

SERVICE

Machen Sie aus Servicemitarbeitern Verkäufer

So gut wie bei jedem Kundenbesuch eines Servicemitarbeiters werden Verkaufschancen vertan. Führungskräfte, die jetzt die Beratungs- und Verkaufskompetenzen ihrer Leute im Service auf- und ausbauen, können sich klare Wettbewerbsvorteile verschaffen.

VON KLAUS STEVEN*

Cross- und Up-Selling-Chancen ergeben sich für Servicemitarbeiter mit Kundenkontakt öfter, wie **Studien** belegen. Trotzdem werden die Verkaufschancen nur selten wahrgenommen. Dabei gibt

es einige Stellschrauben, an denen ein Unternehmen drehen muss, um Servicemitarbeiter in den Verkaufsprozess einzubeziehen:

Stellschraube 1: Bewusstsein schaffen

Die Führungskraft sollte den Servicekräften verdeutlichen, dass ihre primäre Aufgabe immer noch darin besteht, ein erkanntes Kundenproblem zu lösen. Dann kommt es aber darauf an, die Initiative zu ergreifen. Mithilfe zielgerichteter Fragen können innere Widerstände »geknackt« werden. Zum Beispiel: »Wenn Sie bei Ihrem Großkunden ein Fahrzeug repariert haben: Was spricht dagegen, wenn Sie jetzt die Vorteile eines Wartungsvertrages ansprechen?«

Beispiele aus seinem Umfeld machen

DIE EINSTELLUNG DER SERVICEMITARBEITER ZUM VERKAUFEN VERÄNDERN.

dem Mitarbeiter deutlich, dass es nichts Anrüchiges hat, einem Kunden über die Serviceleistung hinaus etwas anzubieten. Viele Servicemitarbeiter lehnen das Verkaufen jedoch innerlich ab. Diese Einstellung gilt es zu verändern. Etwa indem der Servicemitarbeiter einen Kollegen aus dem Verkauf begleitet und sich

*KLAUS STEVEN Senior Consultant und Managing Director von AchieveGlobal Deutschland (www.achieveglobal.de)

Verkaufschancen Für Servicemitarbeiter bieten sich häufig gute Gelegenheiten, mit ihren Kunden ins Gespräch zu kommen und sie über ihre Serviceleistung hinaus zu beraten.



von der Seriosität der Tätigkeit überzeugen kann.

Stellschraube 2: Engagement wecken und Zustimmung einholen

Der Servicemitarbeiter muss den Sinn und die Notwendigkeit seiner Entwicklung zum beratenden und verkaufenden Servicefachmann einsehen. Nur dann wird er Engagement dafür aufbringen. Natürlich muss sich das Engagement auszahlen – der Servicegeber erhält für sein zusätzliches Engagement eine leistungsorientierte Bezahlung, etwa einen Bonus. Besser noch ist die Aufwertung der Aufgabe des Servicemitarbeiters. Die Erfahrung zeigt, dass es meistens wichtiger ist, die Zustimmung des Mitarbeiters zu erhalten, als Verkäufer aufzutreten. Das gelingt, indem die Anforderung in konkrete Ziele eingebettet und die neuen Erwartungen an den Service eindeutig

Studien

- »Wie vertriebsorientiert ist der Service in Deutschland?«: Die Studie von VDI und Mercuri International ergab, dass Servicemannschaften nicht nur eine technische Funktion haben, sondern auch ein Instrument zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und Kundenbindung sind.
- Eine Verbraucherbefragung des Softwarespezialisten Genesys zu Erfahrungen mit Call-Centern im Juni 2007 hat belegt, dass der Kundenservice den größten Einfluss auf die Kundenloyalität hat.
- »Versicherungen 2015«: Die Studie von Accenture und der Universität St. Gallen aus dem Jahr 2006 prognostiziert, dass das Bedürfnis der Kunden nach Unterstützung zunimmt und über dessen Maß an Loyalität mit entscheidet.



Servicemitarbeiter als Verkäufer

Sie erleichtern den Servicemitarbeitern den Übergang zum Verkaufen, indem Sie:

- die vorhandenen Verkaufskompetenzen analysieren,
- die Stärken individuell ausbauen und die Schwächen mildern,
- sich dabei auf die Basiskompetenzen des Verkaufens (zum Beispiel Fragetechnik) konzentrieren und einen Gesprächsleitfaden erarbeiten, den der Mitarbeiter schnell und einfach nutzen kann,
- ein Bewusstsein für die Bedeutung des Verkaufens im Service schaffen,
- die Vorteile erläutern und Vorurteile argumentativ ausräumen,
- Leistungen im Verkaufsbereich anerkennen und loben,
- im Umfeld Stolpersteine (zum Beispiel Abteilungsegoismen) aus dem Weg räumen und
- eine Kultur der Zusammenarbeit im Unternehmen etablieren.

HIER LESEN SIE ...

- Wie Servicemitarbeiter die Chance nutzen können, ihre Tätigkeit mit einem Beratungs- und Verkaufsgespräch zu verbinden.
- Wie Führungskräfte den Servicemitarbeitern die Fach- und Kommunikationskompetenz für den Verkauf vermitteln können.
- Wie das Thema »Beratung und Verkauf im Service« in den Unternehmen einen höheren Stellenwert erhält.

formuliert werden. Zustimmungssicherheit liegt vor, wenn der Mitarbeiter die Sicherheit hat, dass es richtig für ihn ist, die Aufgabe des verkaufenden Service bestmöglich zu erfüllen.

Stellschraube 3: Kompetenzen vermitteln, Instrumente an die Hand geben

Der Versuch, das Verkaufen in die Servicetätigkeit zu integrieren, scheitert häufig an den unzureichenden Verkaufskompetenzen der Servicemitarbeiter. Es ist eine zentrale Führungsaufgabe, den Serviceleuten das Verkaufen so leicht wie möglich zu machen.

In einer ersten Phase kann geprüft werden, welche Serviceleute bereits über Verkaufskompetenzen verfügen, um diese gezielt zu stärken, etwa durch systematisches Training. Es geht nicht darum, aus dem Serviceexperten einen Verkaufsspezialisten zu machen. Zum grundlegenden Beratungsrüstzeug gehören zum Beispiel Fragetechniken, mit deren Hilfe er die Bereitschaft des Kunden erfragen kann, Zusatzkäufe zu tätigen. Hinzu kommen Basiskenntnisse in der Führung eines Verkaufsgesprächs.

Stellschraube 4: Eine Kultur der Zusammenarbeit etablieren

Eine weitere Führungsaufgabe ist es, die Abteilungsegoismen zwischen Vertrieb und Service zu beseitigen – auch auf der Führungsebene. Vertriebsleiter und Serviceleiter sollten dabei an einem Strang ziehen, um dem Kunden einen optimalen Nutzen zu bieten.

Gelingt es, eine Kultur der Zusammenarbeit aufzubauen, versteht sich der Servicegeber als verlängerter Arm des Vertriebs, der seinen aktiven Kundenkontakt nutzt, um dem Vertrieb sein Geschäft zu ermöglichen. Die Kommunikation zwischen den Schnittstellen sollte daher verbessert werden. Häufig weiß der Servicegeber nicht, was er zu tun hat, wenn ein Kunde Interesse zeigt und einen Zusatzkauf wünscht. Hier müssen die Kompetenzen sauber geklärt sein. ←