

# Defizite im Servicemarketing: Die oberste Führung ist gefragt

Das Umsatz- und Ertragspotenzial im Servicegeschäft wird in vielen Unternehmen nicht ausgeschöpft. Und das, obwohl seit längerem das Bewusstsein für die strategische Bedeutung des Service sowie die Erwartungen an dessen Umsatz- und Gewinnwachstum zugenommen haben. Das Institut für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim und die Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner sind daher in einer Kurzumfrage der Frage nachgegangen, warum die seit Jahren bekannten Defizite bei der Vermarktung von Serviceleistungen vielerorts nach wie vor existieren (siehe auch Service Today 4/2010).

Sie haben hierzu zwischen Ende November 2010 und Anfang Januar 2011 eine Online-Befragung durchgeführt. Zum einen untersuchten sie den Grad der Zustimmung zu zehn möglichen Gründen für dieses widersprüchlich scheinende Verhalten von Unternehmen. Zum anderen versuchten sie die drei zu treffendsten Gründe zu identifizieren, indem sie die Teilnehmer um das Bilden einer persönlichen Rangordnung bat.

An der Umfrage nahmen insgesamt 35 Personen aus Unternehmen verschiedenster Branchen teil. Kundendienst- bzw. Serviceleiter waren mit 37 Prozent die am stärksten vertretene Teilnehmergruppe, gefolgt von Mitgliedern aus Vorstand oder Geschäfts-

leitung (31 Prozent). Die übrigen Teilnehmer kamen aus den Bereichen Vertriebs- und Marketingleitung. Die Zusammensetzung der Stichprobe hinsichtlich der Unternehmensgröße und der umsatzmäßigen Bedeutung des Servicegeschäfts gibt Abbildung 1 wieder. Die teilnehmenden Unternehmen erzielten im letzten Geschäftsjahr im Durchschnitt etwa 14 Prozent ihres Umsatzes mit Serviceleistungen, allerdings mit einer großen Streuung zwischen den Unternehmen. Während etwa 31 Prozent der Teilnehmer lediglich bis zu 5 Prozent ihres Umsatzes im Servicegeschäft erzielten, erwirtschafteten knapp 29 Prozent der Teilnehmer 30 Prozent und mehr des Umsatzes mit Service.

Die Umfrageergebnisse zeigen (Abbildung 2), dass nach Einschätzung der Studienteilnehmer mehrere Thesen für die seit Jahren existierenden Vermarktungsdefizite bei Serviceleistungen zutreffend sind. Folgende Ursachen fanden besonders hohe Zustimmung bei den befragten Experten:

- **Qualifikationsdefizite in Service und Vertrieb:** Oft fehlt denjenigen, die mit dem Vermarkten von Serviceleistungen betraut sind, das erforderliche Wissen und Können. Während im Service das notwendige Vertriebs- und Marketing-Know-how fehlt, mangelt es im Vertrieb häufig an servicespezifischem Wissen.

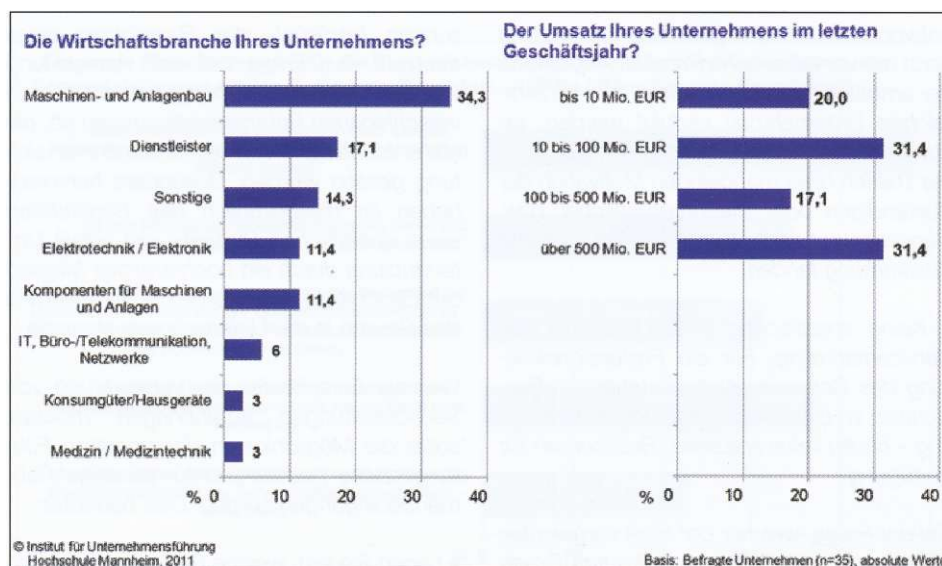


Abbildung 1

## Info

- Der ausführliche Ergebnisbericht zur Studie „Vermarktung von Serviceleistungen in der Industriegüterbranche“ kann beim Institut für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim und bei der Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner angefordert werden. Sie kostet 95 Euro (inkl. Versand).
- Hochschule Mannheim, Institut für Unternehmensführung, Prof. Dr. Matthias Klimmer, Paul-Wittsack-Str. 10, 68163 Mannheim, Tel: 06 21 . 292-6151, [www.hs-mannheim.de](http://www.hs-mannheim.de)

Info



• Prof. Dr. Matthias Klimmer ist Professor an der Fakultät für Wirtschaftsingenieurwesen der Hochschule Mannheim und leitet dort das Institut für Unternehmensführung. Kontakt:  
E-Mail: [m.klimmer@hs-mannheim.de](mailto:m.klimmer@hs-mannheim.de)  
Tel: 06 21 . 292-6151

• Rebecca Unutmaz, Dipl.-Wirt.Ing (FH), M.Sc. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim. Kontakt:  
E-Mail: [r.unutmaz@hs-mannheim.de](mailto:r.unutmaz@hs-mannheim.de)  
Tel: 06 21 . 292-6836



• Peter Schreiber (Dipl.-Betriebswirt BA) ist Inhaber der auf die Investitionsgüterindustrie spezialisierten Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner, IIsfeld. Kontakt:  
E-Mail: [sekretariat@schreiber-managementpartner.de](mailto:sekretariat@schreiber-managementpartner.de)  
Tel: 0 70 62 . 96 96 8

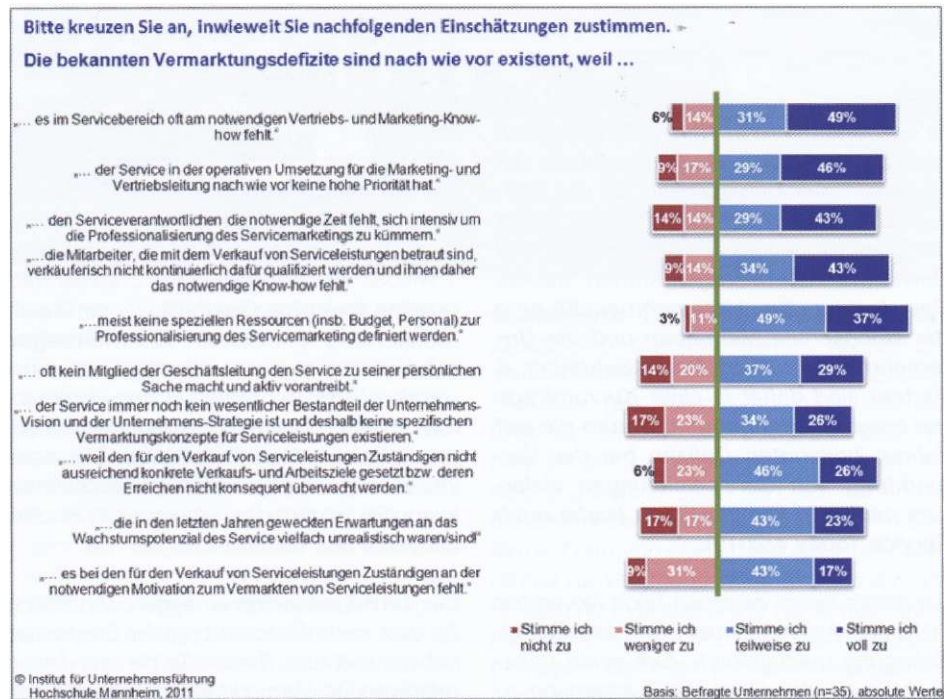


Abbildung 2

• **Fehlende Zeit für Professionalisierung des Servicemarketing:** Vielfach fehlt den Serviceverantwortlichen angesichts anderer Aufgaben die notwendige Zeit, sich um die notwendige Professionalisierung des Servicemarketing zu kümmern und die (bekannten) Mängel zu beseitigen.

• **Geringe Priorität des Servicegeschäfts in Marketing und Vertrieb:** Das Servicegeschäft besitzt für viele Marketing- und Vertriebsverantwortliche in der operativen Umsetzung nach wie vor keine hohe Priorität. Angesichts der ambitionierten Serviceziele, die von zahlreichen Unternehmen verfolgt werden, erstaunt dies. Dies gilt umso mehr, als etwa die Thesen einer mangelnden Motivation der Zuständigen oder die unrealistischer bzw. wenig konkretisierter Serviceziele nur mäßige Zustimmung fanden.

• **Keine spezifischen Ressourcen für das Servicemarketing:** Für die Professionalisierung des Servicemarketing stehen - offensichtlich im Unterschied zum Produktmarketing - häufig keine speziellen Ressourcen zur Verfügung.

Bei der Frage, welcher der zehn vorgelegten Thesen nach Meinung der befragten Experten am zutreffendsten sind, lassen sich fünf hervorheben (Abbildung 3). Für mit Abstand

am schwerwiegendsten halten die Befragten die Tatsache, dass meist keine speziellen Ressourcen (insb. Budget, Personal) zur Professionalisierung des Servicemarketing definiert werden. Diese Ursache ist jedoch in engem Wirkungszusammenhang mit den nächsten vier Gründen zu sehen, da alle in hohem Maße von der obersten Führungsebene beeinflusst werden.

Zusammenfassend machen die Einschätzungen bezüglich der Rangfolgen eines deutlich: Der Erfolg bei der Vermarktung von Serviceleistungen hängt wesentlich von verschiedenen Rahmenbedingungen ab, die alle entscheidend von der Unternehmensleitung gesetzt werden. Besonders hervorzuheben ist diesbezüglich das Bereitstellen eines spezifischen Budgets, die aktive Unterstützung durch ein hochrangiges Mitglied der Geschäftsleitung sowie die Verankerung des Service in der Unternehmensstrategie.

Wer als Entscheider die Vermarktung von Serviceleistungen voranbringen möchte, sollte die Möglichkeiten der obersten Führungsebene nutzen und für günstige Rahmenbedingungen sorgen. Dies bedeutet:

• Legen Sie fest, welche Bedeutung der Service in der Gesamtstrategie des Unternehmens einnehmen soll.



Marketing für die eigenen Dienstleistungen, aber richtig: Die Maßnahmen müssen nicht unbedingt laut sein, um gehört zu werden.

- Stellen Sie, im Bezug zur strategischen Bedeutung des Service, die erforderlichen Ressourcen (insb. Personal, Budget) zur Verfügung.
- Stoßen Sie die Entwicklung spezifischer Vermarktungskonzepte für die Serviceleistungen an, die künftig aktiv angeboten werden sollen.
- Schaffen Sie organisatorische Strukturen und Prozesse, die für das effiziente Erreichen der angestrebten Serviceziele notwen-

dig sind.

- Stellen Sie sicher, dass in Marketing, Vertrieb und Service das notwendige Wissen und Können vorhanden ist, das für die professionelle Vermarktung von Serviceleistungen erforderlich ist.

Die konsequente Umsetzung dieser Empfehlungen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die seit Jahren bekannten Vermarktungsdefizite im Servicemarketing vermieden werden.

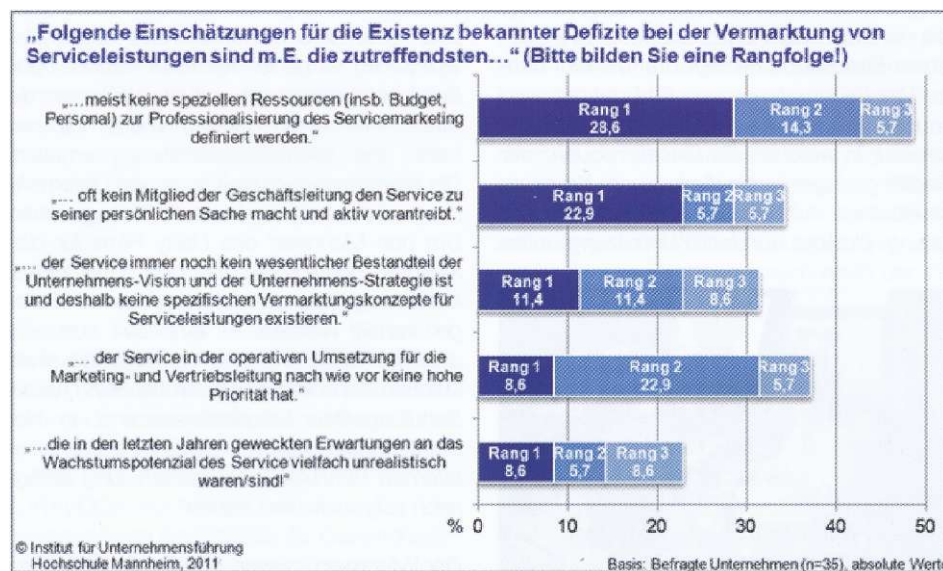


Abbildung 3

**Info**

**ServiceToday**  
Magazin für die Servicebranche  
Die Magazine für die Servicebranche zur Service-Verwaltung, -Marketing und -Technik

**ServiceToday**  
Servicemarketing erfolgreich gestalten

**Mobile Lösungen für den Service**  
Wie effiziente Servicemobilisierung gelingt  
Das Magazin enthält die besten Beispiele für die Service-Verwaltung, -Marketing und -Technik. In jeder Ausgabe werden die neuesten Trends und Entwicklungen im Service-Marketing vorgestellt. Die Magazine sind ein unverzichtbares Instrument für die Service-Verwaltung, -Marketing und -Technik.

**IMW**  
INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

- Das Thema Servicemarketing war Schwerpunkt der Ausgabe 4/2010 der Service Today. Dort finden Sie viele weitere Meinungen, Ideen und Konzepte zum Marketing von Dienstleistungen.
- KVD-Mitglieder können die Ausgabe online auf der Webseite dieses Magazins lesen: Unter [www.service-today.de](http://www.service-today.de) loggen Sie sich einfach mit Ihren Mitgliedsdaten ein und können dann dort die Ausgabe im Archiv am Bildschirm durchblättern.