



Planungsherausforderungen im Service & Aftersales

Advyce & Company – 07/2025





Auf einen Blick

Die Planung des Service- und Aftersales-Geschäfts im Maschinen- und Anlagenbau ist in der aktuellen, unsicheren Marktlage besonders herausfordernd. Dies fängt oftmals schon bei der Datenbeschaffung und Datenqualität an, geht über die Einigung auf eine sinnvolle Planungsebene und geeignete Ziel-KPIs bis hin zu kaum einschätzbaren, exogenen Einflussfaktoren, die eine Planung erschweren.

Während in der Vergangenheit die Planung für das Service Business häufig aus den Zahlen des Neugeschäfts relativ einfach abzuleiten war, bestimmen aktuell Nachfrageschwankungen und die Verfügbarkeit von Fachkräften die Umsatz- und Ertragsplanung. Schwankende Rohstoffpreise, Lieferengpässe und eine stark schwankende Inflation führen zu deutlichen Planungsunsicherheiten bezüglich der Kostenentwicklung.

In diesem Whitepaper beschäftigen wir uns mit den aktuellen Herausforderungen der Planung des Service & Aftersales Geschäfts, dem methodischen Vorgehen sowie Tipps und Erfahrungen aus der Praxis. Wir möchten Ihnen Anregungen und Orientierung für Ihre eigenen Budget- und Planungsrunden geben, wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und freuen uns auf einen intensiven Austausch!

Dr. Thorsten Giesa

Simon Hahn



Grundsätzliche Herausforderungen bei der Planung

Eine Service- & Aftersales-Planung beginnt in der Regel mit der Prognose des Umsatzes. Der wichtigste Indikator für den Service-Umsatz ist der Feldbesatz an Neu- und gegebenenfalls auch Gebrauchtmachines, sprich dem Volumen der pro Markt- und Produktbereich in der Vergangenheit verkauften Maschinen.

Auf Basis von Datenanalysen und Erfahrungswerten lassen sich Rückschlüsse auf die in der Planungsperiode zu erbringenden Serviceumfänge ziehen. Diese unterscheiden sich oftmals hinsichtlich ihres Maschinentyps, ihres Markt- und Kundeneinsatzgebiets und ebenso in Abhängigkeit davon, ob sich die Maschinen im Zugriff der eigenen Technikermansschaft befinden oder von Servicepartnern oder durch Fremdfirmen betreut werden. Wesentliche Umsatztreiber sind hier insbesondere Ersatzteillieferungen sowie Reparatur- und Wartungsaufträge. Aber ebenso sollten Gewährleistungsansprüche sowie bestehende Reparatur-, Wartungs-, und Full Service-Verträge im Planungsprozess berücksichtigt werden.

Nach dem Umsatz sollten auch anfallende Herstellkosten sowie die entsprechenden Gemeinkosten geplant werden, sodass sich aus der Differenz der Rohertrag sowie das Ergebnis ableiten lassen. Dabei sind die einzelnen Kostenarten nicht immer einfach zuordbar und auch dadurch geschuldet Benchmarks zwischen unterschiedlichen Firmen nicht immer einfach möglich. So zählen häufig, aber eben nicht immer die Personalkosten für Mechaniker bereits in die Herstell- bzw. Materialkosten (COGS) und nicht in die Service-Gemeinkosten (SG&A). Die unterschiedliche Zuordnung von operativ aushelfenden oder mitarbeitenden Leitungsfunktionen kann sogar interne Vergleiche verzerren, wenn es keine standardisierten Vorgaben gibt.

Zu Beginn jeder Service- & Aftersales-Planung gilt es, eine geeignete Planungsebene zu definieren und mit den beteiligten Stakeholdern wie z.B. der zentralen Geschäftsleitung, den Bereichsverantwortlichen aber auch der lokalen Geschäftsführung und Serviceleitung abzustimmen. Hierbei muss stets die kleinste ergebnisgebundene Einheit berücksichtigt werden, die im Nachgang eine verpflichtende Zielerfüllung erbringen muss.

Bevor die Planungsebene final beschlossen werden kann, muss zwingend die Informations- und Datenlage geprüft werden. Ausschlaggebende Fragen sind:

- „Sind Daten auf der gewünschten Planungsebene vorhanden?“
- „Ist die Datenqualität auf der gewünschten Planungsebene mit hinreichender Sicherheit gegeben?“
- „Sind die Daten über die Planungselemente hinweg konsistent erhoben, vergleichbar über die Planungsebenen sowie über die im Vorfeld definierten Planungszeiträume hinweg?“



Neben der benötigten Detailtiefe und erforderlichen Datenverfügbarkeit ist bei jeder Planung die Absprungbasis von hoher Relevanz. Während die aktuellen Datenpunkte (Year-to-date Basis = YTD) auf das Jahresende entweder linear oder um saisonale Schwankungen bereinigt hochgerechnet werden, um als Prognose über die weitere Entwicklung des Servicegeschäfts zu dienen, stellen auch unterjährige Planungswerte eine denkbare Absprungbasis dar. Diese basieren ebenfalls auf fundierten Annahmen, welche oftmals nicht an Bedeutung verloren haben und deren Fortschreibung unter Umständen nur leicht angepasst werden müsste.

Eine andere vorstellbare Absprungbasis besteht darin, die Annahmen oder Parameter der letzten Planungsperioden heranzuziehen und errechnete Mittelwerte anzuwenden bzw. ein daraus ermitteltes Wachstum für die Planungsperiode (linear) fortzuschreiben. Dies könnten beispielsweise in Abhängigkeit zueinanderstehende Umsatzkategorien (z.B. Service und Ersatzteile) sein, deren Verhältnis analog der Vergangenheit fortgeschrieben wird oder, als ein zusätzliches Beispiel, die Anzahl der verkauften Stunden pro Techniker, welche sich je nach erreichtem Wert um einen gewissen Prozentsatz steigern sollten, um Effizienzgewinne abzubilden.

Empfehlung: Die Kombination aus den Annahmen und Logiken der letzten Planungsphase bezogen auf die aktuellen Datenpunkte (YTD) bietet aus unserer Sicht in der Regel eine gute erste Absprungbasis. Die während der letzten Planungsphase definierten Werte sollten dabei dem Abgleich und der Verifikation dienen.

Zuletzt sollte sich die planende Instanz mit der Geschäftsführung und den betroffenen Managementebenen auf einheitliche Ziele und Messgrößen (KPIs) einigen. Die relevanten KPIs sollten sowohl gut aufeinander abgestimmt als auch im Rechenmodell miteinander verknüpft sein und jeweils direkt bzw. indirekt auf die Planungsziele einwirken – nur durch die rechnerische Verknüpfung ist gewährleistet, dass die Planung auch in sich geschlossen und logisch aufgebaut ist. Darüber hinaus ist es hilfreich, wenn die Erreichung eines Planungsziels sowie der Ziel-KPIs klar einem Verantwortungsbereich zugeordnet werden kann, so dass im Anschluss im Optimalfall eine Incentivierung über verschiedene Managementebenen stattfinden kann.

Empfehlung: Definieren Sie vorab allgemein verständliche und vom Management akzeptierte KPIs, welche auf die Planungsebenen im Sinne eines Top-Down-Ansatzes heruntergebrochen werden können, um so das Service und Aftersales Geschäft nachhaltig zu steuern. Gerne beraten wir Sie hierbei auf Basis unserer langjährigen und umfassenden Projekterfahrung in verschiedenen Serviceorganisationen.

Die folgende Darstellung zeigt beispielhaft und vereinfacht die Interoperationalität der grundsätzlichen Einflussfaktoren und vielschichtigen Planungsherausforderungen:



(Herausfordernde) Einflussfaktoren	Planungsgrößen	Beispielhafte Rechnung
Unsichere Absatzprognose Unsichere Technologie	Verkaufte Stückzahl	800
Absatzabhängig (Verlängerte) Nutzungsdauer von Bestandsmaschinen	Entwicklung Feldbesatz	$7.200 + 800 = 8.000$
Abhängig von der erzielten Vertragsquote Abhängig von eigenen/ Service-Partner Kapazitäten	Feldbesatz im Servicezugriff	$8.000 * 50\% = 4.000$
Abhängigkeit von der Anzahl an verfügbaren Technikern Stunden pro Techniker	Zu erbringende Servicestunden	$4.000 * 5h = 20.000h$
Schwierigkeiten bei Rekrutierung / Personalverfügbarkeit Problematische Bindung von Technikern	Anzahl notwendiger Techniker	$20.000h / 1.250h \text{ pro Jahr} = 16 \text{ Techniker}$
Schwierige Preisdurchsetzung Lohnstunden, Serviceverträge Stark abhängig von Personalverfügbarkeit	Serviceumsatz	$20.000h * 120€ = 2.400.000€$
Preisdurchsetzung gestiegener Beschaffungskosten Erfolgsabhängig von zusätzlichen Verkäufen an Teilekunden	Teileumsatz	$2.400.000€ * 1,3 \text{ (Cross Selling)} = 3.120.000€$
Unvorhersehbare Entwicklung Tarifverträge Techniker Schwankende Material- und Einkaufskosten Teile	COGS	$5.520.000€ * 60\% = 3.312.000€$
	Rohhertrag	$5.520.000€ - 3.312.000€ = 2.208.000€$
Steigende Gehälter, Miete, Energie, u. A.	SG&A	$5.520.000€ * 27\% = 1.490.400€$
	Ergebnis	$2.208.000€ - 1.490.400€ = 717.600€$

$5.520.000€ \text{ (Gesamtumsatz)}$
 $717.600€ / 5.520.000€ = 13\% \text{ RoS}$

Zusätzliche Herausforderungen aufgrund exogener Einflussfaktoren

Kosten- und Preisschwankungen

Die Weltrohstoffpreise unterliegen seit geraumer Zeit starken Schwankungen. Der andauernde Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine resultiert in Volatilität von Erdgas- und LNG-Preisen aber auch bei anderen Industrierohstoffen wie bspw. Aluminium oder Nickel. Somit fiel auch die Inflationsrate über die vergangenen drei Jahre regional sehr unterschiedlich aus. Schwankende Wechselkurse sorgen zusätzlich für Komplexität in der Absatzplanung. Teilweise können die Kostensteigerungen bei gleichbleibender relativer Marge an Kunden weitergegeben werden, was zu einem „Umsatz-Push“ führt.

Dies resultiert in einem Management Trade-off in der Abwägung der Weitergabe von Preisveränderungen einerseits bei gleichzeitiger Berücksichtigung des Wettbewerbsumfelds und der Wahrung von Marktanteilen andererseits. Eine Fortschreibung der Vergangenheit ist vor diesem Hintergrund nicht sinnvoll, und die Planung sollte aktuelle Prognosen zur Entwicklung von Inflation, Wechselkursen und Preisindizes berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, einen revolvierenden Planungsprozess in der Praxis einzusetzen und in einer deutlich höheren Frequenz die Serviceplanung entsprechend regelmäßig auf Aktualität zu überprüfen.



Unsichere Nachfrage

Zusätzlich zu den beschriebenen Marktgegebenheiten ändern sich auch Vorschriften in Bezug auf Nachhaltigkeit, was sich im mobilen Maschinen- und Fahrzeugbau durch die Entwicklung alternativer Antriebe manifestiert. Aber auch im stationären Maschinenbau schreitet die Entwicklung von Maschinen mit grüner Technologie und möglichst geringen CO₂-Emissionen voran. Daraus resultiert zusätzliche Unsicherheit für die Abnehmer – Käufer sind unsicher bezüglich ihrer eigenen und der generellen wirtschaftlichen Entwicklung, verschieben eigentlich benötigte Investitionen und treffen ihre Kaufentscheidung erst bei einer höheren Marktdurchdringung der neuen Technologien. Die daraus resultierenden Nachfrageschwankungen erschweren insbesondere und zunehmend die Absatzplanung.

Die beschriebenen Faktoren sind dabei oftmals stark standortabhängig und erschweren somit einen zentralen Planungsansatz.

Empfehlung: Lokale bzw. regionale Serviceverantwortliche sollten stets in die Planung eingebunden werden, um auf lokales Wissen zurückgreifen zu können und damit sowohl die Planungsqualität als auch die Akzeptanz zu steigern.

Fachkräftemangel

Anders als in einem wachsenden Marktumfeld, in dem der Marktanteil ausschlaggebender Treiber für den erzielbaren Umsatz ist, befinden wir uns im Service in einem Arbeitnehmermarkt. Der Fachkräftemangel insbesondere bei Monteuren und Technikern sorgt dafür, dass sich das Umsatzpotenzial nicht in Abhängigkeit von der Nachfrage und dem erzielbaren Marktanteil entwickelt, sondern häufig die Ressource Mensch der limitierende Faktor ist.

Gemäß dem betriebswirtschaftlichen Grundansatz „Umsatz = Preis * Menge“, entwickelt sich der Umsatz im Service- & Aftersales-Geschäft neben der Preisgestaltung in Abhängigkeit von der Ausbringungsmenge, also beispielsweise dem €-Potenzial pro Maschine bzw. der Anzahl der verkaufbaren Service-Stunden.

Die verkauften Service-Stunden sind je nach Digitalisierungsgrad der Prozesse (Stichworte: Remote Diagnose, digitale Wartung) hauptsächlich abhängig von der Anzahl der operativen Servicemitarbeiter. Somit ist in der aktuellen Marktlage das Umsatzpotenzial stark von der Verfügbarkeit gut ausgebildeter Fachkräfte abhängig. Dieser Effekt wird durch regionale Gegebenheiten noch verschärft, da die Lohnansprüche mit regionalen Lebensunterhaltskosten korrelieren. Fachkräfte können sich aufgrund der hohen Nachfrage aussuchen, bei welchem Unternehmen sie anheuern, ausschlaggebend sind hauptsächlich flexible Arbeitszeiten und ein attraktives Gehaltspaket. Gerade viele lokale bzw. regional ansässige Werkstattbetriebe kämpfen zunehmend mit dem Wechsel gut ausgebildeter und zertifizierter Servicemitarbeiter hin zu Industrieunternehmen, die deutlich bessere, oft außertarifliche Gehaltspakete in Kombination mit



flexibleren Arbeitszeitmodellen anbieten können.

Dies hat insofern deutliche Auswirkungen auf die Service- & Aftersales-Planung, da nicht mehr die Anzahl der in der Vergangenheit verkauften Maschinen, sondern schlicht die Anzahl der verfügbaren Techniker darüber bestimmen, wie viel Umsatz serviceseitig erzielt werden kann. Dieser Situation muss in der aktuellen Marktlage mit produktivitätssteigernden Programmen entgegenwirkt werden, um durch Maßnahmen wie einer effizienteren Einsatz- bzw. Auftragsplanung, höheren First-Fix Raten insbesondere bei Vertragsleistungen oder einem höheren Digitalisierungsgrad den negativen Effekt der mangelnden Techniker auszugleichen.

Empfehlung: Um das Service- und Aftersales-Potenzial stärker zu nutzen und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, sollten dringend produktivitätssteigernde Effizienzprogramme definiert und ausgerollt werden. Gerne zeigen wir Ihnen, wie das auch in komplexen Serviceorganisationen umgesetzt werden kann.

Fazit

Vernünftige Annahmen und eine realistisch gewählte Absprungbasis sind Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Planung. Während die Planungsqualität unter Berücksichtigung vieler Details nur vermeintlich verbessert wird, stellt sich immer die Frage nach der Wesentlichkeit. In übergreifenden Planungsansätzen empfiehlt es sich, die Detailtiefe möglichst zu begrenzen und den Fokus auf die planungsrelevanten Faktoren zu legen. KPIs, die im Top-Down-Prozess auf alle Planungsebenen heruntergebrochen und verfolgt werden können, sind ebenfalls vorab zu bestimmen.

Aufgrund sehr heterogener Marktsituationen und unterschiedlich stark ausgeprägtem Mangel an Fachpersonal, sollten stets regionale Experten in die Service- und Aftersales-Planung eingebunden werden, um realistische und an Marktgegebenheiten angepasste Annahmen zu definieren und entsprechend erreichbare Ziele zu stecken. Da bezüglich des Fachkräftemangels in vielen Märkten in absehbarer Zeit keine Besserung in Sicht ist, raten wir nachhaltig auf Effizienzsteigerungsprogramme zu setzen und die Abläufe im Service und Aftersales effizienter, ressourcenschonender und digitaler zu gestalten. So können langfristig Kosten reduziert und die Produktivität der verfügbaren Kräfte gesteigert werden.



Über Advyce & Company

Advyce & Company ist mit seinen 4 Standorten in München, Mannheim, Düsseldorf und Zürich seit 2014 Heimat für mehr als 100 exzellente Beraterinnen und Berater. Als Boutique-Beratung bieten wir maßgeschneiderte, zeitgemäße Lösungen und agile Beratungsteams, wodurch wir werthaltige Antworten auf managementrelevante Fragestellungen liefern. Wir suchen bewusst nach pragmatischen Wegen und agieren als wertschöpfender Umsetzer mit einer klaren Ausrichtung auf digitale Lösungen und Transformationsexpertise.

Advyce & Company wurde 2025 vom Wirtschaftsmagazin Brandeins in 9 Kategorien als „Beste Berater“ ausgezeichnet. Darunter zum achten Mal in Folge für die Kompetenz im Bereich Vertrieb, After Sales & CRM, aber auch für die Branchenkompetenz im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilindustrie.

Ihre Ansprechpartner



Dr. Thorsten Giesa

Senior Partner

Joseph-Meyer-Str. 13-15
68167 Mannheim

+49 160 90126109
t.giesa@advyce.com



Simon Hahn

Manager

Oberanger 43
80331 München

+49 151 15042386
s.hahn@advyce.com