

# Mit Serviceleistungen Geld verdienen

Viele Industrieunternehmen erbringen zahlreiche Serviceleistungen für ihre Kunden kostenlos - teils um ihrem Vertrieb ein Rabattmittel für die Preisverhandlungen an die Hand zu geben, teils um die Kunden zu binden, teils um sich durch den ausgezeichneten Service vom Wettbewerb abzuheben. Häufig ist der kostenlose Service Tradition. Sowohl das Unternehmen als auch seine Kunden sind es schlicht gewohnt, dass die erbrachten Serviceleistungen zumindest als Kostenpunkt in keiner Rechnung auftauchen.

Doch zunehmend setzt bei den Herstellern von Industriegütern ein Umdenken ein. Dies ist nicht nur der Fall, weil die Gewinnmargen bei ihren technischen Gütern sinken, sondern auch weil die Serviceerwartungen ihrer Kunden ständig steigen und der meist personalintensive Service viele Ressourcen bindet. Deshalb verdichtet sich bei vielen Unternehmensleitungen der Wunsch: „Künftig sollen unsere Kunden für den Extra-Service bezahlen“ - auch weil der Erfolg vieler Industriedienstleister beweist, dass sich mit hervorragenden Serviceleistungen sehr gute Gewinnmargen erzielen lassen.

## Jeder Service verursacht Kosten

Hinzu kommt, dass im Zeitalter des umfassenden Controllings jede Abteilung regelmäßig überprüft wird, 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 dem gegenüberstehen.

Ist erst einmal der Gedanke geboren, dass künftig auch mit dem Service Geld verdient werden soll (oder muss), dann sind seitens der Unternehmensleitung oft rasch Umsatz- und Ertragsziele definiert - meist noch ohne dass die Fragen geklärt sind:

- Wie arbeiten der Vertrieb von Neuanlagen und der Servicevertrieb künftig zusammen?
- Welche Servicepakete sollen Kunden mit welchen Nutzen-Argumenten angeboten werden?
- Wie werden die bisher kostenlosen Serviceleistungen bepreist?

- Wie werden die (internen und externen) Kunden hierüber informiert? Und:
- Welche zusätzlichen Ressourcen stehen den Servicebereichen für die Zielerreichung zur Verfügung?

In der Folge stehen die Verantwortlichen in den Servicebereichen vor einem Berg von Aufgaben, ohne zu wissen, wie sie all diese Punkte abarbeiten sollen, womit sie am besten anfangen und wie diese Themen zusammenhängen.

## Welchen Service wem anbieten?

Die zentrale Grundüberlegung zum Bewältigen des genannten Aufgabenpakets ist die Frage: Was sind die richtigen Serviceprodukte in richtiger Kombination für die richtigen Kunden? Um die richtigen Serviceprodukte zu definieren, ist es wichtig, die Kundenanforderungen und -erwartungen zu kennen. Das setzt eine breite und tiefe Kundenkenntnis voraus, die ein exaktes Bewerten der Servicefaktoren ermöglicht. Die Grundregel lautet dabei: Genauigkeit geht vor Masse.

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

- **Nutzen:** Nur wenn ein Kunde einen Service wirklich braucht und dieser ihm Mehrwerte verspricht, wird er ihn kaufen. Um den Nutzen der Services detailliert zu betrachten, muss der Wertschöpfungsprozess der Zielgruppe genau durchleuchtet werden. Denn nur so lässt sich später eine quantitative Bewertung durchführen. Hierbei ist auch das Zusammenspiel von Neuanlagen-Vertrieb und Service-Bereich zu beachten, damit der Kunde als Ganzes betrachtet wird.
- **Innovation:** Es muss nicht immer die technische „High-end-Lösung“ sein, die den Titel Service-Innovation verdient. Je nach Branche kann es auch eine Prozessinnovation (also zum Beispiel wie der Servicebereich mit dem Kunden zusammenarbeitet) oder ein neuartiges Leistungspaket sein. Gerade über Leistungspakete - beispielsweise bestehend aus Finanzierung, Beratungsleistungen, einem überragenden Service und Entwicklungszusammenarbeit - können sich Unterneh-

men gegenüber ihrem Wettbewerb profilieren.

- **Emotion:** Jeder erfahrene (technische) Verkäufer weiß, dass häufig nicht rationale, also zum Beispiel technische oder betriebswirtschaftliche Erwägungen, sondern emotionale Motive den Ausschlag für eine Kaufentscheidung geben. Service wird von Menschen für Menschen gemacht, und er wird von diesen auch gerne in Anspruch genommen, wenn er positive Gefühle weckt - zum Beispiel, weil er ihnen die Arbeit erleichtert oder ihr Sicherheitsgefühl erhöht.
- **Kontinuität / Qualität:** Einen Reparaturauftrag innerhalb von 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 vier Tage dauert. Nur wenn eine Serviceleistung mit hoher Qualität zuverlässig und kontinuierlich erbracht wird, löst sie bei Kunden Begeisterung aus.

Eine so strukturierte Untersuchung, um die richtigen Serviceprodukte in richtiger Kombination zu finden, hat mehrere positive Effekte: Sie zeigt, was dem Kunden wichtig oder unwichtig ist, welches „Serviceprodukt“ eine hohe oder niedrige Zahlungsbereitschaft erzeugt, welche Produkte das Unternehmen vom Wettbewerb differenzieren und welche Leistungen noch besser werden müssen.

Die Untersuchung startet üblicherweise mit der internen Betrachtung und der Konzeption - unter Beteiligung aller Fachabteilungen. Liegt ein entscheidungsfähiges Konzept vor, werden ausgewählte Kunden hinsichtlich der wichtigen Details befragt, und es folgt ein iterativer Prozess zur Verfeinerung.

## Was ist den Kunden der Service wert?

Zu diesem Prozess gehört auch, mit den Kunden über ihre Zahlungsbereitschaft zu sprechen. Denn was nützt das beste Angebot, wenn der Kunde es nicht bezahlen will? Auch hierbei ist die interne Kalkulation der Kundenbefragung vorgeschaltet. Verschiedene Ansätze und Mischkalkulationen führen zu einem marktfähigen 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, wobei aufgrund der unterschiedlichen Kombination von Serviceleistungen, Vertragssituationen, Verfügbarkeit usw. eine Vergleichbarkeit meist nur eingeschränkt möglich ist. Das dritte Kalkulationselement und in der Regel der wichtigste Faktor ist der Kundennutzen. 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.

Eine Grundregel sollte die Verantwortlichen in den Unternehmen bei dem umfangreichen Untersuchungsprozess mental begleiten: „Think big - Start small - do it fast“.

### **Drei Empfehlungen aus der Praxis**

Die Praxis zeigt: Wenn Unternehmen künftig mit ihrem Service (mehr) Geld ver-

dienen möchten, sollten sie beim Umsetzen ihres Vorhabens folgende drei Faktoren beachten:

- Um die notwendige interne Akzeptanz für den künftig kostenpflichtigen Service zu schaffen, ist Rückendeckung seitens der Unternehmensführung nötig. Das heißt, manchmal muss ein Pflock eingeschlagen werden, der die Notwendigkeit der Veränderung dokumentiert.
- Die Kooperation zwischen dem Neuanlagen-Vertrieb und dem Servicebereich wird deutlich verbessert, wenn beide Seiten zum Beispiel durch gemeinsame Qualifizierungsmaßnahmen verinnerlicht haben: Der Kunde mit all seinen Wünschen und Bedürfnissen muss im Zentrum unserer ge-

meinsamen Erwägungen und unseres Handels stehen. Denn nur dann können wir mit ihm profitable Geschäfte machen.

- Das Unternehmen sollte seine Kunden frühzeitig und immer wieder in den Prozess zum Finden der „richtigen Serviceprodukte in richtiger Kombination für die richtigen Kunden“ einbinden. Denn nur der Kunde weiß, wofür er bereit ist, Geld zu bezahlen, wenn gewisse Bedingungen erfüllt sind. Durch das Einbinden der Kunden über die verschiedenen Vertriebskanäle erzeugen Unternehmen zudem das notwendige Interesse und Vertrauen für den anschließenden Verkauf der Serviceleistungen.

Klaus Weber