

# Differenzierung durch After Sales Services

DIE KUNDENERFAHRUNG OPTIMIEREN

„Kundenbindung wird künftig einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren von Unternehmen sein“, sagt Markus Pfeifer. „Am Ende werden sich diejenigen Unternehmen durchsetzen, die Services ganzheitlich betrachten und die Kundenerfahrung an jedem einzelnen Kontaktpunkt optimieren.“

Die Servicetechniker vor Ort sind das Ohr am Kunden.



FOTO: SHUTTERSTOCK

**P**feifer ist Spezialist für die Themen Marktstrategie, Vertriebs- und Preisstrategien, Organisationsentwicklung und After-Sales-Service-Strategien bei der international tätigen Managementberatung Homburg & Partner. Unternehmen, die mit After Sales Services 80 Prozent ihres Umsatzes erzielen, sind für den Experten eher die Ausnahme. Außerdem müsse man genau hinschauen: „Der Blick auf den Anteil des Service am Gesamtumsatz allein reicht nicht, zumal dieser insbesondere beim zyklischen Neumaschinengeschäft von Jahr zu Jahr stark schwanken kann. So kann ein hoher Umsatzanteil des After-Sales-Geschäfts auch Indiz dafür sein, dass zu wenige neue Maschinen verkauft werden, und die Gefahr besteht, dass das Unternehmen technologisch abgehängt wird.“ Im Durchschnitt erziele der Maschinen- und Anlagenbau etwa 25 Prozent des Umsatzes mit After Sales. Die Champions liegen bei mehr als 30 Prozent. Außergewöhnlich hohe Umsätze mit After Sales seien jedoch oft eine Folge gesetzlicher Auflagen für die Wartung, beispielsweise bei den Aufzugbauern. Entscheidender als der Umsatzanteil des Servicegeschäfts ist das Wachstum. So sollte das Wachstum des Service-Umsatzes mit dem Wachstum der installierten Maschinenbasis mindestens schritthalten. „Um Wachstumschancen zu nutzen muss der Service zum integralen Bestandteil der Geschäftsstrategie werden. Organisation und Prozesse müssen entsprechend angepasst werden“, betont der Experte. „In manchen Unternehmen besteht noch immer kein richtiges Verständnis dafür, sondern eher Kompetenzgerangel. Es muss Klarheit darüber herrschen, ob beispielsweise für die Modernisierung einer Maschine der Neumaschinenvertrieb oder die Abteilung After Sales zuständig ist.“

## ALLE NUTZENASPEKTE BETRACHTEN

Strategisch gelte es, alle Nutzenaspekte des Service zu betrachten. Neben Umsatz- und Ertragspotenzial, seien insbesondere das Potenzial zur Kundenbindung zur Informationsgewinnung und Differenzierung entscheidend. „After Sales Services sind das entscheidende Mittel zur Differenzierung. Produkte können kopiert werden, der individuelle Service nicht ohne weiteres. Wichtige Einflussfaktoren für die Kundenzufriedenheit und letztlich für die Kundenbindung bilden die zahlreichen After-Sales-Kontaktpunkte, vor allem bei den komplexeren Prozess- und Business-Services wie Inspektion, Schulung oder Modernisierung. Kundenbindung ist ein messbarer Erfolg: Die erste Maschine verkauft der Vertrieb, die zweite die After Sales Services“, sagt Pfeifer. Häufig unzureichend genutzt werde das Informationspotenzial, das sich unter anderem durch Servicetechniker-Einsätze vor Ort ergibt. „Die Techniker sind das Ohr am Kunden. Sie sehen und hören von Kundenanforderungen häufig lange bevor der Vertrieb etwas davon mitbekommt. Dieses Wissen muss künftig noch besser genutzt werden“, empfiehlt der Experte. Nach Erfahrung von Pfeifer sind die Angebote der Investitionsgüterhersteller in den vergangenen Jahren im Bereich After Sales Services stark gewachsen, frei nach der Devise: möglichst viel. Mittlerweile lasse sich jedoch ein Trend zur Professionalisierung und zum Service Engineering erkennen. After-Sales-Angebote würden

künftig – ähnlich wie neue Technologien – im Rahmen strukturierter Entwicklungsprozesse gestaltet. Das sei auch bitter nötig, wolle man alle Umsatz- und Ertragspotenziale heben. Wenn Kunden bei der Entwicklung von After-Sales-Leistungen einbezogen werden, ergeben sich zudem viele wertvolle Kontaktpunkte. Kundenbeteiligung könne dabei über verschiedene Instrumente erfolgen, zum Beispiel in Form von Befragungen, Fokusgruppen oder auch als Feldtest.

## DIFFERENZIERTES PRICING, MEHR AKZEPTANZ

Auch das Pricing von After Sales Services müsse differenziert gestaltet werden, so der Experte. „Gutes Pricing hat fast immer etwas mit Differenzierung in unterschiedlichen Dimensionen zu tun. Es kommt auf die Produkteigenschaften ebenso an wie auf die Region oder die Kundengruppe. Gutes Pricing bedeutet, die Unterschiede in der Preisbereitschaft auszuschöpfen“, ist Pfeifer überzeugt. So verbauen zum Beispiel viele Anlagenbauer Teile, die sie nicht selbst produzieren, sondern zukaufen. Solche Ersatzteile kann der Kunde um einiges billiger direkt beim Komponentenhersteller kaufen. Deshalb muss hier der Preis niedriger veranschlagt werden als bei Teilen, die der Anlagenbauer exklusiv herstellt oder nach Zeichnung herstellen lässt. Bei Reparaturen möchten einige Kunden einen Express-Service, andere sind mit Service innerhalb von drei Tagen zufrieden. Das muss sich im Preis niederschlagen.

## KEIN RUNDUM-GLÜCKLICH-PAKET FÜR ALLE

Das eine, für alle Kunden passende Rundum-glücklich-Paket gibt es laut Pfeifer auf keinen Fall: „Differenzierung bei Angebot und Pricing ist in jedem Fall nötig. Die Fraktion der ‚Do-it-for-me-Kunden‘ hat völlig andere Anforderungen als die ‚Do-it-myself-Fraktion‘. Während die einen sozusagen ein Betreibermodell fordern, bei dem sie möglichst nur den Output bezahlen, unterhalten die anderen eine eigene oft sehr kompe-

Markus Pfeifer verantwortet bei Homburg & Partner ein eigenes Kompetenzzentrum im Branchencluster „Industrial Goods & Machinery“.



tente Instandhaltung und brauchen Hilfe nur bei komplizierten Arbeiten. Für sie ist ein Ersatzteilvertrag das Richtige.“ Am Ende sei derjenige erfolgreich, der den Servicegedanken ganzheitlich verstehe und die Kundenerfahrung optimiere. „Der Kunde muss an jedem Punkt, an dem er mit dem Unternehmen in Kontakt kommt, eine positive Erfahrung machen. Nicht nur das einzelne Produkt muss eine hohe Qualität haben, sondern jede Leistung des Unternehmens. Dazu gehören eine gute Erreichbarkeit ebenso wie freundliche Mitarbeiter und ein funktionierendes Reklamations- und Beschwerdemanagement. Das Verständnis, dass nicht nur die Produktqualität eine Rolle spielt, muss in der Organisation und in der Unternehmenskultur verankert werden. Das Top-Management sollte dabei als Botschafter und Treiber fungieren“, sagt Pfeifer und fügt hinzu: „Das Selbstverständnis aller Beteiligten muss sich ändern. After Sales Services sind das wirkungsvollste Instrument der Kundenbindung und damit für den langfristigen Unternehmenserfolg.“ ■

► [WWW.HOMBURG-PARTNER.COM](http://WWW.HOMBURG-PARTNER.COM)