

VORSTUDIE

**Produktbegleitende
Dienstleistungen
zwischen Anspruch
und Wirklichkeit**

- Backhaus, K.
- Frohs, M.
- Weddeling, M.

Prof. Dr. Dr. h. c. Klaus Backhaus

c/o Marketing Centrum Münster
Institut für Anlagen und Systemtechnologien
Am Stadtgraben 13-15
48143 Münster
Tel.: 0251-83-22861
Fax: 0251-83-22903
Email: backhaus@wiwi.uni-muenster.de

Dipl.-Kffr. Margarethe Frohs

c/o Marketing Centrum Münster
Institut für Anlagen und Systemtechnologien
Am Stadtgraben 13-15
48143 Münster
Tel.: 0251-83-29941
Fax: 0251-83-22903
Email: margarethe.frohs@uni-muenster.de

Dipl.-Kfm. Matthias Weddeling

c/o Marketing Centrum Münster
Institut für Anlagen und Systemtechnologien
Am Stadtgraben 13-15
48143 Münster
Tel.: 0251-83-25014
Fax: 0251-83-22903
Email: matthias.weddelling@uni-muenster.de

Management Summary

Im Folgenden werden die zehn zentralen Thesen der Voruntersuchung zu produktbegleitenden Dienstleistungen im Maschinenbau aus Anbietersicht zusammengefasst. Diese sollen innerhalb von weiteren Untersuchungen in diesem Forschungsprojekt überprüft werden.

- (1) Obwohl der Anteil produktbegleitender Dienstleistungen am Gesamtumsatz in den letzten Jahren im Durchschnitt (moderat) gestiegen ist, vernachlässigen viele Unternehmen ihr Dienstleistungs-Portfolio. Diese mangelnde Professionalisierung ist kein Branchen-, sondern ein unternehmensspezifisches Problem, welches jedoch nicht von der Unternehmensgröße, sondern vom Stellenwert produktbegleitender Dienstleistungen im Unternehmen abhängig ist.
- (2) Für viele Unternehmen ist schon die Abgrenzung Ihres Angebotes an produktbegleitenden Dienstleistungen problematisch. Dieses Abgrenzungsproblem führt in Folge zu einer grob-granularen Betrachtung des Dienstleistungsgeschäftes, wodurch die Konzentration auf einzelne produktbegleitende Dienstleistungen mit Kernkompetenz und die Optimierung einzelner Dienstleistungen erschwert wird.
- (3) Die klassischen Dienstleistungen werden aus Anbietersicht häufig als obligatorisch betrachtet und reaktiv gemanagt. Darüber hinaus findet eine strategische Planung und Ausrichtung des Dienstleistungsportfolios bei vielen Anbietern nicht oder nur unzureichend statt.
- (4) Bei der Bepreisung von produktbegleitenden Dienstleistungen erfolgt häufig eine zu starke Innen- und Kostenorientierung. Ein proaktives (Preis-) Management unter Berücksichtigung der Markt- und Kundenperspektive fehlt häufig, obwohl hieraus eine deutliche Verbesserung der Zahlungsbereitschaften und Margen – insbesondere bei innovativen Dienstleistungen – resultieren könnte.
- (5) Ein Großteil der Anbieter im Maschinenbau kalkuliert Kosten und Preise produktbegleitender Dienstleistungen explizit, stellt diese dem Kunden jedoch nicht gesondert in Rechnung. Damit wird beim Nachfrager der Eindruck erweckt, als sei das (Zusatz-) Leistungsangebot praktisch kostenlos.
- (6) Eine stärkere Konzentration auf Dienstleistungen wirkt sich positiv auf die Dienstleistungsrendite aus, die dann häufig über der Rendite des Kernproduktes liegt. Zudem fällt auf, dass bei passivem Dienstleistungsmanagement die Rendite der klassischen Dienstleistungen häufig mit der Rendite des Kernproduktes gleichgesetzt wird.
- (7) Obwohl die Nachfrager immer mehr ein individuelles Bündel aus Dienstleistungen und Kernprodukt verlangen, bieten zahlreiche Unternehmen nach wie vor standardisierte Bündel an.

- (8) Die Anbieter produktbegleitender Dienstleistungen informieren sich – unternehmensunabhängig – unzureichend über die Entscheidungsstrukturen beim Nachfrager, obwohl aus einer verbesserten Informationsbeschaffung eine verbesserte Wettbewerbsposition resultieren könnte.
- (9) Das Dienstleistungsgeschäft der Anbieter im Maschinenbau bietet Angriffspotenziale für externe Dienstleister, so dass es zukünftig zu einem verstärkten Wettbewerb kommen wird. Alle Unternehmen stehen somit vor der Aufgabe, das aktive Dienstleistungsmanagement zu intensivieren, um lukrative Dienstleistungen mit Kernkompetenz vermehrt auch bei Nicht-Produktkunden anzubieten.
- (10) Viele Unternehmen haben bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen und der aktiven Weiterentwicklung ihres Dienstleistungsportfolios akute Probleme. Diese Probleme, die häufig in der eigenen Passivität der Unternehmen begründet sind, könnten durch ein systematisches und kundenorientiertes Service-Engineering deutlich verringert werden.

Warum noch eine Untersuchung zur Bedeutung von produktbegleitenden Dienstleistungen aus Anbietersicht?

Das Management produktbegleitender Dienstleistungen – häufig auch als Management von hybriden Leistungsbündeln oder Produkt-Service-Systemen bezeichnet – ist ein viel diskutiertes Thema, in das erhebliche Forschungsmittel fließen.¹ Allein vom BMBF wurden seit dem Jahr 1999 im Rahmenkonzept „Forschung für die Produktion von morgen“ über 200 Verbundprojekte mit einem Volumen von mehr als 300 Mio. € finanziell gefördert, um zu einer Optimierung der produktbegleitenden Dienstleistungen am Industriestandort Deutschland beizutragen. Viele Teilprojekte haben immer wieder neu die Frage nach der Bedeutung von produktbegleitenden Dienstleistungen in der Praxis erhoben.²

Auch das Projekt „ServPay – Zahlungsbereitschaften für Geschäftsmodelle produktbegleitender Dienstleistungen“ gliedert sich in die Reihe der Forschungsprojekte in diesem Rahmenkonzept ein und geht dieser Frage nochmals nach. Warum bedarf es noch einer Untersuchung, wenn die Frage schon so oft gestellt und untersucht wurde? Vier Gründe haben uns am Institut für Anlagen und Systemtechnologien und am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement bewogen, der großen Zahl von Studien eine weitere hinzuzufügen:

- Da die bisherigen Studien nahezu ausschließlich von vorgegebenen, in weitgehend geschlossenen Fragen abgeprüften produktbegleitenden Dienstleistungen ausgehen, wird das Evoked-Set der Anbieter zum Angebot produktbegleitender Dienstleistungen „gesteuert“. Wir wollten jedoch wissen, welche produktbegleitenden Dienstleistungen dem Befragten „spontan einfallen“, wenn er zu seinem Angebot produktbegleitender Dienstleistungen befragt wird. Die Ergebnisse zeigen, dass der Dienstleistungskatalog in diesem Falle deutlich schmilzt.
- Die weitgehend offen gestaltete Vorstudie, bei der in Zusammenarbeit mit einem Marktforschungsinstitut eine CATI-Befragung durchgeführt wurde, sollte auf Basis von 100 befragten Anbietern³ sozusagen explorativ Vermutungstatbestände generieren, die in der noch durchzuführenden breiteren Anbieterbefragung ein tieferes Verständnis der Verhaltensweise von Anbietern produktbegleitender Dienstleistungen ermöglichen. Das geht unseres Erachtens nur, wenn in nicht unerheblichem Umfang „narrative Teile“ die Untersuchung prägen. Tatsächlich geben die Ergebnisse Anlass zu interessanten Vermutungen (die natürlich noch empirisch zu erhärten sind).
- Zudem sollten durch die vornehmlich offene Befragung Verständnisprobleme zu Tage gefördert werden. Tatsächlich lassen sich die Vermutungen auf Basis der Pilotstudie erhärten, dass bezüglich der produktbegleitenden Dienstleistungen noch ein sehr unterschiedliches Verständnis in der Praxis vorherrscht.

¹ Eine umfangreiche Literaturübersicht zum Thema produktbegleitender Dienstleistungen findet sich auf <http://www.servpay.de>.

² Einen Überblick über die Forschungsprojekte bietet z. B. die Internetseite <http://www.dl2100.de>.

³ Einen Überblick über die Zusammensetzung der Stichprobe liefert der Anhang.

- Neben der breiten Anbieterbefragung planen wir eine breit angelegte Nachfragerbefragung, die zur Ermittlung von Zahlungsbereitschaften für produktbegleitende Dienstleistungen dienen soll. Um ein korrespondierendes Design von Anbieter- und Nachfragerbefragung sicherzustellen, war es notwendig, eine konzeptionell kompatible eigene Anbieterbefragung zu entwickeln und durchzuführen. Dabei zeigen sich offenbar auch begriffsbezogene Verwerfungen zwischen der Definition von Dienstleistungen⁴ und dem tatsächlichen Verständnis in der Praxis.

Generell lässt sich feststellen, dass die Ergebnisse der Pilotstudie, über die hier berichtet wird, interessante und neue Vermutungstatbestände aufgeworfen haben, die in einer breiten empirischen Untersuchung der Angebotsseite empirisch zu prüfen sind.

⁴ Ein Glossar mit Definitionen zu den systematisch erhobenen Dienstleistungen im Maschinenbau findet sich auf <http://www.servpay.de>.

Thesen auf Basis der explorativen Pilotstudie

(1) „Es wird mehr geredet als gehandelt – und das ist *nicht gut so!*“

Obwohl das Thema produktbegleitender Dienstleistungen sowohl aus betriebswirtschaftlicher- als auch Ingenieurperspektive breit behandelt wird, ist die praktische Bedeutung eher noch bescheiden.

Im Vergleich zum Anteil produktbegleitender Dienstleistungen am Gesamtumsatz im Jahr 2001 in Höhe von 18,5 %⁵ ist der Anteil bei unserer Pretest-Gruppe auf durchschnittlich 23,3 % gestiegen, so dass generell von einer steigenden Bedeutung produktbegleitender Dienstleistungen im Maschinenbau ausgegangen werden kann. Es fällt aber auf, dass die Antworten der Befragten stark heterogen ausfallen (hohe Varianz). Es gibt zwar zahlreiche Unternehmen, bei denen produktbegleitende Dienstleistungen bereits einen signifikanten Anteil am Gesamtumsatz ausmachen, die meisten Unternehmen finden sich jedoch unterhalb des Mittelwertes von 23,3 % wieder (vgl. Abbildung 1), wobei die beiden Gruppen mit einem absoluten Anteil zwischen 1% und 10% dominieren.

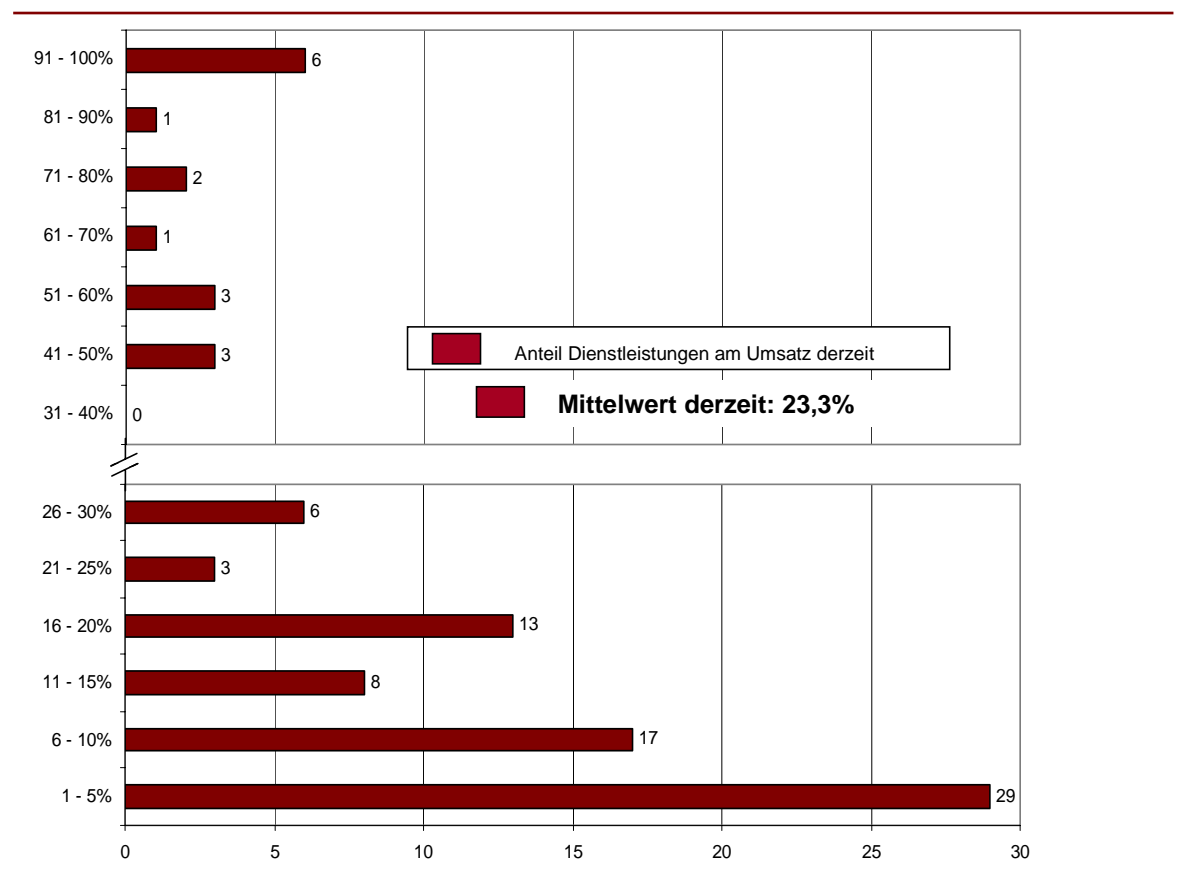


Abbildung 1: Anteil produktbegleitender Dienstleistungen am Unternehmensumsatz; Anzahl Nennungen

⁵ Vgl. VDMA (2001), S. 3.

Diese Zahlen bleiben deutlich hinter den Erwartungen aus dem Jahr 2001 zurück. In der bereits zitierten VDMA-Studie wurde der Anteil der Unternehmen, bei denen produktbegleitende Dienstleistungen nur 10 % oder weniger am Gesamtumsatz ausmachen, für 2006 nur auf gut ein Drittel geschätzt.⁶ Es ist jedoch festzustellen, dass auch in 2007 der durch produktbegleitende Dienstleistungen generierte Umsatz bei der Hälfte der befragten Unternehmen nur im einstelligen Bereich liegt, was keine wesentliche Verbesserung im Vergleich zum Jahr 2001 darstellt.

Eine mögliche Erklärung liegt darin, dass die Vermarktung von Maschinen immer noch als klassisches Hardwaregeschäft verstanden wird, bei dem Preis- und Qualitätsaspekte eine weit übergeordnete Rolle bei der Kaufentscheidung spielen. Aus Abbildung 2 wird deutlich, dass der Anschaffungspreis und die Betriebskosten mit insgesamt 57 % – ähnlich wie schon im Jahr 1999⁷ – das wichtigste Kriterium beim Kauf von Kernprodukten darstellen, gefolgt von produktbezogenen Kriterien (wie der Qualität, Technik und Zuverlässigkeit) mit 21 %. Die Bedeutung produktbegleitender Dienstleistungen und somit die Positionierung des Unternehmens als ganzheitlicher Lösungsanbieter nimmt bisher mit 13,3 % nur einen relativ geringen Stellenwert ein, auch wenn sich die Situation gegenüber der Befragung aus dem Jahr 1999 (10,5 %) leicht verbessert hat.

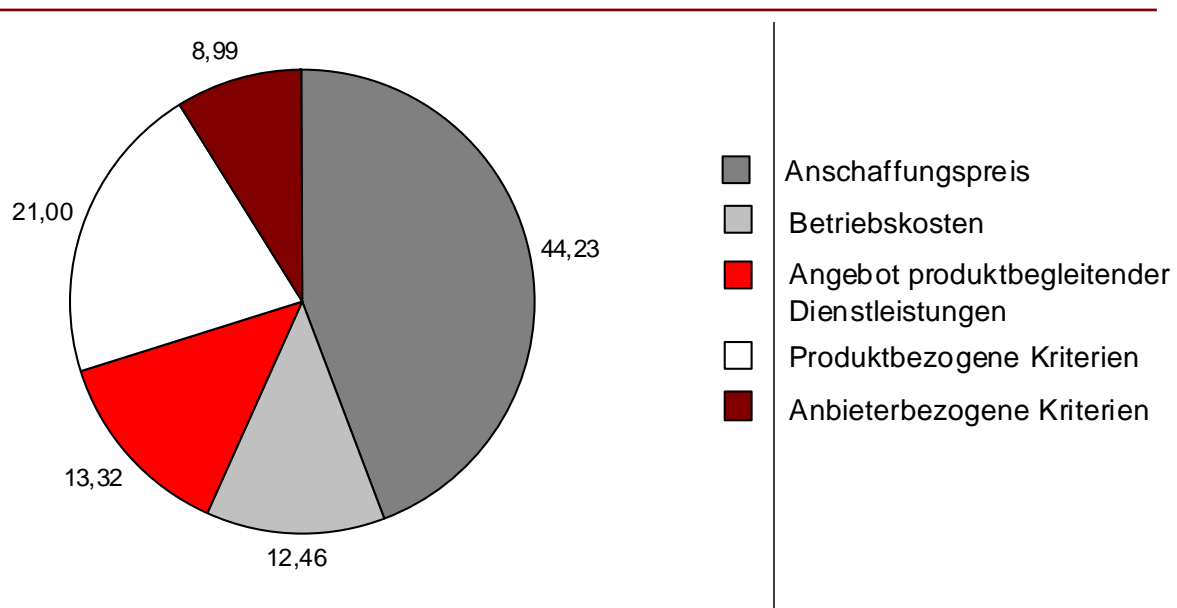


Abbildung 2: Anbieterseitige Schätzung: Wie bedeutsam sind einzelne Kriterien bei der Beschaffung von Kernprodukten aus Kundensicht; in %

⁶ Vgl. VDMA (2001), S. 5.

⁷ Vgl. VDMA (1999), S. 14.

Um der oben bereits zitierten Varianz der Ergebnisse Rechnung zu tragen, wird im Folgenden an ausgewählten Stellen eine differenzierte Auswertung vorgenommen. Hierzu wird die gesamte Stichprobe in zwei Gruppen unterteilt, wobei die Trennung durch den Anteil produktbegleitender Dienstleistungen am Gesamtumsatz (größer als 10%: Gruppe der Dienstleistungsaffinen mit 46 Probanden; kleiner als 10%: Gruppe der Dienstleistungsaversen mit 54 Probanden) bestimmt wird.

Ein erster Unterschied zwischen den beiden Gruppen lässt sich bereits im Hinblick auf die in Abbildung 2 beschriebene Bedeutsamkeit einzelner Kriterien erkennen: Während die Gruppe der Dienstleistungsaffinen (Anteil Dienstleistungen am Gesamtumsatz > 10%) die Bedeutsamkeit produktbegleitender Dienstleistungen bei der Beschaffung von Kernprodukten aus Kundensicht auf 17,7% schätzt, gibt die Gruppe der Dienstleistungsaversen diese Bedeutsamkeit mit nur 9,6% an.

Obwohl der Anteil produktbegleitender Dienstleistungen am Gesamtumsatz im Durchschnitt (moderat) gestiegen ist, vernachlässigen viele Unternehmen ihr Dienstleistungs-Portfolio. Diese mangelnde Professionalisierung ist kein Branchen-, sondern ein unternehmensspezifisches Problem, welches jedoch nicht von der Unternehmensgröße, sondern vom Stellenwert produktbegleitender Dienstleistungen im Unternehmen abhängig ist. **These 1**

(2) Der „Service“ wird häufig als Dienstleistungsart missverstanden

Legt man keine geschlossene Liste von zu berücksichtigenden produktbegleitenden Dienstleistungen vor, sondern formuliert die Frage offen, ist davon auszugehen, dass die Unternehmen nur die Dienstleistungen aus ihrem Evoked-Set anführen – also diejenigen, die ihnen präsent sind –, die sie persönlich für relevant erachten. Die Teilnehmer am Pretest wurden gebeten, maximal 10 produktbegleitende Dienstleistungen zu nennen, die mit dem Kernprodukt ihres Leistungsspektrums angeboten werden. Als erstes bemerkenswertes Ergebnis ist festzuhalten, dass im Durchschnitt nur 2,6 produktbegleitende Dienstleistungen genannt wurden (maximal wurden 7 genannt), also deutlich weniger als die maximal vorgegebene Zahl. Dies ist zunächst ein Indikator dafür, dass das praktisch relevante Dienstleistungsspektrum doch relativ begrenzt ist. Vergleicht man diesen Wert von 2,6 zudem mit dem Wert aus einer Untersuchung von HOMBURG/GÜNTHER/FAßNACHT⁸, die im Jahr 2001 Anbietern einen geschlossenen Dienstleistungskatalog mit 31 Dienstleistungen vorgelegt haben und einen durchschnittlichen Angebotswert von 13 ermitteln konnten, so resultiert aus dieser Tatsache ein weiterer überraschender Zusammenhang: Viele Unternehmen sind offensichtlich nur begrenzt in der Lage, ihr Dienstleistungsangebot systematisch zu beschreiben, wenn sie nicht durch geschlossene Fragen „geführt“ werden. Dies zeigt sich z. B. in Abbildung 3 darin, dass relativ häufig „Service“ als Dienstleistungsart genannt wird. Dabei handelt es sich um einen Pleonasmus.

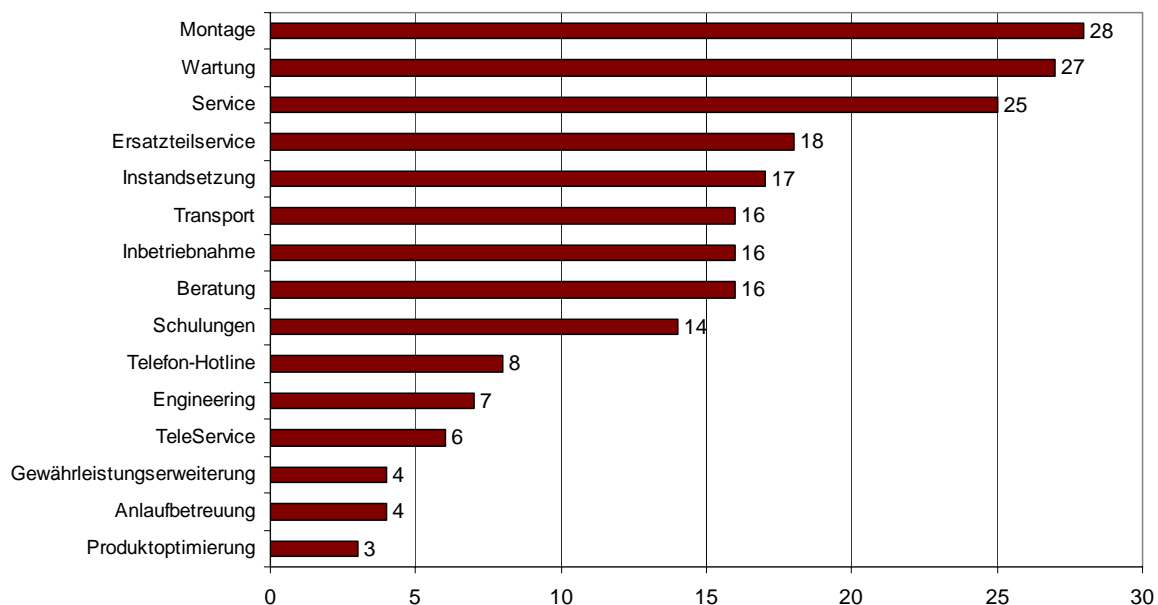


Abbildung 3: Derzeitiges Angebot produktbegleitender Dienstleistungen; Anzahl Nennungen; Mehrfachnennungen möglich⁹

⁸ Vgl. Homburg, C./Günther, C./Faßnacht, M. (2000), S. 75.

⁹ Dienstleistungen mit weniger als drei Nennungen werden sowohl hier als auch im weiteren Verlauf der Untersuchung nicht berücksichtigt.

Für viele Unternehmen ist schon die Abgrenzung Ihres Angebotes an produktbegleitenden Dienstleistungen problematisch. Dieses Abgrenzungsproblem führt in Folge zu einer grob-granularen Betrachtung des Dienstleistungsgeschäftes, wodurch die Konzentration auf einzelne produktbegleitende Dienstleistungen mit Kernkompetenz und die Optimierung einzelner Dienstleistungen erschwert wird.

These 2

(3) Wenn produktbegleitende Dienstleistungen angeboten werden, dann dominieren die „Klassiker“

Über das Abgrenzungsproblem hinaus lässt sich bei der offenen Nennung der produktbegleitenden Dienstleistungen festhalten, dass der Großteil der Unternehmen vorwiegend die „klassischen“ produktbegleitenden Dienstleistungen anführt. Bei den Häufigkeiten der Nennungen dominieren neben der bereits angeführten Dienstleistung „Service“ die klassischen Dienstleistungen Montage, Wartung und Ersatzteilservice (vgl. Abbildung 3).

Die Zahl der Nennungen ist allerdings kein Indikator für die Wichtigkeit der Dienstleistungen für den Absatz der Kernprodukte, nach der die Probanden im Anschluss zusätzlich befragt wurden. Wie Abbildung 4 zeigt, wird die höchste Wichtigkeit den Dienstleistungen Engineering, Inbetriebnahme und Gewährleistungserweiterung zugesprochen, während sich die am häufigsten genannten Dienstleistungen Montage, Wartung und Ersatzteilservice nur im Mittelfeld wiederfinden.

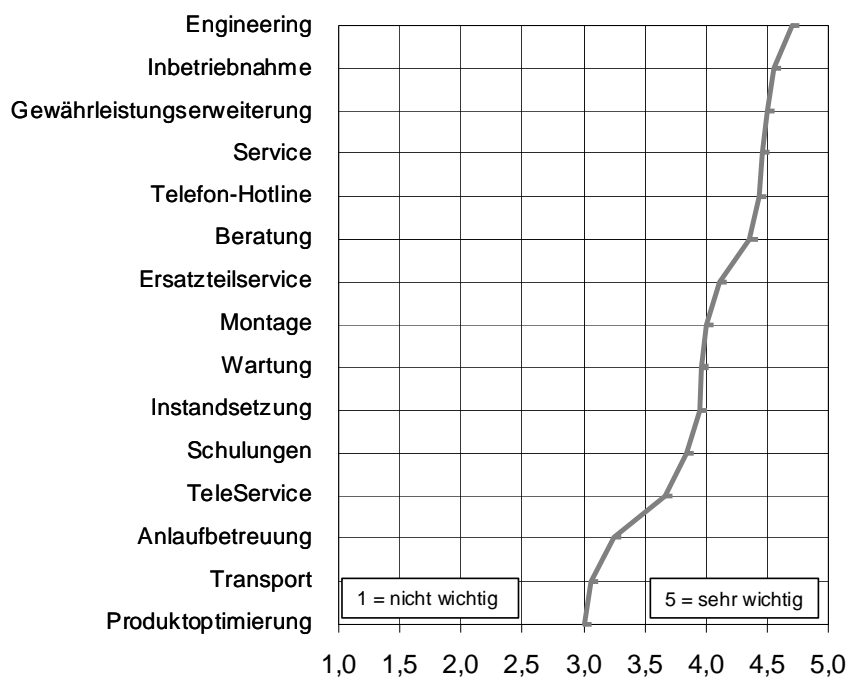


Abbildung 4: Derzeitige Wichtigkeit einzelner produktbegleitender Dienstleistungen

Ein Grund für diese Abweichung könnte in der „gewachsenen“ Einstellung zu den klassischen Dienstleistungen liegen. Viele Unternehmen bieten diese Dienstleistungen vermutlich seit vielen Jahren an. Durch die anfänglich häufig kostenfreie Zugabe zu dem Kernprodukt hat sich beim Nachfrager eine Erwartungshaltung gebildet, die sich nun auch beim Anbieter widerspiegelt: Die Klassiker werden aus Anbietersicht nicht mehr zu den wichtigsten produktbegleitenden Dienstleistungen gezählt, da sie vom

Nachfrager in jedem Fall verlangt werden und hier keine Differenzierungsmöglichkeit gegenüber dem Wettbewerber gegeben ist. Folglich ist das Angebot dieser Dienstleistungen für das Unternehmen obligatorisch und wird daher als integraler Bestandteil des Kernleistungsangebots wahrgenommen.

Die klassischen Dienstleistungen werden aus Anbietersicht häufig als obligatorisch betrachtet und reaktiv gemanagt. Darüber hinaus findet eine strategische Planung und Ausrichtung des Dienstleistungsportfolios bei vielen Anbietern nicht oder nur unzureichend statt. **These 3**

(4) Das Dienstleistungsgeschäft wird nicht aus Markt-, sondern aus Kostenperspektive getrieben

Ob das Angebot von produktbegleitenden Dienstleistungen sinnvoll ist, entscheidet sich daran, ob das jeweilige Angebot sowohl effektiv als auch effizient, d. h. wirksam und wirtschaftlich ist. Dabei sind grundsätzlich zwei strategische Vorgehensweisen denkbar:

- Man akzeptiert die Zahlungsbereitschaft der Kunden, wie sie gegeben ist, und versucht, das Angebot kostenmäßig so anzupassen, dass sowohl dem Effektivitäts- wie dem Effizienzpotenzial Genüge getan wird. Ein Instrument hierzu könnte das Target Costing liefern.¹⁰
- Man versucht, durch Nutzenargumentation den Nachfrager auf kognitivem Wege von der Vorteilhaftigkeit eines Dienstleistungsangebotes zu überzeugen und so gegebenenfalls seine Zahlungsbereitschaft zu erhöhen. Ein mögliches Instrument dazu ist der Value Calculator, mit dem ein Anbieter nachweisen kann, dass der Einsatz einer bestimmten produktbegleitenden Dienstleistung zu Einspareffekten beim Kunden führt, die den Preis überkompensieren.¹¹

Die von uns befragte Pilotgruppe sieht zwar das Effektivitäts- und Effizienzpostulat, setzt es aber – so unsere Vermutung – nicht adäquat um. Als Indikatoren zur Begründung dieser Vermutung dient bspw. die Übersicht über die Methoden zur Preisbestimmung bei produktbegleitenden Dienstleistungen (Abbildung 5):

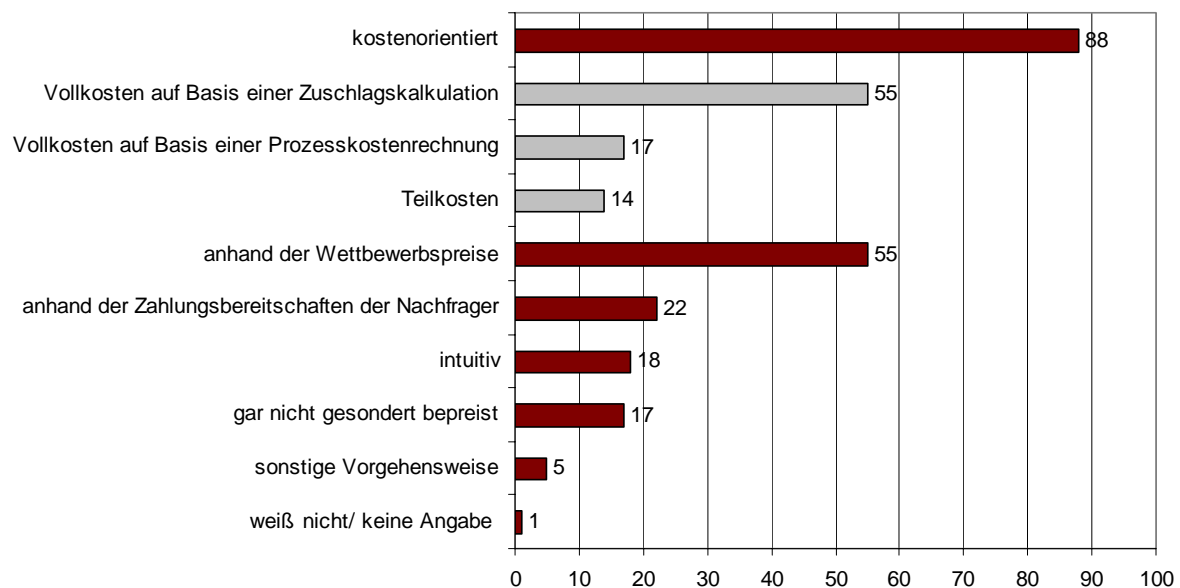


Abbildung 5: Methoden zur Preisbestimmung bei pbDL; Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich

¹⁰ Zum Target Costing vgl. z. B. Seidenschwarz, W. (1993): Target Costing: marktorientiertes Zielkostenmanagement, München: Vahlen, 1993.

¹¹ Vgl. Backhaus, K./Weddeling, M. (2007), S. 84-86.

Betrachtet man den Preisbildungsprozess (vgl. Abbildung 5), dann dominiert die kostenorientierte Preisfindung für produktbegleitende Dienstleistungen unter Berücksichtigung der Wettbewerbspreise. Im Wesentlichen wird bei der Kostenorientierung auf eine vollkostenorientierte Zuschlagskalkulation zurückgegriffen. Preise sollten aber neben der Orientierung an den eigenen Kosten sowie den Wettbewerberpreisen auch an den Zahlungsbereitschaften der Nachfrager ausgerichtet sein, was nach Abbildung 5 nur in deutlich geringerem Maße der Fall ist. Darüber hinaus zeigt Abbildung 6, dass die Ermittlung von Zahlungsbereitschaften – wenn sie überhaupt stattfindet – überwiegend bei solchen Unternehmen eingesetzt wird, bei denen der Umsatz mit produktbegleitenden Dienstleistungen größer als 10 % ist. Hier liegt der Schluss nahe, dass die Dienstleistungsaffinen die Notwendigkeit der nachfragerorientierten Bepreisung in Teilen erkannt haben und eine Orientierung an den Zahlungsbereitschaften der Nachfrager vermehrt umsetzen.

Preisermittlung auf Basis der Zahlungsbereitschaften der Nachfrager

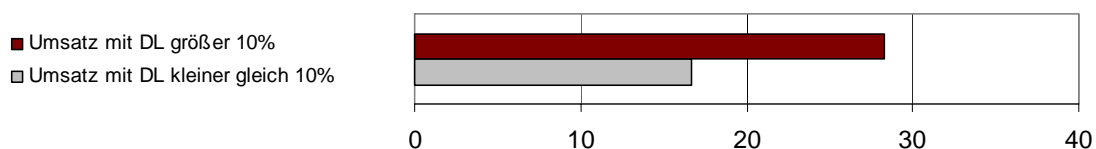


Abbildung 6: Gruppenunterscheidung: Preisermittlung auf Basis der Zahlungsbereitschaften der Nachfrager; in %

Die zentralen Hemmnisse für die Vermarktung von produktbegleitenden Dienstleistungen, die von den Unternehmen genannt wurden, stützen die Problematik eines passiven Zahlungsbereitschaftsmanagements (Abbildung 7): Vielfach werden die Kosten der Dienstleistungen als das zentrale Hemmnis bei der erfolgreichen Vermarktung von produktbegleitenden Dienstleistungen genannt. Problematisch ist dies vor allem, da der Preis – der ja in erster Linie auf Kosteninformationen beruht – neben einigen prozess- und ergebnisbezogenen Kriterien wie Schnelligkeit und Qualität als der wichtigste Erfolgsfaktor für die Akzeptanz des Angebots produktbegleitender Dienstleistungen beim Kunden herausgestellt wird (Abbildung 8). Durch die in Abbildung 7 zudem angegebene hohe Konkurrenzintensität dürfte der Kostendruck zukünftig weiter zunehmen. In Verbindung mit einer fehlenden Zahlungsbereitschaft beim Nachfrager könnten aus einer reaktiven Anpassung der Preise an Kosten und Wettbewerberpreise weiterhin sinkende Margen resultieren. Daher erscheint ein aktives Zahlungsbereitschaftsmanagement, wie es bereits anhand des Value Calculators beschrieben wurde, zwingend geboten.

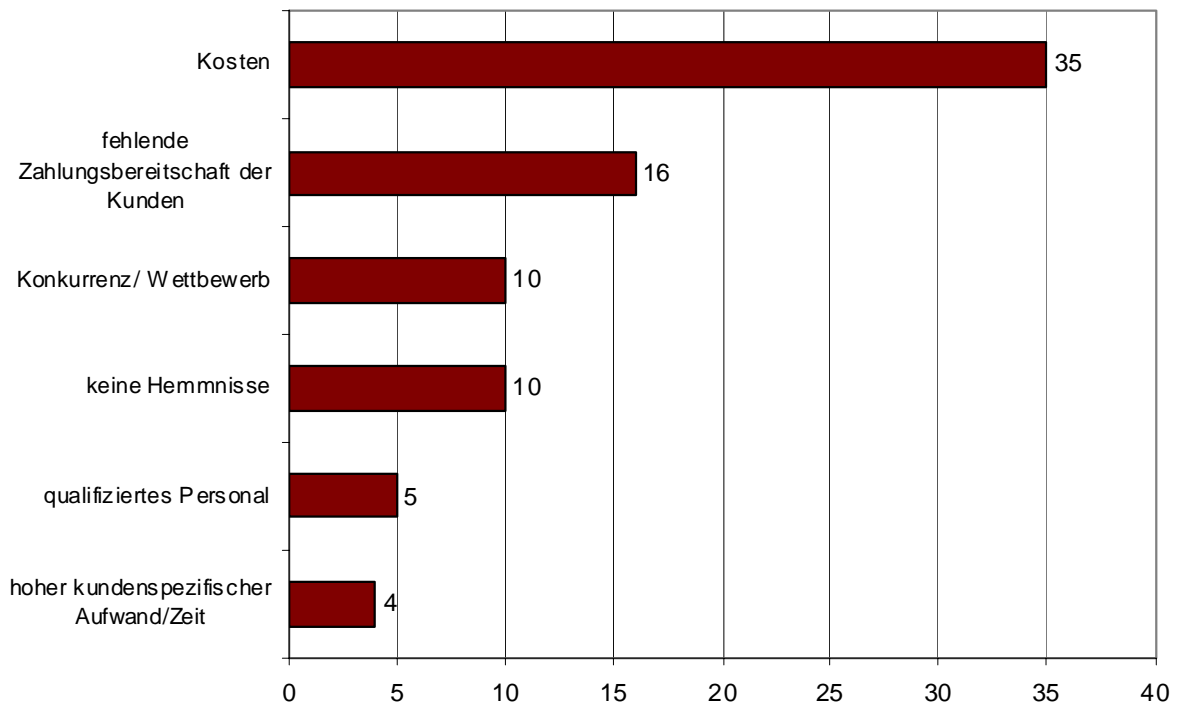


Abbildung 7: Hemmnisse bei der Vermarktung von produktbegleitenden Dienstleistungen; Anzahl Nennungen

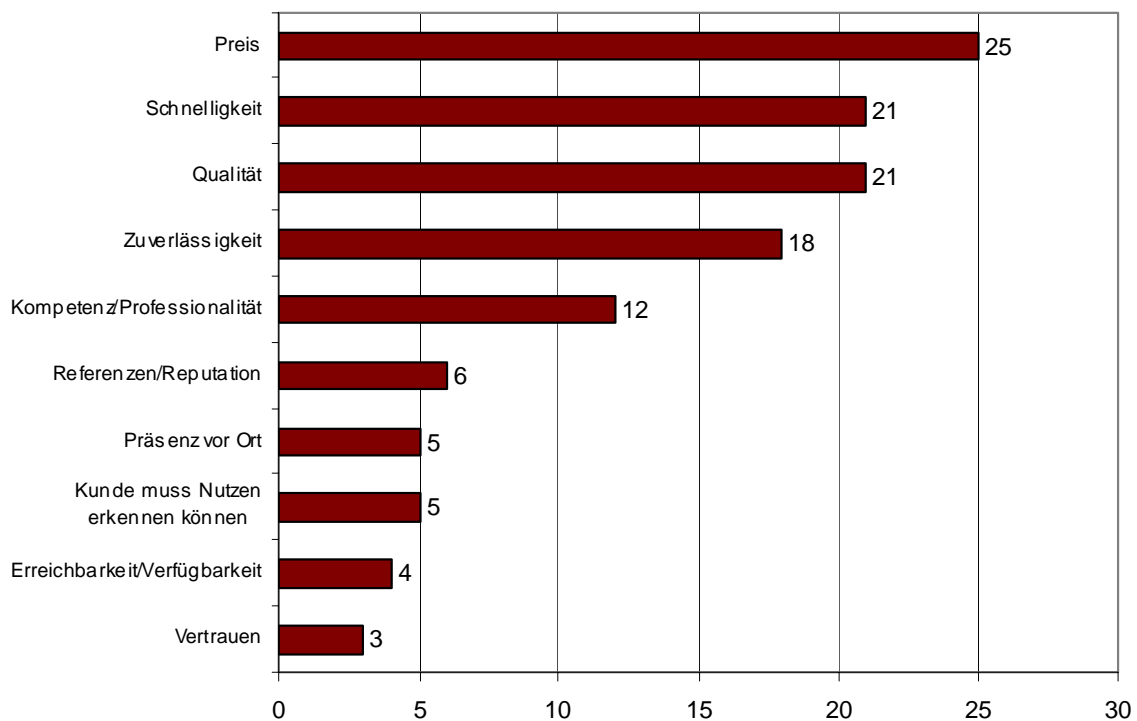


Abbildung 8: Haupterfolgskriterien für die Akzeptanz des Angebots an produktbegleitenden Dienstleistungen beim Kunden; Anzahl Nennungen

*Bei der Bepreisung von produktbegleitenden Dienstleistungen erfolgt häufig **These 4** eine zu starke Innen- und Kostenorientierung. Ein proaktives (Preis-)Management unter Berücksichtigung der Markt- und Kundenperspektive fehlt häufig, obwohl hieraus eine deutliche Verbesserung der Zahlungsbereitschaften und Margen – insbesondere bei innovativen Dienstleistungen – resultieren könnte.*

(5) Kalkulation und separate Inrechnungstellung von produktbegleitenden Dienstleistungen werden offenbar vermischt

Aufgrund der Erkenntnisse, dass die Kosten und die fehlende Zahlungsbereitschaft der Nachfrager die Hauptthemennisse bei der Vermarktung von produktbegleitenden Dienstleistungen darstellen, erscheinen die Aussagen zur Inrechnungstellung von Dienstleistungen überraschend. Demnach gibt ein Großteil der Unternehmen an, insbesondere die klassischen Dienstleistungen, wie z. B. die Wartung, bereits heute separat in Rechnung zu stellen (vgl. Abbildung 9). Dies lässt sich insofern anzweifeln, als dass die Befragten bei ausgewählten Dienstleistungen z. B. der Montage zu 80 % angeben, diese in Rechnung zu stellen, aber nur 50 % der Unternehmen diese überhaupt separat anzubieten scheinen¹². Wir vermuten daher, dass insbesondere die klassischen Dienstleistungen zwar gesondert kalkuliert, nicht aber als separater Posten in Rechnung gestellt werden. Das würde auch erklären, warum der Großteil der Anbieter angibt, dass die angebotenen Dienstleistungen eine mit dem Kernprodukt vergleichbare Rendite erwirtschaften.

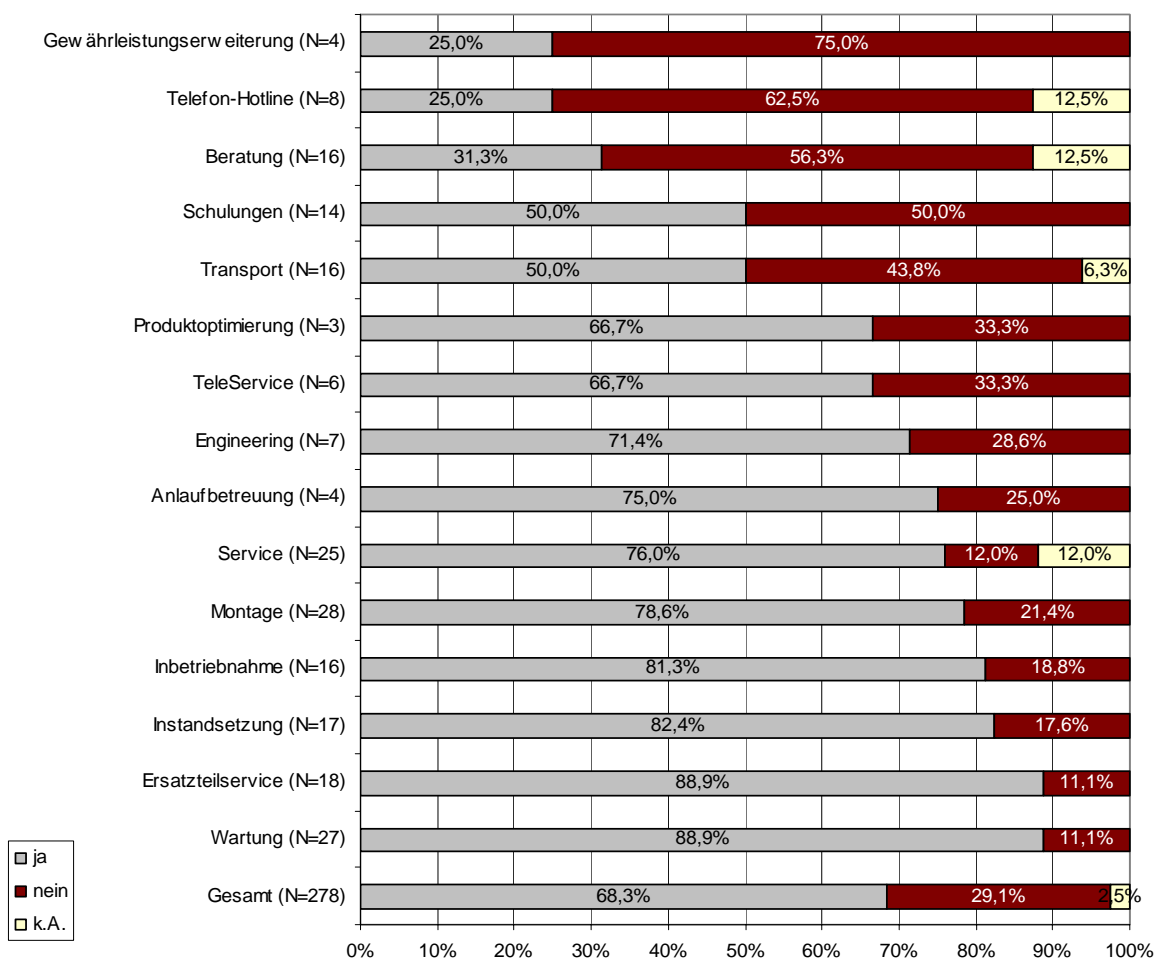


Abbildung 9: Inrechnungstellung einzelner produktbegleitender Dienstleistungen in %

¹² Vgl. Abbildung 14 auf Seite 21.

Vergleicht man die Gruppe der Dienstleistungsaffinen mit den Dienstleistungsaversen, lässt sich feststellen, dass die Dienstleistungsaffinen vermehrt produktbegleitende Dienstleistungen in Rechnung stellen, wie Abbildung 10 zeigt. Dies führt zu einer steigenden Transparenz im Dienstleistungsgeschäft, so dass die Dienstleistungsaffinen deutlich besser in der Lage sind, den durch produktbegleitende Dienstleistungen resultierenden Überschuss rechnerisch zu bestimmen (Abbildung 11).

Werden die jeweiligen pbDL dem Kunden separat in Rechnung gestellt?

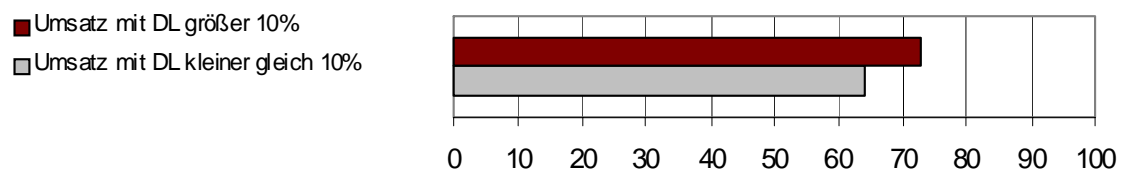


Abbildung 10: Gruppenvergleich: separate Inrechnungstellung produktbegleitender Dienstleistungen; in %

Es ist jederzeit möglich, in unserem Unternehmen den durch produktbegleitende Dienstleistung erwirtschafteten Überschuss rechnerisch zu bestimmen.

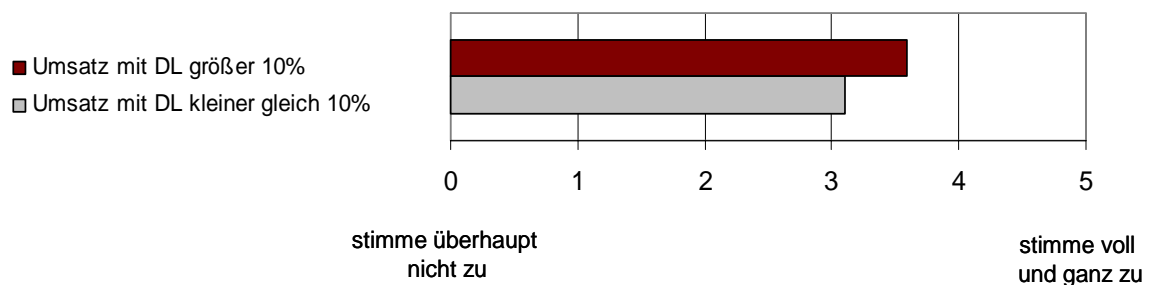


Abbildung 11: Gruppenvergleich: Möglichkeit zur Bestimmung des durch produktbegleitende Dienstleistungen erwirtschafteten Überschusses

Ein Großteil der Anbieter im Maschinenbau kalkuliert Kosten und Preise produktbegleitender Dienstleistungen explizit, stellt diese dem Kunden jedoch nicht gesondert in Rechnung. Damit wird beim Nachfrager der Eindruck erweckt, als sei das (Zusatz-)Leistungsangebot praktisch kostenlos. **These 5**

(6) Konzentration auf Dienstleistungen rechnet sich

Bei näherer Betrachtung der mit Dienstleistungen erwirtschafteten Rendite fällt auf, dass viele Dienstleistungen mindestens zu einer Kostendeckung beitragen oder sogar eine mit dem Kernprodukt vergleichbare bzw. über das Kernprodukt hinausgehende Rendite erwirtschaften, wobei insbesondere das Ersatzteilgeschäft und die Produktoptimierung lukrativ erscheinen. Als die wenigen Dienstleistungen, die nicht rentabel sind, fallen hier vor allem die Telefon-Hotline sowie Beratungs-/Transport- und Engineering-Leistungen auf (vgl. Abbildung 12).

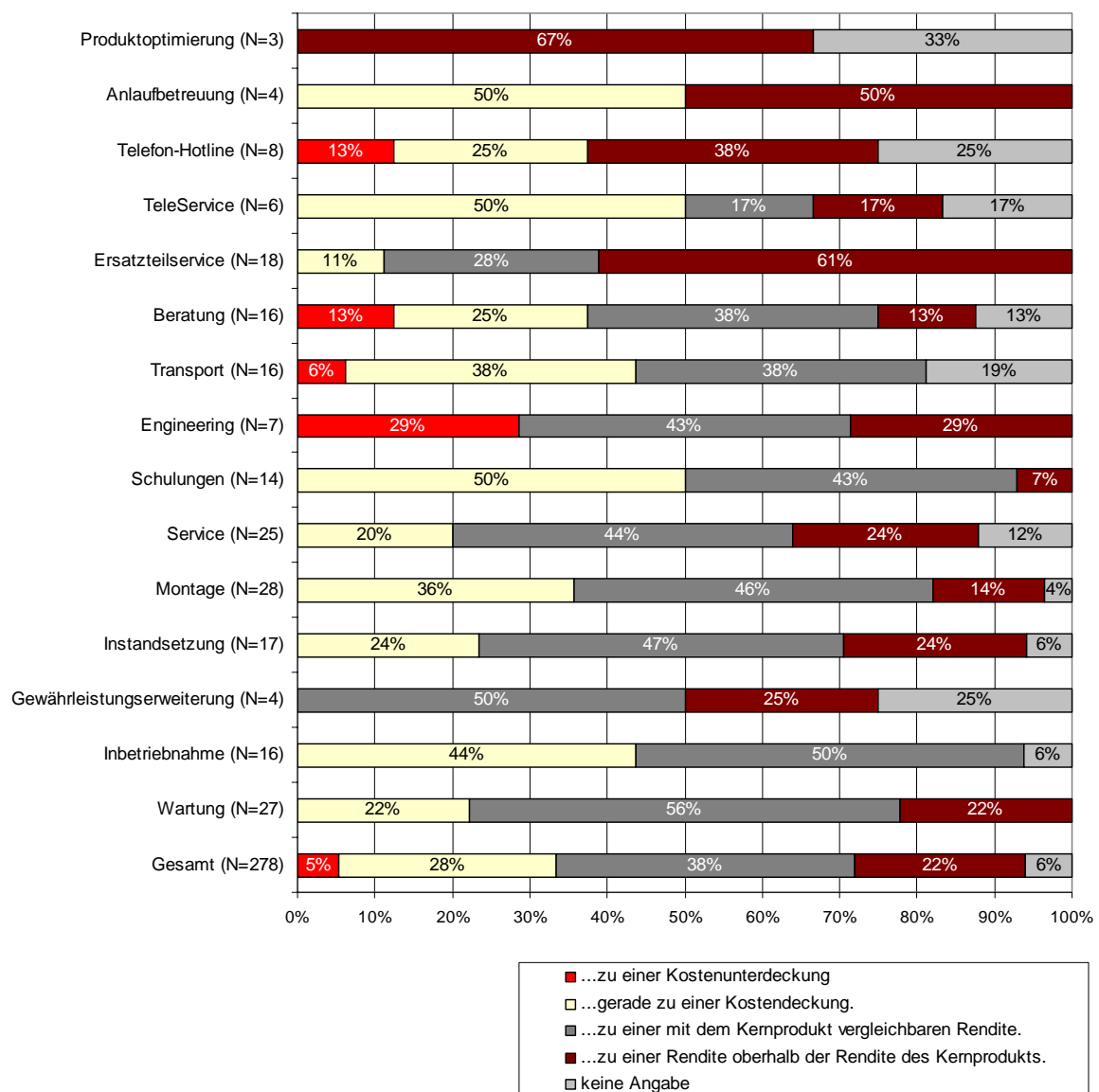


Abbildung 12: Wirtschaftlichkeit einzelner produktbegleitender Dienstleistungen aus Anbietersicht; in %

Insbesondere bei den klassischen Dienstleistungen (Montage, Wartung, Inbetriebnahme) fällt der hohe Anteil an Dienstleistungen auf, der zu einer mit dem Kernprodukt vergleichbaren Rendite führt. Auch hier liegt die Schlussfolgerung eines passiven

Dienstleistungsmanagements nahe: Bei der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit findet eine Vermischung von Dienstleistungen und Kernprodukt statt, ohne dass die Wirtschaftlichkeit der Dienstleistungen gesondert betrachtet wird. Bei den üblicherweise als etwas innovativer eingestuften Dienstleistungen wie bspw. TeleService gilt die Maxime, dass die Dienstleistungen sich bei gegebener Kostensituation selbst tragen müssen und keine Quersubventionierung mit den Kernprodukten erfordern dürfen. Bei Erfüllung dieser zwei Prämissen werden diese Dienstleistungen nach Kostengesichtspunkten kalkuliert und erfolgreich angeboten.

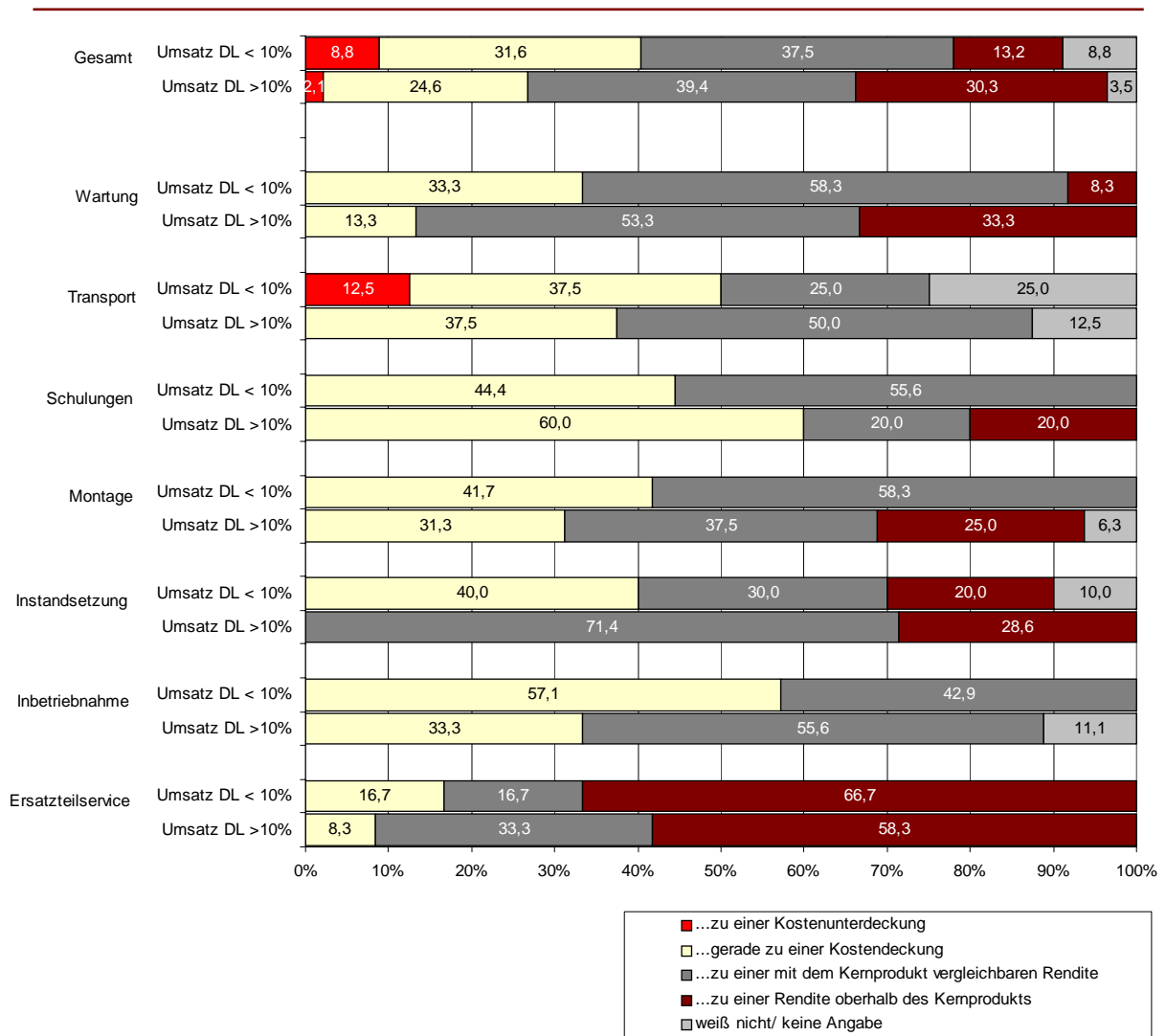


Abbildung 13: Gruppenvergleich: Wirtschaftlichkeit produktbegleitender Dienstleistungen; in %¹³

¹³ Dienstleistungen mit geringer Fallzahl in Folge der Gruppeneinteilung sind nicht aufgeführt.

Aus der gruppenspezifischen Aufteilung (Dienstleistungsaffine/Dienstleistungsaverse) wird deutlich, dass die Unternehmen, die einen höheren Anteil am Umsatz durch Dienstleistungen generieren, häufig eine höhere Dienstleistungsrendite realisieren (Abbildung 13). Während bei den Dienstleistungsaffinen ein wesentlich geringerer Anteil der Dienstleistungen zu einer Kostenunterdeckung führt, führt gleichzeitig ein bedeutend höherer Anteil zu einer Rendite oberhalb des Kernproduktes.

These 6 *Eine stärkere Konzentration auf Dienstleistungen wirkt sich positiv auf die Dienstleistungsrendite aus, die dann häufig über der Rendite des Kernproduktes liegt. Zudem fällt auf, dass bei passivem Dienstleistungsmanagement die Rendite der klassischen Dienstleistungen häufig mit der Rendite des Kernproduktes gleichgesetzt wird.*

(7) Bündelung mit dem Kernprodukt verstellt die klare Sicht auf Marktpotenziale

Wie Abbildung 14 zeigt, ist der mit der Kernleistung verbundene Anteil von produktbegleitenden Dienstleistungen bei der überwiegenden Zahl der Dienstleistungsangebote dominant. Dies kann zwei Ursachen haben:

- Einerseits kann der starke Anteil an Bündelangeboten ein Indiz für steigende Kundenorientierung sein. Innerhalb der Befragung gaben über 80% der befragten Unternehmen an, dass ihre Nachfrager immer stärker eine individuelle Problemlösung aus produktbegleitenden Dienstleistungen und Produkt fordern, wobei dieser Anteil bei den Dienstleistungsaffinen sogar bei 95% liegt. Die starke Bündelung könnte somit eine Reaktion auf die Forderung der Nachfrager sein.
- Andererseits kann das vermehrte Angebot von Bündeln als Indikator für eine wenig ausgeprägte Strategie selbstständiger Vermarktung von produktbegleitenden Dienstleistungen sein. Dies würde dafür sprechen, dass viele der produktbegleitenden Dienstleistungen „quasi automatisch“ in Kombination mit dem Kernprodukt angeboten werden.

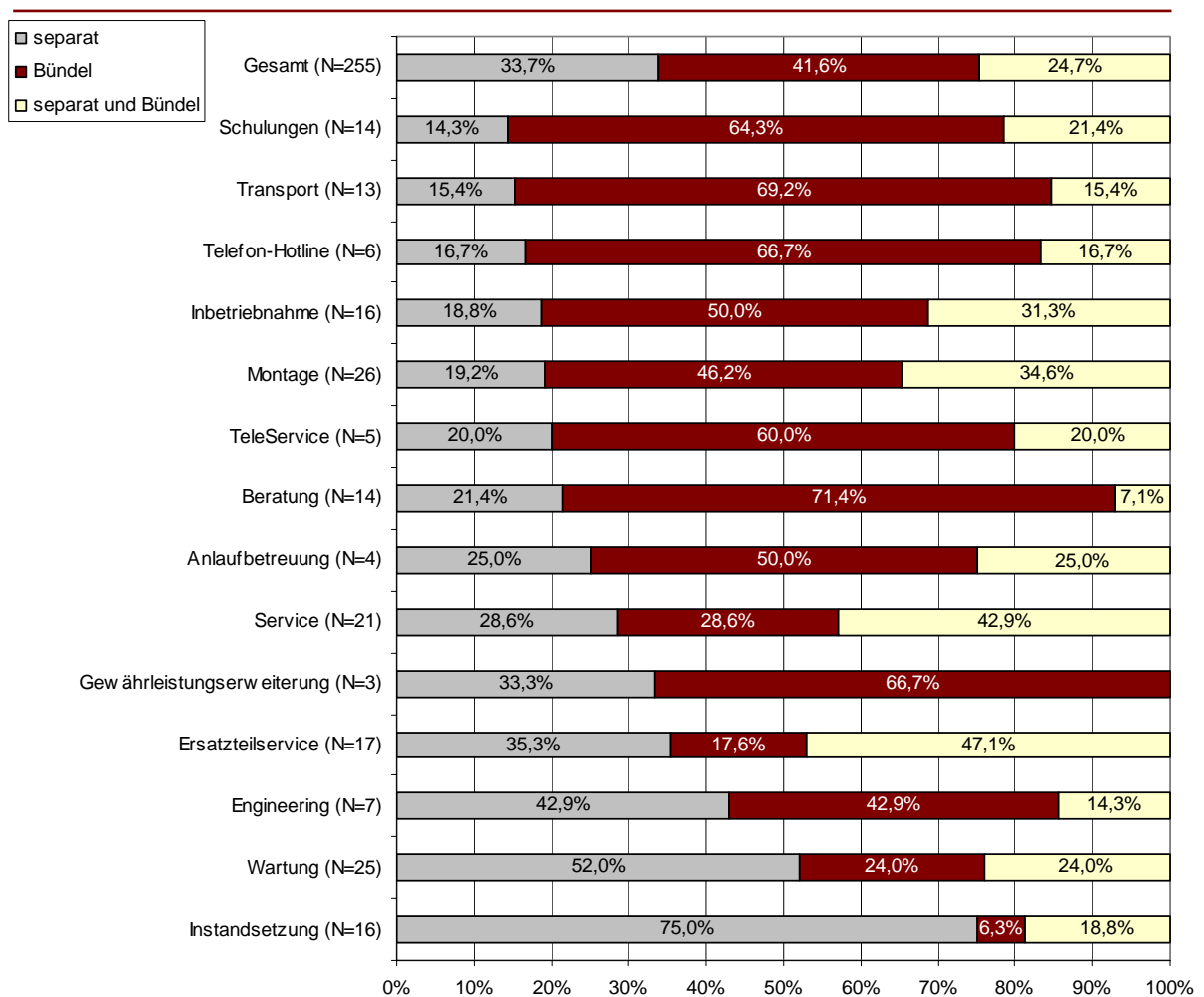


Abbildung 14: Vermarktungsform produktbegleitender Dienstleistungen; in %

Bei beiden Möglichkeiten stellt sich sofort die Frage der Quersubventionierung von Sach- und Dienstleistungen, welche bereits unter Punkt 5 thematisiert wurde. Welche dieser beiden Möglichkeiten in der Praxis stärker verbreitet ist, lässt sich anhand von Abbildung 15 erahnen. Demnach geben mehr Unternehmen aus der Gruppe der Dienstleistungsaffinen an, Dienstleistungen sowohl im Bündel als auch separat anzubieten. Dies legt die Vermutung nahe, dass hier ein Trend Richtung besserer Kundenorientierung vorhanden ist: Dem Kunden wird die Möglichkeit geboten, die Dienstleistung separat oder im (evtl. sogar kundenindividuellen) Bündel zu erwerben.

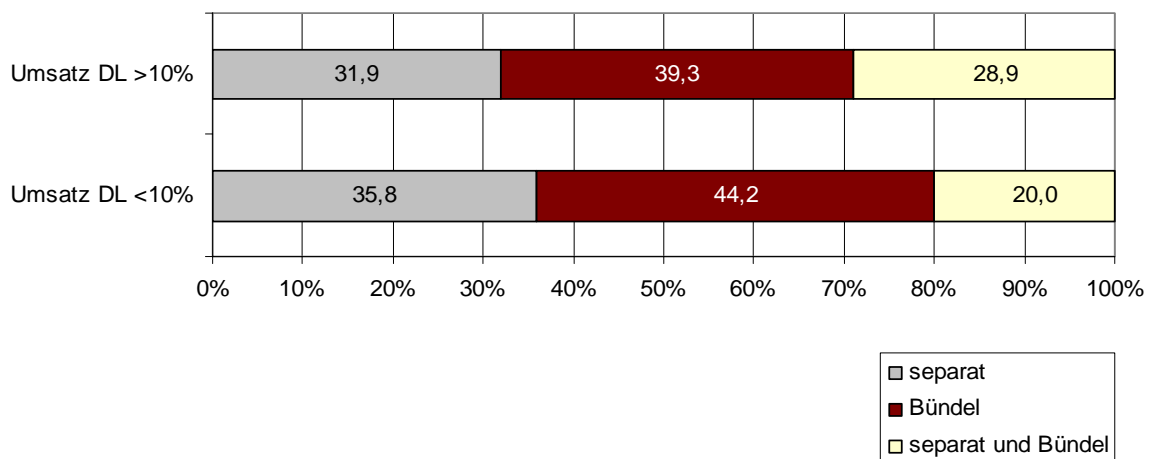


Abbildung 15: Gruppenvergleich: Vermarktungsform produktbegleitender Dienstleistungen; in %

These 7 *Obwohl die Nachfrager immer mehr ein individuelles Bündel aus Dienstleistungen und Kernprodukt verlangen, bieten zahlreiche Unternehmen nach wie vor standardisierte Bündel an.*

(8) Die Strukturen und Entscheidungsprozesse im Buying Center werden unzureichend analysiert

Komplexe und teure Maschinen werden im Regelfall nicht von einer einzelnen Person beim nachfragenden Unternehmen gekauft, sondern von einer Gruppe „einkaufsentscheidender Fachleute“, im Englischen kurz als „Buying Center“ bezeichnet. Die erfolgreiche Vermarktung von produktbegleitenden Dienstleistungen setzt eine intensive Kenntnis über das Zusammenwirken der verschiedenen Entscheidungsträger, die z. T. unterschiedliche Ziele verfolgen, voraus. In unserer Pilotuntersuchung haben nur knapp 25% der Hersteller angegeben, intensiv Informationen über die Zusammensetzung des Buying Centers für produktbegleitende Dienstleistungen zu sammeln, wobei zwischen den Dienstleistungsaffinen und den Dienstleistungsaversen kaum nennenswerte Unterschiede bestehen.

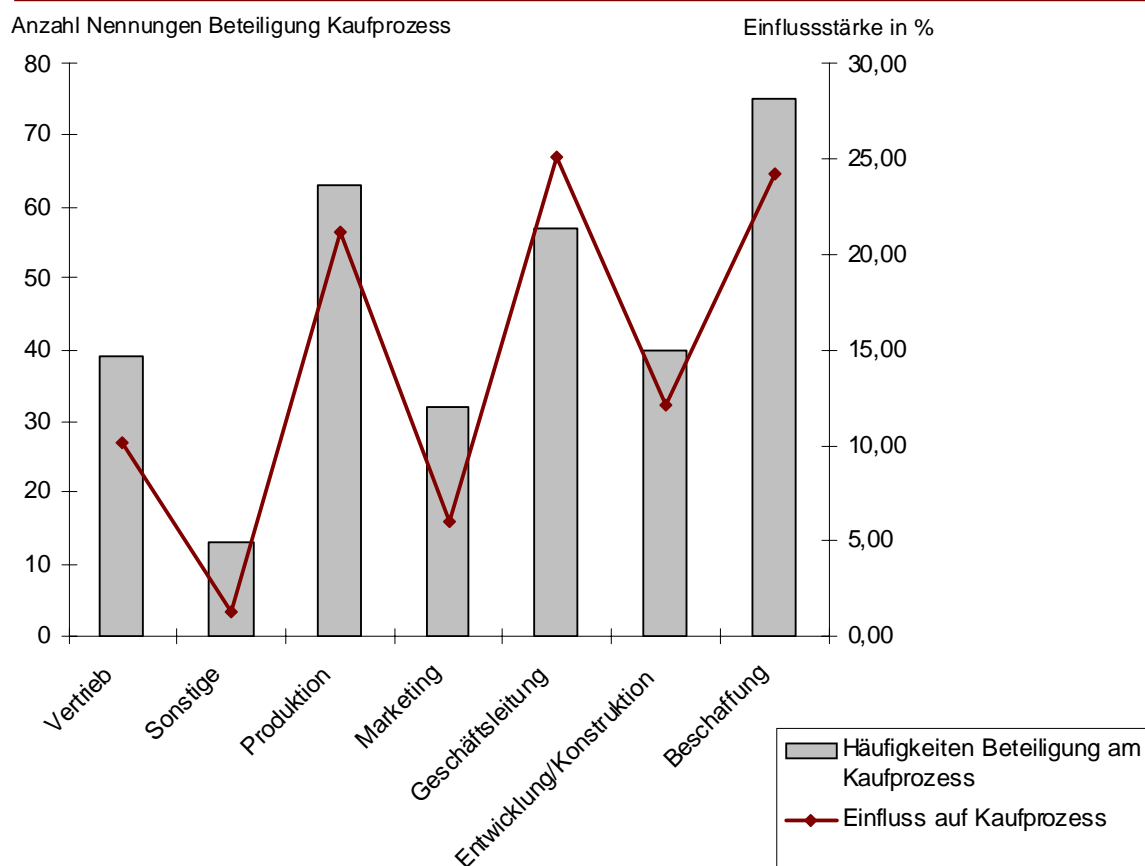


Abbildung 16: Kundenstruktur: Einfluss auf/Beteiligung am Kaufprozess

Die Daten unserer Pilotuntersuchung zeigen, dass nach Meinung der Anbieter beim Kundenunternehmen hauptsächlich Personen aus der Beschaffung, der Produktion sowie der Geschäftsleitung am Kaufprozess produktbegleitender Dienstleistungen beteiligt sind. Die Einflussstärke der Beteiligten auf den Kaufprozess stimmt zudem relativ gut mit der Beteiligung am Kaufprozess überein, auch wenn der Einfluss der Geschäftsführung prozentual höher gesehen wird als die eigentliche Beteiligung (Abbildung 16). Offensichtlich schließen viele Unternehmen aufgrund mangelnder,

alternativer Informationen automatisch von der Häufigkeit der Beteiligung bestimmter Personen am Kaufprozess auf ihren Einfluss auf die Kaufentscheidung. Ob dieser Zusammenhang tatsächlich der Realität entspricht, soll in der folgenden Nachfragerbefragung überprüft werden.

These 8 *Die Anbieter produktbegleitender Dienstleistungen informieren sich – unternehmensunabhängig – unzureichend über die Entscheidungsstrukturen beim Nachfrager, obwohl aus einer verbesserten Informationsbeschaffung eine verbesserte Wettbewerbsposition resultieren könnte.*

(9) Externe Leistungsanbieter stellen ein hohes strategisches Bedrohungspotenzial dar

Abbildung 17 macht deutlich, dass viele Dienstleistungen zu großen Teilen auch von externen Anbietern erbracht werden können. Mit anderen Worten heißt das, dass die Verbindung der produktbegleitenden Dienstleistungen mit der eigentlichen Sachleistung nicht immer so intensiv ist, dass es technische Gründe dafür gibt, die produktbegleitende Dienstleistung zwangsläufig von dem korrespondierenden Sachleistungsanbieter erbringen zu lassen. Somit sollte den Anbietern im Maschinenbau deutlich werden, dass über kurz oder lang möglicherweise verstärkt externe Wettbewerber in diesen Markt eindringen werden. Eine Besetzung von strategischen Positionen sollte hier bedacht werden.

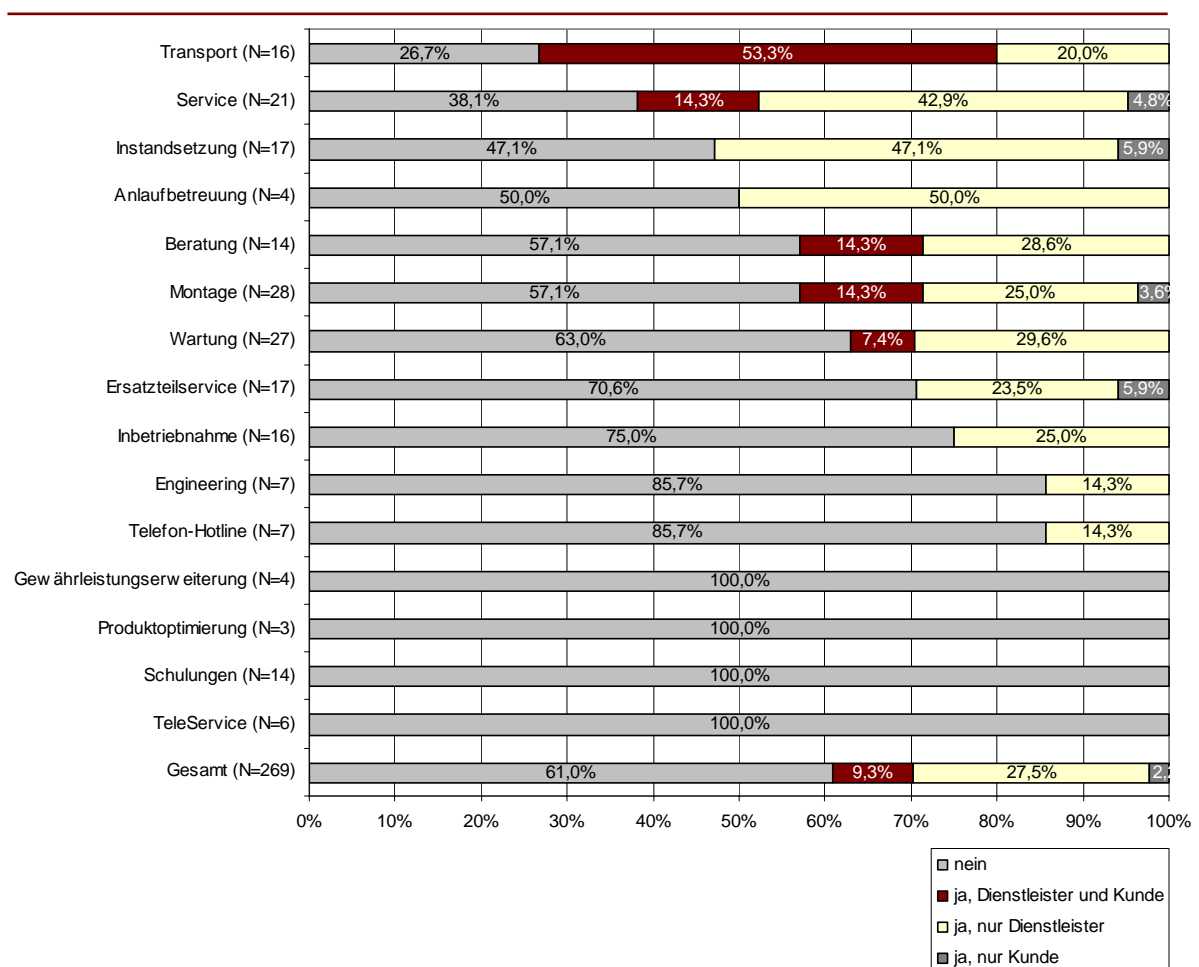


Abbildung 17: Möglichkeit der Erbringung von produktbegleitenden Dienstleistungen durch externe Parteien, in %

Die externen Akteure nutzen ihr Angriffspotenzial derzeit noch nicht vollständig aus, wie Abbildung 18 zeigt. Demnach werden zahlreiche Dienstleistungen (z. B. Ersatzteilservice oder Wartung) noch nicht durch externe Akteure (Dienstleister oder Kunde) bereitgestellt, obwohl dies tendenziell möglich wäre. Folglich wiegen sich die befragten Anbieter derzeit noch in Sicherheit: Nur 13% der Befragten geben an, dass produktbegleitende Dienstleistungen in 5 Jahren vorwiegend durch externe Dienstleister erbracht werden.

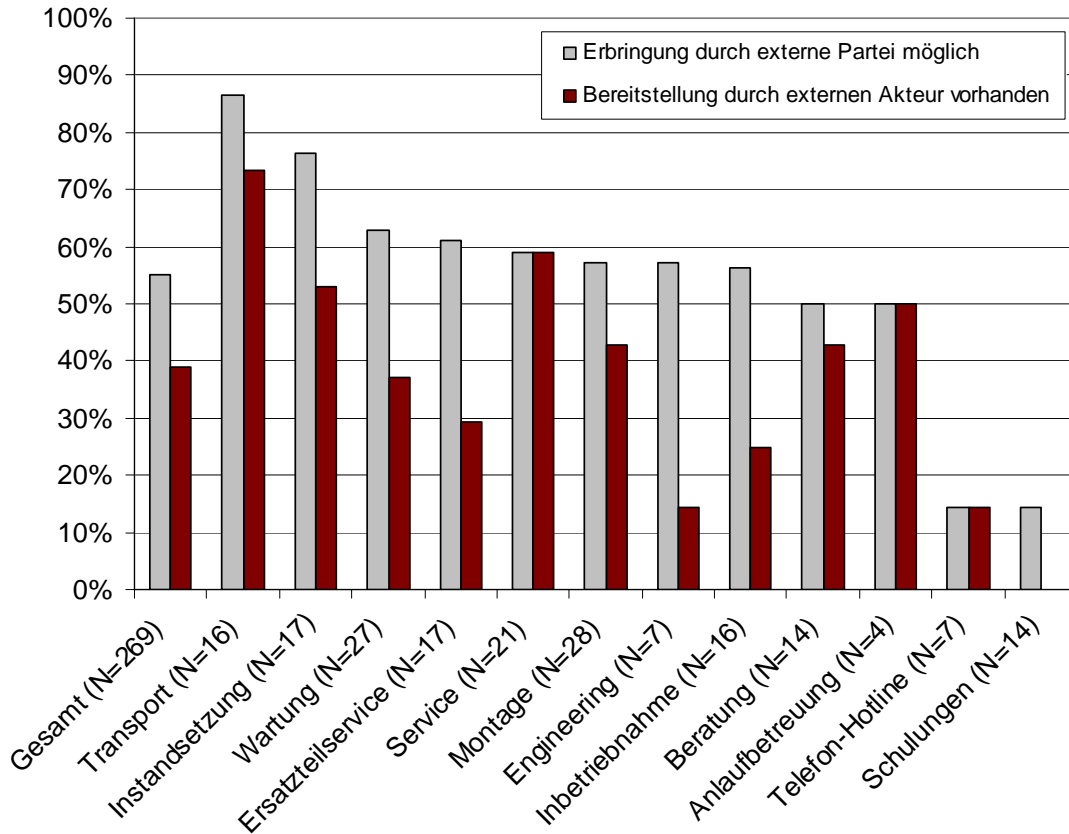


Abbildung 18: Ausnutzung des Potenzials: Erbringung von produktbegleitenden Dienstleistungen durch externe Akteure; Anzahl Nennungen

Im Umkehrschluss bieten auch viele der befragten Unternehmen ihre Dienstleistungen fast ausschließlich für Produktkunden an, obwohl damit umsatzsteigernde Potenziale ungenutzt bleiben (Abbildung 19). Deutliche Unterschiede ergeben sich hierbei im Vergleich der beiden anfangs definierten Gruppen. So stellen die Dienstleistungsaffinen wesentlich häufiger Dienstleistungen auch für Nicht-Produktkunden zur Verfügung als Dienstleistungsaverse. Hier wurde die Wirtschaftlichkeit der Vermarktung von Dienstleistungen an Externe vermutlich erkannt und in Folge durch ein relativ breites Angebot der Dienstleistungen umgesetzt (Abbildung 20).

Werden die jeweiligen pbDL auch für Nicht-Produktkunden erbracht?

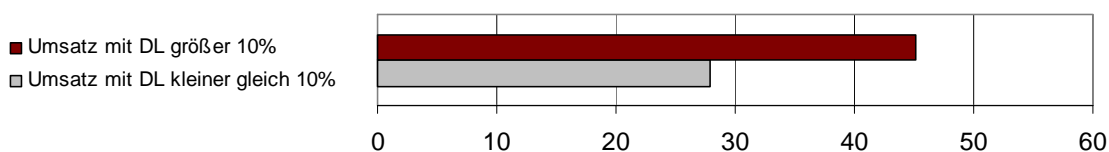


Abbildung 19: Erbringung von produktbegleitenden Dienstleistungen für Nicht-Produkt-Kunden¹⁴; Anzahl Nennungen

¹⁴ Nicht konsistente Aussagen wurden hier nicht berücksichtigt, so dass einige Dienstleistungen aufgrund der daraus bedingt geringen Fallzahl hier nicht betrachtet werden.

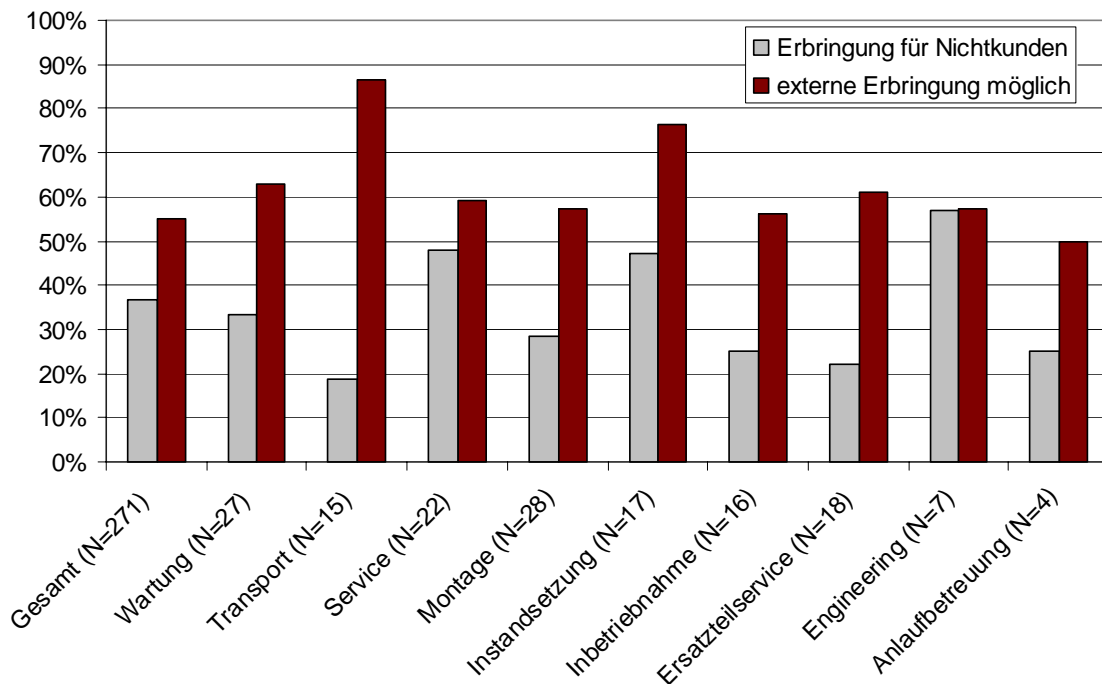


Abbildung 20: Vergleich: Erbringung produktbegleitender Dienstleistungen für Nicht-Produktkunden vs. Möglichkeit der externen Erbringung, in %

Das Dienstleistungsgeschäft der Anbieter im Maschinenbau bietet Angriffspotenziale für externe Dienstleister, so dass es zukünftig zu einem verstärkten Wettbewerb kommen wird. Alle Unternehmen stehen somit vor der Aufgabe, das aktive Dienstleistungsmanagement zu intensivieren, um lukrative Dienstleistungen mit Kernkompetenz vermehrt auch bei Nicht-Produktkunden anzubieten. **These 9**

(10) „Noch ruht der See.“

Vor dem Hintergrund der aufgezeichneten Entwicklung sind zwischen den beiden definierten Gruppen deutliche Unterschiede beim Management produktbegleitender Dienstleistungen erkennbar. Bei einer Vielzahl von Unternehmen besteht allerdings akuter Handlungsbedarf, zumal sich die Wichtigkeiten einzelner Dienstleistungen in Zukunft teilweise deutlich verschieben werden (Abbildung 21). So wird nach Aussage der Befragten insbesondere dem Engineering, der Telefon-Hotline, dem TeleService und der Produktoptimierung eine wesentlich höhere Bedeutung zufallen.

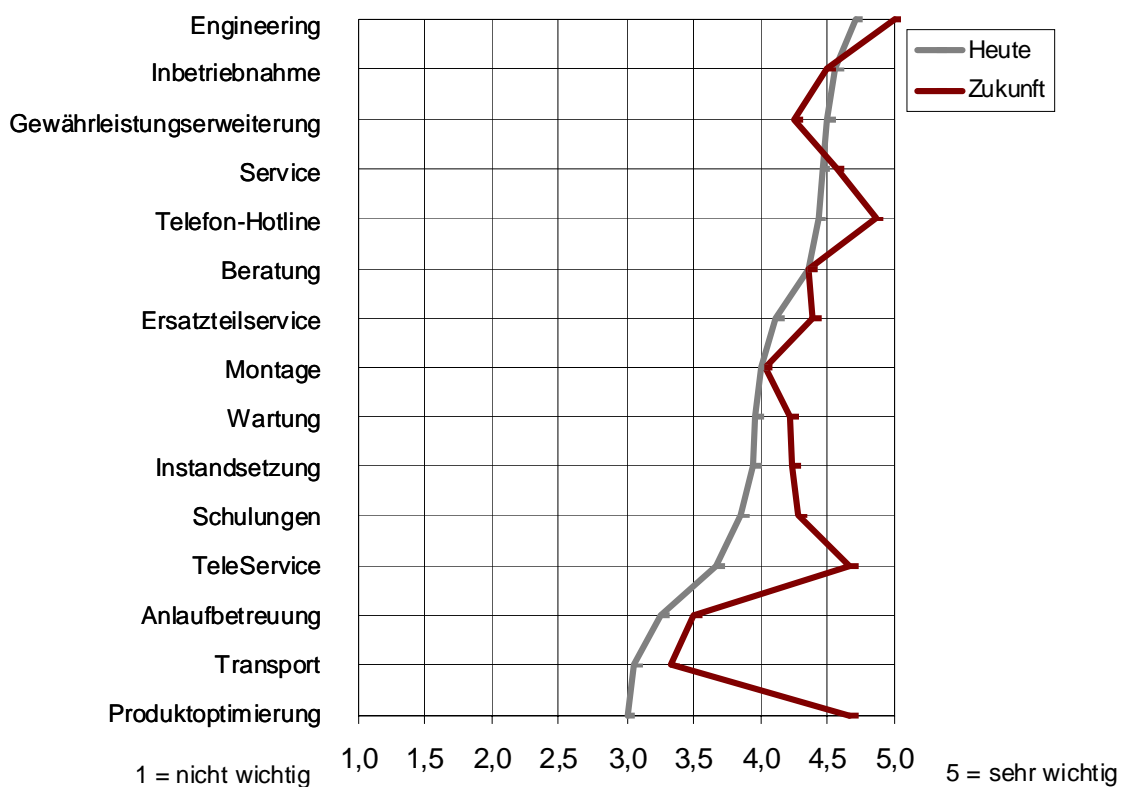


Abbildung 21: Entwicklung Wichtigkeiten produktbegleitender Dienstleistungen

Umso verwunderlicher erscheinen die Einschätzungen der befragten Unternehmen zur zukünftigen Ausrichtung des Dienstleistungsportfolios. Zwar rechnen die Unternehmen mit Verschiebungen bei den Wichtigkeiten einzelner Dienstleistungen sowie einem leichten Anstieg des geschätzten Umsatzanteils produktbegleitender Dienstleistungen (MW = 27,3 %), jedoch wird sichtbar, dass die notwendigen Anpassungen nur unzureichend umgesetzt werden (Abbildung 22).

Die meisten Anbieter planen für die nächsten 5 Jahre offensichtlich keine Ausweitung oder Änderung ihres Dienstleistungsportfolios. Ein Großteil der Befragten prognostiziert für diesen Zeitraum eine Fortsetzung des Status quo bzw. nennt lediglich eine Verbesserung bestehender Leistungen oder traditionell angebotener Dienstleistungen (z. B. Wartung). Innovative Dienstleistungen werden nicht genannt, obwohl gerade bei diesen keine Erwartungshaltung der kostenlosen Erbringung beim Nachfrager besteht. Hier

wäre zudem extremes Differenzierungspotenzial gegenüber dem Wettbewerber vorhanden, welches bei einem aktiven Zahlungsbereitschaftsmanagement zu vielversprechenden Renditen führen könnte. Ein systematisches und kundenorientiertes Service-Engineering findet vermutlich bei den wenigsten Unternehmen statt, obwohl in der Literatur zahlreiche Konzepte für die Entwicklung neuer Dienstleistungen aufgezeigt und diskutiert werden.¹⁵

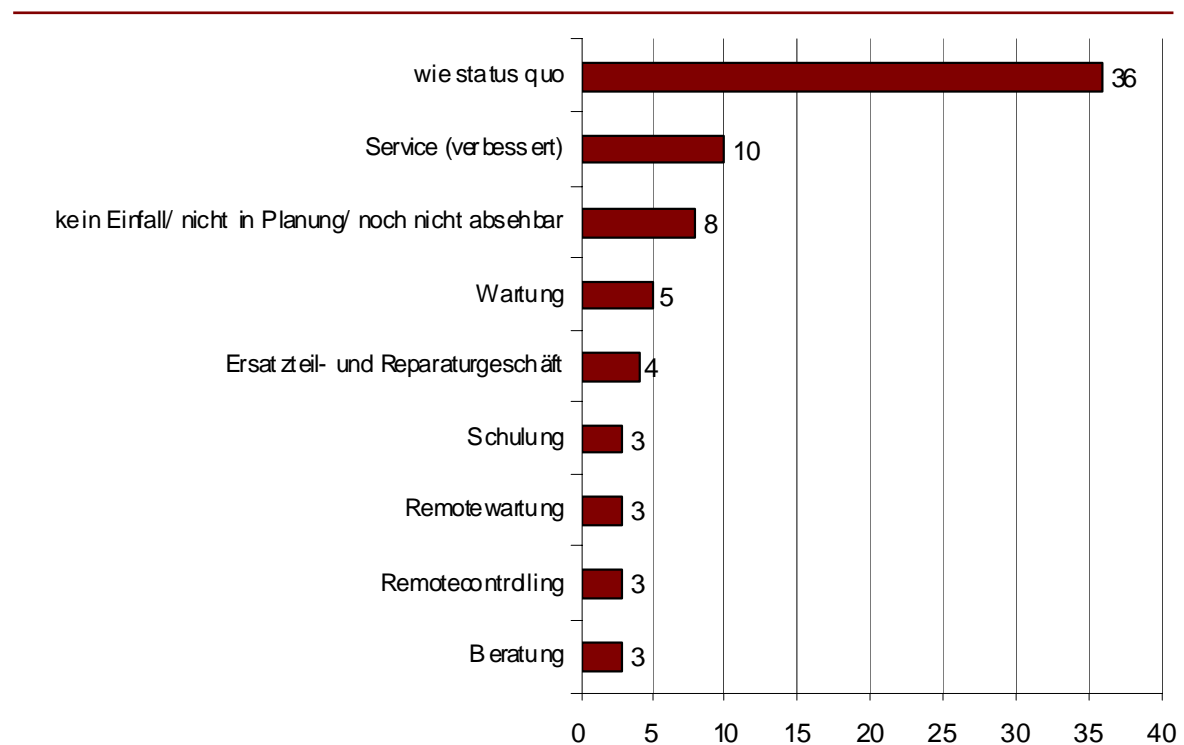


Abbildung 22: In 5 Jahren relevante produktbegleitende Dienstleistungen; Anzahl Nennungen

Viele Unternehmen haben bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen und der aktiven Weiterentwicklung ihres Dienstleistungsportfolios akute Probleme. Diese Probleme, die häufig in der eigenen Passivität der Unternehmen begründet sind, könnten durch ein systematisches und kundenorientiertes Service-Engineering deutlich verringert werden. **These 10**

¹⁵ Vgl. z. B. Bullinger, H.-J./Scheer, A.-W. (2006).

Was ist zu tun: „Steter Tropfen höhlt den Stein“

Soll man angesichts dieser Vermutungen, die auf einem Pretest mit 100 befragten Entscheidungsträgern basieren, alle Bemühungen einstellen? Die Antwort auf diese Frage, die auch durch die Ergebnisse aus der Gruppe der Dienstleistungsaffinen gestützt wird, lautet: ein klares Nein! Deutsche Anbieter von Maschinen tun gut daran, sich in einer Welt immer stärkerer Commoditisierung auf der Sachleistungsebene intensiver dem produktbegleitenden Dienstleistungsgeschäft zuzuwenden. Dazu stehen verschiedene Geschäftsmodelle zur Verfügung: gezieltes Angebot einzelner produktbegleitender Dienstleistungen, Produktbündelung und Performance Contracting, bei dem die Vermarktung der Sachleistung am stärksten in den Hintergrund tritt. Das erfordert bei vielen Unternehmen jedoch eine Aufbruchkultur und das konsequente, strategische und operative Management des Dienstleistungsportfolios. Was heißt das konkret?

Es sollte eine proaktive statt reaktive Handhabung eines potenziellen Dienstleistungsportfolios erfolgen. Dies kann zahlreiche Ausprägungen haben:

- Implementierung einer Dienstleistungsmentalität im Unternehmen: Ein erfolgreiches Management von Dienstleistungen erfordert eine Dienstleistungskultur, die von oben vorgelebt wird.
- Erfolgreiches Management von produktbegleitenden Dienstleistungen kann man nicht eben im „Nebenbeigeschäft“ betreiben. Sachleistungsverkäufer sind nur in den seltensten Fällen gute Vermarkter von Dienstleistungsprodukten. Eine entsprechende organisatorische Verankerung (Verselbstständigung) des Dienstleistungsgeschäftes erscheint uns aus unternehmenskulturellen Überlegungen unabdingbar.
- Abgrenzung und systematische Analyse des bestehenden Dienstleistungsportfolios: Nur Unternehmen, die sich ihre erbrachten Dienstleistungen greifbar vor Augen führen, können Problemanalysen betreiben und Verbesserungen in die Wege leiten.
- Angebot kundengerechter Lösungen mit ausreichenden Margen. Die Vermarktung sollte anhand innovativer Geschäftsmodelle erfolgen, da hier genügend Parameter vorhanden sind, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren.
- Akzeptanz gegebener Zahlungsbereitschaften (die allerdings ermittelt werden müssen) und kostenbezogene Anpassung, um das Effizienzziel zu erreichen (Instrument z. B. Target Costing).
- Kommunikation des quantitativen Zusatznutzens, der durch die Inanspruchnahme von Dienstleistungen erzielt wird. Ein Beispiel dafür liefert das Konstrukt des Value Calculators – ein Business-Plan-Modell, mit dem Kunden „vorgerechnet“ werden kann, welche Ersparnisse oder Zusatzerlöse sie mit dem Einsatz der produktbegleitenden Dienstleistung erreichen können. Ziel ist die Verbesserung der Zahlungsbereitschaft.

- Aufbau eines systematischen und kundenorientierten Service-Engineerings, um den Entwicklungsprozess rentabler Dienstleistungen voranzutreiben und ein nachhaltiges Dienstleistungsmanagement zu betreiben.
- Von der Nutzung produktbegleitender Dienstleistungen sind oftmals unterschiedliche Mitglieder des Buying Centers im kaufenden Unternehmen in unterschiedlicher Art und Weise betroffen. Eine umfassende systematische Buying Center-Analyse ist daher eine condition sine qua non für ein effektives und effizientes Management produktbegleitender Dienstleistungen.
- Es müssen Tools zur Verfügung gestellt werden, die die Effektivität und Effizienz des produktbegleitenden Dienstleistungsprozesses verbessern können. Aus individuell erbrachten Dienstleistungen müssen Dienstleistungsprodukte werden, für die man Erlöse (durch Ermittlung der Zahlungsbereitschaften) und Kosten (durch Entwicklung von Referenzmodellen) in einem Business-Plan quantifizieren kann.

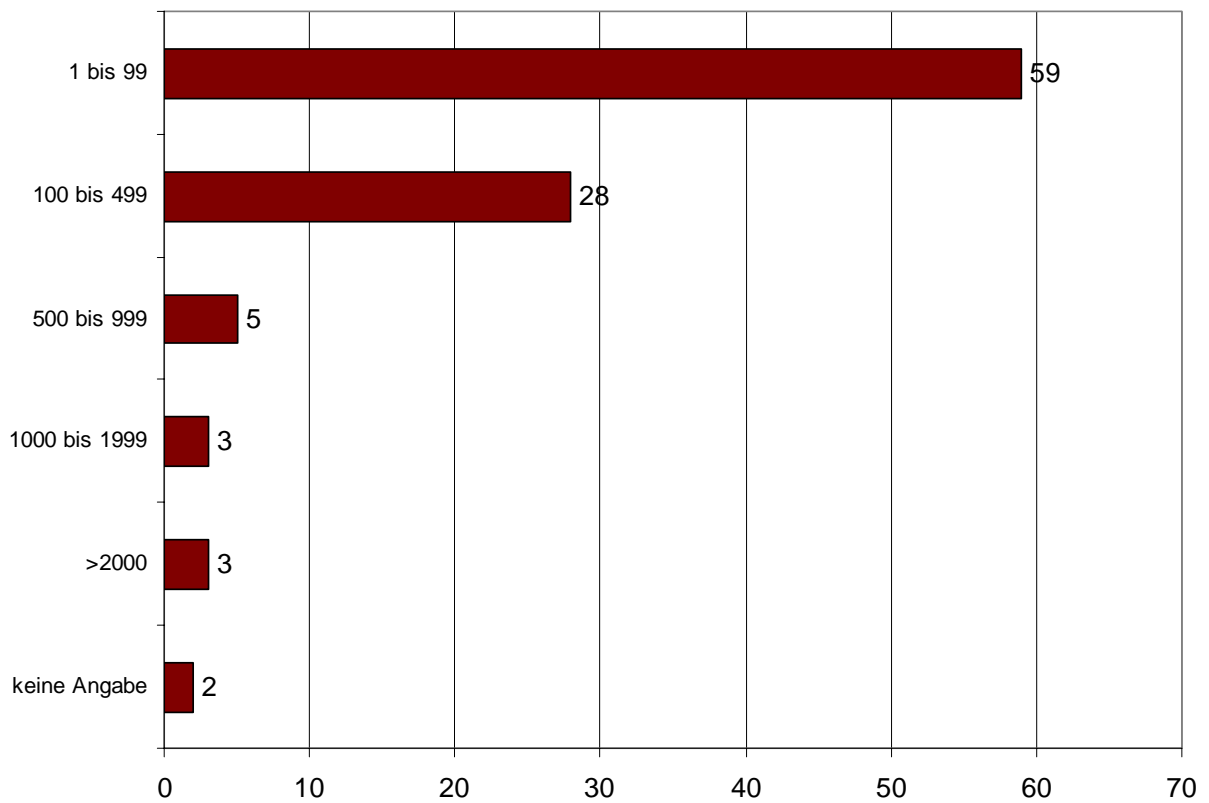
Bestätigen sich diese strategischen Empfehlungen auf Basis unserer vorläufigen Vermutungen (Daten des Pretests) in der Hauptuntersuchung auf Anbieter- und Nachfragerseite, wobei wir die in dem Pretest gewonnenen Erkenntnisse bezüglich des Fragebogens entsprechend einfließen lassen werden, dann verfügen wir über eine brauchbare Basis, um entsprechende Tools für die Planung der Erlös- und Kostenseite zu entwickeln, die sich einerseits an bestehenden Zahlungsbereitschaften orientieren und andererseits Zahlungsbereitschaften zu beeinflussen versuchen.

Wir veröffentlichen unsere Ergebnisse regelmäßig auf unserer Homepage <http://www.servpay.de>. Sollten Sie über Neuigkeiten von uns aus informiert werden, bieten wir Ihnen dort zusätzlich die Möglichkeit, sich in einen E-Mail-Verteiler eintragen zu lassen.

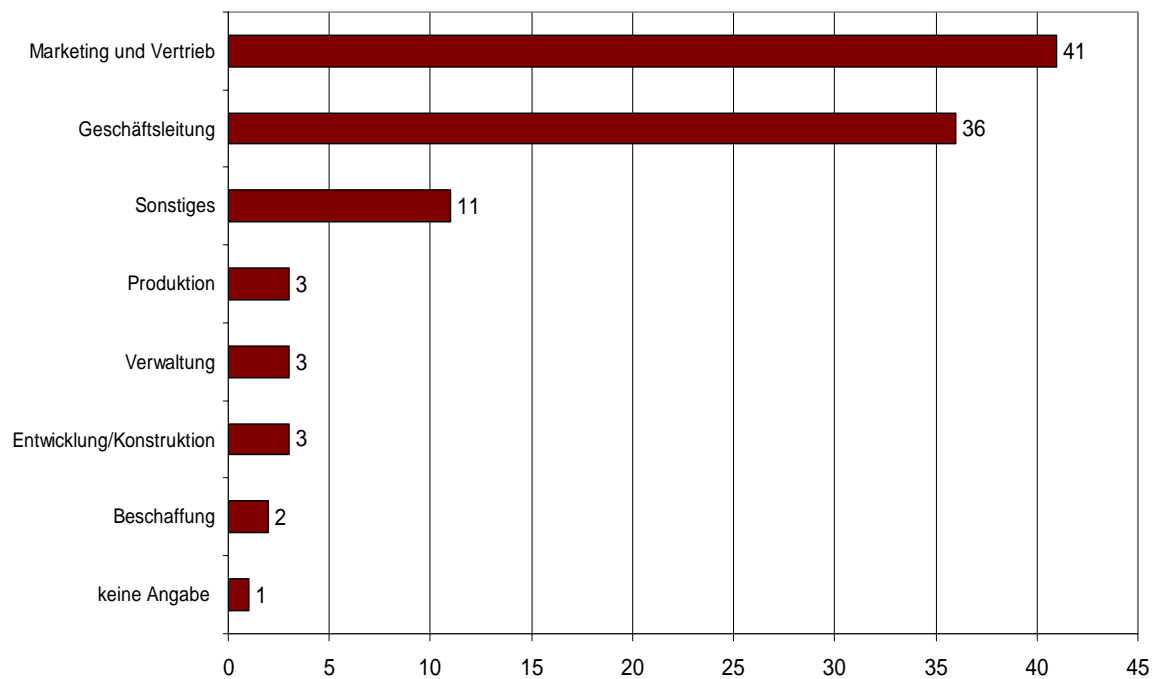
Literaturverzeichnis

- BACKHAUS, K./WEDDELING, M. (2007), Neue Herausforderungen an die Vermarktung von produktbegleitenden Dienstleistungen, in: Belz, C./Schögel, M./ Tomczak, T. (Hrsg.): Innovation Driven Marketing - Vom Trend zur innovativen Marketinglösung, S. 84-86.
- BULLINGER, H.-J./SCHEER, A.-W. (2006), Service-Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, 2. Aufl.
- HOMBURG, C./GÜNTHER, C./FAßNACHT, M. (2000), Die Industrie muss ihren Service aktiv vermarkten, in: Absatzwirtschaft, Nr. 10/2000, S. 74-85.
- SEIDENSCHWARZ, W. (1993), Target Costing: marktorientiertes Zielkostenmanagement.
- VDMA (1999), Die Zahlungsbereitschaft des Kunden für produktbegleitende Dienstleistungen - Ergebnisse einer Kundenbefragung, Reihe: Entscheidungshilfen Marktkommunikation.
- VDMA (2001), Produktbezogene Dienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau: Ergebnisse einer Tendenzbefragung.

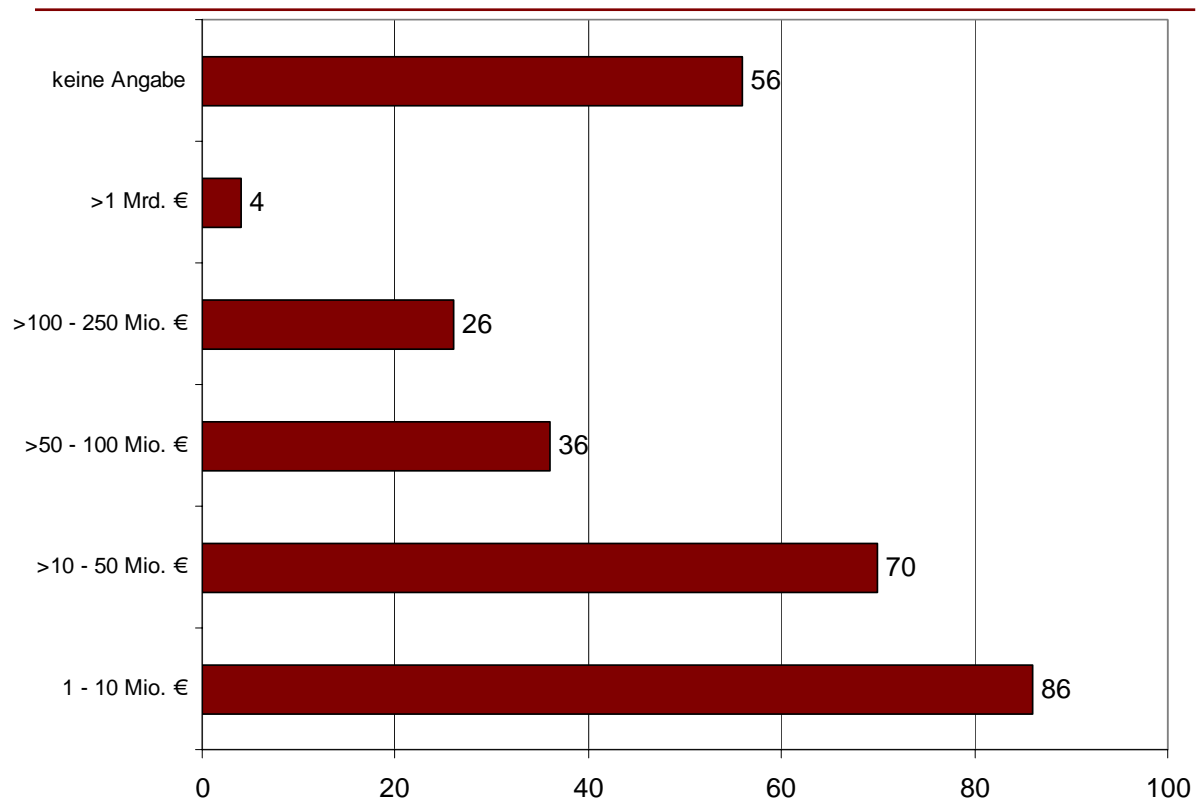
Anhang



Anhang 1: Mitarbeiterzahl im Unternehmen der Befragten; Anzahl Nennungen



Anhang 2: Funktion der Befragten im Unternehmen; Anzahl Nennungen



Anhang 3: Umsatz des Unternehmen(sbereichs) im letzten Geschäftsjahr; Anzahl Nennungen

Erhebung „Geschäftsmodelle produktbegleitender Dienstleistungen 2007“

Anruf bzgl. einer Befragung, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und vom Institut für Anlagen und Systemtechnologien an der Universität Münster durchgeführt wird.

Bitte füllen Sie den Fragebogen in Ihrer Funktion als Anbieter von Produkten und produktbegleitenden Dienstleistungen des Maschinen- und Anlagenbaus aus.

Bestehendes Angebot produktbegleitender Dienstleistungen

- Welcher/welchen Anteil an Ihrem gesamten Umsatz wurde im letzten Geschäftsjahr durch produktbegleitende Dienstleistungen generiert/ wollen Sie in fünf Jahren durch produktbegleitende Dienstleistungen generieren (in %)?

Anteil am Umsatz derzeit: _____%

Ziel: Anteil am Umsatz in 5 Jahren: _____%

-
- Wie wichtig sind nach Ihrer Einschätzung Ihren Kunden folgende Kriterien bei der Beschaffung ihrer Kernprodukte?

(Bitte vergeben Sie bei der Gewichtung genau 100 Punkte)

- Anschaffungspreis _____
- Betriebskosten _____
- Angebot produktbegleitender Dienstleistungen _____
- produktbezogene Kriterien (Qualität, Technik, Zuverlässigkeit, etc.) _____
- anbieterbezogene Kriterien (Reputation, Unternehmensgröße, etc.) _____

100

-
- Was sind Ihrer Meinung nach die Haupterfolgskriterien für die Akzeptanz des Angebots produktbegleitender Dienstleistungen beim Kunden?

-
- Wo sehen Sie die größten Hemmnisse bei der Vermarktung von produktbegleitenden Dienstleistungen?

-
- Wie werden in Ihrem Unternehmen die Preise bei der Vermarktung von produktbegleitenden Dienstleistungen bestimmt? *(Mehrfachantworten sind möglich)*

- kostenorientiert
- anhand der Zahlungsbereitschaften der Nachfrager
- anhand der Wettbewerberpreise
- intuitiv
- gar nicht gesondert bepreist
- Sonstige Vorgehensweise: _____
- Teilkosten
- Vollkosten auf Basis einer Zuschlagskalkulation
- Vollkosten auf Basis einer Prozesskostenrechnung

-
- Wie viele Personen aus den angegebenen Funktionsbereichen sind auf Kundenseite am Kaufprozess von produktbegleitenden Dienstleistungen durchschnittlich beteiligt?

___ Geschäftsleitung

___ Einkauf

___ Entwicklung/Konstruktion

___ Marketing

___ Vertrieb

___ Produktion

___ Sonstige Beteiligte: _____

-
- Wie hoch schätzen Sie den Einfluss der folgenden Funktionsbereiche des Nachfragers beim Kauf von produktbegleitenden Dienstleistungen ein?

(bitte vergeben Sie bei der Gewichtung genau 100 Punkte)

▪ Geschäftsleitung

▪ Beschaffung

▪ Entwicklung/Konstruktion

▪ Marketing

▪ Vertrieb

▪ Produktion

▪ Sonstige Funktionsbereiche: _____

100

- Bitte geben Sie im folgenden Details zu den Dienstleistungen an, die **in Verbindung mit Ihren Produkten** angeboten werden. Beziehen Sie sich dabei bitte auf die aus Ihrer Sicht (maximal) **zehn** wichtigsten produktbegleitenden Dienstleistungen (=pbDL).

Welche (maximal) zehn produktbegleitenden Dienstleistungen (pbDL) werden in Verbindung mit Ihren Kernprodukten angeboten?	In welcher Form wird diese pbDL angeboten? <i>(Mehrfachantworten möglich)</i>	Wie wichtig sind diese pbDL heute beim Absatz Ihrer Produkte?	Wie wichtig werden diese pbDL in 5 Jahren beim Absatz ihrer Produkte sein?	Ist diese pbDL aus Kundensicht auf jeden Fall notwendig?	Ist eine Erbringung der pbDL durch externe Parteien möglich? <i>(Mehrfachantworten möglich)</i>	Stellt ein externer Akteur die pbDL bereit? <i>(Mehrfachantworten möglich)</i>	Werden pbDL auch für Nicht-Produkt-Kunden erbracht?	Wird die jeweilige pbDL dem Kunden separat in Rechnung gestellt?	Die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager führt bei der Erbringung dieser pbDL...
	1=separat, 2=im Bündel mit Kernprodukt, 3=Verkauf des Leistungsergebnisses*	1= nicht wichtig sehr wichtig=5	1= nicht wichtig sehr wichtig=5	Ja Nein	1 = nein 2 = ja, durch Dienstleister 3 = ja, durch Kunden	1 = nein 2 = ja, Dienstleister 3 =ja, Kunde	Ja Nein	Ja Nein	1=... zu einer Kostenunterdeckung. 2= ... gerade zu einer Kostendeckung. 3=... zu einer mit dem Kernprodukt vergleichbaren Rendite. 3=... zu einer Rendite oberhalb der Rendite des Kernprodukts.
1.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
2.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
3.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
4.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
5.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
6.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
7.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
8.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
9.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
10.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

- Welche weiteren produktbegleitenden Dienstleistungen werden **in 5 Jahren** beim Verkauf Ihrer Produkte/Maschinen für Ihr Unternehmen von besonderer Bedeutung sein?

**Bsp.: Beim Verkauf des Leistungsergebnisses zahlt der Abnehmer nicht wie gewohnt einen Kaufpreis für eine erworbene Maschine, sondern zahlt dem Anbieter eine mengenmäßige Vergütung, die sich an der produzierten Menge/an der Qualität des Produktes orientiert, welches auf der Maschine gefertigt wurde.*

Allgemeine Aussagen zu produktbegleitenden Dienstleistungen

- Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von 1 (=stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (=stimme voll und ganz zu). Mit den dazwischen liegenden Punkten können Sie Ihre Antwort abstimmen.

	1= stimme überhaupt nicht zu stimme voll und ganz zu =5
1. Die Nachfrager unserer Produkte verlangen immer stärker eine individuelle Problemlösung aus Produkt und produktbegleitenden Dienstleistungen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. Unser Unternehmen konzentriert sich immer stärker auf produktbegleitende Dienstleistungen mit Kernkompetenz.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. Die Nachfrager unserer Produkte erwarten in den meisten Fällen eine kostenlose Erbringung der produktbegleitenden Dienstleistungen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. Wir sammeln sehr intensiv Informationen über den Dienstleistungsbedarf unserer Kunden.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. Wir sammeln sehr intensiv Informationen über die Zusammensetzung des Buying Centers für produktbegleitende Dienstleistungen (ein Buying Center umfasst alle am Kaufprozess beteiligten Personen auf Nachfragerseite).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. Wir sprechen die verschiedenen am Kaufprozess beteiligten Personen bei der Vermarktung produktbegleitender Dienstleistungen differenziert an.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. Wir sammeln sehr intensiv Informationen über das Dienstleistungsangebot unserer Konkurrenten.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8. Unseren Kunden gegenüber kommunizieren wir unser Angebot an produktbegleitenden Dienstleistungen sehr intensiv.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9. Vor dem Kauf können unsere Kunden den Nutzen der produktbegleitenden Dienstleistungen sehr gut einschätzen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10. Der Verkauf des Produktoutputs anstelle des Produktes wird in 5 Jahren eine wichtige Option unserer Vermarktungsstrategie sein.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11. Produktbegleitende Dienstleistungen werden in 5 Jahren ganz überwiegend von externen Dienstleistern abgeboten werden.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12. Es ist jederzeit möglich, in unserem Unternehmen den durch produktbegleitende Dienstleistungen erwirtschafteten Überschuss rechnerisch zu bestimmen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
13. Eine Dienstleistung wird bei uns bis auf wenige kundenspezifische Anpassungen stets nach einem standardisierten Muster erbracht.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14. Dienstleistungsprozesse sind in unserem Unternehmen sehr umfassend in Prozessbeschreibungen erfasst.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
15. Die Prozessbeschreibungen stimmen mit den tatsächlich ausgeführten Prozessen sehr gut überein.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16. Korrekte Prozessbeschreibungen produktbegleitender Dienstleistungen sind für den Hersteller von sehr großem Nutzen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
17. Korrekte Prozessbeschreibungen produktbegleitender Dienstleistungen sind für den Kunden von sehr großem Nutzen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Abstimmung von Produktion und Dienstleistung

- Wie sind die folgenden Aufgaben zwischen Produktion und Dienstleistung in Ihrem Unternehmen abgestimmt?

	1 = sehr schlecht				sehr gut = 5
Entwicklung (von Sach- und Dienstleistung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalkulation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal „Personalwirtschaft und –entwicklung“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestaltung der Absatzkanäle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeit- und Kapazitätsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erbringung der Sach- und Dienstleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Wie wichtig ist bzw. wäre die Abstimmung zwischen Produktion und Dienstleistung hinsichtlich der folgenden Aufgaben in Ihrem Unternehmen?

	1 = gar nicht wichtig				sehr wichtig = 5
Entwicklung (von Sach- und Dienstleistung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalkulation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal „Personalwirtschaft und –entwicklung“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestaltung der Absatzkanäle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeit- und Kapazitätsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erbringung der Sach- und Dienstleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Wie wird die Integration von Produktion und Dienstleistung in Ihrem Unternehmen durch folgende Hilfsmittel unterstützt?

	1 = sehr schlecht				sehr gut = 5
Fachsprachliche Vereinheitlichungen zur reibungslosen Kommunikation zwischen Produktion und Dienstleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Methoden zur abgestimmten Lösung gemeinsamer Aufgaben von Produktion und Dienstleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozessbeschreibungen der abgestimmten Erbringung von Sach- und Dienstleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT-Systeme zur Unterstützung der Abstimmung von Produktion und Dienstleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Wie wichtig ist bzw. wäre die Unterstützung der Integration von Produktion und Dienstleistung mit den folgenden Hilfsmitteln in Ihrem Unternehmen?

	1 = nicht wichtig				sehr wichtig = 5
Fachsprachliche Vereinheitlichungen zur reibungslosen Kommunikation zwischen Produktion und Dienstleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Methoden zur abgestimmten Lösung gemeinsamer Aufgaben von Produktion und Dienstleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozessbeschreibungen der abgestimmten Erbringung von Sach- und Dienstleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT-Systeme zur Unterstützung der Abstimmung von Produktion und Dienstleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Demografische Daten

- Aus welcher Branche stammt Ihr Unternehmen(sbereich)?

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Armaturen | <input type="checkbox"/> Allgemeine Lufttechnik | <input type="checkbox"/> Antriebstechnik |
| <input type="checkbox"/> Aufzüge und Fahrtreppen | <input type="checkbox"/> Bau- und Baustoffmaschinen | <input type="checkbox"/> Bergbaumaschinen |
| <input type="checkbox"/> Bekleidungs- und Ledertechnik | <input type="checkbox"/> Druck- und Papiertechnik | <input type="checkbox"/> Fluidtechnik |
| <input type="checkbox"/> Fördertechnik und Logistiksysteme | <input type="checkbox"/> Flüssigkeitspumpen | <input type="checkbox"/> Feuerwehrfahrzeuge und -geräte |
| <input type="checkbox"/> Gießereimaschinen | <input type="checkbox"/> Holzbearbeitungsmaschinen | <input type="checkbox"/> Hütten- und Walzwerkeinrichtungen |
| <input type="checkbox"/> Druckluft- u. Vakuumtechnik | <input type="checkbox"/> Kunststoff- und Gummimasch. | <input type="checkbox"/> Landtechnik und -maschinen |
| <input type="checkbox"/> Maschinenbau | <input type="checkbox"/> Nahrungsmittel/Verpackung | <input type="checkbox"/> Präzisionswerkzeuge |
| <input type="checkbox"/> Productronic | <input type="checkbox"/> Pumpen + Systeme | <input type="checkbox"/> Robotik + Automation |
| <input type="checkbox"/> Software | <input type="checkbox"/> Textilmaschinen | <input type="checkbox"/> Turbinen |
| <input type="checkbox"/> Verbrennungsmotoren | <input type="checkbox"/> Verfahrenstechn. M./Apparate | <input type="checkbox"/> Waagen |
| <input type="checkbox"/> Werkzeugmaschinen | | |
- Sonstige Branche: _____

-
- Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen(sbereich)?

- 1-99 100-499 500-999 1000-1999 >2000

-
- Welche Funktion haben Sie in Ihrem Unternehmen(sbereich)?

- | | | |
|---|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Geschäftsleitung | <input type="checkbox"/> Beschaffung | <input type="checkbox"/> Entwicklung/Konstruktion |
| <input type="checkbox"/> Marketing und Vertrieb | <input type="checkbox"/> Verwaltung | <input type="checkbox"/> Produktion |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges _____ | | |

-
- Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens(-bereichs) im letzten Geschäftsjahr?

- < 1 Mio. € 1-10 Mio. € >10 - 50 Mio. € >50 - 100 Mio. €
 >100 - 250 Mio. € >250 - 1000 Mio. € >1 Mrd. €

Weiterer Kontakt

- Möchten Sie gerne über die Ergebnisse dieser Studie informiert werden?

- ja E-Mail-Adresse: _____
- nein

- Haben Sie Interesse an einer weiteren Studie teilzunehmen, in der die **Zahlungsbereitschaften** Ihrer Kunden für die genannten produktbegleitenden Dienstleistungen gemessen werden und in der die **IT-Unterstützung** der Dienstleistungserstellung erhoben wird?

- ja E-Mail-Adresse: _____
- nein

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!



SERVPAY

Institut für Anlagen und Systemtechnologien

Am Stadtgraben 13-15 | 48143 Münster

Tel: +49 (251) 83-228 61 | Fax: +49 (251) 83-229 03

info@servpay.de | <http://www.servpay.de>