

Wachstumsfaktoren

# Service als Wachstumskatalysator

Es gibt wohl kaum ein Unternehmen, das sich nicht zum Servicegedanken bekennen würde. In der Praxis allerdings verliert sich dieser Anspruch dann sehr häufig. Dabei kann ausserordentlicher Service ein wichtiger Wachstumstreiber sein. Fünf Beispiele zeigen, wie das funktioniert.

› Professor Dr. Guido Quelle

Dass Service ein wichtiger Bestandteil der Wertschöpfung ist, ist unstrittig. Mehr noch: Dies ist nicht nur unstrittig, sondern wird auch zunehmend offensiv in Unternehmen bekundet. Bemerkenswert ist dabei aber, dass den Worten und Bekundungen zu selten Taten folgen. Zu häufig bleibt es beim ausgesprochenen oder impliziten Bekenntnis zu einem «hervorragenden Service», ohne dass die Kunden tatsächlich einen solchen zu spüren bekommen.

Bedauerndwert, denn mit einem «hervorragenden Service» lassen sich nicht nur wesentliche Profitabilitätspotenziale heben, sondern es öffnen sich auch Türen zu zukünftigen Wachstumspotenzialen. Vor allem aber verknüpft ein wachstumsorientierter Service oft die Zeitpunkte zwischen zwei Kaufaktionen.

## Service zur Kundenbindung

In diesem Beitrag soll anhand von fünf Beispielen verdeutlicht werden, wie Unternehmen ihren Service gestaltet haben, um daraus einen echten Wachstumskatalysator zu generieren. Dabei wird «Service» in allen Fällen nicht nur auf War-

tung und Reparatur begrenzt, sondern insgesamt als Dienstleistung verstanden, die der Kundenbindung dient. Die Beispiele sind im Einzelnen:

1. Nespresso
2. Jura
3. Singapore Airlines
4. BMW
5. Ein mittelständischer Aggregatebauer

### kurz & bündig

- › Will ein Unternehmen nachhaltig wachsen, kommt es um einen wirksamen Service, der das Kernprodukt unterstützt, nicht umhin.
- › Service ist eine Frage der Aufmerksamkeit, der Kreativität, des Zuhörens, des Hineinversetzens in die Kunden und des Willens.
- › Will man Service richtig gestalten, bedarf es eines strukturierten Vorgehens, das sich sehr konkret und spezifisch auf die Situation des jeweiligen Unternehmens bzw. auf die Situation der Kunden bezieht.

### Beispiel 1: Nespresso – die Pipeline darf nicht reißen

Schauen wir in die Welt des B2C-Geschäfts und auf ein ehemaliges Commodity. Nespresso hat es geschafft, dass Verbraucher Premiumpreise für Kaffeepulver in Aluminiumkapseln bezahlen. Auf die Idee, den hochgerechneten Kilopreis für Nespresso-Kaffee zu bezahlen, kämen wohl nur wenige, denn für diesen Preis könnten am Markt – mit Verlaub – hochwertigere Kaffeesorten bezogen werden. Wie Nespresso dies geschafft hat, ist nicht der Kern dieses Beitrags, sondern wäre einen eigenen Beitrag wert. An dieser Stelle soll ein Blick auf den Service von Nespresso geworfen werden, den die Nespresso-Clubmitglieder geniessen.

Damit sind wir bereits beim ersten Punkt: Ein «Club», eine «Clubmitgliedschaft» ist Kern des Nespresso-Services. Mitglied werden kann jeder, der sich als Nespresso-Käufer registriert. Die Mitgliedschaft ist kostenfrei. Entgegen vieler Unternehmen, die ich kennengelernt habe, welche über einen sogenannten «Club», also ein Kundenbindungsinstrument, verfügen, macht Nespresso dies ganz und richtig. Mitglieder erhalten als Erste In-

➤ Singapore Airlines ist die meist prämierte Fluggesellschaft der Welt. Einmal im Jahr findet ein regionaler Event für die besten Kunden statt.

formationen über «Limited Editions», also Kaffeesorten, die nur für eine gewisse Zeit und/oder nur in begrenzter Menge zur Verfügung stehen – Knappheit als hohes Gut, die reine Lehre lässt grinsen. Auch Aktionen hinsichtlich neuer Nespresso-Maschinen, Gutscheine, Rezepte und vieles mehr stehen Clubmitgliedern zur Verfügung. Damit aber nicht genug: Im Falle eines Maschinendefekts kann der Kunde von Nespresso für die Zeit der Reparatur eine Ersatzmaschine beziehen. Was für den Kunden eine hohe Bequemlichkeit darstellt, ist für Nespresso ein ausgezeichnetes Mittel, um sicherzustellen, dass die Pipeline nur nicht abreisst und der Kunde auf die Idee käme, zur Seite nach anderen Angeboten Ausschau zu halten. Nespresso hat Service als Wachstumskatalysator für sich entdeckt.

### Beispiel 2: Jura – Wartung und Reparatur vereinfacht

Bleiben wir noch ein wenig in der Welt des Kaffees, diesmal aber bei einem Maschinenhersteller. Jura hat sich nicht nur auf die Fahne geschrieben, höchstwertige Kaffeemaschinen zu produzieren, Jura hat auch einen Engpass der Kunden auf der Reparatur- und Wartungsseite gelöst. Mindestens in Deutschland kann ein Kunde, dessen Maschine einen Defekt aufweist, den Jura-Service – kostenfrei – anrufen und den Defekt am Telefon mit dem ersten Mitarbeiter besprechen. Keine Verbindung zu weiteren Mitarbeitern ist erforderlich, keine ungelerten Aushilfen, alle Menschen scheinen die Jura-Maschinen ausgezeichnet zu kennen. Der Mitarbeiter nimmt die Defektbeschreibung am Telefon vollständig und fehlerfrei auf und sendet auf Wunsch einen maschinenspezifischen leeren Versandkarton nebst Styroporhalterungen an den Kunden. Der Kunde braucht die Maschine nur noch einzupacken und das



Bild: Singapore Airlines

Paket entweder beim Paketboten oder in der nächstgelegenen Paketannahmestelle abzugeben, um es portofrei zu Jura zu senden. Die Reparatur erfolgt entweder mit oder ohne Teiletausch, zu einem jeweils vorher bekannten maschinenspezifischen Pauschalpreis. Einige Tage später kommt die so reparierte Maschine prompt zum Kunden zurück. Kein Verbringen des Gerätes zum Händler, keine Überraschungen bei den Reparatur- oder Wartungskosten, keine Sorge um einen beschädigungsfreien Versand. Für Jura besteht neben dem Vorteil der Kundenbindung ein weiterer Vorteil darin, dass

Kunden- und Maschinendaten nicht nur beim Händler, sondern bei Jura selbst vorhanden sind. So können dem Eigentümer einer älteren Maschine direkt Informationen oder gar Angebote über neueste Modelle verfügbar gemacht werden.

### Beispiel 3: Singapore Airlines – Kunden zu Markenbotschaftern machen

Singapore Airlines, die meistprämierte Fluggesellschaft der Welt, lädt – mindestens in Deutschland – einmal im Jahr ihre besten Kunden zu einem regionalen Event ein. Im Jahr 2013 war dies bei-

Neben der gleichbleibend hohen Qualität ist eine «Clubmitgliedschaft» Kern des Nespresso-Services.

spielsweise eine Einladung zu Althoffs Festival der Meisterköche – einer im Grunde öffentlichen Veranstaltung – auf Schloss Bensberg in Bergisch Gladbach. Einige Dutzend Kunden trafen sich in der Singapore-Airlines-«Lounge», um sich nachfolgend unter die anderen Gäste zu mischen und kulinarischen Genüssen zu fröhnen. Abgesehen von der Hochwertigkeit des Events, die durch 17 Köche mit 27 Michelin-Sternen geschaffen wurde, war das Treffen in besagter «Singapore-Lounge» bemerkenswert, denn die Gäste lernten einander kennen, man tauschte sich über Reiseziele aus, zahlreiche Gäste haben jahrelang in Singapur gelebt und man begeisterte sich ein ums andere Mal über den hervorragenden Service, den Singapore Airlines bietet. Natürlich sprachen Mitarbeiter der Airline mit den Gästen auch über neue Produkte und es wurden Anregungen aufgenommen. Durch das Andocken an das öffentliche, hochwertige Event entstand ein zu für die Airline überschaubares Kosten hochkarätiges Kundenbindungsevent für die anwesenden Gäste, die auch weiterhin Markenbotschafter bleiben werden – wie im Übrigen zum Beispiel auch durch diesen Beitrag.

#### Beispiel 4: BMW – den Kunden erinnern

Als einer der ersten Fahrzeughersteller hat BMW in seinen Fahrzeugen die M2M-



Bild: Nestlé Nespresso SA

Kommunikation eingerichtet. M2M bedeutet «Machine to Machine» und deutet in diesem Fall auf eine Kommunikation zwischen dem Fahrzeug und einer BMW-Stelle an. Im Notfall, beispielsweise im Rahmen eines Unfalls, meldet das Fahrzeug auf diesem Wege sofort automatisch den Standort, die Anzahl der Personen im Fahrzeug, erkennbar an der Sitzbelegungserkennung sowie die Grösse des vermutlich entstandenen Schadens, wie zum Beispiel an ausgelösten Airbags und betroffenen schadhafte Aggregaten erkennbar.

Selbst also, wenn Fahrzeugführer oder Fahrzeuginsassen nicht mehr in der Lage sein sollten, die im Fahrzeug integrierte Notruftaste zu drücken, weiss die BMW-Zentrale, was zu tun ist. In der Regel erfolgt auch automatisch ein Anruf, um in der direkten Kommunikation festzustellen, für wie viele Personen ärztliche Hilfe erforderlich ist.

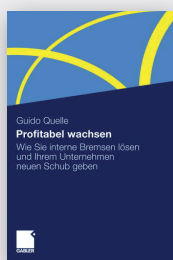
Ist dies bereits eine besondere Ausprägung von «Service», geht es auch eine Stufe niedriger bei BMW weiter: Das Fahrzeug meldet «M2M» den absehbaren Wartungsbedarf an BMW und der Händler, bei dem das Fahrzeug erworben wurde, kann sich aktiv mit dem Kunden in Verbindung setzen, um einen Wartungstermin zu vereinbaren. Mancher Händler agiert dabei etwas übermotiviert und fragt einen Kunden nach einem Wartungstermin, obwohl dieser aufgrund der absehbaren Laufleistung des Fahrzeuges noch eine ganze Weile in der Zukunft liegen würde, aber das Prinzip ist ausgezeichnet. Dem Kunden werden Arbeiten abgenommen, der Händler hält das Fahrzeug im Service – ein Aspekt, der gerade bei mitunter ruinösen Preiswettbewerben im Fahrzeughandel immer wichtiger wird. Ist der Kunde in der Werkstatt kann ihm direkt das neue Fahrzeugmodell vorgestellt werden – vielleicht sogar im Rahmen einer Probefahrt.

#### Beispiel 5: Ein mittelständischer Produktionsbetrieb – vor Ort sein und Folgegeschäft generieren

Um nicht den Eindruck zu erwecken, dass nur mittelgrosse oder grosse Unternehmen sich einen Servicevorteil verschaffen, Service als Wachstumskatalysator einrichten können, folgt hier als Letztes ein Beispiel aus dem klassischen Mittelstand. Dieses Beispiel bezieht sich auf ein Klientenunternehmen meiner Beratungsgesellschaft, das ich aus Vertrau-



#### Literatur



#### «Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben»

Guido Quelle  
Gabler-Verlag, Wiesbaden, 240 Seiten  
€ (D) 39,95 / CHF 53.50  
ISBN 978-3-8349-2981-5

lichkeitsgründen nicht namentlich nennen werde. Es handelt sich um ein mittelständisches Produktionsunternehmen, das hochwertige Aggregate für den Anlagenbau zuliefert. Kunden unseres Klientenunternehmens sind unter anderem Energieerzeuger, Unternehmen der Petrochemie oder die chemische Industrie. Das Unternehmen hat in der Vergangenheit einen reaktiven Service auf rudimentärer Basis angeboten für den Fall, dass eines seiner Aggregate defekt war. Der Kunde rief an, der Service rückte aus. Allerdings nur an Werktagen.

Im Rahmen eines umfassenden Wachstumsprojektes haben wir uns mit unserem Klientenunternehmen in einem Teilprojekt auch des Themas «Technischer Service» angenommen. Dabei wurde hochgradig kontrovers diskutiert, ob der technische Service zukünftig ein Profitcenter oder eher ein Wachstumsförderer sein soll. Glücklicherweise konnte die Geschäftsführung für Letzteres gewonnen werden, denn eine Serviceeinheit singular auf Profit zu trimmen, ist in einem Umfeld wie dem des Klientenunternehmens nicht geboten. Heute existiert im Unternehmen ein Serviceleiter, der über mehrere Servicemitarbeitenden verfügt. Alle Mitarbeitenden können weitere produktive Tätigkeiten wahrnehmen, so dass nicht die ganze Mannschaft permanent darauf wartet, dass das Telefon klingelt und ein Servicefall gelöst werden muss.

Überdies wurde ein Wochenenddienst eingerichtet, der – mit dem Betriebsrat im Rahmen einer Betriebsvereinbarung abgestimmt – es ermöglicht, dass ein Servicefall an jedem Tag der Woche wahrgenommen werden kann. Neben der zentralen Rufnummer wurde eine mobile Rufnummer eingerichtet, die bei dem jeweils diensthabenden Monteur «am Mann» ist. Der technische Service rückt auch zu regulären Wartungen aus, die Servicemitarbeiter notieren, welche Aggregate des Unternehmens wie alt sind, welche weiteren Aggregate vom Wettbewerb verbaut sind, und so weiter. Auf diese Weise können Kunden direkt geziel-

ter angesprochen werden. Der technische Service dieses Unternehmens ist auf dem besten Wege, sich einen hervorragenden Ruf zu verschaffen. Im Übrigen waren jegliche Bedenken, dass Mitarbeiter sich möglicherweise weigern würden, rollierend Wochenenddienste zu übernehmen, nur Schall und Rauch. Durch eine attraktive, wenngleich auch nicht üppige, aber transparente Mehrzahlung wurde dieses Angebot den Mitarbeitern schmackhafter gemacht. Viel wichtiger war, dass die Mitarbeiter von sich aus überzeugt sind, dass dies der richtige Weg ist. Dies gilt insbesondere auch im Zuge der Globalisierung, verfügt das Unternehmen doch bereits heute über Kunden in verschiedenen Zeitzonen.

## Fazit

Die fünf Beispiele zeigen: Service ist eine Frage der Aufmerksamkeit, der Krea-

tivität, des Zuhörens, des Hineinversetzens in die Kunden und des Willens. Will ein Unternehmen nachhaltig wachsen, kommt es um einen wirksamen, das Kernprodukt unterstützenden Service nicht umhin. Aber warum auch? Ein bindender Service macht dem Unternehmen und seinen Kunden gleichermaßen Freude und dem Wachstum wird Tür und Tor geöffnet.

Phrasen wie «Heute muss man Produkte durch Service und Dienstleistung anreichern» sind zwar richtig, aber nebulös und inhaltsleer; sie verbleiben auf der Erkenntnisebene. Will man Service richtig gestalten, bedarf es eines strukturierten Vorgehens, das sich sehr konkret und spezifisch auf die Situation des Unternehmens, vielmehr noch auf die Situation der Kunden bezieht. Die gute Nachricht: Oft ist es leichter, einen wachstumsfördernden Service aufzubauen, als man anfänglich annimmt. «



## Porträt



### Professor Dr. Guido Quelle

Berater

Professor Dr. Guido Quelle ist als Unternehmer, Berater, Autor und Redner seit über 20 Jahren Experte für profitables Wachstum. Als geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung in Dortmund hat Quelle bisher mehr als 120 Unternehmen und Organisationen dabei unterstützt, den Erfolg zu steigern und Wachstum voranzutreiben. Als Honorarprofessor lehrt Quelle an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm/Westfalen. Er ist Autor und Herausgeber von mehr als 300 Fachartikeln und elf Büchern, zwei davon auch in englischer Sprache.

Die Mandat Managementberatung GmbH in Dortmund, mit Büros in London und New York, unterstützt ihre Klienten seit über 20 Jahren dabei, profitabel zu wachsen. Bisher wurden über 350 Strategie- und Organisationsprojekte betreut. Zu den mehr als 120 Klienten gehören sowohl grosse, börsennotierte als auch zahlreiche mittelständische Unternehmen. Quelle ist auch Gastgeber des Internationalen Marken-Kolloquiums, dessen Schweizer Medienpartner das «KMU-Magazin» ist.



## Kontakt

guido.quelle@mandat.de  
www.mandat.de