

Offensiver Servicevertrieb: Studie «Vermarktung von Serviceleistungen in der Industriegüterbranche»

Der Kunde braucht keine Bohrer, sondern Löcher

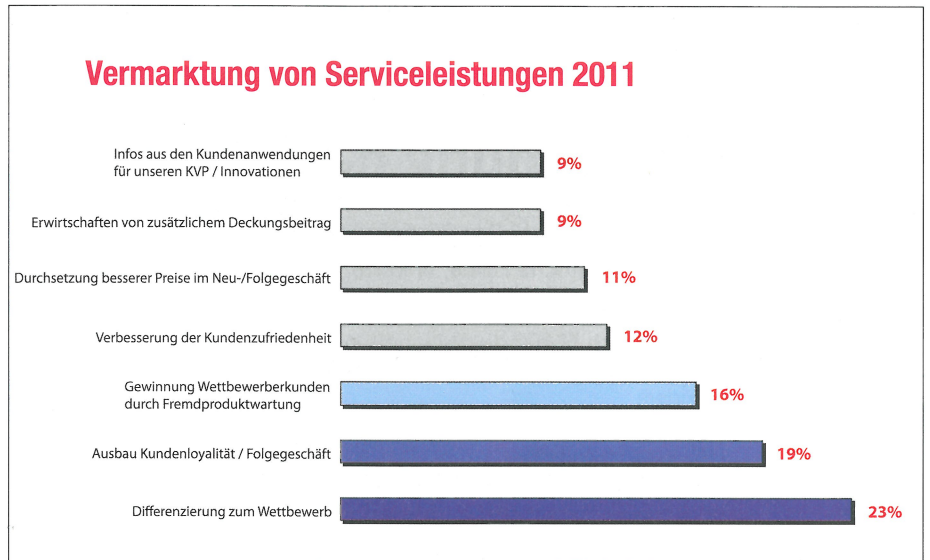
In vielen Industriegüterunternehmen wird der Service lediglich als «Cash Cow» und Margen-Bringer verstanden und missbraucht. Die strategischen Möglichkeiten des Services hingegen, zum Markterfolg des Unternehmens beizutragen, werden nur selten konsequent genutzt.

Ursprünglich beruhte der Markterfolg der Industriegüteranbieter 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.

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 gesehen, um die von den Kunden gewünschte «ganzheitliche» Lösung zu realisieren. Oder anders: Der Kunde braucht zugespielt formuliert «keine Bohrer, er braucht Löcher». Bezogen auf die offensive Vermarktung von Serviceleistungen bedeutet dies zum Beispiel: «Der Kunde braucht keine Ersatzteile, er braucht Standzeit» oder «er braucht keine Störungsbeseitigung, er braucht Störungsvermeidung und Prozesssicherheit.»

Studie

Die Studie «Vermarktung von Serviceleistungen in der Industriegüterbranche» kann beim Institut für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim (E-Mail: ifu@hs-mannheim.de; Tel. 0621 292-6151) angefordert werden und bei der auf Investitionsgüterindustrie spezialisierten Management- und Vertriebsberatung Peter Schreiber & Partner. Sie kostet 95 Euro (inkl. Versand).



Grafische Darstellung der Antworten von Unternehmen auf die Frage, welche Strategie bei ihnen hinter der Vermarktung von Serviceleistungen steckt.

(Grafik: Peter Schreiber & Partner, Experten-Barometer August 2011)

nicht konsequent genutzt? Die Studie «Vermarktung von Serviceleistungen in der Industriegüterbranche» nennt hierfür, ebenso wie mehrere aktuelle Expertenbefragungen, unter anderem folgende Ursachen:

- 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.
- Dort wo Service kein bedeutsames Element der Vision ist, fehlt natürlich auch die formulierte Strategie.
- 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 Qualifikation bekommen.
- Die Vertriebs- und Servicemitarbeiter sind für einen offensiven Serviceverkauf nicht adäquat qualifiziert und trainiert. Zudem sind sie nicht mit den nötigen verkaufsfördernden Tools ausgerüstet.

Was ist zu tun? Wie können diese Defizite behoben werden und die strategischen Chancen eines Service-Vermarktungskonzeptes offensiv genutzt wer-

den? Zunächst muss die Geschäftsleitung beziehungsweise der Vorstand eine strategische Grundentscheidung 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. 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 weiterentwickelt werden. (ea)

PETER SCHREIBER & PARTNER

D-74360 Ilsfeld bei Heilbronn
 sekretariat@schreiber-managementpartner.de,
 www.schreiber-managementpartner.de

Das Top-Management ist gefragt. Warum werden die strategischen Potenziale des Services meist