

Nach dem Deal ist vor dem Deal

Gerade für Investitionsgüter gilt: Ein hervorragender After-Sales-Service ist die Grundvoraussetzung für eine langfristige Bindung des Kunden an den Lieferanten. Vertrieb und Service müssen deshalb Hand in Hand arbeiten.

Text Harald R. Klein

Monatelang kämpfte der Verkäufer um den Erstauftrag des neuen potenziellen Großkunden. Nach unzähligen Präsentationen sowie Gesprächen mit den Fachabteilungen ist es endlich so weit: Der Kunde setzt seine Unterschrift unter den Vertrag und der Verkäufer verbucht einige Zehntausend Euro Umsatz auf der Habenseite. Und am Abend lässt er den Korken einer Champagner-Flasche knallen, schließlich schnell mit dem Abschluss auch seine Provision nach oben. Am nächsten Morgen wendet der Verkäufer seine Aufmerksamkeit einem anderen Kunden zu. Die Akte des gewonnenen Neukunden hingegen legt er zumindest gedanklich beiseite. Schließlich ist der Kontrakt mit ihm unter Dach und Fach. Erst einige Monate später, im Spätsommer, klopft er wieder an seine Tür, denn als Verkaufsprofi weiß er: In einigen Wochen stehen beim Kunden die Budgetplanungen an. Also sollte er sich bei ihm melden. Doch insgeheim verbucht er den Folgeauftrag schon auf der Habenseite. Entsprechend überrascht ist der Verkäufer, als sein Gegenüber Bedenken äußert. Die Lösungen des Unternehmens seien ja gut - ohne Zweifel. Doch mit der Lieferung habe es ab und zu Schwierigkeiten gegeben. Außerdem hätte die neue Lösung nicht zur erhofften Verbesserung geführt. Und als einmal wegen eines Programmierfehlers die gesamte Anlage stillstand, sei die Servicetruppe erst nach 48 Stunden

angerückt. Der Verkäufer fällt aus allen Wolken. Er dachte: Alles läuft wie geschmiert. Entsprechend unvorbereitet ist er, dass er plötzlich um den Kunden und den Folgeauftrag kämpfen muss.

Pleiten, Pech und Pannen

Solche Pannen gibt es im Vertrieb häufig. Immer wieder zeigt sich, dass sich Verkäufer zwar intensiv bemühen, Neukunden an Land zu ziehen, doch kaum ist der Vertrag unter Dach und Fach, erlahmt ihr Interesse. Dies spürt auch der Kunde, weshalb er innerlich auf

Distanz zum Verkäufer (und dessen Unternehmen) geht. Entsprechend schnell ist er zu einem Lieferantenwechsel bereit, wenn ein anderer Anbieter ihm ein fachlich oder emotional attraktives Angebot unterbreitet - selbst wenn er mit dem (Kern-)Produkt zufrieden ist. Eine Ursache hierfür ist: Viele Verkäufer sind vorwiegend Produktverkäufer. Ihnen ist nicht ausreichend bewusst, dass sich komplexe (technische) Investitionsgüter heute ohne ein gewisses Maß an Service vor und nach dem Verkauf meist nicht mehr an den Mann bringen lassen. Außerdem hegen die Kunden beim Kauf



Nur nicht stehen bleiben: Kontinuität im Service als Erfolgsgarant

AUTOR

Harald R. Klein,

arbeitet als
Verkaufstrainer und
Vertriebsberater.

Er ist Partner des Trainings- und
Beratungsunternehmens Peter Schreiber
& Partner, Ilsfeld.

→ www.schreiber-training.de
E-Mail: zentrale@schreiber-training.de
Tel.: 0 70 62/9 69 68



solcher Güter stets Erwartungen, die über das Kernprodukt hinausgehen. Deshalb gilt: Der (After-Sales-)Service ist für die meisten Kunden ein Teil des Produkts. Also erwarten sie, dass er ihnen wie gewünscht erbracht wird.

Kostenlosen Service gibt es nicht

Wie viel Service aus Kundensicht im versprochenen Leistungspaket enthalten ist, hängt von mehreren Faktoren ab. Unter anderem davon, ob der Anbieter sich als »Kistenschieber« oder »Full-Service-Anbieter« präsentiert; des Weiteren davon, ob er eher im niedrig- oder hochpreisigen Bereich angesiedelt ist. Wie viel Service das den Kunden angebotene Leistungspaket enthält, muss folglich jedes Unternehmen selbst entscheiden. Diese Frage kann nicht losgelöst von der Strategie und Positionierung beantwortet werden. Wurde ein Serviceversprechen - bewusst oder unbewusst - jedoch gegeben, dann müssen die entsprechenden Leistungen erbracht werden. Also müssen sie auch bei der Preiskalkulation berücksichtigt werden, denn im Gegensatz zur Erwartung mancher Kunden gilt: Den kostenlosen Service gibt es nicht. Entweder ist er schon im Preis des Kernprodukts enthalten oder er wird zu einem späteren Zeitpunkt separat berechnet. Dies sollten Verkäufer ihren potenziellen Kunden auch vermitteln. Sonst wecken sie bei ihnen Erwartungen, die ihr Unternehmen entweder nicht erfüllen kann oder nur, indem es auf Teile des Gewinns verzichtet.

Vielen Verkäufern ist nicht ausreichend bewusst, dass ihr Unternehmen mit seinen Kunden, wenn es ihnen zum Beispiel

eine Computeranlage oder Metallpresse verkauft, sozusagen eine Partnerschaft für die Lebensdauer des Systems einget. Sie erachten ihren Job als beendet, wenn der Vertrag unterschrieben und die Bestellung ausgeliefert ist. Für den Kunden beginnt aber nun erst die Zusammenarbeit. Denn nur, wenn die Maschine im Betriebsalltag Tag für Tag die Erwartungen des Kunden erfüllt, ist er mit seiner Investition zufrieden. Und nur dann entsteht bei ihm allmählich neben der technischen auch eine emotionale Bindung zum Lieferanten.

Die Kundenbindung schlägt also in eine Kundenloyalität um. Das heißt, die Mitarbeiter des Kunden versuchen selbst dann die Beziehung zum Lieferanten aufrechtzuerhalten, wenn ihnen ein anderer Anbieter ein scheinbar günstigeres Angebot unterbreitet. Nicht, weil sie ihn lieben, sondern weil sie zum Beispiel wissen: Unser aktueller Lieferant liefert, sofern nötig, Ersatzteile binnen zwei Stunden. Er hat Servicetechniker, die unser Geschäft und unsere Bedürfnisse verstehen. Er steht uns, wenn's brennt, mit Rat und Tat zur Seite. All dies ist nicht selbstverständlich. Deshalb wäre ein Lieferantenwechsel mit Unsicherheit und Mehrarbeit verbunden. Vielen Verkäufern sind diese Zusammenhänge im Arbeitsalltag nicht ausreichend bewusst. Sie erwecken zuweilen bei Kunden (Service) Erwartungen, die ihr Unternehmen nicht erfüllen kann. Manch »lukrativer« Auftrag, der mit überzogenen Leistungs- oder Serviceversprechen an Land gezogen wurde, wird schnell zum finanziellen Bumerang. Deshalb sollten Verkäufer den Kunden vor dem Kauf klar aufzeigen, welche (Service-)Leistungen ihr Unternehmen ihnen erbringen kann, welche im Preis enthalten sind und welche separat berechnet werden. Sonst steht die Kundenbeziehung auf tönernen Füßen und schlägt nie in Kundenloyalität um.

Vertrieb und Service Hand in Hand

Dies erfordert eine enge Kooperation und intensive Kommunikation zwischen Vertrieb und Service. Hier liegt eine Schwachstelle vieler Unternehmen. Oft geben Verkäufer den Kunden (Service-)Ver- [...

sprechen, die die Techniker nicht erfüllen können. Umgekehrt registriert man immer wieder, dass Servicetechniker die Kunden in ihrer Kaufentscheidung eher verunsichern als bestätigen. Verkauf und Service sollten bereits in der Verkaufsphase kooperieren. Das schafft erst die Voraussetzungen, um die Kundenerwartungen zu erfüllen. Arbeiten Verkauf und Service Hand in Hand, lässt sich manch Auftrag leichter an Land ziehen. Im Verkaufsalldag bewährt es sich zum Beispiel immer wieder, wenn ein erfahrener Servicetechniker oder gar der Serviceleiter die Verkäufer zu den abschließenden Verkaufsgesprächen begleitet. Schließlich bügeln die Servicemitarbeiter im Arbeitsalltag die Probleme und Pannen aus.

Regeln für das Miteinander

Kooperieren Service und Verkauf, dann lassen sich nach Vertragsabschluss oft noch Zusatz- und Hochverkäufe erzielen. Ein guter Kontakt zwischen Verkäufern und Service ist verkaufsstrategisch auch nötig, weil die Servicetechniker meist als Erste registrieren, wo beim Kunden in absehbarer Zeit Probleme auftreten könnten. Außerdem erfahren sie im Kundenkontakt, wo weiterer Bedarf be-

steht oder entsteht. Gelingen diese Infos zum Verkäufer, kann er sie nutzen, um sich als Partner, der mitdenkt, zu profilieren und Folgeaufträge zu generieren. Dies setzt jedoch voraus, dass Service und Vertrieb die Arbeit des jeweils anderen Bereichs wertschätzen. Eine solche Beziehung zwischen Vertrieb und Service sollte von den Führungskräften gezielt gefördert werden - zum Beispiel durch regelmäßige gemeinsame Meetings, Schulungen, Infotage. Sie müssen zudem Regeln für das Miteinander von Service und Vertrieb definieren.

Zwischen Service und Vertrieb sollte auch Einigkeit darüber bestehen, welche Leistungen für welche Kunden - kostenfrei oder gegen Aufpreis - erbracht werden. Dies erfordert neben überprüfbaren Servicestandards klar definierte Servicepakete, die den Kunden angeboten und verkauft werden. Zu deren Gestaltung gibt es nahezu unendlich viele Möglichkeiten. So können den Kunden zum Beispiel zwei, vier oder gar zwölf Wartungstermine pro Jahr offeriert werden. Ein Servicepaket kann zudem enthalten, dass die Produktionsmitarbeiter im Bedienen der Maschine geschult werden, während bei einem anderen ein Servicetechniker, nachdem die Maschine installiert ist,

einen Monat lang in der Fertigung des Kunden mitarbeitet. Auch bei der Versorgung mit Ersatzteilen sind unzählige Varianten möglich. So kann ein Package zum Beispiel beinhalten, dass Ersatzteile binnen 24 Stunden geliefert werden, während bei einem anderen der Lieferant beim Kunden ein Konsignationslager einrichtet, auf das dessen Mitarbeiter jederzeit Zugriff haben.

Sonderleistungen bilanzieren

Unabhängig davon, welche Servicepakete ein Unternehmen für seine Kunden schnürt, gilt jedoch: Alle Leistungen sollten dem Kunden auch dokumentiert werden. Dies gilt insbesondere für die Serviceleistungen, die erbracht werden, obwohl sie weder vertraglich vereinbart sind noch als Kostenfaktor auf den Rechnungen auftauchen. Weil diese Leistungen meist zwischendurch und im Idealfall ganz selbstverständlich erbracht werden, kommt es oft vor, dass sie von den Einkäufern in den Firmen nicht wahrgenommen werden. Deshalb sollte jeder Verkäufer die Leistungen bilanzieren, die sein Unternehmen für den Kunden außer der Reihe erbracht hat.

Eine solche Leistungsbilanz ist bares Geld wert - zum Beispiel, wenn die Einkäufer in den Vertragsverhandlungen für das Folgejahr die Preise drücken möchten. Hat der Verkäufer alle Zusatzleistungen dokumentiert, kann er zum Einkäufer sagen: »Ich lieferte Ihnen im Verlauf dieses Jahres drei Mal Ersatzwerkzeuge persönlich, damit Ihre Produktion nicht stillsteht. Außerdem erstellten wir für Sie eine Wirtschaftlichkeitsberechnung. Zudem haben wir fünf Fehlbestellungen storniert und bei uns wieder qualitätsgesichert nach ISO 9000/9001 eingelagert. Für alle diese Leistungen haben wir Ihnen keinen Cent berechnet. Gerne können wir über eine Preissenkung reden. Dann müssen wir uns aber auch darüber unterhalten, ob wir künftig diese Leistungen noch kostenfrei erbringen können.« Und schon befindet sich der Verkäufer in einer besseren Verhandlungsposition, wenn es um das Aushandeln der Preise für das Folgejahr geht.]

→ AFTER-SALES SO STIMMT AUCH DIE KASSE WIEDER

Typische Fehler beim Vertrieb komplexer Investitionsgüter:

- Die Vertriebsmitarbeiter präsentieren den Kunden Produkte statt anwendungsorientierte Lösungen für die gesamte Nutzungsdauer.
- Die Verkäufer führen den Kunden nicht plastisch vor Augen, welchen geldwerten Nutzen ihnen ihr Unternehmen bietet.
- Die Verkäufer geben dem Kunden nicht zu erfüllende Leistungsversprechen.
- Service und Vertrieb arbeiten nicht Hand in Hand.

- Der (After-Sales-)Service wird nicht strategisch eingesetzt, um Zusatz- und Hochverkäufe zu erzielen und Folgeaufträge zu generieren.
- Überprüfbare Servicestandards und klar definierte Servicepackages fehlen.
- Der Vertrieb erstellt keine Leistungsbilanz über (kostenlose) Zusatzleistungen.
- Service und Vertrieb reagieren nur auf Beschwerden, statt aktiv dafür zu sorgen, dass die Kundenzufriedenheit gewahrt bleibt.
- Kundenloyalität wird vernachlässigt