

Premiumservice als Erfolgsfaktor für Maschinenbauer in China

Technisch-funktionale Produktvorteile sind im Reich der Mitte zur Positionierung von Maschinenmarken nicht mehr ausreichend. Deutsche Maschinenbauer können profitieren, wenn sie sich im Reich der Mitte stärker über hochwertige industrielle Markenservices und als Enabler verkaufen.

HANS JOACHIM FUCHS

Die Volksrepublik China ist ohne Zweifel eine aufstrebende Industrienation. Sie ist aber auch eine Servicewüste. Deutsche Maschinenbauer können ihren chinesischen Kunden deshalb mit hochwertigen industriellen Dienstleistungen einen entscheidenden Mehrwert liefern und sich dadurch vom chinesischen Wettbewerb absetzen. Die Vorwärtsintegration vom traditionellen Maschinenverkäufer hin zum One-Stop-Lösungsanbieter ist die derzeit anspruchsvollste, schwierigste und vielverspre-

Dr. Hans Joachim Fuchs ist geschäftsführender Gesellschafter von Chinabrand Consulting in 80995 München, Tel. (0 89) 1 41 71 55, drhjfuchs@chinabrand.de

chendste Antwort auf den zunehmenden Wettbewerb in China. Um sich am chinesischen Markt als Systemanbieter zu positionieren, sollten deutsche Maschinenbauer produktspezifische und neutrale Leistungen als Problemlösungspaket anbieten. Die erbrachte Dienstleistung muss nicht unbedingt in einem technischen Zusammenhang mit den Maschinen stehen, sie muss für den Kunden aber eine geschlossene Problemlösung darstellen. Da dieser Ansatz weitgehendes Systemwissen erfordert, können chinesische Unternehmen, die traditionell auf Maschinen fixiert sind, auch auf dem Heimatmarkt nicht konkurrieren.

Die Basis des Service-Engineerings müssen exakte Markt- und Wettbewerbsanalysen sein. Was machen die Besten der eigenen Branche? Und was machen die Besten verwandter Branchen? Unsere Erfahrung in China zeigt, dass man nicht nur von den Benchmarks, sondern wesentlich durch den Blick über den Tellerrand lernen kann. Auch in anderen Branchen sitzen clevere Köpfe.

Nach der Marktanalyse werden die Kundenbedürfnisse ermittelt

Erfolgskritisch ist die Ermittlung der Kundenbedürfnisse. Welche Probleme, Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse der chinesi-



Hersteller müssen in China nicht alle Servicemodule selbst anbieten und sollten über ein Outsourcing von Teilleistungen nachdenken.

schen Kunden gibt es? Welche produktendifferenzierenden Dienste sollen überhaupt angeboten werden? Welche Services sollen welchen Kundenkategorien zusammen mit welchem Primärprodukt offeriert werden? Wie ist die Preisbereitschaft und welche Segmente sind profitabel?

Beim Service-Engineering müssen preisgünstige Basis- und Standardservices von hochpreisigen Premiummodulen unterschieden werden. Basisleistungen müssen, Standardleistungen sollen und Premiumleistungen können angeboten werden. Basis- und Standardservices wie Montage, routinemäßige Inspektion oder Reparatur sind einer Maschine technisch-funktional unmittelbar zugeordnet und werden von chinesischen Kunden in der Regel erwartet. Sie sind bei kostenbewussten Kunden mit preiselastischer Nachfrage sehr wichtig, ihre Differenzierungsmöglichkeiten sind aber relativ gering. Viele Basis- und Standardservices können im Maschinenbau durch chinesisches Personal oder im Netzwerk durch chinesische Servicepartner geliefert werden.

Hochwertige Premiumservices haben ein sehr viel größeres Differenzierungs- und Umsatzpotenzial. Hier profiliert sich ein Maschinenbauer durch spezifische Leistungen hoher Qualität, die weit über die Erwartungen des Kunden hinausgehen. Die Nachfrage ist wenig preiselastisch, die Preisbereitschaft der Kunden hoch. Solche Qualitätsdienstleistungen sind schlecht vergleichbar, sie koppeln ein Angebot vom Preiswettbewerb ab. Sie können in der Regel nur durch

hochkompetentes und vertrauenswürdiges Fachpersonal geliefert werden, das aus Kostengründen nicht immer in China vorgehalten werden kann.

Typische Basis- und Standardservices sind Lieferung, Lagerung, Abholung, Montage, Installation, Inbetriebnahme, Modifikation, Reparatur, Wartung, Reinigung sowie Entsorgung und Recycling. Zu den Premiumdienstleistungen zählen Planung, Projektierung, Finanzierung, Assistenz im Betrieb, Beratung, Schulung und Training, Informationsmanagement, F&E oder Software zur Fabrikoptimierung, wobei der chinesische CEO täglich einen Überblick über die Gesamtsituation der Fertigung auf sein Tablet-PC oder Smartphone erhält.

Individuelle Premiumdienste sind meist sehr profitabel

Für China wichtige Dienstleistungen mit Premiumpotenzial sind die Modernisierung von Anlagen, wobei die Steigerung der Leistung, die Erweiterung des Produktprogramms und die Rückgewinnung von Energie im Vordergrund stehen. Die Bereitstellung von Powerpacks zum Überbrücken der häufigen Stromausfälle ist ein weiteres attraktives Servicemodul. Auch das Internet spielt bei Premiumdienstleistungen in China eine immer größere Rolle. Serviceportale ermöglichen nicht nur das Auslesen von Daten über Diagnoseschnittstellen und den direkten Informationsaustausch mit dem Kunden, sondern auch akkreditierte Onlinefortbildungen für Kundenpersonal.

Obligatorische Basis- und Standarddienste bringen in der Regel keine oder nur geringe Erträge. Individuelle Premiumdienste sind dagegen meist ausgesprochen profitabel, ihre Bereitstellung erfordert aber einen massiven finanziellen Einsatz. Die Kunst des Service-Engineerings liegt in der richtigen Kombination – beispielsweise durch Modulservice, der preiswerte Standard- und hochpreisige Individualdienstleistungen kombiniert.

Industrielle Dienstleistungen können auf vielfältige Weise positioniert werden. Ein Service kann partiell oder vollständig, schnell oder langsam, preiswert oder hochpreisig sein. Er kann zeitweise oder ständig bereitgestellt werden, räumlich eingeschränkt oder umfassend sowie maschinell oder persönlich. Hinsichtlich des Risikos kann eine Dienstleistung relativ zuverlässig oder absolut sicher sein. Andere Parameter sind die Variantenvielfalt, der Standardisierungsgrad, die Intensität des Kundenkontakts sowie die Koppelung des Service an die verkauften Maschinen. >



Bild: Sergey Nivens - Fotolia.com



Bild: Krones

Der chinesische Maschinenkäufer will sich mithilfe hochwertiger deutscher Services weiterentwickeln, das Unternehmen nach vorne bringen und wachsen.

Die Vielfalt der Kundenwünsche führt auch im Maschinenbau zu einer Fragmentierung der Servicemärkte. Angebote von der Stange werden bei Dienstleistungen immer weniger akzeptiert, der Anbieter muss auf Sonderwünsche eingehen und seine Services ständig weiterentwickeln und anpassen. Für den chinesischen Nachfrager geht es oft nicht nur um Kostensenkung, die Reduktion des Risikos und die Steigerung von Flexibilität, Kapazität und Qualität. Der chinesische Maschinenkäufer will sich mit Hilfe hochwertiger deutscher Services auch weiterentwickeln, das Unternehmen nach vorne bringen und wachsen. Deutsche Maschinenbauer sollten deshalb immer auch ein Enabler sein, der dem Kunden Entwicklung und Wachstum ermöglicht.

Einfache Dienstleistungen besser outsourcen

Hersteller müssen in China nicht alle Servicemodule selbst anbieten und sollten über ein Outsourcing von Teilleistungen nachdenken. Sie können qualifizierte Partner und Subkontraktoren mit dem Erstellen einzelner Leistungen beauftragen. Ein Servicenetzwerk ermöglicht die Konzentration auf das eigene Kerngeschäft, das Angebot hochspezifischer Servicekomponenten und kürzere Reaktionszeiten. Der Nachteil liegt darin, dass Zuverlässigkeit und Qualität chinesischer Dienstleister oft nicht sichergestellt werden können. Der Steuerungs- und Kontrollaufwand kann erheblich sein.

Industrielle Dienstleistungen von Maschinenbauern sollten in China immer als Markenservice angeboten werden. Erst die Mar-

ke schafft dem Service die Persönlichkeit, Prägnanz und Kontur, die für eine stabile und nachhaltige Positionierung auf dem dynamischen chinesischen Markt unabdingbar sind und die das Serviceangebot markant vom Wettbewerb unterscheiden. Die Servicemarke wirkt als Klammer, die Produkte und Servicemodule als Systemangebote zusammenhält. Nur ein hochwertiger Markenservice kann Kundenflucht verhindern.

Ein Markenservice ist mehrfach gekennzeichnet. Er hat ein einheitliches Dach aus registriertem Markennamen, Markenzeichen (Logo) und einheitlicher Kleidung der besonders trainierten Mitarbeiter (beispielsweise Techniker). Die Qualität der Leistung ist geprüft und zertifiziert, oft können Servicemodule einzeln oder als Paket gebucht werden. Der Kunde hat freie Wahl zwischen diversen Servicezeiten, etwa: Service nur zur Arbeitszeit, 24 h, auch am Wochenende oder an Feiertagen und so weiter. Bezahlt werden nur in Anspruch genommene Dienstleistungen. Gebuchte, aber nicht beanspruchte Services können für die nächste Abrechnungsperiode gutgeschrieben werden. Dass bei der Visualisierung von Dienstleistungsmarken in China kulturelle Aspekte eine herausragende Bedeutung haben, versteht sich von selbst. Schlüsselsignale wie Markennamen, Markenzeichen oder Schlüsselbilder sind hochgradig kulturell aufgeladen, was zu einer Betonung der Soft-Facts im Service-Branding führt. Das bedeutet, dass (harte) funktionale Komponenten in China mithilfe von (weichen) chinaspezifischen kulturellen Faktoren zur national angepassten Marke geformt werden müssen.