



VON HARALD R. KLEIN*

Vertriebsalltag. Monatlang kämpfte der Key Accounter um den Erstauftrag des potenziellen Großkunden. Dann nach zig Präsentationen ist es endlich soweit: Der Kunde setzt seine Unterschrift unter den Vertrag, der Verkäufer verbucht einige zehntausend Euro Umsatz auf der Habenseite. Am Abend lässt er den Korken einer Champagnerflasche knallen.

Dann beginnt der nächste Arbeitstag. Der Vertriebsspezialist wendet seine Aufmerksamkeit einem anderen Kunden zu. Die Akte des frisch gewonnenen Neukunden legt er gedanklich beiseite. Erst einige Monate später, im Spätsommer klopft der Key Accounter wieder an die Tür des Kunden, denn als Verkaufsprofi weiß er: In einigen Wochen stehen beim Kunden die Budgetplanungen an. Ingeheim verbucht er den Folgeauftrag schon auf der Habenseite.

Entsprechend überrascht ist er, als der Kunde Bedenken äußert. Die Lösungen des Unternehmens seien ja gut - ohne

**DER VERKÄUFER
FÄLLT AUS
ALLEN WOLKEN.**

Zweifel. Doch mit der Lieferung habe es ab und zu Schwierigkeiten gegeben. Außerdem habe die neue Lösung nicht zu den erhofften Verbesserungen geführt. Und als einmal die gesamte Anlage still stand, rückte die Servicetruppe erst nach 48 Stunden an... Der Verkäufer fällt aus allen Wolken. Er dachte: Alles läuft wie geschmiert. Deshalb ist er nicht darauf vorbereitet, dass er plötzlich um den Kunden und den Folgeauftrag kämpfen muss.

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

* HARALD R. KLEIN ist Partner des Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld bei Heilbronn

KUNDENLOYALITÄT

Beim Verkauf schon an den Service denken

Für den Verkauf von Investitionsgütern gilt: Ein guter (After-Sales-)Service ist der Schlüssel, um Kunden auch emotional zu binden - und Erstverkäufe sowie Folgeaufträge zu erzielen. Hierfür müssen Vertrieb und Service Hand in Hand arbeiten.

und Fach, erlahmt ihr Interesse. Eine Ursache: Viele Verkäufer sind vorwiegend Produktverkäufer. Ihnen ist nicht ausreichend bewusst, dass sich heute die meisten komplexen Investitionsgüter ohne ein hohes Maß an Service vor und nach dem Verkauf nicht mehr verkaufen lassen.

Denn was nutzt einem Betrieb die innovativste Steuerungs- oder Bearbeitungstechnik, wenn seine Mitarbeiter diese nicht effektiv nutzen können? Oder die tollste Stanzanlage, wenn die Servicetechniker des Herstellers bei

einem Defekt tagelang unerreichbar sind? Deshalb gilt: Der Service ist für die meisten Kunden ein Teil des Produkts, das der Lieferant ihnen verkauft hat. Also erwarten sie, dass er wie gewünscht erbracht wird.

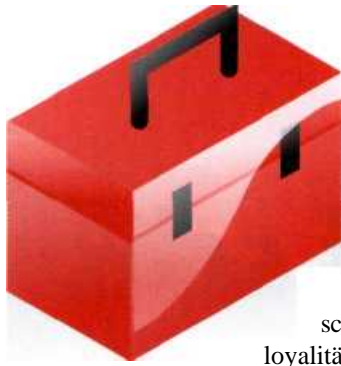
Wie viel Service aus Kundensicht im versprochenen Leistungspaket enthalten ist, hängt von mehreren Faktoren ab. Unter anderem davon, ob der Anbieter sich als »Kistenschieber« oder »Full-Service-Anbieter« präsentiert; des Weiteren davon, ob er eher im niedrig- oder hochpreisigen Bereich agiert. Wie viel Service

das den Kunden angebotene Leistungspaket enthält, muss folglich jedes Unternehmen selbst entscheiden. Wurde ein Serviceversprechen aber gegeben, dann müssen die Leistungen erbracht werden. Also müssen sie auch bei der Preiskalkulation berücksichtigt werden, denn: 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 auch ihren potenziellen Kunden vermitteln. Sonst wecken sie bei ihnen Erwartungen, die ihr

Leistungsbilanz: Welchen Service haben wir für den Kunden außer der Reihe geleistet?

Was?	Wann?	Wert in Euro (circa)?
Muster kostenlos gesendet	15.07.07 € (Wert der Ware, Versandkosten, Arbeitsaufwand)
Ware persönlich vorbeigebracht	18.09.07 22.11.07 € (Fahrt-, Opportunitätskosten)
Wirtschaftlichkeitsberechnung erstellt	24.03.07 31.05.07 € (Welche Verbesserung erzielt?)
Fehlbestellungen storniert, eingelagert auf eigene Kosten	24.04.07 28.06.07 13.09.07 € (ca. 15% vom Warenwert)
Reklamationen kulant abgewickelt	15.04.07 28.10.07 € (Wie hoch ist der Preisvorteil?)
Preise trotz gesunkener Bestellmenge nicht erhöht	3. und 4. Quartal 07 € (Wie hoch ist der Preisvorteil?)



Unternehmen entweder nicht erfüllen oder nur erfüllen kann, indem es auf Teile des Gewinns verzichtet.

Vielen Verkäufern ist auch nicht ausreichend bewusst, dass ihr Unternehmen mit seinen Kunden, wenn es ihnen zum Beispiel eine Computeranlage oder Metallpresse verkauft, 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 hingegen beginnt nun erst die Zusammenarbeit. Denn nun gilt es zum Beispiel, die Maschine so zu installieren, dass sie mit der Anlage harmoniert. Außerdem müssen die Produktionsmitarbeiter lernen, die Maschine optimal zu bedienen. Denn nur wenn die Maschine im Betriebsalltag 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 aufrecht zu erhalten, wenn ihnen ein anderer Anbieter ein scheinbar günstigeres Angebot unterbreitet. Nicht weil sie ihn lieben, sondern weil sie wissen: Unser aktueller Lieferant liefert, sofern nötig, Ersatzteile binnen zwei Stunden. Er hat Servicetechniker, die unser Geschäft verstehen. Er steht uns, wenn es brennt, mit Rat und Tat zur Seite.

Diese Zusammenhänge sollten sich Verkäufer im Arbeitsalltag regelmäßig vor Augen führen. Sonst erwecken sie bei Kunden schnell (Service-)Erwartungen, die ihr Unternehmen oder Produkt nicht erfüllen kann. Die Folge: Im Vorfeld des Verkaufs scheint alles mög-

lich. Doch nach Unterzeichnung des Vertrags heißt es plötzlich »Ja, aber...« Und alles, was zuvor kein Problem war, ist plötzlich »schwierig« und nur gegen Aufpreis möglich.

Die Folge: Der Kunde wird unzufrieden. Im schlimmsten Fall schwört er sich, die Beziehung zum Lieferanten so schnell wie möglich zu beenden, weil er sich getäuscht fühlt. Deshalb sollten Verkäufer den Kunden vor dem Kauf klar aufzeigen,

**FÜHLT SICH DER KUNDE
GETÄUSCHT, STEHT DAS GESCHÄFT
AUF TÖNERNEN FÜßEN.**

- welche (Service-)Leistungen ihr Unternehmen ihnen erbringen kann und
- welche Leistungen im Preis enthalten sind und welche separat berechnet werden.

Sonst steht die Kundenbeziehung auf tönernen Füßen und schlägt nie in Kundenloyalität um.

Dies erfordert eine enge Kooperation zwischen Vertrieb und Service. Hier liegt eine Schwachstelle vieler Unternehmen. Oft geben Verkäufer den Kunden Serviceversprechen, 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 das verkauft? Hat Ihnen niemand gesagt, dass bei dieser Messmaschine die Raumtemperatur maximal 20 Grad betragen sollte?«

Verkauf und Service sollten deshalb schon in der Verkaufsphase kooperieren. Zum Beispiel, indem sie sich, wenn die Kundenwünsche oder -anforderungen vorliegen, darüber verständigen, was möglich ist und welche Kosten damit verbunden sind. Dann lässt sich mancher Auftrag leichter an Land ziehen.

Im Verkaufsalltag bewährt es sich immer wieder, wenn ein erfahrener Servicetechniker die Verkäufer zu den abschließenden Verkaufsgesprächen begleitet. Schließlich bügeln die Servicemitarbeiter im Arbeitsalltag die Probleme und Pan-

ZEHN TIPPS FÜR DEN VERTRIEB KOMPLEXER INVESTITIONSGÜTER

1. Die Vertriebsmitarbeiter präsentieren den Kunden statt Produkte anwendungsorientierte Lösungen für die gesamte Nutzungsdauer.
2. Die Verkäufer führen den Kunden plastisch vor Augen, welchen geldwerten Nutzen ihnen ihr Unternehmen zum Beispiel auch in den Bereichen Optimieren der Arbeitsabläufe und -Organisation, Vermeiden von Verschwendung, Qualifizieren der Mitarbeiter bietet.
3. Die Verkäufer geben dem Kunden Leistungsversprechen, die ihr Produkt oder ihre Organisation auch erfüllen kann.
4. Service und Vertrieb arbeiten Hand in Hand.
5. Der After-Sales-Service wird strategisch eingesetzt, um Zusatzverkäufe sowie Folgeaufträge zu erzielen.
6. Das Unternehmen hält überprüfbare Servicestandards und klar definierte Servicepakete vor.
7. Der Vertrieb führt Buch über (kostenlose) Zusatzleistungen für den Kunden.
8. Service und Vertrieb sorgen aktiv dafür, dass die Kundenzufriedenheit gewahrt bleibt.
9. Die persönlichen Bedürfnisse der Ansprechpartner beim Kunden - zum Beispiel Wunsch nach Anerkennung; Bedürfnis, Entscheidungen abzusichern - werden ausreichend berücksichtigt.
10. Die persönliche Betreuung im After-Sales-Bereich zielt darauf ab, Kundenloyalität aufzubauen, so dass der Kunde auch bei scheinbar günstigerem Angebot der Konkurrenz die Treue wahrt.

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

Kooperieren Service und Verkauf, dann lassen sich nach Vertragsabschluss oft Zusatzverkäufe 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...«, dann fällt diese Aussage auf fruchtbaren Boden.

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 Infos zum Verkäufer, kann er sie nutzen, um sich als Partner, der mitdenkt, zu profilieren und Folgeaufträge zu generieren.



**SERVICE UND VERTRIEB
MÜSSEN DIE ARBEIT
DES ANDEREN WERTSCHÄTZEN.**

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. Sie sollten zudem Regeln für das Miteinander definieren: Service und Vertrieb sollten sich auch einig sein, welche Leistungen für welche Kunden - kostenfrei oder gegen Aufpreis - erbracht werden. Dies erfordert überprüfbare Servicestandards und klar definierte Servicepakete. 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

**EINE LEISTUNGSBILANZ
HILFT BEI
FOLGEVERHANDLUNGEN.**

Servicetechniker, nachdem die Maschine installiert ist, einen Monat lang in der Fertigung des Kunden mitarbeitet. Auch bei der Versorgung mit Ersatzteilen gibt es unzählige Varianten.

Grundsätzlich gilt jedoch: Alle für den Kunden erbrachte Leistungen sollten dokumentiert werden. Dies gilt vor allem 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, werden sie von den Einkäufern in den Unternehmen oft nicht wahrgenommen. Deshalb sollte jeder Verkäufer die außer der Reihe erbrachten Leistungen seines Unternehmens bilanzieren.

Eine solche Leistungsbilanz ist bares Geld wert - zum Beispiel, wenn Einkäufer in den Verhandlungen 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 persönlich Ersatzwerkzeuge, damit Ihre Produktion nicht stillsteht. Außerdem erstellten wir für Sie eine Wirtschaftlichkeitsberechnung. Zudem... 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. ◀