



Die neue Rolle des Servicetechnikers

„Die erste Maschine verkauft der Vertrieb, die nächste der Service!“ Obwohl diese Weisheit bei Herstellern von Investitionsgütern durchaus bekannt ist, fällt es Unternehmen mitunter schwer die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen und organisatorisch umzusetzen.

Dr. Gerhard Waczek
International Consultant
MACHWÜRTH TEAM
INTERNATIONAL



Erfolgreiche Hersteller von Investitionsgütern entwickeln sich oftmals nach einem ähnlichen Schema: Das Unternehmen wächst aufgrund seiner hohen technischen Kompetenz der Produktentwicklung und Produktion. Diese hochwertigen Maschinen und Anlagen sind am Markt begehrt und die Kunden sind bereit, hierfür einen Premiumpreis zu bezahlen. Der Fokus liegt auf dem Neumaschinengeschäft und folgt dem Motto: „die Produktion muss ausgelastet werden“.

Daher genießt der Vertrieb unternehmensintern ein hohes Ansehen. Der helle Schein des Erfolgs lässt sogar Schatten der klassischen Differenzen zwischen den internen Abteilungen, wie z. B. Entwicklung und Vertrieb, verschwinden. Dieses Geschäftsmodell beginnt zu wanken, wenn der Wettbewerb wächst oder die wirtschaftliche Großwetterlage unsicher wird, wie dies seit der Krise 2008 der Fall ist. Um den Absatz aufrechtzuerhalten bzw. die überlebensnotwendigen Margen sicherzustellen, müssen Synergien genutzt und neue Potenziale gehoben werden.



Neue Herausforderungen für den Vertrieb

Dies erfolgt einerseits auf Seiten des Vertriebs, der mit einer Reihe neuer Aufgaben konfrontiert wird. Neben seiner klassischen Vertriebskompetenz muss er neue Themen abdecken, wie beispielsweise Finanzierungsthemen, betriebswirtschaftliche Themen, Total Cost of Ownership, Umgang mit einem professionalisiertem Einkauf, Integration von Instandhaltungs- oder Servicepaketen. Eine Herausforderung, die viele Vertriebsorganisationen an ihre Grenzen bringt.

Service als notwendige Dienstleistung

Auf der anderen Seite steht das Servicegeschäft, das bislang eher als notwendige Dienstleistung mit angeboten wurde und unternehmensintern oftmals eine untergeordnete Rolle spielt. Service unterliegt einer anderen Marktmechanik, weil es sich aus der installierten Basis ableitet und nicht aus dem Neumaschinengeschäft. Es ist damit stabiler und wird üblicherweise mit höheren Margen kalkuliert, was es trotz geringerer Umsätze interessant macht. Damit ist die Ergänzung zum Neumaschinengeschäft wirtschaftlich begründbar.

Ein logischer Zusammenhang ergibt sich aus der Tatsache, dass eine hohe Kundenzufriedenheit mit dem Service dem Neukundengeschäft hilft, eine Unzufriedenheit den Kunden jedoch in die Arme des Mitbewerbers treibt.

Trotz dieser Verbindung werden die beiden Geschäftsfelder oftmals unabhängig voneinander betrieben.

Dies hat vielfältige Ursachen, wie z.B.

- der zeitliche Unterschied zwischen Neumaschinengeschäft und Serviceleistungen
- interne Unternehmenskultur mit unterschiedlicher Wertschätzung der beiden Geschäftsbereiche
- unterschiedliche Persönlichkeiten und Verhaltensmuster

Wesentlichste Perspektive: die Kundensicht!

Kunden nehmen ihre Lieferanten als Einheit wahr, es wird nicht nach Abteilungen oder Personen differenziert. Kunden wünschen sich von ihren Lieferanten passende Lösungen für ihre Problemstellungen. Diese Lösungen sind zunehmend Pakete aus Neumaschinen oder auch Gebrauchsmaschinen und Serviceangeboten. Damit ist er oftmals mit einer Vielzahl

an Ansprechpersonen konfrontiert: Neumaschinenverkäufer, Gebrauchtmaschinenverkäufer sowie Serviceabteilungen. Eine zusätzliche Facette ist das Thema lokal/global, bei dem häufig adäquate Angebote fehlen, weil lokale Pakete nicht einfach auf internationale Angebote umgelegt werden können.

Konkrete Chancen einer geänderten Betrachtungsweise

Die Rolle des Servicetechnikers wird sich in einem ersten Schritt verändern. Stand bisher die technische Kompetenz im Vordergrund, so gewinnen zunehmend auch Softskills an Bedeutung. Die Kundenzufriedenheit kann maßgeblich gesteigert werden, wenn der Servicetechniker zusätzlich zur perfekten Reparatur dem Kunden auch noch ein „gutes Gefühl“ verkauft.



Des Weiteren hat er die Chance aufgrund seiner Rolle als technischer Experte mit hohen Vertrauenswerten Vertriebsaufgaben zu übernehmen, wie beispielsweise der Servicepauschalen, der Bereitschaftspakete,

dem Verbrauchsmaterial und der Ersatzteile oder Cross-Selling zu anderen Produkten des Unternehmens. Geschickt organisiert lässt sich hier ein zusätzliches Potenzial heben – konfliktfrei zum Vertrieb.

Der dritte große Schritt wäre die aktive Zusammenarbeit des Vertriebs mit dem Service, die weit über die Nutzung des langen Kundenkontakts für die Anbahnung von Neukundengeschäften hinausgeht. Sie reicht von gemeinsamen Angeboten bis hin zur integralen wirtschaftlichen Bewertung des Kunden sowie gemeinsamer Marktbearbeitung.

Umsetzung

Am Beginn der Entwicklungsmaßnahmen muss eine klare Strategie formuliert werden. Aus dieser lassen sich konkrete Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung ableiten und geeignete Tools implementieren. Gemäß unserem Motto „We bring your strategy to life!“ unterstützt MTI Sie auf diesem wichtigen Weg. 

Über den Autor:



Dr. Gerhard Waczek hat eine fundierte technisch-kaufmännische Ausbildung in Elektrotechnik, Maschinenbau und Betriebswissenschaften und war in seiner langjährigen Berufserfahrung in internationalen Konzernen für unterschiedliche Aufgabenbereiche verantwortlich. Als Mitglied des Strategischen Managementteams in der Doppelfunktion Head of IT und Head of TQM begleitete er mehrere Restrukturierungen sowie eine Firmenübernahme. Dr. Gerhard Waczek rundete sein Profil mit Managementfunktionen in Mittelbetrieben ab, in denen er unter anderem den Turnaround managte.

Dr. Gerhard Waczek ist seit 2004 Trainer und Unternehmensberater. Er bietet Trainings aus den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Management Skills und Vertrieb an; überwiegend für Techniker sowie Unternehmen mit technischer Exzellenz. Des Weiteren unterstützt er Kunden als klassischer Berater oder übernimmt als Manager auf Zeit direkt operative Verantwortung beim Kunden.

Zusätzlich unterrichtet Dr. Gerhard Waczek an einer Privatuniversität sowie verschiedenen Fachhochschulen in Österreich.