

Submissions ANZEIGER



13.06.2018

Nr. 112

Tageszeitung für öffentliche und private Ausschreibungen sowie Informationen für Baugewerbe, Handwerk, Industrie und Handel

Mit Serviceleistungen mehr (Folge-)Aufträge erzielen

Der Service hat 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.

VON PETER SCHREIBER

Wir lagern unser Servicegeschäft in eine Service GmbH aus.“ Diese Entscheidung trafen in den zurückliegenden Jahren zahlreiche Hersteller

von Investitionsgütern – unter anderem 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 erzielen wir mit unseren Service- und Instandhaltungsleistungen

höhere Umsätze und Erträge. 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 Probleme, da Vertrieb und Service dann partiell unterschiedliche Interessen und Ziele haben.

Fortsetzung auf Seite 24

Mit Serviceleistungen ...

Fortsetzung von Seite 1

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 die verkauften Maschinen und Anlagen möglichst störungsfrei laufen, damit die Kunden zufrieden sind 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 solchen 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‘, 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, dann beauftrage ich hiermit ein anderes Unternehmen.“ Er kontaktiert also entweder 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 bei Neu- oder Ersatzanschaffung auch die Frage: Soll ich die Maschine bei meinem bisherigen Lieferanten oder einem anderen Anbieter 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 partnerschaftlichen 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 Service 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 puschen, ist es meist



Foto: www.schreiber-training.de

erfolgsversprechender, in den Zielvereinbarungen im Vertrieb zum Beispiel festzuschreiben: „15 Prozent des Umsatzes (beziehungsweise Deckungsbeitrags) sollen mit Serviceleistungen erzielt werden.“ Und häufig empfiehlt es sich, eine Ergänzung hinzu zu fügen wie „...und hiervon muss ein Drittel aus Kontrakten mit Mitbewerberkunden stammen“ – denn der Service ist oft der Hebel, um Mitbewerbern Kunden abzufragen.

Doch wie kann der Vertrieb von Serviceleistungen gepuscht werden? Um dieses Ziel zu erreichen, ist meist eine Einstellungsänderung der Vertriebs- und Servicemitarbeiter auf mehreren Ebenen 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: Der Service reduziert sich weitgehend auf das Instandhalten von Maschinen und Anlagen.

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. Industriekunden wünschen sich, 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 auch alle Überlegungen ansetzen, die darauf abzielen, den Kunden passgenaue Serviceangebote zu unterbreiten. Diese können abhängig vom Bedarf des Kunden und da-

spiel die Gleitringdichtungen, die nach einer Laufzeit von 1000 Stunden meist verschlissen sind, nach 900 Stunden aus, um die Zahl der Störungen zu minimieren. Und wenn am Funktionieren der Pumpe die gesamte Produktion hängt? Dann könnte die Instandhaltungs- und somit 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 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 soll 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 Büroetagen 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

von, welche Bedeutung die Maschinen und Anlagen für dessen Leistungserbringung haben, völlig unterschiedlich strukturiert sein.

Zwei Beispiele aus der Praxis Hierfür zwei Beispiele.

Beispiel 1: 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 Stunden aus.

Beispiel 2: 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 Verschleißteile wie zum Bei-

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

Mit dem Service Mitbewerber verdrängen

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 zum Beispiel 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 & PARTNER
Eisenbahnstraße 20/1
D - 74360 Ilfeld
Tel.: ++49/70 62-96 96 8
zentrale@schreiber-training.de
<http://www.schreiber-training.de>