



Ein offensives Servicekonzept trägt dazu bei, den Vertriebs- und Markterfolg eines Unternehmens zu steigern.

Unternehmensstrategie

Wachstums- und Erfolgsturbo Service

Viele Hersteller von Investitionsgütern erachten den Service noch primär als einen Umsatz- und Margen-Bringer. Sie nutzen ihn jedoch noch kaum strategisch, um den Markterfolg ihres Unternehmens mit System zu steigern.

VON PETER SCHREIBER UND
HARTMUT PLEYER

Unser Markterfolg beruht auf der Leistungsfähigkeit und Qualität unserer Produkte – dieses Credo prägte jahrzehntelang das Denken und Handeln der meisten Anbieter von Industrie- bzw. Investitionsgütern. Der Service wurde lediglich als eine notwendige Folge des Produktvertriebs gesehen. Die Kunden erwarteten einen After-Sales-Service – zum Beispiel die Versorgung mit Ersatzteilen sowie die Inspektion und Wartung

der Maschinen. Also bekamen sie ihn.

Dieses Denken hat sich geändert. Denn aufgrund des häufig bestehenden technischen Patts zwischen den Produkten der verschiedenen Anbieter von Investitionsgütern entscheidet sich heute der Markterfolg der Unternehmen nicht mehr allein über die Leistungsfähigkeit und Qualität ihrer Produkte. Entscheidend ist vielmehr die kundenorientierte Gesamtlösung; also der Nutzen, den die Zielkunden während der gesamten Nutzungsdauer aus dem Gesamtpaket „Produkt plus Service“ ziehen.

Service ist heute mehr als After-Sales-Service

Das haben viele Anbieter speziell im B2B-Bereich erkannt. Deshalb bauten sie in den zurückliegenden Jahren ihr Serviceangebot aus und der klassische After-Sales-Service wurde 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 – auch, weil die Unternehmen in der offensiven Vermarktung von solchen kunden- und nutzungsorientierten Service-Paketen eine Chance sahen, sich gegenüber ihren Mitbewerbern zu profilieren. Und die Produkte? Sie werden zunehmend nur noch als ein Mittel gesehen, um die von den Kunden gewünschte „ganzheitliche“ Lösung zu realisieren.

Zu Recht! Denn: „Der Kunde braucht“ – zugespitzt formuliert – „keine Bohrer, sondern Löcher.“ Bezogen auf das offensive Vermarkten von Serviceleistungen bedeutet dies:

- > Der Kunde braucht keine Ersatzteile, er braucht Standzeit
- > Er braucht keine Störungsbeseitigung, er braucht Störungsvermeidung und Prozesssicherheit
- > Er braucht Verfügbarkeit, Prozesskostenreduzierung und Gesamtanlagen-Effizienz
- > Und, und, und.

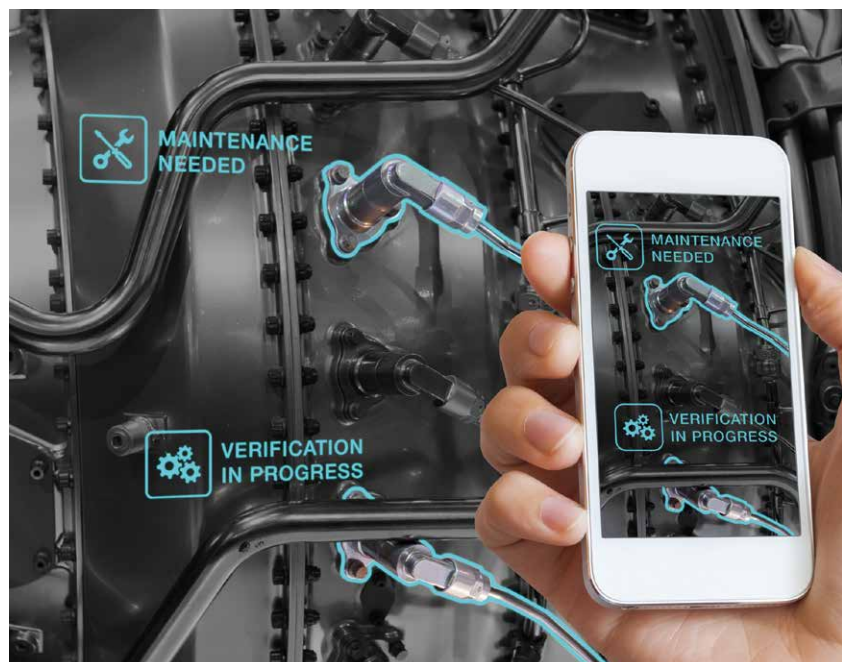
Aus Herstellern werden „herstellende Dienstleister“

Eine solche kundennutzen-orientierte Marktbetrachtung und -bearbeitung trägt Früchte. Das beweisen im B2B-Bereich 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. Für die Hersteller bedeutet dies: Sie werden zunehmend herstellende Dienstleister.

Der klassische After-Sales-Service wird zunehmend durch Pre-Sales- und Ad-Sales-Service-Pakete ergänzt.

Eine zentrale Voraussetzung für eine solche Marktbearbeitungsstrategie ist nicht nur eine entsprechende strategische Positionierung des Bereichs Service im Markt, sondern auch im eigenen Unternehmen. Wichtig ist zudem ein funktions- und bereichsübergreifendes Bewusstsein, dass im digitalen Zeitalter für den Markt- und somit Unternehmenserfolg ein offensiver Servicevertrieb mindestens ebenso wichtig ist wie ein aktiver Produktvertrieb.

Der Kunde braucht keine Störungsbeseitigung, sondern Prozesssicherheit.



Die damit zusammenhängenden Grundentscheidungen kann nur das Top-Management treffen. Dieses ist und bleibt der Motor dafür, dass sich der für das Umsetzen einer solchen Strategie erforderliche Bewusstseinswandel in der gesamten Organisation vollzieht.

Mit einem offensiven Servicekonzept den Erfolg steigern

Ein offensives Servicekonzept bietet zahlreiche strategischen Möglichkeiten bzw. Hebel, um den Vertriebs- und Markterfolg eines Unternehmens zu steigern. Die wichtigsten seien hier genannt:

1. Differenzierung zum Wettbewerb: Kundengewinnung und Wettbewerber-Verdrängung
2. Sicherstellen der Kundenzufriedenheit: Kundensicherung/-loyalisierung, 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 die Marktanalyse und über den Anwenderbedarf: kontinuierliche Verbesserung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen (KVP) sowie Entwicklung von Innovationen im eigenen Unternehmen.

Alle genannten Hebel zur Erfolgssteigerung sind den Herstellern von Industrie- bzw. Investitionsgütern bekannt. Trotzdem spielen aktuell noch viele von ihnen

in der Praxis nur auf einem „Instrument“; nur selten wird daraus strategisch ein professionelles „Orchester“ geformt.

Mankos beim Realisieren eines offensiven Servicevertriebs

Warum dies so ist, untersuchte die Hochschule Mannheim bereits vor etwa einem Dutzend Jahren zusammen mit Peter Schreiber & Partner in der Studie „Vermarktung von Serviceleistungen in der Industriegüterbranche“. Dabei zeigten sich folgende Problem- bzw. Handlungsfelder:

- > 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 (Problem-)Lösungen, im Tagesgeschäft wird aber noch primär an die Produkte und deckungsbeitragsträchtigen Ersatzteile statt an die strategischen Dimensionen der Serviceleistungen gedacht.
- > Der Service ist zwar bereits ein zentrales Element der Vision, es fehlt aber noch eine 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 von der Geschäftsleitung/dem Vorstand nicht eindeutig instruiert und ausreichend für die damit verbundenen Aufgaben qualifiziert. Sie betrachten zum Beispiel das gezielte Forcieren der Vermarktung der Serviceleistungen nicht als eine ihrer strategischen Kernaufgaben. Sie haben für den Verantwortungsbereich „Vermarktung von Serviceleistungen“ keine Balanced Score Card und keinen Sellingplan. Deshalb geraten die mit der Aufgabe „Strategische Vermarktung der Serviceleistungen“ verbundenen Teilaufgaben im operativen Tagesgeschäft vielfach aus dem Blick.
- > Die Vertriebs- und Servicemitarbeiter sind für einen offensiven Serviceverkauf nicht adäquat qualifiziert und trainiert. Sie sind zudem nicht mit den nötigen verkaufsfördernden Tools ausgerüstet. Die Mitarbeiter spüren diese

Serviceleistungen verkaufen: 7 Praxis-Tipps

Serviceleistungen sind nicht nur ein Stellhebel für ein profitables Wachstum. Sie sind auch ein Instrument zur Kundenbindung und Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb; außerdem ein Innovationstreiber bei der Entwicklung neuer Produkte. Nachfolgend sieben Impulse, wie Sie das Geschäft Ihres Unternehmens mit Serviceleistungen systematisch und konsequent ausbauen können.

1. **Sind Ihre Service-Geschäftsmodelle und -Ziele auf Ihre Unternehmensziele ausgerichtet?** Schärfen Sie Ihre Service-Strategie. Eine klare und transparente Service-Strategie verbessert den Umsatz – durch ein konsequentes Bearbeiten der Zielkunden und Branchen, den Ertrag – durch einen fokussierten Einsatz Ihrer Ressourcen und die Differenzierung – durch eine gezielte Positionierung gegenüber dem Wettbewerb.
2. **Entsprechen Ihre Serviceleistungen den Anforderungen und Erwartungen Ihrer Zielkunden?** Erweitern Sie Ihr Service-Portfolio. Durchgängige und innovative Serviceleistungen haben Einfluss auf den Umsatz – durch das Gewinnen neuer und das Durchdringen bestehender Kunden, den Ertrag – durch bessere Preise für innovative Mehrwert-Leistungen und die Kundenbindung – ein durchgängiges Portfolio reduziert die Anzahl der Lieferanten.
3. **Sind Ihre Kunden mit Ihrer Service-Reaktionszeit und Lieferqualität zufrieden?** Straffen Sie Ihre Service-Prozesse. Schlanke, auf die Anforderungen Ihrer Kunden ausgerichtete Prozesse sichern den Ertrag – durch niedrige Prozess- und Reklamationskosten und die Kundenbindung – durch eine schnelle und zuverlässige Reaktion auf Kundenanfragen.
4. **Hat Service den richtigen Stellenwert in Ihrem Unternehmen?** Stärken Sie Ihre Service-Organisation. Eine eigenständige, schlagfertige Service-Organisation steigert den Umsatz – durch eine bessere Positionierung der Serviceleistungen in der Gesamtlösung und den Ertrag – durch eine effizientere Steuerung der Ressourcen.
5. **Ist Ihr Service-Führungsteam in die Strategiprojekte involviert?** Fördern Sie Ihre Service-Führungs- und Managementkultur. Die konsequente und zielgerichtete Einbindung der Service-Führungskräfte in die Strategiprojekte hat Einfluss auf den Umsatz – durch die Nutzung langjähriger, praktischer Erfahrungen und den Ertrag – durch einen höheren Umsetzungsfokus.
6. **Entsprechen Wachstum und Ertrag Ihrer Serviceleistungen den Erwartungen?** Optimieren Sie Ihre Service-Vermarktung: Die Einführung von servicespezifischen Vermarktungskonzepten erhöht den Umsatz – durch einen spezialisierten Service-Vertrieb, den Ertrag – durch einen zielgruppengerechten Preis- und Marketingansatz und die Differenzierung – durch Kundennähe und einen proaktiven Vertriebsansatz.
7. **Haben Sie den Überblick über Ihre Kundenanfragen?** Setzen Sie moderne Service-Tools ein. IT-gestützte und digitale Service-Tools helfen Ihnen, eine Transparenz Ihrer Kundenvorgänge herzustellen. Sie optimieren zudem den Umsatz – da Anfragen zeitnah und zuverlässig bearbeitet werden, den Ertrag – durch eine effiziente Steuerung der Ressourcen und die Innovation – durch individuelle und digitale Leistungen

Unternehmens- und marktspezifisch kann es zu den dargestellten Lösungsansätzen weitere Ansätze geben. Eine erste Analyse mit Handlungsempfehlungen schafft schnell Klarheit, welche Potenziale noch ausgeschöpft werden können.

Defizite und „sperren“ sich entweder mental gegen den Verkauf von Serviceleistungen oder stellen entsprechende Versuche nach einiger Zeit frustriert ein.

Bei den genannten „Problemfeldern“ gab es im zurückliegenden Jahrzehnt bei vielen Herstellern von Industriegütern schon be-

achtliche positive Veränderungen – unter anderem, weil sie die strategische Relevanz des Services für ihren Markterfolg erkannten. Dessen ungeachtet kämpft das Gros von ihnen im Betriebsalltag aber weiterhin mit den vorgenannten Problemen wie Expertenbefragungen zeigen. Dies auch, weil sich im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung, zu der auch die ver-



Vertriebs- und Servicemitarbeiter müssen für einen offensiven Serviceverkauf adäquat qualifiziert und trainiert sein.

stärkte Nutzung von KI-Lösungen zählen, die Serviceerwartungen ihrer Zielkunden verändert haben und dies weiterhin tun.

Den Servicevertrieb in der Strategie und im Arbeitsalltag verankern

Deshalb stellt sich für viele Hersteller von Investitionsgütern weiterhin die Frage, wie können besagte Defizite behoben werden und die strategischen Chancen eines Ser-

vice-Vermarktungskonzepts offensiv genutzt werden – eventuell auch mithilfe von KI-Lösungen. Dies setzt jedoch weiterhin voraus: Die Geschäftsleitung beziehungsweise der Vorstand muss zunächst eine strategische Grundsatzentscheidung treffen, welche Rolle der Service beim Realisieren der Unternehmensvision und Erreichen der Unternehmensziele spielt. Ist der Service diesbezüglich relevant, gilt es ein bereichsübergreifendes Projekt „Ser-

vice Excellence“ aufzulegen. Dieses strategisch wichtige Projekt muss Chefsache sein und bleiben! Dies bedeutet: Im Lenkungsausschuss des Projekts ist die Geschäftsleitung/der Vorstand persönlich vertreten, damit für alle direkt und indirekt Betroffenen sichtbar wird, welche strategische Relevanz die Unternehmensspitze dem Service beimisst.

Die Projektleitung wiederum muss zunächst eine Marktanalyse durchführen und daraus die verschiedenen strategischen und organisatorischen Optionen ableiten. Nach der Diskussion dieser Optionen im Lenkungsausschuss ist unter anderem für den Vertriebs- und Servicebereich eine erste Balanced Score Card nebst korrespondierendem Aktions- sowie Marketing- und Sellingplan auszuarbeiten, die Jahr für Jahr weiterentwickelt werden.

Das heißt letztlich: Der Service muss erkennbar fest in der Unternehmensstrategie verankert sein; es muss zudem ein nachhaltiges, professionelles Vermarktungskonzept für ihn existieren, damit sich die gewünschten Veränderungen und angestrebten Erfolge einstellen.

www.schreiber-training.de

Peter Schreiber, Inhaber, Hartmut Pleyer, Seniorberater, Trainings- und Beratungsunternehmen Peter Schreiber & Partner