer diese Chance verpasst, verliert den Anschluss."

#### Über die Studie

Die Studie von Bain & Company, "Service Now! Time to Wake Up the Sleeping Giant" zeigt praxiserprobte Schritte zur Entwicklung eines effizienteren, profitableren Servicegeschäfts und veranschaulicht dabei, wie die Umwandlung zu einem kundenorientierten Service-Anbieter gelingen kann.

Für die Studie hat Bain das gesammelte Fachwissen seiner Servicekompetenz aus den Erfahrungen der letzten 20 Jahre in Europa, Nord- und Südamerika und Asien zusammengetragen. Das Ergebnis ist die bis heute umfassendste Anleitung, um Serviceleistungen für Investitionsgüterhersteller zu entwickeln.

#### Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Managementberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.900 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Beratung 48 Büros in 31 Ländern und beschäftigt 5.400 Mitarbeiter, 600 davon im deutschsprachigen Raum. [www.bain.de](http://www.bain.de), [www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)

#### Kontakt:

Julia Henry, Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335  
München  
Tel: +49 (0)89 5123 1428, Mobil: +49 (0)151 5801 1428, E-Mail:  
[julia.henry@bain.com](mailto:julia.henry@bain.com)

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100018214/100729041> abgerufen werden.