Servicevertrieb

Mit Serviceleistungen gutes Geld verdienen

Wir wollen auch mit unseren Serviceleistungen Geld verdienen. Dieses Ziel verfolgen immer mehr Hersteller von Investitionsgütern – auch, weil sie bei zahlreichen Dienstleistern speziell im IT-Bereich registrieren, welch attraktive Gewinnmargen sich mit Serviceleistungen erzielen lassen.

Viele Industrieunternehmen erbringen seit Jahrzehnten kostenlos zahlreiche Serviceleistungen für ihre Kunden –

- teils um ihre Kunden an sich zu binden,
- teils um sich vom Wettbewerb zu differenzieren,
- teils um ihrem Vertrieb ein Rabattmittel für die Preisverhandlungen an die Hand zu geben.

Autor
Peter Schreiber ist Inhaber der B2B-Vertriebsberatung „Peter Schreiber & Partner“ in Ilsfeld

Oft ist der kostenlose Service aber auch schlicht Tradition.
Das heißt: Sowohl die Unternehmen als auch ihre Kunden sind es gewohnt, dass die Serviceleistungen zwar erbracht werden, aber – zumindest als Kostenpunkt – nie in der Rechnung auftauchen.
Doch seit einigen Jahren findet diesbezüglich bei den Herstellern von Industriegütern ein Umdenken statt – nicht nur, weil die Gewinnmargen bei ihren technischen Gütern sinken, sondern auch weil die Serviceerwartungen ihrer Kunden kontinuierlich steigen und der meist personalintensive Service viele Ressourcen bindet. Deshalb verdichtete sich bei vielen Unternehmensleitungen in den zurückliegenden der Wunsch „Künftig sollen unsere Kunden für den Extra-Service bezahlen“ – auch weil der Erfolg vieler Industriedienstleister speziell im IT-Bereich beweist: Mit exzellenten Serviceleistungen lassen sich Spitzen-Gewinnmargen erzielen.

Jeder Service verursacht Kosten

Hinzu kommt: Im Digitalzeitalter wird jede Abteilung viel umfassender und regelmäßiger als früher daraufhin überprüft, inwieweit sie gewinnbringend oder zumindest kostendeckend arbeitet. Das gilt auch für die Servicebereiche der Unternehmen. Und zunehmend wird auch analysiert, welche Deckungsbeiträge die einzelnen „Serviceprodukte“ erwirtschaften und welche Kosten diesen gegenüberstehen.
Ist erst einmal die Entscheidung getroffen „Künftig wollen …“ oder „…müssen wir auch mit unserem Service Geld verdienen“, dann werden von den Unternehmensleitungen oft rasch Umsatz- und Ertragsziele definiert – nicht selten, ohne dass vorab geklärt wurde:

- Wie arbeiten der Produktvertrieb bzw. Vertrieb Neuanlagen und der Servicevertrieb künftig zusammen?



Quelle: ArGe Medien im ZVEH

Ein Elektrofachmann erklärt einem Kunde die Steuerung

- Welche Servicepakete offerieren wir unseren Kunden mit welchen Nutzen-Argumenten?
- Wie werden die (bisher kostenlosen) Service-Leistungen bepreist?
- Wie werden die (internen und externen) Kunden hierüber informiert? Und:
- Welche (zusätzlichen) Ressourcen stehen den Servicebereichen für die Zielerreichung zur Verfügung?

Die Folge: Die Verantwortlichen in den Servicebereichen stehen vor einem Berg Aufgaben, ohne zu wissen:

- Wann sollen wir all diese Punkte abarbeiten?
- Womit fangen wir am besten an? Und:
- Wie hängen diese Themen zusammen?

Welchen Service bieten wir wem an?

Die zentrale Grundüberlegung zum Bewältigen dieses Aufgabenpakets ist die Frage: Was sind die richtigen Serviceprodukte in richtiger Kombination für die richtigen Kunden? Um die richtigen Serviceprodukte zu definieren, ist es nötig, die Kundenanforderungen und -erwartungen zu kennen. Das setzt eine breite und tiefe Kundenkenntnis voraus, die ein exaktes Bewerten der Servicefaktoren ermöglicht.

Serviceleistungen, für die Kunden bereit sind zu bezahlen, berücksichtigen mindestens folgende vier Faktoren:

1. **Nutzen:** Nur wenn ein Kunde einen Service wirklich braucht und dieser ihm Mehrwerte verspricht, ist er bereit, ihn zu kaufen. Um den Nutzen der Services detailliert zu betrachten, muss der Wertschöpfungsprozess der Zielgruppe durchleuchtet werden. Denn nur so lässt sich eine quantitative Bewertung durchführen. Hierbei gilt es auch, das Zusammenspiel von Neuanlagen-Vertrieb und Service-Bereich zu beachten, damit der Kunde als Ganzes betrachtet wird.
2. **Innovation:** Es muss nicht immer die technische „high end-Lösung“ sein, die den Titel Service-Innovation verdient. Je nach Branche kann es auch eine Prozessinnnovation (also zum Beispiel wie der Servicebereich mit dem Kunden zusammenarbeitet), oder ein innovatives Leistungspaket sein. Insbesondere über Leistungspakete – beispielsweise bestehend aus Finanzierung, Beratungsleistungen, einem Top-Service und einer Entwicklungszusammenarbeit – können sich Unternehmen gegenüber ihrem Wettbewerb profilieren.
3. **Emotion:** Erfahrene (technische) Verkäufer wissen, dass häufig nicht rationale, also zum Beispiel technische oder betriebswirtschaftliche Erwägungen, sondern emotionale Motive den Ausschlag für eine positive Kaufentscheidung geben, denn: Serviceleistungen werden auch im Digital- und KI-Zeitalter noch häufig von Menschen für Menschen erbracht, und diese werden von ihnen auch gerne in Anspruch genommen, sofern sie bei ihnen positive Gefühle wecken – zum Beispiel, weil sie ihnen die Arbeit erleichtern. Oder weil sie ihr Sicherheitsgefühl erhöhen.
4. **Kontinuität/Qualität:** Einen Reparaturauftrag binnen 24 Stunden anzunehmen und zu erledigen, weil man zufällig gerade in der Gegend ist, macht noch keinen exzellenten Service aus – insbesondere dann nicht, wenn es beim nächsten Mal wieder eine Woche dauert. Nur wenn eine Serviceleitung mit hoher Qualität zuverlässig und zwar kontinuierlich erbracht wird, löst sie bei Kunden Begeisterung aus.

Eine so strukturierte Untersuchung, um „die richtigen Serviceprodukte in der richtigen Kombination“ zu finden, hat unter anderem folgenden positive Effekte: Sie zeigt,

- was dem Kunden wichtig oder unwichtig ist,
- welches „Serviceprodukt“ eine hohe oder niedrige Zahlungsbereitschaft erzeugt und
- welche Produkte das Unternehmen real vom Wettbewerb differenzieren und welche Leistungen noch besser werden müssen.

Der Untersuchungsprozess startet üblicherweise mit der internen Betrachtung und Konzeption – unter Beteiligung aller Fachabteilungen. Liegt ein entscheidungsfähiges Konzept vor, werden ausgewählte Kunden hinsichtlich der wichtigen Details befragt. Danach folgt ein iterativer Prozess zur Verfeinerung des Konzepts.

Was ist den Kunden der Service wert?

Hierzu zählt auch, mit den Zielkunden über deren Zahlungsbereitschaft zu sprechen. Denn was nützt das beste Serviceangebot, wenn der Kunde dieses nicht bezahlen möchten? Auch hierbei ist eine interne Kalkulation der Kundenbefragung vorgeschaltet. Verschiedene Ansätze und Mischkalkulationen führen zu einem markfähigen Preis.

Die reine Kostenkalkulation ist die Basis für weitere Zuschläge – zum Beispiel aufgrund des Innovationgrads oder der garantierten Kontinuität und Qualität.

Ein Betrachten der Wettbewerber-Preise gehört ebenfalls dazu. Dabei ist aufgrund der unterschiedlichen Kombination von Serviceleistungen, Vertragssituationen, Verfügbarkeit usw. eine Vergleichbarkeit jedoch meist nur eingeschränkt gegeben. Das dritte Kalkulationselement ist der Kundennutzen – meist der wichtigste Faktor. Denn der Nutzengrad für den Kunden, als der „Profit“, den er aus der Leistung zieht, entscheidet letztlich meist darüber, welchen Preis er bereit ist, für den Service zu zahlen. ■

Empfehlungen aus der Praxis

Die Praxis zeigt, wenn Unternehmen künftig mit ihrem Service (mehr) Geld verdienen möchten, sollten sie beim Umsetzen ihres Vorhabens folgende drei Faktoren beachten:

1. Um die notwendige interne Akzeptanz für den künftig bepreisten Service zu schaffen, ist Rückendeckung seitens der Unternehmensführung nötig. Das heißt, manchmal muss ein Pflock eingeschlagen werden, der die Notwendigkeit der Veränderung dokumentiert.
2. Die Kooperation zwischen Vertrieb Neuanlagen und Servicebereich wird deutlich verbessert, wenn beide Seiten zum Beispiel aufgrund gemeinsamer Qualifizierungsmaßnahmen verinnerlicht haben: Der Kunde mit all seinen Bedürfnissen muss im Zentrum unserer gemeinsamen Erwägungen und unseres Handelns stehen. Denn nur dann können wir mit ihm profitable Geschäfte machen.
3. Das Unternehmen sollte seine Kunden frühzeitig und immer wieder in den Prozess des Findens der „richtigen Serviceprodukte in der richtigen Kombination für die richtigen Kunden“ einbinden – unter anderem, weil sich die Kundenbedürfnisse auch im Servicebereich nicht nur aufgrund des technischen Fortschritts wandeln. Hinzu kommt: Nur der Kunde weiß letztlich, wofür er bereit wäre, Geld zu bezahlen, wenn gewisse Bedingungen erfüllt sind. Zudem erzeugen Unternehmen durch das Einbinden der Kunden über die verschiedenen Vertriebskanäle in ihre „Produkteentwicklung“, bei diesen das nötige Interesse und Vertrauen für den anschließenden Verkauf der Serviceleistungen.