

# TITELTHEMA



# On Top

Immer mehr Produkte werden sich immer ähnlicher. Doch kein Unternehmen braucht sich mit dieser Realität abzufinden, denn mit Dienst- und Serviceleistungen ist der Gleichmacherei beizukommen. Obendrein lässt sich damit auch noch Geld verdienen.

## Übersicht

Checkliste	19
Commodity-Index	20
Unternehmenspraxis	21
Interview	22

### Text \_ Stephanie Streif

Blöd, wenn der Fernseher kaputt geht. Noch blöder, wenn man sich einen neuen kaufen will und dann im Elektronik-Fachmarkt nicht weiß, wo man vor lauter Flimmern hinschauen soll. Meterlange Regale voller Bildschirme, alle eckig, alle flach, alle zeigen sie das gleiche. Zumindest auf den ersten Blick. Auf den zweiten wird dann sichtbar, dass nicht alle nur schwarz sind, sondern auch mal silber- oder anthrazitfarben. Und die Größe variiert auch. Genauso wie der Preis und das ein oder andere technische Detail.

Aber nicht nur der Kunde hat mit der Gleichmacherei zu kämpfen, sondern auch die Unternehmen: Was tun, wenn potenzielle Käufer nicht mehr zu unterscheiden wissen, ob ein Fernseher besser oder schlechter ist? Commoditisierung heißt das Phänomen, das Produkte immer noch ein bisschen gleicher macht - Fernseher genauso wie Armaturen oder Kühlwalzen. Was angeboten

wird, gleicht sich an, so ist der vom Mannheimer Institut für Marktorientierte Unternehmensführung im Jahr 2009 aufgelegten Studie »Wege aus der Commodity-Falle« zu entnehmen: 350 Führungskräfte aus Marketing und Vertrieb im deutschsprachigen Raum wurden befragt, mehr als 70 Prozent gaben an, dass sie mit diesem Trend zu kämpfen haben. Mitsamt der Folgen, denn die Commoditisierung verschärft nicht nur den Wettbewerb, sondern lässt auch Preise sinken und Margen schrumpfen. Die gute Nachricht: Firmen können auch anders. Allerdings nur, wenn sie sich und ihre Produkte systematisch von denen ihrer Mitbewerber unterscheiden.

### Starke Differenzierung anstreben

Systematisch heißt vor allem auch integrativ. Unternehmer sollten, so geht aus der Studie hervor, nicht nur das Produkt mit Differenzierungsinstrumenten vom Wettbewerb abheben, sondern auch eine »sorgfältige Marktbearbeitung« (Segmentierung der Kunden und relevanten Zielgruppen) vornehmen und die »nötigen internen Voraussetzungen«

(Abstimmung der Unternehmensbereiche, Unterstützung durch das Topmanagement) schaffen.

Nur - wo und wie beginnen? »Am besten beim nackten Produkt«, rät Matthias Staritz, Mitautor der Studie und Marketingstrategieexperte bei der Unternehmensberatung Homburg & Partner.



> [twitter.com/acquisa](https://twitter.com/acquisa)  
Hier twittert die Redaktion acquisa  
Aktuelles und Wissenswertes aus  
der Marketingwelt.

Denn dies lasse sich mit einer Vielzahl von Differenzierungsinstrumenten zielgruppengerecht bearbeiten. Hier ein bisschen mehr Design, dort ein bisschen mehr Bio. Oder aber, so ergänzt Michael Scholl, Geschäftsführer von Homburg & Partner, man profilieren Produkte über zusätzliche Services, den sogenannten Value-Added Services. Wie Zwiebelschalen umhüllen die Extras den Produktkern. Dazu Staritz: »Bei der innersten handelt es sich um Produktanreicherungen, Vitamine etwa, bei der zweiten um die Gestaltung des Produktumfeldes wie Verpackung, bei der dritten um Dienstleistungen, bei der vierten um Marke und Reputation. Zusammengehalten wird alles von der äußeren Schale, der Beziehung zum Kunden.« Wichtiges Studienergebnis: Je stärker differenziert wird, desto besser. Unternehmen, die für ihre Produkte auch Differenzierungsinstrumente [...

aus den äußeren Schalen nutzen, erwirtschaften über alle Branchen hinweg deutlich höhere Renditen. »Dieses Muster begegnet uns in sämtlichen Branchen«, berichtet Scholl.

### Erfolgversprechende Services

Aber nicht jedes Produkt taugt zum Anderssein. Eine Normschraube kommt ohne alle Extras aus. »Wenn es diese Schraube überall gibt, wird es schwierig irgendwelche Zusatzleistungen anzubieten«, sagt Ralf Sauter, Partner bei der internationalen Managementberatung Horvath & Partners in München. Ganz anders bei Spezialschrauben: Für die sei ein Service interessant, weil sie möglicherweise innerhalb von 24 Stunden irgendwo verschraubt werden sollen. Also braucht es die entsprechende Logistik. In der Regel, so Sauter, seien zusätzliche



**»FEST STEHT, DASS UNTERNEHMEN, DENEN ES GELINGT, DIE RICHTIGEN ZUSATZNUTZEN ZU FORMULIEREN UND UMZUSETZEN, NUR GEWINNEN KÖNNEN.«**

RALF SAUTER, Partner Horvath & Partners, München

Dienstleistungen - angefangen bei Beratungs- über Finanzierungs- bis hin zu technischen und logistischen Services - enorm erfolgversprechend. Um wie viel diese die Umsatzrenditen eines Unternehmens in die Höhe treiben, lässt sich nicht präzise beziffern. »Das ist nicht nur branchen-, sondern vor allem auch produktabhängig«, erklärt Sauter. »Fest steht aber, dass Unternehmen, denen es gelingt, die richtigen Zusatznutzen zu formulieren und umzusetzen, nur gewinnen können.« Und das nicht nur, weil sie sich über diese differenzieren, sondern auch, weil das Geschäft weniger konjunkturabhängig ist, sie engere Kundenbeziehungen haben und an dem Mehrwert, den sie bieten, gleich noch mitverdienen können.

Beispiel Peri, ein familiengeführtes Unternehmen mit Sitz im bayerischen Weißenhorn: Es hat sich vom Mittelständler zum weltweit größten Hersteller und Anbieter von Schalungs- und Gerüstsystemen entwickelt. Peri, das sind derzeit 5.300 Mitarbeiter, 48 Tochtergesellschaften und 873 Millionen Euro Umsatz, die das Unternehmen als Partner großer Bauunternehmen verdient (unter anderem beim Bau der südafrikanischen WM-Stadien in Durban, Kapstadt, Nelspruit und Bloemfontein). Nicht nur mit seinen Produkten: Denn Peri repariert auch, reinigt, schult, vermietet und vieles mehr. Unter anderem bietet das Unternehmen eine eigene Software an, die den Architekten das Ver- und Einplanen von Schalungs- und Gerüstelementen, natürlich der von Peri, erleichtern soll. Ein cleverer Schachzug, denn wer damit ein oder zwei Mal arbeitet, bleibt bei Peri.

### Gravierende Defizite

Dass sich im Servicebereich mit Zusatzleistungen Geld verdienen lässt, ist nicht neu. Viele Unternehmen, allen voran die Hersteller von Investitions- und Luxusgütern, machen seit Jahren nichts anderes. Allerdings gibt es auch die anderen, so **Managementberater und Verkaufstrainer Peter Schreiber: »Unternehmen, die über Jahre hinweg gut verkauft haben und jetzt in Zeiten der**

**Krise plötzlich merken, dass sie nicht mehr Margen erzielen wie bisher.« Also wollen sie möglichst schnell ins Servicegeschäft einsteigen. So ganz ohne Vermarktungskonzept und Vertriebstools. Kurz die ein oder andere Dienstleistung kopiert, ein bisschen investiert und los geht's. So haben Schreiber und Matthias Klimmer, Professor für Marketing an der Hochschule Mannheim, gravierende Defizite bei der Marketingkonzeption für industrielle Servicedienstleistungen identifiziert: Auffällig seien vor allem unzureichende Vermarktungskonzepte für die Serviceprodukte, eine hohe Passivität in der Ansprache potenzieller Servicelkunden, eine mangelhafte zielgruppengerechte Kommunikation und eine vergleichsweise schlechte Planung, Überwachung und Steuerung von Vermarktungsaktivitäten. So lautet das Ergebnis ihrer aktuellen Studie »Vermarktung von Serviceleistungen in der Industriegüterbranche«.**



> [acquisa.de/professional](http://acquisa.de/professional)

FACHBEITRAG:  
»After Sales«

Das Servicegeschäft vieler Unternehmen ist profitabler als das eigentliche Produktgeschäft. Welche Chancen sich bieten.

Serviceleistungen gilt es ähnlich aufzubauen wie Produkte, und das geht nur zusammen mit dem Kunden. Sonst bringt die komfortabelste Dienstleistung nichts, geschweige, dass sie zur Differenzierung des Produkts beiträgt. Dessen ist sich Roman Becker, geschäftsführender Gesellschafter des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens Forum in Mainz sicher: »Was es braucht, sind Services, die sich am Kunden ausrichten und von der Konkurrenz nicht so ohne weiteres nachgebaut werden können.« Stichwort: Nachhaltigkeit. Dort, wo der Mitarbeiter direkt auf den Kunden trifft, habe das Unternehmen die größte Chance, meint Becker. Wie der Kundendienstler eines Anlagenbauers, der nicht nur kommt, sein Werkzeug auspackt und losrepariert, sondern sich



## »WIR EMPFEHLEN UNSEREN KUNDEN IMMER, SICH GENAU ZU ÜBERLEGEN, WELCHE KAUFKRAFTZUGEWINNE SICH ÜBER ZUSATZNUTZEN ÜBERHAUPT GENERIEREN LASSEN.«

**SIGIRD SCHMID**, Bereichsleiterin Gesellschaft für Innovative Marktforschung, Heidelberg

auch mit dem Vorarbeiter austauscht, welche Maschine in der Halle seit wann laufe und ob diese nicht bald wieder gereinigt werden müsse. Selbstverständlich auch die Maschine der Konkurrenz. Um in Erfahrung zu bringen, was seine

Kunden wollen, schickt Ralph Winterhalter, Geschäftsführer von Winterhalter Gastronom in Meckenbeuren, seine Mitarbeiter zum Spülpraktikum in die Küchen seiner Kunden. Nur so wisse man, wo es brennt. Winterhalter macht das, was Edgar K. Geffroy, Unternehmer, Autor und Berater, seit Jahren predigt: Wofür brauche es die Marktforschung, polemisiert er, wenn der Unternehmer sich mit seinen Kunden an einen Tisch setzen und sie fragen kann, »welches ihre dringlichsten Probleme sind, welches ihre schönsten Träume und welches ihre höchsten Motive?« Geffroy nennt das

»Exnovation«: Statt intern zu tüfteln, sollten Unternehmen ihren Kunden zuhören und sie überraschen. Auch frühere oder potenzielle Kunden. Der Grund: Kunden ticken anders als Unternehmen. Und sagen heute obendrein noch, wo es lang geht. »Ohren also offen halten«, rät Geffroy« - sowohl offline als auch online. Viele Kunden, egal ob aus dem B2C- oder aus dem B2B-Bereich, sind im Web 2.0 unterwegs. Nur wer seine Marke auch online aktiv führt, kann langfristig erfolgreich sein, so das Ergebnis der B2B-Studie, die das Wob Partnernetzwerk BBN The Business [...

## -> CHECKLISTE MIT DEM RICHTIGEN SERVICE ZUM ERFOLG

**Welche Value-Added Services die richtigen sind, hängt von vielen Faktoren ab. Vor allem aber vom Kunden. Auffolgende Punkte sollten Unternehmen achten.**

-> **Wer seine Leistungen erfolgreich verkaufen will, sollte seinen Markt in- und auswendig kennen.** Recherchieren, was geht - über Marktforschung, Konkurrenzbeobachtungen und Kundenbefragungen. Nur so sind interne Stärken und Schwächen sowie externe Chancen und Risiken auszumachen.

-> **Um eine individuelle Servicestrategie entwickeln zu können, braucht es Ziele.** Diese unbedingt vorher abfragen: Warum wollen wir Serviceleistungen? Welche Bedeutung hat der Service in Bezug auf die Vision und Strategie des Unternehmens? Welche qualitativen und quantitativen Ziele wollen wir erreichen?

→ **Das Serviceportfolio sollte für die Kundengruppen so attraktiv wie möglich sein.** Es müssen nicht zwangsläufig viele Services sein. Dafür aber die richtigen. Das Angebot sollte beherrschbar sein und aktiv vermarktet werden.

-> **Ohne ein umfassendes Controlling lassen sich keine Serviceleistungen integrieren.** Dieses sollte Rücklaufquoten erfassen und Qualitätskontrollen einer quantitativen Messung zugänglich machen.

-> **Preise und Konditionen gewinnbringend gestalten.** Genau wie das Produkt selbst dürfen auch die dazugehörigen Zusatzleistungen etwas kosten. Der Kunde sollte allerdings erkennen können, welche Services wie viel kosten.

→ **Produkt- und Servicevertrieb sollten aufeinander abgestimmt werden.** Entsprechende Informationssysteme wie Kundendatenbanken oder umfangreiche CRM-Systeme können eine wichtige Basis bilden.

-> **Kundengruppenspezifische Kommunikation, damit sich jede Zielgruppe auch individuell angesprochen fühlt.** Was ein Unternehmen an Leistungen anzubieten hat, muss zielgruppenspezifisch angepasst werden, schließlich freut sich nicht jeder Kunde über die gleiche Dienstleistung. Entsprechend muss auch in den jeweiligen Kundengruppen kommuniziert werden.

→ **Eine serviceorientierte Unternehmenskultur muss auch intern verankert werden.** Botschaften wie »Wir sind immer für sie da« sollten von Mitarbeitern verinnerlicht werden, damit sie auch glaubwürdig rüberkommen. Besondere Mitarbeiterleistungen können auch entsprechend honoriert werden. Das dient nicht nur der unmittelbaren Mitarbeitermotivation, sondern auch der mittelbaren Dienstleistungsorientierung des Unternehmens.

Quelle: Angaben stehen hier

Branding Network in Zusammenarbeit mit der Benchmark Group durchgeführt und Anfang des Jahres veröffentlicht hat. Warum? Weil Social Media heute immer öfter Added Values hervorbringe, so die Meinung von Alexander Körner, Geschäftsführer des auf Marketing 2.0 spezialisierten Beratungsunternehmens Lemon 5. »Der größte Teil eines Mehrwertes entsteht erst durch Involvierung von Kunden in die Wertschöpfungsprozesse oder durch Interaktion der Kunden untereinander.« Egal, ob es sich dabei um eine eingefleischte Community handelt, die im Web die Vorteile ihrer Küchenmaschinen bespricht, oder um Experten, die nicht nur Herstellerseiten nach allem Brauchbarem über Wechselrichter von Photovoltaikanlagen durchstöbern, sondern auch Fachportale und Profiblogs. So viel virtuelle Umtriebigerkeit erzeugt Gespräche. »Gespräche«, so Körner, »mit anderen Kunden, anderen Verbrauchern, die von diesen, im Gegensatz zu vielen anderen Werbebotschaften, wahrgenommen und auch verstanden werden.«

### Kunden mit Persönlichkeit

Was klassische Werbung nicht ersetzt. Während im B2C-Bereich ein Zusatznutzen noch vergleichsweise spielerisch kommuniziert werden darf, geht es im B2B-Bereich deutlich rationaler zu. Und auch subtiler: Die fristgerechte Lieferung beispielsweise ist eine Selbstverständlichkeit. Im B2B-Bereich jedenfalls ist das nach Meinung von Werber Thorsten Sagner, Geschäftsführer der auf den technischen Mittelstand spezialisierten Agentur Heinze-Sagner, kein hartes Kriterium, das in der Kommunikationsstrategie eine zentrale Rolle spielt. Dass das Unternehmen zuverlässig sei, müsse aber unbedingt in der Kommunikation mitschwingen. Sagner weiter: »Sichtbar machen das eine geradlinige Gestaltung, die entsprechenden Fotos und Diagramme, die interne Zuständigkeiten abbilden. So etwas spiegelt die Aufgeräumtheit der Unternehmensstrukturen wider.« Für einen echten (also keinen selbstverständlichen) Mehrwert sollte geworben werden. »Wenn er Emotionen

## -> COMMODITY-INDEX ZUM VERWECHSELN ÄHNLICH

Die Commoditisierung ist nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Der Commodity-Index des Gesamtproduktes weist gegenüber dem reinen Produktkern insgesamt noch deutliche Differenzierungsreserven auf.

Branche	Commodity-Index des Gesamtproduktes im Branchendurchschnitt	Commodity-Index des Produktkerns im Branchendurchschnitt
Rohstoffe/Versorgung	56	76
Chemie	50	73
Finanzdienstleistungen	49	72
Konsumgüter	48	69
Automobilzulieferer	47	68
Maschinenbau	46	62
Pharma	44	55
Elektrotechnik/Elektronik	43	60

Quelle: Wege aus der Commodity-Falle. Der Product-Differentiation-Excellence-Ansatz, Studie des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim 2009; Angaben: 0 = keine Commoditisierung, 100 = vollständige Commoditisierung.

auslöst, unbedingt«, ist die Meinung von Matthias Berndt, Chief Innovation Officer der Agentur Publicis. Bloß nicht langweilen: »Werden Kunden gefragt, ob sie für den Fall, dass ihre Koffer geklaut werden, nicht doch besser eine Versi-

wissen, wen man vor sich hat, einen Maschinenbauer, einen Manager oder eben die Mutti von nebenan. Auch wichtig: Die Persönlichkeit dahinter zu erkennen. Nur über den Kunden lässt sich eine Dienst- oder Serviceleistung formu-

### > DER UNTERNEHMER MUSS SICH MIT SEINEN KUNDEN AN EINEN TISCH SETZEN UND SIE FRAGEN, WELCHES IHRE DRINGLICHSTEN PROBLEME SIND, WELCHES IHRE SCHÖNSTEN TRÄUME UND WELCHES IHRE HÖCHSTEN MOTIVE.«

EDGAR K. GEFFROY, Geffroy Business Akademie, Düsseldorf

cherung abschließen wollen, antworten alle mit Ja. Originell ist das nicht und entspricht in etwa der Frage, ob es nicht schön wäre, wenn auf der Erde endlich Friede herrschte.« Doch um zu berühren - Berndt spricht in dem Zusammenhang auch von Neuromarketing - sollte man

lieren. Dabei immer beachten, ob der Zusatznutzen realisierbar und vor allem auch bezahlbar ist, raten die Experten. »Wir empfehlen unseren Kunden immer, sich genau zu überlegen, welche Kaufkraftzugewinne sich über Zusatznutzen überhaupt generieren lassen«, sagt Sigrid Schmid, Bereichsleiterin bei der Heidelberger Gesellschaft für Innovative Marktforschung, kurz GIM. Value-Added Services kosten immer Geld. »Ob sie sich auch rechnen, lässt sich beispielsweise über Conjoint-Analysen ermitteln«, so Schmid. Diese durchleuchten das Produkt samt seiner Features und Zusatznutzen. »Wenn ich einen Zusatznutzen einfüh-



## »DER GROSSTE TEIL EINES MEHRWERTES ENTSTEHT ERST DURCH INVOLVIERUNG VON KUNDEN IN DIE WERTSCHÖPFUNGSPROZESSE ODER DURCH INTERAKTION DER KUNDEN UNTEREINANDER.«

ALEXANDER KÖRNER, Geschäftsführer Lemon 5, Offenbach

ren möchte, sollte ich als Unternehmer über eine Conjoint-Analyse ermitteln, ob sich die Kaufbereitschaft meiner Kunden dadurch so stark erhöht, dass sich meine Zusatzkosten lohnen.« Schmid und ihr Team sehen vor allem in den »Emerging Markets« wie Russland und China Wett-

bewerbsvorteile durch sinnvolle und intelligente Serviceangebote. Anders als in Deutschland könne dort ein Hersteller noch durch markenspezifische Zusatzleistungen punkten, selbst wenn diese nur für einen Premium-Kaufpreis zu haben sind. Hingegen werden hierzulande Zusatzleistungen gerne mitgenommen, ohne dass der Kunden dafür einen höheren Preis akzeptieren würde. Darum ist es wichtig, dem Kunden gegenüber im Detail zu beziffern, wie viel welche Leistung kostet: Auflisten, was geht. Wenn nötig, wird das Beratungsgespräch am Telefon auch viertelstündlich abgerechnet.

Wer hinhört und dazu schnell und ori-

ginell agiert, kann sich möglicherweise auch mit kleinen und vergleichsweise kostengünstigen Services einen Wettbewerbsvorteil verschaffen: Ein Sanitätsfachhändler zum Beispiel, der seine Servicebereitschaft einfach um eine Stunde vorverlegt. Statt um sieben Uhr morgens werden die ganz speziellen Ablaufventile oder Temperaturregler bereits ab sechs Uhr angeliefert. So kommt der Handwerker nicht unter Druck und steht pünktlich um sieben mit dem Ersatzteil in der Tasche beim Kunden vor der Tür. Während die Wettbewerber noch zu Hause sitzen und ihren Kaffee austrinken.

redaktion@acquisa.de

•]

## -> BEST-PRACTICE IM DIENSTE DES KUNDEN

Wer seinen Kunden einen echten Mehrwert bieten will, muss dessen Wünsche ganz genau kennen. Und natürlich auch das eigene Produkt. Nur so lassen sich Services entwickeln, von denen letztlich auch das Unternehmen profitieren kann.



-> **Winterhalter Gastronom.** In erster Linie verkauft die oberschwäbische Firma Winterhalter ihren Kunden sauberes Geschirr. Und nicht, wie es scheint, Geschirrspülmaschinen. Dazu Ralph Winterhalter, geschäftsführender Gesellschafter: »Die Maschine ist das Kernelement, doch nur, wenn alle anderen Komponenten perfekt aufeinander abgestimmt sind, ist es möglich, ein perfektes, hygienisch einwandfreies Spülergebnis bei sehr wirtschaftlichen Betriebskosten zu realisieren.« Winterhalter fühlt sich für so ziemlich alles zuständig, angefangen beim Reiniger über die Wasseraufbereitung bis zu unterschiedlichsten Services: So wird der Kunde in neun Niederlassungen und von über 100 Servicestellen und Servicepartnern an 365 Tagen im Jahr rundum beraten - sowohl vor als auch nach dem Kauf. Zum Kundenservice gehören auch der schnelle Versand von Ersatzteilen und der Winterhalter-Hygieneexpress, der die Kunden regelmäßig frei Haus mit Reinigungsprodukten beliefert und dabei kostenfreie Servicechecks der Spülmaschinen durchführt. Mehr Infos unter [www.winterhalter.de](http://www.winterhalter.de)



**Design Tech.** Das Geld sitzt nicht mehr so locker wie früher. Kein Wunder, dass viele Unternehmen lieber liquiditätsschonend investieren. Seit zwei Jahren bietet der Ammerbucher Industriedesigner Jürgen R. Schmid seinen Kunden die Möglichkeit, ihn am Gewinn der eingekauften Maschinen zu beteiligen - in Abhängigkeit von Stückzahl und Produktionskosten. Statt einmalig zu kassieren, bekommt Schmid dauerhaft zwischen 0,5 und 15 Prozent des Verkaufspreises. Bis zu sieben Mal mehr Zeit investiert der Industriedesigner in einen erfolgsabhängigen Auftrag. Sein zwölfköpfiges Büro Design Tech geht mit ins Risiko und will entsprechend be- und entlohnt werden. »Vielen Kunden ist bewusst, dass Design zu einem Drittel über den Erfolg entscheidet«, so Schmid: Darauf habe er mit einem passenden Honorierungsmodell geantwortet. Bislang wickelt Schmid ein Fünftel aller Aufträge in dieser Form ab. Mehr Infos unter [www.designtech.eu](http://www.designtech.eu).