

# Mehr Stammkunden

---

TEXT SABINE JOBSTMANN

Nach dem Kauf geht es erst richtig los. Wer hier mit Service, Zusatzangeboten und einem offenen Ohr punktet, bindet Kunden und kann das Neugeschäft vorbereiten.

**Doch oft spielt After Sales Management eine untergeordnete Rolle.**



*Gemeinsam sind sie stark. Vertrieb und Marketing müssen im After Sales kooperieren.*

**G**ute Kunden sind selten. Deshalb sollte ihnen auch besondere Aufmerksamkeit zukommen. Eigentlich müsste dieser simple Grundsatz jedermann bekannt sein. Ist er wahrscheinlich auch – rein theoretisch zumindest. Denn eigentlich wird folgendes Credo oft genug gepredigt: Mit Stammkunden wird rund 73 Prozent mehr Umsatz generiert als mit Neukunden. Viele Unternehmen ignorieren das dennoch fleißig. Produkt verkauft, Geld da, Ziel erreicht, Vorgang abgeschlossen.

Natürlich kann man hier einen Punkt setzen. „Aber ein positives Image entsteht erst durch positive Erfahrungen. Und die hören nicht mit dem Bezahlvorgang auf“, sagt Jochen Kuhn, Geschäftsführer der Albert Berner Deutschland GmbH. Die Tochtergesellschaft des international aufgestellten Berner Konzerns stellt Verbrauchsmaterialien, Werkzeuge, Zubehör und Services für die Bau- und Kfz-Branche her – Sparten, die für sogenannte After-

Sales-Maßnahmen prädestiniert sind. Letztere haben beim Künzelsauer Unternehmen seit je einen sehr hohen Stellenwert: „Wir haben viele langjährige, treue Kunden und versuchen, eine enge Bindung zu ihnen aufrechtzuhalten“, berichtet Kuhn.

Das Unternehmen Berner setzt alles daran, die Anforderungen und Erwartungen der Einkäufer auch im Nachgang zu erfüllen: „Wir sehen After-Sales-Prozesse als Chance, uns von den Wettbewerbern abzuheben und für hohe Zufriedenheit zu sorgen. Denn nur zufriedene Kunden kommen wieder“, erklärt der Geschäftsführer. Aufgrund dessen sucht das Handelsunternehmen kontinuierlich nach Möglichkeiten, wie die Kunden bestmöglich bei ihren Herausforderungen unterstützt werden können.

### Service als After Sales

Im Reparatur- oder Reklamationsfall wird beispielsweise die Abholung der Ware direkt vor Ort organisiert. Dafür stellt das Unternehmen den Kunden eine Transportbox für ihre Geräte und Werkzeuge zur Verfügung, die später einfach über den Logistikdienstleister an Berner zurückgesendet werden kann. Außerdem gibt es für solche Fälle eine große Auswahl an kostenlosen Leihmaschinen. „Durch diesen Service können unsere Kunden mögliche Ausfallzeiten vermeiden und auch im Falle einer Reparatur weiter professionell bei ihren eigenen Kunden agieren“, sagt Kuhn.

Solche Service- und After-Sales-Prozesse haben natürlich besonders in der Industrie- und Kfz-Branche eine lange Tradition, weil die Möglichkeiten, die Klienten auch im Nachgang zufriedenzustellen, einfach recht zahlreich sind. Das Geschäft damit boomt. Allein der Bereich After Sales macht in der Automobilbranche weltweit einen jährlichen Umsatz von 800 Milliarden US-Dollar aus. So das Ergebnis der Studie „The changing aftermarket game“, einer Zusammenarbeit von McKinsey und dem europäischen Automobilzuliefererverband CLEPA. Die Umsätze werden bis ins Jahr 2030 sogar um jährlich drei Prozent auf 1,2 Billionen Dollar steigen. Mit einem Fünftel der Gesamtumsätze der Branche bleibt das Geschäft nach dem Geschäft auch in Zukunft eine wichtige Säule der Automobilindustrie. Darüber hinaus wird der Markt in China mit jährlich 8,1 Prozent weltweit am stärksten >>



## Improve your Sales

**Learning 1** After Sales bereitet vielen Unternehmen nach wie vor Schwierigkeiten. Es fehlen Strategien.

**Learning 2** Mit Stammkunden wird aktuellen Studien zufolge rund 73 Prozent mehr Umsatz generiert als mit Neukunden. Daher sollten Unternehmen After-Sales-Prozesse als Chance sehen, sich von den Wettbewerbern abzuheben und für hohe Zufriedenheit bei den Kunden zu sorgen.

**Learning 3** Die Möglichkeiten sind vielfältig: So zählen zu After-Sales-Maßnahmen auch Bonusprogramme, Kunden-Communities, Gewinnspiele, eine dauerhafte Speicherung des Warenkorbs beim Online-Shopping, Nachbestellfunktionen, ein ausgereifter Kundenservice über Call-Center, Internet, E-Mail und vieles mehr.

**Learning 4** After Sales benötigt allerdings eine eigene, mit Kompetenzen und Verantwortung ausgestattete Organisationseinheit. Diese sollte auf Augenhöhe mit Entwicklung, Produktmanagement, Marketing und Vertrieb agieren.

wachsen. Europa (plus 1,5 Prozent) und Nordamerika (plus 1,6 Prozent) werden je nur ein leichtes Plus aufweisen.

### Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg

Aber was ist bei langlebigen Produkten, die vielleicht sogar nur einmal im Leben angeschafft werden? So baut der Durchschnittsbürger beispielsweise während seiner Zeit auf Erden nur ein Haus. Und irgendwann steht dieses Eigenheim fertig da. Generell ist das der Punkt, an dem das Unternehmen, das das Haus gebaut hat, und der Auftraggeber getrennte Wege gehen. Kein Platz für After Sales? Weit gefehlt, wie Weberhaus beweist. Der Haushersteller aus Rheinau-Linx wurde in den Jahren 2007 und 2010 gleich zweimal mit dem CRM Best Practice Award prämiert. Insbesondere durch seine innovativen Leistungen im Bereich After Sales konnte das Unternehmen punkten. So konzipierte Weberhaus in einer Branche, in der längerfristige Kundenbeziehungen eher selten sind, eine Plattform, mit der die neuen Eigenheimbesitzer auch über den Bau des Hauses hinaus gebunden und ihnen durch Cross- und Upselling Mehrwert geboten werden kann.

Die Bemühungen hörten in den Folgejahren keineswegs auf. So erhalten Weberhaus-Besitzer dreimal jährlich das Kundenmagazin „Häuser heute“. Dort informiert der Eigenheimspezialist über die neuesten Entwicklungen im Hausbau, präsentiert Home-Stories von Hausbesitzern und gibt Ratschläge und Tipps rund um das Thema Bauen, Wohnen und Leben. „Außerdem laden wir immer wieder die Hausbesitzer zu Veranstaltungen ein und bringen die große Weberhaus-Familie in gemütlicher Runde zusammen“, berichtet Marketingleiter Klaus-Dieter Schwendemann.

Noch in diesem Jahr soll auch ein Bauherrenportal starten. Hier soll der Bauherr alle Informationen, Termine, Grundrisspläne, Vertragsinformationen et cetera gebündelt an einem Ort finden. Der Service spart dem Kunden Zeit. Er soll eine saubere Übersicht verschaffen und für einen transparenteren Prozess in der Bauphase sorgen. „Das verstehen wir unter Service aus einer Hand“, so Schwendemann.

Natürlich sind After-Sales-Maßnahmen nicht in jedem Fall angebracht: „Besonders kurzlebige,



**„Firmen, die das Thema After Sales im Griff haben, sind den anderen um Längen voraus und nur schwer einzuholen.“**

Michael Mezger, Protema, Stuttgart

günstige Produkte, die nicht zurückgenommen, ausgetauscht oder repariert werden können, sind häufig nicht geeignet“, sagt Michael Mezger. Der geschäftsführende Gesellschafter beim Strategie- und Prozessberatungsspezialisten Protema rät jedoch, dies vorab genau abzuwägen. Denn nur, wenn solche Maßnahmen wirtschaftlich überhaupt nicht sinnvoll sind, kann man darauf verzichten.

Außerdem eignen sich auch nicht alle Marketing-Maßnahmen für jede Produktgruppe. So erwartet der Kunde vom Bäcker sicherlich keine Befragung, ob das Brötchen geschmeckt hat. Allerdings können Bäckereien durchaus mit Bonuskarten punkten. Ein Mode-Händler muss keine weiterführenden Dienste wie Wartung oder Reparatur anbieten, während das für einen Elektro-Händler heute beinahe schon ein Muss ist. „In allen Fällen wird aber eine Customer-Service-Funktion benötigt, um den Kunden eine Kontaktmöglichkeit bei Fragen und Rückmeldungen bereitzustellen und das Ohr am Markt und den Bedürfnissen der Kunden zu haben“, rät Mezger.

### Schwammiger Begriff

Fest steht: Wer seinen Kunden Service bieten will, wird auch fündig. Denn die Möglichkeiten sind viel-

fällig. So zählen zu After-Sales-Maßnahmen natürlich auch Bonusprogramme, Kunden-Communities, Gewinnspiele, eine dauerhafte Speicherung des Warenkorbs beim Online-Shopping, Nachbestellfunktionen, das Einholen von Kunden-Feedback, ein ausgereifter Kundenservice über Call-Center, Internet, E-Mail und Co.

Hier drängt sich die Frage auf, wo After Sales anfängt und wo es aufhört. Denn der Begriff ist schwammig. Bei Protema wird beispielsweise zwischen „After Sales Management“, „After Sales Service“ und „Customer Service“ unterschieden.

After Sales Management beinhaltet dabei in erster Linie die Festlegung der Strategie wie beispielsweise Ersatzteilmanagement- und Reparaturkonzepte, die Sicherstellung von Gewährleistung und Garantie, gegebenenfalls Konzepte

und Lösungen für die erweiterte Garantie, eine Entscheidung für einen Field Service mit eigener Mannschaft (Werkskundendienst) oder mit Service Partnern et cetera.

After Sales Service ist der Bereich, in dem die Ausführung der Leistungen beheimatet ist, aber auch der Verkauf von Accessoires beziehungsweise Zubehör oder Verbrauchsmaterial. After Sales Service setzt vor allem bei Gebrauchs- oder Konsumgütern nach dem Kauf des Produktes an. Damit der Hersteller den anonymen Käufer kennenlernt, werden dem Endkunden zum Beispiel Garantiekarten mitgegeben. Darüber erhält das Unternehmen wichtige Informationen über die Kunden und die Population seiner Produkte. Bei Investitionsgütern beginnt der After Sales Service meistens nach Inbetriebnahme und Abnahme des Produktes. >>

# 17 exzellente LERNORTE

finden Sie in ganz Deutschland und unter [www.exzellente-lernorte.de](http://www.exzellente-lernorte.de)



**EXZELLENT LERNORTE** sind herausragend spezialisierte Tagungshotels, die durch ein optimales räumliches Umfeld Lernerfolge verstärken. Alle Häuser orientieren sich an neuesten Trends und Erkenntnissen der Weiterbildung, um perfekte Lernbedingungen zu bieten. Jedes Hotel pflegt dabei seine ganz besonderen Spezifikationen. Die kompetenten Mitarbeiter der Exzellenten Lernorte sind für Trainer und Personalentwickler Gesprächspartner auf Augenhöhe für nahezu alle Trainingsformen. Alle Hotels eint zudem der permanente Austausch untereinander und gemeinsames Lernen, um durch Innovation und moderne Mitarbeiterführung exzellenter Ideengeber für Tagungskunden zu sein.

Er beinhaltet unter anderem das Prüfen und die Reparatur von Geräten oder Produkten und den Einsatz der Techniker vor Ort, die den End-Kunden zu Hause oder den Businesskunden in der Fabrik oder im Büro besuchen. In einigen Fällen gehören bereits Aufbau und Inbetriebnahme dazu.

Customer Service ist die Disziplin, bei der Kundenanfragen und -beschwerden entgegen genommen und entsprechende Abhilfemaßnahmen in die Wege geleitet werden. Dort können Kunden auch Fragen zur Bedienung oder zur Nutzung von Produkten sowie zur Behebung von Fehlern stellen. Die Abwicklung erfolgt zumeist über eine Hotline.

### Bedeutung oft noch unterschätzt

Mezger bedauert, dass After Sales in den Unternehmen oft noch einen eher geringen Stellenwert hat und schlichtweg in der Bedeutung für die Kundenzufriedenheit und somit den Unternehmenserfolg unterschätzt wird: „Ein klarer Fokus auf den letzten Teil der Customer Journey ist aber unbedingt erforderlich, um dauerhaft erfolgreich zu agieren.“ Und selbst, wenn Bemühungen da sind, verlaufen diese meist unkoordiniert, meint Mezger: „Prozesse werden nicht eindeutig und nachvollziehbar definiert. Das wiederum führt zu Schnittstellen- und Reibungsverlusten bei der Zusammenarbeit über die Abteilungen hinweg!“ Dies wäre jedoch für ein schlagkräftiges und erfolgreiches After Sales Management dringend erforderlich. So wird zum Beispiel das Portfolio an Leistungen in punkto Service, Ersatzteile und Zubehör nicht sauber definiert – geschweige denn, über den Produkt-Life-Cycle konsequent verfolgt und gemanagt. „Von einem aktiven Preismanagement auf dem aktuellen Stand und auf einem profitablen Niveau kann nicht die Rede sein“, sagt Mezger.

Zu den wichtigsten Disziplinen gehören seiner Meinung nach deshalb ein „Phase-in“ für neue Produkte und Ersatzteile sowie ein „Phase-out“ am Ende der Produktlebensdauer beziehungsweise der Nachlieferverpflichtung: „Dieser Prozess erfordert ein stimmiges Konzept zur Anlage und Pflege der Produkt- beziehungsweise Kunden- oder Nutzerstammdaten. Das ist sicherlich aufwendig und ein Job, der von wenigen gern und mit Freude gemacht wird. Firmen, die das Thema im Griff haben, sind

den anderen jedoch um Längen voraus und nur schwer einzuholen.“

Denn auch die größte Anstrengung verpufft, wenn keine Struktur dahinter steht und alles ins Leere läuft: „Eine eigene, mit Kompetenzen und Verantwortung ausgestattete Organisationseinheit für diesen Bereich ist unabdingbar. Diese sollte auf Augenhöhe mit Entwicklung, Produktmanagement, Marketing und Vertrieb stehen. Welche Verantwortung sie hat und welche Funktionen integriert sind beziehungsweise beeinflusst werden, muss jedes Unternehmen individuell definieren.“

Für viele Unternehmen bedeutet das jedoch noch einen langen Weg, denn an der Umsetzung von professionellen After-Sales-Maßnahmen hapert es vielen an allen Ecken und Enden. Es fehlt nicht nur die Struktur, sondern auch die Technik, wie die Studie „Service Monitor“ der Hochschule Esslingen zeigt. Die Hardware ist vorhanden, die Software, um kundenorientierte und wirtschaftliche Vorteile auf allen Seiten zu gewährleisten, jedoch selten. Häufig kommen noch Papierformulare zum Einsatz, die gerne irgendwo verloren gehen. Befragt wurden 52 vorwiegend mittelständische Industrieunternehmen. Einige haben alle Systeme über Workflow-Lösungen mit einander verbunden. Andere leisten sich noch Insellösungen. Dort müssen sich die Menschen entsprechend engagieren und nach Wegen suchen, um den Service für den Kunden zu erbringen.

### Wer bremst, verliert

Vor allem auch solche technischen Hürden bereiten vielen Unternehmen momentan Schwierigkeiten, müssen doch verschiedene Systeme ineinandergreifen und sich gegenseitig austauschen können: Für Maschinenbauer ist zum Beispiel der Zugriff auf Stücklisten und Ersatzteilkataloge unabdingbar. Am besten ist eine durchgängige Systemwelt über alle Disziplinen hinweg – abhängig vom jeweiligen Anwendungsfall.

Berner arbeitet zum Beispiel sowohl mit SAP als auch mit verschiedenen anderen Tools, etwa im Online-Bereich, und natürlich mit einer CRM-Software. „Wichtig ist dabei, dass eine möglichst gute Anbindung an die von uns angebotenen Services wie Reparatur- oder Speditionsdienstleistungen



*Ist das Problem gelöst, freut sich der Kunde. Ein professionelles After Sales Management macht Kunden zufriedener.*



vergessen, dass sich die Welt weiterdreht. Wir müssen nah an der Zielgruppe dran sein und bleiben, uns ganz intensiv mit unseren Kunden beschäftigen und mit diesen mitgehen, um deren Anforderungen und Erwartungen nicht nur heute zu erfüllen, sondern auch noch morgen und übermorgen. Das bedeutet natürlich, dass wir auch mal den Mut haben müssen, neue Wege zu gehen – und in Kauf zu nehmen, dass sich die eine oder andere Maßnahme in der Praxis doch nicht so einfach umsetzen lässt wie geplant.”

➔ [redaktion@acquisa.de](mailto:redaktion@acquisa.de)



## Service

gewährleistet ist, um die Prozesse entsprechend nachzuvollziehen und die kommunizierten Laufzeiten einhalten zu können”, berichtet Berner-Chef Kuhn. Ihm ist klar, dass eine optimale Steuerung der After-Sales-Maßnahmen ebenso unverzichtbar ist, wie die stetige Optimierung der Strategie und Prozesse: „Nur auf diese Weise können es Unternehmen schaffen, einerseits effizient und kostensparend zu arbeiten und andererseits ihre Kunden immer wieder schnell und passgenau zu unterstützen.

Auch das Thema Big Data wird in Zukunft eine größere Rolle spielen, prognostiziert Mezger: „Sowohl was das Produkt angeht, als auch den Kunden. Denn das Nutzer- und Käuferverhalten wird immer genauer voraussagbar.” Lösungen und Mechanismen, die das Kaufverhalten beeinflussen, sind auf dem Vormarsch, genauso wie Lösungen für Monitoring, Überwachung, Remote Service und Predictive- beziehungsweise Preventive Maintenance. Hinzu kommen neue Geschäftsmodelle, die zusätzliche Umsatzmöglichkeiten erschließen wie Leasing, Miete oder Pay-Per-Use.

Jochen Kuhn ist sich im Klaren, dass Stillstand niemanden weiterbringt: „Wir dürfen nicht

### Literatur



Barkawi, Karim, Baader, Andreas, Montanus, Sven (Hrsg.),

#### **Erfolgreich mit After Sales Services**

Springer Verlag

386 Seiten,

📖 82,99 Euro, 📱 64,99 Euro

### Studien

➤ Eine Studie der Hochschule Esslingen zeigt, dass Unternehmen im Bereich After Sales Service kaum moderne Medien nutzen. In Zeiten der Industrie 4.0 besteht hier großes Optimierungspotenzial. Mehr Details zum „Service-Monitor” lesen Sie hier:

➔ <http://bit.ly/2u6icjB>

➤ Die Studie „The changing aftermarket game” berichtet über die Chancen von After Sales und gibt Hilfestellungen bei einer professionellen Umsetzung:

➔ <http://bit.ly/2faA0TG>