

# Die installierte Basis

## Der ungehobene Schatz im After-Market-Bereich



Dieter Lauszus, Steffen Sachs, Anne Knecht

### Abstract

Der vorliegende Artikel befasst sich mit Möglichkeiten, das Profitpotenzial von Unternehmen im After-Market-Bereich durch strukturierte Analysen deutlich zu maximieren. Erfahrungen zeigen, dass in Deutschland die Wichtigkeit des Kundendienstes für das Umsatz- und Profitpotenzial deutlich unterschätzt wird, was wiederum lokale Servicespezialisten ausnutzen. Was viele Unternehmen nicht wissen oder nicht sehen wollen, ist die Tatsache, dass ein Großteil der Gewinne mit dem After-Market erzielt wird. Um geeignete After-Market-Strategien zu entwickeln, bieten sich Potenzialanalysen als Ausgangsbasis an. Die externe Perspektive ernst zu nehmen, sich also selbst kritisch zu betrachten, macht das After-Market-Potenzial realistisch bewertbar und darauf aufsetzende Strategien leichter implementierbar. Dieser Artikel liefert hierzu praxisbewährte Denkanstöße.

**Schlagwörter:** After-Market, ASS, Ersatzteilgeschäft, ET, Installierte Basis, Services

Mit einem Potenzial von etwa € 80 Mrd. bietet der After-Sales-Bereich ein gigantisches Umsatz- und Profitpotenzial für deutsche Unternehmen. Ein Blick auf das Tagesgeschäft ist allerdings oft ernüchternd. Nach wie vor wird in vielen deutschen Firmen die Wichtigkeit des Kundendienstes unterschätzt oder bleibt gänzlich unerkannt. Viel zu oft liegt der Fokus auf dem umsatzstarken Neugeschäft.

### Hohe Potenziale im After-Market

Trotz des Know-how-Vorsprungs der Hersteller profitieren von After-Market-Umsätzen viel zu oft Wettbewerber. Lokale Servicespezialisten picken sich die Rosinen heraus, sodass beim eigenen Service nur ein Bruchteil des möglichen Geschäfts ankommt. Das tägliche Los der After-Sales-Service-Verantwortlichen wird so oft zum internen Kampf gegen Windmühlen. So kommt es etwa bei Engpassteilen immer wieder zur Bevorzugung der Serienproduktion, statt dem Servicekunden ein hochpreisiges Ersatzteil zu liefern.



Abbildung 1: „Stiefkind“ ASS

Wie wenig sinnvoll dieses Vorgehen ist, belegen die folgenden Fakten eindrucksvoll. So bildet der Verkauf von Services, Ersatzteilen und Modernisierungen mit einem mittleren operativen Ergebnis von ca. 20% die Profitperle im deutschen Maschinenbau. In vielen Fällen beobachten wir sogar Umsatzrenditen von deutlich über 40%. Hinzu kommt, dass ein Großteil der durch das Produkt generierten Umsätze erst während des Lebenszyklus entsteht. Diese kontinuierlichen Einnahmenströme sorgen für eine Stabilisierung des Geschäfts.

Um die vorhandenen Umsatz- und Profitpotenziale zu ernten, sollten die deutschen Maschinen- und Anlagenbauer ihren Service konsequent auf den

Markt und die (potenziellen) Kunden ausrichten. Nicht selten fehlt es hierbei an rudimentären Informationen. So ist zwar den meisten Unternehmen die aus dem Neugeschäft resultierende installierte Basis bekannt, aber auf Fragen wie

- „Wie viel ASS-Geschäft machen Sie mit welchen dieser Kunden?“
- „Wie hoch ist Ihr Lieferanteil bei diesen Kunden?“
- „Welche Wettbewerber sind wo aktiv?“
- „Welches Geschäft macht der Kunde mit eigenen Serviceeinheiten?“
- „Welcher Anteil des Gesamtpotenzials pro Kunde ist für uns zugänglich?“

-----  
**Gewinne werden  
 im After-Market  
 erzielt**  
 -----

erntet man als Antwort oft nur ein Schulterzucken. Hier schlummert in vielen Fällen ein ungehobener Schatz mit starken Umsatz- und oft noch stärkeren Profitpotenzialen.

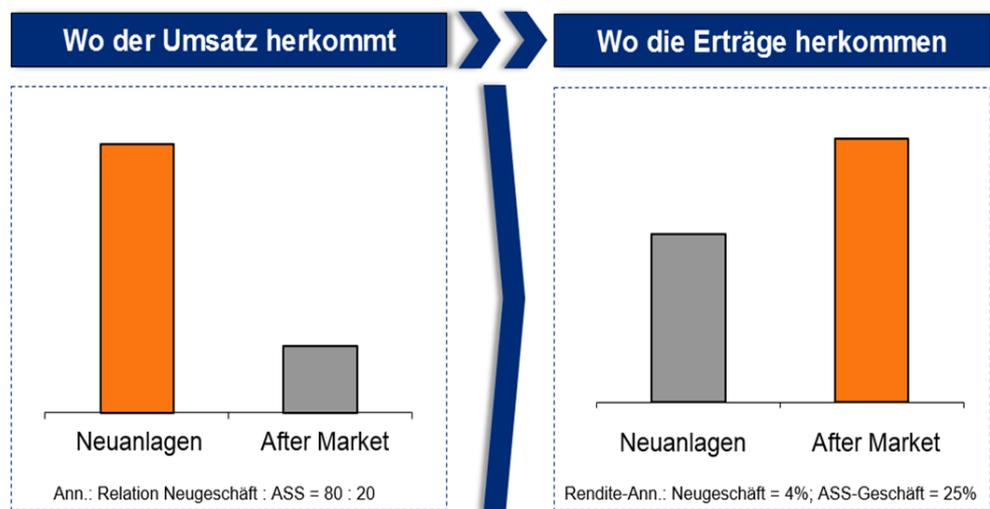


Abbildung 2:  
 „Profitbringer“ ASS

Bevor nun vorschnell After-Market-Strategien entwickelt werden, gilt es, eine solide Bestandsaufnahme in Form einer Potenzialanalyse durchzuführen. Auf dieser kann anschließend mit einem konkreten Maßnahmenkatalog aufgesetzt werden. Hierbei geht es im Kern darum, den Status Quo im Bereich After-Market zur Beantwortung der obigen Fragen detailliert zu erfassen und zu bewerten. Neben der internen Sicht auf relevante Kaufentscheidungsfaktoren, vorhandene Werttreiber sowie die eigene Positionierung im Markt hat es sich bewährt, auch die externe Kunden- und Nichtkundensicht zu erfassen. Diese lässt sich operativ im Rahmen einer Kundenbefragung erheben.

Eine große Rolle spielen, neben den obigen Aspekten, Erkenntnisse zu folgenden Themenbereichen:

- eigene Bekanntheit im Markt
- Identifikation der Hauptwettbewerber (z. B. direkter Wettbewerber, lokale Servicespezialisten oder auch eigene Lieferanten)
- Kaufgründe für die Geschäftsbeziehung mit dem Wettbewerb
- Quantifizierung der eigenen Lieferanteile in den relevanten Service und/oder Ersatzteilbereichen
- wahrgenommene Wettbewerbsvor- und -nachteile (spezifische Stärken und Schwächen im Wettbewerbsvergleich)
- vorhandene Verbesserungspotenziale, d. h. konkrete Ansatzpunkte, um das Geschäft kundenindividuell zu entwickeln

-----  
**Ausgangsbasis  
 Potenzialanalyse**  
 -----

Derartige Kundenbefragungen machen nur dann Sinn, wenn die nötige Bereitschaft vorhanden ist, die Befragungsergebnisse zum After-Market-Bereich anzunehmen und konstruktiv zu nutzen. Hierbei sollten insbesondere zwei Grundsätze Berücksichtigung finden:

**Grundsatz 1: „Perception is Reality“**

Immer wieder zeigt die Beratungspraxis, dass gewonnene Befragungserkenntnisse nach dem Motto „der Kunde hat ja keine Ahnung“ negiert werden. Im Kern geht es jedoch nicht darum, ob der befragte Kunde Recht hat oder nicht. Letztlich entscheidet dieser auf Basis der von ihm wahrgenommenen Leistungsfähigkeit des befragenden Unternehmens im Wettbewerbsvergleich. Das gilt selbst dann, wenn diese Wahrnehmung technisch/objektiv falsch sein sollte.

**Grundsatz 2: „Bereitschaft, sich selbst in Frage zu stellen“**

Häufig ist die eigene Selbstwahrnehmung geprägt von zahlreichen externen Effekten. Dies führt insbesondere im Vertrieb oft zu internen Fehleinschätzungen. Typischerweise findet man hier zwei Ausprägungen vor. Der häufigere Fall ist der des „Minderwertigkeitskomplexes“, bei dem die interne Wahrnehmung der eigenen Leistung deutlich hinter der externen Wahrnehmung des (potenziellen) Kunden zurückbleibt. In Ausnahmefällen beobachten wir auch den umgekehrten Effekt der „rosaroten Brille“.

Zur Abschätzung des realistisch vorhandenen Potenzials aus der installierten Basis hat sich die in nachfolgender Grafik skizzierte „Wasserfall“-Analyse bewährt.

-----  
**Externe  
 Perspektive  
 als Kern**  
 -----

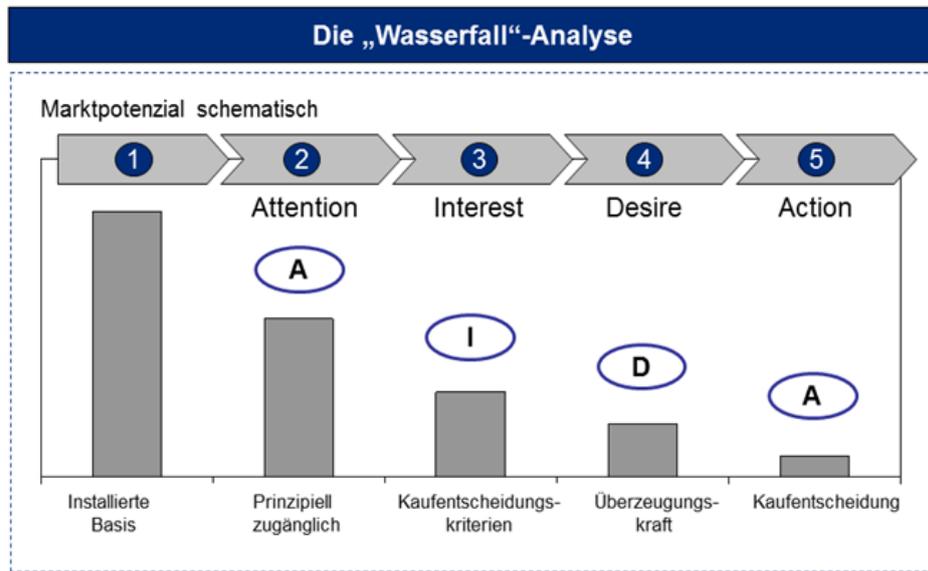


Abbildung 3: „Wasserfall“-Analyse basierend auf dem AIDA-Modell

**Abschätzung des realistischen After-Market-Potenzials**

Hierbei handelt es sich im Kern um das von Elmo Lewis bereits 1898 dargestellte AIDA-Modell, eines der bewährtesten Modelle zur Erklärung der Kaufentscheidung. Es beschreibt und quantifiziert den Kaufentscheidungsprozess vom Marktvolumen bis zum letztlich realisierbaren Umsatz, den es für die im Markt installierte Basis zu erheben gilt. Konkret werden pro Kaufentscheidungsstufe Fragen mit folgenden Inhalten adressiert:

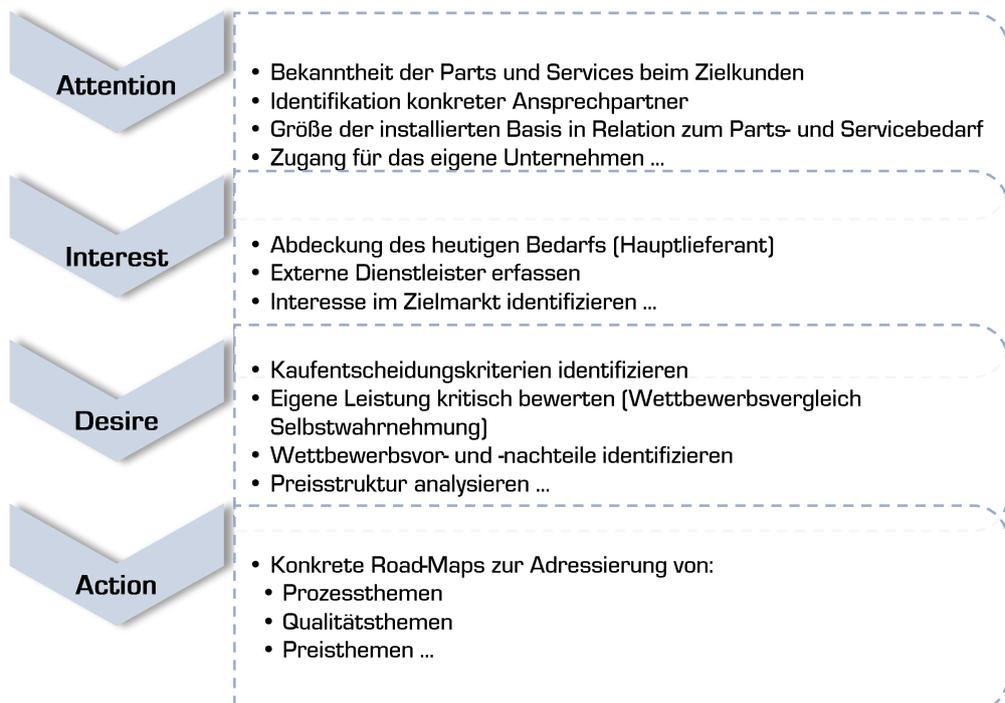


Abbildung 4: In der „Wasserfall“-Analyse zu adressierende Fragen

Das Prozessergebnis stellt die Abschätzung des „zugänglichen Potenzials“ dar. Hierzu werden, wie in Abbildung 5 skizziert, die befragten Accounts hinsichtlich Volumen-/Profitpotenzial und Zugänglichkeit bewertet. Für die attraktivsten Kombinationen werden anschließend konkrete Aktionspläne zur Kundenbearbeitung erarbeitet.

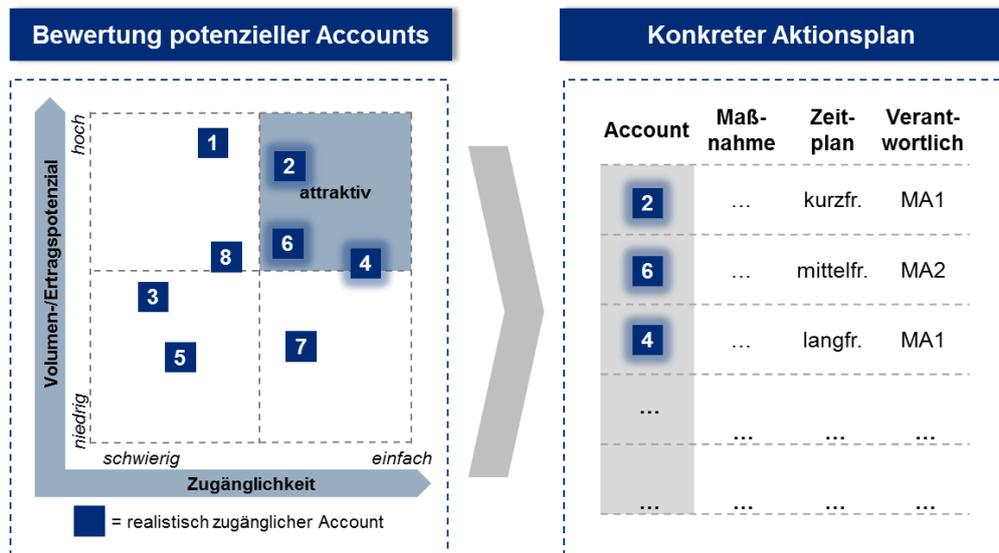


Abbildung 5: Identifikation der attraktivsten Accounts und Ableitung konkreter Road-Maps

-----  
**Zusammenfassung  
 und Fazit**  
 -----

Die installierte Basis an Maschinen und Anlagen stellt in zahlreichen Fällen einen ungehobenen Schatz mit immensen Umsatz- und vor allem Profitpotenzialen im After-Market-Bereich dar. Statt vorschnell After-Market-Strategien zu entwickeln, hat es sich bewährt, zunächst eine Bestandsaufnahme in Form einer Potenzialanalyse durchzuführen. Auf dieser kann dann mit einem konkreten Maßnahmenkatalog aufgesetzt werden. Kern dieser Analyse ist eine dezidierte Befragung anhand des „Wasserfall“-Modells bei Unternehmen, bei denen die installierte Basis steht. So lassen sich interne Fehleinschätzungen vermeiden und limitierte Ressourcen auf die attraktivsten Accounts bündeln. Damit wird eine saubere Basis zur Weiterbearbeitung des After-Market-Bereichs mit marktbasierter Themen wie differenziertem ET-Pricing, Entwicklung und Vermarktung von zielgruppenspezifischen Service-/Wartungsverträgen und der Entwicklung von spezifischen Problemlösungs-Kits im ET-Bereich etc. gelegt.

## Case Study



Ein weltweit tätiges mittelständisches deutsches Maschinenbauunternehmen erzielte einen Gesamtumsatz von ca. € 150 Mio. Der Anteil des hierin enthaltenen After-Market-Volumens lag bei ca. 10% und damit € 15 Mio. Das Unternehmen war seit mehr als 80 Jahren im Markt aktiv und verfügte über eine starke Marke. Der ursprünglich im Objektgeschäft angesiedelte After-Market-Bereich sollte neu strukturiert und marktseitig aufgestellt werden. Hintergrund hierfür waren vermutete hohe Service- und Ersatzteilpotenziale aus einem komplexen Portfolio mit knapp 30.000 aktiven ETs, die bis dato nicht ausgeschöpft wurden. Die im Markt installierte Basis lag bei mehr als 30.000 Maschinen, wurde aber durch einen starken Fokus auf das Neugerätegeschäft in der Vergangenheit nicht systematisch bearbeitet.

Basierend auf einer umfassenden Potenzialanalyse durch eine intensive Marktstudie mit potenziellen Kunden aus der installierten Basis wurden Zielkunden für eine sich anschließende Wachstums- und Profitoffensive festgelegt. Neben einer strukturierteren Kundenbearbeitung erfolgte eine Optimierung des bis dato zu undifferenzierten Cost Plus-Pricing sowie die Einführung von spezifischen „Problemlösungs“-Kits. Wie in Abbildung 6 dargestellt, gelang es in kurzer Zeit, den Umsatz um ein Drittel auf € 20 Mio. zu steigern und gleichzeitig die Profitabilität um 3%-Punkte zu verbessern. In Summe konnte durch diese Maßnahmen der Rohprofit um € 2,1 Mio. und damit um knapp 50% verbessert werden.

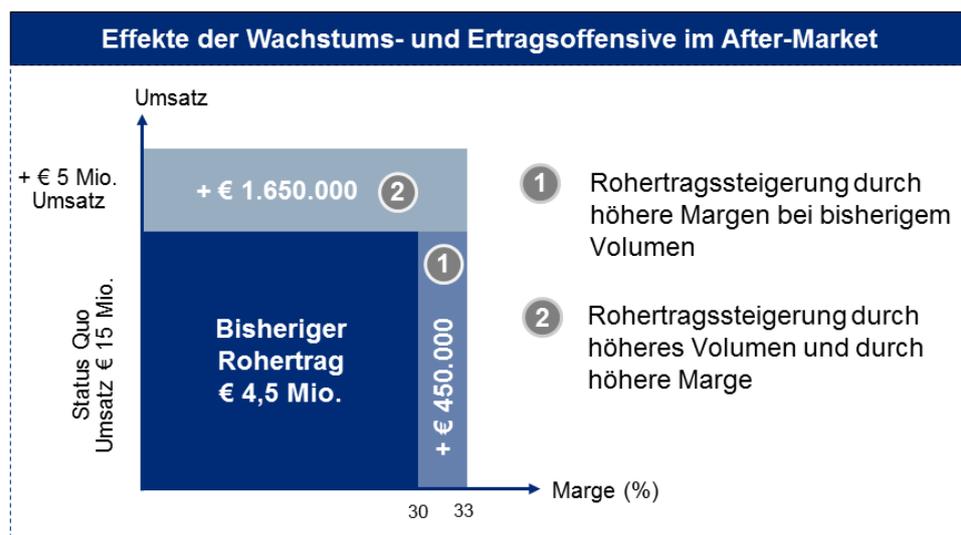


Abbildung 6: Effekte der Wachstums- und Profitoffensive im After-Market

## Autoren



Dieter Lauszus ist Partner bei EbelHofer Strategy & Management Consultants in Köln. Davor war er mehr als 20 Jahre bei einer internationalen Unternehmensberatung tätig und hat deren Aufbau in dieser Zeit maßgeblich mitgestaltet, hiervon in den letzten Jahren als Senior Partner.

Dieter Lauszus hat sich auf die Beratung von Unternehmen zu Wachstum und Ergebnisverbesserung auf der Marktseite spezialisiert. Dies beinhaltet insbesondere Vertriebs-, Wettbewerbs-, Preis- und Marketingstrategien sowie Organisationsfragen.



Steffen Sachs ist Consultant im Kölner Büro von EbelHofer Strategy & Management Consultants.

Er promoviert an der WHU-Otto Beisheim School of Management, Vallendar und studierte zuvor Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster sowie an der Universidad del País Vasco, Bilbao, Spanien. Der Schwerpunkt seines Studiums lag auf den Themenbereichen Marketing, Internationales Management und Rechnungswesen/Controlling.



Anne Knecht ist Consultant im Kölner Büro von EbelHofer Strategy & Management Consultants.

Sie studierte Betriebswirtschaftslehre an der IUBH School of Business and Management in Bad Honnef bei Bonn, sowie an der Northern Arizona University, AZ, USA. Der Schwerpunkt ihres Studiums lag auf den Themenbereichen Sales, Marketing und Dienstleistungsmanagement.

## EbelHofer Strategy & Management Consultants GmbH

An der Wachsfabrik 10  
50996 Köln

Telefon: +49 2236 38383-0  
Telefax: +49 2236 38383-33

[www.ebelhofer.com](http://www.ebelhofer.com)

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer:

Dr. Bernhard Ebel, Dr. Markus B. Hofer