

Entwicklungspotenzial «After-Sales-Marketing»

Im gesättigten Marktumfeld hat sich das Marketingverständnis grundsätzlich gewandelt. Die meisten Unternehmen richten ihr Marketing relationsorientiert («Kunde als Partner») anstatt transaktionsorientiert («Kunde als Käufer») aus. Im Management hält sich hartnäckig der neudeutsche Überbegriff «Customer Relationship Management».

Gerade für Hersteller von Investitionsgütern sind in diesem Zusammenhang die Gestaltung des After-Sales-Service sowie dessen Abstimmung mit dem Primärproduktgeschäft von hoher Bedeutung. Die Kundenbeziehungen lassen sich über den After-Sales-Service während den langen Zeiträumen zwischen den Neuverkäufen bzw. während den langen Nutzungsphasen der Produkte wertschöpfend ausgestalten, pflegen und intensivieren. Aus Kundensicht ist die Nutzung der Produkte letztendlich die wichtigste Phase, in der sie ihre Käuferwartungen erfüllen wollen, um ihre Geschäftsziele zu erreichen.

Viele Investitionsgüterhersteller haben im Marketing des After-Sales-Service noch erhebliche Entwicklungspotenziale, die sich allerdings nur systematisch und schrittweise erschliessen lassen. Die folgenden Ausführungen geben einen Überblick und praktische Hinweise zur strategischen Ausrich-

tung, Leistungsgestaltung und Verrechnung von After-Sales-Services.

After-Sales-Service strategisch verankern und ausrichten

Unternehmen, die es schaffen, ihren After-Sales-Service zur strategischen Erfolgsposition auszubauen, erzielen längerfristige Wettbewerbsvorteile und darüber überdurchschnittliche Ergebnisse. Hierfür ist es allerdings notwendig, eine klare Vision und Strategie für den After-Sales-Service zu entwickeln.

Eine gute After-Sales-Strategie hat Leitplankenfunktion, indem sie eine klare Richtung vorgibt: Im Rahmen der Strategieentwicklung sind die zu erschliessenden Nutzenpotenziale unter Berücksichtigung der Gesamtstrategie festzulegen, zu priorisieren und über strategische Ziele zu spezifizieren. Einen Überblick und kurze Erläuterung von typischen Nutzenpotenzialen, die Unternehmen



über den After-Sales-Service anstreben können, gibt Bild 1.

Eine Priorisierung der angestrebten Nutzenpotenziale ist unbedingt erforderlich, weil diese in konkurrierenden Beziehungen stehen können. Viele Unternehmen «verzetteln» sich, weil sie über keine klare After-Sales-Strategie verfügen, die auch ausgrenzt, was ihr After-Sales-Service *nicht* «anstellen» sollte. Beispiele:

- Es ist *nicht* sinnvoll, dass ein Unternehmen, das über den After-Sales-Service eine Differenzierung ihrer Primärprodukte anstrebt, einen entsprechenden After-Sales-Service auch für Fremdprodukte anbietet. Dann würde das eigentlich angestrebte Differenzierungspotenzial zugunsten zusätzlichen Marktpotenzials aufgegeben.
- Wenn der After-Sales-Service zur langfristigen Kundenbindung beitragen soll, ist es *nicht* sinnvoll, Kunden regelmässig mit unverhältnismässig hohen Ersatzteil- und Servicepreisen zu «schockieren». Dies gilt vor allem dann, wenn die Kunden ohnehin schon sensibilisiert sind, weil die Reparaturursache eher auf eine Produktschwäche als auf zu erwartenden Verschleiss oder eine Fehlbedienung zurückzuführen ist. Dabei ist einzig und allein die Wahrnehmung der Kunden entscheidend, auch wenn sich die hohen Preise intern irgendwie begründen lassen.

Konsequente Hersteller mit *echter* Kundenbindungsstrategie arbeiten vielmehr daran, bereits bei der Entwicklung neuer Produkte die Reparaturhäufigkeit und -kosten und damit allerdings auch ihren potenziellen After-Sales-Umsatz zu reduzieren.

Die potenziellen Ausfallkosten der Produkte bei den Kunden, die abhängig von der Situation ein Vielfaches der Produkt- und Servicekosten ausmachen

Markt-Potenzial	(Zusätzliche) Umsätze und Erträge aus dem After-Sales-Geschäft
Differenzierungspotenzial	Differenzierung von Primärprodukten (mit ähnlichen Leistungsmerkmalen) über den After-Sales-Service
Kundenbindungspotenzial	Erhöhung der Kundenverbundenheit über den After-Sales-Service
Imagepotenzial	Erhöhung von Bekanntheit, Kenntnis, Beachtung und Präferenz des Unternehmens (Markenwert) über den After-Sales-Service
Informationspotenzial	Gewinnung nützlicher Informationen über Kunden, Wettbewerber, Produkte, Probleme, Ideen etc. im After-Sales-Service
Beschäftigungspotenzial	Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen bzw. Beschäftigungsausgleich im After-Sales-Service
Diffusionspotenzial	Ermöglichen oder Vereinfachen des Betriebs und damit des Absatzes von erklärungs- oder serviceintensiven Primärprodukten über den After-Sales-Service
Diversifikationspotenzial	Entwicklung in neue, eigenständige Märkte (z.B. Beratung, industrielle Dienstleistungen, Software etc.) über den After-Sales-Service

Bild 1: Typische Nutzenpotenziale des After-Sales-Service.

Wegweiser

SMM Serie Marketing, Vertrieb und Service

SMM 16: Leitartikel

Thema 1: Produktinnovation und Leistungssysteme

Thema 2: Kunden-(beziehungs)-management

Thema 3: Verbindung von Verkauf und PLM

Nächste Folge in SMM 21 zum Thema 1: Produktinnovation und Leistungssysteme

können, sind entscheidend für die Produktdesigns und die Auswahl der generischen After-Sales-Strategie (Bild 2). Maschinen- und Anlagenbauer kombinieren in der Regel mehrere dieser Strategien für verschiedene Produkte, Produktkomponenten und Kunden.

After-Sales-Leistungen strukturieren und für Kunden abstufen

Einige Unternehmen haben die Transparenz über die von ihnen angebotenen bzw. erbrachten Dienstleistungen verloren. Häufig hat sich aus der einstigen Service-Wüste über die Zeit ein Service-Dschungel entwickelt. Um Services professionell vermarkten und erbringen zu können, ist es erforderlich, diese in Service-Portfolios zu erfassen und zu strukturieren.

After-Sales-Leistungen lassen sich im Sinne von Leistungssystemen nach ihrem spezifischen Problemlösungs- bzw. Wertschöpfungsbeitrag bei den Kunden auf vier Leistungsebenen anordnen (Bild 3). Auf den äusseren, kundennahen Ebenen werden ursprünglich getrennte Teilleistungen zu umfassenden und wirtschaftlichen Problemlösungen integriert. Bei den so genannten Betreibermodellen und der Vermietung verschmelzen Primärprodukt und After-Sales-Leistungen zu einer Gesamtleistung. Beispiele für Betreibermodelle sind Kopierer oder Kaffeemaschinen, bei denen die Kunden anstelle vieler Einzelleistungen den Output bzw. Nutzen der Maschinen direkt beziehen, also die Kopien bzw. den trinkfertigen Kaffee.

Leistungssysteme (nach Belz) ermöglichen es Anbietern, sich gegenüber ihren Kunden, Primärprodukt- und After-Sales-

Wettbewerbern zu profilieren. Darüber hinaus schützen nutzenstiftende Querbeziehungen zwischen den vorher isolierten Teilleistungen vor «Rosinenpickern» auf Kunden- und Wettbewerberseite. Anbieter brauchen Preisverhandlungen dann nicht mehr separat für jede Einzelleistung zu führen, sondern können diese auf die Gesamtleistung beziehen.

Bei der Ergänzung obigen Modells um Kunden- und Anbietertypen wird deutlich, dass sich der Wettbewerb im After-Sales-Geschäft auf verschiedenen Leistungs- bzw. Wettbewerbsebenen abspielt (Bild 4). Auf den hohen Leistungsebenen ist der Wettbewerb in der Regel weniger intensiv als auf den tiefen Leistungsebenen, da weniger Anbieter in der Lage sind, umfassende Leistungen mit hoher Kundenintegration zu erbringen.

Die Volumina, die sich über die verschiedenen Leistungsebenen abwickeln lassen, hängen von der Kundenstruktur bzw. Verteilung der Kundentypen ab, welche einer dynamischen Entwicklung unterliegt. Aufgrund der anhaltenden Tendenz von Unternehmen, sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren, ist zu erwarten, dass viele Endkunden ihre Outsourcing-Bereitschaft steigern und nicht erforderliche technische Kompetenzen und Ressourcen weiter abbauen werden. Daher könnte sich bei vielen Primärproduktherstellern der Wettbewerb im After-Sales-Geschäft auf höhere Lei-

stungsebenen mit weniger Wettbewerb verschieben bzw. verschieben lassen. Dies kann Schutz vor unabhängigen After-Sales-Wettbewerbern bieten, die meistens nur einen begrenzten Leistungsumfang anbieten können.

Die Entwicklung eines Maschinenanbieters vom *Teileversorger* zum *Service-Provider* und danach zum *Solution-Provider* kann nur schrittweise, mit viel Geduld und Beharrlichkeit erfolgen, da Management und Mitarbeiter stark umdenken und umlernen müssen, um neue Business-Modelle, Service- und Vertriebskompetenzen zu entwickeln und aufzubauen. Zu oft wird das erforderliche Change-Management leider erst unter hohem Wettbewerbsdruck effektiv. Zudem haben Anbieter zuerst die Qualität der angebotenen Services auf den tieferen Ebenen sicherzustellen, bevor sie neue Serviceprodukte auf höheren Ebenen anbieten und bündeln können. Mit Sicherheit haben einige Unternehmungen noch Handlungsbedarf im (komplexen) Ersatzteil-Service.

After-Sales-Leistungen sichtbar machen und verrechnen

Auch für After-Sales-Leistungen gilt: «Was nichts kostet, ist nichts wert.» So genannte Blindleistungen sind zu vermeiden. Unter Umständen wollen einige Kunden wissen, um wie viel ein angebotenes Service-Paket günstiger wird,



Bild 2: Generische Strategien für den After-Sales-Service.

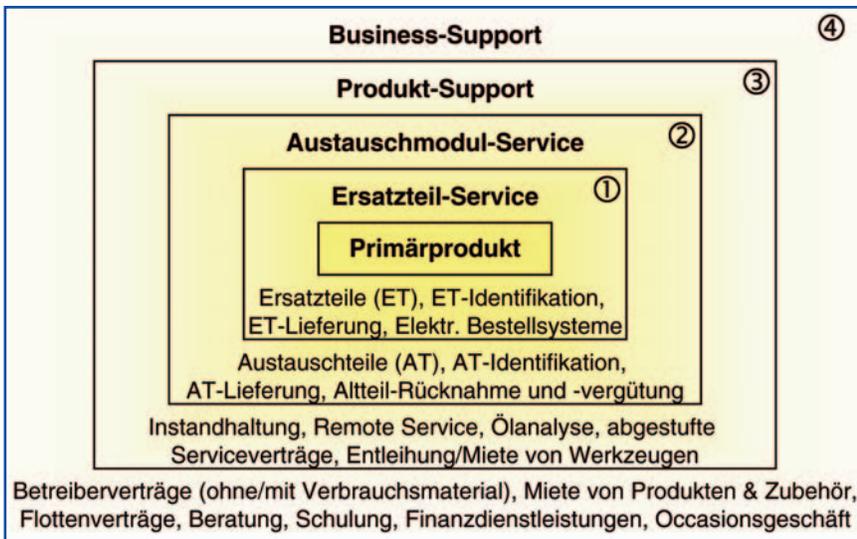


Bild 3: Strukturierung von After-Sales-Leistungen im Investitionsgüterbereich.

wenn sie einen Service nicht in Anspruch nehmen wollen.

Primärprodukthersteller können im After-Sales-Service in der Regel ein Preispremium durchsetzen. Sie verfügen bei ihren Kunden über Präferenzen, denn diese haben sie beim Kauf der Primärprodukte bereits präferiert. Die meisten Kunden wenden sich nach den positiven Erfahrungen in der Garantie- bzw. Gewährleistungsphase zuerst an den Primärprodukthersteller, da sie bei ihm die höchste Verfügbarkeit und Kompetenz vermuten. Hinzu kommt eine gewisse Unsicherheit und Trägheit (Umstellungskosten), den Anbieter zu wechseln.

Im Rahmen der «echten» Kundenbindungsstrategie wurde bereits darauf hingewiesen, dass Primärprodukthersteller Fingerspitzengefühl haben und die Präferenz ihrer Kunden nicht überstrapazieren sollten. Um die Zahlungsbereitschaft der Kunden zu erhöhen, sollten Anbieter versuchen, ihre Services für ihre Kunden transparent und fühlbar zu machen. Das Pricing hat dabei hohe Relevanz.

Generell sollten Anbieter beim Pricing von Services darauf achten, einfache und nachvollziehbare Preissysteme zu entwickeln, die sie schrittweise einführen. Zu komplizierte Preissysteme können die Kunden verwirren und zu Misstrauen führen. Folgende Hinweise sind beim Pricing von After-Sales-Services zu berücksichtigen:

Nutzen- anstatt kostenorientierte Preisfestlegung

Die Preisbereitschaft der Kunden hängt vom relativ wahrgenommenen Nutzen

und *nicht* von den kalkulierten Kosten der Leistungen ab. Kosten-plus-Profit-Kalkulationen führen regelmässig zu *nicht* profitorientierten Preisen, welche zu niedrig, aber auch zu hoch sein können. Um den profitorientierten Preis zu ermitteln, ist es erforderlich, den Preis-Absatz(mengen)-Zusammenhang zu kennen. Die Preis-Absatz-Funktion lässt sich am besten über *Conjoint Measurement* (= indirekte Präferenzmessung aufgrund von Verbundanalysen) ermitteln. Allerdings ist diese Methode wegen des hohen Informationsaufwandes leider recht kostspielig.

Ersatzteile nach Gängigkeit und Verfügbarkeit am Markt segmentieren

Die optimalen Preise für mitunter mehrere zehntausend Ersatzteilpositionen eines Herstellers festzulegen, ist besonders herausfordernd. Es ist illusorisch, alle Ersatzteilpositionen bei Conjoint-Analysen zu berücksichtigen. Um den

noch marktorientierte Ersatzteilpreise festlegen zu können, bietet sich eine Segmentierung der Ersatzteile nach den beiden Kriterien «Gängigkeit» (Verwendungshäufigkeit) und «Verfügbarkeit am Markt» (Beschaffungsalternativen der Kunden) an. Ersatzteile mit *niedriger* Gängigkeit und Verfügbarkeit am Markt (Spezialteile) ermöglichen *höhere* Deckungsbeiträge, während Ersatzteile mit *höherer* Gängigkeit und Verfügbarkeit am Markt (Standardteile) lediglich *niedrigere* Deckungsbeiträge zulassen. So nehmen Kunden die Preise günstiger wahr. Bestehende oder potenzielle Alternativenanbieter haben es schwieriger, Rosinen zu picken.

Bundles mit höherem Gesamtnutzen

Bei der Preisbündelung fassen After-Sales-Anbieter mehrere, auch getrennt marktfähige Leistungen zu Angebotsbündeln oder -paketen zusammen. Bei Serviceverträgen fassen Anbieter verschiedene After-Sales-Leistungen, bei Betreiber- und Mietverträgen Primärprodukte mit verschiedenen After-Sales-Leistungen zusammen. Bei Flottenverträgen beziehen sich die Leistungen auf mehrere Primärprodukte. Da Preisbündel nicht ausgenutzte Preisbereitschaft für einen Angebotsteil auf andere übertragen, kann über die höheren Absatzmengen ein höherer Profit resultieren, obwohl das Preistotal niedriger als die Summe der Einzelleistungen ist. Im besten Fall ist dies nicht einmal notwendig, wenn durch die Bündelung ein grösserer Gesamtnutzen entsteht, zum Beispiel weniger Koordination und Administration für die Kunden bei einem monatlich pauschal verrechneten Flottenvertrag für mehrere Produkte. Darüber hinaus können Anbieter über Preis-

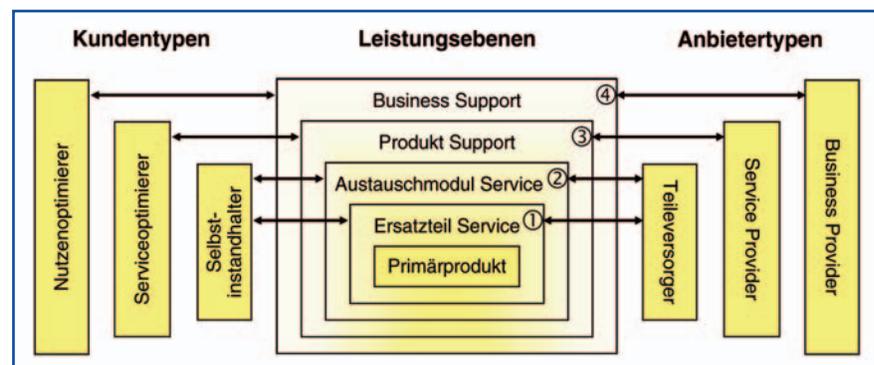


Bild 4: Zusammenführung von Leistungsebenen, Kundentypen und Anbietertypen.

Wegweiser

Literatur und Quellen

- Baumbach, M. (zweite überarbeitete Auflage 2004): After-Sales-Management im Maschinen- und Anlagenbau, Regensburg: Transfer (ISBN 3860161377)
- Baumbach, M. / Stampfl A.T. (2002): After-Sales-Management, München: Hanser (ISBN 3446219021)
- Belz, C. / Bieger, T. et al. (2004): Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, St.Gallen und Frankfurt: Thexis (ISBN 3908545846) und Redline Wirtschaft (ISBN 3478256607)

bündelung eine höhere Standardisierung erreichen, die über Mengeneffekte und bessere Kapazitätsauslastung die Leerkosten reduzieren können.

Preisdifferenzierung

Über eine Preisdifferenzierung können Anbieter mehr individuelle Zahlungsbereitschaft abschöpfen, wenn Kunden für dieselbe Leistung eine unterschiedliche Nutzenschätzung aufweisen. Bezugsgrößen für die Preisdifferenzierung können z.B. Kundensegmente, Kundenpotenzielle Nachfragemengen, geographische Regionen und Nachfragezeitpunkte sein. Preisdifferenzierung kann sich jedoch auch negativ auswirken, wenn sich Kun-

den durch unterschiedliche Preise ungleich behandelt oder sogar diskriminiert fühlen.

Beim Pricing von After-Sales ist es besonders wichtig, die unterschiedlichen Produkt Nutzungsintensitäten der Kunden zu erwägen. Pauschale Preise können dazu führen, dass «Heavy User» übervorteilt und «Light User» benachteiligt werden und womöglich abwandern. Die Einführung einer verschleissabhängigen Preisdeterminante, z. B. Betriebsstunden, ermöglicht eine verursachungsgerechtere und damit aus Kundensicht fairere Verrechnung der Leistungen.

Fixe und variable Bestandteile

Anbieter sollten zumindest für einen Teil der Leistungen versuchen, feste Abnahmemengen mit ihren Kunden zu vereinbaren (z. B. Hotline-Nutzung), da die notwendige Potenzialbereitstellung im After-Sales-Geschäft hohe Fixkosten verursacht. Dies kann auch für die Kunden vorteilhaft sein, wenn sie dadurch Leistungen zu einem günstigeren Preis bekommen oder sich ihre schlecht planbaren After-Sales-Kosten besser kalkulieren und budgetieren lassen.

Zusammenfassung

Marketing im After-Sales-Service ist keine Nebendisziplin, sondern benötigt die gleiche Management-Attention und Professionalität wie im Primär-

produktgeschäft. Das After-Sales-Geschäft hat zwar ein eigenes Erfolgspotenzial, die After-Sales-Strategie ist aber bewusst, gründlich und nachhaltig auf die Gesamtstrategie abzustimmen. Bei Unternehmen, die Produkte und Service nicht nur ergänzend, sondern die Leistung ihrer Produkte auch als integrierten Service (in Form von Betreibermodellen oder Vermietung) anbieten, ist vielmehr eine Verschmelzung erforderlich. Auf jeden Fall sollten Unternehmen ihre aktuellen und potenziellen After-Sales-Leistungen aktiv in einem Service-Portfolio managen, transparent und fühlbar machen sowie in einer bewusst gewählten Form verrechnen.

Info

Hilti Aktiengesellschaft
 Dr. Michael Baumbach
 Director Fleet Management Program
 Feldkircherstrasse 100
 Postfach 333
 FL-9494 Schaan
 Tel. 00423-234 38 07
 Fax 00423-234 78 07
 michael.baumbach@hilti.com
 www.hilti.com

DR. MICHAEL BAUMBACH

Hilti Aktiengesellschaft, Programmleiter
 Fleet Management