

Warum weniger mehr ist: Gezieltes Training von Servicetechnikern

Wie schön wäre es doch, wenn jeder Servicetechniker mit offenen Augen und gespitzten Ohren durch die Werkshallen, die Büros und die Baustellen der Kundengänge. Was könnte er da nicht alles wahrnehmen: Da werden alte Programme verwendet, für die es längst das dritte Software-Update gibt. Hier tritt Maschinenverschleiß auf, der mit präventiven Maßnahmen aus dem Service-Katalog zu reduzieren wäre. Dort kommt es zu Störungen durch mangelnden Pflegezustand, die mit einem Wartungsvertrag wohl verhindert worden wären. Ganz zu schweigen von den Chancen beim kurzen Plausch mit den Mitarbeitern am Kaffeeautomaten: Hier wird eine Erweiterung geplant, dort soll demnächst eine Maschine ersetzt werden, jener Hersteller hätte neulich mal seine neue Gerätegeneration präsentiert – das alles und noch viel mehr bekommt der Techniker ganz nebenbei mit.

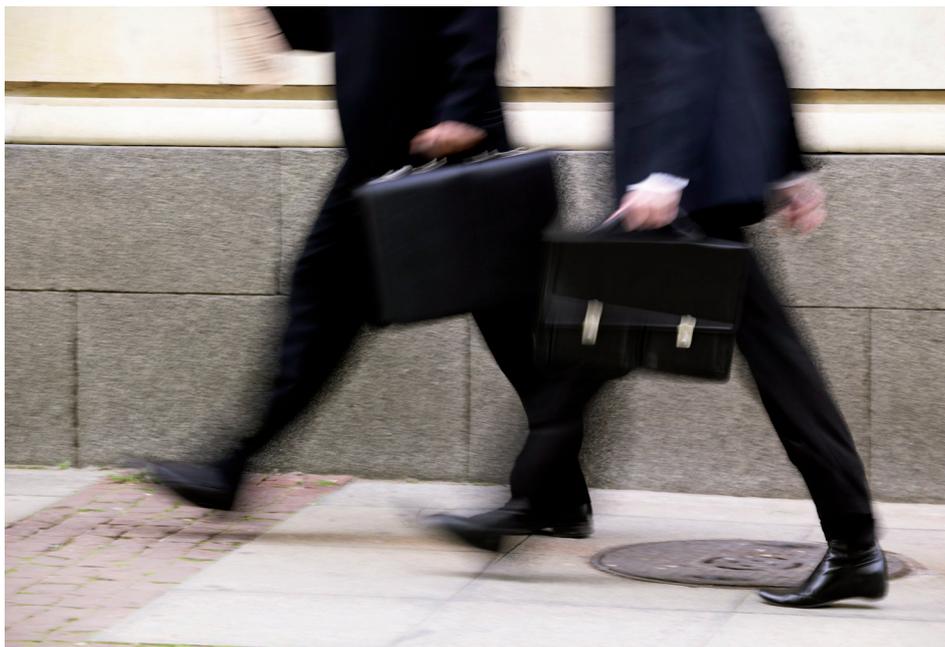
Da gibt es nun immer noch Techniker, die den Standpunkt vertreten, das betreffe sie gar nicht. Ihr Job sei es, jetzt diese eine Störung zu beheben und sich nach getaner Arbeit eine Unterschrift geben zu lassen. Das sind die Repräsentanten des reaktiven Service. Es gibt aber auch mehr und mehr Techniker, die die Signale aufnehmen und durch den offeneren Blickwinkel ihr Aufgabenfeld erweitern. Sie erkennen, dass das Werkzeug für

guten Service nicht allein in der Werkzeugtasche zu finden ist. Genau das wünscht sich wohl jeder Serviceleiter und deshalb macht es absolut Sinn, hier zu investieren. Die ungenutzten Chancen im Service zu identifizieren ist eine Herausforderung für jeden Verantwortlichen im Service.

Vielen Marketingstrategen scheint es naheliegend, den Fokus auf ungenutzte Zusatzumsätze zu richten und sofort einen verkaufsorientierten Service zu etablieren. Die nächsten Schritte sind dann oft die gleichen wie im Vertrieb: Man baut ein Provisionssystem auf und engagiert einen Vertriebstrainer oder gar einen Vertriebs-Motivator – davon gibt es ja mehr als genug am Markt. Dieser rüstet die Serviceleute verkaufstechnisch bis an die Zähne auf und schon geht es los mit dem eifrigen Jagen.

So entsteht leicht eine Dynamik, die sich nur an Verkaufszahlen orientiert und die übers Ziel hinausschießt. Oder genauer gesagt: Die das eigentliche und sinnvolle Ziel des Folgegeschäfts durch exzellenten Service verfehlt. Dass dann auch mal intakte Teile getauscht werden oder ähnliches ist aus Sicht des Verkaufstrainers nicht schlimm sondern schlau und dem Geldbeutel des Technikers schadet es auch nicht.

Wenn – ja wenn nicht bei vielen Technikern ein ungutes Gefühl bliebe. Alte Vorbehalte



„Geben Sie Ihren Servicetechnikern nicht das Gefühl, Verkäufer sein zu müssen.“

kommen hoch, über Verkäufer als Schwätzer, die dem Kunden das Fell über die Ohren ziehen. Jeder Techniker erinnert sich an einen Fall, in dem es ihm als Kunde schon einmal so ging. Wenn dann auch noch der Trainer vor allem mit seinen Verkaufserfolgen prahlt und weniger seine Servicekompetenz belegen kann, fängt das Projekt an zu kippen.

Warum? Wenn ein Techniker wirklich diese hohe Affinität zum Verkauf hat, dann war er vermutlich auch bisher schon erfolgreich in diesem Bereich. Es kann auch sein, dass er ohnehin besser in den Vertrieb passt und sich dort wohl fühlt und erfolgreich ist.

Den anderen aber – der Mehrheit der Servicetechniker – wird etwas deutlich, was ihnen im Unterbewussten immer schon klar war und ihr Handeln bestimmt hat: Servicegeschäft ist Vertrauensgeschäft! Mit diesem Vertrauen zu arbeiten gibt das wohlige Gefühl, das Richtige zu tun und am richtigen Platz zu sein. Darüber hinaus geht es den meisten Technikern finanziell nicht wirklich schlecht. Es ist wissenschaftlich bewiesen, dass Geld als Motivationsmittel langfristig ungeeignet ist und sich schnell vom Anreiz zum Anspruch wandelt. Dieses Geld wird oft auch als Lohn für den Verkauf der Technikerseele erlebt.

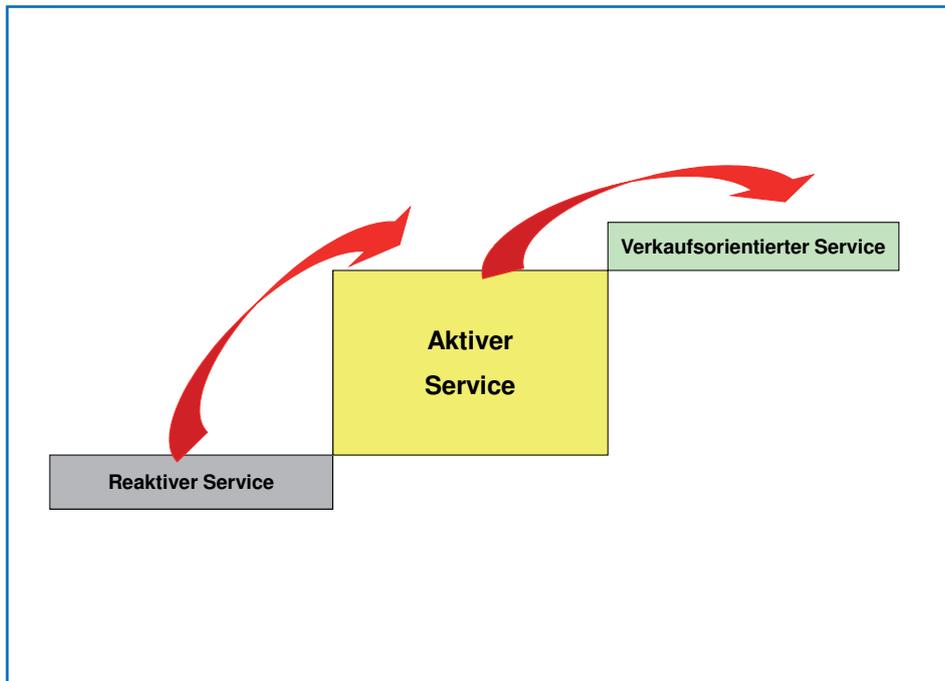
Weniger ist mehr – was heißt das hier? Es klingt ja paradox, wenn ein langjähriger Service-Trainer für weniger statt mehr in der Personalentwicklung plädiert. Worum es hier geht ist Nachhaltigkeit. Zur Nachhaltigkeit gehört, das zu tun, was langfristig hilft. Und langfristig helfen diejenigen sozialen Fähigkeiten der Techniker, die die wirklich heiklen Situationen im Service entschärfen. Dies soll mit zwei Beispielen verdeutlicht werden:

Beispiel 1: In einem guten Training sollten Servicetechniker lernen, dem Kunden auf akzeptable Weise zu vermitteln, wenn seine Garantieforderung unberechtigt ist. Erfahrungsgemäß passiert es immer wieder, dass Techniker aus Scheu vor einem Konfliktgespräch dies nicht ansprechen und die Reparatur einfach als Garantie bzw. Gewährleistung durchführen (ohne eigentlich böse Absicht, nur damit es keinen Ärger und Diskussionen gibt). Was aber kostet den Hersteller eine durchschnittliche Garantieleistung? 500 Euro, 1000 Euro, 2000 Euro oder mehr? Dies sind Zahlen pro Fall! Die Fähigkeit, die es hier zu trainieren gilt, ist, auf den Kunden zuzugehen und ihm auf „annehmbare“ Weise die unangenehme Nachricht zu vermitteln.

Beispiel 2: Ein Fehler ist passiert, z. B. das falsche Ersatzteil geliefert worden. Der Tech-

„Techniker fühlen sich in vertrauensvollen technischen Beratungssituationen deutlich wohler.“





„Die wirkliche Hürde liegt zwischen reaktivem und aktivem Service.“

niker vor Ort kann nun entweder sein Unternehmen in dieser heiklen Situation schadenbegrenzend vertreten und dem Kunden persönliches Engagement zur Krisenbewältigung zeigen. Das verlangt Courage und die richtige Argumentation. Er kann aber auch das Ganze auf andere in der eigenen Firma abschieben und in das Klageglied des Kunden über die angeblich häufige Unzuverlässigkeit einstimmen. In welchem Fall werden vom Kunden wohl eher Ersatzforderungen für Ausfallzeiten oder ähnliches gestellt werden? Wie hoch können diese sein? Fünftelige Beträge können sich da erfahrungsgemäß leicht aufsummieren. Hier muss beim Training im Vordergrund stehen: Wie de-eskalieren ich die Situation und wie vermittele ich Engagement.

Vier zentrale Fähigkeiten bestimmen also diese beiden Beispiele: Auf Kunden zugehen, Argumentation beherrschen, De-Eskalation betreiben und Engagement vermitteln. Besitzt ein Servicetechniker diese Fähigkeiten, wird er dem Unternehmen definitiv Geld sparen. Er wird darüber hinaus auch weiteres Geld einbringen, wenn er durch klare Vermittlung eine bessere Transparenz zur erbrachten Leistung herstellt. Zudem steigert er damit ganz nebenbei das Wertebewusstsein des Kunden. Das Bewusstsein also, was der Kunde durch den Herstellerservice tatsächlich mehr, besser und kompetenter erhalten hat. Das ist aktiver Service. Weniger ist mehr? Ja, denn wir reden hier

nicht vom vorrangigen Ziel des Verkaufs und damit nicht von typischen Verkaufstrainings. Wenn Servicetechniker neben ihrer technischen Qualifikation diese vier genannten Fähigkeiten beherrschen, dann haben sie das Werkzeug für exzellenten aktiven Service. Der Schritt zum Verkaufen – also zum verkaufsorientierten Service – ist dann nur noch ein ganz kleiner und kommt mit etwas Unterstützung oft fast von allein. Entscheidend ist aber die Reihenfolge der Schritte.

Der qualitative Unterschied in der Nachhaltigkeit des Lernansatzes ist jedoch gravierend: Um das Verhaltensrepertoire eines Technikers vom reaktiven zum verkaufsaktiven Service zu entwickeln braucht es einen starken Push-Effekt wie z. B. Geldanreize. Sobald der Druck bzw. die Anreize nachlassen passiert oft der Rückfall in alte Verhaltensmuster. Mit wirksamen Tools zum aktiven Service hingegen erhalten Techniker Unterstützung für belastende Situationen, denn keiner ist gern der Prügelnabe, wenn etwas schief gelaufen ist. Damit ist ein Pull-Effekt verbunden, weil Servicetechniker für sich einen Nutzen erleben („Ich bin seltener der Prügelnabe weil ich solche Situationen besser im Griff habe“). Dieser unmittelbar erlebte Praxisnutzen verbunden mit ein paar intelligenten flankierenden Transfersicherungsmaßnahmen ist der wirksamste Garant für eine dauerhaft erfolgreiche Weiterbildung der technischen Spezialisten – und der zahlt sich finanziell immer aus.

Info



- Weitere Informationen über Schulungen für Servicetechniker bei: Martin Wiesend & Partner Die Kundendienst-Trainer Jakobstr. 24 95447 Bayreuth Tel: 09 21 . 98 03 24 Fax: 09 21 . 97 00 23 E-Mail: info@kundendienst-trainer.de

INFO:

Martin Wiesend, Text
Wiesend & Partner, Grafik & Fotos
martin.wiesend@kundendienst-trainer.de