



## Erkennen versteckter Kostentreiber im After Sales Service und wie diese reduziert werden können

Im Maschinen- Anlagen- und Apparatebau gilt der After Sales Service als wichtiges Standbein im Unternehmen, als stabiles «Grundrauschen» was den Umsatz angeht, als Visitenkarte gegenüber den bestehen Kunden aber auch als teuer. Da stimmen Sie mir sicherlich zu - oder? In diesem Blog will ich mich auf den Faktor „Kostentreiber im After Sales Service“ konzentrieren und wie diese erkannt und reduziert werden können.

**Die wenigsten Unternehmen fokussieren sich auf die, nennen wir sie die «versteckten», Kostentreiber im After Sales Service. Warum ist dies so?**

Vorab mal dies: Der meistgenannte Grund, weshalb man sich bei den Kosten nur auf die «bekannten» Kostentreiber, die Fixkosten, beschränkt, lautet: «Der After Sales Service ist sehr komplex aufgestellt», «das war schon immer so, da kann man nichts machen». Wenn wir uns diese «Aussage» genauer betrachten, stellen wir fest, dass man sich in Bezug auf die Kosten und deren Treiber im After Sales Service mit der gegenwärtigen Situation abgefunden hat. Schade, denn es hat das Potenzial, für das Unternehmen, den After Sales Service und die Kunden eine «Win/Win» Situation zu erlangen.

In diesem Blog will ich Ihnen meine Erfahrungen mitgeben, wie Sie künftig sicherstellen können, dass sie Ihre Kosten und Kostentreiber im After Sales Service erfolgreich erkennen und optimieren können. Aber - sie müssen bereit sein, «Denkverbote» zu überwinden, «alte Zöpfe» abzuschneiden und über Ihren «Tellerrand» hinaus zu schauen - denn die Kosten, welche wir suchen, sind gut getarnt.

### Versteckte Kosten (Treiber) enttarnen

Damit die versteckten Kosten erkannt und sichtbar werden, muss zuerst der Rahmen abgesteckt werden. Dafür muss die gesamte After Sales Service Supply Chain holistisch betrachtet werden und zwar von der Übergabe an den After Sales Service bis zum Ende des Produkt Life Time Cycle. So gesehen ist auch der Kunde ein wichtiger Teil dieser Supply Chain und somit ebenfalls ein Kostentreiber - ohne dass er sich dessen bewusst ist.

Versteckte Kosten wirken sich negativ auf die Umsätze und Erträge im After Sales Service aus. Warum? Diese können verantwortlich sein, dass sich Ihre Produkte und Dienstleistungen verteuern und sich so negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken.

Eine Ihrer Kernaufgaben ist, wenn Sie sich dem Thema annehmen, den After Sales Service Supply Chain Prozess holistisch zu betrachten. Analysieren und berechnen sie Prozessschritt für Prozessschritt, die «sichtbaren» und «versteckten» Kosten und deren Auswirkung nach

innen oder aussen. Eine vertiefte Analyse kann nur in enger Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften erfolgen, denn Sie kennen Ihre Prozesse am besten.

Wenn Sie nicht wissen, wo sich die «Kostentreiber» im After Sales Service verstecken, wird es schwierig, die richtige Strategie zur Kostenoptimierung zu entwickeln.

## «Denkverbote» und «alte Zöpfe»

«Das haben wir immer schon so gemacht», «Das hat sich schon seit Langem gut bewährt» oder «Warum etwas ändern, wenn es gut geht», das sind Aussagen, welche man immer wieder hört, nicht nur im After Sales Service. – bei Ihnen sicher auch, oder? Mitarbeiter tun sich per se schwer mit Veränderungen in Ihren Abläufen und Prozessen, aber genau da liegen oft auch die versteckten Kosten. Dabei müssen sie über den «Tellerrand» hinausschauen und die «alten Zöpfe» abschneiden.

Der After Sales Service und Ihre Prozesse und Abläufe sind oft (nicht immer) historisch gewachsen, bei Ihnen vielleicht auch. Da sich dieser Bereich in der Vergangenheit als stabil erwiesen hat und es andere «Baustellen» im Unternehmen gab, kam dieser Bereich auch nie in den Fokus der Veränderung. Warum eigentlich? Lläuft Ihr After Sales Service so gut und kostenoptimiert, wie Sie es sich vorstellen? Realistisch betrachtet eher OK und an den Kosten gibt es wahrscheinlich immer etwas zu optimieren, richtig?

Als Führungskraft haben sie sich eventuell in den letzten Wochen und Monaten auch darüber Gedanken gemacht, wo sie noch Kosten einsparen und optimieren können. Gerade in diesen volatilen und herausfordernden Zeiten werden neue Ideen und Konzepte benötigt.

Auch der Bereich After Sales Service hat eine Supply Chain mit allen «klassischen» Bereichen wie Einkauf, AVOR und Logistik. Haben Sie mal daran gedacht, die gesamte After Sales Service Supply Chain in die holistische Betrachtung mit einzubeziehen? Auch da hat es «Zöpfe», welche abgeschnitten werden sollten. Durch Zielkonflikte, welche die unterschiedlichen Bereiche innerhalb und ausserhalb des After Sales Service verfolgen, entstehen unnötige Kosten, welche einfach zu eliminieren sind. Denken Sie mal darüber nach, ob Ihre After Sales Service Supply Chain für die Ziele im After Sales Service optimiert sind. Sind Sie zufrieden, wie diese sich bei Ihnen entwickelt?

## Einsparungspotenzial von 15%, Illusion oder realistisch

In der Regel werden direkt und indirekt anfallende Kosten auf Ersatzteile und Dienstleistungen abgewälzt. Dies widerspiegelt sich in der Preisgestaltung und somit am Verkaufspreis, das ist bei Ihnen sicherlich auch so, oder? Einfaches Beispiel: wie hoch sind die effektiven Gesamtkosten, um ein Angebot für ein Ersatzteil oder eine Dienstleistung zu erstellen? Wenn «nur» die Zeit, um ein solches Angebot zu erstellen, um 30% reduziert werden kann, welche Kosteneinsparungen würde dies für Ihr Unternehmen pro Jahr bedeuten? Gebundenes Kapital auf Ersatzteile ist auch ein Thema, welches zwingend in der holistischen Betrachtung mit einbezogen werden muss. Genau das Gleiche gilt auch für die Transportkosten. Wenn sich diese «Neben-» Kosten für Lagerung und Transport um 20% reduzieren lassen, hätte dies sicherlich einen sehr positiven Effekt auf die Gesamtkosten.

Nebst diesen einfachen Beispielen gibt es viele weitere «Kostentreiber», welche sie in Ihrem After Sales Supply Chain Prozess finden werden, Sie müssen nur genau hinschauen.

Die Kosten/Nutzen Analyse muss bei allen Schritten und Massnahmen in Betracht gezogen werden. Auch kleine Massnahmen haben oft grössere Auswirkung als erwartet.

## Kundensicht ist essenziell

Bei der holistischen Betrachtung des After Sales Service Supply Chain ist die Kundensicht essenziell. Warum? Unnötige Kosten, welche in der Prozesskette entstehen, werden über die Produkte und Dienstleistungen an den Kunden weitergegeben. Das ist das einfachste - oder? Der Kunde ist nicht als Kostentreiber zu betrachten, in unserem Fall eher als «Opfer». Der After Sales Service ist ein essenzieller Teil der Kunden Supply Chain als Lieferant von Teilen und Leistungen. Mit den heutigen digitalen Tools, welche jeder kennt, können alternative Anbieter von Ersatz- und Verschleissteilen sowie Verbrauchsmaterial und Dienstleistungen einfach gefunden werden. Somit sind Sie als Dienstleister jederzeit leicht ersetzbar. Das Zitat: «Wenn sie Ihren Job nicht machen, wird ihn jemand anders für sie machen», kommt auch da zum Tragen.

Versteckte Kosten im After Sales Service eliminieren, bedeutet wettbewerbsfähiger zu werden, ohne sich einer Preis- «Battle» stellen zu müssen, welche sie sowieso nicht gewinnen können. Der Nebeneffekt solcher Massnahmen ist eine Win/Win Situation, warum? Ihr Unternehmen wird in diesem Bereich effizienter und kostenoptimierter, was sich auf die Preise Ihrer Produkte und Dienstleistungen auswirkt. Kunden nehmen dies wohlwollend auf, kaufen vermehrt bei Ihnen und damit steigt der Umsatz und der EBIT, also Win/Win.

Ein solches Projekt kann nicht im stillen Kämmerlein entwickelt werden. Sie müssen eine After Sales Service «Landschaft» erstellen mit allen Akteuren, um sich einen gesamten Überblick zu verschaffen. Eine der grössten Schwierigkeiten wird sein, ein solches Projekt anzugehen, ohne Verunsicherung zu verursachen. Dass sie dabei auf Widerstand stossen, ist unvermeidlich - sie schneiden «Zöpfe» ab und hinterfragen alles und jeden. Für viele Mitarbeiter ist dies neu und unbekannt. Ein solches Projekt anzugehen und umzusetzen bedarf einer starken Führung, denn es wird schmerzhaft.

## Supply Chain Manager für After Sales Service

Viele Unternehmen beschäftigen sich seit einiger Zeit mit der Suche nach einem Supply Chain Manager, in der Regel für die Prozesse und Abläufe zur Herstellung des primären Investitionsgutes. Der After Sales Service wird in der Supply Chain nie oder nur selten einbezogen. Warum ist das so? Gute Frage, wenn man bedenkt, dass die Supply Chain bis zum Ende des Produkte Life Time Cycle geht, oder?

Ein After Sales Service Supply Chain Manager gibt es nicht – noch nicht. In Ihrem Unternehmen sind diese Kompetenzen und Fähigkeiten sicherlich vorhanden, welche sich dem Thema After Sales Service annehmen können. Auf wie viele Mitarbeiter sind diese verteilt und können Sie für eine solch strategisches Projekt die notwendigen Kapazitäten freistellen? Wo sind Zielkonflikte vorprogrammiert?

Sich bewusst zu sein, ein solches Projekt anzugehen ist ein wichtiger Schritt - das wie und mit wem ebenso.

## Schnelle Erfolge und Geduld ist kein Widerspruch

«Low hanging fruits first» um einen schnellen, sicht- und messbarem Erfolg zu erhalten, sind das beste Mittel, um die Begeisterung für ein solches Projekt zu entfachen. Es gibt mehr dieser «Früchte» als man denkt. Für andere Massnahmen bedarf es mehr Zeit und Geduld. Oft stellt sich der Erfolg erst später ein, das ist ganz normal. Wenn jedoch alle involvierten Parteien zufrieden und begeistert sind, wird jeder Schritt ein Erfolg mit nachhaltiger Wirkung sein. Seien Sie deshalb mit allen involvierten Parteien geduldig und dankbar für die Fortschritte. Lassen Sie auch die Kunden am Erfolg teilhaben und stellen Sie sicher, dass die Erfolge zelebriert und gefeiert werden. Es gibt Ihrem Unternehmen auf dem weiteren Weg zur Kundenbegeisterung Energie und Kraft.

Bleiben sie fokussiert und beachten Sie dabei: dies ist nicht eine einmalige Angelegenheit, sondern bedarf regelmässiger 'Verbesserung', d. h. konzentrieren sie sich auch darauf, den Fokus kontinuierlich zu schärfen.

Anregungen oder Fragen zu diesem Thema, schreiben Sie mir bitte auf [rene.riedener@servex-riedener.ch](mailto:rene.riedener@servex-riedener.ch).

Ich freue mich auf anregende Dialoge.

Herzliche Grüsse,  
Rene Riedener