



## Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie

Der weite Weg vom Sachguthersteller zum Problemlöser

Gunter Lay

### **Zusammen- fassung**

Nahezu alle Firmen der Investitionsgüterindustrie bieten produktbegleitende Dienstleistungen an. Mit durchschnittlich 6 Prozent Umsatz ist diese Art, den Kunden komplette Problemlösungen zu liefern, jedoch randständig. Die angebotenen Dienstleistungen entsprechen eher dem branchenüblichen "Muß", als einem innovativen kundenorientierten Service.

Die wenigen Firmen (2 Prozent), die aktiv den Servicegedanken zum Wettbewerbsvorteil ausbauen, zeigen, daß es auch anders geht: Von der Produktauslegung über die Zeit der Produktnutzung bis hin zur Entsorgung offerieren diese Firmen ihren Kunden mit dem Sachgut ganze Problemlösungen. Sie erzielen mit produktbegleitenden Dienstleistungen im Durchschnitt 13 Prozent ihres Umsatzes, setzen auf die regionale Nähe zu ihren Kunden und beschäftigen hoch qualifiziertes Personal.

Daß diese Vorreiter ihren Vorsprung wohl noch einige Zeit behalten werden, belegen die Planungszahlen ihrer Konkurrenten. In den nächsten Jahren wird sich demnach die Serviceorientierung der Investitionsgüterindustrie, wenn kein Umdenkprozeß stattfindet, wohl nur zögernd verbessern.



## Dienstleistungen als strategische Alternative

### Rückstand Deutschlands bei Dienst- leistungen

Dienstleistungen werden in zunehmenden Maße zum Schlüsselbegriff, wenn in Deutschland über Wachstum und Beschäftigung diskutiert wird. Im Vergleich insbesondere mit den Vereinigten Staaten wird eine mangelnde Dienstleistungsmentalität dafür verantwortlich gemacht, daß die deutsche Wirtschaftsstruktur noch vergleichsweise stark von den schrumpfenden Branchen des verarbeitenden Gewerbes geprägt wird. Aber auch innerhalb des produzierenden Sektors wird ein mangelnder Bezug zu den Problemen der Kunden beklagt. Die auf Technologie fixierte Ausrichtung der Produzenten von Investitionsgütern habe zum Overengineering geführt. Den Kunden würden von den deutschen Anbietern keine Problemlösungen offeriert.

### Dienst- leistungen machen Sachgüter zu Problem- lösungen

Stimmt diese Diagnose, so ist es erforderlich, daß die Unternehmen sich vom Produktentwickler zum Problemlöser wandeln. Hierzu muß der Dienstleistungsgehalt der Produkte wachsen. Das Produkt ist in Leistungen einzubetten, die dem Kunden helfen herauszuarbeiten, welches Produkt er braucht, wie er das Produkt bestmöglichst nutzt und wie er nach Ende der Produktlebenszeit mit dem Produkt umgeht.

### Outsourcing gefährdet Dienst- leistung

Produktbegleitende Dienstleistungen sind zumindest in Teilen schon immer von der Investitionsgüterindustrie mit angeboten worden. Sie fristeten jedoch häufig ein eher randständiges Dasein. Die Kernkompetenzen wurden im Produkt- und Fertigungs-Know-How gesehen. Im Zuge der Lean-Production-Diskussion und der dort formulierten Forderung, sich auf die Kernkompetenzen zu besinnen, gingen viele Unternehmen dazu über, Outsourcing zu betreiben. Produktbegleitende Dienstleistungen liefen dabei Gefahr, an spezielle Dienstleister abgegeben zu werden. Strebt man als Unternehmensstrategie an, über seine Problemlösungskompetenz zu konkurrieren, so müssen diese fälschlicherweise als Randkompetenzen angesehenen produktbegleitenden Dienstleistungen zu Kernkompetenzen gemacht werden.

### Zwischenbilanz zu Dienst- leistungen in der Investitions- güterindustrie

Wieweit ist die deutsche Industrie auf diesem Weg zu einer verstärkten Dienstleistungsorientierung? Die Produktionsinnovationserhebung 1997 des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung erlaubt eine Zwischenbilanz:

- Welchen Stellenwert haben produktbegleitende Dienstleistungen momentan in der Investitionsgüterindustrie Deutschlands?
- Gibt es Firmen, die bereits stärker als andere auf Dienstleistungen setzen?
- Welche Arten produktbegleitender Dienstleistungen werden angeboten und in welche Richtungen laufen die Unternehmensplanungen?

## Stellenwert produktbegleitender Dienstleistungen

Beurteilt man den Stellenwert produktbegleitender Dienstleistungen in der deutschen Investitionsgüterindustrie nach dem Anteil der Firmen, die solche Leistungen anbieten, so steht die Dienstleistungsorientierung der Industrie außer Frage: Mit 94 Prozent gaben nahezu alle befragten Firmen an, neben den Sachgütern ihren Kunden auch produktbegleitende Dienstleistungen zu offerieren. Da diese Zahl jedoch keinen Aufschluß darüber gibt, welche Bedeutung die angebotenen Dienstleistungen in den Unternehmen haben, kommt ihr zur Beurteilung der Dienstleistungsorientierung nur begrenzte Aussagekraft

**Fast alle Investitionsgüterproduzenten offerieren auch Dienstleistungen**

### Die Produktionsinnovationserhebung 1997

Das Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung führt alle zwei Jahre eine Erhebung zu "Innovationen in der Produktion" durch. Sie richtet sich an Betriebe der Investitionsgüterindustrie Deutschlands. Untersuchungsgegenstand sind die Verbreitung und die Planung innovativer Organisations- und Technikkonzepte, die Art der verfolgten Produktionsstrategien, Fragen der Personalqualifikation und des Personaleinsatzes sowie Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle und 1997 auch erstmals Fragen zu Dienstleistungen. Daneben werden Leistungsindikatoren der Produktion wie Produktivität, Flexibilität, erreichte Qualität und nicht zuletzt die Profitabilität erhoben. Mit diesen Informationen erlaubt die Umfrage Aussagen zur Modernität und Leistungskraft der Produktionsstrukturen in einem der wichtigsten Wirtschaftssektoren Deutschlands.

Die vorliegende Auswertung stützt sich auf Daten der Erhebung 1997. Für diese Erhebungsrunde wurden im Herbst 1997 10.524 Betriebe angeschrieben. Bis Dezember 1997 schickten 1.329 Firmen einen verwertbar ausgefüllten Fragebogen zurück. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 13 Prozent. Die antwortenden Betriebe stellen einen repräsentativen Querschnitt der deutschen Investitionsgüterindustrie dar. Maschinenbauunternehmen haben einen Anteil von 42 Prozent, elektrotechnische Betriebe sind zu 23 Prozent vertreten, auf Stahlbauunternehmen entfallen 10 Prozent der Angaben und die Hersteller von Eisen-, Blech- und Metallwaren stellen 13 Prozent der Antwortenden. Auch unter Größen- und Regionalgesichtspunkten erlaubt die Datenbasis valide Differenzierungen. Wenn Sie an weiteren Informationen oder an speziellen Auswertungen interessiert sind, wenden Sie sich bitte an:

Dr. Gunter Lay, Fraunhofer ISI

Tel.: 0721/6809-300

Fax: 0721/6809-131

e-mail: [gl@isi.fhg.de](mailto:gl@isi.fhg.de)

zu.

Eine bessere Einschätzung erlauben die Angaben der Firmen zu der Frage, welche Anteile am Umsatz produktbegleitende Dienstleistungen haben. Hier zeigte sich, daß das Dienstleistungsgeschäft trotz des nahezu flächendeckenden Angebotes eher vernachlässigbar ist. Im Durchschnitt aller Betriebe entfallen 6 Prozent des Umsatzes auf das Dienstleistungsangebot. Dieser Mittelwert spiegelt die Bedeutung der Dienstleistungen für die Investitionsgüterin-

**Dienstleistungen tragen aber nur wenig zum Umsatz bei**

dustrie Deutschlands insgesamt sehr treffend wieder, da die Streuung unterschiedlicher Dienstleistungsanteile an den Umsätzen klein ist. Nahezu 90 Prozent aller Firmen gab an, lediglich bis zu 10 Prozent des Umsatzes mit produktbegleitenden Dienstleistungen zu erwirtschaften. Der am häufigsten genannte Wert liegt bei 5 Prozent.

**Versteckte  
Dienst-  
leistungen sind  
die Ausnahme**

Gegen dieses Bild einer geringen Dienstleistungsorientierung der deutschen Industrie könnte angeführt werden, daß die Kunden neben den Sachgütern vielfach weitere Leistungen vom Hersteller erhalten, diese jedoch nicht bezahlen. Um die Bedeutung dieses Argumentes zu überprüfen, wurden die Betriebe auch nach dem Anteil der Beschäftigten befragt, die produktbegleitende Dienstleistungen erbringen. Das Resultat unterschied sich jedoch kaum. Einem Umsatzanteil von durchschnittlich 6 Prozent steht ein Beschäftigtenanteil von 6,8 Prozent gegenüber.

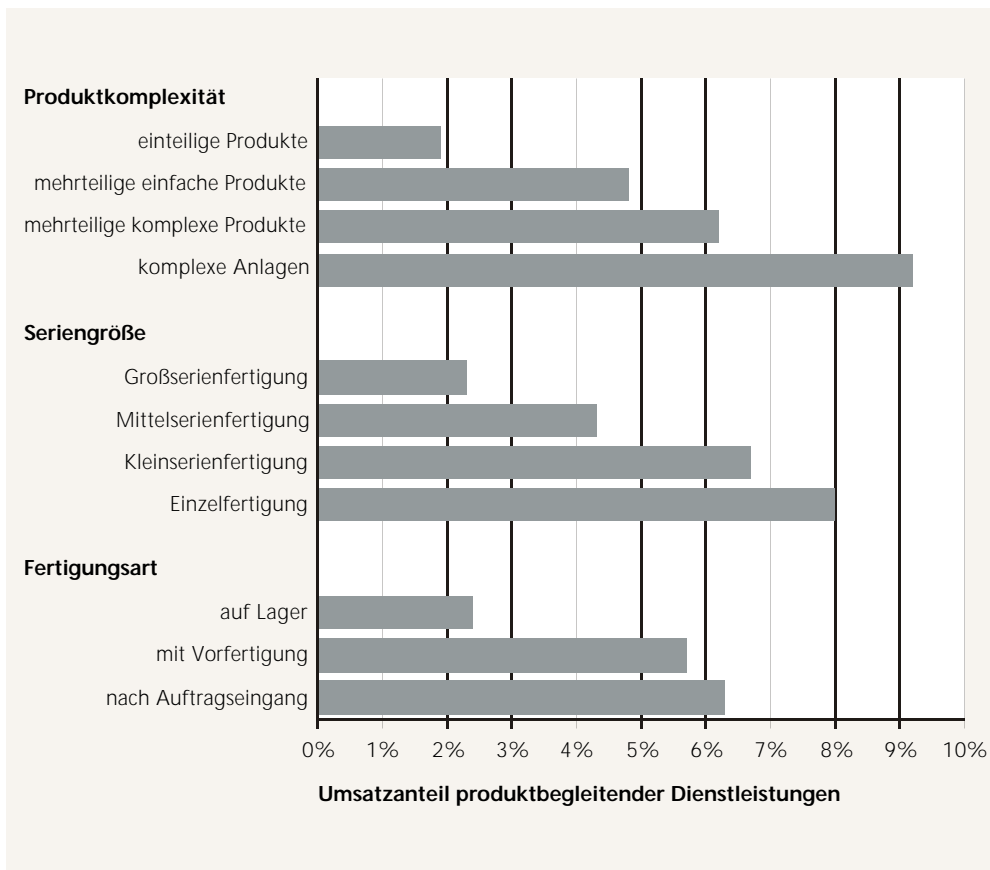
**Service als  
Wettbewerbs-  
strategie  
unbedeutend**

Dieses Ergebnis zeigt, daß kundenorientierte Dienstleistungen bei den Herstellern von Investitionsgütern in Deutschland tatsächlich eher eine randständige Bedeutung haben. Diese Einschätzung wird durch die Tatsache gestützt, daß weniger als 2 Prozent der Firmen in der deutschen Investitionsgüterindustrie angeben, in erster Linie auf Service als Wettbewerbsfaktor zu setzen. Gegenüber produktorientierten Wettbewerbsstrategien (Technologie, Produktflexibilität) mit 50 Prozent und produktionsorientierten Strategien (Preis, Qualität, Termintreue) mit 49 Prozent liegt damit die Serviceorientierung weit zurück.

**Gibt es Firmengruppen, die bereits stärker auf produktbegleitende Dienstleistungen setzen?**

**Kleinbetriebe  
nutzen die  
"Nische"  
Dienst-  
leistungen nicht**

Geht man der Frage nach, ob in Teilbereichen der Investitionsgüterindustrie produktbegleitende Dienstleistungen einen höheren Stellenwert haben, so wäre zunächst denkbar, daß kleinere Unternehmen in besonderem Maße ihren Wettbewerbsvorteil in der Befriedigung von Kundenwünschen durch eine Kombination aus Produkt und produktbegleitender Dienstleistung suchen. Kleinere Unternehmen können Forschung und Entwicklung nicht in dem Maße betreiben, wie dies größeren Unternehmen möglich ist. Sie können daher nicht wie größere Firmen mit technischen Neuheiten ihre Kunden überzeugen. Die Daten bestätigen eine solche Vermutung jedoch nicht. Im Vergleich der Betriebsgrößen lassen sich keine signifikanten Unterschiede im Umsatzanteil mit produktbegleitenden Dienstleistungen finden.



**Abbildung 1**  
Umsatzanteil produktbegleitender Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie nach Produktkomplexität, Seriengröße und Fertigungsart

Eine zweite Überlegung zur Frage, welche Firmen bereits in überdurchschnittlichem Maße mit produktbegleitenden Dienstleistungen Umsätze erzielen, betrifft die Art der hergestellten Produkte: In Firmen mit Erzeugnissen, die der Kunde nicht "von der Stange" bezieht, könnten produktbegleitende Dienstleistungen eine höhere Relevanz haben. Die Analysen bestätigen dies: Mit zunehmender Produktkomplexität, zunehmendem Kundenbezug der Fertigung und abnehmender Seriengröße wächst der Anteil des Umsatzes, den die Firmen mit Dienstleistungen erwirtschaften. Umgekehrt liegen die Anteile produktbegleitender Dienstleistungen dort am unteren Rand der Skala, wo große Serien einfacher Produkte auf Lager gefertigt werden. In Zahlen ausgedrückt heißt das, daß die Unternehmen der letztgenannten Gruppe lediglich ca. 2 Prozent ihres Umsatzes mit Dienstleistungen erzielen, wohingegen bei der ersten Gruppe immerhin 8 bis 9 Umsatzprozent auf Dienstleistungen entfallen.

**Nur dort  
mehr Dienstleistungen,  
wo das  
Produkt es  
erzwingt**

Da Art und Kundenbezug der hergestellten Produkte im Branchenvergleich variieren, schlägt sich die produktabhängig unterschiedliche Dienstleistungsorientierung auch in signifikant verschiedenen Umsatzanteilen produktbegleitender Dienstleistungen zwischen den Teilbranchen der Investitionsgüterindustrie nieder:

- Im Stahlbau, wo komplexe Anlagen als Unikat nach Kundenspezifikation und Kundenauftrag gefertigt werden, entfallen im Mittel 8 Prozent des Umsatzes auf produktbegleitende Dienstleistungen.
- Im Bereich der Elektrotechnik, wo Programmierung und Software für die Produkte bedeutsam sind und darüber hinaus die Rücknahme und Entsorgung zunehmend wichtiger wird, liegt der Anteil von Dienstleistungen am Umsatz im Durchschnitt bei 6,5 Prozent.
- Im Maschinenbau, wo traditionell Schulungs- und Engineeringleistungen produktbegleitend eine Rolle spielen, werden mit Dienstleistungen immerhin im Mittel noch 5,9 Prozent der Umsätze erwirtschaftet.
- Bei den Produzenten von Eisen-, Blech- und Metallwaren, wo überwiegend in größeren Serien einfache Produkte ohne direkten Kundenauftrag hergestellt werden, liegt der Umsatzanteil produktbegleitender Dienstleistungen bei lediglich 3,4 Prozent.

**Höherer  
Dienst-  
leistungs-  
umsatz mit  
gezielter  
Service-  
Strategie**

Mehr noch als die durch die Produktart bedingte unterschiedliche Dienstleistungsorientierung wirkt sich auf den Umsatzanteil produktbegleitender Dienstleistungen die strategische Orientierung eines Unternehmens aus. Wo eine auf die Optimierung des Produktionsprozesses (Qualität, Termintreue, Preis) gerichtete Unternehmensstrategie dominiert, werden mit produktbegleitenden Dienstleistungen lediglich 4,5 Prozent des Umsatzes erzielt. Wo man mit den Vorzügen seines Produktes (Innovation, Technologie, Sortimentsflexibilität) überzeugen will, werden 6,8 Prozent des Umsatzes mit Dienstleistungen erwirtschaftet. Wo man ganz bewußt den Service ins Zentrum seiner Unternehmensstrategie stellt, liegt der Umsatzanteil produktbegleitender Dienstleistungen bei 13,1 Prozent. Diese Zahlen zeigen, daß neben der eher traditionell aus der Produktart begründeten Dienstleistungsorientierung auch bewußte unternehmensstrategische Entscheidungen das Ausmaß mitbestimmen, mit dem man im wachsenden Dienstleistungsmarkt sein Geld verdienen kann.

**Nähe zum  
Kunden kann  
für Dienst-  
leistungen  
genutzt  
werden**

Die Servicestrategie wird vor allem für die Unternehmen als Chance angesehen, die in räumlicher Nähe zu ihren Kunden angesiedelt sind und die weiter entfernte Konkurrenten abwehren wollen. Trifft diese Annahme zu, so müßten mit steigenden Anteilen in der Region getätigter Umsätze die Umsätze aus Dienstleistungen wachsen. Die Umfrageergebnisse bestätigen diesen Zusammenhang. Unternehmen, die nur maximal ein Viertel ihres Umsatzes in der Region erwirtschaften, sind mit 5,7 Prozent Dienstleistungsumsatz relativ schwach in ihrer Dienstleistungsorientierung. Mit steigender Bedeutung der Region als Absatzgebiet nimmt der auf produktbegleitende Dienstleistungen entfallende Umsatzanteil linear zu. In Unternehmen, die mindestens drei Viertel ihres Umsatzes mit Kunden in ihrer Region tätigen, liegt der Umsatzanteil von Dienstleistungen bei 8,5 Prozent.

Daß die Strategie, den Kunden mit produktbegleitenden Dienstleistungen ganze Problemlösungen zu offerieren, auch den in Deutschland gegebenen Standortvorteil qualifizierten Personals bestmöglichst nutzt, geht aus den Umfrageergebnissen ebenfalls deutlich hervor. In Unternehmen ohne an- und ungelernetes Personal werden im Mittel 7,5 Prozent der Umsätze im Dienstleistungsbereich getätigt. Wo im Gegensatz dazu das an- und ungelernete Personal dominiert, sind die Dienstleistungsumsätze mit 2,4 Prozent auf einem sehr viel niedrigeren Niveau. Es zeigt sich also, daß produktbegleitende Dienstleistungen qualifizierte Dienstleistungen sind. Ein Wachstum des Dienstleistungsanteils im produzierenden Gewerbe ist keinesfalls gleichzusetzen mit der Schaffung von "Billigarbeitsplätzen".

**Dienstleistungen stützen sich auf qualifiziertes Personal**

### ProService-Initiative

Wie die Chancen einer Servicestrategie für kleine und mittelgroße Betriebe erschlossen werden können, lotet zur Zeit eine Projektgemeinschaft von sieben Firmen aus. Mit Unterstützung des Bundesforschungsministeriums arbeiten diese Firmen im Programm „Produktion 2000“ u.a. an folgenden Fragen:

- Welche Servicestrategie greift in welcher Situation?
- Wie läßt sich der Markt für produktbegleitende Dienstleistungen bestimmen?
- Wie entgehe ich beim Angebot von produktbegleitenden Dienstleistungen der Kostenfalle?
- Welche technisch-organisatorischen Voraussetzungen verlangt das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen?
- Welche Möglichkeiten für produktbegleitende Dienstleistungen bietet die Qualifikation meines Personals?

Wenn Sie an einem Informationsaustausch mit dieser Initiative oder an Zwischenergebnissen interessiert sind, wenden Sie sich bitte an:

Robert Schneider, Fraunhofer ISI

Tel.: 0721/6809-302

Fax: 0721/6809-131

e-mail: sc@isi.fhg.de

**Praxiserfahrungen mit Servicestrategie**

### Welche produktbegleitenden Dienstleistungen werden angeboten?

Geht man der Frage nach, wo die deutsche Investitionsgüterindustrie zur Zeit die Schwerpunkte in ihrem Angebot produktbegleitender Dienstleistungen setzt, so zeigt sich: Die klassischen produktbegleitenden Dienstleistungen wie Schulung und Wartung werden von zwei Drittel der Unternehmen angeboten. Die Spezialform des Teleservice ist mit 19 Prozent jedoch weit weniger üblich. Etwa 56 Prozent der Unternehmen der Investitionsgüterindustrie bieten ihren Kunden an, Versuche zur Nutzung des angebotenen Produktes durchzuführen bzw. die Kunden in diffizilen Einsatzfällen des verkauften Produktes zu unterstützen. Überraschenderweise bietet ein gleich großer Teil der Firmen (55



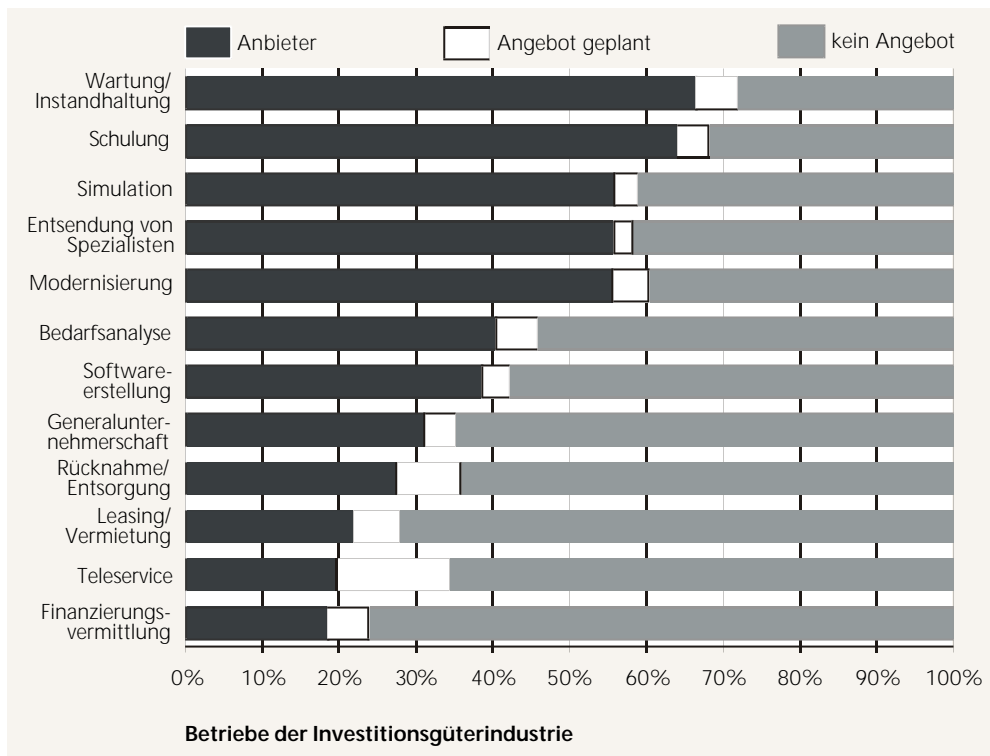
**Traditionelle  
Dienst-  
leistungen  
prägen das  
Angebot**

Prozent) ihren Kunden auch bereits an, die verkauften Maschinen und Anlagen durch Nachrüstung oder den Austausch von Bauteilen zu modernisieren. Ein solches Up-Grading ist nicht nur für den Kunden in vielen Fällen kostengünstiger, es stellt auch unter Gesichtspunkten der Ressourcenschonung häufig eine sinnvolle Alternative dar.

Engineering Leistungen (Bedarfsanalysen, Pflichtenhefterstellung, Übernahme von Generalunternehmerfunktion) offerieren im Gegensatz dazu weit weniger Firmen. Hier sind nur 30 bis 40 Prozent der Investitionsgüterproduzenten nach eigenen Angaben geneigt, ihre Kunden zu unterstützen. Über den Nutzungszeitraum der verkauften Maschinen und Anlagen hinaus sind nur etwas mehr als ein Viertel der Firmen bereit, ihren Kunden mit Dienstleistungen in der Problemlösung zu helfen. Die Entsorgung durch ein Rücknahmeangebot hat sich nach diesen Zahlen als produktbegleitende Dienstleistung noch kaum etablieren können. Finanzdienstleistungen wie Finanzierungsvermittlung oder die Nutzungsüberlassung (Vermietung, Leasing) stehen in der Häufigkeit ihres Angebotes als produktbegleitende Dienstleistung am Ende der Rangfolge. Lediglich etwa ein Fünftel der Firmen offeriert ihren Kunden derartige Leistungen.

**Kleine  
Unternehme  
n haben  
Schwierig-  
keiten bei  
einzelnen  
Dienst-  
leistungen**

Bei einigen dieser Angebote zeigt sich eine sehr deutliche Abhängigkeit von der Betriebsgröße: Kundens Schulung und Softwareerstellung für das Produkt wird von größeren Firmen deutlich häufiger angeboten als von kleineren Betrieben. Dies bestätigt die Vermutung, daß zumindest für einige Arten produktbegleitender Dienstleistungen die Größe des Unternehmens die Angebotsmöglichkeiten entscheidend verbessert. Um hier die strukturellen Nachteile kleinerer Betriebe zu kompensieren, ist es erforderlich über neue Formen der zwischenbetrieblichen Kooperation nachzudenken. Obwohl gerade bei kleineren Firmen die meisten Vorbehalte gegen solche Formen der Zusammenarbeit mit Konkurrenten bestehen, ist hier die Notwendigkeit am größten, über den eigenen Schatten zu springen. Gelingt es kleineren Firmen nicht, die zunehmende Problemlösungserwartung der Kunden durch entsprechende Dienstleistungsangebote zufriedenzustellen, werden sie in der Konkurrenz zu Großunternehmen weiter zurückfallen.



**Abbildung 2**  
Angebot an produktbegleitenden Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie Deutschlands

Betrachtet man die Schwerpunkte der angebotenen Dienstleistungen im Branchenvergleich, so ergibt sich folgendes Bild: Im Stahl- und Leichtmetallbau werden die vergleichsweise hohen Dienstleistungsanteile am Umsatz mit einem relativ engen Leistungskatalog von produktbegleitenden Dienstleistungen erzielt. Die Wartung und Modernisierung der hergestellten Anlagen sind in 70 bzw. 53 Prozent der Unternehmen dieses Wirtschaftszweigs im Angebotssortiment und wurden damit am häufigsten genannt. Obwohl die Übernahme von Generalunternehmerfunktionen (38 Prozent) und das Angebot, die hergestellten Anlagen zu leasen statt zu kaufen (26 Prozent), in diesem Sektor zwar eine geringere Rolle als die Wartung und die Modernisierung spielen, sind diese Dienstleistungen im Branchenvergleich hier dennoch am häufigsten anzutreffen.

**Enges Dienstleistungsspektrum im Stahlbau**

Der Maschinenbau bietet die größte Vielfalt produktbegleitender Dienstleistungen. Wartung (79 Prozent), Schulung der Kunden (75 Prozent), Modernisierung der Maschinen (64 Prozent) und Versuche (61 Prozent) bilden hier einen relativ breiten Kranz von Dienstleistungen, die von den meisten Firmen angeboten werden. Schulungsmaßnahmen und die Modernisierung der Produkte werden damit im Maschinenbau im Vergleich zwischen den Branchen den Kunden am häufigsten offeriert.

**Klassische Dienstleistungen im Maschinenbau**

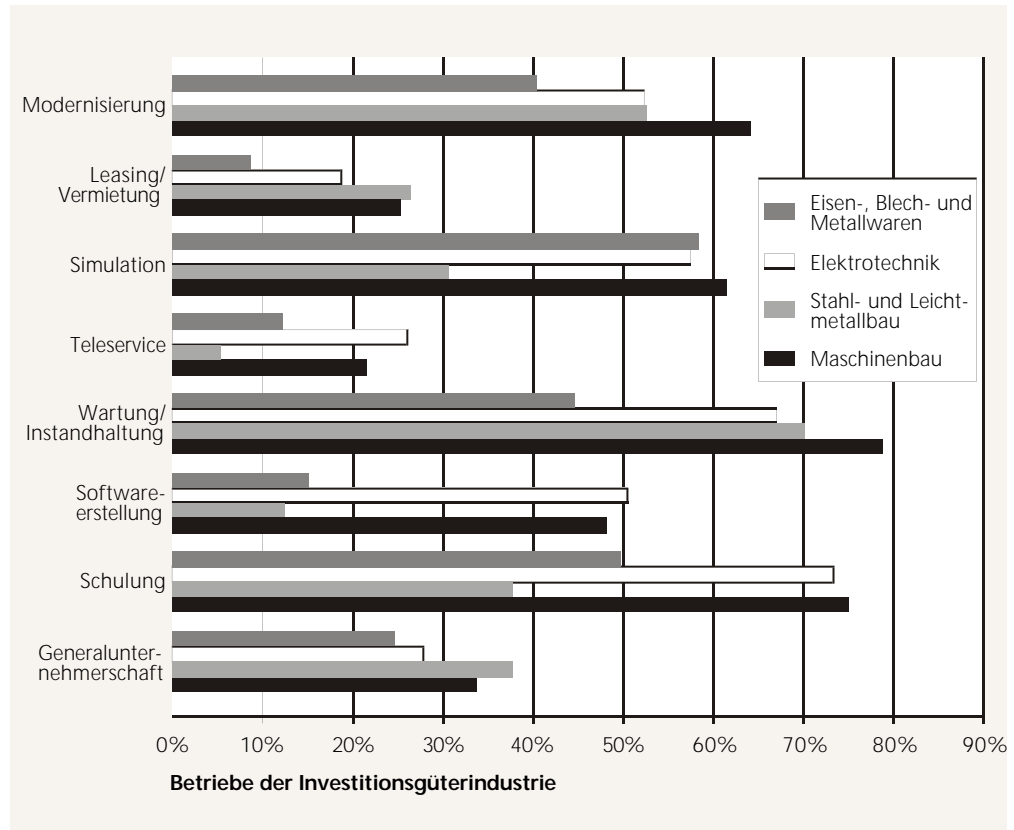
In der elektrotechnischen Industrie ist die Breite und die Art der angebotenen Dienstleistungen ähnlich wie im Maschinenbau. Eine Besonderheit in diesem Wirtschaftszweig ist die vergleichsweise hohe Verbreitung des Angebotes der

**Branchenspezifische Dienstleistungsschwerpunkte in der Elektrotechnik**

Software- bzw. der Programmerstellung für die angebotenen Produkte. Mit 51 Prozent ist der Anteil dieser Dienstleistung im Branchenvergleich am höchsten. Auch beim Teleservice haben die elektrotechnischen Ausrüster "die Nase vorn". Diese noch vergleichsweise wenig angebotene Dienstleistung offerieren immerhin bereits 26 Prozent der Betriebe in der Elektrotechnischen Industrie. Dieser Wert wird in keinem anderen Zweig der Investitionsgüterindustrie erreicht.

**Abbildung 3**

Angebot ausgewählter produktbegleitender Dienstleistungen im Branchenvergleich



**Wenig Dienstleistungen bei den Herstellern von EBM-Waren**

Bei den Herstellern von Eisen-, Blech- und Metallwaren korrespondieren die im Branchenvergleich geringsten Umsatzanteile mit produktbegleitenden Dienstleistungen mit dem Ausmaß, in dem produktbegleitende Dienstleistungen angeboten werden: Versuche sind mit 58 Prozent die noch am häufigsten offerierte Dienstleistung. Die in der Häufigkeit auf den nächsten Plätzen folgenden Leistungen Schulung, Wartung und Modernisierung werden ausnahmslos mit im Branchenvergleich unterdurchschnittlicher Häufigkeit offeriert.

Diese Schwerpunkte im Angebot produktbegleitender Dienstleistungen dürften zum großen Teil Ausdruck des im Branchenvergleich differierenden Dienstleistungsbedarfs der Produkte sein. Die folgende Analyse des Dienstleistungsangebotes nach der gewählten Unternehmensstrategie zeigt im Gegen-

satz dazu, wo Firmen mit einer dezidierten Servicestrategie die Schwerpunkte im Angebot produktbegleitender Dienstleistungen setzen:

- Bedarfsanalyse, Pflichtenhefterstellung und Wirtschaftlichkeitsrechnung als produktbegleitende Dienstleistungen, die das Investitionsobjekt genau auf den Bedarf der Kunden zuschneiden und damit zur Problemlösung beitragen, werden bei serviceorientierten Firmen mit 67 Prozent um 27 Prozentpunkte häufiger angeboten als im Durchschnitt.
- Teleservice als innovative Dienstleistung zur Steigerung der Verfügbarkeit des Investitionsgutes beim Kunden wird von 60 Prozent der serviceorientierten Unternehmen neben dem eigentlichen Produkt dem Kunden offeriert. Diese Gruppe liegt damit 41 Prozentpunkte über der durchschnittlichen Quote der Teleserviceanbieter in der Investitionsgüterindustrie.
- Das Angebot, das Investitionsgut nicht zu kaufen, sondern den Produktnutzen zu leasen, wird von 50 Prozent der serviceorientierten Investitionsgutproduzenten seinen Kunden offeriert. Damit liegt diese Gruppe hier um 29 Prozentpunkten über dem für die Investitionsgüterindustrie insgesamt gültigen Mittelwert.
- Rücknahme und Entsorgung bieten 57 Prozent der serviceorientierten Unternehmen als produktbegleitende Dienstleistung an. Der Durchschnitt der Investitionsgüterindustrie liegt um 30 Prozentpunkte tiefer.

Damit wird deutlich, daß die Unternehmen mit primär serviceorientierter Wettbewerbsstrategie versuchen, ihren Kunden ein Komplettangebot zu machen: Das Investitionsobjekt wird eingebettet in einen Kranz produktbegleitender Dienstleistungen, der von der Konzeption des Sachgutes über seine Nutzung bis hin zur Vorsorge für den Verbleib des Sachgutes nach dem Ende seiner Nutzungszeit reicht.

### **Wie sehen die Dienstleistungsplanungen aus?**

Von den befragten Firmen der Investitionsgüterindustrie gaben 37 Prozent an, künftig ihren Kunden neue produktbegleitende Dienstleistungen anbieten zu wollen. Die Angebotshäufigkeit der verschiedenen Dienstleistungen wird dadurch nur unwesentlich steigen. Abbildung 2 zeigt, daß im Mittel alle Arten produktbegleitender Dienstleistungen von zusätzlich 5 Prozent Firmen neu offeriert werden.

Eine Ausnahme von diesem Trend bildet die Angebotsentwicklung im Bereich Teleservice. Verwirklichen die befragten Firmen ihre Planungen, so werden künftig zusätzlich 15 Prozent der Investitionsgüterproduzenten diese produktbegleitende Dienstleistung in ihr Angebotssortiment aufgenommen haben.

**Innovative Dienstleistungen insbesondere bei Firmen mit Servicestrategie**

**Nur begrenzte Ausbauplanungen für das Dienstleistungsangebot**

Betrachtet man die Teleserviceplanungen der Firmen differenzierter, so zeigt sich, daß insbesondere die großen Maschinenbauunternehmen, die diese Dienstleistung bislang nicht anbieten, hier künftig aktiv werden wollen.

Neben Teleservice läßt sich in den Planungen der Firmen zur Erweiterung ihres Dienstleistungsangebotes lediglich eine weitere leicht aus dem Durchschnitt herausragende Neuheit im Angebotssortiment erkennen: 15 Prozent der größeren Firmen insbesondere aus der elektrotechnischen Industrie gaben an, künftig Rücknahme und Entsorgung ihrer Produkte als neue Dienstleistung offerieren zu wollen.

### Fazit

**Produktbegleitende Dienstleistungen noch eher Belastung als Chance**

Dienstleistungen scheinen in der deutschen Investitionsgüterindustrie bislang kaum zu einer strategischen Größe geworden zu sein. Nur eine kleine Minderheit von Firmen versucht aktiv über produktbegleitende Serviceleistungen einen Konkurrenzvorsprung zu erreichen. Für die Mehrheit der Unternehmen sind Dienstleistungen mit einem Anteil von 5 Prozent an der Geschäftstätigkeit jedoch ein Feld, das aus der Komplexität des angebotenen Sachgutes den Kunden angeboten werden muß.

Wie die Untersuchung zeigt, ist dieser Stellenwert nicht zwangsläufig so gering. Um der Kostenkonkurrenz bei der Herstellung von Investitionsgütern offensiv zu begegnen, gibt es neben Produkt- und Prozeßinnovationen einen dritten Weg: Die Verbindung von Produkt und Dienstleistung zu Problemlösungen, die man aufgrund der räumlichen Nähe zu seinen Kunden in einer Art erbringen kann, die den Billiganbietern von Sachgütern aus dem Ausland verwehrt ist. Der höhere Umsatzanteil mit Dienstleistungen bei Firmen, die ihren Kundenkreis in ihrer Region haben, ist ein Indikator dafür, daß Problemlösungen im Gegensatz zu Sachgütern in weit geringerem Maße importierbar zu sein scheinen. Im Gegensatz zu vielen anderen Dienstleistungen sind produktbegleitende Dienstleistungen darüber hinaus auf qualifiziertes Personal angewiesen. Wer auf produktbegleitende Dienstleistungen setzt, nutzt damit die in Deutschland gegebenen Standortvorteile.

**Produktbegleitende Dienstleistungen bergen ungenutzte Wachstumspotentiale**

Die klassischen Serviceleistungen der Produzenten von Investitionsgütern wie Wartung der Anlagen und Schulung des Personals der Kunden schöpfen das gegebene Potential bei weitem noch nicht aus. Im Vorfeld des Produktkaufs, während der Nutzungszeit des Investitionsobjektes und nach Ablauf der Lebensdauer können noch von vielen Herstellern den Kunden Leistungen neu angeboten werden, die das Investitionsgut erst zur Lösung des Kundenproblems machen. Die Planzahlen der Investitionsgüterindustrie in Deutschland

zum Ausbau des Angebots an Serviceleistungen zeigen, daß diese Potentiale von vielen noch nicht erkannt werden.