

TECHNISCHER KUNDENDIENST – EINE UNTERSCHÄTZTE NISCHE

WIE EIN PROAKTIVER TECHNISCHER KUNDENDIENST ZUR KUNDENZUFRIEDENHEIT UND ZUM EIGENEN UNTERNEHMENSGEWINN BEITRAGEN KANN

Ein Auto verfügt über eine Service-Leuchte, die uns auf die nächste Inspektion in der Werkstatt unseres Vertrauens hinweist. Der Zahnarzt erinnert uns einmal jährlich schriftlich oder telefonisch an die anstehende Routineuntersuchung. Der Laserdrucker warnt uns, sobald der Toner zur Neige geht, und lässt uns dabei ausreichend Zeit für die Nachbestellung. Als Kunde sind wir dankbar, dass wir an Dinge erinnert werden, die leicht aus dem Alltag verdrängt werden. Doch nur wenige Lebensmittelhersteller verfügen über vergleichbare Ansätze proaktiver Kundenansprache. Im Gegenteil: Man stellt Mitarbeiterkapazitäten für die Bearbeitung von Reparaturen, Kundenanfragen und Reklamationen zur Verfügung, ohne den proaktiven Kundenkontakt mit technischen Dienstleitungen zu unterstützen. Damit unterschätzen die Verantwortlichen oft die Möglichkeiten beim Thema Kundenbindung, der Generierung von Umsatz und der Steigerung des Unternehmensgewinns.

Viele Unternehmen verfügen über eine Abteilung Technischer Kundendienst, die sich mit Reparaturen und technisch orientierten Anfragen ihrer Kunden beschäftigt. Ihr Handlungsradius einer solchen Abteilung ist meistens auf reaktive Aufgaben beschränkt. Dabei kann eine proaktive Arbeitsweise zu einer echten Win-Win-Situation für den Kunden und für das Unternehmen führen. Den Abteilungen Technischer Kundendienst wird im Hinblick auf mögliche Ergebnisverbesserungen oft vergleichsweise wenig Beachtung geschenkt, der Fokus bei der Suche nach einer Steigerung des Unternehmensgewinns liegt meist in den klassischen Bereichen Produktion und Vertrieb. Dabei stecken dort oft immense Möglichkeiten, freie Mitarbeiterpotenziale effektiv zu nutzen und den Unternehmensgewinn signifikant zu steigern. Darüber hinaus bietet gerade eine solche Abteilung ideale Voraussetzungen, um dem Kunden einen echten Mehrwert zu ermöglichen und so positiv zur langfristigen Kundenbindung beizutragen.

Ein Beispiel: Ein mittelständischen Hersteller von Messgeräten für das Dosieren, Mischen, Abfüllen und Lagern von Lebensmitteln hatte diese Möglichkeiten zur Steigerung der Kundenbindung und der Kundenzufriedenheit genauso wenig ausgeschöpft, wie die Chancen zur Generierung von hochmarginalem Geschäft mit techniknahen Dienstleistungen und damit das Potenzial zur Umsatz- und Gewinnsteigerung. Abnehmer der Produkte sind beispielsweise Getränkehersteller oder Verarbeiter von Getreide, Mehl etc. Diese finden sich in den unterschiedlichsten Branchen wieder, von der Milchindustrie und Landwirtschaft bis hin zu Brauereien oder Futtermittelherstellern. Naturgemäß haben so verschiedene Kundengruppen unterschiedliche Anforderungen an die Qualität und Zuverlässigkeit der Messinstrumente, an Messumfang, Messgenauigkeit und Konsistenz.

Die Mitarbeiter der Abteilung Technischer Kundendienst waren zum Zeitpunkt des Beratungsprojekts hauptsächlich für die Reparatur und die

Wartung eingesandter Geräte verantwortlich. Dabei ist anhand der durchgeführten Leistungen folgendermaßen zwischen Reparatur und Wartung zu unterscheiden (siehe Tab. 1).

Maßnahme	Reparatur	Wartung
Reinigung	✓	✓
Austausch von zentralen Teilen	✓	
Austausch von Kleinteilen	✓	✓
Rekalibrierung	✓	✓
Rezertifizierung		✓
Preis	Nach Aufwand	Festpreis

Tab. 1: Unterscheidung Reparatur und Wartung

Die Reparaturen wurden den Kunden entsprechend ihres Aufwands in Rechnung gestellt, Wartungs- und Rezertifizierungsmaßnahmen hingegen hatten einen Festpreis, der Kleinstreparaturen einschloss.

Die Produkte des Unternehmens zeichnen sich durch eine hohe Produktqualität und eine Lebensdauer von durchschnittlich etwa zehn Jahren aus. Gleichzeitig ist das Umfeld, in dem die Produkte eingesetzt werden, häufig durch unvermeidbare Verschmutzungen gekennzeichnet, die sich negativ auf die Zuverlässigkeit der Geräte auswirken können. Somit wird den Kunden empfohlen, ihr Gerät einmal jährlich einschicken zu lassen, damit es von qualifiziertem Fachpersonal gereinigt, gewartet, recalibriert und rezertifiziert

werden kann. Auf diese Weise kann der Kunde sicher sein, dass seine Geräte langfristig funktionsfähig bleiben und die Messwerte die tatsächlichen Charakteristiken der gemessenen Produkte genau abbilden.

STEIGERUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT – VERBESSERUNG DER KUNDENBINDUNG

Da neben dem Ersatz einfacher Bauteile sowie der Annahme und des Versands der Geräte keine nennenswerten variablen Kosten entstehen, ist das Geschäft mit den als proaktiv anzusehenden Wartungsarbeiten vergleichsweise hochmarginig. Somit ist es ideal dazu geeignet, existierende freie Mitarbeiterkapazitäten, die bei der Größe der Abteilung und der zufälligen Verteilung von Reparaturaufträgen kaum vermeidbar sind, produktiv und ergebnisverbessernd zu nutzen sowie die Auslastung der Mitarbeiter durch eine bessere Steuerung der Auftragsvolumina gleichmäßiger zu gestalten und zu planen.

Neben diesen unmittelbaren positiven Auswirkungen für den Hersteller kann das Geschäft mit Wartungsaufträgen auch zum langfristigen Erfolg des Unternehmens beitragen. Eine höhere Anzahl von Service-Aufträgen führt zu einer stärkeren Kundenbindung, die zuverlässige und hochwertige Bearbeitung dieser Aufträge zu einem gesteigerten Kundennutzen und damit zu einer höheren Kundenzufriedenheit:

- Der Kunde verfügt über dauerhaft zuverlässige Produkte
- Er kann die Abwesenheit seiner Geräte im Voraus planen und wird seltener von Akutreparaturen überrascht
- Hersteller und Kunde gehen eine persönlichere und vertrauensvollere Partnerschaft ein
- Der Hersteller wird eher als Anbieter von Dienstleistungen und Lösungen statt als purer Zulieferer wahrgenommen



- Der Technische Kundendienst erfährt frühzeitig von der anstehenden Notwendigkeit des Produktaustausches und kann den Vertriebsaußendienst entsprechend informieren, der umgehend mit dem Kunden über die Anschaffung eines Austauschgeräts sprechen kann, ohne dass dem Kunden dabei lange Wartezeiten entstehen

Insgesamt kann man von einer Win-Win-Situation für beide Parteien sprechen. Eine effektive Überzeugungsarbeit beim Kunden hinsichtlich des Kundennutzens entscheidet über den tatsächlichen Erfolg am Markt. An dieser Stelle kommt dem Vertriebsinnendienst, dem Technischen Kundendienst selbst und natürlich dem Außendienst in sämtlichen Vertriebskanälen eine besondere kommunikative Verantwortung zu. Zuvor ist jedoch eine genaue Analyse des Marktpotenzials und dessen bisheriger Nutzung im Bereich der proaktiven Dienstleistungen durchzuführen. Schließlich sind nicht alle Kunden gleich; es gilt, diejenigen Kunden zu identifizieren und durch effektive proaktive Marketingmaßnahmen anzusprechen, die aus einer regelmäßigen Wartung einen positiven Gesamtnutzen ziehen können.

MARKTPOTENZIAL VOLL AUSSCHÖPFEN

Das Beispielunternehmen war bei der Generierung des Geschäfts mit diesen proaktiven Wartungsdienstleistungen nicht zufrieden stellend erfolgreich. Eine Analyse der bisherigen Wartungsaufträge ergab, dass nur etwa 10 Prozent des Marktpotenzials ausgeschöpft werden konnte. Dabei ist das Marktpotenzial schlicht als die Anzahl verkaufter Geräte multipliziert mit der durchschnittlichen Lebensdauer eines Gerä-

tes zu verstehen, schließlich sollte jedes Gerät im Laufe seiner Lebensdauer einmal jährlich zur Wartung eingesandt werden. Eine Analyse der Gründe ergab mehrere Ansätze, warum das Unternehmen nur einen relativ geringen Anteil des Marktpotenzials nutzen konnte:

- Technische Dienstleistungen wurden nicht ausreichend beworben
- Manche Kunden bevorzugten die Nutzung externer Dienstleister und verzichteten damit auf die Herstellerexpertise
- Die Kunden waren unzureichend über die Notwendigkeit von rechtzeitiger Wartung der Geräte informiert

KUNDENBEFRAGUNG BRACHTE ANTWORTEN ÜBER SCHWACHSTELLEN

Ebenso wichtig wie die Analyse bisheriger Defizite war die Bewertung der vorhandenen Kunden hinsichtlich ihrer Tendenz, proaktive Service-Leistungen in Anspruch zu nehmen. Aus vorhandenen Daten zu Unternehmen, die bereits Service-Kunden waren, konnten Fragen beantwortet werden wie:

- Aus welchen Branchen und Industrien stammen die Unternehmen, die ihre Geräte für Wartungsarbeiten einschicken?
- Welche Größe haben diese Unternehmen?
- Zu welcher internen Kundenklassifizierung (SABCD) gehören diese Unternehmen?

Zusätzliche Fragen, die für die zukünftige Marktbearbeitungsstrategie von Interesse sind, waren aus bestehenden Daten nicht analysierbar und mussten von anderer Seite beantwortet werden. Beispielsweise konnte der Vertriebsaußendienst

Antworten auf folgende Fragen geben, nach denen die strategische Kundenansprache effektiver gestaltet werden kann:

- Wie stark kann ein Kunde von regelmäßiger Wartung profitieren?
- Hat ein Kunde überhaupt grundsätzliches Interesse an Service-Aufträgen?
- Welche Budgets stehen dem Kunden für Service-Leistungen zur Verfügung?
- Verfügt das Unternehmen über eine eigene Abteilung Technischer Kundendienst, die Wartungsarbeiten an Geräten intern durchführt?
- Vergibt der Kunde Service-Aufträge an Drittanbieter?
- Fungiert der Kunde gar als Service-Anbieter für Drittkunden?
- In welcher Umgebung werden die Geräte beim Kunden eingesetzt?
- Wie häufig wird ein Gerät eingesetzt?
- Nimmt der Kunde an Zertifizierungsprogrammen wie etwa ISO teil?
- Wie eng sind die Produktspezifikationen der Kundeskunden?
- Wodurch unterscheiden sich diese Charakteristika bei Kunden, die ihre Geräte häufig, gelegentlich oder nie zur Wartung eingesandt haben?

Die Beantwortung dieser und weiter gehender Fragen erlaubt es in Zukunft, gezielt diejenigen Kunden anzusprechen, die dem Profil des wartungsinteressierten Kunden entsprechen. Dies ist die Voraussetzung für eine genauere Einschätzung und eine effektive Bearbeitung des Marktpotenzials.

MARKETINGMASSNAHMEN IN INTERDISZIPLINÄREN WORKSHOPS

In mehreren gemeinsamen Workshops mit Unternehmensvertretern aus den Bereichen Lokale Geschäftsführung, Marketing und Sales, Technischer Kundendienst sowie Forschung & Entwicklung wurden unter der Leitung von OPC Ideen für umsatzsteigernde Maßnahmen generiert, bewertet, priorisiert und für die Umsetzung vorbereitet. Dabei wurde den Workshop-Teilnehmern zunächst detailliert die aktuelle Situation bezüglich des bereits genutzten und des noch offenen Marktpotenzials, der Verteilung bestehender Kunden hinsichtlich der zuvor besprochenen Kriterien sowie der Analyse der Gründe für den bis dato geringen Markterfolg geschildert. Die in den Workshops vorgeschlagenen Maßnahmen wurden im Hinblick auf Komplexität, Kosten und den zeitlichen Implementierungshorizont sowie die prognostizierte Erfolgswahrscheinlichkeit bewertet und priorisiert. Dabei stellten selbstverständlich die möglichen Gefahren einer Umsetzung ein zusätzliches, besonders sensibles Ent-

scheidungskriterium dar. Beispielhaft werden im Folgenden einige der von den Beteiligten am höchsten priorisierten Maßnahmen aufgeführt:

- Erstellung von Warnmeldungen im Display, wann die aktuelle Wartungsperiode beendet ist und der nächste Wartungstermin ansteht
- Anbringung von Wartungsstickern am Gerät, die allgemein als solche bekannt sind, zum Beispiel Abwandlungen der bekannten TÜV-Sticker auf Nummernschildern oder Feuerlöschern
- Gewährung einer erweiterten Garantie bei Abschluss eines Wartungsvertrags bei der Kaufentscheidung oder einer Nachgarantie im Falle der späteren Rücksendung des Geräts
- Bereitstellung eines Leihgeräts bei Einsendung für Wartungsarbeiten
- Proaktiver Kundenkontakt zu festen Terminen, zum Beispiel elf Monate nach dem Kauf oder der letztmaligen Einsendung eines Geräts

Darüber hinaus wurden zahlreiche weitere Ideen generiert und bewertet, in der Summe kam es zu knapp 100 Einzelschlägen, von denen allerdings nicht jeder umgesetzt wurde.

EFFEKTIVITÄT DER MASSNAHMEN STEIGERN

Um die diskutierten und beschlossenen Maßnahmen möglichst effektiv auf den Markt zu bringen, mussten einige Vorüberlegungen gemacht und Voraussetzungen geschaffen werden:

- Eine Schnittstelle zwischen den bestehenden ERP- und CRM-Systemen musste entwickelt werden, um die Nachverfolgbarkeit von Verkaufs- und Service-Aufträgen zu gewährleisten
- Berichte mussten erstellt werden, die eine einfache Analyse der Historie zu jedem Gerät ermöglichen, um die richtigen Kunden proaktiv kontaktieren zu können

Außer diesen systembezogenen Grundlagen sollten zusätzlich auch organisatorische Maßnahmen getroffen werden:

- Schaffung von Anreizsystemen für den Vertrieb, Service-Leistungen beim Kunden vorzustellen und anzubieten, zum Beispiel durch Aufnahme von Service-Kennzahlen in die Zielvorgaben des Vertriebs
- Optimale Abstimmung zwischen Vertriebsinnen- und Außendienst sowie dem Technischen Kundendienst
- Unterstützung des Außendienstes durch Bereitstellung von kundenspezifischen Informationen über verkaufte Geräte und erteilte beziehungsweise nicht erteilte Service-Aufträge

len Unternehmen eher als Mittel zum Zweck denn als Potenzial zum betrieblichen Wachstum angesehen wird. Dabei können aus einem funktionierenden Wartungssystem sowohl Hersteller als auch Kunden zahlreiche positive Effekte erzielen: Der Hersteller kann sich über eine höhere und gleichmäßigere Auslastung seines Technischen Kundendienstes und steigende Umsätze mit hochmargigen Produkten freuen, der Kunde kann sich der längeren korrekten Funktionalität seiner sensiblen Geräte sicher sein und zögert dadurch möglicherweise die Anschaffung eines Ersatzgeräts hinaus. Wenn er sich jedoch für die Anschaffung eines neuen Geräts entscheidet, wird er es mit höherer Wahrscheinlichkeit bei demjenigen Hersteller erwerben, mit dem sich in der Vergangenheit durch regelmäßige Kontakte und zuverlässig durchgeführte Wartungsarbeiten ein dauerhaftes Vertrauensverhältnis etabliert hat.

Das beratene Unternehmen entschied sich im Übrigen dafür, zahlreiche der besprochenen Maßnahmen umzusetzen und die Entwicklung des Auftragsvolumens im Bereich der Wartungsaufträge im Zeitverlauf ebenso wie die Wirksamkeit einzelner Marketingmaßnahmen genau zu analysieren.

FAZIT: TECHNISCHER KUNDENDIENST WIRD HÄUFIG UNTERSCHÄTZT!

Der Technische Kundendienst eines Unternehmens ist ein häufig unterschätzter Aspekt der betrieblichen Wertschöpfungskette, der in vie-

Weitere Informationen:

www.opc-gruppe.de

NEUE TECHNOLOGIE FÜR FRISCHKÄSE SOLL HOCHWERTIGERE MOLKE LIEFERN

Universität Hohenheim und TU München arbeiten an neuem Produktionsverfahren für Frischkäse.

Eine neue Technologie könnte Herstellern von Frischkäse künftig eine zusätzliche Einnahmequelle erschließen und zugleich für eine Extraportion Calcium im Frischkäse sorgen. Statt der wirtschaftlich kaum verwertbaren Sauermolke fällt bei der sogenannten Konzentrationsfermentation „ideale“ Molke als Nebenprodukt an. Diese ist aufgrund ihrer hohen biologischen Wertigkeit weltweit stark nachgefragt. Wissenschaftler um Prof. Dr. Jörg Hinrichs an der Universität Hohenheim wollen zusammen mit einer Arbeitsgruppe der TU München Grundlagen schaf-

fen, um das neue Verfahren marktreif zu machen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) fördert das Projekt der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen (AiF) über den Forschungsbereich der Ernährungsindustrie (FEI) mit insgesamt über 500.000 €. Knapp 300.000 € davon entfallen auf die Universität Hohenheim.

Weitere Informationen:

www.uni-hohenheim.de

Quelle(n) Bild(er): Universität Hohenheim



Mikrofiltrationsanlage in der Forschungs- und Lehrmolkerei