



Der Aftermarket im Maschinenbau: Chancen, Risiken, Trends

Der *Aftermarket* beschreibt die Güter und Dienstleistungen, die nach dem Verkauf von Maschine oder Anlage vom Nutzer gekauft werden. Für den Maschinenbau sind das im Wesentlichen

- Service-Dienstleistungen,
- Ersatzteile,
- Serviceteile,

aber auch

- Nachrüstungen,
- Zubehör,
- Werbeartikel und Merchandise.

Von der Exklusivität des OEM zum Wettbewerb

War der Markt früher fast exklusiv dem OEM vorbehalten, so drängen heute spezialisierte Anbieter des *Independent After Market* Richtung Kunde. Dieses Geschehen ist nicht länger auf den Bereich Automotive beschränkt.

Bekannte Anbieter für weitgehend vollständige Umfänge an Ersatzteilen sind zum Beispiel

- tvh aus Belgien für Stapler-Ersatzteile,
- Granit aus dem niedersächsischen Heeslingen für Teile von Agrarmaschinen.

Hinzu kommen die Komponenten-Hersteller selbst, die mit fortschreitendem Einsatz von Bauteilen aus dem Katalog ihre Chancen wahrnehmen.



Die [Digitalisierung](#) hat diesen Trend deutlich vereinfacht. Sind Informationen über Ersatzteile einmal im Markt verfügbar, gibt es immer jemanden, der diese sammelt. Was für das Volumen im *After Market* noch fehlt sind Kunden. Durch den Kostendruck in der Instandhaltung finden diese den Weg zu Anbietern über das Internet. Deshalb sind mindestens gelegentliche Recherchen der eigenen Ersatzteile für OEMs im Netz Pflicht.

Sie lesen hier ein Interview im Rahmen einer akademischen Studie

After Sales als strategische Komponente

Wo sehen Sie die Voraussetzungen für Unternehmen, um das Thema After Sales und die Bearbeitung des Aftermarket im Maschinenbau als strategische Komponente im Unternehmen auszubauen?

Also, was sind aus ihrer Erfahrung Erfolgsfaktoren, die zu einer erfolgreichen Existenz im Aftermarket führen und was sind die Bedingungen, die Unternehmen mitbringen müssen?

Andreas Noll, Berater für After Sales:

Sie kommen aus einer anderen Industrie, auch dort existiert ein After Sales. Ich decke jetzt eigentlich nur den Bereich Maschinen und Anlagenbau ab. Wir befinden uns also im B2B Geschäft. Erfolgsfaktor in dem Kontext ist, die Bearbeitung des After Markts [eigenständig aufzustellen](#). Das kann sein in einem eigenständigen Unternehmen. Wenn die Größe vorhanden ist, kann das sehr lukrativ sein. Oder aber zumindest eine Abgrenzung von anderen Unternehmensbereichen zu schaffen.

Wenn wir jetzt den [Kundendienst](#) und das [Ersatzteilgeschäft](#) nehmen, ist das ein eigenes Geschäftsmodell. Sie haben ein ganz anderes [Kundenerlebnis](#). Es kaufen Menschen von Menschen, besonders im After Sales. Sie haben andere Produkte, Sie haben Komponenten, Dienstleistungen oder beides. Der Aftermarket ist etwas ganz anderes als eine Maschine, ein Auto, eine Heizung oder sonstiges Primärprodukt.

Dahinter hängt ein ganz anderes [Marketing](#). Und auch eine ganz andere [Logistik](#). Die meisten Unternehmen haben gar kein Marketing für die Bearbeitung des Aftermarkets.

Die Logistik für Primärprodukte ist nur darauf ausgerichtet zum Termin zu liefern. Im After Sales geht es jedoch darum, eine sofortige [Verfügbarkeit](#) sicherzustellen, zumindest bei Ersatzteilen. Daneben haben wir natürlich [Wartungen](#)



und [Reparaturen](#) die auf Termin funktionieren. Das heißt die [Lagerorganisation](#) muss darauf ausgerichtet sein, schnell zu arbeiten und nicht immer "nur" [effizient](#). Sie wissen mittags nicht, was Sie am Abend geliefert haben werden. Zu dem Zeitpunkt sind die Aufträge noch gar nicht da, im Ersatzteilgeschäft.

Der [Servicetechniker](#) ist zwar geplant für eine Rundtour. Aber dann kommt der Kunde, bei dem eine wichtige Maschine stillsteht.

Also:

Kompletter Wandel des Tagesablaufs

Dann kommt das Thema [Bevorratung](#). Nun ist es so, dass speziell im Ersatzteilgeschäft aber auch bei Reparaturen Spontankäufe oder spontaner Bedarf an Kundendienst entsteht. Daher existiert ganz viel [sporadischer Bedarf](#). Daher kommt die Voraussetzung, dass wenn ich eine hohe Teileverfügbarkeit haben möchte, muss ich Ersatzteile separat lagern. Ich benötige ein eigenständiges Lager für den After Market.

Händler-Einsatz in der Distribution

Dazu vielleicht direkt eine Frage.

Wie würde es denn distributionstechnisch ablaufen, wenn man beispielsweise Ersatzteile nicht selbst direkt an den Maschinenbauer liefert, sondern das ganze über den Händler läuft?

Legt man sich alle Teile auf das Lager?

Macht es der Händler?

Wie sieht die Aufstellung im After Market dann aus?

Andreas Noll, Berater für After Sales:

Das kommt natürlich darauf an, wie groß mein Verteilnetz ist. Und wie die Kooperation mit dem Händler ausgestaltet ist, ob der Händler den Kontakt zwischen mir und Endkunde herstellen kann und will.

State-of-the-Art im Maschinenbau ist die mögliche Lieferung von Ersatzteilen in Zentraleuropa [über Nacht](#). Hier natürlich alles unter dem Fokus Geschwindigkeit.

Die Lufthansa macht da zum Beispiel ein gutes Geschäft. Die haben ein ausgeweitetes Netz, benötigen selbst viele Ersatzteile, sind aber neben dem eigentlichen Kerngeschäft in der Lage kleinere Fluggesellschaften mit Ersatzteilen zu bedienen.



Die allermeisten Geschäftsvorfälle sind hier deutlich anders als das Primärgeschäft. Und deswegen gliedert man das Thema After Sales aus. In der einfachen Konstellation nur als Cost Center. Sinnvoller ist es jedoch als Profitcenter. Weil man dann das Geschäft mit dem After Market im SAP-Umfeld spezifisch abbilden kann. Das heißt, man hat ein eigenes Werk für die [Disposition](#), eine eigene [Vertriebsorganisation](#), eine eigene [Einkaufsorganisation](#).



Wie wäre es, wenn Ihr Ersatzteillaager zur Zufriedenheit Ihrer Kunden funktioniert

[jetzt den Workshop mit Lager-Check](#)

Flexibilität im Aftermarket

Gerade im Zuge dessen, dass man schnell und flexibel reagieren muss. Würden Sie dann auch sagen, dass eine Voraussetzung ist, digital aufgestellt zu sein?

Im Sinne von Predictive Maintenance.

Also vorausschauend planen zu können, welche Ersatzteile werden am häufigsten benötigt in meiner Maschine und Anlage?

Andreas Noll, Berater für After Sales:

Sie haben hier einen wilden Mix. Sie können durchaus eine Wartung planen. Danach wird es jedoch schon schwierig.

[Predictive Maintenance](#) wird sehr populär dargestellt. Die tatsächliche Nutzung, die realistische Anwendung ist noch sehr überschaubar. Angewendet wird es in Papiermaschinen, Windrädern auf See, also Anwendungen mit

- sehr gleichförmigen regelmäßigen Bewegungen,
- hohe Konstanz in der Geschwindigkeit.

Solche Maschineneinsätze sind gut voraussagbar.

Bei Werkzeugmaschinen wird das schon schwieriger. Wenn Sie überlegen, Zykluszeiten bei einer Werkzeugmaschine so bei 0,5 bis 3 Sekunden:

- Anfahren,
- kurzer Span,



- aufhören,
- anderes Werkzeug.

Hinzukommt die Erschwernis, dass die meisten Maschinen auch in übergeordnete Prozesse eingebunden sind. Da können Sie beispielsweise nicht die gesamte Linie abschalten für die Wartung einer einzelnen Maschine. Wenn erforderlich, dann warten Sie komplett alles.

Was ich damit sagen will:

die heutige Anwendung von Predictive Maintenance ist überschaubar. Aber Potenzial und Chancen stecken in allen Möglichkeiten der Digitalisierung definitiv noch.

Kürzer werdende Lebenszyklen

Erschwert wird so eine präventive Sicht doch mit Sicherheit auch durch immer kürzer werdende Lebenszyklen?

Andreas Noll, Berater für After Sales:

Sie haben seit Jahren immer kleinere Seriengrößen, immer mehr Individualisierung. Das erschwert das Ganze natürlich.

Um nochmal zurückzukommen nach dem kleinen Exkurs: als Voraussetzung für Erfolg im After Market müssen Sie organisatorisch eigenständig agieren. [Digitaler Reifegrad](#), Webshop für Ersatzteile beispielsweise mit automatisiertem Bestellprozess etc. Das ist im Mittelstand tatsächlich noch die Ausnahme.

Die [Stammdaten](#) sind einfach nicht ausreichend gepflegt. Heute geht noch viel über den persönlichen Kontakt, Telefon, E-Mail. In diesen Bereichen geht definitiv mehr. Ich habe ja gesagt: wenn Sie die Organisation ausgliedern, müssen sie zur Bestands-IT mit externen Lösungen Schnittstellen schaffen, eine Anbindung generieren.

Was ich noch als Voraussetzung sehe: wenn Sie

- andere [Kunden](#) haben,
- andere Produkte,

dann ist klar, dass Sie Change im Sinne von Führungskultur umsetzen müssen. Hier ist [Changemanagement](#) erforderlich. Sie müssen Führungskräfte haben, die das Geschäft verstehen. Der After Sales im Maschinenbau ist Unternehmen im Unternehmen. Dazu brauchen Sie auch Schulungen im Kontext der neuen Organisation:



- wie gehe ich mit den Kunden um, die anders sind?
- welche neuen Prozesse, Strukturen brauche ich?



Wie wäre es, wenn Sie die Life-Cycle-Prozesse und -Bestände im Griff haben

[jetzt Workshop
"Lebenszyklus" initiieren](#)

Change-Management

Ja genau. Die Führungskraft muss versiert im Thema sein. Sie muss auf Änderungen eingehen können und dann letztendlich auch den Mitarbeitern der neuen Organisation die Änderung und das notwendige Wissen vermitteln.

Andreas Noll, Berater für After Sales:

Wie gesagt, Sie sind Unternehmen im Unternehmen. Sie betreiben für den Aftermarket des Maschinenbaus ein ganz anderes Geschäft als für den Primärmarkt. Ihr Profitcenter ist auch überschaubar groß. 20 Mitarbeiter vielleicht, wenn sie insgesamt ein Unternehmen mit 500 - 1.000 Mitarbeitern sind. In dieser Größenordnung sollten Sie definitiv ausgliedern.

Trends im After Sales Service

Ja perfekt, gerne so weiter machen. Auch im Bereich Aftermarket gibt es mit Sicherheit Trends, die jetzt schon relevant sind oder es in Zukunft werden.

Was sehen Sie persönlich für Trends im After Sales?



Andreas Noll, Berater für After Sales:

Natürlich haben wir auch hier Trends wie die [Digitalisierung](#). Ich hatte das Thema gerade ein wenig zur Seite geschoben.

Einfache Bestellverfahren per Shop, die es überall sonst schon gibt. Auch für den Aftermarket werden die im Maschinenbau kommen, das ist ganz sicher. Aber auch die Terminplanung, wie man das vom Arzt kennt:

- ich schaue im Internet nach dem Termin und hole mir den Servicetechniker nachhause, wenn ich Zeit dafür habe.
- Intelligente Routenplanung für Servicetechniker, damit einhergehend effiziente Fahrtzeiten.
- Dann unbedingt auch das Thema Geschwindigkeit.

Alles was wir zurzeit erleben: man hat Unterbrechung von Lieferketten und das hat Auswirkungen auf den Bau von Maschinen, z.B. auf den Betrieb von Anlagen.

Maschinen sind immer häufiger integriert, das heißt die Ersatzteillogistik und der Kundendienst müssen immer schneller werden. Das ist ein Trend.

Dazu die Individualisierung von Maschinen, Geräten und Produkten. Aber auch immer umfangreicheres [Produktportfolio](#) der Primärprodukte. Damit einhergehend natürlich auch individueller Service, ebenfalls ein wichtiger Trend.

Allmählich reift im gesamten Maschinenbau die Erkenntnis, dass After-Sales

- lukrativ ist,
- nur separat aufgestellt eine Menge Potenzial bietet,
- und zu [Professionalisierung gegenüber Maschinen-Benutzern](#) führt.

Weiterhin besteht der Trend im Aftermarket zur Professionalisierung des Vertriebs. Früher war das so, dass der Kunde das Ersatzteil nur beim Originalhersteller kaufen konnte. Die [Märkte werden jedoch transparenter](#). Das bedeutet, dass ich auf Kunden so zugehen muss, dass sie trotzdem bei mir kaufen, obwohl ich teurer bin. Das geht nur durch professionelle Kundenbetreuung und Werbung.

Wenn wir in Richtung Geschäftsmodelle gehen, haben wir eine ganz andere Tendenz: kein Primärgeschäft mehr, kein After Sales im Sinne Ersatzteile oder Reparatur, sondern Full-Service Leasing Verträge.



Leasing vs. Maschine besitzen

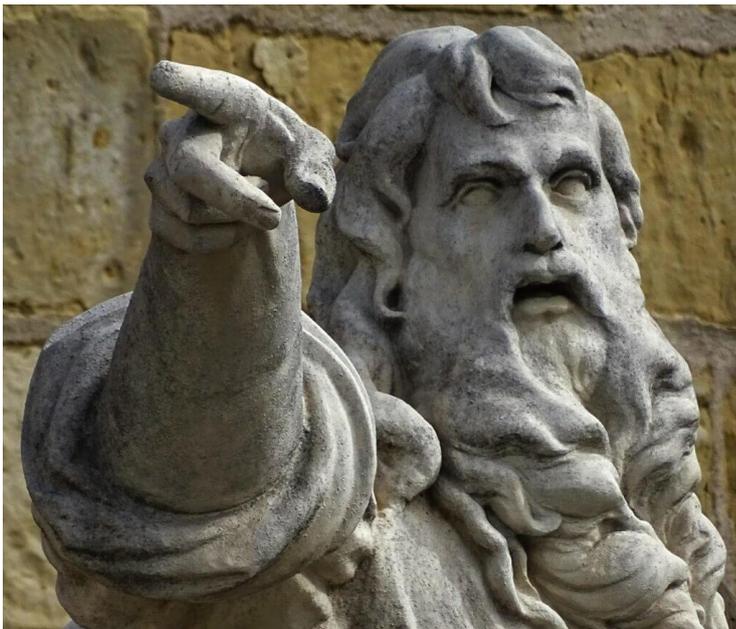
Würden Sie das auch so für den Mittelstand unterschreiben? Dass da Service oder besonders Leasingkonzepte relevant sind. Man sagt ja immer, der Mittelständler, der kleine Betrieb will seine Maschinen und Anlagen selbst besitzen.

Dann ist das Thema Leasing ja schon verfremdet, oder?

Andreas Noll, Berater für After Sales:

Für den Mittelstand kann ich das unterschreiben. Wenn Sie jetzt einen VW fragen, dann sieht die Antwort schon anders aus. Der möchte am liebsten keine Assets mehr besitzen. Auch hier gibt es natürlich verschiedene Modelle und je größer das Unternehmen desto stärker sind solche Modelle natürlich auch vertreten.

Aber auch das Gegenteil machen auch große Unternehmen. Zum Beispiel die BASF, die ihre Instandhaltung zum größten Teil noch selbst macht. Im Gegenteil, sie bieten solche Dienstleistungen auch an Dritte an. Eben weil es lukrativ ist und, weil sie natürlich Skalierungseffekte / Größeneffekte erzielen können.



Werbung für After Sales Services ankurbeln: Direktmarketing und erfolgreiche Präsenz in elektronischen Medien

[zu Ihrem Projekt "After Sales Marketing"](#)



Erfolgsfaktoren im After Market

Ja, die nächste Frage, die ist dann natürlich bezogen auf Maschinen- und Anlagenbau:

Was sehen Sie denn für Erfolgsfaktoren im Bereich After Sales?

Das haben Sie eigentlich teilweise schon erwähnt, dass gerade die Themen

- *Schnelligkeit,*
- *Flexibilität,*
- *schnelle Lieferung,*
- *also auch die Lieferverfügbarkeit der Ersatzteile,*

als Erfolgsfaktoren After Sales zu sehen sind, wenn ich das richtig verstanden habe.

Andreas Noll, Berater für After Sales:

Zum einen die Kundennähe. Ein [Kundendiensttechniker](#) ist so nah beim Kunden, wie sonst kein anderer. Der sieht genau,

- was beim Kunden passiert,
- welche Schäden entstanden sind,
- warum sie entstanden sind

und kann dann auch Empfehlungen geben, wie man das Geschäft ausbauen kann. Seien es Schulungen oder [Nachrüstungen](#). Hier schlummert noch eine Menge [Marktpotenzial](#). Das ist die eine Seite.

Die andere Seite ist natürlich Erfolg im Sinne von Profit:

Ich lasse mir vergüten, dass die Maschine des Kunden nicht stillsteht

Ich lasse mir also Zeit vergüten.

Ebenfalls entscheidend ist das richtige [Pricing](#). Gerade im Mittelstand wissen viele Unternehmen nicht, wie sie zum Beispiel [Ersatzteile bepreisen](#) sollen. Sie wissen nicht, wie sie den Stundensatz der Servicetechniker durchsetzen. Einen Servicetechniker kann man sich bezahlen lassen mit 70 und 80 Euro. Aber auch mit 150 Euro pro Stunde.

Wenn man sagt: "Der kommt zu dir, sobald du anrufst" oder "Du, lieber Kunde, bestimmst online den Termin, der Techniker kommt vorbei und bringt deine Maschine sofort zum Laufen". Das zahlen die Kunden.



Händler einbinden

Wie würde das denn aussehen bei einem Unternehmen, welches nicht über Monteure oder Servicetechniker den Kontakt zum Endkunden hat?

Den Kontakt zum Endkunden hat ausschließlich der Händler, der die Maschine oder das Produkt beim Hersteller gekauft hat.

Wie kann man dann als Hersteller vorgehen, um dennoch Kontakt zum Endkunden zu erwirken?

Andreas Noll, Berater für After Sales:

Das Ganze beginnt, glaube ich, mit einem guten Vertrag zwischen Hersteller und Händler. Eine gute Vorbereitung zahlt sich hier auch aus.

Dazu zählt auch, im Anschluss den Händler entsprechend zu füttern, mit Know-How, Unterlagen usw. Ich habe natürlich keinen Zugriff auf die Servicetechniker meines Händlers. Wenn er welche hat, kann ich allerdings meinen Händlern Kundenbefragungen auferlegen.

Am Ende ist es die Schaffung von Synergien auf beiden Seiten. Dazu ein vernünftiges Vertriebskonzept, das mit dem Händler zusammen erarbeitet ist.



Wie wäre es, wenn Ihr Ersatzteillaager zur Zufriedenheit Ihrer Kunden funktioniert

[jetzt den Workshop mit Lager-Check](#)

Vertrauen im After Market

Das heißt, wenn man das After Sales outsourcen möchte, z.B. komplett direkt an den Händler, ist natürlich die enge Zusammenarbeit und auch die starke Kooperation mit dem Händler auf jeden Fall eine Voraussetzung, damit das gelingen kann?



Andreas Noll, Berater für After Sales:

Nehmen Sie als Beispiel die Automobilindustrie. VW macht keinen Direktvertrieb und arbeitet nur mit Händlern. Das [Outsourcing](#) von Vertrieb und Service geht sehr weit. Die Händler sind aufgrund der Marktmacht von VW natürlich extrem gebunden, benutzen vorgegebene IT- Systeme usw. Aber als Endkunde hat man natürlich auch immer den Eindruck, dass es funktioniert. Dieser Weg steht jedoch durchaus auch KMU offen. Denn ein Outsourcing über einen 4PL-Dienstleister kann deutlich weitergehen, als nur die [Lagerlogistik](#) zu umfassen.

Für den Landmaschinenhändler Claas, der auch nur über Händler arbeitet in Zentraleuropa, ist es essenziell vor der Saison die Ersatzteile an die Händler zu verteilen. Nur so wird die notwendige Geschwindigkeit im Aftermarket erreicht. Die Händler sind jedoch eigenständig. Sie wollen sich natürlich kein [Kapital](#) in ihrem Lager binden. Also ermöglicht Claas den Ansatz, dass die Händler die vorgeschlagenen Ersatzteile kaufen und Claas nach der Saison den Restbestand zum gleichen Preis zurückerwirbt. Solche Angebote für [Retouren](#) schaffen ein Vertrauensverhältnis.

Risiken im Aftermarket des Maschinenbaus

Bislang haben wir ja nur die Vorteile und die positiven Effekte und Chancen besprochen, die sich durch effizientes After Sales ergeben.

Was sehen Sie denn für Risiken, wenn man das Ganze eventuell nicht richtig aufzieht?

Oder auch die Risiken, die allgemein auftreten können?

Andreas Noll, Berater für After Sales:

Das Ganze fängt mit der Ausstattung des Unternehmens an. Die Kenngrößen eines Geschäftsführers sind [Umsatz](#), [Kosten](#), [gebundenes Kapital](#) und irgendwann später [Kundenzufriedenheit](#).

Jetzt kommen wir in den After Sales:

- hohe [Kapitalbindung](#), wenn wir eine hohe Lieferverfügbarkeit sicherstellen wollen.
Ersatzteile im Lager, die ich heute nicht brauche, aber morgen brauchen könnte.
- Dann kommt das zweite Element: Kosten.
Jedes Unternehmen möchte möglichst viele Kosten reduzieren. Wenn ich allerdings auf einen ungeplanten Fall Reparatur oder Problem beim Kunden reagieren will, brauche ich vielleicht [Personal](#). Das ist im Daily



Business vielleicht nicht operativ aktiv.

Es handelt sich um neue Tätigkeiten, ein neues Geschäft. Dafür brauche ich qualifiziertes Personal, Personal mit Fachwissen, mit Engagement und Motivation, mit der richtigen Einstellung und dem Willen etwas zu leisten. Und vermutlich hilft als Ergänzung ein angepasstes [Vertriebstraining](#).

Fehlende personelle Ressourcen sind aus meiner Sicht das größte Risiko. Der Tod der Geschäftsentwicklung im After Sales ist, alles bis ins kleinste Detail zu 100 Prozent final planen zu wollen.

Alles planen und nichts umzusetzen ist ein weiteres Risiko. Stattdessen mit einem gewissen Detailgrad umsetzen, und dann sukzessive verbessern. Die großen Trends, so wie vorhin angesprochen, sind natürlich auch mit Risiken verbunden.



Wie wäre es, wenn Ihre Kunden einfach mehr Teile bei Ihnen kaufen wollen

[durch Workshop "Marketing" loslegen](#)

Chancen im After Sales des Maschinenbaus höher als die Risiken

Würden Sie denn insgesamt trotzdem sagen, dass die Chancen den Risiken überwiegen?

Andreas Noll, Berater für After Sales:

Unbedingt. Sie können dem Kunden im Aftermarket Produkte und Dienstleistungen mundgerecht anbieten, viel besser als jeder andere. Mit einem Kundendienst/ Servicetechniker sehen Sie im After Sales ganz genau, was der Kunde braucht. Das erhöht die Chance auf [Ersatzteilverkauf](#). Sie können mit White Label Handelsprodukten über ihre eigentlichen Produkte hinaus profitablen Umsatz generieren. Natürlich ist auch ihr [werbender Auftritt](#) wichtig, um als Unternehmen allgemein gefunden zu werden.



Werbung im Aftermarket

Ja, auch gerade im After Sales ist der Auftritt des Unternehmens wichtig. Also würden Sie auch Ihr gesamtes Portfolio im Aftermarket vermarkten und offensiv kommunizieren?

Andreas Noll, Berater für After Sales:

So ist es. Und wenn es das Pop-Up Fenster auf der Website mit 20% Rabatt auf Zubehör ist, was nicht zu ihrem Kerngeschäft gehört. Oder die Kaffeemaschine bzw. das Radio von Würth, weil sie zur Weihnachtszeit besonders viel von Würth gekauft haben.

Auch im After Sales ist Kreativität wichtig.

Damals gab es nur Getränkeautomaten für Getränke. Würth nutzt heute solche Automatenysteme als Geschäftsmodell für Ersatzteile. Aber auch für Zubehöre und Verbrauchsmaterial.

Sie wollen Ihren **After Sales** dauerhaft ausbauen?

Dann nutzen Sie doch z.B. für den Aufbau formalisierter Service Level einen Berater.

Warum nehmen Sie dafür nicht einfach unverbindlich und kostenlos **Kontakt** zu mir auf?

Denn als erfahrener [Strategie-Berater für den After Sales Service](#) kann ich Sie unterstützen.

Diplom-Ingenieur

Andreas E. Noll

Am Hang 12
61476 Kronberg

"Nutze Deine Zeit, sie kommt nie wieder"-Ivan Blatter



Andreas.Noll@no-stop.de



[+49 160 581 97 13](tel:+491605819713)