

Summary of the decision-makers' industry event

„Services and Mobility Packages for Commercial Vehicles - Customer Bonding and Growth Drivers in the Times of Crisis“

Mit Service-Leistungen aus der Krise

Europe Net Branchentreffen in Wien verdeutlicht die Wichtigkeit optimierter Servicestrukturen

Das produktbegleitende Servicegeschäft gewinnt für Hersteller immer mehr an Bedeutung. Den Weg aus der aktuellen Wirtschaftskrise weisen optimierte Servicestrukturen, für den Kunden reduzierte Cost of Ownership, Spezialangebote zur Kundenbindung sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Dies ist das Ergebnis des ersten Europe Net Branchentreffs in Wien am 23. Juni 2009. In Wien trafen sich Entscheider aus der Nutzfahrzeugbranche, um gemeinsam Lösungen und Antworten auf die aktuelle Krise zu suchen.

Die Wirtschaftskrise hinterlässt tiefe Spuren in der Nutzfahrzeugindustrie: Die Auftrags-eingänge in der Branche sind 2009 deutlich eingebrochen, in einzelnen Segmenten um bis zu 80 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Für zahlreiche Hersteller kamen erschwerend neue rechtliche und politische Rahmenbedingungen hinzu. Um nun den Umsatzmotor wieder anzukurbeln müssen innovative Lösungen her. Doch zur Steigerung der Verkaufszahlen kann an der Produkt-Rabattschraube nicht weiter gedreht werden. Und auch Produktinnovationen reichen heute nicht mehr aus, die Absatzeinbrüche wieder aufzufangen.

In den Vorträgen auf dem Europe Net Branchentreff in Wien wurde deutlich, dass das Produkt-begleitende Servicegeschäft für Hersteller signifikant an Bedeutung gewonnen hat. Durch Zusatzleistungen können Hersteller bestehende Aufträge sichern, Neukunden gewinnen sowie die eigene Serviceinfrastruktur besser auslasten, das Ersatzteilgeschäft absichern und Produkte mit Mehrwert anbieten. Als besonders dringliche Handlungsfelder für die Hersteller, ob von Fahrzeugen oder Komponenten, identifizierten die rund 80 Teilnehmer der Tagung daher den Ausbau und die Optimierung der eigenen Servicestrukturen, wie etwa den Ausbau der Werkstattnetzes allein oder mit Partnern. Auch die Reduktion der total Cost of Ownership für den Kunden, die Entwicklung von Spezialangeboten zur Kundenbindung sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit sind wesentliche Mittel, um nachhaltig der Krise begegnen zu können.

Insgesamt hat das Servicegeschäft durch die Absatzkrise eine deutliche strategische Aufwertung erfahren. Für viele Unternehmen bedeutet es aber auch, Mitarbeiter und Strukturen so aufzubauen, dass sie eine optimale Servicequalität sicherstellen können. Zudem greifen Hersteller, aufgrund der Komplexität und Bedeutung des Servicegeschäftes, auf Partnerschaften mit professionellen internationalen Dienstleistern zurück.

Review

Übersicht über die einzelnen Vorträge

Moderation: Alexander Fink, CEO, Pleon C-Matrix Group AG

1. **Mit Services Mehrwert bieten und so Kunden gewinnen und binden**
Sven Wandres, Associate Partner, Automotive Practice Oliver Wyman
2. **Kosteneffizienz und Gewährleistungen bringen Kunden zu Continental**
Eckard Wilanek, Managing Director Fleet & Retread Business, Commercial Vehicle Tires, Continental AG
3. **Innovative Produkte und After-Sales Services als Umsatzmotor**
Gero Schulze-Isfort, Managing Director Sales & Marketing, KRONE Holding
4. **Stärkung des Servicenetzwerks als Weg aus der Krise**
Thomas Auwärter, Head of Division Service Support, MAN Nutzfahrzeuge AG
5. **Outsourcing an starke Service Partner bringt Herstellern Vorteile**
Christoph Mondl, Deputy General Secretary, ÖAMTC
6. **Mehrwerte als Weg durch die Krise und zur Stärkung der Markentreue nach der Krise**
Peter Kes, Managing Director, Cargobull Parts & Services GmbH

Mit Services Mehrwert bieten und so Kunden gewinnen und binden



Sven Wandres, Associate Partner, Automotive Practice Oliver Wyman

Sven Wandres, Associate Partner des Beratungsunternehmens Oliver Wyman, präziserte in seinem Vortrag die Bedeutung des Servicegeschäftes für die Hersteller von Lkw oder Komponenten. Die Aussagen basieren auf aktuellen Markttrends, die ein dramatisch verschlechtertes Marktumfeld zeigen. So wird die Anzahl der Neuzulassungen von Schwerlastern (>7,5 Tonnen) 2009 um rund 40 Prozent gegenüber 2008 sinken. Da Produktseitig die Möglichkeiten extrem begrenzt sind, den Absatz

wieder anzukurbeln, müssen Hersteller durch Services versuchen ihre Produkte mit einem Mehrwert zu versehen oder völlig neue, ergänzende Service-Module anzubieten. Diese tragen dazu bei, bestehende Kunden zu binden und neue Kunden durch Mehrwertdienstleistungen zu gewinnen. Services können zudem das profitable Ersatzteilgeschäft absichern, helfen sich vom Wettbewerb abzuheben und ein Preispremium aufgrund höherwertiger Produkt- und Servicenangebote aufrechtzuerhalten.

In der Erwartungshaltung der Kunden sind heute vor allem kostenrelevante Aspekte und Werkstatt-bezogene Leistungen sehr relevant. Als sehr wichtig erachten sie dabei die Verfügbarkeit und Qualität der Werkstattdienstleistungen. Diese Erwartungen erfüllen die

Review

Hersteller allerdings nicht ausreichend. Zudem wünschen Kunden, dass ihre Lkw im Pannenfall so rasch wie möglich wieder fahrbereit sind, eine sekundäre Rolle spielen dabei die Kosten der jeweiligen Servicevereinbarungen. Ebenfalls ganz oben auf der Bedarfsliste der Kunden stehen Werkstatt-Services aus einer Hand für Truck und Anhänger und Komponenten.

Aufgrund des Kundenbedarfs und dem noch ausbaufähigen Servicegeschäft ergeben sich für die Hersteller Top-Line und auf der Kostenseite die folgenden Handlungsfelder, um die Liquidität und den Profit nachhaltig zu steigern:

- Reduktion der Kosten des Servicenetzwerks (Kooperationen und Partnerschaften, Reorganisation des Servicenetzwerks)
- Reduktion der Cost of Ownership für den Kunden (Planbare Kosten und intelligente, maßgeschneiderte Angebote)
- Ausbau des Werkstattangebotes (Reduktion der Ausfallzeiten und Einführung von Standards und Key Performance Indicators (KPI))
- Wettbewerbsfähige Preisgestaltung und Promotion
- Spezialangebote zur Kundenbindung

Kosteneffizienz und Gewährleistungen bringen Kunden zu Continental



Eckard Wilanek, Managing Director Fleet & Retread Business, Commercial Vehicle Tires, Continental AG

Für Eckard Wilanek von der Continental AG ist Kosteneffizienz ist das Gebot der Stunde. Anhand des ContiTireManagements wurde aufgezeigt, wie diese bei Reifen, einer der häufigsten Pannenursachen bei Lkw, gewährleistet werden kann.

Das Servicepaket der Continental AG umfasst eine Fülle an garantierten Services zu planbaren Kosten:

- Garantierte Kosten pro Kilometer dank eines garantierten Fixpreises pro tatsächlich gefahrenem Kilometer (bei temporär stillgelegten Lkw erfolgt keine Berechnung)
- Der Zeitpunkt zum Reifenwechsel wird optimiert (heute: zu früher Wechsel der Reifen), so dass die Kilometerleistung um bis zu 20% verbessert werden kann.
- Korrekter Luftdruck in den Reifen führt zu weniger Verschleiß und Unfallrisiken (Messung: rund 12% der geprüften Lkw fahren mit zu niedrigem Reifendruck).
- Ein korrekter Reifendruck hilft auch, Treibstoffkosten zu senken.
- Das Lifecycle-Programm von Conti ContiLifeCycle (TM) verlängert die Lebensdauer der Reifen und hilft, die Kosten zu senken.

Review

- Als zusätzlicher Service können Reifen runderneuert werden (Retreading) und so nochmals genutzt werden. Die gesamte Lebensdauer wird so um rund ein Drittel erhöht.

Im Pannenfall sichert der ContiBreakdown Service eine Rundum-Betreuung zum Fixpreis, unabhängig von Ort und Dauer des Einsatzes. Zudem gibt es in den meisten Ländern eine Weiterfahr-Garantie (DriveOn Time Garantie) innerhalb von 3 bis 4 Stunden.

Innovative Produkte und After-Sales Services als Umsatzmotor



Gero Schulze-Isfort, Managing Director Sales & Marketing, KRONE Holding

Für die Krone Holding berichtet Gero Schulz-Isfort über die Marktentwicklungen und die Wege aus der Absatzkrise bei Krone. Inklusiv dem Jahr 2008 verzeichneten die Trailerverkäufe ein robustes und stark exportgestütztes Wachstum bei Krone. Dadurch konnte sich das Unternehmen in zahlreichen Märkten in Europa eine führende Stellung erarbeiten. Umso dramatischer erfolgte dann der Einbruch 2009, der zunächst gesamtwirtschaftlich Deutschland besonders hart traf. Das Wirtschaftswachstum soll in diesem Jahr minus 6 Prozent betragen. Für rollende Einheiten (Anhänger, Sattelanhänger und geschlossene Fahrzeuge) ging der Auftragseingang laut VDA (Verband der Automobilindustrie) um 89 Prozent zurück. Vor allem für Westeuropa, Osteuropa, Japan und Indien werden dramatische Rückgänge in der Produktion von Trucks und Trailern erwartet, die zwischen minus 40 und 60 Prozent im Vergleich zum Vorjahr liegen werden.

Neben diesen Rückgängen sind die zahlreichen Einheiten, die heute bei Banken, Herstellern und Vermietern „auf dem Hof“ stehen, ein Risiko, das die Wiederankurbelung der Nachfrage verhindern kann. Zudem sinkt in der Krise die Kilometerleistung der Trucks deutlich (im Januar 2009 waren es schon -18,5 Prozent gegenüber Januar 2008), während sich der Kostendruck erhöht. Wesentlicher Kostentreiber ist dabei die Mauterhöhung (Steigerung laut BGL um nahezu 48 Prozent gegenüber 2008). Als Ergebnis dieser Entwicklungen sanken die Zulassungszahlen in Europa um fast 39 Prozent. Düster ist der Blick in die Zukunft: Denn einzelne Prognosen gehen davon aus, dass das Absatzniveau von 2007 erst wieder 2014 erreicht werden wird.

Review

Für die Hersteller bedeutet das, dass sie in diesem Umfeld keine verlässlichen Planungen erstellen können, einen dramatischen Umsatz- und Gewinneinbruch erleben und frühestens ab 2010 wieder mit einer langsamen Erholung rechnen können.

Um den Umsatzeinbruch zu verhindern, setzt Krone vor diesem Hintergrund auf eine Fülle an Produktinnovationen (darunter Fuel Saver Kit, Easy Tarp Locking). Zusätzlich dienen After Sales Services dazu, die Kundenbindung weiter zu vertiefen. Dazu gehören der 24h Kundenservice, Krone Fair Care (Trailer, Reifen und Kühlmaschinen-Service), ein Servicestellen Locator, Langzeitschutz-Garantien gegen Korrosion sowie Finanzierungs- und Leasing services (Krone Finance). Insgesamt zahlen alle Maßnahmen von Krone darauf ein, den Kunden durch hohe Qualität die hohe Haltbarkeit des Trailers, damit einen hohen Wiederverkaufswert und in Summe geringere Lebenszykluskosten zu bieten.

Stärkung des Servicenetzwerks als Weg aus der Krise

Thomas Auwärter, Head of Division Service Support, MAN Nutzfahrzeuge AG



Für Thomas Auwärter, von der MAN Nutzfahrzeug AG, ist die After-Sales-Strategie des Unternehmens die Lösung für das Traditionsunternehmen. Die MAN Gruppe blickt auf 250 Jahre Firmengeschichte zurück, in der 1915 der erste Lkw produziert wurde. Noch bis Ende 2008 erzielte das Unternehmen im Bereich MAN Nutzfahrzeuge einen Umsatz von 10,4 Mrd. EUR, wozu die After Sales Services 16,5 Prozent beitrugen. Doch seit November 2008 verzeichnet MAN einen deutlichen Umsatzeinbruch. Deshalb erarbeitete MAN eine After Sales Strategie, um die Serviceumsätze langfristig zu sichern. Tragende Säulen sind: Stärkung und Optimierung des Servicenetzwerks durch den intensivierten Verkauf von

Serviceleistungen, Steigerung der Kundenzufriedenheit durch eine stärkere Ausrichtung auf den Kunden, die verstärkte Qualifizierung der Servicemitarbeiter sowie die Nutzung von sich ergebenden Marktchancen.

Zu den Maßnahmen zur Stärkung der Kundenausrichtung gehören die Einrichtung modernster Servicestationen sowie die Einführung von Audits und Tests. Zudem etabliert MAN Kundenzufriedenheitsindizes, baut das Netzwerk und den Pannenservice aus und stärkt den Verkauf von Serviceleistungen. Das Werkstattnetz von MAN besteht aus eigenen und privaten Werkstätten, die von Partnern betrieben werden. Dabei müssen Werkstätten in strategischen Gebieten (Fahrzeugpotential von mehr als 1'000 Fahrzeugen) und MAN Center im Besitz von MAN sein. Für den Ausbau dieses Netzwerkes investierte MAN in den letzten drei Jahren 350 Millionen Euro und etablierte einen pan-europäischen Servicequalitäts-Award.

Review

Zur Steigerung der Serviceausrichtung wurden Topkunden-Programme, Key Account Unterstützung, Ersatzteil-Kampagnen, One-Stopp-Shopping-Lösungen für Reparatur und Wartung, erweiterte Öffnungszeiten und Services für andere Lkw-Marken entwickelt.

Ein weiterer Bestandteil der Serviceoffensive ist die Förderung und Ausbildung der Mitarbeiter im Bereich Service. So baut MAN unter anderem das Training der Mitarbeiter aus, fördert das Berufsprofil Werkstatt-Manager, errichtete eine Service Akademie und entwickelt Mitarbeiter gezielt hin zum Serviceberater. Zudem verfügt MAN über Servicespezialisten je Fahrzeugtyp (Lkw, Busse) und bildet seine Verkäufer zu Experten im Bereich Ersatzteile aus.

Outsourcing an starke Service Partner bringt Herstellern Vorteile



Christoph Mondl, Deputy General Secretary, ÖAMTC

Der ÖAMTC ist der führende Pannendienstleister in Österreich mit 1,7 Millionen Mitgliedern. Die Leistungen umfassen vor allem klassische Pannenservices, Mobilitätsleistungen, Rechtsberatung, Fahrertrainings, Reisen und Versicherungen, vor allem für Pkw, aber auch zunehmend für Lkw. Dabei arbeitet der ÖAMTC eng mit den Herstellern zusammen. Diesen helfen Assistance Leistungen dabei, die Kundenzufriedenheit und -bindung zu stärken und sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Zudem bieten sie Schutz gegen zu hohe Preisnachlässe für die Fahrzeuge, ermöglichen einen dauerhaften

Kundenkontakt über den gesamten Lebenszyklus des Produktes, bieten schnelle Hilfe in kritischen Situationen und informieren über Probleme und Fehler der Fahrzeuge bzw. Komponenten.

Über das Outsourcing der Assistance Leistungen an einen externen Partner haben die Hersteller die Möglichkeit, das Kerngeschäft der Fahrzeugproduktion weiter voranzutreiben. Ferner können sie ihren Kunden Leistungen zu festen Preisen und damit planbaren Kosten anbieten. Zudem zeigt der Einsatz einzelner Servicemodule des ÖAMTC signifikante Auswirkungen für Transportunternehmen. So konnten bei einzelnen Kunden durch Schulungen und Präventionsprogramme die Zahl der Unfälle zwischen 20 und 40 Prozent, die Energiekosten zwischen 5 und 7 Prozent und die Anzahl der durch nicht ausreichend gesicherte Ladung verursachten Unfälle um bis zu 70 Prozent gesenkt werden.

Review

Mehrwerte als Weg durch die Krise und zur Stärkung der Markentreue nach der Krise



Peter Kes, Managing Director, Cargobull Parts & Services GmbH

Auch im Vortrag von Peter Kes, Managing Director bei Cargobull, wird in aller Deutlichkeit auf die Schwere der aktuellen Wirtschaftskrise hingewiesen. Der Markt für kommerzielle Fahrzeuge von über 6 Tonnen erlebt 2008 und 2009 einen dramatischen Einbruch. Wurden im Zeitraum 2005 bis 2008 durchschnittlich 343 Tausend Fahrzeuge pro Jahr verkauft, so sind es derzeit für den Zeitraum 2008 und 2009 rund 190 Tausend. Gleichzeitig stieg der Anteil der stillgelegten Einheiten dramatisch an, bei den Zugmaschinen um 49 Prozent (4. Quartal 2008 vs.

2007).

Für die Kunden der Hersteller ergeben sich daraus eine Fülle von Herausforderungen, die es zu meistern gilt:

- Finanzieller Überlebenskampf
- Suche nach neuen Aufträgen und Umsätzen
- Rückgang der Transportvolumina
- Mangel an Nutzungsmöglichkeiten für die bestehenden Einheiten
- Signifikante Auswirkungen der Mauterhöhung
- Vorgaben zum Wechsel von Euro 3 auf Euro 5 Lkw
- Kreditklemme durch mangelndes Vertrauen der Banken
- Dringendes Gebot, die Kosten zu senken
- Einbruch des Preisniveaus und hohe Wertabschreibungen bei gebrauchten Truck und Trailern.

Für die Hersteller von Fahrzeugen und Anhängern selbst bedeutet die Situation ihrer Kunden, dass sie einen massiven Einbruch der Aufträge erleben. Zudem ergeben sich Überkapazitäten in der Produktion und Verwaltung, die Kosten müssen dringend reduziert werden und sie werden mit möglichen Insolvenzfolgen ihrer Kunden konfrontiert. Gleichzeitig müssen sie in dieser Situation fähig sein, Mehrwertdienste zu entwickeln, die ihren Kunden durch die Krise helfen und ihre Loyalität für die Zeit danach sichern. Ist ein solches Unterfangen überhaupt möglich? Aus Sicht von Cargobull nur dann, wenn es gelingt, Lösungen zu entwickeln, die aus der Kundensicht heraus entstehen.

Review

Solche Mehrwertdienste müssen einige Grundvoraussetzungen erfüllen. So sollten unterschiedliche Module für Mehrwertdienste verfügbar sein, Services müssen eine Kernkompetenz und ein strategisches Element des Unternehmens sein und es braucht profunde Erfahrung und Kenntnis der Servicemodule und täglichen Abläufe. Wichtig ist dabei, dass die Servicemodule gemeinsam mit, aber unbedingt auch ohne Produkt erbracht werden können und die Kunden Vertrauen in die Servicefähigkeit des Unternehmens haben.

Auf Basis dieser Anforderungen hat Cargobull ein breites Spektrum an Mehrwert-Dienstleistungen entwickelt. Dazu gehören Finanzservices (Finanzierung, Sales & Lease Back etc.), einen Trailer Store, Ersatzteil- und Servicemanagement (Off- und Online Ersatzteleshops, Flottenmanagement, Trainings, Full Serviceverträge, Cargobull Euroservice etc.), Telematikservices und spezifische Leistungen für Schmitz Cargobull Produkte. Der Entwicklungsprozess von Servicemodulen erfolgt dabei in vier Schritten: der Definition der Kundenbedürfnisse, der Adaption und Integration von Standardmodulen, der Implementierung und laufenden Unterstützung und Weiterentwicklung. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Entwicklung neuer Servicepakete lang und aufwändig ist.

Schlussbetrachtung:

In der anschließenden Diskussion wurden vor allem vier Punkte der Vorträge nochmals deutlich hervorgehoben:

- Die aktuelle Krise zwingt Hersteller zu einem Umdenken und zum Ausbau des Servicegeschäftes
- Kosteneinsparungen sind oberstes Gebot, reichen aber nicht aus, um aus der Krise gestärkt hervorzugehen.
- Das Servicegeschäft ist komplex und ist kein rasch verfügbares Allheilmittel. Es muss vor allem die Bedürfnisse der Kunden und der unterschiedlichen europäischen Märkte berücksichtigen.
- In der aktuellen Krise sind ein starkes Controlling und die Sicherstellung der Kreditwürdigkeit der eigenen Kunden besonders wichtig.

Insgesamt sehen die rund 80 Teilnehmer wieder positiver in die Zukunft. Rund zwei Drittel der Teilnehmer erwartet im kommenden Jahr wieder eine Verbesserung der aktuellen Situation.