

Potentiale und Chancen im After Sales nutzen!

Wo steht Ihr Unternehmen heute?

Seit etwas mehr als 1,5 Jahren bin ich jetzt als selbstständiger Berater und Interim Manager im Maschinenbau tätig. Das Honorar, das die Kunden für meine Dienstleistungen bei einer durchschnittlichen Mandatslänge von 2-6 Monaten zahlen, wurde in der Regel innerhalb von 2-5 Monaten wieder erwirtschaftet. Dieses entspricht einem ROI von 2-5 Monaten. Wann haben Sie zuletzt mit Ihren Investitionen einen vergleichbaren ROI erzielt?

Individuelle Ausgangslage in den Unternehmen

Aus Gesprächen mit Kollegen und befreundeten Unternehmen, aber auch anderen Beratern in meinem aktuellen Umfeld, besteht Einigkeit darüber, dass viele Führungskräfte im After Sales mit gleichen Problemstellungen kämpfen. Diese sind unter anderem Unterstützung und Verständnis für den After Sales im eigenen Unternehmen, der Druck durch das Tagesgeschäft von außen, verknüpft mit limitierten Ressourcen. Viele Unternehmen können hierdurch die eigenen Potentiale nur bedingt ausnutzen und wissen stellenweise auch nicht wo diese sind oder, dass es diese überhaupt gibt. Rückblickend auf die letzten 20 Jahren meiner Berufstätigkeit als Führungskraft im Angestelltenverhältnis, kenne ich das Tagesgeschäft des After Sales im Maschinenbau im Detail und die damit verbundenen Zwänge und Probleme.

Wie kann es sein, dass Unternehmen ihre eigenen Möglichkeiten nicht (er)kennen?

Die Ursachen hierfür sind in der Regel mannigfaltig und können doch auf wenige Gründe fokussiert werden:

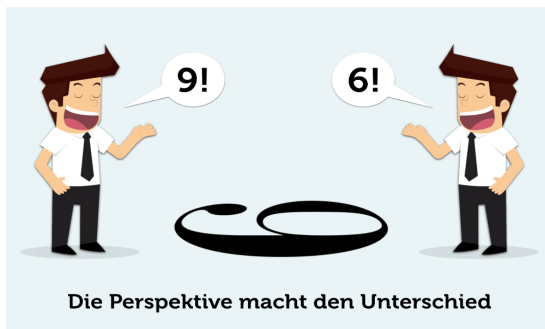
- der Schwerpunkt des Unternehmens liegt auf dem Gesamtumsatz und Gewinn nicht selten getrieben durch das Neumaschinengeschäft, dem alles untergeordnet wird
- Zur Verfügung stehende Informationen (Buzzwords wie z.B. "Smartglases") sind in vielen Fällen aus den Medien bekannt, daraus resultierende eigene Aktionen werden jedoch nur halbherzig umgesetzt
- Mitarbeiter und Führungskräfte haben nur wenig bis keine Zeit sich neben dem Tagesgeschäft auszutauschen und Ideen zu entwickeln und entsprechend umzusetzen



Was ist eigentlich außerhalb meiner Box?

Das Management geht davon aus, dass alle Informationen weitestgehend im Unternehmen bekannt sind und die Mitarbeiter motiviert und aktiv die gegebenen Freiheiten bestmöglich ausnutzen, um das Unternehmen voranzubringen. Ist dieses aber wirklich so?

Eine Studie von Stepstone und dem Kienbaum Institut @ ISM zeigt hier einen interessanten Blick von außen auf die Unternehmen, und dass die innere Wahrnehmung nicht immer zwingend der Realität entspricht.



So offenbart diese Studie, dass 71% der Vorgesetzten angeben, sie motivieren ihre Mitarbeiter zu mehr Eigenverantwortung und 60% informieren, dass Fehler Lernpotentiale sind. Auf der anderen Seite behaupten 61% der Mitarbeiter, dass sie sich mehr Verantwortung wünschen.

(www.presseportal.de/pm/38447/4503318)

Durch die unterschiedlichen Wahrnehmungen werden die Chancen auf Verbesserung der eigenen Situation, die sich durch Mitarbeiter und auch Kunden ergeben, folglich nicht ausgenutzt.

Als Resultat daraus wiederum, arbeitet man so weiter wie bisher und Verbesserungen werden mangels Motivation, fehlendem Wissens und aufgrund des Drucks im Tagesgeschäfts nur langsam oder stellenweise nicht umgesetzt.

Aber natürlich gibt es viele Unternehmen, die im Bereich After Sales sehr gut aufgestellt sind und einen exzellenten Job machen. Häufig, aber nicht ausschließlich, sind es größere Unternehmen mit der entsprechenden Infrastruktur und den Ressourcen.

Hier liegt dann auch das Problem und die Herausforderung, insbesondere bei den kleineren Unternehmen, die auch gleich den Vorwand parat haben, warum sie nur wenig unternehmen: *“Wir können nicht so auftreten wie ein großes Unternehmen, das ja viel mehr Möglichkeiten und Ressourcen hat. Auch kann und will man sich als kleines Unternehmen keine teuren Berater leisten“*. Nicht selten leben diese Unternehmen in ihrer eigenen Welt und erkennen die eigenen Gelegenheiten nicht, die auch mit wenig Aufwand umsetzbar sind. Mehrfach höre ich: *„Berater sind zu teuer für uns und kennen unser Umfeld nicht. Unsere Mitarbeiter sind gut ausgebildet und kennen sich aus. Ja, es gibt kleinere Problem, aber die haben wir im Griff und diese können sowieso nicht so schnell geändert werden und/oder wir haben gerade andere Sorgen.“*



Diese Argumentation hört sich an wie von dem Holzfäller, der mit einer stumpfen Säge langsam und schwer arbeitend auf die Frage, warum er diese nicht schärft, antwortet: „*Ich habe keine Zeit dafür, ich muss jetzt die Bäume fällen.*“

Was ist dann die Alternative? Nichts unternehmen, auf Umsatz und Gewinne verzichten und so weitermachen wie bisher? Den Marktbegleitern kampflos den Markt überlassen?

Was sind die Möglichkeiten Umsatz und Gewinn zu steigern?

Es gibt keine Standardantwort. Unternehmen sind unterschiedlich aufgestellt, haben historisch bedingt verschiedene Betriebskulturen und die Ausgangslagen und die gesteckten Ziele weichen nicht selten voneinander ab. Auf der anderen Seite sind die generellen Abläufe in den Unternehmen gleich. Durch einen externen und neutralen Blick wurden von mir in der Vergangenheit verschiedenste vorhandene Potentiale schon nach den ersten Gesprächen aufgedeckt. Ein Kunde hat es mir gegenüber einmal bildlich so dargestellt: „*Die Potentiale waren da, wir haben sie nur nicht gefunden, da sie unter einem großen Stein lagen, den Sie jetzt aufgehoben haben.*“

Ja:

- man kann Unternehmen nur bedingt miteinander vergleichen
- jede Industrie und Branche hat ihre Besonderheiten
- jeder Anlagen- Maschinentyp erfordert spezifische Maßnahmen

Aber genau hier liegt der Vorteil eines Betrachters von außerhalb der eigenen Organisation. Durch die unterschiedlichen Situationen und erlebten Gegebenheiten besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass er Kenntnis von Lösungsansätzen, Tools und praktisch erprobten Anwendungsbeispielen hat, die einem selber eventuell nicht bekannt sind oder an die man nicht glaubt.

Warum also nicht betriebsfremde Experten mit dem entsprechenden Background über Bereiche des eigenen Unternehmens blicken lassen um Reserven und Potentiale zu erkennen? Wissen Sie wo Sie heute stehen und ob es überhaupt noch ein zusätzliches Verbesserungspotential gibt?

Viele Unternehmer sind erstaunt, was innerhalb von 2 bis 5 Tagen, abhängig von der Komplexität des Unternehmens, der aktuellen Situation und der Aufgabenstellung, von externen Beratern gesehen und in Erfahrung gebracht werden kann.

Die Möglichkeiten zur Verbesserung können hierbei extrem vielfältig sein und gehen von der Optimierung von internen Prozessabläufen und organisatorischen Ausrichtungen bis hin zu neuen Produkten für den After Sales Bereich. Anhand der sich aufzeigenden Aussichten und der jeweiligen Situation leiten sich wiederum die einzusetzenden Tools und Maßnahmen ab. Woraus sich wiederum Einsparungen oder zusätzliche Einnahmequellen oder weitergehende Wege zur Kundenbindung ergeben.

Mögliche Kosten und zusätzliche Umsätze/Gewinne

Insbesondere die Kosten für einen externen Berater, der regelmäßig oder abhängig von der aktuellen Gegebenheit und dann auf kurze Zeit begrenzt in das Unternehmen kommt, sind überschaubar. Die Ausgaben für einen Kurzeinsatz sind unbedeutend, wenn die denkbaren möglichen positiven Effekte dagegen gerechnet werden. Was kostet es einem Unternehmen, das Unterlassen und Verzögern von Entscheidungen oder im schlimmsten Fall eine Entscheidung basierend auf unzureichenden, falschen Informationen zu treffen? Mit welchen langfristigen Folgeaufwänden hat das Unternehmen zu rechnen?

Fazit:

Durch den fokussierten Einsatz eines externen Spezialisten bekommt man eine neutrale, auf Erfahrung basierende tiefergehende Analyse und somit eine fundierte Basis für Entscheidungen und Maßnahmen. Das Unternehmen bekommt zusätzliche Informationen und Entscheidungshilfen um Einsparungen oder höhere Umsätze zu erwirtschaften. **Willemsen & Dr. Scholl** mit einem weitläufigen Netzwerk an Experten und der neutralen und unvoreingenommenen Sichtweise sind hierbei Ideengeber, Sparringspartner, Berater und falls gewünscht Projektbegleiter.

Unser Vorteil liegt in der gesamtheitlichen Sichtweise, da der After Sales stark von den funktionierenden Bereichen Operations, Vertrieb und reibungslosen internen Abläufen abhängig ist.

Unsere Kunden kommen aus dem Maschinenbau. Dabei kann es sich um Start Ups handeln, die gute und kreative Ideen haben, aber die Insights und Feinheiten des Maschinenbaus im Detail nicht kennen oder Firmen mit langjähriger Tradition, die Unterstützung und eine externe Meinung von einem neutralen unabhängigen Experten mit der praktischen Erfahrung wünschen.

Zum Autor:



Thomas Willemsen hat 25 Jahre praktische Erfahrung in der Leitung der Bereiche After Sales und Vertrieb im internationalen Maschinen- und Anlagenbau. Ein weiterer Fokus lag hierbei auf dem asiatischen Markt. Zusätzliche von ihm in diesem Zusammenhang begleitete Themen waren unter anderem Pricing und PMI. Heute arbeitet Thomas Willemsen als unabhängiger Berater und Interim Manager.

www.im-con.de