

# Wachstumsstrategien für das B2B Service-Geschäft

**Mit Service-Wachstum im B2B-Umfeld stagnierendes  
Produktgeschäft kompensieren**

Customer

Transformation



**pwc**

# Executive Summary



Unternehmen sind vermehrt mit **stagnierendem Produktgeschäft** konfrontiert

Mit zunehmender Marktsättigung und Kommoditisierung sind Unternehmen stagnierendem Wachstum, steigendem Margendruck sowie geringer Differenzierung ihrer Produkte ausgesetzt



Mit der richtigen Ausrichtung **kompensiert Service im B2B-Umfeld** das stagnierende Kerngeschäft

Neben der rein finanziellen Umsatz- und Margenerwirtschaftung ermöglicht B2B Kundenservice ein stärkeres Wertversprechen gegenüber dem Kunden



Die **Identifikation passender Zielmärkte** und -kunden ist zentral für Wachstum im B2B Service

Die Zielmärkte müssen außerhalb des stagnierenden Kern-Produktgeschäfts liegen, aber gleichzeitig durch bestehende Servicekompetenzen adressierbar sein



**13 Erfolgsfaktoren** sind zu beachten, um Produktgeschäft durch Service zu kompensieren

Wir stellen in Folge ein systematisches Vorgehen vor, das die Erfolgsfaktoren aufgreift und die Entwicklung passender Wachstumsoptionen ermöglicht





# Mit der passenden Service-Wachstumsstrategie stagnierendes Produktgeschäft kompensieren

Mit fortschreitendem Lebenszyklus eines Marktes sind Unternehmen zunehmend mit Schwierigkeiten in ihrem Kern-Produktgeschäft konfrontiert: Märkte werden zunehmend gesättigt, bedeutsame Produktinnovationen bleiben aus und eine Kommoditisierung vieler Produkte tritt ein. Unternehmen kämpfen in einer solchen Marktphase häufig mit stagnierendem Wachstum, steigendem Preis- und Margendruck sowie geringer Differenzierung und folglich Substitutionsgefahr ihrer Produkte (vgl. Abb. 1).

Viele Industrieunternehmen haben die Relevanz und den potentiellen Mehrwert des Service erkannt – insbesondere im B2B-Umfeld. Sie können mit der richtigen Ausrichtung des (technischen) Kundenservice weitere Wachstumspotentiale abseits des Produktgeschäfts heben, ihre Profitabilität erheblich verbessern sowie differenzierende Wertversprechen abbilden. So erreichen B2B Unternehmen, die bereits einen starken Fokus auf ihren Service legen, regelmäßig Margen von bis zu 50% im Geschäft mit Wartung, Reparaturen, Ersatzteilen und ergänzenden Dienstleistungen. Um diese Vorteile jedoch zu realisieren, ist die passende Service-Wachstumsstrategie entscheidend.



Abbildung 1: Wachstumspotentiale durch Service im B2B-Umfeld

# Strategische Wachstumsoptionen für das B2B Service-Geschäft

Grundsätzlich stehen im B2B Service-Geschäft strategische Wachstumsoptionen in zwei Bereichen offen: Wachstum innerhalb aktueller Kernmärkte sowie expansives Wachstum über bestehende Märkte hinaus.

Die Kernmärkte eines Unternehmens definieren sich maßgeblich durch das Produktgeschäft: Auf der einen Seite werden Kunden bei einem Unternehmen in erster Linie den zum Produkt passenden (technischen) Service nachfragen, auf der anderen Seite sind die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen entlang des aktuellen Produktportfolios ausgerichtet. Insofern liegt in frühen Phasen des Marktlebenszyklus der Wachstumsfokus vieler Unternehmen auf der Maximierung des Servicepotentials, den das eigene Produktportfolio bietet (vgl. Abb. 2).

Soll das Service-Geschäft basierend auf dem bestehenden Produktportfolio weiterentwickelt werden, müssen Unternehmen wichtige Leitfragen beantworten:

- In welchen adressierbaren Märkten und Kundensegmenten gibt es zusätzliches Servicepotential?
- Welche heutigen und zukünftigen Bedürfnisse haben die Kunden - und mit welchen Services kann darauf reagiert werden?
- Welche Leistungen können zusätzlich monetarisiert werden?
- Wie lassen sich über klassischen Service hinaus alternative Geschäfts- und Preismodelle wie Pay-per-Use und XaaS-Modelle abbilden?

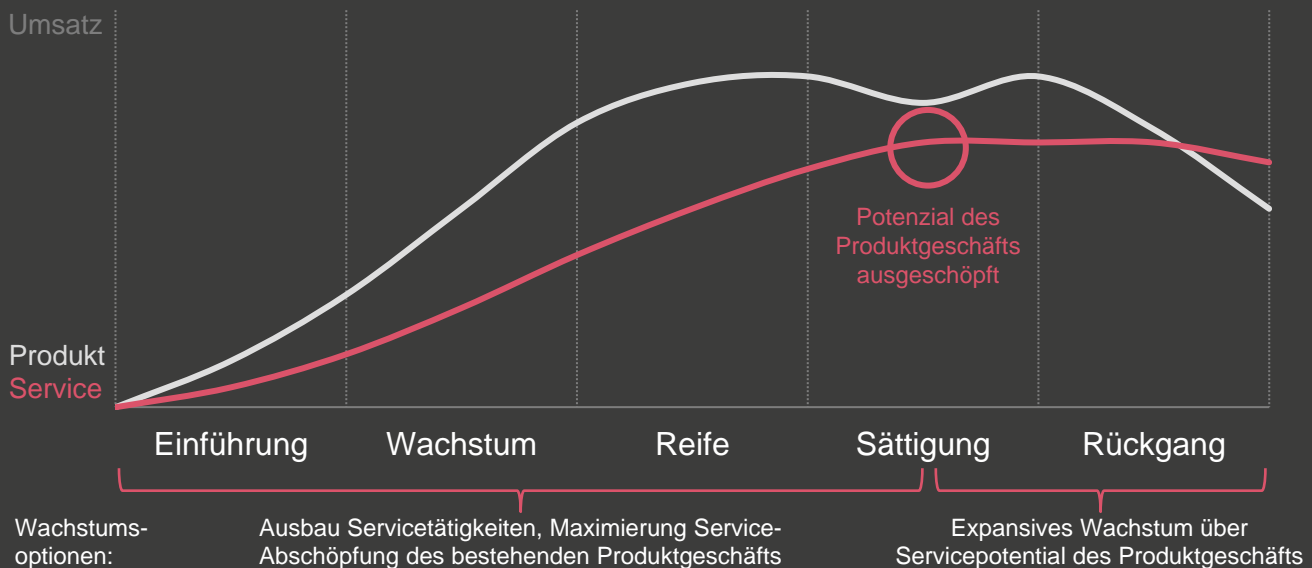


Abbildung 2: Produkt- & Servicelebenszyklus

Die Potentiale im Kernmarkt sind aufgrund der Abhängigkeit zum Produktgeschäft häufig begrenzt. Einige Branchen haben es allerdings verstanden, den (technischen) Service vom Produkt zu lösen und in ein ganzheitliches Geschäftsmodell zu transformieren. Der Kundenservice gehört in diesen Branchen, bspw. bei Herstellern von Aufzügen und Rolltreppen, zum absoluten Kerngeschäft der Unternehmen - einige erwirtschaften über 45% des Umsatzes und einen Großteils des Gewinns mit ihm. Auch können innovative Servicemodelle das Potential innerhalb eines Marktes stark erhöhen.

So ist bspw. im Markt für Triebwerke die Abrechnung nach operativen Flugstunden üblich. Eine Vielzahl an Industrien und Unternehmen wird diese Transformation ihres Service in ein eigenständiges Geschäftsmodell nicht erreichen. In diesen Märkten wird es eher früher als später zu Kommoditisierung und insbesondere stagnierenden Wachstumsraten kommen, da die Bedarfe für das Kernprodukt nach und nach gedeckt sind.

Unternehmen, die ihre Servicepotentiale mit ihrem aktuellen Produktportfolio bereits ausgereizt haben, sind daher auf Service-Wachstum über bestehende Märkte hinaus angewiesen (vgl. Abb. 2). Das Ziel ist, sich stärker vom Produktgeschäft zu lösen und aufgebaute Servicekompetenzen anderweitig gewinnbringend einzusetzen. Service bietet somit die Möglichkeit, stagnierende Nachfrage im Produktgeschäft zu kompensieren.

Unternehmen, die ihre Stärken im Service auch über vorhandene Produkte und Märkte hinaus nutzen möchten, müssen die folgenden Fragen beantworten:

- In welchen Märkten & Kundensegmenten außerhalb meines Kerngeschäfts existieren Servicepotentiale?
- Welche jungen Märkte mit hohem, ungedecktem Servicepotential sind in der Entwicklung?
- Für welche Produkte außerhalb meines Kerngeschäfts besitze ich bereits Kompetenzen und Reputation?
- Gibt es Partner, mit denen ich gemeinsam Service-Wachstum erzielen kann?
- Welche Potentiale und Synergien lassen sich durch Zukäufe erschließen?

Unsere Projekterfahrung zeigt: Es existiert keine „one-fits-all“ Wachstumsstrategie für den B2B Kundenservice. Die strategischen Optionen müssen individuell und unternehmensspezifisch analysiert und bewertet werden. Wir beschäftigen uns im Folgenden mit der expansiven Service-Wachstumsstrategie über bestehende Kernmärkte hinaus, um besonders Unternehmen mit stagnierendem Produktgeschäft und starkem Service eine weitere Wachstumsperspektive zu eröffnen.



# Wie definiere ich die passende, expansive Service-Wachstumsstrategie?

Das Ziel einer expansiven Service-Wachstumsstrategie ist, die Fähigkeiten des Service auf Wachstumsfeldern außerhalb der Kernmärkte gewinnbringend einzusetzen. Insofern weist die Service-Wachstumsstrategie einige Ähnlichkeiten zu Go-to-Market-Strategien auf. Sie besitzt allerdings einen Schwerpunkt auf dem Kernbereich "Where to play?", da zunächst neue, aber dennoch zum Service passende Zielmärkte und -kunden identifiziert werden müssen.

Eine expansive Service-Wachstumsstrategie wird im Wesentlichen in 4 Schritten definiert (vgl. Abb. 3):

1. Zu Beginn sind Ausgangslage sowie Erfolgsmuster, die in neue Märkte übertragen werden können, zu klären. Auf der einen Seite können bestehende Service-Stärken zu Wettbewerbsvorteilen im potentiellen Wachstumsfeld führen, andererseits sind auch eigene Schwächen in der Marktauswahl zu berücksichtigen. Die erste Phase ist somit essentiell, um nachfolgend Wachstumsfelder unternehmensspezifisch zu selektieren sowie Markteintritt und Cost-Benefit korrekt zu evaluieren. Außerdem sollten verschiedene Ambitionen bei Stakeholdern verstanden und ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden.
2. Die Auswahl geeigneter Wachstumsfelder ist der nächste Schritt. Nach einer anfänglichen Identifikation, während derer der Optionsraum möglichst groß gehalten werden sollte, gilt es, die geeigneten Wachstumsfelder iterativ anhand definierender Kriterien herauszufiltern. Neben finanziellen Kennzahlen und Markttrends ist insbesondere der Strategic Fit zur Ausgangslage der B2B Service-Einheit relevant. Das Ergebnis der zweiten Phase sind priorisierte und selektierte Wachstumsfelder für das weitere Vorgehen.
3. Diese Wachstumsfelder müssen in Phase 3 hinsichtlich möglicher Markteintrittsoptionen - organisch, kooperativ oder per Akquisition - evaluiert werden. Einige der potentiellen Wachstumsfelder werden aufgrund fehlender Eintrittsoptionen durch bspw. hohe Wettbewerbskonzentration wegefallen. Neben einer quantitativen und qualitativen Cost-Benefit Bewertung sollten außerdem strategische Zielbilder entwickelt werden, auf die hinzuwirken ist.
4. Sobald die Wachstumsfelder und strategische Richtung feststehen, müssen Maßnahmen zur Erreichung dieser Zielbilder abgeleitet werden. Dies beinhaltet u.a. den erneuten Abgleich der externen und internen Sicht, um Fähigkeitslücken zu identifizieren. Außerdem sollten essentielle Umsetzungsmaßnahmen bereits begonnen werden, bspw. das Shortlisting potentieller Kooperationspartner oder Akquisitionsziele für den Markteintritt.



Abbildung 3: Ansatz zur Auswahl und Detaillierung expansiver Service-Wachstumsoptionen



Den dargestellten Ansatz haben wir zuletzt bei einem Premium-Hersteller von Gewerbegeräten angewendet. Der Markt des Premium-Herstellers zeigte Indikationen stagnierenden Wachstums im Produktgeschäft, insb. in den Kernmärkten. Infolgedessen suchte der Hersteller nach weiteren Optionen, um seine starke Service Business Unit über das Kerngeschäft hinaus gewinnbringend einzusetzen. Als erfolgskritisch stellte sich die Selektion der Wachstumsfelder und Eintrittsoptionen heraus, sodass wir im Folgenden einen Fokus auf ebenjene Phasen sowie Erfolgsfaktoren setzen.

## Wachstumsfelder & -optionen: Aus allen denkbaren Wachstumsoptionen die passenden selektieren

Für die beschriebene Problemstellung war ein systematisches Stage-Gate-Modell (vgl. Abb. 4) zielführend. Entlang eines iterativen Vorgehens konnten eine Vielzahl an Wachstumsfeldern und Markteintrittsoptionen identifiziert, bewertet und priorisiert werden.

Zunächst identifizierten wir gemeinsam mit dem Hersteller jegliche denkbaren Wachstumsfelder. Aufgrund der breit aufgestellten Kompetenzen wurde ein großer Optionsraum - zuallererst ohne jegliche Bewertung und Ausschlüsse - mit ca. 100 potentiellen Wachstumsfeldern kreiert. Während der Erstellung des Optionsraums orientierten wir uns an bestehenden Kundensegmenten des Herstellers, um im neuen Wachstumsfeld schnell Synergien nutzen zu können.

In einem dreistufigen Vorgehen untersuchten wir Schritt für Schritt detaillierte Kriterien, um auf die für den Premium-Hersteller geeigneten Wachstumsfelder und Markteintrittsoptionen zu schließen. Im ersten Schritt fokussierten wir uns auf übergeordnete Markttrends und -treiber sowie eine Strategic Fit-Bewertung mit dem Hersteller, um eine erste Priorisierung zu erhalten.

Die Menge an potentiellen Wachstumsfeldern erreicht dadurch ein handelbares Volumen. Daher erfolgte im Anschluss eine Detailanalyse der Marktsituationen anhand definierter Kriterien in den verbleibenden Feldern. Außerdem wurden Suchmuster entwickelt, mit denen mögliche Eintrittsoptionen in den Feldern identifiziert wurden. In Frage kamen dabei sowohl die organische Entwicklung aus der bestehenden Service Business Unit des Herstellers heraus, als auch kooperative Formen sowie Akquisitionen von Zielunternehmen. Nach einer weiteren Priorisierung der interessantesten Optionen erfolgte eine abschließende Bewertung von Geschäftsmodellimplikationen und Cost-Benefit-Abschätzungen, um die finalen Optionen für die folgende Strategieentwicklung zu selektieren. In diesem letzten Schritt wurde erneut auf die Erkenntnisse der Ausgangslage und Erfolgsmuster-Phase zurückgegriffen, um das hersteller-spezifisch beste Modell zu wählen. Im Fall des Premium-Herstellers wurden auf diese Weise zwei Wachstumsfelder und konkrete Eintrittsoptionen identifiziert, die den strategischen Wachstumsambitionen der Serviceeinheit gerecht werden.



Abbildung 4: Stage-Gate-Modell zur Selektion der Wachstumsoptionen

# Erfolgsfaktoren zur Entwicklung und Umsetzung der expansiven Service-Wachstumsstrategie

Strategisch selektierte Märkte und ein Business Case stellen einen ersten und wichtigen Schritt dar - doch auch die Umsetzung bedarf ausreichend Aufmerksamkeit. Während die strategische Marktselektion ein richtungsweisender Schritt für jegliche Folgeaktivitäten ist, ergeben sich gerade auf operativer Arbeitsebene eine Vielzahl ungeahnter Hindernisse. Sei es durch die Zusammenarbeit mit einem neuen Partner, die Integration eines akquirierten Unternehmens oder den organischen Aufbau eines unbekannten Geschäftsfelds - die Ursachen für nachfolgende Umsetzungskomplexität sind vielfältig.

In beiden Phasen - strategische Ausrichtung und operative Umsetzung - gilt es, essentielle Erfolgsfaktoren zu beachten, mit denen sowohl die Entwicklung als auch die Umsetzung einer passenden, expansiven Service-Wachstumsstrategie gelingt:

## Erfolgsfaktoren für die strategische Marktselektion & Ausrichtung:



Den initialen Optionsraum für Wachstumsfelder groß gestalten - auch entferntere Ideen zulassen



Die Vielzahl an denkbaren Märkten frühzeitig priorisieren, Stakeholder dabei einbinden



Stärken und Schwächen in Marktauswahl und ggf. folgendem Shortlisting einbeziehen



Kundenperspektive mitdenken - Welches Wertversprechen kann der Service dem Kunden im potentiellen Markt bieten?



Kulturellen Fit verstehen: Passt die eigene Unternehmenskultur zum Selbstverständnis des Zielmarktes?



Frühzeitig quantifizieren, wann immer möglich iterieren



Eintrittsoptionen berücksichtigen: Attraktive Märkte sind aufgrund von Markteintrittsbarrieren nicht unbedingt adressierbar!





## Erfolgsfaktoren für die operative Umsetzung:



Grundannahmen und Ziele für zukünftiges Target Operating Model auf neuem Markt frühzeitig festhalten und weiterentwickeln



Langwierige Umsetzungsmaßnahmen, bspw. Shortlisting, früh anstoßen



Operative Stolpersteine/ Maßnahmen mitdenken, u.a. benötigte IT-Integrationen, Prozessänderungen, Rollenbesetzungen



Techniker als zentrale Ressource des B2B Service berücksichtigen - Wie können Techniker außerhalb des Kernmarktes organisiert werden? Besteht das Risiko einer zunehmenden Überforderung?



Steigenden Fachkräftemangel bei Personal und Technikern mit geeigneten Maßnahmen adressieren



Mindset bei strategischen und operativen Rollen schaffen

Eine erfolgreiche Wachstumsstrategie für den Service im B2B-Umfeld wird mit Hilfe des beschriebenen Vorgehens und unter Berücksichtigung der genannten Erfolgsfaktoren entwickelt. Wachsender Service besitzt das Potential, stagnierendes Produktgeschäft zu kompensieren und darüber hinaus ein stärkeres Wertversprechen gegenüber dem Kunden zu generieren.



# Ihre Ansprechpartner

**Sie haben Fragen? Sprechen Sie uns an.**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 152 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Über 13.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. Mehr als 2,6 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.



**Matthias Riveiro**

Partner | Head of Customer Practice

Tel.: +49 1512 5665932

matthias.riveiro@pwc.com



**Martin Förster**

Senior Manager | Customer Practice

Tel.: +49 171 1794893

martin.foerster@pwc.com



**Dennis Gudwitz**

Senior Associate | Customer Practice

Tel.: +49 1515 4658766

dennis.gudwitz@pwc.com



[www.pwc.de/ct](http://www.pwc.de/ct)

© 2023 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Alle Rechte vorbehalten. „PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.