
2.1 Bedeutung von After Sales Services im internationalen Wettbewerb

Die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft hat es vielen Unternehmungen ermöglicht, ihre Geschäftstätigkeit über die eigenen Landesgrenzen hinaus zu erweitern. Durch den Export von Gütern und Dienstleistungen sowie der Etablierung eigener Produktions- und Vertriebsstandorte im Ausland profitieren Firmen von vielfältigen Vorteilen wie der Erhöhung des Marktvolumens, der Realisation von Skaleneffekten, der Möglichkeit zum globalen Sourcing, einer erhöhten Kundennähe und potenziell höheren Umsatz- und Gewinnzahlen.

Gleichzeitig hat die Globalisierung aber den Wettbewerbsdruck in vielen Branchen erhöht. Die Margen auf den Produktverkäufen verringern sich. Innovationen werden kopiert. Die Differenzierungsmöglichkeiten verlagern sich zunehmend vom Produkt auf die damit verbundenen produktbegleitenden Dienstleistungen im After-Sales-Service-Geschäft. Es genügt deshalb heute häufig nicht mehr, ein Produkt (z. B. eine Maschine, Anlage oder Ausrüstung) zu verkaufen. Vielmehr erwarten die Kunden im Industriebereich das Angebot einer Gesamtlösung, die produktbegleitende After Sales Services umfasst. Solche Services können Kundens Schulungen, Produkteinstallationen, Produktewartung, Ersatzteillogistik, Reparatur und Unterhalt sowie technischer Support sein (Jönke 2012).

Studien zeigen, dass die Gewinnmargen bei After Sales Services heute zwischen 15 und 25 % liegen, während sie bei den eigentlichen Kernprodukten nur sieben bis elf Prozent betragen. Bei gewissen Industriebetrieben machen After Sales Services bereits 40 % des Gewinnes und 20 bis 30 % des Umsatzes aus. Produktbegleitende Dienstleistungen erweisen sich überdies als konjunkturunabhängiger als die eigentlichen Produktverkäufe (Ammann und Rodel 2014; Zahler 2014). After Sales Services haben im internationalen Geschäft von Unternehmen denn auch in den letzten Jahren laufend an Bedeutung

gewonnen. Für Firmen ergeben sich durch das Angebot von After Sales Services eine Reihe von Vorteilen (Adler 2004; Cohen et al. 2006; Jönke 2012; Kutschner 2014; Oliva und Kallenberg 2003):

- Differenzierung im Wettbewerb
- Ausgleich von zyklischen Schwankungen im Geschäft mit den Produkten
- Generierung von risikoarmen und langfristigen Umsätzen
- Bindung von bestehenden Kunden
- Verbesserung des Verständnisses für die wertschöpfenden Prozesse der Kunden
- Impulse für die Entwicklung neuer Produkte
- Schaffung der Voraussetzungen für die Erschliessung neuer Geschäftsfelder
- Höhere Bewertung am Aktienmarkt

Aus unternehmerischer Sicht entsteht die Motivation zum Anbieten produktbegleitender Serviceleistungen aus finanziellen Anreizen (z. B. höhere Umsätze, Gewinne und Margen), strategischen Anreizen (z. B. höhere Differenzierung von Produkten, schwierigere Imitierbarkeit als bei Produkten) und verkaufstechnischen Anreizen (z. B. Erhöhung der Kundenbindung und -abhängigkeit, Einblick in Kundenbedürfnisse, Ermöglichung der Weiterentwicklung von Produkten). Bei der Realisation dieser Anreize muss allerdings zwischen multinational operierenden Konzernen und kleinen und mittelgrossen Betrieben unterschieden werden: Während grosse, multinational tätige Industrieunternehmen wie ABB, Schindler, Siemens, Hilti oder Rieter After Sales Services bereits professionell und profitabel anbieten, fehlen bei kleinen und mittelgrossen Firmen häufig das Know-how und die Ressourcen, um produktbegleitende Dienstleistungen als gewinnbringendes Geschäft zu etablieren. Dies gilt umso mehr auf internationalen Märkten (Barkawi et al. 2006).

Für kleine und mittlere Industriebetriebe stellt das Angebot von After Sales Services auf ausländischen Märkten nach wie vor eine grosse Herausforderung dar. Während After Sales Services häufig als attraktives und gewinnbringendes Geschäft gepriesen werden, ergeben sich bei näherem Hinschauen etliche Hürden, die den Erfolg von produktbegleitenden Dienstleistungen beeinträchtigen können. KMU sehen sich auf ausländischen Märkten vor allem mit folgenden Problematiken konfrontiert (Bullinger und van Husen 2006; Österle und Senger 2006; Morschett et al. 2008):

- Lokale Konkurrenten im Ausland können After Sales Services vielfach günstiger und schneller anbieten.
- Die Zahlungsbereitschaft der Kunden für After Sales Services ist begrenzt, vor allem im asiatischen Raum.
- Die Leistungsmerkmale bei After Sales Services (z. B. Servicequalität, Pünktlichkeit, Schnelligkeit etc.) müssen laufend weiterentwickelt werden, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.
- After Sales Services sind nur beschränkt transportierbar und bedingen deshalb eine kostspielige Präsenz vor Ort.

- After Sales Services erhöhen die Komplexität der Absatzorganisation und erfordern zusätzliche Managementkapazitäten und -fähigkeiten, die häufig fehlen.
- After Sales Services müssen systematisch entwickelt werden, um das Qualitätsniveau der Produkte zu erreichen (Service Engineering).

Diese Herausforderungen werden bei KMU vielfach noch verschärft durch interne Faktoren wie einer zu geringen Einbettung des Servicegeschäfts in die Gesamtstrategie der Unternehmung, einer ungenügenden Anpassung der internen Organisationsprozesse zur Unterstützung des Servicegeschäfts, einer ungenügend ausgeprägten Service- und Kundenbeziehungsmentalität, fehlenden Kompetenzen bei Servicetechnikern im Bereich Verhandlung und Verkauf oder einer zu geringen installierten Maschinenbasis zur Generierung kostendeckender Erträge und Gewinne (Zahler 2014).

2.2 Ansprüche an After Sales Services im chinesischen Markt

Wie im ersten Kapitel aufgezeigt, nimmt die Bedeutung von After Sales Services auch im chinesischen Markt zu. Allerdings befindet sich das Bewusstsein um die Bedeutung von produktbegleitenden Dienstleistungen noch auf einem tiefen Niveau. Während After Sales Services in Europa und den Vereinigten Staaten ein etabliertes Geschäft darstellen, ist das Konzept der produktbegleitenden Dienstleistungen noch relativ neu für China. Dies hängt in erster Linie mit der vergleichsweise jungen Entwicklung der chinesischen Industrie zusammen, wo der Fokus bis anhin auf der Massenproduktion von Exportgütern lag, ohne die Notwendigkeit von After Sales Services allzu stark in den Vordergrund zu stellen. Mit dem technologischen Fortschritt der chinesischen Wirtschaft – wie dies im 13. Fünf-Jahresplan (2016–2020) oder der „Made in China 2025“-Strategie festgehalten ist – erfolgt eine Weiterentwicklung der Produktion auf höherwertige Bereiche der Wertschöpfungskette, womit die Bedeutung von After Sales Services zunehmen wird. Dies widerspiegelt sich in zunehmenden Masse auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Servitization im asiatischen Raum (Wang et al. 2016).

Während die Komplexität des After-Sales-Service-Geschäfts bei einer Expansion auf internationale Märkte ansteigt, akzentuieren sich die Herausforderungen im Servicegeschäft im chinesischen Markt für Schweizer Industriebetriebe zusätzlich. In einer Studie mit 143 Schweizer Maschinenbauunternehmen zeigte sich, dass die grössten Probleme in China in den folgenden acht Bereichen liegen, gegliedert nach der Häufigkeit der Nennung (Gebauer 2007, S. 60):

1. Starker Wettbewerb
2. Kulturelle Unterschiede
3. Etablierung eines gewinnbringenden Servicegeschäfts
4. Verfügbarkeit und Ausbildung von geeigneten Führungskräften und Mitarbeitenden für das Servicegeschäft

5. Differierende Zielsetzungen zwischen dem schweizerischen und chinesischen Geschäftspartner
6. Schutz von Eigentumsrechten
7. Qualität der lokalen Serviceanbieter
8. Überschätzung des chinesischen Marktpotenzials

Diese chinaspezifischen Herausforderungen decken sich zum Teil mit den allgemeinen Hürden im internationalen After-Sales-Service-Geschäft. Sicherlich speziell zu beachten sind neben den „harten“ Faktoren wie der Etablierung eines gewinnbringenden Dienstleistungsgeschäfts die „weichen“ Faktoren wie die kulturellen Eigenheiten Chinas sowie die Rekrutierung und Qualifizierung geeigneter Serviceleute.

Literatur

- Adler, J. (2004). After-Sales und Service in der Investitionsgüterindustrie. In H. Kaerner, M. Kasper, & R. Mattmüller (Hrsg.), *After-Sales. Der Service macht den Gewinn. Wie Sie Produkte erfolgreich mit Dienstleistungen verbinden* (S. 163–182). Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Ammann, P. A., & Rodel, E. (2014). Industrielles Dienstleistungsmanagement. In W. Pepels (Hrsg.), *Handbuch Kundendienstmanagement: Grundlagen des After Sales Marketing* (S. 119–145). Düsseldorf: Symposium.
- Barkawi, K., Baader, A., & Montanus, S. (2006). *Erfolgreich mit After Sales Services. Geschäftsstrategien für Servicemanagement und Ersatzteillogistik*. Berlin: Springer.
- Bullinger, H. J., & Husen, C. van. (2006). Aktuelle Chancen und Trends im Service Geschäft. In K. Barkawi, A. Baader, & S. Montanus (Hrsg.), *Erfolgreich mit After Sales Services. Geschäftsstrategien für Servicemanagement und Ersatzteillogistik* (S. 17–36). Berlin: Springer.
- Cohen, M. A., Agrawal, N., & Agrawal, V. (2006). Winning in the aftermarket. *Harvard Business Review*, 5, 1–13.
- Gebauer, H. (2007). Extending the service business in China: Experience of Swiss companies. *Singapore Management Review*, 29(1), 59–71.
- Jönke, R. (2012). *Managing after-sales services: Strategies and interfirm relationships*. Dissertation No. 20318, ETH Zurich, Zürich.
- Kutschner, R. (2014). Mehrerlös mit neuen Preisformen. Wie Maschinen und Anlagen zu Dienstleistungen werden. Neue Zürcher Zeitung. <http://www.nzz.ch/wirtschaft/mehrerloes-mit-neuen-preisformen-1.18242218>. Zugegriffen: 7. Apr. 2017.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2008). Entry modes for manufacturers' international after-sales service. *Management International Review*, 48(5), 525–549.
- Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160–172.
- Österle, H., & Senger, E. (2006). Innovative Geschäftskonzepte im After Sales Service. In K. Barkawi, A. Baader, & S. Montanus (Hrsg.), *Erfolgreich mit After Sales Services. Geschäftsstrategien für Servicemanagement und Ersatzteillogistik* (S. 37–54). Berlin: Springer.
- Wang, J., Kosaka, M., & Xing, K. (2016). *Manufacturing servitization in the Asia-Pacific*. Singapore: Springer.
- Zahler, A. (2014). *After Sales Services im Produktionsunternehmen. Aktuelle Trends und Chancen für die Zukunft*. Winterthur: Bachelor Thesis ZHAW School of Management and Law.

Industrielle After Sales Services in China

Rahmenbedingungen, Geschäftsmodelle, Analysen,
Empfehlungen

Prandini, M.; Lehmann, R.; Blumer, H.; Keller, J.

2018, IX, 104 S. 8 Abb. in Farbe. Book + eBook.,

Softcover

ISBN: 978-3-658-19041-5