

Patentrezept Service-Geschäft? – Chancen und Risiken für Unternehmen in der Analysen-, Bio- und Labortechnik

Dr. Adrian Reisch

J&M Management Consulting AG

Hersteller von Produkten der Analysen-, Bio- und Labortechnik sind einem stärker werdenden Wettbewerbs- und Kostendruck ausgesetzt. In einem stark liberalisierten und hoch internationalen Markt stellen die Kunden immer höhere Anforderungen an die Service-Qualität und das Portfolio der Anbieter. Der Ruf nach kompletten Lösungen aus Produkten und passenden Services wird lauter. Wie die Anbieter mit den Chancen und Risiken, die sich daraus ergeben, umgehen, hat J&M Management Consulting in einer gemeinsamen Studie mit dem Verband SPECTARIS e.V. untersucht.

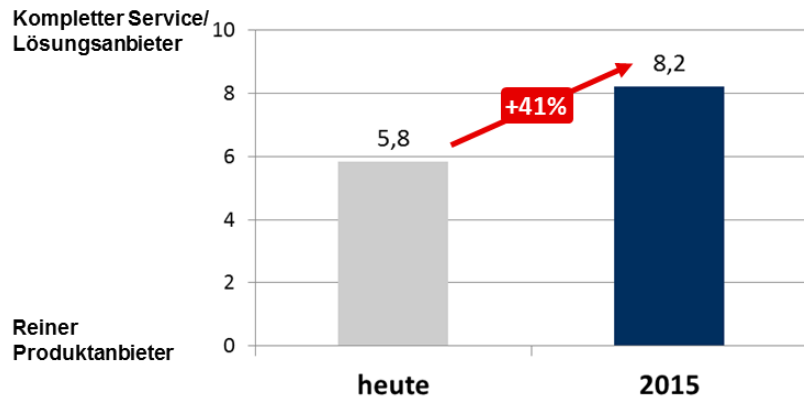
Labore fordern zunehmend eine hohe Geräteverfügbarkeit bei minimalen Wartezeiten. Der Service soll effizient ablaufen ohne dass hohe Kosten für die Instandhaltung anfallen. Auch die Produkte selbst werden technisch immer ausgereifter, ihr IT-Anteil steigt. Der Druck auf die Anbieter im ABL-Umfeld wächst, bietet ihnen aber auch Chancen. Denn das Service-Geschäft kann – vorausgesetzt es wird richtig angegangen – wesentlich lukrativer als das Produktgeschäft sein. Bei Neuanschaffungen betrachten Labore bereits verstärkt die Total Cost of Ownership (TCO) über den gesamten Lebenszyklus der Produkte und beziehen Wartung, Inspektion, Instandhaltung und Reparatur in ihre Rechnung mit ein. Wer als Anbieter hier ansetzt und seinen Kunden attraktive und innovative Service-Angebote macht, kann sich vom Wettbewerb abheben, seine Kunden langfristig an sich binden und selbst profitabel wachsen.

Analysen-, Bio- und Labortechnikhersteller schärfen ihr Service-Profil

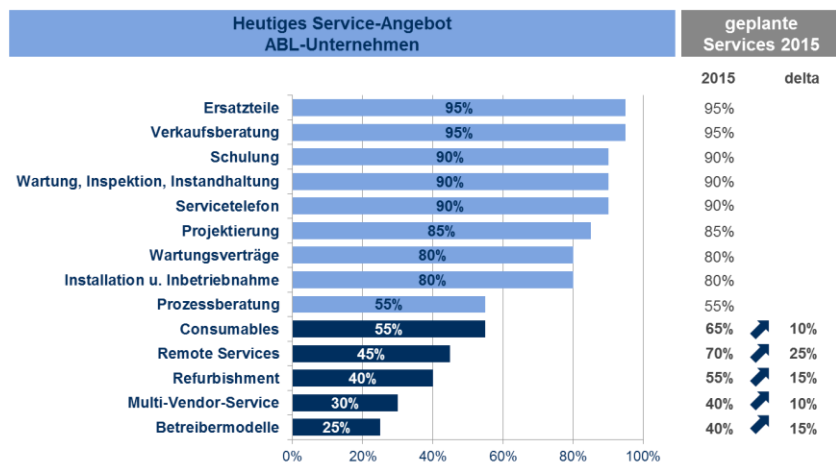
Damit das gelingt, benötigen die Hersteller eine überzeugende Service-Strategie, die ebenso überzeugend gelebt wird. Das umfasst zunächst einmal ein systematisches Vorgehen bei der Entwicklung und dem Vertrieb von Services und Lösungen. Innovationsmanagement und Vertrieb dürfen in ihrer Professionalität dem Produktgeschäft in nichts nachstehen. Ein Risiko im Service-Geschäft sind mangelhafte Kenntnisse der Kundenanforderungen. Wie die Untersuchung gezeigt hat, sind die Hersteller von Analysen-, Bio- und Labortechnik bereits sehr reif, was ihre Produkte anbelangt. Dabei wird eine Differenzierung vom Wettbewerb rein über die Produkteigenschaften jedoch zunehmend schwierig. Besonders in reifen Märkten wie Deutschland oder den USA sind exzellente Services eindeutig ein Differenzierungsmerkmal und zunehmend einer der stärksten Wettbewerbsfaktoren. Entsprechend überrascht es nicht, dass die Hersteller ihr Service-Profil schärfen wollen. Derzeit sehen sie sich auf dem Entwicklungspfad vom „reinen Produkthanbieter“ hin zum „kompletten Service-/ Lösungsanbieter“ unge-

fähr in der Mitte, bzw. etwas stärker in Richtung Service-Anbieter fortgeschritten. Die Standard-Services bieten die befragten Hersteller bereits an, etwa Ersatzteile, Schulungen oder Wartung, Inspektion und Instandhaltung. Entsprechend planen sie hier bis 2015 auch keinen weiteren Ausbau. Ihr Service-Portfolio erweitern wollen sie hingegen um die noch wenig verbreiteten Services wie Remote Services, Refurbishment und Betreibermodelle.

Insbesondere bei den Remote Services wollen die Befragten stark investieren. Voraussetzung und Herausforderung zugleich ist dabei die elektronische Anbindung der Geräte der Analysen-, Bio- und Labortechnik bei den Kunden vor Ort. So lassen sich zum einen neue, innovative



Services wie Ferndiagnostik, Online-Software-Updates oder präventive Wartung anbieten. Zum anderen erhalten die Anbieter eine hohe Transparenz über die installierte Basis. Befragte Hersteller vertreiben oft mehr als die Hälfte ihrer Produkte über indirekte Kanäle wie Händler und Vertriebspartner. Entsprechend gering ist der Durchgriff zu den Endkunden, gerade auch im Service-Geschäft. Eine erhöhte Transparenz über die installierten Geräte wirkt als großer Hebel auf das Service-Geschäft, beispielsweise lassen sich Service-Einsätze so besser planen. Neben der elektronischen Anbindung erhöhen die Champions unter den befragten Unternehmen die Transparenz über ihre installierte Basis durch Langzeit-Wartungsverträge sowie eine durchgängige, systemunterstützte Kooperation mit Handelspartnern. Ein Verkaufsleiter gab in der Befragung an: „Für alle in den letzten 20 Jahren verkauften Geräte wissen wir, wo sie stehen und können den letzten Service datieren.“ Eine solch vorbildliche Transparenz über ihr Wartungsgeschäft können jedoch nur die wenigsten Anbieter vorweisen.



Professionelles Preismanagement stellt angemessene Margen im Service-Geschäft sicher

Noch ist Service nicht bei allen Herstellern ein strategisch wichtiges Geschäftsfeld. Viele fokussieren sich nach wie vor stark auf reine Produktinnovationen. Dementsprechend mangelt es an einem systematischen Preismanagement. Vielen Anbietern gelingt es nicht adäquate Preise für erbrachte Service-Leistungen durchzusetzen. Services werden noch immer häufig rein nach Aufwand oder gar nicht verrechnet. Sie dienen oftmals ausschließlich der Verkaufsunterstützung für das Produktgeschäft

Doch es gibt auch erfolgreiche Gegenbeispiele: Champions, das heißt im Service- und Lösungsgeschäft besonders reife Unternehmen, bieten standardisierte und modular aufgebaute Service-Pakete (z.B. Bronze, Silber, Gold) mit nach Kundensegmenten oder Kundenklassen differenzierten Leistungsgraden und entsprechenden Preisstufen. Ihre entlang der gesamten Wertschöpfungskette erbrachten Services überprüfen diese Unternehmen regelmäßig und kommunizieren zudem ihre Lösungsorientierung explizit nach außen. Einige Hersteller von Investitionsgütern arbeiten bereits an Konzepten mit nutzungsabhängigen Wartungsverträgen. Ausgereifte Services eröffnen so Chancen für ein differenziertes Preismanagement und damit signifikante Gewinnsteigerungen.

Eine weitere Entwicklungsstufe bildet der Einbezug der Betriebskennzahlen, sogenannter Key Performance Indikatoren (KPIs) in die Service-Leistungen. Viele Hersteller von Analysen-, Bio- und Labortechnik Produkten nutzen Service KPIs ausschließlich zur internen Steuerung. Erst ansatzweise erfolgt der Einsatz von Kennzahlen für Kunden-Reportings und die Steuerung externer Dienstleister. Besonders fortgeschrittene Unternehmen messen ihre Leistungen im Service entlang der vier Dimensionen einer Balanced Score Card. D.h. sie erheben Finanzkennzahlen (z.B. Umsatz mit Ersatzteilen), Kundenkennzahlen (z.B. Reklamationen), Prozesskennzahlen (z.B. Durchschnittliche Vorfall Bearbeitungszeit) sowie Kennzahlen aus dem Feld „Lernen und Entwicklung“ (z.B. Anzahl Trainingstage für Mitarbeiter).

Homogene IT-Landschaft unterstützt geplantes Wachstum

Um das Service-Geschäft dauerhaft ausbauen zu können, benötigen ABL-Hersteller zudem eine systemtechnische Abbildung ihrer Service-Prozesse, beispielsweise im Service Ressourcen Management System und im Service CRM. Die meisten Unternehmen binden ihre Service-Prozesse bereits in ihre IT-Systeme ein, jedoch noch nicht konsistent genug. Noch wenig verbreitet sind eShops. Erst 40 Prozent der befragten Anbieter nutzen diesen Verkaufskanal für den direkten Vertrieb ihrer Lösungen.

Neben der Strategie, den Prozessen, Kennzahlen und IT-Systemen sollten die Anbieter auch eine Service-Mentalität entwickeln. Diese äußert sich insbesondere im Umgang der Service-Mitarbeiter mit den Kunden. Produktkenntnisse allein reichen nicht mehr aus. Auch Service- und Prozesskenntnisse sowie IT-Fähigkeiten und Social Skills sind erforderlich. Die große Mehrheit der Verantwortlichen erwartet, dass

die Nachfrage nach kundenindividuellen Lösungen steigen wird. Entsprechend wächst auch der Bedarf an Mitarbeitern, die es verstehen den wirtschaftlichen Nutzen ihres Angebots gegenüber den Kunden darzustellen und entsprechende Preise durchzusetzen. In diesem Punkt sehen die Befragten aktuell die größte Lücke zwischen vorhandenen und benötigten Kompetenzen im Unternehmen.

Ausblick: Service-Geschäft verspricht profitables Wachstum

Insgesamt hat sich das Angebot von Services und Lösungen noch nicht bei allen Unternehmen der Analysen-, Bio- und Labortechnik als strategisch bedeutendes Geschäftsfeld durchgesetzt. Doch wenn es den Firmen gelingt, sich von ihrer starken Fokussierung auf Produktinnovationen zu lösen und komplette Services und Lösungen anzubieten, können sie sich nicht nur besser vom Wettbewerb differenzieren, sondern auch ihre Kundenbeziehungen stärken. Das verspricht letztlich ein profitables Wachstum. Der Service-Umsatzanteil hängt sehr stark von der Serviceability, also der Möglichkeit passende Services zu den jeweiligen Produkten anzubieten, ab. Bei Investitionsgütern und mit Consumables sind Service-Umsätze von bis zu 40 Prozent möglich. Bei weniger werthaltigen Produkten oder Verbrauchsgütern liegt der Umsatzanteil des Service im einstelligen Bereich. Champions in der Analysen-, Bio- und Labortechnik entwickeln und vertreiben Services genauso systematisch wie Produkte und erzielen damit operative Margen von bis zu 45 Prozent.

Über die Studie

In einer gemeinsamen Studie mit SPECTARIS hat J&M Management Consulting Geschäftsführer, Service- und Vertriebsleiter führender Hersteller von Analysen-, Bio- und Labortechnik zum Thema „Service Excellence“ persönlich befragt. Die befragten Unternehmen generieren im Schnitt mit 545 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 125 Millionen Euro.