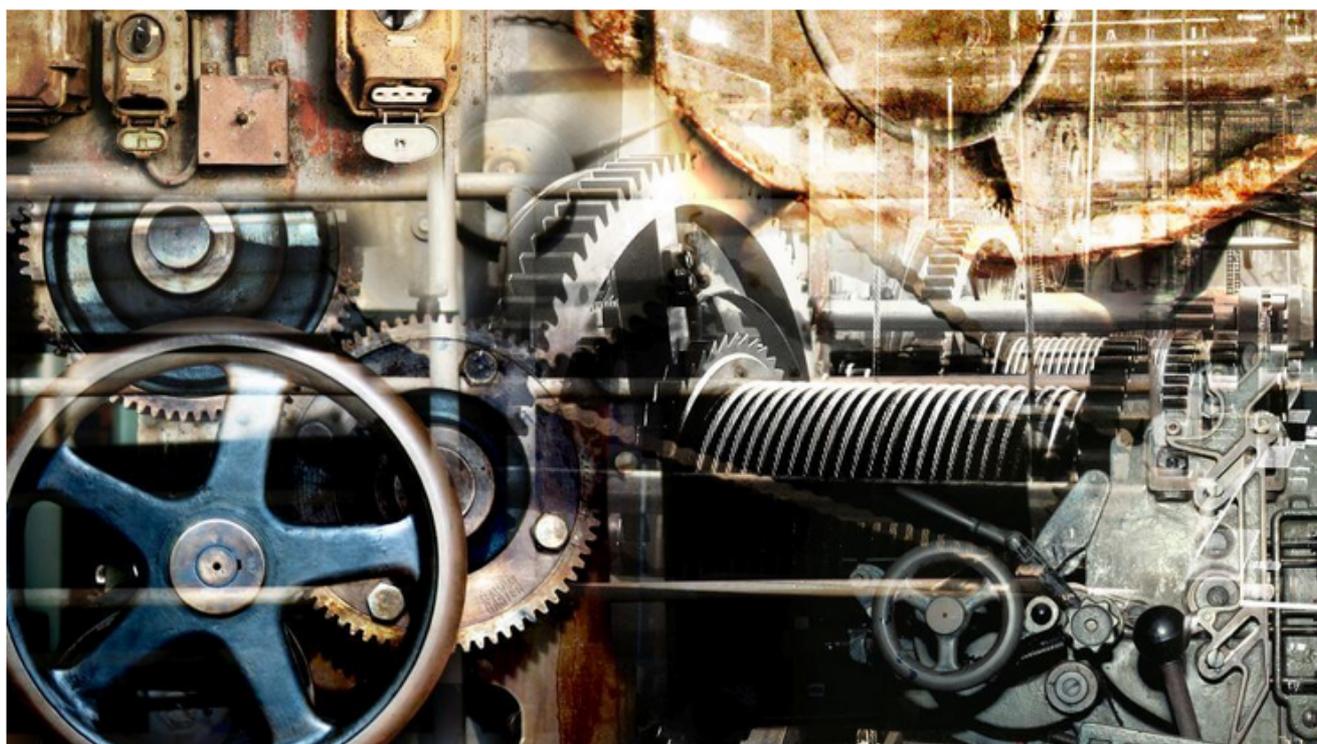


RATGEBER

## Aftersales-Management entscheidet über den Gesamterfolg

von Markus B. Hofer



(c) diverse/pixelio.de

**Dem Aftersalesmarkt kommt eine gesteigerte Bedeutung zu. Der herstellenden Industrie bieten sich hier häufig noch unentdeckte Umsatzpotenziale.**

**von Markus B. Hofer**

Häufig kommt dem Aftersales-Management in der herstellenden Industrie immer noch eine eher untergeordnete Rolle zu. Dabei ist dieses eigentlich schon längst ein unverzichtbarer und bedeutsamer Bestandteil im Industriegeschäft geworden, der in Zukunft kaum mehr wegzudenken ist: Mit teilweise über 30 Prozent Anteil am Gesamtumsatz liefert dieser Bereich einen wichtigen Ergebnisbeitrag. Erwirtschaftete Margen liegen im Aftersales-Bereich sogar weit über dem Neumaschinengeschäft. Es ist daher für die herstellende Industrie an der Zeit, dem Aftermarket die entsprechende Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, um Wachstum und Gewinne deutlich zu heben.

Ein wesentliches Ziel im Aftersales-Management ist die Kundenbindung. Ein regelmäßiger Kundenkontakt – auch über Jahre hinweg – sichert die Kundenbeziehung und führt zur Loyalitätssteigerung. Diese Erkenntnis ist nicht neu oder revolutionär. Umso mehr erstaunt es, dass viele Industrieunternehmen dies für den Aftersales-Bereich nicht gelten lassen wollen oder dessen Einfluss unterschätzen. Der stetige Kundenkontakt ist somit

<https://www.vertriebsmanager.de/ressort/aftersales-management-gesamterfolg>

probates Mittel, auch um sich zu aktuellen und künftigen Bedürfnissen der Kunden zu vergewissern, zum Beispiel ob demnächst eine Modernisierung oder Erweiterung einer Maschine oder sogar deren Ersatz ansteht. Durch die Kenntnis über die zuvor verkauften Güter einerseits und fortlaufende Kommunikation mit dem Kunden kann, wie auch im klassischen Verkauf, so auf die Wünsche des Kunden optimal eingegangen werden – im besten Fall bereits während sie noch entstehen.

## Echter Mehrwert für die Kunden

Die Frage nach den Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden steht dabei im Mittelpunkt – und natürlich, wie diese geweckt und beeinflusst werden können. Für diese Überlegungen kommen zahlreiche Leistungen in Betracht, wie etwa Reparatur, Service, Ersatzteilversorgung, Software Updates, Verbrauchsmaterial, Accessories, Umrüstung, Retrofit und Modernisierung.

Darüber hinaus soll ein zielorientiertes Aftersales-Management die Reduzierung von Ausfall- und Standzeiten der Maschinen, Anlagen und installierter Technik erreicht werden. Preventive/Predictive Maintenance wird zukünftig eine wichtigere Rolle spielen, da Bedarfssituationen, durch den stetigen Informationsfluss zwischen Kunden und Verkäufern, kurzfristig und präventiv gehandhabt werden können. Im Rahmen von Big Data bietet der gesamte Prozess im Aftersales-Management darüber hinaus zusätzlich den Vorteil, detaillierte Daten über die Nutzung der Maschinen und Anlagen zu sammeln. Diese bieten echten Mehrwert für die Kunden und den eigenen Verkaufsprozess, wie etwa niedrige Standzeiten, planbare Kosten für den Kunden, verstetigte Einnahmen für den Anbieter, hoher Qualitätsstandard, hohe Kundenorientierung, gesteigerter Servicegrad.

Insbesondere im Vertrieb ist also ein klarer Wandel der Denkweise von Nöten, um den Modus passiver Reaktion hinter sich zu lassen und die notwendige Dynamik im Aftersales-Management zu erreichen. Konzentrierte man sich im Vertrieb bisher auf den Verkauf der Anlagen und Maschinen im engeren Sinne, muss er sich nun als Bereich aufstellen, der sich stattdessen auf das Finden und Anbieten von Lösungen konzentriert. Dabei kommt dem Vertrieb eine neue Rolle als ständiger Ansprechpartner für den Kunden zu, der ihn vom ersten Kontakt bis zur letztendlichen Implementierung einer Lösung zur Seite steht – und zwar bis zum Ende des Lebenszyklus und nicht nur bis zur Installation der neuen Maschine.

## Geschäftsmodelle mit steigenden Erfolgsaussichten

Darüber hinaus sind eine radikale Weiterentwicklung des gesamten Preis- und Geschäftsmodells sowie eine Anpassung der Geschäftsabläufe der anderen Unternehmensbereiche erforderlich, um das Unternehmen für ein profitables Aftersales-Geschäft fit zu machen. Eine Reihe von verschiedenen Geschäftsmodellen haben sich bereits in unterschiedlichen Industrien etabliert und werden sich zukünftig auch in herstellenden Unternehmen weiter durchsetzen.

Bait and Hook-Modelle arbeiten zunächst mit günstigen Anschaffungskosten eines Produkts. Bedeutet der reine Verkauf des Basisprodukts unter Umständen sogar zunächst ein wenig profitables Geschäft, werden Gewinne primär über die Folgeausgaben für Verbrauchsmaterial erzielt. Klassische Beispiele finden sich bei Verbraucherprodukten wie Druckern und Nassrasierern. Subskriptionsmodelle machen einzelne Bestellvorgänge überflüssig und erschweren natürlich auch das Abwandern der Kunden zu Wettbewerbern. Dieses Modell arbeitet mit einer automatischen Nachorderung von Ersatz- und Verbrauchsteilen, z. B. mit dem regelmäßigen Versand von Kontaktlinsen oder der Lieferung neuer Druckerpatronen, sobald diese aufgebraucht sind. Das Modell ist vergleichbar einem Abonnement, in dessen Rahmen ein Kontrakt zur kontinuierlichen Belieferung mit (Verbrauchs-)Waren geschlossen wird.

Bei Pay per Use oder Performance Based Contracting erfolgt die Abrechnung nicht auf Basis des Anschaffungspreises, sondern anhand der Nutzung eines Produktes bzw. dessen Output. So stellt beispielsweise ein Lackhersteller nicht mehr die Menge für die Fahrzeuglackierung in der Automobilindustrie in Rechnung, sondern jede lackierte Karosserie. Auch der Anbieter von gewerblichen Spülsystemen Winterhalter

Gastronom bietet seine Systeme Abnehmern nutzungsbasiert an. So wird abnehmenden Gastronomen und Hoteliers nicht die Anschaffung eines Spülsystems, sondern jeder einzelne Waschgang in Rechnung gestellt.

## Aftersales-Management ist ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor

Im immer härter werdenden Wettbewerb entscheidet zukünftig der Ergebnisbeitrag aus dem Aftersales-Bereich über den Gesamterfolg eines Industrieunternehmens. Nur mit diesen Erlösen lassen sich Wachstum, Neuentwicklungen und umfangreiche Vertriebsaktivitäten finanzieren. Aber auch regelmäßige Kundenkontakte und eine gute Kundenbindung sind wichtige Treiber für das Geschäft. Eine rigide Trennung von Sales und Aftersales ist nicht mehr zeitgemäß. Die Zeiten, in denen Aftersales in der Schmutzdecke stand, sind endgültig vorbei. In vielen Unternehmen ist gerade dieser Bereich die Ertragsperle. Deshalb gilt es, Prozesse, Strategien und Organisationen besser aufeinander abzustimmen oder sogar integriert bzw. ganzheitlich zu entwickeln. Um die Ziele und letztlich auch das volle Potenzial des Aftersales-Bereichs auszuschöpfen, sind eine Orientierung der Unternehmen hinsichtlich neuer Erlös- und Betreibermodelle sowie ein konsequenter Umbau der Geschäftsmodelle erforderlich.

Über den Autor:



(c) Markus B. Hofer

Prof. Dr. Markus B. Hofer ist einer der Gründer und Geschäftsführenden Partner bei **Ebel Hofer Strategy & Management Consultants**. Sein Beratungsfokus liegt auf Wachstums- und Ergebnissteigerungsprojekten, vor allem in Pricing und Vertrieb. Er lehrt unter anderem Preismanagement an der International School of Management (ISM) in Dortmund.

von Markus B. Hofer  
management (Ebel Hofer) in Dortmund.  
von Markus B. Hofer