

I Inhaltsverzeichnis

I	INHALTSVERZEICHNIS	V
II	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IX
III	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XV
1	EINLEITUNG	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	2
1.2	Behandlung der Kundenbindung im After-Sales in der Literatur	7
1.3	Zielsetzung und Vorgehensweise	15
2	SCHUTZ VOR WETTBEWERB IM AFTER-SALES ALS UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND	22
2.1	Systematisierung des After-Sales	22
2.1.1	Begriffbestimmung des After-Sales-Geschäfts	22
2.1.1.1	Chancen des After-Sales für Industrieunternehmen	24
2.1.1.2	Anforderungen des After-Sales an Industrieunternehmen	35
2.1.2	Ausprägungen des After-Sales-Geschäfts	39
2.2	Systematisierung des Wettbewerbs im After-Sales	45
2.2.1	Begriffsbestimmung des Wettbewerbs	46
2.2.1.1	Risiken des Wettbewerbs	54
2.2.1.2	Anforderungen des Wettbewerbs	58
2.2.2	Ausprägung des Wettbewerbs	61
2.2.2.1	Legale Wettbewerber	62
2.2.2.2	Illegale Wettbewerber	68
2.3	Zusammenfassung	75
3	THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN	78

3.1	Kundenbindung als integrativer theoretischer Ansatz zur Analyse des After-Sales-Geschäfts	79
3.1.1	Charakterisierung.....	80
3.1.2	Relevanz.....	87
3.1.3	Impulse.....	92
3.2	Kundenbindungsaspekte aus dem Dienstleistungsmanagement.....	94
3.2.1	Charakterisierung.....	95
3.2.2	Relevanz.....	99
3.2.3	Impulse.....	109
3.3	Kundenbindungsaspekte aus dem Marketing	111
3.3.1	Charakterisierung.....	111
3.3.2	Relevanz.....	119
3.3.3	Impulse.....	121
3.4	Kundenbindungsaspekte aus dem Innovationsmanagement.....	124
3.4.1	Charakterisierung.....	124
3.4.2	Relevanz.....	131
3.4.3	Impulse.....	134
3.5	Zusammenfassung.....	135
4	ANALYSE DER SCHUTZBARRIEREN UND DER ATTRAKTIVITÄT DES AFTER-SALES.....	138
4.1	Ziele und Vorgehensweise der Modellbildung.....	138
4.2	Analyse der Schutzfunktion durch Dienstleistungsmanagement	143
4.2.1	Dauer der Kundenbeziehung	144
4.2.2	Kundenverhältnis	146
4.2.3	Kritizität des After-Sales-Marktes	148
4.2.4	After-Sales-Qualität und Kundenzufriedenheit	151
4.3	Analyse der Schutzfunktion durch Marketing	153
4.3.1	Preisflexibilität	154
4.3.2	Vertriebsstruktur	157
4.3.3	Kundenstruktur	160

4.3.4	Strategie	162
4.4	Analyse der Schutzfunktion durch Innovationsmanagement	164
4.4.1	Lebenszyklusphase der Ersatzteilkomponenten	164
4.4.2	Varianz	167
4.4.3	Innovationsgrad und Teileanzahl.....	170
4.4.4	Grad der Normierung.....	174
4.5	Analyse der Attraktivität des After-Sales	177
4.5.1	Art des Geschäfts	179
4.5.2	Marge	182
4.5.3	Marktwachstum/Marktpotenzial	185
4.5.4	Bekanntheitsgrad der Marke	186
4.6	Empirische Auswertung der Einflussgrößen und Modellbildung	189
4.6.1	Durchführung der empirischen Analyse	191
4.6.2	Verifizierung der Hypothesen und Auswahl der Einflussgrößen	194
4.6.3	Prüfung der Regressionsfunktion und Diskussion der Einflussgrößen	196
4.6.4	Modellbildung.....	205
4.7	Zusammenfassung.....	211
5	GESTALTUNGSFELDER ZUR SICHERUNG UND ZUM AUSBAU DES AFTER-SALES.....	214
5.1	Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Kundenbindung im After-Sales	214
5.2	Dienstleistungsmanagementbezogene Konzepte	217
5.2.1	CRM – Customer-Relationship-Management	218
5.2.2	Life-Cycle-Management im After-Sales	220
5.2.3	Controlling im After-Sales.....	222
5.2.4	Migrationsmanagement.....	224
5.2.5	Prozessverbesserungen	229
5.2.6	Supply-Chain-Management	231

5.2.7	Total-Productive-Maintenance	234
5.2.8	Value-added-Services	236
5.2.9	Wartungsverträge/Full-Service-Verträge	239
5.2.10	Service-Engineering.....	240
5.3	Marketingbezogene Konzepte.....	243
5.3.1	Pricing	243
5.3.2	Schaffung von Leistungsbündeln.....	247
5.3.3	Entwicklung und Definition von Markteintrittsstrategien.....	249
5.3.4	Absatzmanagement	251
5.3.5	Vertrieb von gebrauchten Produkten	254
5.3.6	Bonusprogramme/Key-Account-Management.....	256
5.3.7	Anpassung der Garantiebindung.....	258
5.3.8	Betreibermodelle.....	261
5.3.9	Total-Loyalty-Marketing	263
5.3.10	Branding.....	266
5.4	Innovationsbezogene Konzepte	268
5.4.1	Design-for-Serviceability.....	269
5.4.2	Design-to-Service-Necessity	271
5.4.3	Entwicklung hybrider Produkte	274
5.4.4	Entwicklung von Monopolteilen	276
5.4.5	Destandardisierung	278
5.4.6	Design-for-Upgrade	280
5.4.7	Mass-Customization	282
5.5	Empirische Auswertung der Konzepte und Handlungsempfehlungen....	284
5.5.1	Hypothesen zur Wirkung der Konzepte	285
5.5.2	Empirische Begründung der Hypothesen und der Konzeptanwendung.....	288
5.6	Zusammenfassung.....	301
6	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	304
	LITERATURVERZEICHNIS	XVII

1 Einleitung

Durch die Sättigung der Märkte wächst die Erkenntnis, dass Aktivitäten, die auf nachhaltige Kundenbindungen ausgerichtet sind, einen größeren Beitrag zum ökonomischen Erfolg eines Unternehmens leisten als Neukundenakquisitionen.¹ Das After-Sales-Geschäft, das bei der Kundenbindung unterstützt, gewinnt daher im produzierenden Gewerbe an Bedeutung.

Um sich im globalen Markt von den Wettbewerbern zu differenzieren, reicht die einfache Produktion von Produkten nicht mehr aus.² Es findet eine relativ schnelle und weit reichende technologische Nivellierung statt,³ sodass sich Primärprodukte in ihrer Art und Qualität nach kurzer Zeit angleichen.⁴ Zudem sind Faktoren wie der steigende Preis- und Kostendruck, die hohe Dynamik des technologischen Fortschritts, die gestiegene Komplexität der Produkte und die zunehmende Sättigungstendenz auf dem Markt für die steigende Bedeutung des After-Sales verantwortlich.⁵ Produktbegleitende Dienstleistungen und das Geschäft mit Zubehör und Ersatzteilen haben sich zu den Gewinntriebern des produzierenden Gewerbes entwickelt.⁶ In einigen Unternehmen werden über 50 Prozent des Gewinns bereits heute über After-Sales-Dienstleistungen erbracht.⁷ Hersteller von Ersatzteilen, Serviceketten oder Produktpiraten drängen auf den After-Sales-Markt und profitieren von den hohen Margen im After-Sales. Die über lange Zeit sicher geglaubte Geldquelle – After-Sales – gerät zunehmend in Gefahr.⁸ Trotz der steigenden Herausforderungen im After-Sales fehlt es in der Praxis oftmals an einer systematischen Zielverfolgung, sodass Nutzenpotenziale nicht vollständig ausgeschöpft werden und die Wettbewerbsfähigkeit nicht gesteigert werden kann. In wenigen Fällen werden die Potenziale, die das After-Sales bietet, durch das Management erkannt. Es wird als eine Art „cost-center“ oder „cash-cow“ gesehen und nicht als ein profitables Geschäftsmodell, das zu einem nachhaltigen Unternehmenswachstum führen

¹ Vgl. Rieker, 1995, S. 2

² Vgl. Schuh; Speth, 2000, S. 12

³ Vgl. Bühner; Tuschke, 1999, S. 3 f.

⁴ Vgl. Klappert, 2007, S. 1

⁵ Vgl. Elbl; Wolfrum, 1994, S. 121

⁶ Vgl. Baader; et al., 2006, S. 3

⁷ Vgl. Koudal, 2006, S. 3

⁸ Vgl. Grüntges, 2007, S. 22

kann.⁹ Es besteht ein zu geringes Verständnis für das After-Sales-Geschäft, und Unternehmen verfügen über keine holistische After-Sales-Strategie,¹⁰ die das Dienstleistungsmanagement, das Marketing und das Innovationsmanagement im After-Sales ausreichend betrachtet. Dabei sind die Effekte des After-Sales auf das Umsatzpotenzial groß. Beispielsweise stellen die Anschaffungskosten oftmals nur einen Bruchteil der Lebenszykluskosten dar, der Kapitalbedarf im After-Sales ist niedriger und es können bessere Margen erzielt werden und die Umsätze im After-Sales sind besser planbar.¹¹ Dennoch liegen die deutschen Unternehmen bezogen auf das After-Sales im internationalen Vergleich weit zurück. Während international mehr als 30 Prozent des Umsatzes mit Services erzielt werden, sind dies in Deutschland lediglich 25 Prozent.¹² Mit der Globalisierung der Märkte nimmt der Druck auf die deutsche Industrie durch ausländische und inländische Wettbewerber ständig zu. Während Produkt, Kosten und Qualität der einzelnen Hersteller immer ähnlicher werden, können die Kunden durch das After-Sales und den darin angebotenen Service noch begeistert werden. In Zukunft wird das After-Sales-Geschäft ein wesentlicher Pfeiler der Hersteller von Primärprodukten darstellen. Dazu ist in der Praxis die Frage zu klären, wie Unternehmen ihre historischen Strukturen überwinden und dem After-Sales die Bedeutung zukommen lassen können, die es aufgrund seiner Potenziale verdient, ohne gleichzeitig das eigentliche Primärgeschäft zu vernachlässigen.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Dem produzierenden Gewerbe in Deutschland droht ein harter Wettbewerb. Konkurrenten aus Asien holen technologisch auf und Produktpiraten bedrohen lang erkämpfte Marktanteile. Beispielsweise haben fast alle deutschen Maschinen- und Anlagenbauer zu geringe Gewinnmargen. Im Durchschnitt liegen sie im deutschen Maschinen- und Anlagenbau bei 2,3 Prozent und ein Drittel der Unternehmen arbeitet an der Grenze der Verlustzone.¹³ Die deutschen produzierenden Unternehmen sind zu 70 Prozent von ihrer Exportleistung abhängig. Umso bedeutender ist eine deutliche Differenzierung der

⁹ Vgl. Koudal, 2006, S. 7

¹⁰ Vgl. Koudal, 2006, S. 8

¹¹ Vgl. Kaerner; et al., 2004, S. 15

¹² Vgl. o. V., 2004b

¹³ Vgl. Noll, 2006, S. 21

Leistungen vom kostengünstigeren globalen Wettbewerb. Das After-Sales bietet die Möglichkeit dieser Differenzierung.¹⁴

In der Praxis wird das After-Sales nach wie vor als eine Art Anhang an das Geschäft mit Primärprodukten gesehen. Die Erkenntnis, dass das After-Sales als eigenes Geschäft auf dem Markt Bestand haben kann, hat sich in vielen Unternehmen bis heute nicht durchgesetzt. Gewinnpotenziale, Wiederkaufspotenziale und Kundenbindungspotenziale des After-Sales bleiben oft unerkannt.¹⁵ Ein bedeutendes Potenzial des After-Sales liegt vor allem in der nachhaltigen Kundenbindung. Insbesondere nach dem Geschäft mit Primärprodukten kann das After-Sales während der gesamten Nutzungsphase des Produktes dazu genutzt werden, den Kunden an das Unternehmen zu binden. Durch die Leistungen im After-Sales, die häufig durch einen engen Kontakt von Kunde und Unternehmen geprägt sind, wird eine dauerhafte Differenzierung vom Wettbewerb im Bereich der Primärprodukte und im Bereich des After-Sales erzielt. Das After-Sales-Geschäft wird zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen. Zudem bewirkt die technische Unmöglichkeit, Ausfallzeiten und Verschleiß einzelner Teile vollkommen zu verhindern, dass das After-Sales im Gegensatz zum Neugeschäft gegenüber konjunkturellen Schwankungen robust ist. Im Maschinen- und Anlagenbau sind die Margen im After-Sales bis zu vier Mal höher als im Neuproduktgeschäft.¹⁶ Das After-Sales wird in Zukunft durch den steigenden Wettbewerbsdruck auf dem Primärproduktmarkt höhere Margen in allen Branchen vorweisen. Zudem wird die Bedeutung durch den steigenden Bedarf für After-Sales weiter anwachsen. Der Trend der wachsenden Servicenachfrage wird auf Grund der steigenden Komplexität von Maschinen, Anlagen und der dazugehörigen unterstützenden Software anhalten. Um den Gebrauchsnutzen eines Primärproduktes langfristig zu sichern oder zu erhöhen, werden After-Sales-Leistungen für den Kunden relevanter und stellen häufig ein kaufentscheidendes Kriterium dar. Darüber hinaus lagern Unternehmen Leistungen aus, die sie zwar selbst erbringen könnten, die aber nicht zu ihren Kernkompetenzen zählen. Individuell zugeschnittene Komplettservicepakete bekommen einen gewichtigeren Stellenwert. Für Hersteller von Investitionsgütern ergibt sich daraus die Chance, sich durch Serviceleistungen von den Mitbewerbern zu differenzieren und eine enge Kundenbindung aufzubauen. Zudem besteht die Möglichkeit, die schwachen Margen des Primärgütergeschäfts durch Dienstleistungen

¹⁴ Vgl. Klein, 2006, S. 1 f.

¹⁵ Vgl. Baumbach, 2004, S. 3

¹⁶ Vgl. o. V., 2003a, S. 6 oder o. V., 2004b, S. 4

und Ersatzteilverkauf zu kompensieren. Durch die Ausschöpfung dieser Nutzenpotenziale wird gleichzeitig ein Schutz gegen Produktpiraterie aufgebaut. Die Erweiterung des Primärproduktes mit produktbegleitenden Dienstleistungen zu einem umfangreichen kundenindividuellen Leistungsbündel ist schwerer zu imitieren als das alleinige Sachgut. Produktpiraten verfügen in der Regel nicht über die notwendigen Ressourcen, wie zum Beispiel Dienstleistungs-Know-how und -personal. Somit ist das Differenzierungspotenzial gegenüber Produktfälschern häufig langfristiger wirksam als gegenüber anderen Mitbewerbern. Eine stärkere Kundenbindung mindert das Risiko, dass Kunden auf andere Angebote aufmerksam werden. Auf Grund der hohen Margen im After-Sales-Geschäft können die Originalhersteller den Kunden bei den Primärprodukten preislich entgegenkommen, sodass die Bedrohung durch Angebote von Produktpiraten oder sonstiger Billighersteller eingedämmt wird.

Durch die Differenzierung vom Wettbewerb und die steigende Bedeutung der Nutzungsphase von Produkten wird das After-Sales zum Wettbewerbsfaktor für Unternehmen und kann als eigenständiges Geschäftsfeld gesehen werden. Das Augenmerk der Unternehmen liegt bis heute in der Herstellung der Primärprodukte. Wettbewerber auf dem After-Sales-Markt haben die hohe Bedeutung früh erkannt und sich auf das After-Sales der Primärprodukthersteller konzentriert. Deutlich wird die Vernachlässigung des After-Sales als eigenständiges Geschäftsfeld in der Automobilindustrie. Obwohl im After-Sales bis zu 50 Prozent der Gewinne erzielt werden, wird diesem eine untergeordnete Rolle eingeräumt, was sich beispielsweise an der Organisation dieses Bereichs oder der geringeren Auswahlkriterien der Mitarbeiter zeigt.¹⁷ Dies kann unter anderem daran liegen, dass das After-Sales neben den hohen Potenzialen hohe Herausforderungen vor allem für die Primärprodukthersteller birgt. Sie können sich nicht auf schnell drehende, hoch margige After-Sales-Produkte konzentrieren und müssen im Gegensatz zu ihren Wettbewerbern die komplette Serviceleistung anbieten. Die Globalisierung zwingt die Unternehmen, ihr After-Sales international sicherzustellen und Wettbewerb gegen regional etablierte Anbieter zu betreiben. Die kürzeren Produktlebenszyklen und die höhere Bedeutung der Nutzungsphase führt unter anderem zu steigenden Kundenanforderungen, die über kundenorientierte Produkte, Dienstleistungen und Prozesse befriedigt werden müssen. Eine steigende Bedrohung geht von der Standardisierung der Produkte und dem Aufkommen von legalen und illegalen Wettbewerbern auf allen

¹⁷ Vgl. Belz, 1996, S. 10

Leistungsebenen aus (Abbildung 1-1). Der Grund für die Vernachlässigung des After-Sales kann unter anderem darin liegen, dass die Befürchtung besteht, durch eine strategische Verschiebung auf das After-Sales, das Neuproduktgeschäft aus dem Blickfeld zu verlieren und das Gesamtgeschäft zu bedrohen.¹⁸

Erst seit der Verschärfung des Wettbewerbs im After-Sales ist ein Umdenken in Unternehmen zu beobachten. Der verschärfte Wettbewerb bedingt auch Diskussionen um Produktpiraterie. Waren ursprünglich hauptsächlich Konsumgüter, wie Textilien, Schmuck, Parfum, Film- und Tonträger betroffen, so wird heutzutage alles gefälscht: von Maschinen bis zu den zugehörigen Ersatzteilen. Die stärkste Bedrohung durch Produktpiraterie kommt momentan aus China. Rechtliche Schutzmechanismen greifen dort kaum. Zwar gibt es mittlerweile entsprechende gesetzliche Regelungen gegen Produktpiraterie, die Strafverfolgung ist in den meisten Fällen aber unzureichend. Auch technische Schutzmaßnahmen können das Problem nicht vollständig beheben. Der Zoll und teilweise die Konsumenten können Fälschungsware durch die unterschiedlichen Sicherheitskennzeichnungen besser erkennen. Trotzdem wird Produktpiraterie dadurch nicht verhindert, sondern nur eingeschränkt. Ein ausreichender Schutz gegen Produktnachahmungen wird in näherer Zukunft nicht zu erreichen sein. Das Problem wird von Seiten der chinesischen Behörden nicht konsequent bekämpft, und die Piraterieware wirkt teilweise qualitativ so gut, dass diese oftmals vom Kunden akzeptiert oder gar nicht als solche erkannt wird. Die Originalhersteller müssen ihre Produkte dementsprechend selbst vor dem illegalen Wettbewerb schützen wie beispielsweise durch Erhöhung des Gebrauchsnutzens ihrer Produkte mit Hilfe von Serviceleistungen. Ein zielorientiertes, systematisch aufgebautes After-Sales-Management bietet Unternehmen eine große Chance, ihre Primärprodukte sowie das Ersatzteilgeschäft vor Produktpiraten zu sichern. Um die Nutzenpotenziale des Service-Geschäfts auszuschöpfen, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden. Langfristig sind die Ausrichtung am Kundennutzen, technisch qualifiziertes sowie dienstleistungsorientiertes Servicepersonal und eine flexible Organisation für ein erfolgreiches After-Sales-Geschäft notwendig. Zwar wird in der Praxis häufig von Produktpiraten im After-Sales gesprochen, jedoch wird das Ausmaß der Gefahr im After-Sales häufig nicht erkannt. Nicht die Produktpiraterie stellt die größte unmittelbare Bedrohung für das After-Sales der PrimärproduktHersteller dar, sondern Unternehmen, deren Kernkompetenz Produkte und Dienstleis-

¹⁸ Vgl. Baumbach, 2004, S. 3

tungen des After-Sales sind. Diese Unternehmen treten legal auf dem Markt auf und haben derzeit wesentlich höhere Marktanteile als die PrimärproduktHersteller zu verzeichnen.

steigende Bedeutung	steigende Anforderungen	steigende Bedrohung
After-Sales zur Kundenbindung	After-Sales in der Globalisierung	Standardisierung
After-Sales als Differenzierungskriterium	Life-Cycle-Management	neue Service-Wettbewerber
After-Sales als Wettbewerbsfaktor	steigende Kundenanforderungen	neue Produkt-Wettbewerber
After-Sales als Gewinnbringer	verkürzte Produktlebenszyklen	Produktpiraterie

Abbildung 1-1: Trends im After-Sales

In vielen Unternehmen des produzierenden Gewerbes wurde das After-Sales über lange Zeit den Wettbewerbern – legalen wie illegalen – überlassen. After-Sales-Strategien, die ein ähnliches Gewicht wie Strategien für das Primärprodukt erfahren sollten, konnten sich in der Praxis nicht durchsetzen und Konzepte zum Schutz des After-Sales werden häufig nicht strukturiert verfolgt. Auf Grund der steigenden Bedeutung des After-Sales und der wachsenden Bedrohung durch Wettbewerber werden zukünftig mehr Unternehmen das After-Sales als eigenständigen Gewinnbringer anerkennen und ähnlich wie in der Automobilindustrie beginnen, eigene After-Sales-Strategien zu entwickeln. In der Forschung sind viele Arbeiten zur Kundenbindung, zum Marketing, des Dienstleistungsmanagements und des Innovationsmanagements bekannt und es kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf empirische Vorarbeiten zurückgegriffen werden.¹⁹ Bezüglich einer übergreifenden After-Sales-Strategie mit den Zielen der Kundenbindung und Sicherung des After-Sales sind weitere empirische Untersuchungen anzustellen. Das After-Sales wird zudem in allen Arbeiten für unterschiedliche Branchen betrachtet. Eine übergreifende Analyse der Gemeinsamkeiten im After-Sales ist in der Literatur nicht bekannt. Ziele dieser Arbeit sind die Erarbeitung der Bedeutung des After-Sales und das ganzheitlich, also über alle Branchen hinweg, außerdem das Schließen der Lücke die in Praxis und Forschung zum Thema der Kundenbindung im After-Sales bestehen.

¹⁹ Vgl. Johnson, 1982, S. 52 f.