

06.02.2015 | **Top-Thema** Mit Service Geld verdienen

Die Maschine ist verkauft – und was kommt nun?



Mit dem Verkauf der teuren Maschine geht es erst los: Service im After Sales schafft neue Umsatzchancen.

Bild: Haufe Online Redaktion

Erfolg! Ein Kunde, egal ob Endkunde oder Geschäftskunde, kauft die Maschine, das Auto oder den Fernseher, bucht den Flug oder Zug. Die After-Sales-Phase beginnt. Unternehmen stehen nun vor der Frage, wie sie die Zeit bis zum nächsten Kauf nutzen können, um weiter Umsatz mit dem Kunden zu machen.

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 Servicewüste Deutschland das Wort gegeben werden. Es handelt sich um einen normalen Vorgang zur

Ergebnisoptimierung durch Kosteneinsparung.

Ausgelagerte Kosten bringen keine neuen Geschäfte

Eine andere Möglichkeit für die Ergebnisverbesserung sehen manche Anbieter in kostenpflichtigen Mehrwertnummern. 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 um harte und lohnende Arbeit.

Haufe Online-Redaktion/ Bernhard Gandolf, Eisq

06.02.2015 | **Top-Thema** Mit Service Geld verdienen

Wichtigste Frage: Was ist der Kundennutzen?



Amazon macht es mit Prime vor:
Unternehmen können Service verkaufen
– wenn das Produkt stimmt.
Bild: Michael Bamberger

Wer in der After-Sales-Phase erfolgreich kostenpflichtige Dienstleistungen verkaufen will, muss diese Frage beantworten: Was ist das Bedürfnis des Kunden, welches das Produkt befriedigt? Und welchen Nutzen für den Kunden stiftet der Service?

Ganz klassisch nach Professor Philip Kotler heißt die Hauptfrage dazu: Welche Bedürfnisse hat der Kunde, und wie können wir diese befriedigen? Denn daraus leitet sich das Leistungspaket für den funktionalen, emotionalen und gegebenenfalls sozialen Nutzen des Kunden ab. An der Beantwortung dieser klassischen sowie grundlegenden Fragen scheitern viele. Zu Recht. Denn Produkte entwickelt kaum jemand von heute auf morgen einfach so.

Amazon Prime als 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 funktionalen Nutzen. Die daraus resultierende nach außen sichtbare Vorzugsbehandlung im Versand und durch speziell gestaltete Pakete bildet emotionale Wertschätzung und Status.
- 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 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 Prime in Deutschland: 49 Euro per anno
- Zielgruppe: Amazons treueste und wertvollste Kunden, die Viel-Shopper.

Bedürfnisse des Kunden sind das Zentrum

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

Haufe Online-Redaktion/ Bernhard Gandolf, Eisd

06.02.2015 | Top-Thema Mit Service Geld verdienen

Vom Kunden aus denken



Überraschung: Bahnunternehmen waren von Anfang innovativ, wenn es um kostenpflichtige Services ging.
Bild: Haufe Online Redaktion

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.

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 dann werden so viele 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 – Innovation vor rund 180 Jahren

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.

Schon wenige Monate nach Inbetriebnahme des ersten Teilstücks der kontinentaleuropäischen Pferdeisenbahn Budweis–Linz 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-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 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 kostenpflichtige Gepäck- und Lagerservice feiert seine Premiere.
- 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.

Haufe Online-Redaktion/ Bernhard Gandolf, Eisdq

06.02.2015 | Top-Thema Mit Service Geld verdienen

Rund um Service ist auch Cross Selling möglich



Service ist sehr wohl umsatz- und gewinnträchtig.

Bild: MEV Verlag GmbH, Germany

steht in der Folge Salz bis zum Ende der k. und k. Doppelmonarchie 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 Elbstaaen. In umgekehrter Richtung erfolgt der Transport von böhmischer Kohle. Was liegt also näher, als das begehrte Produkt auch zu verkaufen?

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

Autor:

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

Weitere Links zum Thema:

[Von Dienstleistungen und Service](#)

[Warum Unternehmen so oft viel Geld im Service versenken](#)

[Erreichbarkeit aus Sicht des Kunden: eine Selbstverständlichkeit](#)

Haufe Online-Redaktion/ Bernhard Gandolf, Eisq

All die hier aufgeführten Beispiele zeigen, die ersten Bahnunternehmen entwickelten erfolgreich Produkte wie Amazon heute. Anstelle von kostenfreien 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?

Selbstverständlich befindet sich auch ein Cross-Selling-Produkt im Sortiment der Pferdeisenbahn: Salz. An den Bahnhöfen und Schaltern