

After Sales Services

Nach dem Verkauf ist vor dem Verkauf

Gerade für den Verkauf von Investitionsgütern gilt: Ein guter (After Sales-)Service ist der Schlüssel, um neben der technischen eine emotionale Bindung des Kunden an den Lieferanten zu erzeugen. Deshalb müssen Vertrieb und Service Hand in Hand arbeiten.

Harald R. Klein

Vertriebsalltag. Monatelang kämpfte der Verkäufer um den Erstauftrag des neuen potenziellen Grosskunden. Dann, nach zig Präsentationen sowie Gesprächen mit den Fachabteilungen und dem Einkauf ist es endlich so weit: Der Kunde setzt seine Unterschrift unter den Vertrag und der Verkäufer verbucht einige Zehntausend Franken 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.

Programmierte Überraschung

Am nächsten Morgen wendet der Verkäufer seine Aufmerksamkeit einem anderen Kunden zu. Die Akte des frisch 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 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 stillgestanden habe, sei die Servicetruppe erst nach 48 Stunden angerückt. Und dies auch erst, nachdem schriftlich die Kostenübernahme zugesagt war. 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.

Service ist Teil des «Produkts»

Solche Pannen registriert man im Vertrieb oft. Immer wieder stellt man fest, 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 verkaufen lassen. Ausserdem hegen die Kunden beim Kauf solcher Güter stets Erwartungen, die über das Kernprodukt hinausgehen – selbst wenn sie in den Verkaufsverhandlungen, um den Preis zu drücken, das Gegenteil betonen. Denn was nutzt einem Betrieb die innovativste Steuerungs- oder Bearbeitungstechnik, wenn seine Mitarbeiter diese nicht effektiv nutzen können? Wenig. Oder die tollste Stanzanlage, wenn die Servicetechniker des Herstellers bei einem Defekt tagelang unerreichbar sind? Ebenfalls wenig. Deshalb gilt: Der (After Sales-)Service ist für die meisten Kunden ein Teil des Pro-

Leistungsbilanz – Was haben wir für den Kunden ausser der Reihe getan?

Was?	Wann?	Wert in CHF?
Muster kostenlos gesendet	15.07.04	Wert der Ware, Versandkosten, Arbeitsaufwand
Ware persönlich vorbeigebracht	18.09.04 22.11.04	Fahrtkosten, Opportunitätskosten
Wirtschaftlichkeitsberechnung erstellt	24.03.04 31.05.04	Welche Verbesserung erzielt?
Fehlbestellungen storniert, eingelagert auf eigene Kosten	24.04.04 28.06.04 13.09.04	Ca. 15 % vom Warenwert
Reklamationen kulant abgewickelt	15.04.04 28.10.04	Wie hoch ist der Preisvorteil?
Preise trotz gesunkener Bestellmenge nicht erhöht	3. und 4. Quartal	Wie hoch ist der Preisvorteil?

dukts, das der Lieferant ihnen verkauft hat. Also erwarten sie, dass er ihnen wie gewünscht erbracht wird.

Gratiservice 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 zum späteren Zeitpunkt separat berechnet. Dies sollten Verkäufer ihren potenziellen Kunden auch vermitteln. Sonst wecken sie bei ihnen Erwartungen, die ihr Unternehmen entweder nicht erfüllen oder nur erfüllen kann, indem es auf Teile seines Gewinns verzichtet.

Partnerschaft verinnerlichen

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 eingeht. Sie erachten ihren Job als beendet, wenn der Vertrag unterschrieben und die Bestellung ausgeliefert ist. Für den Kunden beginnt nun erst die Zusammenarbeit. Denn nun gilt es zum Beispiel, die Maschine so zu installieren, dass sie mit der Anlage harmonisiert. Ausserdem müssen die Produktionsmitarbeiter lernen, die Maschine optimal zu bedienen. Auch gilt es, die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Maschine möglichst selten stillsteht und ihre Leistungskapazität voll ausgenutzt wird.

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.

Ziel: Kundenloyalität

Vielen Verkäufern sind diese Zusammenhänge im Arbeitsalltag nicht ausreichend bewusst. Sie erwecken zuweilen bei Kun-

den (Service-)Erwartungen, die ihr Unternehmen oder Produkt nicht erfüllen kann. Im Vorfeld des Verkaufs scheint alles möglich. Doch nach Unterzeichnung des Vertrags heisst es plötzlich «Ja, aber ...». Alles, was zuvor kein Problem war, ist plötzlich «schwierig». Und manche Leistung, wie das Justieren der Anlage oder das Anpassen der Software, über deren Notwendigkeit zuvor nicht oder nur beiläufig gesprochen wurde, wird nun nur zögerlich und gegen Aufpreis erbracht und erweist sich als bei der Kaufentscheidung unberücksichtigter Kostentreiber.

Die Folge: Der Kunde ist unzufrieden. Also zahlt er einen Teil der Rechnung nicht. Oder er fordert Nachbesserungen, die den Gewinn des Lieferanten schmälern. Ausserdem schwört er sich, weil er sich getäuscht fühlt, die Beziehung zum Lieferanten so schnell wie möglich wieder zu beenden. Manch «lukrativer» Auftrag, der mit überzogenen Leistungs- oder Serviceversprechen an Land gezogen wurde, wird so 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.

Kooperieren & kommunizieren

Dies erfordert eine enge Kooperation und intensive Kommunikation zwischen Vertrieb und Service. Hier liegt eine Schwachstelle vieler Unternehmen. Oft geben Verkäufer den Kunden (Service-)Versprechen, die die Techniker nicht erfüllen können. Umgekehrt registriert man immer wieder, dass Servicetechniker die Kunden in ihrer Kaufentscheidung eher verunsichern als bestätigen. Zum Beispiel, indem sie, wenn sie die Maschine beim Kunden installieren, sagen: «Wer hat Ihnen denn

10 typische Fehler beim Vertrieb komplexer Investitionsgüter

1. Die Vertriebsmitarbeiter präsentieren den Kunden Produkte statt anwendungsorientierte Lösungen für die gesamte Nutzungsdauer.
2. Die Verkäufer führen den Kunden nicht plastisch vor Augen, welchen geldwerten Nutzen ihnen ihr Unternehmen zum Beispiel auch in den Bereichen Optimieren der Arbeitsabläufe/-organisation, Vermeiden von Verschwendung, Qualifizieren der Mitarbeiter bietet.
3. Die Verkäufer geben dem Kunden Leistungsversprechen, die ihr Produkt oder ihre Organisation so nicht erfüllen kann.
4. Service und Vertrieb arbeiten nicht Hand in Hand.
5. Der (After Sales-)Service wird nicht strategisch eingesetzt, um Zusatz- und Hochverkäufe zu erzielen und Folgeaufträge zu generieren.
6. Überprüfbare Servicestandards und klar definierte Servicepackages fehlen.
7. Der Vertrieb erstellt keine Leistungsbilanz über (kostenlose) Zusatzleistungen für den Kunden.
8. Service und Vertrieb reagieren nur auf Beschwerden, statt aktiv dafür zu sorgen, dass die Kundenzufriedenheit gewahrt bleibt.
9. Die persönlichen Bedürfnisse der Ansprechpartner beim Kunden (z.B. Wunsch nach Anerkennung, Bedürfnis, eigene Entscheidungen/Position abzusichern) werden nicht ausreichend berücksichtigt.
10. (Persönliche) Betreuung im After-Sales-Bereich zielt nicht darauf ab, Kundenloyalität aufzubauen, so dass der Kunde auch bei scheinbar günstigerem Angebot der Konkurrenz die Treue wahr.

das verkauft? Hat Ihnen niemand gesagt, dass bei dieser Messmaschine die Raumtemperatur maximal 20 Grad betragen sollte? Sonst ...» Und schon ist der Kunde verunsichert. Entsprechend kritisch betrachtet er fortan die Maschine. Schliesslich hat selbst der Monteur des Herstellers gesagt ...

Verkauf und Service sollten bereits in der Verkaufsphase kooperieren. Zum Beispiel, indem sie sich bei Vorliegen der Kundenwünsche und -anforderungen darüber verständigen, was möglich ist und welche Kosten damit verbunden sind. Von einer solchen Zusammenarbeit lernen beide Seiten. Sie schafft zudem erst die Voraussetzungen, um die Kundenerwartungen zuverlässig zu erfüllen.

Arbeiten Verkauf und Service Hand in Hand, lässt sich mancher Auftrag leichter an Land ziehen. Im Verkaufsalltag be-

währt 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. Folglich entscheidet sich der Kunde leichter zum Kauf, wenn er die Servicetechniker kennt und von ihnen einen kompetenten Eindruck hat.

Beziehung pflegen

Kooperieren Service und Verkauf, dann lassen sich nach Vertragsabschluss oft noch Zusatz- und Hochverkäufe erzielen. Häufig können Kunden nämlich nur schwer einschätzen, ob sie zum Beispiel in ihre Produktionsanlage eher manuelle oder automatische Messregler einbauen lassen sollten. Also entscheiden sie sich zunächst für die scheinbar billigere

Lösung – zumal sie dem Verkäufer unterstellen: Der will uns die teuerste Lösung aufschwätzen. Fragt dann aber zum Beispiel der Monteur beim Installieren der Anlage «Wo ist denn der automatische Messregler?», und erwidert er auf die Antwort, es gebe keinen: «Wie? Hat Ihnen keiner gesagt, dass Ich prophezeie Ihnen, dass ...», dann fällt diese Aussage auf fruchtbaren Boden. Schliesslich ist der Monteur ja kein Verkäufer, sondern ein Mann aus der Praxis.

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 besteht oder entsteht. Gelangen diese Informationen 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 (und seine Mitarbeiter) 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 – zum Beispiel wichtige Angebote des Vertriebs werden nochmals vom Service gecheckt.

Service & Leistung bilanzieren

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 konkret gewünschte Ersatzteile binnen 24 Stunden geliefert werden, während bei einem anderen der Lieferant beim Kunden ein Konsignationslager einrichtet, auf das Mitarbeiter jederzeit Zugriff haben.

Unabhängig davon, welche Servicepakete ein Unternehmen für seine Kunden schnürt, gilt jedoch: Alle Leistungen, die ein Unternehmen für einen Kunden erbringt, sollten diesem auch dokumentiert werden. Dies gilt insbesondere für die Serviceleistungen, die im Arbeitsalltag 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, werden sie von den Einkäufern in den Unternehmen oft nicht wahrgenommen – und wenn doch, geraten sie schnell in Vergessenheit. Deshalb sollte jeder Verkäufer die Leistungen bilanzieren, die sein Unternehmen für den Kunden ausser der Reihe erbracht hat.

Bessere Verhandlungsposition

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 dann alle Zusatzleistungen dokumentiert, kann er zum Einkäufer sagen (und belegen): «Ich lieferte Ihnen im

Verlauf dieses Jahres drei Mal Ersatzwerkzeuge persönlich, damit Ihre Produktion nicht stillsteht. Zudem erstellten wir für Sie eine Wirtschaftlichkeitsberechnung. Ausserdem haben wir fünf Fehlbestellungen storniert und bei uns wieder qualitätsgesichert nach ISO 9000/9001 eingelagert ... Für alle diese Leistungen haben wir keinen Rappen berechnet. Gerne können wir über eine Preissenkung reden. Dann müssen wir uns aber auch darüber unterhalten, ob wir künftig diese Leistungen, wie ich sie Ihnen an Beispielen dokumentiert habe, 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. ■



Fragen?

Harald R. Klein
Verkaufstrainer, Vertriebsberater
Peter Schreiber & Partner
Eisenbahnstrasse 20/1
D-74360 Ilsfeld
Tel. 0049 7062 9696 8
zentrale@schreiber-training.de
www.schreiber-training.de

