

STAR COOPERATION®

Your Partners in Excellence

WHITEPAPER

# DON'T CALL IT **AFTER SALES**



AFTER SALES IM WANDEL

MEDIEN | LOGISTIK | CONSULTING | IT | ENGINEERING | ELEKTRONIK

STAR COOPERATION

# INHALT

DON'T CALL IT AFTER SALES! Seite 4

**CUSTOMER JOURNEY**

AFTER SALES IM WANDEL: Seite 5

**NUTZUNGSDATEN IM FOKUS**

HOCHPROFITABLE ZUSATZGESCHÄFTE: Seite 6

**DIGITALE SERVICES ENTLANG DER CUSTOMER JOURNEY**

GESTALTUNGSRAHMEN: Seite 8 - 11

**DIGITALE DIMENSIONEN**

GESCHÄFTSMODELL: Seite 12 - 15

**DIE SIEBEN DIMENSIONEN DER VERÄNDERUNG**

DER AFTER SALES VON MORGEN: Seite 16

**NEUE TECHNOLOGISCHE MÖGLICHKEITEN**

VERÄNDERTE ROLLE: Seite 17

**VOM REAKTIVEN PROBLEMLÖSER ZUM PROAKTIVEN TREIBER**

**KONTAKT** Seite 18





**DON'T CALL IT AFTER SALES!**

# CUSTOMER JOURNEY

**WIE SIE ALS UNTERNEHMEN IHRE KUNDEN ENTLANG DER CUSTOMER JOURNEY  
BEGLEITEN – MIT NEUEN, PROFITABLEN GESCHÄFTSMODELLEN**

Don't call it After Sales! Den reaktiven, klassischen After Sales gibt es bald nicht mehr. Bislang kam er erst ins Spiel, wenn die Bänder in Ihrer Produktion längst angelaufen waren, das Produkt im Markt war und repariert oder gewartet werden musste. Heute sind Sie als Hersteller, dank vernetzter Technologien und Produkte, während der gesamten Nutzungsphase nah an

Ihren Kunden. Der Mensch und seine Erfahrungswelt rücken in den Mittelpunkt – und damit auch Daten über sein Nutzungsverhalten. Das bietet Ihnen neue Möglichkeiten, Ihre Konsumenten proaktiv entlang ihrer gesamten Customer Journey zu begleiten. Mit hochprofitablen Geschäftsmodellen. Hier lesen Sie, welche Faktoren den After Sales von morgen bestimmen – und wie Sie als Unternehmen die richtigen Weichen für die Zukunft stellen.

**AFTER SALES IM WANDEL**

## NUTZUNGSDATEN IM FOKUS

Lange fristet der After Sales einen eher stiefmütterlichen Platz in Unternehmen: Hersteller empfinden ihn als notwendiges Übel – als Angebot an Kunden, wenn Produkte nach dem Kauf gewartet oder repariert werden müssen. Das ändert sich, als die Hersteller merken, wieviel Geld sie mit Ersatzteilen verdienen. Vor allem die Automobilbranche profitiert vom After Sales als lukrativem Geschäftszweig. Häufig tragen Öl, Reifen und Teile mehr zum Unternehmensergebnis bei als der Verkauf des Fahrzeugs. So rückt der Kunde nach dem Kauf immer mehr in den Fokus. Und damit das Ziel, ihn langfristig über den gesamten Lebenszyklus des Produkts zu halten. Up-Selling, Cross-Selling, Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungsraten treiben das Geschäft nach vorne.

Heute hat eine neue, dritte Phase des After Sales begonnen: Im Internet der Dinge werden vormals analoge Produkte zu smarten Devices. Nicht mehr das Produkt oder der Kunde stehen im Mittelpunkt, sondern die Daten. Der digitale Kunde und das vernetzte Produkt schwimmen eine Flut von Informationen in Ihr Unternehmen. In Echtzeit erfahren Sie, wie Ihr Kunde das Gerät nutzt und in welchem Zustand es sich befindet. Die Nutzungsphase wird zu einem zentralen Geschäftsfeld. Alle Berührungspunkte, die ein Nutzer mit Ihrer Marke, Ihrem Produkt und Ihrer Dienstleistung hat, addieren sich zu einer Customer Journey, die Sie aus Kundensicht gestalten müssen.

HOCHPROFITABLE ZUSATZGESCHÄFTE

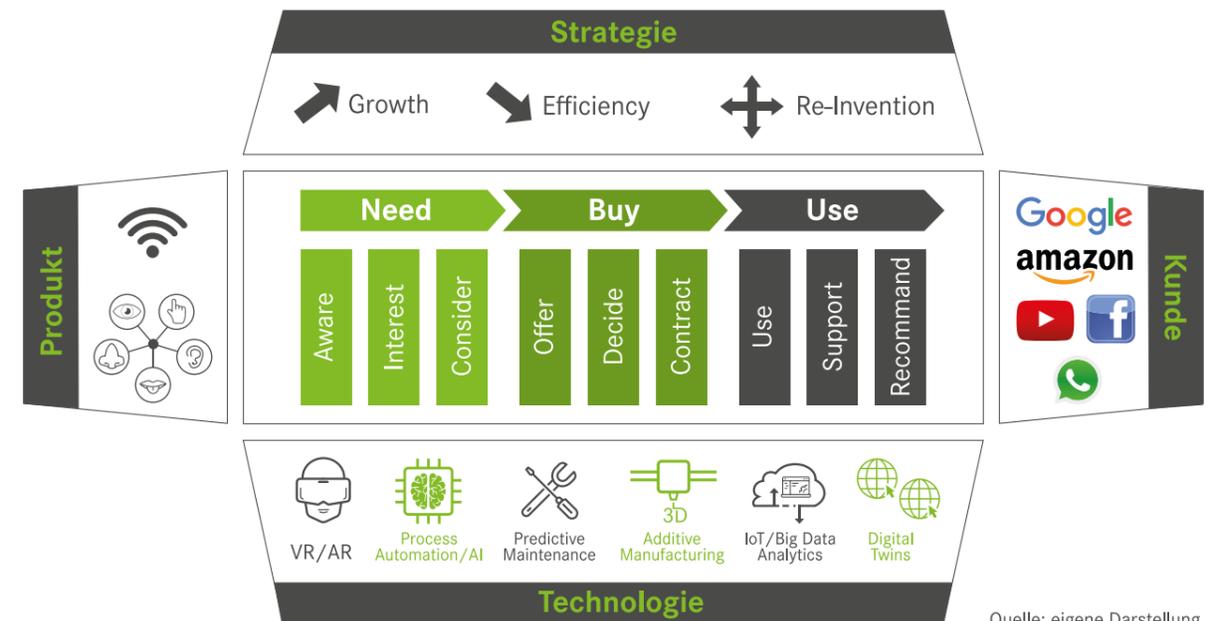
# DIGITALE SERVICES ENTLANG DER CUSTOMER JOURNEY

So hat sich in einer Welt vernetzter Produkte ein neuer, wertvoller „Rohstoff“ gebildet: Daten. Dazu gehören Produktdaten, Umgebungsdaten und Nutzungsdaten, auf die Sie ständig und jederzeit zugreifen können. Sie bieten Ihrer After Sales-Organisation die einmalige Möglichkeit, ihre reaktive Rolle zu verlassen und proaktiv zu agieren: Einerseits, Ihre Kunden im Alltag mit digitalen, datenbasierten Services über die komplette Nutzungsphase zu begleiten. Andererseits, Ihre Kollegen mit den neuen Erkenntnissen zu Nutzungsverhalten und folglich Marktbedarf sowie Absatzpotential zu füttern. Und damit als innovativer Treiber direkt in vorgelagerte Unternehmensbereiche wie Produktion oder Entwicklung einzuwirken.

Dadurch wird deutlich: Die gewonnenen Daten dienen nicht nur dazu, individuelle Kundenwünsche zu erfüllen – sondern sind auch ein wichtiger Ausgangspunkt für das Produkt- und Servicedesign sowie ein entscheidender Baustein für den Innovationsprozess von Unternehmen.

Die neue After Sales-Welt verspricht Ihnen als produzierendes Unternehmen wichtige Zusatzgeschäfte und neue Einnahmequellen. Kurz gesagt: Sie profitieren nicht mehr nur in der klassischen Nachkauf-Phase, wenn Schäden repariert werden müssen oder Ersatzteile gebraucht werden – sondern Sie verdienen auch in den übrigen 99 Prozent der Zeit, in denen Ihr Kunde produktiv ist. Dafür sorgen Technologien wie Predictive Maintenance (vorausschauende Wartung), optimierte Preiskalkulationen mittels Big Data und neue digitale Dienste.

Denn die gewonnenen Daten lassen sich monetarisieren. Etwa durch Pay-per-Use-Modelle, Dynamic Pricing, dezentral produzierte Teile aus dem 3D-Drucker und digitale Dienste, die Ihre Nutzer entlang ihrer gesamten Customer Journey in den verschiedensten Anwendungsfällen unterstützen. Viele Branchen sowie Hersteller stehen hier erst am Anfang neuer, lukrativer Entwicklungen.



Quelle: eigene Darstellung

*Innovative Technologien und Customer Journeys als Design- und Organisations-Prinzip bestimmen den After Sales von morgen.*

## GESTALTUNGSRAHMEN

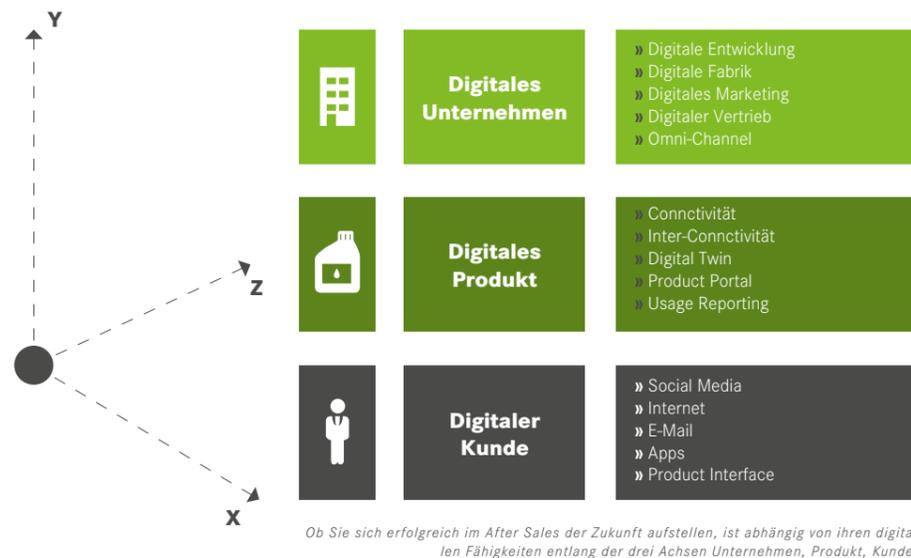
# DIGITALE DIMENSIONEN

WER DIGITALE DIENSTE IM AFTER SALES ERFOLGREICH GESTALTEN WILL, MUSS DAFÜR DREI DIMENSIONEN IM BLICK BEHALTEN. DIESE SIND:

- » das Produkt,
- » die Kunden bzw. Nutzer,
- » das eigene Unternehmen.

Von diesen Achsen hängt es ab, inwieweit Ihre digitalen Angebote tatsächlich Mehrwert schaffen und in der Realität der Nutzer erfolgreich funktionieren.

Nur wer die nachhaltige Digitalisierung dieser Dimensionen im Blick hat, kann die Nutzungsphase kommerziell erfolgreich gestalten. Leider scheitern viele Unternehmen bislang noch an genau diesem Punkt: Sie erhalten über den Kunden sowie das smarte Device zwar zahlreiche Daten, verpassen jedoch, diese entsprechend zu nutzen und in lukratives Angebote für ihre Kunden zu verwandeln. So verschenken sie profitables Geschäft.



Das zeigt: Die Digitalisierung entlang aller drei Dimensionen ist Voraussetzung für lukrative After Sales Services. Um zu wissen, wie sie ihre neuen Dienste konkret priorisieren und ausgestalten, müssen Unternehmen klären, welche Erwartungen ihre Kunden haben – und welche die Geschäftsleitung.

## PRODUKT

Welche Möglichkeiten Ihr Gerät bietet – oder eben nicht –, ist häufig der erste limitierende Faktor für erfolgreiche digitale Services. Entscheidend sind folgende Fragen:

- » Welche Sensoren sind in dem Produkt verbaut?
- » Welche Betriebszustände werden erfasst?
- » Wie sendet das Produkt diese Daten an den Hersteller?
- » Welche Informationen über Nutzung, Auslastung, Gerätezustand, Wartungsbedarfe und Risiken liefert es?

## KUNDEN UND NUTZER

Auf der zweiten Achse stehen Kunden und Nutzer Ihres Gerätes – und deren Fähigkeit sowie Bereitschaft, mit Ihnen als Unternehmen sowie Ihrem Produkt digital zu interagieren. Dabei gibt es unterschiedliche Hürden:

- » Nutzer haben Probleme damit, Ihr Produkt initial einzurichten bzw. in Betrieb zu nehmen (zum Beispiel: ins WLAN einbinden, Nutzerkonto eröffnen, Produkteinstellungen vornehmen, etc.).
- » Nutzer müssen wissen, welche digitalen Möglichkeiten ihnen Ihr Produkt bietet – und aufgeschlossen dafür sein, sich von bisherigen klassischen Nutzungs- und Verhaltensmustern zu lösen, um neue Features auszuprobieren.
- » Nutzer müssen dazu bereit sein, mit Ihrem Unternehmen digital zu kommunizieren.

Viele Unternehmen scheitern bei dem Versuch, mit ihren Kunden in einen digitalen Dialog zu treten – etwa, weil E-Mails nicht mehr wahrgenommen werden.

## UNTERNEHMEN

Auf der dritten Achse des digitalen Gestaltungsraums stehen die Fähigkeiten von Unternehmen, digitale Informationen zu erfassen, auszuwerten und weiter zu verarbeiten. Dafür fehlt häufig die passende Struktur: Zum Beispiel, wenn Kundendaten (etwa CRM), Produktdaten (etwa PIM) und Nutzungsdaten (etwa Service Historie) in verschiedenen Quellen liegen und gleichzeitig nicht vollautomatisiert verarbeitet werden können. Das macht es schwer, sie miteinander zu koordinieren.

Zudem ist es für viele Unternehmen „neu“, Daten über alle Fachbereiche hinweg zu teilen, um die daraus gewonnen Erkenntnisse entlang der gesamten Organisation erfolgreich zu nutzen – insbesondere für Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb. Dabei geht es nicht nur um technische Fragestellungen nach Datenqualität oder Systemarchitektur, sondern oftmals auch um politische und kulturelle Themen innerhalb des Unternehmens. (Seite 1 von 2)

**ZIEL 1:**

Im Rahmen der lang anhaltenden Wachstumsphase haben deutsche Hersteller in den vergangenen Jahren ihren Produktpark deutlich erhöht – und damit die Anzahl ihrer Produkte im Markt. Unabhängig vom Wachstum, das dieses Volumen mit sich bringt, verfolgen viele After Sales-Organisationen weitere Wachstumsstrategien – zum Beispiel, indem sie ihre Kunden mit Originalteilen versorgen, auch bei älteren Produkten. Oder durch eine Up-Selling-Strategie (Service-Verträge, Garantien, Accessoires) bei Bestandskunden.

Digitale Lösungen helfen, diese Wachstumsstrategien zu unterstützen. Smarte Geräte liefern Daten darüber, wie Kunden dieses tatsächlich nutzen. Diese Informationen können Unternehmen für individuelle Angebote nutzen. Auch Marketing Automation ist derzeit bei vielen Herstellern im Gespräch, um die Customer Journey kundenzentriert und systematisch durch passende Kommunikationsprozesse zu monetarisieren.

**ZIEL 2:**

Unabhängig davon verfolgen viele After Sales-Organisationen derzeit eine Effizienzstrategie, mit der sie die gewachsenen Anforderungen stemmen und dabei gleichzeitig Ressourcen sparen. Während in früheren Zeiten Effizienzstrategien meist erst in wirtschaftlich angespannten Phasen priorisiert wurden, starteten viele Hersteller diese in den vergangenen Jahren parallel zu ambitionierten Wachstumsstrategien. So schufen sie die notwendigen Ressourcen, um disruptive Ansätze und Innovationen auszutesten.

Da viele solcher Veränderungen im Geschäftsmodell starke Service-Komponenten haben, beziehen die meisten Organisationen ganz selbstverständlich ihren After Sales mit ein – der in vielen Fällen sogar die führende Rolle übernimmt, wenn es darum geht, die neuen digitalen Services zu gestalten. Um ihre Effizienzziele zu erreichen, setzen Organisationen auf digitale Self Service-Angebote wie Reparaturanleitungen im Netz, Chatbots in Service-Centern oder automatisierte Back-End-Prozesse. Durch Sprachcomputer und virtuelle Wartungen am echten Produkt bieten sie ihren Kunden durchgehenden Support über alle digitalen Kanäle hinweg und entlang ihrer gesamten Customer Journey.

**ZIEL 3:**

Die dritte strategische Stoßrichtung ist die sogenannte Re-Invention. Unternehmen stellen sich die Frage, was sie radikal anders machen müssen, um ihre Services und damit Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter komplett neu zu erfinden – und welche Lösungen sie dafür brauchen. Sie überlegen sich, wie sie disruptiven Angeboten von branchenfremden Tech Companies den Wind aus den Segeln nehmen, indem sie sich selbst neu erfinden – und ihren Kunden pro-aktiv das bieten, was diesen ansonsten bei einem zukünftigen Wettbewerber gefallen könnte.

Deshalb nutzen vielen Unternehmen die Ressourcen, die sie dank ihrer Effizienzstrategie gewonnen haben, um in neue Geschäftsmodelle und innovative Lösungen zu investieren. So gestalten sie den After Sales von übermorgen aktiv mit und positionieren sich auf dem Markt langfristig wettbewerbsfähig. Payment-Modelle, die auf dem Nutzungsverhalten basieren, sind hier für viele Hersteller eine Möglichkeit zur Innovation. Zudem sind Portallösungen, Plattformstrategien und Öko-System-Ansätze häufige Ausgangspunkte, um das eigene Kerngeschäft neu zu interpretieren und auszugestalten. (Seite 2 von 2)



**AFTER SALES DER ZUKUNFT:  
DEN AFTER SALES NEU- ODER  
UMZUGESTALTEN, ZAHLT DABEI  
AUF UNTERSCHIEDLICHE  
STRATEGISCHE ZIELE EIN:**



## GESCHÄFTSMODELL

# DIE SIEBEN DIMENSIONEN DER VERÄNDERUNG

Viele After Sales-Organisationen arbeiten derzeit am Limit. Technisches Personal wie Ingenieure und IT-Fachkräfte sind Mangelware, die Kapazität für Veränderungsprojekte ist begrenzt. Da fällt es schwer, die neuen technologischen Möglichkeiten digitalisierter Produkte für sich zu nutzen, um daraus neue, lukrative Serviceleistungen abzuleiten und gleichzeitig intern effizienter zu arbeiten.



*Ob sich Unternehmen erfolgreich im After Sales der Zukunft aufstellen, ist abhängig von ihren digitalen Fähigkeiten entlang aller drei Achsen.*

Und als wäre das nicht genug: Eine der größten Herausforderungen sind die neuen – oftmals um Quantensprünge veränderten – Erwartungen der Nutzer. Für den digital affinen Kunden hat digitaler Service eine eigene DNA: Response-Zeiten liegen im Bereich von Sekunden, Bestellen ist State of the Art per One Click Buy möglich – oder zumindest mit einem minimalen Aufwand. Same Day Delivery und kostenfreie Rücksendung bei Nichtgefallen sind heute selbstverständlich. Verfügbar, einfach, schnell – und das jederzeit, 24 Stunden am Tag.

Mit diesen Erwartungen wird jedes Unternehmen konfrontiert, das digitale Services anbietet. Dabei reicht es nicht, den eigenen Webshop nur als „weiteren Kanal“ zu betrachten. Damit stoßen Unternehmen schnell an die Grenzen des traditionellen Geschäfts: Spätestens dann, wenn Kunden am Wochenende oder außerhalb der Ladenöffnungszeiten im Online-Shop unterwegs sind – dort jedoch die gleiche gute Beratung erwarten, wie im klassischen stationären Handel.

(Seite 1 von 2) »

## KLASSISCHER AFTER SALES

### TRANSFORMATIONAL JOURNEY

## DIGITAL DRIVEN SERVICES

#### 1. BUSINESS MODEL

**From** re-active repair **to** preventive maintenance

#### 2. VALUE DRIVER

**From** parts availability **to** up time commitments

#### 3. CUSTOMER ENGAGEMENT

**From** dealer and owners **to** providers and users

#### 4. COMMUNICATION

**From** CRM based **to** customer journey driven

#### 5. BUSINESS NATURE

**From** incidents **to** permanent support

#### 6. ECO SYSTEM

**From** stand alone services **to** integrated plattform offerings

#### 7. VALE CHAIN

**From** being the last part **to** becoming the core (or irrelevant)

Quelle: eigene Darstellung

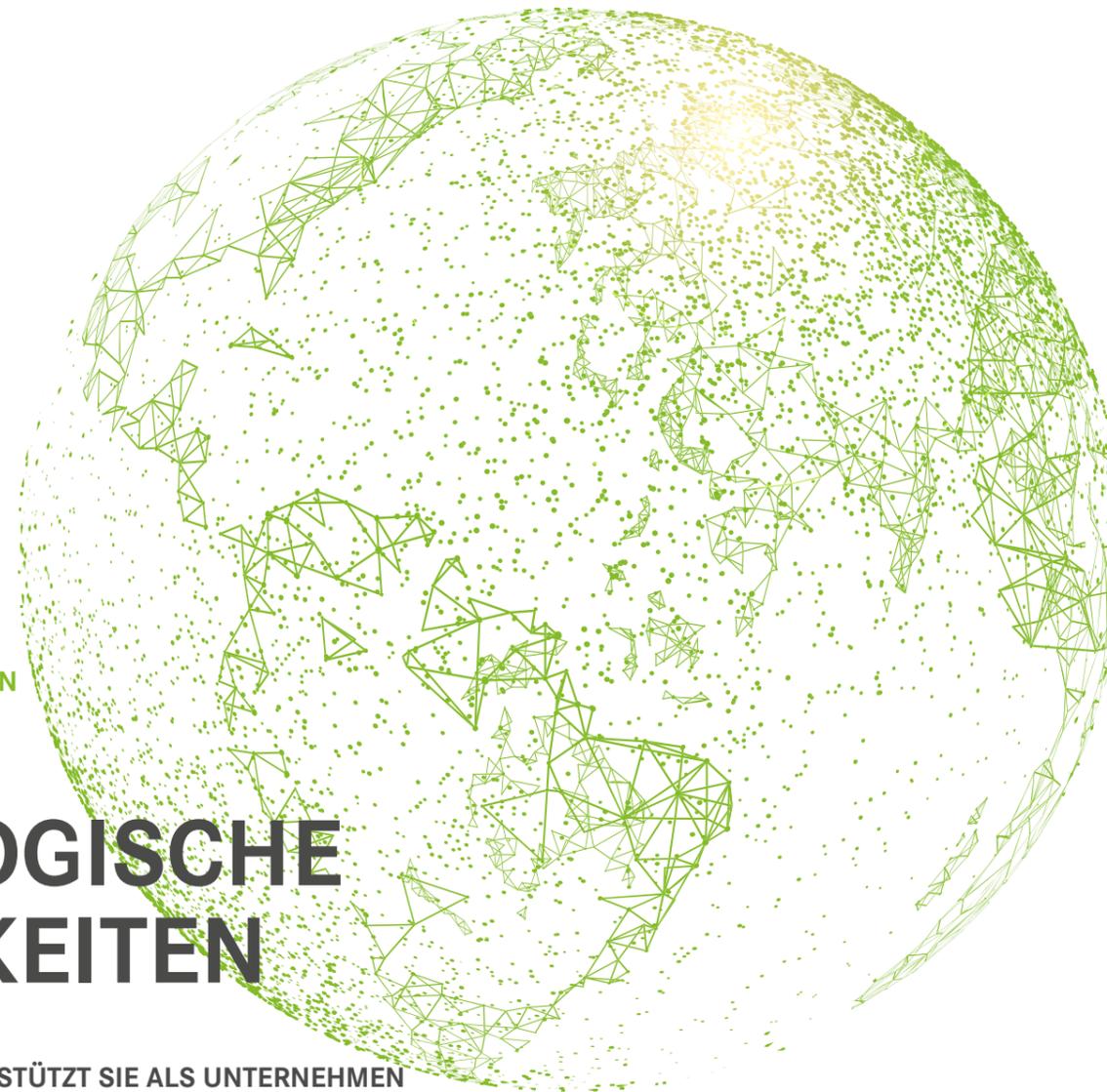
*After Sales quo vadis? Kundenprojekte zeigen sieben Dimensionen, in deren Richtung sich der After Sales signifikant verändert.*

## GESCHÄFTSMODELL DIE SIEBEN DIMENSIONEN DER VERÄNDERUNG

Dennoch steht fest: Wie sich der After Sales verändert, sieht in jeder Branche und in jedem Unternehmen anders aus – eine einheitliche Schablone für die Zukunft gibt es nicht. Aus unseren Gesprächen mit Kunden und zahlreichen Projekte aus der Manufacturing Industrie leiten sich allerdings sieben Dimensionen ab, in welche Richtung sich der After Sales entwickelt.

Natürlich können Sie als After Sales-Organisationen Ihr Geschäft nicht von heute auf morgen auf den Kopf stellen. Das macht auch keinen Sinn. Sie sollten jedoch auf dem Schirm haben, dass Sie sich schnell verändern müssen, um nicht abgehängt zu werden. Denn auch die Kunden setzen mit ihren

Erwartungen neue Standards: Konsumenten wollen wiedererkannt, beraten, informiert und betreut werden. Sie möchten, dass Sie als Hersteller ihren Bedarf antizipieren und ihnen entsprechende Vorschläge machen. Stichwort: Recommendation Management. Beispiel: Eine vernetzte Maschine meldet, wenn Konsumenten diese nicht optimal bedienen. Proaktiv bekommt der Kunde einen Vorschlag, was er besser machen kann, um deren Lebensdauer zu verlängern, Energie zu sparen oder ein besseres Arbeitsergebnis zu erhalten. (Seite 2 von 2)



## VERÄNDERTE ROLLE

# VOM REAKTIVEN PROBLEMLÖSER ZUM PROAKTIVEN TREIBER

Vernetzte Produkte, digitalisierte Prozesse und technische Innovationen eröffnen Ihnen als After Sales-Organisation neue, hochprofitable Geschäftsmodelle. Die Branche erfindet sich neu. Diesen Wandel dürfen Sie als Unternehmen nicht verschlafen! Vom reaktiven Problemlöser der Vergangenheit müssen Sie sich zum proaktiven Partner während der gesamten Nutzungsphase entwickeln – um im After Sales von morgen ganz vorne mitzumischen. Cross-funktional, kundenzentriert und agil.

Gerne unterstützen Sie dabei die Experten der STAR mit Branchenkompetenz, Expertenwissen und mehr als 20 Jahren Sales- und After Sales-Erfahrung.

## DER AFTER SALES VON MORGEN

# NEUE TECHNOLOGISCHE MÖGLICHKEITEN

## INNOVATIVE TECHNOLOGIE UNTERSTÜTZT SIE ALS UNTERNEHMEN BEI IHREM QUANTENSPRUNG IN DIE ZUKUNFT.

Dabei gilt: Neue Geschäftsmodelle oder Services basieren selten auf nur einer einzelnen, isolierten Technologie, sondern häufig aus einem Set von Tech-Trends, die aufeinander aufbauen.

Wer zuerst aufspringt, sichert sich einen wichtigen Vorsprung. Denn selten geht es ausschließlich nur darum, wie Unternehmen die Technologie richtig einsetzen. Genauso wichtig ist es, diese erfolgreich in die unternehmerische Realität zu überführen. Das erfordert häufig durchdachtes Change Management, um die Kollegen, Partner und oft auch Kunden auf diesem Weg mitzunehmen.

Welche Technologien hierbei aus unserer Sicht für den After Sales besonders relevant sind, beschreiben wir in unserem Whitepaper **DER AFTER SALES IM WANDEL. SO VERÄNDERN DIE AKTUELLEN TECH-TRENDS DEN AFTER SALES VON MORGEN**. Darin stellen wir Ihnen detailliert die zehn wichtigsten Tech-Trends im After Sales vor. Dazu gehören unter anderem:

- » Customer Journeys als Design- und Organisations-Prinzip
- » Prozessautomatisierung für Routinetätigkeiten (zum Beispiel Call Center)
- » Optimierte Preisbildung mithilfe von Big Data und Machine Learning
- » Preventive und Predictive Maintenance, insbesondere im Zusammenhang mit Pay per Use-Diensten
- » Dezentralisierung im Teilegeschäft über 3D Printing

STAR COOPERATION

# KONTAKT



## NICOLAI STICKEL

Diplom-Ökonom (Univ.), Diplom-Consultant (SGBS)

General Manager bei der STAR COOPERATION GmbH und  
Leiter des STAR-Bereichs CONSULTING

## ÜBER DIE STAR COOPERATION

Vernetzte Kompetenz und Leidenschaft für Ihren Erfolg: Seit 1997 unterstützt die STAR COOPERATION Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchen dabei, Projekte effizient zu planen, zu gestalten und erfolgreich umzusetzen. Als unser Kunde profitieren Sie von interdisziplinärem Know-how und Synergien aus den Bereichen MEDIEN | LOGISTIK | CONSULTING | IT | ENGINEERING | ELEKTRONIK. Erfahrene Experten begleiten Sie in der Praxis: Als verlässliche Partner liefern sie Ihnen innovative Ideen und durchdachte Lösungen – exakt angepasst an Ihre Bedürfnisse. Damit Sie Ihre Ressourcen optimal nutzen und sich jeden Tag verbessern. So machen wir Sie langfristig wettbewerbsfähig.

Die STAR COOPERATION GmbH ist nach den Managementsystemen ISO 9001:2015, ISO 50001:2011 und ISO 14001:2015 zertifiziert.

### STAR COOPERATION GmbH

Die STAR COOPERATION ist zertifiziert nach den Managementsystemen DIN EN ISO 9001:2015, ISO 50001:2011 und ISO 14001:2015, Zertifikat-Registrier-Nr. 12 340/100/104 26131 TMS  
Otto-Lilienthal-Straße 5 | 71034 Böblingen | Telefon +49 7031 6288-300 | [www.star-cooperation.com](http://www.star-cooperation.com)

**Böblingen | Berlin | Fellbach | Frankfurt | Göppingen | Heimsheim | Karlsruhe | Kornwestheim | Ludwigsburg | Magdeburg | München | Neckarsulm | Neu-Ulm | Obertürkheim  
Sindelfingen | Atlanta | Barcelona | Johannesburg | Madrid | Peking | Shanghai | Vance | Zug**