

Maintenance 2014 – Demonstration von Professionalität

Maschinenbauer lassen Chancen im After Sales ungenutzt, die andere gerne ergreifen

Jeder Messebesuch mit zahllosen Gesprächen an den verschiedenen Herstellerständen zeigt es aufs Neue, ebenso das Surfen im Internet: Viele deutsche Maschinenhersteller haben den Wert eines aktiv vermarkteten After Sales Service noch nicht erkannt.

Kaum einer erwähnt das Thema in seiner Unternehmensbroschüre, bei der Gestaltung der Messestände spielt es nahezu keine Rolle. Auf Nachfrage kommt dann ein wenig überzeugendes „Natürlich können wir Ihnen da etwas anbieten, Sie müssen nur sagen, was Sie wollen! Und wir benötigen die Maschinentype, Maschinenummer und das Baujahr, noch besser auch die Aggregate oder Stücklistennummer.“

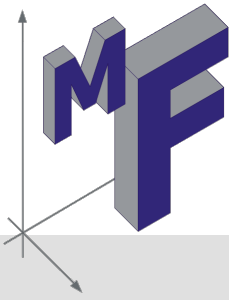
Solche Aussagen findet man auch auf der Serviceseite vieler Hersteller, vielleicht noch in der Gesellschaft eines Fotoanbieter-Bildchens und eines nichtssagenden „Wir sind rund um die Uhr für Sie da.“

Diese – charmant ausgedrückt – Zurückhaltung der Hersteller quitierten einige der Aussteller auf der diesjährigen Maintenance 2014 in Dortmund mit einem eher mitleidigen Lächeln. Die externen Servicedienstleister, die sich dort präsentierten, haben gut lachen.

Ihr Markt wächst seit Jahren ständig. Die einst als Servicepiraten abqualifizierten „Bastler“ haben sich zu hochprofessionellen Unternehmen gemausert, die durchweg attraktive Renditen erzielen.

Auffallend ist, dass die Maschinenbauer beim After Sales Service nunmehr links und rechts überholt werden:

- Auf der linken Seite ziehen die Akteure davon, die ursprünglich aus dem Infrastruktur- oder Facility-Management kommen. Hatte man vor Jahren den Begriff überwiegend mit Gebäudeinstandhaltung, Druckluftnetz, Abwasserthemen und Reinigung in Verbindung gebracht, so wird heute von vielen Anbietern der Begriff „Facility-Management“ auf das gesamte Unternehmen inklusive der Produktionslinien ausgedehnt. Das erledigt man



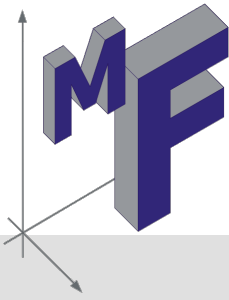
überwiegend mit eigenem, gut ausgebildeten Fachpersonal und bildet dabei branchenspezifische Schwerpunkte.

So werden von einigen Anbietern Verträge angeboten, die inhaltlich das gesamte Spektrum von der Wartung bis hin zum Betreibermodell abdecken. Ersatzteilerstellung und vorbeugende Instandhaltung inklusive Trendanalysen und KVP-Beratung für die Instandhaltung sind weitestgehend Standard. Und die Zeit der Unverbindlichkeiten ist bei diesen Anbietern schon lange vorbei, je nach gewählter Vertragsart gewährleistet man gerne auch eine nach den einschlägigen Richtlinien definierte technische Verfügbarkeit.

- Auf der rechten Seite überholen die Komponentenhersteller, die Zulieferer der Maschinenbauer. Längst hat man dort die Zeichen der Zeit erkannt und liefert nicht mehr nur Austauschteile in Form von Lagern, Motoren, Zylindern etc., sondern ganze Baugruppen, inklusive Ein- und Umbau. Wie formulierte es ein Messeteilnehmer: „Wir wollen nicht mehr auf die Maschinenbauer warten, denn das haben wir lange genug getan“. Dabei wird nicht nur repariert, sondern auf Wunsch auch optimiert und modernisiert, bis hin zur Anfertigung neuer Konstruktionen. Steigerung der Energieeffizienz, Trenderkennung der Verschleißparameter, Notfallversorgung 7 Tage 24 Stunden – diese Dienstleistungen haben viele der Zulieferer längst im Programm und zur Vermarktung und Abwicklung eigene Profitcenter gegründet.

Und die Maschinenhersteller? Im Ersatzteilbereich beschränkt man sich auf das fast flehentliche Betonen der VDMA-Initiative „Buy the Original“. Ferner wird gerne die vermeintliche Problematik der CE-Abnahme ins Spiel gebracht, die bei einschneidenden Veränderungen in die Maschinenteknik erneut fällig wäre. Nur wenige nehmen die Herausforderung des Wettbewerbs an, viele verweisen auf Hürden, die aber für die professionellen Externen längst keine mehr sind.

Zitat eines Servicedienstleisters: „Wir haben eine eigene Abteilung, die nichts anderes macht, als CE-Konformität zu prüfen bzw. herzustellen, und die auch diese Dienstleistung autonom am Markt anbietet. Diese Abteilung wiederum arbeitet mit einem Dokumentationsdienstleister zusammen, der sich auf CE-Dokumentationen spezialisiert hat.“

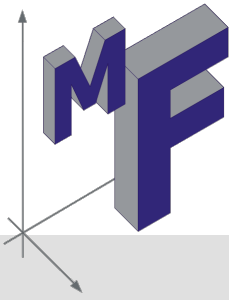


Man könnte auf dem Standpunkt stehen, die Hersteller seien halt „selber schuld“, wenn sie sich das lukrative After Sales Geschäft abnehmen ließen, aber das hieße, wichtige Konsequenzen aus diesen Trends zu ignorieren:

- Wer sich vom Reparaturgeschäft seiner Maschinen abkoppelt und Service- und Ersatzteilgeschäft an Dritte abgibt, verliert mehr als nur wichtige und lukrative Deckungsbeiträge. Dem Unternehmen entgeht auch ein wichtiger Teil des technischen und kommerziellen Feedbacks aus dem Einsatz seiner Produkte und damit ein wichtiger Innovationstreiber. Wenn die Hersteller anderen die Modernisierung und Optimierung ihrer Maschinen überlassen, werden sie langfristig gezwungen, dem Markt technologisch hinterherzulaufen.
- Die Produkte der deutschen Hersteller werden austauschbarer. Die Servicedienstleister sind nicht wählerisch, was die betreuten Fabrikate angeht. Damit sinkt das Risiko für einen Käufer von Maschinen aus anderen, niedrigeren Preissegmenten. Ob die Maschine eine lange Lebensdauer hat, oder ob ein lokaler Service vom Hersteller angeboten wird verliert an Bedeutung, wenn man die Maschine einem externen Dienstleister in Obhut gibt, der auch technisch gut aufgestellt ist. In diesem Zusammenhang sei warnend auf den neuen Fünfjahresplan der chinesischen Regierung verwiesen, der den Aufbruch des chinesischen Maschinenbaus in obere Technologie- und Qualitätsbereiche zu einer der Topprioritäten macht. Es ist das erklärte Ziel der chinesischen Regierung, ab 2017 mit hochwertigen, auch technologisch wettbewerbsfähigen Maschinen den europäischen Markt zu erobern.

Es bleibt abzuwarten, ob die deutschen Maschinenhersteller die Zeichen der Zeit erkennen oder weiterhin in der verbreiteten Passivität verharren. Bezeichnend ist in diesem Zusammenhang die Antwort einer Seminar-Verantwortlichen eines großen deutschen Medienhauses. Auf die Frage, ob man nicht auch ein Seminarangebot für die Gestaltung und den aktiven Vertrieb von Servicedienstleistungen auflegen wolle, kam die Antwort: „Das hatten wir vor zwei Jahren im Programm, haben es aber wegen mangelnder Nachfrage wieder eingestellt.“

Na wenn das so ist....



Die Hersteller sind gut beraten, schnellstens in Sachen Kundenorientierung nachzurüsten. Mit einer strukturierten Untersuchung der jeweiligen typischen Kundenbedürfnisse, etwa in Form der Customer Journey, können weiße Flecken im eigenen Serviceportfolio schnell identifiziert werden. Ob, wie und wann man diese dann schließt, ist für jedes Unternehmen eine individuelle Entscheidung. Wichtig ist erst einmal, hier überhaupt Klarheit über die vorhandenen Marktpotentiale zu schaffen.

Der „Rest“ ist dann klassisches Produktmanagement.

Empfehlenswert ist ganz sicher eine Vorgehensweise in wohldosierten Schritten, um die in der Regel knappen Personalressourcen im eigenen Unternehmen nicht zu überfordern. Wichtig ist es aber, den Einstieg zeitnah zu vollziehen, will man nicht dem Markt hinterherrennen, den die externen Servicedienstleister bereits erfolgreich erobern.

Zum Autor



Der Interim Manager und Unternehmensberater Matthias Fitzner ist Spezialist für technischen Vertrieb, After Sales Service und Projektmanagement. Insbesondere für KMU des Maschinen- und Anlagenbaus erarbeitet er individuelle Lösungen, die sich in effizienten Teilschritten schnell umsetzen lassen. Für die bewährte Methodik der Kundenreise bietet Matthias Fitzner ein Workshop-Programm an, in dem nach der Analyse zugeschnitten auf das Unternehmensumfeld Maßnahmen inklusive der zugehörigen Businesspläne erarbeitet werden. Bekannt ist er durch sein „Fit for Markets“ genanntes agiles

Transformationskonzept, das vergleichbar wie ein persönliches Fitnessprogramm aufgebaut ist. Auf die jeweilige Problemstellung individuell angepasst, wird so die geschäftliche „Fitness“ des Unternehmens in direkt umgesetzten Teilschritten zielgerecht erhöht. Hierbei kommt ihm sein Hintergrund als Maschinenbauingenieur sowie seine jahrzehntelange praktische Erfahrung im internationalen Maschinenbau zu Gute. Weitere Informationen unter www.fit-for-markets.de.

Kontakt: info@matthias-fitzner.de

Quellen: Editorial Foto: Dreamstime

© 2014 Matthias Fitzner e.K., 51379 Leverkusen, Humboldtstrasse 37, HRA21940 Amtsgericht Köln, <http://www.matthias-fitzner.de>. Alle Rechte vorbehalten. Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, Newsletter, firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften.

Bedingung: Ich erwarte, dass Sie mich als Autor benennen und mir ein Belegexemplar zusenden an: info@matthias-fitzner.de.