



Kompetenzzentrum
Innovation und
Marktorientierte
Unternehmensführung

A r b e i t s b e r i c h t

Nr. 17 / 2007

Herausgeber:

Prof. Dr. Manfred König

Prof. Dr. Rainer Völker

Holger Schaaf / Eileen Wolf

*Status Quo des Dienstleistungsmanagements bei KMU
– eine explorative Analyse*

Copyright 2007

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung bedarf der Genehmigung der Herausgeber

STATUS QUO DES DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENTS BEI KMU – EINE EXPLORATIVE ANALYSE

Inhalt

1	PROBLEMSTELLUNG	5
2	FORSCHUNGSDESIGN	11
2.1	Ablauf der Marketingforschung	11
2.2	Forschungsdesign.....	12
2.2.1	Primärerhebung.....	12
2.2.2	Teilerhebung.....	12
2.3	Die Erhebungsmethode – das Experteninterview	15
2.4	Datengewinnung	15
3	DATENANALYSE UND ERGEBNISSE	20
3.1	Analyseverfahren	20
3.2	Darstellung der Ergebnisse – Beantwortung der Forschungsfragen	21
4	IMPLIKATIONEN FÜR DIE PROFESSIONALISIERUNG DER ENTWICKLUNG UND VERMARKTUNG KUNDENUNTERSTÜTZENDER DIENSTLEISTUNGEN BEI KMU.....	40
4.1	Einleitung.....	40
4.2	Dienstleistungsangebot.....	40
4.3	Potentiale und Chancen.....	41
4.4	Dienstleistungsentwicklung.....	44
4.5	Dienstleistungsvermarktung.....	45
4.6	Schlussfolgerungen aus der Untersuchung	46
5	LITERATUR	47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufteilung kunden- und produktunterstützender Dienstleistungen / Eigene Darstellung.....	6
Abbildung 2: Übersicht der Forschungsfragen	10
Abbildung 3: Ablaufplan der Marketingforschung.....	11
Abbildung 4: Branchenverteilung der befragten Unternehmen.....	14
Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Leitfadenkonstruktion und Pretest.....	18
Abbildung 6: Phasenmodell der qualitativen Inhaltsanalyse.....	20
Abbildung 7: Momentanes Angebot kundenunterstützender Dienstleistungen.....	23
Abbildung 8: Resonanz der Kunden auf Value Added Services	24
Abbildung 9: Entwicklung von kundenunterstützenden Dienstleistungen	25
Abbildung 10: Kommunikation des Serviceangebots	26
Abbildung 11: Verpreisung von Value Added Services	27
Abbildung 12: Gründe für Nicht-Verpreisung von Value Added Services	28
Abbildung 13: Verpreisung von Value Added Services	29
Abbildung 14: Umsatzanteil von Value Added Services	30
Abbildung 15: Potentiale kundenunterstützender Dienstleistungen.....	31
Abbildung 16: Pläne von KMU zur Angebotsausweitung von Value Added Services	32
Abbildung 17: Einschätzung des Kundenbedarfs nach weiteren Value Added Services	33
Abbildung 18: Einschätzung des Konkurrenzangebots von Value Added Services.....	34
Abbildung 19: Zukünftige Bedeutung von Value Added Services.....	35
Abbildung 20: Chanceneinschätzung einer separaten Verpreisung von Value Added Services.....	36
Abbildung 21: Voraussetzungen für eine separate Verpreisung von Value Added Services	37
Abbildung 22: Kritische Erfolgsfaktoren	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verteilung der Interviewpartner nach der Mitarbeiterzahl.....	14
Tabelle 2: Übersicht über kundenunterstützende Dienstleistungen.....	21
Tabelle 3: Übersicht über kundenunterstützende Dienstleistungen.....	22
Tabelle 4: Überblick über Branchenspezifika im Hinblick auf Value Added Services	41
Tabelle 5 Branchenspezifika „Verarbeitendes Gewerbe“	41
Tabelle 6: Branchenspezifika „Energie- und Wasserversorgung“	42
Tabelle 7: Branchenspezifika „Baugewerbe“	42
Tabelle 8: Branchenspezifika „Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen“	43
Tabelle 9: Value Added Services und Branchenpotential.....	43

1 Problemstellung

Der steigende Beitrag von Dienstleistungen zum Bruttosozialprodukt in den Industrieländern war in den letzten Jahren unumstritten, so dass der Dienstleistungssektor heute in vielen Ländern eine zentrale wirtschaftliche Rolle einnimmt.¹ In den letzten Jahren erschienen zahlreiche Beiträge, die zeigen, dass es für Unternehmen sehr erfolgsversprechend sein kann, vermehrt zusätzliche Dienstleistungen um das Produktgeschäft (produktunterstützende Dienstleistungen) herum aufzubauen oder als eigenständige Kernleistungen (kundenunterstützende Dienstleistungen) zu vermarkten.²

Ehemals klassische Hardwarehersteller wie BASF, Heidelberger Druckmaschinen AG oder DaimlerChrysler wandeln sich mit Erfolg teilweise oder sogar mehrheitlich zu Serviceanbietern.³ Solche Unternehmen schöpfen diejenigen Dienstleistungspotentiale aus, welche sich entlang des gesamten Produktlebenszyklus ihrer Sachgüter direkt oder indirekt aufzeigen, indem sie ihre Kunden vermehrt in deren Geschäftsmodellen unterstützen⁴. Dabei nutzen die Unternehmen ihr gesammeltes Produkt-, Prozess-, Marktwissen, ihre vorhandenen Humanressourcen und ihr Finanzpotential aus, um Dienstleistungen wie z. B. Engineering, Finanzierungs- und Beratungsleistungen, Prototyping, Wartung oder Ersatzteilmanagement professionell anzubieten.⁵ Der Verkauf eines Industriegutes eröffnet vielfältige Dienstleistungspotentiale und ermöglicht ein gezieltes Cross Selling von Dienstleistungen entlang dessen Lebenszyklus.

Die Dienstleistungen nehmen auch bei kleinen und mittleren Unternehmen eine neue Rolle ein. Dort sind Dienstleistungen nicht mehr nur ein notwendiges Übel zur Sicherstellung der Funktionstüchtigkeit von Gütern, noch dienen sie nur als Verkaufshilfen und Wettbewerbsinstrumente, welche den Sachgütern gratis, als Zusatzleistungen, angehängt werden.⁶ Bestehende Dienstleistungen und Dienstleistungspotentiale können gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen zu lukrativen, neuen Geschäftsfeldern führen und zur Unternehmensdifferenzierung beitragen.⁷

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen kunden- und produktunterstützenden Dienstleistungen. Die kundenunterstützende Dienstleistung wird am Kunden, zur Unterstützung seiner

¹ Gebauer 2004, S. 1; Rüttgers 1999, S. 3 ff., Maleri 1997

² Dietrich 2004, S. 10 ff.; Simon 2003, S. 5; Belz et al. 1997, S. 14 ff; Töpfer 1996, S. 33

³ Wise und Baumgartner 1999, S. 136; Olivia 2000, S. 7

⁴ Wise und Baumgartner 1999, S. 134

⁵ Dietrich 2004, S. 12

⁶ Simon 2003, S. 6

⁷ Müller 1995, S. 1

Aktivitäten und Geschäftsziele, und nicht primär an dessen Sachgütern erbracht. Die produktunterstützenden Dienstleistungen, bei welchen die Dienstleistung primär am Sachgut selbst erbracht wird, hat zum Ziel, die Funktionstüchtigkeit des Sachguts sicher zu stellen oder dem Kunden die Funktionalitäten des Sachguts zugänglich zu machen.⁸

In der folgenden Darstellung werden einige Beispiele genannt:



Abbildung 1: Aufteilung kunden- und produktunterstützender Dienstleistungen / Eigene Darstellung

Während die klassisch technologische Differenzierung bei Gütern selten längerfristig aufrecht erhalten werden kann und zudem vom Markt immer weniger wahrgenommen wird und gleichzeitig die zur Differenzierung eingesetzten produktunterstützenden Dienstleistungen aufgrund ihrer Nachahmbarkeit nicht mehr wie erwünscht greifen, eröffnen sich vor allem bei kundenunterstützenden Dienstleistungen neue Chancen.⁹ Denn die kundenunterstützende Dienstleistung ist, im Gegensatz zur produktunterstützenden Dienstleistung, unabhängig von einem Produkt und dessen Technologie. Eine kundenunterstützende Dienstleistung basiert damit nicht auf einer Technologie im Produkt- bzw. Technologielebenszyklus, sondern auf dem allgemeinen Know-how eines Unternehmens. Der Vorteil der kundenunterstützenden Dienstleistung liegt demnach darin, dass das allgemeine Know-how eines Unternehmens, im Gegensatz zur Technologie die für jeden am Markt erhältlich ist, nur sehr schwer imitierbar

⁸ Dietrich 2004, S. 40, Matthieu 2001, S. 40

⁹ Dietrich 2004, S. 13, Gebauer 2004, S. 7

ist. Darüber hinaus ist es für ein Unternehmen relativ leicht, auf der Grundlage des eigenen Know-hows Differenzierungsvorteile zu schaffen, die das eigene Produkt, d.h. die eigene Dienstleistung von den Konkurrenzprodukten langfristig unterscheidet. Zudem ist die kundenunterstützende Dienstleistung unabhängig vom Produkt- bzw. Technologielebenszyklus.¹⁰ Auch viele kleine und mittlere Unternehmen verfügen grundsätzlich über wesentliche Kompetenzen und Erfahrungen, die über das reine Produkt Know-how bezüglich ihrer eigenen Güter hinausgehen.

Trotz des beschriebenen Nutzens und der skizzierten Differenzierungsmöglichkeiten ist die erfolgreiche Transformation von Kompetenzen und Erfahrungen in Form von Dienstleistungen die am Markt angeboten werden können sehr schwierig und verkörpert insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen eine große Herausforderung.¹¹ Kleinen und mittleren Unternehmen gelingt es oftmals nicht eine rentable Dienstleistung zu entwickeln. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass bei zu hohen Kosten zu geringe Umsätze erzielt werden.¹² Die unzureichenden Umsätze durch Dienstleistungen konnten in verschiedenen Studien bestätigt werden. So zeigen aktuelle Umfragen, dass nur bei knapp 50% aller befragten kleinen und mittleren Unternehmen der Anteil des Umsatzes im Dienstleistungsbereich am Gesamtumsatz des Unternehmens die Grenze von 10% übersteigt.¹³ Andere Studien illustrieren, dass die Umsatzanteile von durchschnittlich 13% im Jahre 1991 auf 18% im Jahre 2001 gesteigert werden konnten. Die Steigerung von 5% bleibt jedoch hinter den Erwartungen der meisten Unternehmen weit zurück.¹⁴

Die Gründe für diese unbefriedigende Entwicklung entstammen verschiedenen praktischen Problemen des Dienstleistungsmanagements bei kleinen und mittleren Unternehmen. Hierzu zählen beispielsweise:

- Die unzureichende Nutzenwahrnehmung durch den Kunden aufgrund ungenügender Kommunikation und Vermarktung der Dienstleistungen,
- die fehlende Kostentransparenz über Dienstleistungen,
- die undifferenzierte Dienstleistungsgestaltung,
- die Sortimentsvielfalt und Dienstleistungsexplosion,
- die schlechte Verrechenbarkeit von Dienstleistungen und

¹⁰ Sontow 1998, S. 20

¹¹ Oliva und Kallenberg 2003, S. 161 f.

¹² Friedli et al. 2001, S. 37 ff.

¹³ Homburg et al. 2000, S. 16

¹⁴ Oliva und Kallenberg 2002, S. 3

- die signifikante Diskrepanz zwischen den anvisierten Zielen im Dienstleistungsbereich und den zu schaffenden Voraussetzungen.¹⁵

Ursächlich für die Entstehung dieser Problemfelder ist, dass die Bedeutung von Dienstleistungen zwar in den meisten Unternehmen erkannt wurde, der Professionalisierungsgrad des Dienstleistungsmanagements jedoch besonders in kleinen und mittleren Unternehmen weit hinter den Anforderungen zur erfolgreichen Umsetzung der Entwicklungsperspektiven zurück bleibt.

Um ein für KMU praxisnahes Konzept zur Entwicklung und Vermarktung von kundenunterstützenden Dienstleistungen zu entwickeln ist es unerlässlich, die Spezifika von KMU nicht nur theoretisch zu beleuchten, sondern Daten im Hinblick auf die Themenstellung gezielt originär zu erheben. Dies geschah durch Experteninterviews in 20 kleinen und mittleren Unternehmen unterschiedlichster Branchen. Ziel war es, die zentralen Dienstleistungen, die kritischen Erfolgsfaktoren und die servicespezifischen Marktchancen zu erfragen. Um die Bereitstellung relevanter Daten zu gewährleisten, darf die Informationsbeschaffung nicht in einer unsystematischen Markterkundung münden, sondern sie muss systematisch, unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Untersuchungsmethoden und eines geplanten Untersuchungsprozesses vorgenommen werden.

Mit Hilfe dieser Untersuchung sollen die zentralen Dienstleistungen, die servicespezifischen Marktchancen und die kritischen Erfolgsfaktoren von kundenunterstützenden Dienstleistungen in kleinen und mittleren Unternehmen ermittelt werden. Um zu gewährleisten, Forschung im Sinne der Themenstellung zu betreiben, empfiehlt es sich mit Forschungsfragen zu arbeiten. Die Formulierung von Forschungsfragen und deren Beantwortung soll verhindern, dass irrelevante Forschungsziele anvisiert und unbrauchbare Informationen geliefert werden. Ein zweiter wesentlicher Aspekt dieser Vorgehensweise ist die Tatsache, dass durch das Stellen von Forschungsfragen ein komplexes Thema operationalisiert wird. Die Fragestellungen strukturieren das Forschungsproblem und konkretisieren die Aufgabenstellung. Für die Forscher ist es Aufgabe, diese Fragen am Ende des Marketingforschungsprozesses zu beantworten.

Die Autoren haben folgende Forschungsfragen ausgearbeitet und der Untersuchung zu Grunde gelegt:

¹⁵ Müller 1998, S. 18 ff.; Engelhardt und Reckenfeldbäumer 1999, S. 203 ff., Speth 2001, S. 1 ff., San-

1. Wie ist der aktuelle Stand bei kleinen und mittelständischen Unternehmen bezüglich kundenunterstützender Dienstleistungen?

2. Welche weiteren, zusätzlich zu den bereits angebotenen, kundenunterstützenden Dienstleistungen könnten aus Unternehmenssicht angeboten werden?

3. Welche (konkreten) Absichten/Pläne bestehen bei kleinen und mittelständischen Unternehmen weitere, zusätzlich zu den bereits angebotenen, kundenunterstützenden Dienstleistungen anzubieten?

4. Wie sehen die Marktchancen für Value Added Services bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (in den jeweiligen Branchen) aus?

5. Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren für kleine und mittelständische Unternehmen bei der Implementierung und Vermarktung von kundenunterstützenden Dienstleistungen?

Während die ersten drei Forschungsfragen das Unternehmen selbst betreffen (interne Faktoren), beziehen sich die beiden letzten Fragen in erster Linie auf die Gegebenheiten des Marktes (externe Rahmenbedingungen). Im Rahmen der Forschungsfragen erfolgt die Identifikation der zentralen Dienstleistungen, der branchenspezifischen Marktchancen und der kritischen Erfolgsfaktoren (siehe nachfolgende Abbildung).

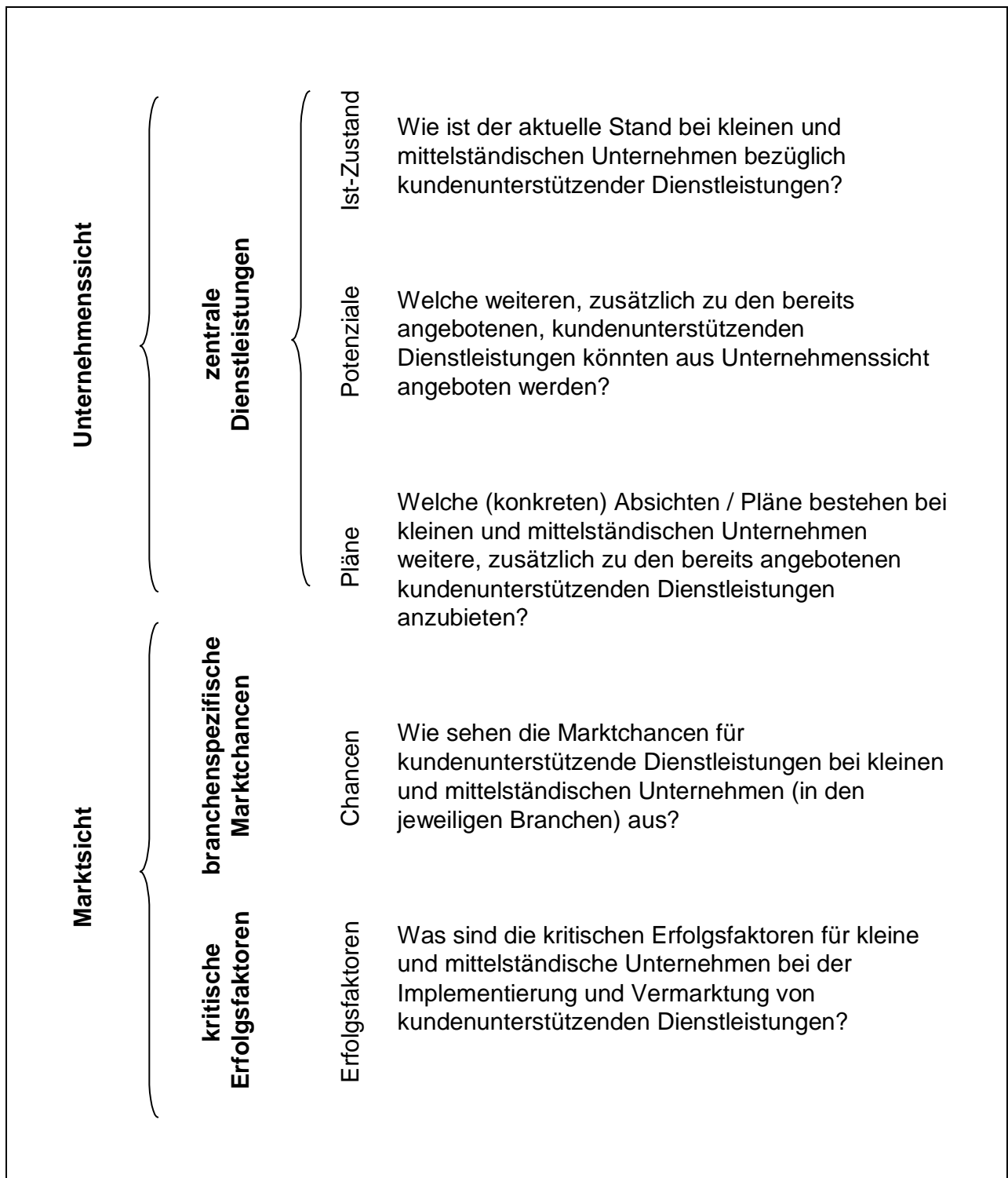


Abbildung 2: Übersicht der Forschungsfragen

2 Forschungsdesign

Ablauf der Marketingforschung

Jede planvoll angelegte Informationsgewinnung lässt sich als systematischer Prozess darstellen. Als Prozess kennzeichnet sie sich dadurch, dass sie verschiedene Stadien bzw. Phasen oder Schritte durchläuft. Jede einzelne Phase des Prozesses verlangt eine umfassende und genaue Planung, da Fehler und Versäumnisse, die in diesem Stadium begangen werden, nur sehr schwer zu beheben sind und unter Umständen zu einer Beeinträchtigung der Ergebnisse führen können.

Im Rahmen dieser Arbeit haben sich die Autoren dazu entschlossen, einem fünf Phasen umfassenden Ablaufplan zu folgen. Eine solche Einteilung erscheint zweckmäßig, da sie bei richtiger Definition der einzelnen Schritte sowohl vollständig ist als auch überschaubar und damit handhabbar bleibt. Abbildung 10 stellt den Ablaufplan dieser Arbeit dar.

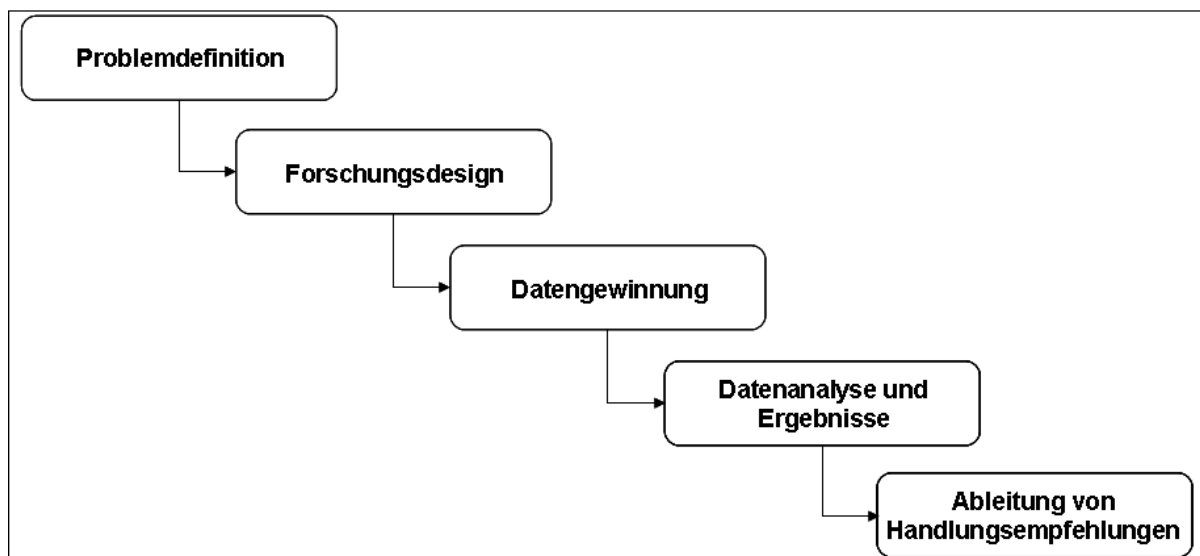


Abbildung 3: Ablaufplan der Marketingforschung

Forschungsdesign

2.1.1 Primärerhebung

Bei der Primärforschung handelt es sich um die Beschaffung von neuen Materialien aus dem Markt. Diese originäre Datengewinnung wird häufig auch als field research bezeichnet. Durch die Anwendung der Primärforschung in dieser Studie ergeben sich einige wesentliche Vorteile. Zunächst wird der Prozess der Informationsgewinnung durch die Forscher bestimmt. Dadurch werden ausschließlich Daten erhoben, die für das Forschungsproblem relevant sind. Außerdem besteht die Möglichkeit, die Erhebungsmethode zu dokumentieren. Dies ermöglicht die spätere Nachvollziehbarkeit der Studie. Ein entscheidender Vorteil ist die Aktualität des erhobenen Datenmaterials. Dadurch wird verhindert, dass Schlussfolgerungen im weiteren Verlauf des Marketingforschungsprozesses auf veraltetes Datenmaterial gestützt werden.

2.1.2 Teilerhebung

Um eine Teilerhebung durchzuführen, ist es notwendig eine Stichprobe aus der Grundgesamtheit zu ziehen. Ziel dieser Studie ist es, im Rahmen der Themenstellung erste Antworten auf die gestellten Forschungsfragen zu geben. Daher ist diese Untersuchung als explorativ anzusehen. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen soll in dieser Arbeit eine qualitative Datenerhebung mit Hilfe des Experteninterviews durchgeführt werden.

Bei dieser Methode werden vor der eigentlichen Datenerhebung Kriterien festgesetzt, nach denen die Stichprobe gebildet wird. Bei der Festlegung dieser Kriterien für die Auswahl konkreter Interviewpartner sind folgende Fragen hilfreich:

- Wer verfügt über die relevanten Informationen?
- Wer ist am ehesten in der Lage, präzise Informationen zu geben?
- Wer ist am ehesten bereit, Informationen zu geben?
- Wer von den Informanten ist verfügbar?

Entsprechend dieser vier Fragestellungen, ergeben sich vier Kriterien, die ein Fall erfüllen muss, wenn er als potentieller Interviewpartner gelten soll:

- er muss über Kenntnisse verfügen, die dazu geeignet sind im Hinblick auf die Forschungsfragen ausgewertet zu werden,
- er muss in der Lage sein, diese kommunizieren zu können,
- er muss willens sein, diese Kenntnisse dem Interviewer mitzuteilen,
- er muss für den Interviewer zugänglich sein.

Die Bestimmung der zu befragenden Informationsträger erfolgt unter Berücksichtigung dieser Kriterien aus einer Grundgesamtheit, die in der vorliegenden Untersuchung alle kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland umfasst. Zweites Auswahlkriterium ist, dass nur mit Personen, die Kenntnisse über nahezu alle Geschäftsprozesse und Kernkompetenzen des jeweiligen Unternehmens haben, Interviews durchgeführt werden. Dabei kommen vorzugsweise Mitglieder der Geschäftsleitung in Frage. In dieser Studie wurden insgesamt zwanzig Experten befragt. Zwölf der befragten Interviewpartner waren Mitglieder der Geschäftsleitung. Die anderen acht Befragten waren Mitarbeiter der Unternehmen, die ebenfalls über die geforderte Kenntnislage verfügten (z.B. Abteilungsleiter, Mitglieder des Führungskreises).

Die Gewinnung von Gesprächsteilnehmern für die Interviews stellte eine Herausforderung dar. Viele der kontaktierten Firmen gaben an, grundsätzlich nicht an Untersuchungen teilzunehmen oder aus zeitlichen Gründen kein Interesse an der Teilnahme zu haben. Daher muss berücksichtigt werden, dass diese Stichprobe nur einen Teil der Grundgesamtheit repräsentiert. Und zwar den Teil, der solchen Untersuchungen allgemein oder der Untersuchungen zum vorliegenden Thema aufgeschlossen gegenüber steht. 14 der interviewten Unternehmen sind in Rheinland-Pfalz ansässig, fünf in Baden-Württemberg und eines der Unternehmen hat seinen Sitz in Thüringen. Die Branchenzugehörigkeit der jeweiligen Unternehmen ist der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen. Diese Einteilung beruht auf der aktuellsten Version der „Klassifikation der Wirtschaftszweige“ durch das Statistische Bundesamt aus dem Jahre 2003.

Branchen (Anzahl der befragten Unternehmen)	
▪	Verarbeitendes Gewerbe (13)
▪	Ernährungsgewerbe und Tabakverarbeitung (1)
▪	Papier-, Verlags- und Druckgewerbe (2)
▪	Herstellung von chemischen Erzeugnissen (1)
▪	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren (1)
▪	Glasgewerbe, Herstellung von Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden (1)
▪	Metallerzeugung und -bearbeitung, Herstellung von Metallerzeugnissen (1)
▪	Maschinenbau (2)
▪	Herstellung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen; Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik (3)
▪	Fahrzeugbau (1)
▪	Energie- und Wasserversorgung (1)
▪	Elektrizitätserzeugung aus erneuerbaren Energieträgern und sonstigen Energiequellen mit Fremdbezug zur Verteilung (1)
▪	Baugewerbe (3)
▪	Sonstiges Ausbaugewerbe (1)
▪	Malerei- und Glasergewerbe (2)
▪	Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen (3)
▪	Softwareberatung und -entwicklung (1)
▪	Architektur- und Ingenieurbüros (1)
▪	Werbung (1)

Abbildung 4: Branchenverteilung der befragten Unternehmen

Das kleinste befragte Unternehmen bestand aus einer Person, das größte umfasste 160 Mitarbeiter. Die Einordnung der Unternehmen bezüglich ihrer Mitarbeiteranzahl zeigt nachfolgende Tabelle. Die Einteilung in die Größenkategorien gestaltet sich dabei wie folgt:

Mitarbeiter im Unternehmen	Anzahl der Unternehmen
1 bis 5	3
6 bis 10	2
11 bis 50	8
51 bis 100	3
101 bis 150	3
151 bis 250	1

Tabelle 1: Verteilung der Interviewpartner nach der Mitarbeiterzahl

Die Erhebungsmethode – das Experteninterview

Das Experteninterview als Erhebungsmethode ist den qualitativen Marketingforschungsmethoden zuzuordnen und wird auch als Variante des explorativen Interviews bzw. des Leitfadenterviews angesehen.

Die Autoren haben sich in ihrer Funktion als Forscher für diese Erhebungsmethode entschieden, da es im Rahmen der Aufgabenstellung dieser Arbeit sinnvoll ist explorativ vorzugehen. Es bietet sich die qualitative Vorgehensweise im Sinne der Exploration unter anderem dann an, wenn es darum geht Problemkreise bzw. Fragestellungen näher einzukreisen. Darüber hinaus ermöglicht das Gespräch mit Experten in der Explorationsphase eine konkurrenzlos dichte Datengewinnung. Bezüglich der in dieser Arbeit gestellten Forschungsfragen wurde in der Vergangenheit niemals methodisch Datenmaterial gesammelt. Daher ist es Aufgabe der Forscher in der Art und Weise Informationen zu liefern, die dazu geeignet sind erste Hinweise auf mögliche Lösungen der Problemstellungen bzw. Antworten auf gestellte Forschungsfragen zu geben.

Das Experteninterview ist teilstrukturiert. Der Interviewer strukturiert das Gespräch im Gegensatz zum narrativen Interview durch spezifische Fragen und gibt somit dem Gesprächsverlauf eine Richtung. Für die Abgrenzung zum standardisierten Interview ist hingegen entscheidend, dass es keine Antwortvorgaben auf die gestellten Fragen während des Interviews gibt und dass den Interviewten die Möglichkeit gegeben wird, ihre Ansichten und Meinungen frei zu artikulieren.

Datengewinnung

Im vorliegenden Fall wurde die Datenerhebung mit Hilfe eines Interviewleitfadens strukturiert.

Bei der Konstruktion des Leitfadens ist darauf zu achten, dass die Fragen:

- verständlich,
- eindeutig,
- genau,
- nicht suggestiv,
- angenehm und nicht beleidigend sind.

Der in dieser Studie verwendete Leitfaden lässt sich in folgende inhaltliche Bereiche unterteilen:

- Fragen zum Ist-Zustand des Unternehmens,
- Fragen zum Potential im Unternehmen,
- Fragen zu Plänen des Unternehmens,
- Fragen zu Chancen von kundenunterstützenden Dienstleistungen,
- Fragen zu Erfolgsfaktoren für die Implementierung und Vermarktung dieser,
- Allgemeine Fragen.

Die ersten fünf Bereiche entsprechen den zuvor beschriebenen Forschungsfragen. Der letzte Bereich umfasst Fragen zur allgemeinen Unternehmenssituation:

- Branchenzugehörigkeit,
- Mitarbeiteranzahl,
- Jahresumsatz.

Außerdem wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, bisher nicht berücksichtigte Aspekte zu nennen.

Nachfolgend werden die Fragen aus dem Interview-Leitfaden abgebildet:

Ist-Zustand:

Welche kundenunterstützenden Dienstleistungen bieten sie momentan an?

Wie werden diese von ihrer Kundschaft angenommen?

Seit wann bieten sie diese kundenunterstützenden Dienstleistungen an?

Wie wurden diese entwickelt? (Interne Fachkräfte, Anregung durch Kunden, Mitkonkurrenten, Unternehmensberatung, IHK, Zufall)

Wie werden die kundenunterstützenden Dienstleistungen angeboten? (konkrete Ausgestaltung, Vermarktung auf Homepage, Messen, in Broschüre, Vertrieb, Organisation, Verpreisung, Umsatzanteil)

Potentiale:

Unter dem Aspekten der Stärken Ihres Unternehmens, welche weiteren kundenunterstützenden Dienstleistungen könnten Sie Ihren Kunden anbieten?

Ungeachtet Ihrer Stärken, welche weiteren kundenunterstützenden Dienstleistungen würden Sie gern anbieten?

Pläne:

Welche der oben genannten kundenunterstützenden Dienstleistungen würden Sie am ehesten anbieten wollen?

Wir haben bisher über kundenunterstützende Dienstleistungen aus dem Blickwinkel Ihres Unternehmens gesprochen. Nun wollen wir kundenunterstützende Dienstleistungen auch aus Kundensicht betrachten.

Chancen:

Welche kundenunterstützenden Dienstleistungen wollen Sie Ihren Kunden noch zusätzlich zu den bereits vorhandenen, Ihrer Meinung nach?

Was bieten Mitkonkurrenten an?

Welche kundenunterstützenden Dienstleistungen erachten Sie als zukünftig relevant in Ihrer Branche?

Wie schätzen Sie die Chancen von separater Vergütung kundenunterstützender Dienstleistungen ein? (Unter welchen Bedingungen wäre eine separate Vergütung möglich?)

Erfolgsfaktoren:

Wenn Sie nun auf unser Gespräch zurückblicken, welche Faktoren / Umstände sind Ihrer Meinung nach entscheidend für die erfolgreiche Einführung von kundenunterstützenden Dienstleistungen in Ihrer Branche?

Allgemein:

Welcher Branche würden Sie selbst Ihr Unternehmen zurechnen?

Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

Wie hoch ist Ihr jährlicher Umsatz?

Gibt es sonst noch etwas zur Thematik, was Sie als wichtig erachten?

Unerlässlich ist es, das Erhebungsinstrument vor der eigentlichen Datenerhebung zu testen. Der Pretest hat in erster Linie die Aufgabe sicherzustellen, ob der Leitfaden dazu geeignet ist die Informationen zu beschaffen, an denen die Forscher interessiert sind. Um dies zu gewährleisten muss der Leitfaden ex ante getestet werden. Der Pretest kann als eine Simulation der Interviewsituation verstanden werden, die zeitlich vor der eigentlichen Datenerhebung stattfindet. Im Rahmen des Pretests sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Sind die Fragen für den Interviewten verständlich?
- Kommt der Interviewer mit dem Aufbau des Leitfadens zurecht?
- Trägt der Leitfaden dazu bei, das Interesse der Befragten zu gewinnen und über den Zeitraum des Interviews aufrechtzuerhalten?
- Fehlen wichtige Fragen?
- Ist die Reihenfolge der Fragen sinnvoll gestaltet?
- Wie lange dauert die Befragung?

Deckt der Pretest Schwächen des Leitfadens auf, so sind diese durch eine Überarbeitung des Erhebungsinstruments zu beseitigen. Der daraufhin überarbeitete Leitfaden muss wiederum einem Pretest unterzogen werden um festzustellen, ob die vorgenommenen Korrekturen die festgestellten Mängel tatsächlich abstellen.

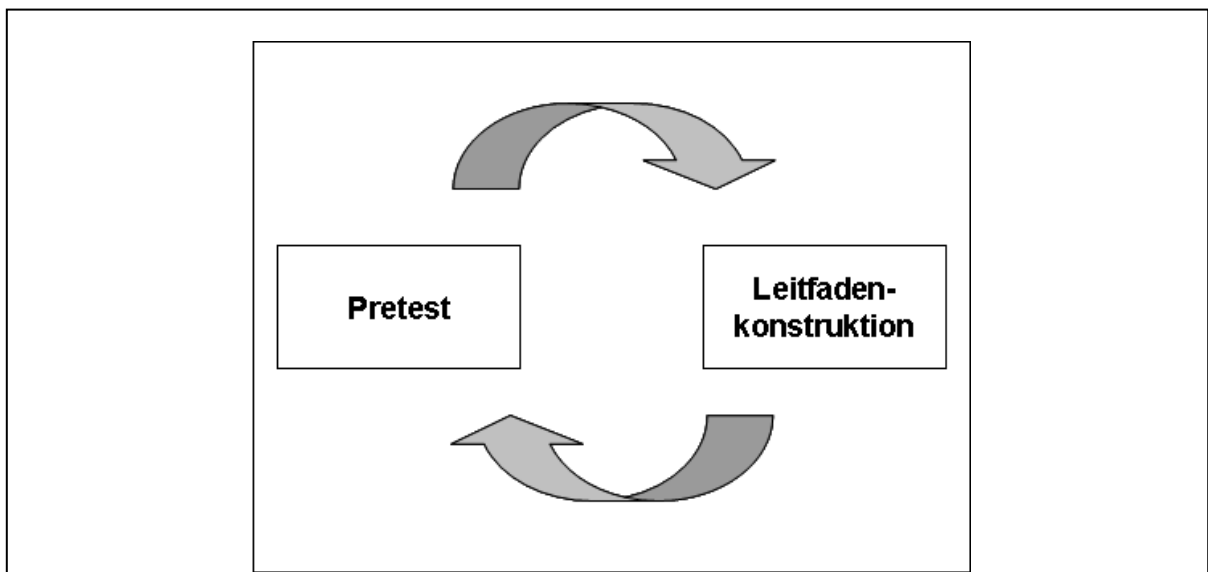


Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Leitfadenkonstruktion und Pretest

Sinnvoll ist es, den Leitfaden möglichst zielgruppennah zu testen. Daher werden für den Pretest Interviewpartner ausgewählt, die repräsentativ für die Gruppe der zu Befragenden sind.

3 Datenanalyse und Ergebnisse

Analyseverfahren

Die durch die Datenerhebung gewonnenen Daten werden systematisch aufbereitet und hinsichtlich der Forschungsfragen mit Hilfe der zusammenfassenden Inhaltsanalyse analysiert. Bei diesem Verfahren wird das Material reduziert ohne die wesentlichen Inhalte zu verlieren oder zu verzerren. Ziel ist es, durch Abstraktion ein überschaubares Korpus zu schaffen, das immer noch als Abbild des Grundmaterials bezeichnet werden kann.

Das Auswertungsverfahren folgt dem Schema, das in Abbildung 15 dargestellt ist

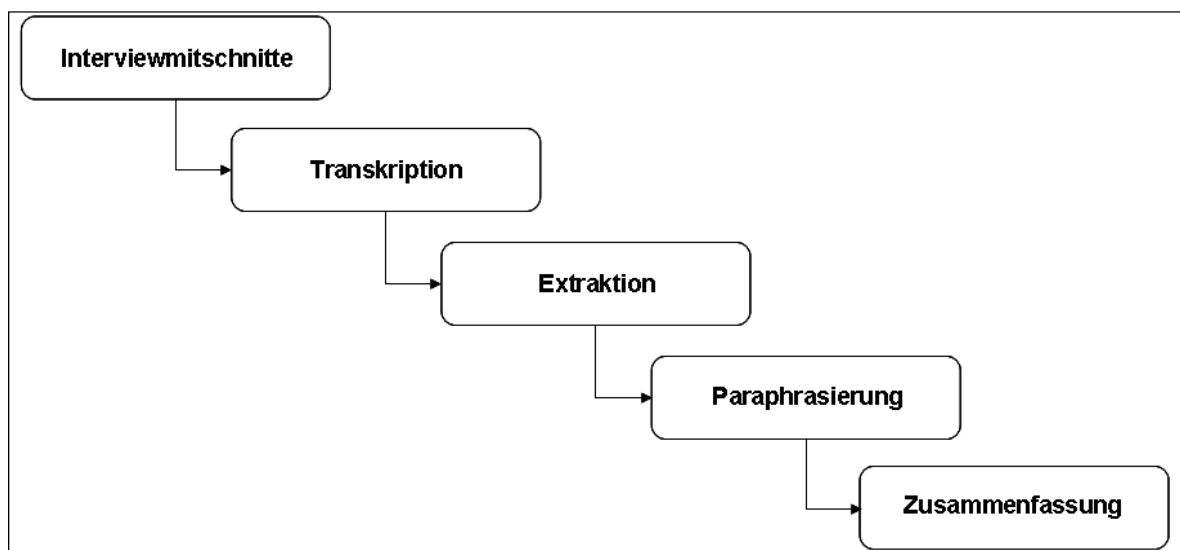


Abbildung 6: Phasenmodell der qualitativen Inhaltsanalyse

Darstellung der Ergebnisse – Beantwortung der Forschungsfragen

Forschungsfrage 1:

Wie ist der aktuelle Stand bei kleinen und mittelständischen Unternehmen bezüglich kundenunterstützender Dienstleistungen?

Die erste Forschungsfrage behandelt den Ist-Zustand von kundenunterstützenden Dienstleistungen in den Unternehmen. In den nachfolgenden Tabellen findet sich eine Übersicht der momentan angebotenen kundenunterstützenden Dienstleistungen in den befragten Unternehmen.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Interview	✓		✓	✓							✓			✓						
Kundenunterstützende Dienstleistungen																				
Beratung	✓		✓	✓																
Schulungen/Training	✓			✓								✓						✓		
Analysen	✓											✓						✓		
Kontaktanbahnung	✓		✓				✓									✓		✓		
Finanzierung	✓		✓		✓															
Zeitstudien														✓				✓		
Controlling																		✓		
F&E (z.B. Auftragsforschung)												✓						✓		
Werkzeug-/ Werkstoffberatung											✓									
Machbarkeitsstudien													✓						✓	
Fachvorträge/Seminare/ Workshops/Messen																				
Bauplanung/Baumsetzung																				

Tabelle 2: Übersicht über kundenunterstützende Dienstleistungen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Interview	✓						✓										✓			
kundenunterstützende Dienstleistungen																				
Zertifikate und Zeugnisse																				
Marktstudien																				
Einkauf			✓		✓															
Benchmarking																	✓			
Personalvermittlung	✓								✓		✓									
Entsorgung		✓													✓					
Werbung/PR	✓													✓	✓					
Umtausch/Rückgabe	✓													✓						
Transport/Zustellung			✓										✓							✓
Energieberatung/ Umweltberatung											✓			✓	✓		✓			
Management			✓				✓													✓

Tabelle 3: Übersicht über kundenunterstützende Dienstleistungen

Aus den Tabellen geht hervor, dass mit einer Ausnahme, alle befragten Unternehmen bereits kundenunterstützende Dienstleistungen anbieten. Die am häufigsten genannten kundenunterstützenden Dienstleistungen sind:

- Fachvorträge/Seminare/Workshops/Messen mit zwölf Nennungen,
- Kontakthanbahnung mit zehn Nennungen,
- Werkzeug-/Werkstoffberatung mit neun Nennungen,
- Beratung mit acht Nennungen und
- Schulung/Training bzw. Analysen mit jeweils sieben Nennungen.

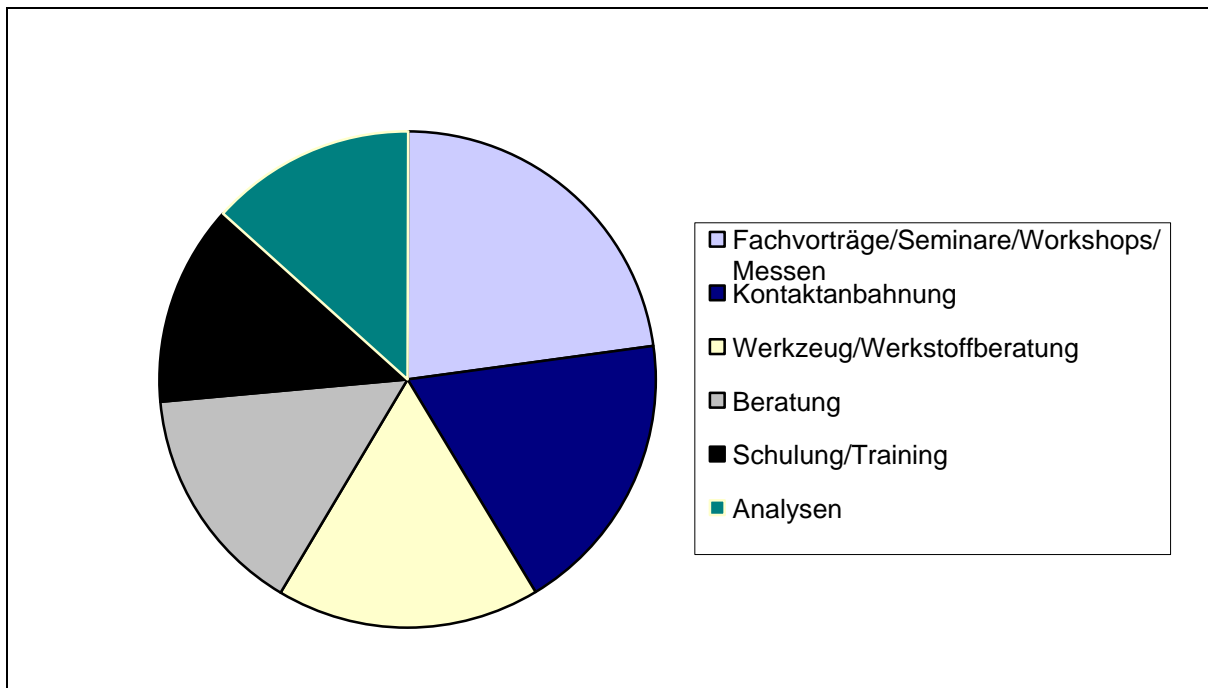


Abbildung 7: Momentanes Angebot kundenunterstützender Dienstleistungen

Die erste Forschungsfrage bezieht sich nicht nur auf die momentan angebotenen Value Added Services, sondern berücksichtigt daneben auch weitere Aspekte. Unter anderem wurde nach der Resonanz bzw. Nachfrage der Kunden auf die angebotenen kundenunterstützenden Dienstleistungen gefragt. Zu diesem Punkt gibt es insgesamt 17 Nennungen, wobei knapp die Hälfte der Befragten angeben, dass die Resonanz der Kunden unterschiedlich ist (acht Nennungen). Fünf Mal wurde die Resonanz durch den Kunden als „gut“ oder „sehr gut“ bezeichnet. Demgegenüber wurde die Nachfrage vier Mal als „gering“ eingestuft.

Nachfolgende Zitate aus den Interviews unterstreichen die Ergebnisse.

„Das sind vereinzelt Kunden, meist Großindustrie, der normale Kunde in Anführungszeichen, der normale Kunde nimmt das nicht in Anspruch.“

„Findet natürlich jeder gut, dass ich das alles leisten kann.“

„Zwar nicht so die Resonanz, wie wir uns es eigentlich wünschten. Und ja, könnte besser sein.“

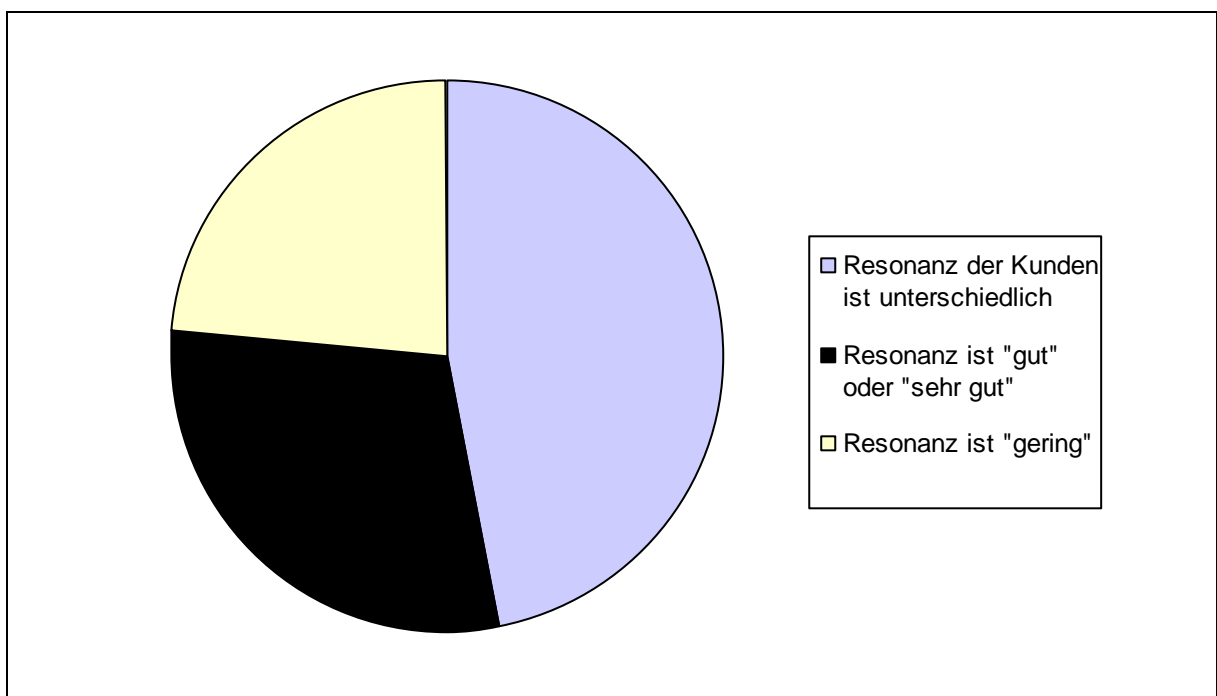


Abbildung 8: Resonanz der Kunden auf Value Added Services

Bei der Frage, seit wann das Angebot bestünde, kam es zu 15 Nennungen, die einen Zeitrahmen von zwei bis 50 Jahren umfassen. Acht Mal wird darauf verwiesen, dass sich das Angebot stetig fortentwickelt hätte. Eine Firma gibt an, dass noch kein Angebot besteht.

„Von Anfang an eigentlich. ... Seit sieben Jahren.“

Bezüglich der Entwicklung des Serviceangebots geben neun Unternehmen an, dass Entwicklungsaktivitäten gemeinsam mit den Kunden vorgenommen werden. Vier Firmen antworten, dass die Anregungen für das Angebot von kundenunterstützenden Dienstleistungen aus rein internen Quellen (Mitarbeiter) stammen. Demgegenüber sehen fünf der befragten Firmen die Angebotsgestaltung durch die Konkurrenz beeinflusst (Wettbewerbsbeobachtung).

„Also alles eigentlich. Das wird vom Kunden verlangt, da kommen wir auch von selbst drauf dass wir das anbieten können und müssen Druckereien auch anbieten.“

„Es ist im Prinzip initiiert worden durch die Kunden, ja.“

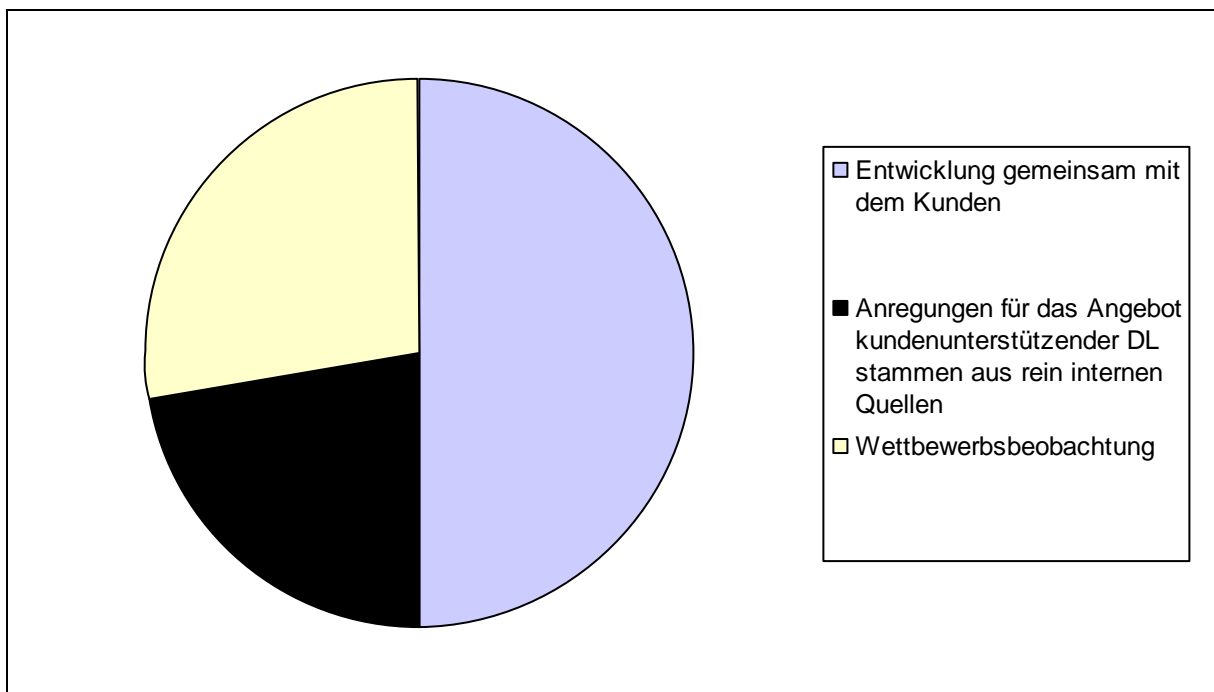


Abbildung 9: Entwicklung von kundenunterstützenden Dienstleistungen

Kommunikationspolitische Maßnahmen erfolgen fast ausschließlich im direkten Gespräch mit dem Kunden (16 Nennungen). Daneben kommunizieren einige Firmen das Angebot zusätzlich auf ihrer Firmenhomepage bzw. mit Hilfe von Broschüren oder durch sonstige PR-Aktionen (z.B. Tag der offenen Tür). Zwei der Unternehmen gehen davon aus, dass ihren Kunden das Angebot generell bekannt sei und daher aus ihrer Sicht keine gezielten Kommunikationsmaßnahmen notwendig seien.

„Eigentlich tun wir es gar nicht promoten. Eigentlich kommt das im Gespräch mit dem Kunden erst.“

„Also eine zweiseitige Broschüre, sozusagen, eigentlich eher eine SetCard, wie bei den Schauspielern, wo alles kompakt drauf ist.“

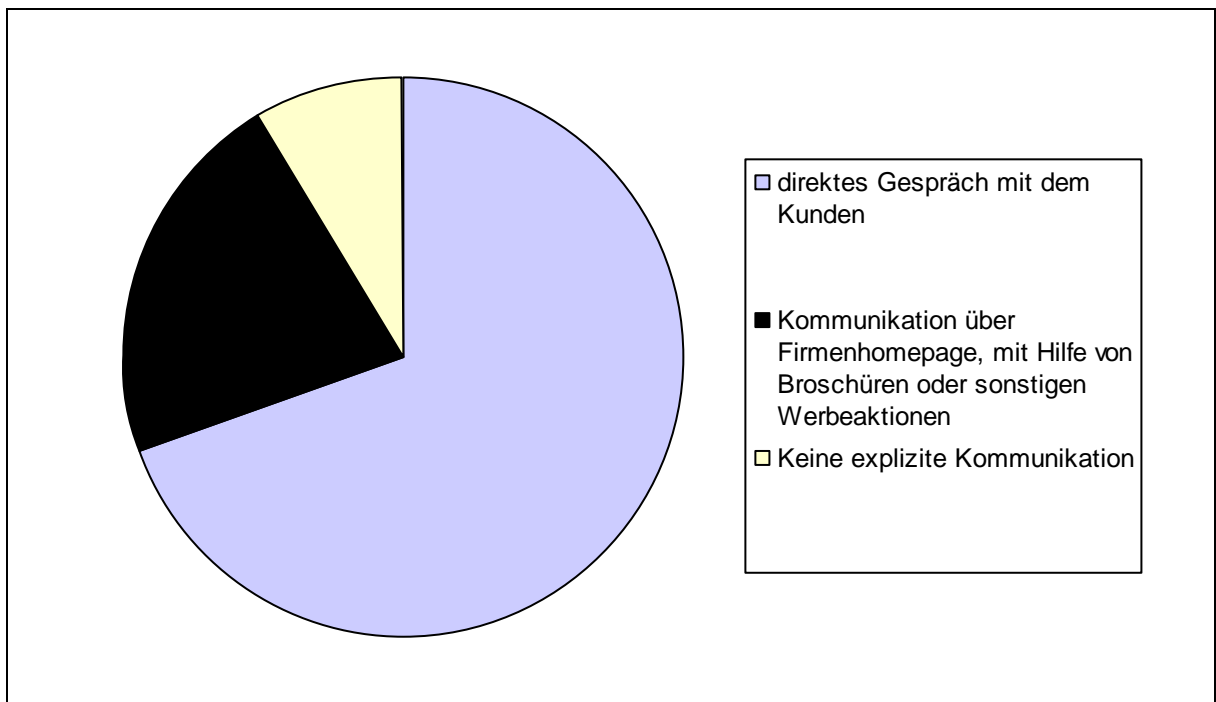


Abbildung 10: Kommunikation des Serviceangebots

Es gibt insgesamt 15 Nennungen zu preispolitischen Maßnahmen in Bezug auf Value Added Services. Dabei geben vier Unternehmen an, dass keine Verpreisung erfolgt. Sechs der befragten Unternehmen verpreisen ihre Dienstleistungen nur teilweise, wohingegen fünf Unternehmen eine vollständige Verpreisung vornehmen.

„Nein. Das zahlt uns niemand.“

„Verpreisen können wir es eigentlich.“

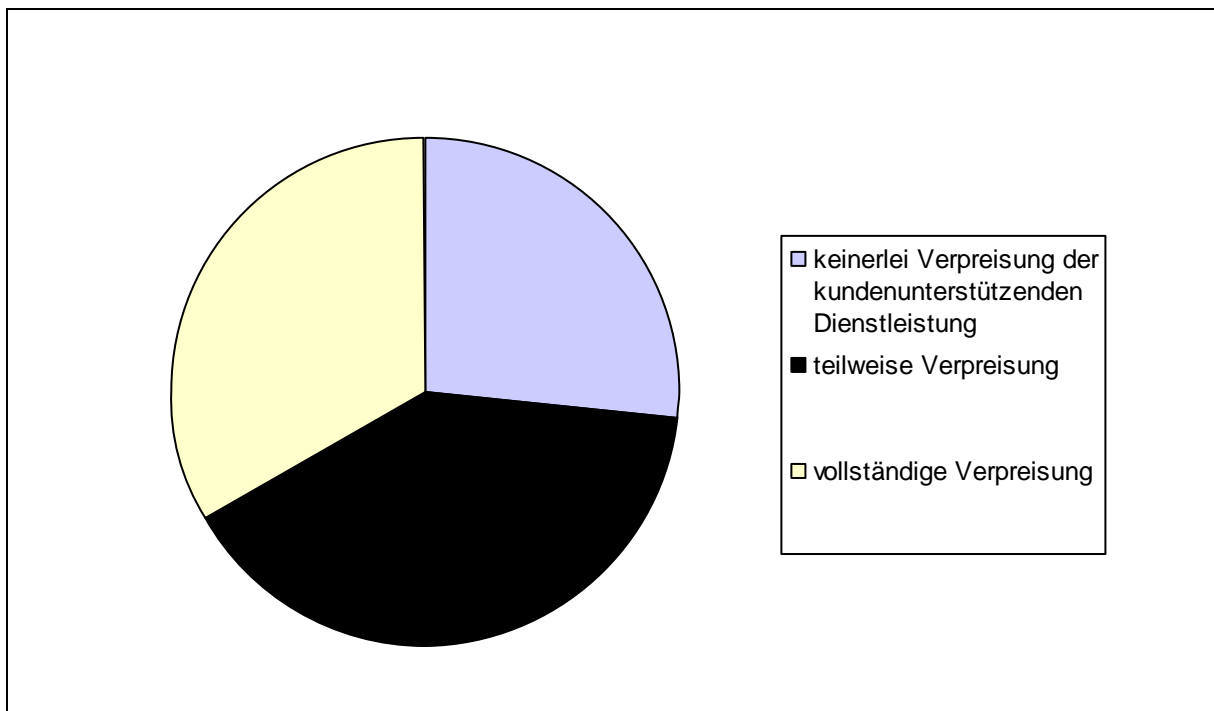


Abbildung 11: Verpreisung von Value Added Services

KMU, die kundenunterstützenden Dienstleistungen nicht verpreisen, führen folgende Beweggründe an: Bei drei der befragten Unternehmen handelt es sich um eine grundsätzliche unternehmensstrategische Entscheidung. Vier Mal wurde darauf verwiesen, dass man beim Kunden keine Zahlungsbereitschaft erkennen kann. Fünf Unternehmen erwähnten, dass eine Verpreisung nur teilweise vorgenommen werden kann. Dies werde von Projekt zu Projekt fallweise entschieden. Abschließend, so wurde argumentiert, hänge die Nichtverpreisung von Value Added Services vom Verhalten der gesamten Branche ab.

„Genau, es wird bewusst nicht verpreist.“

„Muss ich Ihnen ganz ehrlich sagen, wenn ich sehe, dass jemand Geld hat, will ich es Ihm abnehmen. Also, da sollte man das Gefühl auch mit der Zeit entwickeln. Da muss man wissen, wie weit kann ich gehen, wenn ich vorher schon so gute Preise habe, dann muss ich meiner Ansicht nach, ist auch Einstellungssache, nicht so unverschämt

sein und anderen 50 Euro abnehmen, also das ist meine Ansicht. Da muss man halt wissen, wie man so einen Betrieb halt führt, klar?“

„Ansonsten gibt es ja bei uns eine Preisordnung, die HOAI, die ist ja eigentlich relativ starr.“

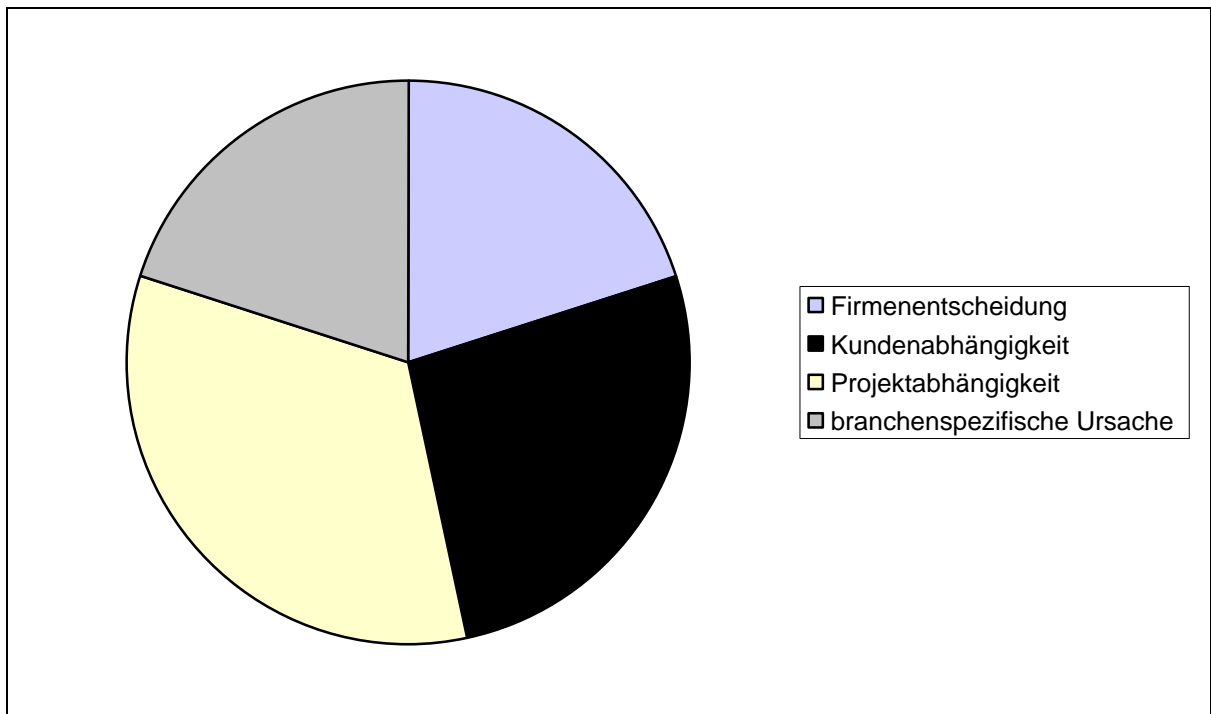


Abbildung 12: Gründe für Nicht-Verpreisung von Value Added Services

Kommt es zu einer Verpreisung der kundenunterstützenden Dienstleistungen, so wurde drei Mal angegeben, dass diese in einem Preisbündel mit dem Produkt (Primärleistung) enthalten ist und sechs Mal, dass diese Leistungen separat verrechnet werden.

„In vielen Fällen wird er (der Kunde) es gar nicht erfahren. Da bekommt er seinen Preis und sein Produkt. Und im Preis ist das eben mit drin. Das ist eigentlich die Regel so.“

„Wir machen das eigentlich relativ restriktiv, wir sagen; entweder Du bezahlst das und wir kommen oder Du bezahlst es nicht und wir kommen nicht. Weil, das ist unser Satz, unser Tagessatz und das müssen wir haben, ansonsten kommen wir nicht.“

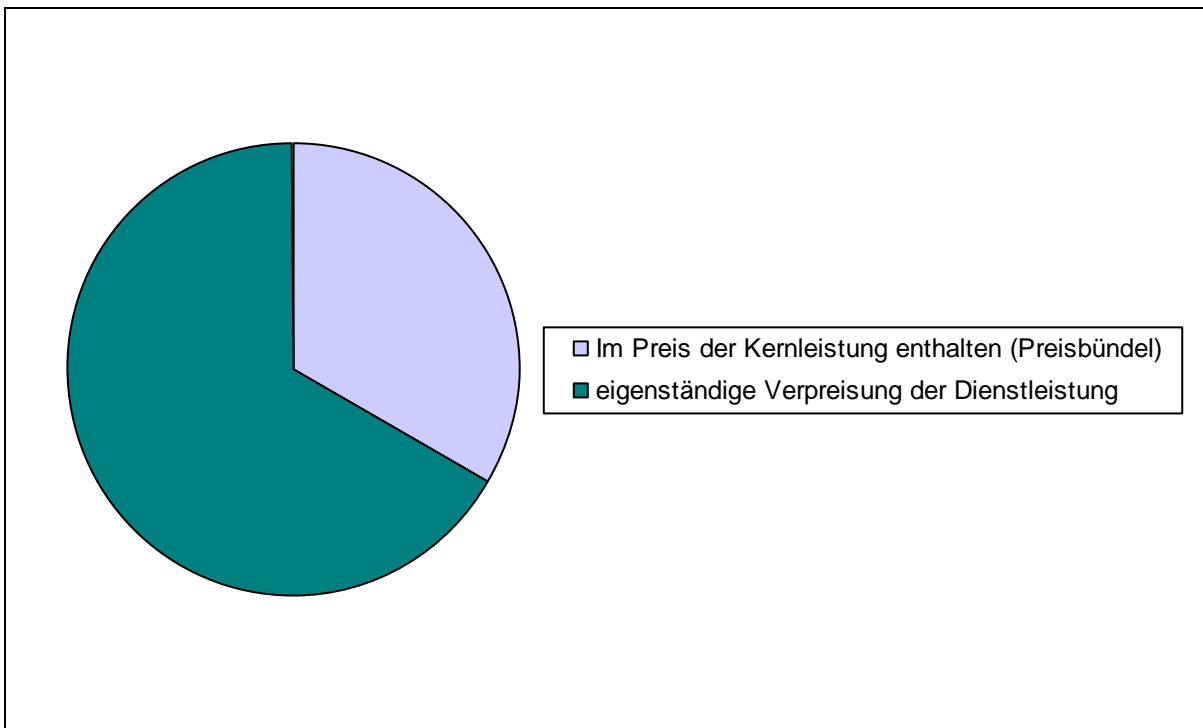


Abbildung 13: Verpreisung von Value Added Services

Bei 11 Firmen wird durch Value Added Services kein oder weniger als zehn Prozent Umsatz erwirtschaftet. Demgegenüber führten zwei der befragten Unternehmen an, dass sie 30 Prozent Ihres Umsatzes durch kundenunterstützende Dienstleistungen generieren.

„In der Regel ist das dann zwischen 4 und 8%.“

„...sag ich einen Wert, der ungefähr bei 30% liegt.“

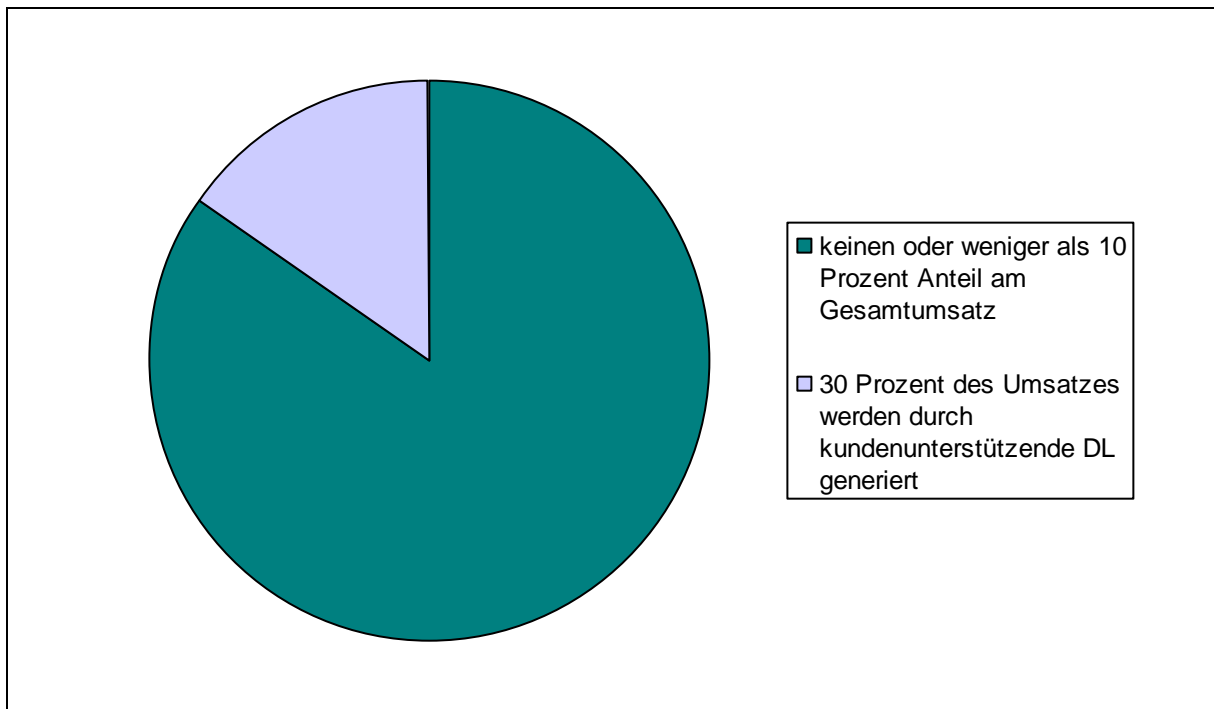


Abbildung 14: Umsatzanteil von Value Added Services

Forschungsfrage 2:

Welche weiteren, zusätzlich zu den bereits angebotenen, kundenunterstützenden Dienstleistungen könnten aus Unternehmenssicht angeboten werden?

Das Potential kundenunterstützender Dienstleistungen erachten vier der Interviewpartner für ihr Unternehmen als ausgeschöpft.

Aus den Nennungen der anderen Interviewpartner kann eine Potentialabschätzung vorgenommen werden, die in den folgenden Tabellen dokumentiert ist.

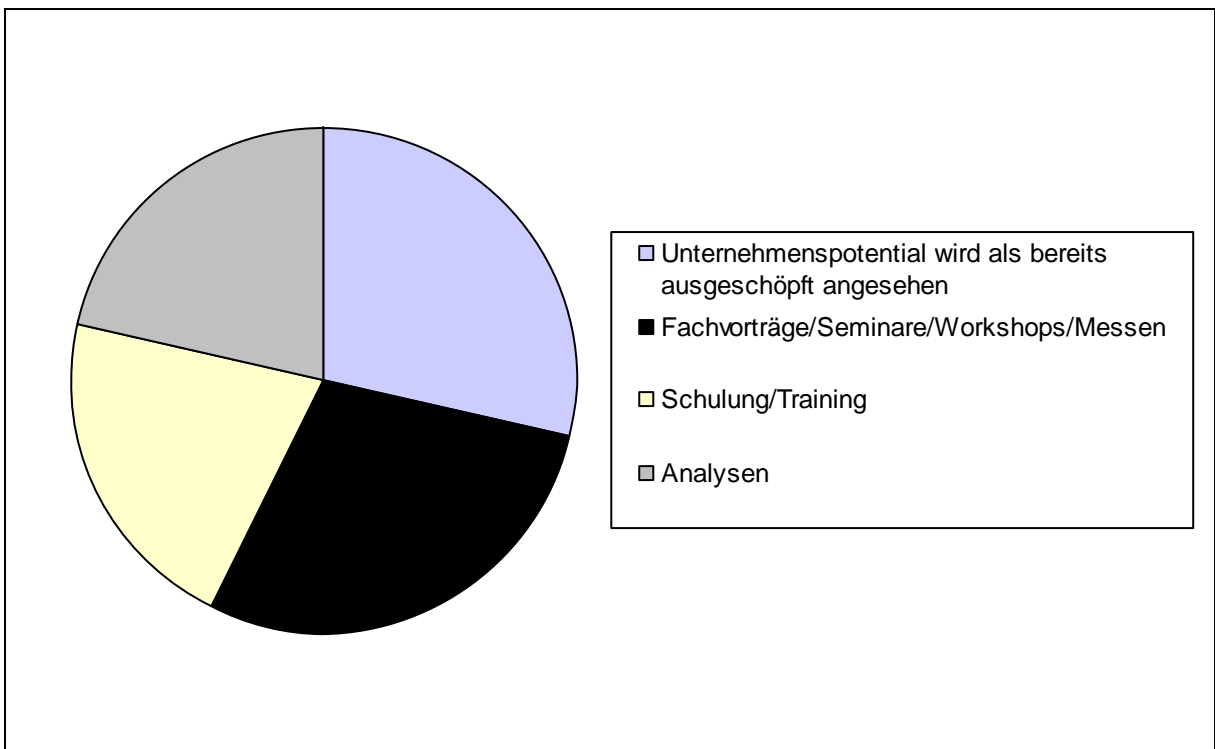


Abbildung 15: Potentiale kundenunterstützender Dienstleistungen

„Unsere Kunden sind in der Regel Industrieunternehmen, die alle diese Punkte in ihrem eigenen Haus beraten und begutachten. Ich sehe da keine besonderen Möglichkeiten. Da gibt es keine Stärken die wir weiter geben könnten.“

„Ich würde sagen das Umfeld wo wir uns bewegen können wir gar nichts mehr anbieten von dem. ... Aber ansonsten nein, würde ich eher sagen nein.“

Forschungsfrage 3:

Welche (konkreten) Absichten / Pläne bestehen bei kleinen und mittelständischen Unternehmen weitere, zusätzlich zu den bereits angebotenen kundenunterstützenden Dienstleistungen anzubieten?

Lediglich zwei der befragten Firmen haben konkrete Absichten und Pläne, ihr derzeitige Angebot an kundenunterstützenden Dienstleistungen auszuweiten. Beide Unternehmen benennen dabei jeweils Finanzierungsdienstleistungen. Bei vier Unternehmen hängt der Ausbau des Serviceportfolios von der künftigen Nachfrage der Kunden ab.

„...gut, Finanzierung verhält sich die Thematik so, dass heute oben, deswegen war ich ein bisschen später, eine Besprechung, wir suchen uns Partner mit denen wir dann zusammen arbeiten. Wir sind daran, mit der LBS da etwas zu schnüren, ein Paket. Wo es dann für kleinere Anlagen bis zu einem gewissen Rahmen geht.“

„Was jetzt diese Planung und Entwicklung, dass wir das im Hause selber hätten. Weil, wir haben ja praktisch jemanden an der Hand, weil das halt noch nicht, sagen wir mal, so umfangreich ist, dass man es sich im eigenem Hause. Wenn es natürlich mehr wäre, vom Kunden mehr gefragt wird oder Firmen, wäre es natürlich.“

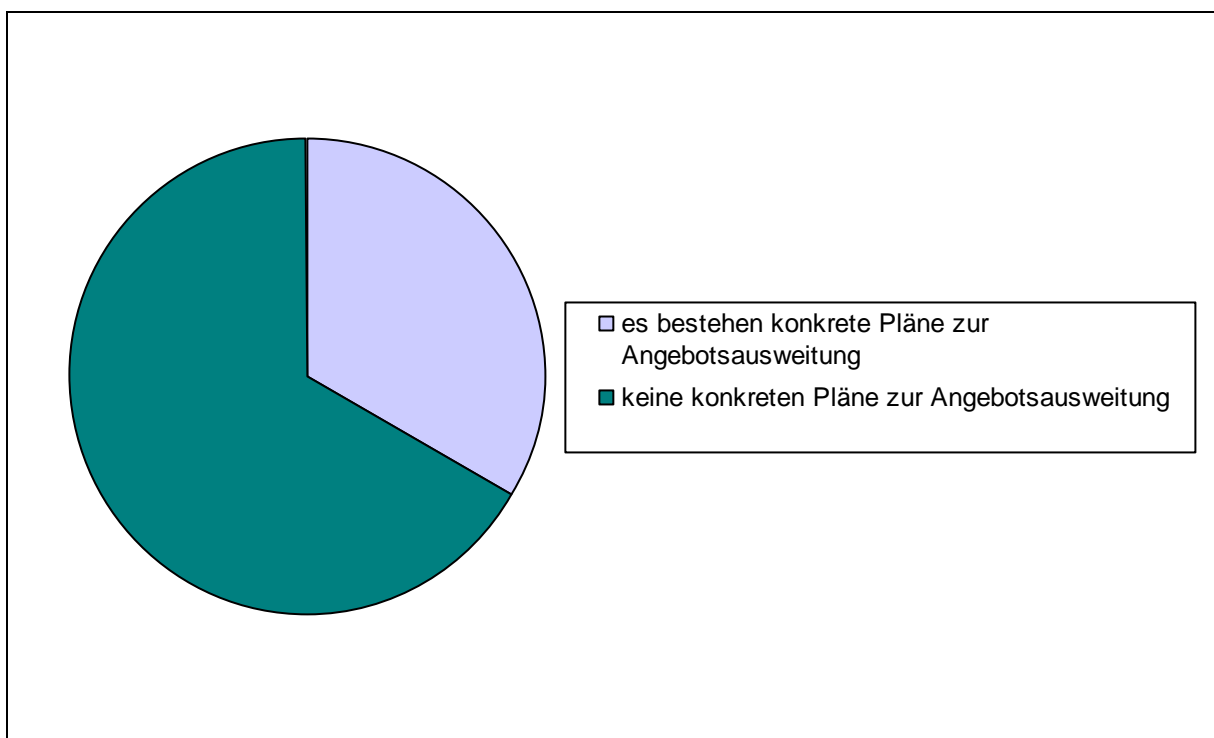


Abbildung 16: Pläne von KMU zur Angebotsausweitung von Value Added Services

Forschungsfrage 4:

Wie sehen die Marktchancen für kundenunterstützende Dienstleistungen bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (in den jeweiligen Branchen) aus?

Forschungsfrage Vier umfasst hinsichtlich ihrer Beantwortung verschiedene Aspekte. Zunächst wird danach gefragt, ob aus Unternehmenssicht der kundenseitige Bedarf für weitere Value Added Services besteht. Dabei wurde sechsmal erwähnt, dass man sich sicher sei, die Kunden würden keine weiteren Leistungen wünschen. Hingegen werden die Dienstleistungen Finanzierung, Grafikerdienstleistungen, Kontakthanbahnung, Transport, Benchmarking, Bauplanung und Einkauf jeweils ein Mal genannt.

„Also wir haben, unsere Kunden kriegen regelmäßig diese Kundenzufriedenheitsbögen zugeschickt, auch mit einem Fenster, wo sie Anregungen geben können. In der Regel sind die Kunden sehr zufrieden und ohne Anregungen. Ja so ist es. Da kommt nichts.“

„Eigentlich fällt mir da jetzt nichts spontan ein, da bin ich von Kunden speziell noch nicht angesprochen wurden, Mensch das könntest Du noch machen oder so was könntest Du noch.“

„Ja, Finanzierung, bei den Bauherren. Ganz klar.“

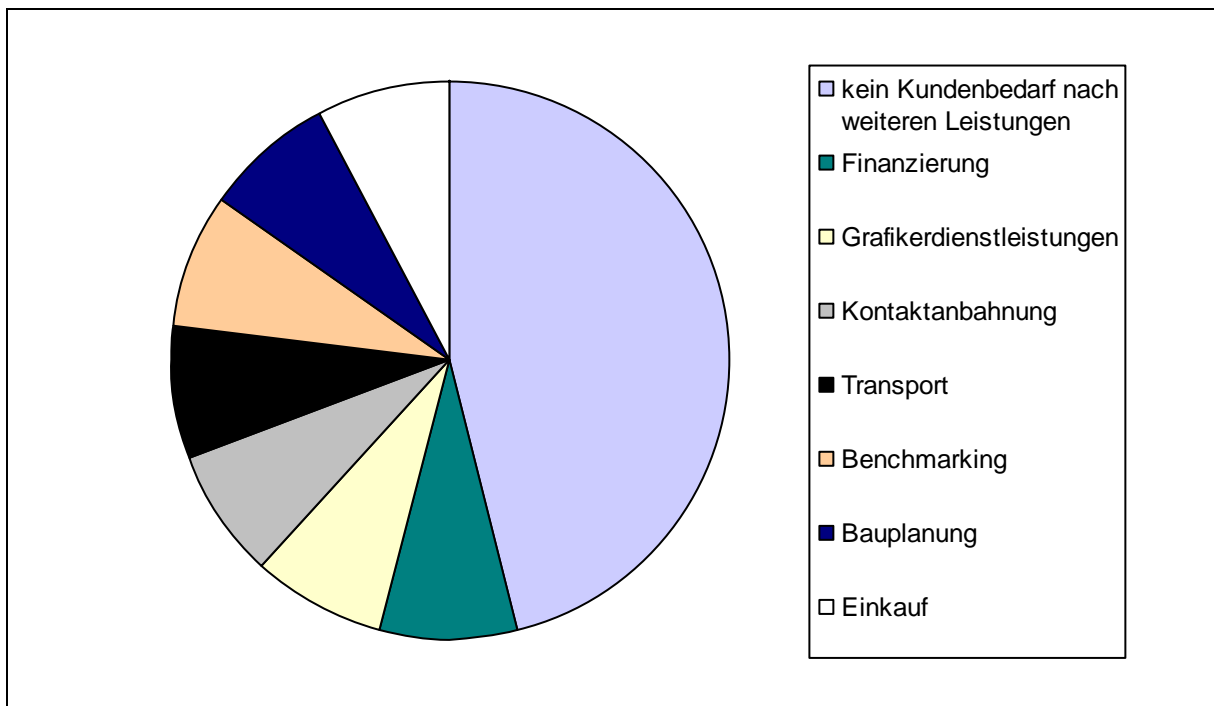


Abbildung 17: Einschätzung des Kundenbedarfs nach weiteren Value Added Services

Ein weiterer Hintergrund der Forschungsfrage Vier stellt das Konkurrenzangebot der befragten Unternehmen dar. Dabei geben sieben Firmen an, dass ihr Angebot dem der Konkurrenz vergleichbar ist. Acht Firmen sehen das eigene Angebot umfassender gestaltet als das Serviceangebot der Konkurrenz und zwei Firmen räumen ein, dass einige Wettbewerber ein breiteres Angebot an kundenunterstützenden Dienstleistungen haben. Fünf Unternehmen machen den Zusatz, dass sie keine exakte Kenntnis über das Serviceangebot ihrer Konkurrenten haben.

„Was andere Mühlen jetzt noch zusätzlich mit anbieten, das kann ich eigentlich jetzt schwer sagen. Also das bewegt sich alles ungefähr in dem Rahmen.“

„Also Unternehmen unserer Größenordnung oder die, die ich da auch aus unserem Verband kenne und aus dem Arbeitskreis kenne sind wir eine Firma die mehr anbietet, mehr leistet als Fahrzeugbauer in der gleichen Größe.“

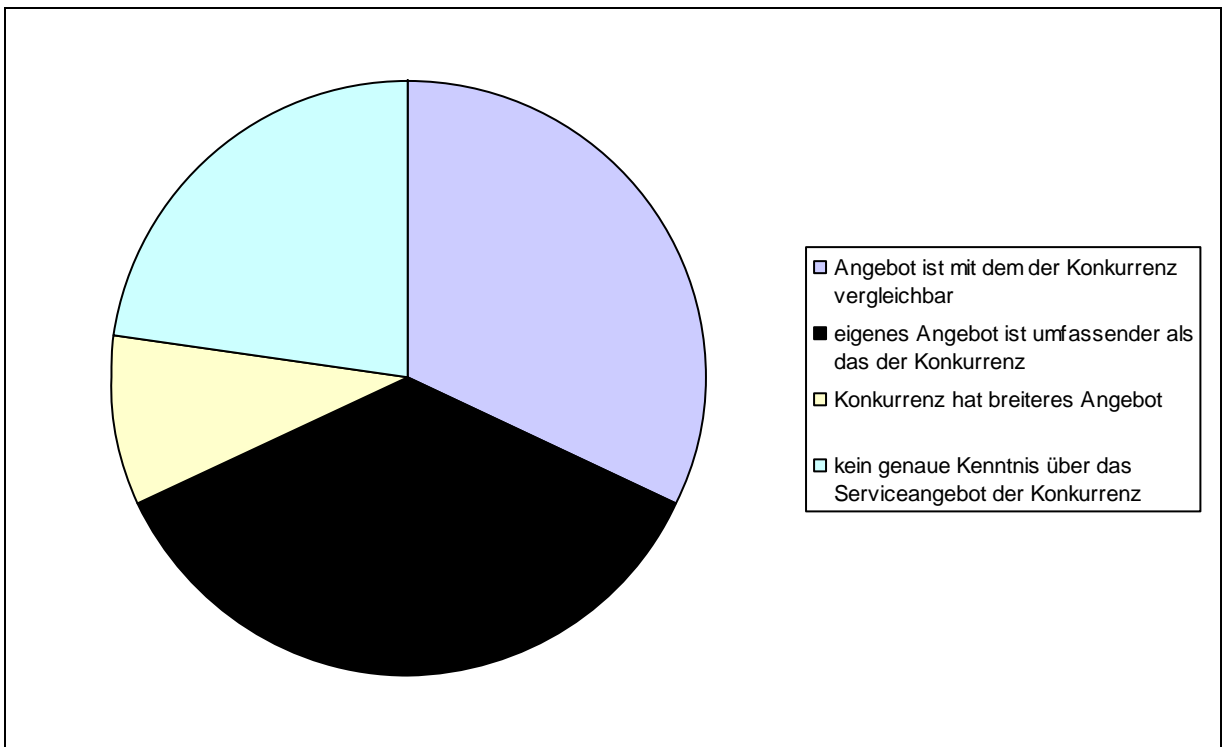


Abbildung 18: Einschätzung des Konkurrenzangebots von Value Added Services

Die Einschätzung der Unternehmen bezüglich der zukünftigen Relevanz von kundenunterstützenden Dienstleistungen ergibt folgendes Bild: 14 Unternehmen rechnen generell mit einer zunehmenden Bedeutung von Value Added Services. Zehn Firmen nennen schon konkrete kundenunterstützende Dienstleistungen, von denen sie annehmen, dass diese in ihrer Branche wichtiger werden. Vier Unternehmen gehen davon aus, dass die Relevanz von kundenunterstützenden Dienstleistungen allgemein zunehmen wird.

„Also, ich denke Finanzierung wird auf jeden Fall ein Thema, was immer wichtiger werden wird, besonders in dem Zuge, weil die Leitzinsen erhöht worden sind.“

„Absolut, das ist nicht nur bei uns, das ist überall so. Das ist doch überall so, die Leute wollen doch Kohle machen.“

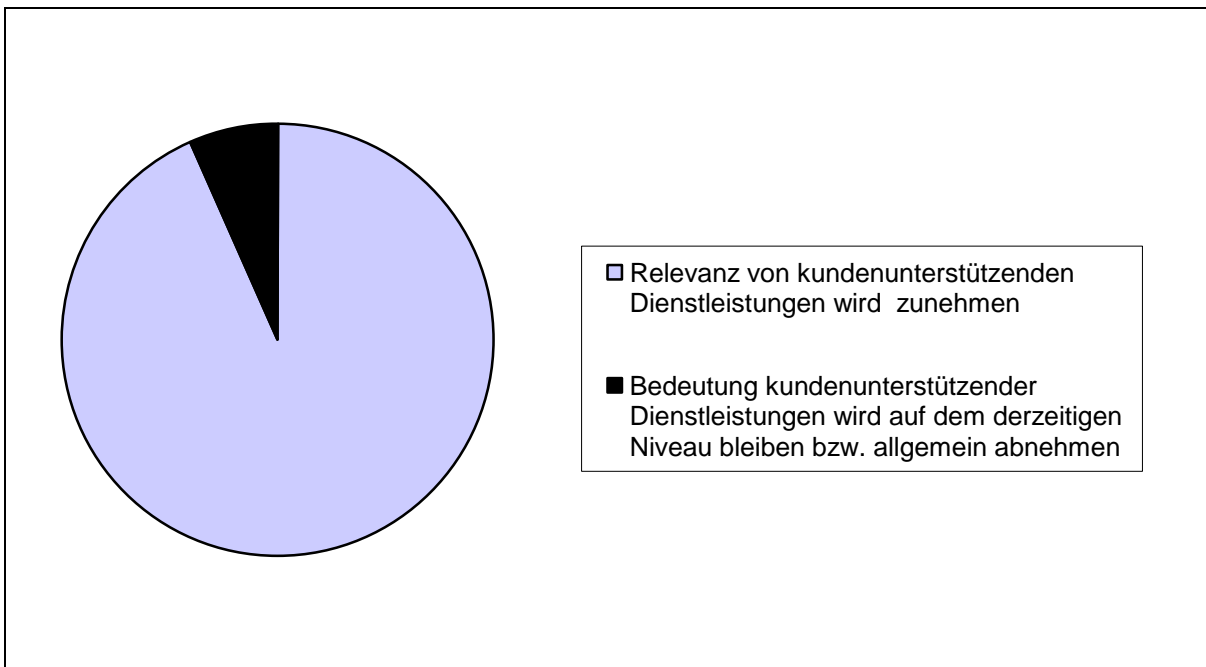


Abbildung 19: Zukünftige Bedeutung von Value Added Services

Die Antworten auf die Frage, welche Chancen die Firmen für eine separate Vergütung von kundenunterstützenden Dienstleistungen sehen, verteilen sich wie folgt: Drei Firmen sehen keinerlei Chancen und weitere 11 Firmen stufen die Chancen als „gering“ ein, zwei Firmen werten die Chancen hingegen als „gut“.

„Also, die Leute sind einfach, sie möchten immer, Geiz ist geil in dieser und so läuft es auch bei uns.“

„Unsere Kunden sind in der Telekommunikation, hauptsächlich. Sie wissen selbst, die Mobiltelefone werden Jahr für Jahr billiger und dieser Preisdruck wird natürlich an die Lieferanten von den Bauteilen für diese Telefone und die Anlagen dazu weitergeben. Das heißt, da ist ein extremer Preisdruck da, da wird nichts zusätzlich bezahlt.“

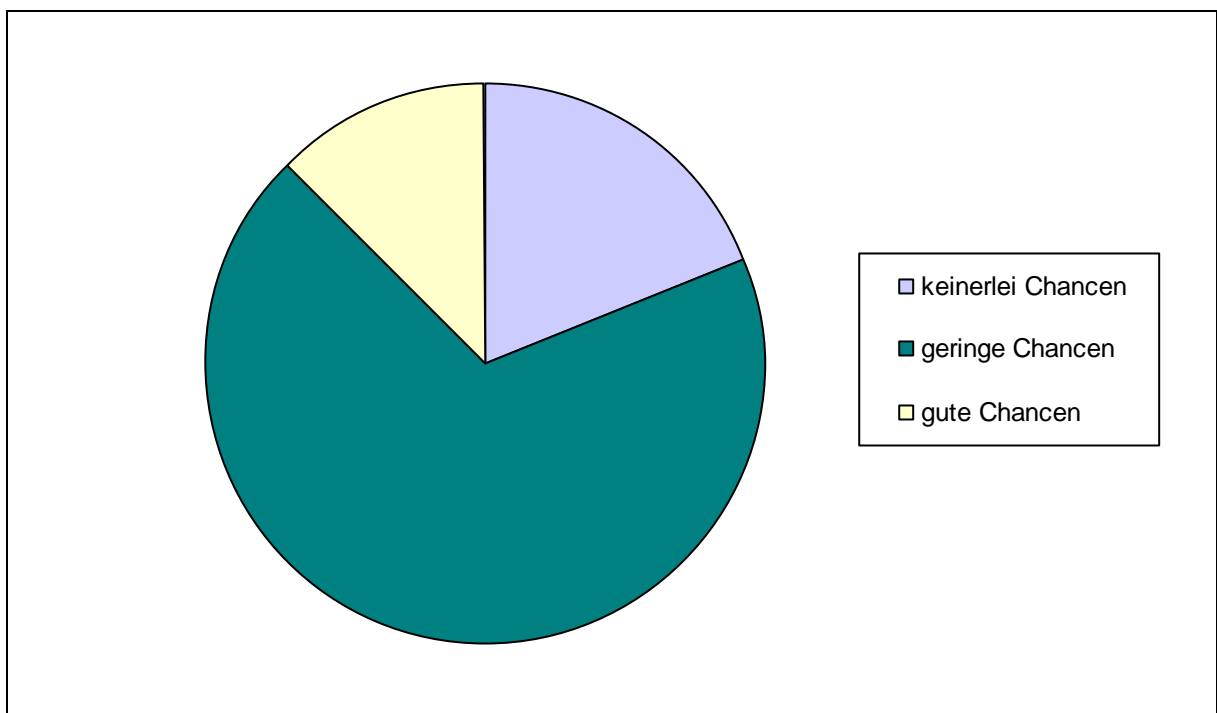


Abbildung 20: Chanceneinschätzung einer separaten Verpreisung von Value Added Services

Auf die Frage, unter welchen Bedingungen eine separate Verpreisung kundenunterstützender Dienstleistungen denkbar wäre, antworten die Befragten wie folgt: Drei Befragungsteilnehmer sehen eine Verpreisung der Leistung durch die Konkurrenz als Voraussetzung. Daneben wird die Verpreisung von Value Added Services bei drei Unternehmen vom Auftragsvolumen eines bestimmten Projektes bestimmt. Vier Unternehmen sehen einen Einstellungswandel der Kunden gegenüber Value Added Services als Voraussetzung. Zweimal wird genannt, dass die Art der kundenunterstützenden Dienstleistung eine Bedingung darstellt. Darüber hinaus kommt es zu verschiedenen Einzelnennungen, welche allgemeine Rahmenbedingungen wie z.B. die wirtschaftliche Gesamtsituation, gesetzliche Rahmenbedingungen etc. als Voraussetzung für eine Verpreisungsmöglichkeit sehen. Es wird angeführt, dass die Notwendigkeit einer Verpreisung gegenüber dem Kunden kommuniziert werden muss. Als hilfreich wird hierbei auch das Renommée des anbietenden Unternehmens angesehen.

„Also ich denke, wenn ich zu ihm gesagt, hätte die Analyse kostet etwas könnte ich mir vorstellen, dass er vielleicht gesagt hätte: Ja. Gilt aber jetzt nur speziell für diesen Kunden, weil der mir den Eindruck gemacht hat, dass er finanziell nicht schlecht gestellt ist. Ich denke, das ist zu individuell von Kunde zu Kunde gesehen, dass man das nicht pauschalisieren kann.“

„Das ist unterschiedlich, sowohl als auch. Also bei großen Aufträgen lässt man es so mitlaufen, bei kleinen Aufträgen wird es verpreist. Auch deckend verpreist.“

„Dass er das eben nirgends sonst als Serviceleistung gratis angeboten bekommt.“

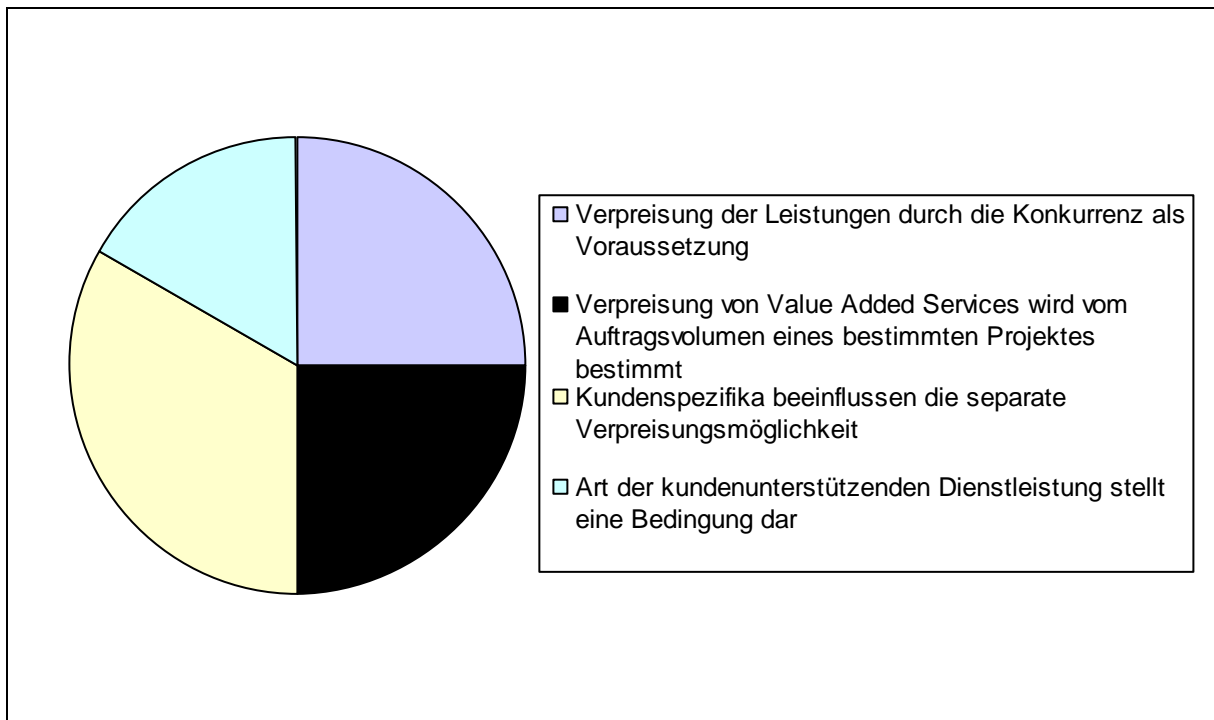


Abbildung 21: Voraussetzungen für eine separate Verpreisung von Value Added Services

Forschungsfrage 5:

Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren für kleine und mittelständische Unternehmen bei der Implementierung und Vermarktung von kundenunterstützenden Dienstleistungen?

Die fünfte Forschungsfrage bezieht sich auf die kritischen Erfolgsfaktoren. Diese Forschungsfrage wurde - auch leicht umformuliert - den Unternehmen direkt gestellt. Dabei kam es zu folgenden Nennungen:

- Ein entsprechender Bedarf muss beim Kunden bestehen (sechs Nennungen),
- Es muss ein guter Kontakt zum Kunden existieren (sechs Nennungen),
- Es müssen die notwendigen Ressourcen im Unternehmen vorhanden sein, um die Leistung auch erbringen zu können (sechs Nennungen),
- Die richtige Vermarktung der kundenunterstützenden Dienstleistungen (fünf Nennungen),
- Die Bereitschaft des Kunden für die Leistung zu bezahlen (vier Nennungen),
- Das Unternehmen sollte etabliert sein (drei Nennungen),
- Der Kunde muss bestimmte Eigenschaften erfüllen (drei Nennungen),
- Die Güte der erbrachten Leistung muss stimmen (zwei Nennungen).

„Die Nachfrage muss da sein. Und da sehe ich das Hauptproblem, es muss im Prinzip auch, ich sag jetzt mal, auch hier die Infrastruktur da sein, um das leisten zu können. Also Fachkompetenz, das Know-how. Und der Zahlungswille muss da sein, ist klar.“

„Die Präsentation an sich ist das Entscheidende. Wie es oftmals so ist, der erste Eindruck, die inneren Werte zählen nicht. Der erste Eindruck, ja.“

„Voraussetzung für eine gute Kundenverbindung, ist die einwandfreie Qualität“

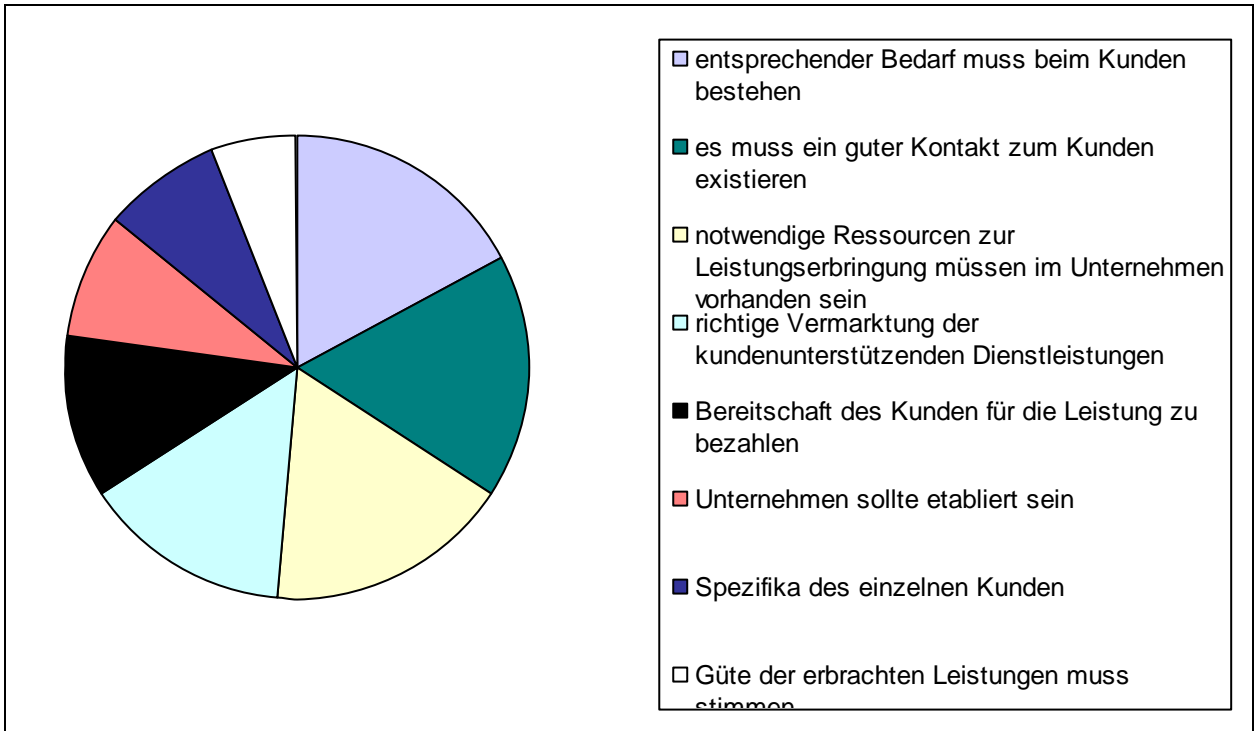


Abbildung 22: Kritische Erfolgsfaktoren

4 Implikationen für die Professionalisierung der Entwicklung und Vermarktung kundenunterstützender Dienstleistungen bei KMU

Einleitung

Das Ziel im Rahmen dieses Abschnitts ist es, aus der Exploration heraus konkrete Gestaltungsempfehlungen als Hilfestellung zur Entwicklung und Vermarktung kundenunterstützender Dienstleistungen bei KMU abzuleiten.

Hierbei sind folgende Aspekte von wesentlicher Bedeutung:

- Erkenntnisse über den Stand im Dienstleistungsbereich bei KMU (Bereiche wie derzeitiges/zukünftiges Dienstleistungsangebot, Verrechenbarkeit, Erfolg, Kompetenzen, Marktchancen),
- Erkenntnisse über den Stand des Innovationsmanagements von Dienstleistungen bei KMU (Vorgehensmodelle, Methodenkenntnis, Kundeneinbindung, etc.),
- Erkenntnisse über den Stand des Dienstleistungsmarketings bei KMU,
- Feststellung von Praxisproblemen.

Dienstleistungsangebot

Das Dienstleistungsangebot variiert je nach Größe und Branche des Unternehmens. Kleinere Unternehmen bieten entsprechend weniger Dienstleistungen an als größere Unternehmen und verstehen Dienstleistungen nicht als eigenständige Leistung, sondern als Bestandteil des Produktgeschäfts. Diese Unterschiede resultieren hauptsächlich aus der Tatsache, dass KMU weniger (finanzielle, personelle) Ressourcen zur Verfügung stehen. Darüber hinaus stellen Dienstleistungen in KMU nach wie vor eher Kostenfaktor als Umsatz- oder Gewinnträger dar. Entsprechend der allgemeinen Ausgangslage plant aber die Mehrzahl der mittelständischen Betriebe ihr Angebot selektiv auszubauen. Auch in den befragten KMU wurde die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungen, speziell von kundenunterstützenden, erkannt.

Innerhalb der Exploration konnte ermittelt werden, dass, mit einer Ausnahme, alle befragten KMU bereits kundenunterstützende Dienstleistungen anbieten. Demgegenüber zeigt sich die Resonanz auf die angebotenen Leistungen unterschiedlich, diese kann aber insgesamt mit einer eher durchschnittlichen Annahme durch die Kunden beschrieben werden. In der Be-

trachtung des Entwicklungsauslösers der Leistungen zeigt sich ein heterogenes Bild. An erster Stelle steht eine Kombination aus internen und externen Kräften, gefolgt von rein internen und rein externen Anregungen. Es zeigt sich aber in der abschließenden Betrachtung, dass die externen Anregungen durch die Kunden die wichtigste Rolle spielen. Abschließend konnte festgestellt werden, dass die befragten Unternehmen über keine systematische Erfassung bzw. ein strukturiertes Dienstleistungsportfolio der erbrachten Dienstleistungen verfügen.

Potentiale und Chancen

Die Untersuchung der KMU ergibt, dass viele bereits über Kompetenzen und Fähigkeiten verfügen, die sich als kundenunterstützende Dienstleistungen am Markt absetzen lassen. Vielen Unternehmen haben bereits ein breites Know-how aufgrund ihrer Erfahrungen mit Werkstoffen oder Verfahren angesammelt.

Die demgegenüber externe Sicht der Marktchancen wurde von den Unternehmen branchenspezifisch und individuell unterschiedlich bewertet. Im Rahmen der Experteninterviews wurde hierzu eine Einschätzung des Potentials einzelner kundenunterstützender Dienstleistungen abgefragt. Nachfolgende Tabellen 4 bis 9 fassen die Ergebnisse grafisch zusammen.

Tabelle 4: Überblick über Branchenspezifika im Hinblick auf Value Added Services

Branchen	Ist-Zustand	Potentiale	Pläne	Chancen	Risiken
Verarbeitendes Gewerbe					
Energie- und Wasserversorgung	- Durchwachsene Angebots-situation - Vergütung von Fall zu Fall	- Ausbau des Service-geschäfts hängt ab von Größe und Art des Unternehmens	- Wirtschaftslage schränkt Planungs-bereitschaft ein	- Prognose ist abhängig von Firmenanzahl und Spezifika der Branche	- Viele Risiken auf Grund von Markt- und Wirtschaftslage
Baugewerbe					
Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen					

Tabelle 5 Branchenspezifika „Verarbeitendes Gewerbe“






Branchen	Ist-Zustand	Potenziale	Pläne	Chancen	Risiken
Energie- und Wasserversorgung	 <ul style="list-style-type: none"> - Sehr gute Annahme durch Kunden und Branche, jedoch bewusst keine Vergütung 	 <ul style="list-style-type: none"> - Viel Potenzial durch Wachstumsphase des neuen Wirtschaftszweiges 	 <ul style="list-style-type: none"> - Kundenunterstützende Dienstleistungen mit Fokus auf Finanzierung 	 <ul style="list-style-type: none"> - Trend geht hin zu Value Added Services 	 <ul style="list-style-type: none"> - Es werden kaum Risiken bei der Einführung wahrgenommen

Tabelle 6: Branchenspezifika „Energie- und Wasserversorgung“

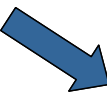




Branchen	Ist-Zustand	Potenziale	Pläne	Chancen	Risiken
Baugewerbe	 <ul style="list-style-type: none"> - gesetzliche Regelungen erschweren Angebots-situation - Vergütung wegen Konkurrenzlage schwierig 	 <ul style="list-style-type: none"> - Brancheneigenheiten vermindern Potenziale stark 	 <ul style="list-style-type: none"> - Längerfristige Ausrichtung 	 <ul style="list-style-type: none"> - Chancen sind abhängig von Marktentwicklung 	 <ul style="list-style-type: none"> - Vergütung wird vorwiegend als kritischer Erfolgsfaktor erachtet

Tabelle 7: Branchenspezifika „Baugewerbe“



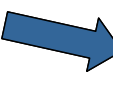
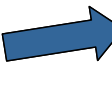

Branchen	Ist-Zustand	Potenziale	Pläne	Chancen	Risiken
Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen	 - Viele Dienstleistungen bereits in Kerngeschäft integriert	 - Hohe Flexibilität und Bereitschaft für weitere Angebote	 - Eher kurzfristige Orientierung und direkte Kundenanfrage	 - Grundsätzlich Nachfrage und Angebot gegeben - Problem der Vergütung	 - Wahrnehmung vieler verschiedener kritischer Erfolgsfaktoren

Tabelle 8: Branchenspezifika „Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen“

	Branche				
	Dienstleistung	Verarbeitendes Gewerbe	Energie	Bau	Dienstleistung
Beratung	Betriebswirtschaftl. Beratung	5	5	5	5
	Technische Beratung	5	1	3	3
	Energie-/Umweltberatung	4	5	5	3
	Werbung/Marketing	1	3	2	3
Analysen/ Studien	Machbarkeitsstudien	4	4	3	5
	Zeitsstudien	1	3	2	2
	Marktstudien	1	5	2	4
	Benchmarking	1	1	2	2
Vermittlung	Personalvermittlung	3	1	4	2
	Kontaktanbahnung	5	4	5	5
Finanzen	Finanzierung	3	5	3	1
	Controlling	1	5	2	4
Betriebsmodelle	Auftragsforschung (F&E)	3	1	2	3
	Bauplanung/-umsetzung	2	3	4	2
	Management	2	1	1	5
	Einkauf	3	4	1	2
Logistik	Transport/Zustellung	5	5	4	2
	Entsorgung	3	5	3	1
Schulungen/ Training	Training	5	1	4	4
	Workshops	5	5	5	5
	Vorträge/Seminare	4	4	4	5
Sonstige	Zertifikate/Zeugnisse	2	3	4	4

Exploratives Branchenpotential

Wert	Potential
5	sehr hoch
4	hoch
3	mittel
2	niedrig
1	sehr niedrig

Tabelle 9: Value Added Services und Branchenpotential

Dienstleistungsentwicklung

Als wesentlicher Baustein der Etablierung einer Dienstleistung ist eine systematische Entwicklung zu nennen. In den Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass bei den KMU keine systematische Entwicklung von kundenunterstützenden Dienstleistungen stattfindet. Oftmals werden dort Dienstleistungen spontan, d.h. ad hoc entwickelt. Dies geschieht meist aufgrund von Kundenanfragen. Dies äußert sich in der Tatsache, dass keine formalisierten Entwicklungsprozesse für Dienstleistungen vorhanden sind. Lediglich die Anwendung einzelner Methoden, von Werkzeugen und organisatorischen Formen des Innovationsmanagement können festgestellt werden. Um Dienstleistungen in der Praxis erfolgreich entwickeln zu können, ist nicht nur ein effizienter Innovationsprozess gefragt, sondern vielmehr die Unterstützung durch geeignete Methoden. Die Methoden des produktorientierten Innovationsmanagement sind zwar grundsätzlich auf kleine und mittlere Unternehmen übertragbar, jedoch lassen sich diese in der Regel nicht eins zu eins transferieren.

Hemmnisse ergeben sich vor allem aus folgenden Begebenheiten:

- zu hoher Komplexitätsgrad mancher Methoden (bspw. Suchfeldanalyse, Quality Function Deployment),
- zeitliche Anforderungen einzelner Methoden sind zu hoch (bspw. Morphologie, Synektik),
- mangelnde Ressourcenausstattung (bspw. Mitarbeiter, Finanzen),
- mangelnde Methodenkenntnis oder fehlendes Anwendungs-Know how.

In einer weiteren Betrachtung wesentlicher Entwicklungsaufgaben kann festgestellt werden, dass die Erstellung von Produktmodellen (Eigenschaftsbeschreibungen von Services) noch am detailliertesten durchgeführt wird, während Ressourcenmodelle (finanzielle, personelle Ressourcen) wenig Beachtung finden. Insgesamt scheinen die Unternehmen die Entwicklungsaufgaben lückenhaft vorzunehmen. Handlungsbedarf sehen die Unternehmen übereinstimmend in der Wichtigkeit, den Kunden in den Entwicklungsprozess einzubinden (Kundenorientierung), jedoch zeigt die Praxis keine konsequente Umsetzung dieses Vorhabens. Beispielweise werden Kunden größtenteils in die Ideenfindung mit einbezogen, weitere Möglichkeiten wie Lead-User-Kooperationen sind selten.

Dienstleistungsvermarktung

Die Verrechenbarkeit einer Dienstleistung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Vermarktung einer Leistung. Im Ergebnis hat die Untersuchung in diesem Punkt ergeben, dass eine Verpreisung der kundenunterstützenden Dienstleistungen nicht oder nur teilweise stattfindet. Eine separate Verrechnung findet nur in wenigen Fällen statt. Die Nichtverrechnung ist dabei mit unternehmenspolitischen, kunden- und projektabhängigen oder branchenspezifischen Besonderheiten begründet. Kommt es zu einer Verpreisung, ist eine Dienstleistung oftmals als Preisbündel in das Produkt integriert, wobei der Wert dieser Leistung nicht separat aufgeführt wird. So gaben die meisten Unternehmen letztlich an, dass sie keinen oder weniger als zehn Prozent Umsatz mit kundenunterstützenden Dienstleistungen generieren. Zu wenig wird in diesem Zusammenhang erkannt, dass die Defizite in der Verrechnung Auswirkungen auf die Profitabilität des Unternehmens haben. Dies äußert sich beispielsweise in der mangelnden Kostentransparenz oder in fehlenden Rentabilitätseinschätzungen.

Rückt man den Fokus auf die Intensität der Vermarktung beim bestehenden Dienstleistungsangebot, sehen hier die meisten der befragten Unternehmen Handlungsbedarf. In diesem Sinne steht die Verbesserung der Vermarktung vor einem Ausbau des Angebotes. Die Probleme zeigen sich bei diesem Aspekt in der Zahlungsbereitschaft der Kunden. Der Leitsatz „Nur wer den Wert einer Leistung erkennt, ist auch bereit dafür zu bezahlen“ verdeutlicht diesen Umstand. Will man die Zahlungsbereitschaft beeinflussen, bleibt den Unternehmen auf Basis einer entsprechenden Leistung als Instrument die Kommunikation. Das Anbieten einer Leistung erfolgt in den untersuchten KMU fast ausschließlich über den direkten Kontakt (persönliches Gespräch). Flankierende Maßnahmen sowie ein abgerundeter Kommunikationsmix finden nur sporadisch statt. Zudem fehlt eine klare Beschreibung und Festlegung des Nutzens, auf denen die Kommunikation aufgebaut ist. Die hauptsächliche Problemstellung ist aber, dass der (potentielle) Kunde erst im persönlichen Gespräch erfährt, dass ein Unternehmen eine entsprechende Leistung überhaupt anbietet.

Generell erachten die untersuchten KMU als wichtig, dass ein entsprechender Bedarf beim Kunden bestehen muss sowie ein gutes Verhältnis, um kundenunterstützende Dienstleistungen vermarkten zu können. Erkannt haben die Unternehmen, dass die notwendigen Ressourcen vorhanden sein müssen, um eine Leistung erbringen zu können.

Schlussfolgerungen aus der Untersuchung

Für die konkrete Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse zur systematischen Entwicklung und Vermarktung kundenunterstützender Dienstleistungen gilt es zu berücksichtigen, dass die erarbeiteten Ergebnisse jeweils individuell auf die verschiedenen Branchen sowie Rahmenbedingungen (intern und extern) anzuwenden sind.

Folgende Anhaltspunkte geben Hinweise, was bei der Umsetzung einer professionellen Dienstleistungsentwicklung und -vermarktung im Unternehmen beachtet werden muss.

- Notwendigkeit, durch Erläuterung der Charakteristika von kundenunterstützenden Dienstleistungen ein allgemeines Verständnis im Unternehmen zu erlangen.
- Herausstellen der Relevanz und der zunehmenden Wichtigkeit kundenunterstützender Dienstleistungen.
- Zuhilfenahme von Beispielen aus anderen Branchen.
- Analyse der Möglichkeiten der Finanzierung und Unterstützung für mittelständische Betriebe.
- Verdeutlichung des Nutzens der einzelnen Phasen und Methoden.
- Vermeiden von zu theoretischem und wissenschaftlich anmutendem Vorgehen.
- Verfolgen eines ganzheitlichen Ansatzes.

Mit Hilfe dieser Anhaltspunkte soll eine praxisorientierte Vorgehensweise zur Entwicklung und Vermarktung kundenunterstützender Dienstleistungen bei KMU geliefert werden. Die Unternehmen sollten lediglich eine begrenzte Auswahl an Methoden zur Anwendung in Betracht ziehen. Außerdem muss ihnen bewusst sein, dass das gesamte Vorgehen zur Entwicklung und Vermarktung kundenunterstützender Dienstleistungen unternehmensindividuell und flexibel ausgestaltet sowie auf die spezifischen Bedingungen ausgerichtet werden muss. Auch auf Unternehmensseite sind weiterreichende Gestaltungsmaßnahmen notwendig, um die angedachten Maßnahmen zur Professionalisierung des Dienstleistungsgeschäfts anwenden zu können.

5 Literatur

Belz, C., Schuh, G., Gross, A. und Reinecke, S. (1997) *Industrie als Dienstleister*, Dissertation Universität St. Gallen, Bamberg: Difo-Druck.

Dietrich, J. (2004) *Entwicklung kundenunterstützender industrieller Dienstleistungen*, Dissertation Universität St. Gallen, Bamberg: Difo-Druck.

Demuss, L. und Spath, D. (2001) 'Integrierte Produkt und Dienstleistungsentwicklung im Maschinen- und Anlagenbau', in: Bullinger, H. und Gudszend, T. (Hrsg.), *Industrial Services: Innovative Dienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau*, Tagungsband zum Forum mit Fachausstellung, Stuttgart, S. 61-90.

Engelhardt, W. und Reckenfeldbäumer, M. (1999) 'Industrielles Service Management', in: Kleinaltenkamp, M. und Plinke, W. (Hrsg.), *Markt- und Produktmanagement*, Berlin, S. 184-278.

Friedli, T., Dietrich, J. und Gebauer, H. (2001) 'Verrechnung industrieller Dienstleistungen – Vier Bausteine', in: *SMM*, Jg. 31, Nr. 8, S. 37-41.

Gebauer, H. (2004) *Die Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister*, Dissertation Universität St. Gallen, Bamberg: Difo-Druck.

Homburg, C., Günther, C., Fastnacht, M. (2000) 'Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden – Lernen von den Besten', *Arbeitspapier der Universität Mannheim*, Mannheim.

Maleri, H. (1997) *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*, Berlin: Springer-Verlag.

Mathieu, V. (2001) "Product Services: from a Service Supporting the Product to a Service Supporting the Client", in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Nr. 1, S. 39-58.

Müller, H. (1995) *Service Marketing. Inhalte – Umsetzung – Erfolgsfaktoren*, Berlin: Springer-Verlag.

Olivia, R. (2000) *Modelling the Transition from Product Manufacturer to Service Provider*. International System Dynamics Conference. Bergen (Norway), am 8. August 2000.

Olivia, R. und Kallenberg, R. (2002) 'Managing the Transition from Products to Services' in: *Proceeding of Quality in Service Conference (QUIS 8)* held in Victoria, BC, Canada, June.

Olivia, R. und Kallenberg, R. (2003) 'Managing the Transition from Products to Services' in: *International Journal of Service Industry Management*, Jg. 14, Nr. 2, S. 160-72.

Rüttgers, J. (1999) 'Dienstleistungen – Innovationen für Wachstum und Beschäftigung', in: Bullinger, J. (Hrsg.), *Dienstleistungen: Innovationen für Wachstum und Beschäftigung*, Wiesbaden, S. 3-11.

Sanche, N. (2002) *Strategische Erfolgsposition: Industrieller Service*, Dissertation Universität St. Gallen, St. Gallen.

Simon, H. (2003) *Industrielle Dienstleistungen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.

Sontow, K. (1998) *Industrielle Dienstleistungen – Chancen und Barrieren im Maschinen und Anlagenbau*. Forschungsinstitut für Rationalisierung (FiR) an der RWTH Aachen (Hrsg.): Sonderdruck 01/98, 1. Auflage.

Speth, C. (2001) *Gestaltung industrieller Dienstleistungen im Spannungsfeld zwischen Kundennähe und Effizienz*, Dissertation Universität St. Gallen, St. Gallen.

Töpfer, A. (1996) 'Grundsätze industrieller Dienstleistungen', in: Töpfer, A., Mehdorn, H. (Hrsg.) *Industrielle Dienstleistungen: Servicestrategie oder Outsourcing*, Neuwied, S. 23-46.

Wise, R. und Baumgartner, P. (1999) 'Go Downstream – The New Profit Imperative in Manufacturing', in: *Harvard Business Review*, Nr. 5, S. 133-41.