

Service Business Development im Maschinen- und Anlagenbau



Herausforderung

Viele Industriegüterbranchen sind durch einen hohen Wettbewerb, eine zunehmende Angleichung von Produktangeboten und die Erosion von Produktmargen gekennzeichnet. Das hat zur Folge, dass Unternehmen sich nicht allein über das Produktgeschäft erfolgreich für die Zukunft positionieren können. Entscheidend werden attraktive Services sein. Dies betrifft klassische Angebote wie z. B. Wartungen, Reparaturservice und Maschinen-Upgrades. Immer stärker aber auch innovative Services (z. B. Predictive Maintenance, «As a Service»-Geschäftsmodelle), die einen zusätzlichen Mehrwert liefern.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass durch den Aufbau des Servicegeschäfts der Unternehmenserfolg nachhaltig gesichert und gesteigert wird. Durch Service Business Development ergeben sich Differenzierungspotenziale, die Möglichkeit zur Intensivierung von Kundenbeziehungen und insbesondere auch neue Ertragsquellen. Oft verändern sich auch die Geschäftsmodelle und es kommt zu einer Verlagerung der Wertschöpfung von einer Produktwertschöpfung hin zu einer Servicewertschöpfung.



Unsere Erfahrungen

Der Aufbau des Servicegeschäfts gelingt nicht von heute auf morgen. Die Entwicklung und Vermarktung von Services folgt anderen Logiken als das Produktgeschäft. Deshalb ist eine Transformation vom klassischen Hersteller zum Serviceunternehmen erforderlich. Diese Servicetransformation vollzieht sich auf allen Ebenen des Unternehmens: vom Management bis zu den Mitarbeitenden. Sie betrifft sowohl die Servicevision und Servicestrategie des Unterneh-

mens als auch die operative Entwicklung, Vermarktung und Erbringung von Services. Im Zentrum all dieser Aktivitäten hat der Kunde zu stehen. Denn die nutzenstiftende Wirkung von Services ist entscheidend für den Erfolg des Servicegeschäfts.

In unseren Projekten entwickeln wir ein kundenzentriertes Treibermodell, das die relevanten Hebel zur Optimierung und zum Ausbau des Service-

geschäfts identifiziert. Hierbei geht es sowohl darum, die Kundenanforderungen an das klassische Servicegeschäft optimal zu erfüllen («Fix the Basics») als auch neue innovative Services zu entwickeln («New Service Development»). Auf Basis des Ansatzes werden konkrete Massnahmen abgeleitet und Initiativen lanciert, die zu Neugeschäft im Service und gleichzeitig zu Mehrgeschäft auf Produkteebene führen.

Unsere Erfahrung aus Projekten: Eine Steigerung der Kundenzufriedenheit mit dem Servicegeschäft wirkt mit...

70 %

auf die Wahrscheinlichkeit
des Verkaufs von
Neumaschinen

60 %

auf die Wahrscheinlichkeit
der Verlängerung von
Wartungsverträgen

40 %

auf die Wahrscheinlichkeit
des Abschlusses eines
neuen Wartungsvertrags



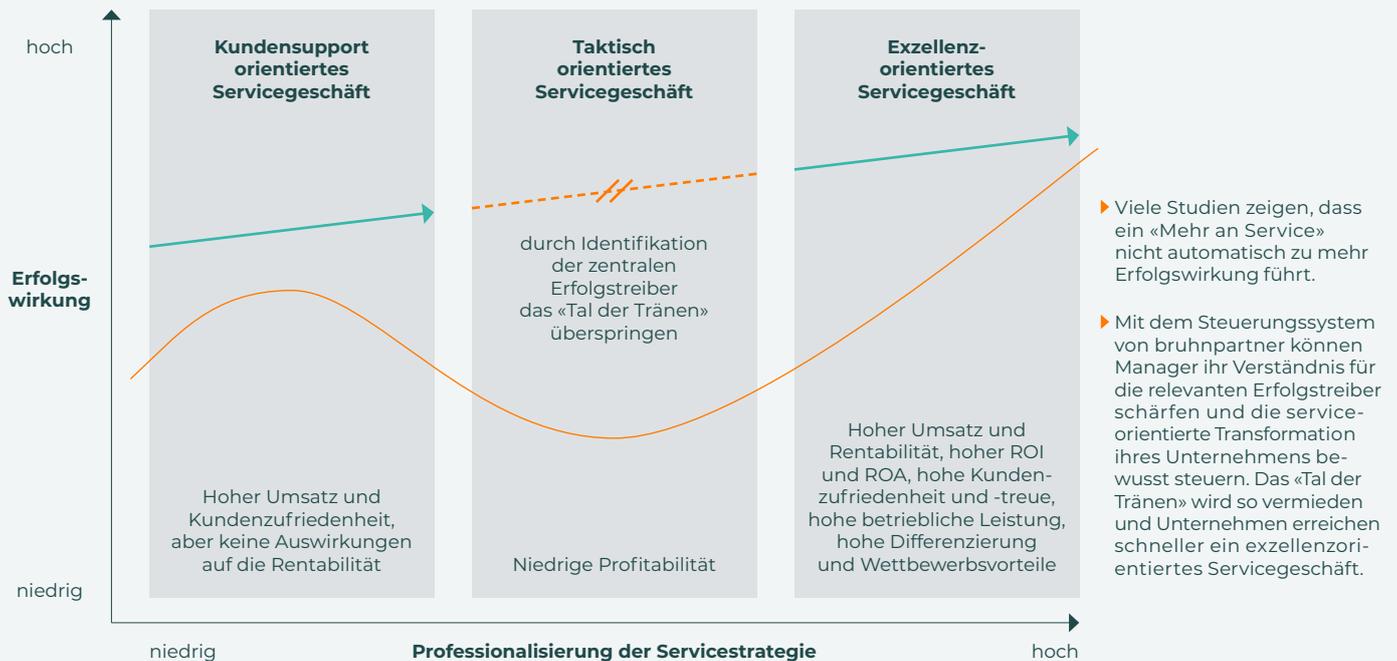
Unser Angebot

- ▶ Über qualitative Interviews und repräsentative Marktbefragungen erheben wir die (latenten) Servicebedürfnisse und spezifischen Serviceanforderungen Ihrer Kunden. Dabei übernehmen wir auch Übersetzungsleistungen für internationale Märkte und kennen die Besonderheiten von Distributorenmärkten.
- ▶ Aus der Analyse erarbeiten wir ein unternehmensspezifisches Erfolgstreibermodell für Ihr Servicegeschäft und entwickeln mit Ihnen strategische Stossrichtungen und Handlungsfelder.
- ▶ Für die Handlungsfelder werden in einem nächsten Schritt konkrete Umsetzungsinitiativen geplant und begleitet. Typische Handlungsfelder sind die Optimierung des klassischen Serviceangebots, die Entwicklung von neuen Services, der Aufbau einer Service Brand und die Sicherstellung der Service Readiness der gesamten Organisation.
- ▶ Die Projektdauer für Analyse und Strategieentwicklung liegt zwischen vier und acht Monaten.

Service Business Development



Der Weg zum exzellenzorientierten Servicegeschäft



- ▶ Viele Studien zeigen, dass ein «Mehr an Service» nicht automatisch zu mehr Erfolgswirkung führt.
- ▶ Mit dem Steuerungssystem von bruhnpartner können Manager ihr Verständnis für die relevanten Erfolgstreiber schärfen und die serviceorientierte Transformation ihres Unternehmens bewusst steuern. Das «Tal der Tränen» wird so vermieden und Unternehmen erreichen schneller ein exzellenzorientiertes Servicegeschäft.

Quelle: eigene Darstellung, basierend auf den Ergebnissen von Brax et al. 2021



Ihr Nutzen

- ▶ **Steigerung der Servicezufriedenheit:** Die Zufriedenheit der Kunden mit den Serviceleistungen zählt nicht nur auf Kundenbindung ein, sondern auch auf Preisbereitschaft und Weiterempfehlung.
- ▶ **Mehr Share of Wallet durch Cross Selling:** Die Servicezufriedenheit stärkt die Partnerschaft zwischen OEM und Kunde und liefert die Basis für zusätzliche Produktverkäufe.
- ▶ **Planungssicherheit durch Folgeverträge:** Zufriedene Kunden sind signifikant eher bereit, langfristige Wartungsverträge abzuschliessen.
- ▶ **Mehr Neugeschäft:** Die Zufriedenheit mit dem Serviceangebot und Serviceerlebnis führt nachweislich zu mehr Neugeschäft, auch im Produktbereich.
- ▶ **Differenzierung im Wettbewerbsumfeld:** Die Vorreiter im Servicegeschäft haben die Chance, sich durch innovative (digitale) Services einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.
- ▶ **Steigerung der Margen:** Mit dem Servicegeschäft werden relevante Kundenprobleme gelöst, z. B. Vermeidung von Produktionsstillstand. Es entsteht zusätzlicher Mehrwert, mit dem sich höhere Margen realisieren lassen als im klassischen Produktgeschäft.



Die von bruhnpartner durchgeführte globale Kundenstudie hat uns wertvolle Insights geliefert, um unsere Servicestrategie noch stärker am Kunden auszurichten. Mit den Erkenntnissen haben wir globale und lokale Initiativen aufgesetzt, die konkret auf das Serviceerlebnis der Kunden und dadurch auf das Servicegeschäft einzahlen – und indirekt auch einen positiven Effekt aufs Neugeschäft haben.

▶ **Martin Wendel,**
Vice President Global Service,
INNIO Group



Haben Sie Fragen?

Kontaktieren Sie Mareike Ahlers oder Karsten Hadwich für ein erstes Gespräch.



Dr. Mareike Ahlers

Geschäftsführende Gesellschafterin
▶ mareike.ahlers@bruhnpartner.com



Prof. Dr. Karsten Hadwich

Geschäftsführender Gesellschafter
▶ karsten.hadwich@bruhnpartner.com

Prof. Bruhn & Partner AG

Heuberg 22
CH-4051 Basel
T +41 61 273 47 10
info@bruhnpartner.com
bruhnpartner.com