

Services als Wachstumstreiber

Der Umsatzanteil an Serviceangeboten in der Chemiebranche ist bislang gering

Unternehmen sichern sich einen strategischen Wettbewerbsvorteil, wenn sie ihre Erzeugnisse nicht mehr traditionell als Produkt, sondern ergebnisorientiert als Service verkaufen. Sie sind näher am Kunden, werden zum Lösungsanbieter und maximieren Customer Life Time Value. Einige Branchen sind dabei weiter als andere. Was können Chemieunternehmen daraus lernen?

Bereits vor der Coronakrise standen Unternehmen vor einer Kombination von Herausforderungen aus Commoditisierung, Kosten- und Preisdruck. Gleichzeitig wurden Big-Data-Konzepte und IoT-Technologien in der Praxis nutzbarer, insbesondere als Grundlage für neue Serviceangebote. In Zeiten angespannter Budgets wird dieser Trend noch verstärkt, da Kunden durch die Nutzung von Serviceangeboten ihre Kosten und Zahlungsströme besser steuern können.

Im Jahr 2020 haben wir im Rahmen einer branchenübergreifenden Studie mehr als 200 Manager aus Industrieunternehmen zu ihrer Sicht auf Serviceangebote befragt. Themen waren u.a.:

- Welches Wachstumspotenzial liegt in Serviceangeboten?
- Welche Art von Serviceangeboten ist am vielversprechendsten?
- Was sind Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren?
- Im Folgenden fassen wir die Erkenntnisse und Empfehlungen aus dieser Studie zusammen.



Andrea Maessen,
Simon-Kucher



Jan Haemer,
Simon-Kucher

– mit Luft nach oben. Die Studienteilnehmer erwarten bis 2023 eine Verdoppelung dieses Umsatzanteils auf 32%. Chemikalienhersteller managen und optimieren bspw. gesamte Abwasserprozesse, statt nur die Prozesschemikalien bereitzustellen. Werkzeughersteller berechnen die verbrauchte Druckluft statt des Kompressors. Innovative Unternehmen aus der Gebäudetechnik bieten nicht mehr Schließzylinder mit Schlüssel, sondern Zutrittsmanagementsysteme samt digitaler Schlüsselschlüssel und Verwaltung an.



Vorstellungen von Anforderungen und Preisen von Produkten. Wenn sie einen Service kaufen, erwarten sie ein spezifisches Ergebnis wie etwa einen zuverlässigeren Lieferprozess oder ein höheres Sicherheitsgefühl in Bezug auf Wartung. Ein Vertriebsteam muss hinreichend spezialisiert und trainiert sein, um die Einkäufer zu überzeugen, dass sie genau dieses Ergebnis auch liefern können.

• **Leistungsversprechen:** Die Fähigkeit des Kunden, den vollen Mehrwert aus den Serviceangeboten zu ziehen, variiert. Die Angebotsgestaltung muss auf verschiedene Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden. Ein „Basisangebot“ hilft Kunden, das Angebot kennenzulernen, bevor sie ein höheres Service Level auswählen.

• **Erlösmodell:** Kunden fällt es schwer, die Kosten der Nutzung eines Services abzuschätzen. Sie sind unsicher, inwiefern ihr Nutzungsverhalten die Kosten beeinflusst.

Für die Akzeptanz ist es entscheidend, das „richtige“ Erlösmodell und die „richtige“ Preismetrik zu definieren. Erfahrungsgemäß unterschätzen Unternehmen, wie stark das Zusammenspiel von Angebotsgestaltung und Preismetrik – statt der Preis an sich – die Akzeptanz des Angebots determiniert.

Aktuell bieten viele Unternehmen ihre Services kostenlos an. Laut unserer Studie schaffen es vier von fünf Unternehmen nicht, ihre Services vollständig abzurechnen, auch weil sie diese als eine Art Marketing- und Vertriebskosten sehen. Sie übersehen dabei einen wichtigen Punkt: Was nichts kostet, hat keinen Wert!

Jetzt handeln: In fünf Schritten den Serviceumsatz steigern

Die Entbündelung von Sonderleistungen durch „Pay-per-Use“-Modelle ist eine gute Sofortmaßnahme,

um im ersten Schritt Mehrumsatz aus Services zu generieren. Folgende fünf Schritte helfen dabei, die Wachstumschancen aus Serviceangeboten systematisch und umfassend anzugehen:

• **Strategie prüfen:** Bewerten Sie Kundenbedürfnisse und Markttrends (inkl. Wettbewerb), um konkrete Wachstumssegmente zu identifizieren und quantifizieren.

• **Serviceangebot standardisieren:** Eine klare Definition des Leistungsumfanges ist Grundvoraussetzung für den proaktiven Verkauf jeder Art von Services. Erstellen Sie Ihr umfassendes Serviceportfolio, schließen Sie etwaige Angebotslücken und gestalten Sie Servicepakete, um Kundenbedürfnisse je nach Segment passgenau zu bedienen.

• **Preismodell und -metrik wählen:** Das Spektrum an Preismetriken ist schier unendlich, es reicht von nutzungs- bis zu ergebnisorientierten Modellen, die sich an Kosteneinsparungen für den Kunden orientieren. Berücksichtigen Sie bei der Auswahl des Modells unerwartetes Nutzerverhalten und dessen Auswirkungen auf ihre Kosten und Haftungsrisiken.

• **Marktengang optimieren:** Ein Dienstleistungsvertrieb verändert die Kundeninteraktion. Balancieren Sie zwischen „One Face to the Customer“ und einem Teamansatz und richten Sie Verantwortlichkeiten und Schnittstellen zwischen Vertriebs- und Servicemitarbeitern entsprechend aus.

• **Prozesse und Systemlandschaft anpassen:** Jede Art Dienstleistung ist durch eine Abfolge von Aktivitäten genau definiert. Etablieren Sie nahtlose Prozesse zur Erbringung Ihrer Dienstleistungen, unterstützt durch Softwaremodule für Bestell- und Bezahlvorgänge sowie Änderungen von Vertragsumfang und -laufzeiten.

Serviceangebote helfen Unternehmen, sich im Markt zu differenzieren, neue Wettbewerbsvorteile zu schaffen und künftiges Umsatzwachstum

ZUR PERSON

Andrea Maessen ist Senior Partnerin in der Chemicals Practice bei Simon-Kucher. Ihre Beratungsschwerpunkte liegen in der Optimierung von Preis- und Vertriebsprozessen und -systemen sowie in der Entwicklung von Vertriebs- und Preisstrategien. Sie unterstützt Unternehmen beim Aufbau von Pricing-Kompetenzen.

ZUR PERSON

Jan Haemer ist Partner in der Chemicals Practice bei Simon-Kucher und Spezialist für Produktportfoliomanagement sowie für die Entwicklung, Umsetzung und Digitalisierung von Vertriebs- und Preisprozessen. Er unterstützt überwiegend global aufgestellte Unternehmen mit europäischem Hauptsitz.

zu steigern. Die Entbündelung von transaktionalen Sonderleistungen mit „Pay-Per-Use“-Modellen ist ein erster wichtiger Schritt. Lebenszyklusbezogene Services erhöhen die Kundennähe im After Sales. Viele Branchen nutzen bereits Servicestrategien, differenzierte Angebotsgestaltung und spezialisierte Preismodelle, um die Kundenbindung zu erhöhen, mehr Neugeschäft zu generieren und ihren Mehrwert besser zu monetarisieren. Jetzt ist die Zeit, dieses Thema anzugehen.

Andrea Maessen, Senior Partnerin in der Chemicals Practice, Simon-Kucher & Partners, Köln

Jan Haemer, Partner in der Chemicals Practice, Simon-Kucher & Partners, Frankfurt

- andrea.maessen@simon-kucher.com
- jan.haemer@simon-kucher.com
- www.simon-kucher.com

Wachstumspotenzial von Serviceangeboten klar vorhanden

Rund 95% der Befragten erwarten eine Verdoppelung ihrer Serviceumsätze von heute durchschnittlich 8% auf 18% ihres Gesamtumsatzes innerhalb von drei Jahren. Elektronik- und Maschinenbauunternehmen haben bereits heute einen hohen Umsatzanteil mit Services (12% bzw. 19%) und sehen dort auch zukünftig das größte Potenzial. Unternehmen der Chemie- und Baubranche haben den niedrigsten Serviceanteil (jeweils 3%), erwarten jedoch eine Verdreifachung innerhalb der nächsten drei Jahre.

Das Wachstumspotenzial hängt stark von der Art der angebotenen Services ab: Bei transaktionsbezogenen Services wie Planungsleistungen, Lieferlogistik oder Zahlungskonditionen lässt sich der Serviceumsatz laut Studienteilnehmer um bis zu 130% steigern, von aktuell 7% auf 16%. Lebenszyklusbezogene Dienstleistungen mit laufender Betreuung wie Wartung, Instandhaltung oder Anwendungsberatung haben ein Steigerungspotenzial von 93% (von 13% auf 25% Umsatzanteil) in drei Jahren.

Full-Service-Lösungen haben das höchste absolute Wachstumspotenzial und wirken oftmals disruptiv in der Wertschöpfungskette. In diesen Fällen ist das gesamte Geschäftsmodell nicht mehr auf das eigentliche Produkt, sondern vielmehr dessen Nutzen ausgerichtet. Ein vereinfachtes Beispiel aus dem Endkundengeschäft wäre „Verkaufe das Licht, nicht die Leuchte“. In Industrieunternehmen stellen Full-Service-Lösungen derzeit mit 16% den größten Umsatzanteil

Vorteile von Service- im Vergleich zu reinen Produktangeboten

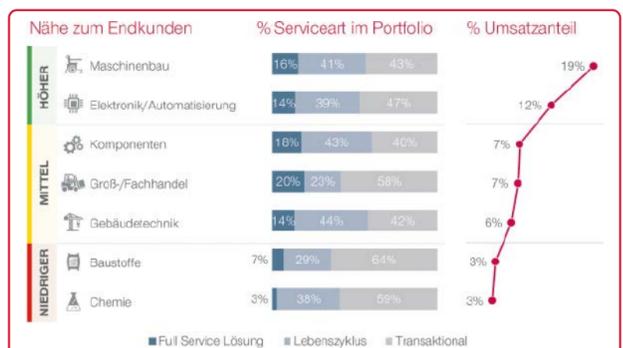
Was macht Serviceangebote erfolgreich? Hierzu wurden die 10% der Unternehmen mit dem höchsten Serviceanteil am Umsatz betrachtet. Diese „Besten“ sehen drei wesentliche Vorteile aus Serviceangeboten: Höhere Kundenbindung (87%), mehr Neugeschäft durch preislich attraktivere Angebotsmodelle (73%) und bessere Monetarisierung der Leistung (67%).

Die Studie hat außerdem gezeigt, dass Serviceumsätze mit zunehmender Kundennähe steigen: Branchen mit höherem After-Sales-Geschäft erzielen einen höheren Serviceumsatz. Hierzu gehören vor allem Unternehmen aus dem Maschinenbau (19%) und der Elektronik (12%). Sie dienen als Maßstab für andere Branchen. Sie verkaufen Betriebsstunden laut Studienteilnehmer und berechnen gefahrene Kilometer statt Reifen. Diese Beispiele sind jedoch bisher auch in diesen Industrien eher noch Ausnahmen als die Regel.

Drei Erfolgsfaktoren für Umsatzwachstum aus Serviceangeboten

Der typische Pfad zu Full-Service-Lösungen (oder „Outcome as a Service“) auf Basis der Produktnutzung beginnt mit einer Steigerung der Kundennähe. Das umfasst bspw., Serviceangebote hinsichtlich Logistiklösungen, Beratungsleistungen und Datennutzung systematisch zu optimieren und zu erweitern. Erfahrungsgemäß spielen dabei drei Faktoren für den Erfolg eine Rolle:

• **Vertriebskompetenz:** Einkäufer haben typischerweise sehr genaue



Serviceportfolio und Serviceumsatz nach Branchen

PERSONALEINSETZPLANUNG

Personaleinsatzplanung mit Arbeitszeit 4.0 – Welche Aufgaben gehören konkret dazu?

Arbeitszeit 4.0 und Personaleinsatzplanung, wie geht das? Lesen Sie dazu die Kolumne der Workforce Management Expertin Andrea Romeiser, Business Development bei Inform.

Aufgabe der Personaleinsatzplanung ist es, die Arbeitszeit von Mitarbeitern „richtig“ zu verteilen. Konkret bedeutet das, Mitarbeiter dann und so einzusetzen, dass sie den personellen Kapazitätsbedarf optimal erfüllen, inkl. fachlicher Anforderungen. Dabei sind viele Vorgaben einzuhalten, z.B. die Verkürzung der Arbeitszeit ab 55 Jahre oder individuelle Langzeitkonten.

Zu den Aufgaben eines Planers gehört das operative Tagesgeschäft: Er muss auf ungeplante Ereignisse reagieren, seien es Änderungen des Personalbedarfs oder der Verfügbarkeit von Mitarbeitern. Wenn nicht, sorgt er für Ersatz. Ob und wie das gelingt, hängt vom zeitlichen Vorlauf und den betrieblichen Möglichkeiten ab. Eine schnelle Information und

Bewertung der Auswirkungen ist erfolgskritisch. Sind Engpässe absehbar, müssen Handlungsoptionen geprüft, ihre Eignung und die Kosten bewertet werden. Dabei spielen Ankündigungsfristen eine Rolle, die ggf. den Einsatz externer Ressourcen erforderlich machen. Das Ziel ist, schnell eine gute Lösung zu finden, den Aufwand dafür gering zu halten und alle Beteiligten zeitnah über Änderungen der Schichtplanung zu informieren. Das Ergebnis hängt neben dem Know-how des Planers von internen Prozessen, der Verfügbarkeit relevanter Informationen und der reibungslosen Kommunikation ab.

Eine spezialisierte Software für die Personaleinsatzplanung ist eigen hierauf zugeschnitten. Sie unterstützt den Planer auch bei Anfragen der Mitarbeiter, z.B. nach freien Tagen, verkürzten oder alternativen Schichten. Damit das Tagesgeschäft reibungslos funktioniert, muss lange vorher die erforderliche Kapazität an Arbeitszeit ermittelt werden, inkl. fachlicher Anforderungen. Diese und das zur Verfügung stehende Kontingent an Arbeitszeit bilden die Grundlage dafür, wann welche Mitarbeiter für welche Schicht eingeplant werden.

Drei-Schicht-Betriebe gehen häufig von der vertraglichen Wochenar-

beitszeit aus und verteilen diese in 8-h-Anwesenheitsschichten auf 24 h am Tag und durchschnittlich fünf Einsätze pro Mitarbeiter und Woche. Dabei wird übersehen, dass ein Mitarbeiter operativ für deutlich weniger Stunden zur Verfügung steht als die vertragliche Wochenarbeitszeit. Zum einen reduzieren gesetzliche Feiertage die Soll-Arbeitszeit. Zum anderen verringern Urlaub, Krankheit und Weiterbildung das operativ einsetzbare Kontingent an Arbeitszeit. So können aus vertraglichen 37,5 Wochenstunden leicht 27 h werden. Dem muss in der Vorplanung Rechnung getragen werden, vor allem bei der Planung von Urlaub und Weiterbildung. Ungesteuert treten ansonsten die typischen Schwankungen der operativen Arbeitszeit auf, die nicht mit dem tatsächlichen Bedarf synchronisiert sind. Ineffizienzen und Engpässe sind dann vorprogrammiert.

Ferner ist die Personaleinsatzplanung das Bindeglied zur Jahresbudgetplanung, aus der sich das verfügbare jährliche Kontingent an Arbeitszeit ergibt. Sie liefert wichtige Kennzahlen, z.B. für Entscheidungen ob und wie ausscheidende Mitarbeiter ersetzt werden, und für das Controlling des Personaleinsatzes.



Andrea Romeiser,
Business Development Workforce Management,
Inform GmbH, Aachen
Tel.: +49 2408 9456-3024
a.romeiser@inform-software.com
www.workforceplus.de



Inform entwickelt Software zur Optimierung von Geschäftsprozessen mittels Digital Decision Making auf Basis von Künstlicher Intelligenz und Operations Research. Sie ergänzt die klassischen IT-Systeme und steigert die Wirtschaftlichkeit und Resilienz vieler Unternehmen. Mehr als 800 Softwareingenieure, Datenanalysten und Berater betreuen heute mehr als 1.000 Kunden weltweit, z.B. im Maschinen- und Anlagenbau, Industrie, Handel, Flughäfen, Häfen, Logistik, Banken und Versicherungen.