

Servicetechniker als Verkäufer

Häufig hat der Service die höchsten Kontaktfrequenzen und das beste Image beim Kunden. Deshalb stecken auch erhebliche Vertriebspotenziale in dieser Funktion: vom Aufbau einer Kundenloyalität über das Erkennen von Verkaufschancen bis zur eigenständigen Vermarktung von Produkten und der Betreuung von Kunden.

Holger Dannenberg

Kaum ein Unternehmen kommt ohne Servicefunktionen aus und es ist auch allgemein bekannt, wie wichtig ein gut funktionierender Service für die Kaufentscheidung und die Kundenzufriedenheit ist. Er kann Mehrwerte bieten, mit denen sich ein Unternehmen vom Wettbewerb differenzieren kann. Die Verlässlichkeit eines Produktes sowie eine schnelle und unkomplizierte Störungsbeseitigung sind manchmal noch wichtiger als der reine Kaufpreis, können sofort in konkrete Preisvorteile umgerechnet werden. Nach dem Kauf kann der Service, über die Kundenzufriedenheit, auch die Kundenloyalität erhöhen und so Wiederkäufe absichern.

Den meisten Unternehmen ist aber nicht bewusst, dass der Service auch ein erfolgsentscheidender Vertriebskanal sein kann. Servicetechniker haben eine große Nähe zu ihren Kunden. Sie treffen Kunden nicht in Konferenzräumen, sondern bei der Leistungserstellung vor Ort, in der Produktion, Logistik oder in internen Dienstleistungsabteilungen. Sie verstehen oft besser als jeder Verkäufer, worauf es im Tagesgeschäft ankommt, was ein Kunde wirklich braucht oder wo ihn „der Schuh drückt“. Sie erfahren frühzeitig von geplanten Kapazitätserweiterungen oder Rationalisierungsmaßnahmen. Wenn ein Unternehmen einmal als Lieferant etabliert ist, kann der Servicetechniker neue Verkaufschancen oft früher erkennen als der klassische Verkauf. Er muss sich nicht auf eine neutralisierte Ausschreibung beziehen, sondern erlebt den Bedarf hautnah vor Ort, kann ihn in vielen Fällen sogar selbst wecken. Durch sein „intimes“ Kundenwissen kann er schlagkräftiger argumentieren, wirkt in vielen Fällen glaubwürdiger und profitiert von seinem Fachmann-Image.

Technischer Dienstleister oder Verkäufer?

Verkaufsprozesse sind komplexer als es auf den ersten Blick scheint, insbesondere wenn es um den Aufbau einer dauerhaften und stabilen Kundenbeziehung geht. Es ist nicht nur der Verkäufer, der das Verhältnis zum Kunden prägt. Viele Funktionen sind daran beteiligt und in der Investitionsgüterindustrie kennt inzwischen jeder den Leitsatz: „Die erste Maschine verkauft der Außendienst, die zweite der Service.“

Aber auch wenn allen Beteiligten bewusst ist, wie wichtig der Service für die Kundenloyalität ist, so glauben viele noch immer, dass Loyalität quasi ein Abfallprodukt eines guten Produktes, gepaart mit einer guten technischen Dienstleistung, ist. Die Servicetechniker haben oft eher ein Selbstverständnis als Fachmann und nicht als Verkäufer. Sie sind durchaus engagiert, aber eher reaktiv. Sie identifizieren sich mit ihrer Aufgabe, sind aber auch nur auf diese eine Aufgabe fokussiert. Sie sehen nicht was rechts und links passiert, in welchem Rahmen die Produkte ihrer Firma eingesetzt werden. Dadurch entsteht aus der guten Kundenzufriedenheit im konkreten Einzelfall nicht automatisch eine generelle Kundenloyalität und Wiederkaufbereitschaft. Viele Chancen werden nicht genutzt (siehe **Abbildung 1**).

Trotzdem erhalten Servicetechniker überwiegend produktorientierte Trainings. Nur selten analysieren Unternehmen Kundenbindungsprozesse und



Holger Dannenberg

ist Geschäftsführer von Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungsunternehmen und betreut mit seinem Team allein in Deutschland mehr als 100 Unternehmen aller Branchen und Größenklassen.

E-Mail: holger.dannenberg@mercuri.de

Kerngedanke 1

Der Service spielt oft eine entscheidende Rolle bei der Entstehung von Kundenloyalität.

die Rolle, die der Service dabei spielt. In die verkäuferische Qualifikation der Servicemitarbeiter wird nur wenig investiert.

Dabei ist auch ein Servicetechniker ein Verkäufer, ob er will oder nicht. Bei Erbringung von Serviceleistungen wird sich der Kontakt zu Menschen in der Praxis nicht ganz vermeiden lassen. Während eine richtige Einstellung oder Konfiguration eines Produktes eher eine technische Anforderung ist, sieht es bei der Einweisung der Nutzer schon anders aus. Ohne pädagogisches Geschick und Kommunikationskompetenz sind Missverständnisse, Bedienungsfehler und damit Unzufriedenheit programmiert. Dadurch ist auch die Wahrnehmung einer technischen Dienstleistung subjektiv und wird stark durch den Wahrnehmungsfiter sowie den jeweiligen Typ des Kunden beeinflusst.

Servicetechniker, die so reden „wie mir der Schnabel gewachsen ist“, können viel von dem zerstören, was ein Verkäufer mühsam aufgebaut hat. Anfassungen von überflüssigen Wahrheiten („... das ist eine alte Krankheit der XY-Maschine“) bis hin zur Rechthaberei. Es wird immer wieder Konfliktsituationen geben, in denen ein Servicetechniker viel Fingerspitzengefühl entwickeln muss. Mit einer technischen Ausbildung allein ist das nicht zu bewältigen. Der Service hat nicht nur eine technische Funktion, sondern ist selbst Produktbestandteil und kann das Image eines Lieferanten entscheidend prägen. Von daher sollte er auch eine entsprechende verkäuferische Ausbildung erhalten.

Natürlich wird man aus einem Vollblut-Techniker keinen Key Account Manager machen. Aber Servicetechniker haben zahlreiche Kundenkontakte und sind damit auch automatisch ein Element eines Verkaufsprozesses. Unternehmen sollten diesen Teil des Verkaufsprozesses genauso systematisch gestalten und monitoren wie den Teil des Verkaufsprozesses, der vom klassischen Außendienst abgedeckt wird. Nur dann wird man auf Dauer eine Chance haben, in immer enger werdenden Märkten erfolgreich zu arbeiten.

Diese Entwicklung hat sich beim Innendienst bereits in den 90er-Jahren vollzogen. Heute ist der verkaufsaktive Innendienst Standard. Vor mehr als

Abb. 1 Von der Kundenzufriedenheit zur Kundenloyalität



Quelle: Mercuri International

20 Jahren wurde er dagegen noch mehrheitlich als eine reine Abwicklungsfunktion angesehen. Heutzutage betreuen dagegen in vielen Branchen Inendienstmitarbeiter teilweise sogar weitgehend eigenverantwortlich Kunden. Sie haben mehr direkte Kontakte als der Außendienstverkäufer und erleben oft die Geschäftsentwicklung des Kunden viel direkter. Selbst bei großen Kunden konzentriert sich der Außendienst nur noch auf komplexe Jahresgespräche und Rahmenvereinbarungen. Alles andere und die operative Zielerreichung im laufenden Jahr liegen in der Verantwortung des Inendienstes. Eine ähnliche Entwicklung gibt es beim Service.

„Nur selten analysieren Unternehmen Kundenbindungsprozesse, die Rolle die der Service dabei spielt und in die verkäuferische Qualifikation der Servicemitarbeiter wird nur wenig investiert.“

Fließende Grenze zwischen Dienstleistung und Verkauf

Zunächst geht es um das einwandfreie Funktionieren eines Produktes. Egal ob es eine Maschine ist, die in der Produktion eingesetzt wird oder eine reine Software, die regelmäßige Updates benötigt. Guter Service ist aber weit aus mehr, als nur im Störfall schnell zu reagieren und Abhilfe zu schaffen. Vorbeugende Maßnahmen gehören ebenso dazu wie das Erkennen von Kapazitätsgrenzen oder von sich ändernden Leistungsanforderungen des Kunden. Dazu muss der Servicetechniker verstehen, in welchem Umfeld, in welcher Anlage ein Produkt eingesetzt wird, was der Kunde erwartet und wie sich all das im Laufe der Zeit verändert. Er muss Fragen stellen, Vorschläge präsentieren, argumentieren und sich mit Einwänden auseinandersetzen. Also all das tun, was auch ein Verkäufer macht. Die Grenze zwischen der Erbringung einer technischen Service-Dienstleistung und dem Verkauf von Produkten ist dabei fließend.

Viele serviceintensive Unternehmen haben längst einen eigenständigen Verkauf nur für Serviceleistungen installiert. So lange der Verkauf von Service nur eine Zusatzaufgabe für einen Verkäufer ist, dessen eigentlicher Fokus auf dem Produktverkauf liegt, werden sich die Potenziale kaum ausschöpfen lassen. Der Verkäufer hat nur wenig Zeit für den Serviceverkauf und zum Teil fehlt ihm auch das nötige Fachwissen. Je nach Unternehmen ist dabei die Bandbreite der Aufgaben für den eigenen Servicevertrieb groß: vom 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, definierten Verkaufsprozessen und übernehmen damit (fast) die komplette operative Bear-

Zusammenfassung

- Servicetechniker haben oft die meisten Kundenkontakte und kennen Kundenanforderungen und -entwicklungen manchmal besser als der Verkauf.
- Die Arbeit der Servicetechniker ist entscheidend für die Wahrnehmung einer Produktleistung und die Wiederkaufwahrscheinlichkeit.
- Service wird zwar mehr und mehr professionell verkauft, aber Servicetechniker haben oft kein Selbstverständnis als Verkäufer oder sind nicht systematisch in die verkäuferische Kundenbearbeitung integriert.

Kerngedanke 2

Vertriebspotenziale liegen im Serviceverkauf selbst und in der Zusammenarbeit mit dem klassischen Verkauf.

beitung von Bestandskunden. Der klassische Außendienst wird dann oft erst später, nach dem Bedarfsaufbau, eingeschaltet, wenn es um die Angebots-erstellung geht.

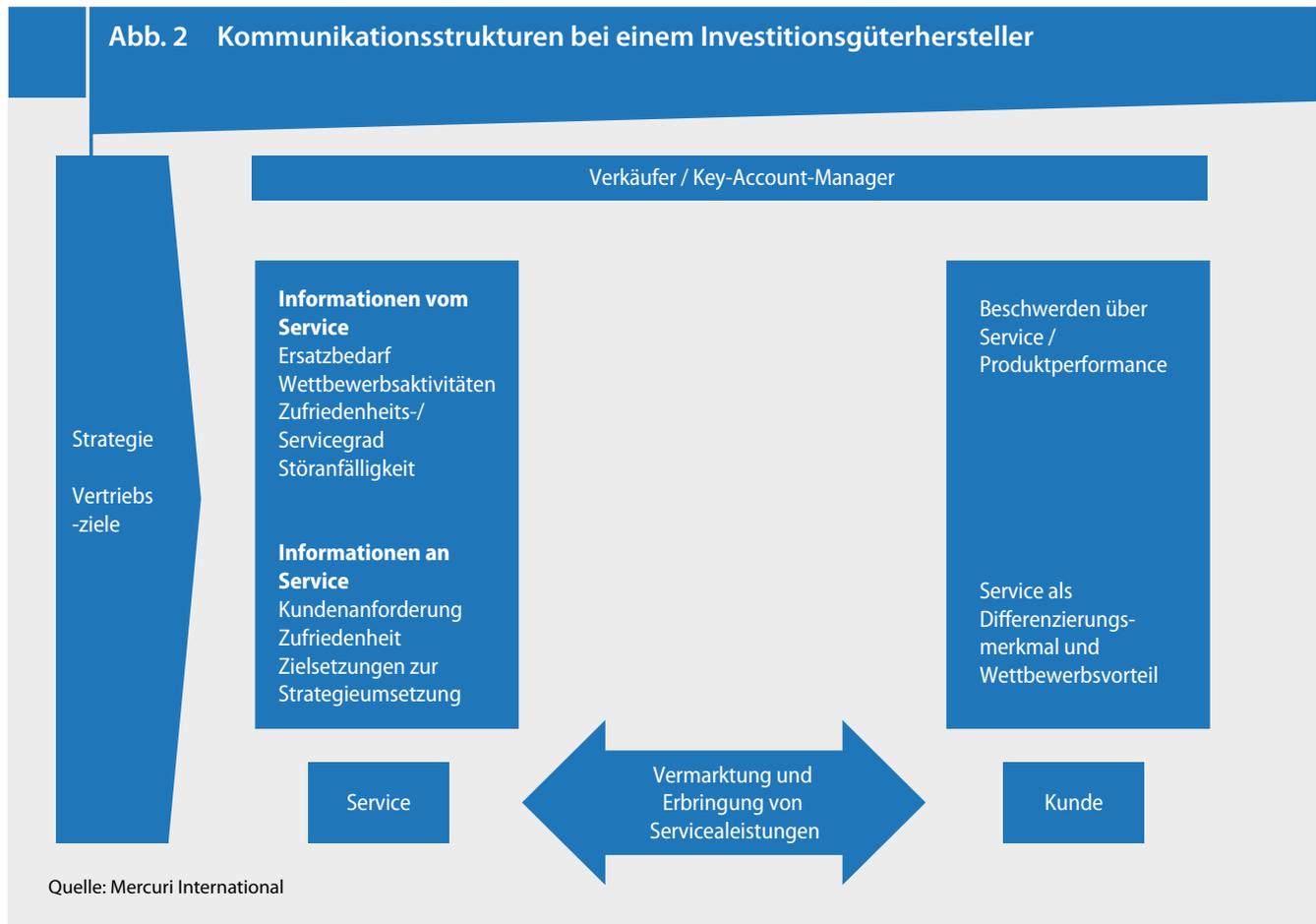
Hier stellt sich die Frage: Wenn Servicetechniker so intensiv in ein Kundenunternehmen eingebunden sind und eine verkäuferische Ausbildung erhalten, können sie dann nicht auch einen Kunden komplett betreuen?

Schwachstelle Zusammenarbeit zwischen Verkauf und Service

Wenn ein Unternehmen alle Vertriebspotenziale ausschöpfen will, wird es ohne den „verkäuferischen“ Einsatz von Servicetechniker nicht gehen. Verkäufer haben meistens nur Kontakt zu den Entscheidern und nicht unbedingt zu den Nutzern eines Produktes oder zu Beeinflussern. Sie alleine können also nicht alle Phasen und Einflussfaktoren eines Verkaufsprozesses abdecken und beeinflussen. Je „Service-lastiger“ ein Unternehmen ist, desto stärker können Kaufentscheidungen von Servicetechnikern beeinflusst werden.

Zunächst können sie entscheidend dazu beitragen, dass die Kundenmitarbeiter, die konkret mit den Produkten arbeiten, auch zufrieden sind. Wenn nicht, ist in solchen Fällen immer der Hersteller schuld und die Wahrchein-

Abb. 2 Kommunikationsstrukturen bei einem Investitionsgüterhersteller



lichkeit, dass ein weiteres Produkt gekauft wird, sinkt dramatisch. Daran kann auch der beste Verkäufer nichts ändern. Die erste Grundlage für einen Folgekauf wird daher meistens vom Servicetechniker gelegt und diese verkäuferische Rolle, die Bedeutung für den Produktverkauf hat, sollte ein Servicetechniker verstehen und beherrschen.

Aber es gibt noch mehr verkäuferische Rollen und Potenziale für den Service. Verkäufer erhalten in der Regel nur gefilterte Informationen, die immer auch einen taktischen Charakter haben. Kaum ein Unternehmen wird

„Serviceabteilungen agieren immer mehr als Profitcenter mit einer eigenen Vermarktungsstrategie, Zielkunden, definierten Verkaufsprozessen und übernehmen damit (fast) die komplette operative Bearbeitung von Bestandskunden.“

völlig offen sein, vielmehr versuchen die Anbieter, sich gegeneinander auszuspielen. Anforderungen, die ein Lieferant gut erfüllen kann, werden untertrieben und Anforderungen, die Wettbewerber gut erfüllen können, werden übertrieben. Oftmals wird der Verkäufer erst mit den Informationen des Servicetechnikers ein vollständiges Bild vom Kunden und seinen Einsatzsituationen für Produkte erhalten.

Allerdings passiert auch ein solcher Informationsaustausch nicht von selbst. Der Servicetechniker muss lernen, nach bestimmten Informationen aktiv zu suchen, die für seine direkte Aufgabenerfüllung nicht unbedingt nötig sind und vertriebsrelevante Fragen beantworten: Welche Wettbewerbsfabrikate werden eingesetzt? Wie zufrieden sind die Nutzer mit den Wettbewerbsprodukten? Was sind deren Stärken und Schwächen? Welche Probleme treten bei vor und nachgelagerten Arbeitsschritten des Kunden auf? Mit welchen anderen Produkten des Herstellers würden sie sich vielleicht lösen lassen? (siehe **Abbildung 2**)

Selbst bei Unternehmen, für die der Service einen sehr hohen Stellenwert hat und bei denen der Serviceverkauf sehr gut organisiert ist, hapert es oft an der Zusammenarbeit zwischen klassischem Verkauf und Servicemitarbeitern. Auch wenn Servicetechniker ein variables Entlohnungssystem haben, das die Potenzialausschöpfung im Service berücksichtigt, sind sie am Verkauf der Produkte meistens nicht beteiligt. Entsprechend schlecht ist der Informationsaustausch in der Praxis.

Das liegt manchmal an der starken Profitcenter-Orientierung, wenn bereits aktiv Service vermarktet wird. Es ist aber auch oft der Außendienst, der sich abkapselt. Viele klassische Verkäufer sind noch immer der Ansicht, das Monopol auf die Kundenbeziehung zu haben. Sie schotten ihre Kontakte ab,

Handlungsempfehlungen

- Analysieren Sie Ihren Verkaufs- und Kundenbetreuungsprozess und die Rolle, die der Service dabei spielt.
- Formulieren Sie klare Ziele für Servicemannschaften, beobachten und messen Sie die Aktivitätsdurchführung und Zielerreichung.
- Definieren Sie Schnittstellen und Kommunikationsstrukturen zwischen klassischem Verkauf und Servicetechnikern, passen Sie die Steuerungssysteme entsprechend an.
- Qualifizieren Sie die Servicetechniker auch für ihre zahlreichen verkäuferischen Aufgaben.

Kerngedanke 3

Servicetechniker müssen technisch und verkäuferisch qualifiziert werden.

überschätzen ihren Einfluss und unterschätzen die Bedeutung einer engen Zusammenarbeit mit dem Service. Es lohnt sich, hier die gegenseitigen Abhängigkeiten zu verdeutlichen und eine offizielle Teamarbeit, Schnittstellen und Kommunikationsstrukturen zu definieren sowie gemeinsame Ziel-, Beurteilungs- und Entlohnungssysteme einzusetzen.

Dass Servicetechniker auch eine direkte Verantwortung für den Produktverkauf übernehmen, kommt durchaus vor, ist aber noch immer eher ein Ausnahmefall. Trotz aller Nähe zu vielen Kundenmitarbeitern fehlt häufig die kaufmännische Erfahrung. Wenn es um komplexe Verhandlungen mit Gremien und Einkäufern geht, fehlen nicht nur die Erfahrungen, sondern oft auch Ausstrahlungskraft und Auftreten.

„Selbst bei Unternehmen, für die der Service einen sehr hohen Stellenwert hat und der Serviceverkauf sehr gut organisiert ist, hapert es oft an der Zusammenarbeit zwischen klassischem Verkauf und Servicemitarbeitern.“

Fazit

Im Service stecken erhebliche Vertriebspotenziale. Angefangen von der Ausschöpfung der direkten Umsatz- und Ertragspotenziale bei der direkten Servicevermarktung bis hin zu einer sehr aktiven Rolle beim Produktverkauf und der ganzheitlichen Betreuung eines Kunden. Diese Potenziale werden sich aber nur ausschöpfen lassen, wenn allen Beteiligten ihre Rolle im Verkaufsprozess klar ist und auch Servicetechniker ein Selbstverständnis als Verkäufer entwickeln.

 **Zusätzlicher Verlagsservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Vertrieb“**

Zum Thema

 Suche

finden Sie unter www.springerprofessional.de 353 Beiträge, davon 35 im Fachgebiet Vertrieb

Stand: Mai 2014

Medium

- Online-Artikel (2)
- Zeitschriftenartikel (66)
- Buchkapitel (282)
- Nachrichten (3)

Sprache

- Deutsch (353)
- Englisch (99)

Von der Verlagsredaktion empfohlen

Maas, M.: Das Tagesgeschäft des Vertriebsmitarbeiters, in: Maas, M.: Praxiswissen Vertrieb, S. 123-277, Wiesbaden 2012, www.springerprofessional.de/2358486

Schweiger, S., Dressel, K., Pfeiffer, B.: Internationale Zusammenarbeit in Netzwerkform, in: Schweiger, S., Dressel, K., Pfeiffer, B.: Serviceinnovationen in Industrieunternehmen erfolgreich umsetzen, S. 153-168, Wiesbaden 2011, www.springerprofessional.de/2356602



Thinking in new directions.



Maßgeschneiderte Programme

- Konzeption und Durchführung interner Weiterbildungsmaßnahmen
- Angepasst an die individuellen Bedürfnisse Ihres Unternehmens

Offene Programme

- General Management Plus Program
- Doing Business With India Program
- Negotiations Program



Weitere Informationen: whu.edu/execed
E-Mail: execed@whu.edu



SYSTEMAKKREDITIERT
nach Akkreditierungsrat durch FIBAA

30 Years
Excellence in
Management
Education

1984–2014