

Der Ausbau des Serviceangebots steigert Umsatz und Margen der Investitionsgüterhersteller

Wachstumsmotor Service

Von Dr. Armin Schmiedeberg, Oliver Strähle und Oliver Bendig

BAIN & COMPANY

Die Autoren

Dr. Armin Schmiedeberg ist Partner bei Bain & Company in Düsseldorf und Leiter der europäischen Praxisgruppe Industrial Goods & Services. Er besitzt umfangreiche Beratungserfahrung in der Stahl- und Aluminiumindustrie, im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilzuliefererindustrie. Internationale Industriekonzerne und marktführende Mittelständler zählen ebenso zu seinen Kunden wie Finanzinvestoren mit industriellem Portfolio. Der promovierte Wirtschaftsingenieur hat seinen Master of Public Administration an der Harvard University absolviert.

Oliver Strähle ist Partner bei Bain & Company in Zürich. Seine Kunden sind vor allem Unternehmen aus den Bereichen Automatisierungs- und Antriebstechnik, Gebäude- und Umwelttechnik sowie Maschinenbau. Für internationale, führende Schweizer und deutsche Industriekonzerne arbeitet Oliver Strähle insbesondere am Aufbau neuer Geschäftsfelder sowie an der Erschließung von Potenzialen im Servicegeschäft produktorientierter Unternehmen. Oliver Strähle hat Luft- und Raumfahrttechnik studiert und seinen MBA an der ESADE in Barcelona absolviert.

Oliver Bendig ist Manager bei Bain & Company in München. Er verfügt über 15 Jahre Beratungserfahrung im Bereich Industrial Goods sowie High-Tech Industries und ist ein ausgewiesener Experte in der Entwicklung und Umsetzung von Servicestrategien. Oliver Bendig hat Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Berlin studiert und ist Autor zahlreicher Artikel und Studien zum Thema Service.

Kontakt

Pierre Deraëd
Marketing Director
Telefon +49 (0) 89 51 23 13 30

Leila Kunstmann-Seik
PR/Media Specialist
Telefon +49 (0) 89 51 23 12 46

Impressum

Herausgeber: Bain & Company, Germany/Switzerland, Inc.

Redaktion: Leila Kunstmann-Seik

Foto: iStockphoto

Druck: medienhaus Kastner AG, Wolnzach

Der Ausbau des Serviceangebots steigert Umsatz und Margen der Investitionsgüterhersteller

Service-Champions als Krisengewinner

Die Rezession scheint zwar offiziell vorbei zu sein, doch die globale Wirtschafts- und Finanzkrise prägt die Lage der Industrie weiter. Ende 2009 lagen beispielsweise die Aufträge im Maschinenbau in Deutschland und der Schweiz noch knapp 30 Prozent unter dem Niveau des Vorjahres. Die Folge: rückläufige Umsätze und rote Zahlen. Während das

Gros der Investitionsgüterhersteller derzeit auf eine Wiederbelebung des Exports hofft, zeigt sich eine Minderheit erheblich krisenresistenter: die Service-Champions, charakterisiert durch einen Umsatzanteil mit Services von mehr als 30 Prozent und einer klaren Ausrichtung der Organisation auf das Servicegeschäft.

Was Service-Champions auszeichnet

- Umsatzanteil mit Services von mehr als 30 Prozent
- Operative Marge im Servicegeschäft von mehr als 20 Prozent
- Umfangreiches Wissen über mindestens 80 Prozent der installierten Basis
- Auf einzelne Kundensegmente zugeschnittenes Serviceangebot
- Gleichwertige Stellung von Produkt- und Servicegeschäft
- Klare Verantwortlichkeiten für Service auf allen Ebenen der Organisation
- Spezifische Geschäftsmodelle und modulare Produktangebote
- Kenntnis der wichtigsten Anknüpfungspunkte mit Kunden über den gesamten Lebenszyklus

21 Prozent Marge mit Services

In der aktuellen Studie „Wachstumsmotor Service“ analysierte Bain & Company im Herbst 2009 die Entwicklung der Hersteller von Investitionsgütern im deutschsprachigen Raum. Das Fazit: Je konsequenter sich ein Unternehmen als Lösungsanbieter positioniert, desto besser kommt es durch die Krise. Die Marktkapitalisierung der Service-Champions leidet erheblich weniger unter den Turbulenzen am Kapitalmarkt als die der gesamten Branche; die Börse

honoriert deren dynamischere Umsatzentwicklung und höhere Profitabilität. So stiegen die Service-Umsätze führender Investitionsgüteranbieter in den vergangenen drei Jahren 2,5-mal so schnell wie der Gesamtumsatz. Da die Industrie mit Services im Durchschnitt mit 21 Prozent eine viermal so hohe operative Marge erwirtschaftet wie mit neuen Anlagen, schlägt sich dieses Wachstum auch im Ergebnis nieder. Der Einfluss höherer Service-Umsätze auf das

BAIN & COMPANY

Wachstumsmotor Service

operative Ergebnis lässt sich sehr gut in der Aufzugsbranche aufzeigen: Während hier die Hersteller mit einem hohen Serviceanteil ihr EBIT trotz Rezession seit Anfang 2008 um mehr als 50 Prozent steigern konnten, kämpften die Industrieunternehmen insgesamt mit rückläufigen operativen Ergebnissen.

Stärkeres Wachstum, attraktivere Margen, höhere Marktkapitalisierung: Die Zukunft der Industrie liegt im Servicegeschäft. Dies sehen auch ihre Top-Manager so, die Bain im Som-

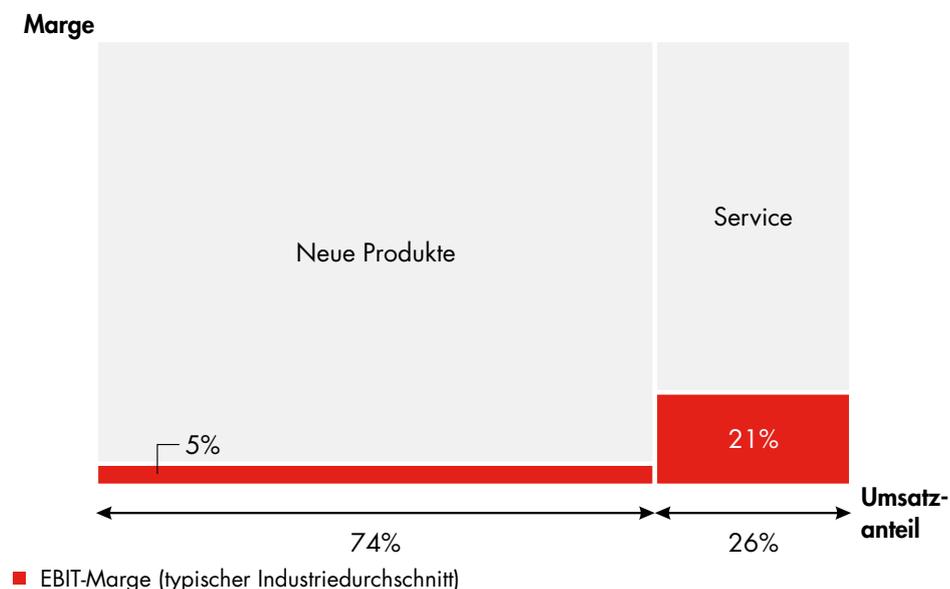
mer 2009 dazu befragte: Mehr als 80 Prozent erklärten, dass die Bedeutung von Services auch in ihrem Unternehmen steige und Wachstumspotenzial biete. Zugleich räumten knapp 90 Prozent ein, dass es hier noch erheblichen Verbesserungsbedarf gebe. Die vorliegende Bain-Studie zeigt, dass in den meisten Unternehmen unverändert das Neugeschäft im Fokus steht. Services fristen ein Schattendasein, obwohl sie aufgrund der engeren Kundenbindung eigentlich auch ein idealer Türöffner für das Neugeschäft sind.

Vom Produkt- zum Lösungsanbieter

Deutschlands Industrieunternehmen stehen deshalb vor einem grundlegenden Wandel von Produkt- zu Lösungsanbietern. Dies gilt für alle Branchen, wobei die Aufnahmebereitschaft des Marktes gemäß der Bain-Analysen unterschiedlich ausgeprägt ist: Während im

Maschinenbau Kunden heute oft noch mit der pünktlichen Lieferung von Ersatzteilen zufrieden sind, erwarten die Abnehmer von Kraftwerken, Druckmaschinen und Aufzügen bereits ein ausgeklügeltes Servicekonzept.

Abb. 1: Hohe Margen im Servicegeschäft



Das „Service Excellence Framework“ von Bain & Company bietet allen Branchen einen Leitfaden für die Ausrichtung der Organisation auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse. Im Zentrum steht die Beantwortung von **vier Kernfragen**:

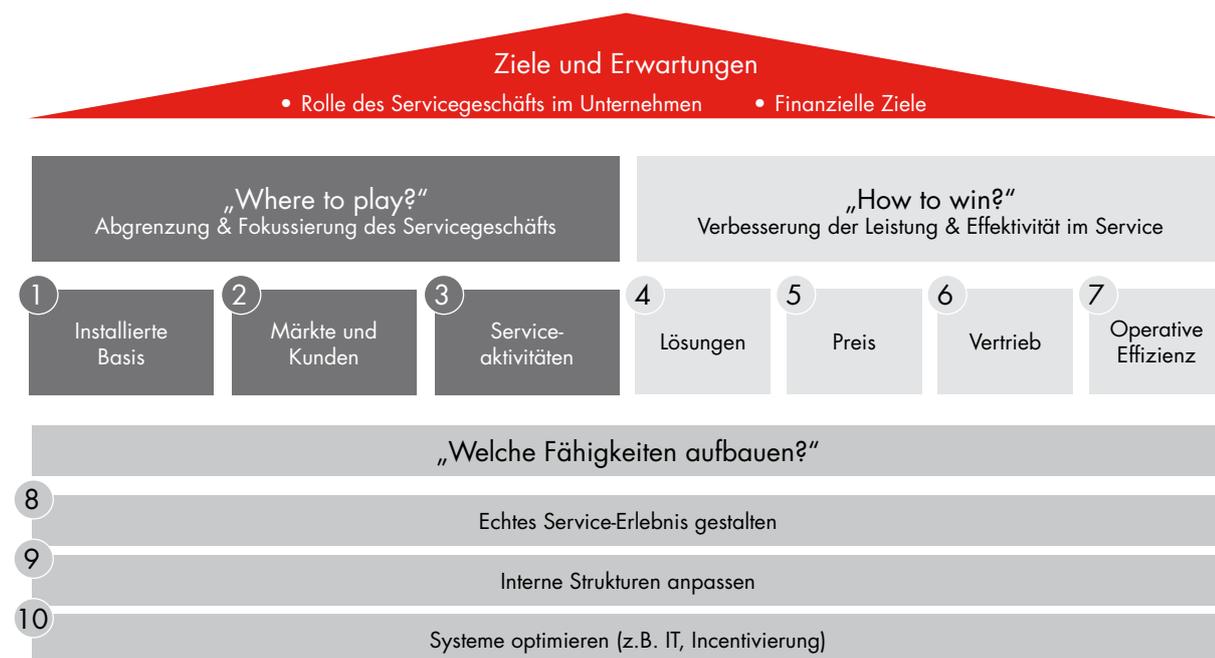
1. Welche Ziele werden verfolgt?
2. Welche Märkte sind zu adressieren?
3. Wie setzt sich das Unternehmen in diesen Märkten durch?
4. Welche Fähigkeiten benötigt es, um seine Ziele zu erreichen?

Schon die Zieldefinition zeigt, welche tiefgreifende Veränderungen mit einer Dienstleistungsoffensive einhergehen. Denn hierbei wer-

den eigenständige strategische und finanzielle Ziele für das Geschäft mit der Wartung, Modernisierung und Finanzierung von Anlagen formuliert, unabhängig von der organisatorischen Zuordnung zu Geschäftsfeldern oder Regionen.

Bain-Erfahrungen zeigen zudem, dass sich zusätzliche Umsätze und zweistellige Margen am ehesten realisieren lassen, wenn das Servicegeschäft organisatorisch stark im Unternehmen positioniert ist. Viele Unternehmen sind daher dazu übergegangen, Service als eigenständige Einheit zu führen. Mit Erfolg praktiziert das der Industriekonzern Alstom bereits seit der Jahrtausendwende, andere Traditionsunternehmen ziehen derzeit nach. Ab 2010 wird es beispielsweise bei der Heidelberger Druckmaschinen AG nur noch drei große Geschäftsfelder geben: Maschinen, Financial Services und Services.

Abb. 2: Zehn Erfolgsfaktoren für Service-Champions



Welche Services für welche Kunden: die Definition der Märkte

Als Ausgangsbasis für jegliche Überlegungen zum Markt bietet sich für Investitionsgüterhersteller die eigene installierte Basis an. Vorreiter wie die japanische Mitsubishi Heavy Industries, der Hersteller von Gas- und Dampfkraftwerken, wissen um den Standort und den Zustand jeder einzelnen Anlage und aktualisieren dieses Know-how im Dialog mit dem Kunden.

Die Japaner informieren die Anlagenbetreiber über anstehende Updates und mögliche Verschleißteile und bitten ihre Ansprechpartner zugleich um Auskunft, welche Arbeiten interne oder externe Fachkräfte in jüngster Zeit an den Anlagen durchgeführt haben. Über eine solch systematische Bearbeitung des eigenen Bestands hinaus können Hersteller auch Anlagen der Konkurrenz warten und modernisieren, entweder mit eigenen Kräften oder gemeinsam mit einem erfahrenen Dienstleister in diesem Markt.

Je mehr die Hersteller von Anfang an über das tatsächliche Käuferverhalten wissen, umso leichter können sie spezifische Dienstleistungen für verschiedene Kundengruppen entwickeln. Die Bain-Erfahrung aus einer Vielzahl von Projekten zeigt, dass sich Kunden anhand ihres Verhaltens und ihrer Wettbewerbssituation in ganz spezifische Segmente einordnen lassen. Je nach Teilindustrie lassen sich unterschiedliche Kundengruppen unterscheiden, wie zum Beispiel:

- Der markenbewusste „Traditionalist“ erwartet vor allem eine zügige Bedienung durch seinen Lieferanten.
- Der wechselunwillige „Beständige“ fordert von seinem Lieferanten eine individuelle Ansprache und schnelle Reaktionszeiten.
- Der unstetige „Entdecker“ fordert Bestleistungen von diversen Anbietern, macht dafür aber auch Zugeständnisse beim Preis.
- Demgegenüber ist für den „Wertbewussten“ der Preis das entscheidende Kaufkriterium.
- Der „Wechselbereite“ kehrt dem Lieferanten einer Anlage aufgrund fehlender Servicebereitschaft durchaus auch den Rücken.

Das Spektrum möglicher Angebote für diese verschiedenen Kundengruppen ist groß: Es reicht von der Starthilfe bei Inbetriebnahme der Anlage samt Schulung über die Begleitung des Betriebes über den gesamten Lebenszyklus inklusive Verschrottung bis hin zu produktferneren Diensten wie der Beratung bei der Planung und Entwicklung komplexer Anlagen sowie deren Finanzierung. Je höher hierbei der Marktanteil des Herstellers und je geringer der Konkurrenzdruck desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass vor allem „Traditionalisten“, „Beständige“ und auch „Wechselbereite“ mehrere Servicepakete nachfragen – und nicht zu unabhängigen Dienstleistern oder gar zum Wettbewerb abwandern.

Abb. 3: Produkt- und Leistungsspektrum

Erweiterte Services	Outsourcing von operativen und Geschäftsprozessen		Beratungs- und Finanzdienstleistungen
Zusatzservices	Erweiterte Services über den Lebenszyklus (z.B. Modernisierung)		Langfristige Serviceverträge (z.T. mit definiertem Output)
Kernservices	Inbetriebnahme	Basisservices über den Lebenszyklus (z.B. Inspektion)	Ende des Lebenszyklus (z.B. Recycling)
Serviceumfang	Eigene installierte Basis		„Third Party“

Auf dem Weg zum Service-Champion: die Umsetzung

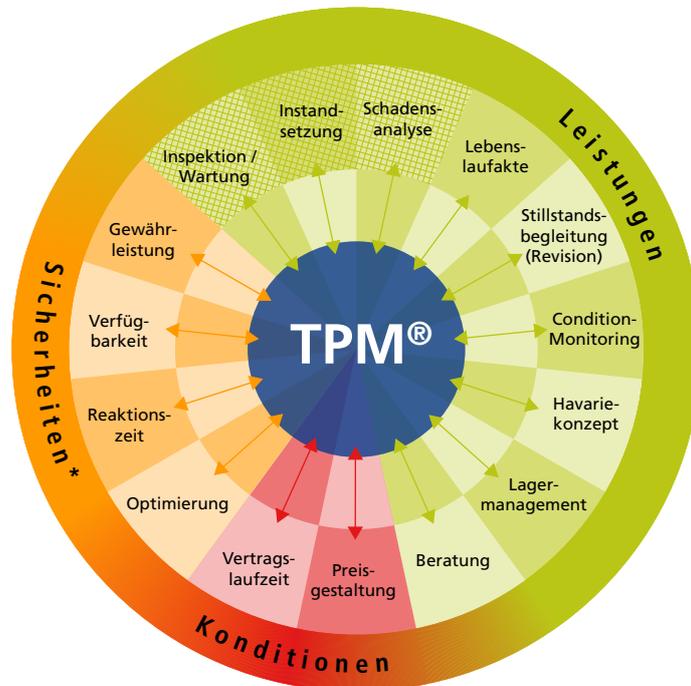
Bei der Umsetzung einer Servicestrategie geht es um die möglichst optimale Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Das „Service Excellence Framework“ von Bain bietet dafür vier Anhaltspunkte: die Entwicklung modularer Services, deren Preissetzung, die Schaffung einer passenden Vertriebsorganisation und die Optimierung der Effizienz interner Prozesse.

Angesichts des globalen Wettbewerbs konzentrieren sich die Kunden in der Regel auf ihr Kerngeschäft und überlassen die Wartung und Modernisierung ihrer Anlagen rund um den Globus kompetenten Partnern. Diese Grundhaltung bietet den Herstellern mehrere Startvorteile: Sie kennen den Kunden aus dem

Verkaufsprozess, sie haben ein umfangreiches Wissen über ihre Anlagen und sind in der Regel global aufgestellt.

Wie man aus diesen Startvorteilen ein veritables Geschäftsmodell entwickelt, zeigt KSB, einer der führenden Pumpenhersteller, mit seinem Total Pump Management – einem modular aufgebauten Servicekonzept. Die Module können individuell kombiniert werden bis hin zu einem „Rundum-Sorglos-Paket“ samt entsprechender Finanzierung und Sicherheiten. Bei Nutzung des Gesamtpakets verspricht KSB Einsparungen bei den Instandhaltungskosten von bis zu 25 Prozent und bindet so auf Dauer Kunden rund um den Globus.

Abb. 4: Das von KSB entwickelte modulare Servicekonzept in der Praxis – Total Pump Management



* nur in Verbindung mit Inspektion/Wartung, Instandsetzung und Schadensanalyse

Quelle: KSB

Einen integralen Bestandteil des KSB-Konzepts bilden die verschiedenen Preismodelle. Denn anders als im klassischen Ersatzteilgeschäft mit seiner „cost plus“-Kalkulation ist bei modernen Services ein wertorientierter Ansatz gefragt. Mit „value pricing“ lässt sich der Beitrag von neuen Teilen, Software-Updates oder Wartungen für die Produktivität des Kunden messen und ent-

sprechend kalkulieren. Ein gutes Beispiel bietet die Turbinenbranche, wo ein kleiner Schaden in einem Rotorblatt bei Nicht-Entdeckung massive Auswirkungen auf die Funktion der gesamten Anlage besitzen kann. Wer solche Fehler frühzeitig erkennt und behebt, erhöht die Effizienz von Kraftwerken und eröffnet sich selbst neue Preisspielräume.

Neues Denken bei Produzenten: die internen Strukturen und Fähigkeiten

Eine enorme Herausforderung beim Übergang vom Produkt- zum Lösungsanbieter liegt in der Schaffung entsprechender interner Strukturen und einer kundenorientierten Unternehmenskultur. Investitionsgüterhersteller, die sich jahrzehntelang über ihre Ingenieurskunst und eine

entsprechende Produktqualität definiert haben, müssen lernen, den Kunden in den Mittelpunkt ihrer Arbeit zu stellen und mit ihm einen ständigen Dialog über den gesamten Lebenszyklus einer Anlage hinweg zu führen.

Anknüpfungspunkte für einen solchen Dialog gibt es reichlich – von der Vertragsverhandlung über die Inbetriebnahme bis hin zur Modernisierung nach einigen Jahren. Bain hat in zahlreichen Projekten über den gesamten Lebenszyklus einer Anlage rund 40 solcher Anknüpfungspunkte ausgemacht und gut ein Viertel davon als “moments of truth“ in der Kundeninteraktion identifiziert. Diese gilt es zu nutzen.

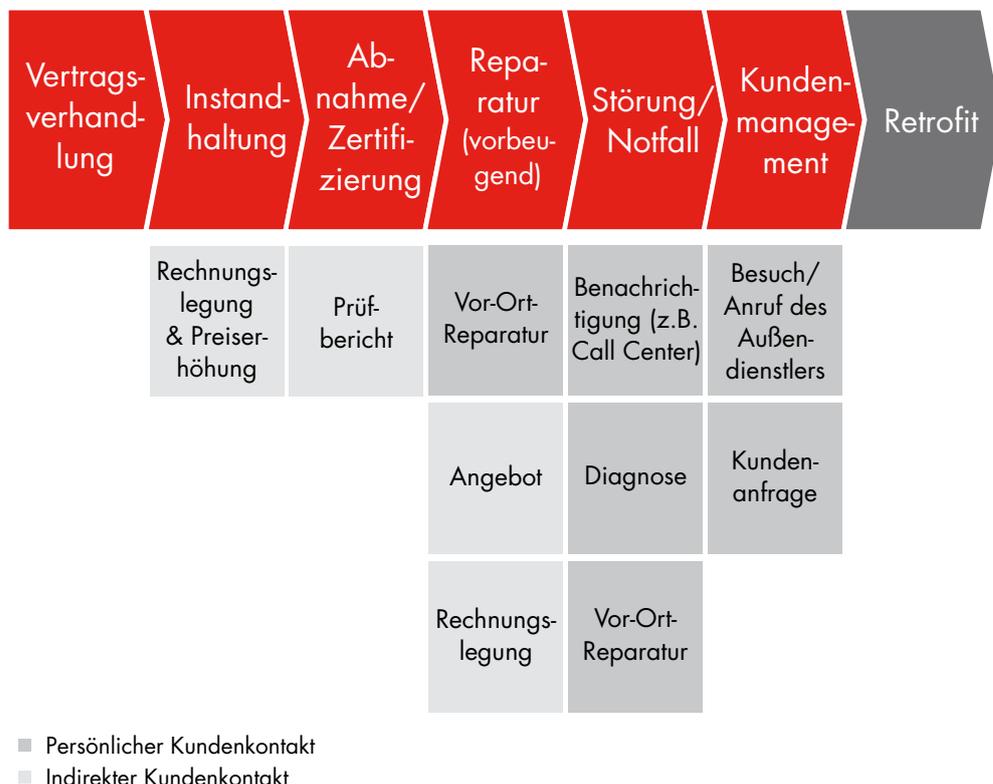
Um mit dem Kunden in einen wirklichen Dialog zu treten, muss der Vertrieb entsprechend geschult und auch incentiviert werden – der Verkauf von Serviceverträgen muss sich lohnen.

Ebenso erforderlich ist ein IT-System, das das Servicespektrum abbilden kann und den Mitarbeitern vor Ort jederzeit einen Überblick über die gesamte Kundenbeziehung bietet. Zudem muss ein modernes Lager- und Logistiksystem sicherstellen, dass die Anlage des Kunden bei eventuellen Ausfällen möglichst rasch wieder in Betrieb kommt.

Eigentlich eine Selbstverständlichkeit, doch derzeit konzentrieren viele Unternehmen gerade ihr Ersatzteilgeschäft noch am Stammsitz anstatt es – den Kunden folgend – Schritt für Schritt wie die gesamte Organisation zu globalisieren.

Abb. 5: „Moments of Truth“

Ein Viertel der rund 40 Kundeninteraktionen entlang des gesamten Lebenszyklus einer Anlage ist erfolgskritisch.



Ein Blick in die Zukunft am Beispiel von Turbinenherstellern

Dass Servicekultur und kundenspezifische Dienste zu traditionellen Industrien passen, lässt sich schon heute gut in der Turbinenbranche beobachten – der Investitionsgütersektor mit dem höchsten Umsatzanteil bei Ersatzteilen, Wartungen und anderen Services. Bei den langlebigen Kraftwerksantrieben werden viermal so viele Komponenten im „After Sales“-Geschäft abgesetzt wie im Neugeschäft und nach wie vor wachsen die Serviceumsätze

schneller als die Umsätze mit neuen Turbinen. Dabei ist es den Herstellern gelungen, einen Großteil dieses Geschäfts für sich zu beanspruchen. Unabhängige, auch „Piraten“ genannt, konnten lediglich ein Viertel des Servicemarktes erobern. Die Schlüsselfaktoren zum Erfolg: Eine enge Kundenbindung, segmentspezifische, gut kalkulierte Services und ein perfekter Kundendienst.

Wachstumsmotor Service

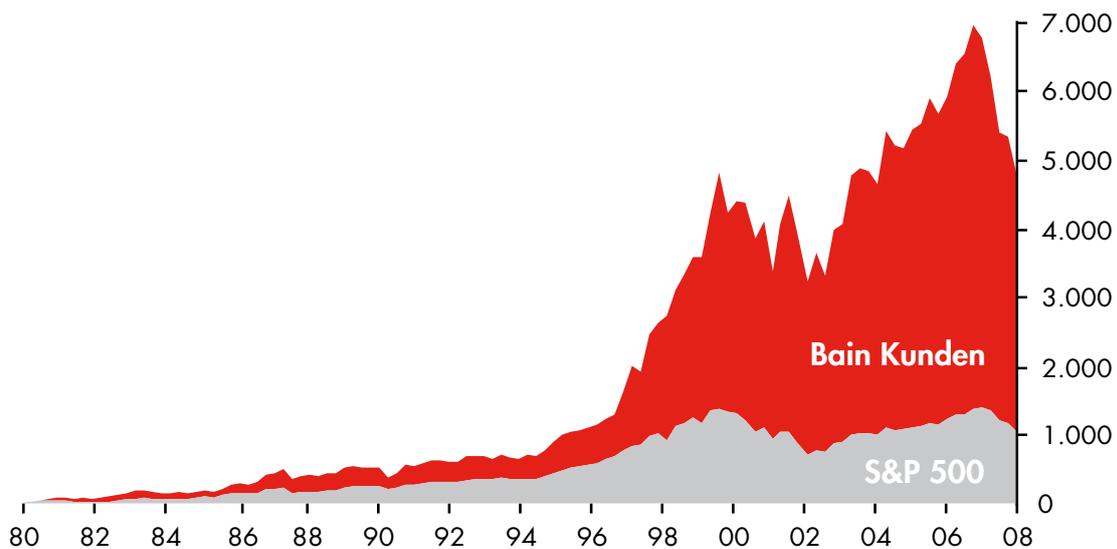
Genau mit diesen Faktoren müssen Industrieunternehmen auch in anderen Branchenpunkten, um ihre Kunden über den gesamten Lebenszyklus der Anlage hinweg an sich zu binden und neue Nachfrage zu schaffen. Mit dem „Service Excellence Framework“ und der Erfahrung von Bain & Company aus mehr als 1.000 Projekten können die Hersteller von Investitionsgütern systematisch ihre Servicekompetenz erweitern. Aus dem althergebrach-

ten Zusatzgeschäft mit Ersatzteilen und Garantieleistungen wird so ein integraler Bestandteil des Geschäftsmodells – mit einer entsprechenden Verankerung in der Organisation. Mit einer stärkeren organisatorischen Verantwortung können Investitionsgüterhersteller zusätzliche Umsätze zu attraktiven Margen generieren und im Ergebnis den Wert des gesamten Unternehmens steigern.



Helping make companies more valuable.

Bain & Company



Zuwachs der Aktienkurse in % (Indiziert: 1980 = 100)

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren unsere Berater weltweit für über 4.150 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält Bain 41 Büros in 27 Ländern und beschäftigt 4.800 Mitarbeiter, 440 davon im deutschsprachigen Raum.

Bain & Company Germany, Inc.
Karlsplatz 1
80335 München
www.bain.de

Bain & Company Germany, Inc.
Bockenheimer Landstr. 24
60323 Frankfurt am Main
www.bain.de

Bain & Company Germany, Inc.
Mönchenwerther Str. 11
40545 Düsseldorf
www.bain.de

Bain & Company Switzerland, Inc.
Rotbuchstr. 46
8037 Zürich
www.bain-company.ch