

## **Tolles Serviceangebot! Achtung: Weitersagen...** von Dirk Zimmermann

### **Angebot**

Ein Serviceangebot sollte zielgerichtet gestaltet und geplant werden; das Unternehmen muß zudem ein professionelles Servicemanagement betreiben.

Dann hat es folgende Vorteile im Wettbewerb:

- Um den passenden Service zu bieten, müssen die Kundenanforderungen genau analysiert werden; das Unternehmen lernt mehr über seine Kunden.
- Es werden kontinuierlich und systematisch neue Serviceangebote entwickelt, mit denen sich das Unternehmen von Wettbewerbern abheben kann.
- Die Serviceangebote werden so gestaltet, daß sie zu den unternehmerischen Zielen direkt beitragen; im Vordergrund stehen dabei Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und mehr Verkäufe.
- Aus einigen besonderen Serviceangeboten wie Beratung, Finanzierung oder Reparatur lassen sich sogar rentable und eigenständige Geschäftsmodelle mit Wachstumspotential entwickeln.

### **Attraktivität**

Zum einen ist zunächst eine grundsätzliche strategische Ausrichtung des Service gefragt. Zum anderen gilt es, die geplanten Maßnahmen zu realisieren und im Alltagsgeschäft zu betreiben.

Es ist zudem notwendig deutlich zu machen, daß der Service zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.

Wichtige Aufgaben, die sich dabei ergeben sind:

- Das Unternehmen erkennt, welche Serviceangebote und Dienstleistungen dazu beitragen, den Kunden zu begeistern.
- Dazu pflegt das Unternehmen den regelmäßigen Dialog mit dem Kunden und dessen Ziele und Prozesse genau verstehen.

- Das Unternehmen entwickelt immer wieder neue Ideen, die zu attraktiven Serviceangeboten führen.
- Das Serviceangebot sollte so gestaltet sein, daß der Kunde an das Unternehmen gebunden wird oder daß er sogar dafür bezahlt.
- Um sich mit den eigenen Produkten und den begleitenden Dienstleistungen vom Wettbewerb abzuheben, sollte beides aufeinander abgestimmt und eine schlüssige Servicestrategie entwickelt werden.

Damit der Kunde von den besonderen Serviceangeboten erfährt, sind diese aktiv zu vermarkten.

## Nutzen

Generell gilt: Services müssen in erster Linie den Nachfragern nützen. Dies ist eine zentrale Voraussetzung für ihre erfolgreiche Vermarktung.

Aus Nachfragersicht können mit der Inanspruchnahme z.B. industrieller Services folgende Nutzen verbunden sein:

- Kostensenkungspotential (z.B. geringere Kosten für Instandhaltungs- und -setzungsmaßnahmen),
- Flexibilitätssteigerungspotential (z.B. durch Miet- oder Ersatzgeräte),
- Kapazitätssteigerungspotential (z.B. höherer Verfügbarkeitstechnischer Anlagen),
- Risikoreduktionspotential (z.B. höhere Prozeßsicherheit durch qualifizierten technischen Service),
- Qualitätssteigerungspotential (z.B. durch leistungsoptimierte Anlagen und ausreichend geschultes Anwender-/Servicepersonal).

Aus Anbietersicht eröffnen industrielle Services vor allem folgende Nutzenpotentiale:

- Umsatz- und Ertragspotential: Die erfolgreiche Vermarktung von Serviceleistungen bietet für Industriegüterhersteller eine Chance, zusätzliche Umsätze und höhere Margen zu erzielen.
- Differenzierungspotential: Insbesondere in wettbewerbsintensiven Märkten können Serviceleistungen eine Möglichkeit bieten, sich gegenüber Wettbewerbsangeboten zu differenzieren.

- Kundenbindungspotential: Industrielle Serviceleistungen können wesentlich zu einer hohen Kundenzufriedenheit beitragen, weil sie die Kunden in der für sie wichtigsten Phase – der Nutzung der erworbenen Maschinen und Anlagen – unterstützen, ihre mit der Investition verbundenen Erwartungen zu erfüllen.
- Imagepotential: Im Idealfall geben zufriedene Kunden ihre positiven Erfahrungen mit den Serviceleistungen eines Anbieters in Form von Mundzu- Mund-Propaganda weiter und tragen so zu einem positiven Unternehmensimage bei.
- Informationspotential: Industriegüterhersteller können über den mit dem Erbringen der Serviceleistungen verbundenen Kontakt mit Anwendern wichtige Informationen über die Kunden und ihre Bedürfnisse, den Markt und dessen Entwicklung sowie über die Wettbewerber(-produkte) gewinnen.

Über den Gesamtumsatz sowie Ertrag, den die Investitionsgüterindustrie mit Industriellen Services im deutschsprachigen Raum erzielt, gibt es kaum statistisches Material.

In den zurückliegenden Jahren wurden von Branchenverbänden und Beratungsunternehmen jedoch einige Untersuchungen zur Bedeutung von produktbegleitenden Services publiziert.

So ermittelte z.B. der Verband der deutschen Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA) 2008 in einer Umfrage, daß im Jahr 2007 der Umsatzanteil produktbegleitender Dienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau bei 18,7 % lag.

Die durchschnittlichen Erträge aus Serviceumsätzen erreichten dabei einen Wert von 42,5 % und gehörten zu den attraktivsten Ertragsquellen der Unternehmen. (vgl. KIMMER/SCHREIBER, 2011)

## Bekanntheit

Für Dienstleister lohnt es sich mehr denn je, in ihre Marken zu investieren. Gerade bei Finanzdienstleistungen wie Investmentfonds und Versicherungen, aber auch bei Serviceanbietern wie Autowerkstätten und Expreszustelldiensten beeinflussen Marken zunehmend die Entscheidungen der Verbraucher.

Es zeigt sich: Für Dienstleistungen hat die Relevanz der Marken in den letzten Jahren zum Teil erheblich zugenommen. Betrachtet man die zehn Kategorien mit der signifikantesten Veränderung, ist die Relevanz der Dienstleistungsmarken am meisten gestiegen.

Die Konsumenten scheinen dem explosionsartig wachsenden Angebot an Dienstleistungen zu begegnen, indem sie sich auf Marken fokussieren. Marken dienen als Anker des Vertrauens und erleichtern die Orientierung.

Für Dienstleister wird eine starke Marke zum Muß. Und sie bietet auch in Zukunft wachsendes Potential. Allerdings ist es erfolgsentscheidend für Unternehmen zu wissen, wie relevant Marken in ihren Branchen und Segmenten sind. Dabei zahlt sich eine differenzierte Betrachtung aus.

Es gilt für Serviceanbieter in jedem Fall zu prüfen: Wo Marken sich nur wenig oder gar nicht auf das Verhalten der Konsumenten auswirken, erzielen möglicherweise andere Marketinginstrumente eine erheblich größere Wirkung, wie etwa differenzierte Preiskonzepte oder der Ausbau von Vertriebskapazitäten und -fähigkeiten.

Andererseits kann auch hier eine reale Chance bestehen, die Markenrelevanz gezielt zu steigern – insbesondere, wenn Unternehmen mit attraktiven Serviceinnovationen und überzeugenden Markenkonzepthen auftreten, die den Kunden einen echten Mehrwert bieten. (vgl. MCKINSEY, 2010)

## **Bewertung**

Ein Kunde entscheidet sich nur dann für ein Angebot, wenn es ihm ein Wertgewinn verspricht.

Der Kunde übersetzt also - nach subjektivem Empfinden - Nutzen aus dem Servicewert und Wert aus Image in äquivalente Geldeinheiten und stellt diese Wertsumme der Kostensumme aus monetären Kosten, Kosten für Zeit, Energie und psychischen Aufwand gegenüber.

Obwohl eine solche Angebotsbewertung einen „rationalen Prozeß“ abbildet, wird diese in Einzelfällen oft durch verschiedene Beschränkungen beeinflusst, wie beispielsweise Budgetrestriktionen, die Präferenz kurzfristiger Optimierung oder persönliche Beziehungen zu Wettbewerbern.

Letztlich erfolgt die Gesamtbewertung auf mehreren Beziehungsebenen, dem Individuum in seinem Lebenszusammenhang und der damit zusammenhängenden unmittelbaren Funktionserfüllung, den „Community-Kontext“ unter Einbeziehung weiterer, gruppenbezogene Faktoren sowie den gesellschaftlichen Kontext, in dem das Individuum eingebettet ist.

Dennoch lassen sich aus standardisierten Angebotsbewertungen durch Kunden wichtige Erkenntnisse für einen nutzenorientiertes Servicegestaltung gewinnen:

1. Der Anbieter kann mittels Schätzung der Wert- und Kostensumme des Kunden Servicekomponenten und Konditionen gestalten.
2. ein Vergleich mit dem Wert und Kostensumme der Wettbewerbsangebote vergleichbare Einzelkomponenten im Markt ermöglicht die Einordnung des eigenen Angebotes.
3. Ist der Wertgewinn zu gering, zeigt sich, an welchen Stellhebeln der Wert- und/oder Kostensumme anzusetzen ist. (vgl. KOTLER/BLIEMEL, 2001)

## Empfehlung

Empfehlungen beziehen sich auf Informationen und Erfahrungen, die bzgl. eines Anbieters bzw. dessen Leistungsangebotes durch Kommunikation von bestehenden Kunden mit anderen Konsumenten verbreitet werden. Dabei stehen in der Regel keine kommerziellen Interessen im Vordergrund.

Im Rahmen dieser Mund-zu-Mund-Kommunikation geben zufriedene und loyale Kunden Weiterempfehlungen ab, durch die neue Kunden gewonnen bzw. die Abwanderung bestehender Kunden verhindert werden.

Insbesondere bei Leistungen, die ein hohes Maß an Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften aufweisen und bei denen eine Qualitätsbeurteilung durch den Kunden nur mit großer Unsicherheit und, wenn überhaupt, erst nach der Inanspruchnahme der Leistung möglich ist, ist die Kaufentscheidung mit einem großen Risiko verbunden

In diesem Zusammenhang werden Referenzen aufgrund ihrer privaten Eigenschaft als besonders vertrauenswürdig und somit besonders relevant für die Kaufabsicht angesehen.

Empirische Ergebnisse belegen den starken positiven Einfluß von Mund-zu-Mund-Kommunikation auf die Kundenakquisition und somit das Wachstum des Kundenstamms

So ist es offensichtlich, daß auf privaten Empfehlungen beruhende Kaufentscheidungen zu höherer Zufriedenheit mit der Kaufentscheidung führen, da die Rechtfertigung des Kaufes und das Vertrauen in ein gutes Entscheidungsergebnis verbessert und das erwartete Bedauern nach der Entscheidung vermindert werden.

Dadurch wird die Intensität und Frequenz zukünftiger Wiederkäufe gesteigert und die Preissensibilität reduziert.

Durch Referenzen gewonnene Kunden nehmen schneller zusätzliche und höherwertige Leistungen des Anbieters in Anspruch (Cross- und Up-Buying) als andere Kunden und weisen eine längere Kundenbeziehungsdauer auf.

Im übrigen geben Kunden, die selbst Referenzen empfangen haben, später auch mit höherer Wahrscheinlichkeit selbst Referenzen weiter (vgl. BAUER /HAMMERSCHMIDT/ STOKBURGER, 2007)

**TIP:** Lesen Sie weiter im neuen Buch „Service erfolgreich machen“. Weitere Informationen zum Bezug sowie eine erste Leseprobe sind hier zu finden:  
[www.DieServiceForscher.de](http://www.DieServiceForscher.de)