

Kunden als Sparringspartner einbinden

Viele Unternehmen investieren massiv in zusätzliche Serviceangebote rund um ihre Produkte, um neue Umsatzquellen zu erschließen. Doch oft klafft eine Lücke zwischen den am Schreibtisch entwickelten Ideen und der Realität bei den Kunden. Echter Mehrwert entsteht nur dann, wenn Kunden wie Sparringspartner rechtzeitig ins Boot geholt werden.

Servitization klingt nach Fortschritt. In der Vertriebspraxis ist sie jedoch häufig vor allem eines: ein neues Label für bestehende Denkweisen. Services werden ergänzt, Pakete geschnürt, digitale Features entwickelt. Doch der Blick auf den tatsächlichen Nutzen beim Kunden bleibt dabei zu oberflächlich. Unter dem Begriff „Servitization“ hat sich dieser Ansatz in vielen Branchen etabliert, vom Maschinenbau über Automobilzulieferer bis in den IT-Sektor.

Der Mehrwert ist dabei klar: Unternehmen steigern ihre Wiederkaufsraten, erschließen zusätzliche Upselling-Potenziale, erhöhen die Kundenbindung und stabilisieren ihre Umsätze über den gesamten Lebenszyklus hinweg. Doch genau hier beginnt die Herausforderung. Denn zwischen theoretischen Service-Ideen und der gelebten Praxis klafft häufig eine deutliche Lücke. Viele Angebote gehen an der Realität der Kunden vorbei, werden zögerlich angenommen oder bleiben hinter den Erwartungen zurück.

Kompakt

- Viele Unternehmen investieren massiv in Service-Add-ons, entwickeln diese jedoch häufig aus einer rein internen Logik statt aus einer Kundenperspektive heraus.
- Ein „Service-Paradoxon“ entsteht, wenn aufwendige Komplettpakete am tatsächlichen Bedarf vorbeigehen und vom Kunden als unflexibel oder zu teuer wahrgenommen werden.
- Erfolgreiche Servitization setzt einen rechtzeitigen, persönlichen Dialog voraus, um die „Voice of the Customer“ direkt in die Produktstrategie einfließen zu lassen.

Häufig fehlt eine klare Übersetzung von Kundenbedarf in konkrete Angebote. Die Folge:

- Vertriebsansätze bleiben zu produktorientiert,
- Pricing-Modelle sind nicht auf Nutzung ausgelegt und der
- Mehrwert wird im Verkaufsprozess nicht ausreichend greifbar gemacht.

Die Falle der internen Logik

In vielen Unternehmen entstehen neue Services zunächst aus der internen Logik der Organisation heraus. Ideen werden in Produktmanagement, Vertrieb oder Service entwickelt, ohne dass diese Bereiche systematisch abgestimmt sind. Während das Produktmanagement Funktionen definiert, denkt der Vertrieb in Verkaufsargumenten, die der Service später als Supportanforderungen bewältigen muss. Die Annahme, Kunden wünschten sich grundsätzlich „mehr“ Service, erweist sich oft als Trugschluss. Sie suchen nicht die maximale Menge, sondern die richtige Lösung. Häufig wird auf Komplettpakete gesetzt, die sich für Anwender als unflexibel erweisen. Das gilt insbesondere dann, wenn Leistungen enthalten sind, die im Alltag kaum Relevanz besitzen.

Ein typisches Beispiel aus dem Maschinenbau verdeutlicht diese Diskrepanz: Ein Unternehmen entwickelte ein Paket aus Wartung, Monitoring und 24/7-Support. Beim Kunden zeigte sich hingegen ein anderes Bild. Genutzt wurde primär die klassische Instandhaltung, während die übrigen Leistungen am Bedarf vorbeigingen. Der subjektive Nutzen stand in keinem Verhältnis zum Preis. Dieses Beispiel zeigt, dass Kunden keine Vollversorgung möchten, sondern vielmehr der Faktor Relevanz zählt.



Das „Service-Paradoxon“

Die wirtschaftliche Attraktivität von Servitization ist durch Untersuchungen von McKinsey oder dem Maschinenbau-Verband VDMA gut belegt. Servicegeschäfte erzielen oft deutlich höhere Margen als der klassische Produktverkauf und können bis zu fünfmal profitabler sein. Laut Ifo-Institut erzielt die deutsche Industrie im Jahr 2024 bereits rund 166 Milliarden Euro durch industrielle Dienstleistungen. Das Ziel vieler Marktführer ist es, den Serviceanteil von aktuell 20 bis 30 Prozent auf bis zu 50 Prozent auszubauen. Ein Hauptgrund ist, dass Services für stabilere, planbare Einnahmen sorgen und die Widerstandsfähigkeit gegenüber konjunkturellen Schwankungen erhöhen. Wiederkehrende Erlöse und langfristige Kundenbeziehungen tragen maßgeblich zu stabileren Cashflows bei.

Trotz dieser Potenziale bleibt ein Spannungsfeld bestehen, das als „Service-Paradoxon“ bezeichnet wird: Unternehmen investieren massiv, erreichen aber nicht die Marktdurchdringung. Die Ursache liegt selten im technischen Know-how, sondern im fehlenden Dialog mit den Kunden.

Digitalisierung ersetzt nicht den Dialog

Parallel dazu verändert die Digitalisierung den Kundenkontakt. Chatbots und Self-Service-Portale sollen Prozesse effizienter machen. Doch während dies bei Standardprodukten funktioniert, erwarten Kunden bei komplexen Investitionen weiterhin persönliche Ansprechpartner.

Gleichzeitig zeigt sich eine gegenläufige Entwicklung: Die Möglichkeiten zur Kommunikation nehmen zu, während der tatsächliche Dialog abnimmt. In der Vertriebspraxis ist derzeit zu beobachten, dass direkte Gespräche immer seltener werden. E-Mails ersetzen den persönlichen Austausch, Nachrichten bleiben unbeantwortet, und selbst dort, wo ein klären-

des Gespräch zielführend wäre, wird der direkte Kontakt zu Kunden häufig vermieden. Ein Abteilungsleiter einer Bank brachte es treffend auf den Punkt. Auf die Frage, ob ein Ansprechpartner erreicht wurde, berichteten Mitarbeiter, sie hätten mehrere E-Mails versendet, jedoch ohne Rückmeldung. Seine Reaktion: „Dann rufen Sie doch einfach an!“ Eine naheliegende Lösung, die zunehmend zur Ausnahme wird.

Junge Generation zögert beim Telefonieren

Insbesondere bei jüngeren Generationen zeigt sich eine wachsende Zurückhaltung gegenüber dem Telefon. Der direkte Anruf wird nicht mehr selbstverständlich als effizienter Kommunikationsweg wahrgenommen. Diese Entwicklung hat gerade im Kontext von Servitization Konsequenzen. Denn Services leben von Verständnis, Abstimmung und Vertrauen. All das entsteht nicht allein durch Prozesse oder digitale Schnittstellen, sondern im persönlichen Austausch. Wo dieser Austausch fehlt, entstehen Missverständnisse. Bedürfnisse werden interpretiert statt erfragt. Angebote werden entwickelt, ohne die tatsächliche Nutzung im Detail zu kennen. Vielleicht liegt genau hier eine der größten Herausforderungen moderner Servitization: nicht in der Entwicklung neuer Services, sondern in der Bereitschaft, wieder miteinander zu sprechen und den Mut zu haben, nur das zu verkaufen, was für den Kunden echten Mehrwert schafft.

Die Kundenperspektive sehen

Ein realistisches Bild der Kundenperspektive entsteht selten in internen Workshops, sondern durch gezielte Gespräche. Ein IT-Produkt für Bauunternehmen fand einen zusätzlichen Einsatz beispielsweise in der Buchhaltung. Mitarbeiter hatten es bei den Kollegen entdeckt und erkannten den Nutzen

auch für die strukturierte Verarbeitung und Auswertung von Finanzdaten. Erst durch den direkten Austausch wurde dieser Anwendungsfall sichtbar und eröffnete dem Anbieter die Möglichkeit, eine völlig neue Zielgruppe zu erschließen. In einem anderen Fall zeigte sich, dass ein neu entwickeltes Reporting-Tool kaum genutzt wurde. Viele Kunden hatten sich bereits eigene Lösungen geschaffen und diese individuell und auf ihre Prozesse abgestimmt.

Echter Dialog erfordert den direkten Draht. Erst durch das rechtzeitige Nachfragen und das Heraushören von Zwischentönen wird sichtbar, welche Faktoren Entscheidungen tatsächlich beeinflussen.

Der Weg zu erfolgreichen Servitization

Damit Servitization im B2B-Vertrieb funktioniert, braucht es ein Umdenken in der Herangehensweise. Service darf nicht als nachträgliche Zusatzleistung gesehen werden, sondern muss als ganzheitliche Strategie und integraler Bestandteil verstanden werden. Entscheidend ist, frühzeitig alle Verantwortlichen einzubinden, damit Produkt, Vertrieb und Service nicht getrennt denken, während der Kunde eine einheitliche Lösung erwartet. Dies erfordert eine klare Roadmap:

Wer muss an den Tisch? Intern müssen Produktmanagement, Vertrieb und Aftersales eng verzahnt agieren. Auf Kundenseite gilt es, nicht nur den Einkauf, sondern vor allem die Anwender in den Fachabteilungen als Sparringspartner zu gewinnen, denn dort entsteht das Problem, das der Service lösen soll.

Wann ist der richtige Zeitpunkt? Der ideale Moment für ein Servitization-Angebot ist nicht erst bei der Reparatur. Services sollten bereits in der Presales-Phase als Teil der Problemlösung positioniert werden.

Uptrading als Prozess: Im Technischen Vertrieb, etwa bei dem Unternehmen Stellantis oder im Maschinenbau, bieten Wartungs- oder Flottenüberprüfungs-Intervalle natürliche Anknüpfungspunkte. Sinnvolle Uptrading-Intervalle (zum Beispiel jährliche Reviews) helfen, den Serviceumsatz schrittweise zu steigern, indem der Vertrieb auf Basis realer Nutzungsdaten neue Mehrwerte anbietet.

Mut zum Gespräch

Erfolgreiche Servitization beginnt nicht mit neuen Angeboten, sondern mit der Frage an den Kunden, was er wirklich braucht. Vertriebsteams sollten sich daher nicht auf Datenblätter und E-Mail-Ketten verlassen, sondern den Telefonhörer in die Hand nehmen. Nur wer bereit ist, den echten Dialog zu suchen und den Kunden frühzeitig als Sparringspart-

Handlungsempfehlungen

Servitization erfolgreich im Vertrieb verankern

- **Kunden frühzeitig einbinden:** Holen Sie Kunden bereits in der Entwicklungsphase von Services ins Boot, um reale Probleme zu lösen, statt Servicedienstleistungen und Produkte auf Basis von Vermutungen zu kreieren.
- **Vom Paket zum Baukasten:** Prüfen Sie, ob modulare Service-Elemente für Ihre Kunden attraktiver sind als starre Full-Service-Konzepte.
- **Dialog statt Monolog:** Nutzen Sie die Digitalisierung für Prozesse, aber setzen Sie bei komplexen Lösungen auf das persönliche Gespräch, um Vertrauen zu festigen.
- **Methodische Distanz wahren:** Lassen Sie Kundenbefragungen idealerweise durch neutrale Dritte führen, um ungefiltertes und ehrliches Feedback zur Service-Qualität zu erhalten.
- **Pricing strategisch prüfen:** Stellen Sie sicher, dass Service-Aufwände (Aftersales, Support) bereits in der Kalkulation berücksichtigt sind, um die Marge langfristig zu sichern.

ner einzubinden, wird auch die Potenziale der Servitization ausschöpfen können. ■



Verfasst von

Hermina Deiana

Sie ist Strategic Sales Consultant bei Market Dialog (www.marketdialog.com) in Eschborn und Kommunikationsexpertin für Marketing und Vertrieb. Sie berät Unternehmen dabei, Kundenbedürfnisse und Kundenperspektiven konsequent als Erfolgsfaktoren in B2B-Marketing- und Vertriebsstrategien zu integrieren. Zudem verantwortet sie den Rocking Sales Blog. E-Mail: hermina.deiana@marketdialog.com



Servitization



Chowdhury, N. et al.: Servitization, in: Chowdhury, N. et al.: Essential B2B Marketing Strategies, Wiesbaden 2025, <https://sn.pub/eb0cbi>

Dombrowski, U. et al.: Trends und Entwicklungen, in: Dombrowski, U., Fochler, S., Malorny, C.: After Sales Service, Wiesbaden 2020, <https://sn.pub/l74h3r>