

# Nach dem Kauf ist vor dem Kauf

Ein Kunde kauft ein Produkt oder eine Dienstleistung. **Schon kann die After-Sales-Phase beginnen.** Unternehmen stehen nun vor der Frage, wie sie die Zeit bis zum nächsten Kauf nutzen, um weiter Umsatz mit dem Kunden zu machen.

Text \_ Bernhard Gandolf

In manchen Fällen dauert es Jahrzehnte, bis eine neue Maschine angeschafft wird. So lange stehen Kundendienst und andere Serviceleistungen zur Verfügung und bringen kein direktes Geld. Der Vertrieb jagt also nach neuen Kunden. Service gilt oft nur als Cost Center.

Wer kennt nicht Beispiele von Unternehmen, die bei Service und Kundendienst sparen? Das billigere Call-Center in Osteuropa, Ersatzteilversorgung für den Eigeneinbau anstelle teurer Vorort-Dienste oder lohngedumpte Service-Techniker, die auf Monate nicht verfügbar sind. Hier soll nicht der Service-wüste Deutschland das Wort gegeben werden. Es handelt sich um einen normalen Vorgang zur Ergebnisoptimierung durch Kosteneinsparung.

## Ausgelagerte Kosten

Eine andere Möglichkeit für die Ergebnisverbesserung sehen manche Anbieter in kostenpflichtigen Mehrwert-rufnummern. Servicegebühren, Bearbeitungsentgelte, die beispielsweise

Banken häufig ansetzen, oder Anfahrtskostenpauschalen zählen dazu. Die Unternehmen lagern einen Teil der Kosten im After Sales an den Kunden aus. Neue Geschäfte entstehen so nicht.

Kosten minimieren lautet also eine Reaktionsmöglichkeit. Eine zweite stellt die Beteiligung an den Kosten dar. Wie aus dem kostenlosen Service eine kostenpflichtige Dienstleistung wird, soll dieser Beitrag zeigen. Doch Achtung! Das ist kein leichter Weg: »Ratzfatz steigt der Umsatz um 20 Prozent« wäre eine völlig falsche Erwartung. Solche Tipps findet der geneigte Leser im Internet oder im Spam-Filter des E-Mail-Postfachs. Hier geht es allerdings um harte und sich lohnende Arbeit.

Wer in der After-Sales-Phase erfolgreich kostenpflichtige Dienstleistungen verkaufen will, muss folgende Fragen beantworten: Was ist das Bedürfnis des Kunden, welches das Produkt befriedigt? Und welchen Nutzen für den Kunden stiftet der Service? Denn aus der Beantwortung dieser Fragen leitet sich das Leistungspaket für den funktionalen, emotionalen und gegebenenfalls sozialen Nutzen des Kunden ab. An dieser klassischen wie grundlegenden Aufgabe scheitern viele. Zu Recht. Denn Produkte entwickelt kaum jemand von heute auf morgen einfach so.

## Das Paradebeispiel

Was ist also das Produkt in der After-Sales-Phase? Was kann es sein? Was ist es nicht? Der letzte Punkt ist schnell geklärt. Es ist kein sogenannter Cross Sale wie beispielsweise ein Zeitschriftenabonnement oder die Versicherung

als Angebot nach dem Kaufvertrag. Es ist keine Servicegebühr.

Werfen wir einen Blick auf Amazon Prime, um uns den schwierigen Fragen zu nähern und zu sehen, was es in der Praxis sein kann, um Geld zu verdienen: Erster Nutzen von Amazon Prime: Die Bedürfnisbefriedigung des Gebrauchs nach dem Kauf von Waren durch den schnelleren Premium-Versand entspricht dem



Zurücklehnen war gestern: Auch nach dem Verkauf muss der Vertrieb mit Geschick neue Services entwickeln, um damit als Dienstleistung zusätzlichen Umsatz zu machen.

## AUTOR

**Bernhard Gandolf**

ist Experte für operative Exzellenz im Dienstleistungs- und Servicemanagement bei der Unternehmensberatung Eisq in Osnabrück.

→ [www.eisq.eu/de](http://www.eisq.eu/de)



funktionalen Nutzen. Die daraus resultierende nach außen sichtbare Vorzugsbehandlung im Versand und durch speziell gestaltete Pakete bildet emotionale Wertschätzung und Status.

Aspekt: Der Förderung der Verbreitung von Wissen und Kultur für Autoren und die Gesellschaft. Für die Marketingstrategie in den USA ist dieser Aspekt besonders wichtig. Preis für Amazon

## »DEUTSCHLANDS UNTERNEHMEN LAGERN EINEN TEIL DER KOSTEN IM AFTER SALES AN DEN KUNDEN AUS. NEUE GESCHÄFTE ENTSTEHEN SO NICHT.«

Zweiter Nutzen: Die Bedürfnisbefriedigung Unterhaltung durch den unbegrenzten Bezug von Filmen und Serien im Internet steht für den funktionellen, das Gefühl der Unbeschränktheit für den emotionalen Nutzen.

Dritter Nutzen: Neben der Bedürfnisbefriedigung Lesen durch unlimitierte E-Books zielt Amazon interessanterweise hier auf einen zusätzlichen sozialen

Prime in Deutschland: 49 Euro per anno. Zielgruppe: Amazons treueste und wertvollste Kunden, die Viel-Shopper.

### Kundenbedürfnisse erkennen

Amazon analysiert also, welche Bedürfnisse Kunden während und nach dem Kauf im Online-Shop treiben. Der Kauf einer Ware erfolgt, weil diese in den Ge-

brauch des Kunden überführt werden soll. Der Abruf eines Films dient der Unterhaltung. Anstelle eines Bonusprogramms, wie es beispielsweise Deutsche Bahn oder Lufthansa machen, verlangt Jeff Bezos' Firma von den wertvollsten Kunden Geld! Ein Paradigmenwechsel. Der Nutzen des Kunden steht im Fokus, nicht das Produkt.

Das amerikanische E-Commerce-Unternehmen erwirtschaftet seit der Einführung von Prime im Jahre 2005 jedes Jahr mehr und mehr Umsatz. Der Anteil der Viel-Shopper steigt laut Geschäftsbericht schneller, als der Online-Händler jährlich neue Kunden gewinnt. In Märkten, in denen Prime noch nicht angeboten wird, entsteht ein Sogeffekt. So beschwerten sich Kunden aus Österreich bis vor kurzem, dass Prime in der Alpenrepublik nicht verfügbar war. Prime ist somit eine Gewinnmaschine und bindet den Kunden! Einfach unglaublich gut. Wie können andere Unternehmen eine Erfolgsgeschichte wie die von Amazon Prime wiederholen? Viele Manager begehen einen scheinbar lediglich semantischen Fehler. Sie überlegen, wie Services des Unternehmens dem Kunden nutzen und nicht, was dem Kunden an sich nützt und welche Dienstleistung daraus für das Unternehmen folgt.

In der Praxis erweist sich dieser Fehler als fatal. Anstelle einer Erfolgsstory ernten Firmen Flops. Ein kurzer Blick zurück auf die Hochzeiten der sogenannten New Economy liefert Dutzende Beispiele von Dienstleistungsfirmen und Dienstleistungen, die Bedürfnisse ungenügend befriedig(t)en. Menschen entwickel(te)n Produkte, weil es einfach möglich ist. Im angelsächsischen Sprachraum genießt »Because we can« eine Art Kultstatus in Manager-Seminaren.

### Vom Marktführer lernen

Wahrscheinlich hängt dieser Fokus auf das Produkt mit unserer Menschheitsgeschichte zusammen. Ursprünglich brauchte jemand ein Loch. Ein Pfiffikus kam auf die Idee, einen Spaten zunächst aus Holz als Werkzeug herzustellen. Im Zuge der Arbeitsteilung konzentrierte sich der Pfiffikus auf die Herstellung [ ...



des Spatens und ein anderer auf den Bau von Hütten, ein Dritter auf den Anbau von Gemüse und so weiter. Die Spaten wurden immer besser, irgendwann aus Metall – und unmerklich verschob sich der Fokus vom Nutzen in Form des Lochs auf immer mehr Produktmerkmale des Werkzeugs. Irgendwann werden so viele

Transportunternehmen sind zunächst die damalige Großindustrie und der Großhandel. Die Produktpalette von Dienstleistungen erweitert sich in den Folgejahren beträchtlich und damit auch die Zielgruppe. Betuchte Geschäftsleute, höhere Beamte, Adelige, Offiziere: Neben dem Gütertransport

Die aufgeführten Beispiele zeigen, dass die ersten Bahnunternehmen erfolgreich Produkte entwickelten wie Amazon heute. Anstelle kostenfreier Serviceleistungen verdienen sie damit Geld und befriedigen Bedürfnisse von Kunden. Weil sie vom Kunden aus denken. Wie heute noch im Eisenbahnmuseum in Wels zu besichtigen, schafft es der Bahnknecht Leopold Viertbauer, zu einem Unterhaltungsstar seiner Zeit zu avancieren. Als er Mitte des 19. Jahrhunderts in den Ruhestand tritt, gilt er nach heutigen Maßstäben als Euro-Millionär. Wer kennt heute einen Zugbegleiter, der Passagiere so gut unterhält, dass Unternehmen alleine damit reichlich Geld verdienen? Und den Zugbegleiter fürstlich entlohnen?

**»AMAZON HEUTE ODER DIE PFERDEEISENBahn VOR 180 JAHREN. UNTERNEHMEN, DIE GESCHICKT IHREN SERVICE WEITERENTWICKELN UND ALS NUTZEN FÜR DEN KUNDEN VERSTEHEN, KÖNNEN DAMIT ALS DIENSTLEISTUNGEN GUTES GELD VERDIENEN.«**

Stücke in Serie hergestellt, dass niemand mehr an den Bedarf des einzelnen Kunden denkt. Es entsteht ein Verkäufermarkt. Der Kunde nimmt, was da ist. Noch heute spricht man gerne von Ingenieursstolz. Ein klassisches Merkmal des Verkäufermarkts.

**Ausgerechnet die Bahn**

Eine Branche, die in Deutschland für gewöhnlich nicht sofort für Innovation im Angebot von Dienstleistungen an erster Stelle genannt wird, sind – Überraschung – Bahn-Unternehmen. Das ursprüngliche Kernprodukt bleibt seit rund 180 Jahren unverändert: Die Transportleistung von A nach B.

startet auch probenhalber der von Passagieren. Die weltweit ersten Bahnlinien dienen nämlich primär dem Transport von Waren. Es dauert volle acht Jahre, bis die Gesellschaft für den Personentransport auch alle Konzessionen von der staatlichen Aufsicht erhält. Sankt Bürokratius lässt grüßen.

Der zubuchbare Bahnknecht sorgt mit Zitherspiel, einer Flasche Schnaps und kurzweiligen Geschichten für die Unterhaltung der Fahrgäste. Das weltweit erste Bahnrestaurant eröffnet in Kerschbaum, ziemlich in der Mitte der Strecke Budweis-Linz. Fahrgäste können für 3 Kronen ein 3-Gänge-Menü nebst einer Flasche Bier erwerben. Der Kutschenservice darf getrost als Vorläufer des Autoreisezugs angesehen werden. Reisende konnten so das Geld für die Verpflegung und den Wechsel der Pferde sparen und die eigene Kutsche an den Zug hängen lassen. Die Pferde reisen bequem im Transportwagen. Der Mietservice für Transportbehälter hält Einzug. Weinhändler nutzen gerne die Möglichkeit und vermieten ihrerseits die Eimer (etwa 57 Liter Fassungsvermögen) an Gaststätten entlang der Strecke weiter.

Der kostenpflichtige Sonderhalt wirkt aus heutiger Sicht leicht skurril. Entlang der Strecken befinden sich insgesamt 57 Wärterhäuschen. Dort meldet man den Bedarf an einem Sonderhalt für den Transport von Gütern oder den Zustieg und erwirbt ein entsprechendes Billet zusätzlich zur Fahrkarte.

**Kostenpflichtige Services**

Selbstverständlich befindet sich auch ein Cross-Selling-Produkt im Sortiment der Pferdeeisenbahn: Salz. An den Bahnhöfen und Schaltern steht in der Folge Salz entlang der späteren Westbahn zum Verkauf. Der Hintergrund: Hauptzweck der ursprünglichen Bahnlinie besteht im Transport des weißen Goldes aus dem Salzkammergut nach Böhmen und weiter in die deutschen Elbstaaten. In umgekehrter Richtung erfolgt der Transport von böhmischer Kohle. Was liegt also näher, als das begehrte Produkt auch zu verkaufen?

Amazon heute oder die Pferdeeisenbahn vor 180 Jahren. Unternehmen, die geschickt ihren Service weiterentwickeln und als Nutzen für den Kunden verstehen, verdienen damit als Dienstleistungen gutes Geld.

redaktion@acquisa.de

.]



> [acquisa.de/newsletter](http://acquisa.de/newsletter)

Der acquisa-Newsletter informiert Sie regelmäßig über aktuelle Entwicklungen und Trends.

Schon wenige Monate nach Inbetriebnahme des ersten Teilstücks der kontinentaleuropäischen Pferdeeisenbahn Budweis-Linz im Jahr 1827 glänzen die Betreiber mit neuartigen Produkten im After Sales. Als privatwirtschaftliches Unternehmen sorgen Baukosten und der gnadenlose Verdrängungswettbewerb mit anderen Verkehrsträgern quasi zwangsweise für Innovationen. Die Pleite wäre sonst unvermeidbar. Die Zielgruppen für das High-Tech-

**SUMMARY**

→ **AFTER SALES** Unternehmen sollten immer vom Kunden aus denken und dessen Bedürfnisse befriedigen. Nur so kann es ihnen im After-Sales-Bereich gelingen, mit Serviceleistungen Geld zu verdienen anstatt mit kostenfreien Angeboten nur Kosten zu produzieren.