

www.zirp.de

PRODUKTBEGLEITENDE DIENSTLEISTUNGEN ALS INNOVATIVER WIRTSCHAFTSZWEIG IN RHEINLAND-PFALZ

Zweiter Zwischenbericht zum Projekt der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz

Projektleitung: Sebastian Langguth
Bearbeitung: Marie-Christine Demel, Melek Ünal

REIHE: Projektstudien der ZIRP
Heft 4 | April 2009

Impressum

Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP)

Kaiser-Friedrich-Straße 5a

55116 Mainz

www.zirp.de

Telefon: (06131) 16 - 5680

Telefax: (06131) 16 - 2554

E-Mail: mail@zirp.de

Vorsitzender:

Dr. Harald Schwager

Stv. Vorsitzender:

Ministerpräsident Kurt Beck

Geschäftsführer:

Dr. Joe Weingarten

E-Mail: joe.weingarten@zirp.de

Vorbemerkung

Die Reihe „Projektstudien der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz“ umfasst Berichte über aktuelle wirtschaftliche, wissenschaftliche, kulturelle oder regionalpolitische Fragestellungen in Rheinland-Pfalz. Ihre Themen beruhen auf Anregungen aus dem Kreis der ZIRP-Mitglieder oder Projektvorschlägen, die neu an die ZIRP herangetragen werden.

Die Projektstudien dienen dazu, die Diskussion über neue Themen in der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) zu strukturieren und Fragestellungen hinsichtlich des Verfahrens bei der Bearbeitung möglicher neuer ZIRP-Projekte herauszuarbeiten. Die angesprochenen Themen stehen am Anfang der Projektarbeit, bedürfen noch der Vertiefung und Klärung und stellen somit nicht die abgeschlossene Meinung der ZIRP oder ihrer Mitglieder zu ihnen dar.

Daher ist jegliche – auch kritische – Auseinandersetzung und Stellungnahme zu den Projektstudien sehr erwünscht.

Im November 2008 ist bereits eine erste Projektstudie zum neuen Schwerpunktthema „Produktbegleitende Dienstleistungen als innovativer Wirtschaftszweig in Rheinland-Pfalz“, das die ZIRP im Rahmen des *Zukunftsradar 2030* seit 2008 bearbeitet, erschienen. In diesem ersten Zwischenbericht wurde das Thema abgesteckt und umfassende Hintergrundinformationen aufgearbeitet. Der vorliegende zweite Zwischenbericht, dokumentiert die weiteren Projektschritte. Er gliedert sich inhaltlich in drei Teile: In Teil A werden die Ergebnisse eines von der Zukunftsinitiative durchgeführten Expertenworkshops vorgestellt. Im Zentrum des Interesses standen dabei die Chancen für rheinland-pfälzische Unternehmen durch produktbegleitende Dienstleistungen, aber auch wahrgenommene Probleme und Risiken. Eine weitere Veranstaltung in Kooperation mit der WHU – Otto Beisheim School of Management zum Thema „Produktbegleitende Dienstleistungen: Attraktiv für den Kunden – auch lukrativ für den Anbieter?“ wird in Teil B dokumentiert. Zur Analyse des Status quo des Angebots produktbegleitender Dienstleistungen in Rheinland-Pfalz hat die ZIRP eine qualitative Befragung durchgeführt, deren Ergebnisse in Teil C präsentiert werden. Abschließend werden die weiteren Projektschritte skizziert.



Dr. Joe Weingarten

Geschäftsführer der ZIRP

Dieser Bericht wurde ermöglicht durch die Mitglieder der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz:

Aluminal Oberflächentechnik GmbH & Co. KG • AOK Rheinland-Pfalz • Architektenkammer Rheinland-Pfalz • BASF SE • Bauern- und Winzerverband Rheinland-Pfalz Süd • Baugewerbeverband Rheinland-Pfalz e.V. • Beck GmbH • Bernd Hummel GmbH • Bioscientia Institut für Medizinische Diagnostik GmbH • Bitburger Braugruppe GmbH • Boehringer Ingelheim GmbH • Bundesagentur für Arbeit Regionaldirektion RLP-Saarland • catem GmbH & Co. KG • Daimler AG • DB Schenker Rail Deutschland AG • Debeka Versicherungen • Deutsche Bank AG • Deutsche Bundesbank • Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer • DGB-Landesbezirk Rheinland-Pfalz • Eckes-Granini Deutschland GmbH • EMC Deutschland GmbH • Entega Vertrieb GmbH & Co. KG • Ernst & Young AG • Fachhochschule Ludwigshafen • General Motors Powertrain Germany GmbH • Genossenschaftsverband e.V. • Gerolsteiner Brunnen GmbH & Co. KG • Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG • Handwerkskammern Rheinland-Pfalz • Heberger Bau AG • Ingenieurkammer Rheinland-Pfalz • ISB – Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz GmbH • Johannes Gutenberg-Universität Mainz • JT International Germany GmbH • juwi Holding AG • Karl Gemünden GmbH & Co. KG • KD+M kompetenz-center.de gmbh • Keiper GmbH & Co. KG • KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG • Landesärztekammer Rheinland-Pfalz • Lüdtke Electronic GmbH & Co. KG • m-result GmbH • Michelin Reifenwerk Bad Kreuznach • microTEC GmbH • MikroForum Hochtechnologiepark Wendelsheim GmbH • Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau • nolte-möbel GmbH & Co. KG • Nürburgring GmbH • Projektentwicklungsgesellschaft Rheinland-Pfalz (PER) • Pfalzwerke AG • Provinzial Rheinland Versicherungen • PricewaterhouseCoopers AG • Rasselstein GmbH • Rheinland-Pfalz Bank • Rhenus Veniro GmbH & Co. KG • Schott Music GmbH & Co. KG • Schuler GmbH & Co. KG • Siemens AG • Sparkassenverband Rheinland-Pfalz • Staatskanzlei Rheinland-Pfalz • Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz • SWR – Südwestrundfunk • Technische Universität Kaiserslautern • TÜV Pfalz GmbH • TÜV Rheinland Group • Universität Trier • Villa Musica • Volker Bulitta Unternehmensberatung • WHU – Otto Beisheim School of Management • ZDF – Zweites Deutsches Fernsehen

Inhaltsverzeichnis

A. Expertenworkshop	7
1. Hintergründe und Ziele	7
2. Teilnehmer	7
3. Methode	10
4. Ergebnisse	11
5. Materialien	18
5.1 Zitatensammlung	18
5.2 Programm des Expertenworkshops	19
B. Veranstaltung in Kooperation mit der WHU – Produktbegleitende Dienstleistungen: Attraktiv für den Kunden – auch lukrativ für den Anbieter?	20
1. Hintergründe und Ziele	20
2. Referenten und Teilnehmer der Podiumsdiskussion.....	21
3. Zusammenfassung der Impulsreferate.....	23
3.1 Produktbegleitende Dienstleistungen: Zentrale Herausforderungen und Lösungsansätze.....	23
3.2 Qualität und Service – Fundamente einer erfolgreichen Premiumstrategie im Massenmarkt mit Verpackungsstahl.....	25
3.3 Vertriebserfolg mit Produktbegleitenden Dienstleistungen: Best-Practice-Beispiel Evonik Degussa.....	26
4. Materialien: Programm.....	28
C. Umfrage zum Thema Produktbegleitende Dienstleistungen	29
1. Hintergründe und Ziele.....	29
2. Forschungsfragen.....	29
3. Methode.....	30
3.1 Instrument.....	31
3.2 Stichprobe und Repräsentativität.....	31
3.3 Datenerhebung.....	32
3.4 Datenauswertung.....	32

4. Ergebnisse.....	33
4.1 Stichprobenbeschreibung.....	33
4.1.1 Unternehmensgröße.....	33
4.1.2 Herkunftsregion der Unternehmen.....	34
4.1.3 Wirtschaftsbereiche der Unternehmen.....	34
4.2 Art und Umfang des Angebots an Produktbegleitenden Dienstleistungen.....	36
4.2.1 Angebot an Produktbegleitenden Dienstleistungen allgemein.....	36
4.2.2 Angebotene Formen von Produktbegleitenden Dienstleistungen.....	38
4.2.3 Einflussfaktoren auf das Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen.....	40
4.2.4 Umsatz mit Produktbegleitenden Dienstleistungen.....	45
4.2.5 Outsourcing von Produktbegleitenden Dienstleistungen.....	46
4.2.6 Export von Produktbegleitenden Dienstleistungen.....	47
4.3 Bedeutung Produktbegleitender Dienstleistungen aus Anbietersicht.....	49
4.3.1 Stellenwert von Produktbegleitenden Dienstleistungen als Kaufkriterium des Kunden aus Anbietersicht.....	49
4.3.2 Motive für das Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen.....	52
4.3.3 Bedeutung Produktbegleitender Dienstleistungen im Vergleich zu anderen Wettbewerbsfaktoren.....	54
4.4 Probleme und Hemmnisse bei der Bereitstellung Produktbegleitender Dienstleistungen.....	55
4.4.1 Wahrgenommene Hemmnisse aus Anbietersicht	55
4.4.2 Abrechnung Produktbegleitender Dienstleistungen	58
5. Fazit	59
6. Ausblick	61
7. Materialien	62
7.1 Anschreiben für die Unternehmensbefragung	62
7.2 Fragebogen	63
D. Nachlese	71
Dienstleistungsland Rheinland-Pfalz – das sind wir!	71
E. Ausblick	73
Ausblick und weiteres Vorgehen	73
Abbildungsverzeichnis	77
Literaturverzeichnis	79

A. Expertenworkshop

1. Hintergründe und Ziele

Im Rahmen des *Zukunftsradar 2030* wird bis Jahresende 2009 das Thema **Produktbegleitende Dienstleistungen** im Mittelpunkt der Projektarbeit stehen. Für die Bearbeitung dieses Themas wurde ein **mehrstufiger Prozess** konzipiert (vgl. Abb. 17). Im ersten Schritt erfolgte eine inhaltlich-theoretische Aufbereitung des Themas und die Erarbeitung sowie Durchführung einer Befragung rheinland-pfälzischer Unternehmen (siehe Kapitel C). Diese Hintergrundinformationen und Materialien wurden im **ersten Projektzwischenbericht** unter dem Titel „**Produktbegleitende Dienstleistungen als innovativer Wirtschaftszweig in Rheinland-Pfalz**“ im November 2008 veröffentlicht. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen führte das ZIRP-Projektteam am 27. Februar 2009 einen ganztägigen **Expertenworkshop** durch, der gleichzeitig den zweiten Projektschritt darstellt. Gemeinsam mit elf Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik sowie Kammern und Verbänden wurden ausgehend vom **Status quo, Potenziale und Problemfelder** produktbegleitender Dienstleistungen in Rheinland-Pfalz intensiv analysiert und diskutiert. Die ZIRP verfolgte hierbei primär das Ziel, das Thema aus verschiedenen fachlichen Perspektiven heraus zu beleuchten – dabei immer mit Blick auf Rheinland-Pfalz. Im **dritten Projektschritt** (drittes Quartal 2009) werden in **zielgruppenspezifischen Workshops** die in der Expertenrunde erarbeiteten Themengebiete und Problemfelder weiter vertieft und diskutiert. Ziel dabei soll sein, konkrete **Handlungsleitlinien** zu erarbeiten.

2. Teilnehmer

Die heterogene Zusammensetzung der Expertenrunde ließ eine vielseitige Bearbeitung und Analyse des Themas zu und führte zu kontroversen und konstruktiven Diskussionen und Ergebnissen. In Kapitel A. 4 sind diese ausführlich wiedergegeben. Folgende Experten haben am Workshop teilgenommen:



Dr. Rudolf Ganz

Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur, Mainz; Referat: Dialog Wissenschaft – Wirtschaft, Technologiebeirat

„Wenn ich an produktbegleitende Dienstleistungen in Rheinland-Pfalz denke, sehe ich strategische Wettbewerbsvorteile für Unternehmen mit guten Produkten und hoher Kundenorientierung. Voraussetzungen sind geeignete Organisationsformen, Wachstumsfelder, Qualifizierung der Mitarbeiter und internes Innovationsmanagement.“



Tatjana Graf

microTEC Gesellschaft für Mikrotechnologie mbH, Bad Dürkheim

„Produktbegleitende Dienstleistungen haben Zukunfts- und Entwicklungsperspektiven.“



Thomas Hasselbach

Geschäftsführender Gesellschafter der Marketing Manufaktur GmbH

„Viele produzierende Unternehmen sind sich überhaupt nicht bewusst, wie umfangreich ihre produktbegleitenden Dienstleistungen sind. Noch schlimmer: Sie sind häufig nicht in der Lage, diese kostenseitig sauber abzubilden. Dies wäre jedoch die Basis dafür, sie dem Kunden direkt oder zumindest indirekt über den Preis des Produktes in Rechnung zu stellen.“



Mechthild Kern

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz, Mainz; Referat: Mittelstand, Handel, Freie Berufe

„Produktbegleitende Dienstleistungen sind eine verkannte Selbstverständlichkeit.“



Oliver Koschmieder

Architektenkammer Rheinland-Pfalz

Schwerpunkt: Architekturkommunikation und Medienmanagement

„Produktbegleitende Dienstleistungen in Rheinland-Pfalz sind individuell und direkt verfügbar.“



Kristina Kuiper

Wissenschaftliche Projektmitarbeiterin am Institut für Technik der Betriebsführung (itb)

„Trotz eines vielfältigen Dienstleistungsangebots müssen viele Unternehmer in KMU für eine bewusste systematische Dienstleistungsentwicklung erst noch sensibilisiert werden.“



Ralf Lawaczeck

Leiter Industrie, Innovation, Umwelt der IHK Koblenz

„Wenn ich an produktbegleitende Dienstleistungen denke, sehe ich einen erheblichen Nachholbedarf für viele, vor allem produzierende Unternehmen, ihre vielen attraktiven Dienstleistungen zu erkennen, dem Kunden diese bewusst zu machen und sie schrittweise als eigenständige bzw. ergänzende Leistung zu bepreisen.“



Rolf Müller

Technologieberater der Handwerkskammer Koblenz

„Produktbegleitende Dienstleistungen bieten großes Entwicklungspotenzial für das rheinland-pfälzische Handwerk.“



Günter Schwarz

Eh. Leiter Service-Center der Adam Opel GmbH und Senior-Experte der ZIRP

„Die Identifikation mit dem Thema produktbegleitende Dienstleistungen bietet viele Chancen.“



Guiseppe Strina

Selbständiger Unternehmensberater für sozio-technische Organisationsentwicklung, Dozent an mehreren Hochschulen sowie freier Mitarbeiter am Institut für Technik der Betriebsführung (itb) und Projektleiter des BMBF-Projektes „Service-Engineering in KMU“

„Ähnlich wie gute Produkte sind auch gute Dienstleistungen systematisch gestaltbar!“
„Gute Dienstleister sind Nachfrager: sie haben das Ohr beim Kunden!“
„Viele KMU haben das enorme Potenzial gut gestalteter Dienstleistungen noch nicht erkannt!“



Peter Thomin

Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA)

„Produktbegleitende Dienstleistungen sind ein wesentlicher Bestandteil des Investitionsgütergeschäfts – besonders auch in Rheinland-Pfalz.“

3. Methode

Ziel des Expertenworkshop war es, Potenziale und Problemfelder Produktbegleitender Dienstleistungen in Rheinland-Pfalz zu identifizieren und im Anschluss daran zu analysieren. Dahingehend wurde der ganztägige Workshop in drei Arbeitsblöcke unterteilt. Im ersten Block galt es **Probleme/Schwächen** sowie **Stärken/Chancen** Produktbegleitender Dienstleistungen in Rheinland-Pfalz zu benennen. Darauf aufbauend wurden im zweiten Block **Akteure** benannt, denen eine Schlüsselfunktion zukommt. Des Weiteren wurde im Rahmen der Diskussion aufgezeigt, welche möglichen **Maßnahmen** durch die Akteure ergriffen werden und an welche Adressaten sich diese wenden können. Im dritten und letzten Block wurden die **Handlungsfelder** der Akteure präzisiert und mögliche Kooperationspartner für die weitere Projektarbeit der ZIRP vorgeschlagen. Am Ende des Workshops wurden die Ergebnisse gemeinsam diskutiert und vertieft, um das Thema ins Bewusstsein der Akteure in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik zu bringen.

Moderiert wurde der Expertenworkshop von Frau Isabelle Fritzsche (Diplom-Psychologin).

Die konkrete Vorgehensweise gestaltete sich wie folgt:

- **Vorstellungsrunde**

Im Rahmen einer Vorstellung haben die Teilnehmer ihren professionellen Bezug zum Thema dargelegt und folgenden Satz vervollständigt: „Wenn ich an Produktbegleitende Dienstleistungen in Rheinland-Pfalz denke, denke ich an...“. Diese ersten Assoziationen sind in Kapitel A. 2 bereits wiedergegeben worden.

- **Brainstorming**

In diesem Schritt hat jeder Experte weitere Assoziationen zum Thema erarbeitet und auf Karteikarten schriftlich festgehalten. Im Fokus standen die Probleme/Schwächen sowie Stärken/Chancen rheinland-pfälzischer Unternehmen.

- **Vorstellung der Ergebnisse des Brainstormings**

Nach der individuellen Arbeitsphase kommentierten die Experten ihre Einschätzungen und stellten sie den übrigen Experten zur Diskussion vor. Im Zuge dessen wurden die unterschiedlichen Ergebnisse zusammengeführt.

- **Clusterbildung durch Benennung der Akteure und Handlungsfelder**
Während der Vorstellung der Arbeitsergebnisse kristallisierten sich Akteure und deren Handlungsfelder heraus. So konnte durch die Experten eine Clusterbildung vorgenommen und den identifizierten Akteuren auch Adressaten zugewiesen werden.
- **Diskussion und Zusammenführung**
Im Rahmen der abschließenden Diskussion zeigten die Dienstleistungsexperten mögliche zukünftige Projekte und Kooperationspartner der ZIRP zum Thema auf.

4. Ergebnisse

Die heterogene Zusammensetzung der Expertenrunde spiegelt sich auch in den unterschiedlichen Positionen und Meinungen der Teilnehmer wider. Während der folgenden vier Schritte – **Brainstorming, Vorstellung der Ergebnisse des Brainstormings, Clusterbildung durch Benennung der Akteure und Handlungsfelder, Diskussion und Zusammenführung** – wurden die **Stärken/Chancen und Schwächen/Probleme** produktbegleitender Dienstleistungen aus zwei Perspektiven diskutiert und analysiert. Zum einen beleuchteten die Experten das Thema aus **unternehmensinterner** (z. B. Know-how, Fachkräfte) und zum anderen aus **unternehmensex-terner Sicht** (z. B. regionale Strukturen).

Die Betrachtung des Themas „Produktbegleitende Dienstleistungen in Rheinland-Pfalz“ aus einer **unternehmensinternen Sichtweise** führte zu folgenden Ergebnissen¹:

Probleme und **Schwächen** produktbegleitender Dienstleistungen aus **unternehmensinterner Sicht**:

- Eines der am häufigsten genannten Probleme ist die **Nichtkalkulierbarkeit** produktbegleitender Dienstleistungen. Auf Grund der Tatsache, dass produktbegleitende Dienstleistungen keine „greifbaren“, keine materiellen Produkte sind, sei ihre Kalkulation und damit die Festlegung ihres monetären Wertes schwierig.
- Die schwere Kalkulierbarkeit dieser Dienstleistungsform liege auch darin begründet, dass der **Definitionsbereich** produktbegleitender Dienstleistungen nicht klar abgesteckt sei. Gleichzeitig schaffe diese definatorische **Unschärfe** auch **Flexibilität**. So sei es Dienstleistern möglich, auf individuelle Kundenwünsche gezielt einzugehen. Nach

¹ Bei den Ergebnissen handelt es sich um subjektive Einschätzungen und Meinungen der Experten. Sie stellen nicht die abschließende Meinung der ZIRP dar. Stellenweise wurde ein Aspekt sowohl positiv, als auch negativ diskutiert.

Meinung einiger Experten mache eine klare Definition, **Normung** bzw. **Regulierung** produktbegleitende Dienstleistungen untereinander zwar vergleichbar, enge sie damit aber auch stark ein. Weiterhin käme hinzu, dass durch die Definition produktbegleitender Dienstleistungen einige Bereiche, Dienste oder Produkte nicht als produktbegleitende Dienstleistungen klassifiziert würden, weil sie möglicherweise nicht in den Definitionsbereich fielen. Darüber hinaus entwickelten sich produktbegleitende Dienstleistungen stetig weiter, was einer starren Definition entgegenstehe.

- Die Experten wiesen in diesem Kontext ebenso auf den Umstand hin, dass – auch auf Grund der oben genannten Gründe – die **Finanzierung** produktbegleitender Dienstleistungen sehr schwierig sei. So bewilligten Banken in der Regel nur dann Kredite, wenn ihnen ein konkretes Produkt oder Projekt vorliege. Bei produktbegleitenden Dienstleistungen sei das jedoch nur schwer möglich. Dies wirke innovationshemmend und erschwere die Erschließung neuer Geschäftsfelder.
- Unternehmen stellten produktbegleitende Dienstleistungen oft nicht **separat in Rechnung**. Dies vor allem auf Grund der Befürchtung, dass der Kunde diese nicht honorieren würde. Das wiederum führe dazu, dass der Kunde die Dienstleistung als kostenfrei wahrnehme.
- Aus Expertensicht ist Dienstleistung und **Dienstleistungsmarketing** häufig kein Bestandteil des **Geschäftsplans**. Oft mangle es an der Fähigkeit, produktbegleitende Dienstleistungen zu berechnen und sie dem Kunden angemessen verkaufen zu können.
- Häufig sei Unternehmen der Umfang ihres Angebots an produktbegleitenden Dienstleistungen und damit deren ökonomisches Potenzial nicht bekannt.
- Die **Wertschöpfungskette** werde **materialistisch** gesehen. Diese Betrachtungsweise führe zu der Fehleinschätzung, dass alle Leistungen außerhalb des angebotenen Kernproduktes unproduktiv seien.
- Produktbegleitende Dienstleistungen könnten oftmals nicht oder nur mangelhaft angeboten werden, weil den Betrieben eine systematische und methodische Vorgehensweise fehle. Sie betrieben keine **Kosten-Nutzen-Analyse**. Den Experten zufolge könne eine solche beispielsweise den monetären Mehrwert produktbegleitender Dienstleistungen deutlich machen.

- Die **mangelnde Entwicklung und Analyse Produktbegleitender Dienstleistungen** führen einige Experten darauf zurück, dass es den Betrieben oftmals an **Fachkräften** und „Manpower“ **mangele**. Das Fehlen der Fachkräfte sei darauf zurück zu führen, dass es kaum Mitarbeiter in Betrieben gebe, die im Bereich Produktbegleitende Dienstleistungen ausgebildet seien. So sei ein Mitarbeiter oftmals für mehrere Bereiche zuständig – auch für jene, in denen er nicht ausgebildet wurde.
- Diese mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter führe oftmals zur **Verärgerung der Kunden**. Könnten die Mitarbeiter die Kunden nicht adäquat beraten, weil sie keine Detailkenntnisse über die jeweilige Produktbegleitende Dienstleistung besitzen, sei der Kunde unzufrieden und entscheide sich im Zweifelsfall gegen den Kauf.
- In kleinen Handwerksunternehmen, so die Experten, seien **festgefahrene Strukturen** öfter anzutreffen, da diese sich bereits über Jahre bewährt hätten, jedoch den aktuellen Erfordernissen des Marktes oft nicht mehr entsprächen. Die Überwindung dieser Strukturen falle den Inhabern sehr schwer. In vielen Fällen existierten in den Handwerksunternehmen keine Fachkräfte, die speziell für den Bereich Produktbegleitende Dienstleistungen zuständig seien.
- Derzeit seien laut Expertenmeinung die **Innovationsaktivitäten vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zu zögerlich**. Die Chancen Produktbegleitender Dienstleistungen würden somit nicht identifiziert und nutzbar gemacht.

Stärken und **Chancen** Produktbegleitender Dienstleistungen aus **unternehmensinterner Sicht**:

- Durch das Angebot Produktbeleitender Dienstleistungen biete sich den Unternehmen die Möglichkeit an **Profil** zu gewinnen. Im Zuge der Globalisierung und dem damit einhergehenden Preisdumping seien die Unternehmen mehr und mehr gezwungen, sich über Produktbegleitende Dienstleistungen von Wettbewerbern zu **differenzieren**.
- In Rheinland-Pfalz seien viele kleine Unternehmen beheimatet. Diese besäßen in der Regel **flexiblere Unternehmensstrukturen** und können so einfacher und schneller auf individuelle Kundenwünsche eingehen.

- Die Experten sehen für rheinland-pfälzische Unternehmen ein großes **Wachstumspotenzial** – vor allem im Dienstleistungsbereich – und die Chance, neue **Geschäftsfelder** zu erschließen.
- Nicht reine Produkt-Angebote, sondern **Programm-Angebote** seien zukunftsfähig. Denn neben dem Kernprodukt böten produktbegleitende Dienstleistungen einen enormen Mehrwert. Der Kunde könne über den gesamten **Lebenszyklus² eines Produktes** hinweg begleitet werden. Nur so eröffne sich den Unternehmen die Möglichkeit, ihre Kunden langfristig ans Unternehmen zu binden.
- So genannte „**Softskills**“ der Dienstleister bzw. Anbieter gewannen immer stärker an Bedeutung. Eine qualifizierte und zugleich freundliche und sympathische Beratung sei ein entscheidendes Kriterium für die Kaufentscheidung des Kunden.

Probleme und Schwächen produktbegleitender Dienstleistungen aus **unternehmensexterner Sicht**:

- Rheinland-Pfalz sei ein ländlich und mittelständisch geprägtes Land, weshalb sich produktbegleitende Dienstleistungen verstärkt an die Endverbraucher richteten. Wachstumspotenziale seien deshalb vor allem im Bereich „Business-to-Business“ (B2B) zu verorten, also zwischen den Unternehmen.
- Rheinland-Pfalz verfüge in Bezug auf produktbegleitende Dienstleistungen über eine nur **schwach ausgeprägte Infrastruktur** im Bereich **der Gestaltung, der Unterstützung oder der Beratung**. Eine solche Infrastruktur (Support-Infrastruktur, wie z. B. Beratung) sei häufig an großen Unternehmen orientiert und nicht an kleinen und mittelständischen.
- Über die Frage, wie Innovationen im Dienstleistungsbereich zu schützen und zu fördern seien, herrschte Uneinigkeit bei den Experten. **Patentierungen** könnten laut einiger Experten dabei behilflich sein, geistiges Eigentum zu schützen und Innovationen voranzutreiben. Andere wandten ein, dass Patentierungen nur zu **Normungen** und **Regulierungen** führen und so das Angebot an produktbegleitenden Dienstleistungen einengen bzw. erschweren würden.

² Die Lebenszyklusphasen unterteilen sich in „pre-sales“, „at-sales“ und „after-sales“. Diese Einteilung orientiert sich an der Phase des Lebenszyklus des Produktes, in der die Dienstleistung erbracht wird. Pre-sales können zum Beispiel Engineering, Bedarfsanalyse oder Beratung sein, während at-sales Leasing, Finanzierung, Inbetriebnahme, Transport umfassen. Wartung, Reparatur, Ersatzteilservice dienen als Beispiele für after-sales. [Rainfurth, Claudia (2002): Der Einfluss der Organisationsgestaltung produktbegleitender Dienstleistungen auf die Arbeitswelt der Dienstleistungsakteure – Am Beispiel von KMU des Maschinenbaus. Darmstadt. S. 24.]

- Produktbegleitende Dienstleistungen sind stark an den Produktumsatz gebunden. Im Zuge der **Wirtschaftskrise** seien die Produktumsätze zurückgegangen, was im Umkehrschluss dazu geführt habe, dass auch der Umsatz mit Produktbegleitenden Dienstleistungen gesunken sei.
- Die Dienstleistungsgestaltung sei noch immer nicht Teil der beruflichen **Ausbildung**, weshalb es an Fachkräften in diesem Bereich mangle. Aus diesem Grund finde häufig keine adäquate Beratung statt. Die Zusammenarbeit zwischen Betrieben, Hochschulen, Berufsschulen, Industrie- und Handwerkskammern sei zu gering ausgeprägt. Wissenschaftliche Ausarbeitungen, wie z. B. Diplomarbeiten und wissenschaftliches Know-how werde/könne von Unternehmen vielfach nicht genutzt/genutzt werden.
- Zwar ließen sich Kunden oftmals von qualifizierten und kompetenten Fachkräften beraten und nähmen so deren Dienstleistung kostenfrei in Anspruch, würden das Produkt dann jedoch bei einem günstigeren Anbieter erwerben.
- Dienstleistungen, die das Kernprodukt begleiten, würden von den Unternehmen oft nicht als **Differenzierungsmerkmal** gesehen.

Stärken und **Chancen** Produktbegleitender Dienstleistungen aus **unternehmensexterner Sicht**:

- Die geographische Nähe zu Nachbarstaaten wie **Frankreich, Belgien, Niederlande und Luxemburg** biete Rheinland-Pfalz die Möglichkeit, **High-Tech-Produkte** und damit auch Produktbegleitende Dienstleistungen relativ schnell und zeitnah in diese Länder zu exportieren.
- Die Anbindung an regionale Stärken wie beispielsweise **Weinbau** und **Tourismus**, wie auch die insgesamt sehr **heterogene Unternehmenslandschaft** ermögliche die **Erschließung neuer Geschäftsfelder** im Bereich Produktbegleitender Dienstleistungen.
- Die Unternehmensstrukturen kleiner und mittelständischer Unternehmen seien meist unverkrustet und flexibel. So könnten diese schneller und individueller auf die Impulse und Herausforderungen der Zukunft (z. B. Demographischer Wandel) reagieren.

- Spezifische produktbegleitende Dienstleistungen könnten besser und schneller entstehen, da der **enge Kundenkontakt in kleinen und mittelständischen Unternehmen** traditionell stärker vorhanden sei. Durch individuelle und spezielle Kundenkontakte sei es einfacher, die Kunden an das jeweilige Unternehmen zu binden.
- Die **Wirtschaftskrise** könne auch als Impulsgeber fungieren und insofern als Chance betrachtet werden, als dass sie die Unternehmen dazu anhielte, sich stärker im Bereich produktbegleitende Dienstleistungen zu engagieren. Denn durch Investitionen in diesen Bereich könne langfristig das **Alleinstellungsmerkmal** der Unternehmen im **Wettbewerb** gesichert werden.

Im Anschluss wurden mögliche **Akteure** und **Handlungsempfehlungen** von den Experten identifiziert.

Mögliche Akteure wären:

- **Politik,**
- **Unternehmen,**
- **Multiplikatoren,**
- **Bildungsträger,**
- **Banken,**
- **Kunden und**
- **Arbeitnehmer.**

Mögliche Handlungsempfehlungen:

- Die **Politik** sollte die **bildungspolitischen Rahmenbedingungen und Weichen** für die Stärkung der Dienstleistungsthemen in Aus- und Weiterbildung schaffen. Hierzu gehören insbesondere die Schaffung dienstleistungsspezifischer Ausbildungen und Studiengänge.
- Unternehmen sollten eine gezielte **Kosten-Nutzen-Analyse** betreiben, um den Wert produktbegleitender Dienstleistungen bestimmen und bepreisen zu können.

- Die **ZIRP** sollte verstärkt mit **Multiplikatoren**, wie Kammern und Verbänden, zusammenarbeiten. Ziel ist es, KMU bei Bedarf mit Informationen bezüglich produktbegleitender Dienstleistungen zu unterstützen.
- **Bildungsträger** (Berufsbildungszentren, Universitäten, Forschungszentren etc.) sollten stärker **mit Unternehmen kooperieren**.
- Die **Formulierung von Programm-Angeboten** könnte die Kaufentscheidung des Kunden erleichtern. Die Begleitung der Kunden über den gesamten **Lebenszyklus eines Produktes**, bietet den Unternehmen die Möglichkeit die Kunden langfristig ans Unternehmen zu binden.
- Damit die **Zahlungsbereitschaft der Kunden** erhöht wird, muss diesen die Wertigkeit der Dienstleistung ins Bewusstsein gerufen werden. Dies ist unter anderem zu erreichen, indem produktbegleitende Dienstleistungen beispielsweise **separat in Rechnung** gestellt werden.
- Damit der Kunde eine **adäquate Beratung** erhält, sollten Arbeitnehmer entsprechend ausgebildet und geschult werden. Regelmäßige Aus- und Weiterbildungen könnten hilfreich sein.

5. Materialien

5.1 Zitatensammlung

Eine Auswahl von Zitaten und Statements der Experten:

- „Produktbegleitende Dienstleistung ist der Mehrwert des geschaffenen Produktes, der noch mehr in den Vordergrund gehört und Chancen bietet.“
- „Produktbegleitende Dienstleistungen sollten auch die regionalen Gegebenheiten berücksichtigen.“
- „Produktbegleitende Dienstleistungen bieten eine Zukunfts- und Entwicklungsperspektive.“
- „Produktbegleitende Dienstleistungen sind auch zentrales Investitionsgütergeschäft.“
- „Produktbegleitende Dienstleistungen sind eine Selbstverständlichkeit für die Zukunft.“
- „Produktbegleitende Dienstleistungen sind in Rheinland-Pfalz sehr individuell, direkt und nah verfügbar.“
- „Produktbegleitende Dienstleistung bieten ein großes Entwicklungspotenzial für das Handwerk in Rheinland-Pfalz.“
- „Produktbegleitende Dienstleistungen sind eine verkannte Selbstverständlichkeit.“
- „Die Identifikation mit dem Thema Produktbegleitende Dienstleistungen bietet enorme Chancen.“
- „Produktbegleitende Dienstleistungen bieten Wachstumspotenzial, das über das Produkt hinausgeht.“
- „Was ist Dienstleistung wert? Wie berechne ich sie? Kaum einer ist in der Lage sie zu qualifizieren, dem Kunden zu vermitteln oder die Dienstleistung direkt in Rechnung zu stellen.“
- „In der Öffentlichkeit entspricht die Bedeutung der Dienstleistung nicht ihrem wirtschaftlichen Wert.“
- „Es existiert keine zeitgemäße Auflistung der Dienstleistungsberufe.“

5.2 Programm des Expertenworkshops

Zukunftsradar 2030 Produktbegleitende Dienstleistungen in Rheinland-Pfalz

Expertenworkshop 27. Februar 2009
im Ministerium der Finanzen in Mainz

PROGRAMM

- 9.00 Uhr
- Eintreffen der Teilnehmer in den Räumlichkeiten der ZIRP im Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau

Begrüßung

- 9.15 Uhr
- Begrüßung
 - Vorstellung der ZIRP-Arbeit

Einführung

- 9.30 Uhr
- Vorstellung der Teilnehmer
 - Vorstellung der Vorgehensweise im Workshop

Block I

- 10.00 Uhr
- Identifizierung und Benennung der Probleme/Schwächen sowie der Stärken/Chancen produktbegleitender Dienstleistungen in Rheinland-Pfalz; Benennung betroffener Akteure
- 12.00 Uhr
- Mittagspause: Gemeinsamer Mittagsimbiss

Block II

- 13.00 Uhr
- Vertiefung Block I:
Formulierung von Handlungsempfehlungen

Block III

- 14.30 Uhr
- Vorstellung, Zusammenführung und Diskussion der Ergebnisse aus Block II
- ca. 16.00 Uhr
- Ende des Workshops

B) Veranstaltung in Kooperation mit der WHU – Produktbegleitende Dienstleistungen: Attraktiv für den Kunden – auch lukrativ für den Anbieter?

1. Hintergründe und Ziele

Die Bedeutung produktbegleitender Dienstleistungen ist im Rahmen der Globalisierung und des technischen Fortschritts weiter gewachsen. Häufig reichen gute Produkte allein nicht mehr aus, um im Wettbewerb zu bestehen. Immer mehr Unternehmen bieten deshalb Lösungspakete mit Dienstleistungen rund um ihr Kernprodukt an. Da sich die Qualität vieler Produkte kaum noch unterscheiden, werden für die Kunden solche Dienstleistungen häufig zum „Zünglein an der Waage“ bei deren Kaufentscheidung. Gleichzeitig ist die Bereitschaft der Kunden, für solche zusätzlichen Dienstleistungen auch zu zahlen, meist sehr gering. Somit stellt das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen für viele Anbieter einen Spagat zwischen der Zufriedenstellung der Kunden und der Rentabilität für das Unternehmen dar.

In einer gemeinsamen Veranstaltung mit dem Titel „**Produktbegleitende Dienstleistungen: Attraktiv für den Kunden – auch lukrativ für den Anbieter?**“ haben die Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz und die **WHU – Otto Beisheim School of Management** dieses wichtige Thema am 03. März 2009 in den Mittelpunkt der Diskussion gestellt und Strategien für den erfolgreichen Einsatz produktbegleitender Dienstleistungen aufgezeigt. Rund 50 Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind der Einladung zur **Veranstaltung** der ZIRP und der WHU nach Vallendar gefolgt.

Ziel der Veranstaltung war es, das Spannungsfeld rund um die **Lukrativität und Attraktivität** produktbegleitender Dienstleistungen und die damit verbundenen Schwierigkeiten der Abrechnung aufzuzeigen sowie **Problemlösungsstrategien** zu erarbeiten. Dazu wurden drei Impulsreferate gehalten, in denen allgemein Stärken und Schwächen produktbegleitender Dienstleistungen identifiziert wurden. Ferner wurden **Best-Practice Beispiele** für eine erfolgreiche Vermarktung produktbegleitender Dienstleistungen vorgestellt. Anschließend wurden die gewonnenen Erkenntnisse bei einer **Podiumsdiskussion** kontrovers diskutiert und vertieft.

Die zentralen Ergebnisse der Veranstaltung werden im folgenden Kapitel nach einer kurzen Vorstellung der Referenten dargestellt. Eine ausführliche Dokumentation ist in Form einer Buchpublikation im Jahr 2010 vorgesehen.

2. Referenten und Teilnehmer der Podiumsdiskussion



Prof. Dr. Martin Fassnacht

Prorektor, WHU – Otto Beisheim School of Management

„Damit Produktbegleitende Dienstleistungen auch gewinnbringend für den Anbieter sind, muss ihr zusätzlicher Nutzen von den Kunden auch wahrgenommen werden. Nur so kann Zahlungsbereitschaft beim Kunden geschaffen werden.“



Prof. Dr. Ove Jensen

Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, WHU – Otto Beisheim School of Management

„Gute Produkte allein reichen nicht mehr, um im Wettbewerb zu bestehen. Um den Interessen der Kunden und der Entwicklung der Märkte gerecht zu werden, müssen Unternehmer innovative Produktbegleitende Dienstleistungen anbieten. Die Herausforderung dabei ist, nicht nur attraktive Leistungen anzubieten, sondern dafür auch einen lukrativen Gegenwert zu erzielen.“



Christian Pürschel

Bereichsleiter Marktkommunikation + PR, Rasselstein GmbH

„Qualität und innovative Produktbegleitende Dienstleistungen stellen die Fundamente einer erfolgreichen Unternehmensstrategie dar. Individuelle Lösungspakete aus Produkt und Dienstleistung erhöhen die Zufriedenheit von Kunden und garantieren die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.“



Rainer Rothfuß

Projektleiter Value-Selling, Evonik Degussa GmbH, Health & Nutrition

„Produktbegleitende Dienstleistungen müssen Wert erzeugen. Wertvoll ist dabei nicht unbedingt das, was der Anbieter am besten kann, sondern was dem Kunden in seiner individuellen Situation am meisten hilft. Was das ist, muss man herausfinden. Am besten man fragt!“



Nicole Hemstege

General Manager Corporate Service, 3M Deutschland GmbH

„Viele Unternehmen bieten bereits heute produktbegleitende Leistungen an: Erfolgreiche Unternehmen werden sich von weniger erfolgreichen dadurch unterscheiden, inwieweit es ihnen gelingt, ihre Produkte und Dienstleistungen zu einem kundenorientierten Lösungsangebot zu verbinden und ihre Geschäftsmodelle daraufhin auszurichten.“



Dr. Joe Weingarten

Geschäftsführer der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz und Leiter der ressortübergreifenden Koordinierungsstelle Unternehmenshilfe und Beschäftigungssicherung im Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz

„Produktbegleitende Dienstleistungen sind von großer Bedeutung, weil Sie Gewinnchancen im globalisierten Wettbewerb versprechen und damit auch unseren Wirtschaftsstandort stärken.“

3. Zusammenfassung der Impulsreferate

3.1 Produktbegleitende Dienstleistungen: Zentrale Herausforderungen und Lösungsansätze

(Prof. Dr. Ove Jensen, Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, WHU)

Der Vortrag von Prof. Dr. Ove Jensen beleuchtete Produktbegleitende Dienstleistungen aus Sicht der Wissenschaft. Er ging 4 Fragen nach:

- Was sind Produktbegleitende Dienstleistungen?
- Welche Vorteile bieten Produktbegleitende Dienstleistungen?
- Welche Herausforderungen werfen Produktbegleitende Dienstleistungen auf?
- Welche Lösungsansätze gibt es für die Herausforderungen?

Prof. Dr. Jensen empfahl, zwischen zwei Dienstleistungsbegriffen zu trennen: Auf der einen Seite dem was landläufig „Service“ genannt wird und eine reibungsfreie Transaktion zwischen Anbieter und Kunde bezeichnet. Auf der anderen Seite sind Produktbegleitende Zusatzleistungen zu nennen. Diese Trennung ist wichtig, weil in vielen Unternehmen zu viele Produktbegleitende Zusatzleistungen angeboten werden, aber zu wenig reibungsfreie Transaktionen realisiert werden.

Vorteile von Produktbegleitenden Dienstleistungen umfassen drei Kernaspekte: **Preisvorteile, Mengenvorteile und strategische Vorteile**. Preisvorteile entstehen dadurch, dass das Nutzenpaket für den Kunden um Dienstleistungen angereichert wird. Nutzenunterschiede im Vergleich zum Wettbewerb sind die notwendige Voraussetzung für Preisunterschiede im Vergleich zum Wettbewerb. Zuweilen wird es aber nicht möglich sein, einen höheren Preis zu erzielen. In diesen Fällen liegt der Vorteil eher im Bereich der Menge, wenn der Kunde bei Preisgleichheit dem betreffenden Lieferanten einen Zuschlag gibt oder Mehrmenge beim Lieferanten mit Dienstleistungen umsetzt. Nicht zu vernachlässigen sind schließlich strategische Vorteile von Produktbegleitenden Dienstleistungen, wie das bessere Verständnis der Kundenorganisation und der Kundenbedürfnisse sowie die Entwicklung des Marktes für neuartige Lösungen.

Die **zentrale Herausforderung** bei Produktbegleitenden Zusatzleistungen lässt sich klar umreißen: Das Problem ist in den wenigsten Unternehmen, eine **gute Dienstleistung für gutes Geld** zu bieten. Die Herausforderung besteht vielmehr darin, gutes Geld für gute Dienstleistungen zu erhalten. Viele Kunden nehmen Dienstleistungen gerne in Anspruch, sind aber nicht bereit,

dafür zu bezahlen. Dienstleistungen sind für viele Kunden somit attraktiv (Leistung für Geld), für den Anbieter jedoch nicht lukrativ (Geld für Leistung).

Als Lösungsansätze zeigte Prof. Jensen zwei Stoßrichtungen auf: Auf der einen Seite stehen bessere Leistungen und bessere Preise. Diese wirken sich jedoch schädlich auf den Gewinn aus. Auf der anderen Seite verwies er auf das Management der Wahrnehmungen von Leistungen und Preisen. In diesem Zusammenhang bestehen **ungenutzte Potenziale**. Prof. Jensen stellte einen vierstufigen Prozess zur Beeinflussung von Preis und Leistungswahrnehmungen dar. Die erste Phase ist das Schaffen eines internen Wertbewusstseins. Dienstleistungen sollten wie Produkte behandelt werden und auch als Marken geführt werden. Zweite Phase ist die Berechnung interner Preise. Dazu gehört insbesondere, dem Vertrieb die Kosten interner Dienstleistungen (z. B. von internen Design Centern) intern als Kosten zu belasten. Die dritte Phase ist die Schaffung eines Wertbewusstseins bei den Kunden. Hier können sogenannte Nutzenkalkulatoren zum Einsatz kommen. Zu prüfen ist auch, ob Dienstleistungen im Angebot ausgewiesen werden können, ohne sie jedoch zu berechnen. Die vierte Phase schließt dann die Berechnung eines Dienstleistungspreises an den Kunden ein. Dies ist insbesondere dort möglich, wo es einen Marktpreis für die Dienstleistung gibt und der Kunde diese Dienstleistungen bei professionellen Dienstleistern ohne Zögern bezahlt. Empfehlenswert ist auch, das Niveau der Dienstleistungserbringung an das Geschäftsvolumen zu knüpfen, das ein Kunde mit dem Anbieter abwickelt. Anderenfalls besteht die Gefahr der „Dienstleistungs Piraterie“, bei der die Kunden genau so viele Geschäfte mit einem dienstleistungsintensiven Anbieter abwickeln, um dessen Know-how abzuschöpfen, und den Rest zu einem günstigeren Anbieter verlagern. Das Management von produktbegleitenden Dienstleistungen, so schloss Prof. Jensen seinen Vortrag, ist zu einem guten Teil auch „Kundenerziehung“.

3.2 Qualität und Service – Fundamente einer erfolgreichen Premiumstrategie im Massenmarkt mit Verpackungsstahl

(Christian Pürschel, Bereichsleiter Marktkommunikation + PR, Rasselstein GmbH)

Rasselstein ist eine Tochter der ThyssenKrupp Steel AG und gehört zu den drei größten Verpackungsstahlproduzenten Europas. So stellen im rheinland-pfälzischen Andernach rund 2.400 Rasselsteiner jährlich etwa 1,5 Millionen Tonnen Verpackungsstahl für 400 Kunden aus 80 Ländern her. Im Fokus unserer Unternehmensstrategie stehen im Wesentlichen zwei Aspekte: **Qualität und Service**. Eine optimale Zufriedenstellung des Kunden kann nur durch **individuelle Problemlösungen** und spezifische Anpassung an die Kundenwünsche erfolgen. Konsequente Kundenorientierung hat bei Rasselstein oberste Priorität – unser Angebot an Dienstleistungen reicht von **technischer Kundenberatung** über **maßgeschneiderte Logistikkonzepte** bis hin zu individuellen Lösungen für Verpackungsoptimierung und -recycling. Mit umfassendem Know-how stehen wir unseren Kunden auch in allen Fragen der **Forschung und Entwicklung** zur Seite – etwa bei der Umsetzung neuer Produktkonzepte. Die Rasselstein GmbH hat zu diesem Zweck auf Grundlage der Erfahrungen mit Kunden eine „**Toolbox**“ für produktbegleitende Dienstleistungen entwickelt. Diese umfasst unter anderem: Marktkommunikation, IT-Dienstleistungen, Logistik, Finanzierungsdienstleistungen, Technische Kundenberatung, optimierte Lieferplanung, Training und Workshops. Ein besonderes Augenmerk wird bei Rasselstein auf Forschung und Entwicklung gelegt. Fachleute arbeiten kontinuierlich an der Neuentwicklung und Optimierung von Werkstoffen, Produkten und Produktionsprozessen. Mit dieser breiten Dienstleistungspalette bieten unsere Experten dem Kunden Analysen und Problemlösungen an, die exakt auf dessen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Zahlreiche Anregungen für die **Neu- und Weiterentwicklung von Produkten** und Verpackungen stammen von den Kunden, deren Wünsche praxisnah umgesetzt und auf ihre Marktchancen getestet werden. Das dafür gegründete **Innovationszentrum** bietet außerdem Unterstützung bei der Optimierung vorhandener Produkte sowie bei der Marketingberatung, Marktforschung und Kostenkalkulation. **Gezielte Marktkommunikation** soll helfen, die Vorteile von Metall gegenüber Kunststoff dem Kunden zu verdeutlichen und den Zusatznutzen durch solche produktbegleitenden Dienstleistungen zu kommunizieren. Um das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen, stehen **konsequente Kundenorientierung** sowie individuelle und innovative Produktentwicklung bei Rasselstein an oberster Stelle. Diese Unternehmensstrategie wird von den Kunden honoriert, denn rund 90 Prozent unserer Kunden sind zufrieden oder sogar sehr zufrieden.

3.3 Vertriebserfolg mit Produktbegleitenden Dienstleistungen: Best-Practice Beispiel Evonik Degussa

(Rainer Rothfuß, Projektleiter Value-Selling, Evonik Degussa GmbH, Health & Nutrition)

Der Geschäftsbereich Health & Nutrition der Evonik Degussa GmbH produziert und vertreibt Aminosäuren (Eiweißbaustoffe) für eine gesunde, ökonomisch und ökologisch wertvolle Tierernährung. Kunden sind weltweit Firmen, die Futter für z. B. Geflügel, Schweine und Fische herstellen. Im Jahr 2008 erwirtschaftete Evonik in diesem Bereich mit 1.300 Mitarbeitern einen Umsatz von mehr als 1 Mrd. Euro.

Evonik hat sich für eine konsequente Servicestrategie entscheiden, die dem Kunden aus der Zusammenarbeit mit Evonik einen über den reinen Produktnutzen hinausgehenden Wert bringt. Um diesen Ansatz zu realisieren, hat Evonik einen umfassenden, langfristigen Veränderungsprozess begonnen.

Ausgehend von der detaillierten Erfassung von Kundenbedürfnissen und Wertvorstellungen mit Hilfe einer **Conjoint Analyse** wurden Services und Lösungsansätze entwickelt, die dem Kunden entlang seiner Wertschöpfungskette Mehrwert z. B. in Form von Qualitätssicherung und Informationen, durch die Optimierung von Einkaufs- und Produktionsprozessen aber auch erhebliche ökonomische Vorteile bringen können. Services werden dabei wie Produkte behandelt, mit eigenen Markennamen und einer Steuerung durch einen globalen Produktmanager, der Mengen, Marketing, Qualität und Profitabilität überwacht.

Um weltweit schnell und mit gleichbleibend hoher Qualität agieren zu können, wurden alle **Vertriebsprozesse** auf die **Servicestrategie** hin überprüft und angepasst und auch die Aufbauorganisation erheblich verändert, und zwar hin zu dezentralen Entscheidungswegen und -strukturen nahe am Kunden. Entsprechend dieser Verlagerung wurden Aufgabenbereich und Qualifikation der kommerziellen und technischen Vertriebsfunktionen neu definiert und veränderte Anforderungen weltweit geschult.

Eine zentrale Datenhaltung mit der Verknüpfung von Informationen aus ERP- und CRM-Systemen ermöglicht detaillierte Analysen und die kundenindividuelle Steuerung von Leistung, Kosten und das transparente Management von Serviceprojekten, wobei den hohen Anforderungen an Datenqualität und -quantität umfangreiche und transparente Nutzungsmöglichkeiten im Vertrieb gegenüberstehen.

Der Wert der von Evonik durchgeführten produktbegleitenden Dienstleistungen für den Kunden kann in aller Regel klar belegt werden. Für Evonik lässt sich der Wert ökonomisch ebenfalls demonstrieren, wobei Faktoren wie stärkere Kundenbindung, Vertrauen und tiefe Marktkennntnis andere, aber ebenso wichtige Ergebnisfacetten darstellen.

Im Ergebnis wurde die Organisation mit ihren Abläufen, Daten und Funktionen in einem langfristigen Prozess darauf ausgerichtet, Mehrwert für den Kunden und damit natürlich auch für Evonik zu schaffen. **Erfolgsfaktoren** dafür waren neben allen technischen und organisatorischen Aspekten vor allem das Entwickeln eines weltweit und über alle Funktionen verstandenen und geteilten Wertanspruchs, der den Kunden in den Mittelpunkt des Handelns rückt sowie die vom Management demonstrierte Vorreiterrolle in Verbindung mit erheblichem Durchhaltevermögen.

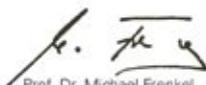
4. Materialien: Programm

PROGRAMM

Wir laden Sie herzlich ein zur Veranstaltung
**PRODUKTBEGLEITENDE
 DIENSTLEISTUNGEN:
 ATTRAKTIV FÜR DEN KUNDEN – AUCH
 LUKRATIV FÜR DEN ANBIETER?**
 am Dienstag, 3. März 2009
 ab 12.30 Uhr
 WHU in Vallendar, Gebäude G, Raum 003

Gute Produkte allein reichen nicht mehr, um im Wettbewerb zu bestehen. Immer mehr Unternehmen bieten Lösungspakete mit produktbegleitenden Dienstleistungen an. Kompetente Beratung, verlässliche Logistik, kundenfreundliche Interaktion und einfache Abwicklung steigern die Attraktivität für die Kunden. Viele Kunden sind jedoch nicht bereit, Zusatzdienstleistungen im Preis zu honorieren. Die Herausforderung ist somit nicht nur, attraktive Leistungen anzubieten, sondern dafür auch einen lukrativen Gegenwert zu erzielen.

Die gemeinsame Veranstaltung der ZIRP und der WHU – Otto Beisheim School of Management zeigt Strategien für den erfolgreichen Einsatz produktbegleitender Dienstleistungen auf und bringt Experten aus Unternehmen und Wissenschaft in Vorträgen und Diskussionen zusammen.



Prof. Dr. Michael Frenkel
Rektor, WHU-Otto Beisheim
School of Management



Dr. Joe Weingarten
Geschäftsführer
Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz

UHRZEIT	THEMA	REFERENT
12.30 Uhr	Eintreffen und Empfang an der WHU	
13.30 Uhr	Begrüßung	Prof. Dr. Martin Fassnacht Prorektor, WHU – Otto Beisheim School of Management
13.45 Uhr	Produktbegleitende Dienstleistungen: Zentrale Herausforderungen und Lösungsansätze	Prof. Dr. Ove Jensen Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, WHU
14.15 Uhr	Qualität und Service - Fundamente einer erfolgreichen Premiumstrategie im Massenmarkt mit Verpackungsstahl	Christian Pürschel Bereichsleiter Markt-kommunikation + PR, Rasselstein GmbH
14.45 Uhr – 15.15 Uhr	KAFFEEPAUSE IM FOYER	
15.15 Uhr	Vertriebs Erfolg mit Produktbegleitenden Dienstleistungen: Best-Practice-Beispiel Evonik Degussa	Rainer Rothfuß Projektleiter Value-Selling, Evonik Degussa Health & Nutrition
15.45 Uhr	Diskutieren Sie mit unseren Dienstleistungsexperten	Nicole Hemstede General Manager Corporate Service, 3M Deutschland GmbH Christian Pürschel Bereichsleiter Markt-kommunikation + PR, Rasselstein GmbH Rainer Rothfuß Projektleiter Value-Selling, Evonik Degussa Prof. Dr. Martin Fassnacht Prorektor, WHU – Otto Beisheim School of Management
16.30 Uhr	Schlusswort	Dr. Joe Weingarten Geschäftsführer der Zukunftsinitiative Rheinland- Pfalz (ZIRP)
	Moderation	Prof. Dr. Ove Jensen, Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, WHU

C. Umfrage zum Thema Produktbegleitende Dienstleistungen

1. Hintergründe und Ziele

Um Defizite und Entwicklungspotenziale Produktbegleitender Dienstleistungen in Rheinland-Pfalz erkennen zu können, ist es besonders wichtig, den **Status quo** zu analysieren. Da bislang keine spezifischen Untersuchungen und belastbaren Daten für Rheinland-Pfalz vorliegen, hat sich die ZIRP dazu entschlossen, eine eigene **Erhebung qualitativen Charakters** auf Grundlage einer landesweiten Befragung durchzuführen. Diese Untersuchung ist als eine Annäherung an die komplexe Thematik Produktbegleitender Dienstleistungen im Rahmen des *Zukunftsradar 2030* zu verstehen, die jedoch einer weiteren vertiefenden, quantitativen Untersuchung bedarf.

Das Ziel der Untersuchung ist es, Erkenntnisse dahingehend zu erlangen, welche Produktbegleitenden Dienstleistungen überhaupt angeboten werden, welchen Beitrag zur Wertschöpfung diese leisten, welche Probleme und Hemmnisse existieren. Daraus sollen dann erste Tendenzen abgeleitet werden.

2. Forschungsfragen

Die vorliegende explorative Untersuchung zum Thema „Produktbegleitende Dienstleistungen als innovativer Wirtschaftszweig in Rheinland-Pfalz“ wurde von folgenden Fragestellungen geleitet:

1. Welche Unternehmen bieten Produktbegleitende Dienstleistungen in welchem **Umfang** an?
Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang **Export** und **Outsourcing** Produktbegleitender Dienstleistungen?
2. Welche **Bedeutung** messen Unternehmen Produktbegleitenden Dienstleistungen (als Kaufkriterium, Motiv, Wettbewerbsstrategie etc.) bei?
3. Welche **Probleme** bzw. welche Hemmnisse existieren bei der Bereitstellung Produktbegleitender Dienstleistungen?

Als wesentliche Orientierung bei der Identifizierung der Forschungsfragen dienten die Studien von Lay (1998)³ und Lay et al. (2000⁴ und 2007⁵) zum Thema Produktbegleitende Dienstleistungen. Weitere Anregungen zum Aufbau und zur Methode der Studie wurden der explorativen Pilotstudie von Backhaus et al. (2007)⁶ entnommen. Darüber hinaus stellt die Ausarbeitung von Krämer (2006)⁷ zu dem Thema eine grundlegende Basis für die vorliegende Untersuchung dar, weil die von ihm erarbeitete Definition Produktbegleitender Dienstleistungen dem Gesamtprojekt zu Grunde gelegt wurde.

3. Methode

Auf Grund des **qualitativen und explorativen Charakters** der Untersuchung soll diesem Umstand in der Erhebungsmethode Rechnung getragen werden. Während in der quantitativ orientierten Forschung zumeist mit standardisierten Instrumenten gearbeitet wird (z. B. Fragebogen mit geschlossenen Antworten), dominieren im qualitativen Bereich freie, weniger bis gar nicht standardisierte Verfahren, wobei zu den wichtigsten Grundtechniken zur Erhebung qualitativer Daten nicht-standardisierte oder teilstandardisierte Befragungen, Beobachtungen und nonreaktive Verfahren zählen⁸. Qualitative Methoden sind besonders dazu geeignet, Antworten auf komplexe Fragestellungen zu finden, also danach, was in einer Situation bzw. in einem Kontext wirklich vorgeht, wie die Akteure ihre Situation erleben, gestalten und interpretieren⁹.

Nicht zuletzt zeichnet sich die qualitative Forschung durch **offene Forschungsfragen** aus, die im Forschungsverlauf zumeist weiterentwickelt werden, sowie durch ihren explorativen Charakter. So sind in der qualitativen Befragung häufig auch offene Fragen¹⁰ ohne vorgegebene Antwortmöglichkeiten zu finden, auf die die befragte Person entsprechend ihrer eigenen Begrifflichkeit antworten kann, was dazu führt, dass die Sichtweisen der Befragten eher zur Geltung kommen¹¹. Dies ist im Hinblick auf den Themenbereich dieser Untersuchung insofern relevant, da die Befragten ihre individuellen, unternehmensty-

3 Lay, Gunter (1998): Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie. Der weite Weg vom Sachgüterhersteller zum Problemlöser. In: Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (ISI): Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Nr. 9, S. 1–13.

4 Lay, Gunter/Rainfurth, Claudia/Eggers, Thorsten (2000): Servicepartner Industrie. Industrie in Baden-Württemberg im Wandel von der Produktion zur Dienstleistung. In: Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Nr. 20, S. 1–8.

5 Lay, Gunter/Kirner, Eva/Jäger, Angela (2007): Service-Innovationen in der Industrie. Innovatorenquote, Umsatzrelevanz und Wachstumspotenziale. In: Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion. Nr. 43, S. 1–13.

6 Backhaus, Klaus/Frohs, Margarethe/Weddlin, Matthias (2007): Produktbegleitende Dienstleistungen zwischen Anspruch und Wirklichkeit (ServPay) © 10 Thesen aus einer Pilotuntersuchung bei Maschinenbau-Anbietern. Karlsruhe. Verfügbar unter: http://ercis.livingpage.com/servpay/papers/AP_Servpay2_final.pdf [11.09.08].

7 Krämer, Hagen (2006): Wirkungszusammenhänge zwischen Industrie und Dienstleistung. In: Streich, Deryk/ Wahl, Dorothea (Hg.): Moderne Dienstleistungen. Impulse für Innovation, Wachstum und Beschäftigung. Beiträge der 6. Dienstleistungstagung des BMBF. Frankfurt am Main [u.a.]. S. 373–385.

8 Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2001): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 3. überarbeitete Auflage. Heidelberg. S. 307f.

9 Ernst, Stefanie (o.J.): Methoden qualitativer Sozialforschung. Verfügbar unter: http://www.fh-muenster.de/evaluation/_download/Skript_QualMeth.pdf. S. 14.

10 Schubert, Cornelius (2004): Einführung in die Methoden der empirischen Sozialforschung. Verfügbar unter: <http://www.tu-berlin.de/fb7/ifs/soziologie/methoden/ws03/meth1/VL10-080104.pdf>. S. 6.

11 Dangschat, Jens (o.J.): Quantitative und qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung. Verfügbar unter: http://www.isra.tuwien.ac.at/lehre/LVA/methoden04/08_Leitfadenbeobachtung.pdf. S. 2.

pischen Befindlichkeiten, Meinungen und Eigenschaften bezüglich Produktbegleitender Dienstleistungen beschreibend darstellen und erkunden sollten. Für solche explorativen, erkundenden Fragestellungen sind in der Regel qualitative Methoden am besten geeignet¹².

3.1 Instrument

Bei dem in der vorliegenden Arbeit verwendeten Instrument handelt es sich um einen **teil- bzw. halbstandardisierten Leitfaden für eine schriftliche Befragung**.

Der Leitfaden ist durch das zentrale Merkmal gekennzeichnet, dass vor Beginn der Untersuchung zunächst auf theoretischer Grundlage relevante Aspekte des Gegenstands identifiziert werden. Zur Erfassung dieser Aspekte werden Fragen vorformuliert und in ebendiesem Leitfaden zusammengestellt. Dadurch ist zum einen sichergestellt, dass alle relevanten Aspekte durch den Befragten bearbeitet werden können und zum anderen durch den Leitfaden eine grundsätzliche Vergleichbarkeit der Befragungen gegeben ist. Ein solcher Leitfaden lässt dabei genügend Spielraum, bei der Auswertung auch solche Themen herauszufiltern, die bei der Leitfaden-Konzeption nicht antizipiert wurden.

Der Leitfaden wurde vor Beginn der eigentlichen Untersuchung einem **Pretest** unterzogen, um etwaige Unstimmigkeiten und Verständnisschwierigkeiten zu ermitteln¹³.

3.2 Stichprobe und Repräsentativität

Zur Gewinnung der Teilnehmer für die Leitfaden-Befragung kam auf Grund des explorativen Charakters der Untersuchung eine Gelegenheitsstichprobe in Betracht.

Diese Art der Stichprobe setzt sich dabei aus denjenigen Elementen der Population zusammen, die gerade für die Untersuchung verfügbar sind, weshalb sie nicht als repräsentativ zu erachten sind. Nicht zuletzt deshalb, da die Elemente der Grundgesamtheit mehr oder weniger willkürlich in die Stichprobe aufgenommen wurden – eine Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmtes Element in die Stichprobe Einzug fand, lässt sich nicht angeben. Repräsentativität nach der Definition, dass die ausgewählte Stichprobe die zu beschreibende Grundgesamtheit in den gleichen proportionalen Verteilungen der Grundgesamtheit abbilden soll und so die Verhältnisse im Kleinen erkennen lässt, ist durch vorliegende Stichprobenkonstruktion also nicht gegeben. Um Repräsentativität zu erreichen, werden im Allgemeinen zufällige Stichpro-

¹² Schreier, Margrit (2003): Einführung in die psychologische Methodenlehre (Skript). Köln. S. 9, 48, 55ff.

¹³ Bortz et al. (2001): S. 239, 308ff.

ben vorausgesetzt; jedes Element hat so die gleiche Chance in die Stichprobe zu gelangen. Zwar ist dies im Rahmen des Themenfeldes ebenso durchführbar und denkbar, im Kontext der Arbeit und der Realisierbarkeit, soll hier das Augenmerk aber auf einer qualitativen Betrachtung liegen¹⁴. So ist es für qualitativ explorative Studien weitgehend unerheblich, wie die Untersuchungsteilnehmer aus der interessierenden Population ausgewählt werden¹⁵.

3.3 Datenerhebung

Insgesamt wurden 1082 rheinland-pfälzische Unternehmen angeschrieben und gebeten, sich an der Befragung zu beteiligen. Der Fragebogen wurde am 4. Dezember 2008 versendet. Die potenziellen Befragungsteilnehmer hatten die Möglichkeit den Fragebogen ausgefüllt via Fax oder auf postalischem Weg bis zum 30. Januar 2009 (spätester Rücklauftermin) zurückzusenden. Die Auswahl der angeschriebenen Unternehmen erfolgte wie bereits erwähnt im Rahmen einer Gelegenheitsstichprobe. Die verfügbaren Adressen wurden der ZIRP-eigenen Adressdatenbank entnommen. Der **Rücklauf** der Befragung lag bei 54 zurückgesendeten Fragebögen, also **rund 5 Prozent**. Gründe für diese augenscheinlich geringe Rücklaufquote sind in der Unverbindlichkeit der Befragung, der aktuellen wirtschaftlichen Gesamtsituation, dem Interesse der Befragten und auch darin zu suchen, dass die Befragten selbst – ohne Mithilfe eines Interviewers und mit persönlichem Zeitaufwand – den Fragebogen ausfüllen mussten.

Gerade für postalische Umfragen ist eine hohe Ausfallrate (Non-Response)¹⁶ charakteristisch. Für die qualitative Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes ist diese Rücklaufquote ausreichend. Nicht zuletzt auch deshalb weil es sich um eine nicht-populationsbeschreibende¹⁷ bzw. nicht-repräsentative Untersuchung handelt.

3.4 Datenauswertung

Dem qualitativen, explorativen Charakter der Untersuchung wie auch den leitenden Fragestellungen entsprechend, sollen die gewonnenen qualitativen Daten erste Strukturen und möglicherweise erste Tendenzen des Untersuchungsgegenstandes produktbegleitende Dienstleistungen aufzeigen. Zur Aufbereitung der vorliegenden Untersuchungsergebnisse wurden jene, die nicht aus dem Fragebogen heraus numerisch quantifiziert sind, für eine statistische Analyse zu Kategorien zusammengefasst und numerisch kodiert. Die statistische Analyse erfolgte rechnergestützt mit der Statistik-Software SPSS.

14 ebd. S. 400f.

15 ebd. S. 74

16 ebd. S. 401

17 ebd. S. 422

4. Ergebnisse

Die zentralen Ergebnisse der qualitativen Befragung werden im Folgenden vorgestellt. Zunächst soll jedoch die Stichprobe im Hinblick auf die Unternehmensgröße, die vertretenen Wirtschaftsbereiche und die Herkunftsregionen der Unternehmen analysiert werden. Der Aufbau der Darstellung der Ergebnisse orientiert sich an den zuvor dargelegten Forschungsfragen.

Nach der Stichprobenbeschreibung soll ein Überblick über die Art und den **Umfang des Angebots Produktbegleitender Dienstleistungen** der befragten Unternehmen gegeben und die Rolle von Export und Outsourcing beleuchtet werden.

Um die zweite Forschungsfrage nach der wahrgenommenen **Bedeutung Produktbegleitender Dienstleistungen** zu beantworten, werden die Kaufkriterien aus Anbietersicht, die Motive für das Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen und deren Bedeutung als Wettbewerbsfaktor untersucht.

Im letzten Teil soll dann die Frage nach den **Problemen** und **Hemmnissen** beleuchtet werden.

4.1 Stichprobenbeschreibung

4.1.1 Unternehmensgröße

Im Fragebogen wurde die Größenklasse der Unternehmen zum einen durch die **Mitarbeiteranzahl** und zum anderen durch die **Höhe des Umsatzes** im letzten Geschäftsjahr erfasst. Es zeigte sich, dass in der Stichprobe vor allem **größere und mittlere Unternehmen**¹⁸ vertreten sind.

Allein ein Drittel der Unternehmen, die den Fragebogen zurücksendeten, haben mehr als 250 Mitarbeiter und drei Viertel mehr als 50 Mitarbeiter.

Währenddessen sind kleinere und mittlere Unternehmen eher schwach vertreten. Nur 4 Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern (ca. 8 Prozent) haben an der Befragung teilgenommen und 9 mit 10–50 Mitarbeitern (ca. 17 Prozent).

¹⁸ Laut der EU-Definition (vgl. Europäische Kommission (2008): KMU Definition. Verfügbar unter: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm [31.03.2009].) werden Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von höchstens 2 Mio. Euro als Kleinunternehmen klassifiziert. Kleine Unternehmen sind jene, die bis zu 50 Mitarbeiter beschäftigen und einen Jahresumsatz von mindestens 10 Mio. Euro verzeichnen. Ein mittleres Unternehmen beschäftigt dieser Definition zufolge bis zu 250 Mitarbeiter und verzeichnet einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro. Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. Euro sind als groß einzustufen.

Ein ähnliches Bild zeigte sich bei der Betrachtung der Umsatzgrößen. 20 Unternehmen hatten im letzten Geschäftsjahr einen Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro und 14 Unternehmen von 10–50 Millionen Euro. Nur bei knapp einem Drittel der befragten Unternehmen war der Umsatz im letzten Geschäftsjahr kleiner als 10 Millionen Euro.

Die Tatsache, dass vor allem größere Unternehmen an der Befragung teilgenommen haben, lässt vermuten, dass diese ein verstärktes Interesse am Thema Produktbegleitende Dienstleistungen haben. Auch könnte ein Grund für den geringen Rücklauf an Fragebögen von kleinen und mittelständischen Unternehmen sein, dass diese nicht über die Kapazitäten verfügen, an solchen Umfragen teilzunehmen. Ferner könnte man vermuten, dass vor allem kleine Betriebe ihre Leistungen nicht als Produktbegleitende Dienstleistungen verstehen und deswegen nicht an der Befragung teilgenommen haben bzw. Produktbegleitende Dienstleistungen nicht anbieten oder ihnen keine Bedeutung beimessen.

4.1.2 Herkunftsregion der Unternehmen

Für die Befragung wurden ausschließlich Unternehmen aus **Rheinland-Pfalz** angeschrieben. Um einen genaueren Überblick über die räumliche Verteilung der befragten Unternehmen zu erhalten, wurde im Fragebogen erhoben, welchem **IHK-Bereich** (Koblenz, Trier, Ludwigshafen, Mainz) diese zuzuordnen sind. Dabei zeigte sich, dass **alle Regionen** vertreten sind. Lediglich die Region Trier ist mit 6 Unternehmen leicht unterrepräsentiert, während die Region Koblenz mit 19 Betrieben überrepräsentiert ist.

4.1.3 Wirtschaftsbereiche der Unternehmen

Wie bereits erläutert, beschränkt sich die Befragung der ZIRP im Gegensatz zu anderen Studien zum Thema Produktbegleitende Dienstleistungen nicht auf das Verarbeitende Gewerbe oder die Maschinenbaubranche. So wurden die Fragebögen **branchenübergreifend** an verschiedenste Unternehmen versendet, um einen ersten Überblick und auch einen ersten Eindruck von der Bedeutung Produktbegleitender Dienstleistungen in anderen Wirtschaftszweigen zu erhalten. Im Rahmen der Befragung wurde deshalb analysiert, aus welchen Wirtschaftsbereichen die befragten Unternehmen stammen. Es ist zu vermuten, dass aus Branchen, in denen Produktbegleitende Dienstleistungen keine Rolle spielen (z. B. Primärdienstleister¹⁹), der Rücklauf wesentlich geringer ist.

¹⁹ Primärdienstleistungen werden in erster Linie vom Dienstleistungssektor angeboten, da diese „selbstständige Absatzobjekte und von materiellen Produkten im Übrigen unabhängig“ sind. Sekundärdienstleistungen hingegen sind von Produkten abhängig und können nur mit ihnen zusammen mit Sachleistungen im Leistungsbündel verkauft werden [vgl. Pepels, Werner (2004): Marketing. Lehr- und Handbuch. 4. Aufl. München. S. 946.].

Die **Zuordnung des Wirtschaftsbereiches** wurde in Form einer offenen Frage erfasst. Bei der Auswertung wurden die gegebenen Antworten nachträglich kategorisiert, wobei sich die Kategorienbildung an den offiziellen Wirtschaftsbereichen des Statistischen Bundesamtes orientiert.

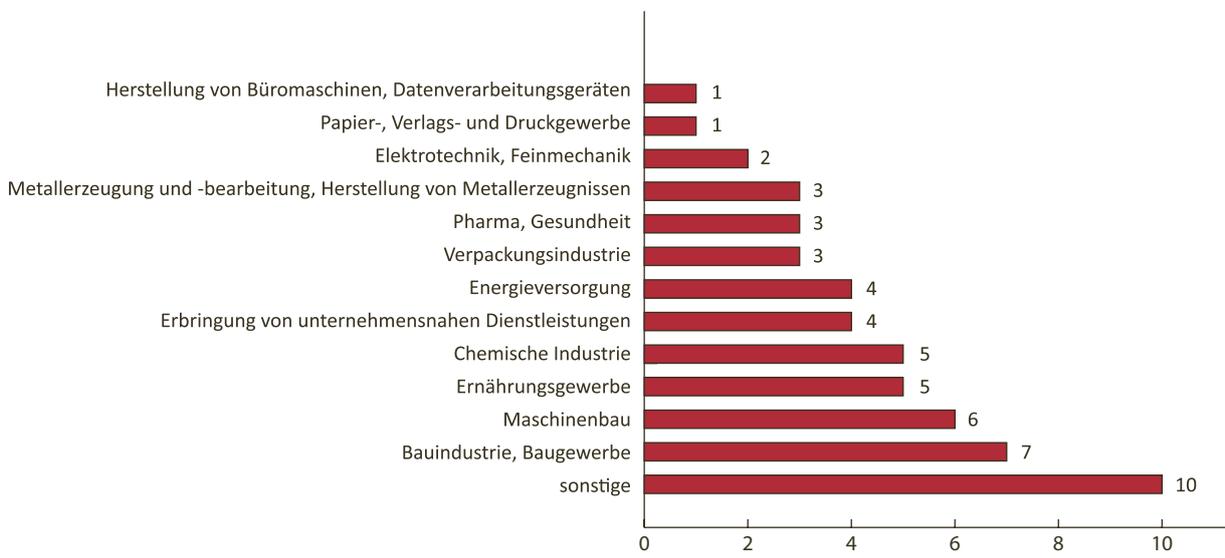
Es wurden 13 Wirtschaftsbereiche unterschieden und weiterhin die Kategorie „Sonstige“ gebildet. Unter letzterer wurden vor allem Primärdienstleister wie Banken, Weiterbildungsträger, öffentlicher Dienst etc. gefasst.

Die überaus **heterogene Zusammensetzung** nach Wirtschaftsbereichen zeigt die folgende Abbildung.

Auffällig ist, dass das **Baugewerbe** mit 7 Unternehmen und der **Maschinenbau** mit 6 Befragten verhältnismäßig stark vertreten sind. Auch aus der **Chemischen Industrie** und dem **Ernährungsgewerbe** haben sich relativ viele Unternehmen an der Befragung beteiligt. Möglicherweise besteht in diesen Branchen ein erhöhtes Interesse an dem Thema.

Inwieweit der Wirtschaftsbereich auch das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen beeinflusst, wird an anderer Stelle (vgl. Kapitel C. 4.2.3) genauer behandelt.

Abb. 01 | Befragte Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen in absoluten Zahlen (n=54)



4.2 Art und Umfang des Angebots an Produktbegleitenden Dienstleistungen

4.2.1 Angebot an Produktbegleitenden Dienstleistungen allgemein

In der wissenschaftlichen Literatur herrscht Uneinigkeit bezüglich der Definition des Begriffes der Produktbegleitenden Dienstleistungen²⁰. Grundlage der Analyse der ZIRP bildet die Minimaldefinition von Hagen Krämer: Produktbegleitende Dienstleistungen sind solche „Arten von Dienstleistungen, die in einer engen, praktisch nicht lösbaren Verbindung mit Industriegütern stehen und vom Kunden quasi als Paket mit einem Sachgut erworben werden“²¹. Die Definition Krämers wurde im Anschreiben zur Befragung – durch einige Beispiele ergänzt – als Hintergrundinformation kommuniziert.

Die erste für die ZIRP relevante Frage schließt deshalb direkt an diese Definition an: Wie viele der befragten Unternehmen bieten überhaupt Produktbegleitende Dienstleistungen im Sinne der von der ZIRP vorgegebenen Definition an?

Das Angebot an Produktbegleitenden Dienstleistungen sollte durch eine **offene Frage** erfasst werden, um Verständnisprobleme in Bezug auf die Definition Produktbegleitender Dienstleistungen und deren unterschiedliche Interpretationen aufzudecken. In der Tat hat sich gezeigt, dass häufig solche Dienstleistungen angeführt wurden, die nicht dem Verständnis Produktbegleitender Dienstleistungen der ZIRP entsprechen. Einige primäre Dienstleistungsunternehmen, z. B. IT-Dienstleister oder Unternehmensberater gaben ihre spezifischen Dienstleistungen an, ohne zu berücksichtigen, dass sie kein Produkt anbieten, das sie in Kombination mit der Dienstleistung verkaufen. Häufig wurden auch zusätzliche „Service-Leistungen“ angeführt, wie etwa Verpflegungsdienste in einer Volkshochschule. Diese Dienstleistungsformen können jedoch nicht als Produktbegleitende Dienstleistungen im Sinne Krämers aufgefasst werden, da sie nicht mit einem industriellen Produkt, sondern in Kombination mit einer anderen Dienstleistung verkauft werden. Allerdings gilt an dieser Stelle anzumerken, dass die **Abgrenzung zwischen einem Produkt und einer Dienstleistung oft sehr unscharf** und schwierig ist. Beispielsweise betrachten Banken häufig ihre Angebote auch als Produkte und nicht als Dienstleistungen.

Bei der Auswertung der Frage nach dem Angebot an Produktbegleitenden Dienstleistungen wurde versucht, zunächst drei Gruppen zu unterscheiden:

1. Unternehmen, die angegeben haben, keine Produktbegleitenden Dienstleistungen anzubieten,

²⁰ Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (Hg.) (2008): Produktbegleitende Dienstleistungen als innovativer Wirtschaftszweig in Rheinland-Pfalz. Erster Zwischenbericht zum Projekt der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz. S. 19ff.

²¹ Krämer (2006): S. 374.

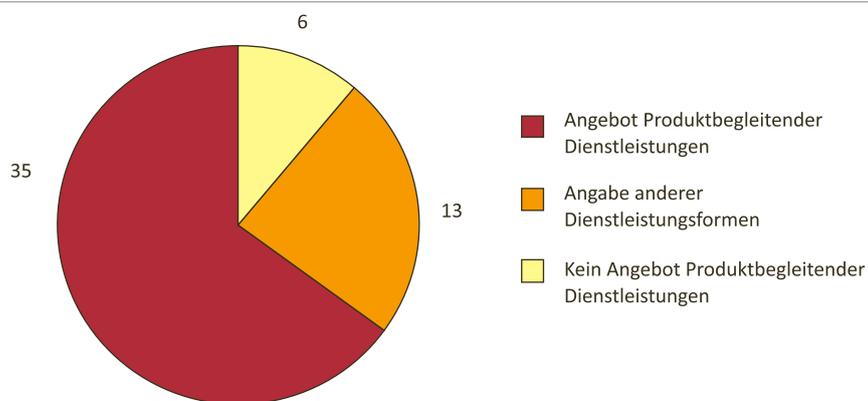
2. Unternehmen, die produktbegleitende Dienstleistungen entsprechend der zu Grunde gelegten Definition anbieten und

3. Unternehmen, die andere Dienstleistungsformen angegeben haben.

Für die Analyse und Auswertung der weiteren Fragen wurden dann nur diejenigen Unternehmen berücksichtigt, die produktbegleitende Dienstleistungen anbieten. In einigen Fällen werden Daten zum Vergleich herangezogen, die sich auf alle Befragten beziehen. In diesen Fällen wird explizit darauf hingewiesen. Auf Grund fehlender Angaben bei einzelnen Fragen, kann die Größe der jeweiligen Ausgangsbasis variieren.

Die folgende Abbildung zeigt, dass von den 54 befragten Unternehmen **35 (65 Prozent) produktbegleitende Dienstleistungen im Sinne der zu Grunde gelegten Definition anbieten** und rund 13 Unternehmen (34 Prozent) andere Dienstleistungsformen angegeben haben. Dies zeigt deutlich, dass Unternehmer enorme **Schwierigkeiten** haben produktbegleitende Dienstleistungen **trennscharf abzugrenzen**.

Abb. 02 | Anzahl der Anbieter produktbegleitender Dienstleistungen in absoluten Zahlen (n=54)



Auf Grund der kleinen Stichprobe kann allerdings nicht daraus geschlossen werden, dass auch die Mehrheit der Unternehmen in der Grundgesamtheit produktbegleitende Dienstleistungen anbietet. Ferner könnte es dadurch zu Verzerrungen gekommen sein, dass Unternehmen, die keine produktbegleitenden Dienstleistungen erbringen, sich von der Befragung nicht angesprochen gefühlt und deswegen den Fragebogen nicht ausgefüllt haben.

In Teilen hat das ZIRP-Projektteam diese Rückmeldung auch telefonisch oder schriftlich erhalten. Daher kann an dieser Stelle der Anteil nicht interpretiert werden.

4.2.2 Angebotene Formen Produktbegleitender Dienstleistungen

Nachdem erfasst wurde, dass 35 der befragten Unternehmen Produktbegleitende Dienstleistungen im Sinne der Definition Krämers anbieten, soll nun betrachtet werden, um welche **Formen** es sich dabei handelt.

Auf Grund des offenen Charakters der Frage wurden die Antworten der Befragten nachträglich kategorisiert. Daraus ergeben sich folgende **neun Kategorien**:

- Beratung,
- Wartung/Ersatzteilservice/Reparatur,
- Montage/Inbetriebnahme,
- Kundenschulung,
- kundenspezifische Produktentwicklung/Forschung & Entwicklung/kundenspezifische Lösungen/Weiterentwicklung (Engineering),
- Kundenhotline/Call-Center,
- Entsorgung/Rücknahme,
- Finanzierungsdienstleistungen und
- Sonstige.

Wie aus Abbildung 03 hervorgeht, haben 23 der 35 befragten Unternehmen (rund 65 Prozent) angegeben, ihren Kunden **Beratungsdienstleistungen** anzubieten. Diese Dienstleistungsform findet sich also **am häufigsten** im Angebot der Unternehmen. Dies könnte darin begründet sein, dass „Beratung“ zu den **klassischen Dienstleistungsformen** zählt und diese – wie andere Studien bereits ergeben haben – am häufigsten angeboten werden²². Des Weiteren ist „Beratung“ eine Form Produktbegleitender Dienstleistungen, die tendenziell von der Art des Produktes unabhängig ist, d.h. jede Produktart kann durch Beratungsdienstleistungen ergänzt werden. Es könnte vermutet werden, dass viele Anbieter Beratung als so selbstverständlich betrachten, dass sie diese nicht explizit als Produktbegleitende Dienstleistungen auffassen und ausweisen. Daher wäre es möglich, dass der Anteil der Unternehmen, die ihren Kunden diese beratenden Dienstleistungen anbieten, reell noch höher ist.

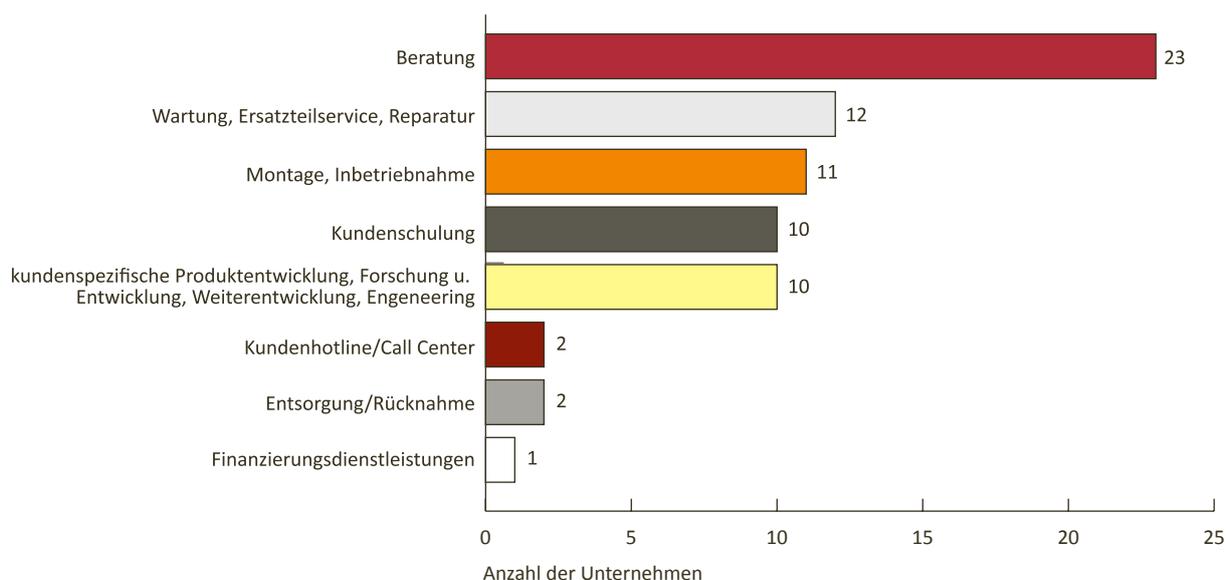
²² Backhaus et al. (2007): S. 10; vgl. Lay et al. (2007): S. 3.

Relativ häufig wurden auch „**Wartung, Ersatzteilservice, Reparatur**“ (34 Prozent der Befragten) und „**Montage, Inbetriebnahme**“ (31 Prozent der Befragten) genannt. Dies bestätigt das Ergebnis bisheriger Studien, dass klassische Dienstleistungen, die noch sehr eng mit dem Produkt verbunden sind, am häufigsten angeboten werden.

Auffallend ist jedoch, dass knapp 30 Prozent der Unternehmen auch „**Kundenschulungen**“ anbieten und ebenfalls knapp 30 Prozent angegeben haben, kundenspezifische Lösungen und Produkte zu entwickeln bzw. weiterzuentwickeln. Diese Formen produktbegleitender Dienstleistungen können als innovativ betrachtet werden und sind vor allem bei komplexen Produkten bedeutend²³. „Kundenhotlines/Call Center“ sowie „Entsorgung und Rücknahme“ der Produkte wurden nur von einzelnen Unternehmen genannt und scheinen somit eine geringere Rolle zu spielen. Vermutlich sind Aufwand und Kosten für diese produktbegleitenden Dienstleistungen so hoch, dass sich das Angebot lediglich für (sehr) große Unternehmen lohnt und deren Produkte solche Dienstleistungen erfordern. Ebenso gering ist das Angebot an „Finanzierungsdienstleistungen“. Diese Form produktbegleitender Dienstleistungen wird nur von einem der befragten Unternehmen angeboten.

Die folgende Abbildung verdeutlicht noch einmal, dass die **konventionellen Dienstleistungen** wie „Beratung“, „Wartung/Reparatur“ und „Montage/Inbetriebnahme“ deutlich **häufiger** angeboten werden.

Abb. 03 | Angebotene Formen Produktbegleitender Dienstleistungen in absoluten Zahlen (n=35)



²³ Lay et al. (2007): S. 2.

Unter der Kategorie „Sonstige“ wurden hauptsächlich produktbegleitende Dienstleistungen gefasst, die sich keiner der allgemeinen Kategorien zuordnen lassen. Diese Kategorie ist daher nicht in Abbildung 03 aufgeführt. Häufig sind sie spezieller Natur und an ein bestimmtes Produkt gekoppelt. Von Energiekonzernen wurde beispielsweise „Energiecontracting“ genannt oder ein Verlag gab an, eine „Aboplus Card“ anzubieten, die den Lesern diverse Vorteile ermöglicht. Dies zeigt zum einen, dass es schwierig ist, produktbegleitende Dienstleistungen zu kategorisieren ohne zu berücksichtigen, welches Produkt sie ergänzen sollen. Nicht jedes Produkt kann sinnvoll durch produktbegleitende Dienstleistung ergänzt werden. Gleichzeitig wird dadurch aber auch deutlich, dass Unternehmen bemüht sind, innovative Dienstleistungen anzubieten, die auf ihr Produkt zugeschnitten sind.

An dieser Stelle wird klar, dass eine **branchenübergreifende Kategorisierung** der Formen produktbegleitender Dienstleistungen mit **großen Schwierigkeiten** verbunden ist, zumal Unternehmen häufig Probleme haben, ihr eigenes Dienstleistungsangebot systematisch zu beschreiben. Eine branchenspezifische Auswertung mit einer homogeneren Stichprobe scheint für tiefgehende Analysen also angebracht.

Auf Grund der offenen Frageformulierung konnte gezeigt werden, dass die **Dienstleistungsformen** bei den befragten Unternehmen zum Teil **sehr spezifisch** sind. Ungewöhnliche, aber innovative Formen hätten vermutlich in einer geschlossenen Frage nicht erfasst werden können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die befragten Unternehmen ihre Produkte hauptsächlich in Verbindung mit konventionellen Dienstleistungen anbieten und verstärkt ihre Kunden schulen sowie in Forschung und Entwicklung individueller Produkte investieren. Einzelne Unternehmen sind bemüht ihre spezifischen Produkte mit individuellen und innovativen Dienstleistungen zu versehen. **Finanzdienstleistungen** und ähnliche produktferne²⁴ Dienstleistungen scheinen aber eher eine **geringe Rolle** zu spielen.

4.2.3 Einflussfaktoren auf das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen

Eine relevante Frage für die Arbeit der ZIRP ist, ob **bestimmte Unternehmensgruppen**²⁵ beim Angebot produktbegleitender Dienstleistungen eine Vorreiterrolle einnehmen, während in anderen Unternehmensgruppen diese eher eine marginale Rolle spielen.

24 Unter produktfernen Dienstleistungen sind Leistungen zu verstehen, die zwar in Kombination mit dem Produkt angeboten werden, aber in keiner Verbindung mit der Sachkomponente des Gutes stehen. Das heißt beispielsweise, dass für die Erbringung kein spezielles Wissen über das Produkt nötig ist, anders als dies bei Beratung oder Reparatur der Fall ist. Produktferne Dienstleistungen stellen eine Diversifikation in neue Tätigkeitsfelder dar (z. B. Entsorgung).

25 Unternehmensgruppen definieren sich in diesem Fall über die Betriebsgröße nach Anzahl der Mitarbeiter oder über die Zugehörigkeit zu bestimmten Wirtschaftsbereichen.

Welche Faktoren könnten also einen Einfluss darauf haben, ob Unternehmen Produktbegleitende Dienstleistungen anbieten?

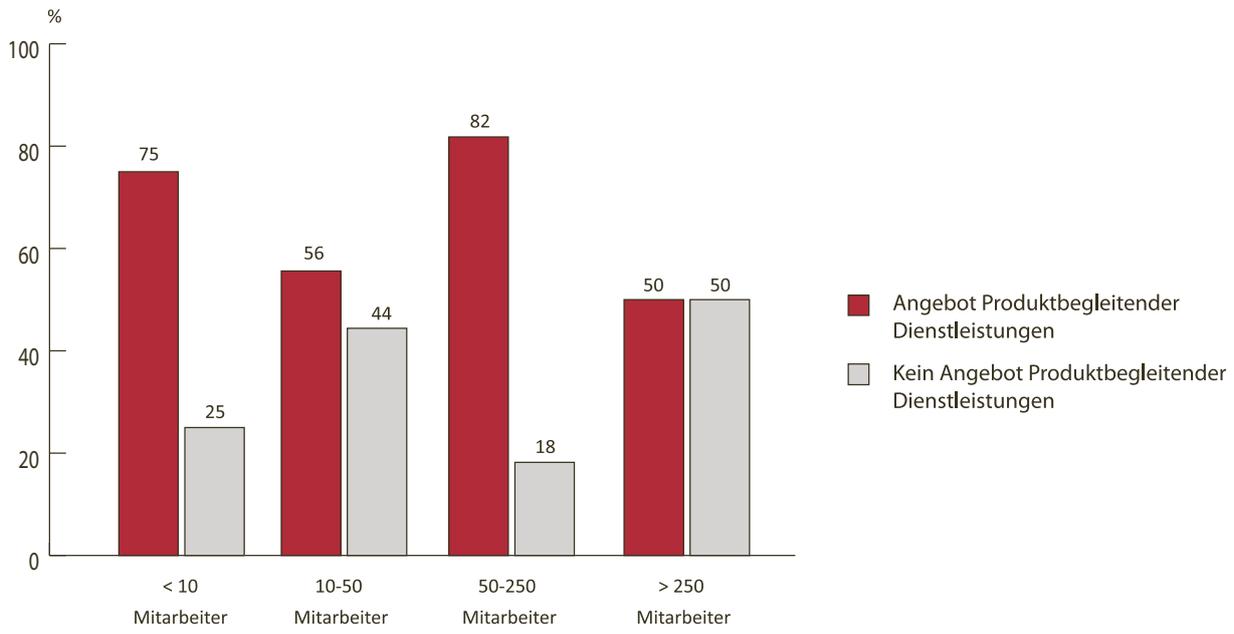
Inwieweit sich die **Unternehmensgröße** (bezogen auf die Mitarbeiterzahl) auf das Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen auswirkt, soll im folgenden Abschnitt betrachtet werden. Lay argumentiert, es sei anzunehmen, dass „kleinere Unternehmen in besonderem Maße ihren Wettbewerbsvorteil in der Befriedigung der Kundenwünsche durch eine Kombination aus Produkt und Produktbegleitender Dienstleistung suchen“²⁶. Schließlich hätten diese geringere Möglichkeiten in Forschung und Entwicklung zu investieren, sodass sie in punkto Innovation und Technologie einen Wettbewerbsnachteil gegenüber größeren Unternehmen hätten²⁷. Andererseits lässt sich auch argumentieren, dass gerade kleinere Unternehmen mit weniger Mitarbeitern nicht über die Kapazität verfügen, Produktbegleitende Dienstleistungen anzubieten.

Zieht man die Ergebnisse der vorliegenden Befragung heran, so lassen sich derartige Unterschiede tendenziell nicht erkennen (vgl. Abb. 04). Dies ist sicherlich dem qualitativen Kontext der Befragung geschuldet und erfordert daher eine tiefergehende, quantitative Durchdringung, um repräsentative Aussagen treffen zu können. Zwar bieten ca. 75 Prozent der Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern Produktbegleitende Dienstleistungen an, aber in der Gruppe der Unternehmen mit 50–250 Mitarbeiter sind es sogar 81 Prozent. An dieser Stelle sollte aber beachtet werden, dass die Prozentzahlen stets kritisch eingeordnet werden müssen, da vor allem die Gruppe der Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern lediglich 4 Unternehmen umfasst. Das heisst, 75 Prozent entsprechen 3 und 25 Prozent 1 Unternehmen.

²⁶ Lay, Gunter (1998): Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie. Der weite Weg vom Sachguthersteller zum Problemlöser. In: Fraunhofer ISI: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Nr. 9, S.4.

²⁷ ebd.

Abb. 04 | Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen nach der Mitarbeiteranzahl in Prozent (n=54)



Ferner ist denkbar, dass der Faktor „Betriebsgröße“ durch andere Einflussfaktoren überschattet wurde. Es handelt sich beispielsweise um den Faktor „Branche“²⁸, da einige Wirtschaftsbereiche in bestimmten Größenklassen über- bzw. unterrepräsentiert sein könnten.

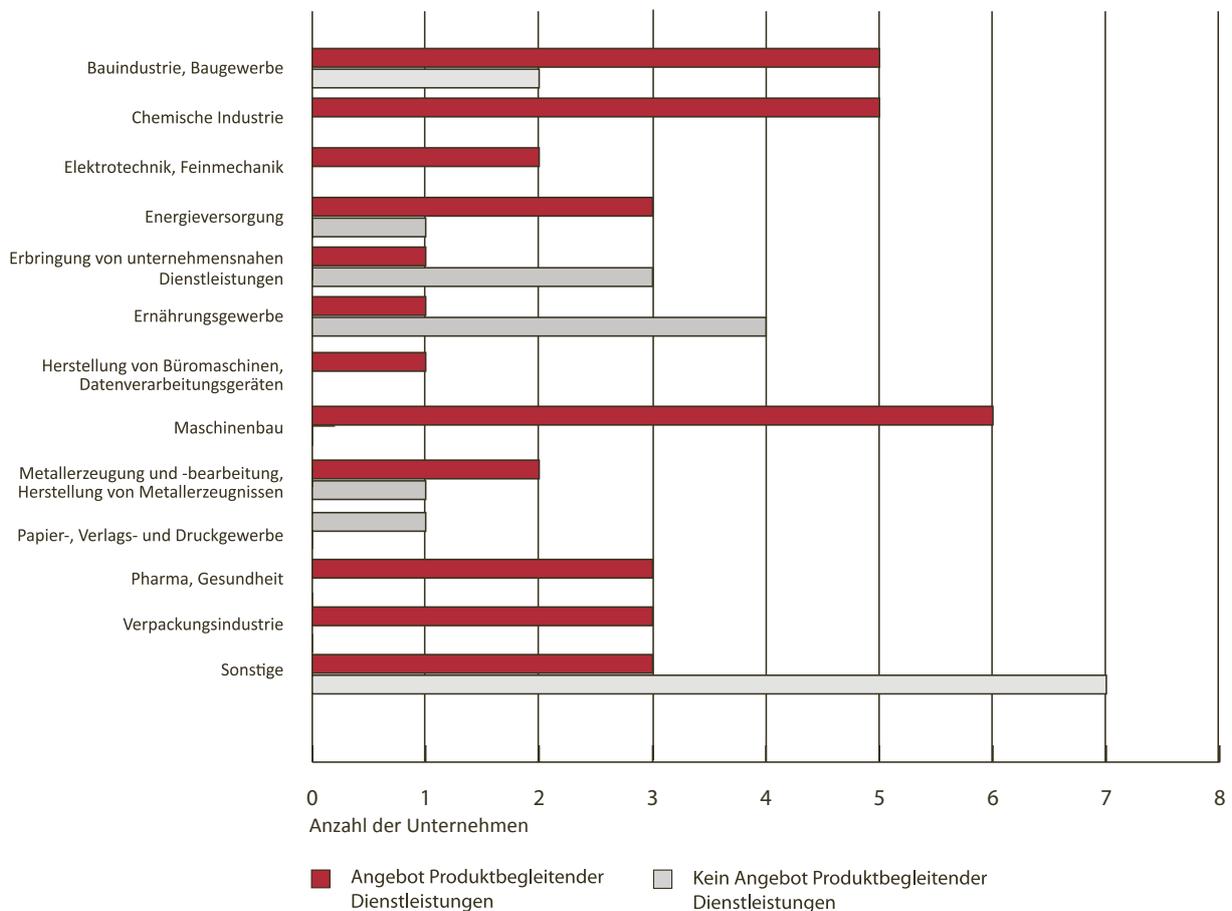
Daher ist es in einem nächsten Schritt interessant zu untersuchen, ob sich **Unterschiede im Angebot** Produktbegleitender Dienstleistungen **zwischen den verschiedenen Branchen** zeigen. Besonders wichtig ist dies, weil – wie bereits erläutert – dieser Analyse eine sehr heterogene Stichprobe zu Grunde liegt.

Bei der Betrachtung des Angebots nach Wirtschaftsbereichen (vgl. Abb. 05) in absoluten Zahlen fällt auf, dass alle 6 Unternehmen der verhältnismäßig stark vertretenen Gruppe des „**Maschinenbaus**“ auch Produktbegleitende Dienstleistungen anbieten. Ebenfalls vermarkten alle der 5 Betriebe aus dem Bereich der „**Chemischen Industrie**“ ihre Produkte in Kombination mit Dienstleistungen.

Auch haben alle der teilnehmenden Betriebe aus den Wirtschaftsbereichen „Elektrotechnik, Feinmechanik“, „Pharma, Gesundheit“, „Verpackungsindustrie“ und „Herstellung von Büromaschinen“ angegeben, Produktbegleitende Dienstleistungen anzubieten. Allerdings waren diese Bereiche mit 1 bis 3 Unternehmen eher schwach repräsentiert. Vor allem im „Ernährungsgewerbe“ und in den sonstigen Bereichen sind Produktbegleitende Dienstleistungen anscheinend kaum verbreitet.

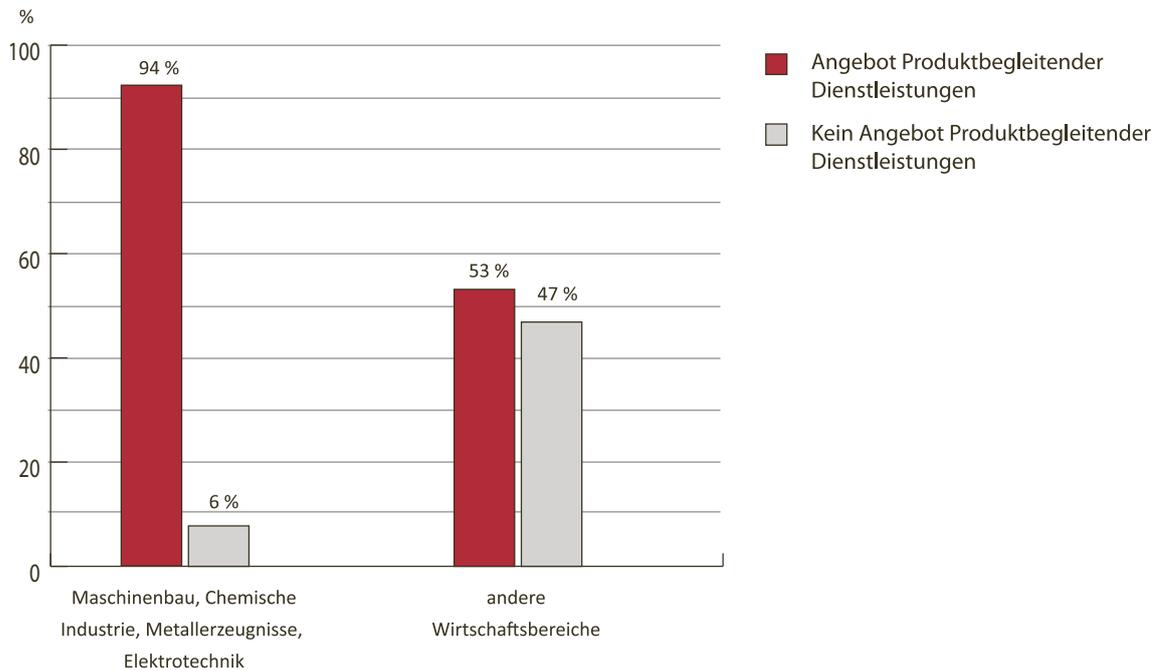
²⁸ Die Begriffe Branche und Wirtschaftsbereich werden im Folgenden als Synonyme verwendet.

Abb. 05| Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen nach Wirtschaftsbereichen in absoluten Zahlen (n=54)



Deutlicher wird dieses Ergebnis noch, wenn man die Wirtschaftsbereiche „Maschinenbau“, „Chemische Industrie“, „Metallerzeugnisse“ und „Elektrotechnik“ zusammenfasst und mit den übrigen Wirtschaftsbereichen hinsichtlich des Angebots Produktbegleitender Dienstleistungen vergleicht (vgl. Abb. 06). Es zeigt sich, dass knapp 94 Prozent der Unternehmen aus dieser zusammengefassten Gruppe ihr Kernprodukt durch Dienstleistungen ergänzen, während sich in den übrigen Wirtschaftsbereichen Anbieter Produktbegleitender Dienstleistungen und Nicht-Anbieter die Waage halten.

Abb. 06 | Vergleich des Angebots Produktbegleitender Dienstleistungen nach ausgewählten Wirtschaftsbereichen in Prozent



Somit lässt sich feststellen, dass die **Branche** und damit auch die Art des Kernproduktes von **zentraler Bedeutung für das Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen** zu sein scheinen. Dieses Ergebnis ist vermutlich in erster Linie darin begründet, dass es bei einigen Produkten nicht erforderlich ist, sie in Verbindung mit ergänzenden Dienstleistungen zu verkaufen. Dennoch wäre es interessant, in **branchenspezifischen Untersuchungen** zu analysieren, worin die Gründe für das fehlende Angebot an Produktbegleitenden Dienstleistungen liegen: Ist es der mangelnde Bedarf, das fehlende Problembewusstsein oder die mangelnde Innovationsbereitschaft der Unternehmer?

Die Untersuchung mit einer homogeneren Stichprobe böte des Weiteren die Möglichkeit zu analysieren, ob sich andere **Faktoren wie Produktkomplexität, Art der Fertigung und Seriengröße** auf das Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen auswirken. Lay hat diese Faktoren in Bezug auf die Investitionsgüterindustrie untersucht und kommt zu folgendem Ergebnis: „Mit zunehmender Produktkomplexität, zunehmendem Kundenbezug der Fertigung und abnehmender Seriengröße wächst der Anteil des Umsatzes, den die Firmen mit Dienstleistungen erwirtschaften“²⁹.

²⁹ Lay (1998): S. 4.

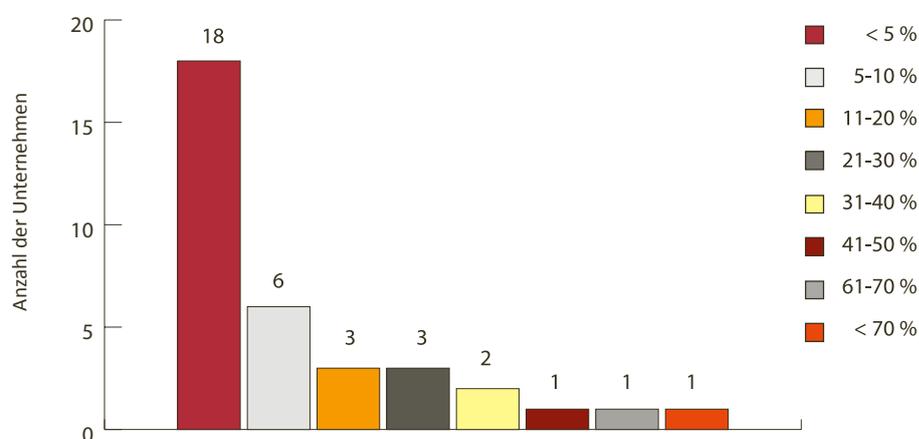
In erster Linie scheint also die **Art des Kernproduktes** zu bestimmen, ob Produktbegleitende Dienstleistungen erbracht werden. Dabei zeigt sich, dass vor allem Branchen, die komplexere Produkte erstellen, wie etwa der „Maschinenbau“, die „Chemische Industrie“ oder auch der Bereich der „Elektrotechnik“, verstärkt ihre Produkte im Bündel mit Dienstleistungen anbieten. Ein differenziertes Bild könnte sich dabei ergeben, wenn man weitere Produkt- und Fertigungsmerkmale in die Analyse einbeziehen würde.

4.2.4 Umsatz mit Produktbegleitenden Dienstleistungen

Im Folgenden sollen nun die Unternehmen (n=35), die – wie in Kapitel C. 4.2.1 erläutert – Produktbegleitende Dienstleistungen anbieten, etwas differenzierter dargestellt werden. Zunächst soll der Umsatz betrachtet werden, der mit Produktbegleitenden Dienstleistungen erwirtschaftet wird. Daher wurde in der Befragung der **Umsatzanteil Produktbegleitender Dienstleistungen am Gesamtumsatz** im letzten Geschäftsjahr in Form einer geschlossenen Frage mit 9 Antwortkategorien³⁰ erfasst. Die neun Antwortkategorien wurden durch die Unterteilung des Umsatzanteils in Prozent in 5er bzw. 10er Schritten von weniger als 5 Prozent bis mehr als 70 Prozent vorgenommen.

Die Ergebnisse (vgl. Abb. 07) zeigen, dass 18 der 35 Anbieter Produktbegleitender Dienstleistungen, also rund 50 Prozent, weniger als 5 Prozent des Gesamtumsatzes mit Produktbegleitenden Dienstleistungen erwirtschaften. Lediglich 3 Unternehmer gaben an, mehr als 40 Prozent mit Produktbegleitenden Dienstleistungen einzunehmen. Diese Unternehmen stellen also eher Einzelfälle dar, denn mehr als zwei Drittel der Befragten (rund 67 Prozent) gaben einen Umsatzanteil kleiner gleich 10 Prozent an.

Abb. 07 | Anteil des Umsatzes mit Produktbegleitenden Dienstleistungen am Gesamtumsatz in absoluten Zahlen (n=35)



³⁰ Im Fragebogen wurden folgende Antwortkategorien vorgegeben: <5 Prozent; 5–10 Prozent; 10–20 Prozent; 20–30 Prozent; 30–40 Prozent; 40–50 Prozent, 50–60 Prozent, 60–70 Prozent, >70 Prozent.

Allerdings sollte an dieser Stelle angemerkt werden, dass sich die Angaben häufig nur auf Schätzungen der betreffenden Unternehmen stützen. **Schätzungen** deshalb, weil viele Unternehmen, wie sich bei der Befragung zeigte (vgl. Kapitel 4.4.2), produktbegleitende Dienstleistungen nicht separat abrechnen, sondern **im Preis des Kernproduktes** verrechnen. Daher können diese Angaben lediglich eine erste grobe Tendenz anzeigen. Trotzdem scheint es recht eindeutig, dass produktbegleitende Dienstleistungen in den meisten Betrieben **für den Umsatz eine nur untergeordnete Rolle spielen**. Der überwiegende Teil des Umsatzes wird nach wie vor mit dem Kernprodukt erwirtschaftet.

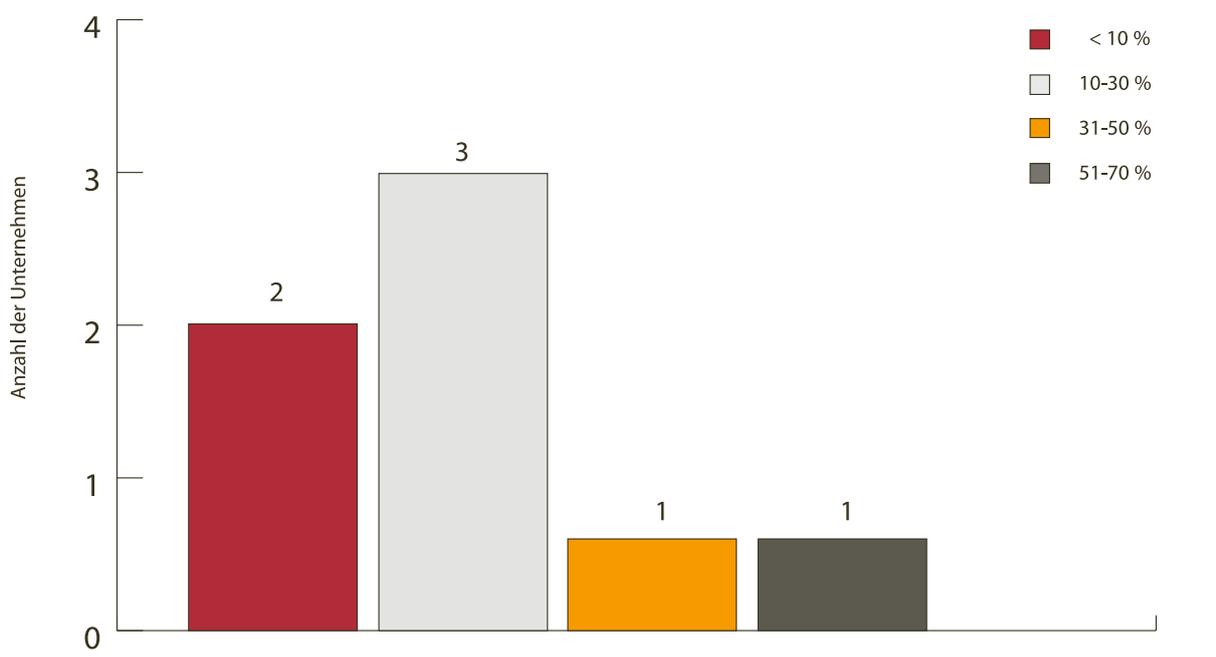
Wie später herausgearbeitet wird, stellen die Kosten bzw. die Bepreisung aus Anbietersicht das größte Problem beim Angebot produktbegleitender Dienstleistungen dar. Denn häufig rechnen nur Betriebe, die die Organisation des Dienstleistungsangebots professionalisiert haben, die Kosten separat ab und kalkulieren diese getrennt von den Kosten für das Kernprodukt. Eine solche Analyse auf qualitativer Basis wäre also speziell für Unternehmen, die jüngst ihr Dienstleistungsangebot professionalisiert haben, sehr interessant.

4.2.5 Outsourcing produktbegleitender Dienstleistungen

In den letzten Jahren konnte zunehmend die Tendenz beobachtet werden, dass Unternehmen sich vermehrt auf ihre **Kernkompetenzen konzentrieren** und so genannte unternehmensnahe Dienstleistungen, wie Logistik, Marktforschung oder Werbekampagnen usw., an andere Firmen delegieren, also „**outsourcen**“. Da bei **produktbegleitenden Dienstleistungen** meistens die **Dienstleistungen in enger Verbindung mit dem Produkt** stehen und daher häufig sehr spezifische Kenntnisse des Produktes nötig sind, könnte vermutet werden, dass das Phänomen des Outsourcings in diesem Bereich weniger verbreitet ist.

Um sich dieser Vermutung zu nähern, wurde im Fragebogen zunächst mittels einer dichotomen Frage erfasst, ob generell produktbegleitende Dienstleistungen von externen Partnern erbracht werden. Nach dieser Filterfrage sollten die Unternehmen dann genauer definieren, in welchem Umfang diese Leistungen ausgelagert werden. Dazu wurden sechs Kategorien von „weniger als 10 Prozent“ bis „mehr als 90 Prozent“ vorgegeben. Die Ergebnisse stützen die Vermutung, dass **produktbegleitende Dienstleistungen nur in seltenen Fällen fremdbezogen** werden, denn nur 7 der 35 befragten Unternehmen gaben an, produktbegleitende Dienstleistungen auf externe Partner zu verlagern; dies entspricht einem Fünftel. Von diesen 7 Unternehmen sagten lediglich 2 aus, mehr als 30 Prozent der produktbegleitenden Dienstleistungen auszulagern. 5 Unternehmen und damit rund 70 Prozent gaben an, weniger als 30 Prozent der produktbegleitenden Dienstleistungen an externe Partner zu delegieren.

Abb. 08 | Anteil der ausgelagerten produktbegleitenden Dienstleistungen in absoluten Zahlen (n=7)



Damit sprechen die Ergebnisse relativ eindeutig dafür, dass das **Outsourcing** produktbegleitender Dienstleistungen nur eine **marginale Rolle** zu spielen scheint. Als Grund hierfür könnte angeführt werden, dass durch die Beauftragung eines externen Partners die entscheidenden Vorteile durch produktbegleitende Dienstleistungen – nämlich Kundenbindung und Kundennähe – verloren gehen (vgl. Kapitel 4.3.2). Vermutlich bringen Kunden positive Erfahrungen durch produktbegleitende Dienstleistungen eher mit dem direkten Dienstleister als mit dem Anbieter des Produkts in Verbindung, sodass sich die Reputation des Dienstleisters verbessern würde, anstatt die des Kernprodukt-Anbieters.

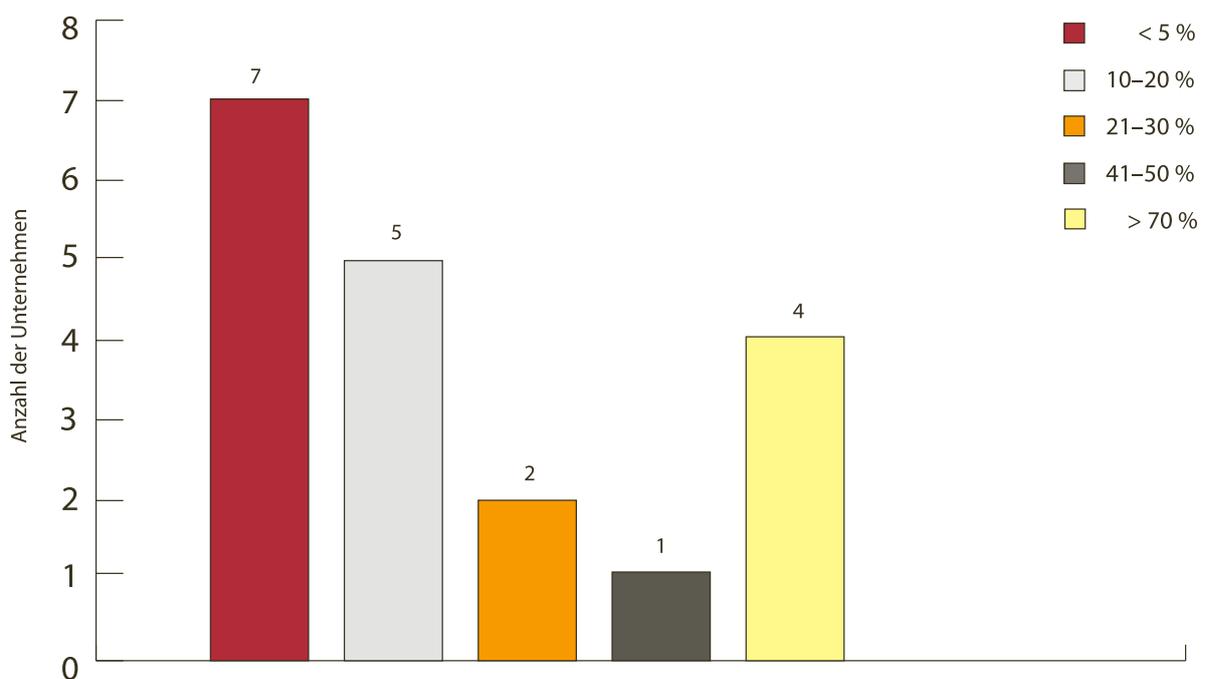
4.2.6 Export produktbegleitender Dienstleistungen

Für ein so exportorientiertes Land wie Deutschland ist es interessant zu untersuchen, ob produktbegleitende Dienstleistungen ebenso stark wie Güter **grenzüberschreitend gehandelt** werden. Daher wurde im Fragebogen zunächst erfasst, wie viele der Unternehmen auch im Ausland produktbegleitende Dienstleistungen erbringen. Es zeigte sich, dass 21 der befragten Unternehmen, also **rund 60 Prozent** angaben, auch **produktbegleitende Dienstleistungen zu exportieren**. Diese Unternehmen sollten den Anteil der von Ihnen im Ausland erbrachten produktbegleitenden Dienstleistungen am Gesamtumsatz mit produktbegleitenden Dienstleistungen im letzten Geschäftsjahr näher bestimmen. Dazu wurden im Fragebogen keine Kategorien vorgegeben. Bei der Auswertung wurden die Angaben jedoch entsprechend der Kategorien bei der Frage zum Thema Umsatz kategorisiert. Zwei dieser 21 Unternehmen machten keine Angaben, sodass n gleich 19 ist.

Die folgende Abbildung verdeutlicht, dass gut ein Drittel der 19 Exporteure weniger als 5 Prozent des Gesamtumsatzes durch die Erbringung produktbegleitender Dienstleistungen im Ausland erwirtschaften und knapp zwei Drittel weniger als 20 Prozent. Auffällig ist, dass 4 Unternehmen (21 Prozent) angaben, mehr als 70 Prozent ihres Gesamtumsatzes mit im Ausland erbrachten produktbegleitenden Dienstleistungen erwirtschaftet zu haben.

Es zeigt sich die Tendenz, dass bei den meisten Unternehmen der **Export** produktbegleitender Dienstleistungen für den Gesamtumsatz von geringerer Bedeutung ist. Gleichzeitig deutet sich an, dass einige wenige Unternehmen einen Großteil ihrer Umsätze mit dem Export produktbegleitender Dienstleistungen erwirtschaften. Es könnte vermutet werden, dass diese sich eben darauf spezialisiert haben.

Abb. 09 | Anteil der im Ausland erbrachten produktbegleitenden Dienstleistungen am Gesamtumsatz in absoluten Zahlen (n=19)



Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Export auch bei produktbegleitenden Dienstleistungen eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielt, weil zwei Drittel (19 von 34) der Befragten diese auch im Ausland anbieten. Allerdings ist deren **Bedeutung für den Gesamtumsatz** des Unternehmens in den meisten Fällen eher **geringer**. Einige wenige Unternehmen erwirtschaften jedoch mit exportierten Dienstleistungen mehr Umsätze als mit denen, die sie im Inland erbringen.

Für tiefergehende quantitative Studien wäre es interessant zu beleuchten, **welche Formen** Produktbegleitender Dienstleistungen **exportiert**, bzw. im Ausland erbracht **werden können**. Ferner wäre es wichtig zu erfragen, welche **Schwierigkeiten mit dem Export** Produktbegleitender Dienstleistungen verbunden sind.

4.3 Bedeutung Produktbegleitender Dienstleistungen aus Anbietersicht

4.3.1 Stellenwert Produktbegleitender Dienstleistungen als Kaufkriterium des Kunden aus Anbietersicht

Um die Bedeutung Produktbegleitender Dienstleistungen aus Anbieter- und Kundensicht näher zu beleuchten, erschien es sinnvoll, verschiedene **Kaufkriterien der Anbieter Produktbegleitender Dienstleistungen** in ihrer Wichtigkeit beurteilen zu lassen. Ziel dabei ist es herauszufinden, ob Anbieter davon ausgehen, dass Produktbegleitende Dienstleistungen wirklich – wie so oft angepriesen – ausschlaggebend beim Kauf eines Produktes sind, oder ob aus Anbietersicht, konventionelle Kaufkriterien, wie Anschaffungspreis oder Produktqualität wichtiger sind.

Die befragten Unternehmer sollten einschätzen, welche Kriterien für ihre Kunden beim Kauf des Kernproduktes „sehr wichtig“, „wichtig“ oder „weniger wichtig“ sind:

- Anschaffungspreis,
- Betriebskosten,
- Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen,
- produktbezogene Kriterien (Qualität, Technik, Zuverlässigkeit etc.),
- anbieterbezogene Kriterien (Reputation, Unternehmensgröße etc.) und
- auf die individuellen Kundenbedürfnisse abgestimmtes Kundenpaket.

Zunächst sollen nur die Angaben der Anbieter Produktbegleitender Dienstleistungen ausgewertet werden (n=34).

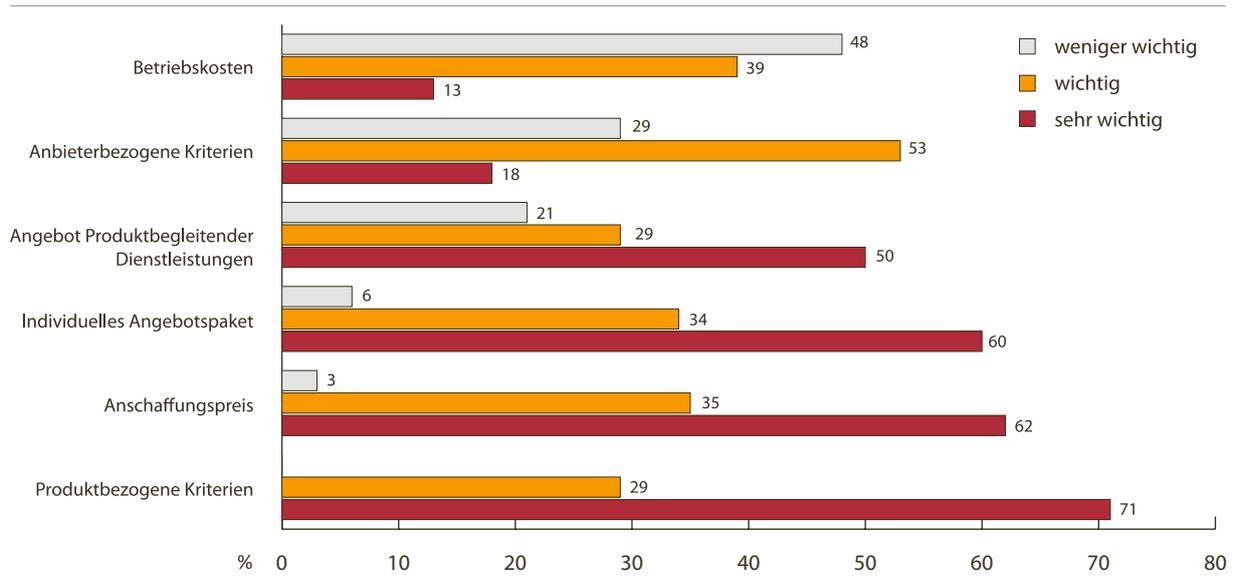
Die Ergebnisse (vgl. Abb. 10) zeigen sehr deutlich, dass die Unternehmer den **„produktbezogenen Kriterien“ die größte Bedeutung** beim Kauf eines Produktes durch den Kunden beimessen. 24 der 34 Befragten schätzten diese als „sehr wichtig“ ein. Dies entspricht gut 70 Prozent. Die restlichen 30 Prozent stuften produktbezogene Kriterien als „wichtig“ ein. Die Anbieter gehen also davon aus, dass das Kernprodukt beim Kauf im Zentrum des Interesses des Kunden steht.

Als **zweitwichtigstes Kriterium** sehen die Anbieter den **Anschaffungspreis**: Ca. 62 Prozent (21 Befragte) gehen davon aus, dass dieser für den Kunden ein „sehr wichtiges“ Kriterium darstellt und rund 35 Prozent glauben, dass der Preis „wichtig“ sei. **Genauso wichtig** stufen die Anbieter jedoch auch das Kriterium des „**individuellen Angebotspaketes**“ ein. Rund 94 Prozent der Befragten halten dieses Kriterium für „sehr wichtig“ oder „wichtig“, während es lediglich sechs Prozent (2 Befragte) für „weniger wichtig“ halten. Dieses Ergebnis ist interessant, da in der wissenschaftlichen Literatur produktbegleitende Dienstleistungen als Möglichkeit zur individuellen Abstimmung und Anpassung des Produktes auf den Kunden beschrieben werden. Man könnte sogar vermuten, dass sich **individuelle Angebotspakete nur mit Hilfe produktbegleitender Dienstleistungen** realisieren lassen.³¹ Bei der Betrachtung der Einstufung des Kaufkriteriums „**Angebot produktbegleitender Dienstleistungen**“ zeigt sich allerdings, dass diesem aus Anbietersicht **deutlich weniger Bedeutung** für die Kaufentscheidung beigemessen wird als dem Kriterium „individuelle Angebotspakete“: 7 der 34 Befragten (21 Prozent) gaben an, dass das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen für die Kaufentscheidung des Kunden „weniger wichtig“ sei. Etwa die Hälfte stufte dieses Kriterium als „sehr wichtig“ und knapp ein Drittel als „wichtig“ ein.

Über Gründe für diese Diskrepanz lässt sich lediglich spekulieren. Denkbar wäre, dass Anbieter davon ausgehen, dass das Gesamtergebnis, also das individuelle Angebotspaket, vom Kunden eher wahrgenommen und geschätzt wird als die einzelnen produktbegleitenden Dienstleistungen.

„**Anbieterbezogenen Kriterien**“ und den „**Betriebskosten**“ haben die meisten Befragten eine **geringe Bedeutung** für die Kaufentscheidung des Kunden beigemessen.

Abb. 10| Wichtigkeit zentraler Kaufkriterien aus Anbietersicht in Prozent (n=34)



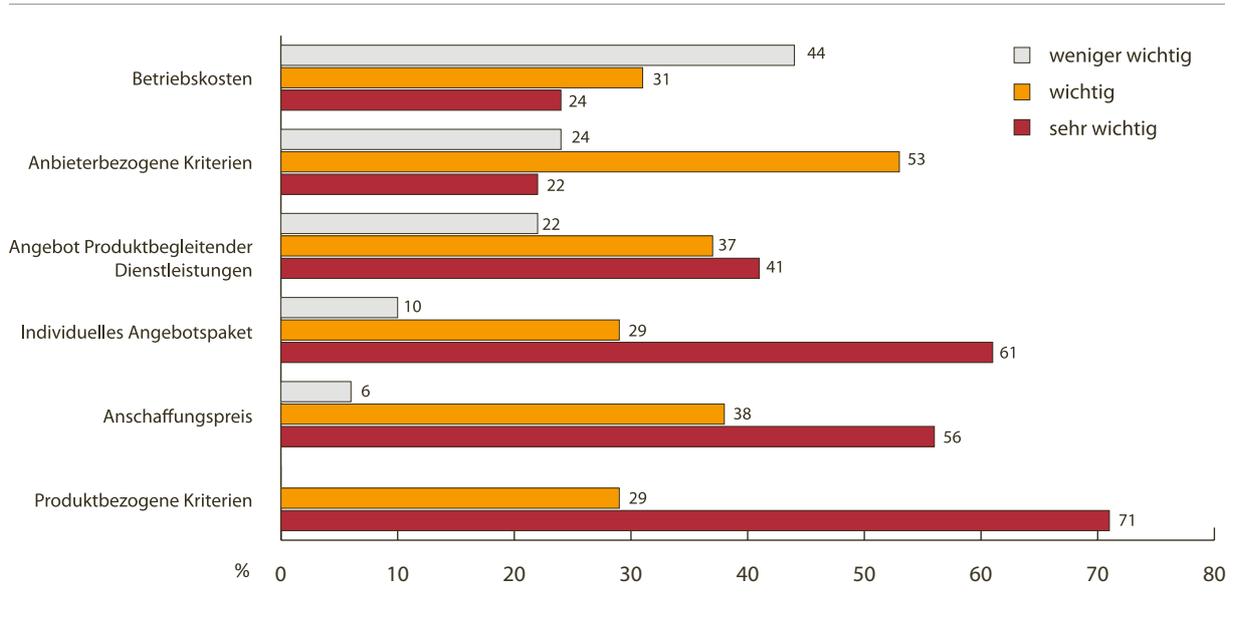
³¹ Rainfurth, Claudia (2002): Der Einfluss der Organisationsgestaltung produktbegleitender Dienstleistungen auf die Arbeitswelt der Dienstleistungsakteure – Am Beispiel von KMU des Maschinenbaus. Darmstadt. S. 1 ff.

Somit zeigte sich also, dass das Angebot an produktbegleitenden Dienstleistungen aus Anbietersicht etwa als viertwichtigstes Kaufkriterium für Kunden eingeschätzt wird. Die Anbieter messen den beiden klassischen Kriterien – Preis und Merkmale des Kernproduktes – am meisten Bedeutung zu. Die Tatsache, dass individuelle Angebotspakete als genauso wichtig wie der Preis eingestuft werden, zeigt jedoch, dass es nötig ist, das Kernprodukt in Kombination mit individuellen Zusatzleistungen zu vermarkten. Interessant und für die Praxis fruchtbar wäre es, in weiteren Untersuchungen zu überprüfen, ob die Anbietersicht auch mit der Kundensicht übereinstimmt.

Wenn man bei der Auswertung dieser Frage nicht nur die Anbieter produktbegleitender Dienstleistungen berücksichtigt, sondern alle Befragten (n=49), dann zeigt sich ein ähnliches Bild (vgl. Abb. 11). Man könnte annehmen, dass die Anbieter produktbegleitender Dienstleistungen diese auch durchschnittlich als wichtiger einschätzen. Tatsächlich zeigt sich, dass der Anteil derer, die produktbegleitende Dienstleistungen als „sehr wichtig“ Kaufkriterium einstufen von 50 Prozent auf 41 Prozent sinkt, wenn man alle Befragten berücksichtigt. Dafür steigt der Anteil derer, die sie als „wichtig“ einstufen aber auch von 29 auf 37 Prozent.

Es ist also festzustellen, dass Anbieter produktbegleitender Dienstleistungen diese eher als „sehr wichtig“ einschätzen, aber auch Unternehmen, die selbst keine anbieten, sie zumindest als „wichtig“ erachten.

Abb. 11 | Wichtigkeit zentraler Kaufkriterien aus Anbietersicht in Prozent (n=49)



4.3.2 Motive für das Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen

In der Fachliteratur wird die **wachsende Bedeutung Produktbegleitender Dienstleistungen** häufig mit dem **steigenden Wettbewerbsdruck in der globalisierten Welt** begründet³², da durch diese eine **Differenzierung** und Abgrenzung von Konkurrenten möglich sei. Um dies zu analysieren, wurden die Unternehmen nach ihren **Motiven** für das Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen gefragt. Die Befragten sollten für folgende fünf Motive angeben, ob diese für sie „wichtig“, „neutral“ oder „unwichtig“ waren:

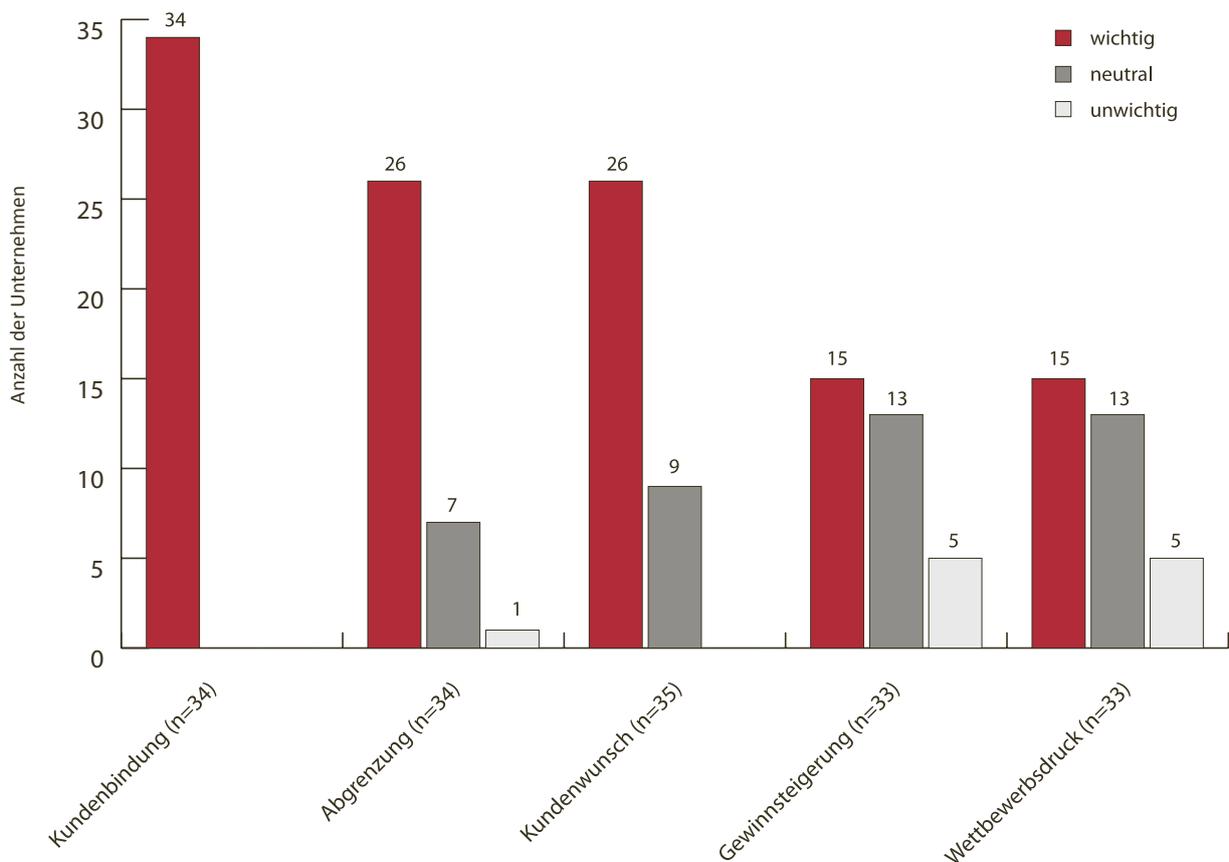
- Gewinnsteigerung,
- Kundenbindung,
- Abgrenzung,
- Wettbewerbsdruck sowie
- Kundenwunsch.

Ferner gab es die Möglichkeit, sonstige Motive anzugeben.

Wie Abbildung 12 verdeutlicht, ist das mit Abstand **wichtigste Motiv die „Kundenbindung“**, denn diese wurde von nahezu allen Befragten als „wichtig“ eingestuft. Als **zweitwichtigstes Motiv** kann die **„Abgrenzung“** von anderen Unternehmen betrachtet werden. Dieses wurde von rund zwei Dritteln der Befragten als „wichtig“ angesehen. Ebenso ausschlaggebend ist jedoch das Motiv, dass Produktbegleitende Dienstleistungen vom Kunden gewünscht oder gar gefordert wurden. Dieses erachteten ebenfalls zwei Drittel als „wichtiges“ Motiv. Dagegen wurden sowohl die **„Gewinnsteigerung“** als auch der **„Wettbewerbsdruck“** von **deutlich weniger** Unternehmen als wichtiger Grund für die Einführung Produktbegleitender Dienstleistungen angeführt. Immerhin werden sie aber beide von 45 Prozent der Befragten als „wichtiges“ Motiv eingestuft, allerdings auch von jeweils 5 als unwichtig.

³² Rainfurth (2002): S. 1 ff.

Abb. 12| Motive für das Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen in absoluten Zahlen



Somit ist also das **zentrale Motiv** für die Einführung Produktbegleitender Dienstleistungen die **Kundenbindung**. Dies deutet daraufhin, dass dort auch die größte Stärke Produktbegleitender Dienstleistungen liegt. Eine Beurteilung der Lukrativität Produktbegleitender Dienstleistungen muss dies berücksichtigen: Kundenbindung zahlt sich vor allem langfristig aus, weshalb auch die Lukrativität langfristig bewertet werden muss.

Die Tatsache, dass die Abgrenzung von Mitbewerbern auch von sehr vielen als „wichtig“ eingeschätzt wurde, zeigt jedoch, dass die anfangs aufgestellte Hypothese, dass Produktbegleitende Dienstleistungen helfen sollen, Wettbewerbsvorteile zu generieren, gestützt wird. Allerdings könnte man auf Grund der unterschiedlichen Ergebnisse für die Kategorie „Abgrenzung“ und „Wettbewerbsdruck“ vermuten, dass die Anbieter das Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen eher als aktive Initiative zur Abgrenzung bewerten, als dass sie sich vom Wettbewerb dazu gezwungen sehen, diese anzubieten.

4.3.3 Bedeutung Produktbegleitender Dienstleistungen im Vergleich zu anderen Wettbewerbsfaktoren

Lay et al. zeigten in einer Untersuchung aus dem Jahre 2000, dass „Betriebe ihren Wettbewerbsvorteil im besten Service³³ suchen, mit 6,3 Prozent Umsatzrendite an der Spitze liegen“³⁴. Ferner wirke sich eine solche Wettbewerbsstrategie positiv auf die Höhe der Löhne aus³⁵. Gleichzeitig stellen sie jedoch fest, dass lediglich 3 Prozent der befragten Unternehmen (dies entspricht 43 Unternehmen) in erster Linie auf **Produktbegleitende Dienstleistungen als Wettbewerbsstrategie** setzen³⁶.

Diese Ergebnisse können als Anhaltspunkt für den Erfolg mit Produktbegleitenden Dienstleistungen betrachtet werden. Deswegen war es für die ZIRP interessant zu untersuchen, wie viele der befragten Unternehmen, dieses **Erfolgspotenzial wahrnehmen** und welche Bedeutung sie Produktbegleitenden Dienstleistungen im Vergleich zu anderen Wettbewerbsfaktoren beimessen.

Dazu sollten die Befragten für folgende Wettbewerbsfaktoren bestimmen, ob sie im Vergleich zu Produktbegleitenden Dienstleistungen „wichtiger“, „neutral“ oder „unwichtiger“ sind:

- Preis,
- Qualität des Kernproduktes,
- Innovation/Technologie und
- Zuverlässigkeit/kurze Lieferzeiten.

Bei der Auswertung dieser Frage wurden alle Befragten berücksichtigt, also nicht nur diejenigen, die Produktbegleitende Dienstleistungen anbieten (n=47).

Es zeigte sich, **dass alle vier vorgegebenen Wettbewerbsfaktoren** von einer relativen Mehrheit als „**wichtiger**“ angesehen werden **als Produktbegleitende Dienstleistungen**. Knapp 80 Prozent sehen die „Qualität des Kernproduktes“ als „wichtiger“ an und knapp 65 Prozent den Wettbewerbsfaktor „Zuverlässigkeit“. Lediglich beim Faktor „Preis“ zeigte sich, dass 9 Prozent der Befragten diesen als „unwichtiger“ als Produktbegleitende Dienstleistungen einstufen.

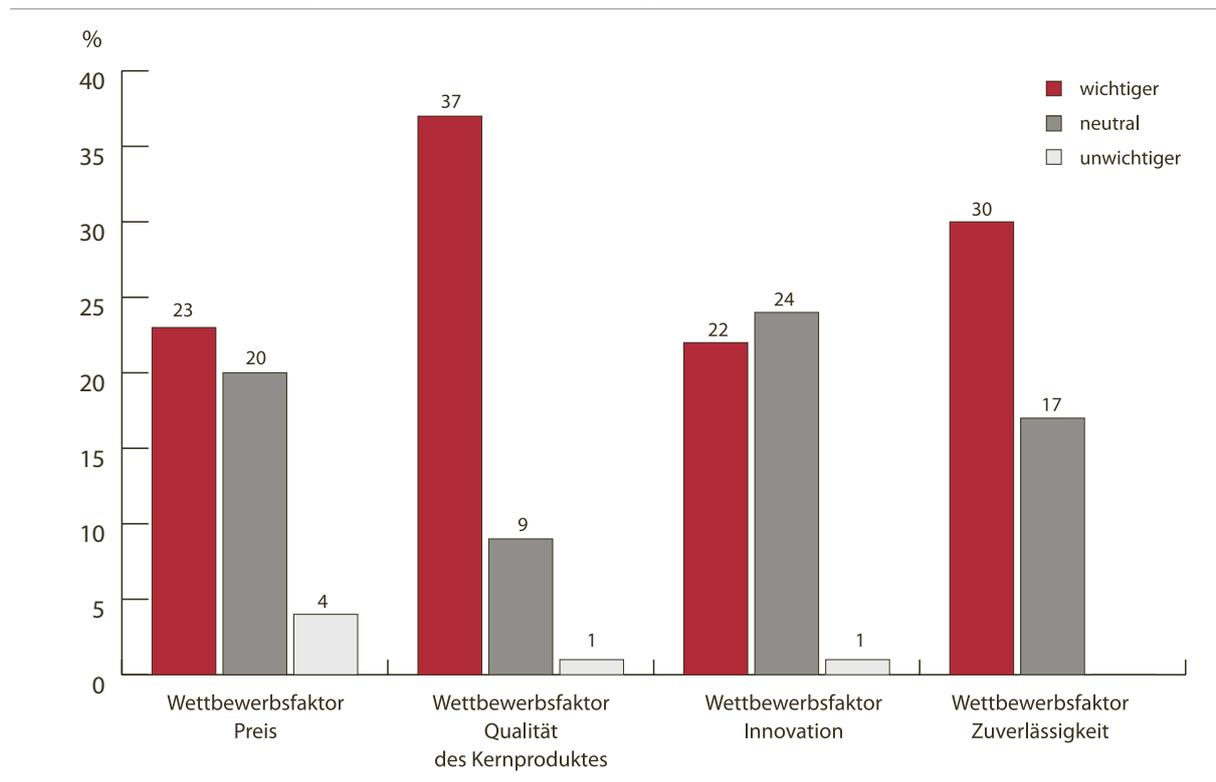
³³ Service ist an dieser Stelle im Sinne Produktbegleitender Dienstleistungen zu verstehen.

³⁴ Lay, Gunter/ Rainfurth, Claudia/ Eggers, Thorsten (2000): Servicepartner Industrie. Industrie in Baden-Württemberg im Wandel von der Produktion zur Dienstleistung. in: Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Nr. 20, S. 7.

³⁵ ebd.

³⁶ ebd.: S. 5

Abb. 13 | Wichtigkeit ausgesuchter Wettbewerbsfaktoren im Vergleich zu Produktbegleitenden Dienstleistungen in Prozent (n=47)



Generell wird jedoch deutlich, dass die befragten Unternehmen **Produktbegleitende Dienstleistungen im Vergleich** zu anderen Wettbewerbsfaktoren als **eher unbedeutend** erachten. Die geringe wahrgenommene Bedeutung Produktbegleitender Dienstleistungen für den Wettbewerb, lässt darauf schließen, dass die **Mehrheit** der Befragten auch **nicht gezielt auf Produktbegleitende Dienstleistungen als Wettbewerbsstrategie setzt**. Das von vielen Seiten angesprochene Erfolgspotenzial Produktbegleitender Dienstleistungen wird also von den Unternehmen nur sehr vereinzelt wahrgenommen. Die Gründe dafür sollten in weiteren Untersuchungen näher bestimmt werden.

4.4 Probleme und Hemmnisse bei der Bereitstellung Produktbegleitender Dienstleistungen

4.4.1 Wahrgenommene Hemmnisse aus Anbietersicht

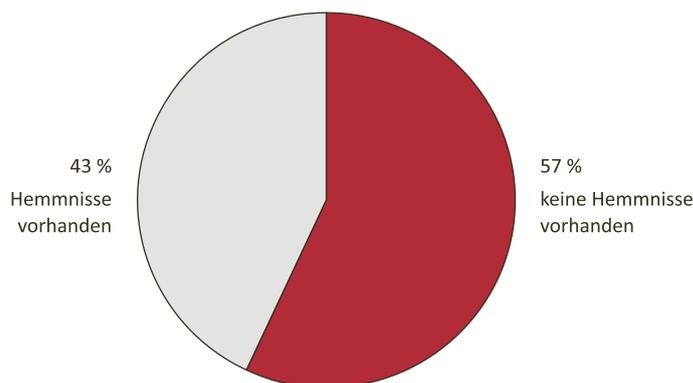
Ein zentrales Anliegen des Projektes *Zukunftsradar 2030 – Produktbegleitende Dienstleistungen in Rheinland-Pfalz* ist, die **Stärken und Probleme** rheinland-pfälzischer Unternehmen in Bezug auf Produktbegleitende Dienstleistungen zu identifizieren und zu diskutieren. Darauf aufbauend sollen **Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze** erarbeitet werden. Ein wichtiges Ziel der Befragung war es daher, **Hemmnisse bei der Vermarktung** Produktbegleitender Dienstleistungen zu identifizieren.

Diese wurden im Fragebogen mit einer **offenen Frage** erfasst, um den individuellen Sichtweisen und Erfahrungen der befragten Unternehmen Rechnung tragen zu können.

Bei der Auswertung dieser Frage wurden wieder nur diejenigen Befragten berücksichtigt, die angaben, produktbegleitende Dienstleistungen anzubieten (n=35).

Bemerkenswerterweise zeigte sich, dass **über die Hälfte der Befragten keine Hemmnisse** beim Angebot produktbegleitender Dienstleistungen sehen. Nur 43 Prozent der befragten Anbieter (15 Unternehmen) gaben Hemmnisse an. Allerdings kann daraus nicht ohne weiteres abgeleitet werden, dass die Mehrheit nicht mit Problemen konfrontiert ist. Vermutlich ist dieses Ergebnis auch auf die offene Fragenformulierung zurückzuführen, da diese mit mehr Bearbeitungsaufwand verbunden ist.

Abb. 14| Hemmnisse beim Angebot produktbegleitender Dienstleistungen in Prozent (n=35)

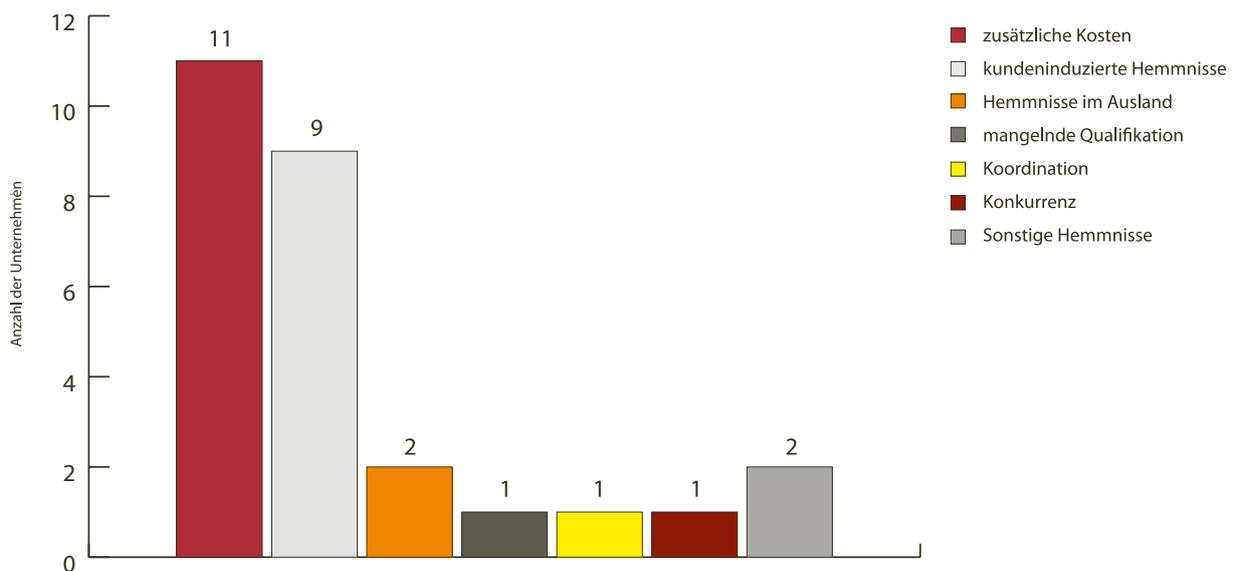


Ein besonderes Augenmerk soll auf die **Art der angegebenen Hemmnisse** geworfen werden. Diese wurden nachträglich in den folgenden Kategorien zusammengefasst:

- zusätzliche Kosten, Probleme bei der Abrechnung,
- kundeninduzierte Hemmnisse (Desinteresse der Kunden, mangelnde Zahlungsbereitschaft, Dienstleistungen werden selbstverständlich erwartet),
- Hemmnisse im Ausland (Sprachbarrieren, länderspezifische Probleme),
- mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter,
- Koordination und Organisation im Betrieb,
- Konkurrenz durch spezialisierte Dienstleistungsanbieter sowie
- sonstige Hemmnisse.

Es zeigte sich eindeutig, dass zwei Hemmnisse als besonders schwerwiegend wahrgenommen werden: die „Kosten“, die durch das Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen entstehen und „kundeninduzierte Hemmnisse“. 11 der 15 Befragten, also rund 73 Prozent, betrachteten „zusätzliche Kosten“ als Hemmnis und 60 Prozent gaben „kundeninduzierte Hemmnisse“ an. Alle anderen Kategorien waren nur vereinzelt vertreten.

Abb. 15| Die größten Hemmnisse beim Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen in absoluten Zahlen (n=15)



Diese beiden am häufigsten wahrgenommenen Probleme sind sehr eng miteinander verknüpft. Wenn Kunden nämlich Produktbegleitende Dienstleistungen als selbstverständlich erachten und diese nicht als zusätzliche Leistung bewusst wahrnehmen, hat dies meistens zur Folge, dass sie auch nicht bereit sind dafür zu zahlen. Daraus resultiert dann das Problem der zusätzlichen Kosten, die durch die Erbringung Produktbegleitender Dienstleistungen entstehen: Auf Grund dieses Umstandes werden Produktbegleitende Dienstleistungen meistens im Preis des Kernproduktes verrechnet und nicht separat in Rechnung gestellt.

Gerade wenn es um die Lukrativität Produktbegleitender Dienstleistungen geht, sind also die mangelnde Zahlungsbereitschaft und die daraus resultierenden Kosten ein gravierendes Problem³⁷.

Die Frage nach der Art der Abrechnung soll im Folgenden noch genauer untersucht werden.

³⁷ Wie diese Probleme gelöst werden können, wurde ansatzweise bei der Veranstaltung „Produktbegleitende Dienstleistungen: Attraktiv für den Kunden – auch lukrativ für den Anbieter?“ in Zusammenarbeit mit der WHU diskutiert (siehe hierzu Kapitel B).

4.4.2 Abrechnung Produktbegleitender Dienstleistungen

Wie sich bei der Analyse der Hemmnisse und Probleme beim Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen gezeigt hat, ist es für Anbieter durchaus schwierig, für diese auch eine Zahlungsbereitschaft beim Kunden zu generieren. Deshalb ist die Frage nach der **Art der Abrechnung** von zentraler Bedeutung.

Bei der Frage, in welcher Form Produktbegleitende Dienstleistungen abgerechnet werden, wurden zwei Antwortmöglichkeiten vorgegeben: „Sie werden separat in Rechnung gestellt“ und „Sie werden im Preis des Kernproduktes verrechnet“. Bei der Auswertung zeigte sich, dass einige Befragte beide Möglichkeiten ankreuzten. Ferner vermerkten Befragte auf dem Fragebogen, ihre Produktbegleitenden Dienstleistungen kostenlos anzubieten, also gar nicht abzurechnen. Diese wurden nachträglich in der Kategorie „gar keine Abrechnung“ zusammengefasst. Berücksichtigt werden bei der Auswertung wieder nur die Anbieter Produktbegleitender Dienstleistungen (n=34).

Das folgende Kreisdiagramm veranschaulicht, dass noch nicht einmal **ein Drittel** der befragten Anbieter Produktbegleitender Dienstleistungen diese **separat in Rechnung stellen**. **41 Prozent** der Befragten verrechnen diese zusätzlichen Leistungen **im Preis des Kernproduktes** und 2 (6 Prozent) gaben sogar an, diese kostenlos anzubieten. Rund ein Viertel verrechnet einen Teil der Produktbegleitenden Dienstleistungen im Kernprodukt, aber rechnet sie zum Teil auch separat ab.

Abb. 16| Art der Abrechnung Produktbegleitender Dienstleistungen in Prozent (n=34)



Diese Ergebnisse decken sich mit den Erkenntnissen aus der Auswertung der wahrgenommenen Hemmnisse, denn nur die Minderheit rechnet die Produktbegleitenden Dienstleistungen getrennt vom Kernprodukt ab und präsentiert dem Kunden offen die Kosten dafür.

Eine wichtige Frage bei der weiteren Beschäftigung mit Produktbegleitenden Dienstleistungen sollte also sein, **welche Abrechnungsform für welche Dienstleistungen und für welche Unternehmen am besten geeignet ist**, und **wie die Zahlungsbereitschaft der Kunden verbessert** und ihnen der Wert Produktbegleitender Dienstleistungen bewusster gemacht werden kann.

Interessant ist auch die Frage, ob diejenigen Unternehmen, die Produktbegleitende Dienstleistungen separat abrechnen, größere Umsätze mit dieser Art von Dienstleistungen machen als solche, die sie im Preis des Kernproduktes verrechnen. Auf Grund der geringen Fallzahlen ist es allerdings nicht sinnvoll, dies an dieser Stelle zu untersuchen.

5. Fazit

Abschließend werden die wesentlichen Erkenntnisse dieser explorativen Umfrage im Hinblick auf die Forschungsfragen thesenartig zusammengefasst. Allerdings gilt auch hierbei zu beachten, dass die Studie **keinen Anspruch auf Repräsentativität** erhebt, sodass alle Ergebnisse lediglich als **Tendenzen** zu bewerten sind, aus denen Hypothesen abgeleitet werden könnten. Diese Hypothesen müssten in weiterführender **quantitativer Forschung überprüft** werden.

Folgende Tendenzen zeichneten sich ab:

- Eine **trennscharfe Abgrenzung** Produktbegleitender Dienstleistungen von anderen Dienstleistungsformen fiel vielen Befragten **schwer**.
- **Klassische Dienstleistungen** wie Beratung, Wartung und Montage werden tendenziell häufiger angeboten. Kundens Schulungen und kundenspezifische Produktentwicklungen finden sich jedoch auch vergleichsweise häufig im Angebot der Unternehmen, während **produktferne Leistungen** wie Finanzierungsdienstleistungen **eher die Ausnahme** sind.
- Eindeutige Unterschiede im Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen im Hinblick auf die Mitarbeiterzahl konnten nicht identifiziert werden.

- Es zeigte sich, dass das **Angebot** Produktbegleitender Dienstleistungen **stark vom Wirtschaftsbereich abhängig** ist: In den Branchen „Maschinenbau“, „Elektrotechnik, Feinmechanik“, „Chemische Industrie“ werden Produktbegleitende Dienstleistungen verstärkt angeboten.
- In den meisten Unternehmen tragen **Produktbegleitende Dienstleistungen weniger als 10 Prozent zum Gesamtumsatz** bei. Eine entscheidende Rolle im Hinblick auf den Umsatz spielen sie nur bei einzelnen Unternehmen.
- Produktbegleitende Dienstleistungen werden **nur geringfügig von externen Partnern erbracht**.
- In den meisten Unternehmen spielt der **Export** Produktbegleitender Dienstleistungen nur eine **geringe Rolle für den Gesamtumsatz**. Dennoch ist der Export Produktbegleitender Dienstleistungen nicht zu vernachlässigen, da zwei Drittel der Unternehmen Produktbegleitende Dienstleistungen im Ausland erbringen.
- Anbieter schätzen **Produktbezogene Dienstleistungen, den Anschaffungspreis und ein individuelles Angebotspaket** gegenüber Produktbegleitenden Dienstleistungen **als wichtigere Kriterien bei der Kaufentscheidung** ein. Anbieterbezogene Kriterien und Betriebskosten werden jedoch als noch unwichtiger bewertet.
- Das mit Abstand **wichtigste Motiv** für das Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen ist die **Kundenbindung**. Währenddessen sind Gewinnsteigerung und Wettbewerbsdruck aus der Sicht der Befragten weniger wichtig.
- **Im Vergleich zu anderen Wettbewerbsfaktoren** stuften die meisten Befragten **Produktbegleitende Dienstleistungen** als **unwichtiger** ein. Vor allem die Qualität des Kernproduktes und Zuverlässigkeit werden als wichtiger eingeschätzt.
- Das am stärksten wahrgenommene Problem bei der Vermarktung Produktbegleitender Dienstleistungen ist die **mangelnde Zahlungsbereitschaft** der Kunden und die damit verbundene **Problematik der Abrechnung** Produktbegleitender Dienstleistungen.
- Nur sehr wenige der Befragten (knapp ein Drittel) stellen Produktbegleitende Dienstleistungen separat in Rechnung. Die **meisten verrechnen diese im Preis des Kernproduktes**.

6. Ausblick

Die vorliegende Studie hat eine Reihe wichtiger Erkenntnisse im Hinblick auf das Potenzial produktbegleitender Dienstleistungen in Rheinland-Pfalz und die damit verbundenen Probleme geliefert. Die oben dargelegten Tendenzen sollten in umfassender quantitativer Forschung überprüft und vertieft werden.

Dabei scheint es in erster Linie sinnvoll, **homogenere Stichproben** zu verwenden, das heißt branchenspezifische Befragungen vorzunehmen. Nur so können Besonderheiten der Wirtschaftsbereiche adäquat erfasst werden. Aus solchen spezifischen Analysen lassen sich vermutlich auch konkretere Handlungsempfehlungen ableiten. Bei solchen tiefergehenden Analysen scheint es auch interessant, Umsätze, Export, Outsourcing, Probleme etc. für die verschiedenen Formen produktbegleitender Dienstleistungen getrennt zu betrachten.

Die zukünftige Forschung könnte auch durch die **Berücksichtigung der Entwicklung des Angebots produktbegleitender Dienstleistungen** über die Zeit befruchtet werden. Ebenso könnte es interessant sein, zu untersuchen, wie sich deren Bedeutung und die mit ihnen erzielten Umsätze über einen längeren Zeitraum hinweg entwickeln.

Ziel zukünftiger Forschung zu diesem Thema sollte sein, möglichst branchenspezifische und dienstleistungsspezifische Probleme zu identifizieren. Die Analyse von Best-Practice Beispielen kann Impulse für Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen geben.

7. Materialien

7.1 Anschreiben für die Unternehmensbefragung

Befragung zu Produktbegleitenden Dienstleistungen

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) verfolgt seit mehr als fünf Jahren mit ihrem Projekt *Zukunftsradar 2030* das Ziel, Strategien und Konzepte für zentrale Herausforderungen zu erarbeiten, deren Bewältigung für Rheinland-Pfalz von essentieller Bedeutung ist. Vor diesem und vor dem Hintergrund der momentanen wirtschaftlichen Entwicklung hat die ZIRP das Thema Produktbegleitende Dienstleistungen in den aktuellen Mittelpunkt ihrer Arbeit zum *Zukunftsradar 2030* gestellt.

Unser Ziel ist es, Handlungsleitlinien für Wirtschaft und Politik zu erarbeiten, die helfen können, das wirtschaftliche Potenzial dieser besonderen Dienstleistungsform auszuschöpfen. Damit in einem ersten Schritt die Grundlagen geschaffen werden können, benötigen wir Ihre Unterstützung, um wichtige Kennzahlen dieses Dienstleistungsbereichs zu ermitteln. Da bislang keine spezifischen Untersuchungen und belastbaren Daten für Rheinland-Pfalz vorliegen, haben wir uns dazu entschlossen, eine eigene Erhebung auf Grundlage einer landesweiten Befragung durchzuführen.

Wir würden uns freuen, wenn Sie sich an der Umfrage zu Produktbegleitenden Dienstleistungen beteiligen. Mit dem Ausfüllen des Fragebogens leisten Sie einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung dieses bedeutsamen Dienstleistungsbereichs in Rheinland-Pfalz. Gerne möchten wir die Ergebnisse auch mit Ihnen diskutieren.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Joe Weingarten
Geschäftsführer



Sebastian Langguth
Projektleitung

Anlage: Fragebogen

7.2 Fragebogen



www.zirp.de

PRODUKTBEGLEITENDE DIENSTLEISTUNGEN ALS INNOVATIVER WIRTSCHAFTSZWEIG IN RHEINLAND-PFALZ

Unternehmensbefragung

Projektleitung: Sebastian Langguth
Bearbeitung: Marie-Christine Demel, Melek Ünal

November 2008

Vorbemerkung

Wirtschaftliche und technische Dienstleistungen werden immer bedeutender für Rheinland-Pfalz. Bereits heute gehört der Dienstleistungsbereich zu den wichtigsten Wirtschaftssektoren im Land annähernd zwei Drittel der Wertschöpfung werden in diesem Bereich erbracht, mehr als 60 Prozent der Arbeitnehmer finden dort Beschäftigung.

Wie in kaum einem anderen Teil unserer Wirtschaft ist der Wettbewerb so hart und so direkt wie bei den Dienstleistungen. Wer hier die Interessen der Kunden und die Entwicklung der Märkte nicht im Auge behält, verliert rasch an Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere im internationalen Vergleich. Auch in Industrie und Handwerk wächst die Bedeutung von Dienstleistungen, da Produkte zunehmend in Kombination mit Dienstleistungen verkauft werden, um den Kunden individuelle Problemlösungen zu bieten. Dies ist Anlass für die ZIRP, sich auf das Thema Produktbegleitende Dienstleistungen zu konzentrieren.

In der wissenschaftlichen Literatur herrscht jedoch Uneinigkeit bezüglich der Definition des Begriffes Produktbegleitende Dienstleistungen. Als Minimaldefinition kann die Definition Hagen Krämers angeführt werden. Nach diesem sind Produktbegleitende Dienstleistungen Güter, die vom Kunden als Paket mit einem Sachgut erworben werden. Es handelt sich beispielsweise um:

- Wartung und Reparatur,
- Inbetriebnahme, Kundens Schulung,
- Beratung, Angebot von Finanzierungsmöglichkeiten sowie
- Softwareberatung, Rücknahme der Geräte.

Für Rheinland-Pfalz sind Produktbegleitende Dienstleistungen von großer Bedeutung, weil sie Gewinnchancen im globalisierten Wettbewerb versprechen und damit auch unseren Wirtschaftsstandort stärken. Dazu ist es zunächst notwendig, eine Bestandsaufnahme Produktbegleitender Dienstleistungen in der rheinland-pfälzischen Wirtschaft vorzunehmen, um wichtige Kennzahlen dieses Dienstleistungsbereichs zu ermitteln. Diese sollen dazu genutzt werden, die Potenziale und die Lücken im Bereich Produktbegleitender Dienstleistungen zu identifizieren, mit dem Ziel, eine positive Entwicklung der Branche zu begleiten. Dabei werden für rheinland-pfälzische Unternehmen Handlungsvorschläge erarbeitet, um sie bei der Umsetzung ihrer Ziele bezüglich Produktbegleitender Dienstleistungen zu unterstützen. Im Zuge des Projektes sollen insbesondere auch Best-Practice-Beispiele aus Rheinland-Pfalz öffentlich bekannt gemacht und konkrete Ratschläge an die Politik gerichtet werden.

Wir würden uns freuen, wenn Sie sich an der Umfrage zu produktbegleitenden Dienstleistungen beteiligen. Mit dem Ausfüllen des Fragebogens leisten Sie einen wichtigen Beitrag zur Erschließung und Durchdringung dieses wichtigen Dienstleistungsbereiches in Rheinland-Pfalz. Die Teilnahme an der Umfrage wird nur wenige Minuten in Anspruch nehmen. Bei Interesse stellen wir Ihnen die Ergebnisse des Fragebogens gerne zur Verfügung. Die Umfrage wird selbstverständlich anonym behandelt und aus den angegebenen Daten keine Rückschlüsse auf die jeweilige Einrichtung gezogen. Die erhobenen Daten werden nicht an Dritte weitergegeben.

Bitte beantworten Sie den Fragebogen und senden Sie diesen ausgefüllt **bis zum 30. Januar 2009** per Fax unter der **Nummer 06131-16-2554** oder per Post an uns zurück. Wir bitten Sie um Ihre Unterstützung und bedanken uns bei Ihnen im Voraus.



Dr. Joe Weingarten
Geschäftsführer
der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz



Sebastian Langguth
Projektleitung

1. Angebot an Produktbegleitenden Dienstleistungen

Welche Produktbegleitenden Dienstleistungen bieten Sie an?

2. Umsatz mit Produktbegleitenden Dienstleistungen

Welcher prozentuale Anteil an Ihrem Gesamtumsatz wurde schätzungsweise im letzten Geschäftsjahr durch Produktbegleitende Dienstleistungen erzielt? Bitte kreuzen Sie die zutreffende Kategorie an.

Prozentualer Anteil des Umsatzes durch Produktbegleitende Dienstleistungen am Gesamtumsatz:

- | | | |
|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 5 Prozent | <input type="checkbox"/> 20–30 Prozent | <input type="checkbox"/> 50–60 Prozent |
| <input type="checkbox"/> 5–10 Prozent | <input type="checkbox"/> 30–40 Prozent | <input type="checkbox"/> 60–70 Prozent |
| <input type="checkbox"/> 10–20 Prozent | <input type="checkbox"/> 40–50 Prozent | <input type="checkbox"/> > 70 Prozent |

3. Outsourcing

Werden die von Ihnen angebotenen Produktbegleitenden Dienstleistungen von externen Partnern erbracht? Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an.

- ja nein

Wenn Ja: Wie hoch schätzen Sie den Anteil der von Ihnen ausgelagerten Dienstleistungen ein?

- | | | |
|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 10 Prozent | <input type="checkbox"/> 30–50 Prozent | <input type="checkbox"/> 70–90 Prozent |
| <input type="checkbox"/> 10–30 Prozent | <input type="checkbox"/> 50–70 Prozent | <input type="checkbox"/> > 90 Prozent |

4. Export Produktbegleitender Dienstleistungen

Erbringen Sie Produktbegleitende Dienstleistungen auch im Ausland?

ja

nein

Wenn Ja: Wie hoch schätzen Sie den Anteil der von Ihnen im Ausland erbrachten Produktbegleitenden Dienstleistungen am Gesamtumsatz mit Produktbegleitenden Dienstleistungen ein?

_____ Prozent

5. Kaufkriterien der Kunden

Wie wichtig sind Ihrer Einschätzung nach Ihren Kunden die folgenden Kriterien beim Kauf des Kernproduktes? Bitte kreuzen Sie die Ihrer Meinung nach zutreffende Beurteilung an:

Kriterium	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig
Anschaffungspreis			
Betriebskosten			
Angebot Produktbegleitender Dienstleistungen			
produktbezogene Kriterien (Qualität, Technik, Zuverlässigkeit etc.)			
anbieterbezogene Kriterien (Reputation, Unternehmensgröße etc.)			
auf die individuellen Kundenbedürfnisse abgestimmtes Angebotspaket			

6. Worin sehen Sie die größten Hemmnisse bei der Vermarktung von Produktbegleitenden Dienstleistungen?

7. Wie rechnen Sie produktbegleitende Dienstleistungen ab?

Bitte kreuzen Sie an:

- Sie werden separat in Rechnung gestellt.
- Sie werden im Preis des Kernproduktes verrechnet.

8. Welche Motive waren für Sie ausschlaggebend, produktbegleitende Dienstleistungen anzubieten?

Motiv	wichtig	neutral	unwichtig
Gewinnsteigerung			
Kundenbindung			
Abgrenzung von Mitbewerbern			
Wettbewerbsdruck			
Wunsch des Kunden			
Sonstige:			

9. Wettbewerbsstrategie

Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Wettbewerbsfaktoren im Vergleich zu produktbegleitenden Dienstleistungen? Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an.

Verglichen mit produktbegleitenden Dienstleistungen ist/sind:

Wettbewerbsfaktoren	wichtig	neutral	unwichtig
Preis			
Qualität des Kernproduktes			
Innovation/Technologie			
Zuverlässigkeit/kurze Lieferzeiten			

10. Allgemeine Angaben zum Unternehmen

10.1. Welchem **Wirtschaftsbereich** lässt sich Ihr Unternehmen zuordnen?

10.2. Welcher **Größenklasse** ist Ihr Unternehmen zuzuordnen? Bitte kreuzen Sie die auf Sie zutreffende Kategorie an.

Mitarbeiteranzahl im letzten Geschäftsjahr:

- < 10 10–50 50–250 > 250

Gesamtumsatz in Mio. € im letzten Geschäftsjahr (ohne Umsatzsteuer):

- < 2 2–10 10–50 > 50

10.3 In welcher Region (IHK-Bereich) des Bundeslandes Rheinland-Pfalz befindet sich Ihr Unternehmen? Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an.

- Mainz Koblenz Ludwigshafen Trier

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

D. Nachlese

Dienstleistungsland Rheinland-Pfalz – das sind wir!

Workshop im Landtag mit Auszubildenden aus Rheinland-Pfalz

Rund 75 Auszubildende aus 40 verschiedenen Betrieben diskutierten am 13. März im Landtag Rheinland-Pfalz verschiedene Aspekte zum Thema Dienstleistung. Veranstaltet wurde der ganztägige Workshop von der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) in Kooperation mit dem Landtag Rheinland-Pfalz sowie der Allgemeinen Zeitung Mainz.

Bereits heute werden annähernd zwei Drittel der Wertschöpfung in Rheinland-Pfalz im Bereich der Dienstleistungen erbracht. Mehr als 60 Prozent aller Arbeitnehmer sind hier beschäftigt. „Dienstleistungen werden als Differenzierungs- und Wettbewerbsfaktor für Unternehmen und natürlich auch für Rheinland-Pfalz immer weiter an Bedeutung zunehmen“, beschreibt Dr. Ingrid Vollmer, Mitarbeiterin der m-result GmbH, die Zukunft des bedeutendsten Wirtschaftssektors im Land.

Doch was ist das überhaupt, eine Dienstleistung? Wie kann man **Dienstleistungen kundentreu** gestalten? Was macht eine innovative Dienstleistung aus? Und welche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen müssen Politik und Wirtschaft schaffen, um Rheinland-Pfalz als Dienstleistungsland zu profilieren? Mit diesen und weiteren Fragen setzten sich die Jugendlichen, die vom mittelständischen Unternehmen, über die Behörde bis zur Bank in sehr unterschiedlichen Branchen gerade ihre Ausbildung machen, intensiv auseinander.

Nach den einführenden Worten von Dr. Oliver Kohl (m-result GmbH) und einer Begrüßung durch den Landtagspräsidenten Joachim Mertes, der betonte, dass Dienstleistungen nicht nur Thema der Politik sein könnten, nahmen die Auszubildenden die Arbeit in Kleingruppen auf. Bei der Auseinandersetzung in vier verschiedenen **Workshops**, die jeweils einen Aspekt des sehr weiten Themenfeldes behandelten, bewiesen die Auszubildenden, dass Dienstleistungen kein fades Thema sind. Mit einem kurzen Impulsreferat am Anfang jedes Workshops, gaben Vertreter aus Wirtschaft und Politik den Anstoß, eigene Ideen zu entwickeln, die die Azubis nach zwei Stunden intensiver Arbeit Politikern und Unternehmern vorstellten.

Den Abschluss der Veranstaltung bildete eine **Diskussion** unter der Leitung von Christiane Stein, Wirtschaftsredakteurin der Allgemeinen Zeitung Mainz. Auf dem Podium stellten sich den Fragen der Auszubildenden Thorsten Wehner (SPD), Gerd Schreiner (CDU) und Herbert Mertin (FDP) als Abgeordnete des Landtages sowie als Wirtschaftsvertreter Hans-Günter Mann, Vorsitzender der Sparkasse Mainz und Markus Allendorf, Geschäftsführer des Bauunternehmens Karl Gemünden GmbH & Co. HK.

Die Auseinandersetzung mit der Frage, wie man den **Kunden zum König** mache, zeigte schnell, dass die Erwartungen der Kunden an ein Unternehmen meist höher sind als das, was der Betrieb tatsächlich leisten kann. Der Verbraucher wird immer anspruchsvoller. Individuelle und maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen sind längst nicht mehr Zusatzleistung oder Alleinstellungsmerkmal eines Dienstleisters, sondern sogar die einzige Möglichkeit, sich auf dem Markt zu profilieren und das Vertrauen der Kunden zu gewinnen.

Das Verhältnis zwischen Kunde und Dienstleister sollte dabei ein kooperatives sein. Eine passende Lösung kann der Dienstleister nur finden, wenn der Kunde seine Wünsche und Erwartungen im Rahmen einer Zusammenarbeit genau beschreibt. Darüber hinaus sollte der Verbraucher sich im Klaren sein, wie viel ihm eine gute Dienstleistung wert ist. Schließlich gilt es das Optimum zu finden zwischen dem, was der Kunde erwartet und dem, was das Unternehmen diesbezüglich leisten kann.

Was macht die Qualität einer Dienstleistung aus? Ein guter Dienstleister muss in der Lage sein, dem Kunden auf jede Frage eine Antwort zu geben. Er kennt das eigene Unternehmen, die Ziele, die Mitarbeiter und ist über laufende Prozesse und Projekte informiert. Schon in der Ausbildung sollte man deshalb alles hinterfragen und nichts aus der Hand geben, was man nicht verstanden hat.

Intensiv diskutiert wurde im Zusammenhang mit der Qualität von Dienstleistungen außerdem die Frage nach der Erreichbarkeit des Dienstleisters. Je nach Branche reicht es heute nicht mehr aus, nur zu den „üblichen“ Geschäftszeiten erreichbar zu sein. Zum Beispiel in der Baubranche muss der Dienstleister dem Kunden auch am Wochenende für Fragen zur Verfügung stehen. Zu bedenken sind außerdem die oft erheblichen Unterschiede zwischen der deutschen Zeit und der Zeit des ausländischen Kunden.

Mit den Vertretern aus Wirtschaft und Politik erörterten die Auszubildenden jedoch nicht nur die Qualität von Dienstleistung, sondern auch die Qualität ihrer Ausbildung. Stichwort waren hier die so genannten Soft Skills, Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit anderen Menschen, die bei der Erbringung einer guten Dienstleistung unerlässlich sind. Entgegen der Anregung einiger Auszubildenden, sprachen sich die Vertreter aus Politik und Wirtschaft jedoch gegen ein eigenes Schulfach für Kommunikation und **Soft Skills** aus. Das Erlernen Sozialer Kompetenzen müsse und könne der Auszubildende außerhalb der Schule und in seinem Berufsumfeld erlernen. Auch wenn in Zukunft eine noch engere Verzahnung zwischen Schule und Betrieben wünschenswert wäre, so sei das duale Ausbildungssystem in Deutschland vor allem im internationalen Vergleich auch jetzt schon sehr gut.

E. Ausblick

Ausblick und weiteres Vorgehen

Wie im ersten Zwischenbericht ausführlich dargelegt, wird das Thema Produktbegleitende Dienstleistungen im Rahmen des *Zukunftsradar 2030* bis Ende 2009 in einem mehrstufigen Prozess bearbeitet (vgl. Abb. 17). Die Ergebnisse des ersten Projektschritts, die inhaltliche und theoretische Aufbereitung des Themas, wurden bereits im angesprochenen **ersten Zwischenbericht** vorgestellt. Dabei wurde festgestellt, dass kein ausreichend belastbares Datenmaterial zum Thema Produktbegleitende Dienstleistungen in Rheinland-Pfalz vorliegt. Daher wurde ein **Fragebogen** konzipiert, der breit gestreut an rheinland-pfälzische Unternehmen geschickt wurde. Die Auswertung dieser Befragung ist in diesem **zweiten Zwischenbericht** dargestellt. Somit kann der erste Schritt der Bestandsaufnahme und der Analyse des Status quo als abgeschlossen betrachtet werden.

In einem zweiten Projektschritt sollten Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Vertreter aus Kammern und Verbänden – ausgehend vom Status quo – Potenziale und Problemfelder Produktbegleitender Dienstleistungen in Rheinland-Pfalz analysieren und diskutieren. Dieser **Expertenworkshop** hat am 27. Februar 2009 stattgefunden. Die zentralen Erkenntnisse wurden ebenfalls in diesem zweiten Zwischenbericht aufbereitet. Im Zuge dieser ersten beiden Projektschritte konnten zentrale Themengebiete bezüglich Produktbegleitender Dienstleistungen identifiziert werden. Diese gilt es nun in Form zielgruppenspezifischer Workshops zu vertiefen und zu diskutieren. Auch die **Kooperationsveranstaltung mit der WHU – Otto Beisheim School of Management** mit dem Titel „**Produktbegleitende Dienstleistungen: Attraktiv für den Kunden – auch lukrativ für den Anbieter?**“ lieferte wichtige Anregungen für die Zielgruppenworkshops. Aus den drei in diesem Zwischenbericht dargestellten Teilprojekten – Expertenworkshop, Veranstaltung in Kooperation mit der WHU, Auswertung der Befragung – können schwerpunktmäßig folgende Themengebiete und Problemfelder identifiziert werden, die bei den Zielgruppenworkshops erkenntnisleitend sein sollen:

1. Management und Vermarktung Produktbegleitender Dienstleistungen

Um Produktbegleitende Dienstleistungen erfolgreich auf dem Markt anzubieten, müssen diese besser auf die Kundenwünsche abgestimmt werden. Wie eine solche systematische Erhebung der Kundenwünsche aussehen kann, gilt es in den Zielgruppenworkshops zu erörtern. In einem zweiten Schritt ist es wichtig, dienstleistungsspezifische Kosten-Nutzen-Analysen durchzuführen und sie auf ihre langfristige Wirtschaftlichkeit zu prüfen. Ferner sollten Strategien entwickelt werden, wie der Zusatznutzen durch diese Dienstleistungen dem Kunden kommuniziert werden kann. Ebenso wichtig ist es jedoch, dass – wie bei Produkten auch – die Qualität von Dienstleistungen evaluiert und gesichert wird.

2. Systematische Organisation im Betrieb

Um erfolgreich wirtschaftlich agieren zu können, muss die interne Organisation auf die Dienstleistungsstrategie hin überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Zentrale Fragen dabei könnten sein, ob das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen in bestehende Aufbauorganisationen integriert werden, sie externalisiert werden oder eigene Dienstleistungsabteilungen, bzw. Dienstleistungsmanager eingeführt werden. Vor allem sollten Überlegungen angestellt werden, wie Datenerfassung und Wissensmanagement effizient organisiert werden können.

3. Qualifikation der Mitarbeiter

Für produktbegleitende Dienstleistungen müssen Mitarbeiter im Betrieb spezielle Qualifikationen aufweisen. Welche bildungspolitischen Rahmenbedingungen und Weichen hierfür gestellt werden müssen, sollte Gegenstand der Zielgruppenworkshops sein. Zum Beispiel könnte über die Stärkung dienstleistungsspezifischer Studiengänge nachgedacht werden. Dabei wäre eine Kooperation von Unternehmen und Weiterbildungsträgern denkbar. Ferner gilt es Schulung und die Weitergabe von Know-how und Wissen über die Kunden im Betrieb zu professionalisieren.

4. Zahlungsbereitschaft beim Kunden u. Abrechnung produktbegleitender Dienstleistungen

Häufig besteht das Problem, dass Kunden produktbegleitende Dienstleistungen zwar gerne in Anspruch nehmen und sogar fordern, sie aber nicht bereit sind, dafür auch zu zahlen. Damit das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen auch für Unternehmer lukrativ wird, sollten Strategien entwickelt werden, wie die Zahlungsbereitschaft der Kunden verbessert werden kann. Ein Ansatzpunkt könnte dabei eine Veränderung der Wahrnehmung von Leistung und Preisen sein, indem die Transparenz von Kosten und Nutzen gesteigert wird. Am Ende einer solchen Strategie steht die Frage nach der Art der Abrechnung (separat oder im Preis des Kernproduktes), die kontrovers und unternehmensspezifisch diskutiert werden sollte.

5. Angebot und Entwicklung innovativer Dienstleistungen

Damit produktbegleitende Dienstleistungen einen Zusatznutzen für den Kunden bereithalten und ein Differenzierungsmerkmal gegenüber Konkurrenzunternehmen darstellen, sollten Unternehmen bemüht sein neue, innovative Dienstleistungen anzubieten und nicht nur das klassische Spektrum an produktbegleitenden Dienstleistungen bereitzuhalten. Mögliche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die erfolgreiche Entwicklung innovativer Dienstleistungen sollten näher beleuchtet werden. Die Frage der Patentierung von Dienstleistungsinnovationen könnte in diesem Kontext näher diskutiert werden.

6. Export Produktbegleitender Dienstleistungen

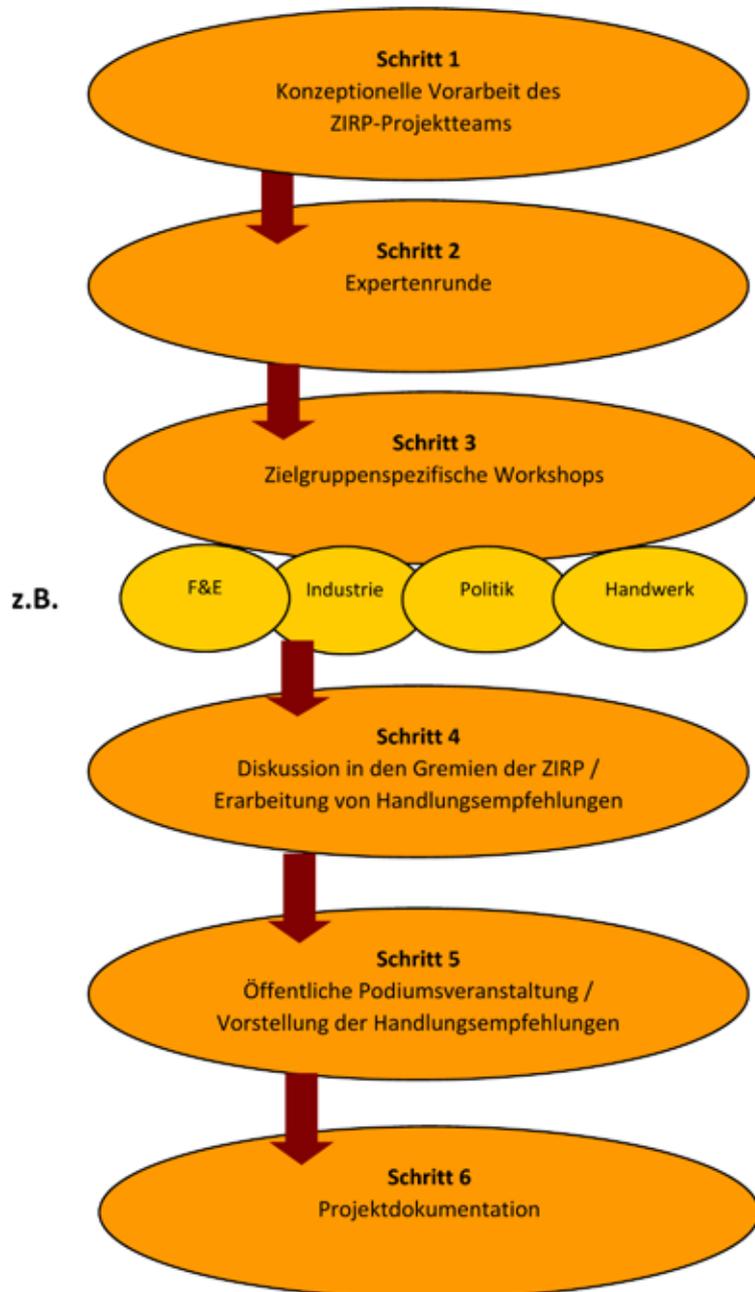
Der Export Produktbegleitender Dienstleistungen ist häufig mit besonderen Anforderungen verbunden, die länderspezifischer, praktischer oder rechtlicher Natur sein können. Wie diesen Herausforderungen zu begegnen ist und wie der grenzüberschreitende Handel mit Produktbegleitenden Leistungen erleichtert und gefördert werden kann, gilt es zu untersuchen.

Diese erarbeiteten Themengebiete werden im **dritten Projektschritt** weiter vertieft werden. Im Rahmen der Zielgruppenworkshops sollen konkrete **Handlungsleitlinien und Problemlösungsstrategien** erarbeitet werden. Mögliche Zielgruppen sind: Politik, Wissenschaft, Industrie, Handwerk und Kunden.

Weitere Projektschritte, wie die Vorstellung der Projektergebnisse im Rahmen einer öffentlichen **Podiumsveranstaltung** oder die **Dokumentation des Projektes**, werden bis Jahresende 2009 folgen, konkretisieren sich jedoch erst im weiteren Projektverlauf.

Darüber hinaus wird die ZIRP, gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung und der IHK Pfalz, am **25. Juni 2009 eine Fachtagung zum Thema Markterfolg durch industrielle Dienstleistungen** in Kaiserslautern durchführen.

**Abb. 17 | Projekt: *Zukunftsradar 2030* – Produktbegleitende Dienstleistungen
in Rheinland-Pfalz/Projektplanung**



Quelle: Eigene Darstellung Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 01 Befragte Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen in absoluten Zahlen (n=54).....	35
Abb. 02 Anzahl der Anbieter produktbegleitender Dienstleistungen in absoluten Zahlen (n=54).....	37
Abb. 03 Angebotene Formen produktbegleitender Dienstleistungen in absoluten Zahlen (n=35).....	39
Abb. 04 Angebot produktbegleitender Dienstleistungen nach der Mitarbeiteranzahl in Prozent (n=54).....	42
Abb. 05 Angebot produktbegleitender Dienstleistungen nach Wirtschaftsbereichen in absoluten Zahlen (n=54).....	43
Abb. 06 Vergleich des Angebots produktbegleitender Dienstleistungen nach ausgewählten Wirtschaftsbereichen in Prozent	44
Abb. 07 Anteil des Umsatzes mit produktbegleitenden Dienstleistungen am Gesamtumsatz in absoluten Zahlen (n=35).....	45
Abb. 08 Anteil der ausgelagerten produktbegleitenden Dienstleistungen in absoluten Zahlen (n=7).....	47
Abb. 09 Anteil der im Ausland erbrachten produktbegleitenden Dienstleistungen in absoluten Zahlen (n=19).....	48
Abb. 10 Wichtigkeit zentraler Kaufkriterien aus Anbietersicht in Prozent (n=34).....	50
Abb. 11 Wichtigkeit zentraler Kaufkriterien aus Anbietersicht in Prozent (n=49).....	51
Abb. 12 Motive für das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen in absoluten Zahlen.....	53
Abb. 13 Wichtigkeit von ausgesuchten Wettbewerbsfaktoren im Vergleich zu produktbegleitenden Dienstleistungen in Prozent (n=47).....	55
Abb. 14 Hemmnisse beim Angebot produktbegleitender Dienstleistungen in Prozent (n=35).....	56
Abb. 15 Die größten Hemmnisse beim Angebot produktbegleitender Dienstleistungen in absoluten Zahlen (n=15).....	57

Abb. 16 Art der Abrechnung Produktbegleitender Dienstleistungen in Prozent (n=34).....	58
Abb. 17 Projekt: <i>Zukunftsradar 2030</i> – Produktbegleitende Dienstleistungen in Rheinland-Pfalz/Projektplanung	76

Literaturverzeichnis

Backhaus, Klaus/Frohs, Margarethe/Weddellin, Matthias (2007): Produktbegleitende Dienstleistungen zwischen Anspruch und Wirklichkeit (ServPay) © 10 Thesen aus einer Pilotuntersuchung bei Maschinenbau-Anbietern. Karlsruhe. Verfügbar unter: http://ercis.livingpage.com/servpay/papers/AP_Servpay2_final.pdf [11.09.08].

Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2001): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 3. überarbeitete Auflage. Heidelberg.

Dangschat, Jens (o.J.): Quantitative und qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung. Verfügbar unter: http://www.isra.tuwien.ac.at/lehre/LVA/methoden04/08_Leitfadenbeobachtung.pdf. [31.03.2009].

Ernst, Stefanie (o.J.): Methoden qualitativer Sozialforschung. Verfügbar unter: http://www.fh-muenster.de/evaluation/_download/Skript_QualMeth.pdf. [31.03.2009].

Europäische Kommission (2008). KMU Definition. Verfügbar unter: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm [31.03.2009].

Krämer, Hagen (2006): Wirkungszusammenhänge zwischen Industrie und Dienstleistung. In: Streich, Deryk/ Wahl, Dorothea (Hg.): Moderne Dienstleistungen. Impulse für Innovation, Wachstum und Beschäftigung. Beiträge der 6. Dienstleistungstagung des BMBF. Frankfurt am Main [u.a.]. S. 373–385.

Lay, Gunter (1998): Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie. Der weite Weg vom Sachguthersteller zum Problemlöser. In: Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Nr. 9, S. 1–13.

Lay, Gunter/Rainfurth, Claudia/Eggers, Thorsten (2000): Servicepartner Industrie. Industrie in Baden-Württemberg im Wandel von der Produktion zur Dienstleistung. In: Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Nr. 20, S. 1–8.

Lay, Gunter/Kirner, Eva/Jäger, Angela (2007): Service-Innovationen in der Industrie. Innovatorenquote, Umsatzrelevanz und Wachstumspotenziale. In: Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion. Nr. 43, S. 1–13.

Pepels, Werner (2004): Marketing. Lehr- und Handbuch. 4. Auflage. München.

Rainfurth, Claudia (2002): Der Einfluss der Organisationsgestaltung produktbegleitender Dienstleistungen auf die Arbeitswelt der Dienstleistungsakteure – Am Beispiel von KMU des Maschinenbaus. Darmstadt.

Schreier, Margrit (2003): Einführung in die psychologische Methodenlehre (Skript). Köln.

Schubert, Cornelius (2004): Einführung in die Methoden der empirischen Sozialforschung. Verfügbar unter: <http://www.tu-berlin.de/fb7/ifs/soziologie/methoden/ws03/meth1/VL10-080104.pdf>. [31.03.2009].

Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (Hg.) (2008): Produktbegleitende Dienstleistungen als innovativer Wirtschaftszweig in Rheinland-Pfalz. Erster Zwischenbericht zum Projekt der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz. Mainz.