

Guter „After-Sales“-Service als Schlüssel zur Kundenbindung

Gerade beim Verkauf von Investitionsgütern und komplexen Dienstleistungen gilt: Ein guter „After-Sales“-Service ist der Schlüssel zu einer starken Kundenbindung und lukrativen Folgeaufträgen. Im Vertriebsalltag umwirbt der Verkäufer den Neukunden meist intensiv. Doch kaum ist der Vertrag unter Dach und Fach, erlahmt oft das Interesse am Kunden. Plötzlich ist alles „nicht so einfach“ und „kostet extra“. Dies registriert auch der Kunde und geht dann innerlich auf Distanz zum Verkäufer und dessen Unternehmen. Und entsprechend schnell ist er zu einem Lieferantenwechsel bereit, wenn ein anderer Anbieter ihm ein attraktives Angebot unterbreitet - selbst wenn er mit dem Kernprodukt zufrieden ist.

Eine Ursache dafür, dass viele Verkäufer in diese Falle tappen: Ihnen ist nicht bewusst, dass sich komplexe technische Investitionsgüter heute ohne ein gewisses Maß an Service vor und nach dem Verkauf nicht mehr verkaufen lassen, des Weiteren, dass die Kunden bei ihrem Kauf stets Erwartungen hegen, die über das Kernprodukt hinausgehen. Denn was nutzt einem Betrieb beispielsweise die beste Stanzmaschine, wenn die Servicetechniker des Herstellers bei einem Defekt tagelang unerreichbar sind? Deshalb ist der Service für

die meisten Kunden ein Teil des Produkts, das sie gekauft haben, und sie erwarten ganz selbstverständlich, dass er wie gewünscht erbracht wird.

Kostenlosen Service gibt es nicht

Wie viel Service das versprochene Leistungspaket enthält, hängt davon ab, ob der Anbieter sich als „Kistenschieber“ oder „Full-Service-Anbieter“ präsentiert, weiterhin davon, ob er im niedrig- oder hochpreisigen Bereich angesiedelt ist. Wie viel Service es seinen Kunden bieten will, hat folglich jedes Unternehmen selbst zu entscheiden. Wurde ein Serviceversprechen aber gegeben, dann müssen die entsprechenden Leistungen auch erbracht werden. Also müssen sie auch bei der Preiskalkulation berücksichtigt werden, denn im Gegensatz zur Erwartung mancher Kunden gilt: Den kostenlosen Service gibt es nicht. Entweder ist er schon im Preis des Kernprodukts enthalten, oder er wird zu einem späteren Zeitpunkt berechnet.

Viele Verkäufer übersehen zudem, dass ihr Unternehmen mit einem Kunden, wenn es ihm zum Beispiel eine Metallpresse verkauft, sozusagen eine Partnerschaft für die Lebensdauer des Systems einget. Sie betrachten ihren Job als beendet, sobald die Bestellung ausgeliefert ist. Für den

Kunden beginnt nun erst die Zusammenarbeit. Denn nur, wenn die Maschine im Alltag seine Erwartungen erfüllt, ist er mit seiner Investition zufrieden. Und nur dann entsteht bei ihm allmählich neben der technischen eine emotionale Bindung an den Lieferanten. Die Kundenbindung schlägt also in Kundenloyalität um. Das heißt, die Mitarbeiter des Kunden versuchen selbst dann die Beziehung zum Lieferanten aufrecht zu erhalten, wenn ihnen ein anderer Anbieter ein anscheinend günstigeres Angebot unterbreitet. Weil sie wissen: Viele Leistungen des aktuellen Lieferanten sind nicht selbstverständlich. Deshalb wäre ein Lieferantenwechsel mit Unsicherheit und Mehrarbeit verbunden.

Vertrieb und Service müssen kooperieren

Damit eine solche Kundenbindung entsteht, müssen Vertrieb und Service eng miteinander kooperieren. Hier liegt eine Schwachstelle vieler Unternehmen. Oft geben zum Beispiel die Verkäufer den Kunden Service-Versprechen, die die Techniker dann nicht erfüllen können. Umgekehrt verunsichern die Servicetechniker die Kunden in ihrer Kaufentscheidung häufig eher als sie zu bestätigen, etwa, indem sie während des Installierens der Maschine zum Kunden sagen: „Wer hat Ihnen denn das verkauft? Hat Ihnen niemand gesagt...“

Um solche Pannen zu vermeiden, sollten Service und Verkauf bereits in der Verkaufsphase kooperieren - zum Beispiel, indem sie sich, wenn die Kundenwünsche vorliegen, darüber verständigen, was möglich ist. Von einer solchen Zusammenarbeit lernen beide Seiten. Sie schafft zudem die Voraussetzungen, um die Kundenerwartungen zuverlässig zu erfüllen. Im Verkaufsalltag bewährt es sich immer wieder, wenn erfahrene Servicetechniker die Verkäufer zu den abschließenden Verkaufsgesprächen begleiten. Schließlich bügeln sie im Arbeitsalltag die Pannen und Probleme aus. Also entscheidet sich der Kunde leichter zum Kauf, wenn er die Servicetechniker kennt und von ihnen einen positiven Eindruck hat.

Ein guter Kontakt zwischen Verkauf und Service ist auch nötig, weil die Servicetechniker meist als Erste registrieren, wo zum einen beim Kunden in absehbarer

Zehn typische Fehler beim Vertrieb komplexer Investitionsgüter

- Die Vertriebsmitarbeiter präsentieren den Kunden Produkte statt anwendungsorientierte Lösungen für die Gesamtdauer.
- Die Verkäufer führen dem Kunden nicht plastisch vor Augen, welchen geldwerten Nutzen ihm ihr Unternehmen zum Beispiel auch beim Optimieren der Arbeitsabläufe und -Organisation, Vermeiden von Verschwendung sowie Qualifizieren der Mitarbeiter bietet.
- Die Verkäufer geben dem Kunden Leistungsversprechen, die ihr Produkt oder ihre Organisation so nicht erfüllen kann.
- Service und Vertrieb arbeiten nicht Hand in Hand.
- Der „After-Sales“-Service wird nicht strategisch eingesetzt, um Zusatz- und Hochverkäufe zu erzielen und Folgeaufträge zu generieren.
- Überprüfbare Servicestandards und klar definierte Servicepakete fehlen.
- Der Vertrieb führt nicht Buch über (kostenlose) Zusatzleistungen für den Kunden.
- Service und Vertrieb reagieren nur auf Beschwerden, statt aktiv dafür zu sorgen, dass die Kundenzufriedenheit gewahrt bleibt.
- Die persönlichen Bedürfnisse der Ansprechpartner beim Kunden (zum Beispiel Wunsch nach Anerkennung, Absicherung eigener Entscheidungen und Standpunkte) werden nicht ausreichend berücksichtigt.
- Die persönliche Betreuung im „After-Sales“-Bereich zielt nicht darauf ab, Kundenloyalität aufzubauen, damit der Kunde auch bei anscheinend günstigerem Konkurrenzangebot die Treue wahr.

Zeit Probleme auftreten könnten und zum anderen, wo bei ihm weiterer Bedarf besteht. Gelangen diese Informationen zum Verkäufer, kann er sich als mitdenkender Partner profilieren und Folgeaufträge generieren. Dies setzt jedoch voraus, dass der eine die Arbeit des jeweils anderen wertschätzt. Eine solche Beziehung zwischen Service und Vertrieb sollte von der Unternehmens- oder Vertriebsleitung gezielt gefördert werden, etwa durch regelmäßige gemeinsame Besprechungen. Sie sollte zudem Regeln für das Miteinander definieren, zum Beispiel, dass alle größeren Angebote des Vertriebs vom Service nochmals geprüft werden.

Harald R. Klein, Ilsfeld