Foto: © Tim Porter Fotolia.com

# Chefsache Service

**Chefsache Service**

**In vielen Industriegüterunternehmen wird der Service lediglich als „Cash Cow" und Margen-Bringer verstanden und missbraucht. Die strategischen Möglichkeiten des Services hingegen, zum Markterfolg des Unternehmens beizutragen, werden nur selten konsequent genutzt.**

**HIER LESEN SIE …**

- wie sich mit offensivem Servicevertrieb Märkte sichern, ausbauen und erschließen lassen,
- weshalb bei der konzeptionellen Umsetzung einer Servicestrategie das Top-Management gefragt ist.

Ursprünglich beruhte der Markterfolg der Industriegüter-anbieter weitgehend auf der Leistungsfähigkeit und Qualität ihrer Produkte. Und der Service? Er war lediglich die notwendige Folge des Produktvertriebs. Die Kunden erwarteten einen After-Sales-Service – zum Beispiel die Versorgung mit Ersatzteilen sowie die Inspektion und Wartung der Maschinen. Also bekamen sie ihn. Dies war die Zeit des reaktiven Verkaufs von After-Sales-Serviceleistungen.

Doch in den letzten Jahren hat sich das Blatt gewendet. Aufgrund des häufig bestehenden technischen Patts zwischen den Produkten der Industriegüteranbieter entscheidet sich heute der Erfolg nicht mehr allein über die Leistungsfähigkeit und Qualität der Produkte. Entscheidend für den Markterfolg ist mehr und mehr die kundenorientierte Gesamtlösung – also der Nutzen, den der Kunde während der gesamten Nutzungsdauer aus dem Gesamtpaket „Produkt plus Service" zieht.

## STRATEGIE

**Offensives Servicekonzept**

Mit folgenden Strategien lassen sich Markt- und Serviceerfolg steigern:

**1. Differenzierung zum Wettbewerb**
- Kundengewinnung und
- Wettbewerber-Verdrängung

**2. Sicherstellen der Kundenzufriedenheit**
- Kundensicherung / Kundenloyalisierung
- Kundenausbau / Folgegeschäft
- Forcieren der Weiterempfehlungen
- Durchsetzen besserer Preise im Neu- und Folgegeschäft

**3. Quelle für zusätzlichen Umsatz mit lukrativem Deckungsbeitrag**
- Steigerung des Gewinns

**4. Anwendungsbetreuung eigener und fremder Produkte als Informationsquelle für Marktanalyse und über Anwenderbedarf**
- kontinuierliche Verbesserung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen (KVP) sowie Entwicklung von Innovationen im eigenen Unternehmen.

### Service ist heute mehr als After-Sales-Service

Die logische Konsequenz: Viele Unternehmen bauen ihr Serviceangebot für die Kunden aus und der klassische After-Sales-Service wird zunehmend um einen Pre-Sales-Service (zum Beispiel technische Planung und betriebswirtschaftliche Beratung) und Ad-Sales-Service (zum Beispiel Montage, Inbetriebnahme, Supervision beim „Start of Production", kurz SOP) ergänzt – unter anderem, weil die Unternehmen in der offensiven Vermarktung von solchen kunden- und nutzungsorientierten Service-Paketen eine Chance, sich gegenüber ihren Mitbewerbern zu profilieren, sehen. Und die Produkte? In ihnen wird zunehmend nur noch ein Mittel, um die von den Kunden gewünschte „ganzheitliche" Lösung zu realisieren, gesehen.

Zu Recht! Denn: „Der Kunde braucht – zugespitzt formuliert – „keine Bohrer, er braucht Löcher." Bezogen auf die offensive Vermarktung von Serviceleistungen bedeutet dies: „Der Kunde braucht keine Ersatzteile, er braucht Standzeit." Oder: „Er braucht keine Störungsbeseitigung, er braucht Störungsvermeidung und Prozesssicherheit."

Eine solche kundennutzenorientierte Marktbetrachtung und -bearbeitung trägt Früchte. Das beweisen heute schon viele „First-Tier-Lieferanten", also bevorzugte System- und Modullieferanten, sowie Generalunternehmer, die für ihre Kunden lösungsorientiert Pakete aus Produkten und Service-/Dienstleistungen schnüren und/oder ihnen ein Performance-Contracting oder Betreibermodelle offerieren. Hersteller werden zunehmend zu herstellenden Dienstleistern.

### Das Top-Management ist gefragt

Eine zentrale Voraussetzung für eine solche Markt(bearbeitungs-)strategie ist nicht nur die entsprechende strategische Positionierung des Bereichs Service im Markt, sondern zuallererst im eigenen Unternehmen. Wichtig ist zudem die Erkenntnis, dass heute ein offensiver Servicevertrieb mindestens ebenso wichtig ist wie ein aktiver Produktvertrieb. Die damit zusammenhängenden Grundsatzentscheidungen können nur vom Top-Management eines Unternehmens getroffen werden. Dieses ist und bleibt auch der Motor dafür, dass sich der für das Umsetzen einer solchen Strategie erforderliche Bewusstseinwandel in der (gesamten) Organisation vollzieht. Diese Positionierung und konzeptionelle Umsetzung ist Chefsache. Hier sind Geschäftsleitung und Vorstand gefordert!

Ein offensives Servicekonzept bietet gute Chancen, den Markt- und Serviceerfolg zu steigern. In der Industriegüterbranche sind vier strategische Aspekte bekannt (siehe Kasten „Strategie"). Trotzdem wird meist nur auf einem „Instrument" gespielt; nur ganz selten wird daraus ein professionelles „Orchester" geformt (siehe auch Kasten „Studie" Seite 27).

Wie können die Defizite behoben werden und die strategischen Chancen eines Service-Vermarktungskonzeptes offensiv genutzt werden? Zunächst muss die Geschäftsleitung beziehungsweise der Vorstand eine strategische Grundsatzentscheidung treffen, welche Rolle der Bereich Service beim Realisieren der Unternehmensvision und Erreichen der Unternehmensziele spielt. Ist der Bereich Service diesbezüglich relevant, ist nach den Regeln des Projektmanagements ein Projekt „Service Excellence" aufzulegen. Dieses strategisch wichtige Projekt muss Chefsache sein und bleiben! Dies bedeutet: Im Lenkungsausschuss des Projekts ist die Geschäftsleitung/der Vorstand persönlich vertreten.

## AUTOR

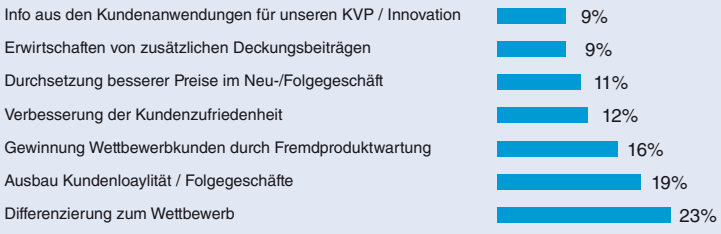
**Peter Schreiber**

Dipl.-Betriebswirt BA, Inhaber der auf die Investitionsgüterindustrie spezialisierten Management- und Vertriebsberatung Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld bei Heilbronn

www.schreiber-managementpartner.de


**Vermarktung von Serviceleistungen 2011**

**Frage: „In unserem Unternehmen ist für die Vermarktung von Serviceleistungen strategisch am wichtigsten..?"**




Experten-Barometer Juli / August 2011 , Teilnehmer: 203

*Quelle: Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld*

## STUDIE

**Vermarktung von Serviceleistungen in der Industriegüterbranche**
kann bei der Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner oder beim Institut für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim für 95 Euro (inkl. Versand) per E-Mail angefordert werden:
**ifu@hs-mannheim.de**

Und die Projektleitung? Sie muss zunächst eine Marktanalyse durchführen – und daraus die verschiedenen strategischen und organisatorischen Optionen ableiten. Nach der Diskussion dieser Optionen im Lenkungsausschuss ist dann für den Service-Bereich eine erste Balanced Score Card mit Marketing- und Sellingplan auszuarbeiten, die Jahr für Jahr weiter entwickelt werden.

### Verankern in der Unternehmensstrategie

In der Industriegüterindustrie hängt der Markterfolg der Unternehmen schon lange nicht mehr nur von der Leis-tungsfähigkeit und Qualität ihre Produkte, Komponenten und Anlagen ab. Gefragt sind kundenspezifische Lösungen, die den Kunden helfen, ihre Prozesse zu optimieren und wettbewerbsfähiger zu sein, damit sie wiederum ihre Lösungen ihren Kunden erfolgreich verkaufen können.

Nur wenn Industriegüteranbieter ihre Kunden mit ihren Lösungen wettbewerbsfähiger machen, verdienen diese Kunden Geld, das sie dann wieder beim Anbieter in neue, noch bessere Lösungen investieren können. Solche kundenorientierte Lösungen bestehen grundsätzlich aus Produkten im Zusammenspiel mit (Service-)Dienstleistungen. Deshalb ist ein Verankern des Services in der Unternehmens-Strategie und ein professionelles Vermarktungskonzept speziell für die Service-Dienstleistungen unabdingbar. «

| Service-Leistungen | Nutzen für Kunden | Effekte für Anbieter |
|---|---|---|
| Pre-Sales-Service<br>Zum Beispiel:<br>• Planung und betriebswirtschaftliche Beratung | Investitionssicherheit, Rentabilität | Kundenzufriedenheit, Folgegeschäfte, Weiterempfehlung |
| Ad-Sales-Service<br>Zum Beispiel:<br>• Montage | Prozesssicherheit, optimale Leistungsausschöpfung | siehe oben |
| After-Sales-Service<br>Zum Beispiel:<br>• Instandhaltungs-Konzepte | Verfügbarkeit, Gesamtanlageneffizienz | siehe oben – sowie Wettbewerberverdrängung |
| • Wartung von Fremdprodukten | Anbieter-Alternativen, alles aus einer Hand | siehe oben – sowie Zusatzgeschäft, Infos über Wettbewerberprodukte, Wettbewerberverdrängung |

Quelle: Peter Schreiber & Partner www.schreiber-managementpartner.de

## FEHLERANALYSE

**Hebel zur Realisierung der Unternehmensvision**

Warum die strategischen Potenziale des Services meist nicht konsequent genutzt werden, ermittelte die Studie „Vermarktung von Serviceleistungen in der Industriegüterbranche“ (Infos siehe Kasten links):

• Die Geschäftsleitungen/Vorstände vieler Unternehmen unterstützen zwar positiv das Vermarkten von Serviceleistungen, sie sehen darin aber (noch) nicht einen bedeutsamen Hebel zum Realisieren der Unternehmensvision.
Man spricht firmenintern und in den Unternehmensbroschüren zwar von markt- und kundengerechten Lösungen, zugleich wird jedoch zugelassen, dass im Tagesgeschäft dabei nach wie vor nur an Produkte und deckungsbeitragsträchtige Ersatzteile gedacht wird – statt auch an die vier strategischen Dimensionen des Service zu denken.

• Dort, wo Service kein bedeutsames Element der Vision ist, fehlt natürlich auch die formulierte Strategie. Folglich gibt es auch keine differenzierten Arbeitsziele für die Vertriebs- und Servicemitarbeiter, professionellen Vermarktungspläne sowie konkreten Budgets (zum Beispiel für Marketing und Personal). Auch ein differenziertes Controlling fehlt.

• Die für das Vermarkten der Serviceleistungen verantwortlichen Führungskräfte sind oft von der Geschäftsleitung/dem Vorstand nicht eindeutig instruiert und haben für diese Aufgabe auch nicht die notwendige Qua-lifikation bekommen. Sie betrachten das gezielte Forcieren der Vermarktung der Serviceleistungen nicht als eine ihre strategischen Kernaufgaben. Sie haben für den Verantwortungsbereich „Vermarktung von Serviceleistungen“ keine Balanced Score Card und keinen Sellingplan. Und da sie zudem von ihrer Geschäftsleitung beziehungsweise ihrem Vorstand beim Wahrnehmen der Aufgabe „Strategische Vermarktung der Serviceleistungen“ keine persönlich engagierte Unterstützung erfahren, gerät diese Aufgabe im operativen Tagesgeschäft vielfach aus dem Blick.

• Die Vertriebs- und Servicemitarbeiter sind für einen offensiven Serviceverkauf nicht adäquat qualifiziert und trainiert. Zudem sind sie nicht mit den nötigen verkaufsfördernden Tools ausgerüstet. Die Mitarbeiter spüren diese Defizite und „sperren“ sich entweder mental gegen den Verkauf von Serviceleistungen oder stellen entsprechende Versuche nach einiger Zeit frustriert ein.