Fraunhofer ISI

MODERNISIERUNG DER PRODUKTION

Mitteilungen aus der ISI-Erhebung | Dezember 2013 | Ausgabe 65

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung

Dienstleistungen strategisch anbieten

Viele Wege führen zum Erfolg

Christian Lerch, Matthias Gotsch,
Angela Jäger, Nadezda Weidner

Dienstleistungen haben in der Industrie weite Verbreitung gefunden. Während einige Industriebetriebe beachtliche Umsatzanteile mit produktbegleitenden Dienstleistungen erzielen, existiert ebenfalls ein relevanter Anteil an Unternehmen, deren Dienstleistungsangebote keine oder nur geringe Umsätze generieren. Hierbei stellt sich die Frage, worin die Ursachen für diese Unterschiede liegen? Welche Erfolgsfaktoren existieren und wie können Industriebetriebe ihre Umsätze mit Dienstleistungsangeboten steigern?

Wie sich zeigt, bestehen hinsichtlich der Ausrichtung des Dienstleistungsangebots keine einheitlichen Erfolgsstrategien, die per se zu höheren Umsätzen führen. Vielmehr verfolgen Betriebe mit höheren Dienstleistungsumsätzen eine individuell abgestimmte Dienstleistungsstrategie. Hierbei spielen der Abrechnungsmodus und das Angebotsportfolio eine besondere Rolle. Diese lassen sich im Wettbewerb so gestalten, dass sie zum Erfolgsfaktor von Dienstleistungsstrategien avancieren können. Dies signalisiert dem Kunden nicht nur eine hohe Dienstleistungsorientierung, sondern schlägt sich auch in den erzielten Umsätzen nieder.

Einleitung

Produktbegleitende Dienstleistungen in der Industrie – langfristig Treiber für Wachstum, Beschäftigung und Profit

Das Angebot von produktbegleitenden Dienstleistungen weist eine hohe Verbreitung unter deutschen Industriebetrieben auf. Sie dienen als langfristiger Treiber von Wachstum, Beschäftigung und Profit. Für anbietende Unternehmen sind sie oftmals ein Differenzierungsfaktor im Wettbewerb und zielen auf Umsatzsteigerungen und Kundenbindung ab. Daher ist es nicht verwunderlich, dass mittlerweile die Mehrheit der deutschen Industriefirmen Dienstleistungen zu ihrem eigentlichen Kernprodukt anbietet. Diese Angebote reichen von Wartungen und Reparaturen über Engineering-Leistungen bis hin zu Betreibermodellen.

Umsatzlücke bei Dienstleistungen in der Industrie

Allerdings führt das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen bei einem relevanten Anteil von Unternehmen nicht zu den gewünschten Umsätzen. Zwar bieten 85 Prozent der deutschen Industriebetriebe Dienstleistungen an, allerdings können 20 Prozent der dienstleistungsanbietenden Unternehmen ihren Umsatzanteil mit Dienstleistungen nicht beziffern. Weitere 17 Prozent dieser Betriebe erzielen zudem, trotz eines Angebots, weder direkte noch indirekte Umsätze durch Dienstleistungen. Diese Umsatzlücke lässt darauf schließen, dass trotz der hohen Verbreitung von Dienstleistungsangeboten unter Industrieunternehmen Schwierigkeiten bei deren wirtschaftlichen Verwertung existieren.

Passfähige Dienstleistungsstrategien als Schlüssel zum Dienstleistungserfolg?

Für Industriebetriebe stellt sich somit die Frage, welche Möglichkeiten existieren, Dienstleistungsstrategien so zu gestalten, dass Dienstleistungsangebote einen angemessenen Beitrag zum Gesamtumsatz des Unternehmens liefern. Zu einer erfolgsversprechenden Dienstleistungsstrategie gehört neben der wettbewerbsstrategischen Ausrichtung auch die Abrechnungsform von Dienstleistungen unter Berücksichtigung des Angebotsportfolios. Welche Bedeutung diese jedoch für den Dienstleistungsumsatz von Industriebetrieben hat, ist bislang nicht geklärt.

Im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags stehen daher Dienstleistungsstrategien und die mit produktbegleitenden Dienstleistungen erzielten Umsätze im Verarbeitenden Gewerbe. Auf Basis von Analysen der Daten der Erhebung *Modernisierung der Produktion* 2012 des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung ISI (vgl. Kasten auf Seite 12) wird im Einzelnen auf folgende Fragen eingegangen:

Leitfragen

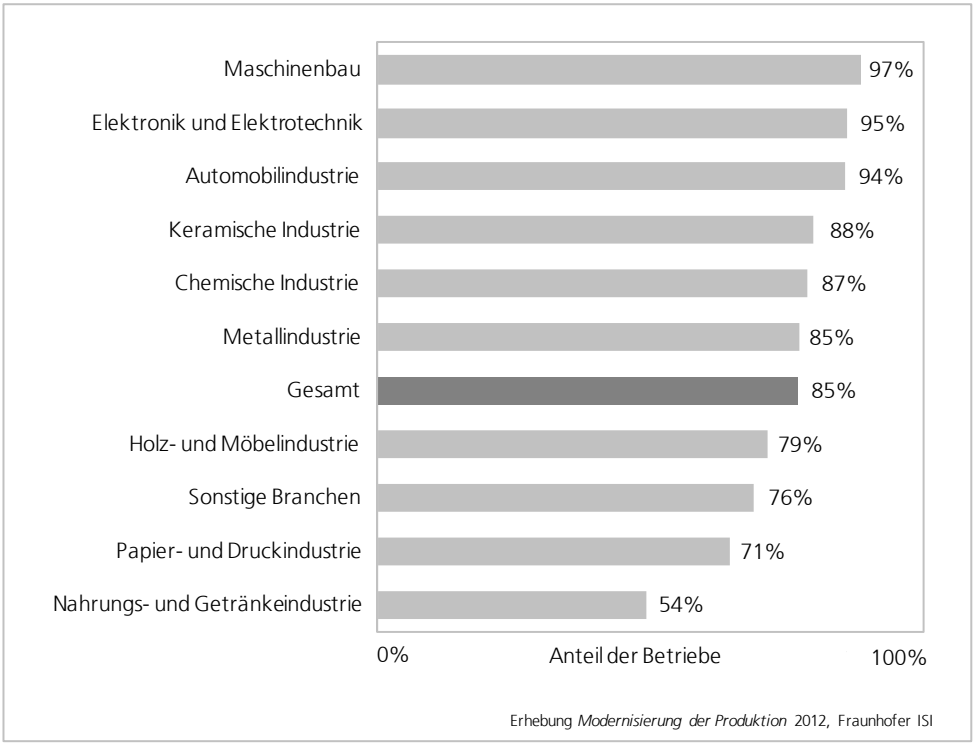
- Wie verbreitet sind Dienstleistungen und welche Umsätze können deutsche Industriebetriebe mit Dienstleistungsangeboten erzielen?
- Welche strategischen Potentiale bieten Dienstleistungen für Industrieunternehmen?
- Was sind Erfolgsfaktoren und wie sind diese bei der Entwicklung einer passfähigen Dienstleistungsstrategie zu berücksichtigen?

Wie verbreitet sind Dienstleistungen in deutschen Industriebetrieben?

85 Prozent der deutschen Industriebtriebe bieten produktbegleitende Dienstleistungen an

Aktuell bieten 85 Prozent der deutschen Industrieunternehmen eine oder mehrere Dienstleistungen an. Bei einer Branchenbetrachtung zeigt sich, dass eine große Anzahl von Anbietern produktbegleitender Dienstleistungen insbesondere in den Branchen Maschinenbau, Elektronik und Elektrotechnik sowie in der Automobilindustrie zu finden ist. Überdurchschnittliche Werte erzielen zudem die Keramische Industrie, die Chemische Industrie und die Metallindustrie. Unter dem Durchschnittswert liegt der mittlere Wert für die Holz- und Möbelindustrie, die Papier- und Druckindustrie und die Nahrungs- und Getränkeindustrie (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Anbieterquote von Dienstleistungen nach Branchen



Große Betriebe bieten häufiger Dienstleistungen an

Die weitere Betrachtung der durchschnittlichen Anbieterquote in Abhängigkeit der Betriebsgröße zeigt zudem, dass kleine Unternehmen eine geringere Anbieterquote aufweisen als mittlere oder große Unternehmen. Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten bieten demnach im Schnitt deutlich seltener produktbegleitende Dienstleistungen an als Betriebe mit einer größeren Anzahl an Beschäftigten.

Dienstleistungen häufiger für komplexe Produkte angeboten

Bei einer Berücksichtigung der Komplexität der hergestellten Produkte wird darüber hinaus deutlich, dass Hersteller komplexer Produkte im Schnitt häufiger produktbegleitende Dienstleistungen anbieten als Hersteller mittelkomplexer oder einfacher Erzeugnisse. Für komplexe Produkte scheinen sich Dienstleistungen leichter anbieten bzw. eher auf dem Markt platziert werden zu können.

Erzielen alle Betriebe Umsätze mit ihren Dienstleistungsangeboten?

Fast jeder fünfte Industriebtrieb erwirtschaftet keine Umsätze aus angebotenen Dienstleistungen

Bei einer Untersuchung hinsichtlich der erzielten Umsätze aus Dienstleistungsangeboten werden große Unterschiede zwischen den Industriebetrieben sichtbar. 17 Prozent aller dienstleistungsanbietenden Betriebe können keine Umsätze mit ihren Dienstleistungsangeboten erzielen. Somit ist fast jeder fünfte dienstleistungsanbietende Betrieb im Verarbeitenden Gewerbe Deutschlands nicht in der Lage, mit seinen angebotenen Dienstleistungen Umsätze zu erzielen. Weitere 20 Prozent der Industriebetriebe können zudem die durch Dienstleistungen erzielten Umsätze nicht konkret beziffern.

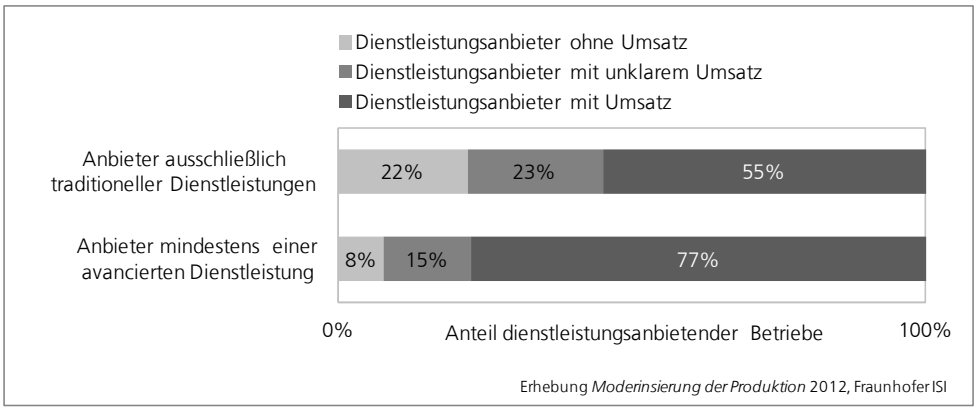
Umsatzlücke zieht sich durch alle Unternehmensgruppen

Eine tiefergehende Analyse jener Industriebetriebe, welche keine Umsätze mit ihren Dienstleistungen erzielen, zeigt, dass die Umsatzlücke über alle Unternehmensgruppen hinweg zu finden ist. Besonders hervorzuheben ist dabei, dass keinerlei Unterschiede hinsichtlich der Betriebsgröße festzustellen sind. Ein gleich großer Anteil unter den großen Betrieben wie unter den kleinen oder mittleren Industriebetrieben erzielt keine Umsätze mit dem Dienstleistungsangebot. Bei einer Betrachtung entlang der Komplexität des hergestellten Produkts wird deutlich, dass Hersteller einfacher und mittelkomplexer Produkte häufiger von dieser Umsatzlücke betroffen sind als Hersteller komplexer Produkte. Produzenten von komplexen Erzeugnissen sind demnach eher in der Lage, Umsätze aus ihren Dienstleistungsangeboten zu erzielen.

Anbieter ausschließlich traditioneller Dienstleistungen von „Umsatzlücke" betroffen

Von besonderer Relevanz für den durchschnittlichen Anteil an Betrieben, welche keine Umsätze mit ihren Dienstleistungen erzielen können, ist die Struktur des Dienstleistungsangebots. Zur Untersuchung der Angebotsstruktur kann zwischen traditionellen, produktnahen Dienstleistungen, wie beispielsweise *Planung*, *Beratung*, *Projektierung*, *Technische Dokumentation*, *Montage*, *Inbetriebnahme*, *Schulung*, *Wartung* und *Reparatur,* sowie avancierten und gleichzeitig auch weniger verbreiteten Dienstleistungen, wie *Softwareerstellung*, *Leasing*, *Vermietung*, *Finanzierung* oder *Betreibermodellen,* unterschieden werden.

Abbildung 2: Umsatzlücke nach Anbietern traditioneller und avancierter Dienstleistungen



Erhebung *Moderinsierung der Produktion* 2012, Fraunhofer ISI

Aus Abbildung 2 wird ersichtlich, dass ein überdurchschnittlich hoher Anteil an Anbietern ausschließlich traditioneller Dienstleistungen (22 Prozent) keine Umsätze mit Dienstleistungen erzielt. Demgegenüber fällt dieser Anteil mit 8 Prozent deutlich geringer bei den Betrieben aus, welche mindestens eine avancierte Dienstleistung anbieten. Dabei können diese Anbieter avancierter Dienstleistungen zudem auch im Schnitt häufiger ihre Dienstleistungsumsätze konkret beziffern.

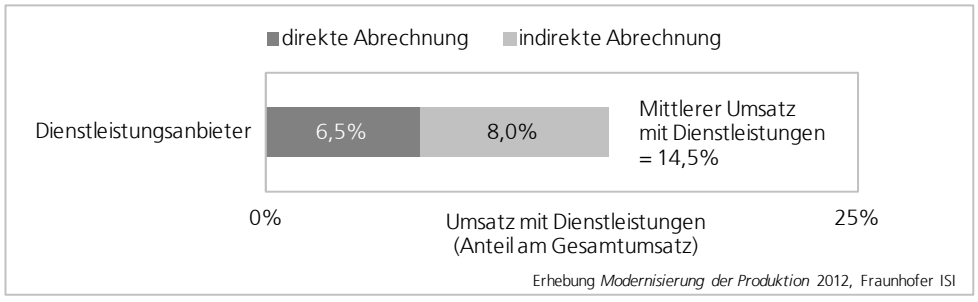
Fazit zur Umsatzlücke

Somit lässt sich feststellen, dass Hersteller einfacher und mittelkomplexer Erzeugnisse sowie Anbieter ausschließlich traditioneller Dienstleistungen deutlich stärker von der Umsatzlücke betroffen sind als andere Industriebetriebe. Die Betriebsgröße scheint hingegen in diesem Zusammenhang keine Rolle zu spielen.

Wie viel Umsatz erzielen Industriebetriebe im Durchschnitt mit Dienstleistungen?

Relevante Umsätze mit Dienstleistungen

Dienstleistungen sind dennoch bei vielen Industriebetrieben relevante Umsatztreiber: Mindestens 63 Prozent aller dienstleistungsanbietenden Betriebe sind in der Lage, nennenswerte Umsätze mit ihren produktbegleitenden Dienstleistungen zu erzielen; bezogen auf alle Industriebetriebe sind dies die Hälfte aller Industriebetriebe. Dabei erzielen sie im Durchschnitt 14,5 Prozent ihres Gesamtumsatzes mit Dienstleistungen, wenn sowohl Umsätze aus direkt abgerechneten als auch aus indirekt über den Produktpreis verrechneten Dienstleistungen berücksichtigt werden.



Erhebung *Modernisierung der Produktion* 2012, Fraunhofer ISI

Abbildung 3: Mittlere direkte und indirekte Umsatzanteile von Industriebetrieben

Direkte und indirekte Abrechnung – worin liegen die Unterschiede?

Hervorzuheben ist an dieser Stelle die Unterscheidung von direkten und indirekten Dienstleistungsumsätzen: Direkte Umsätze berücksichtigen alle Dienstleistungsumsätze, die unmittelbar einer Dienstleistung zuzurechnen sind und über einen Dienstleistungspreis dem Kunden gesondert in Rechnung gestellt werden. Indirekte Dienstleistungsumsätze hingegen erfassen, dass Dienstleistungen auch mittelbar, über den Produktpreis verrechnet, den Kunden angeboten werden. Abbildung 3 zeigt den Umfang erzielter Umsätze für beide Abrechnungsformen. Die oben genannten Betriebe, welche Umsätze mit Dienstleistungen generieren, erzielen im Durchschnitt 6,5 Prozent ihres gesamten Umsatzes mit direkt den Kunden in Rechnung gestellten Dienstleistungen. Weitere 8 Prozent ihres gesamten Umsatzes erreichen sie mit Dienstleistungen, welche im Produktpreis einkalkuliert sind.

Kleinere Betriebe und Hersteller komplexer Produkte erzielen höhere Umsatzanteile

Bei einer detaillierteren Betrachtung zeigt sich, dass kleine Betriebe mit wenigen Beschäftigten im Durchschnitt höhere Umsätze mit ihren angebotenen Dienstleistungen erzielen als größere Firmen. Kleine Industriebetriebe scheinen im Vergleich zu mittleren und großen Unternehmen eher in der Lage zu sein, Dienstleistungsangebote wirtschaftlich erfolgreich zu verwerten. Auch bei der Berücksichtigung der Produktkomplexität werden Unterschiede deutlich. So realisieren Hersteller komplexer Produkte im Mittel einen höheren Anteil ihres Umsatzes mit Dienstleistungen als Hersteller mittelkomplexer bzw. einfacher Erzeugnisse. Dies legt nahe, dass produktbegleitende Dienstleistungen leichter in Kombination mit komplexen Produkten wirtschaftlich erfolgreich angeboten werden können.

Fazit zur Umsatzrelevanz produktbegleitender Dienstleistungen

Als Fazit zur Relevanz von produktbegleitenden Dienstleistungen für die Angebotspalette von Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes lässt sich festhalten, dass von einem großen Anteil der Betriebe beachtliche Umsatzanteile mit produktbegleitenden Dienstleistungen generiert werden. Aufgrund der jedoch großen Divergenz beim Erzielen von Umsätzen mit Dienstleistungen innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes wird im Weiteren erörtert, welche Erfolgsfaktoren existieren, damit angebotene Dienstleistungen einen angemessenen Beitrag zum Unternehmensumsatz in Industrieunternehmen liefern können.

Wettbewerbsstrategische Verankerung von Dienstleistungen in Industriebetrieben

Dienstleistungsstrategen in der Industrie – eine bislang wenig berücksichtigte Gruppe

Während sich die Mehrzahl der Industrieunternehmen über eine hohe Produktqualität, innovative Produkte oder auch ein kostengünstiges Produkt abgrenzt, existiert auch eine Reihe an Betrieben, die versuchen, sich durch ihr Dienstleistungsangebot gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren. So geben etwa 8 Prozent der Unternehmen an, sich durch Dienstleistungen abzugrenzen und beziffern dies als höchste bzw. zweithöchste Priorität im Rahmen ihrer betrieblichen Wettbewerbsstrategie. Im Folgenden wird gezeigt, wie sich diese Gruppe der sogenannten „Dienstleistungsstrategen" charakterisieren lässt und wie erfolgswirksam ihre strategische Ausrichtung im Hinblick auf den erzielten Dienstleistungsumsatz ist.

Dienstleistungsstrategen mit höherer Diskrepanz zwischen direkten und indirekten Umsätzen

Bei einem Vergleich der Dienstleistungsumsätze zwischen Dienstleistungsstrategen und anderen Industriebetrieben wird deutlich, dass Dienstleistungsstrategen keine höheren Gesamtumsätze mit Dienstleistungen erzielen. Jedoch weisen sie eine höhere Diskrepanz zwischen direkten und indirekten Umsatzanteilen als andere Industriebetriebe auf (vgl. Abbildung 4). Während der Anteil der direkten Umsätze bei Dienstleistungsstrategen etwa nur ein Drittel des gesamten Umsatzes mit Dienstleistungen ausmacht (5 von 15 Prozent), ist der Anteil an direkten Dienstleistungsumsätzen bei anderen Firmen dem Anteil an indirekten Dienstleistungsumsätzen fast gleich (6 vs. 8 Prozent).

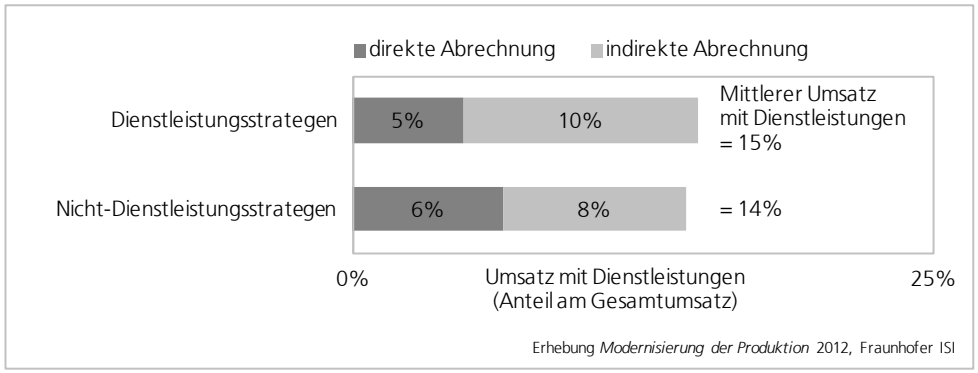


Abbildung 4: Umsatzanteil von Dienstleistungen nach strategischer Wertigkeit von Dienstleistungen

Dienstleistungsstrategen über alle Unternehmenstypen verteilt

Wird der Frage nachgegangen, welche Betriebe zu den Dienstleistungsstrategen zu zählen sind, zeigt sich ein sehr differenziertes Bild: So weisen Dienstleistungsstrategen bspw. einen erhöhten Anteil an Herstellern mit mittlerer Produktkomplexität auf. Ebenfalls sind sie häufiger unter Betrieben zu finden, die ihre Produkte nach einem Standardprogramm entwickeln und nicht nach Kundenspezifikation oder einem Grundprogramm mit Varianten. Zudem finden sie sich eher unter Betrieben mit Einzelfertigung im Gegensatz zur Mittel- oder Großserienfertigung wieder. Hinsichtlich der Betriebsgröße lässt sich festhalten, dass Dienstleistungsstrategen eher unter kleinen und mittleren Industriebetrieben zu finden sind.

Dienstleistungsstrategen eher in Branchen mit geringen Anbieterquoten aktiv

Das Bild der Dienstleistungsstrategen wird konkreter bei einer Branchenbetrachtung: Während Branchen mit hohen Anbieterquoten, wie bspw. Maschinenbau oder Elektronik und Elektrotechnik, kaum Dienstleistungsstrategen aufweisen, sind diese eher in Branchen mit geringeren Anbieterquoten zu finden. So grenzen sich 27 Prozent der Hersteller von Papier- und Druckerzeugnissen durch Dienstleistungen von Wettbewerbern ab. Dahinter folgen Hersteller von Nahrungsmitteln und Getränken mit einem Anteil von 17 Prozent an Dienstleistungsstrategen. Demgegenüber weisen Branchen mit hohen Anbieterquoten Anteile von 3 bis 7 Prozent an Dienstleistungsstrategen auf.

Differenzierung durch Dienstleistungen: Nischenstrategie statt Umsatztreiber?

Es lässt sich festhalten, dass Dienstleistungsstrategen durchaus eine eigenständige Rolle im Rahmen der Dienstleistungsorientierung der Industrie einnehmen. Sie sind vor allem in Branchen mit geringem Anteil an Dienstleistungsanbietern zu finden. Dabei erzielt diese Gruppe der Dienstleistungsstrategen allerdings insgesamt keinen höheren Umsatz mit Dienstleistungen. Jedoch wurde deutlich, dass sie Dienstleistungen relativ häufiger indirekt abrechnen als diese direkt den Kunden in Rechnung zu stellen. Aus diesen Befunden lässt sich schließen, dass sich Dienstleistungsstrategen eher in Märkten mit einer geringen Anzahl an konkurrierenden Dienstleistungsanbietern befinden und die eigenen Dienstleistungsangebote eher als im Produktpreis beinhaltete Leistungen in einem Gesamtpaket für den Kunden betrachten. Die Stra-

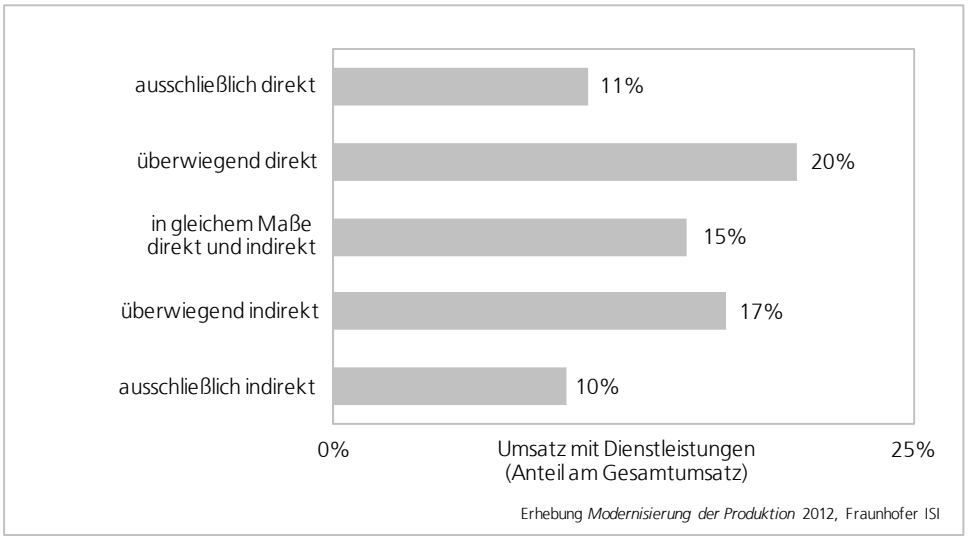
tegie, sich durch Dienstleitungen abzugrenzen, scheint von diesen Industriebetrieben eher als Nischenstrategie zur Kundenbindung und Differenzierung gegenüber Wettbewerbern angesehen zu werden statt als eigenständiger Umsatztreiber.

Rolle der Abrechnungsform für Dienstleistungsumsätze

Hohe Vielfalt bei der Abrechnung von Dienstleistungen

Der Abrechnungsmodus von Dienstleistungen spielt eine weitreichende Rolle hinsichtlich der Dienstleistungsumsätze. Neben den beiden Extremen einer ausschließlich indirekten beziehungsweise einer ausschließlich direkten Abrechnung der Dienstleistungen können in der Praxis auch verschiedene Mischformen verwendet werden. Denkbar wäre in diesem Fall, dass beide Abrechnungsformen in gleichem Maße Verwendung finden oder auch, dass eine der beiden Arten überwiegt. So rechnen beispielsweise 36 Prozent der Betriebe ihre produktbegleitenden Dienstleistungen ausschließlich oder überwiegend indirekt ab, während 54 Prozent sie ausschließlich oder überwiegend direkt ihren Kunden in Rechnung stellen. Die restlichen 10 Prozent der Unternehmen verwenden beide Abrechnungsformen in gleichem Maße.

Abbildung 5: Umsatzanteile von Dienstleistungen nach Form der Rechnungslegung



Erhebung *Modernisierung der Produktion* 2012, Fraunhofer ISI

Unternehmen mit kombinierten Abrechnungsformen …

Von besonderem Interesse ist es nun, inwieweit die bevorzugte Abrechnungsform mit dem generierten Dienstleistungsumsatzanteil zusammenhängt. Wie Abbildung 5 zeigt, lässt sich durchaus ein beachtenswerter Trend zwischen den Abrechnungsformen erkennen: Erzielen Unternehmen mit einer ausschließlich direkten Abrechnung durchschnittlich 11 Prozent Dienstleistungsumsatzanteil, so generieren Unternehmen, welche die gegenteilige Strategie gewählt haben und ihre Dienstleistungen ausschließlich indirekt abrechnen, ebenfalls geringe 10 Prozent. Wird jedoch eine Mischform gewählt, in der Dienstleistungen kontext- und situationsspezifisch teilweise indirekt und teilweise direkt abgerechnet werden, so erhöhen sich die damit generierten Umsatzanteile erheblich und erreichen bis zu 20 Prozent Dienstleistungsum-

… weisen höhere Umsatzanteile auf

satzanteil. Dieses Bild legt die Schlussfolgerung nahe, dass eine, wie auch immer geartete, Kombination von direkter und indirekter Abrechnung Vorteile gegenüber einer ausschließlich direkt oder ausschließlich indirekt erfolgenden Verrechnung biete.

… bieten zu höherem Anteil Dienstleistungsinnovationen an

Ein vergleichbarer Trend zeigt sich auch bei einer Betrachtung des Anteils der Dienstleistungsinnovatoren, also der Unternehmen, die in den vergangenen drei Jahren ihren Kunden neue Dienstleistungen angeboten haben. Während in der Gruppe der ausschließlich indirekt abrechnenden Unternehmen lediglich 17 Prozent der Betriebe innovative Dienstleistungen eingeführt haben, liegt dieser Wert bei den Kombinationsformen der direkten und indirekten Abrechnung wesentlich höher. Hier reicht die Innovatorenquote bis zu 29 Prozent bei Unternehmen, die ihre produktbegleitenden Dienstleistungen in gleichem Maße direkt und indirekt verrechnen.

Rolle der Angebotsstruktur für die Abrechnung

Struktur des Dienstleistungsangebots als Schlüssel zur Abrechnung?

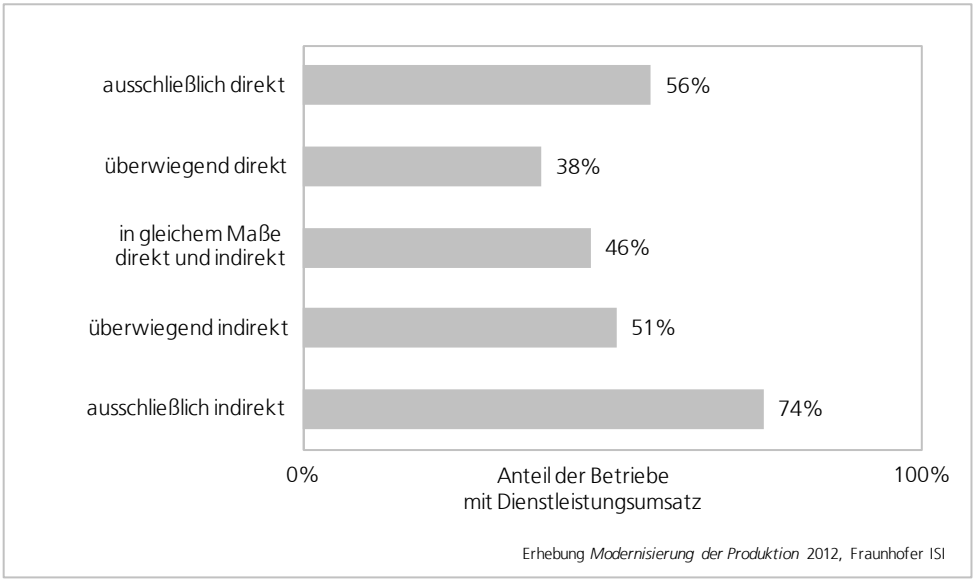
Angesichts des Ergebnisses, dass Mischformen bzw. eine individuelle dienstleistungsbezogene Abrechnung mit höheren Umsatzanteilen mit Dienstleistungen einhergehen, stellt sich die Frage, welche Dienstleistungsangebote besser direkt bzw. indirekt abzurechnen sind. Hierzu bietet sich an, wieder die Struktur der Dienstleistungsangebote von Industrieunternehmen zu berücksichtigen.

Erneut wird zwischen traditionellen, produktnahen Dienstleistungen sowie avancierten und gleichzeitig auch weniger verbreiteten Dienstleistungen unterschieden. Relevant ist wieder der Vergleich zwischen Betrieben, die ausschließlich traditionelle Dienstleistungen anbieten, und Industriebetrieben, die mindestens eine der oben genannten avancierten Dienstleistungen im Portfolio anbieten.

Traditionelle Dienstleistungen häufiger über eine Abrechnungsform angeboten

Abbildung 6 (nächste Seite) stellt für die fünf Gruppen der verschiedenen Verhältnisse zwischen direkter und indirekter Abrechnung von Dienstleistungen dar, wie hoch der Anteil an Unternehmen ist, welche ein ausschließlich traditionelles Dienstleistungsangebot aufweisen. Wie die Grafik zeigt, finden sich unter den Unternehmen, die ausschließlich indirekt abrechnen, 74 Prozent an Industriebetrieben, die ausschließlich traditionelle Dienstleistungen anbieten und damit keine avancierten Dienstleistungen in ihrem Portfolio haben. Unternehmen, die ausschließlich direkt abrechnen, weisen einen Anteil von 56 Prozent an Firmen auf, die ausschließlich traditionelle Dienstleistungen anbieten. Den Einsatz nur einer Form der Abrechnung leisten sich demnach vor allem Unternehmen, deren Dienstleistungsportfolio ausschließlich aus traditionellen Dienstleistungen besteht.

Abbildung 6: Anteil an Anbietern ausschließlich traditioneller Dienstleistungen nach Abrechnungsform



Anbieter avancierter Dienstleistungen setzen verstärkt auf Mischformen

Im Gegensatz dazu finden sich bei den verschiedenen Mischformen von direkter und indirekter Abrechnung verstärkt Unternehmen, die neben den traditionellen produktbegleitenden Dienstleistungen auch avancierte Dienstleistungen in ihrem Portfolio haben. So fällt beispielsweise der Anteil an Anbietern ausschließlich traditioneller Dienstleistungen bei den überwiegend direkt abrechnenden (38 Prozent) und bei den in gleichem Maße direkt und indirekt abrechnenden Betrieben (46 Prozent) gering aus. In beiden Gruppen bilden die Anbieter avancierter Dienstleistungen die Mehrheit. Die überwiegend indirekte Abrechnung wird jeweils zur Hälfte von Anbietern avancierter Dienstleistungen und Anbietern ausschließlich traditioneller Dienstleistungen eingesetzt.

Fazit

Dienstleistungsangebote haben einen hohen Verbreitungsgrad und tragen zu beachtlichen Umsatzanteilen in Industrieunternehmen bei. Allerdings macht die identifizierte Umsatzlücke auch deutlich, dass ein relevanter Anteil an Industrieunternehmen keine Umsätze mit seinen angebotenen Dienstleistungen erzielt. Die vorliegende Mitteilung untersucht daher, welche Erfolgsfaktoren existieren und wie diese bei der Entwicklung passfähiger Dienstleistungsstrategien zu berücksichtigen sind.

Differenzierung durch Dienstleistung als Nischenstrategie

Es zeigt sich, dass Betriebe mit einer prioritären wettbewerbsstrategischen Verankerung von produktbegleitenden Dienstleistungen im Schnitt keinen höheren durchschnittlichen Dienstleistungsumsatz zu verzeichnen haben. Vielmehr sind Dienstleistungsstrategen in einem Marktumfeld zu finden, in welchem sie sich gezielt mit Dienstleistungsangeboten, die im Produktpreis enthalten sind, gegenüber Wettbewerbern ohne Dienstleistungsangebote abgrenzen können. Diese Befunde verdeutli-

chen, dass Dienstleistungsstrategen eine Nischenstrategie verfolgen, welche nicht unbedingt damit einhergeht, Dienstleistungen als eigenständiges Produkt zu verkaufen bzw. diese als direkten Umsatztreiber zu sehen. Vielmehr bietet diese Strategie die Möglichkeit, umfassende Produkt-Dienstleistungspakete auf einem Markt anzubieten, auf dem Hersteller seltener Dienstleistungen anbieten.

Indirekte Abrechnung: Mehr als eine zu vernachlässigende Umsatzquelle

Bei der Analyse der wettbewerbsstrategischen Verankerung wird auch deutlich, dass die Abrechnungsform eine gewichtige Rolle in Bezug auf den Dienstleistungsumsatz einnimmt. Während die direkte Abrechnung häufig als Grad der Professionalisierung des Dienstleistungsgeschäfts und auch als Dienstleistungserfolg verstanden wird, eilt der indirekten Abrechnung der Ruf einer Unterentwicklung voraus. Dieses klassische Verständnis zur Rolle des direkten und indirekten Umsatzanteils mit Dienstleistungen greift allerdings zu kurz. Vielmehr spiegelt der Abrechnungsmodus einerseits ein bestimmtes Dienstleistungsverständnis wider, andererseits dient er als Gestaltungsfeld im Rahmen der Dienstleitungsstrategie.

Erfolgsfaktor Abrechnung: Die Mischung macht´s

Den Ergebnissen dieser Mitteilungen zufolge ist eine jeweils auf die einzelne Dienstleistung zugeschnittene Abrechnungsform erfolgsversprechender als einheitliche Abrechnungsformen über das gesamte Angebot hinweg. Betriebe, die sowohl indirekte wie direkte Formen zur Abrechnung der Dienstleistungen nutzen, erzielen im Durchschnitt höhere Umsätze. Einfache Dienstleistungen, die vom Kunden als reine Nebenleistung zum eigentlichen Kernprodukt wahrgenommen werden, sind besser im Produktpreis zu verrechnen. Avancierte Dienstleistungen sind hingegen besser direkt abzurechnen, um u. a. zusätzliche Ressourcen und Know-how jenseits des Kerngeschäfts aufbauen zu können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine jeweils dienstleistungsbezogene Abrechnung dem Kunden eine hohe Dienstleistungsorientierung signalisiert, welche sowohl das Gesamtpaket beim Kauf als auch eigenständige, nutzensteigernde Leistungen einschließt. Solch eine Dienstleistungsstrategie führt einerseits dazu, dass Kunden nicht ständig zur Kasse gebeten werden und somit der Produzent auch als Dienstleister wahrgenommen wird. Andererseits lassen sich für avancierte Dienstleistungen jenseits des Standardangebots trotzdem eigenständige Ressourcen und Know-how aufbauen. Eine klare, wettbewerbsstrategische Positionierung des Dienstleistungsgeschäfts kann so weitreichende Möglichkeiten für die Steigerung von direkten und/oder indirekten Dienstleistungsumsätzen zur Verfügung stellen.

Die ISI-Erhebung
Modernisierung der Produktion 2012

Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI führt seit 1993 regelmäßig Erhebungen zur *Modernisierung der Produktion* durch. Die Erhebung deckt alle Branchen des Verarbeitenden Gewerbes ab. Untersuchungsgegenstand sind die Produktionsstrategien, der Einsatz innovativer Organisations- und Technikkonzepte in der Produktion, Fragen des Personaleinsatzes sowie Fragen zur Wahl des Produktionsstandortes. Daneben werden Leistungsindikatoren wie Produktivität, Flexibilität und Qualität erhoben. Mit diesen Informationen erlaubt die Umfrage detaillierte Analysen zur Modernität und Leistungskraft der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes.

Die vorliegende Mitteilung stützt sich auf Daten der Erhebungsrunde 2012, für die 15 420 Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland angeschrieben wurden. Bis August 2012 schickten 1 594 Firmen einen verwertbar ausgefüllten Fragebogen zurück (Rücklaufquote 10 Prozent). Die antwortenden Betriebe decken das gesamte Verarbeitende Gewerbe umfassend ab. Unter anderem sind Betriebe des Maschinenbaus und der Metallverarbeitenden Industrie zu 17 bzw. 20 Prozent vertreten, die Elektroindustrie zu 11 Prozent, die Gummi- und Kunststoffverarbeitende Industrie zu 10 Prozent, das Ernährungsgewerbe zu 7 Prozent und das Papier-, Verlags- und Druckgewerbe zu 5 Prozent. Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten stellen 65 Prozent, mittelgroße Betriebe 32 Prozent und große Betriebe (mit mehr als 1 000 Beschäftigten) 3 Prozent der antwortenden Firmen.

Die bisher erschienenen Mitteilungen finden sich im Internet unter der Adresse:
http://isi.fraunhofer.de/i/mitteilung.php

Wenn Sie an speziellen Auswertungen der Datenbasis interessiert sind, wenden Sie sich bitte an:
Spomenka Maloca, Fraunhofer ISI
Tel.: 0721/6809-328
E-Mail: spomenka.maloca@isi.fraunhofer.de

Herausgeber
Fraunhofer-Institut für
System- und Innovationsforschung ISI
Breslauer Straße 48
76139 Karlsruhe
www.isi.fraunhofer.de