

Maximal profitabel durch exzellenten Servicevertrieb

In diesen schnelllebigen Zeiten legen führende Unternehmen verstärkt Wert darauf, ihren Servicevertrieb auszubauen, um nachhaltiges Wachstum zu sichern. Der Fokus liegt dabei auf dem Profitabilitätsbeitrag des Service- im Vergleich zum Produktverkauf und darauf, wie ein Service Sales Boost erzielt werden kann.

Der Servicevertrieb in Unternehmen ist gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert, um das Servicegeschäft erfolgreich zu steuern: Wie sollten Unternehmen zum Beispiel mit dem Spannungsverhältnis umgehen, dass der Produktumsatz oft höher ist, aber der Service weitaus profitabler sein kann? Und wie navigiert man dies in einer Wirtschaftskrise, in der die Produktabsatzzahlen eher sinken?

Die Rolle des systematischen Modells zur Service-Leadgenerierung

Dabei ist es besonders wichtig, die bereits bestehende Kundenbasis, die sogenannte installierte Basis an Produkten, mit in einen systematischen Ansatz einzubeziehen. Dieser Ansatz umfasst verschiedene Schlüsselemente wie Datenbeschaffung der installierten Produktbasis, service-fokussierte Zielgruppenselektion, Kundenprofilierung, eine service-relevante Lead-Analyse und neue Kundenkontakte durch intelligente sogenannte „Insight-Services“ zu generieren. Weiterhin geht es um die konsequente Nachverfolgung durch ein cross-funktionales Vertriebsteam und schließlich darum, diese Leads in Kundenaufträge umzuwandeln.

Kompakt

- Bei der Service-Leadgenerierung ist es wichtig, die installierte Basis an Produkten in einen systematischen Ansatz einzubeziehen.
- Im globalen Servicevertrieb sollte das Serviceportfolio vereinfacht und präzise an Vertriebskräfte und Kunden kommuniziert werden.
- Effektive Anreizsysteme sind entscheidend, um den Serviceverkauf zu fördern.

Die installierte Basis, bestehend aus bereits vorhandenen Kunden und Nutzern, ist dabei der Schatz für die Leadgenerierung im Servicebereich. Diese Kunden haben bereits Erfahrungen mit dem Unternehmen und Vertrauen in seine Dienstleistungen aufgebaut.

„Oft fehlt den historisch nur auf Produkte fokussierten großen Vertriebsteams das Wissen über das gesamte Spektrum des eigenen Serviceportfolios und dessen einfache Kommunikation.“

Die Herausforderungen im globalen Servicevertrieb transparent machen

Im globalen Dienstleistungsverkauf stehen Unternehmen vor einer Vielzahl von Herausforderungen, wie Portfoliokomplexität, Mitarbeiterdynamik und optimale IT-Systeme. Sie müssen transparent gemacht und dann gegebenenfalls adressiert werden.

1. Komplexität des Portfolios

Eine immer wieder auftretende Hürde im globalen Servicevertrieb ist, das Serviceportfolio zu vereinfachen und es präzise an Kollegen im Vertriebsbereich sowie Kunden auf Entscheidungsebene zu kommunizieren. Oftmals fehlt den großen Vertriebsteams, die historisch nur auf Produkte fokussiert sind, das Wissen über das gesamte Spektrum des eigenen Serviceportfolios und das entsprechende Wertversprechen. Die Folge daraus ist, dass das eigene Serviceportfolio oft zu umfangreich und komplex erscheinen kann und sowohl die eigenen Vertriebsteams als auch die Kunden überfordert.



© Dominik Neudecker / Stock.adobe.com

2. Anreizsysteme

Effektive Anreizsysteme sind entscheidend, um den Serviceverkauf zu fördern. Viele Unternehmen haben jedoch Schwierigkeiten mit Anreizstrukturen, die die Teams und Manager nicht dazu motivieren, den Serviceverkauf zu priorisieren, da häufig höhere Anreize für Produktumsätze im Vergleich zu Serviceumsätzen bestehen. Der Grund dafür ist oft, dass diese Anreizstrukturen eher auf Umsatz als auf Profitabilität ausgerichtet sind. Dies kann zu einer Spannung zwischen den Vertriebsverantwortlichen im Service und im Produktbereich führen.

3. Organisatorische Dynamik in Vertriebsteams

Da die Serviceorganisation vertrieblich oft eher über die produktorientierte Vertriebsorganisation skaliert, führt Dynamik in Vertriebsteams oft dazu, dass wertvolle Beziehungen verloren gehen, die der Service nicht selten vertrauensvoll über Jahre hinweg intern aufgebaut hat. Das kann dazu führen, dass es an Vertriebskapazitäten im Service mangelt. Umso wichtiger ist es, eigene Service-Produktmanager und reine Service-Vertriebsmanager aufzubauen, die teilweise solche Dynamiken auffangen können.

4. Gewinnspannenverteilung

Die komplexe interne Aufteilung der Gewinnspanne zwischen verschiedenen globalen Geschäftseinheiten im Servicebereich, wie Ersatzteilen aus verschiedenen Produktionsstandorten, kann zu hohen Kosten und uneinheitlichen akkumulierten Preisen führen, oft als „Pfannkuchenpreise“ bezeichnet.

5. Systeme und Technologie

Veraltete, fragmentierte Systeme können den Vertrieb im Dienstleistungsbereich beeinträchtigen. Viele Unternehmen kämpfen mit zahlreichen nicht integrierten Systemen. Sie erfordern eine manuelle Dateneingabe, sind ineffizient und können die installierte Produktbasis nicht abbilden.

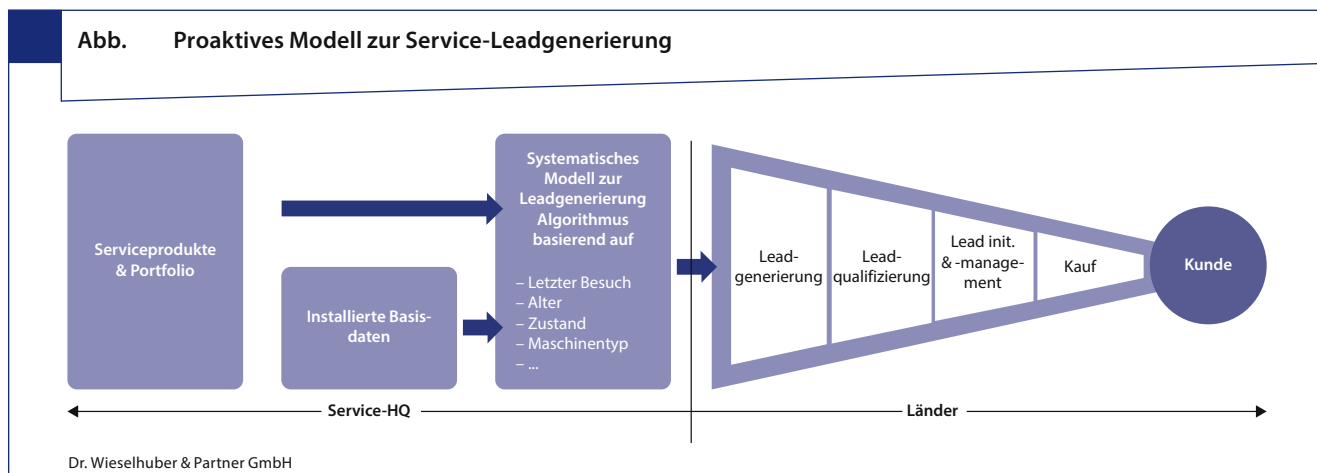
„Im globalen Dienstleistungsverkauf stehen Unternehmen vor einer Vielzahl von Herausforderungen, wie Portfoliokomplexität, Anreizsysteme und optimale IT-Systeme.“

Maßnahmen zum Service Sales Boost

Um diese Herausforderungen zu bewältigen und den Servicevertrieb zu verbessern, sollten Unternehmen folgende Maßnahmen prüfen und gegebenenfalls auf sich selbst maßgeschneidert umsetzen:

- **Proaktive Service-Vertriebskapazitäten:** Für einen proaktiven Servicevertrieb mit ausreichender Kapazität und erfahrenen Value-Selling-Mitarbeitern sollten entsprechende Ressourcen geschaffen werden.
- **Schlankes Service-Ausschreibungszentrum:** Unternehmen sollten ein schlankes Ausschreibungszentrum mit hoher Automatisierung und optimierten Prozessen etablieren, um schnell und flexibel auf oft komplexe Service-Kundenanforderungen reagieren zu können.

Abb. Proaktives Modell zur Service-Leadgenerierung



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

- **Service-Intelligence-Center:** Daten sollten durch die Einrichtung eines Service-Intelligence-Centers genutzt werden, das auf Data Mining der installierten Basis und Kundenprofilierung und KI-basierte Leadgenerierung spezialisiert ist.
- **Vertriebs-Aktivierungsprogramm:** Die Leistung der Vertriebstteams kann durch ein Service-Sales-Aktivierungsprogramm verbessert werden. Es fördert gemeinsame Ziele, intelligente Anreize und Unterstützung auf höchster Managementebene.
- **Servicerelevante Kundensegmentierung:** Die Entwicklung von Kundensegmentierungskriterien, die eng mit Dienstleistungen verknüpft sind, ermöglicht einen zielgerichteten Servicevertrieb in die Kundensegmente hinein.
- **Serviceportfolio vereinfachen und optimieren:** Das globale Serviceportfolio und Margensystem sollte rationalisiert werden, um Klarheit und Entscheidungskompetenz zu erhöhen.
- **Servicevertriebsstruktur und Synergien:** Die Vertriebsstruktur sollte auf Struktur und Portfolio-Synergien überprüft werden, um Anreizsysteme zu schaffen, die Serviceumsatz und Produktumsatz optimal incentivieren. Wenn notwendig, können Serviceprodukt und Vertriebsmanagement aufgebaut werden.
- **Programm zur Kulturveränderung:** Ein Programm, das

die Unternehmenskultur verändert, trägt dazu bei, eine proaktive Einstellung zum Servicevertrieb zu fördern.

- **Standardisierung von Servicevertriebsprozessen:** Servicevertriebsprozesse sollten standardisiert werden, um die Konsistenz und Effizienz zu steigern.

Exzellenter Servicevertrieb ist von kritischer Bedeutung angesichts der Spannung zwischen dem Profitbeitrag von Produkt- und Serviceumsätzen und der aktuellen Wirtschaftslage. Erfolgreiche Ansätze erfordern proaktive Servicevertriebsmaßnahmen, um nachhaltiges Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.



Verfasst von
Oliver Rörig

Er ist Leiter Operations und Partner bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (www.wieselhuber.de) in München.
E-Mail: roerig@wieselhuber.de



Tan Kalaycioglu

Er ist Spezialist Service bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (www.wieselhuber.de) GmbH in München.
E-Mail: kalaycioglu@wieselhuber.de

Studie: Jetzt teilnehmen!

Nutzen Sie die Gelegenheit zum Benchmark mit führenden Unternehmen – individuell, relevant, anonym: Nach Ihrer Teilnahme erhalten Sie Ihren individuellen maßgeschneiderten Studienreport. Hier geht es zur Teilnahme:

<https://wieselhuber.eu.research.net/r/service2023>



Servicevertrieb

Rörig, O., Kalaycioglu, T.: Service Champion - sein oder nicht sein, in: Sales Excellence Nr. 12/2023, Wiesbaden 2023, <https://go.sn.pub/qaix6g>

Bruhn, M.; Hadwich, K.: in: Bruhn, M., Hadwich, K.: Service Business Development – Entwicklung und Durchsetzung serviceorientierter Geschäftsmodelle, Wiesbaden 2018, <https://go.sn.pub/s0bwoy>