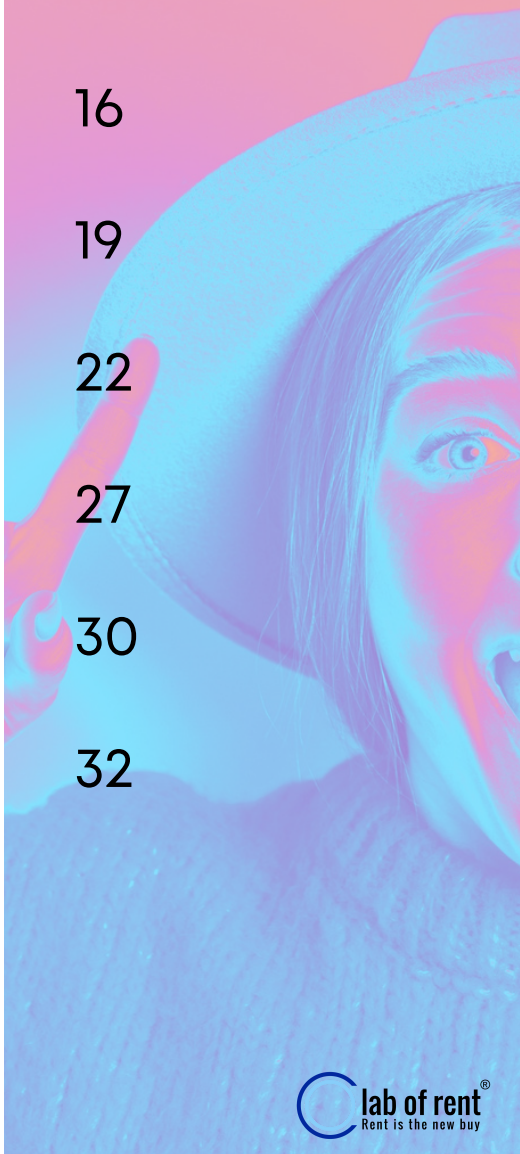
SERVITIZATION - DER WEG ZUM WOW

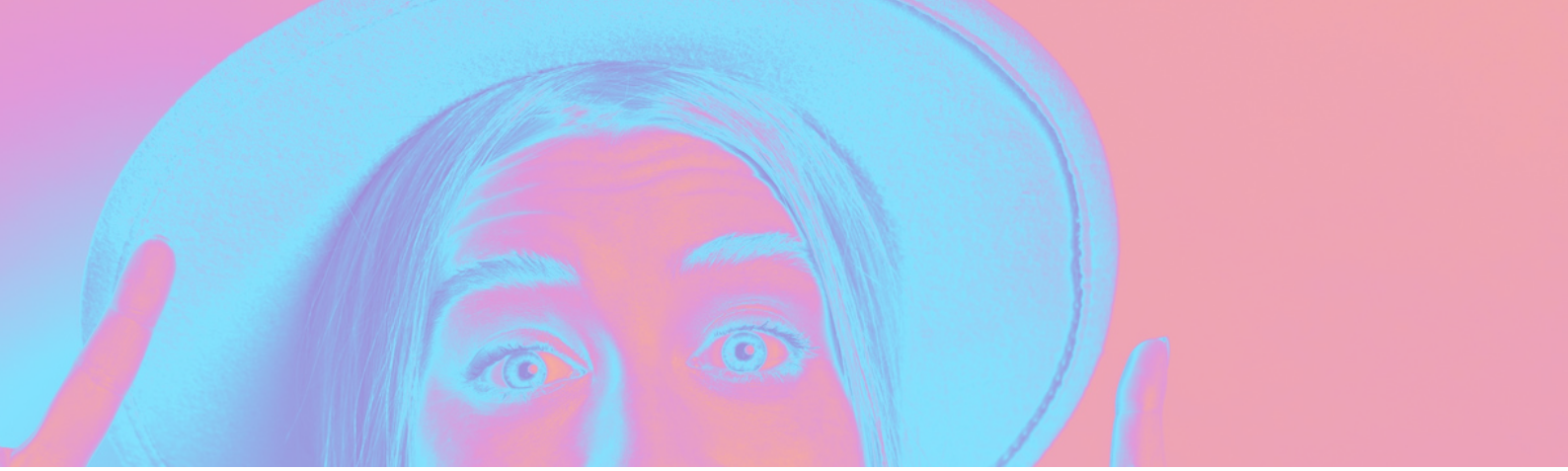
Von der Produktorientierung zum Servicedenken

lab of rent®
Rent is the new buy

Inhalt

Intro	3
Mission Mindshift	4
Servicephilosophie	7
USP Innovation	10
Emotionen und Erlebnisse	13
Produktpositionierung	16
Gemeinsam statt einsam	19
Kundenansprache	22
Key Factor Digital	27
Rollout Szenarios	30
Outro	32





Intro

Hersteller und Händler kennen ihre Produkte und haben Vorstellungen für den jeweiligen Einsatz und die Nutzung. Darauf werden die Marketingstrategien aufgebaut und die Vertriebskanäle ausgerichtet.

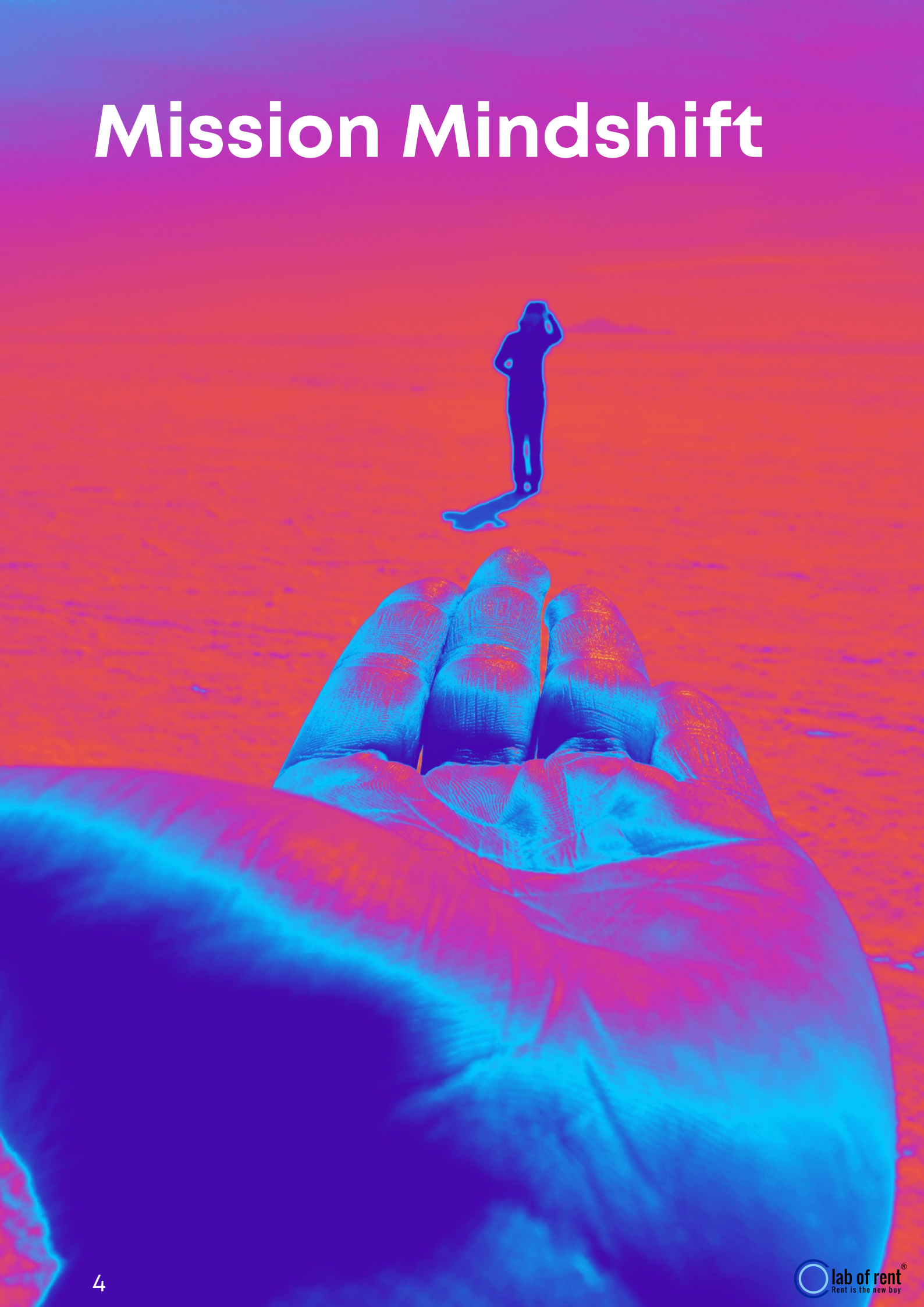
Aber welchem Zweck erfüllen die Produkte wirklich für die Kunden:innen? Welche Optionen könnten mit diesem Wissen um die Produkte herum noch angeboten werden?

Das Potential liegt im Aufbau von Serviceangeboten. Und damit auch die Zukunft der Unternehmen. Servitization beschreibt den Weg von der Produktorientierung zum Servicedenken.

Dieses Whitepaper liefert einen Überblick zu den relevanten Elementen und gibt Orientierung mit Praxisbezug für **Ihren Weg zum WOW**.

Für eine langfristige Kundenbeziehung und weiteren wirtschaftlichen Erfolg.

Mission Mindshift



"Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind."

Albert Einstein

Servitization ist ein Paradigmenwechsel

Damit der Wandel gelingt, ist ein Mindshift vom Fokus auf das reine Produkt und der Produktion hin zum Serviceanbieter, zum Dienstleister zwingend erforderlich.

Die Entwicklung einer Servicephilosophie mit der Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse ist Grundvoraussetzung für den Erfolg.

Dies **umfasst das gesamte Unternehmen** - jeden Einzelnen. Es ist kein Sprint und bedarf einer detaillierten Analyse der jeweiligen Ausgangssituation, einer Zieldefinition des zukünftigen Serviceangebotes und der entsprechenden Timeline mit fixierten Milestones.

Eine gute Beschreibung für die Herangehensweise liefern Timothy Baines und Howard Lightfoot mit ihrem Buch „MADE TO SERVE - How manufacturers can compete through servitization and product-service systems“.

Die Vorteile des Systemwechsels liegen vor allem darin, dass **Serviceleistungen weniger leicht austauschbar** sind als Produkte und damit die eigene Wettbewerbsfähigkeit erhöht wird. Zudem wird die Kundenbindung intensiver durch die vielen Kontakte, die mit den Serviceangeboten verbunden sind.

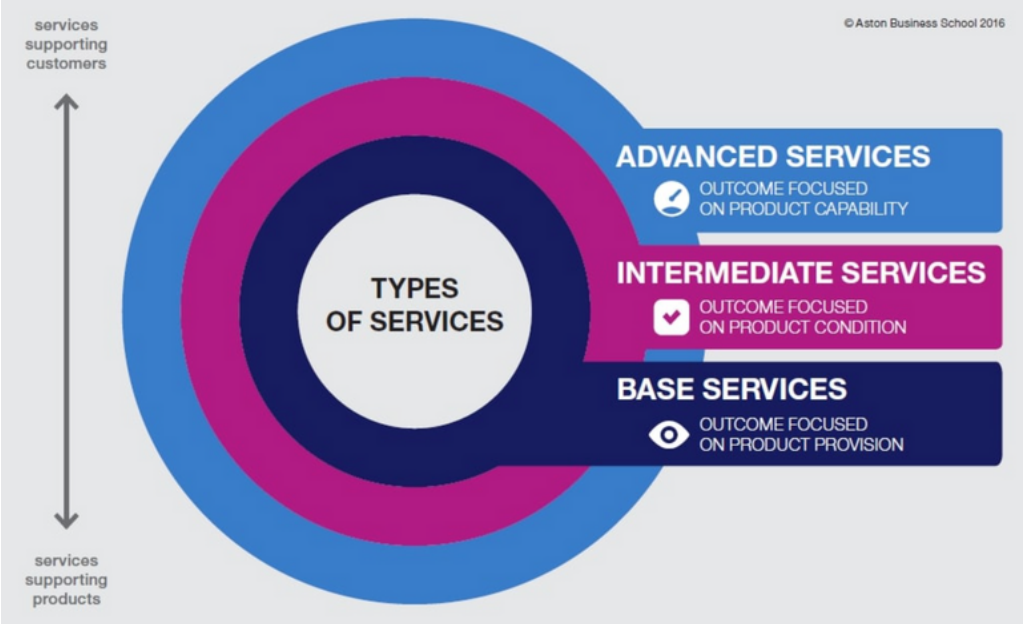
Umgestaltung des Business Models

Das Servicedenken in den Mittelpunkt des Unternehmens zu stellen, ist eine elementare Voraussetzung der Dienstleistungsgewerbe.

In den letzten 20 Jahren hat dies aber immer stärker Einfluss und Umsetzung auch in produzierten Branchen genommen. allen voran im Automobil – und Maschinenbau. Rolls Royce, Heidelberger Druckmaschinen und Trumpf sind entsprechende Beispiele für eine erfolgreiche Umsetzung.

Alle diese Unternehmen hatten ihren Ursprung in einer vertrieblichen Ausrichtung auf den Verkauf ihrer Produkte. Mit der neuen vorrangigen Aufstellung als Serviceanbieter ging ein Umbau des Geschäftsmodells einher.

Die Fixierung des Serviceumfanges ist generell abhängig von der jeweiligen Geschäftsausrichtung.
Mit dem steigenden Grad des Serviceangebotes verändert sich die Ausrichtung von den Produkten hin auf die Kundenbedürfnisse.



Source: www.thefuturefactory.com/blog/21

Servicephilosophie

Service braucht eine Strategie

Bei der Entwicklung des Servicedenken mit Blick auf die Kundenbedürfnisse muss man sich selbst wiederfinden. Es muss zum Unternehmen passen, wie bei der Firmenphilosophie.

Gerade beim Service spielt Glaubwürdigkeit eine große Rolle – wenn nicht sogar die entscheidende.
Jedes Serviceangebot ist ein Leistungsversprechen gegenüber den Kunden:innen, welches es einzuhalten gilt.

Um dies mit dem eigenen Serviceportfolio gewährleisten zu können, ist der Aufbau einer individuellen, authentischen Servicestrategie die Voraussetzung.

Neben firmenspezifischen Punkten (Struktur, Produkte, Kapazitäten, Budget etc.) sind mit Fokus auf den Servicebezug folgende Aspekte in der Strategie zu beachten:

- Servicevielfalt (definiert über Tiefe und Breite),
- Servicequalität (gesichert über KPIs),
- Servicemodell (basierend auf Rental / Product-as-a-Service / Pay-per-Use),
- Servicelevel (skalierbar über Subscription-Varianten),
- Servicedynamik (innovative und proaktive Gestaltung).

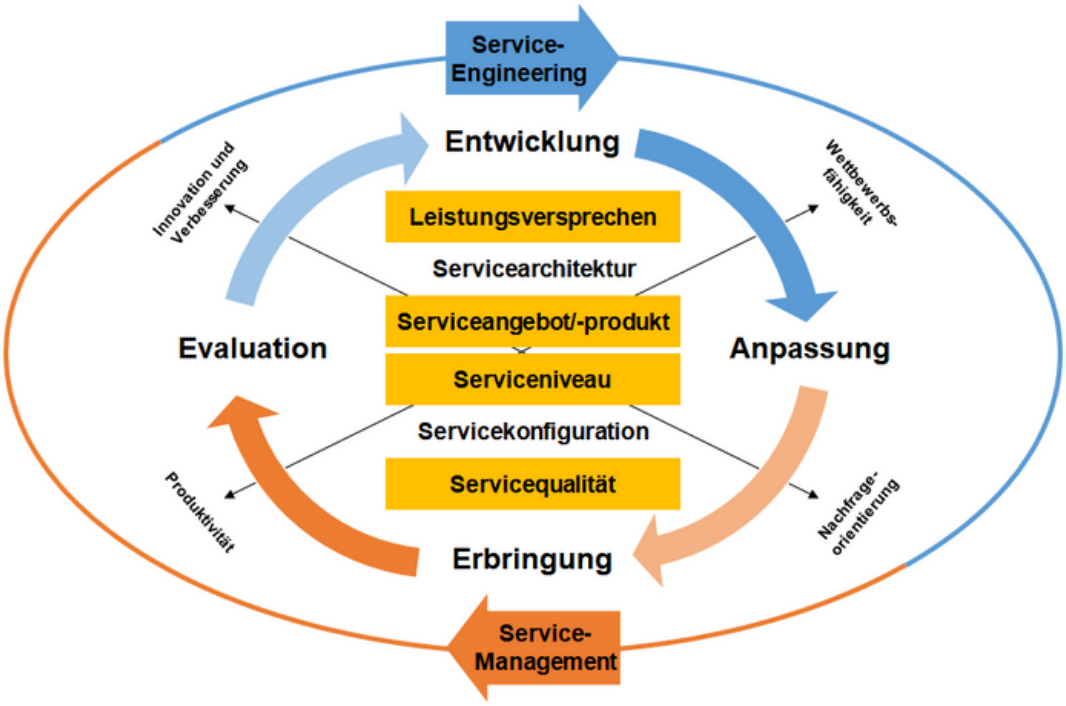
Das Zusammenspiel aller Aspekte innerhalb der Strategie ist die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg.

Vor allem **über die Servicevielfalt definiert sich die Austauschbarkeit**. Ein Schlüsselelement im Wettbewerb.

Service ist ein lebendiger Prozess

Mit einer Servicestrategie und ihrer Umsetzung ist die Basis gelegt. Allerdings ist es damit nicht getan. Wir wissen aus dem eigenen Erleben, dass sich unsere Bedürfnisse verändern. Darauf muss man sich als Serviceanbieter ebenso einstellen.

Beobachten, Zuhören, Reflektieren, Anpassen – permanent. Service muss lebendig gestaltet werden.



Source: Thomas Herrmann, - Springer-Verlag, Konzepte für das Service-Engineering: Modularisierung, Prozessgestaltung und Produktivitätsmanagement, 2005

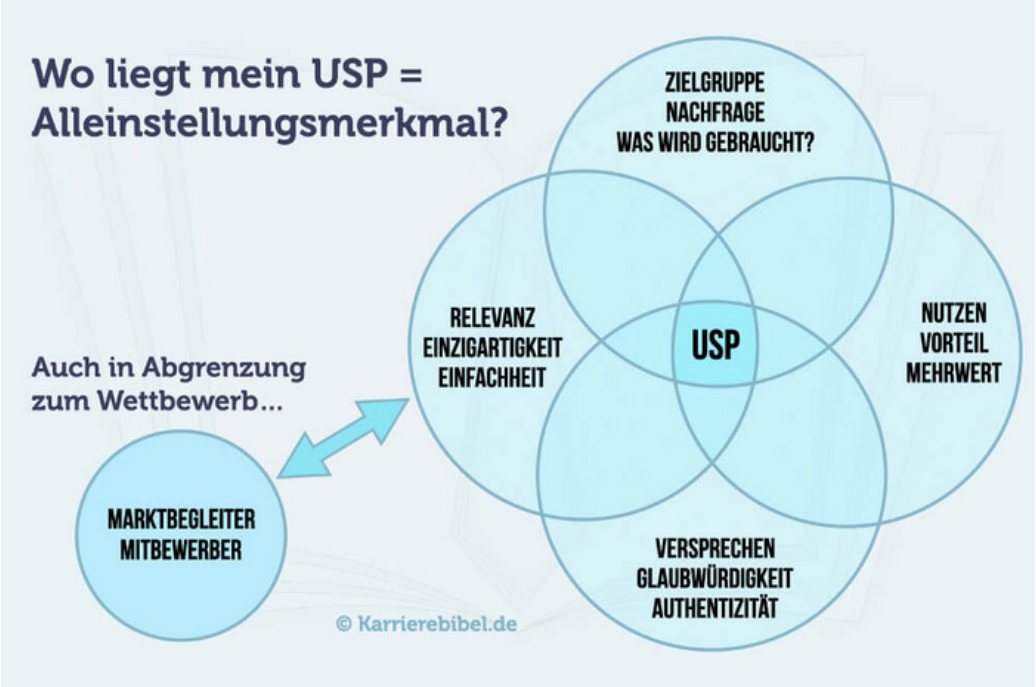
Die Entwicklung einer eigenen Servicephilosophie mit all ihren Bestandteilen ist die Grundlage für Umgestaltung des Geschäftsmodells.
Sie muss glaubhaft, vielseitig und lebendig gehalten werden.

USP Innovation

Nicht in Stein gemeißelt

Im Business ist es wie in der Liebe, bei Veränderungen muss das Vorhandene auf den Fortbestand geprüft werden. Man muss bereit sein, nach Alternativen zu suchen. Und den Mut haben, neue Wege gehen.

Das gilt für die gesetzten USPs von bestehenden Unternehmen ebenso. Veränderung beziehungsweise Erweiterung des Geschäftsmodells kann Einfluss auf die bisher fixierten Alleinstellungsmerkmale haben.



Source: https://karrierebibel.de/alleinstellungsmerkmal/

Das Denken in Service, die Dienstleistungen in den Vordergrund stellen und die Produkte einbinden – was kann der USP für Geschäftsmodelle als Serviceanbieter sein?

Innovation.

Service First

Mit der Umstellung vom Produkt auf Service lehnt man sich gefühlt erstmal aus dem Fenster, macht sich sichtbarer, wagt sich vor und wird angreifbarer.

Aber das ist nur der erste Blick. Dahinter liegt das Potential für ein Alleinstellungsmerkmal.

Durch die Dynamik aus den Serviceanforderungen der Kunden:innen und dem eigenen permanenten Reflektionsprozess ergibt sich für die Unternehmen die Verpflichtung, innovativ zu bleiben.

Für Serviceanbieter heißt Innovation, immer in Bewegung zu sein, die Angebote „am Puls der Zeit“ stetig weiterzuentwickeln, sich zukunftsorientiert aufzustellen und Trends frühzeitig auf das eigene Business zu adaptieren.

Man ist Vordenker und Mitgestalter neuer Märkte und bringt gleichzeitig seine vorhandenen Erfahrungen mit ein.

Eine zusätzliche Option zum Thought Leadership und ein Wettbewerbsvorsprung.

Innovation hat das Potential zum USP.

Emotionen und Erlebnisse

"Kunden sind immer herrlich, wunderbar unzufrieden. Sie wollen immer etwas Besseres, selbst dann, wenn sie es selbst nicht wissen."

Jeff Bezos

Jeder mag es anders

Wir differenzieren uns – in unseren Einstellungen, Interessen und Verhalten. Und noch dazu wechseln wir unsere Sichtweisen auf das, was und wie wir es wollen - auch bei unserem Konsumverhalten.

Servicefokussierte Geschäftsmodelle sind durch ihre Philosophie besser vorbereitet, verändernde und neue Erwartungshaltungen aufzunehmen und selbst über die Angebotsvielfalt mitzugestalten. Aber es ist kein Selbstläufer, umso wichtiger ist die Überprüfung bei der Veränderung des Business Models.

Das Auseinandersetzen mit den relevanten Megatrends und den Auswirkungen des demographischen Wandels sind elementar erforderlich, um mit dem Serviceportfolio die erwarteten Kundenerlebnisse zu treffen.

Source: lab of rent - Hybrid Furniture Business-New Opportunities based on Sales and Rental, interzum Trend Stage 2021

Das Potential der Customer Journeys

Wo lernt man sich am besten kennen? Auf gemeinsamen Reisen. Wie bleibt man miteinander in Verbindung? Durch Austausch und Nähe.

Customer Journeys sind nicht Neues. Die Digitalisierung hat dem Ganzen noch einen Schub gegeben und zusätzliche Optionen ermöglicht.

Was bewegt Kunden:innen, nach dem Produktkauf mit den Anbietern in einer „Beziehung“ zu bleiben, wenn die Customer Journeys nur darauf ausrichtet sind?

Emotionen und Erlebnisse verbinden. Erreicht wird dies über eine Vielfalt an Customer Journeys und integrierten Touchpoints. Das Potential liegt für Serviceanbieter in gezielten und miteinander verknüpften Angeboten.
Es gibt praktisch keine Grenzen.

Source: lab of rent - Hybrid Furniture Business-New Opportunities based on Sales and Rental, interzum Trend Stage 2021

Je breiter und tiefer das gelebte Portfolio, desto größer sind die Chancen für kontinuierlichen, vielschichtigen Austausch und eine langfristige Kundenbindung.

Produkt-positionierung

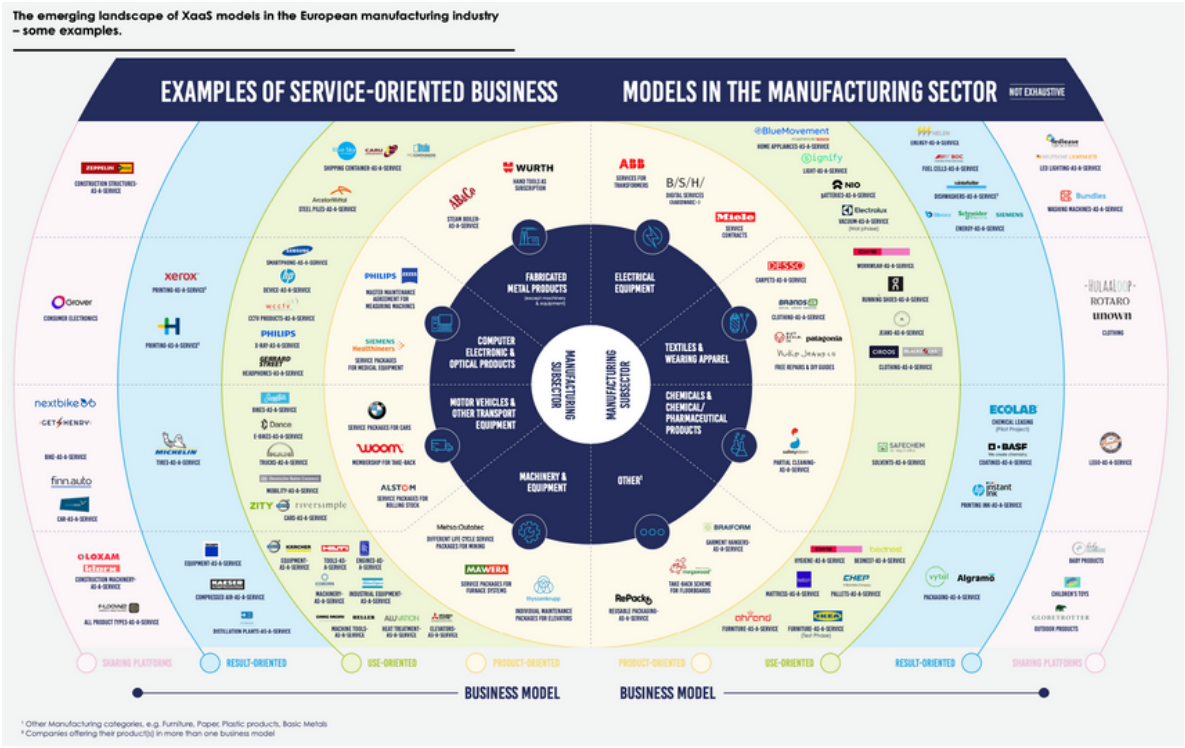
Teil des Orchesters

Zum Service-Orchester gehören Produkte dazu, aber sie spielen nicht die erste Geige. Die richtige Produktauswahl ist entscheidend und kann je nach gewählten Servicemodell differieren.

Der Fokus liegt zuerst auf dem eigenen Sortiment. Zusätzlich sollte die Erweiterung um Fremdprodukte bzw. Komponenten mit bedacht werden. Beim Serviceeintritt kann dies bereits mit über den Erfolg entscheiden.

Beispiel: Ein mittelständiger Fahrradproduzent baut sein Geschäftsmodell vom Bike-Verkauf zum Mobilitätsanbieter um (Basis Servicemodell Rental). Abhängig vom regionalen Zielmarkt könnten Kapazitätsengpässe auftreten. Optionen über Ankauf von Fremdmarken oder Kooperationen gewährleisten die Umsetzung des Serviceversprechens.

Die Zielorientierung im gewählten Servicemodell (Beispiel XaaS) prägt zusätzlich die Produktauswahl /-inszenierung.



Source: XaaS-Report SYSTEMIQ, 2021

Produktkriterien für Servicemodelle

Für eine Umsetzung der jeweiligen Servicemodelle sind drei Produktkriterien elementar wichtig und müssen in der Strategie verankert sein:

- Long(er)-Life-Zyklen,
- Modularität und Kompatibilität,
- Mehrfachnutzung.

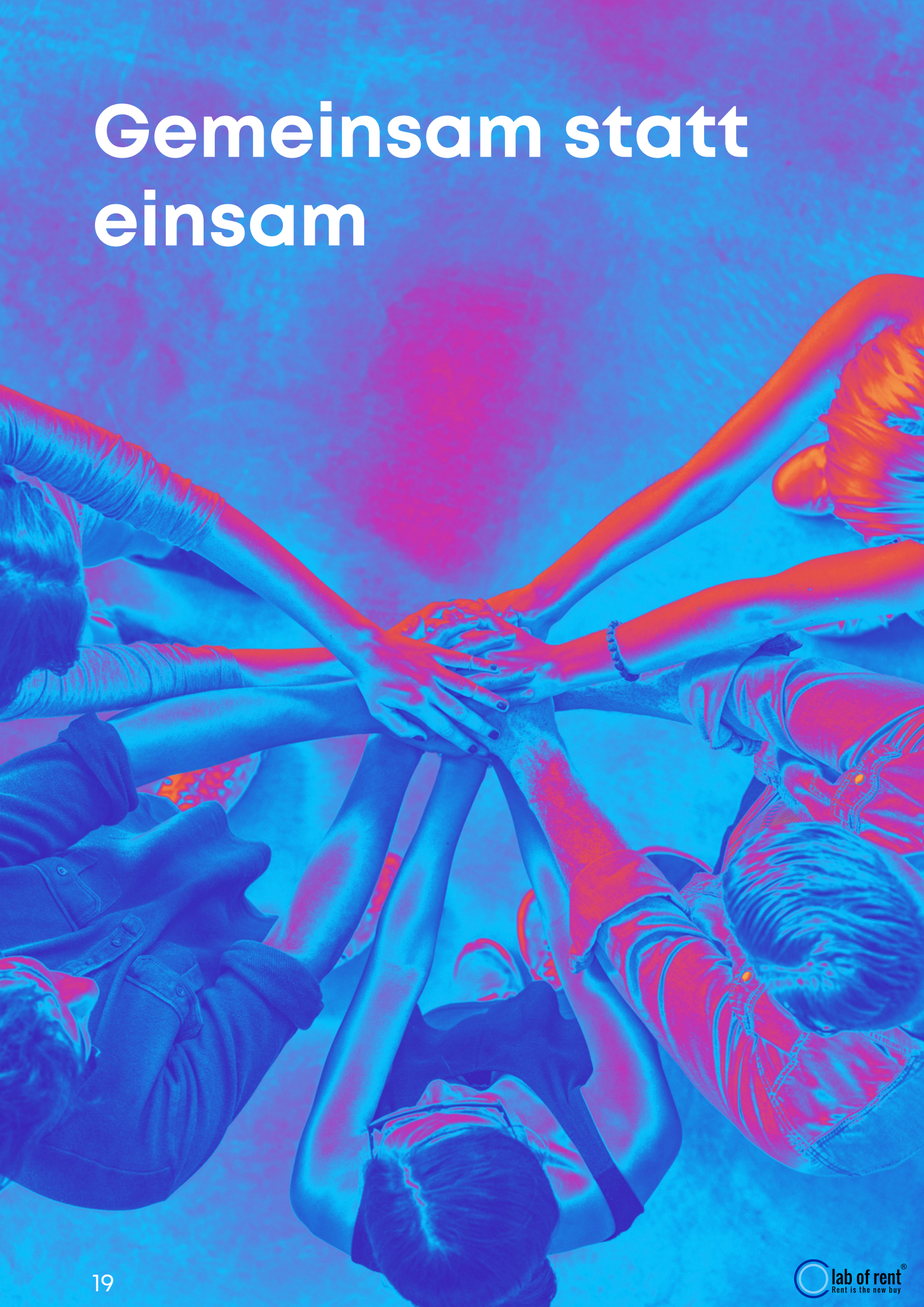
Long(er) Life.
Die Definition von Produktlebenszyklen haben eine hohe Relevanz für alle Geschäftsmodelle. Bei Serviceanbietern ist der zu beachtende inhaltliche Umfang größer und der ökologisch-nachhaltige Blick geht tiefer als beim ausschließlichen Fokus auf Produktverkauf. Er umfasst u.a. die Herstellung, den Einsatz der Rohstoffe, Bedingungen für Re-Manufacturing und Refurbishment, Verpackung und Logistik sowie die Wiederverwertbarkeit der Materialien.

Modularität und Kompatibilität.
Ohne wieder die Megatrends unserer Zeit strapazieren zu wollen, ergeben sich daraus die Notwendigkeit und die Vorteile in der Gestaltung der Produkte. Sie müssen anpassungsfähig sein. Wo sich Lebenssituationen und wirtschaftliche Erfordernisse ändern, sollen Produkte im Serviceangebot „Schritt halten“ können. Und damit auch eine erneute Nutzung ermöglichen.

Mehrfachnutzung.
Die beiden genannten Kriterien sind die Voraussetzung. Eine Wiederverwendung über „Re-Use“ hält die Produkte im Kreislauf und ist Ressourcenschonung der ersten Wahl.

Produkte spielen eine Rolle – aber nur eine. Die richtige Auswahl in Bezug auf das Servicemodell ist entscheidend.

Gemeinsam statt einsam



Core Competence

Für die Umsetzung der Servicephilosophie gehört das Management auf den Prüfstand, denn die Organisation, Strukturen und Prozesse werden komplexer. Zusätzlich betreten die Unternehmen mit der gewählten Servicevielfalt größtenteils Neuland.

Um den Anforderungen gerecht zu werden, muss eine Neubetrachtung der Kernkompetenzen erfolgen. Welche vorhandene Expertise kann mit eingebracht und welche selbst aufgebaut werden? Welche Leistungen müssen zusätzlich besetzt werden und welches Partnerportfolio wird dafür benötigt?

Noch mehr als bei produktorientierten Geschäftsmodellen kommt es hier auf den richtigen Mix an. Wichtig ist die **Konzentration auf die eigene Kernkompetenz** und die Integration der erforderlichen Stakeholder.
Der Anzug muss sitzen, auch für die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells.

Letztendlich werden die Anbieter an dem gegebenen Serviceversprechen gemessen, hängen Glaubwürdigkeit und Geschäftserfolg davon ab.

Kooperation

Grundsätzlich ist Zusammenarbeit innerhalb der Supply Chain für jedes Unternehmen notwendig. Für service-fokussierte Geschäftsmodelle ist das Zusammenspiel über Arbeits-und Aufgabenteilung intensiver erforderlich, um das Servicepotential umzusetzen.

Neue, auf dem Servicemodell basierte Tätigkeiten wie beispielsweise das Management der Mietprozesse (Rental) oder für Usability-Optionen auf Basis Experience Reality erfordern zusätzliche Fremdexpertise.

Gleichzeitig steigen die Anforderungen an bereits involvierte Leistungskomponenten wie IT-Performance, Logistik oder Marketing.

Das Serviceangebot wächst mit Kooperation.

Coopetition

Was früher undenkbar gewesen wäre, wird inzwischen zum Normalfall im Umgang zwischen konkurrierenden Unternehmen. Vermeintlich bittere Gegner verbünden sich und machen gemeinsame Sache. Coopetition als Kombination von Zusammenarbeit (Cooperation) und Wettbewerb (Competition) trifft den wirtschaftlichen Zeitgeist.

Beispielsweise arbeiten Volkswagen, Ford, Amazon, Microsoft und die Google-Tochter Waymo zusammen an der Zukunft der Mobilität im Bereich autonomes Fahren.

Die Wachstumsmärkte gehören Unternehmen mit Serviceausrichtung. Die Optionen auf gemeinsame Entwicklung und Ausgestaltung kann Kompetenz, Sichtbarkeit und Leistungsfähigkeit für die Marktteilnehmer erhöhen.

Das Servicepotential ist groß genug für Coopetition.

Kundenansprache

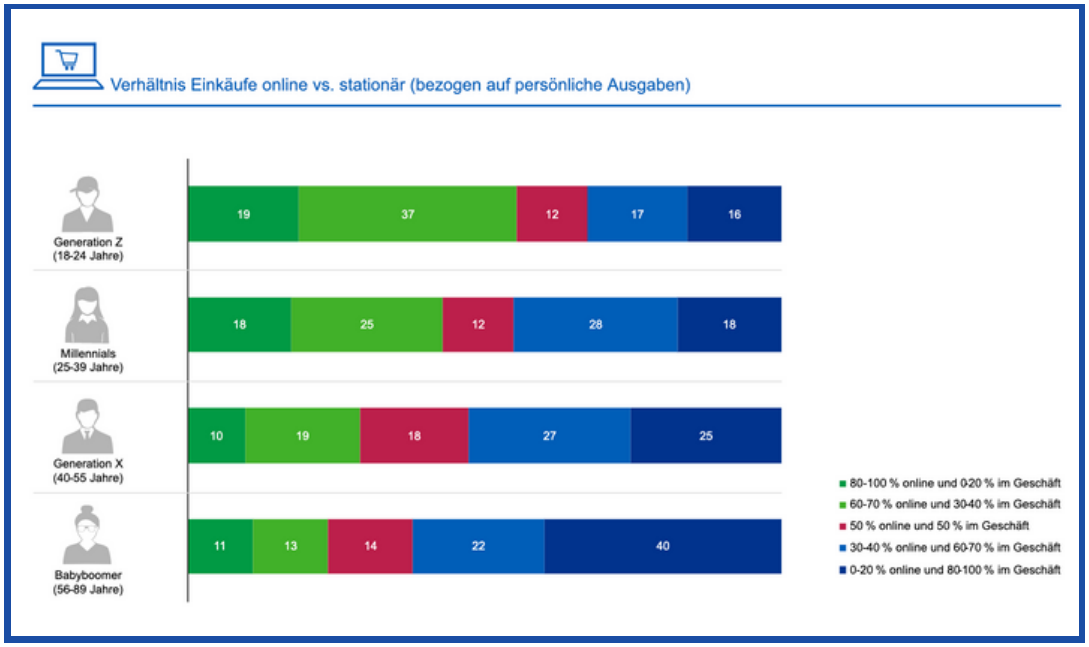
lab of rent®
Rent is the new buy

Digital

Digitalisierung begegnet uns auf Schritt und Tritt, im privaten wie beruflichen Alltag. Vielleicht am deutlichsten spüren wir es in unserer Kommunikation. In der Art und Weise, wie wir uns verbinden, vernetzen.

Digitale Strukturen sind dabei eine zwingende Notwendigkeit für das Interagieren mit den Kunden:innen. Die Kundensprache ist digital und generationsbezogen unterschiedlich.

Das spiegelt sich u.a. auch im Konsumverhalten wider. Gerade im Digitalen laufen permanente Veränderungen durch die Kundenanforderungen.



Source: https://home.kpmg/de/de/home/themen/2021/04/online-shopping-studie.html

Challenge und Chance zu gleich. Serviceanbieter sind produktorientierten Unternehmen im Vorteil, da über die Serviceangebote die Bedürfnisse schneller adaptiert und kreative digitale Erlebnisse gestaltet werden können. **Digitale Services sind Kundenbindungsprogramme.**

Lebendig

Es war einmal - viele Erzählungen und Geschichten beginnen damit. Gute Geschichten müssen gut erzählt werden. Heute gehört mehr dazu.

Kunden:innen wollen Geschichten erleben, sowohl im B2B wie auch im B2C-Bereich. Vom Storytelling zum Storyliving.

Source: https://blog.contentbird.io/de/storyliving/

Für Produktpräsentationen in unserer konnektiven Welt drängt sich diese Erzählweise auf, weil wir sie aus unserem privaten Erleben - ob Kinobesuch oder Gaming - bereits gut kennen. Die Umsetzung von Storyliving erfolgt durch Experience Reality (XR).

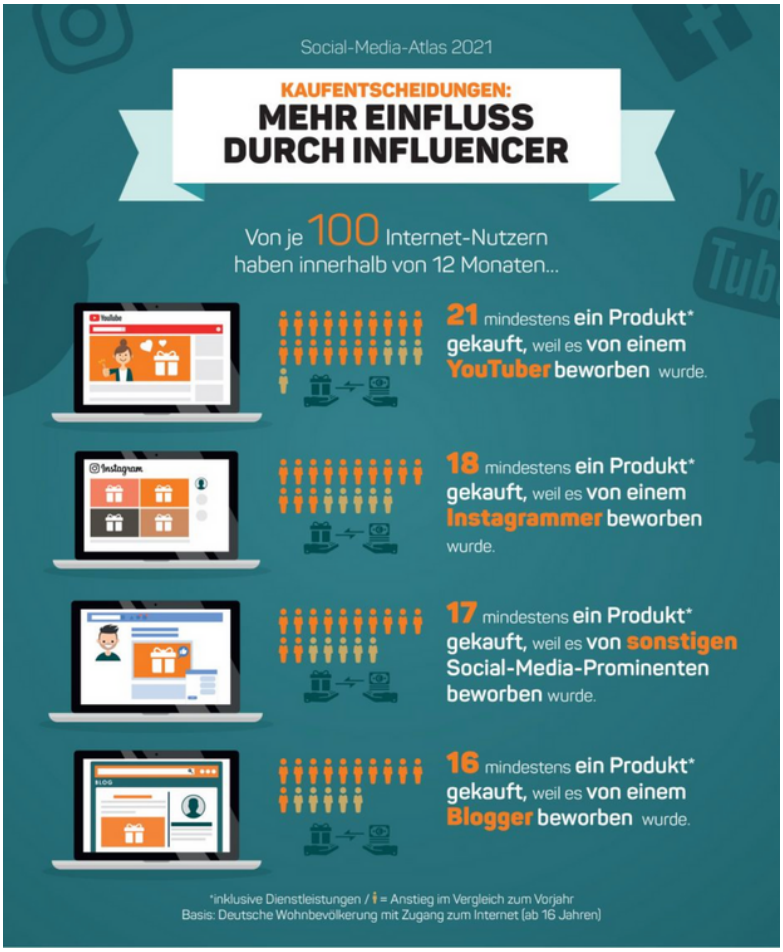
Am Beispiel von Microsoft Mesh zeigt sich, wo die Möglichkeiten für ein interaktives gemeinsames Agieren bei der Gestaltung unserer Arbeits – und Lebenswelten in zukünftig liegen. **Die Kundensprache muss lebendig sein.**

Vor allem für XaaS-basierende Servicemodelle bieten die Vielzahl an digitalen Touchpoints beste Voraussetzungen für lebendige Kundenbeziehungen.

Begeisternd

Für Serviceanbieter ist der permanente Dialog mit den Kunden:innen für die Umsetzung der Servicephilosophie gesetzt. Daraus ergibt sich die große Chance, lebhafte Communities zu entwickeln.

Sie liefern Feedback, geben Inspiration für neue Innovation und verbinden in dem Spirit, zueinander zu gehören.
Mit der richtigen Strategie kann daraus Begeisterung für die Angebote entstehen.



Source: Faktenkontor und Toluna, Social-Media-Atlas 2021

Ein wichtiges Element ist nach wie vor die Einbindung des Influencer-Marketings. Es gibt keine Branche, die sich nicht dafür eignet.

Die Auswahl der zum Serviceanbieter passenden Influencer:innen ist entscheidend für den Erfolg der Kundenansprache.

Die Geschäftsaufstellung mit Serviceangeboten ist immer eine Ausrichtung mit Zukunftsbezug. Dies ist bei der Personenauswahl und deren Fokus ebenfalls für die Anbieter zu beachten, um eine Identifizierung der Kunden:innen mit der Community zu erreichen.

Themen unserer Zeit wie Nachhaltigkeit, Konsumverhalten, Gesundheit, Ernährung und Diversität spielen eine große Rolle – Stichwort Sinnfluencing.

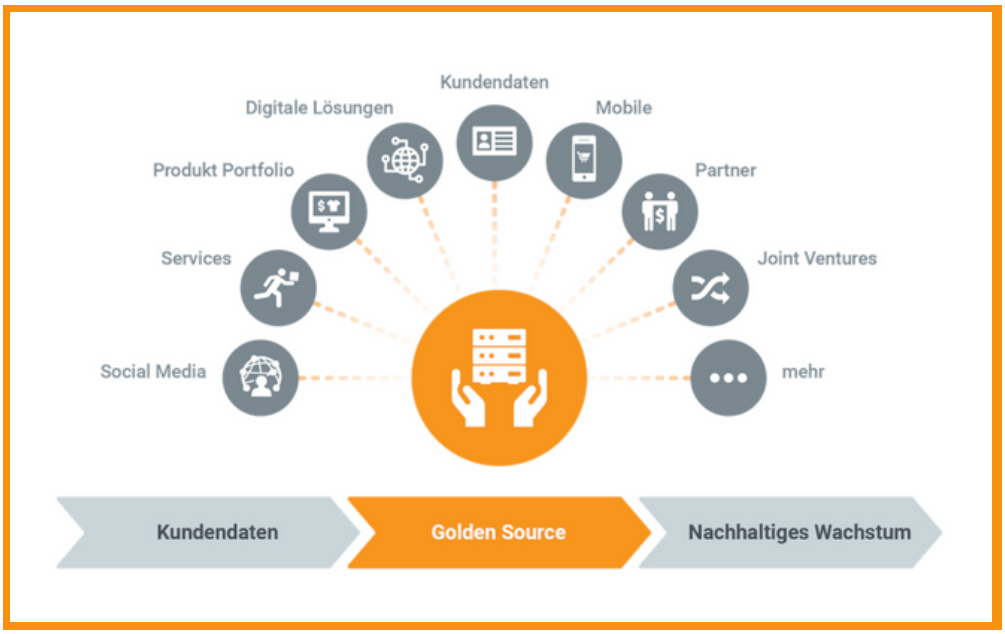
Begeisterte Kunden:innen sind treu.

Key Factor Digital

Daten sind das neue Gold

Aus der Servicevielfalt, den Customer Journeys des gewählten Servicemodells und den daraus resultierenden digitalen Touchpoints **ergibt sich für Serviceanbieter ein großes Potential an Kundendaten**.

Auf Basis Data Science mit den entsprechenden Systemen und Tools müssen die Daten schnell, effizient und zielgerichtet generiert werden. Für die Serviceanbieter bieten sie Updates zu den laufenden Serviceangeboten und neue Impulse für Anpassungen und Erweiterungen.



Source: https://www.it-daily.net/it-management/digitalisierung/25049-so-meistern-unternehmen-die-digitale-transformation

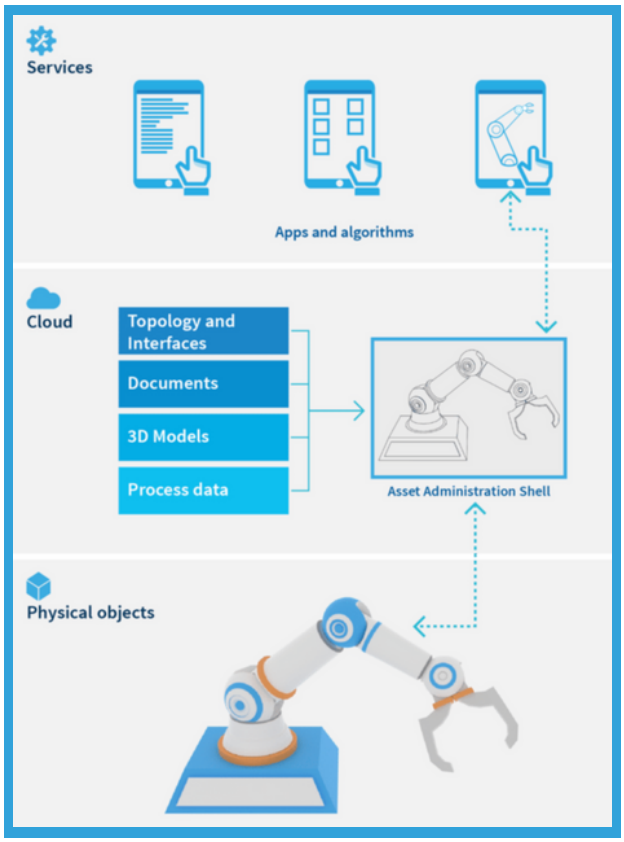
Kunden:innen erwarten einen gesicherten Umgang mit ihren Daten und ein schnellstmögliches Antwortverhalten. Heute funktioniert CRM nur auf der Grundlage von Real-Time-Analytics, um den Anforderungen gerecht zu werden.

Das Beispiel Amazon zeigt, wie die Verwertung und Ausrichtung der gewonnenen Daten zur Kundenbindung in unseren digitalen Zeiten funktionieren muss..

Digital Twins

Die Transformation mit der Nutzung von digitalen Technologien wie „Industrie 4.0“ und „Internet of Things“ bieten für Serviceanbieter vor allem in den Servicemodellen Product-as-a-Service und Pay-per-Use das größte Potential.

Über digitale Simulation der Serviceprozesse können die Kundenanforderungen in Echtzeit abgeglichen und gemäß der vereinbarten Servicelevels Maßnahmen aktiv gesteuert werden. Relevant u.a. für Kundenreports, Lieferungen, Störungen, Anpassungen und Erweiterungen im Serviceangebot.



Source:https://igs.contact-software.com/wissen/querschnittsfunktionen/digital-twin-digitaler-zwilling/

Der Einsatz von digitalen Technologien ist von elementarer Bedeutung für serviceorientierte Geschäftsmodelle und **der Schlüssel für enge Kundenbindung und Wertschöpfungstiefe**.

Rollout Szenarios

Pilots

Bei der Umstellung vom produktorientierten Geschäftsmodell zum Serviceanbieter betreten Unternehmen zumeist Neuland mit ihren Serviceangeboten.

Bei der Planung des Markteintritts sollten Pilots in einer Testphase oder für den ersten Rollout genutzt werden. Selektierte Pilots bieten sich einzeln oder auch miteinander kombiniert an für:

- Serviceangebot,
- Zielkunden,
- Zielregionen.

Die Ergebnisse aus Testphasen unterstützen die inhaltliche und strukturelle Evaluierung des Serviceportfolios im Sinne des Proof of Concept-Ansatzes.

Skalierbarkeit

Servicefokussierte Geschäftsmodelle leben und lieben Vielfalt in Tiefe und Breite und sind Entwicklungstreiber.

Deshalb ist die Skalierbarkeit bereits beim Strukturaufbau des ausgewählten Servicemodells für ein Wachstum der Angebote zu beachten. Auch hier können Pilots in den nächsten Schritten hilfreich sein.

Pilots zum Starten - Skalierbarkeit zum Wachsen.

Outro

Die wichtigsten Key Facts als Summary:

- Servitization ist ein Mindshift und muss vom gesamten Unternehmen vollzogen werden.
- Der Fokus geht auf die Kundenbedürfnisse.
- Die Servicevielfalt definiert die Austauschbarkeit - ein Schlüsselelement im Wettbewerb.
- Die Servicephilosophie muss glaubhaft, vielseitig und lebendig sein.
- Innovation ist der Treiber mit USP-Potential.
- Je größer das Serviceportfolio, desto größer die Optionen auf eine langfristige Kundenbindung.
- Produkte spielen eine Rolle – aber nur eine.
- Das Servicepotential wächst mit Kooperation und Coopetition.
- Kundenansprache - begeisterte Kunden:innen sind treu.
- Digitale Kundendaten und Technologien sind die Schlüssel für Wertschöpfungstiefe.
- Pilots zum Starten - Skalierbarkeit zum Wachsen.

Kontakt

Andre Hempel
lab of rent

- Mobile: +49 (0)174 3876921
- Mail: andre@labofrent.de
- Website: www.labofrent.de

Wir unterstützen Sie gern auf Ihrem Weg zum WOW!

lab of rent®
Rent is the new buy