

White Paper

# In vier Schritten zum Product-as- a-Service

*Wie die Fertigungsindustrie maximal  
vom Servitization-Modell profitiert*

Sonderedition



# In vier Schritten zum Product-as-a-Service

## Wie die Fertigungsindustrie maximal vom Servitization-Modell profitiert

Aufgrund ihres Know-hows im Bereich der Automatisierung kommen Unternehmen der Fertigungsindustrie bei der digitalen Transformation schnell in Fahrt – und zwar viel schneller als Betriebe anderer Branchen. Speziell im Automobil- und Luftfahrtsektor ist der Wandel deutlich fortgeschritten. Die Fertigungsprozesse müssen sich dem veränderten Verhalten moderner Verbraucher anpassen – Stichwort „Product-as-a-Service“ (PaaS).

Kunden wollen heute nicht mehr das Produkt selbst erwerben, sondern bezahlen für ein gewünschtes „Ergebnis“. Daher ist ein starkes Wachstum des Product-as-a-Service-Modells zu erwarten. Im Fachjargon wird dieser Trend als „Servitization“ bezeichnet. Um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen OEMs ihr Geschäftsmodell zukünftig neu ausrichten. Zeitnahe Änderungen der Prozesse und der Organisationskultur sind gefragt.

Die Grundlage des „Servitization“-Wandels bildet das Internet of Things (IoT): Mit kostengünstigen Sensoren, leistungsstarken Controllern und drahtloser Kommunikation lassen sich „as-a-Service“-Angebote schnell umsetzen. Heute sind IoT-Netzwerke z.B. imstande, die Fernüberwachung von Ersatzteilen mit einer Datenanalyse zu kombinieren. Der Vorteil: OEMs können die Wartung vorausschauend planen, Maschinenstillstände reduzieren und letztendlich ihre Produktivität steigern.

Über das IoT hinaus gibt es fünf weitere Faktoren, die die Entscheidung für die Servitization unumgänglich machen:

### 1. Eine neue Generation von Kunden:

Die Beliebtheit von Streaming-Diensten zeigt, dass der jüngsten Generation von Kunden der Zugang zu Dienstleistungen wichtiger ist als der traditionelle Besitz von Produkten.

### 2. Spezialist statt Allrounder:

Viele Unternehmen fokussieren sich immer stärker auf ihren Fachbereich. Es ist zu erwarten, dass sich diese Entwicklung auch in Zukunft fortsetzt. Aus diesem Grund vertrauen immer mehr Betriebe in der Fertigung auf die Unterstützung professioneller Softwarelösungen von spezialisierten Drittanbietern. Interne Insellösungen oder wenig spezialisierte All-in-one-Software haben ausgedient.

### 3. OEM gegen Aftermarket:

Verbraucher müssen sich für Ersatzteile nicht mehr an den Hersteller wenden, sondern können sie direkt bei einem Drittanbieter kaufen. Möglich macht dies ein unabhängiger Aftermarket, der zum Großteil von Amazon bestimmt wird. Den OEMs brechen beträchtliche Einnahmen weg. Werden Produkte jedoch zukünftig zu einer Dienstleistung, ist der Kauf von Ersatzteilen überflüssig. Kunden verlassen sich auf ein Servicepaket, das Wartung, Reparaturen und Teile umfasst.

### 4. Druck von Kundenseite:

Kunden erwarten heutzutage, dass Produkte stets verfügbar und in hohem Maße zuverlässig sind. Außerdem sollen die Gesamtbetriebskosten – speziell für B2B-Kunden – niedriger ausfallen und besser vorhersehbar sein. Diese Anforderungen umzusetzen, ist nur mit einem PaaS-Modell möglich.

### 5. Die Softwareindustrie hat es vorgemacht:

Unternehmen aus der Softwarebranche haben einen ähnlichen Übergang zu einem „as-a-Service“-Modell sehr erfolgreich vollzogen. Beispiele: Seit Adobe seine Softwarelösungen im Rahmen einer monatlichen Pauschalgebühr anbietet, hat das Unternehmen seinen Aktienkurs innerhalb von vier Jahren fast verdreifacht. Auch der Anbieter Salesforce gilt heute als Vorreiter des Software-as-a-Service-Modells (SaaS) und erzielte einen Jahresumsatz von 13 Milliarden US-Dollar.



Von der Bereitstellung von „Products-as-a-Service“ profitieren OEMs und Verbraucher gleichermaßen. Das amerikanische Marktforschungsinstitut IDC berichtet, dass 30 Prozent der zweitausend größten Hersteller weltweit bis Ende 2019 ihre Produkte als Serviceleistung anbieten werden. Der vollständige Übergang zu einem solchen Geschäftsmodell braucht jedoch Zeit. Dieses Whitepaper zeigt Herstellern, wie sie das Product-as-a-Service-Modell schrittweise in ihrer Organisation etablieren.

## Einführung

*„Es ist unvermeidlich: Im nächsten Jahrzehnt wird der Verkauf von Produkten als Dienstleistung ein wichtiger Geschäftsbereich eines jeden OEMs sein.“*

– Aly Pinder, Programmdirektor, Service Innovation & Connected Products, IDC

Aktuell bieten OEMs ein reaktives „Break-Fix“-Servicemodell an. Das heißt, dass Teile erst repariert werden, wenn sie bereits ausgefallen sind. Diese Serviceleistung muss während der Umstellung auf ein PaaS-Modell weiter optimiert werden, da es noch genügend Teile gibt, die nicht digital vernetzt bzw. IoT-fähig sind.

Nicht IoT-fähig – das betrifft viele Produkte, die vor einigen Jahren verkauft wurden, immer noch in Betrieb sind und es womöglich noch etliche Jahre sein werden. Die Reparatur und Wartung dieser Teile muss weiterhin über die traditionellen Servicebetriebe der OEMs erfolgen. Das wird auf Dauer sehr kostspielig. Daher wird der Wechsel auf effektive PaaS-Modelle für Hersteller unvermeidlich sein.

Die Entwicklung der Hersteller hin zum Servitization- bzw. PaaS-Modell kann in vier Reifephasen kategorisiert werden:

### 01 Reaktiv

### 02 Präventiv

### 03 Prädiktiv

### 04 Proaktiv

Die vier verschiedenen Reifephasen stellen unterschiedliche Anforderungen an die Händler dar. Chronologisch befolgt, begleiten sie den OEM bei seinem Wandel vom traditionellen Break-Fix-Serviceanbieter zur proaktiven Servitization.



*„Es ist unvermeidlich: Im nächsten Jahrzehnt wird der Verkauf von Produkten als Dienstleistung ein wichtiger Geschäftsbereich eines jeden OEMs sein.“*

## Reaktiv

---

Kunden im Automobilbereich sind heute in der Regel auf einen Pannendienst angewiesen, der auf den Ausfall ihres Wagens oder bestimmter Ersatzteile reagiert. Das ist seit vielen Jahren der Status Quo.

Diese reaktive Form eines Service ist die am wenigsten ausgereifte. Da es zwischen den Herstellern und ihren Produkten zu keiner digitalen Datenübertragung kommt, können Reparaturen nur nach einem Stillstand durchgeführt werden. Es handelt sich also um eine reine Instandhaltung.

In dieser Phase haben die Hersteller niedrige Lagerhaltungskosten. Sie verkaufen ihren Kunden Serviceteile.

## Präventiv

---

Die nächste Stufe ist ein präventiver Service. Die Hersteller sind zwar noch nicht digital mit ihrem Produkt vernetzt, aber sie verfolgen eine ausgereifere Servicestrategie: Mit einer regelmäßigen Wartung wird versucht, Ausfälle und damit Maschinenstillstände präventiv zu vermeiden.

Die meisten Automobilhersteller weisen ihre Kunden beispielsweise an, ihre Fahrzeuge alle zwei Jahre oder alle 30.000 Kilometer zur Wartung zu bringen. Solange sich die Kunden an diesen Zeitplan halten, sollten die Fahrzeuge nicht ausfallen. Kommt es trotzdem zu einem Ausfall, kann der Hersteller seinem Kunden während der Reparatur einen Mietwagen zur Verfügung stellen.

Ergo: Bei der präventiven Wartung gibt es immer noch Ausfallzeiten. Das zukünftige Ziel sollte es aber sein, ungeplante Ausfallzeiten komplett zu vermeiden. Die Hersteller würden langfristig sowohl die Bestands- als auch die Wartungskosten senken. Sie bieten ihren Kunden nun einen Service an, der sowohl Ersatzteilmanagement als auch Wartung umfasst.

## Prädiktiv

---

Ein prädiktiver Servicegedanke wirkt sich stark auf die Arbeitsweise der Hersteller aus. Die OEMs sind teilweise digital mit den Produkten vernetzt: Durch die Datenübertragung erhalten sie Informationen über Standort, Betriebsstunden und Nutzung des Fahrzeugs. Das liefert Erkenntnisse darüber, wie Kunden die Produkte nutzen – was wiederum zu Vorhersagen über mögliche Wartungen genutzt werden kann. Allerdings erhalten die Hersteller diese Informationen nur in regelmäßigen Abständen und nicht in Echtzeit.

Das heißt: Im Gegensatz zur präventiven Phase werden Serviceprognosen nicht pauschal erstellt, sondern auf Grundlage der tatsächlichen Nutzungsdaten individuell entwickelt. Wie setzen Kunden die Produkte ein? Wann und wo nutzen sie ihre Produkte? Dieses Verständnis ermöglicht den Herstellern, eine personalisierte Wartungsstrategie zu entwickeln.

Im Rahmen dieses Modells verkaufen Hersteller einen All-Inclusive-Vertrag, der in der Regel eine Servicelevel- oder Betriebszeitgarantie beinhaltet.

Anstatt einfach ein Produkt zu verkaufen und es dann über den traditionellen Kundendienst zu warten, bieten die Hersteller den Zugang zu einem Produkt. Dazu gehören alle Teile und Dienstleistungen, die während der Vertragsdauer benötigt werden.



In der prädiktiven Phase geht das Risiko eines Teileausfalls also vom Kunden auf den Hersteller über. Mit dem Zugang zu einem Produkt wird eine bestimmte Betriebszeit garantiert. Kann der Hersteller diese Betriebszeit nicht einhalten, ist er vertraglich verpflichtet, dem Kunden eine Strafzahlung zu leisten. Das Risiko für die Hersteller liegt daher in der richtigen Prognose und Analyse. Der Vertrag muss die Kosten für den Verbrauch von Teilen und Dienstleistungen abdecken.

Das Ziel in der prädiktiven Phase: ein minimales Vertragsrisiko und maximale Informationen über das genutzte Produkt. Somit sind sich Hersteller bereits beim Abschluss eines Servicevertrags über potenzielle geschäftliche Risiken bewusst.

## Proaktiv

Zu guter Letzt kommt die proaktive Servicephase. Die Hersteller sind dabei digital vollständig mit den Produkten vernetzt, d.h. sie erhalten über IoT-fähige Teile Echtzeitinformationen. Sensoren liefern über Standort und Produktnutzung hinaus weitere wichtige Werte zu Temperatur, Vibrationen, Druck und Energieumsatz des Produkts.

Kombinieren OEMs die Sensorendaten mit KI-Technologien, erhalten sie Informationen zu potenziellen Produkt- oder Teileausfällen. Dadurch können sie eine vorschriftsgemäße Wartungsstrategie entwickeln.

Stichwort Service-Level-Agreement: Ein proaktiver Kundendienst sagt Ausfälle nicht nur voraus, sondern stimmt seinen Service passgenau auf jeden Kunden und dessen individuelle Anforderungen ab. Bei einem hohen Serviceniveau liefert der Hersteller eine vorbeugende Wartung; ein etwas niedrigeres Serviceniveau bietet neben reaktiven Leistungen auch eine zum Teil vorbeugende Wartung.


Beim proaktiven Service zahlen die Kunden also nicht für ein Produkt, sondern für ein Ergebnis. Um dieses Versprechen gegenüber dem Kunden einzuhalten, ist der Hersteller dafür verantwortlich, seine Produkte entsprechend bereitzuhalten und die Gesamtlieferkosten zu optimieren.

## Erfolgsgeschichten

*„Um Mobilität als Dienstleistung anzubieten, müssen OEMs ihre Perspektive wechseln. Das bedeutet, völlig neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und zu implementieren.“*

— Kent O' Hara, Senior Vice President, After Sales Service, Renault-Nissan-Mitsubishi

Heute bieten viele Hersteller Produkte, die in verschiedene Stufen des Reifegradmodells passen. Aktuelle, neue Produkte verfügen über die nötigen Sensoren, um Daten für einen vorausschauenden oder proaktiven Service zu liefern. Gleichzeitig ist eine Reihe von Altprodukten im Einsatz, die einen traditionellen, reaktiven Service erfordern.



***„Um Mobilität als Dienstleistung anzubieten, müssen OEMs ihre Perspektive wechseln. Das bedeutet, völlig neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und zu implementieren.“***

Service-zentrierte Geschäftsmodelle bieten den OEMs eine Vielzahl interessanter Möglichkeiten, ihr Geschäft neu aufzustellen. Denkbar wäre die Herstellung von IoT-fähigen Produkten und die Einführung von abonnementbasierten Angebotsmodellen für den Produktzugang inklusive Wartung. Die wichtigsten Faktoren für Erfolg sind jedoch die Kunden selbst. Schließlich müssen sie von einer Dienstleistung derart überzeugt sein, dass sie lieber „abonnieren“ anstatt (wie früher) ein Produkt zu besitzen.

Es gibt mehrere Beispiele von Herstellern, die abonnementbasierte Geschäftsmodelle anbieten:

### **Mobilität als Dienstleistung: Care by Volvo und Book by Cadillac**

Diverse Autohersteller bieten heute Mobilitätsdienste an. Die Kunden kaufen nicht das Fahrzeug selbst, sondern den Zugang dafür.

Das Modell „Care by Volvo“ sieht vor, dass die Kunden eine monatliche Pauschalgebühr für ein bestimmtes Auto zahlen. Das Abonnement beinhaltet alle Serviceleistungen von der Versicherung über die Wartung bis hin zur Pannenhilfe. Bei den Kollegen von Cadillac gibt es das Angebot „Book by Cadillac“. Hierbei haben die Kunden Zugang zu einer ganzen Fahrzeugflotte, die sie über eine App buchen können.

„Book by Cadillac“ stellt einen Fortschritt gegenüber dem traditionellen Geschäftsmodell dar. Trotzdem ist die Wartung der Fahrzeuge aufgrund der begrenzten Nutzung von Sensoren immer noch präventiv. Somit ist der Ansatz ein Paradebeispiel dafür, wie Hersteller im Laufe der Zeit verschiedene Stufen der Servitization einbeziehen können und sollten.

### **Komfortable Dienstleistung: Reliable Heating and Air**

Der US-amerikanische Handwerkerdienst Reliable Heating and Air vertreibt Produkte des irischen Kälte-, Klima- und Reinraumtechnik-Herstellers Trane. Reliable Heating and Air hat ein „Comfort-as-a-Service“-Modell eingeführt, das es Kunden ermöglicht, teure Kaufsysteme für die Innenraumklimatisierung ihrer Fahrzeuge zu vermeiden. Stattdessen können sie ein System für eine monatliche Pauschale abonnieren. Diese Pauschale beinhaltet den Zugang zu den Geräten selbst sowie lebenslange Reparatur- und Wartungsarbeiten, um die garantierte Betriebszeit aufrechtzuerhalten.

### **Prädiktiver Service “TotalCare”: Rolls-Royce**

Rolls-Royce hat einen prädiktiven Service namens TotalCare für Fluggesellschaften eingeführt. IoT-fähige Sensoren überwachen dabei den Triebwerkszustand sowie die Produktlebensdauer und -zuverlässigkeit. Das Preismodell knüpft an den Einsatz der Teile an und garantiert darauf basierend fixe, planbare Kosten für den Betrieb und die Wartung der Triebwerke. Rolls-Royce kann so ein Höchstmaß an Verfügbarkeit gewährleisten.



## Fazit

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Hersteller zukünftig Produkte als Dienstleistung anbieten – vor allem, weil der Wandel zu as-a-Service-Modellen durch aktuelle Markt- und Technologietrends nicht mehr aufzuhalten ist.

Hersteller wie Volvo, Cadillac und Rolls-Royce erkennen bereits die Vorteile. Aktuell lassen einige OEMs ältere Geschäftsmodelle auslaufen und führen parallel dazu neue Modelle ein.

Das im Whitepaper skizzierte vierstufige Reifegradmodell kann den Herstellern helfen, neue Geschäftsmodelle erfolgreich einzuführen. Dazu gehören auch ein Risikomanagement und das nötige Verständnis, um Kundenanforderungen für verschiedene Produkte und Dienstleistungen zu erfüllen.

Die vollständige Bereitstellung von Produkten als Dienstleistung wird Zeit brauchen, sich aber sowohl für die Hersteller als auch für ihre Kunden als sehr lohnenswert erweisen.

### Sind Sie bereit, mit der Zukunft zu gehen?

Sie möchten wissen, in welcher Reifephase sich Ihr Unternehmen in puncto Service gerade befindet und welche Weiterentwicklungen möglich sind? Setzen Sie sich mit Synchron unter [info@synchron.com](mailto:info@synchron.com) in Verbindung, um maßgeschneiderte Empfehlungen zu erhalten.

## Trends im Aftersales-Bereich

Um das PaaS-Modell zu verstehen, müssen sich Hersteller Folgendes bewusst machen: Wie wurde der Kundenservice in der Vergangenheit gestaltet? Was ist der aktuelle Status Quo? Und wohin kann die Entwicklung zukünftig gehen?

### Früher:

#### Das Produkt als Kern

In der Vergangenheit haben die Produkte den Herstellern den größten Nutzen gebracht. Nach dem Kauf ging das Risiko für Wartung und Reparaturen auf den Kunden über, bis ein neues Ersatzprodukt gebraucht wurde.

### Heute:

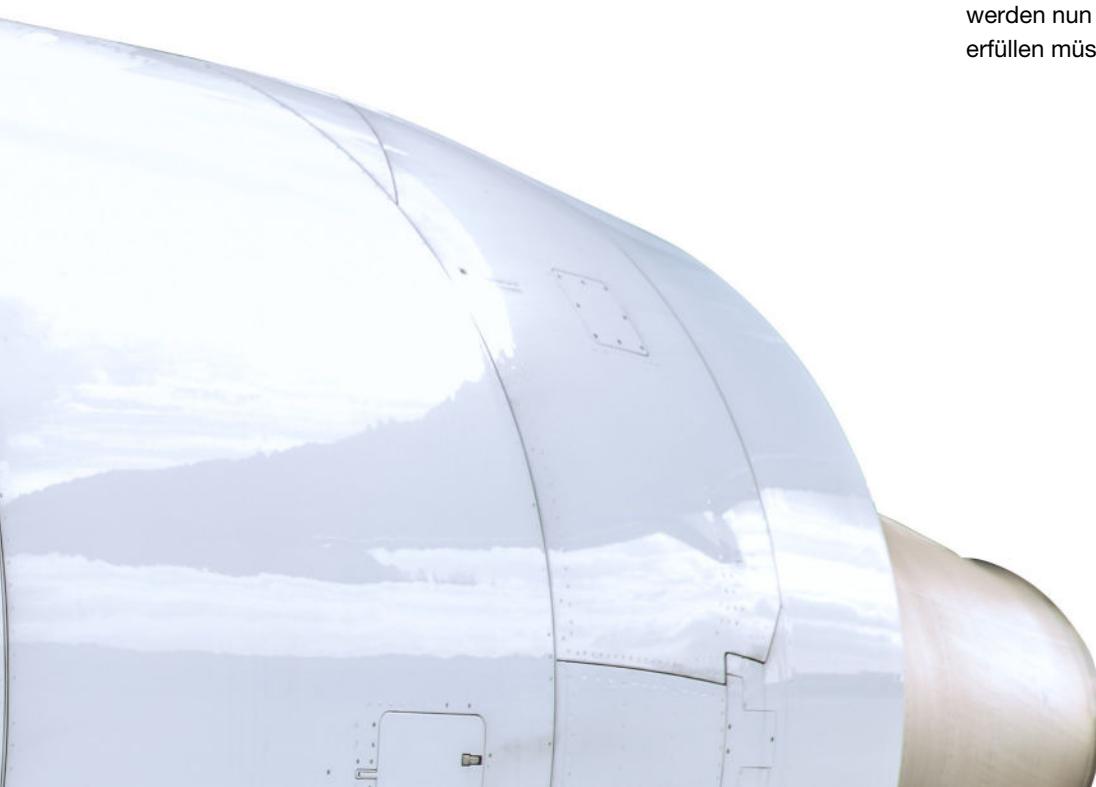
#### Produktbezogene Dienstleistungen im Fokus

Heute haben produktbezogene Dienstleistungen den größten Wert für die Hersteller. Dazu zählen die Wartung von Teilen, Reparaturen, Garantien und Dienstleistungen rund um die Produkte. Das Ziel: Ausfallzeiten minimieren. Nach dem Verbrauch der Kunden richten sich die Einnahmen des Unternehmens.

### Morgen:

#### Augenmerk auf der Kundendienstleistung

Künftig werden kundenbezogene Dienstleistungen den größten Wert für die Hersteller haben. Diese Dienstleistungen umfassen die präventive und proaktive Wartung zur Maximierung der Betriebszeit. In Zukunft werden die Kunden nur noch rein für die Nutzung eines Produktes bezahlen. Aus Lieferanten werden nun Partner, die eine Betriebszeitgarantie erfüllen müssen.





## Über Synchron

Synchron bietet führenden Herstellern Cloud-basierte Lösungen im Bereich Ersatzteil-, Inventarisierungs-, Preis- und Betriebszeit-Management. Dadurch ermöglicht das schwedische Unternehmen eine Maximierung der Produktverfügbarkeit, die Optimierung des After-Sales-Service-Services und gleichzeitig erhebliche Umsatz- und Gewinnsteigerungen. Synchron legt den Fokus auf die Forschung und Entwicklung neuer Lösungen – immer mit dem Ziel, Kunden eine schnelle Time-to-Value zu bieten. Top-Marken aus der ganzen Welt vertrauen auf Synchron, wenn es darum geht, den eigenen Kundendienst und Support in einen Wettbewerbsvorteil zu verwandeln.

► **Weitere Informationen finden Sie unter [Synchron.com](https://www.synchron.com)**

<sup>1</sup> IDC, Servitization and Service Parts in the Age of Ecosystems, Doc # US43378419, Jun. 2019