

14.05.2013 – 10:10 Uhr

## Mit mehr Service zu höherer Stabilität

*München/Zürich (ots) -*

- Investitionsgüterhersteller suchen intensiv nach neuen Service-Chancen
- Das Servicegeschäft wächst stabil mit fünf Prozent pro Jahr
- Wachstumspotenzial: Das Service-Geschäft generiert 20 bis 25 Prozent der Umsätze vieler europäischer Industriegüterhersteller
- Drei Hebel zur Steigerung der Service-Umsätze

Service-Einnahmen sind die Stabilisatoren für Investitionsgüterunternehmen. Außerdem wächst der Markt für Services stabiler als der für Investitionsgüter. Daher suchen viele Hersteller nach Wegen, um neues Service-Geschäft zu generieren. Eine aktuelle Studie von Bain & Company sieht drei Wege zum Service-Wachstum, die auch kombiniert werden können: Mehr Maschinen und Anlagen zu betreuen, mehr Services rund um die Maschinen anzubieten, und das Wissen im Unternehmen nutzen, um neue Dienstleistungen zu schaffen.

Bei den meisten Maschinenbauern und Investitionsgüterherstellern erbringt das Service-Geschäft eine deutlich höhere Gewinnmarge als ihr Kerngeschäft, der Neumaschinenvertrieb. Rund 15 Cent werden an einem Service-Euro im Schnitt verdient, an einem Neumaschinen-Euro jedoch nur 8 Cent. Auch geben Kunden über ein Maschinenleben hinweg oft mehr als das Doppelte des Neupreises für Wartung, Ersatzteile und Reparaturen aus.

Was aber oft noch viel wichtiger ist: Die Einnahmen aus dem Service fließen gleichmäßiger und zuverlässiger als die aus den traditionell stark schwankenden Investitionsgütermärkten - und je länger die Kunden eine Neuinvestition aufgrund widriger Marktbedingungen hinauszögern, umso besser läuft oft das Service-Geschäft. "Ein richtig geplantes und aufgesetztes Service-Geschäft kann die Geschäftszyklen abfedern und erhöht so die Stabilität eines Investitionsgüterherstellers deutlich", sagt Oliver Strähle, Partner bei Bain & Company und Maschinenbau-Experte. "Dafür ist es zunächst notwendig, den individuell richtigen Ansatzpunkt für eine Erweiterung des Service-Geschäfts zu finden."

Zahlreiche herstellende Unternehmen versuchen daher, ihr Service-Geschäft auszuweiten. Prinzipiell ist dies auf drei Arten möglich: Mehr der bereits angebotenen Dienstleistungen verkaufen, die bestehende Service-Palette erweitern oder ganz neue Services auf Basis der eigenen Fähigkeiten etablieren. Wer im Service expandieren will, muss alle drei Wege intensiv prüfen.

### Den Kundenkreis vergrößern

Eine Ausweitung des Vertriebs mit den bereits bestehenden Service-Leistungen bedeutet, dass neue Kunden gefunden werden müssen. Und zwar solche mit genau den Maschinen, für die das Unternehmen bereits Service-Leistungen anbietet. Oft wissen Investitionsgüterhersteller gerade einmal zu 30 bis 40 Prozent, wo ihre vor Jahren verkauften Maschinen heute im Einsatz sind. Am Anfang steht daher eine umfangreiche Recherche, welche Kunden welche Maschinen in welchen Werken betreiben. Eine Landkarte der so ermittelten aktiven installierten Basis zeigt auf, welche Kunden und Regionen noch unausgeschöpftes Service-Potenzial besitzen.

"Es lohnt sich darüber hinaus zu prüfen, inwieweit auch Maschinen anderer Hersteller in die eigenen Service-Leistungen mit eingeschlossen werden können", sagt Service-Experte Strähle. "Das geht problemlos in all den Bereichen, in denen herstellerunabhängige Service-Unternehmen bereits etabliert sind." Der Aufzughersteller Schindler etablierte ein dichtes Standortnetz mit hocheffizienten Service-Prozessen, um in definierten Zielregionen zu einem herstellerübergreifenden Service-Anbieter für Aufzüge mit führendem Preis-Leistungsverhältnis zu werden.

### Die Service-Angebote erweitern

Bei der Erweiterung der angebotenen Services zu langfristigen Systemprodukten geht es darum, von einfachen reaktiven Reparatur- und Ersatzteil-Services auf aktiv vertriebene Service-Produkte mit Langzeitcharakter umzustellen. Viele Maschinenbauer tun dies bereits mit Life-Cycle-Angeboten. Mehr Service heißt in der Regel mehr Präsenz vor Ort, und damit auch höhere Reisekosten. Deshalb lassen sich erweiterte Services am einfachsten rund um die eigenen Service-Stützpunkte anbieten - oder durch gezielte Gründung neuer Service-Standorte überall dort, wo Kundencluster identifiziert wurden.

"Für die Erweiterung der Service-Palette muss dem Kunden eine Effizienzsteigerung oder Problemlösung zu einem angemessenen Preis geboten werden", sagt Bain-Berater Strähle. "Die Lösungen reichen von der vorbeugenden Wartung - oft verbunden mit der Garantie von Leistungsparametern - über Asset Management Modelle bis hin zur kompletten Übernahme von Arbeitsschritten."

#### Das Know-how als Service verkaufen

Nicht zuletzt sollte auch das im Unternehmen vorhandene Wissen für neue Services genutzt werden. Wer in einem bestimmten Bereich weltweit neue Anlagen entwirft, betreut und verbessert, kann dieses Wissen in einem Anwendungszentrum konzentrieren und weiterverkaufen - zum Beispiel zur Verbesserung der Prozesse, zur Steigerung der Energieeffizienz oder zum Erhöhen der Arbeitssicherheit. Zudem ist das gesammelte Wissen auch für die traditionellen Maschinenkunden besser verfügbar und hilft, sie an das Unternehmen zu binden. Oft findet sich auch eine weitere Branche, für die das so konzentrierte Wissen ebenfalls interessant ist.

"Typische Know-how-Services sind Beratungs- oder Ingenieursdienstleistungen", sagt Experte Strähle. "Viele Hersteller von Maschinen und anderen Investitionsgütern haben ein sehr spezifisches Wissen, das genutzt werden kann, um Produktionslinien zu optimieren, um Prozesse zu verbessern oder um Energie zu sparen."

Obwohl Service-Wachstum schon seit Jahren das Schlüsselwort der Branche ist, sieht Bain-Berater Strähle noch immer viel Potenzial: "Ein Beispiel sind Nachrüstangebote. Sobald die neue Maschine mit der neuen Technologie verfügbar ist, kümmert sich in vielen Ingenieursunternehmen niemand mehr um die Kunden mit den Alt-Maschinen. Doch viele davon werden noch lange weiterlaufen, und gerade diese sind für den Service interessant. Aber welcher Hersteller entwickelt schon ein Upgrade-Set für ein zehn Jahre altes Modell?"

#### Kontakt:

Pierre Deraed  
Bain & Company Germany, Inc.  
Karlsplatz 1, 80335 München  
E-Mail: pierre.deraed@bain.com, Tel.: +49 (0)89 5123 1330

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100018214/100737771> abgerufen werden.