

**After-Sales-Management:**

# Mit einem Top-Service Folgeaufträge generieren

**Für den Verkauf von Investitionsgütern gilt: Ein guter After-Sales-Service ist der Schlüssel, um Kunden auch emotional zu binden sowie Hochverkäufe und Folgeaufträge zu erzielen. Hierfür müssen Vertrieb und Service Hand in Hand arbeiten.**

Von Peter Schreiber

Vertriebsalltag. Monatelang kämpfte Key Accounter Claus Huber um den Erstauftrag des potenziellen Großkunden. Dann nach zig Präsentationen und Gesprächen mit den Fachabteilungen sowie dem Einkauf ist es endlich soweit: Der Kunde setzt seine Unterschrift unter den Vertrag. Und Vertriebspezialist Huber? Er verbucht einige Zehntausend Euro Umsatz auf der Habenseite und lässt am Abend den Korken einer Champagner-Flasche knallen. Denn mit dem Abschluss schnell auch seine Provision nach oben.

Dann beginnt der nächste Arbeitstag, und Key Accounter Huber wendet seine Aufmerksamkeit einem anderen Kunden zu. Die Akte des frischgewonnenen Großkunden hingegen legt er zumindest gedanklich beiseite. Erst einige Monate später, im Spätsommer, klopft Huber wieder an seine Tür, denn als Verkaufsprofi weiß er: In einigen Wochen stehen bei dem Kunden die Budgetplanungen an. Also sollte ich mich bei ihm melden. Doch insgeheim verbucht Huber den Folgeauftrag schon auf der Habenseite.

Entsprechend überrascht ist er, als der Kunde Bedenken äußert. Die Produkte des Unternehmens seien ja gut – zweifellos. Doch mit der Lieferung habe es ab und zu Schwierigkeiten gegeben. Außerdem habe die neue Lösung nicht zu den erhofften Verbesserungen geführt. Und als einmal die gesamte Anlage stillstand, rückte die Servicetruppe erst nach 48 Stunden an. Verkäufer Huber fällt aus allen Wolken. Er dachte: Alles läuft wie geschmiert. Deshalb ist er nicht darauf vorbereitet, dass er plötzlich um den Kunden und den Folgeauftrag kämpfen muss.

## **Service ist für die Kunden ein Teil des „Produkts“**

Solche Pannen registriert man oft im Vertrieb. Immer wieder stellt man fest, dass sich Verkäufer zwar intensiv bemühen, Neukunden an Land zu ziehen, doch kaum ist der Vertrag unter Dach und Fach, erlahmt ihr Interesse. Dies spürt auch der Kunde – also geht er innerlich auf Distanz zum Verkäufer (und dessen Unternehmen). Entsprechend schnell ist er zu einem Lieferantenwechsel bereit, wenn ein anderer Anbieter ihm ein fachlich und emotional attraktives Angebot unterbreitet.

Eine Ursache hierfür ist: Viele Verkäufer sind vorwiegend Produktverkäufer. Ihnen ist nicht ausreichend bewusst, dass sich die meisten komplexen (technischen) Investitionsgüter heute ohne ein hohes Maß an Service vor und nach dem Verkauf nicht mehr verkaufen lassen. Denn die Kunden hegen beim Kauf solcher Güter stets Erwartungen, die über das Kernprodukt hinausgehen. Denn was nutzt einem Betrieb die innovativste Steuerungs- oder Bearbeitungstechnik, wenn seine Mitarbeiter diese nicht effektiv nutzen können? Wenig! Oder die tollste Stanzanlage, wenn die Servicetechniker des Herstellers bei einem Defekt tagelang unerreichbar sind? Ebenfalls wenig! Deshalb gilt: Der (After-Sales-)Service ist für

die meisten Kunden ein Teil des Produkts, das der Lieferant ihnen verkauft hat. Also erwarten sie, dass er wie gewünscht erbracht wird.

## **Service kostet Zeit und Geld**

Wie viel Service aus Kundensicht im versprochenen Leistungspaket enthalten ist, hängt von mehreren Faktoren ab. Unter anderem davon, ob der Anbieter sich als „Kistenschieber“, „Full-Service-Anbieter“ oder „Problemlösungspartner“ präsentiert; des Weiteren davon, ob er eher im niedrig- oder hochpreisigen Bereich agiert. Wie viel Service das den Kunden angebotene Leistungspaket enthält, muss folglich jedes Unternehmen selbst entscheiden. Wurde ein Serviceversprechen aber gegeben, dann müssen die vom Kunden erwarteten Leistungen auch erbracht werden. Also müssen sie auch bei der Preiskalkulation berücksichtigt werden, denn: Den kostenlosen Service gibt es nicht. Entweder ist er schon im Preis des Kernprodukts enthalten oder er wird zum späteren Zeitpunkt separat berechnet. Dies sollten Verkäufer auch ihren potenziellen Kunden vermitteln. Sonst wecken sie bei ihnen Erwartungen, die ihr Unternehmen entweder nicht erfüllen oder nur erfüllen kann, indem es auf Teile des Gewinns verzichtet.

Vielen Verkäufern ist auch nicht ausreichend bewusst, dass ihr Unternehmen mit seinen Kunden, wenn es ihnen zum Beispiel eine Computeranlage oder Metallpresse verkauft, eine Partnerschaft für die Lebensdauer des Systems eingeht. Sie erachten ihren Job als beendet, wenn der Vertrag unterschrieben und die Bestellung ausgeliefert ist. Für den Kunden hingegen beginnt nun erst die Zusammenarbeit. Denn nun gilt es zum Beispiel die Maschine so zu installieren, dass sie mit der Anlage harmoniert. Außerdem müssen die Produktionsmitarbeiter lernen, die Maschine optimal zu bedienen. Zudem gilt es die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Leistungskapazität der Maschine voll ausgenutzt werden kann.

Denn nur wenn die Maschine im Betriebsalltag die Erwartungen des Kunden erfüllt, ist er mit seiner Investition zufrieden. Und nur dann entsteht bei ihm allmählich neben der technischen auch eine emotionale Bindung zum Lieferanten. Die Kundenbindung schlägt also in eine Kundenloyalität um. Das heißt, die Mitarbeiter des Kunden versuchen selbst dann die Beziehung zum Lieferanten aufrechtzuerhalten, wenn ihnen ein anderer Anbieter ein scheinbar günstigeres Angebot unterbreitet. Nicht weil sie ihn lieben, sondern weil sie zum Beispiel wissen: Unser aktueller Lieferant

- liefert, sofern nötig, Ersatzteile binnen zwei Stunden,
- hat Servicetechniker, die unser Geschäft verstehen,
- steht uns, wenn's brennt, mit Rat und Tat zur Seite.

**Fortsetzung von Seite 9**

All dies ist nicht selbstverständlich. Deshalb wäre ein Lieferantenwechsel für den Kunden mit Unsicherheit und Mehrarbeit verbunden.

**Vertriebsziel: zufriedene und loyale Kunden**

Diese Zusammenhänge sollten sich Verkäufer im Arbeitsalltag regelmäßig vor Augen führen. Sonst erwecken sie bei Kunden schnell (Service-)Erwartungen, die ihr Unternehmen oder Produkt nicht erfüllen kann. Die Folge: Im Vorfeld des Verkaufs scheint alles möglich. Doch nach Unterzeichnung des Vertrags heißt es plötzlich „Ja, aber ...“. Und alles, was zuvor kein Problem war, ist plötzlich „schwierig“ und nur gegen Aufpreis möglich.

Die Folge: Der Kunde wird unzufrieden und er zahlt zum Beispiel einen Teil der Rechnung nicht. Oder er fordert Nachbesserungen. Außerdem schwört er sich, weil er sich getäuscht fühlt, die Beziehung zum Lieferanten so schnell wie möglich wieder zu beenden. Manch „lukrativer“ Auftrag, der mit überzogenen Leistungs- oder Serviceversprechen an Land gezogen wurde, wird so zum finanziellen Bumerang. Deshalb sollten Verkäufer den Kunden vor dem Kauf klar aufzeigen,

- welche (Service-)Leistungen ihr Unternehmen ihnen erbringen kann und
- welche Leistungen im Preis enthalten sind und welche separat berechnet werden.

Sonst steht die Kundenbeziehung auf tönernen Füßen und schlägt nie in Kundenloyalität um.

**Mit dem Service Hand in Hand arbeiten**

Dies erfordert eine enge Kooperation und intensive Kommunikation zwischen Vertrieb und Service. Hier liegt eine Schwachstelle vieler Unternehmen. Oft geben Verkäufer den Kunden (Service-)Versprechen, die die Techniker nicht erfüllen können. Umgekehrt registriert man immer wieder, dass Servicetechniker die Kunden in ihrer Kaufentscheidung eher verunsichern als bestätigen. Zum Beispiel, indem sie, wenn sie die Maschine beim Kunden installieren, sagen: „Wer hat Ihnen denn das verkauft? Hat Ihnen niemand gesagt, dass bei dieser Messmaschine die Raumtemperatur maximal 20 Grad betragen sollte? Sonst ...“ Und schon ist der Kunde verunsichert. Entsprechend kritisch betrachtet er fortan die Maschine. Schließlich hat selbst der Monteur des Herstellers gesagt ...

Verkauf und Service sollten schon in der Verkaufsphase kooperieren. Zum Beispiel, indem sie sich, wenn die Kundenwünsche/-anforderungen vorliegen, darüber verständigen, was möglich ist und welche Kosten damit verbunden sind. Von einer solchen Zusammenarbeit lernen beide Seiten. Sie schafft zudem die Voraussetzungen, um die Kundenerwartungen zuverlässig zu erfüllen.

Arbeiten Verkauf und Service Hand in Hand, lässt sich manch Auftrag leichter an Land ziehen. Im Verkaufsalltag bewährt es sich immer wieder, wenn ein erfahrener Servicetechniker (oder gar der Serviceleiter) die Verkäufer zu den abschließenden Verkaufsgesprächen begleitet. Denn die Servicemitarbeiter bügeln im Arbeitsalltag die Probleme und Pannen aus. Deshalb entscheidet sich der Kunde leichter zum Kauf, wenn er die Servicetechniker kennt und von ihnen einen kompetenten Eindruck hat.

**Zusammenarbeit bringt bares Geld**

Kooperieren Service und Verkauf, dann lassen sich nach Vertragsabschluss oft Zusatz- und Hochverkäufe erzielen. Häufig können Kunden nämlich nur schwer einschätzen, ob sie zum Beispiel in ihre Produktionsanlage eher manuelle oder automatische Messregler einbauen lassen sollten. Also entscheiden sie sich zunächst für die scheinbar billigere Lösung – zumal sie dem Verkäufer unterstellen: Der will uns die teuerste Lösung aufschwätzen. Fragt dann aber zum Beispiel der Monteur beim Installieren der Anlage „Wo ist denn der automatische Messregler?“ und erwidert er auf die Antwort, es gebe keinen: „Wie? Hat Ihnen keiner gesagt, dass .... Ich prophezeie Ihnen, ...“, dann fällt diese Aussage auf fruchtbaren Boden. Schließlich ist der Monteur ein Mann aus der Praxis.

Ein guter Kontakt zwischen Verkäufern und Service ist verkaufsstrategisch auch nötig, weil die Servicetechniker meist als Erste registrieren, wo beim Kunden in absehbarer Zeit Probleme auftreten könnten. Außerdem erfahren sie im Kundenkontakt, wo weiterer Bedarf besteht oder entsteht. Gelangen diese Infos zum Verkäufer, kann er sie nutzen, um sich als Partner, der mitdenkt, zu profilieren und Folgeaufträge zu generieren. Dies setzt jedoch voraus, dass Service und Vertrieb die Arbeit des jeweils anderen Bereichs wertschätzen. Eine solche Beziehung zwischen Vertrieb und Service sollte von den Führungskräften gezielt gefördert werden. Sie sollten zudem Regeln für das Miteinander definieren.

**Attraktive Servicepakete schnüren**

Service und Vertrieb sollten sich auch einig sein, welche Leistungen für welche Kunden – kostenfrei oder gegen Aufpreis – erbracht werden. Dies erfordert neben überprüfbareren Servicestandards klar definierte Servicepakete, die den Kunden offeriert werden. Zu deren Gestaltung gibt es nahezu unendlich viele Möglichkeiten. So können den Kunden zum Beispiel zwei, vier oder gar zwölf Wartungstermine pro Jahr offeriert werden. Ein Servicepaket kann zudem enthalten, dass die Produktionsmitarbeiter im Bedienen der Maschine geschult werden, während bei einem anderen ein Servicetechniker, nachdem die Maschine installiert ist, einen Monat lang in der Fertigung des Kunden mitarbeitet. Auch bei der Versorgung mit Ersatzteilen sind unzählige Varianten möglich.

**Eine Leistungsbilanz erstellen**

Unabhängig davon, welche Servicepakete ein Unternehmen für seine Kunden schnürt, gilt jedoch: Alle für den Kunden erbrachte Leistungen sollten dokumentiert werden. Dies gilt insbesondere für die Serviceleistungen, die im Arbeitsalltag erbracht werden, obwohl sie weder vertraglich vereinbart sind noch als Kostenfaktor auf den Rechnungen auftauchen. Weil diese Leistungen meist zwischendurch und im Idealfall ganz selbstverständlich erbracht werden, werden sie von den Einkäufern in den Unternehmen oft nicht wahrgenommen – und wenn doch, geraten sie schnell in Vergessenheit. Deshalb sollte jeder Verkäufer die außer der Reihe erbrachten Leistungen seines Unternehmens bilanzieren.

Eine solche Leistungsbilanz ist bares Geld wert – zum Beispiel, wenn die Einkäufer in den Vertragsverhandlungen für das Folgejahr die Preise drücken möchten. Hat der Verkäufer dann alle Zusatzleistungen dokumen-

## Fortsetzung von Seite 10

## Leistungsbilanz: Was haben wir für den Kunden außer der Reihe getan?

Was?	Wann?	Circa-Wert in Euro?
Muster kostenlos gesendet	15.07.10	Wert der Ware, Versandkosten, Arbeitsaufwand
Ware persönlich vorbeigebracht	18.09.10 22.11.10	Fahrtkosten, Opportunitätskosten
Wirtschaftlichkeitsberechnung erstellt	24.03.10 31.05.10	Welche Verbesserung erzielt?
Fehlbestellungen storniert, eingelagert auf eigene Kosten	24.04.10 28.06.10 13.09.10	ca. 15% vom Warenwert
Reklamationen kulant abgewickelt	15.04.10 28.10.10	Wie hoch ist der Preisvorteil?
Preise trotz gesunkener Bestellmenge nicht erhöht	3. und 4. Quartal 2010	Wie hoch ist der Preisvorteil?

für Sie eine Wirtschaftlichkeitsberechnung. Zudem ... Für alle diese Leistungen haben wir Ihnen keinen Cent berechnet. Gerne können wir über eine Preissenkung reden. Dann müssen wir uns aber auch darüber unterhalten, ob wir künftig diese Leistungen noch kostenfrei erbringen können.“ Und schon befindet sich der Verkäufer in einer besseren Verhandlungsposition, wenn es um das Aushandeln der Preise für das Folgejahr geht.



**Zum Autor:**  
**Peter Schreiber**

ist Inhaber des auf den Vertrieb von Industriegütern und -dienstleistungen spezialisierten Trainings- und Beratungsunternehmens PETER

tiert, kann er zum Einkäufer sagen: „Ich lieferte Ihnen im Verlauf dieses Jahres drei Mal persönlich Ersatzwerkzeuge, damit Ihre Produktion nicht stillsteht. Außerdem erstellten wir

SCHREIBER & PARTNER, Ilfeld, (Tel.: 07062/96968; E-Mail: [zentrale@schreiber-training.de](mailto:zentrale@schreiber-training.de); Internet: <http://www.schreiber-training.de>).