

STUDIE

Der KKV[®] als Navigator
für die optimierte Vermark-
tung von produktbegleiten-
den Dienstleistungen

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

SERVPAY ARBEITSPAPIER
WORKING PAPER

Nr. 3 (2008)

Klaus Backhaus
Margarethe Frohs
Matthias Weddeling

**Der KKV[®] als Navigator für die optimierte Vermarktung von
produktbegleitenden Dienstleistungen**



Ein Beitrag zum Forschungsprojekt
„ServPay – Zahlungsbereitschaften für Geschäftsmodelle
produktbegleitender Dienstleistungen“

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzeptes „Forschung für die Produktion von morgen“ (Förderkennzeichen: 02PG1010) gefördert und vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe, Bereich Produktion und Fertigungstechnologien (PTKA-PFT), betreut.

BETREUT VOM



Projektträger
Forschungszentrum
Karlsruhe (PTKA)

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

Zusammenfassung

Das Management produktbegleitender Dienstleistungen (pbDL) ist aus Sicht vieler kleiner und mittlerer Unternehmen mit einer Vielzahl von Problemen behaftet, so dass die margenträchtigen Potenziale des Dienstleistungsgeschäftes nur selten vollständig ausgeschöpft werden. Um eine systematische Optimierung des Dienstleistungsgeschäftes voranzutreiben, kann das Konstrukt des KKV[®] kundenorientierten Industrieunternehmen als Marktnavigator dienen. Die Effektivitäts- und Effizienzdimension als konstitutive Merkmale des KKV[®] werden in diesem Artikel im Zusammenhang mit der Vermarktung von produktbegleitenden Dienstleistungen systematisch abgeprüft, um Optimierungsansätze für dieses vielschichtige Geschäftsfeld aufzuzeigen. Die daraus resultierenden Ansätze werden mit empirischen Ergebnissen aus dem Forschungsprojekt ServPay gestützt.

(1) Ausgangssituation

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. Allein vom BMBF wurden seit dem Jahr 1999 im Rahmenkonzept „Forschung für die Produktion von morgen“ über 200 Verbundprojekte mit einem erheblichen finanziellen Volumen gefördert, um zu einer – bei vielen Unternehmen notwendigen – Optimierung des Managements produktbegleitender Dienstleistungen am Industriestandort Deutschland beizutragen.

Das Forschungsprojekt „ServPay - Zahlungsbereitschaften für Geschäftsmodelle produktbegleitender Dienstleistungen“ geht der Frage nach der optimierten Vermarktung produktbegleitender Dienstleistungen nochmals nach. Der Aufbau bisheriger Studien und Projekte im Rahmenkonzept, in denen produktbegleitende Dienstleistungen vornehmlich aus vorgegebener Perspektive mit weitgehend geschlossenen Fragen beleuchtet wurden, wird jedoch grundlegend modifiziert. So wurden die einführenden Untersuchungen und Befragungen des Projektes ServPay weitgehend offen gestaltet, um eine Steuerung des Evoked-Sets der Anbieter bzgl. des Angebots produktbegleitender Dienstleistungen zu vermeiden. Erste explorative Vermutungstatbestände sollen an dieser Stelle systematisch im Kontext des Komparativen Konkurrenzvorteils (KKV[®]) dargestellt werden. Die Ergebnisse, die aus einer offenen CATI-Befragung mit 100 Anbietern aus dem Maschinen- und Anlagenbau resultieren, machen unter anderem deutlich, dass der Dienstleistungskatalog deutlich kleiner ausfällt, wenn die Befragten ungestützt nach den produktbegleitenden Dienstleistungen befragt werden, die ihnen spontan einfallen. Dieses Ergebnis legt die Vermutung nahe, dass für viele Unternehmen bereits die Abgrenzung des Angebots produktbegleitender Dienstleistungen – und in Folge auch die optimierte Vermarktung – problematisch ist.

(2) Der KKV® als Navigator

Vielfach werden in der Praxis die Differenzierung des Kernproduktes sowie der Aufbau von Markteintrittsbarrieren als Gründe für das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen genannt ([1] Quelle: Homburg/Günther/Faßnacht (2000), S. 74). Beim Management produktbegleitender Dienstleistungen stellen jedoch – wie auch bei der Vermarktung der Kernprodukte – KKV®-Positionen sowie die Nutzung von KKV®-Potenzialen die dauerhafte Existenzgrundlage des Unternehmensbereiches sicher. Kundenorientierte und dienstleistende Industrieunternehmen verwenden daher den KKV® als Marktnavigator, um anhand der vier konstitutiven Subdimensionen des KKV®, die in Abbildung 1 dargestellt sind, eine Optimierung des Dienstleistungsportfolios vornehmen zu können. Folglich sollten sich Anbieter produktbegleitender Dienstleistungen bei der Ausgestaltung Ihres Dienstleistungsportfolios auf aus Kundensicht bedeutsame produktbegleitende Dienstleistungen konzentrieren, bei denen die zentralen Leistungsvorteile gegenüber den Wettbewerbern vom Kunden auch wahrgenommen werden. Die zeitliche Konstanz des Wettbewerbsvorteils sollte aus Anbietersicht eine Verteidigungsfähigkeit bei diesen produktbegleitenden Dienstleistungen sicherstellen. Ferner sollte die Vermarktung dieser ausgewählten Dienstleistungen zumindest langfristig ein ausreichendes Erlös- und Einzahlungsüberschusspotenzial generieren, um der Wirtschaftlichkeitsforderung des KKV® zu genügen. Kurzum sollte aus Anbietersicht eine Konzentration auf aus Kundensicht bedeutsame und durch die kommunikative Unterstützung mit einem wahrgenommenen Vorteil ausgestattete produktbegleitende Dienstleistungen mit Kernkompetenz und ausreichendem Profit erfolgen. Operative Auswirkungen für die optimierte Vermarktung von produktbegleitenden Dienstleistungen sollen im Folgenden anhand der vier genannten Perspektiven ausgeführt werden.

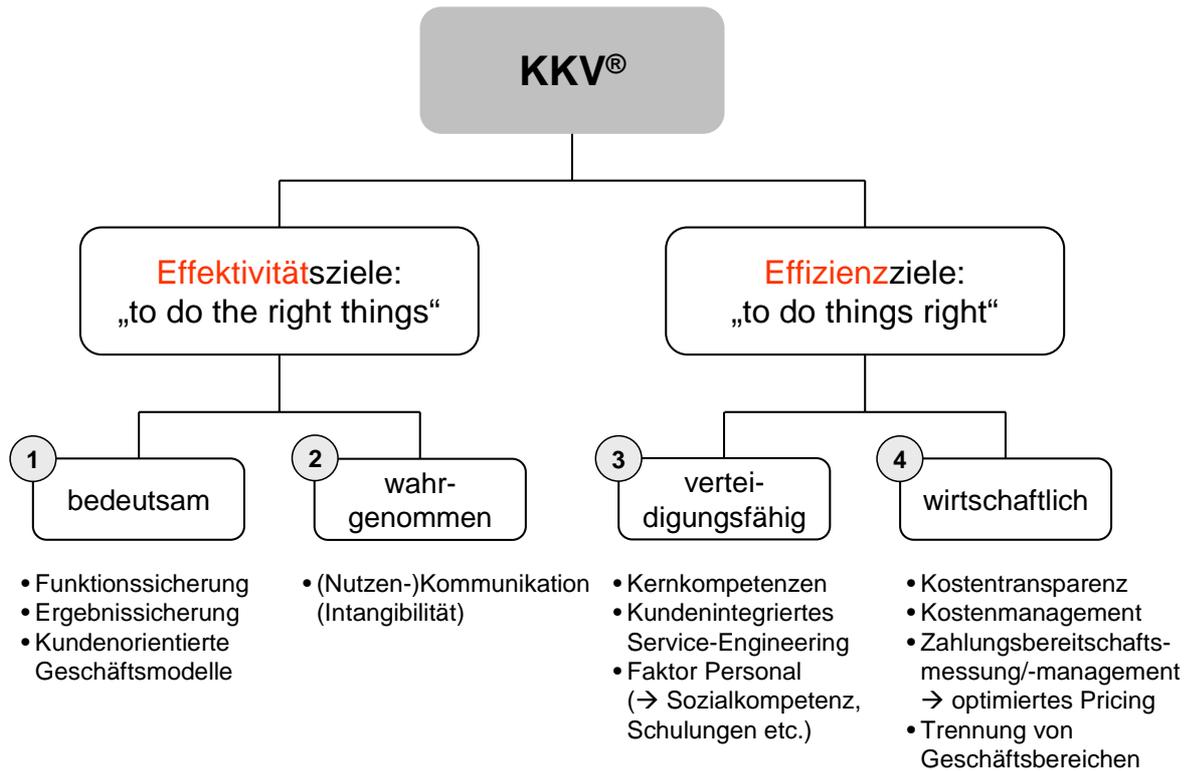


Abbildung 1: Der KKV® bei der Vermarktung von produktbegleitenden Dienstleistungen; [2] Quelle: in Anlehnung an Backhaus/Voeth (2006), S. 25.

(3) Ausgestaltung der Dimensionen des KKV[®]

(3.1) Bedeutsamkeit

Als Grundvoraussetzung für das Zustandekommen eines KKV[®] müssen die angebotenen produktbegleitenden Dienstleistungen aus Kundenperspektive subjektiv bedeutsame und somit wichtige Kaufmerkmale adressieren. Identifiziert beispielsweise ein industrieller Produzent innerhalb seines Produktionsprozesses auf einer zugekauften Maschine einen wirtschaftlich bedeutsamen Engpass, so kann dieser Engpass für den Hersteller der Maschine Ansatzpunkte für den zusätzlichen Verkauf einer produktbegleitenden Dienstleistung darstellen. Die Sicherung der Maschinenfunktion sowie des Maschinenoutputs wäre in diesem Fall folglich ein guter Bezugspunkt für das Angebot einer bedeutsamen produktbegleitenden Dienstleistung. Der Ausgestaltung des Geschäftsmodells, z. B. einer kundenindividuellen Bündelung der Dienstleistungen mit dem Kernprodukt in Verbindung mit innovativen Pricing-Systemen, kommt dabei eine wesentliche Bedeutung zu.

In Abbildung 2 sind die derzeit meist genannten produktbegleitenden Dienstleistungen dargestellt, die nach Einschätzung der Anbieter aus Kundensicht besonders bedeutsam sind. Einen höheren Aussagegehalt wird diese Einschätzung sicherlich erst im Anschluss an die Nachfragerbefragung erhalten, die innerhalb des ServPay-Projektes im Kalenderjahr 2008 durchgeführt werden wird.

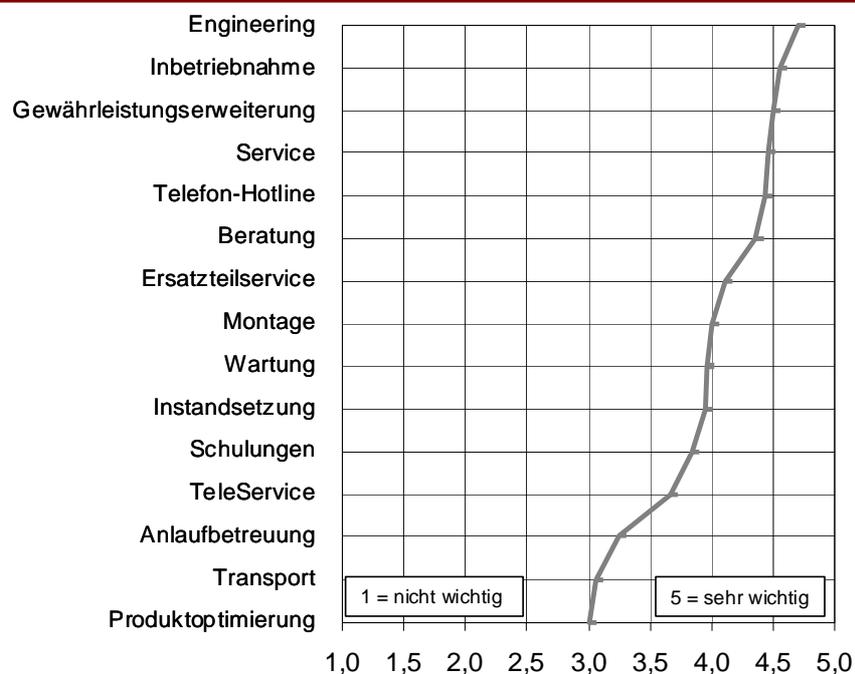


Abbildung 2: Anbieterseitige Schätzung: Derzeitige Wichtigkeit einzelner produktbegleitender Dienstleistungen aus Kundenperspektive; [3] Quelle: Backhaus/Frohs/Weddeling (2007), S. 10.

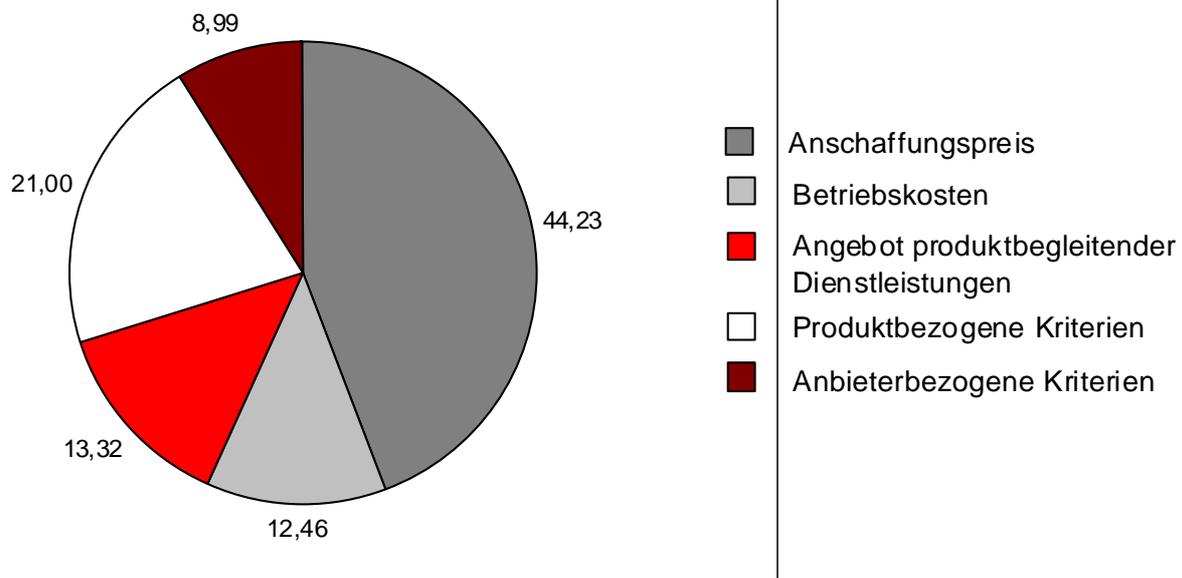


Abbildung 3: Anbieterseitige Schätzung: Wie bedeutsam sind einzelne Kriterien bei der Beschaffung von Kernprodukten aus Kundensicht; in %.

An dieser Stelle kann jedoch schon festgestellt werden, dass die Anbieter produktbegleitender Dienstleistungen die generelle Bedeutsamkeit dieser Dienstleistungen aus Kundensicht als relativ gering einschätzen. Aus Abbildung 3 wird deutlich, dass die Anbieter den Anschaffungspreis und die Betriebskosten mit insgesamt 57% als die wichtigsten Kriterien beim Kauf von Kernprodukten einschätzen, gefolgt von produktbezogenen Kriterien (wie der Qualität, Technik und Zuverlässigkeit) mit 21%. Die Bedeutung produktbegleitender Dienstleistungen und somit die Positionierung der Anbieter als ganzheitliche Lösungsanbieter wird bisher mit 13,3% als relativ wenig bedeutsam eingeschätzt. Eine stringente Konzentration auf bedeutsame produktbegleitende Dienstleistungen kann also bei einem als untergeordnet wichtig eingeschätzten Kriterium zumindest angezweifelt werden.

Der Schluss liegt nahe, dass viele Unternehmen die gezielte Steuerung ihres Dienstleistungs-Portfolios auf Basis der Bedeutsamkeit einzelner Dienstleistungen vernachlässigen, wobei innerhalb der projektinternen Anbieterbefragung deutlich wurde, dass diese mangelnde Professionalisierung kein Branchen-, sondern ein unternehmensspezifisches Problem ist, welches jedoch nicht von der Unternehmensgröße, sondern vom Stellenwert produktbegleitender Dienstleistungen im Unternehmen abhängig ist ([3] Quelle: Backhaus/Frohs/Weddeling (2007), S. 7). Es gibt zahlreiche Unternehmen, bei denen produktbegleitende Dienstleistungen bereits jetzt einen signifikanten Anteil am Gesamtumsatz ausmachen, der Großteil der Unternehmen findet sich jedoch unterhalb des errechneten Mittelwertes von 23,3% wieder, wobei die Unternehmen mit einem absoluten Anteil zwischen 1% und 10% klar dominieren ([3] Quelle: Backhaus/Frohs/Weddeling (2007), S. 5).

Dass eine Konzentration auf die Vermarktung produktbegleitender Dienstleistungen allerdings durchaus lukrativ sein kann, zeigt Abbildung 4. Hier wird deutlich, dass Unternehmen, die einen nennenswerten Teil ihres Umsatzes aus der Vermarktung von produktbegleitenden Dienstleistungen erwirtschaften, damit häufig eine Rendite erzielen, die oberhalb der Rendite des Kernproduktes liegt.

Die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager führt bei der Erbringung der produktbegleitenden Dienstleistungen...

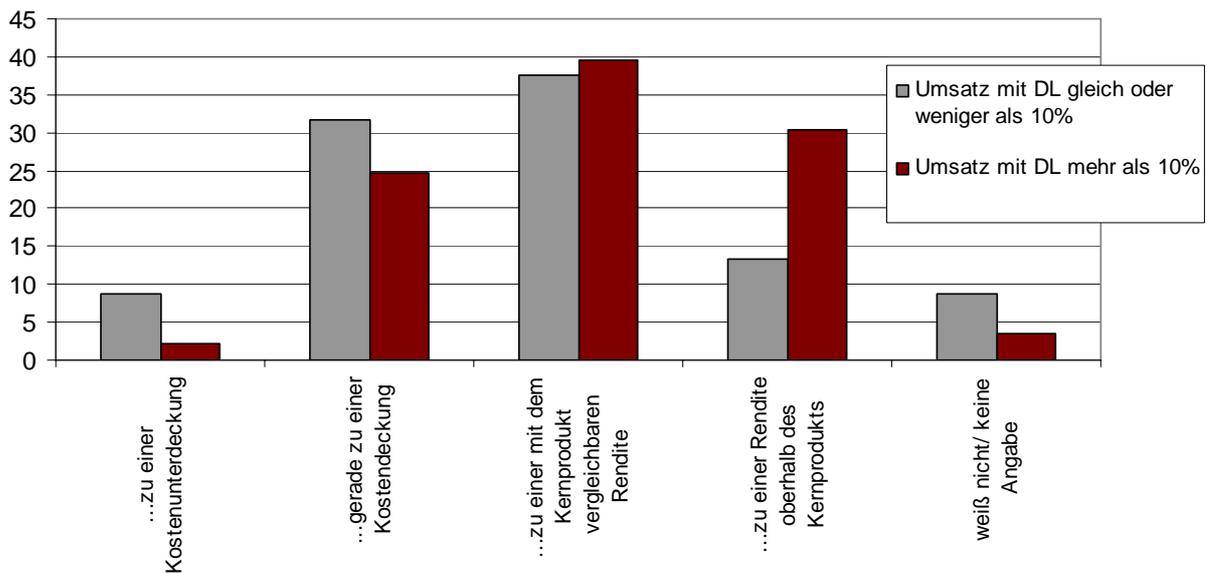


Abbildung 4: Gruppenvergleich: Profitabilität produktbegleitender Dienstleistungen bei Konzentration vs. Vernachlässigung des Dienstleistungsportfolios; in %; Quelle: Eigene Darstellung.

(3.2) Wahrnehmung

Um die Wahrnehmungsdimension des KKV[®] zu erfüllen, müssen die Leistungsvorteile einer produktbegleitenden Dienstleistung vom Nachfrager auch als solche erkannt werden. Der Nachfrager muss folglich subjektiv davon überzeugt sein, dass der ausgewählte Anbieter über einen Leistungsvorteil (sowohl gegenüber einer selbsterstellten Leistung als auch gegenüber allen Konkurrenten) bei einem für ihn bedeutsamen Merkmal verfügt, wobei diese subjektive Kundenwahrnehmung nicht zwingend mit der technisch-objektiven Ausgestaltung der Dienstleistungen übereinstimmen muss. Der kommunikativen Beeinflussung des Nachfragers kommt also aus Anbietersicht insbesondere bei produktbegleitenden Dienstleistungen, die aus theoretischer Sicht einen hohen Anteil an Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften aufweisen ([4] Quelle: vgl. z.B. Corsten (2001)), eine große Bedeutung zu.

Weitreichende Konsequenzen der Wahrnehmung zeigen sich z. B. in der mangelnden Zahlungsbereitschaft der Nachfrager für produktbegleitende Dienstleistungen, die häufig als Haupthemmnis bei der Vermarktung produktbegleitender Dienstleistungen angeführt wird ([3] Quelle: Backhaus/Frohs/Weddeling (2007), S. 14). Die in der Vergangenheit durch die Anbieter in einem stark ausgeprägten Käufermarkt antrainierte Wahrnehmung, dass Dienstleistungen kostenlos zum Kernprodukt dazugegeben werden, lässt sich heute nur sehr schwer revidieren. Bei bereits seit langer Zeit angebotenen, insbesondere aber bei innovativen produktbegleitenden Dienstleistungen ohne gewachsene Erwartungshaltung besteht daher beim Anbieter die Aufgabe, Zahlungsbereitschaften durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen aktiv aufzubauen. Eine Möglichkeit, diese Kommunikation systematisch zu gestalten, ist der so genannte Value Calculator, dessen Ausgabebildschirm am Beispiel der Wartung eines Kompressorschlauches in Abbildung 5 beispielhaft dargestellt ist. Mit Hilfe dieses Instruments wird dem Kunden auf Basis von Marktforschungsdaten, Rechenalgorithmen und eigenen Angaben der monetäre zeitraumbezogene Nutzen der Inanspruchnahme einer produktbegleitenden Dienstleistung vorgerechnet ([5] Quelle: vgl. Backhaus/Weddeling (2007), S. 84-86). Der angegebene Nutzen bietet dem Nachfrager bei Verwendung in einem Verkaufsgespräch einen Referenzpunkt für die eigene Zahlungsbereitschaft und ist bei vorhandener Glaubwürdigkeit des Anbieters in der Lage, das Kaufrisiko beim Nachfrager zu verringern und somit die Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme einer Dienstleistung zu erhöhen.

Sofern auch eine aktive Kommunikation bei „klassischen Dienstleistungen“, die vom Nachfrager in jedem Fall verlangt werden und bei denen nur selten eine Differenzierungsmöglichkeit gegenüber dem Wettbewerber gegeben ist, nicht zu einem deutlichen Aufbau von Zahlungsbereitschaften führt, ist bei diesen Dienstleistungen bei mangelhafter Wirtschaftlichkeit ein Relaunch (oder im Extremfall ein Outsourcing) ernsthaft zu prüfen.

VALUE CALCULATOR

Einführung Unternehmensprofil Lösung Einschätzung **Analyse** Nächste Schritte

Wertschöpfung insgesamt p.a. 100 - 150 €
Dienstleistung: Wartung eines Kompressorschlauchs

Dies ist das geschätzte jährliche Mehrwertpotenzial für die erfolgreiche Wartung eines Kompressorschlauchs für einen Farbkompressor basierend auf den von Ihnen eingegebenen Parametern.

Diese Wertberechnung basiert auf Kennzahlen von Drittanbietern und verwendet Benchmarks und Daten aus der Branche Maschinen- und Anlagenbau.

So funktioniert der Value Calculator

Zurück Weiter

Wartung eines Kompressorschlauchs	100 - 150 €
Kostenreduktion Zeiteinsparung • Instand gehaltener Kompressorschlauch ermöglicht konstant schnelle Bearbeitungszeit.	75 - 110 €
Kostenreduktion Stromverbrauch • Instand gehaltener Kompressorschlauch garantiert optimalen Stromverbrauch.	5 - 10 €
Kostenreduktion Materialverbrauch • Instand gehaltener Kompressorschlauch reduziert Materialschwind durch hohe Porosität.	20 - 30 €

Abbildung 5: Value Calculator: Zeitraumbezogene Kommunikation des Kundennutzens einer produktbegleitenden Dienstleistung; Quelle: Eigene Darstellung.

Ein weiteres zentrales Problem der Einschätzung und Beeinflussung der industriellen Nachfragerwahrnehmung ist die Mehrdimensionalität. Diese resultiert aus der Tatsache, dass sich beim Nachfrager im Falle des Kaufs eines Industriegutes oder einer produktbegleitenden Dienstleistung häufig ein Buying Center, also eine problembezogene Gruppe aus interagierenden Mitgliedern der Nachfragerorganisation ([6] Quelle: vgl. z. B. Hutt/Speh (2004)), bildet. Dabei sind bei den Mitgliedern des Buying Centers häufig heterogene Bedürfnisstrukturen festzustellen. Um auf der Wahrnehmungsdimension einen KKV[®] zu erzielen, müssen die Unternehmen folglich auch die Strukturen und Entscheidungsprozesse im Buying Center analysieren. Hier stellt sich für den Anbieter die Frage, in wessen Wahrnehmung der Kundenvorteil platziert werden soll und ob eine differenzierte Kommunikation erforderlich ist. In unserer Pilotuntersuchung haben nur 25% der Hersteller angegeben, intensiv Informationen über die Zusammensetzung des Buying Centers für produktbegleitende Dienstleistungen zu sammeln, obwohl aus einer verbesserten Informationsbeschaffung eine verbesserte Wettbewerbsposition resultieren könnte ([3] Quelle: Backhaus/Frohs/Weddeling (2007), S. 23). Hier ist folglich ein weiterer Ansatzpunkt für ein verbessertes Dienstleistungsmanagement zu sehen.

(3.3) Verteidigungsfähigkeit

Um einen KKV[®] dauerhaft erreichen und sichern zu können, muss dieser eine gewisse zeitliche Konstanz aufweisen. Somit bieten nur solche produktbegleitenden Dienstleistungen einen langfristigen Wettbewerbsvorteil, die nicht unmittelbar imitierbar sind. Produktbegleitende Dienstleistungen zeichnen sich in diesem Punkt durch das Spannungsfeld „mangelnde Patentierbarkeit“ versus „personelles Know-how“ aus. Steht die mangelnde Patentierbarkeit einer Dienstleistung der Verteidigungsfähigkeit grundsätzlich entgegen, so verhindert ein langfristig aufgebautes personales Know-how sowie eine hohe Sozialkompetenz des Personals – in wesentlich stärkerem Maße als bei der ausschließlichen Vermarktung des Kernproduktes – eine rasche Imitierbarkeit der personalintensiven Dienstleistungen. Schulungen und Investitionen in den Faktor Personal können folglich eine qualitativ hochwertige Erbringung und somit grundsätzlich die Verteidigungsfähigkeit des Dienstleistungsprozesses und –ergebnisses sicherstellen.

Daneben liegt ein weiterer Ansatzpunkt für die Verteidigungsfähigkeit in der Ausgestaltung und Entwicklung der produktbegleitenden Dienstleistung an sich und somit im Aufbau einer zeitlichen Pionierposition begründet. Erfolgversprechend ist hier vor allem ein systematisches und kundenorientiertes Service-Engineering, das in unterschiedlichsten Ausgestaltungsformen in der Literatur diskutiert, aber in der Praxis noch unzureichend umgesetzt wird ([7] Quelle: vgl. z. B. Bullinger/Scheer (2006)). Eine zeitliche Pionierposition bei der Vermarktung einer innovativen Dienstleistung in Verbindung mit einem qualitativ hochwertigen Prozess(-ergebnis) kann somit als der zentrale Erfolgsfaktor der Verteidigungsfähigkeit angesehen werden.

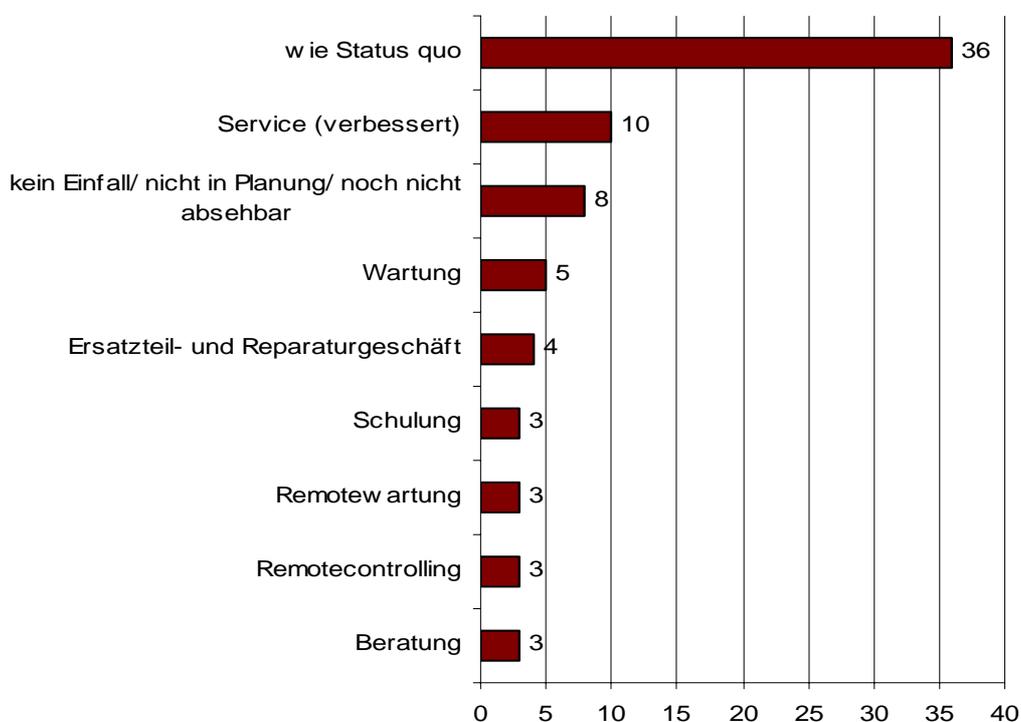


Abbildung 6: In 5 Jahren relevante produktbegleitende Dienstleistungen; Anzahl Nennungen; [3] Quelle: Backhaus/Frohs/Weddeling (2007), S. 29.

Bei einer Vielzahl von Unternehmen besteht hierbei allerdings akuter Handlungsbedarf, zumal sich die Wichtigkeiten einzelner Dienstleistungen in Zukunft in Richtung innovativer Dienstleistungen und individueller Lösungen verschieben werden ([3] Quelle: Backhaus/Frohs/Weddeling (2007), S. 28). 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, jedoch wird in Abbildung 6 sichtbar, dass die notwendigen Anpassungen nur unzureichend umgesetzt werden.

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 gewachsene Erwartungshaltung der kostenlosen Erbringung beim Nachfrager besteht. Hier wäre extremes Differenzierungspotenzial gegenüber dem Wettbewerber durch die Belegung einer Pionierposition vorhanden, welches bei einem aktiven Zahlungsbereitschaftsmanagement zu vielversprechenden Renditen führen könnte.

(3.4) Wirtschaftlichkeit

Neben der Verteidigungsfähigkeit muss bei der Erbringung produktbegleitender Dienstleistungen als weitere Effizienzbedingung die Wirtschaftlichkeit erfüllt sein. Die im Wettbewerbsvergleich bessere Bedürfnisbefriedigung des Kunden muss folglich von einem Anbietervorteil flankiert werden. Ein relativer Kundenvorteil wird somit erst dann zu einem KKV[®], wenn er den Wirtschaftlichkeitsanforderungen gerecht wird und zumindest kostendeckend erbracht werden kann.

Um die Wirtschaftlichkeitsprämisse sicherzustellen, 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. Hier gilt es aus Sicht des Anbieters, zunächst einmal eine ausreichende Kostentransparenz (z. B. auf Basis einer vereinfachten Prozesskostenrechnung ([8] Quelle: vgl. z. B. Roth (2003), S. 46-57)) zur Bestimmung der Preisuntergrenze für die Erbringung einer Dienstleistung herzustellen. Darüber hinaus kann ein dynamisches Kostenmanagement zu einer Optimierung der Kostenstruktur sowie der Mittelverwendung (z. B. durch das Target Costing ([9] Quelle: vgl. z. B. Seidenschwarz (1993)) beitragen.
- 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 bereits erwähnte Value Calculator, mit dem ein Anbieter annäherungsweise nachweisen kann, dass der Einsatz einer bestimmten produktbegleitenden Dienstleistung zu Einspareffekten beim Kunden führt, die den Preis überkompensieren.

Die von uns befragte Pilotgruppe sieht zwar die erste strategische Vorgehensweise der Kostenorientierung bei der Erbringung von produktbegleitenden Dienstleistungen als notwendig an, setzt das Postulat der Abschöpfung von Zahlungsbereitschaften jedoch nur unzureichend um, wie Abbildung 7 zeigt. Zudem zeigt sich auch hier, dass zahlreiche Unternehmen bei der Bepreisung produktbegleitender Dienstleistungen noch intuitiv vorgehen oder im Extremfall keine Bepreisung vornehmen, so dass auch hier Handlungsbedarf geboten ist.

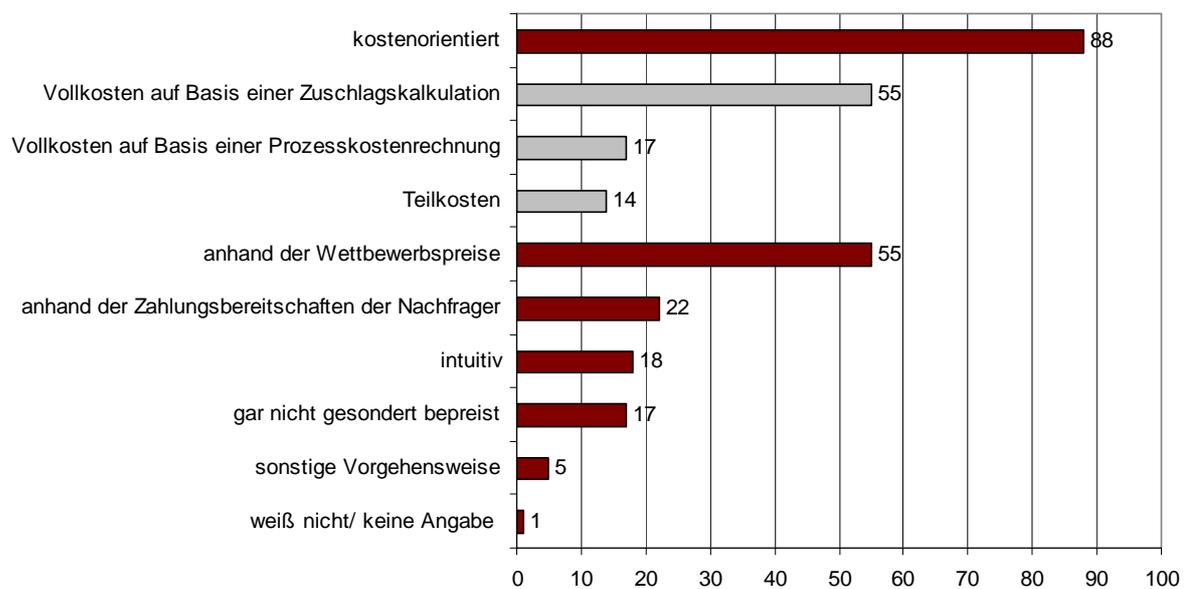


Abbildung 7: Methoden zur Preisbestimmung bei pbDL; Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich

Bei der Auswertung der Ergebnisse wurden zudem Rückwirkungen zur KKV[®]-Dimension „Wahrnehmung“ deutlich. Ein Teil der Anbieter im Maschinenbau kalkuliert die Kosten produktbegleitender Dienstleistungen explizit, schlägt die Kosten dieser Dienstleistung dann aber auf den Preis des Kernproduktes auf, ohne die Dienstleistung separat in der Rechnung auszuweisen. Damit wird die Dienstleistung vom Nachfrager wiederum als kostenlos wahrgenommen, wodurch die oben geschilderte Problematik der langfristig gewachsenen Kundenerwartung weiter verstärkt wird. Eine – und die aus Sicht einiger Experten einzige – Lösungsmöglichkeit stellt hier die organisationale Trennung von Service- und Produktbereich dar, um so durch interne Verrechnungspreise den Produktbereich zu einer Inrechnungstellung der Dienstleistungen und den Servicebereich zu einer Konzentration auf wirtschaftlich lukrative Dienstleistungen zu zwingen.

(4) Zusammenfassung und Ausblick

Die Ergebnisse der Anbieterbefragung im Maschinen- und Anlagenbau haben gezeigt, dass das Management produktbegleitender Dienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau häufig noch vernachlässigt wird, obwohl aus diesem Geschäft überproportional hohe Renditen resultieren können. Für die Optimierung des Dienstleistungsgeschäfts – und damit auch für die Verbesserung der Unternehmensrenditen – steht der KKV[®] mit seinen in der Gesamtheit zu betrachtenden vier operationalen Dimensionen als Marktnavigator zur Verfügung.

Aus der integrativen Betrachtung der vier Dimensionen wurde deutlich, dass insbesondere ein systematisches und kundenorientiertes Durchdringen des Dienstleistungsportfolios (Bedeutsamkeit; Service-Engineering) mit einer verstärkten kommunikativen Unterstützung für das Management produktbegleitender Dienstleistungen von hoher Bedeutung ist. Die Wirtschaftlichkeitsperspektive, die auch aus Dienstleistungssicht einige besondere Herausforderungen aufweist, sollte demgegenüber stets Maxime des unternehmerischen Handelns sein.

Innerhalb des Projektes ServPay soll im Folgenden zunächst ein noch tieferes Verständnis für die Verhaltensweise von Anbietern produktbegleitender Dienstleistungen gewonnen werden. Zudem ist im Rahmen des Projektes eine breit angelegte Nachfragerbefragung geplant, die zur Ermittlung von Zahlungsbereitschaften und somit zur weiteren Beleuchtung der Wirtschaftlichkeitsdimension dienen soll. Die integrierte Betrachtung beider Perspektiven wird dann – unter Rückgriff auf das Konstrukt des KKV[®] – weitere Ansatzpunkte für ein optimiertes Management produktbegleitender Dienstleistungen liefern.

Zentrale Ergebnisse des Projektes können jederzeit auf der projekteigenen Internetseite <http://www.servpay.de> abgerufen werden.

Literaturverzeichnis

- [1] HOMBURG, C./GÜNTHER, C./FAßNACHT, M. (2000), Die Industrie muss ihren Service aktiv vermarkten, in: Absatzwirtschaft, Nr. 10/2000, S. 74-85.
- [2] BACKHAUS, K./VOETH, M. (2007), Industriegütermarketing, 8. Auflage.
- [3] BACKHAUS, K./FROHS, M./WEDDELING, M. (2007), Produktbegleitende Dienstleistungen zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Arbeitspapier Nr. 2 in der Reihe "ServPay - Zahlungsbereitschaften für Geschäftsmodelle produktbegleitender Dienstleistungen", Betriebswirtschaftliches Institut für Anlagen und Systemtechnologien, online abrufbar unter <http://www.servpay.de>.
- [4] CORSTEN, H. (2001), Dienstleistungsmanagement, 4. Auflage.
- [5] 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.
- [6] HUTT, M. D./SPEH, T. W. (2004), Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets, 8. Auflage.
- [7] BULLINGER, H.-J./SCHEER, A.-W. (2006), Service-Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, 2. Auflage.
- [8] ROTH, O. (2003), Pragmatische Ansätze der Prozesskostenrechnung zum effizienten Kostencontrolling produktbegleitender Dienstleistungen, in: KINKEL, S./JUNG ERCEG, P./LAY, G. (Hrsg.), Controlling produktbegleitender Dienstleistungen - Methoden und Praxisbeispiele zur Kosten- und Erlössteuerung, S. 46-58.
- [9] SEIDENSCHWARZ, W. (1993), Target Costing: marktorientiertes Zielkostenmanagement.



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>