



#### BEDEUTENDE ERFOLGE SIND DAS ERGEBNIS ÜBERWUNDENER KRISEN

Serviceleistungen können sich zu wahren Ertragsfressern entwickeln. Vor allem dann, wenn Ihre Kunden nicht bereit sind, für diese Leistungen zu bezahlen.

Als Unternehmer sollten Sie also das Dogma der zu maximierenden Serviceleistungen überdenken. Mutiger Verzicht ist gefragt. Wer sein Unternehmen konsequent auf "Dienstleistungen ohne Gegenleistung" abklopft, kann seine Ertragskraft spürbar steigern.

Unser aktueller Beratungsnewsletter gibt Ihnen mit zahlreichen Beispielen aus der Praxis Einblicke, wo Sie getrost auf Serviceleistungen verzichten können.

Eine interessante Lektüre und eine produktive, ertragreiche Zukunft wünscht Ihnen Ihr **Florian Schatz**

#### DIE GRAUE ZONE DES UNDANKS

Mit viel Hingabe optimierte ein Weißwarenhersteller seine Logistik, bis er schließlich beim 24-Stunden-Lieferservice angelangt war. Es galt als Maß der Dinge, dass ein vom Endkunden beim Händler bestelltes Haushaltsgerät binnen eines Tages das Herstellerwerk verließ. Wie das Unternehmen damit über die Stränge schlug, förderte erst eine Umfrage unter seinen Kunden im Einzelhandel zu Tage: Die Händler antworteten nämlich, dass ihre Abnehmer durchaus bereit sind, auch einen Tag länger auf ihr Haushaltsgerät zu warten. In der Praxis mussten sie das ohnehin meist tun, weil auch die Händler selbst ihre Auslieferung bündelten. Die richtige Konsequenz des Herstellers: Anstatt an der Minimierung seiner Lieferzeiten zu arbeiten, optimierte er nun tatsächlich seine Logistik. Die Umstellung auf zwei fixe Auslieferungstage pro Woche rechnet sich - der Betrieb spart sich seither rund sieben Prozent seiner Outbound-Logistikkosten.

Einsparungen wie diese schlagen sich direkt im Ergebnis nieder. Dass es sie überhaupt gibt, ist symptomatisch für das verklärte Verhältnis, das viele Unternehmer zum Thema Service haben. Gemeinhin gilt die Annahme: Je mehr davon, desto besser. Doch Serviceleistungen machen aus unternehmerischer Sicht nur in exakt zwei Fällen Sinn: Sie begeistern bei Vorhandensein den



Dr. Florian Schatz,  
SHS Unternehmensberatung, Geschäftsführer:

„Serviceleistungen machen nur dann Sinn, wenn sie bei Vorhandensein den Kunden begeistern oder ihn bei Nichtvorhandensein verärgern würden. Dazwischen liegt die graue Zone des Undanks“

„Wir haben vier Bereiche identifiziert, in denen es sich lohnt, Qualität und Quantität von Serviceleistungen zu überprüfen.“

Kunden oder verärgern ihn bei Nichtvorhandensein. Dazwischen liegt die graue Zone des Undanks: Die erbrachten Leistungen werden schlichtweg nicht wahrgenommen und folglich auch nicht vergütet. Der Umkehrschluss: Auch Verzicht schafft Ertragszuwachs. Doch wo kann getrost verzichtet werden? Im Rahmen unserer Beratung werden meist vier Themenkreise im Detail untersucht, in denen es sich immer wieder lohnt, Qualität und Quantität von Serviceleistungen zu überprüfen:

### **1. In der Versandlogistik: Nicht jeder Tag zählt**

Neben zu kurzen Lieferzeiten können auch zu hohe Verfügbarkeiten ein Indiz für mögliche Einsparungen sein. In einem Unternehmen der Holzindustrie haben wir diesen Punkt eingehend geprüft. Mit seiner 98-prozentigen Lieferverfügbarkeit lag das Unternehmen deutlich über der Konkurrenz, die sich mit Werten um die 90 Prozent begnügte. Nur leider war dieser Vorsprung kein Verkaufsargument und damit ein Ansatzpunkt für Einsparungen. Nach einer gezielten Reduktion der Bestände im Fertigwarenlager um immerhin 15 Prozent sank die Lieferverfügbarkeit gerade einmal um drei Prozent. Nun wird jedem zwanzigsten Kunden bei Auftragserteilung freundlich der erstmaligste Liefertermin anstelle seines Wunschzeitpunktes mitgeteilt. Der Umsatz ist durch diese Vorgangsweise nicht gesunken, wohl aber das im Lager nutzlos gebundene Kapital.

In der Auslieferung eines Großhandelsunternehmens steckte noch mehr Potenzial: Durch die Bündelung und gemeinsame Verpackung der Kundenaufträge schrumpften die Verpackungs- und Outbound-Logistikkosten um sieben Prozent. Wurden Sonderanforderungen bei der Belieferung - etwa nur eine Kommission pro Palette - bislang klag- und kostenlos erfüllt, werden diese Aufwände nun in Rechnung gestellt. Das sind die Kunden von den Mitbewerbern durchaus gewohnt. In dieselbe Kerbe schlägt die neue Verrechnung des Abtragens nach Aufwand - er ist branchenüblich.

Konnten sich Endkunden und Händler früher ihre Ware auch selbst im Lager abholen, wurde diese Pforte geschlossen. Das spart einen Prozess ein und damit ein Prozent Kosten im Versandlager und fünf Prozent im Innendienst. Ebenfalls der Vergangenheit gehört der eigene Firmen-LKW für Sonderlieferungen im eigenen Bundesland an - die Abwicklung übernehmen nun die Händler.

Alle diese Verzichtsmaßnahmen sind freilich nur dann ohne Auftragsverlust umsetzbar, wenn sich auch der Wettbewerb in Enthaltbarkeit übt. So war es schließlich auch bei der Einführung von Versandspesen für Ersatzteillieferungen. Sie wurden zwar bislang in der Preiskalkulation berücksichtigt, zeigten aber bei ihrer Einführung einen wertvollen Steuerungseffekt: Sie schaffen einen Anreiz zur Bündelung von Bestellungen und reduzierten damit den Manipulationsaufwand.

### **2. Erreichbarkeit und Durchlaufzeiten: Zu lang und zu kurz**

Die Erreichbarkeit des Werkzeugmaschinenherstellers glich beinahe jener des Polizeinotrufs: 95 Prozent aller Anrufe wurden während der Geschäftszeiten innerhalb von 10 Sekunden beantwortet. Doch die Kunden sind keine Unfallopfer - ihnen ist durchaus zuzumuten, ein Ersatzteil über ein gut funktionierendes B2B-Portal im Internet zu ordern. Schon die Reduktion auf ein neues Ziel, nämlich 90 Prozent aller Anrufe binnen 15 Sekunden entgegenzunehmen, sparte im Innendienst acht Prozent der Personalkosten ein und brachte mehr Verkehr auf das B2B-Portal. Das funktioniert übrigens auch an Wochenenden, an denen teure Innendienstmitarbeiter bisher Dienst schoben. Ausgeweitet hat der Werkzeugmaschinenhersteller hingegen die Erreichbarkeit an Werktagen auf 13 Stunden von sechs bis 19.00 Uhr. Das erwies sich als ausreichend, um den Vertrag für das externe Callcenter in den Nachtzeiten zu kündigen.

„Kunden sind keine Unfallopfer.“

Ein Beispiel für zu ambitionierte Durchlaufzeiten findet sich in der Versicherungsbranche: Während die meisten Assekuranzen für die Polizzierung von Standardanträgen acht bis 22 Werktage benötigen, beeilte sich ein Unternehmen, alle Verträge binnen drei Tagen abzuarbeiten. Das macht wenig Sinn – denn der Versicherungsschutz beginnt ohnehin mit dem Posteingangsdatum des Antrags. Die nach außen kaum bemerkte, aber nach innen sehr wirkungsvolle Maßnahme: Die Polizzen für Standardanträge werden nun innerhalb von sechs Werktagen ausgefertigt. Das senkte die Personalkosten in der Vertragsabteilung um immerhin fünf Prozent.

### **3. Order-to-Cash-Prozess: Dringlichkeit muss sich für beide Seiten lohnen**

Wenn es ganz dringend ist, wird auch einmal ein Botendienst oder ein Taxifahrer mit der Auslieferung bemüht. Die Voraussetzung dafür: eine gute Beziehung zwischen Besteller und Innendienstmitarbeiter. Was Letzterer dabei nicht sieht: Er verursacht über das Jahr gerechnet enorme Kosten. Jede Sonderlieferung, die außerhalb der regulären Prozesse angestoßen wird, beschäftigt im Versandlager seine Kollegen. Die Lösung für dieses Problem: Ausnahmen sind möglich, aber sie müssen vom Vertriebsleiter genehmigt werden. Die Kosten für die Expresszustellung übernimmt der Kunde. Bei einem Unternehmen wurden dadurch die Personalkosten im Versandlager immerhin um zwei Prozent reduziert.

Voraussetzung für Einsparungen an einem anderen Ort ist die geringe Austauschbarkeit als Lieferant. Kennen Sie den Stellenwert, den Sie für Ihren Kunden haben? Das Ausloten dieser Position kann sich lohnen. Nicht selten ändern selbst Schlüssellieferanten ihre Produktionspläne mehrmals täglich, weil sie die Schnellschüsse ihrer Kunden noch auffangen wollen. Wenn kurzfristige Änderungen des Produktionsplans nur mehr nach direkter Rücksprache des Vertriebsleiters mit dem Leiter der Arbeitsvorbereitung möglich sind, schafft das mehr Disziplin, ohne sich negativ auf den Verkaufserfolg auszuwirken. In einem Fall konnten durch diese einfache Verhaltensänderung die Rüstkosten um drei Prozent gesenkt werden.

Auch in der Abwicklung lässt sich die Effizienz erhöhen: Braucht wirklich jeder Stammkunde bei jedem Standardauftrag eine Auftragsbestätigung? Vielleicht genügt es, nur bei Abweichungen in Menge und Zeit den Auftrag schriftlich zu quittieren. Eingespartes Papier ist auch im nächsten Schritt viel wert: Muss der Kunde für jede Lieferung eine Papierrechnung bekommen? In der Buchhaltung eines Unternehmens konnten durch die Einführung elektronischer Rechnungen neun Prozent an Personal und Sachkosten eingespart werden. Wo es möglich war, wurde das Papier völlig abgeschafft und auf den elektronischen Rechnungsversand umgestellt. Die Vorteile liegen auf der Hand. Akzeptierten die Kunden E-Invoice nicht, stellten wir die Papierrechnungen auf Sammelrechnungen um.

Leider völlig aus der Mode gekommen ist der Begriff der Mindestbestellmenge. Beim Haushaltsgerätehersteller führte man ihn wieder ein. Während seine Konkurrenz erst ab 750 Euro die Logistik bemüht, verrechnet er nun unter 500 Euro Warenwert einen Aufschlag von 25 Euro. Der schöne Effekt: knapp 1 Prozent Ertragszuwachs und fünf Prozent weniger Aufwand im Abwicklungsprozess.

### **4. Kulanz: Auch ein Lieferant hat Rechte**

Kulanz ist per Definition ein Rechtsverzicht, der der Kundenbindung dienlich sein möge. Sie kann in Einzelfällen erstaunliche Wirkung entfalten und Geschäftsfreundschaften über Jahre positiv prägen. Wenn Kulanz zur Gewohnheit wird, wird daraus leicht eine Win-Lose-Situation. Der Verlierer ist dabei stets der Lieferant, der sein Entgegenkommen mit der schleichenden Schrumpfung seines Ergebnisses bezahlt. Ein Klassiker ist hier schon der

„Wird Kulanz zur Gewohnheit, bezahlt der Lieferant sein Entgegenkommen mit der schleichenden Schrumpfung seines Ertrags.“

stets zu spät zahlende Kunde, der sich trotzdem des Skontos bemächtigt. Ab welchem Respiro wird der ungerechtfertigte Abzug eingemahnt? Oftmals nach Gutdünken. Bei einem Chemikalienhersteller brachte alleine die Einführung einer einheitlichen Toleranzfrist von fünf Tagen vier Prozent niedrigere Skontokosten. Damit gibt er sich immer noch großzügiger als der Branchenschnitt.

Ähnlich verhält es sich mit den Bonusvergütungen auf Zielumsätze. Bei wie viel Zielabweichung wird trotzdem noch gezahlt? Strengere Regeln stoßen auf wenig Unmut bei den Kunden – Ausnahmen bestätigen diesen Zusammenhang. Bei eben jenem Chemikalienhersteller brachte die striktere Haltung eine Reduktion der Bonuszahlungen von drei Prozent. Und das in einem Marktumfeld, in dem derartige Rückerstattungen kaum üblich sind.

#### **Fazit:**

Nicht das Rad zurückdrehen. Ertragszuwachs durch Verzicht im Servicebereich darf nicht bedeuten, ein schlechterer Lieferant zu werden. Es geht dabei stets darum, jene Leistungen zu identifizieren, die kein Differenzierungsmerkmal zum Wettbewerb darstellen. Viele davon stellen für den Kunden keinen Mehrwert dar oder sind ihm überhaupt egal. Wer sein Unternehmen konsequent auf diese „Dienstleistungen ohne Gegenleistung“ abklopft, kann seine Ertragskraft spürbar steigern. Und das Schönste daran: Verzicht bedarf keiner Investition und tut – im Idealfall – niemandem weh.

 **Tipp:** Haben Sie Interesse an **konkreten Beispielen** oder einer **persönlichen Präsentation**? Bitte kontaktieren Sie uns unter [office@shs-partner.com](mailto:office@shs-partner.com) bzw. telefonisch +43 / 662 / 641386 oder besuchen Sie unsere SHS  Homepage. >> [www.shs-partner.com](http://www.shs-partner.com)

„Wer sein Unternehmen konsequent auf diese „Dienstleistungen ohne Gegenleistung“ abklopft, kann seine Ertragskraft spürbar steigern.“

SHS INTERN

**Karrieresprünge.** Zum Partner in das Management Team der SHS aufgestiegen ist Mag. Christian Kniescheck, MBA. Er ist nun zusätzlich zur Leitung komplexer Kundenprojekte verantwortlich für das SHS-Innovationsmanagement. Mag. Daniel Gradnitzer und Mag. (FH) Achim Oswald-Raza sind zu Senior Beratern aufgestiegen.

#### **Impressum und Kontakt:**

Verantwortlich für den Inhalt: SHS Unternehmensberatung GmbH; Sitz: 6020 Innsbruck, Adamgasse 16

Kontakt: +43/662/641386; [office@shs-partner.com](mailto:office@shs-partner.com); [www.shs-partner.com](http://www.shs-partner.com)

Geschäftsführer: Mag. Clemens Satke, Dr. Florian Schatz

Firmenbuchnummer: FN 150 394v; Firmenbuchgericht: L.G. Innsbruck; DVR-Nummer: 0888 389-290 197

Copyright © SHS Unternehmensberatung GmbH

**Disclaimer:** Alle Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Eine Haftung für Inhalte externer Links ist ausgeschlossen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

**Redaktion:** Dr. Florian Schatz, Dr. Wolfgang Immerschitt, Mag. Florian Emminger