

Editorial

Wer kennt sie nicht, die Kosten des After Sales, die einem einen Strich durch das ansonsten gute Ergebnis machen: Garantiefälle, Gewährleistungen, Rückholaktionen, Schadensersatzansprüche und lästige Kunden mit hoher Streitbereitschaft. Als erstes assoziieren noch heute viele Unternehmer mit After Sales Probleme, Reklamationen und Nacharbeiten. Und doch wissen wir alle, dass gute After Sales Services Kunden begeistern können, dass das unmittelbare Feedback der Kunden dem Servicetechniker gegenüber Gold wert ist und viele Unternehmen die höchsten Deckungsbeiträge oder sogar den Großteil ihrer Gewinne in diesem Bereich verdienen. Worauf es bei operativer Exzellenz im After Sales Service ankommt, und wie Sie die „Visitenkarte Kundendienst“ optimieren können, lesen Sie in dieser Ausgabe der SHS News.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Florian Schatz & Clemens Satke
Geschäftsführer SHS Unternehmensberatung

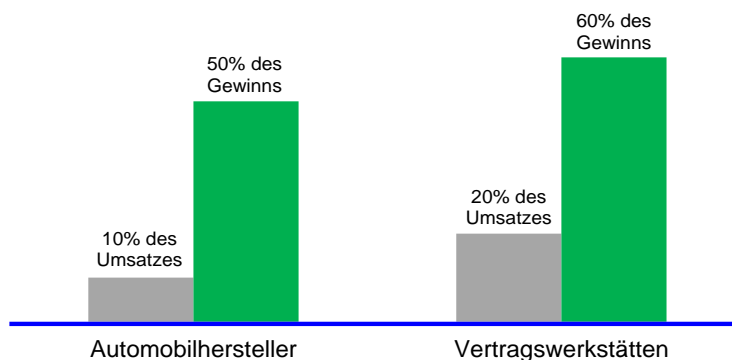
Text der Beratungsnews

Zufriedene Service Kunden sind Gold wert

Gute After Sales Services werden aus mehreren Gründen immer wichtiger für den Erfolg eines Unternehmens:

- 1) Zufriedene Servicekunden kaufen die gleiche Marke viermal so häufig wieder wie unzufriedene (46 % versus 11 %).
- 2) Service und Ersatzteile sind in der Automobilindustrie und in den angeschlossenen Vertragswerkstätten für den Großteil des Gewinns verantwortlich --- und das, obwohl der Wartungs- und Reparaturaufwand von KFZs von 11 Stunden pro Jahr (1970) auf unter 3 Stunden (2012) zurückgegangen ist.

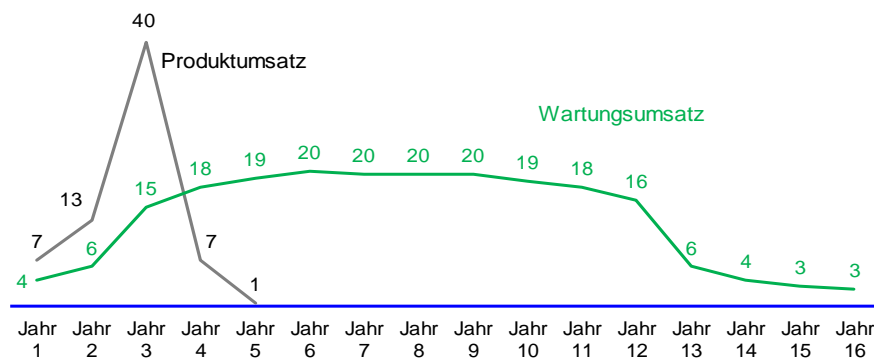
Anteil des Ersatzteilgeschäfts an Gewinn und Umsatz



Quelle: Carlisle und Company, Inc (2012). After Sales Kongress Frankfurt a.M. (2012)

- 3) Mit einer EBIT-Marge von bis zu 30 % ist das After Sales Geschäft die „Ertragsperle“ der Investitionsgüterindustrie
- 4) Im Maschinen- und Anlagenbau dauert der Wartungszyklus dreimal länger als der Produktlebenszyklus (15 bzw. 5 Jahre). Der Wartungsumsatz ist in Summe deutlich höher als der Produktumsatz

Produkt- und Wartungslebenszyklus anhand eines Beispiels von GE
Angaben in Mio. \$.



Quelle: Salegro AG München

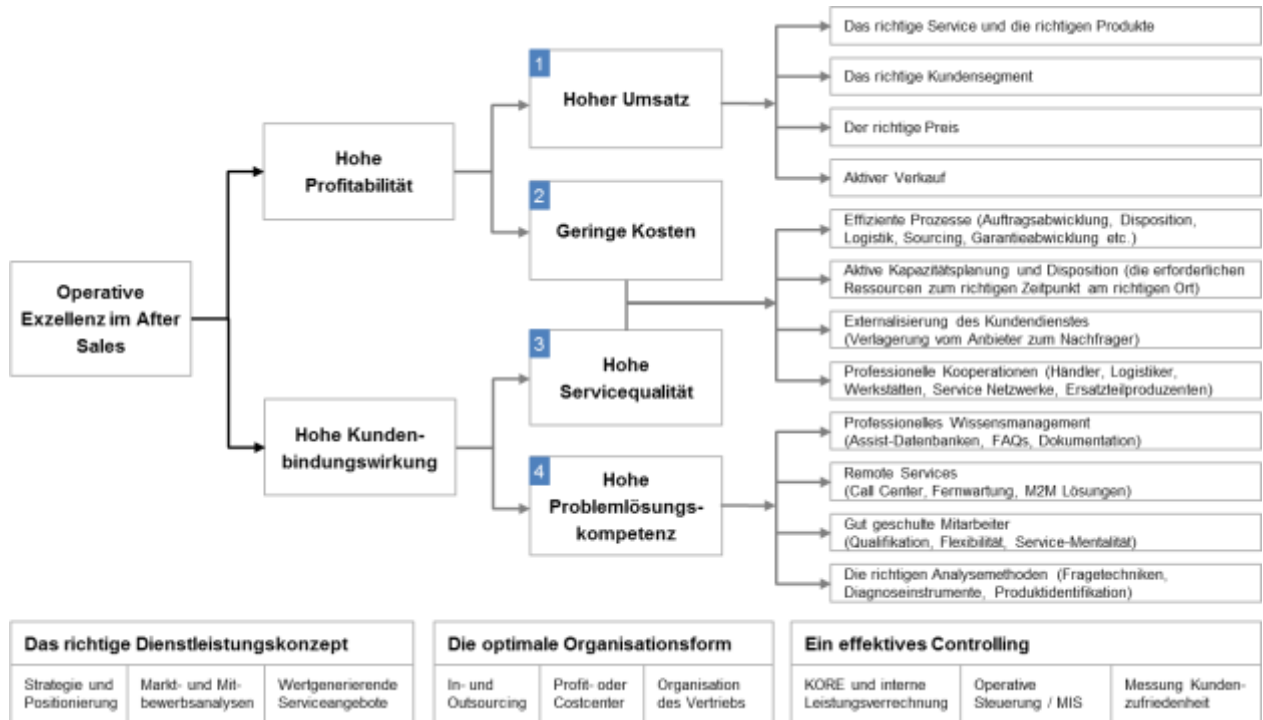
- 5) Das Qualitätsmanagement erhält über die Servicetechniker detaillierte Informationen zur Häufigkeit und zur Relevanz der Probleme vor Ort beim Kunden
- 6) Die Produktentwicklung kann auf die Daten und Informationen der After Sales Services zurückgreifen und so von vornherein Fehlerquellen vermeiden und (neue) Kundenbedürfnisse berücksichtigen
- 7) Die intelligente Verknüpfung der After Sales Daten mit dem eigenen CRM und demographischen Daten schafft schließlich für das Marketing neue Möglichkeiten, die Kunden gezielt zu erreichen

After Sales Services waren lange ungeliebte Stiefkinder, aber gerade hier zahlt sich eine zielgerichtete und innovative Produkt- und Serviceentwicklung aus. Neben dem klassischen Ersatzteilgeschäft bieten immer mehr Unternehmen Dienstleistungen wie Zertifizierungen und Auditierungen, spezielle Garantie-Packages mit längeren Laufzeiten, Ausfalls- und Mobilitätsgarantien, Kundens Schulungen sowie Updates und Upgrades an. Die Palette der Angebote umfasst CPO Programme (Certified Pre-Owned), Gebrauchtteilecenter, Online Plattformen mit FAQs, Wartungsverträge mit Service Level Agreements, Life Cycle Management, Entsorgung und Recycling.

Während früher der Verkaufsprozess mit der Produktion aufhörte, gilt heute: „Die erste Maschine verkauft der Vertrieb, die zweite verkauft das Service.“

Vier Stellhebel für operative Exzellenz in den After Sales Services

Sie wollen in Ihrem Unternehmen die After Sales Services forcieren? Dann sollten Sie sowohl eine hohe Profitabilität als auch eine hohe Kundenbindungswirkung anstreben:



- Die Ansatzpunkte für eine Erhöhung des Umsatzes sind im After Sales ident mit denen des Verkaufs von Neuprodukten und Anlagen: Das „richtige“ Service, der „richtige“ Preis, die „richtige“ Kundensegmentierung und –priorisierung und natürlich ein aktiver Verkauf mit Cross Selling Aktivitäten und Zusatzartikeln bzw. -leistungen.

Um die vorhandenen Umsatzpotenziale ausschöpfen zu können, müssen die Informationen vom Verkauf von Neuprodukten und Anlagen strukturiert zu den After Sales Services weitergegeben werden (und später in die andere Richtung retour).

- Um After Sales Dienstleistungen mit geringen Kosten anbieten zu können, sind effiziente Prozesse erforderlich.

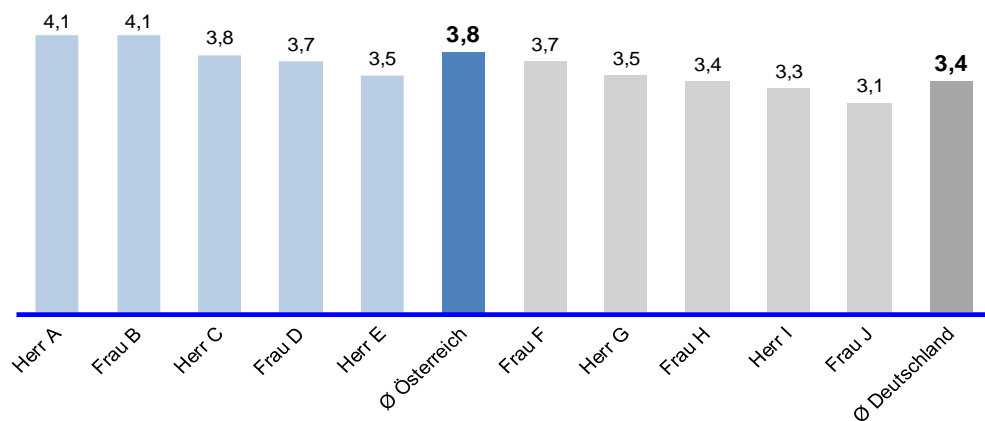
Grundsätzlich gelten bei der Optimierung der Prozesse des Kundendienstes die gleichen Prinzipien wie bei den klassischen Offer- und Order-to-Cash Prozessen. Alle Anfragen für den Kundendienst sollten zuerst gepoolt, dann priorisiert, vorbereitet, abgearbeitet, rückgemeldet und tagfertig fakturiert werden. Wie beim Vertriebsaußendienst sind eine gute Routenplanung, eine vorausschauende Terminplanung, eine hohe Schlagzahl und eine Entlastung der Mitarbeiter im

Außendienst von administrativen Arbeiten anzustreben. Gerade im Kundendienst ist aufgrund der hohen Komplexität eine weitgehende Standardisierung wichtig. Die Abläufe sind so zu gestalten, dass der Zeitaufwand der Servicetechniker immer den konkreten Aufträgen zugeordnet wird.

Im Kundendienst sind eine aktive Kapazitätsplanung und eine zeitnahe sowie flexible Disposition der Mitarbeiter wichtig. Nur so können unproduktive Stehzeiten vermieden und Kosten reduziert werden. Je nach Branche und Gegend ist zu prüfen, ob eine zentrale oder dezentrale Disposition (d.h. die Mitarbeiter teilen sich selber ein) mehr Vorteile bringt. Schließlich sind auch die richtige Größe der Servicegebiete und gute Arbeitszeitmodelle für einen effizienten Mitarbeiterereinsatz unerlässlich.

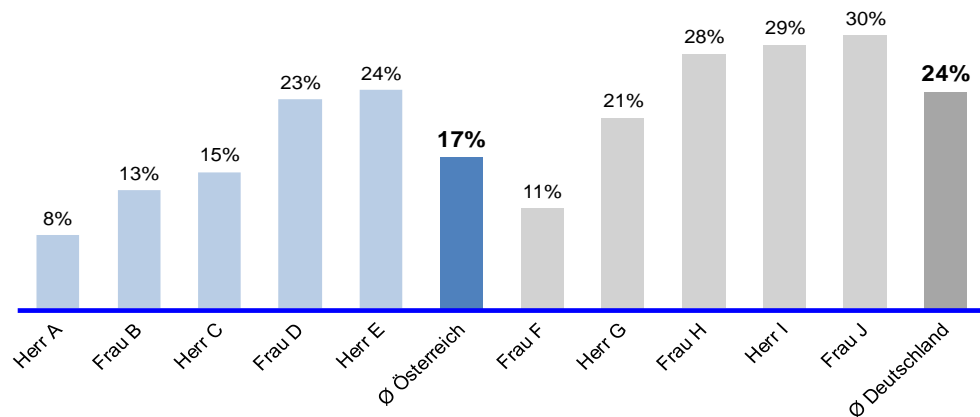
Über einen internen Benchmark zwischen verschiedenen Serviceeinheiten und MitarbeiterInnen können schnell und ohne viel EDV-Aufwand Best-Practice-Bespiele und Problemfelder bei der Mitarbeiterereinteilung herausgearbeitet werden:

Schlagzahl des Field Services
Anzahl Termine pro Außendiensttag



Quelle: SHS Unternehmensberatung GmbH

Anteil der Home-Office Tage im Field Service
in Prozent



Quelle: SHS Unternehmensberatung GmbH

- 3** Gute Prozesse generieren nicht nur geringe Kosten, sie stellen auch eine hohe Servicequalität sicher. Die Servicetechniker und Ersatzteile sind bei gut organisierten After Sales Einheiten schnell verfügbar und pünktlich vor Ort. Der Großteil der Fälle kann bereits beim ersten Mal abgeschlossen werden (Garantiefälle, Reklamationen und Reparaturen), was die Kundenzufriedenheit erhöht und die Kosten reduziert. Die Prozesse sind an den Kundenkontaktpunkten eindeutig und leicht verständlich, sodass nur wenige Kunden Fragen haben und im Kundenservice Center anrufen. Dadurch reduzieren sich wiederum Wartezeit und Abbruchquote bei den Telefonaten.

Ähnlich ist der Fall gelagert, wenn die Prozesse und Dienstleistungen so strukturiert sind, dass die Kunden sich selber helfen können (Verlagerung des Aufwands vom Anbieter zum Nachfrager): Die Kundenzufriedenheit steigt, und Sie vermeiden unnötige Kosten.

Kaum ein Unternehmen kann seine After Sales Services ohne Kooperationen mit Händlern, Logistikern, Werkstätten und Service Netzwerke anbieten. Die Prozesse sollten daher nicht nur intern optimiert werden, sondern End-to-End betrachtet werden (d.h. von der Kundenanfrage bis zum Abschluss der Arbeit aus Kundensicht). Ein weiterer Baustein auf dem Weg zur operativen Exzellenz ist eine laufende und transparente Beurteilung der Kooperationspartner (z.B. in Form einer Dealer Classification).

- 4 Eine hohe Problemlösungskompetenz wird im After Sales Bereich nicht ohne ein gutes Wissensmanagement, ohne richtige Analysemethoden und gut geschulte Mitarbeiter möglich sein.

Das sind auf den ersten Blick natürlich Binsenweisheiten, das Beispiel Caterpillar verdeutlicht aber, dass das Thema „Problemlösungskompetenz des Kundendienstes“ eine veritable organisatorische Herausforderung darstellt:

- ✓ Weltweit vier Millionen aktive Geräte
- ✓ 178 Händler an 500 Standorten
- ✓ 52 Sprachen und 42 Millionen zu übersetzende Wörter
- ✓ 230.000 User auf der Service-Plattform und 20 Millionen Hits pro Tag
- ✓ Verarbeitung von 270.000 Änderungsvermerken an der technischen Konstruktion

Eine gute Lösung für ein „Service Knowledge Management“ ist gleichermaßen für Händler, Kunden und Field Service Mitarbeiter verwendbar. Abfragbar sind Produkte und Seriennummern, und es gibt Schnittstellen zu Internet, Smartphones und Tablets. Abrufbar sind Explosionszeichnungen, der komplette BOM (Bill of Materials) sowie die Lösungen zu den bis dato aufgetretenen Problemen. Last but not least ist zu klären, ob und wie ein gutes Service Knowledge Management, die Ersatzteilverwaltung und die Garantie- und Auftragsabwicklung prozessual und IT-technisch zusammenspielen.

Der wichtigste Zukunftstrend im After Sales Bereich: Remote Services

Die Basis eines guten After Sales Services ist bei unseren Kunden stets eine umfangreiche und aktuelle Kunden- und Gerätedatenbank. Professionell organisierte Unternehmen wie eine Doppelmayr/Garaventa Unternehmensgruppe, die Case IH Gruppe (Fiat Industrial Group), Binder + Co oder die Kässbohrer Geländefahrzeuge AG oder im B2C-Bereich Firmen wie Miele wissen, welche Anlage und welches Gerät mit welcher Seriennummer und welchen Komponenten bei welchem Kunden im Einsatz ist. Das Kundenservicecenter kann gezielt die richtigen Antworten auf Fragen und Fehlermeldungen geben und die Servicetechniker nehmen zum Termin bereits die richtigen Ersatzteile mit.

Während ein gutes CRM in vielen Branchen bereits eine Selbstverständlichkeit darstellt, können Sie mit M2M Lösungen (Machine to Machine) Ihre Kunden noch begeistern. Was auch immer Sie herstellen (Autos, Kaffeemaschinen, intelligente Fassaden, Spielautomaten, Bankomat-kassen oder Software), intelligente M2M Lösungen schaffen für Sie und für Ihre Kunden in vielfacher Hinsicht eine Win-Win-Situation und wertvolle Zusatznutzen:

- ✓ Bei Defekten können Sie das richtige Ersatzteil bereits an die zuständige Werkstätte senden, bevor der Kunde den Schaden überhaupt meldet

- ✓ Ihr Kunde erhält auf sein Benutzerverhalten hin maßgeschneidert Tipps und Tricks zur besseren Nutzung (z.B. zur Reduktion des Energieverbrauchs oder zur Erhöhung der Maschinenverfügbarkeit)
- ✓ Mittels Fernwartung können Ihre Servicetechniker auf das Gerät zugreifen. Die Anlagenstillstände werden gering gehalten und die Techniker müssen nicht um die halbe Welt reisen
- ✓ Sie können analysieren, wie Ihre Geräte tatsächlich genutzt werden
- ✓ Fahrzeuge können besser überwacht werden
- ✓ Sie sehen, bei welchen Kunden Wartungen und Zertifizierungen anstehen und können so gut Auftragslöcher ihrer Servicetechniker füllen und Auslastungsschwankungen glätten
- ✓ Sie können Updates und Upgrades direkt einspielen
- ✓ Eine Optimierung der TCOs (Total Cost of Ownership) ist gemeinsam mit dem Kunden möglich

Intelligente IT Lösungen wie M2M alleine stellen aber noch nicht sicher, dass auch operativ exzellent gearbeitet wird. Die entsprechenden Kernprozesse des After Sales Services müssen entsprechend Ihrer IT-Möglichkeiten ausgerichtet und optimiert werden, z.B. im Hinblick auf die Garantie- und Reklamationsabwicklung, die Disposition, die Termin- und Routenplanung und die Ersatzteil- und Auftragsabwicklung.

Unter Remote Services verstehen wir übrigens nicht nur M2M Lösungen. Ein gut geschultes Call Center, ein guter Online Support mit FAQs und ein Wiki mit den Lösungen für alle bis dato aufgetretenen Probleme ermöglichen ebenfalls eine akkurate Ferndiagnose. Sie reduzieren die (kostspieligen) Termine der Servicetechniker vor Ort, und sie verringern die Stillstandszeiten.

Die operativ beste Remote Lösung ist die Befähigung Ihrer Kunden zur Selbsthilfe.

Die optimale Organisationsform und ein effektives Controlling

Neben dem richtigen Dienstleistungskonzept sind eine optimale organisatorische Eingliederung des After Sales Service in die Struktur des Unternehmens und ein effektives Controlling wichtige Bausteine operativer Exzellenz.

Bei der Organisation des Vertriebs ist je nach Branche zu entscheiden, wer die After Sales Services verkauft und wie der Vertrieb in die Gesamtorganisation eingebunden wird. Liegt die Verantwortung im Verkauf oder wird der Verkauf des After Sales als separater Vertrieb organisiert?



Abgesehen von Vertrieb und Marketing ist bei den After Sales Services eine Zentralisierung anzustreben, weil dezentrale Zugänge folgende Punkte nicht lösen können:

- Einheitliche Service-Standards, Kennzahlen und Manuals
- Umfassendes Wissensmanagement (inkl. FAQs)
- Ersatzteilbeschaffung und Ersatzteillogistik (gebündeltes Sourcing, reduziertes Working Capital)
- Aktive Service- und Ersatzteilbepreisung (Gewinn- und Marktanteilsoptimierung)
- Professionelle Entwicklung neuer Services, After-Sales-Produkte, Diagnosemethoden und M2M Lösungen
- Aufbau professioneller Kooperationen mit Händlern, Logistikern, Werkstätten, Service Netzwerken und Ersatzteilproduzenten

Die soeben erwähnten professionellen Netzwerke und Kooperationspartner sind im Servicebereich besonders wichtig. Sowohl die Vertragswerkstätten als auch die Hersteller können von einer engen Zusammenarbeit profitieren:

- ✓ Die Vertragswerkstatt wird in ihrer täglichen Arbeit unterstützt und kann effektiver und effizienter arbeiten
- ✓ Die Kunden sind mit dem Service zufriedener
- ✓ Der Hersteller verkauft über seine Partner mehr Originalersatzteile und in der Folge auch mehr Neuprodukte

Last but not least hat der Hersteller über Verträge mit „seinen“ Werkstätten und Kooperationspartnern auch einen direkten Einfluss auf die Qualität des Services und die Präsentation der Marke vor Ort.

Wie steuere ich meinen Kundendienst optimal?

Für die Steuerung von Field Service Techniker sind folgende Kennzahlen relevant:

- ✓ Anzahl der Termine pro Arbeitstag
- ✓ Anteil der Office Tage des Kundendienstes
- ✓ Leistungsgrad Field Service (Anteil verkaufter zu geleisteter Stunden)
- ✓ Ausmaß der ausbezahlten Überstunden
- ✓ Höhe der Zeit- und Urlaubsguthaben
- ✓ Qualifikationsniveau im Hinblick auf die geforderten Einsatzfelder (Service, Reparatur, Schulung, Verkauf)
- ✓ Höhe der Kulanzquote je Mitarbeiter und Region

After Sales Services: Cash Cow oder Cost Center?



Ein weiterer Block an Kennzahlen lässt sich unter „Prozess- und Servicequalität“ zusammenfassen:

- ✓ Telefonische Erreichbarkeit des Kundenservicecenters
- ✓ Verfügbarkeit von Ersatzteilen
- ✓ Wartezeit des Kunden bis zum ersten möglichen Termin mit dem Servicetechniker
- ✓ Erstlösungsquote bzw. wie oft der Techniker noch ein zweites Mal vorbeischauen muss
- ✓ Kundenzufriedenheit / CSI (Customer Satisfaction Index)

Wie ein operatives Kennzahlen-Cockpit im After Sales aussehen kann, zeigt Ihnen folgendes Beispiel:

Nr.	Kennzahl	Einheit	BASIS	Ampel	ZIEL	Jan 13	Feb 13	Mrz 13
			GJ 2012		GJ 2013			
Markterfolg								
1	Umsatz After Sales	€ in Mo.	77,2	●	82,0	6,7	7,1	7,0
2	Deckungsbeitrag After Sales	%	31%	●	32%	30%	29%	31%
3	Umsatz / After Sales Mitarbeiter	€	467.879	●	512.500	40.606	43.293	42.945
Produktmix								
4	Anteil Gewährleistungen und Garantien	%	25%	●	23%	26%	25%	28%
5	Anteil neuer Produkte und Services	%	6%	●	9%	9%	7%	10%
Service und Prozessqualität								
6	Telefonische Erreichbarkeit Service Center	%	95%	●	93%	92%	90%	87%
7	Verfügbarkeit kritische Ersatzteile innerhalb von 48 Stunden	%	95%	●	95%	90%	88%	85%
8	Erstlösungsquote Servicetechniker	%	90%	●	92%	91%	91%	90%
9	Externe Zugriffe Service Knowledge Datenbank	in Tsd. pro Arbeitstag	87	●	100	89	91	92
10	Kundenzufriedenheitsindex	%	90%	●	92%	92%	94%	92%
Produktivität Service								
11	Schlagzahl Field Service	Termine pro Außendiensttag	3,5	●	3,7	3,6	3,8	4,1
12	Anteil Office Tage	%	17%	●	17%	19%	21%	22%
13	Leistungsgrad (Verkaufte zu geleisteten Stunden)	%	45%	●	45%	44%	45%	45%
Aktiver Verkauf								
14	Hitrate Angebote	%	55%	●	60%	60%	55%	57%
15	Anteil aktive Termine	%	44%	●	50%	44%	43%	42%
16	Umsatz / Kunde / Termin	€	733	●	760	670	771	759
Personalkennzahlen								
17	Personalstand	FTEs	165	●	160	165	164	163
18	Ausbezahlte Überstunden	Std.	5.443	●	3.500	272	312	302
19	Urlaubs -und Zeitguthaben	Tage	825	●	800	825	833	811

Wenn Sie aussagekräftige, operative und vom After Sales Service direkt beeinflussbare Kenngrößen ermittelt haben, können Sie darauf aufbauend Anreizsysteme mit variablen Gehaltsbestandteilen implementieren.

Für die Messung der Schlagzahl der Field Service Techniker hat sich eine Verbindung der Kundendienstberichte mit dem CRM bewährt, d.h. jeder Kundenkontakt wird gleich im CRM abgebildet. Auch für die Servicetechniker haben integrierten Lösungen Vorteile. Bei einem führenden Haushaltsgerätehersteller können die Servicetechniker all Ihre Termine gleich

über Google Maps ansehen und bei Bedarf über die ebenfalls angezeigten Telefonnummern Termine auch schnell und unbürokratisch umdisponieren.

Hat Ihr Unternehmen Handlungsbedarf im Bereich After Sales Services?

Services und Dienstleistungen sind die Wertschöpfungsquelle des 21. Jahrhunderts. Bei unseren Projekten im Bereich der After Sales Services konnten wir unsere Kunden immer wieder in ihrem Streben nach operativer Exzellenz unterstützen und messbare Verbesserungen realisieren.

Um festzustellen, ob in Ihrem Unternehmen Handlungsbedarf besteht, haben wir abschließend ausgewählte Fragen formuliert, die Hinweise auf mögliche Optimierungsansätze bieten.

- Haben Sie ein ausformuliertes Dienstleistungskonzept bzw. eine definierte After-Sales Strategie?
- Haben Sie schon einmal die Größe Ihres After-Sales-Service Markts bestimmt und ihren aktuellen Marktanteil?
- Hat das After Sales Services bei Ihnen eine höhere Marge als das Neugeschäft?
- Sind CRM und After Sales Daten miteinander verknüpft?
- Wird Ihre Kundendienst-Wissensdatenbank gut gepflegt, d.h. sind die Lösungen für aufgetretenen Probleme dokumentiert und duplizierbar?
- Sind Verkaufsschulungen fixer Bestandteil der Ausbildung zum Kundendienstmitarbeiter?
- Haben Sie ein Kennzahlen-Cockpit zu den After Sales Services?
- Wie hoch ist die Erstlösungsquote Ihrer Servicetechniker vor Ort, d.h. in wie vielen Fällen kann das Problem beim ersten Termin gelöst werden?
- Wie hoch ist Ihre Abbruchquote im Kundenservicecenter bzw. im After Sales Innendienst?
- Wie hoch ist Ihre Ersatzteilverfügbarkeit bei kritischen Teilen? (Zielwert > 98%)
- Wie viele Termine nimmt ein Kundenservicetechniker bei Ihnen pro Tag wahr? (branchenabhängiger Zielwert; im Durchschnitt > 4 Termine)
- Wie hoch ist der Office-Anteil ihrer Servicetechniker? (Zielwert kleiner 10 %)
- Messen Sie die Kundenzufriedenheit im After Sales Service?
- Wie viele Überstunden werden pro Jahr pro Kundendienstmitarbeiter ausbezahlt?
- Haben Sie die After Sales Services zentralisiert oder erfindet jede Teilorganisation das Rad neu?

After Sales Services: Cash Cow oder Cost Center?



Wir hoffen, dass Ihnen die Lektüre des Newsletters die eine oder andere Anregung gebracht hat. -- Falls Sie uns Feedback zu diesem Newsletter geben wollen oder Fragen dazu haben, schreiben Sie bitte an schatz-satke@shs.at.

Gerne diskutieren wir mit Ihnen Ansatzpunkte für ein gemeinsames Projekt und wie Sie aus einem Cost Center After Sales eine Cash Cow machen können.

Die nächsten beiden SHS Beratungsnews werden folgende verwandte Themen behandeln

- ✓ Operative Exzellenz im Ersatzteilgeschäft
- ✓ Operative Exzellenz im Kundenservicecenter

Mit freundlichen Grüßen,
Florian Schatz & Clemens Satke

Impressum und Kontakt:

Verantwortlich für den Inhalt: SHS Unternehmensberatung GmbH; Sitz: Adamgasse 16, 6020 Innsbruck

Copyright

SHS Unternehmensberatung GmbH

Disclaimer:

Alle Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Eine Haftung für Inhalte externer Links ist ausgeschlossen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Redaktion:

Dr. Florian Schatz. Mag. Clemens Satke. Mag. Christian Kniescheck. Mag. Katrin Ségur-Cabanac