

Strategische Bedeutung für den Ausbau von Kundenbeziehungen

Mit Serviceleistungen mehr (Folge-)Aufträge erzielen

Peter Schreiber

Der Service hat oft eine strategische Bedeutung für den Auf- und Ausbau von Kundenbeziehungen sowie das Generieren von (Folge-)Aufträgen – speziell beim Vertrieb von Investitionsgütern. Deshalb sollte er dem Vertrieb unterstellt sein, damit er als strategische „Waffe“ genutzt werden kann.

Wir lagern unser Servicegeschäft in eine Service GmbH aus.“ Diese Entscheidung trafen in den zurückliegenden Jahren zahlreiche Hersteller von Investitionsgütern – u. a. aufgrund der Feststellung: Andere Unternehmen verdienen sich mit dem Instandhalten von Maschinen und ähnlichen Serviceleistungen eine „goldene Nase“.

Meist war denn auch mit dem Gründen einer Service GmbH oder dem Umwandeln der Serviceabteilung in ein Profitcenter die Erwartung verknüpft: Dann können wir mit unseren Service- und Instandhaltungsleistungen höhere Umsätze

und Erträge erzielen. Eine begründete Annahme. Doch leider wurde bei den Umstrukturierungsentscheidungen oft nicht ausreichend bedacht, welche strategische Bedeutung der Service für den Auf- und Ausbau von Kundenbeziehungen und das Akquirieren von Folgeaufträgen hat – gerade für Hersteller von Investitionsgütern.

Interessenkonflikte zwischen Service und Vertrieb

In der Praxis ergeben sich aus dem Auslagern des Servicegeschäfts in eine eigene Unternehmung beim

Betreuen der Kunden oft eine Reihe von Problemen, da Vertrieb und Service dann partiell unterschiedliche Interessen und Ziele haben.

Hierfür ein Beispiel: Eine eigenständige Service GmbH lebt – vereinfacht formuliert – davon, dass sie Maschinen und Anlagen wartet und repariert. Deshalb ist sie nicht unglücklich darüber, wenn an einer Maschine häufig Störungen auftreten. Denn dies bedeutet für sie mehr Aufträge, also mehr Umsatz. Und das prägt (unbewusst) vielfach das Verhalten ihrer Mitarbeiter im Arbeitsalltag und Kundenkontakt. Das Interesse der Vertriebsmitarbeiter ist ein anderes. Sie möchten, dass



Foto: SMS group

Das Entwickeln von Service- und Instandhaltungskonzepten nimmt auch für die Anlagenbauer in der Stahlindustrie einen immer größeren Stellenwert ein

die verkauften Maschinen und Anlagen möglichst störungsfrei laufen, damit der Kunde zufrieden ist und ihnen Folgeaufträge erteilt.

Ein weiteres Beispiel: Angenommen ein Kunde ruft beim Key-Accounter eines Investitionsgüterherstellers an und sagt: „Die Maschine, die sie uns verkauft haben, macht seltsame Geräusche. Kann ein Techniker von ihnen mal vorbei kommen und nachschauen, was die Ursache ist?“ Dann antwortet der Key-Accounter, wenn der Service dem Vertrieb unterstellt ist: „Kein Problem. Ich schicke jemand vorbei.“ Eher zögerlich ist er mit einer entsprechenden Antwort, wenn der Service als eigenständige Unternehmung oder Profit-Center organisiert ist. Denn dann denkt er bei einer solchen Anfrage fast automatisch: „Wenn ich dem Serviceleiter sage: Fahrt da mal hin, dann wird er erwidern: Gerne. Doch dafür brauchen wir zunächst einen Auftrag, und das kostet Euch beziehungsweise Eueren Kunden soundsoviel.“ Also ist für den Key-Accounter zumindest die Versuchung groß, den Kunden zu vertrösten.

Service für Kundenzufriedenheit und -bindung wichtig

Dieses Zögern spürt der Kunde. Also denkt er irgendwann: „Wenn die mir den gewünschten Service nicht bieten wollen oder können, dann beauftrage ich hiermit ein anderes Unternehmen.“ Er kontaktiert also entweder selbst einen anderen Anbieter oder ist schnell zu einem Anbieterwechsel bereit, wenn ihm ein anderes Unternehmen ein entsprechendes Angebot unterbreitet.

Die Folge: Der Kunde baut entweder zu einem Mitbewerber des Unternehmens oder einem Serviceanbieter, der mit einem Mitbewerber kooperiert, eine Lieferanten- und somit Vertrauensbeziehung auf. Deshalb stellt sich für ihn, wenn eine Neu- oder Ersatzanschaffung ansteht, auch die Frage: Soll ich die Maschine bei meinem bisherigen Lieferanten oder einem anderen An-

bieter kaufen? War er mit dem Service seines bisherigen Lieferanten unzufrieden, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er den Lieferanten wechselt. Denn für die Kunden von Herstellern von Investitionsgütern gilt: Sie gehen aus ihrer Sicht mit dem Kauf einer Maschine eine partnerschaftliche Beziehung mit deren Lieferanten über die Laufzeit der Maschine ein. Enttäuscht sie der Partner in diesem Zeitraum, suchen sie sich einen neuen.

Den Service dem Vertrieb unterstellen

Immer wieder sollten sich deshalb gerade Hersteller von Investitionsgütern vor Augen führen:

- ▷ Die Qualität ihres Services entscheidet weitgehend darüber, wie intensiv die Bindung ihrer Kunden an ihr Unternehmen ist. Und:
- ▷ Der Service hat eine zentrale Bedeutung für das Absichern des Neu- und Ersatzgeschäfts. Nur sekundär sollte er deshalb dem Erzielen von zusätzlichen Deckungsbeiträgen dienen.

Folglich sollte der Service in der Regel dem Vertrieb unterstellt sein (und bleiben) – und nicht in eine eigenständige GmbH ausgelagert werden.

Möchte ein Unternehmen den Verkauf von Serviceleistungen pushen, ist es meist Erfolg versprechender, in den Zielvereinbarungen im Vertrieb zum Beispiel festzuschreiben: „15 % des Umsatzes (beziehungsweise Deckungsbeitrags) sollen mit Serviceleistungen erzielt werden.“ Und häufig empfiehlt es sich, eine Ergänzung hinzuzufügen wie „... und hiervon muss ein Drittel aus Kontrakten mit Mitbewerberkunden stammen“ – denn der Service ist oft der Hebel, um Mitbewerber Kunden abzugewinnen.

Doch wie kann der Vertrieb von Serviceleistungen gepusht werden? Um dieses Ziel zu erreichen, ist meist eine Einstellungsänderung auf mehreren Ebenen bei den Vertriebs- und Servicemitarbeitern nötig. Zum einen gilt es,

ihnen zu vermitteln, welche zentrale Bedeutung der Service für die Kundenbindung und den Aufbau neuer Kundenbeziehungen hat. Zum anderen gilt es, bei ihnen mit dem Vorurteil aufzuräumen, dass der Service sich weitgehend auf das Instandhalten von Maschinen und Anlagen reduziert.

An Kundenwunsch orientierte Servicekonzepte

Ein guter Service umfasst mehr. Denn letztlich haben Industriekunden kein Interesse an den Serviceleistungen, die mit dem Instandhalten verbunden sind. Sie sind für sie nur ein Mittel, um übergeordnete Ziele zu erreichen. Was sich Industriekunden wünschen ist, dass die von ihnen gekauften Maschinen störungsfrei laufen – also ihre Funktion in der Organisation erfüllen. Sie erwarten zudem, dass die gekauften Maschinen und installierten Anlagen so funktionieren, dass sie mit ihnen möglichst effektiv – also zeit- und kostensparend sowie ihren Qualitätsanforderungen entsprechend – arbeiten können. Die Kunden wünschen sich also eine hohe Verfügbarkeit und niedrige Prozesskosten. Dies gilt es, den Vertriebs- und Servicemitarbeitern zu vermitteln.

An den genannten Punkten sollten denn auch alle Überlegungen ansetzen, die darauf abzielen, den Kunden passgenaue Serviceangebote zu unterbreiten. Diese können abhängig vom Bedarf des Kunden und davon, welche Bedeutung die Maschinen und/oder Anlagen für dessen Leistungserbringung haben, völlig unterschiedlich strukturiert sein.

Zwei Beispiele aus der Praxis

Dies verdeutlichen zwei Beispiele aus der Praxis:

- ▷ Angenommen, eine Pumpe hat für die Leistungserbringung eines Kunden eine geringe Relevanz. Das heißt, wenn sie ausfällt liegt

nicht die Produktion lahm. Dann kann die Service- und Instandhaltungsstrategie zum Beispiel lauten: Wir inspizieren und warten die Pumpe nicht pro-aktiv. Wir reparieren sie vielmehr im Bedarfsfall, also wenn sie ausfällt, oder tauschen sie dann gegen eine neue binnen 24 h aus.

- ▷ Angenommen nun, die Pumpe ist für die Leistungserbringung eines Kunden von zentraler Bedeutung. Dann könnte die Servicestrategie und das damit verbundene Serviceangebot lauten: Wir tauschen solche Verschleißteile wie zum Beispiel die Gleitringdichtungen, die nach einer Laufzeit von 1 000 h meist verschlissen sind, nach 900 h aus, um die Zahl der Störungen zu minimieren. Und wenn am Funktionalisieren der Pumpe die gesamte Produktion hängt? Dann könnte die Instandhaltungs- und somit auch Servicestrategie zum Beispiel lauten: Wir nehmen nicht nur in definierten Zeitabständen einen Austausch aller Verschleißteile vor, sondern inspizieren auch in einem definierten Zeitintervall alle Komponenten der Maschine oder Anlage, um sie abhängig von ihrem Verschleiß zu erneuern.

Den Nutzen aufzeigen und vorrechnen

Das Entwickeln solch differenzierter Service- und Instandhaltungskonzepte (mit dem Kunden), die letztlich die Basis von Wartungsverträgen sind, ist eine Vertriebsaufgabe. Vertriebsaufgabe ist es auch, den Kunden die hinter den Wartungsverträgen steckenden Serviceleistungen zu „verkaufen“. Das Problem hierbei: Oft ist den Kunden die Bedeutung der einzelnen Serviceleistungen für das Erreichen ihrer Ziele „hohe Verfügbarkeit“ und „Minimierung der Prozesskosten“ nicht bewusst. Deshalb neigen sie dazu, die zuweilen auch gesetzlich vorgeschriebenen Wartungs- und Serviceverträge beim billigsten Anbieter abzuschließen und möglichst kurze Laufzeiten zu vereinbaren.

Also stehen die Vertriebsmitarbeiter vor der Herausforderung, den Kunden aufzuzeigen, welche Bedeutung die Serviceleistungen für das Erreichen ihrer übergeordneten Ziele haben. Hierfür müssen sie die Prozesse und Abläufe in der Kundenorganisation kennen und wissen, welche Relevanz die dem Kunden verkauften Maschinen und Anlagen für dessen Leistungserbringung haben. Denn nur dann können sie ihm aufzeigen, welche Konsequenzen sich für ihn ergeben, wenn zum Beispiel Teile seiner Produktion stillstehen, weil eine Komponente einer Maschine oder Anlage defekt ist. Hierin müssen Vertriebsmitarbeiter geschult werden.

Die Leistung sichtbar und erfahrbar machen

Eine weiterer Grund, warum Kunden vielfach den Nutzen und somit Wert eines guten Services nicht sehen, ist: Eine gute Instandhaltung zeigt sich gerade darin, dass im Betriebsalltag kaum Störungen auftreten. Deshalb fragen sich die übergeordneten Entscheider zuweilen: „Warum sollen wir so viel Geld für das Inspizieren und Warten ausgeben? Es läuft doch alles wie geschmiert.“

Eine Ursache hierfür ist: Nach ihrem Eintreffen beim Kunden verschwinden die Servicemitarbeiter der Lieferanten meist in den Bürotagen oder Werkshallen, um dort ihre Arbeit zu verrichten. Anschließend fahren sie entweder wieder nach Hause oder zu einem anderen Kunden. Der Geschäftsführer oder kaufmännische Leiter des Kunden begegnet also den Servicemitarbeitern in der Regel nicht. Deshalb ist ihm oft nicht klar, welche Arbeiten diese im Hintergrund verrichten, damit sein Unternehmen zum Beispiel das übergeordnete Ziel „störungsfreie Produktion“ erreicht. Das Einzige, was er Monat für Monat sieht ist, wie viel Geld sein Unternehmen für das Warten bezahlt. Also ist bei ihm die Versuchung groß, hier den Rotstift anzusetzen. Deshalb ist es wichtig, mit den Service- und Vertriebsmit-

arbeitern Strategien zu erarbeiten, wie die für den Kunden erbrachten Leistungen für diesen sichtbar gemacht werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Wartung (teils) per Fernwartung erfolgt.

Wichtig ist ein Schulen der Servicemitarbeiter im Außendienst auch, weil sie meist als Erste erfahren, wo es zum Beispiel in der Produktion des Kunden klemmt. Das heißt, sie erfahren im Gespräch mit den (Produktions-)Mitarbeitern des Kunden, wo mögliche Ansatzpunkte liegen, um dessen Prozesskosten weiter zu senken und wo der Vertrieb ihres Unternehmens eventuell mit weiteren Verbesserungsvorschlägen beim Kunden vorstellig werden könnte.

Sie erfahren bei ihrer Alltagsarbeit zudem, womit Mitbewerber, mit denen der Kunde ebenfalls eine Lieferantenbeziehung unterhält, Probleme haben. Also können sie dem Vertrieb auch die nötigen Infos liefern, um beim Kunden z. B. folgenden Vorschlag zu begründen: „Was halten Sie davon, wenn wir künftig auch die Instandhaltung der Maschinen, die Sie von unserem Mitbewerber X gekauft haben, übernehmen. Das hat für Sie den Vorteil, dass Sie fortan, wenn es um das Instandhalten geht, nur noch einen Ansprechpartner haben. Außerdem haben Sie künftig nicht mehr das Problem, dass Sie ...“

Wenn es Ihnen gelingt, Ihren Kunden von diesem Vorschlag zu überzeugen, haben Sie Ihren lästigen Mitbewerber, wenn es um Neu- oder Ersatzanschaffungen geht, bereits so gut wie aus dem Boot gedrängt. Denn wenn Ihre Mitarbeiter im Gegensatz zu den Mitarbeitern Ihres Mitbewerbers regelmäßig beim Kunden ein- und ausgehen, wissen sie mehr über dessen realen Bedarf; außerdem sind Sie dann in seinen Augen der bessere und zuverlässigere Partner.

Peter Schreiber, Inhaber der auf den Vertrieb von Industriegütern und -dienstleistungen spezialisierten Management- und Vertriebsberatung Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld bei Heilbronn.