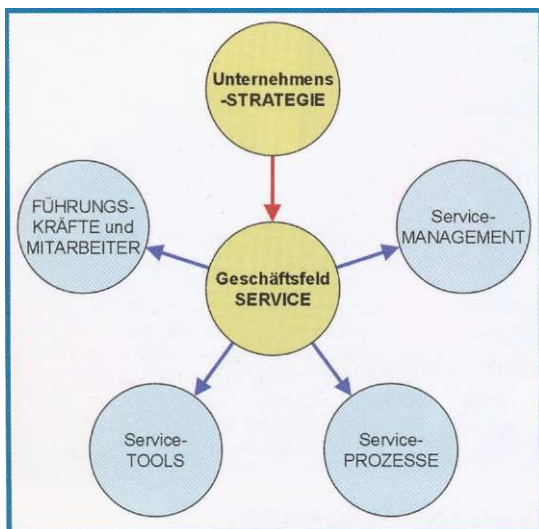


Ein Vermarktungskonzept für Serviceleistungen entwickeln

„Wir wollen mit Serviceleistungen mehr Umsätze und höhere Erträge erzielen“ - das betonen viele Industriegüterunternehmen seit Jahren. Doch nur wenige erreichen bereits mit Serviceleistungen den angestrebten Umsatzanteil. Das belegt die Studie „Vermarktung von Serviceleistungen in der Industriegüterbranche“ der Hochschule Mannheim und der Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner, IIsfeld. Eine Ursache hierfür ist, dass viele Unternehmen kein Konzept zum Vermarkten ihrer Serviceleistungen haben.

Tatsache ist: In manchen Branchen ist das Verkaufen von Serviceleistungen einfacher als in anderen - zum Beispiel, weil der Gesetzgeber aus Sicherheits- oder Umweltschutzgründen regelmäßige Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten sowie Inspektions-tätigkeiten vorschreibt. Eine solche Schützenhilfe durch die Legislative ist aber keine notwendige Voraussetzung für ein erfolgreiches Verkaufen von Serviceleistungen.

Die Studie hat mehrere Erfolgsfaktoren beim Vermarkten und Verkaufen von Serviceleistungen ermittelt. Sie belegt zudem, dass Unternehmen, die hierfür ein spezielles, schriftlich fixiertes Vermarktungskonzept haben und dieses konsequent umsetzen, mit Serviceleistungen einen deutlich höheren Anteil am Gesamtumsatz erzielen als Betriebe, in denen ein entsprechendes Konzept fehlt. Doch welche Faktoren gilt es beim Erstellen eines Vermarktungskonzepts für Serviceleistungen zu beachten?



Das Geschäftsfeld „Service“ mit seinen unterschiedlichen Teilaspekten (Bild: Peter Schreiber & Partner, IIsfeld)

Der strategische Stellenwert des Service im Unternehmen

Die im Servicebereich erfolgreichen Unternehmen haben erkannt, dass ihre Serviceleistungen für die Differenzierung bei der Kundengewinnung und für die Kundenbindung strategisch wichtig sind. Deshalb betrachten und führen diese Unternehmen den Vertrieb der Serviceleistungen als eigenständiges Geschäftsfeld und lassen den Service(-vertrieb) nicht als ein vom Markt gefordertes notwendiges Übel vor sich hindümpeln.

Die ursprüngliche Intention der Unternehmen bei der Bewertung des Service war in der Regel, durch herausragende Serviceleistungen das Neugeschäft voranzutreiben. Mit der Zeit erkannten sie jedoch: Wenn unsere Serviceleistungen wirklich exzellent sind und die Kunden deren Nutzen erkennen, dann können wir direkt oder indirekt auch höhere Preise und Gewinnmargen erzielen.

Eigenes Marketingkonzept für den Service

Serviceleistungen müssen wie jedes Produkt professionell vermarktet werden. Eine Kernfrage, die es in diesem Kontext zu beantworten gilt, lautet: Welche Serviceleistungen sollen welchen Zielgruppen wie angeboten werden? Ist sie beantwortet, kann ein Sortiment an Serviceleistungen aufgebaut werden, zum Beispiel nach folgender Struktur:

- die Leistungsfähigkeit wiederherstellend (Reparatur, Ersatzteile usw.)
- die Leistungsfähigkeit sicherstellend (Wartung, Inspektion usw.)
- die Leistung optimierend (Anwenderschulung, Modernisierung usw.)
- die Leistung begleitend (Anwendungsberatung, Finanzierung, Logistik usw.).

Für die so entwickelten Serviceleistungen muss anschließend eine markt- und kundenorientierte Verkaufsorganisation sowie eine zielkundengerechte Kommunikation aufgebaut werden. Professionell

ist auch eine differenzierte Bepreisung der Serviceleistungen, orientiert am Nutzen und Mehrwert, den die Kunden durch diese Leistungen haben.

Professionelles Vermarktungsmanagement

Managen ist der Regelkreis von „Planen - Umsetzen - Kontrollieren“ betriebswirtschaftlicher Ziele, von Marktzielen, Prozesszielen und mitarbeiterbezogenen Zielen. Die zentrale Frage, die es in diesem Zusammenhang zu beantworten gilt, lautet: Welche leitenden Mitarbeiter mit welcher Qualifikation und Berufserfahrung werden im Servicebereich mit diesem Weichen stellenden Vermarktungsmanagement betraut?

Den Verkaufsprozess definieren und organisieren

Bevor die Serviceleistungen erbracht werden können, müssen sie verkauft sein. Das Servicevermarktungskonzept muss dazu folgende Fragen beantworten:

- Wie sollen potentielle Servicekunden gewonnen werden?
- Wie soll angeboten, nachgefasst und der Verkaufsabschluss herbeigeführt werden?
- Mit welchen Argumenten und Verkaufsförderungsinstrumenten soll dies geschehen?
- Wer ist für den Verkauf zuständig und welche verkäuferische sowie fachliche Ausbildung ist hierfür nötig?

Professionelle Tools für die Vermarktung

Für das Planen, Managen und Steuern des Vertriebsprozesses selbst sind Tools wie ein Vertriebsinformationssystem mit Kundendatenbanken nötig. Die mit dem Vermarktungsprozess verbundenen Aufgaben wie Akquisition und Kundenbetreuung können sonst nicht professionell ausgeführt werden. Zudem ist kein prozessbegleitendes Controlling möglich. Ebenfalls wichtig sind Tools, die den Nutzen der immateriellen Serviceleistungen argumentativ darstellen.

Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter

Ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Servicevermarktung sind die Mitarbeiter.

Also lautet eine zentrale Frage: Hat die Unternehmensleitung allen Mitarbeitern den Stellenwert des Services persönlich und nachhaltig erläutert? Detailfragen zum Schlüsselfaktor „Mitarbeiter“ sind:

- Wird allen Mitarbeitern die Bedeutung der Serviceleistungen für den Unternehmenserfolg immer wieder in Erinnerung gerufen und mit Erfolgsmeldungen aus der täglichen Praxis belegt?
- Wird das Servicevermarktungskonzept eher als geheime Kommandosache der Führung betrachtet oder werden - was unabdingbar ist - die Vermarktungsziele, -Strategien und -maßnahmen allen Beteiligten motivierend und verständlich erklärt?
- Werden die für das Vermarktungsmanagement der Serviceleistungen verantwortlichen Führungskräfte und Mitarbeiter entsprechend aus- und kontinuierlich weitergebildet?
- Werden die Mitarbeiter systematisch in die fortlaufende Verbesserung der Vertriebs- und Leistungserbringungsprozesse integriert?
- Ist die optimale Nutzung der Tools für Planung, Erbringung und Vertrieb der Serviceleistungen durch entsprechende Schulungen und Trainings sichergestellt? Und:
- Sind Mitarbeiter und Führungskräfte im Servicebereich unter anderem wegen der motivierenden Zielvereinbarungen sowie

des Feedbacks ein engagiertes, im gesamten Unternehmen respektiertes Team?

Es lohnt sich, sich mit den genannten Fragen zu befassen, um ein individuelles Servicevermarktungskonzept für das eigene Unternehmen zu entwickeln, das dann konsequent umgesetzt wird. Die eingangs genannte Studie zeigt nicht nur, dass beim Vermarkten von Serviceleistungen in den meisten Industrieunternehmen noch ein großer Handlungs- und Optimierungsbedarf besteht. Sie zeigt auch: Wenn die vorhandenen Potenziale systematisch ausgeschöpft werden, dann wird auch der Wunsch Realität, mit Serviceleistungen mehr Umsatz und Ertrag zu erzielen.

Matthias Klimmer, Mannheim,
und Peter Schreiber, Ilsfeld