

Klaus Backhaus
Markus Voeth (Hrsg.)

Handbuch Industriegütermarketing

Strategien – Instrumente – Anwendungen



Inhaltsverzeichnis

Vorwort..... V

Autorenverzeichnis..... XIII

Teil 1: Einführung

Klaus Backhaus, Markus Voeth
Besonderheiten des Industriegütermarketing..... 3

Klaus Backhaus, Tizian Bonus, Tatjana Sabel
Industriegütermarketing im Spiegel der internationalen Lehrbuchliteratur 23

Teil 2: Theoretisch-konzeptionelle Zugänge

Detlef Aufderheide
Institutionenökonomische Fundierung des Industriegütermarketing 49

Rolf Weiber
Informationsökonomische Fundierung des Industriegütermarketing 79

Mario Rese
Marktprozesstheoretische Fundierung des Industriegütermarketing 119

Jagdish N. Sheth, Arun Sharma
Behavioral Approaches to Industrial Marketing –
Extant and Emerging Research 147

Lars-Gunnar Mattsson
Industrial Marketing – The Network Perspective 175

Inhaltsverzeichnis

<i>David T. Wilson, Sunil Thomas</i> Industrial Marketing – A Value Oriented Perspective	203
<i>Frank Jacob, Michael Kleinaltenkamp</i> Deutschsprachige Ansätze für eine Industriegütermarketing-Theorie.....	213
<i>Klaus Backhaus, Katrin Mühlfeld</i> Geschäftstypen im Industriegütermarketing.....	231

Teil 3: Der Industrielle Kunde als Analyseobjekt

Teil 3.1: Organisationales Beschaffungsverhalten und Interaktionsansätze

<i>Udo Koppelman</i> Aspekte der Beschaffungsanalyse.....	269
<i>Ulli Arnold</i> Beschaffungskoooperationen und Netzwerke.....	287
<i>Heike Langner</i> Marktforschung und Informationsbeschaffung auf Industriegütermärkten	323
<i>Markus Voeth, Jörg Brinkmann</i> Abbildung multipersonaler Kaufentscheidungen	349
<i>Martin Fassnacht, Sabine Möller</i> Neuere Entwicklungen im organisationalen Beschaffungsverhalten	375
<i>Klaus Backhaus, Gregory Theile</i> Internationale Interaktionsprozesse im Industriegütermarketing.....	399
<i>Albrecht Söllner</i> Interaktionsanalyse und Relationship Marketing.....	437

**Teil 3.2:
Steuerung der Kundenbeziehungen**

Bernd Günter, Sabrina Helm
Die Bewertung von Kundenbeziehungen im Industriegütermarketing 457

Christian Homburg, Ove Jensen
Kundenbindung im Industriegütergeschäft 481

Sabine Fließ
Kundenintegration 521

Rolf Weiber, Jörg Meyer, Peter Billen
E-Procurement – Steuerungsinstrument der Kundenbeziehung im
Industriegütermarketing 553

Dirk Zupancic, Christian Belz
Internationales Key Account Management 577

**Teil 4:
Industriegütermarketing-Entscheidungen**

**Teil 4.1:
Gestaltung des Leistungsangebots**

Frank Jacob, Michael Kleinaltenkamp
Leistungsindividualisierung und -standardisierung 601

Michael Kleinaltenkamp, Olaf Plötner, Christien Zedler
Industrielles Servicemanagement 625

Martin Reckenfelderbäumer
Prozessmanagement bei industriellen Dienstleistungen 649

Jörg Freiling
Performance Contracting 677

Manfred Bruhn
Kommunikationspolitik für Industriegüter 697

Inhaltsverzeichnis

<i>Heribert Meffert, Helmut Schneider, Markus Krummenerl</i> Direktmarketing im Industriegüterbereich – Ausgestaltungsformen und empirische Befunde	723
<i>Sönke Albers, Olaf Ratschow</i> Einsatzfelder neuer Medien im Industriegütermarketing	749
<i>Klaus Backhaus, Tatjana Sabel</i> Markenrelevanz auf Industriegütermärkten	779
<i>Carsten Baumgarth</i> Markenführung von B-to-B-Marken	799
<i>Günther Specht</i> Distributionsmanagement bei Industriegütern	825
<i>Heiko Frenzen, Manfred Krafft</i> Vertriebssteuerung	863
<i>Michael Eßig</i> Marketing in der Supply Chain	891
<i>Jost Adler, Andreas Klein</i> Internationales Industriegütermarketing	923
 Teil 4.2: Preis- und Konditionenpolitik	
<i>Hermann Diller</i> Preisstrategien im Industriegütermarketing	947
<i>Mario Rese, Valerie Herter</i> Preise und Kosten – Preisbeurteilung im Industriegüterbereich	969
<i>Diether Tillmann, Hermann Simon</i> Preisbündelung bei Investitionsgütern	989
<i>Markus Voeth, Christina Rabe</i> Preisverhandlungen	1015

Bernd Skiera, Martin Spann
 Gestaltung von Auktionen 1039

Timo Alznauer, Manfred Krafft
 Submissionen 1057

Alexander Pohl
 Preisbildung im Projekt- und Anlagengeschäft 1079

**Teil 5:
 Branchenspezifisches Industriegütermarketing**

Rüdiger Kapitza
 Erfolgreiches Marketing im Werkzeugmaschinenbau 1103

Horst Königshausen, Frieder Spannagel
 Marketing im internationalen Anlagenbau 1123

Wolfgang Chur, Jürgen Riesner
 Marketing in der Automobilzulieferindustrie – Das Beispiel Bosch 1143

Jens Leker, Philipp Herzog
 Marketing in der chemischen Industrie 1171

Klaus Rübenthaler
 Marketing in der technischen Glasindustrie 1195

Matthias Bahr
 Marketing-Organisation international tätiger Bauunternehmen 1211

Torsten J. Gerpott
 Industriegütermarketing in der Telekommunikationswirtschaft 1235

Harald Eisenächer
 Produktdifferenzierung und Markenführung als Wettbewerbsfaktoren
 in der Luftfracht – Das Beispiel der Lufthansa Cargo AG 1269

Jesko Perrey, Hajo Riesenbeck, Jürgen Schröder
 Marketing von Beratungsunternehmen – Die Markenführung von
 McKinsey & Company 1291

Inhaltsverzeichnis

<i>Thilo Brodtmann, Jürgen Behlke</i> Marketing für Wirtschaftsverbände.....	1311
Stichwortverzeichnis.....	1345

**Michael Kleinaltenkamp/Olaf Plötner/Christien
Zedler**

Industrielles Servicemanagement

1	Die steigende Bedeutung industrieller Serviceangebote	627
2	Begriffsauffassungen, Merkmale und Arten industrieller Serviceangebote	629
2.1	Begriffsauffassungen und Merkmale industrieller Serviceangebote.....	629
2.2	Arten industrieller Serviceangebote.....	632
2.2.1	„Pre sales“- , „At sales“- und „After sales“-Services	632
2.2.2	Obligatorische und fakultative Services.....	633
2.2.3	Unentgeltlich und entgeltlich erbrachte Serviceleistungen	634
2.2.4	Gekoppelt, autonom oder in Kooperation erbrachte Serviceleistungen	635
2.2.5	Produktbegleitende Services, „Performance Contracting“ und vom Produkt entkoppelte Services	636
2.2.6	Marktstufenübergreifende Serviceangebote.....	638
3	Ausgestaltung des Serviceangebots	639
3.1	„Bundling“, „Unbundling“ und „Mixed Bundling“ von Serviceleistungen	639
3.2	Preisgestaltung in Bezug auf Services	640
3.3	Träger industrieller Serviceangebote	641
4	Erfolgsfaktoren des industriellen Servicemanagements.....	642
5	Zusammenfassung und Ausblick	644

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Technischen Vertrieb am Institut für Marketing der Freien Universität Berlin.

Dr. Olaf Plötner ist Geschäftsführer der ESMT Customized Solutions GmbH der European School of Management and Technology (ESMT), Berlin.

Dipl.-Psych. Christien Zedler ist Doktorandin an der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin.

1 Die steigende Bedeutung industrieller Serviceangebote

Das Statistische Bundesamt hat ermittelt, dass im Jahr 2000 68,4% der Erwerbstätigen im tertiären Sektor, also dem Dienstleistungsbereich, beschäftigt waren. Noch zehn Jahre zuvor waren es 59,7% gewesen, während der industrielle Sektor von 36,7% auf 29,2% abgenommen hat. Noch deutlicher ist der Wandel im Vergleich der letzten dreißig Jahre: 1970 waren im alten Bundesgebiet nur knapp 45% der Erwerbstätigen bei Dienstleistern beschäftigt. Der Anteil der Mitarbeiter, die innerhalb des produzierenden Gewerbes – also etwa in einem Maschinenbauunternehmen – mit der Erstellung von Dienstleistungen beschäftigt sind, ist in diesem Wert noch nicht enthalten.

Zwar mag es zunächst scheinen, dass die Bedeutung des industriellen Sektors insgesamt abnehme. Doch dieser Eindruck relativiert sich, denn auch innerhalb des Dienstleistungssektors hat sich die Struktur erheblich geändert. Während sich Dienstleistungen früher typischerweise an die Privathaushalte richteten (etwa Handel und Gastgewerbe), liegt der Schwerpunkt heute bei den unternehmensnahen Dienstleistungen (Wallacher/Petrauschke/Pesch, 2002, S. 6).

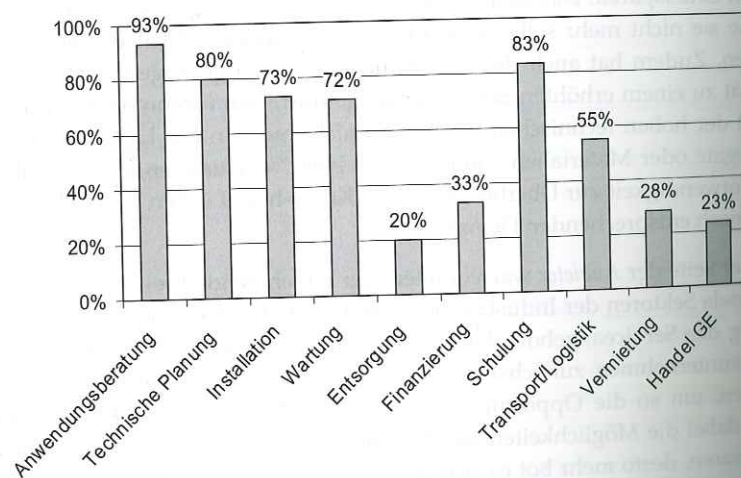
Diese Entwicklung hat vielfältige Gründe, welche sowohl nachfrager- als auch anbieterbezogen sind:

- Auf der Seite der *Nachfrager* hat vor allem die zu beobachtende Veränderung von Wertschöpfungsstrukturen zu einer steigenden Nachfrage nach Services geführt. Die Kunden industrieller Leistungen konzentrieren sich selbst immer mehr auf ihre Kernkompetenzen oder versuchen durch die Auslagerung von Teilaktivitäten Kosten einzusparen. Das führt zwangsläufig dazu, dass sie die Leistungsprozesse, welche sie nicht mehr selbst durchführen, von anderen Firmen erbringen lassen müssen. Zudem hat auch die in manchen Bereichen gestiegene technische Komplexität zu einem erhöhten Servicebedarf geführt. Denn wenn die Nachfrager aufgrund der hohen technischen Ansprüche nicht mehr in der Lage sind, bestimmte Aggregate oder Materialien „ohne fremde Hilfe“ einzusetzen, dann resultiert aus der Notwendigkeit zur Überbrückung der Know-how-Lücken ebenfalls eine Nachfrage nach entsprechenden Diensten.
- Auf der Seite der *Anbieter* war vor allem der zunehmende Preis- und Kostendruck, dem viele Sektoren der Industrie ausgesetzt sind, der Ausgangspunkt für die Steigerung des Serviceangebots. Um ihr Preisniveau zu verteidigen, haben viele Industrieunternehmen zunächst versucht, den Anwendernutzen ihrer Produkte zu erhöhen, um so die Opportunitätskosten ihrer Nachfrager zu kompensieren. Je mehr dabei die Möglichkeiten zur Ausnutzung technologischer Potenziale ausgereizt waren, desto mehr bot es sich an, auch den um die Produkte herum angesiedelten „Dienstleistungskranz“ in die Nutzengestaltung mit einzubeziehen (Belz,

1991, S. 14). Zusätzlich ermöglicht es das Angebot von Serviceleistungen in vielen Bereichen, Geschäftsbeziehungen zu intensivieren bzw. auch in solchen Bereichen zu etablieren, die ansonsten eher durch „Transaction Buying“ gekennzeichnet sind. Und schließlich bieten Services oft auch (noch) unausgeschöpfte Chancen der Ertragssteigerung. Dies wird nicht nur von Praktikern immer wieder behauptet, sondern auch durch eine Reihe von Studien belegt, die besagen, dass die im Servicegeschäft erzielbaren Renditen im Allgemeinen um ein Vielfaches höher sind als die, die bei der Vermarktung der betreffenden Hardware erreicht werden können. (HypoVereinsbank/Mercer MC, 2003, S. 10; IMT Project GmbH, 2002, S. 8f.)

Beide Entwicklungslinien zusammengenommen haben dazu geführt, dass Industrieunternehmen heutzutage eine große und stetig steigende Anzahl von Serviceleistungen anbieten. Verschiedene Untersuchungen des Sachverhalts zeigen, dass hierzu in erster Linie Beratungs-, Schulungs-, Wartungs- und Instandhaltungsleistungen, Planungs- und Projektierungsleistungen, die Montage und Demontage von Anlagen und Systemen sowie die Erstellung von (technischen) Dokumentationen gehören. Zunehmend treten hier aber auch Leasing-, Vermietungs- und Finanzierungsgeschäfte, Softwareangebote, Teleservices, das Unterhalten von Hotlines der Betrieb von Anlagen hinzu (VDMA, 2002; Lay, 1998). In Abbildung 1-1 ist das jeweilige Ausmaß des Angebots der verschiedenen Serviceleistungen wiedergegeben, wie es sich aus einer Erhebung bei insgesamt 60 Unternehmen aus unterschiedlichen industriellen Branchen ergab (IMT Project GmbH, 2002).

Abb. 1-1: Ausmaß des Angebots einzelner Arten von Serviceleistungen (Quelle: IMT Project GmbH, 2002, S. 8)



2 Begriffsauffassungen, Merkmale und Arten industrieller Serviceangebote

2.1 Begriffsauffassungen und Merkmale industrieller Serviceangebote

Trotz oder vielleicht auch gerade wegen dieses umfangreichen Angebots von Serviceleistungen herrscht nach wie vor eine große Unklarheit darüber, was eigentlich unter einem „Service“ bzw. einer „Serviceleistung“ zu verstehen ist. Das eine Ende des Spektrums der Sichtweisen bildet dabei die Überzeugung, dass unter Services lediglich alle jene Dienstleistungen zu verstehen sind, die ein Industriegüteranbieter gegenüber einem Nachfrager zur Steigerung der Attraktivität des eigenen Angebots unentgeltlich erbringt. Das andere Ende des Spektrums wird demgegenüber oft durch das Verständnis repräsentiert, dass als Serviceleistungen grundsätzlich alle Dienstleistungen anzusehen sind, die von Industrieunternehmen erbracht werden. Eine noch darüber hinaus gehende Perspektive sieht darin sogar alle Dienste, die sich auf Industriegüter beziehen, unabhängig davon, ob sie vom betreffenden Industriegüterhersteller selbst oder von einem eigenständigen Dienstleister erbracht werden.

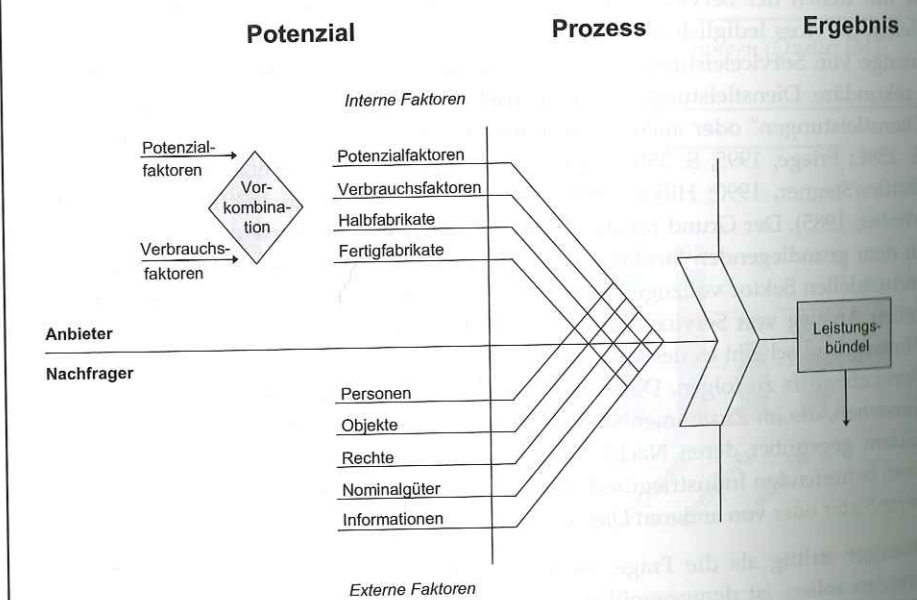
So verwundert es nicht, dass eine Reihe anderer Begriffe existiert, die je nach Sichtweise mit denen der Services oder Serviceleistungen synonym verwendet werden, bei denen Services lediglich einen Teilbereich bilden oder die selbst wiederum als Teilmenge von Serviceleistungen angesehen werden. Hierzu zählen solche Begriffe wie „sekundäre Dienstleistungen“, „industrielle Dienstleistungen“, „produktbegleitende Dienstleistungen“ oder auch „funktionelle Dienstleistungen“ (Homburg/Garbe, 1996, S. 258f.; Friege, 1995, S. 35ff.; Graß, 1993; Simon, 1993; Meyer/Noch, 1992, S. 957f.; Buttler/Stegner, 1990; Hilke, 1989, S. 9; Jugel/Zerr, 1989, S. 163ff.; Forschner, 1988; Weiber, 1985). Der Grund für diese (umgangs-)sprachliche Verwirrung liegt sicherlich in dem grundlegenden Strukturwandel, der sich in den vergangenen Jahrzehnten im industriellen Sektor vollzogen hat und der zu dem bereits eingangs erwähnten generellen Anstieg von Service- bzw. Dienstleistungen geführt hat. Vor dem skizzierten Hintergrund scheint es deshalb zweckmäßig, im Folgenden einer weiten Fassung des Servicebegriffs zu folgen. Danach sind als Serviceleistungen alle Dienstleistungen zu verstehen, die im Zusammenhang mit der Vermarktung und Nutzung von Industriegütern gegenüber deren Nachfragern erbracht werden – unabhängig davon, ob sie vom betreffenden Industriegüterhersteller selbst, von einem konkurrierenden Sachgüteranbieter oder von anderen Dienstleistern vollzogen werden.

Weniger strittig als die Frage, welche Leistungen als Serviceleistungen angesehen werden sollen, ist demgegenüber der Punkt, dass es sich bei Serviceleistungen um Dienstleistungen handelt. Auch wenn es bis heute an einem einheitlichen und ab-

schließenden Verständnis des Dienstleistungsbegriffs mangelt, wird es doch durchgängig als ein wesentliches Merkmal von Dienstleistungen angesehen, dass sie durch ein Mindestmaß an *Kundenintegration* gekennzeichnet sind. Danach ist es für alle Dienst- und damit auch Serviceleistungen charakteristisch, dass in ihre Produktion neben den Ressourcen des Anbieters ebenfalls Ressourcen des Kunden eingehen, ohne deren Mitwirkung eine Dienstleistungserstellung nicht möglich ist (vgl. Abbildung 2-1). Solche Ressourcen – die auch als externe (Produktions-)Faktoren bezeichnet werden – können der Kunde selbst bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Kundenunternehmens, sachliche Objekte, Rechte, Nominalgüter und Informationen sein. Nur zusammen mit und an diesen vom Kunden beizustellenden Ressourcen können die Dienste erzeugt werden.

Das bedeutet, dass ein Service von seinem Erbringer nicht vollständig „in eigener Regie“ erstellt werden kann. Vielmehr kann und muss er zunächst durch Kombination interner (Produktions-) Faktoren vorbereitende Tätigkeiten durchführen, um überhaupt eine Leistungsbereitschaft zu erzeugen (Potenzial). Die eigentliche Leistungserstellung (Prozess) selbst kann hingegen nur unter Einbezug und mit Mitwirkung des Kunden(unternehmens) geschehen.

Abb. 2-1: Integrativität interner und externer Faktoren als Merkmal von Dienstleistungen (Quelle: Kleinaltenkamp, 1997, S. 351)



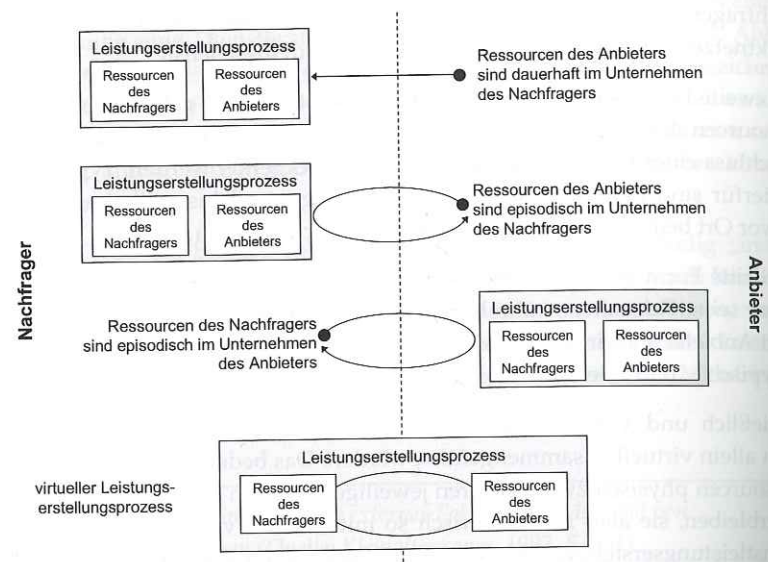
Damit dies möglich wird, müssen die betreffenden Ressourcen des Anbieters und des Nachfragers i. a. R. auch physisch zusammengeführt werden. Dabei können die in Abbildung 2-2 dargestellten Fälle unterschieden werden.

- Die erste Möglichkeit besteht darin, dass der Anbieter dauerhaft Ressourcen beim Nachfrager implementiert. Dies ist typisch für Transportnetze, Reparaturstützpunktnetze und ähnliches, aber auch für Outsourcing-Dienste.
- Die zweite Form der Ressourcenkombination ist dadurch gekennzeichnet, dass die Ressourcen des Anbieters nur zeitweise zum Nachfrager verlagert und nach dem Abschluss einer Dienstleistungserstellung zurückgeholt werden. Typische Beispiele hierfür sind Beratungsdienste oder Wartungs- und Instandhaltungsleistungen, die vor Ort beim Nutzer der Sachleistung erbracht werden können.
- Die dritte Form der räumlichen Kundenintegration besteht darin, dass der Nachfrager seine Ressourcen räumlich verlagert und der Leistungserstellungsprozess beim Anbieter stattfindet. Diese Bewegung wird i. d. R. nur temporär erfolgen und ist typisch z. B. bei der Wartung von Schiffen oder Flugzeugen.
- Schließlich und viertens können die Anbieter- und Nachfragerressourcen aber auch allein virtuell zusammengeführt werden. Das bedeutet, dass die betreffenden Ressourcen physisch zwar bei ihren jeweiligen Eignern – Anbieter und Nachfrager – verbleiben, sie aber informativ so miteinander verknüpft werden, dass die Dienstleistungserstellung gleichwohl stattfinden kann. Diese Formen der virtuellen Zusammenführung von Anbieter- und Nachfragerressourcen werden insbesondere durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht bzw. zunehmend vereinfacht und kostengünstiger gestaltet. Beispiele hierfür bilden etwa Ferndiagnose- und -wartungssysteme.

Welche Form der *räumlichen Ressourcenintegration* bei der Erbringung von Serviceleistungen gewählt wird bzw. werden muss, hängt von technischen und ökonomischen Faktoren ab. In vielen Fällen ist die Entscheidung technisch determiniert: Jede Montage und Inbetriebnahme technischer Einrichtungen muss zwangsläufig dort geschehen, wo die Maschinen und Geräte später genutzt werden sollen. Ebenso gibt es Fälle, bei denen die Ressourcen des Anbieters immobil sind, etwa im Falle einer Werft oder einer Reparaturwerkstatt. Wenn die Form der räumlichen Ressourcenintegration hingegen nicht technisch vorgegeben ist, hängt die Antwort auf die Frage, welche Ressourcen wohin verlagert werden, von ökonomischen Einflüssen, d. h. der Effektivität und/oder der Effizienz der jeweiligen Prozessgestaltung ab. Insbesondere virtuelle Leistungserstellungsprozesse können dann ihre Vorteile entfalten.

Das Angebot von Serviceleistungen zieht somit je nach Ausprägung der zuvor geschilderten Zusammenhänge ganz unterschiedliche Notwendigkeiten des Aufbaus und der Koordination von materiellen und humanen Ressourcen nach sich, was wiederum weitreichende Auswirkungen auf die Vorhaltung von Kapazitäten, die daraus resultierenden Kosten- und Kapitalbelastungen usw. hat.

Abb. 2-2: Formen der Zusammenführung von Anbieter- und Nachfragerressourcen bei der Erbringung von Serviceleistungen (Quelle: in Anlehnung an Jacob/Kleinaltenkamp, 2004)



Solchermaßen verstandene industrielle Serviceangebote können nun nach verschiedenen Kriterien weiter differenziert werden.

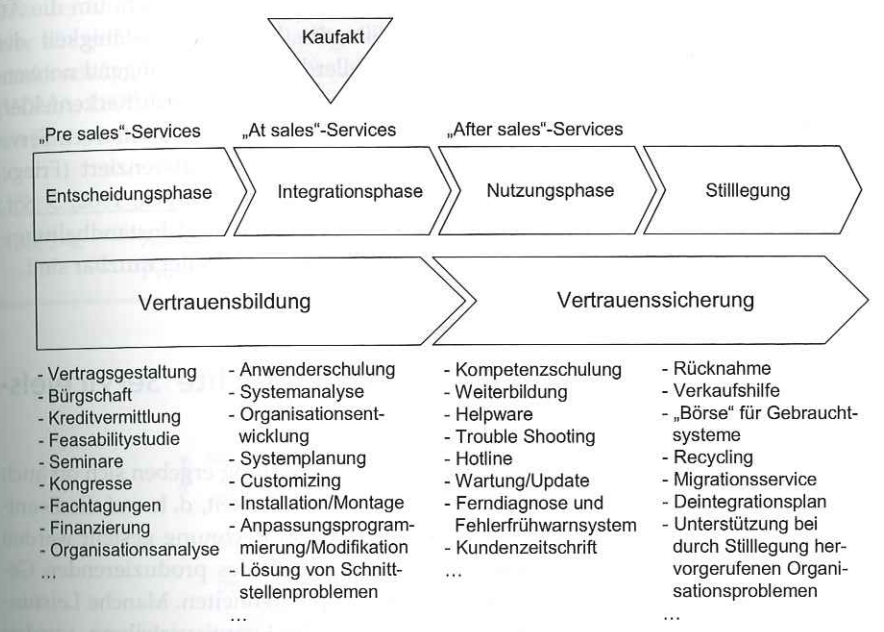
2.2 Arten industrieller Serviceangebote

2.2.1 „Pre sales“-, „At sales“- und „After sales“-Services

Eine erste wesentliche Unterscheidung betrifft die Tatsache, ob ein Service vor, während oder nach dem Kauf der betreffenden Sachgüter angeboten wird (vgl. dazu sowie zu entsprechenden Beispielen Abbildung 2-3). Die Relevanz dieser Unterscheidung ergibt sich – wie auch in Abbildung 2-3 veranschaulicht – daraus, dass die betreffenden Leistungen im Hinblick auf die Vermarktung der jeweiligen Sachgüter unterschiedliche Funktionen einnehmen. Geht es bei den „Pre sales“-Services vor allem darum, Vertrauen zum Anbieter aufzubauen, ist es das wesentliche Ziel der „After sales“-Services, einmal erworbenes Kundenvertrauen zu sichern und für die Etablierung bzw. erfolgreiche Fortführung von Geschäftsbeziehungen zu nutzen. Den „At sales“-

Services kommt ebenfalls eine wesentliche Bedeutung beim Vertrauensaufbau zu, darüber hinaus spielen sie aber auch eine wichtige Rolle im Hinblick darauf, dass die Kundenwünsche richtig erfasst werden und dass das zu vermarktende Gut später auch tatsächlich erfolgreich zum Einsatz kommen kann.

Abb. 2-3: Potenzielle Services-Systembausteine (Quelle: Wimmer/Zerr, 1995, S. 84)



2.2.2 Obligatorische und fakultative Services

Darüber hinaus stehen die betreffenden Services in einem unterschiedlich engen Bezug zum, meist materiellen, Hauptprodukt. Bestimmte Leistungen sind mit letzterem unauflöslich verbunden. Sie müssen mit ihm gemeinsam angeboten werden, weshalb sie auch als „obligatorisch“ oder als „Muss-Leistungen“ bezeichnet werden (Friege, 1995, 41f.; Bauche, 1994, S. 11f.; Forscher, 1988, S. 141ff.; Schönrock, 1982, S. 85f.; Meffert, 1982, S. 17).

Der Grund hierfür kann erstens darin bestehen, dass solche Leistungen gesetzlich oder durch sonstige Regelungen vorgeschrieben sind, wie etwa bestimmte Garantieleistungen. In der weit größeren Zahl der Fälle resultiert die Kategorisierung einer Leistung

als „obligatorisch“ aber aus der Erwartungshaltung der Kunden und – damit oft eng verbunden – bestimmten Branchenusancen. So sehen es die Nachfrager i. a. R. als selbstverständlich an, dass sie beim Kauf eines Industrieguts auch beraten werden. In manchen Fällen gilt auch die Montage eines Sachgutes vor Ort beim Nachfrager, die Gewährung bestimmter Zahlungsbedingungen oder die Erbringung bestimmter kundenspezifischer Anarbeitungen als selbstverständlich.

Alle nicht-obligatorischen Services sind dementsprechend „fakultativ“, d. h. sie können, müssen aber nicht erbracht werden. Dies geschieht im Allgemeinen, um die Attraktivität des Gesamtangebotes zu steigern. Für die Vermarktungsfähigkeit des Hauptproduktes im engeren Sinne ist ihr Angebot allerdings nicht zwingend notwendig (Engelhardt, 1996, S. 74; Homburg/Garbe; 1996, S. 262; Engelhardt/Reckenfelder-Bäumer, 1993, S. 267f.; Graßy, 1993, S. 90f.). Zum Teil werden diese fakultativen Services noch weiter in „Soll-Leistungen“ und „Kann-Leistungen“ differenziert (Friege, 1995, S. 41f.; Bauche, 1994, S. 11f.; Forschner, 1988, S.141ff.; Schönrock, 1982, S. 85f.; Meffert, 1982, S. 17). Beispielhaft können hier etwa Wartungs- und Instandhaltungsleistungen genannt werden, die auch für Aggregate fremder Hersteller nutzbar sind.

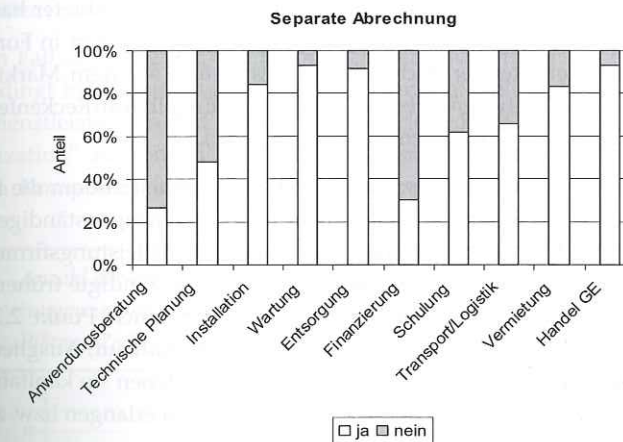
2.2.3 Unentgeltlich und entgeltlich erbrachte Serviceleistungen

Aus der „Muss-“ oder „Kann-“ Eigenschaft einer Serviceleistung ergeben sich oft auch weitreichende Konsequenzen im Hinblick auf ihre Entgeltlichkeit, d. h. auf die Beantwortung der Frage, ob die Services überhaupt getrennt in Rechnung gestellt werden sollen bzw. können. In dieser Hinsicht existieren innerhalb des produzierenden Gewerbes teilweise extrem voneinander abweichende Gepflogenheiten. Manche Leistungen, wie etwa Vermietung, Wartung und Inspektion oder Energieverteilung, werden hier sehr oft bzw. immer separat bezahlt, während andere, wie z. B. Dokumentation, Schulung, Design oder Lagerhaltung, nur viel seltener direkt über einen eigenen Preis abgegolten werden können (Mai, 1989, S. 60). Werden solche Leistungen gleichwohl aus akquisitorischen Gründen erbracht, sind die für sie entstehenden Kosten aus den Deckungsbeiträgen, die von den übrigen Leistungselementen erzielt werden, zu bestreiten. Dabei ist etwa im deutschen Maschinenbau zu beobachten, dass im Durchschnitt nur etwa 45% der erbrachten Dienstleistungen den Kunden getrennt in Rechnung gestellt werden. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass im Mittel 55% der Servicekosten über die Hardware-Entgelte erwirtschaftet werden müssen (VDMA, 2002, S. 7). Dieses auch in anderen Branchen beobachtbare Phänomen stellt vor dem Hintergrund oft fallender Hardware-Preise für viele Industriegüteranbieter eine wachsende Herausforderung dar. Verschärft wird sie oft noch dadurch, dass das unentgeltlich erbrachte Serviceangebot weiter ausgeweitet wird bzw. werden muss. Gründe hierfür sind die steigenden Ansprüche der Kunden, der Wettbewerbsdruck, aber auch die oft zu beobachtende Neigung von Vertriebsmitarbeitern, Serviceleistungen mit dem Ziel

einen Verkaufsabschluss zu tätigen, zu „verschenken“. Gefördert wird diese Haltung zusätzlich noch dann, wenn die Kosten für die Serviceerbringung von einer anderen Kostenstelle getragen werden müssen und keine innerbetriebliche Verrechnung erfolgt.

Die aufgezeigten Entwicklungen haben in der Praxis in den letzten Jahren dazu geführt, vermehrte Anstrengungen zu unternehmen, Serviceleistungen als eigenständige Dienste entgeltlich anzubieten. So werden zwar schon heute im Durchschnitt knapp 20% der Umsätze im deutschen Maschinenbau mit Services erzielt, gleichwohl wird hier ein großer Nachholbedarf gesehen, der sich in dem häufig geäußerten Wunsch niederschlägt, bestimmte Serviceleistungen zukünftig vermehrt in Rechnung zu stellen (VDMA, 2002). In Abbildung 2-4 ist wiedergegeben, wie Services in der bereits zitierten Stichprobe von 60 Industrieunternehmen abgerechnet werden.

Abb. 2-4: Abrechnung von Services im deutschen Maschinenbau (Quelle: IMT Project GmbH, 2002, S. 8)



2.2.4 Gekoppelt, autonom oder in Kooperation erbrachte Serviceleistungen

Eng verbunden mit der „Muss“- oder „Kann“-Eigenschaft einer Serviceleistung sowie ihrer Entgeltlichkeit ist auch die Frage zu sehen, wie fest sie mit der Sachleistung, auf die sie sich bezieht, vermarktungsmäßig verknüpft ist. In dieser Hinsicht können Serviceleistungen nach zwei Dimensionen unterschieden werden: erstens ob sie nur in

Kombination mit der betreffenden Sachleistung oder auch selbständig vermarktbar sind, und zweitens von wem sie angeboten werden: dem Anbieter der Hauptleistung selbst, einem Konkurrenten, einem spezialisierten Serviceanbieter oder in einer Kooperation mit einem Serviceanbieter.

Im Hinblick auf die erste Unterscheidung ist es bei obligatorischen Leistungen zwangsläufig, dass sie immer gemeinsam mit der betreffenden Sachleistung offeriert werden. Bei allen anderen Services hängt ihre mögliche Eigenständigkeit von der inhaltlichen Verknüpfung mit der Sachleistung ab. Je weniger ein Serviceangebot in dieser Hinsicht spezifisch ist, desto eher kann es auch gegenüber Nachfragern erbracht werden, welche die fokale Sachleistung von einem Konkurrenten beziehen bzw. bezogen haben. So ist bei vielen Wartungs- und Instandhaltungsleistungen, die sich auf technisch vergleichbare Produkte beziehen, zu beobachten, dass diese oft wechselseitig von den jeweils konkurrierenden Hardware-Anbietern angeboten und erbracht werden. Je mehr eine sachliche Verknüpfung zwischen dem Sachleistungs- und dem Serviceangebot besteht, desto eher wird ein Service dann auch vom jeweiligen Industriegüterhersteller selbst erbracht. Je weniger das aber der Fall ist, desto eher treten andere Anbieter der Services in Erscheinung. Dabei kann es sich – wie erwähnt – um konkurrierende Hersteller, aber auch um spezialisierte Serviceanbieter handeln. Diese treten zum Teil völlig eigenständig, zum Teil aber auch wiederum in Form einer Kooperation mit den betreffenden Industriegüter-Anbietern auf dem Markt auf (Engelhardt, 1996, S. 74; Homburg/Garbe, 1996, S. 262; Engelhardt/Reckenfelderbäumer, 1993, S. 268ff.; Zapf, 1990, S. 61f.; Schwab, 1984, S. 67ff.).

In diesem Zusammenhang ist in der jüngeren Vergangenheit zudem die Entwicklung zu beobachten, dass das Servicegeschäft immer mehr als ein eigenständiges Dienstleistungsgeschäft betrachtet wird, welches von reinen Dienstleistungsfirmen betrieben wird, wobei es sich oft wiederum um mittlerweile verselbständigte frühere Serviceabteilungen von Industriegüterunternehmen handelt (vgl. auch Punkt 2.2.5). Andere Industriegüterhersteller sind dazu übergegangen, durch Kauf, Ausgliederung usw. Servicegesellschaften zu gründen bzw. zu etablieren, an denen sie kapitalmäßig beteiligt sind, um so einen Einfluss auf deren Serviceangebot zu erlangen bzw. zu erhalten.

2.2.5 Produktbegleitende Services, „Performance Contracting“ und vom Produkt entkoppelte Services

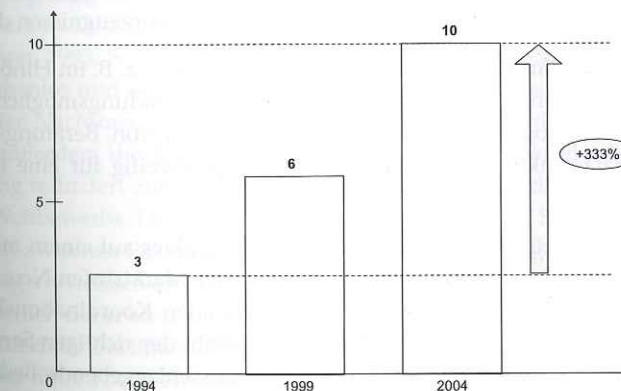
Ein weiteres wesentliches Unterscheidungsmerkmal von Services ist schließlich das Ausmaß, in dem in einem Bündel von Sach- und Serviceleistungen der Sachleistungs- bzw. Serviceanteil des Angebots überwiegt. In dieser Hinsicht existieren zum einen so genannte produktbegleitende Services, die – wie es der Name schon sagt – eher in Ergänzung zu einer das gesamte Leistungspaket dominierenden Sachleistung angeboten werden. Hierzu zählen etwa im Maschinen- und Anlagenbau typischerweise Bera-

tung, Montage, Inbetriebnahme u. ä. Für den Bereich der chemischen Industrie sind hier insbesondere alle Formen anwendungstechnischer Services zu nennen, die den Kunden helfen sollen, die betreffenden Produkte in ihren Produktionsverfahren effektiv und effizient einzusetzen.

Wenn dagegen der Dienstleistungsanteil das gesamte Leistungspaket dominiert, handelt es sich typischerweise um Formen des „Performance Contracting“. Hierbei existieren zwei Typen: Bei der ersten Variante vermietet der Hersteller der Industriegüter das eigentliche Kernprodukt inklusive des Full-Service für einen bestimmten Zeitraum zu einem Festpreis an den Kunden. Der Hersteller stellt die Leistung des Produkts „care free“ zur Verfügung und garantiert damit im Allgemeinen gewisse Mindestverfügbarkeiten der Maschinen, Anlagen und Aggregate. Er ist jedoch nicht für die Nutzung der Leistung selbst, d. h. deren Bedienung und damit das Personal, verantwortlich. Beim zweiten Typ ist der Hersteller nicht nur für die „technische Seite“ der Sachleistung zuständig, sondern auch für deren Betrieb. Die betreffende Anlage – darum handelt es sich i. a. R. – wird von Mitarbeitern des Herstellers betrieben. Die Bezahlung solcher Serviceleistungen erfolgt dann zumeist nicht zu einem vorher vereinbarten festen Entgelt, sondern auf Grundlage der Menge der mit der Anlage tatsächlich erzeugten Güter („pay on production“; vgl. auch Hünerberg/Hüttmann, 2003).

Einen dritten Fall und eine mit den ursprünglichen Industriegütern eines Herstellers nur noch bedingt in Zusammenhang stehende Variante stellen die vom Produkt entkoppelten Dienstleistungen dar. Hier ist insbesondere das Konzept der „Competence Commercialization“ zu nennen, d. h. die Kommerzialisierung von im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen in Form von Beratungsdienstleistungsangeboten außer-

Abb. 2-5: Anzahl der Dax 30-Unternehmen, die in den letzten 10 Jahren Beratungsleistungen in Form von „Consulting-Spin offs“ ausgelagert haben (Quelle: Jacob/Plötner/Zedler, 2004)



halb der (traditionellen) industriellen Wertekette (Jacob/Plötner/Zedler, 2004). Hierbei werden im Industrieunternehmen generiertes Prozess-Know-how, Fachwissen oder bestimmte Problemlösungsfähigkeiten extrahiert und an Kunden (i. d. R. Herstellerunternehmen und Zulieferer ähnlicher Branchen oder eigene Zulieferer und Großkunden) im Rahmen von Beratungsprojekten verkauft. Nicht selten entspringt diese Art von Beratungsangebot eines Industriegüterherstellers der „unkonventionellen“ Beratungsanfrage seitens bestehender oder neuer Kunden und mündet bei systematischer Fortführung später in die Ausgründung eines eigenen Consulting-Tochterunternehmens, wie eine Untersuchung über die Anzahl von „Consulting-Spin Offs“ der Dax 30-Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren zeigt (vgl. Abbildung 2-5):

2.2.6 Marktstufenübergreifende Serviceangebote

Schließlich ist auch zu beobachten, dass Serviceleistungen im Industriegüterbereich nicht nur gegenüber den direkten Kunden, sondern im Zuge mehrstufig ausgerichteter Marketingaktivitäten auch seitens Vorprodukteherstellern gegenüber nachgelagerten Kunden erbracht werden (Kleinaltenkamp/Rudolph, 2000). Die wichtigsten Arten solcher Zusatzleistungen sind (z. B. Kleinaltenkamp/Rudolph, 2000, S. 310; Rudolph, 1989; Schüring, 1986; Kunkel, 1977, S. 213-227; van Leer, 1976): Abverkaufshilfen, Anwendungstechnischer Service, Beratung bei der Produktgestaltung, Beratung über neuere technische Entwicklungen, Entwicklung von Verarbeitungsverfahren, Garantieleistungen, Hilfestellungen bei Werbemaßnahmen, Informationsbereitstellung über Vor- und Folgeprodukte bzw. Nachfrageentwicklungen oder Ähnliches, Kontaktanbahnung mit potenziellen Kunden, Kosten- und Wirtschaftlichkeitsanalysen, Mitarbeiterschulungen, Technischer Kundendienst.

Sie werden angeboten, um dadurch einen Nachfragesog zu erzeugen, welche die direkten Kunden letztlich mehr oder weniger „zwingen“ soll, die betreffenden Produkte zu kaufen. Auch stellen solche Zusatzleistungen – gerade bei homogenen Gütern – die oft einzige Möglichkeit zur Differenzierung von Konkurrenzserzeugnissen dar.

Je höher dabei der Erklärungsbedarf eines Vorproduktes ist – z. B. im Hinblick auf seine Produkteigenschaften, Verarbeitungsvorschriften, Verwendungsmöglichkeiten und Ähnliches –, desto notwendiger ist gerade das Angebot von Beratungsleistungen. Umso mehr Ansatzpunkte ergeben sich aber auch gleichzeitig für eine mehrstufige Marketing-Konzeption.

Immer dann, wenn es für die Durchsetzung eines Produktes auf einem mehrstufigen Markt zudem notwendig ist, dass auch Akteure anderer Marktstufen Neuentwicklungen durchführen müssen, sind neben der entsprechenden Koordinationsleistung oft zahlreiche der genannten Services erforderlich. Der Wahl der richtigen Servicepartner auf den relevanten Marktstufen kommt dann eine ausschlaggebende Bedeutung für den Erfolg einer mehrstufigen Marketing-Konzeption zu.

3 Ausgestaltung des Serviceangebots

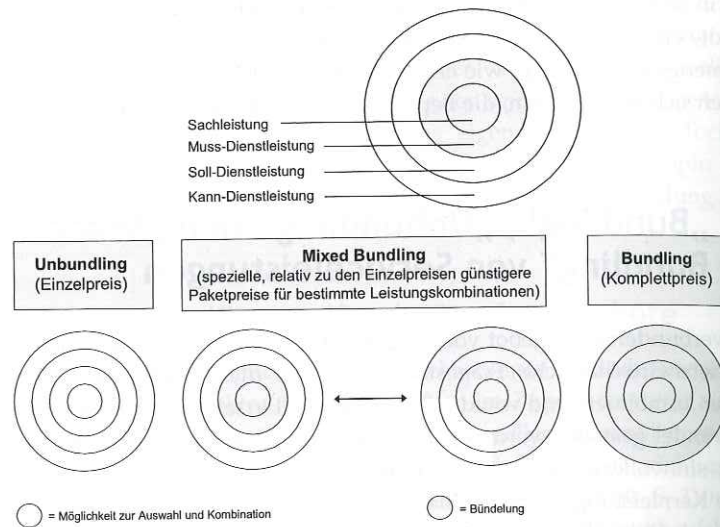
Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten das Phänomen der industriellen Serviceangebote einer gewissen Systematik zugeführt wurde, sollen nun einige Vorschläge zusammengestellt werden, wie eine Gestaltung solcher Leistungen aussehen kann. Sie beziehen sich auf die Form, die Bepreisung sowie die Trägerschaft der Leistungen.

3.1 „Bundling“, „Unbundling“ und „Mixed Bundling“ von Serviceleistungen

Aus dem verbundenen Angebot von Hauptleistung und Services resultieren als wichtigste betriebswirtschaftliche Fragestellungen, wie die verschiedenen *Teilleistungen* miteinander kombiniert und wie die Preise für die Einzelleistungen bzw. das gesamte Leistungsbündel gestaltet werden sollen. Den Ausgangspunkt derartiger Überlegungen bildet sinnvollerweise eine Gliederung des gesamten Leistungsbündels in die eigentliche Kernleistung sowie die sie umrankenden obligatorischen und fakultativen Elemente (vgl. Chisnall, 1989, S. 50, der zwischen „core product“, „formal product“ und „augmented product“ differenziert; sowie Levitt, 1984, S. 114ff.). Ausgehend davon können drei Grundfälle der Leistungsgestaltung – wie in Abbildung 3-1 aufgezeigt – unterschieden werden (Friege, 1995, S. 53f.): Das „Unbundling“, bei dem alle Teilleistungen separat angeboten werden, das „Bundling“, das demgegenüber dadurch gekennzeichnet ist, dass die verschiedenen Elemente immer nur gemeinsam, d. h. „im Paket“, bezogen werden können, sowie die verschiedenen Formen des „Mixed Bundling“, bei denen in unterschiedlichem Umfang Leistungselemente gebündelt und/oder jeweils separat offeriert werden.

Obwohl die Eignung der unterschiedlichen Formen sicherlich stark von den jeweiligen Geschäftssituationen abhängt, werden insbesondere dem Mixed Bundling gewisse Vorteile (z. B. Simon, 1995, S. 138) zugesprochen: Mixed Bundling-Serviceangebote können relativ problemlos und sehr zeitnah verändert werden, so dass sehr schnell auf Veränderungen der Nachfrage oder des Wettbewerbs reagiert werden kann. Diese Vielfalt verbessert außerdem die Möglichkeiten, Nachfragerrenten gezielt abzuschöpfen. Mixed Bundling reduziert zudem die Neigung der Nachfrager zum Vergleich mit Angeboten des Wettbewerbs. Dieser Effekt tritt ein, weil bereits im Sortiment des Anbieters ein Vergleich zwischen Paketlösungen und „à la carte“-Lösungen möglich ist, der von den Nachfragern vielfach als ausreichend erachtet wird. Ein Nachteil des Mixed Bundling ist sicherlich darin zu sehen, dass aufgrund der hohen Gestaltungsflexibilität eine Gefahr ausufernder Sortimente droht. Diese sind für die Nachfrager nicht mehr überschaubar und führen beim Anbieter zu erhöhten Kosten der Sortimentskomplexität.

Abb. 3-1: „Bundling“, „Mixed Bundling“ und „Unbundling“ von Serviceleistungen
(Quelle: in Anlehnung an Friege, 1995, S. 54)



3.2 Preisgestaltung in Bezug auf Services

Wie bei jeder Leistung sind bei der Preisgestaltung für industrielle Serviceangebote drei Eckpunkte zu berücksichtigen: die Kosten des Leistungsangebots für den Anbieter, die Preisforderung der Wettbewerber und der Nutzen des Leistungsangebots für den Nachfrager. Während bei traditionellen Sachleistungen eine Kosten- bzw. Wettbewerbsorientierung oft den einfacheren Weg für diese Preisfindung darstellt, ist dies bei industriellen Serviceangeboten nicht der Fall. Serviceangebote sind nämlich dadurch gekennzeichnet, dass der Anbieter sein Leistungspotenzial unabhängig von der jeweiligen Beschäftigung vorhalten muss. Hieraus resultieren Fix- bzw. Gemeinkostenblöcke, deren Umlage in der Kostenkalkulation grundsätzlich Schwierigkeiten nach sich zieht. Die Wettbewerbsorientierung bei der Preisbildung wird erschwert durch die Intransparenz, wie sie für Servicemärkte typisch ist (Engelhardt/Reckenfelderbäumer, 1999, S. 204f.). Die Immaterialität des Leistungsergebnisses und die Möglichkeit des Mixed Bundling erleichtern den Anbietern nämlich die Modifikation der Angebote und damit die Differenzierung von ihren Wettbewerbern. Gleichzeitig erschweren diese Merkmale aber den Preisvergleich und damit die wettbewerbsorientierte Preisgestaltung. Für die Preisgestaltung bei Serviceangeboten wird daher häufig

auf eine Nutzenorientierung verwiesen (z. B. Tacke/Pohl, 1998). Möglich wird eine solche Vorgehensweise vor allem durch die Verwendung moderner Methoden der Nutzenanalyse wie etwa des Conjoint Measurement (Teichert, 2000). Auf der Basis eines experimentellen Designs erlaubt diese Methode sowohl die Ermittlung des Gesamtnutzenwertes eines Serviceangebots als auch von Teilnutzenwerten einzelner Elemente des Serviceangebots. Die Natur eines Serviceangebots und die Vorteile solcher Methoden schaffen daher die besten Voraussetzungen für die Umsetzung eines „Value based“-Marketing (z. B. Anderson/Narus, 2004).

3.3 Träger industrieller Serviceangebote

Eine wesentliche Rolle für die Qualität industrieller Serviceangebote kommt den Mitarbeitern des Anbieters zu. Ursache dafür ist die Kontaktintensität bei Integration der Kunden als externe Faktoren in den Leistungserstellungsprozess des Anbieters (z. B. Stauss, 1995). Verstärkung erfährt dieser Effekt durch den Umstand, dass viele Services zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung des Nachfragers lediglich den Charakter eines Versprechens des Anbieters haben. Die Erfüllung dieses Versprechens erfolgt gewöhnlich erst nach der Beauftragung. Im Sinne der Informationsökonomik handelt es sich bei industriellen Services folglich typischerweise um so bezeichnete Vertrauensgüter (Jacob, 1995, S. 202ff.). Ihre Qualität kann – jedenfalls zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung – nicht in ausreichendem Umfang beurteilt werden. Nehmen die daraus resultierenden Risiken ein für den Nachfrager nicht mehr tragbares Ausmaß an, so scheidet in vielen Fällen die „Buy“-Entscheidung zugunsten einer „Make“-Entscheidung aus (Engelhardt/Reckenfelderbäumer, 1999, S. 225ff.). Marktliche Serviceangebote verlieren dann ihre Daseinsberechtigung. Um dieser Problematik zu entgehen, können Serviceanbieter Maßnahmen zur Gestaltung ihrer eigenen Vertrauenswürdigkeit ergreifen. Einem Verständnis entsprechend, wie es von Plötner (1995, S. 36) formuliert wurde, geht Vertrauen jedoch ausschließlich von Individuen aus und betrifft auch ausschließlich Individuen. Auf der Seite des Anbieters sind dies die Mitarbeiter. Obwohl Vertrauenswürdigkeit wohl niemals vollständig der Sphäre des Impliziten bzw. des „Fingerspitzengefühls“ entzogen werden kann, können verschiedene Maßnahmen zur systematischen Gestaltung empfohlen werden (Plötner/Jacob, 1996, S. 108ff.): Vertrauen wird zunächst erleichtert durch empfundene Ähnlichkeit zwischen den betroffenen Individuen. Insofern kann ein Serviceanbieter Vertrauenswürdigkeit dadurch herstellen, dass im Kundenkontakt immer solche Mitarbeiter eingesetzt werden, die zu dem jeweiligen Servicekunden „passen“. Dies kann statusbezogene Ähnlichkeiten, Ähnlichkeiten im Erscheinungsbild und Lifestyle-Ähnlichkeiten betreffen. Weiterhin entsteht Vertrauenswürdigkeit immer dann, wenn das Verhalten desjenigen, dessen Vertrauen auf dem Prüfstand steht, als konstant und berechenbar anzusehen ist. Selbstvertrauen ist somit eine notwendige Voraussetzung für die Entstehung von Vertrauenswürdigkeit. Selbstvertrauen sollte damit ein Kriterium für die

Personalauswahl im Kundenkontakt sein, es kann aber auch durch entsprechende Maßnahmen der Personalführung systematisch gefördert werden. Schließlich erfordert Vertrauen immer ein bestimmtes Ausmaß an Gegenseitigkeit. Vertrauensaufbau erfolgt am besten in kleinen Schritten, die den Partner jeweils zum Nachziehen einladen.

4 Erfolgsfaktoren des industriellen Servicemanagements

In verschiedenen Studien wurde untersucht, auf welchen Faktoren der marktliche Erfolg für einen Anbieter industrieller Serviceleistungen basiert. Homburg/Fassnacht/Günther (2002) führen ihre Untersuchung auf der Basis eines vierstufigen Modells durch. Interessierende Zielgröße ist der wirtschaftliche Erfolg eines Anbieters. Dieser setzt sich zusammen aus der Dimension „Qualität der Kundenbeziehung“ und der Dimension „Profitabilität der industriellen Dienstleistungen“. Implizit folgen die Autoren damit einer Sichtweise, die Wettbewerbsvorteile als resultierende Größe aus dem Kundenvorteil zum einen und dem Anbietervorteil zum anderen betrachtet (Plinke, 2000). Der Kundenvorteil beschreibt die Attraktivität eines Leistungsangebotes für einen Nachfrager, der Anbietervorteil die Wirtschaftlichkeit des Leistungsangebotes für den Anbieter. Unmittelbare Ursache des so verstandenen Dienstleistungserfolgs ist die betriebliche Implementierung einer entsprechenden Dienstleistungsstrategie. Diese Implementierung manifestiert sich in Merkmalen des betrieblichen Informationssystems, des betrieblichen Organisationssystems, der Unternehmenskultur und des betrieblichen Personalführungssystems. Die Zweckmäßigkeit dieser Implementierung ist jedoch ihrerseits von der Dienstleistungsstrategie selbst abhängig. Sie findet ihre Konkretisierung in der Breite des Angebots industrieller Dienstleistungen und der Intensität der Vermarktung industrieller Dienstleistungen. Die Zusammenhänge sind in Abbildung 4-1 noch einmal veranschaulicht.

Auf der Basis einer Datenerhebung bei Anbietern industrieller Services können die Autoren ihr Modell im Wesentlichen bestätigen. Beachtenswert ist, dass die größere Wirkung von der Strategiedimension „Intensität der Vermarktung industrieller Dienstleistungen“ ausgeht. Offensichtlich gilt, dass durch Fokussierung Vorteile stärker entfaltet werden können als durch Diversifizierung. Interessant ist zudem, dass der gesamte wirtschaftliche Erfolg des Anbieters stärker durch den Kundenvorteil, also die Qualität der Kundenbeziehung, beeinflusst wird als durch den Anbietervorteil, also die Profitabilität der industriellen Serviceleistung. Insofern erscheint es gar nicht unbedingt erforderlich, Serviceleistungen separat in Rechnung zu stellen.

Eine weitere Studie geht insbesondere auf den Zusammenhang zwischen der Implementierung von Maßnahmen der Kundenintegration und dem wirtschaftlichen Erfolg

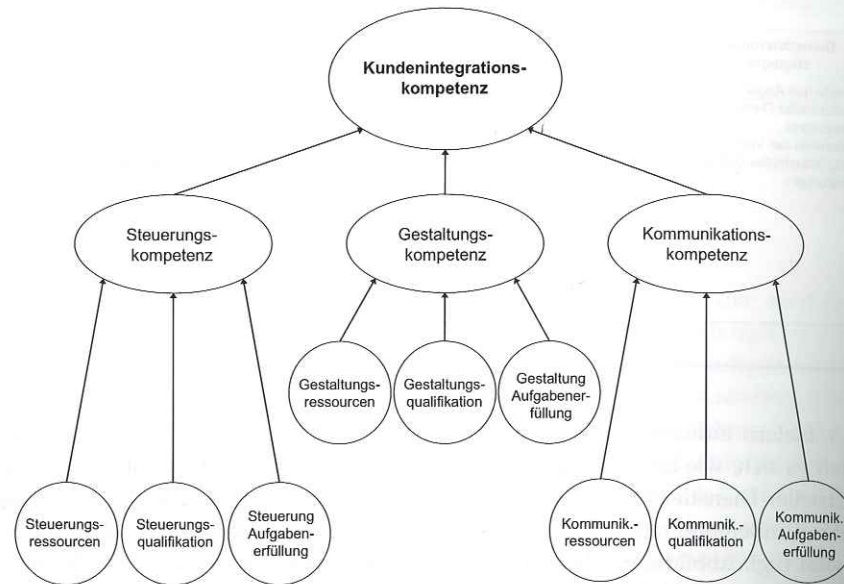
Abb. 4-1: Erfolgsfaktoren der Vermarktung industrieller Serviceangebote (Quelle: in Anlehnung an Homburg/Fassnacht/Günther, 2002, S. 491)



von Anbietern industrieller Leistungen ein (Jacob, 2003). Bei der Kundenintegration handelt es sich, wie bereits erläutert, um ein konstituierendes Merkmal insbesondere industrieller Dienstleistungen. Die Untersuchung folgt ebenfalls einem mehrstufigen Ansatz. Kundenintegrationskompetenz wird dort abgeleitet aus dem Modell der Integrativität (vgl. Abbildung 2-1) und verstanden als Größe, die – wie in Abbildung 4-2 dargestellt – aus drei Teilkompetenzen resultiert: (1) der Fähigkeit zur materiellen Zusammenführung interner und externer Produktionsfaktoren im Leistungserstellungsprozess („Gestaltungskompetenz“), (2) der Fähigkeit zur Zuführung von Kundeninformationen als externen Produktionsfaktoren in den Leistungserstellungsprozess („Kommunikationskompetenz“) und (3) der Fähigkeit zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit des Leistungserstellungsprozesses („Steuerungskompetenz“). Jede dieser Teilkompetenzen resultiert wiederum aus dem Vorhandensein einer entsprechenden formalen Mitarbeiterqualifikation, der Möglichkeit des Rückgriffs auf entsprechende Erfahrungen in der Organisation des Anbieters und dem Vorliegen entsprechender organisationaler Ressourcen.

Im Rahmen einer empirischen Überprüfung konnte eine so verstandene Kundenintegrationskompetenz als Erfolgsfaktor bei der Vermarktung von industriellen Services bestätigt werden. Eine auf diesem Modell aufbauende Folgestudie (IMT Project GmbH, 2002, S. 12f.) ergab nun, dass Anbieter industrieller Services Nachholbedarf insbesondere im Bereich der organisationalen Ressourcen aufweisen, wie sie für die Kundenintegration benötigt werden. Die Anbieter verfügen zwar über ausreichend Fachwissen und Erfahrung, ihnen fehlen aber vor allem Management-Tools und Hilfsmittel für die systematische Faktorkombination im Leistungserstellungsprozess, für die systematische Kundenkommunikation und für die systematische Steuerung zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit. Die Bewältigung dieses Nachholbedarfs stellt damit den wichtigsten Erfolgsfaktor im industriellen Servicegeschäft dar.

Abb. 4-2: Konzeptionalisierung von Kundenintegrationskompetenz (Quelle: Jacob, 2003, S. 88)



5 Zusammenfassung und Ausblick

Im vorliegenden Beitrag haben wir zunächst die Relevanz industrieller Serviceangebote dargelegt. Anschließend wurde eine begriffliche Präzisierung für das Phänomen der industriellen Services vorgenommen, des Weiteren wurden konstituierende Merkmale anhand des Modells der Integrativität aufgezeigt. Industrielle Serviceangebote können sehr unterschiedliche Erscheinungsformen annehmen. Für Zwecke einer Systematisierung dieser Erscheinungsformen wurden Dimensionen und Ausprägungen vorgestellt. In einem weiteren Abschnitt wurde aufgezeigt, welche speziellen Parameter für die betriebliche Gestaltung eines industriellen Serviceangebots zur Verfügung stehen. Schließlich wurden Studien vorgestellt, die der Ermittlung von Erfolgsfaktoren beim Angebot industrieller Serviceangebote gewidmet waren.

Die Relevanz industrieller Serviceleistungen wurde von den Anbietern bisher vorwiegend auf nationale Industriegütermärkte bezogen. Daten aus der Statistik des interna-

tionalen Handels machen jedoch deutlich, dass auch dieser Bereich von der Globalisierung betroffen ist. Gerade für Deutschland zeigen diese Daten Defizite bzw. einen Nachholbedarf auf (Deutsche Bundesbank, 2002). Aus der Globalisierung der Märkte für industrielle Serviceleistungen resultieren jedoch weitere spezifische Herausforderungen. Auch sie müssen systematisiert werden, zu ihrer Bewältigung sind spezifische Instrumente erforderlich (Jacob/Kleinaltenkamp, 2004). Hierin sehen wir ein wichtiges Aufgabenfeld sowohl für die Praxis der Industriegütermärkte als auch für die Forschung zum Industriegütermarketing.

Literatur

- ANDERSON, J.; NARUS, J. (2004): Business Market Management, 2. Ed., Upper Saddle River.
- BAUCHE, K. (1994): Segmentierung von Kundendienstleistungen auf investiven Märkten, Frankfurt a. M. u. a.
- BELZ, C. (1991): Erfolgreiche Leistungssysteme, Stuttgart.
- BUTTLER, G.; STEGNER, E. (1990): Industrielle Dienstleistungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 42. Jg., Nr. 11, S. 931-946.
- CHISNALL, P.M. (1989): Strategic industrial marketing, 2. Ed., New York et al.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2002): Technologische Dienstleistungen in der Zahlungsbilanz, Statistische Sonderveröffentlichung 12, Frankfurt a. M.
- ENGELHARDT, W.H. (1996): Effiziente Customer Integration im industriellen Service Management, in: KLEINALTENKAMP, M.; FLIEß, S.; JACOB, F. (Hrsg.), Customer Integration, Wiesbaden, S. 73-89.
- ENGELHARDT, W.H.; RECKENFELDERBÄUMER, M. (1993): Trägerschaft und organisatorische Gestaltung industrieller Dienstleistungen, in: SIMON, H. (Hrsg.), Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart, S. 263-293.
- ENGELHARDT, W.H.; RECKENFELDERBÄUMER, M. (1999): Industrielles Service-Management, in: KLEINALTENKAMP, M. (Hrsg.), Markt- und Produktmanagement, Berlin u. a., S. 181-280.
- FORSCHNER, G. (1988): Investitionsgüter-Marketing mit funktionellen Dienstleistungen, Berlin.
- FRIEGE, C. (1995): Preispolitik für Leistungsverbunde im Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden.

- GRABY, O. (1993): Industrielle Dienstleistungen, München.
- HILKE, W. (1989): Dienstleistungs-Marketing, Wiesbaden.
- HOMBURG, CH.; GARBE, B. (1996): Industrielle Dienstleistungen, Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg., Nr. 3, S. 253-282.
- HOMBURG, CH.; FASSNACHT, M.; GÜNTHER, C. (2002): Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 54. Jg., Nr. 9, S. 487-508.
- HÜNERBERG, R.; HÜTTMANN, A. (2003): Performance as a Basis for Price-setting in the Capital Goods Industry, in: European Management Journal, Vol. 21, No. 6, pp. 717-730.
- HYPovereinsbank; MERCER MC (2003): Maschinenbau 2010 - Steigerung der Ertragskraft durch innovative Geschäftsmodelle, 22.04.2004, http://fk.hypovereinsbank.de/pdf/studie_maschinenbau_2306.pdf.
- IMT PROJECT GMBH (2002): Industrial Services - von der Pflichtübung zum Erlösträger, Berlin.
- JACOB, F. (1995): Produktindividualisierung als spezielle Form des Dienstleistungsmarketing im Business-to-Business-Bereich, in: KLEINALTENKAMP, M. (Hrsg.), Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 193-223.
- JACOB, F. (2003): Kundenintegrations-Kompetenz, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 25. Jg., Nr. 2, S. 83-98.
- JACOB, F.; KLEINALTENKAMP, M. (2004): Herausforderungen bei der internationalen Vermarktung von Service-to-Business-Leistungen, in: GARDINI, M.A.; DAHLHOFF, H.D. (Hrsg.), Management internationaler Dienstleistungen, Wiesbaden (im Druck).
- JACOB, F.; PLÖTNER, O.; ZEDLER, C. (2004): Competence Commercialization, Arbeitspapier der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin (in Vorbereitung).
- JUGEL, S.; ZERR, K. (1989): Dienstleistungen als strategisches Element eines Technologie-Marketing, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 11. Jg., Nr. 3, S. 162-172.
- KLEINALTENKAMP, M. (1997): Kundenintegration, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 26. Jg., Nr. 7, S. 350-354.
- KLEINALTENKAMP, M.; RUDOLPH, M. (2000): Mehrstufiges Marketing, in: KLEINALTENKAMP, M.; PLINKE, W. (Hrsg.), Strategisches Business-to-Business-Marketing, Berlin u. a., S. 283-319.
- KUNKEL, R. (1977): Vertikales Marketing im Herstellerbereich, München.
- LAY, G. (1998): Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie, in: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, o. Jg., Nr. 9, Karlsruhe.
- LEER, R.K. VAN (1976): Industrial Marketing with a flair, in: Harvard Business Review, Vol. 6, No. 10, p. 117.
- LEVITT, T. (1984): Marketing Imagination: die unbegrenzte Macht des kreativen Marketing, Landsberg.
- MAI, H. (1989): Dienstleistungen im produzierenden Gewerbe: Testerhebung; Konzept und Ergebnisse, in: Wirtschaft und Statistik, o. Jg., Nr. 2, Stuttgart, S. 57-64.
- MEFFERT, H. (1982): Der Kundendienst als Marketinginstrument, in: MEFFERT, H. (Hrsg.), Kundendienst-Management, Frankfurt a. M. u. a., S. 1-30.
- MEYER, A.; NOCH, R. (1992): Dienstleistungen im Investitionsgütermarketing, in: Das Wirtschaftsstudium, 21. Jg., Nr. 12, S. 954-961.
- PLINKE, W. (2000): Grundlagen des Marktprozesses, in: KLEINALTENKAMP, M.; PLINKE, W. (Hrsg.), Technischer Vertrieb, 2. Aufl., Berlin u. a., S. 3-99.
- PLÖTNER, O. (1995): Das Vertrauen des Kunden, Wiesbaden.
- PLÖTNER, O.; JACOB, F. (1996): Customer Integration und Kundenvertrauen, in: KLEINALTENKAMP, M.; FLIEß, S.; JACOB, F. (Hrsg.), Customer Integration, Wiesbaden, S. 105-119.
- RUDOLPH, M. (1989): Mehrstufiges Marketing für Einsatzstoffe, Frankfurt a. M. u. a.
- SCHÖNROCK, A. (1982): Die Gestaltung des Leistungsmix im marktorientierten Kundendienst, in: MEFFERT, H. (Hrsg.), Kundendienst-Management, Frankfurt a. M. u. a., S. 81-112.
- SCHÜRING, H. (1986): Seminare, die verkaufen helfen, in: Absatzwirtschaft, 29. Jg., Nr. 12, S. 96-98.
- SCHWAB, W. (1984): Die Träger von Instandhaltungsleistungen im Anlagengeschäft, Berlin.
- SIMON, H. (1993): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart.
- SIMON, H. (1995): Preismanagement kompakt, Wiesbaden.
- STAUSS, B. (1995): Augenblicke der Wahrheit in der Dienstleistungserstellung, in: BRUHN, M.; STAUSS, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 379-400.
- TACKE, G.; POHL, A. (1998): Optimale Leistungs- und Preisgestaltung mit Conjoint Measurement, in: MEYER, A. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmarketing, Stuttgart, S. 880-895.
- TEICHERT, T. (2000): Conjoint-Analyse, in: HERRMANN, A.; HOMBURG, CH. (Hrsg.), Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 471-511.

VDMA (2002): Produktbegleitende Dienstleistungen im Maschinenbau. Ergebnisse der Tendenzbefragung 2001, Frankfurt a. M.

WALLACHER, L.; PETRAUSCHKE, B.; PESCH, K.-H. (2002): Dienstleistungen in Deutschland, Wiesbaden.

WEIBER, R. (1985): Dienstleistungen als Wettbewerbsinstrument im internationalen Anlagengeschäft, Berlin.

WIMMER, F.; ZERR, K. (1995): Service für Systeme – Service mit System, in: Absatzwirtschaft, 38. Jg., Nr. 7, S. 82-87.

ZAPF, H. (1990): Industrielle und gewerbliche Dienstleistungen, Wiesbaden.

Martin Reckenfelderbäumer

Prozessmanagement bei industriellen Dienstleistungen

1	Einleitung.....	651
2	Dienstleistungen als Wettbewerbsfaktor im Industriegütermarketing	651
2.1	Begriff und Erscheinungsformen industrieller Dienstleistungen	651
2.2	Die strategische Bedeutung von Dienstleistungen im Industriegüterbereich.....	653
2.3	Managementherausforderungen bei industriellen Dienstleistungen.....	654
3	Dienstleistungsbezogenes Prozessmanagement als Basis von Wettbewerbsvorteilen im Industriegütermarketing.....	656
3.1	Einordnung des Prozessmanagements in den Kontext jüngerer Managementkonzeptionen.....	656
3.2	Der Zusammenhang zwischen Prozessmanagement und dem Erzielen von Wettbewerbsvorteilen im industriellen Dienstleistungsmanagement.....	657
3.3	Bausteine des Prozessmanagements	658
3.4	Anwendungsfelder des Prozessmanagements bei industriellen Dienstleistungen	660
4	Ausgewählte qualitäts-, zeit- und kostenbezogene Instrumente des Prozessmanagements für industrielle Dienstleistungen	662
4.1	Einordnung der Instrumente im Überblick	662
4.2	Blueprinting und Prozesswertanalyse.....	663
4.3	Prozessbezogene Qualitätsmessung	665
4.4	Prozesskostenrechnung und Target Costing.....	666
4.5	Prozessportfolios	668
4.6	Prozessbenchmarking	670
5	Schlussbemerkung.....	671

Prof. Dr. Martin Reckenfelderbäumer ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der AKAD Wissenschaftlichen Hochschule Lahr (WHL).