



Wie vertriebsorientiert ist der Service in Deutschland?

Der aktuelle Status der Kunden- und Verkaufsorientierung bei Servicemannschaften

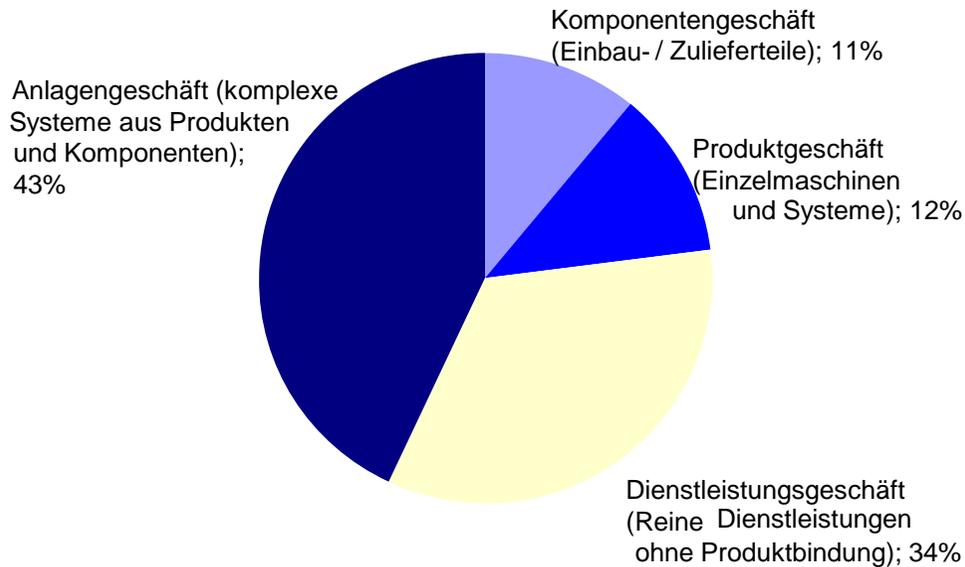
Inhaltsverzeichnis

I.	Aufbau der Untersuchung	2
II.	Gesamttendenz der Ergebnisse	3
III.	Detailergebnisse	5
1.	Erwartungen an den Service/Kundendienst	6
2.	Einstellung der Servicetechniker	8
3.	Selbstverständnis der Servicemitarbeiter	9
4.	Entwicklungspotenziale für den Service	11
5.	Zusammenarbeit zwischen Verkauf und Service	13
6.	Steuerungsinstrumente	14
7.	Qualifikationsanforderungen an Servicetechniker	16
8.	Training der Servicemitarbeiter	17
IV.	Fazit	19

I. Aufbau der Untersuchung

In Zusammenarbeit mit dem VDI führte Mercuri International eine Befragung zum Status der Kunden- und Verkaufsorientierung in deutschen Unternehmen durch. Insgesamt wurden 100 Unternehmen befragt. Von diesen 100 Unternehmen verfügen 83% über Servicemannschaften mit mehr als 10 Servicetechnikern.

Branchenstruktur



Funktion der Befragten

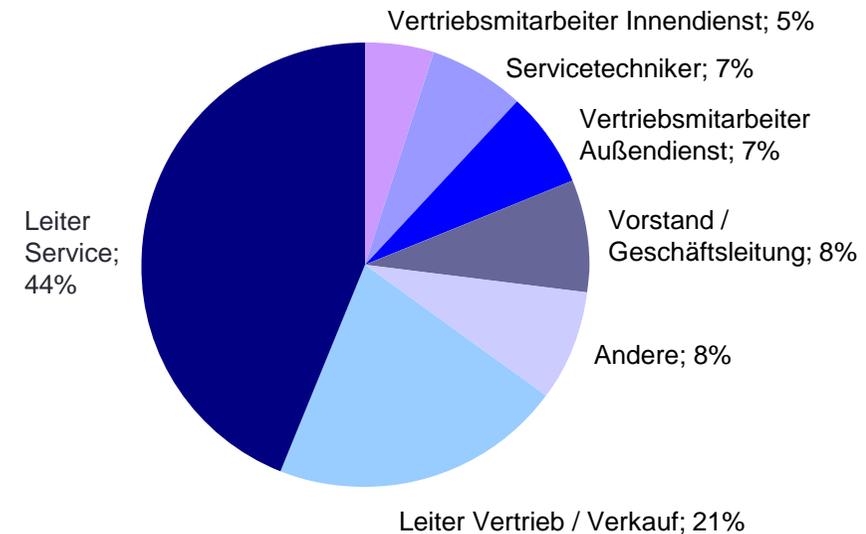


Abb. 1: Struktur der Befragung

II. Gesamttendenz der Ergebnisse (1)

Fast alle Befragten sind sich einig: Servicemannschaften haben nicht nur eine technische Funktion, sondern sie sind auch ein Instrument zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und Kundenbindung. Für rund die Hälfte der Unternehmen ist der Service darüber hinaus auch ein wichtiger Vertriebskanal.

Die Zufriedenheit mit den Leistungen der Servicemannschaften ist unterschiedlich:

- Es gibt zwar grundsätzlich gute Noten bei der Kundenbindung, dem Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und der Differenzierung vom Wettbewerb, aber trotzdem werden hier von einem Drittel der Befragten noch erhebliche Entwicklungspotenziale gesehen. Kein Wunder, denn es wird nur wenig in die entsprechende Qualifizierung der Servicetechniker investiert. Es dominieren technische Schulungen. Nur 33% der Unternehmen führen intensivere Trainingsmaßnahmen zur Kundenorientierung durch.
- Nur 60% der Befragten glauben, dass es den Servicetechnikern gelingt, einen Mehrwert für die Kunden erlebbar zu machen.
- Noch schlechter wird die Verkaufsorientierung beurteilt. Hier sind, je nach Zielsetzung der Vertriebsaufgabe, nur 19% bis 28% der Befragten mit den Leistungen ihrer Servicetechniker zufrieden. Auch die grundsätzliche Bereitschaft aktiv zu verkaufen ist mit 26% sehr gering.

Im Durchschnitt werden pro Jahr 8 Tage in die technische Weiterbildung investiert und nur 3 Tage in die Kunden- und Verkaufsorientierung. Bei den vertriebslich ausgerichteten Trainings steht die Reklamationsbehandlung an erster Stelle (49%) und nur 16% der Trainings beinhalten die Analyse von Verkaufschancen.

Auch bei der Zusammenarbeit zwischen Service und Verkauf gibt es noch Optimierungspotenziale. Nur rund zwei Drittel sind damit zufrieden. Am schwierigsten ist der wechselseitige Informationsaustausch zwischen Verkauf und Service. Oft arbeiten beide isoliert voneinander am gleichen Kunden.

Nur rund 40% der Unternehmen setzen ein strukturiertes Berichtssystem ein mit dem Verkaufschancen und Hintergrundinformationen zum Kunden erfasst werden.

Nur in 21% der Fälle werden Hinweise über Verkaufschancen der Servicetechniker an den Vertrieb honoriert. 18% der Servicemannschaften erhalten Provisionen für eigene Verkäufe.

Kein Wunder, dass noch immer ein Selbstverständnis als Techniker (78%) und nicht als Verkäufer, der das Unternehmen repräsentiert (22%), dominiert. Zwei Drittel der Servicetechniker handeln reaktiv, denken produkt- und nicht kundenorientiert.

II. Gesamttendenz der Ergebnisse (2)

Fazit:

Noch immer ist der Service ein stiefmütterlich behandelter Vertriebskanal. Die Potenziale, die in einer verstärkten Verkaufsorientierung liegen, werden unterschätzt. Damit werden erhebliche Umsatz- und Ertragspotenziale nicht ausgeschöpft. Im Durchschnitt trägt der Servicebereich bereits jetzt rund 20% zum Unternehmensumsatz und 25% zum Unternehmensgewinn bei.

Nicht nur dass Servicetechniker einen weitaus besseren Einblick in die internen Strukturen und Bedarfe eines Kunden haben. Auch ihre Glaubwürdigkeit und Akzeptanz bei Kunden ist meist höher, als die des klassischen Verkaufs.

Die Nutzung dieser verkäuferischen Potenziale kann, je nach Komplexitätsgrad der zu vermarktenden Produkte und Leistungen, von der kompletten eigenständigen Bearbeitung der Bestandskunden bis zu einem strukturierten Informationsaustausch mit dem Verkauf reichen.

Aufgrund der technischen Ausbildung der Servicetechniker und ihres Selbstverständnisses bestehen sicher in vielen Fällen Mängel in der verkäuferischen Motivation, der Qualifikation und der Kundenorientierung. Das lässt sich aber durch spezifische Trainings und mit maßgeschneiderten Steuerungsinstrumente ausgleichen. Mittelfristig sollte das Anforderungsprofil von Servicetechnikern stärker verkaufsorientiert ausgerichtet sein und bei Neuseinstellungen entsprechend berücksichtigt werden.



III. Detailergebnisse

1. Erwartungen an den Service/Kundendienst (1)

Der Service hat die höchsten Kontaktfrequenzen und oftmals das beste Image beim Kunden. Praktisch alle Befragten wollen sich daher über den Service vom Wettbewerb differenzieren, den Kunden einen Mehrwert bieten und erwarten einen positiven Einfluss auf Kundenzufriedenheit sowie Loyalität. Einige dieser Erwartungen werden aus Sicht der Befragten von den Servicetechnikern auch bereits erfüllt. Bei dem Thema „durch den Service soll dem Kunden ein Mehrwert geboten werden“ liegt die Zufriedenheit allerdings deutlich unter den Anforderungen (Stichwort Service Level Agreements).

Ähnlich sieht es bei der verkaufsunterstützenden Funktion aus. Zwar hoffen über 80%, dass die Servicetechniker Verkaufschancen erkennen und den Verkauf darüber informieren, aber nur in rund der Hälfte der Fälle erfüllt sich diese Hoffnung.

Noch kritischer wird das Bild, wenn der Service als eigenständiger Vertriebskanal gesehen wird. Hier ist nur ein Bruchteil der Unternehmen mit den Leistungen der Servicetechniker zufrieden.

Für rund die Hälfte der Befragten ist der Service allerdings überhaupt kein Vertriebskanal. Diese eher traditionelle Haltung ist gerade in konjunkturell schwierigen Zeiten und vor dem Hintergrund zunehmender Effizienzanforderungen an den klassischen Außendienstverkauf nur schwer nachvollziehbar. Ebenso wie sich der Innendienst in vielen Branchen von der Auftragsabwicklung zur aktiven Kundenbetreuung entwickelt hat, sollte auch der Service zumindest bei bestimmten Kunden eine aktive Rolle im Verkauf spielen. Die Bandbreite reicht dabei vom eigenständigen Vermarkten der eigenen Serviceleistungen (auch für Drittfabrikate) über den Verkauf von Ersatzteilen und Ersatzprodukten bis hin zu einer eigenständigen Betreuung von bestimmten Bestandskunden. So kann der Außendienst dringend benötigte Freiräume für die Neukundengewinnung und die Betreuung von komplexen Buying Centern bei Key Accounts erhalten.

Bei der Betrachtung der unterschiedlichen Geschäftstypen fällt auf, dass erstaunlicherweise im Produktgeschäft und nicht im komplexen Anlagenbau dem Service im Durchschnitt am wenigsten Verkaufsaufgaben zugeordnet werden.

Interessanterweise stehen ausgerechnet die Serviceleiter solchen Verkaufsaufgaben weitaus positiver gegenüber als Verkaufsleiter und Vertriebsmitarbeiter. 70% der Serviceleiter sind für einen Verkauf von Ersatzteilen, 57% von Zusatzprodukten und 45% von Ersatzprodukten durch die Servicemannschaften.

Einig sind sich die verschiedenen Funktionsgruppen der Befragten dagegen bei der Einschätzung der derzeitigen Fähigkeiten der Servicemitarbeiter bzw. des Erfüllungsgrades.

1. Erwartungen an den Service/Kundendienst (2)

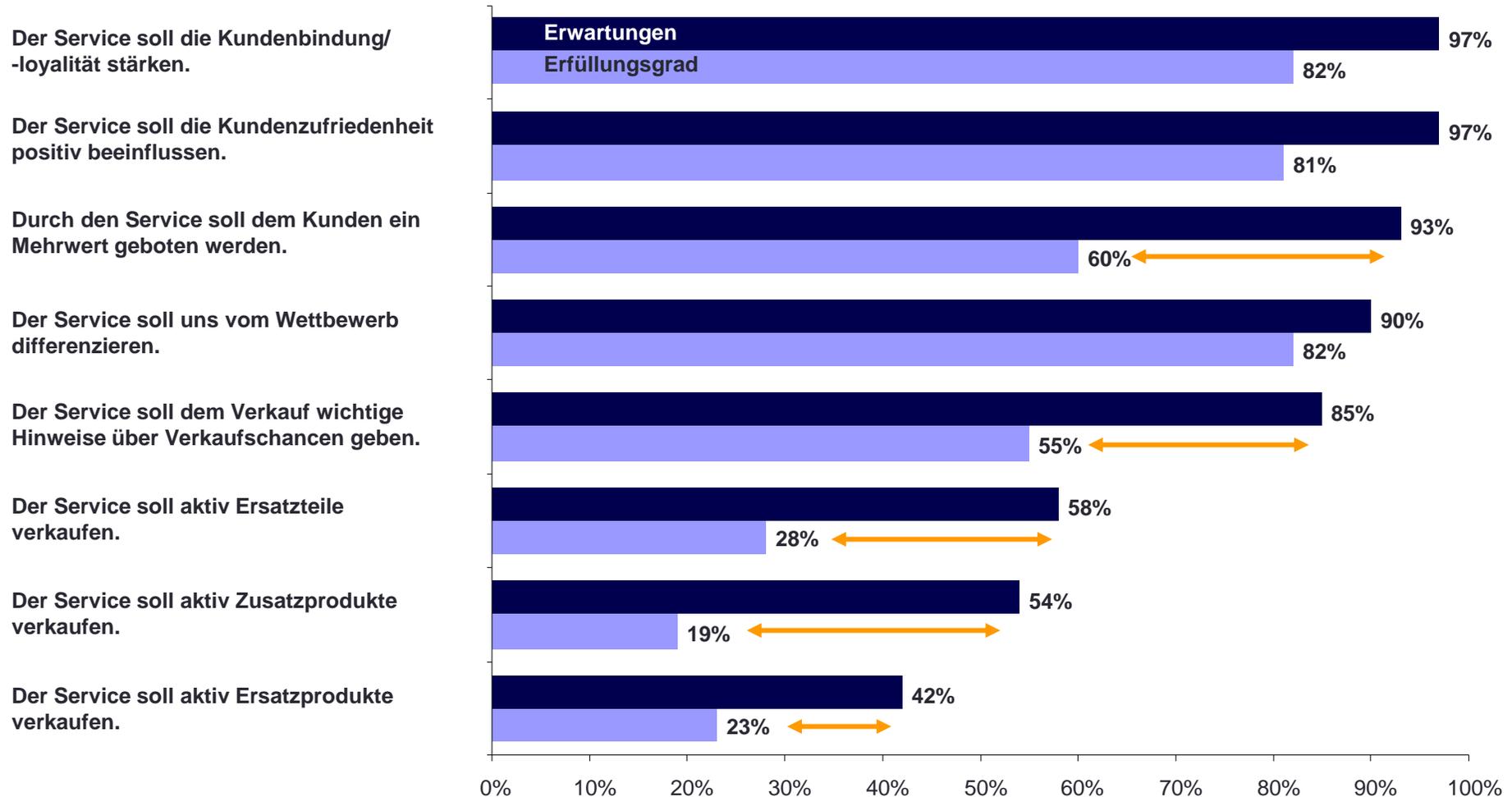


Abb. 1: Was erwarten Sie von Ihrem Kundendienst/Wie gut werden die Anforderungen erfüllt? (n= 100) (Top Boxes)

2. Einstellung der Servicemitarbeiter

Die von den Befragten wahrgenommene Einstellung der Servicetechniker passt zur durchschnittlichen Einschätzung des Leistungsprofils. Mehr als 70% der Befragten meinen, dass sich die Servicetechniker ihrer Bedeutung für die Kundenbindung und Kundenzufriedenheit bewusst sind. Nur 39% glauben allerdings, dass die Techniker ihre Aufgabe darin sehen, Verkaufschancen zu erkennen und nur 26% sollen bereit sein, eigenständige Verkaufsaufgaben zu übernehmen.

Daraus lässt sich schließen, dass die Servicetechniker, die die richtige Einstellung haben, auch die Ihnen zugeordneten Aufgaben in der entsprechenden Qualität erfüllen.

Dass es speziell bei den verkaufsorientierten Aspekten so schlecht aussieht, ist vor dem allgemeinen Ausbildungshintergrund/ Werdegang bei diesem Berufsbild auch grundsätzlich nachvollziehbar. Allerdings tun die Unternehmen nicht viel, um dieses Profil zu ändern. Wie unter dem Punkt Qualifizierungsmaßnahmen und Steuerungsinstrumente noch dargestellt wird, werden auch kaum Qualifikationsmaßnahmen und Anreize für eine aktivere Kundenbearbeitung angeboten.

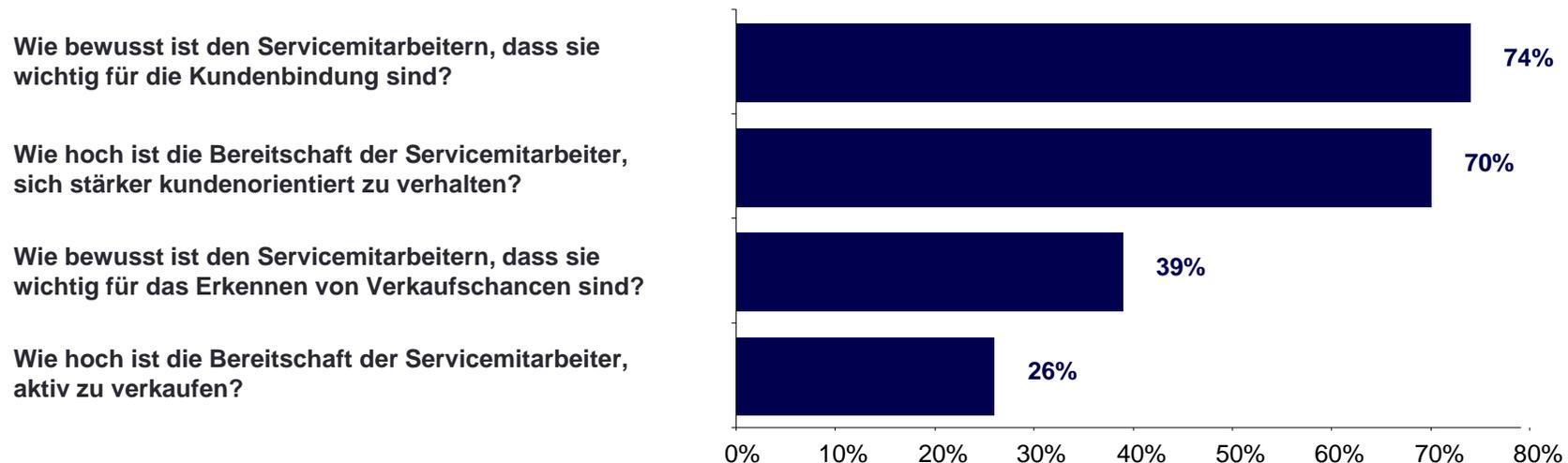
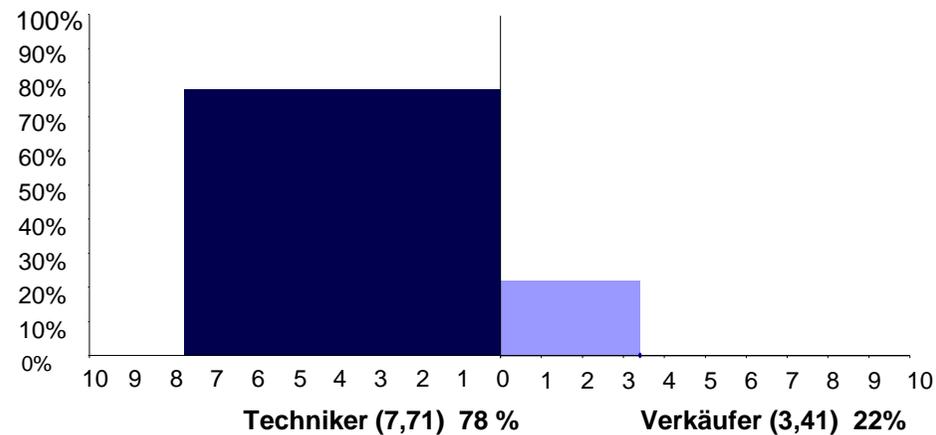
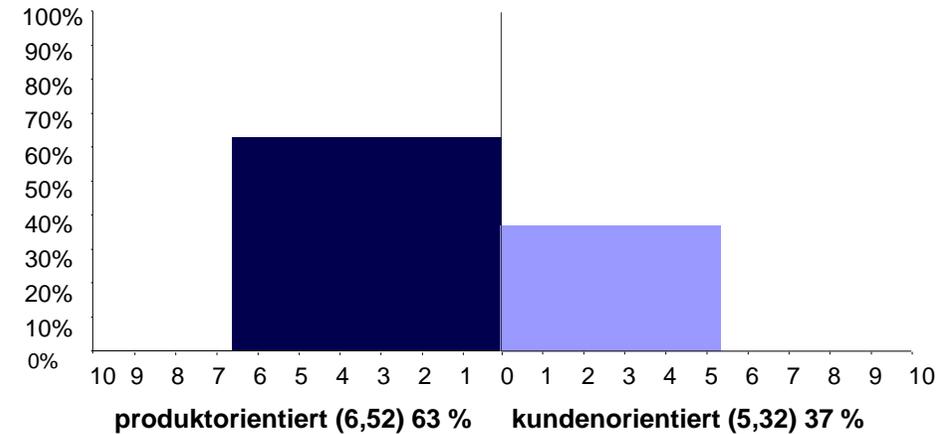
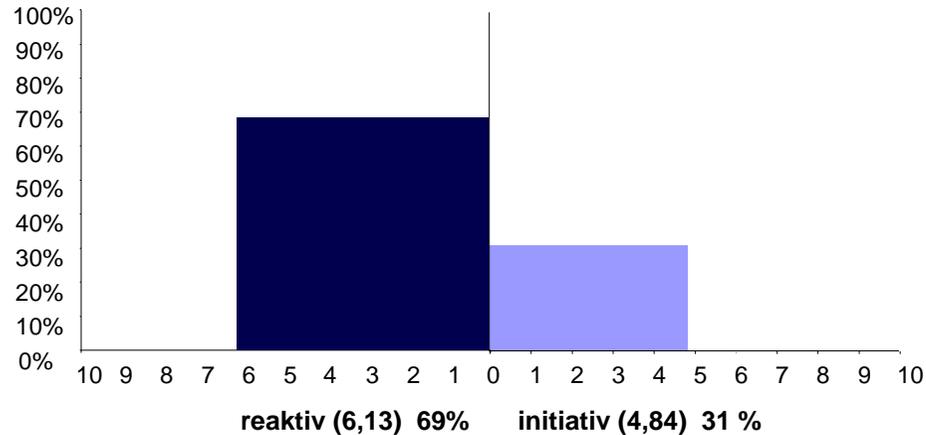


Abb. 2: Einstellung der Servicemitarbeiter in Ihrem Unternehmen? (n= 100) (Top Boxes)

3. Selbstverständnis der Servicemitarbeiter (2)

Sind Ihre Servicetechniker eher ...



4. Entwicklungspotenziale für den Service/Kundendienst (1)

Hier setzt sich die bereits dargestellte Problematik der geringen Verkaufsorientierung fort. Nur eine Minderheit traut den Servicetechnikern mehr aktive verkäuferische Aufgaben zu (Abb. 5).

Allerdings werden bei der Vermarktung der eigenen Serviceleistungen zumindest von 40% der Befragten noch Entwicklungs-potenziale gesehen. Traditionell werden Serviceleistungen noch häufig durch den klassischen Außendienst verkauft. Meistens stehen sie dann nicht so stark im Focus wie der Produkt- oder Anlagenverkauf. Andererseits sind in aller Regel die Profitmargen im Service deutlich höher als im Verkauf. Deshalb setzen immer mehr Unternehmen spezielle Verkaufsmannschaften ein, um ihre Serviceleistungen zu vermarkten. Je nach Unternehmen ist die Bandbreite der Aufgaben für diesen Servicevertrieb groß. Von dem Erzielen eines angemessenen Preises für Dienstleistungen (die vom klassischen Außendienst manchmal als kostenfreie „Zugabe“ eingesetzt werden) über die Vermarktung von verschiedenen Service-Level-Agreements bis hin zu kompletten Effizienzanalysen für mehr Wertschöpfung im Produktionsbereich. Serviceabteilungen agieren so immer mehr als Profitcenter mit einer eigenen Vermarktungsstrategie, Zielkunden und definierten Verkaufsprozessen und übernehmen damit (fast) die komplette Bearbeitung von Bestandskunden.

Der klassische Außendienst wird erst später, nach dem Bedarfsaufbau eingeschaltet, wenn es um die Angebotserstellung geht.

Faktisch wird damit auch schon der Übergang zu einer eigenständigen Verkaufsfunktion über die Serviceleistungen hinaus beschritten. Umso weniger nachvollziehbar ist es daher, dass bei den reinen Verkaufsfunktionen nur wenig Entwicklungspotenzial gesehen wird. Wahrscheinlich fehlt es vielen Unternehmen an griffigen Konzepten für eine stärkere Integration des Service in den Verkauf, bestehende Aufgabenbereiche werden verteidigt und man verharrt in traditionellen Strukturen. Aber wie in den 90ziger Jahren das Aufkommen des verkaufsaktiven Innendienstes als eigenständigem Vertriebskanal gezeigt hat, ist es möglich und auch dringend nötig, neue Wege zur Steigerung der Vertriebseffizienz zu gehen. Und es gibt zahlreiche Unternehmen, die diesen Weg schon sehr gezielt beschreiten.

4. Entwicklungspotenziale für den Service/Kundendienst (2)

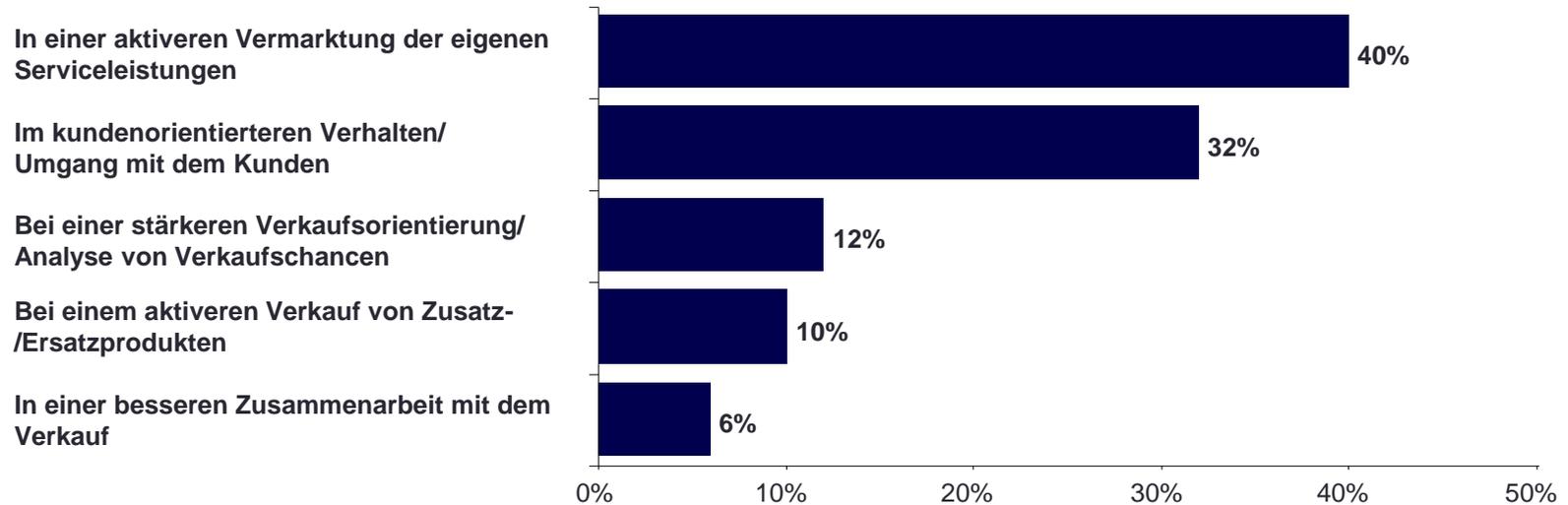


Abb. 5: Einstellung der Servicemitarbeiter in Ihrem Unternehmen (n= 100) (Top Boxes)

5. Zusammenarbeit zwischen Verkauf und Service

Beide bearbeiten häufig die gleichen Kunden und sind auf gegenseitige Informationen angewiesen. Trotzdem haben die wenigsten Unternehmen den Informationsaustausch zwischen diesen beiden kundengerichteten Einheiten systematisiert und institutionalisiert. Viel zu häufig arbeitet man isoliert voneinander und nicht selten muss die jeweils andere Abteilung sogar als Sündenbock herhalten. Nur zwei Drittel der Befragten bezeichnen die Zusammenarbeit als gut oder sehr gut.

Offensichtlich ist der Service dabei etwas teamorientierter als der Verkauf. Servicemitarbeiter geben häufiger Informationen an den Verkauf, als der Verkauf Informationen an den Service gibt. Und auch bei der Berücksichtigung der Informationen schneidet der Service besser ab als der Verkauf.

In unserer Trainings- und Beratungspraxis fällt uns immer wieder auf, dass beiden Bereichen häufig nicht bewusst ist, welche Art von Informationen sie erhalten und wie sie die Informationen der anderen jeweils nutzen können. Hier macht es, unabhängig von der grundsätzlichen Vermarktungsstrategie, Sinn die Schnittstellen zu analysieren und die Kommunikation in strukturierte Bahnen und Aktivitätsraster zu lenken.

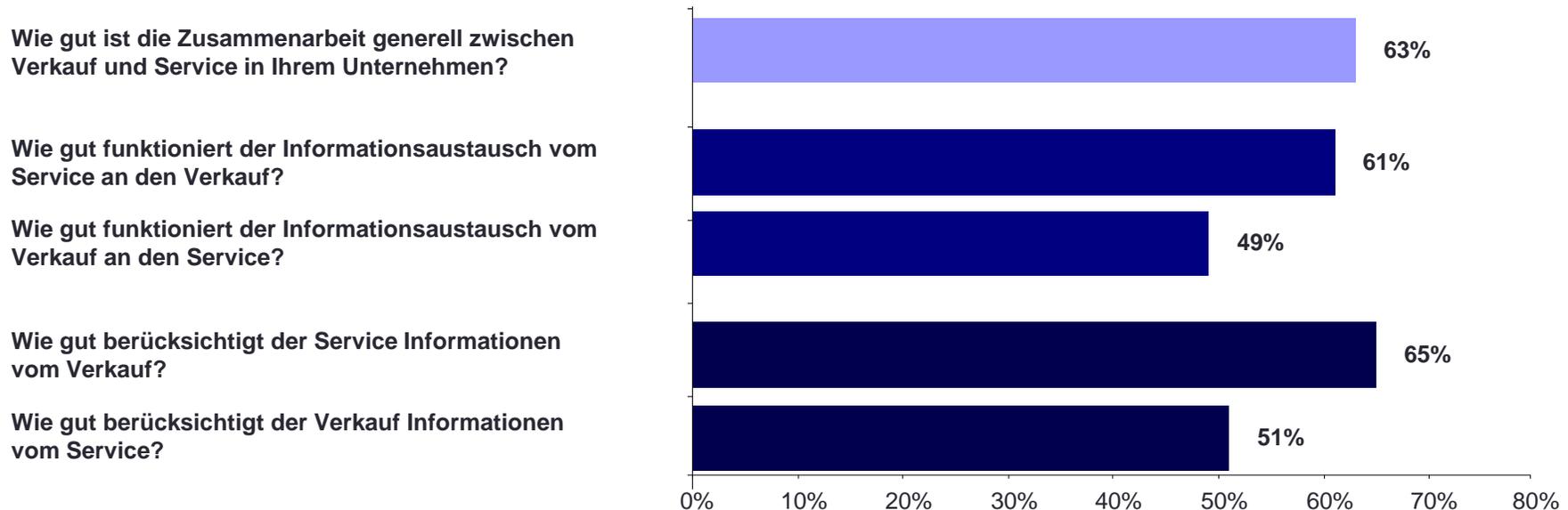


Abb. 6: Zusammenarbeit zwischen Verkauf und Service? (n= 100) (Top Boxes)

6. Steuerungsinstrumente (1)

Fast 100% der Befragten messen dem Service eine hohe Bedeutung für die Kundenzufriedenheit zu. Aber nur 50% führen auch entsprechende Kundenzufriedenheitsbefragungen durch, mit denen sich das Zufriedenheitslevel messen lässt. Ohne solche Analysen ist man auf das Bauchgefühl der Beteiligten angewiesen. Auch die Entwicklung und Analyse der Beschwerdequote (sofern sie überhaupt erfolgt) kann kein Ersatz dafür sein.

Selbst Berichtssysteme werden noch nicht einmal in jedem zweiten Unternehmen eingesetzt und wahrscheinlich noch seltener ausgewertet. Vor diesem Hintergrund erscheint die Beurteilung des gegenseitigen Informationsaustausches (Abb. 5) sogar noch extrem positiv. Oder es fehlt vielfach schlichtweg das entsprechende Problembewusstsein.

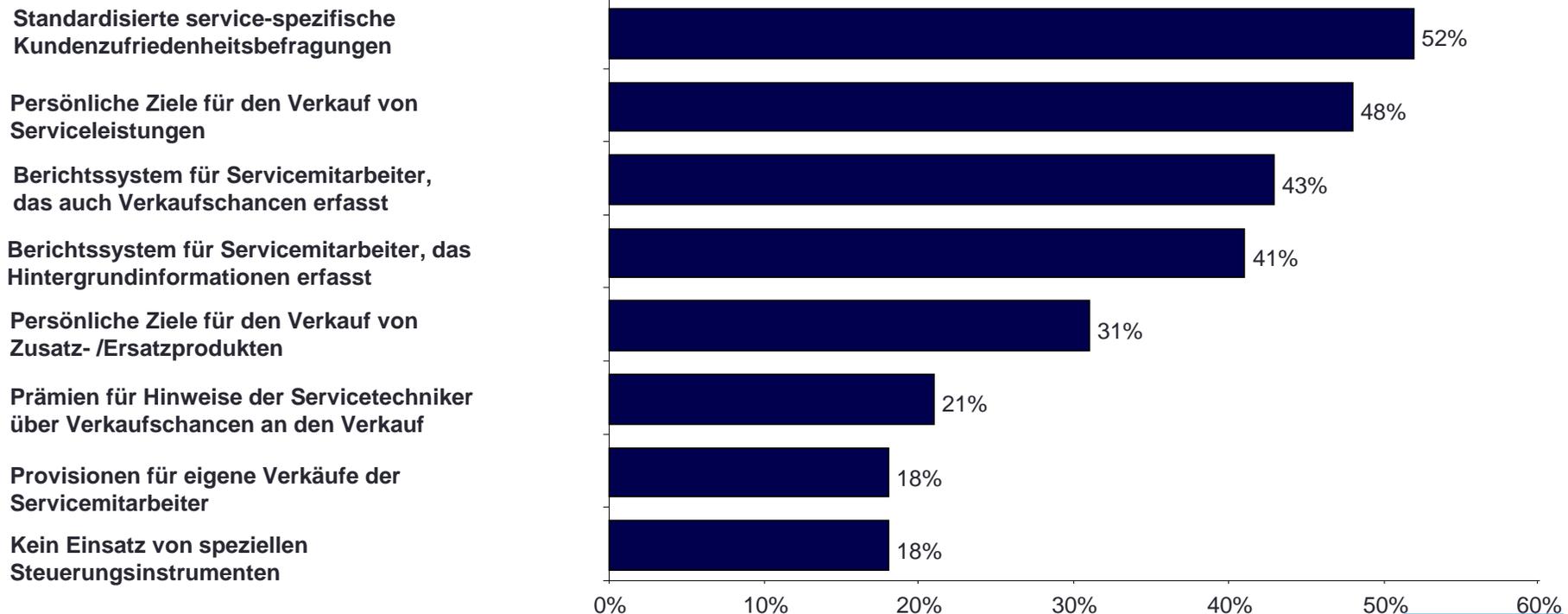


Abb. 7: Welche Instrumente setzen Sie für die Steuerung der Servicemitarbeiter ein? (n= 100)

6. Steuerungsinstrumente (2)

Bei den verkaufsorientierten Zielen zeigt sich das gewohnte Bild. Lediglich für den Verkauf von Serviceleistungen gibt es häufiger konkrete Zielsetzungen. Für andere Verkaufsziele kaum.

Wenn eine stärkere Kunden- und Verkaufsorientierung der Servicetechniker angestrebt wird, spielen diese Steuerungsinstrumente natürlich eine herausragende Rolle.

Ohne klare persönliche Zielsetzungen wird es kaum gelingen, Servicetechniker mit einem angestammten Selbstverständnis als produktorientierte Techniker stärker in Richtung einer aktiven Kunden- und Verkaufsorientierung zu bewegen. Nur wenn es Ziele gibt lassen sich auch konkrete Aktivitäten zur Zielerreichung planen. Die Zielerreichung muss anschließend gemessen und im Dialog mit den Führungskräften bewertet werden. Darauf aufbauend werden die Aktivitätsplanungen aktualisiert und so wird ein systematischer Prozess zur Umsetzung von Zielen gestaltet.

Natürlich sollte sich die Zielerreichung auch – wie im klassischen Verkauf – in einem variablen Entlohnungssystem widerspiegeln. Das ist umso wichtiger, als es sich hier in vielen Fällen um gravierende Veränderungen des Berufsbildes eines Servicetechnikers handelt, das sich für die Beteiligten letztlich auch in einer anderen Einkommensperspektive auszahlen sollte.

7. Qualifikationsanforderungen an Servicemitarbeiter

Als spezielles Thema hat die Reklamationsbehandlung einen hohen Stellenwert bei den aktuellen Qualifikationsanforderungen. Das ist nachvollziehbar, denn die Beseitigung von Störungen ist eine der Hauptaufgaben des Service. Bei allen Anforderungen gibt es jedoch eine deutliche Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Hier zeigen sich deutlich die derzeitigen Defizite der meisten Servicemannschaften. Lediglich bei dem Punkt Demonstration kommt die Technikorientierung zum tragen und Erwartungen und Erfüllungsgrad liegen auf einem Level.

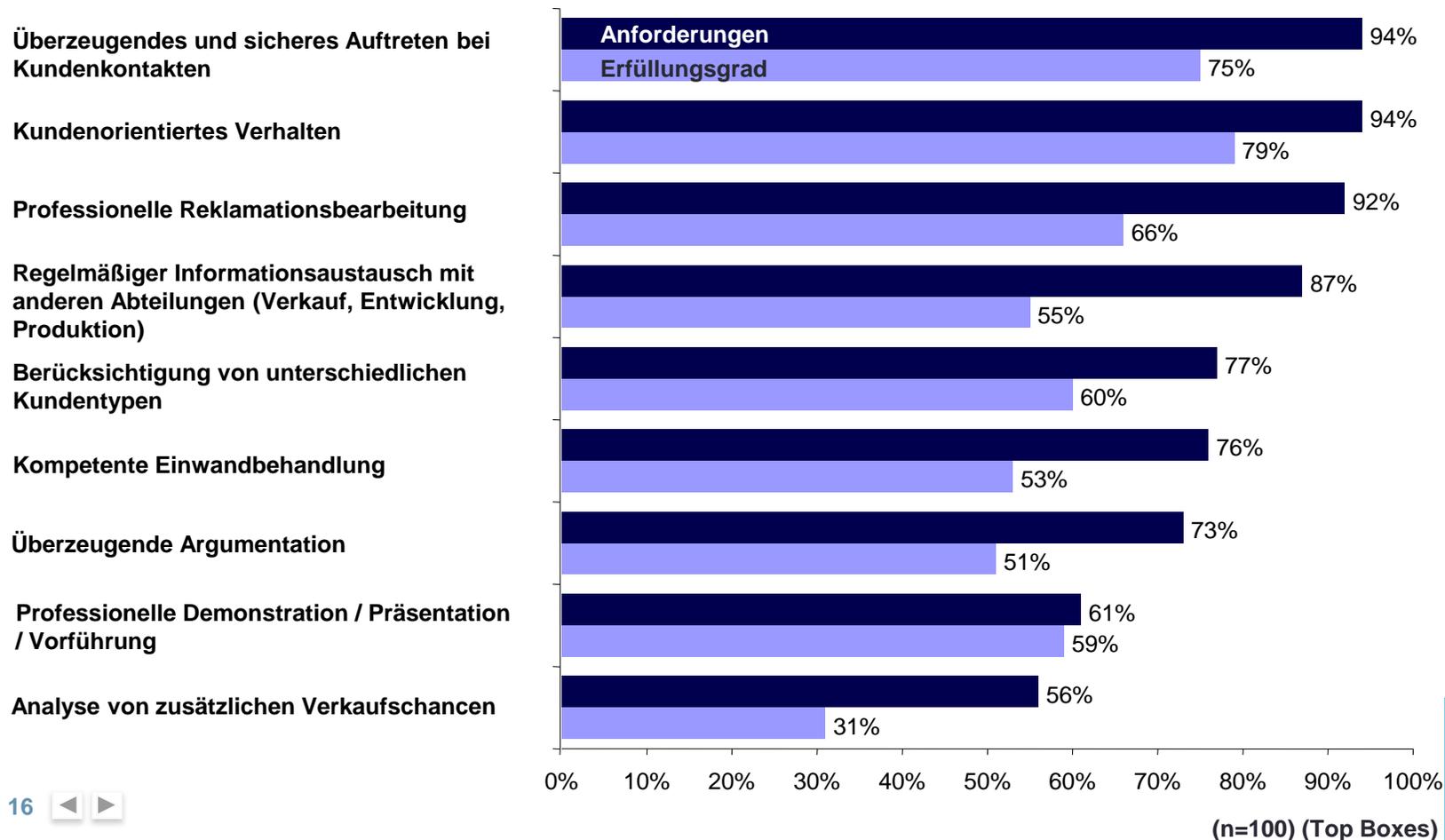


Abb. 8: Wie wichtig sind die folgenden Qualifikationsanforderungen an Service-/Kundendienstmitarbeiter?

8. Training der Servicemitarbeiter (1)

Natürlich spielen technische Schulungen eine entscheidende Rolle bei den Qualifizierungsmaßnahmen. Quasi jedes Unternehmen investiert im Durchschnitt 8 Tage in technische Schulungen.

Aber obwohl das kunden- und verkaufsorientierte Leistungsprofil der Servicetechniker in vielen Fällen deutlich unter den Anforderungen liegt, gibt es noch immer zahlreiche Unternehmen, die keinerlei Ausbildungen in diesem Bereich anbieten. Auch wenn der aktive Verkauf nicht im Focus steht; kein Unternehmen kann es sich heutzutage auf Dauer leisten, nicht in die kundenorientierte Ausbildung der Servicemannschaften zu investieren. Wettbewerbsnachteile sind so vorprogrammiert. Aber auch ohne eine gewisse Verkaufsorientierung werden sich die guten Margen nicht halten und erst recht nicht ausbauen lassen.

Allerdings liegen die Unternehmen, die solche Trainings anbieten, mit knapp drei Tagen Schulung pro Servicetechniker auf einem zufrieden stellenden Niveau.

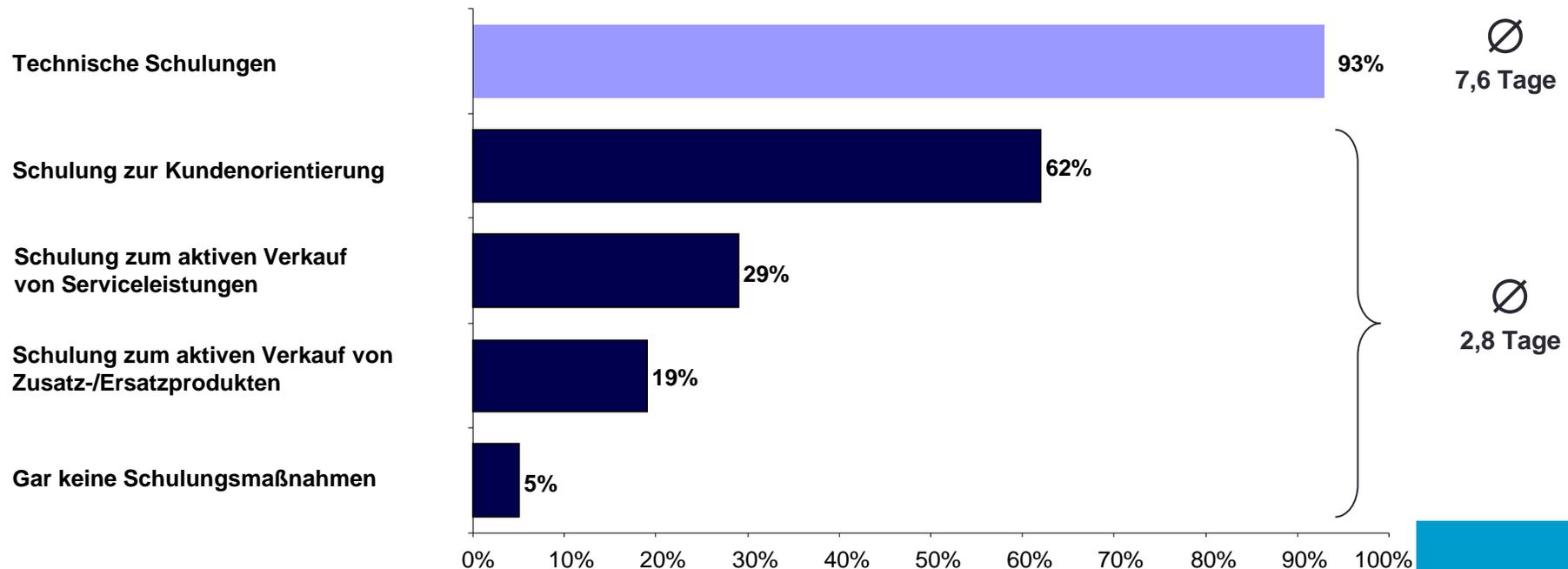


Abb. 9: Welche Trainingsmaßnahmen werden mit den Servicemitarbeitern durchgeführt?

8. Training der Servicemitarbeiter (2)

Bei der Betrachtung der Inhalte/Themen von kunden- und verkaufsorientierten Trainings steht natürlich die Reklamationsbehandlung (siehe auch Qualifikationsanforderungen) an erster Stelle. Besorgniserregend ist, dass nur noch in knapp einem Drittel der Unternehmen weitere Themen behandelt werden.

So wichtig Reklamationsbehandlung auch ist, es handelt sich dabei um ein eher defensives Thema (das man sicher offensiv handhaben kann). Um proaktiv an der Kundenzufriedenheit zu arbeiten, müssen weitaus mehr Kompetenzfelder beherrscht werden.

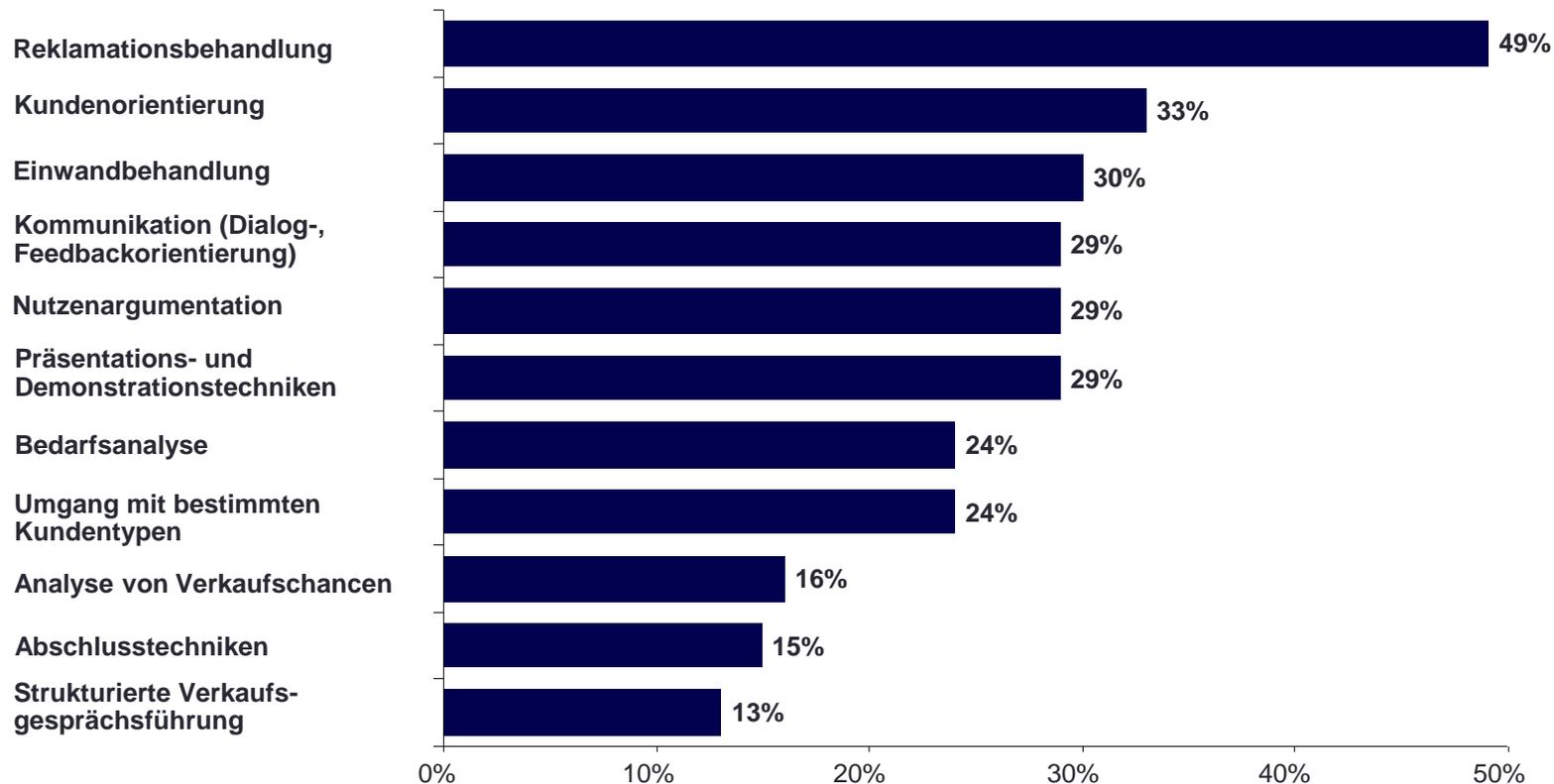


Abb. 10: Wie intensiv werden die Servicemitarbeiter in den folgenden Qualifikationsbereichen trainiert? (n=100)(Top Boxes)

Fazit:

In immer enger werdenden Märkten sind die Margen und Umsätze, die im Service generiert werden, oft deutlich attraktiver als im klassischen Verkauf. Aber auch die „sichere Bank Service“ wird in Zukunft verstärkt unter Wettbewerbsdruck geraten.

Nutzen und positionieren Sie den Service deshalb als eigenständigen Vertriebskanal und nicht nur als technische Dienstleistung. Stärken Sie über den Service gezielt die Kundenloyalität und schöpfen Sie die Effizienz- und Ertragssteigerungspotenziale aus, die in einer stärkeren Verkaufsorientierung der Servicemannschaften liegen.

Weitere Fragen oder Informationswünsche?

Kein Problem, Sprechen Sie uns an!

Mercuri International Deutschland GmbH

Theodor-Hellmich-Str. 8

40667 Meerbusch

Christian Peters

christian.peters@mercuri.de

Tel: 02132 9306-38

Fax: 02132 2981

www.mercuri.de



TAKING SALES TO A HIGHER LEVEL!