

Bernhard Hadolt

Erfolgskriterien für den After-Sales-Service im Sondermaschinenbau

eingereicht als
DIPLOMARBEIT
an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich: Wirtschaftswissenschaften

Mittweida 2009

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister
Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Holger Meister

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Bibliographische Beschreibung:

Hadolt, Bernhard

“Erfolgskriterien für den After-Sales-Service im Sondermaschinenbau“

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,
Diplomarbeit, 2009

Referat:

Die Umsätze in der Investitionsgüterindustrie stagnieren. Zum einen treten Marktsättigungserscheinungen auf und zum anderen werden geplante Investitionen auf Grund der angespannten wirtschaftlichen Lage aufgeschoben. Der Wettbewerb in den letzten Jahren hat die Margen auf ein Minimum schrumpfen lassen. Um sich dennoch am Markt behaupten zu können und weiterhin Gewinne und Wachstum zu erzielen, wird nun verstärkt, auf die produktbegleitenden Dienstleistungen geachtet. Die After-Sales-Services bieten den Primärproduktherstellern zum einen die Möglichkeit zur Umsatz- und Gewinnsteigerung und zum anderen bietet es Vielzahl an Potentialen, die zu langfristigen Unternehmenserfolg beitragen.

Ziel der Arbeit ist es, einen Überblick über das After-Sales-Service und die After-Sales-Leistungen im Hinblick auf deren Bedeutung, Notwendigkeit und Leistungsumfang zu geben. Des Weiteren sollen Potentiale und Erfolgsfaktoren herausgearbeitet werden, die in Hinblick auf den Ausbau des After-Sales-Service zur strategischen Erfolgsposition relevant sind.

Inhaltsverzeichnis

Bibliographische Beschreibung:	I
Referat:	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis:	IV
Tabellenverzeichnis:	V
Abkürzungsverzeichnis:	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	1
1.3 Ziel der Arbeit	2
2 Begriffsbestimmungen	3
2.1 Serviceleistungen	3
2.2 After-Sales-Service	5
2.3 Customer Care	8
2.4 Dienstleistung	9
2.5 Investitionsgüter	13
2.6 Kunde	13
2.7 Prozess	15
3 After-Sales-Service	17
3.1 Bedeutung des After-Sales	17
3.2 Notwendigkeit eines After-Sales-Service	20
3.3 Strategische Positionierung im Unternehmen	21
3.3.1 Organisatorische Eingliederung des After-Sales-Service	21
3.3.1.1 Profit Center	22
3.3.1.2 Cost Center	24
3.3.1.3 Service Center	26
3.3.1.4 Zentralisierung und Dezentralisierung	27
3.3.2 Einbindung in die Organisation	29

3.3.2.1	Organisationssysteme.....	30
3.3.2.2	Die Ablauforganisation.....	30
3.3.2.3	Die Aufbauorganisation.....	31
4	After-Sales-Leistungen	41
4.1	Ersatzteil-Service	41
4.1.1	Qualität der Ersatzteile	42
4.1.2	Identifikation der Ersatzteile.....	44
4.1.3	E-Support.....	44
4.1.4	Ersatzteil Distribution	47
4.2	Austauschmodul-Service	48
4.3	Produkt-Support	49
4.3.1	Serviceverträge.....	51
4.3.2	Remote Service	55
4.4	Business-Support	55
5	Potentiale und Erfolgsfaktoren des After-Sales-Service	58
5.1	Differenzierungspotential	59
5.2	Ertrag	63
5.3	Kundenbindungspotential.....	66
5.3.1	Kundenzufriedenheit.....	68
5.3.2	Kundenbindung.....	73
5.3.3	ABC-Analyse.....	80
5.3.4	Key Account Management.....	81
5.3.5	Beschwerdemanagement	83
5.4	Image	84
5.5	Information	86
5.6	Beschäftigungspotential	91
5.7	Strategische Erfolgsposition	92
6	Schlussbetrachtung.....	96
7	Zusammenfassung.....	98
	Literaturverzeichnis.....	VII
	Erklärung.....	XII

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Ausmaß des Angebots einzelner Arten von Serviceleistungen.....	3
Abbildung 2: Stufen der Serviceleistungen	4
Abbildung 3: Abrechnung von Services im deutschen Maschinenbau	8
Abbildung 4: Customer Care als Quelle für Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und ökonomischer Erfolg auf Unternehmensebene.....	9
Abbildung 5: Eigenschaftsunterschiede von Sach- und Dienstleistungen.	10
Abbildung 6: Arten industrieller Dienstleistungen im Überblick.....	11
Abbildung 7: Dienstleistung als Teilbereich des Dienstleistungsspektrum.....	12
Abbildung 8: Beschreibung des Kunden.....	14
Abbildung 9: Bedeutung des After-Sales	17
Abbildung 10: Zusammenhang zwischen Dienstleistungsstrategie und Gewinnmarge	18
Abbildung 11: Treiber für den Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts.....	19
Abbildung 12: Formen der organisatorischen Selbstbestimmung.....	25
Abbildung 13: Profit Center, Service Center und Cost Center,	27
Abbildung 14: Organisationsstruktur Einliniensystem	32
Abbildung 15: Abbildung Mehrliniensystem	32
Abbildung 16: Matrixorganisation, Horizontal Objektorientierung, Vertikal Funktionsorientierung.....	33
Abbildung 17: After-Sales-Service als eigene Funktion.....	34
Abbildung 18: After-Sales-Service als Funktion, zugeordnet dem Vertrieb	35
Abbildung 19: After-Sales-Service als Funktion, zugeordnet der Produktion.....	36
Abbildung 20: Service als Funktion, zu verschiedenen Divisionen.....	37
Abbildung 21: Service als eigene Division	38
Abbildung 22: Markt – Produkt –Matrix.....	39
Abbildung 23: Elektronisches Bestellsystem	45
Abbildung 24: Elektronisches Bestellsystem	46
Abbildung 25: Zusammenhänge und Unterteilung der Instandhaltung	49
Abbildung 26: Leistungstiefe bei Serviceverträgen.....	52
Abbildung 27: Leistungstiefe bei Serviceverträgen.....	53

Abbildung 28: Konsequenz der Strategie der Differenzierung.....	62
Abbildung 29: Buying Cycle.....	62
Abbildung 30: Entwicklung von PrimärproduktHersteller zum Komplett- Dienstleister.....	65
Abbildung 31: Kundenwünsche – Kundenzufriedenheit – Kundenbeziehung.....	70
Abbildung 32: Bedeutung von Erfolgsfaktoren für Unternehmen im Marketing-Mix..	74
Abbildung 33: Pyramide der Kundenbindung	78
Abbildung 34: Grafische Darstellung einer ausgewerteten ABC-Analyse.....	81
Abbildung 35: Instrumente der Corporate Identity	84
Abbildung 36: Die Informationsbasis für Entscheidungen im After-Sales-Service	88

Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: Inhalte und Themen einer Kundenzufriedenheitsstudie.....	72
Tabelle 2: Übersicht ABC-Analyse (Umsatzbezogen)	80

Abkürzungsverzeichnis:

Aufl.	Auflage
bzw.	Beziehungsweise
CC	Corporate Communication
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
d. h.	das heisst
EDI	Electronic Data Interchange
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
KEP	Kurier-Express-Paket-Dienst
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil
S.	Seite
u. a	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Bisher agierten die meisten Unternehmen auf expandierenden Märkten. Die Konzentration lag vorrangig auf den Verkauf von Primärprodukten und der damit verbundenen Akquisition von Neukunden. Das After-Sales-Service wurde mehr als notwendiges Übel angesehen, um Primärprodukte vertreiben zu können, und es wurden hauptsächlich die „Must-Have“-Leistungen wie z.B. Wartung und Inspektion, Instandsetzung oder die Versorgung mit Ersatzteilen angeboten.

Diese Märkte sind nun zum Großteil gesättigt, was die Akquisition von Neukunden zeit- und kostenintensiv macht. Damit ist auch die Bedeutung der Kundenbindung gewachsen. Um in diesen Märkten dennoch bestehen und wachsen zu können, legen die Unternehmen ihr Augenmerk vermehrt auf die After-Sales-Phase. Das After-Sales-Service hat über die letzten Jahre ständig an Bedeutung gewonnen und trägt einen großen Teil zum wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen bei. Damit die Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich mit dem After-Sales-Service sind, muss dieses zu einem strategischen Erfolgsfaktor ausgebaut werden.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in sieben Kapiteln unterteilt. Das erste Kapitel enthält die Problemstellung, Zielsetzung, sowie Informationen zum Aufbau der Arbeit.

Im zweiten Kapitel werden wichtige Begriffe im Zusammenhang mit dem After-Sales-Service definiert.

Das dritte Kapitel beschreibt zuerst die Bedeutung und Notwendigkeit des After-Sales-Service für Unternehmen und beschäftigt sich im Anschluss mit der organisatorischen Eingliederung in die Unternehmensstruktur.

Kapitel vier beschreibt die After-Sales-Leistungen. Das Leistungsspektrum zieht sich vom einfachen Ersatzteilservice, bis hin zum Business-Support.

Das fünfte Kapitel beschreibt die Potentiale, die durch After-Sales-Service in Erfolgsfaktoren für das Unternehmen transformiert werden können.

Abschließend folgt im sechsten Kapitel die Schlussbetrachtung und in Kapitel sieben die Zusammenfassung.

1.3 Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, einen Überblick über das After-Sales-Service und die After-Sales-Leistungen im Hinblick auf deren Bedeutung, Notwendigkeit und Leistungsumfang zu geben. Des Weiteren sollen Potentiale und Erfolgsfaktoren herausgearbeitet werden, die in Hinblick auf den Ausbau des After-Sales-Service zur strategischen Erfolgsposition relevant sind.

2 Begriffsbestimmungen

2.1 Serviceleistungen

Service, ist ein Kundendienst im Sinne einer Zusatzleistung für ein Produkt, um dem Kunden den Ge- oder Verbrauch des Gutes zu ermöglichen oder zu erleichtern.¹

Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über industrielle Services und deren Ausmaß, die eine Erhebung bei insgesamt 60 Unternehmen aus unterschiedlichen industriellen Branchen ergab. (IMT Project GmbH, 2002)

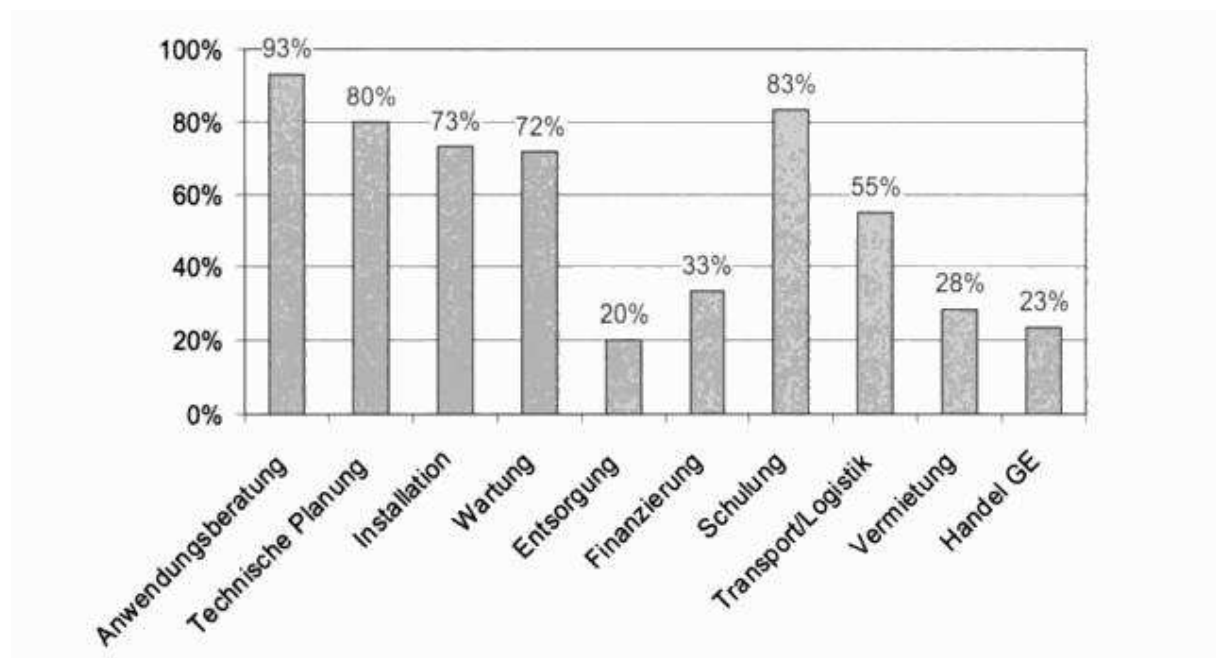


Abbildung 1: Ausmaß des Angebots einzelner Arten von Serviceleistungen
(Quelle: IMT Project GmbH, (2002) S. 8)

Serviceleistungen werden selektiv eingesetzt, um den unterschiedlichen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Es kommt auf die Strategie des Unternehmens an. Zum Beispiel ist der Lebensmittelhändler Aldi nicht für seinen guten Service bekannt und dennoch schon seit Jahrzehnten äußerst erfolgreich. Die

¹ Vgl. Schneck, O.; (Hrsg.) (2007) S. 827

Serviceleistungen können in folgende fünf Stufen unterteilt werden und das Unternehmen muss entscheiden, in welcher Stufe es sich positioniert.

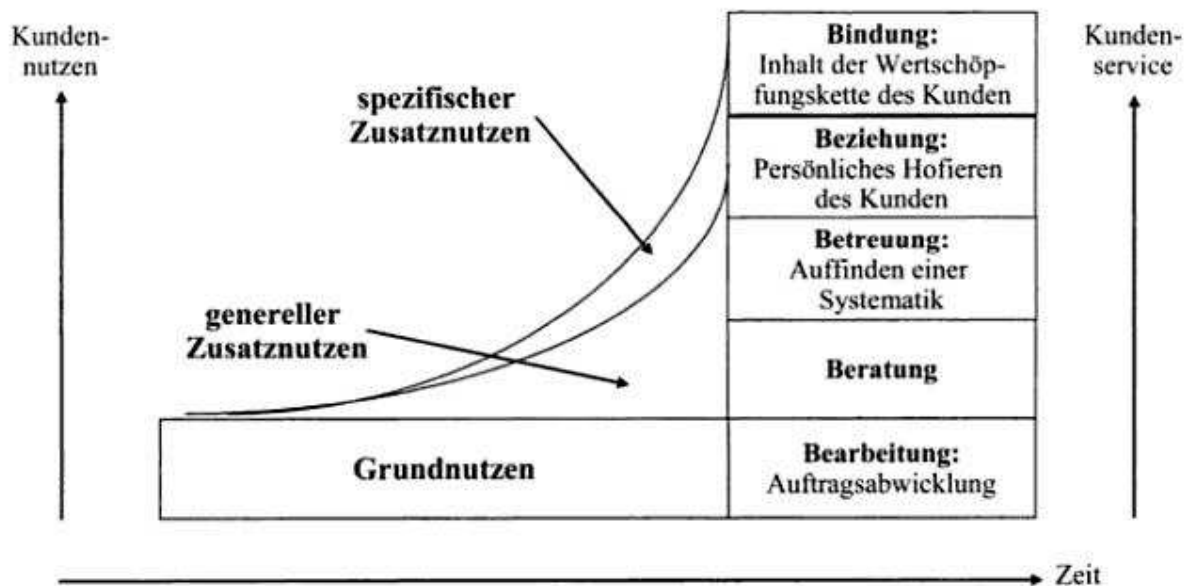


Abbildung 2: Stufen der Serviceleistungen

(Quelle: Vgl. Kohlert, H.; (2006) S. 402)

- **Bearbeitung:** Auf dieser Stufe ist der Kunde relativ anonym. Sein Wunsch wird abgearbeitet und der Kunde erkennt keinerlei Nutzen aus der Zusammenarbeit, die über das eigentliche physische Produkt hinausgeht. Für das Unternehmen erfordert dies eine geringe Personalqualität im operativen Bereich. Der Kunde hat keinerlei Austrittsbarrieren, d.h. die Gefahr der Abwanderung zum Wettbewerb ist sehr hoch.
- **Beratung:** Auf dieser Stufe erfährt der Kunden eine standardisierte Unterstützungsleistung des Unternehmens, die sich am üblichen orientiert. Der Kundennutzen ist durchschnittlich, die Personalqualität innerhalb des Unternehmens unterscheidet sich nicht von der der Wettbewerber. Der Kunde hat damit auch kaum Austrittsbarrieren, d.h. die Gefahr der Abwanderung zum Wettbewerb ist immer noch relativ hoch.
- **Betreuung:** Auf dieser Stufe erhält der Kunde eine individuelle Beratung. Damit hat die Betreuung des Kunden einen individuellen Charakter. Der Kunde erkennt den Mehrwert. Das Personal ist überdurchschnittlich, im Vergleich mit dem Wettbewerber. Auf dieser Stufe würde der Kunden eine Trennung wohl sorgfältig überlegen.

- **Beziehung:** Auf dieser Stufe wird der Kunde zum Partner. Es entstehen persönliche Beziehungen, der Kundennutzen wird verdeutlicht und er liegt auch real vor. Das Personal hat sowohl eine hohe fachliche und auch soziale Qualifikation. Der Kunde hat hohe Austrittsbarrieren.
- **Bindung:** Auf dieser Stufe basieren die Kundenbeziehungen auf einer langfristigen Partnerschaft. Der Austausch der Leistungen wird auf Win/Win-Ebene abgewickelt. Das Personal hat eine sehr hohe, sowohl fachliche, als auch soziale Qualifikation. Das partnerschaftliche Element in dieser Beziehung schafft für den Kunden sehr hohe Austrittsbarrieren.

Es gibt unterschiedliche Stufen von Serviceleistungen. Es wird die Stufe ausgewählt, die für das Unternehmen als sinnvoll erscheint, weil sich daraus nachweisbar mehr Weiterempfehlungen ergeben, sich höhere Preise rechtfertigen lassen, weil es der Wettbewerb erzwingt oder weil es der Kunde erwartet und das Unternehmen eine quasi Monopolposition nicht ausschöpfen sollte. In allen Fällen muss sich ein Mehraufwand auf die Rentabilität des Unternehmens positiv auswirken.

2.2 After-Sales-Service

Unter dem Begriff After-Sales-Service versteht man alle Aktivitäten, die in Folge des Primärgeschäftes getätigt werden.

Durch den After-Sales-Service soll der Kontakt zu den Abnehmern aufrecht erhalten werden, denn Folgegeschäfte, beispielsweise in Form von Wartung technischer Geräte, sowie Ersatz- und Zusatzkäufen, bieten, auch bei intensivem Wettbewerb, eine Möglichkeit zur Bindung von Kunden an das Unternehmen.²

Dies stellt für letzteres eine Chance dar, sich insbesondere bei ähnlichem Produktangebot von Konkurrenten abzuheben, und kennzeichnet somit einen wichtigen Ansatzpunkt zum Aufbau und zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen.³

² Vgl. Schneck, O.; Hanh, K.; Schramm, U.; Stelzer, M. (2003), S. 890

³ Vgl. Nieschlag, N.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.; (2002), S. 934

After-Sales-Services sind sämtliche immateriellen, die Primärleistung unterstützenden, oder eigenständige Leistungen, die den Kundennutzen steigern sollen.⁴

Abgrenzung des After-Sales-Service

Unter die industriellen Serviceleistungen fallen die:

- Pre-Sales-Services
- At-Sales-Services und
- After-Sales-Services

Während das Pre-Sales und das At-Sales – Service, in Hinblick auf Ihre Leistungen die Funktion der Vertrauensbildung innehaben, so ist die funktionelle Aufgabe des After-Sales-Service, die Sicherung des aufgebauten Vertrauens, während der Nutzungsphase des Investitionsgutes.

Typische Leistungen des After-Sales-Services:⁵

- Anwenderunterstützung
- Ersatzteilversorgung
- Kompetenzschulung
- Helpware
- Trouble Shooting
- Hotline
- Wartung/Update
- Ferndiagnose und Frühwarnsystem
- Kundenzeitschrift, Newsletter

Bei den erbrachten Serviceleistungen unterscheidet man noch zwischen unentgeltlich und entgeltlich erbrachten Leistungen. Ziel eines Unternehmens ist es, so viele Services wie möglich in Rechnung zu stellen. Zu beachten ist in diesem

⁴ Vgl. Bruhn, M.; (2004), S. 150

⁵ Vgl. Backhaus, K.; Voeth, M.; (2004) S.632 ff

Zusammenhang, dass die unentgeltlich erbrachten Leistungen und die dadurch entstandenen Kosten, aus den Deckungsbeiträgen, der übrigen Leistungen (Primärprodukte, Dienstleistungen) zu decken sind. Trotz alledem neigen Unternehmen dazu, ihre unentgeltlichen Services auszuweiten. Die Gründe dafür sind einerseits der Wettbewerbsdruck und die steigenden Ansprüche der Kunden und andererseits die Neigung von Vertriebsmitarbeitern, die Serviceleistungen mit dem Ziel, einen Verkaufsabschluss zu erzielen, zu verschenken. Gefördert wird diese Haltung zusätzlich noch dann, wenn die Kosten für die Serviceerbringung von einer anderen Kostenstellen getragen werden müssen und keine innerbetriebliche Verrechnung erfolgt.⁶

Die aufgezeigten Entwicklungen haben in der Praxis in den letzten Jahren dazu geführt, vermehrte Anstrengungen zu unternehmen, Serviceleistungen als eigenständige Dienste entgeltlich anzubieten. So werden zwar schon heute im Durchschnitt knapp 20% der Umsätze im deutschen Maschinenbau mit Services erzielt, gleichwohl wird hier ein großer Nachholbedarf gesehen, der sich in dem häufig geäußerten Wunsch niederschlägt, bestimmte Serviceleistungen zukünftig vermehrt in Rechnung zu stellen. In der Abbildung 2 ist zusehen, wie die Services, in einer bei 60 Industrieunternehmen durchgeführten Befragungen, abgerechnet werden.⁷

⁶ Vgl. Backhaus, K.; Voeth, M.; (2004) S. 634 ff

⁷ Vgl. Backhaus, K.; Voeth, M.; (2004) S. 635

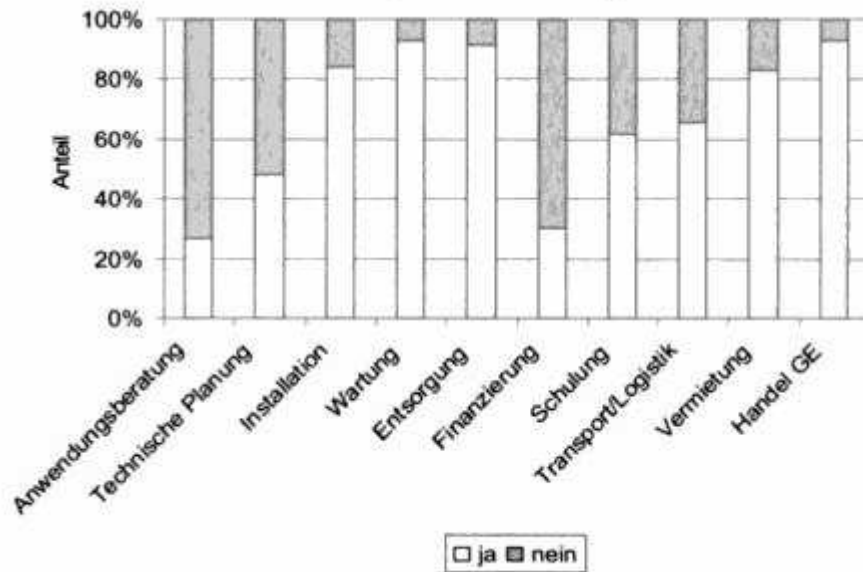


Abbildung 3: Abrechnung von Services im deutschen Maschinenbau
(Quelle: IMT Project GmbH, (2002) S. 8)

2.3 Customer Care

Customer Care ist ein umfassendes Konzept, im Sinne einer kundenorientierten Unternehmensphilosophie. Aufgabe ist die Betreuung aller Kunden des Unternehmens (dazu können neben den aktuellen auch potentielle, sowie ehemalige Kunden zählen), bezüglich ihrer Anliegen, was die Nutzung eines Primärproduktes anbelangt.⁸

In Hinblick auf den ständig härter werdenden Wettbewerb am Primärproduktsektor, hat die Bedeutung der Kundenorientierung und der Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb weiter zugenommen.

⁸ Vgl. Schmidt M.; (2007) S.9 u. 10

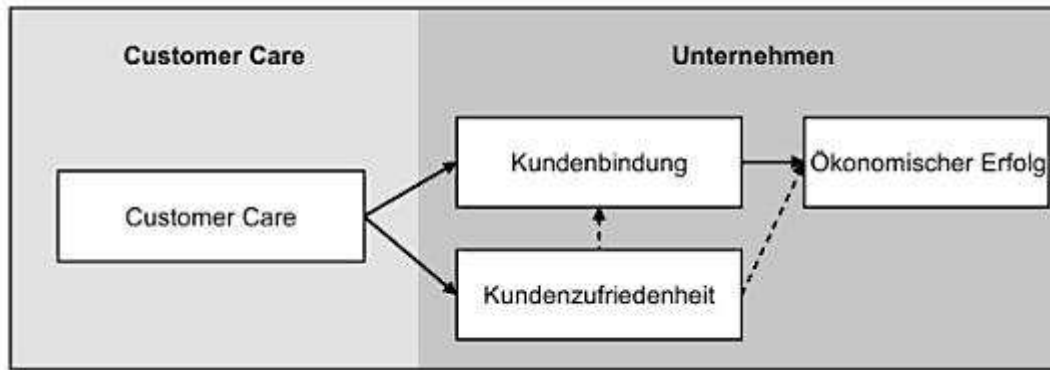


Abbildung 4: Customer Care als Quelle für Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und ökonomischer Erfolg auf Unternehmensebene
(Quelle: Schmidt, M.; (2007) S.13)

Ziel des Customer Care ist es, für Kunden eine Kontaktbasis bereitzustellen, die sich an den Bedürfnissen der Kunden orientiert und diese unterstützend betreut, in Hinblick auf die Nutzung des Primärproduktes. Durch die Kundenorientierung soll über das Customer Care Kundenzufriedenheit und dadurch Kundenbindung produziert werden, was wiederum den ökonomischen Erfolg als Ziel hat.

2.4 Dienstleistung

Die Definition von Dienstleistung erfolgt in der einschlägigen Literatur meist unter Aufzählung der Eigenschaften, die den Unterschied zu Sachleistungen darstellen. Anhand der folgenden Abbildung lassen sich die Eigenschaftsunterschiede von Sach- und Dienstleistung wie folgt darstellen:

Sachleistung	Dienstleistung
<ul style="list-style-type: none">• Materiell• Vor dem Kauf zeig- und prüfbar• Produktion dem Konsum zeitlich vorgelagert• Produktion, Verkauf und Konsum sind räumlich getrennt• Bei Kauf erfolgt Eigentumsübertragung• Transportierbar• Kann wiederverkauft werden• Zwischenglieder zwischen Produzent und Kunde/Käufer möglich	<ul style="list-style-type: none">• Immateriell• Vor dem Kauf weder zeig- noch prüfbar• Nicht lagerfähig• Konsum und Produktion erfolgen zeitgleich• Produktion, Konsum und oft auch Verkauf erfolgen am gleichen Ort• i.d.R. kein Eigentumstransfer• Nicht transportierbar• Nicht wiederverkäuflich• i.d.R. direkter Kontakt von Produzent zum Kunden, der im allgemeinen am Leistungsvollzug teilhat

Abbildung 5: Eigenschaftsunterschiede von Sach- und Dienstleistungen.
(Quelle: Grüner, A.; (1997) S.10)

Dienstleistungen sind immateriell, d.h. sie können vor dem Kauf nicht geprüft, bzw. getestet werden. Das Preis-Leistungsverhältnis basiert auf Vertrauensbasis zwischen Anbieter und Käufer.

Dienstleistungen sind nicht lagerfähig, d.h. die Erstellung der Dienstleistung und die Abgabe erfolgen zeitgleich. Damit hängt die Qualität der erbrachten Leistung direkt vom Mitarbeiter ab, der diese erbringt.

Industrielle Dienstleistungen

Auch, und gerade im Bereich der industriellen Dienstleistung gibt es weder einen allgemein akzeptierten Begriff, noch eine klare inhaltliche Definition, was hierunter genau zu verstehen ist. „So werden in Literatur und Praxis neben dem Begriff der industriellen Dienstleistung auch zahlreiche weitere Termini wie produktbegleitende Dienstleistungen, produktdifferenzierende Dienstleistungen, funktionelle Dienstleistungen, investive Dienstleistungen sowie auch Kundendienst oder Kundenservice verwendet“.⁹

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über industrielle Dienstleistungen:

⁹ Busse, D.; (2005) S. 21

Dienstleistungsart	Kurzcharakterisierung	Beispiele
■ Beratung	Sachkundige Mitarbeiter des Industriegüterherstellers erbringen diese, um Informationen zu übermitteln, die auf die individuellen Wünsche und Verhältnisse der Marktpartner ausgerichtet sind.	<ul style="list-style-type: none"> - Technische Beratungen - Dokumentationen - Nutzenvisualisierungen
■ Projektierung, Planung	Sie umfasst in erster Linie die sachliche, personelle und zeitliche Kontrolle der Vielzahl von Tätigkeiten und Beteiligten bei der Erstellung der Sachleistung.	<ul style="list-style-type: none"> - Basic Engineering - Feasibility Studies - Detail Engineering
■ Finanzierung	Ein Industriegüterhersteller gewährt bzw. vermittelt seinen Lieferanten und Kunden Finanzierungshilfen, um die Vermarktung der Sachgüter zu fördern.	<ul style="list-style-type: none"> - Absatzkredite - Leasing
■ Logistik	Industriegüterhersteller erbringen im Auftrag ihrer Marktpartner Kooperationsleistungen, um Sachen bzw. Menschen ordnungsgemäß und sicher in vorgegebenem Ausmaß zu befördern.	<ul style="list-style-type: none"> - Verpackung - Be- und Entladung - Transport
■ Installation, Inbetriebnahme	Sie umfasst den Zusammenbau von Einzelaggregaten oder komplexen Großanlagen am Ort der Verwendung.	<ul style="list-style-type: none"> - Montageleistung - Funktionsprüfung - Abnahme
■ Schulungen	Mitarbeitern der Marktpartner wird das notwendige technische und/oder kaufmännische Fachwissen zur reibungslosen Verwendung der Sachleistung vermittelt.	<ul style="list-style-type: none"> - Vermittlung von technischem Know-how - Bedienung von Maschinen und Anlagen
■ Wartung, Instandsetzung	Sie erstreckt sich auf die Beurteilung des Zustandes der Sachleistung sowie abnutzungshemmende und schadensvorbeugende Maßnahmen, um den Sollzustand zu erhalten.	<ul style="list-style-type: none"> - Funktions- und Leistungsmessung - Zustandsbeurteilung - Reparaturen
■ Verschrottung, Recycling	Industriegüterhersteller bieten ihren Marktpartnern diese Dienste an, um ausgemusterte Sachgüter umweltschonend zu vernichten bzw. diese als Einsatzfaktoren wieder in den Leistungserstellungsprozess einfließen zu lassen.	<ul style="list-style-type: none"> - Abriss - Demontage

Abbildung 6: Arten industrieller Dienstleistungen im Überblick
(Quelle: Backhaus, K.; Voeth, M.; (2004) S. 652)

In der Abbildung 7 wird die Industrielle Dienstleistung als Teilbereich des gesamten Dienstleistungsspektrums abgegrenzt.

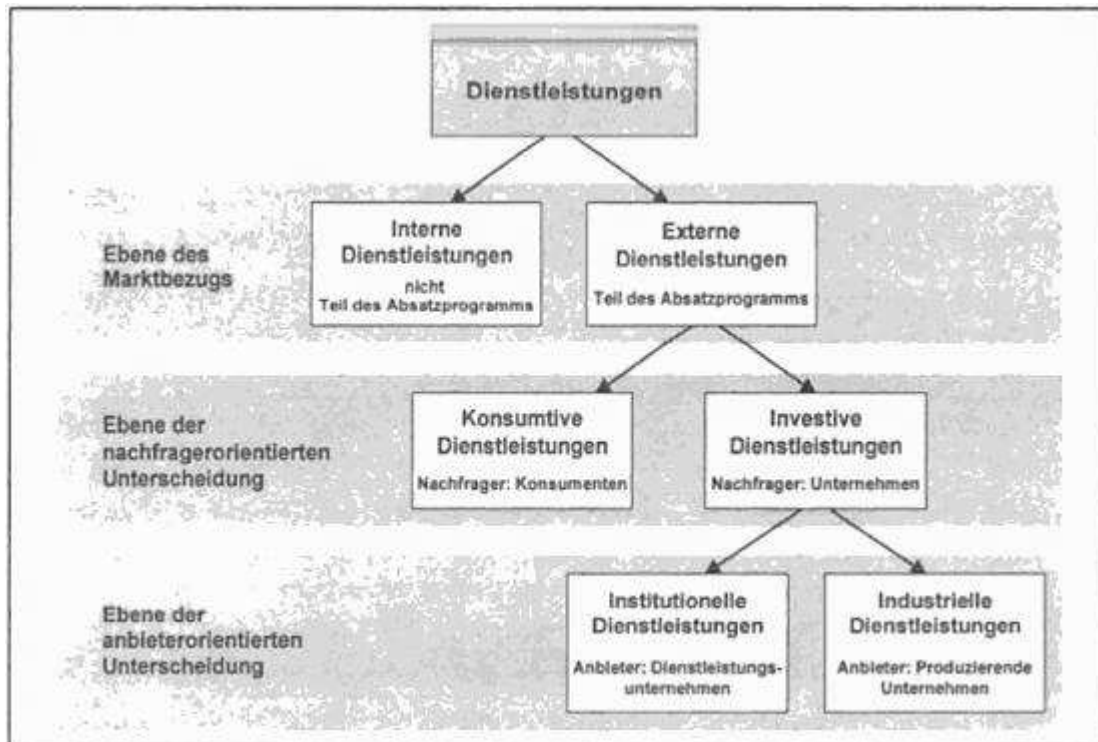


Abbildung 7: Dienstleistung als Teilbereich des Dienstleistungsspektrum
(Quelle: Lorenz-Meyer, D.; (2004) S.33)

After-Sales-Dienstleistungen¹⁰

After-Sales-Dienstleistungen sind alle Dienstleistungen, die dem Konsumenten eines gekauften Produkts in der Nachkaufphase zur Verfügung gestellt werden. After-Sales-Dienstleistungen beinhalten demnach alle Zusatz-, Folge- und Nebenleistungen, die als Unterstützung der Primär-, bzw. Hauptleistung zum Einsatz kommen. Eine Abgrenzung zu anderen Dienstleistungen, die dem Kunden angeboten werden, geschieht durch die zeitliche Zuordnung zur After-Sales-Phase (im Gegensatz zu Pre-Sales und At-Sales-Dienstleistungen)

¹⁰ Vgl. Barkawi, K.; Baader, A.; Montanus, S.; (Hrsg.); (2006) S. 156

2.5 Investitionsgüter¹¹

Investitionsgüter (erklärungsbedürftige und meist teure Objekte) werden von gewerblichen Nachfragern (Betrieben, Organisationen, Unternehmen) beschafft und dort langfristig im Produktionsprozess eingesetzt. Im Rahmen eines Beschaffungsprozesses sind umfangreiche Interaktionen zwischen Funktionsträgern des nachfragenden und des anbietenden Unternehmen zu verzeichnen. Einem so genannten Buying Center, steht ein Selling Center (einschließlich fachlich qualifiziertem Vertriebspersonal mit Preiskompetenz) gegenüber.

„Investitionsgüter sind Güter, die als Bestandteil des Anlagevermögens einer Unternehmung, der Leistungserstellung dienen. Gegensatz: Konsumgüter“.¹²

2.6 Kunde

„Ein Kunde ist eine Person oder eine Institution, die Interesse am Vertragsabschluss, zum Zwecke des Erwerbs eines Produkts oder einer Dienstleistung eines Unternehmens oder einer Institution hat“,¹³ sowie direkter oder indirekter Empfänger einer Dienstleistung ist.

Helmut Kohlert skizziert den Kunden wie folgt: (siehe Abbildung 8)

¹¹ Vgl. Berndt, R.; (2005) S.27

¹² <http://www.manalex.de/d/investitionsgueter/investitionsgueter.php>

¹³ Vgl. Spielvogel, V.; (2004) S. 9

<p>Kunden sind die wichtigsten Menschen in jedem Unternehmen.</p>
<p>Kunden sind nicht abhängig von uns. Wir sind abhängig von ihnen.</p>
<p>Kunden sind keine Unterbrechung unserer Arbeit. Sie sind der Grund, warum wir da sind.</p>
<p>Kunden tun uns einen Gefallen, in dem sie bei uns kaufen. Wir tun Kunden keinen Gefallen, in dem wir auf sie warten.</p>
<p>Kunden sind Teil unserer Unternehmung, sie sind keine Außenstehenden. Kunden sind nicht nur das Geld in der Registrierkasse. Kunden sind Menschen mit Gefühlen und sie verdienen, mit Respekt behandelt zu werden.</p>
<p>Kunden sind Menschen, die mit ihren Bedürfnissen in unser Unternehmen kommen. Es ist unsere Aufgabe, diese Bedürfnisse zu erfüllen.</p>
<p>Kunden verdienen die höflichste Aufmerksamkeit, die wir ihnen geben können.</p>
<p>Kunden sind der Lebensgeist jedes Unternehmens. Kunden bezahlen das Gehalt der Mitarbeiter. Ohne Kunden müsste das Unternehmen schließen.</p>
<p>Vergiss das nie!</p>

Abbildung 8: Beschreibung des Kunden

(Quelle: Kohlert, H.; (2006) S. 415)

2.7 Prozess

Ein Prozess ist eine strukturierte Menge von Aktivitäten, die einem Geschäftsprozess oder einem Teil davon entsprechen. Ein Prozess wird immer durch ein Ereignis ausgelöst, besteht aus Aktivitäten und führt zu einem Ergebnis.¹⁴

Geschäftsprozess

„Ein Geschäftsprozess ist die Summe aller Aktivitäten, die zusammen eine für das Geschäftsziel wichtige Aufgabe erfüllt“.¹⁵

- Ein Geschäftsprozess beschreibt die zeitlich-logische Abfolge von Aktivitäten bzw. Funktionen.
- Die Aktivitäten bzw. Funktionen werden über sie auslösende bzw. von ihnen erzeugte Ereignisse miteinander verknüpft.
- Geschäftsprozesse erstrecken sich in der Regel über mehrere Organisationseinheiten.
- Die einzelnen Aktivitäten können, müssen aber nicht zwingend, durch Informationstechnologie unterstützt werden.
- „Durch Geschäftsprozesse werden strategische Unternehmensziele in das operative Geschäft der Unternehmung transferiert“.¹⁶

Service Level Management (SLM)

„Ist die zielgerichtete Steuerung und Überwachung der Qualität von Dienstleistungsprozessen, innerhalb eines Unternehmens ebenso wie den nach außen gerichteten kundenorientierten Prozessen“.¹⁷

¹⁴ Vgl. Arndt, H.; (2006) S. 75

¹⁵ Schmidt, H.; (2005) S. 56

¹⁶ Ellis, A.; Käuferstein, M.; (2004) S. 4

¹⁷ Ellis, A.; Käuferstein, M.; (2004) S. 9

Service Level Agreements (SLA)

„Drücken die Verpflichtung aus, zu festgelegten Zeitpunkten eine definierte Dienstleistung in einer bestimmten Qualität bereitzustellen. Außerdem werden die Konsequenzen geregelt, die die Nichteinhaltung von SLA für den jeweiligen Kooperationspartner haben. Die SLA können unternehmensintern, d.h. zwischen Abteilungen, oder zwischen Unternehmen vereinbart werden“.¹⁸

Service Level Requirements (SLR)

Von Service Level Requirements spricht man, solange die Service Level Agreements noch nicht verbindlich zwischen den Beteiligten fixiert wurden.

¹⁸ Ellis, A.; Kaufenstein, M.; (2004) S. 9

3 After-Sales-Service

3.1 Bedeutung des After-Sales

„Die After-Sales Phase gewinnt immer mehr an Bedeutung. Dies belegt auch eine Unternehmensbefragung, die zusammen mit Schweizer und Deutschen Investitionsgüterherstellern durchgeführt wurde“.¹⁹

Die Abbildung 9 zeigt wie wichtig der After-Sales, also die Phase, in der sie die Investitionsgüterbetreiber bei der Nutzung der Maschinen und Anlagen mit industriellen Dienstleistungen unterstützen, für die befragten Unternehmen ist.

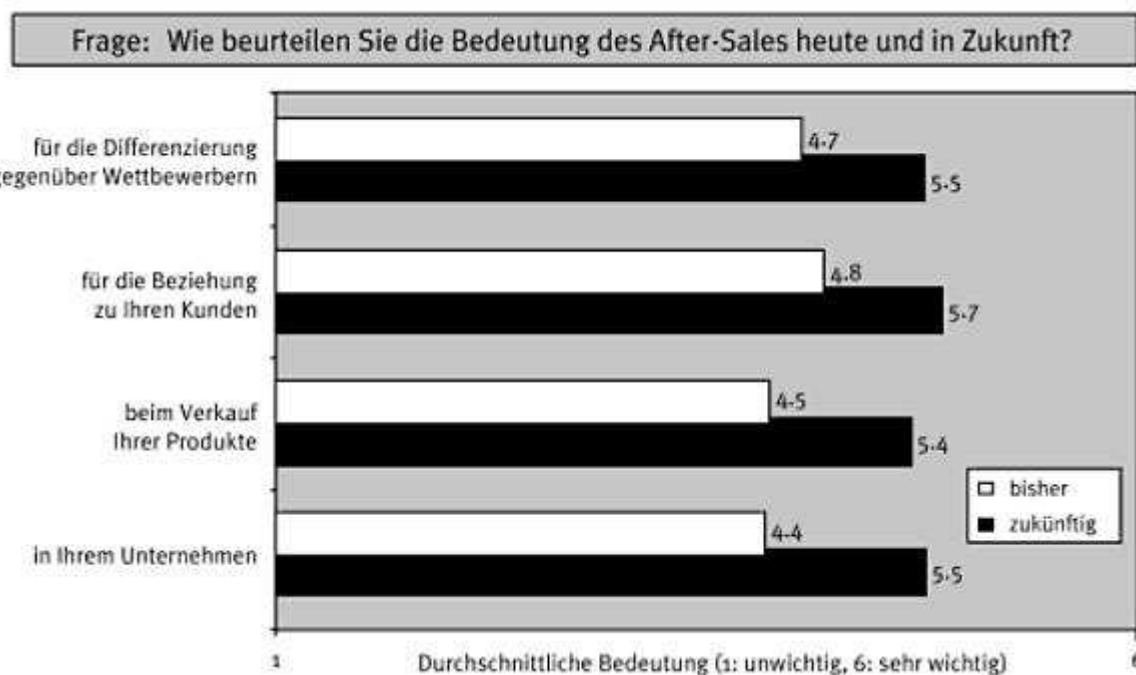


Abbildung 9: Bedeutung des After-Sales

(Quelle: Hartl, I.; (Mai 2004) S. 12)

Wie aus dieser Befragung hervor geht wird die Bedeutung des After-Sales-Service in Zukunft weiter ansteigen. Gründe dafür sind die zunehmende Produktnutzungsdauer und die ansteigende Komplexität der Maschinen und Anlagen.

¹⁹ Hartl, I.; (2004) S. 12

Der After-Sales ist aber auch sehr wichtig, was die Unterstützung des Verkaufes von Primärprodukten anbelangt. Das Kundenbindungspotential und die Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb sind signifikant. Diese Faktoren können entscheiden zwischen Erfolg und Misserfolg.

„Dass die Formulierung einer dienstleistungsorientierten Unternehmensstrategie eine wesentliche Determinante der Marge eines Unternehmens ist, zeigt eine Untersuchung des ITEM-HSG. Das Ergebnis dieser Untersuchung belegt die These, dass diejenigen Unternehmen, welche eine klare Strategie formuliert und in dieser die Rolle der Dienstleistungen definiert haben, eine höhere Marge erzielen, als jene Unternehmen, welche keine klare dienstleistungsbezogene Strategie formuliert hatten“.²⁰ (siehe Abbildung 10)

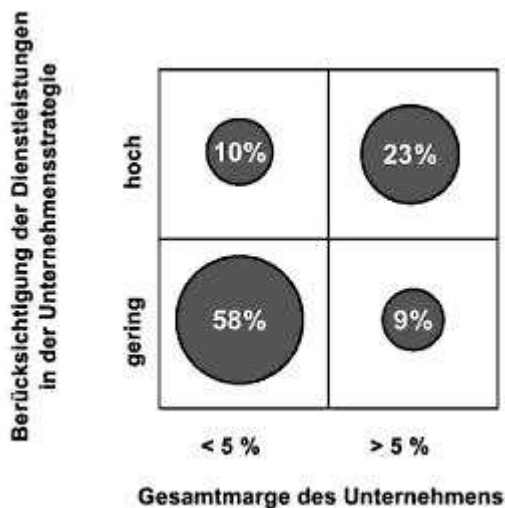


Abbildung 10: Zusammenhang zwischen Dienstleistungsstrategie und Gewinnmarge

(Quelle: Barkawi, K.; Baader, A.; Montanus, S.; (Hrsg.); (2006) S. 76)

Trotz des hohen Stellenwerts der Dienstleistungen darf nicht vergessen werden, dass diese den Kunden einen Nutzen bringen sollen, d.h. das Dienstleistungsprogramm muss auf den Bedürfnissen der Kunden basieren und nicht auf dem Verlangen nach Ertrag.

²⁰ Barkawi, K.; Baader, A.; Montanus, S.; (Hrsg.); (2006) S. 75, 76

Die Qualität eines After-Sales-Service beruht nicht auf dessen Umfang, sondern auf deren Leistungsfähigkeit im Zusammenhang der Kundenbedürfnisse. Die Abbildung 11 zeigt die Treiber für den Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts aus der Unternehmens-Sicht, der Kunden-Sicht und der Wettbewerbs-Sicht.



Abbildung 11: Treiber für den Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts

(Quelle: Barkawi, K.; Baader, A.; Montanus, S.; (Hrsg.); (2006) S. 75)

Wesentliche Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Dienstleistungsmanagement produzierender Unternehmen sind:²¹

- Eine deutliche und hohe Service-Qualität
- Das pro-aktive Anbieten einer Gesamtlösung
- Die gezielte und rechtzeitige Entwicklung neuer Dienstleistungen
- Ein intensives Dienstleistungsmarketing
- Kundennähe
- An den Kundenbedürfnissen ausgerichtetes Dienstleistungsangebot

²¹ Vgl. Barkawi, K.; Baader, A.; Montanus, S.; (Hrsg.); (2006) S. 75

- Das Schaffen einer eigenständigen Dienstleistungsorganisation und das Etablieren einer Dienstleistungskultur im Unternehmen
- Die Definition einer Dienstleistungsstrategie
- Eine Dienstleistungsorientierung des Informationssystems.

3.2 Notwendigkeit eines After-Sales-Service

„Im Allgemeinen wird anerkannt, dass eine ausschließliche Vermarktung von Sachleistung nicht möglich ist. Absatzobjekte sind vielmehr aus Sach- und Dienstleistungen bestehende Leistungsbündel“.²² Zudem ist es ohnehin unumgänglich, ein gewisses Maß an After-Sales-Leistungen zu Verfügung zu stellen, um gesetzliche Normen zu erfüllen und schlussendlich die Primärprodukte überhaupt marktfähig zu machen. Diese obligatorischen Leistungen sind z.B. die Bereitstellung und Lieferung von Ersatzteilen, die Instandsetzung oder ein Customer-Support.

Die Anzahl der angebotenen Leistungen steigt mit der Komplexität der Sachleistung an. Ein besonders hohes Maß an unterstützenden Leistungen benötigen die Investitionsgüter, Sondermaschinen und Anlagen. Die After-Sales-Services reihen sich hier in eine Reihe von Dienstleistungen ein, die verkaufsfördernd wirken. Die Qualität der zur Verfügung gestellten Dienstleistungen, insbesondere die der After-Sales-Phase, spielt bereits im Vorfeld eine tragende Rolle, ob der Anbieter für den Käufer in Frage kommt.

„Aufgrund der zunehmenden Vernetzung und Komplexität industrieller Arbeitsprozesse sind die Ausfallkosten von Maschinen und Anlagen im Allgemeinen relativ hoch“.²³

Um die Kosten bei eintretenden Maschinenausfällen möglichst gering zu halten, sind die Betreiber der Investitionsgüter auf die Unterstützung der PrimärproduktHersteller angewiesen. In solchen Fällen sind die Qualität und die Leistungsfähigkeit des After-

²² Baumbach, M.; (2004) S.25

²³ Boutellier, R.; Baumbach, M.; (Hrsg.) (1996) S.32-35

Sales-Service entscheidend über die Dauer des Maschinenausfalls und beeinflussen somit direkt die Höhe der Ausfallkosten.

„Gemessen an der wachsenden volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Bedeutung von Dienstleistungen ist das Verständnis von Service in vielen Unternehmen noch erschreckend unterentwickelt. Darin liegt eine große Chance für diejenigen, die verstehen, dass Kundennähe nie durch Produkte, sondern immer nur durch Kontakt zwischen Menschen, also durch Service, geschaffen werden kann“.²⁴

Geschäftsbeziehungen im Industriegüterbereich sind auf mittlere bis lange Sicht angelegt. Somit kommt es zu einer Verschiebung einer eher kurzfristigen - transaktionalen, abschlussorientierten Perspektive, hin zu einer langfristigen Beziehungspflege.²⁵

3.3 Strategische Positionierung im Unternehmen

3.3.1 Organisatorische Eingliederung des After-Sales-Service

Für den Auf- oder Ausbau des After-Sales-Service zu einer strategischen Erfolgsposition für das Unternehmen, spielt die Einordnung in die organisatorischen Einheiten im Unternehmen eine tragende Rolle. Mit dieser Zuordnung, wird die strukturelle Voraussetzung für ein erfolgreiches After-Sales-Service, geschaffen.²⁶ Eine Organisation, ist eine zielorientierte und dauerhafte Strukturierung des Unternehmens, oder Teilen davon. Ein weiteres Merkmal ist, dass diese Gestaltung vorausschauend ist und eine langfristig geltende Regelung schafft.

Um den After-Sales-Service zu professionalisieren und wettbewerbsfähig zu machen, können Maschinen- und Anlagenbauer, die absatznahen Aufgaben in einem eigenen Profit- oder Cost-Center im Marketing/Vertrieb zentralisieren.

²⁴ Barkawi, K.; Baader, A.; Montanus, S.; (Hrsg.); (2006) S. 132

²⁵ Vgl. Mattmüller, R.; (2004) S. 2

²⁶ Vgl. Baumbach, M.; (2004) S.238

3.3.1.1 Profit Center

„Das Profit Center ist ein autonomer organisatorischer Teilbereich, für den ein eigener Periodenerfolg ermittelt wird. Es erleichtert der Unternehmensführung die gewinnorientierte Steuerung der Teilbereichsaktivitäten“.²⁷

Profit Center sollen kundenorientiert und wie kleine, eigenständige Unternehmen agieren. Das erhöht einerseits in der Regel die Flexibilität und die Kundenorientierung, führt andererseits aber auch zu einem größeren Koordinationsaufwand.²⁸

Zu Problemen kommt es, wenn die selbständig arbeitenden Profit-Center, Leistungen untereinander austauschen oder sie von Service-Centern (siehe Kapitel 3.3.1.3) empfangen.²⁹

Aus diesem Grund ist es notwendig, dass die innerbetrieblichen Leistungen bewertbar sind und die Leistungsverflechtung klar geregelt wird.

In der organisatorischen Gestaltung greift man auf das Konzept des Profit Center zurück, wenn die Unternehmen groß, unflexibel und starr werden. Es sollen damit kleine, marktorientierte und schlagkräftige Einheiten geschaffen werden. Mit anderen Worten werden kleine Unternehmen im Unternehmen geschaffen. Dies führt zu einem Rückgewinn der Flexibilität.

Folgende Ziele werden durch die Schaffung von Profit Centern verfolgt:

- Klare Fokussierung auf einzelne Bereiche
- Bessere Ausrichtung auf interne oder externe Kunden
- Mehr Flexibilität in der Erfüllung der Kundenwünsche
- Bessere Möglichkeiten, die Rentabilität einzelner Bereiche zu ermitteln

²⁷ <http://www.4managers.de/themen/profit-center/> 26.05.2009

²⁸ Vgl. <http://www.business-wissen.de/organisation/aufbauorganisation/anwenden-umsetzen/profit-center-kundenfokussierung-im-unternehmen-planen-aufbauen-und-koordinieren.html> 26.05.2009

²⁹ Vgl. Stelling, J. N.; (2005) S. 253

- Mehr Freiräume und Verantwortung für die Mitarbeiter auf der operativen Ebene
- Stärkere Motivation der Mitarbeiter

Das Profit Center Konzept entstammt dem Divisionalisierungsgedanken in der Unternehmensorganisation. Das Divisionalisierungs-, Sparten- oder Geschäftsbereichskonzept verfolgt die Ziele, Kundennähe, Flexibilität und Effizienz, indem nach der ersten Führungsebene, das Unternehmen, nach objektbezogenen Kriterien gegliedert wird.³⁰

Folgende Objekte können dabei als Gliederungskriterien angewendet werden:

- Produktgruppen oder Dienstleistungsarten
- Vertriebsregionen
- Vertriebswege (z.B. Handel, direkt an den Endkunden)
- Kundengruppen
- Lieferanten (bei Händlern)

Das Profit Center ist somit eine Organisationseinheit im Unternehmen, die von anderen Einheiten klar abgegrenzt ist. Das Profit Center wird dadurch in Bezug auf Erlöse und Kosten transparent.

³⁰ Vgl. Stelling, J. N.; (2005) S. 253

3.3.1.2 Cost Center

Ein Cost Center, ist wie auch das Profit Center, ein in sich abgeschlossener, organisatorisch und meist technisch orientierter Teilbereich eines Unternehmens. „Ein Cost Center erbringt interne, nicht marktfähige Leistungen und wird an Standardvorgaben hinsichtlich der dabei auftretenden Kosten gemessen“.³¹

Dementsprechend kann in einem Cost Center auch kein Gewinnziel gesteckt werden, da ja keine Erlöse aus Marktätigkeit anfallen.

Ein Cost Center verfolgt vielmehr das Ziel, allgemeine Kosten zu minimieren. Mit Hilfe eines Budgets, wird ein Ausgabenrahmen geschaffen, der nicht überschritten werden soll. Innerhalb des vorgegebenen Rahmens, kann die Verteilung der Kosten frei bestimmt werden.³²

Als Cost Center kommen unter anderem folgende Kostenstellen in Frage:³³

- Verwaltung
- Forschung und Entwicklung
- Kundendienst.

Ein Profit Center ist also Gewinnverantwortlich, während ein Cost Center für die Kostenverursachung verantwortlich ist. (siehe Abbildung 12)

Die Sparten, die marktfähige Produkte erstellen, sind als Profit-Center zu führen. Cost-Center dagegen, sollen eine bestimmte Leistung mit minimalen Kosten erbringen.

³¹ Kutschker, M.; Schmid S.; (2006) S.623

³² Vgl. <http://www.vorlagen.de/lexikon/organisation/-qs-id-vc-690-qc-/Cost-Center/>

³³ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/cost-center/cost-center.htm>

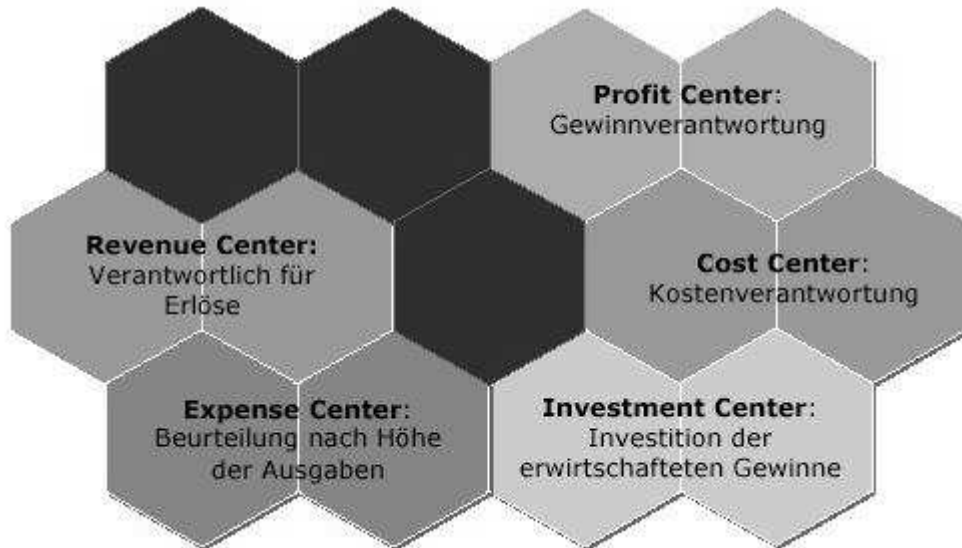


Abbildung 12: Formen der organisatorischen Selbstbestimmung

(Quelle: http://www.4managers.de/fileadmin/4managers/folien/ProfitCenter_01.pdf)

Einerseits lassen sich dadurch hohe Kunden- und Marktnähe im Marketing/Vertrieb, sowie kurze Durchlaufzeiten in der Logistik realisieren. Zudem entsteht durch die organisatorische Eigenständigkeit und Übertragung der Verantwortung, gerade der Antrieb, der für eine intensive Auseinandersetzung mit den After-Sales- Kunden und Konkurrenten, sowie den erforderlichen Kompetenzen nötig ist. Andererseits lassen sich durch die Dezentralisierung beschaffungsnaher Aufgaben, einfach Economies of Scale und Economies of Scope mit dem Primärproduktgeschäft nutzen.³⁴

Economies of Scale

Economies of Scale sind Skalenerträge (Größenkostensparnisse). Sie definieren, in der Produktionstheorie der Betriebswirtschaftslehre und in der Mikroökonomie, die Abhängigkeit der Produktionsmenge von den eingesetzten Produktionsfaktoren.³⁵ Sinkende Erzeugungskosten je Produktionseinheit, mit steigender Ausbringungsmenge. „Kostenverminderung (Degression), als Folge der Aufteilung der Fixkosten, auf einen wachsenden Ausstoß, sodass die Durchschnittskosten

³⁴ Vgl. Baumbach, M.; (2004) S.238, 239

³⁵ Vgl. <http://economies-of-scale.erfolg.at/>

fallen“.³⁶ Diese sind das Ergebnis steigender Spezialisierung (Arbeitsteilung), Lerneffekten (Erfahrungskurve) und durch Kapazitätsgrößenvorteile (Kapazität).³⁷

Economies of Scope

Economies of Scope sind Verbundvorteile, im Sinne von Vorteilen aufgrund einer Diversifikation. Im Gegensatz zu den Größenvorteilen bei den Economies of Scale.³⁸

Economies of Scope, bedeutet, dass trotz zunehmender Produktvielfalt durch einen Verbundeffekt, Kostenvorteile realisiert werden. Voraussetzung für Economies of Scope ist, dass zur Produktion der einzelnen Produkte, gemeinsame Ressourcen (Fertigungsanlagen, Technologien, Vertriebskanäle, usw.) verwendet werden können. Dies kann unternehmensintern, aber auch unternehmensextern, durch einen Unternehmenszusammenschluss, mit dem Ziel eines gegenseitigen Kompetenztransfers herzustellen, realisiert werden. Wenn in Folge die Gesamtkosten der Produktion eines Produktprogramms (in einem Produktsortiment) niedriger ausfallen, als die Summe der Produktionskosten der einzelnen Produkte bei getrennter Herstellung, bezeichnet man dies als Economies of Scope.³⁹

3.3.1.3 Service Center

Ein Service Center erbringt wie ein Cost Center unternehmensinterne Leistungen. Es unterscheidet sich jedoch vom Cost Center dahin gehend, dass die vom Service Center erbrachten Leistungen grundsätzlich marktfähig sind. Die Beurteilung erfolgt nach der Kostenwirtschaftlichkeit. Ein Service Center soll sein Angebot nach der innerbetrieblichen Nachfrage ausrichten und seine Preise mit denjenigen äquivalenter Marktleistungen vergleichen. Die Zielvorgabe der Service Center ist ein ausgeglichenes Ergebnis, die gesamten Kosten sollen an die internen Abnehmer in

³⁶ <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/economies-of-scale/economies-of-scale.htm>

³⁷ Vgl. Schenk, O.; (2007) S. 250

³⁸ Vgl. Schenk, O.; (2007) S. 250

³⁹ Vgl. http://www.uni-protokolle.de/Lexikon/Economies_of_Scope.html

Rechnung gestellt werden. Damit hat man im Gegensatz zum Cost Center auch eine gewisse Verantwortung auf der Absatzseite.

In der Abbildung 13 sind das Profit Center, das Service Center und das Cost Center übersichtlich dargestellt.

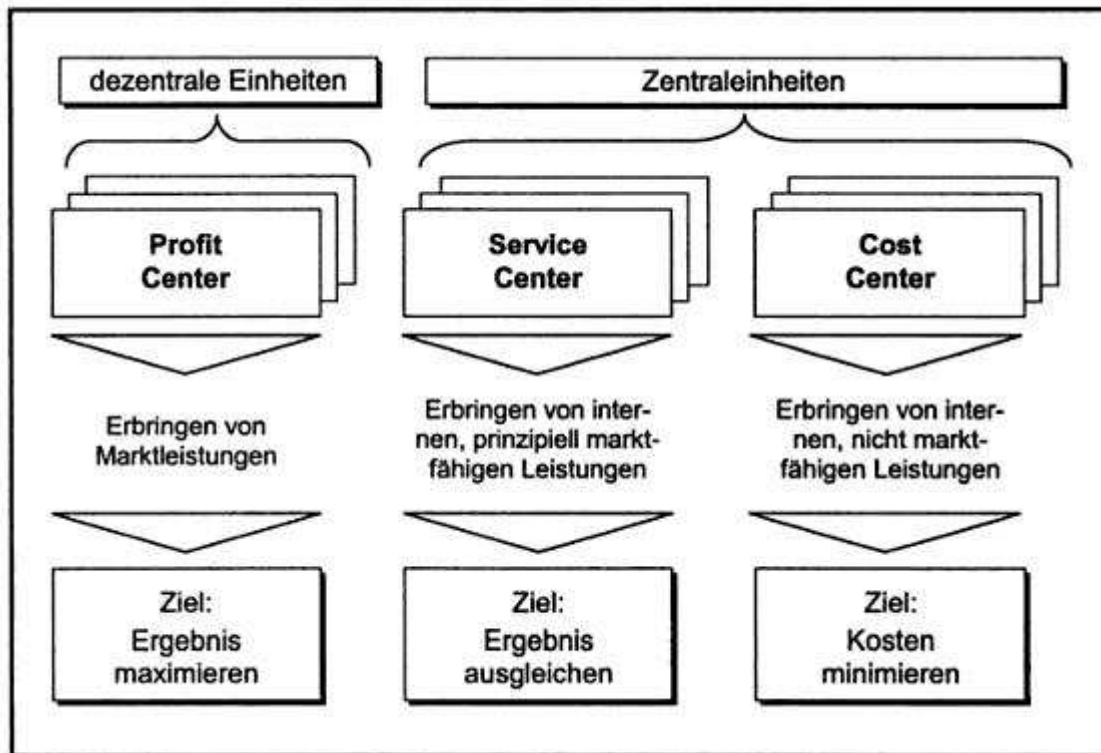


Abbildung 13: Profit Center, Service Center und Cost Center,
(Quelle: Kutschker, M.; Schmid, S.; (2006) S.625)

3.3.1.4 Zentralisierung und Dezentralisierung

Die Begriffe Zentralisierung und Dezentralisierung beschreiben, wie Entscheidungsbefugnisse und Kompetenzen für Planung, Kontrolle, Strategie, Investitionen usw., innerhalb des Unternehmens verteilt sind. Zwischen den beiden extremen Ausprägungen – vollständiger Zentralisierung oder Dezentralisierung – bestehen zahlreiche Abstufungen.⁴⁰

⁴⁰ Vgl. Dagmar Recklies, Mai 2001, <http://www.themanagement.de/ressources/StrukturenII.htm>
Recklies Management Project GmbH Stand: 26. April 2009

Zentralisierung bedeutet, dass alle strategischen Entscheidungen von der zentralen Unternehmensführung getroffen werden. Durch die Unternehmenspolitik, werden Handlungsrichtlinien und Prozesse vorgegeben, dies schränkt die Einflussnahme der Bereichsmanager stark ein.

Bei der Dezentralisierung entstehen unabhängige Geschäftseinheiten. Diese Einheiten bestimmen ihre strategische Ausrichtung durch die Bereichsmanager selbst und werden quasi als unabhängiges Unternehmen geführt, das von der Zentrale lediglich koordiniert wird.

Im Rahmen der Zentralisierungs- bzw. Dezentralisierungsfrage kann zwischen räumlicher, organisatorischer und technischer Zentralisierung - Dezentralisierung unterschieden werden. In dieser Arbeit geht es vor allem um die organisatorische Zentralisierung bzw. Dezentralisierung.

Zentralisierung und Dezentralisierung von After-Sales-Aufgaben

Bei der Zentralisierung von After-Sales-Aufgaben, fassen Maschinen- und Anlagenbauer, verschiedene Aufgaben des After-Sales-Geschäftes in einer Organisationseinheit zusammen (Objektprinzip). Das After-Sales-Management erhält dadurch eine hohe organisatorische Eigenständigkeit. Das Gegenstück zur Zentralisierung, ist die Dezentralisierung von After-Sales-Aufgaben, bei der diese getrennt und auf mehrere Organisationseinheiten verteilt werden. In diesen Organisationseinheiten können Maschinen- und Anlagenbauer gleichartige Aufgaben des Primärprodukt- und After-Sales-Geschäft zentralisieren, z.B. Beschaffung, Produktion und Marketing/Vertrieb (Verrichtungsprinzip).⁴¹

Gründe für eine Zentralisierung von After-Sales-Aufgaben:⁴²

- Andere Kunden und Wettbewerber
- Andere Kompetenzen und Prozesse
- Bessere Verrechenbarkeit der After-Sales-Leistungen

⁴¹ Vgl. Baumbach, M.; (2004) S.214

⁴² Vgl. Baumbach, M.; (2004) S.220

- Erlös- und Kostentransparenz
- Hohes eigenes Umsatzpotential (Außenumsatz)
- Nutzung von Größen- und Verbundvorteilen über verschiedene Produktbereiche
- Motivation durch Eigenverantwortung

Gründe gegen eine Zentralisierung von After-Sales-Aufgaben:⁴³

- Multipersonalität bei der Verteilung der Zuständigkeiten aus Kundensicht („Many faces to the customer“)
- Erhöhter Koordinationsaufwand

Wobei viele Mischformen denkbar sind, was einen strikten Übergang von Zentralisierung auf Dezentralisierung nicht sinnvoll macht.

Zentralisierte After-Sales-Einheiten haben eine Ergebnis- (Profit-Center) oder eine Kostenverantwortung (Cost-Center).

3.3.2 Einbindung in die Organisation

Bei der Einbindung des After-Sales-Service in die Aufbauorganisation, ist zu beachten, dass die Ausrichtung und die Durchführung des After-Sales-Services eine hohe Kunden- und Marktnähe erfordert. Die After-Sales-Leistungen erzeugen direkt einen Kundennutzen, indem sie die Nutzung der Primärprodukte über die gesamte Nutzungsdauer unterstützen. Die Eingliederung sollte daher absatznah erfolgen.

„Bei einer funktionalen Grundstruktur empfiehlt es sich, die After-Sales-Einheit, in die Funktion „Marketing/Vertrieb“ zu integrieren“⁴⁴ (siehe Abbildung 18). Dies gewährleistet eine hohe Kunden- und Marktnähe, und Marketing und Vertriebsaufgaben können gemeinsam durchgeführt werden.

⁴³ Vgl. Baumbach, M.; (2004) S.220

⁴⁴ Baumbach, M.; (2004) S. 228

Bei einer divisionalen Grundstruktur des Unternehmens, bieten sich zwei Varianten an. Erstens eine eigene After-Sales-Sparte neben die Primärproduktsparten stellen (siehe Abbildung 21) und zweitens mehrere After-Sales-Einheiten bilden und in die Primärproduktsparten integrieren⁴⁵ (siehe Abbildung 20).

3.3.2.1 Organisationssysteme

In der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, wird die formale Organisation, als die bewusst geschaffene, rational gestaltete Struktur zu Erfüllung, der unternehmerischen Zielsetzung bezeichnet.⁴⁶

Die Organisation dient als Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele.⁴⁷ Besonderer Wert ist bei der Gestaltung der Organisation darauf zu legen, dass jeder Teil funktionsfähig bleiben muss, auch wenn an einzelnen Stellen des Betriebes Störungen auftreten.⁴⁸

3.3.2.2 Die Ablauforganisation

Gegenstand der Ablauforganisation ist die strukturelle Ordnung der Prozesse, des Aufgabenvollzuges.⁴⁹

Sie hat entscheidenden Anteil an der Gliederung und Normung des Arbeitsablaufes. Ausgehend von der Aufgabe bestimmt sie die Reihenfolge, sowie den zeitlichen Zusammenhang des Arbeitsprozesses, bis hin zu den kleinsten Arbeitselementen.⁵⁰ Die Ablauforganisation ist also Prozess orientiert. Sie definiert den Ablauf von Prozessen. Die Zuordnung der Prozesse in Stellen, ist Aufgabe der Aufbauorganisation.

⁴⁵ Vgl. Baumbach, M.; (2004) S. 228 f.

⁴⁶ Bühner R.; (2004) S.6

⁴⁷ Bühner R.; (2004) S.2

⁴⁸ Vgl. Voß, E.; (1991) S. 17

⁴⁹ Vgl Peters, S.; Brühl, R.; Stelling, J. N.; (2005) S.72

⁵⁰ Vgl. Voß, E.; (1991) S. 19

3.3.2.3 Die Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation verkörpert die Gebildestruktur des Betriebes. Sie stellt damit das Ergebnis eines Strukturierungsprozesses dar, der sich aus den beiden Teilprozessen, Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese zusammensetzt.⁵¹ Diese Gebildestruktur, bildet das hierarchische Gerüst eines Unternehmens.

Die Aufgabenanalyse zerlegt die Gesamtaufgabe eines Unternehmens in Teilaufgaben, wobei diese Teilaufgaben weiter aufgespaltet werden, bis in die Elementaraufgaben. Im Anschluss an die Aufgabenanalyse, erfolgt die Aufgabensynthese.

Ziel der Aufgabensynthese ist es, die Elementaraufgaben in Aufgabenkomplexe zusammen zufassen. Das Ergebnis bezeichnet man als Stelle. Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit, sie vereint Verantwortung, Befugnisse und Aufgaben.

Mit Organigrammen wird die Aufbauorganisation eines Unternehmens grafisch dargestellt. Hierarchien, Entscheidungsbefugnisse, Informationsflüsse und Abläufe werden somit sichtbar. Es beinhaltet also die Informationen: Wer für wen und was verantwortlich ist, wer wessen Vorgesetzter und Untergebener ist und wie die Kommunikationswege verlaufen. Zu beachten ist jedoch, dass diese Art der Darstellung stark vereinfacht ist.

Die Verbindung der Stellen erfolgt in Form von Über- und Unterordnungsverhältnissen. Diese begründen eine hierarchische Ordnung im System Betrieb, wobei eine mehrstufige Hierarchie die Regel ist. Abbildung 14 zeigt eine Mehrstufen Hierarchie am Beispiel eines Einliniensystems.

⁵¹ Peters, S.; Brühl, R.; Stelling, J.N.; (2005) S.67

Eine typische Hierarchische Ordnung wäre:

- Geschäftsleitung
- Abteilungsleiter
- Gruppenleiter
- Meister

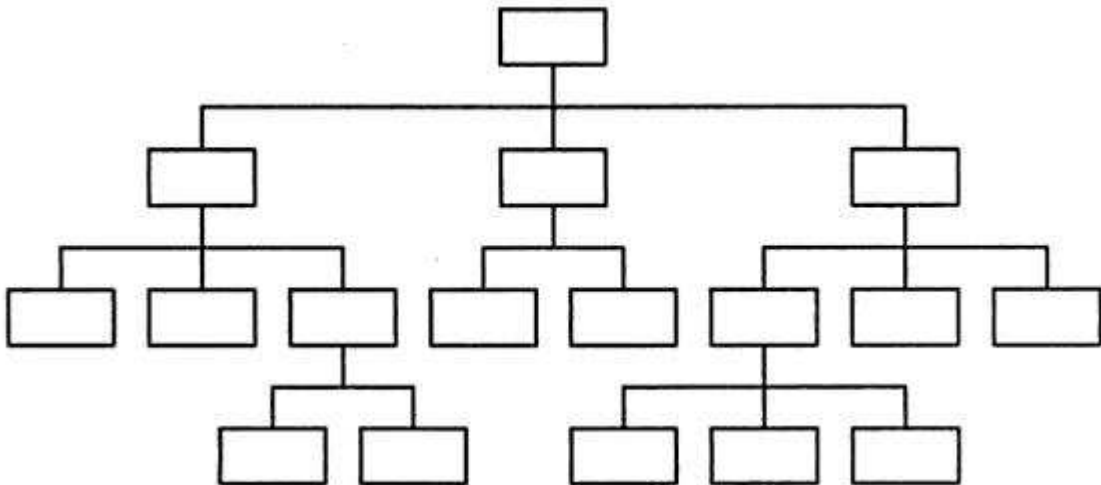


Abbildung 14: Organisationsstruktur Einliniensystem

Eine weitere Organisationsform ist das Mehrliniensystem. Abbildung 15 und die Matrixorganisation Abbildung 16.

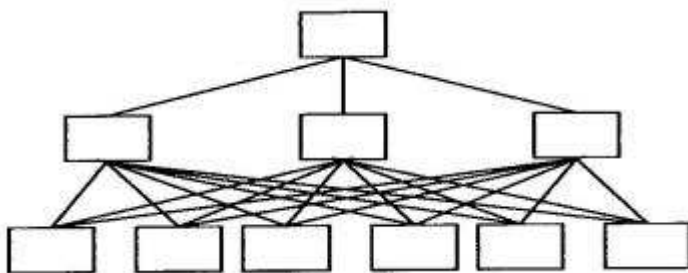


Abbildung 15: Abbildung Mehrliniensystem

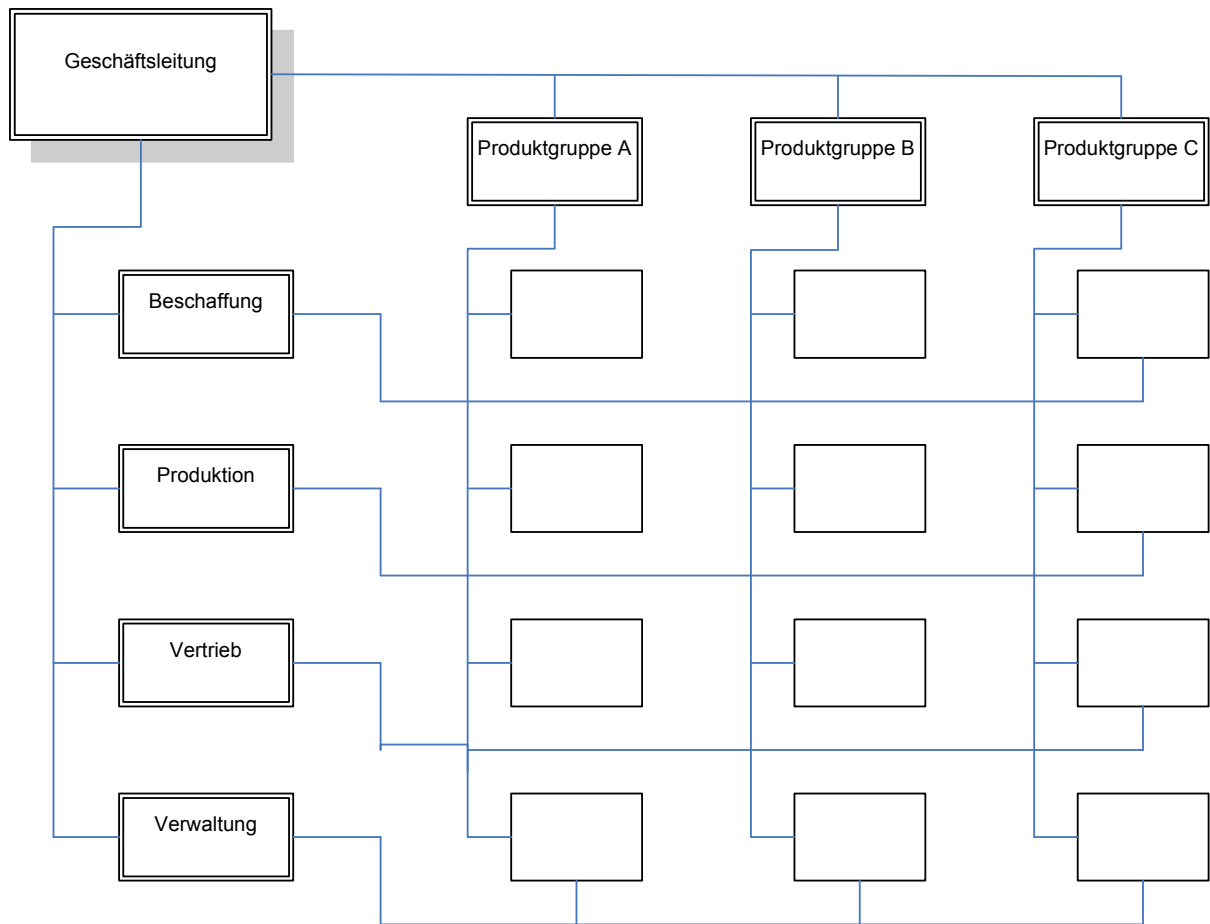


Abbildung 16: Matrixorganisation, Horizontal Objektorientierung, Vertikal Funktionsorientierung

In der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, können für die Organisation eines Unternehmens grundsätzlich funktions-, produkt- und matrixorientierte Strukturen unterschieden werden.

Überträgt man diese Strukturen auf eine Eingliederung des After-Sales-Service in eine Unternehmensorganisation, so ergeben sich folgende Organisationsformen:

- Service als eigene Funktion
- Service als Funktion zugeordnet dem Vertrieb
- Service als Funktion zugeordnet der Produktion
- Service zugeordnet zu verschiedenen Divisionen
- Service als eigenen Division oder Zentralabteilung
- Service innerhalb einer Matrixorganisation

Im folgenden Abschnitt werden diese Formen näher Betrachtet.

Service als eigene Funktion

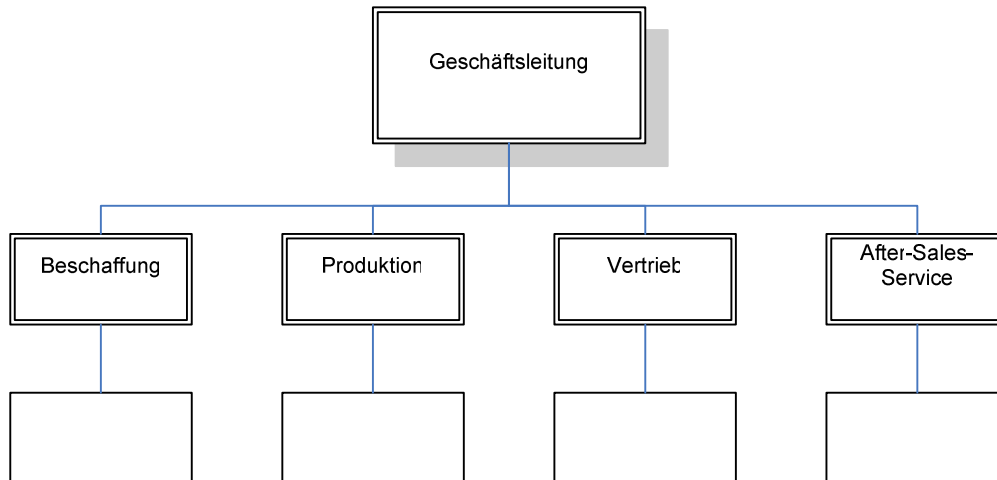


Abbildung 17: After-Sales-Service als eigene Funktion

Das After-Sales-Service ist eine eigenständige Funktionseinheit, die der Beschaffung, der Produktion und dem Vertrieb gleichgestellt ist und damit direkt der Geschäftsleitung unterstellt ist.

Vorteile:

- Hohe Gewinnorientierung
- Hohe interne Bedeutung des After-Sales-Service
- Gestaltung eines eigenen Leistungsangebotes
- Fördert Erfahrungskurveneffekte
- Klare Strukturen und Verantwortungen
- Höhere Effektivität bei Routinetätigkeiten

Nachteile:

- Hoher Koordinationsaufwand mit anderen Unternehmensfunktionen
- Schwieriger Informationsfluss
- Gefahr der Verselbständigung des Servicegeschäfts
- Fördert Rivalitätsdenken zwischen den Funktionen
- Fördert die Konzentration auf den eigenen Bereich, der gegen andere Bereiche verteidigt wird
- Verantwortung konzentriert sich allein auf die Geschäftsleitung

Service als Funktion, zugeordnet dem Vertrieb

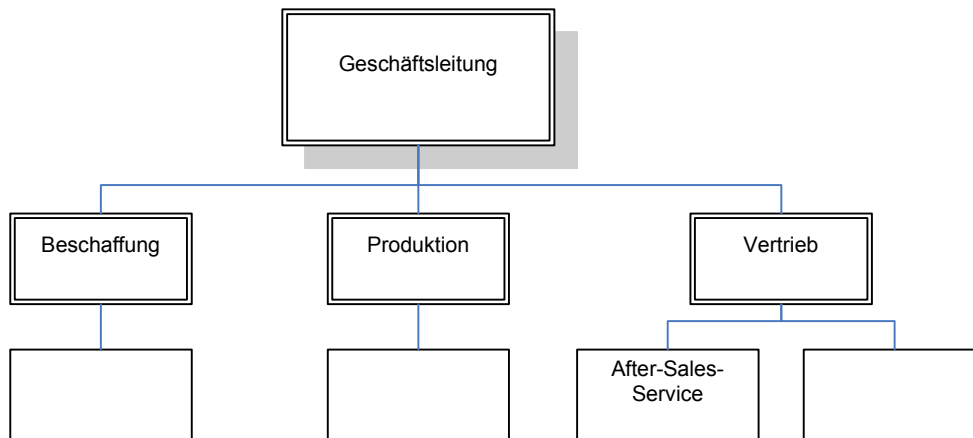


Abbildung 18: After-Sales-Service als Funktion, zugeordnet dem Vertrieb

Das After-Sales-Service ist keine eigenständige Funktion, sie ist der Funktion des Vertriebes unterstellt.

Vorteile:

- Hohe Kundenorientierung und durchgängiger Kundenkontakt
- Service als Differenzierungsinstrument für den Vertrieb
- Einfacher Informationsfluss zwischen Service und Vertrieb

Nachteile:

- Geringe Bedeutung des After-Sales-Service
- Zu wenig Verständnis für technische Probleme
- Schlechter Informationsfluss zur Produktion und F&E
- Schwierige Verrechenbarkeit der Dienstleistungen

Service als Funktion, zugeordnet der Produktion

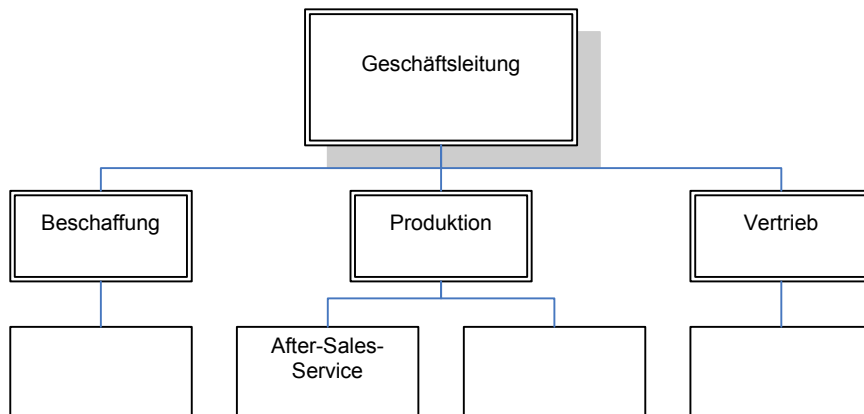


Abbildung 19: After-Sales-Service als Funktion, zugeordnet der Produktion

Das After-Sales-Service ist keine eigenständige Funktion, sie ist der Funktion der Produktion unterstellt.

Vorteile:

- Kontinuierliche technische Verbesserung durch Rückfluss von Anwendererfahrungen
- Gemeinsame Ressourcen zwischen Produktion und Service

Nachteile:

- Informationsverluste zwischen Service und Vertrieb an der Kundenschnittstelle
- Missbrauch der Servicekapazität für die Produktion

Service als Funktion, zu verschiedenen Divisionen

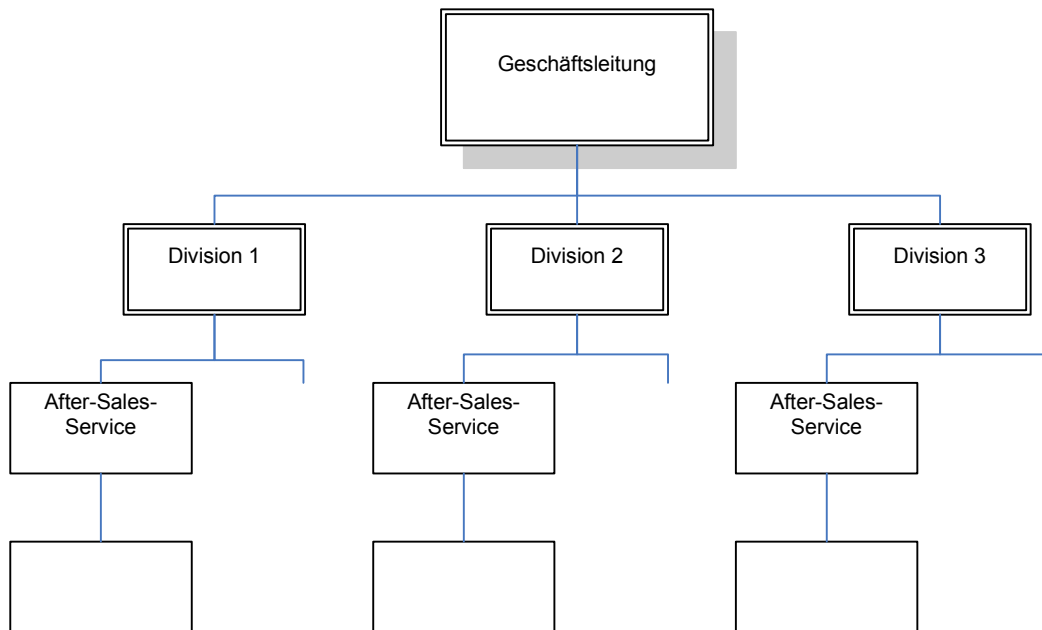


Abbildung 20: Service als Funktion, zu verschiedenen Divisionen

Das Unternehmen ist divisional organisiert, jeder Geschäftsbereich hat seine eigene After-Sales-Service Funktionseinheit.

Vorteile:

- Guter Informationsaustausch zwischen Beschaffung, Produktion, Vertrieb und Service innerhalb eines Geschäftsbereiches
- Dienstleistungen können produktspezifisch zusammengefasst werden.
- Funktionale Koordination mit den Zielmärkten wird verbessert.

Nachteile:

- Komplexe Koordination divisions- übergreifender Aufgaben
- Schwierige Kapazitätsanpassung und Informationsweitergabe zwischen den Geschäftsbereichen
- Hohe Aufwendungen bei kleinen Divisionen
- Duplizierung bestimmter Aufgaben
- Die Gestaltung einer einheitlichen Corporate Identity ist schwierig

Service als eigene Division oder Zentralabteilung

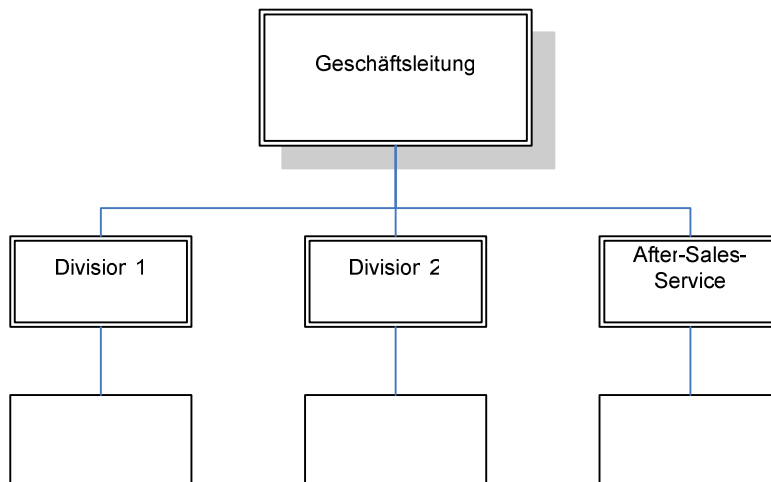


Abbildung 21: Service als eigene Division

Das Unternehmen ist divisional organisiert. Der After-Sales-Service bildet eine eigenen Division oder Zentralabteilung, welche direkt der Geschäftsleitung unterstellt ist.

Vorteile:

- Hohe Bedeutung des After-Sales-Service
- Gesteigerte Kundennähe durch Dienstleistungsorientierung
- Hohe Kosten-, Erlös-, und Ergebnistransparenz

Nachteile:

- Lange Informationswege und viele Schnittstellen
- Hoher Koordinationsaufwand mit anderen Divisionen
- Geringes Produktwissen

Service innerhalb einer Matrixorganisation

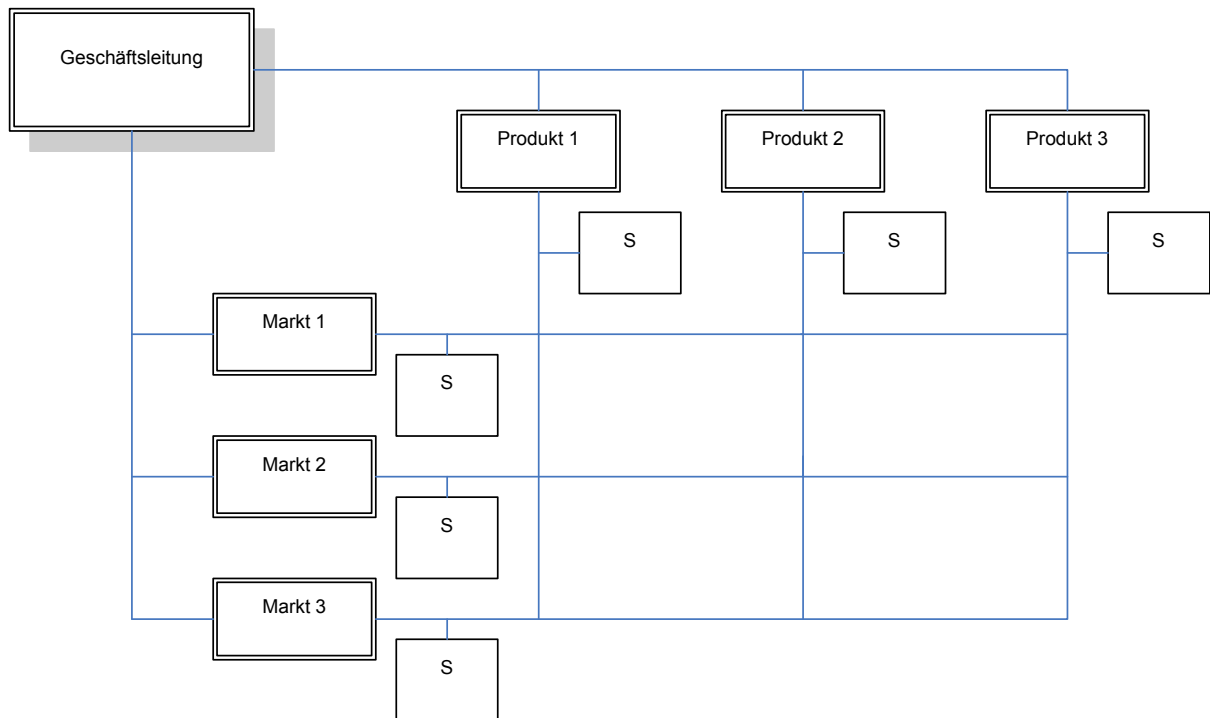


Abbildung 22: Markt – Produkt –Matrix

Das Unternehmen ist als Markt-Produkt-Matrix organisiert, das After-Sales-Service ist jeweils direkt als Subsystem integriert.

Vorteile:

- Gliederung des After-Sales-Service nach Produkt oder Markt möglich
- Differenzierende Marktbearbeitungsmöglich
- Gemeinsame Entscheidungsfindung
- Fördert die Zusammenarbeit verschiedener Bereiche

Nachteile:

- Sehr hoher Koordinationsaufwand
- Gefahr effizienzhemmender Konflikte und gegenseitiges Blockieren von Entscheidungen
- Geteilte Kompetenzen fördern langwierige Entscheidungsprozesse
- Schwierig, schnell und entschieden zu handeln
- Kann zu starker Bürokratie führen

Die Bewertung der vorgestellten Organisationen zeigt, dass jede Variante gewisse Vor- und Nachteile mit sich bringt. Die Entscheidung, welche Form nun für ein Unternehmen die beste wäre, muss also jeweils im Einzelfall unter Berücksichtigung interner und externer Einflussfaktoren getroffen werden.

Eine Unternehmensstruktur sollte sich an der konkreten, aktuellen Situation eines Unternehmens orientieren. Einflussfaktoren sind Brachengegebenheiten, Komplexität des Umfeldes, Größe usw.

Grundsätzlich gilt bei der Entwicklung der Unternehmensstruktur:⁵²

- Einfach: so einfach wie möglich gestalten, damit die Strukturen von allen Beteiligten leicht verstanden und genutzt werden können
- Kostengünstig: nach Möglichkeit sollten Strukturen wie die Matrix vermieden werden, sie führen zu erhöhten Koordinations- und Verwaltungsaufwendungen
- Motivation: bei geplanten Änderungen der Struktur, sollte die Motivation und Akzeptanz aller Beteiligten berücksichtigt werden
- Unternehmenskultur: bestehende Kulturen kollidieren teilweise mit neuen Strukturen, sie können nicht über Nacht geändert werden

⁵² Vgl. Dagmar Recklies, Mai 2001, <http://www.themanagement.de/ressources/StrukturenII.htm>
Recklies Management Project GmbH Stand: 26. April 2009

4 After-Sales-Leistungen

Die After-Sales-Leistungen, die Maschinen und Anlagenbauer in Verbindung mit den Primärprodukten anbieten, lassen sich im Sinne von Leistungssystemen nach ihrem spezifischen Problemlösungs- bzw. Wertschöpfungsbeitrag bei den Kunden in vier Leistungsebenen gliedern.⁵³

4.1 Ersatzteil-Service

Ersatzteile werden nach DIN 24420 wie folgt bezeichnet: „Teile, Gruppen oder vollständige Erzeugnisse, die dazu bestimmt sind, beschädigte, verschlissene oder fehlende Teile, Gruppen oder Erzeugnisse zu ersetzen.“

An das Ersatzteilservice werden hohe Anforderungen gestellt, diese sind neben kurzen Reaktions- und Lieferzeiten, eine hohe Ersatzteilverfügbarkeit und Lieferbereitschaft rund um die Uhr, an 365 Tagen im Jahr. Eine Voraussetzung dafür ist eine schnelle und einfache Identifikation der Ersatzteile. Des weitern müssen Lösungen für Retouren (Austauschservice) und Entsorgungen bereitgestellt werden.

Um die Aufträge effektiv abwickeln zu können, ist der Einsatz eines Auftragsabwicklungssystems unvermeidbar. Dieses steuert den gesamten Güterstrom in der Warenverteilung und koordiniert alle Einzelvorgänge.

Die Unternehmen passen die Auftragsabwicklungssysteme, die in der Regel aus mehreren Teilssystemen bestehen, (z.B. Stammdatenerfassung, Warenbewirtschaftung der Lager, Buchhaltung usw.) an ihre speziellen Anforderungen an. Unter Mithilfe moderner Informationssysteme, wird so ein reibungsloser Ablauf der Aufträge sichergestellt.

Ein, dem Materialfluss voraneilender Informationsfluss, versorgt die am Materialfluss Beteiligten, mit den erforderlichen Informationen und gewährleistet dadurch eine reibungslose, verzögerungsfreie Auftragsabwicklung.

⁵³ Vgl. Baumbach, M.; (2004) S.102

Der Ersatzteil-Service umfasst alle betrieblichen Leistungen (z.B. Identifikation der Ersatzteile, Versand der Ersatzteile) die sich mit der Versorgung der Kunden mit Ersatzteilen beschäftigen. Kunden sind Serviceanbieter (Vertragspartner) und direkte Endkunden, die über eine eigene Instandhaltung verfügen. Der Ersatzteil-Service bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, sich durch hervorragende Qualität der Ersatzteile und eine leistungsfähige Logistik, bei Bestellung und Distribution von Ersatzteilen, sich vom Wettbewerber zu differenzieren. Über die Ersatzteil-Service Leistung können somit Hersteller von Investitionsgütern bereits eine gute Kundenbeziehung und somit eine Kundenbindung erreichen.

4.1.1 Qualität der Ersatzteile

Bei den Ersatzteilen unterscheidet man nach ihrer Herkunft zwischen Original und Nachbauteilen. Originalteile können sowohl vom Primärprodukthersteller, als auch von Lizenznehmern produziert werden, Nachbauteile werden von so genannten Nachbauern produziert. In der Regel haben die von Primärprodukthersteller hergestellten Ersatzteile eine höhere Qualität, als die von Nachbauern. Die Gründe dafür liegen im Know-how der Primärprodukthersteller, im Herstellungsverfahren, im Werkstoffeinsatz und nicht zuletzt an der ständigen Verbesserung und Entwicklung von Bauteilen, durch Feedback und Fehlermeldungen, von Betreibern der Anlagen. Nachbauteile sind schlichte Kopien von Teilen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erstellt wurden. Bei Nachbauteilen sind große Qualitätsabweichungen und Qualitätsschwankungen, aufgrund des fehlenden Know-how der Nachbauer am wahrscheinlichsten.⁵⁴

Leider entstehen durch den Einsatz von Nachbauteilen, negative Einflüsse auf die Leistungsfähigkeit und Standfestigkeit von Maschinen und Anlagen. Die Primärprodukthersteller schränken zwar ihre Gewährleistungs-, Garantie und Kulanzleistungen ein, wenn sie bei Schadensuntersuchungen feststellen, dass ein Kunde nicht ausschließlich Originalteile verwendet hat.⁵⁵

⁵⁴ Vgl. Müller, H.; (1995), S. 121 ff.

⁵⁵ Vgl. Baumbach, M.; (2004) S.29

Dennoch wirkt sich ein Maschinenausfall negativ auf das Image aus, auch wenn die verursachende Wirkung auf nicht Original Ersatzteile zurückzuführen ist.

Was für den Kunden im Vordergrund steht sind nicht primär die Kosten der Ersatzteile, sondern die Gesamtkosten über die Betriebsdauer. D.h. Originalteile haben in der Regel zwar einen höheren Einstandspreis als Nachbauteile, sind jedoch über die Betriebsdauer, aufgrund der höheren Qualität und der damit verbundenen längern Standzeit, sowie eines geringeren Ausfallrisikos der gesamten Anlagen, gerechnet durchaus kostengünstiger als die Nachbauteile. Besonderes die Kosten eines unerwartenden Maschinenstillstandes übersteigen die Ersatzteil- und Reparaturkosten um ein Vielfaches.

Die Primärprodukthersteller im Industriegüterbereich sind in der Lage, für ihre Ersatzteile ein Preisplus durchzusetzen, bestehend auf folgenden Faktoren: erstens verfügen die Originalersatzteile über eine höhere Qualität (die Gründe wurden bereits aufgezählt), zweitens verfügen die Hersteller im After-Sales-Service über einen Vertrauensvorschuss über das Primärgeschäft. Sie bauen dadurch Eintrittsbarrieren für konkurrierende Ersatzteilversorger (Nachbauer) auf. Diese Barrieren überwinden sie nur über viel bessere Leistungen und Preise (Preis/Leistungsverhältnis).⁵⁶

Maschinen und Anlagenbauer sollten demnach versuchen, die vorhanden Markteintrittsbarrieren im After-Sales-Geschäft aufrecht zu erhalten. Hierzu sollen sie ihren Kunden im Ersatzteil-Service die auf das gesamte System abgestimmte Qualität und den Nutzen von Originalteilen kommunizieren.⁵⁷

In diesen Bereich fällt auch das Qualitätsmanagement, das dafür Sorge zu tragen hat, dass die Kunden ausschließlich Ersatzteile erhalten, deren Qualität geprüft wurden.

⁵⁶ Vgl. Simon, H.; (1988) S. 476

⁵⁷ Vgl. Müller, H.; (1995) S. 131 ff.

4.1.2 Identifikation der Ersatzteile

Für den Kunden ist es wichtig, die richtigen Ersatzteile zuverlässig und schnell zu erhalten. Ein entscheidender Faktor hierbei ist die Identifikation der benötigten Teile. Fehler bei der Identifikation führen unvermeidlich zur Auslieferung falscher Ersatzteile. Liegt ein Maschinen- oder Anlagenausfall vor, so verlängert sich die Ausfallzeit, bis das richtige Ersatzteil angeliefert wird. Für den Kunden ist es daher ein Bedürfnis, die richtigen Ersatzteile zuverlässig und effizient identifizieren zu können. Konventionelle Ersatzteilkataloge in Papierform werden von immer mehr Maschinen- und Anlagenbauern durch elektronische Ersatzteilkataloge (meist auf CD-ROM) ersetzt. Zudem können auf derselben CD-ROM weitere nützliche Informationen und Dokumente, wie Betriebsanleitungen, Schaltpläne, Reparaturanleitungen und Servicedokumente gespeichert werden. Des weitern besteht auch die Möglichkeit, Ersatzteilkataloge online zugänglich zu machen (weiter ausgeführt im Unterkapitel 4.1.3 E-Support).

Ist es den Kunden nicht möglich die Ersatzteile selbst zu identifizieren, aufgrund von nicht vorhandenen oder nicht vollständigen Ersatzteillisten, müssen fachkompetente Kundenbetreuer die Auftragsannahme unterstützen. Die Identifizierung erfolgt dann entweder am Telefon oder schriftlich durch kundenseitige Beschreibung des benötigten Ersatzteiles.

Bei Ersatzteilidentifikation wird gleichzeitig die Bestellung aufgenommen. Bei dieser Gelegenheit können kompetente Kundenbetreuer, den Kunden hinsichtlich der Reparaturdurchführung beratend unterstützen.

4.1.3 E-Support

Immer öfter beziehen die PrimärproduktHersteller das Internet in ihre After-Sales-Leistungen mit ein. So wird es Kunden nicht nur ermöglicht nach Ersatzteilen zu suchen, sondern sie haben auch Zugriff auf Wartungspläne und Reparaturanleitungen. Diese Systeme sind mit Fotos und Zeichnungen der Maschinen und Anlagen, bis herunter auf die Komponenten ausgestattet und sorgen so für eine einfache Identifikation der Ersatzteile.

Im folgenden Abschnitt werden die Möglichkeiten der elektronischen Ersatzteilbestellung genauer betrachtet.

Einbindung der Kunden in das Ersatzteil-Auftragsabwicklungssystem des Herstellers über EDI, (Electronic Data Interchange) deutsch Elektronischer Datenaustausch, kann einerseits als Mittel der Kundeneinbindung genutzt werden und andererseits trägt es zur Kostenreduktion in der Auftragsabwicklung bei.⁵⁸

Die Hersteller können über dieses System ihren Kunden das Bestellen von Ersatzteilen vereinfachen, Voraussetzung dafür ist jedoch die zur Verfügung Stellung einer entsprechenden Software. Diese Systeme bieten zudem Vorteile für Kunden und Anbieter.

Abbildung 23 und Abbildung 24 zeigen zwei Arten von Elektronischen Bestellsystemen.

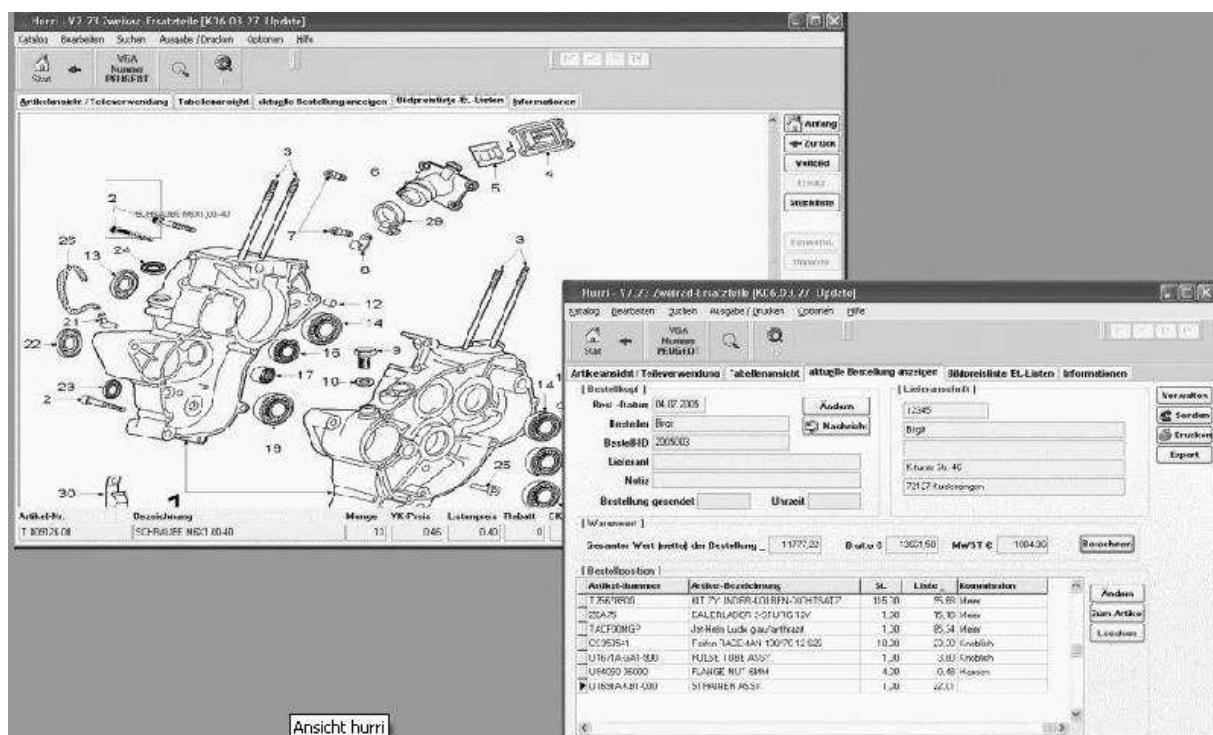


Abbildung 23: Elektronisches Bestellsystem
(Quelle: www.hurri.de/indexmain.htm 22.04.2009)

⁵⁸ Vgl. Baumbach, M.; (2004) S.134



Abbildung 24: Elektronisches Bestellsystem

(Quelle: http://www.scheidtbachmann.de/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=209&Itemid=342)

Vorteile elektronischer Bestellsysteme für den Kunden:

- Schnelle und einfache Ersatzteil-Identifikation
- Bessere Qualität und Verfügbarkeit von Informationen (rund um die Uhr, immer aktuell, kundenspezifisch)
- Höhere Transparenz
- Interaktivität
- Schnellere Auftragsabwicklung
- Verkürzte Stillstandzeiten defekter Geräte oder Maschinen
- Bessere Auskunftsfähigkeit

Vorteile elektronischer Bestellsysteme für den Anbieter:

- 24 h Ersatzteilverkauf weltweit
- Weniger Fehlbestellungen

- Weniger Rückfragen
- Vereinfachte und schnellere Auftragsabwicklung
- Verbesserte Kundenbindung
- Erhöhte Produktivität, Abwicklung von mehr Aufträgen im selben Zeitraum
- Durchgängige elektronische Bestellabwicklung (Senkung der Prozesskosten)
- Reduktion des internen Aufwands für die Auftragsabwicklung, d.h. Erhöhung des Deckungsbeitrags / der Marge
- Reduktion der Durchlaufzeiten und der Gesamtlieferzeit
- Entlastung der Service-Hotline
- Besserer Kundenservice

Diese elektronischen Ersatzteilkataloge ermöglichen eine einfache Bestellung von Ersatz- und Verschleißteilen. Sie sind Benutzerfreundlich aufgebaut, was zu einer schnellen Identifikation der benötigten Teile führt.

Darüber hinaus können mit diesen Softwares auch sämtliche Servicedokumente und Reparaturanleitung Online zur Verfügung gestellt werden.

4.1.4 Ersatzteil Distribution

Die Ersatzteillogistik hat in letzter Zeit so stark an Bedeutung gewonnen, dass sie vielfach als eigenständiger Bereich der Logistik angesehen wird.

Die Kunden honorieren im Allgemeinen die schnelle und zuverlässige Lieferung von Ersatzteilen bzw. die Logistikleistung des Primärproduktherstellers mit einer höheren Preisbereitschaft. Bei Maschinen- und Anlagenstillstände, die hohe Ausfallkosten verursachen, ist die Preisbereitschaft des Kunden besonders hoch. Einstandspreise für Ersatzteile sind dann meistens nur Nebensache. Anstelle eines Preiswettbewerbes führen die Maschinen- und Anlagenbauer dann einen Zeitwettbewerb.⁵⁹

⁵⁹ Vgl. Boutellier, R.; (Hrsg.), Baumbach, M.; (1996) S.32

Ausgelöst wird eine Auftragsabwicklung durch den Eingang eines Kundenauftrages oder eines internen Auftrages.

Die Anforderungen an Transportsysteme in der Ersatzteillogistik unterscheiden sich Grundsätzlich von den Anforderungen des Waren- und Güterverkehrs.

Da die vom Kunden bestellten Ersatzteile in der Regel zeitnah benötigt werden, erfolgt die Versendung dieser meist über Kurier, Express und Paketdienste kurz KEP. Bekannte Anbieter von KEP-Diensten sind UPS, DHL, TNT, DPD usw.

Kurier-Express-Paket-Dienst

Die Kurier-Express-Paket-Dienste, kurz KEP-Dienste, nehmen in der Versorgung mit Ersatzteilen einen hohen Stellenwert ein. KEP-Dienste sind spezialisiert auf den Transport von Kleinvolumigen Packstücken in kurzer Zeit und bieten den Versender bzw. dem Empfänger ein umfangreiches Serviceangebot. Die Abgrenzungsmerkmale zu anderen speditionellen Dienstleistern sind Gewicht und Volumen, Schnelligkeit des Versandes und der zur Verfügung stehende Services.

4.2 Austauschmodul-Service

Der Austauschmodul-Service ist eine spezielle Form des Ersatzteil-Service. Es beinhaltet alle Leistungen, die sich auf die Versorgung der Kunden mit Austauschteilen beziehen. Viele Leistungen entsprechen denen des Ersatzteil-Service z.B. Identifikation und Lieferung der Austauschteile.

Austauschmodule sind eine Alternative zu neuen Ersatzteilen. Der PrimärproduktHersteller liefert an den Kunden Austauschmodule, der Kunde ersetzt damit das defekte Modul und sendet dieses an den Hersteller retour. Die zurück gelieferten Teile werden, so dies der Zustand der Altteile zulässt, werksüberholt und wieder dem Austauschpool zugeführt. Der Kunde erhält für die wiederverwertbaren Altteile eine Rückvergütung. Der Vorteil für den Kunden ist die Preisdifferenz zwischen Neuteil und Austauschteil. Diese Preisdifferenz ist darauf zurück zuführen, dass die Werküberholung der Austauschteile beträchtlich kostengünstiger als die Herstellung von Neuteilen ist.

In der Regel können die Primärprodukthersteller für die Austauschteile dieselben Lieferzeiten wie für Neuteile bieten. Je nach Bedarf wird eine entsprechende Anzahl von Austauschteilen auf Lager gehalten. Der Versand erfolgt über dieselben Logistikkanäle wie bei Neuteilen, für die Rückführung können diese ebenfalls genutzt werden.

Die Qualität der Austauschteile entspricht der von Neuteilen. Konstruktive Änderungen können bei der Aufarbeitung der Teile vom Primärprodukthersteller berücksichtigt werden.

Ein Vorteil beim Einsatz von Austauschmodulen sind die kürzeren Reparaturzeiten. Aufwendige Reparaturen werden nicht Vorort durchgeführt, sondern beim Primärprodukthersteller, dadurch reduziert sich die Instandhaltungszeit und somit die Stillstandszeiten der Anlagen und Maschinen.

4.3 Produkt-Support

Der Produkt-Support umfasst alle Leistungen die auf eine optimale Instandhaltung abzielen.

„Die Instandhaltung gewinnt immer mehr an Bedeutung, durch die technische Entwicklung hin zu immer komplexeren Anlagen einerseits und die geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen wie Umweltauflagen und Arbeitssicherheit andererseits“.⁶⁰

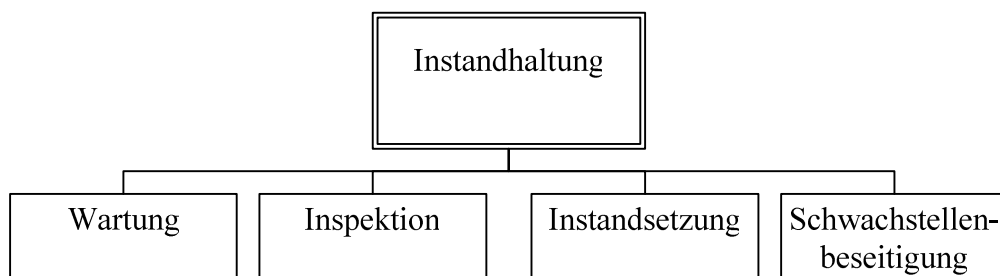


Abbildung 25: Zusammenhänge und Unterteilung der Instandhaltung

⁶⁰ Conrad, K. J.; (Hrsg.), (2006) S.118

Begriffe der Instandhaltung nach DIN 31051:2003-06

Instandhaltung

„Kombination aller technischen und administrativen Maßnahmen, sowie Maßnahmen des Managements während des Lebenszyklus einer Betrachtungseinheit zur Erhaltung des funktionsfähigen Zustandes oder der Rückführung in diesen, so dass sie die geforderte Funktion erfüllen kann.“

Wartung

Maßnahmen zur Verzögerung des Abbaus des vorhandenen Abnutzungsvorrates.

Inspektion

Maßnahmen zur Feststellung und Beurteilung des Ist-Zustandes einer Betrachtungseinheit, einschließlich der Bestimmung der Ursachen, der Abnutzung und dem Ableiten der notwendigen Konsequenzen für eine künftige Nutzung.

Instandsetzung

Maßnahmen zur Rückführung einer Betrachtungseinheit in den funktionsfähigen Zustand, mit Ausnahme von Verbesserungen.

Schwachstellenbeseitigung

Das Aufdecken einer erhöhten Abnutzung einer Betrachtungseinheit, welche zu einem zu frühen Ausfall führen kann, wobei die Schwachstelle erst zu einer Schwachstelle wird, wenn das Beheben der Schwachstelle technisch möglich und wirtschaftlich vertretbar ist.

Erfolgt der Auftrag zur einer der oben genannten Instandhaltungsleistungen vom Kunden, so spricht man von bedarfsgesteuerten Leistungen. Sind sämtliche Leistungen im Vorfeld vertraglich geregelt, spricht man von so genannten Serviceverträgen.

4.3.1 Serviceverträge

PrimärproduktHersteller können ihren Kunden Serviceverträge anbieten. Diese gelten für einen bestimmten Zeitraum und umfassen ein definiertes Leistungsbündel. Serviceverträge werden in der Regel pauschal für einen im Vorfeld vereinbarten Zeitraum verrechnet. Die Preise von Serviceverträgen stehen somit in keinem Verhältnis zur tatsächlich beanspruchten Leistung.

Bei richtig gestalteten Serviceverträgen entsteht eine Win/Win Situation, von der beiden Seiten profitieren.

Kundennutzen:

- Garantierte Reaktionszeiten
- Reduzierung ungeplanter Stillstandszeiten durch Früherkennung
- Alle Servicekosten sind im Störfall abgedeckt
- Höhere Gesamtkostentransparenz der Maschinen- und Betriebskosten
- Ideale Planung der Wartungszeiten
- Kalkulierbare Kosten
- Vorbeugende Wartung
- Längere Lebensdauer
- Technische Funktionsverbesserung (Updates)
- Vermeidung von Folgeschäden

Nutzen für den Anbieter:

- Kundenbindung
- Sicherung des After-Sales-Umsatzes
- Umsätze sind planbar
- Grundauslastung im After-Sales-Service
- Information über das Anwendungs- und Langzeitverhalten von Anlagen und Maschinen

Während der Laufzeit eines Servicevertrages ist es wichtig mit dem Kunden in Kontakt zu bleiben. Dem Kunden muss ersichtlich sein, dass er für seine bezahlte Prämie Leistungen empfängt. Die erbrachten Leistungen sind zu dokumentieren und müssen dem Kunden vorgelegt werden. Von größter Bedeutung ist die

Ergebnisorientierung. Schließlich wollen die Kunden nicht Ersatzteile und Instandhaltungsleistungen kaufen, sondern hohe Verfügbarkeit, Leistung, Sicherheit usw. ihrer Maschinen und Anlagen.⁶¹

Serviceverträge werden individuell an Kunden und Kundengruppen angepasst. Die Serviceverträge werden dann nach Leistungstiefe und den damit anfallenden Kosten differenziert.

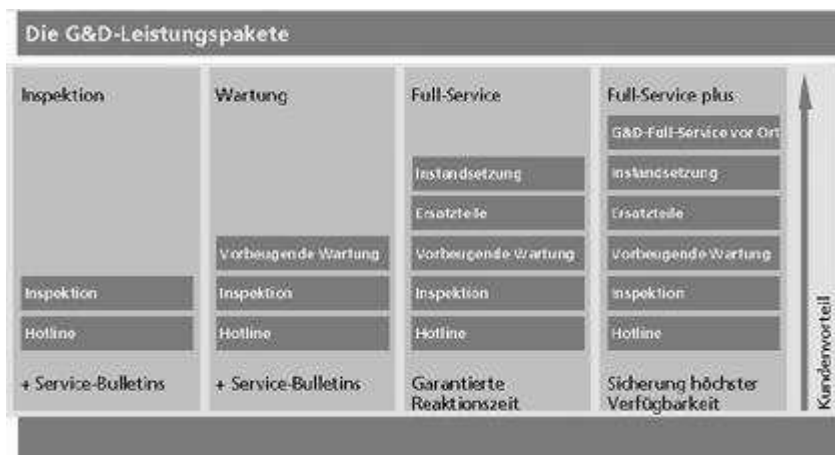


Abbildung 26: Leistungstiefe bei Serviceverträgen

(Quelle: http://www.gide.com/portal/page?_pageid=36,90480&_dad=portal&_schema=PORTAL)

⁶¹ Vgl. Baumbach, M.; (2004) S.150

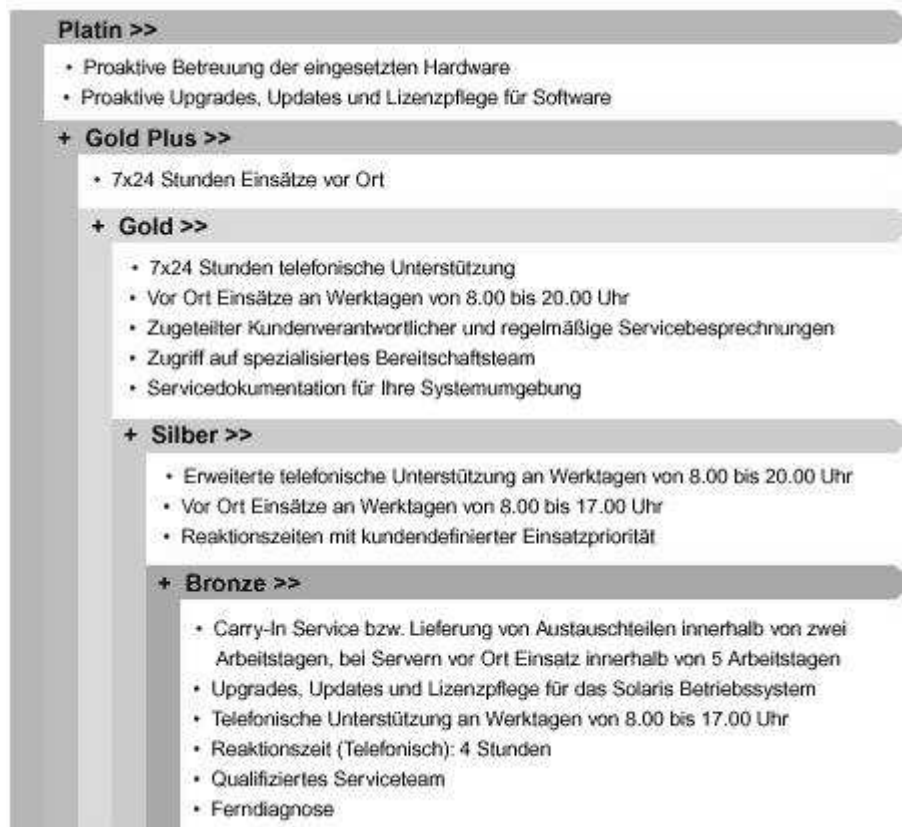


Abbildung 27: Leistungstiefe bei Serviceverträgen

(Quelle: <http://www.bacher.at/index.php?SID=26>)

Bei der Ausgestaltung von Serviceverträgen, kann man den Kunden zum Vorteilskunden erklären und ihm eine gesonderte Stellung in Bezug auf seine Kommunikation und Leistungserbringung bieten:

- Kundenanrufe genießen höchste Priorität
- Zugewiesener Kundenverantwortlicher (ein spezieller Betreuer, der das System des Kunden gut kennt)
- Ersatzteilverfügbarkeit
(laufende Bereithaltung wichtiger Komponenten)
- Kundendokumentation
(genaue Dokumentation des Systems)
- Proaktive Informationen (Informationen über potenzielle Störungsquellen)
- 24/7 Hotline
- 24/7 Techniker Abruf
- Remote Unterstützung und Problemanalyse

Die Serviceverträge können so gestaltet werden, dass der PrimärproduktHersteller alle Kosten für Ersatzteile inkludiert.

Inspektions-Service

- Analyse des aktuellen Maschinenzustandes: Soll-/Ist-Vergleich
- Kontrolle und Nachjustierung der Einstellungen
- Kontrolle und Beurteilung der Produktionsergebnisse
- Statusbericht mit Empfehlungen für wirtschaftlichen Betrieb und Instandhaltung
- Durchführung laut typenspezifischer Erfordernis nach Betriebsstunden oder mindestens 1 mal monatlich

Wartungs-Service

- Umfassende, sorgfältige Prüfung der Anlage auf Betriebsfunktion, Zustand und Sicherheit
- Durchführung vorbeugender Wartungs- und Instandsetzungstätigkeiten mit Erneuerung von Verschleißteilen
- Mit oder ohne Verschleißteilkpaket
- Garantierte Reaktionszeiten
- Hotline für Störungs- und Reparaturanweisungen
- Durchführung gemäß Checklisten mit detailliertem Zustandsbericht

Komplett-Paket

- Mit Verfügbarkeitsgarantie
- Inspektion
- Wartung
- Instandsetzung und Reparaturen einschließlich Ersatzteilen, gemäß Leistungsbeschreibung
- Prozessoptimierung
- Störungsdienst
- Verträge werden exakt auf die spezifische Kundensituation angepasst

4.3.2 Remote Service

Unter Remote Service (oder Teleservice) versteht man die Beseitigung von Störfällen an Anlagen und Maschinen aus der Ferne z.B. über das Internet.

Mit Remote System können nur Software Fehler behoben werden. Das weitere Einsatzgebiet ist die Nutzung der Datenübertragung für Instandhaltungsmaßnahmen. Die Hersteller sind damit in der Lage die Effizienz und Effektivität der Instandhaltung zu verbessern.

Dabei können nicht nur bereits aufgetretene Fehler identifiziert, sondern auch Probleme bereits im Frühstadium erkannt und rechtzeitig Gegenmaßnahmen gesetzt werden.

4.4 Business-Support

Der Business-Support baut auf dem Produkt-Support auf und beinhaltet darüber hinaus alle After-Sales-Leistungen, die sich auf die Nutzung des Primärproduktes beziehen.

Finanzdienstleistungen

Um die Kunden bei der Anschaffung von Maschinen oder Anlagen auf dem Finanzsektor zu unterstützen, können die Hersteller der Primärprodukte ihrerseits Finanzdienstleistungen anbieten und somit eine Verkaufsfördernde Maßnahme setzen. In der Regel sind dies:

- Ratenzahlung
- Miete
- Mietkauf
- Leasing

Maschinen und Anlagenbauer sollten Finanzdienstleistungen nur kombiniert mit anderen Leistungen als Problemlösungspakete anbieten. Spezialisierte

Finanzdienstleister, z.B. Banken, können isolierte Finanzdienstleistungen gewöhnlich besser abwickeln und zu günstigeren Konditionen anbieten.⁶²

Miete

Die Mietvariante wird von Kundenseite hauptsächlich dann genutzt, wenn der Bedarf für die Maschine oder Anlage für einen eingeschränkten Zeitraum besteht. (z.B. bei zusätzlichen aber vorübergehenden Kapazitätsbedarf)

Betreiberverträge

Dem Kunden wird während der Vertragsdauer ein funktions- und leistungsfähiges Primärprodukt zur Verfügung gestellt. Beim Betreibervertrag kauft der Kunde das Primärprodukt nicht, sondern er mietet dieses, was den Vorteil bringt, dass das Kapital nicht langfristig gebunden ist. In deren Ausgestaltung gleichen die Betreiberverträge den Serviceverträgen vor allem in den Bereichen Wartung, Störfallbeseitigung und Instandsetzung. Kunden- und Anbieternutzen sind den Serviceverträgen gleichzusetzen (siehe Kapitel 4.3.1 Serviceverträge).

Betreuung während der Nutzungsphase

Im Zusammenhang mit den After-Sales-Services wurde schon auf die Wichtigkeit der After-Sales-Phase hingewiesen. Die Nutzungsphase stellt die wichtigste Phase für den Kunden dar. Wer hier mit Rat und Tat zur Seite steht, kann sich die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden sichern.

So genannte Key-Account-Manager stehen in Kontakt mit den Betreibern und unterstützen diese über die gesamte Nutzungsdauer des Primärproduktes. Sie informieren Kunden über optimale Instandhaltungsstrategien und über Erneuerungen im Primärprodukt- und After-Sales-Sektor. (siehe auch Kapitel 5.3.4 Key Account Management)

Schulungsprogramme

Eine wichtige Voraussetzung für eine optimale Nutzung und Betreuung, vor allem bei komplexen Maschinen und Anlagen, ist die Qualifizierung des Bedienpersonals.

⁶² Vgl. Baumbach, M.; (2004) S.153 u. S. 157

Daher ist auch ein Augenmerk auf die Schulung des Kundenpersonales (Bedien- und Instandhaltungspersonal) zu legen. Nur so können die Maschinen und Anlagen ihre volle Leistungsfähigkeit ausschöpfen und Kundenzufriedenheit produzieren.

Um die Schulungskosten für die Kunden möglichst gering zu halten, empfiehlt es sich, das Schulungsprogramm direkt beim Kunden, nach Möglichkeit im Rahmen der Montage und Inbetriebnahme, durchzuführen.

5 Potentiale und Erfolgsfaktoren des After-Sales-Service

Käufer vergleichen die Leistungsanbieter nicht nur nach der technischen Lösung ihres Problems und den dazugehörigen Preis, sie vergleichen immer öfter auch die auftragsbegleitenden Leistungen, vor allem die Dienstleistungen, die nach der eigentlichen Hauptauftragsabwicklung, also der formalen Beendigung durch Endabrechnung/Abnahme und Übergabe an den Kunden, vom Lieferanten erbracht werden.

After-Sales-Service wird heute, im weitesten Sinne, eher als Betreuungsdienstleistung zur Kundenbindung verstanden, der im Zeitraum zwischen Güter- / Anlagenübergabe und Wiederkauf seine Hauptaktivitäten hat. Dieser Bereich ist dafür zuständig, dass sich aus einer hohen Kundenzufriedenheit, durch entsprechende Leistungsqualität und Leistungsbereitschaft möglichst, eine Kundenloyalität entwickelt.

„Durch das „MUSS“ der Maschinen- und Anlagenbauer, After-Sales-Leistungen obligatorisch anbieten zu müssen, kann der Dienstleister aber auch Nutzenpotentiale für sein Unternehmen herausziehen, dass sich in der Hauptsache auf die folgenden Punkte bezieht, durch den er wiederum einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz erhält“.⁶³

Zudem lässt die steigende Komplexität der Investitionsgüter, die Notwendigkeit und den Umfang von After-Sales-Leistungen wachsen.

Um eine dem Unternehmen nützliche After-Sales-Strategie verfolgen zu können, müssen, unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen und internen Fähigkeiten, Prioritäten bzw. Ziele für einzelne Nutzenpotentiale definiert werden. Je nach Unternehmen und Branche ergeben sich unterschiedliche Prioritäten für Nutzenpotentiale die verfolgt werden. Dadurch ergeben sich individuell

⁶³ Runge, H. J.; (2008) S.139

definierte Strategien. Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten Nutzenpotentiale näher erläutert:

5.1 Differenzierungspotential

„Mit der Strategie der Differenzierung beabsichtigt das Unternehmen eine Leistung anzubieten, die auf dem Markt als einzigartig angesehen wird. Sie setzt dazu insbesondere nicht-preisliche Aktionsparameter ein, um mit abnehmergerechten Leistungen Präferenzen beim Kunden aufzubauen und damit KKV's zu realisieren“.⁶⁴

Die Strategie der Differenzierung verfolgt dabei die Ziele:⁶⁵

- Kundenloyalität
- Verringerung der Preisempfindlichkeit der Kunden
- Aufbau von Markteintritts- und Mobilitätsbarrieren

Differenzieren bedeutet, sich von den Leistungen des Wettbewerbers zu unterscheiden. Das After-Sales-Service bietet gute Möglichkeiten sich von seinem Mitbewerb zu unterscheiden. Da sich die Primärprodukte immer ähnlicher werden, findet man in After-Sales Geschäft Möglichkeiten sich vom Mitbewerb abzuheben. Das After-Sales-Service bietet Gelegenheit sich in Leistung, Umfang und Qualität vom Mitbewerb abzuheben. Über die Differenzierung zu Wettbewerb lassen sich komparative Konkurrenzvorteile aufbauen.

Über einen am Kundennutzen ausgerichteten After-Sales-Service können sich die Primärprodukthersteller differenzieren und bei den Kunden profilieren. Durch die Unterstützung der Kunden nach dem Kauf, also während der Nutzungsphase, erhöht sich häufig der Kundennutzen des Leistungsangebotes deutlich.

„Da der After-Sales-Service zu einem hohen Anteil aus Dienstleistungen besteht, die meistens immateriell, individuell und nicht lagerfähig sind, können Wettbewerber

⁶⁴ Vollert K.; (2004) S.197

⁶⁵ Vgl. Vollert K.; (2004) S.197

diesen After-Sales-Service nur schwer imitieren. Zudem bedingt ein weltweites After-Sales-Angebot beträchtliche Anfangsinvestitionen und laufende Kosten“.⁶⁶

Durch die Differenzierung der eigenen Leistungen, zu den Leistungen des Wettbewerbs, entzieht man sich der Vergleichbarkeit. Dadurch wird es möglich, sich dem Preiswettkampf zu entziehen. Für den Kunden wird ein Vergleich der Preis – Leistung – Nutzen Situation deutlich erschwert.

Wettbewerbstechnisch gesehen ist es einfacher sich über Dienstleistungen, als über technische Leistungsmerkmale zu differenzieren. Dienstleistungen bzw. Serviceleistungen sind immateriell, sie sind nicht lagerfähig und werden individuell erbracht. Dadurch sind sie für den Wettbewerb schwer nachvollziehbar und daraus folgend nur schwer zu kopieren bzw. zu imitieren.

Um das Differenzierungspotential nutzen zu können, muss dieses aktiv vermarktet werden. Für den Kunden müssen die Unterschiede des Leistungsbündels und die daraus entstehenden Vorteile klar ersichtlich sein.

Einige Unternehmen bieten einen entsprechenden After-Sales-Service auch für Konkurrenzprodukte an, um das profitable Marktpotential des After-Sales-Service stärker auszuschöpfen. Hierdurch kann allerdings das Differenzierungspotential des After-Sales-Service für das Primärproduktgeschäft weitgehend verloren gehen. Zudem kann sich langfristig eine Marktkonstellation einstellen, in der kein Primärprodukthersteller im After-Sales-Geschäft netto Umsatzzuwächse erreicht, weil die Wettbewerber reagieren und ebenfalls ihr After-Sales-Service für Fremdprodukte anbieten. Infolge der Sortimentsausweitung (Ersatzteile, Lieferanten, Schulungen usw.) haben dann alle Marktteilnehmer sogar eine schlechtere Kostenstruktur als vorher. „Es ist notwendig, die verschiedenen Nutzenpotentiale des After-Sales-Service unter Berücksichtigung des Gesamtgeschäfts sorgfältig und langfristig gegeneinander abzuwägen“.⁶⁷

⁶⁶ Baumbach, M.; Stampfl, A. T.:(2002) S.9

⁶⁷ Baumbach, M.; Stampfl, A. T.:(2002) S.10

KKV (Komparativer Konkurrenzvorteil)

Ein komparativer Konkurrenzvorteil, lässt sich durch seine Eigenschaften bestimmen. Er muss sich auf ein für den Kunden wichtiges Leistungsmerkmal beziehen.⁶⁸

- Von Kunden tatsächlich wahrgenommen werden.
- Dauerhaft sein, d.h. er darf von der Konkurrenz nicht schnell imitierbar sein.
- Von der Unternehmung ökonomisch sinnvoll realisiert werden können.

Ein KKV kann ein Nutzensvorteil oder aber auch ein Kostenvorteil, den das eigene Unternehmen seinen Kunden bietet, sein.

Von einem KKV spricht man, wenn in der subjektiven Beurteilung der Kunden, das eigene Unternehmen, deren Wünsche und Bedürfnisse besser befriedigt, als die Konkurrenz dies vermag und dabei das ökonomische Prinzip beachtet. Mit anderen Worten: In den Augen der Kunden besser als die Konkurrenz.

Nach Vollert⁶⁹ kann die Strategie der Differenzierung zur Umsatzsteigerung und zur Reduktion der Kosten führen. Dabei wird der Gedankengang verfolgt, dass die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb zur Kundenzufriedenheit führt. Aus der Kundenzufriedenheit entsteht durch den Einsatz von Kundenbindungsprogrammen Kundenbindung. Langjährige Kundenbindung führt über Wiederkäufe (Buying-Cycle), Weiterempfehlung, Preiserhöhungen, steigender Bedarf an Serviceleistungen und Ersatzteilen zu einer Steigerung des Umsatzes. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, über die gesteigerte Absatzmenge durch Erfahrungskurven- und Skaleneffekten die Kosten zu reduzieren.

⁶⁸ Vgl. Ohmae, K.; (1982) S. 91 ff.

⁶⁹ Vgl. Vollert, K.; (2004) S.287 -291

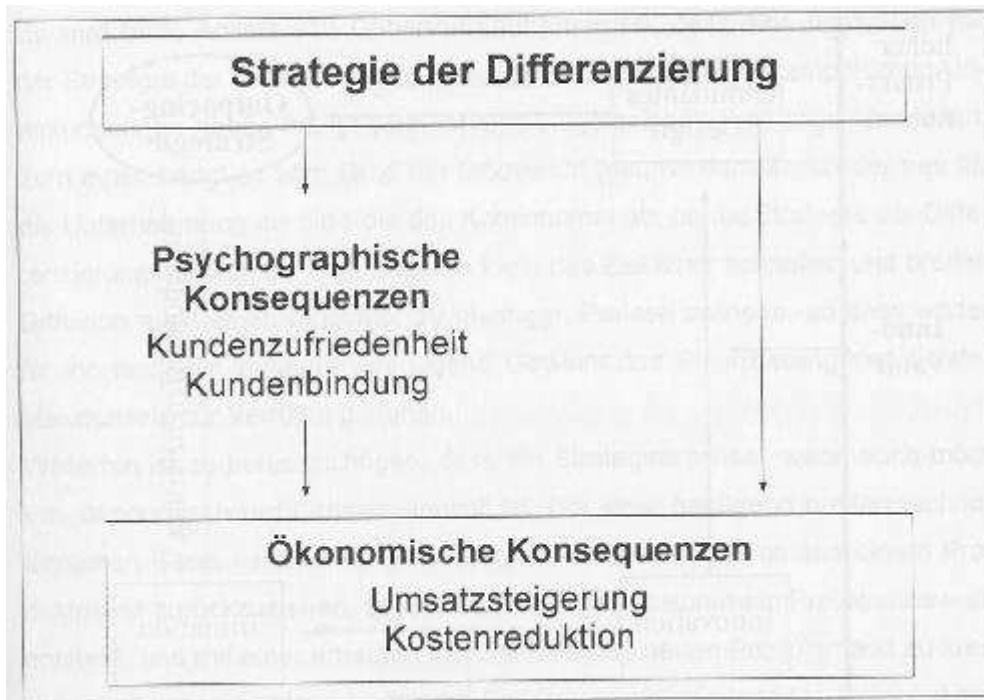


Abbildung 28: Konsequenz der Strategie der Differenzierung
(Quelle: Vollert, K.; (2004) S.291)

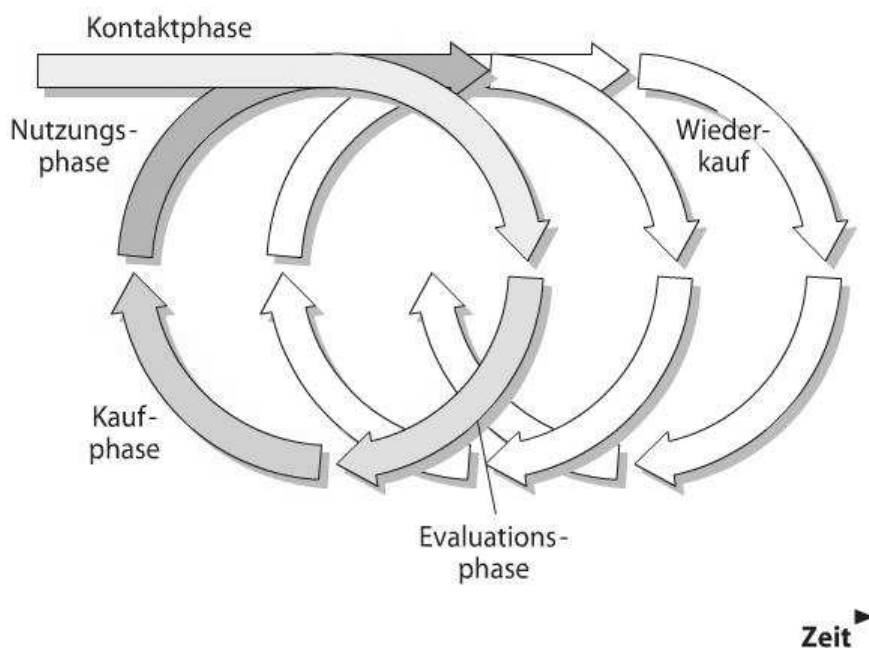


Abbildung 29: Buying Cycle
(Quelle: Dittrich, S.; (2000) S. 130)

Sich von seinen Wettbewerbern differenzieren zu können, gewinnt stetig an Bedeutung. In gesättigten Märkten, lassen sich im Primärproduktsektor

Umsatzzuwächse nur noch realisieren, in dem man den Wettbewerb aus dem Markt drängt. Eine Möglichkeit der Verdrängung ist die Preispolitik. Diese jedoch ist mit dem Nachteil verbunden, selber die benötigten Deckungsbeiträge nicht mehr zu erreichen. Eine weitere Möglichkeit ist die Differenzierung und hier vor allem im Bereich der Dienstleistung. Produkte ähneln sich optisch und funktional immer mehr, technische Unterschiede sind vom Kunden kaum noch auszumachen. Dienstleistungen sind im Gegensatz dazu schwer vergleichbar. Wer das beste Preis-Leistungen- Nutzen Verhältnis bieten kann, sichert sich einen großen Vorteil gegenüber der Konkurrenz.

5.2 Ertrag

Die Margen im Bereich der Industriegüter werden immer kleiner. Der Anteil am Gewinn aus dem Primärgeschäft geht zurück. Im Vormarsch befindet sich das After-Sales-Geschäft. Die Renditen sind um ein vielfaches höher als im Primärgeschäft. Die Preise für After-Sales-Leistungen wie Ersatzteile, Wartungs- und Instandhaltungsverträge sichern den Unternehmen satte Margen und letztendlich auch die Gewinne.

„Ziele des After-Sales-Service müssen nicht nur im Bereich der Kundenzufriedenheit und Sicherung / Besserung der Marktposition liegen. Eine wichtige Möglichkeit liegt im Bereich der Umsatzsteigerung durch After-Sales-Service“.⁷⁰

Für einige Maschinen- und Anlagenbauer haben die zusätzlichen Umsätze und Ergebnisse im After-Sales-Service bereits eine überlebensnotwendige Bedeutung. Erst mit dem After-Sales-Service, insbesondere dem Ersatzteilgeschäft, werden positive Gesamtergebnisse erreicht.⁷¹

Die Profitibilität des After-Sales Geschäftes (Serviceleistungen und Ersatzteile) bleibt jedoch auch bestehenden und potentiellen Wettbewerben nicht verborgen. Es ist daher damit zu rechnen, dass sich der Wettbewerbsdruck in Zukunft noch erhöhen

⁷⁰ Baethge, S.; (2008) S. 36

⁷¹ Vgl. Baumbach, M.; (2004) S.34

wird. Im Bereich der Ersatzteile sind dies die Teilenachbauer und im Service-Bereich übernehmen Wettbewerber, die aus demselben Primärproduktsektor kommen können, die Instandhaltungsleistungen. Die dadurch erzielten Margen sind höher und werden immer häufiger zum eigentlichen Gewinnbringer. „So generiert das After-Sales-Geschäft in Deutschland 2007 bereits mehr als die Hälfte der Gewinne, obwohl es nur ca. 23 Prozent des Umsatzes ausmacht“.⁷²

Durch weiterführende Instandhaltungsvereinbarungen wie Serviceverträge oder Betreibermodelle kann eine Grundauslastung im After-Sales-Service erreicht werden.

„Tendenziell ist der After-Sales-Markt von allgemeinen Wirtschaftszyklen unabhängig und leistet auch in Phasen schwächeren oder gar negativen gesamtwirtschaftlichen Wachstums einen beachtlichen Beitrag zu Umsatz und Ertrag“.⁷³

In den letzten Jahren haben zahlreiche Hersteller aus den verschiedensten Branchen ihr Dienstleistungsangebot für die eigenen Produkte am Markt etabliert. Dadurch konnten sie die Rückgänge im Primärproduktgeschäft kompensieren.

Um den Umsatz und Ertrag in Zukunft weiter steigern zu können, werden die Primärproduktshersteller ihre Service- und Dienstleistungsangebote ausbauen müssen. Diese Ausweitung führt vom reinen Ersatzteilversorger, bis hin zu Betreibermodellen und Finanzierungsdienstleistungen (siehe Abbildung 30).

⁷² http://www.adlittle.at/presse-archiv_at.html?&no_cache=1&view=12

⁷³ Barkawi, K.; Baader, A.; Montanus, S.; (Hrsg.); (2006) S. 4

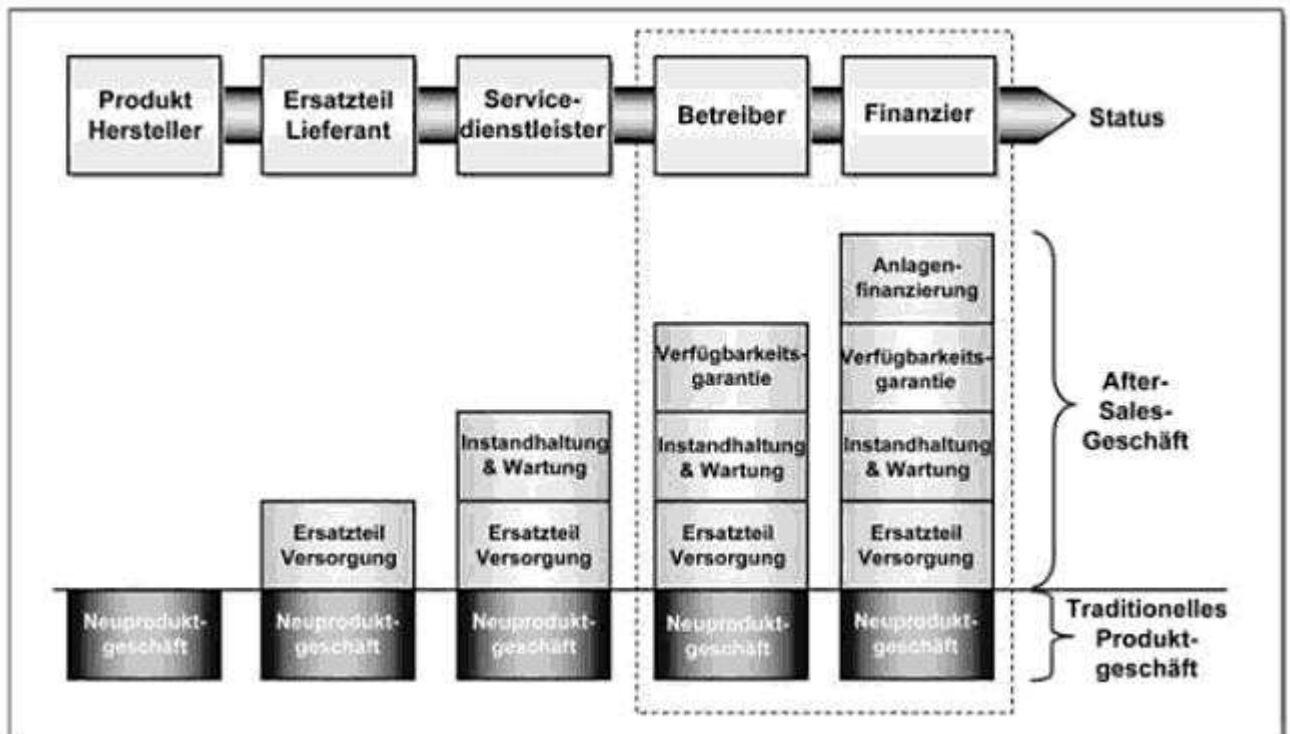


Abbildung 30: Entwicklung von Primärprodukt-Hersteller zum Komplett-Dienstleister

(Quelle: Barkawi, K.; Baader, A.; Montanus, S.; (Hrsg); (2006) S. 6)

Die steigende Nachfrage an Ersatzteilen und Serviceleistungen lässt sich zum Teil mit der Rückhaltung im Investitionsbereich der Primärprodukte begründen. Dies ist auf eine längere Produktnutzungsdauer zurückzuführen, durch diese wiederum Instandhaltungsmaßnahmen an Bedeutung gewinnen. In diesen Zusammenhang steht auch der gesteigerte Bedarf an Ersatzteilen und Serviceleistungen.

Zudem sollte aktiv versucht werden, durch neu geschaffene After-Sales-Services, die Umsätze in diesem Bereich zu steigern. Wichtig dabei ist, dass die Kunden dadurch auch profitieren, d.h. dass sie aus den zusätzlichen Leistungen direkt einen Nutzen in Zusammenhang mit dem Primärprodukt erfahren. Sollten die Kunden das Gefühl haben abgezockt zu werden, in dem sie nun für jegliche Leistung bezahlen müssen, wird sich das negativ auf die Kundenzufriedenheit und damit direkt auf die Kundenbindung auswirken. Es darf also nicht nur an kurzfristige Umsatzsteigerung gedacht werden.

Um die Ertragspotentiale ausschöpfen zu können, benötigt es eine effiziente Serviceorganisation. Diese muss in der Lage sein, die vereinbarten Leistungen und

Lieferzeiten von Ersatzteilen einhalten zu können. Gelingt es, die Kunden durch das After-Sales-Service langfristig an sein Unternehmen zu binden, also bis zur Wiederkaufphase, trägt dieses nachhaltig zu Verbesserung der Ertragslage bei.

5.3 Kundenbindungspotential

Der After-Sales-Service bringt als positive Eigenschaft mit sich, dass man mit dem Kunden auch nach Abschluss des Primärgeschäfts in einer Geschäftsverbindung bleibt. After-Sales-Leistungen werden konsumiert, mit deren Qualität wird ein Beitrag zur Kundenzufriedenheit erbracht, somit wird der Grundstein für eine Bindung zum Unternehmen aufgebaut.

Die Vorteile der Kundenbindung liegen auf der Hand:

- Hohe ökonomische Bedeutung
- Fünfmal günstiger einen Kunden zu halten als einen neuen zu akquirieren
- Je länger eine Kundenbeziehung, desto stärker steigen die Gewinne
- Kundenabwanderung hat weit reichende Auswirkung auf die Unternehmensgewinne

Der Wert loyaler Kunden ist in einigen Branchen so hoch, dass eine Reduktion der Kundenabwanderungsrate um 5 Prozentpunkte, die Gewinne verdoppeln kann.⁷⁴

Ziel einer jeden Unternehmung, ist es daher nicht nur neue Kunden zu gewinnen, sondern auch die bestehenden Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden und die Abwanderung zu verhindern.

Kundenabwanderung kann verhindert werden durch:

- Überlegene Leistungen
- Aufbau von Wechselbarrieren.
- Neue Produkte und Dienstleistungen für bestehende Kunden
- Ein Gespür für Bedürfnisse der Kunden entwickeln

⁷⁴ Vgl. Reichheld, F. F.; (1996), S. 108 ff

Es ist einfacher Leistungen bei bekannten, als bei unbekanntem Kunden abzusetzen.

Für Maschinen- und Anlagenbauer bietet vor allem der technisch notwendige After-Sales-Service (Ersatzteilversorgung und Instandhaltung) einen guten Anknüpfungspunkt zum Kundenstamm- und Beziehungsmanagement, um die Phasen zwischen den Maschinen- und Anlagenkäufen der Kunden zu überbrücken. Über den After-Sales-Service können Maschinen und Anlagenbauer während der langen Produktnutzungsphase eine quasi stetige Wertschöpfung für ihre Kunden leisten.⁷⁵

Kundenbindung ist nicht nur für Folgegeschäfte der Primärprodukte (Erweiterungs- oder Ersatzinvestitionen) wichtig, sondern auch für das After-Sales-Geschäft selbst. Verkäufe im Primärproduktsektor sind verbunden mit der Entwicklung des After-Sales-Geschäftes. Die Anzahl der Primärprodukte auf dem Markt, ist die bestimmende Größe für das Potential des After-Sales-Umsatzes.

Die Kundenzufriedenheit kann vom After-Sales-Service beeinflusst werden, weil er sich auf die Nutzungsphase des Produktes bezieht. Für den Kunden stellt die Nutzungsphase klarerweise die wichtigste Phase dar, die Kundenerwartungen an die Maschine oder Anlage müssen erfüllt werden. Vor allem in Notsituationen (Maschinenstillständen), ist der Kunde auf die Leistungsfähigkeit des Primärproduktherstellers angewiesen. Wer hier schnell und kompetent helfen kann, erreicht Kundenzufriedenheit und sichert darüber hinaus auch Kundenloyalität.

Maschinen- und Anlagenausfälle sind in der Regel mit hohen Ausfallkosten verbunden. Hier kann der Hersteller seine Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen. Schnelle und erfolgreiche Hilfe beim Bewerkstelligen solcher Situation, sind in der Lage, aus Negativerlebnissen positive Impulse für die weitere Kundenbeziehung zu schaffen. Im Beschwerdemanagement wird die Meinung vertreten, dass anfangs verärgerte Kunden, deren Probleme schnell und unbürokratisch aus der Welt geschaffen werden, zu Wiederkäufern werden.⁷⁶

⁷⁵ Vgl. Baumbach, M.; (2004) S.25

⁷⁶ Vgl. Brückner, M.; (2007) S. 15

Durch ein professionelles Dienstleistungsmanagement, können langfristige, profitable Kundenbeziehungen aufgebaut werden und die Kunden partnerschaftlich an das eigene Unternehmen gebunden werden. Wesentlicher Faktor hierbei ist, dass der Kunde den Nutzen und Mehrwert, der durch die Lösung generiert wird, auch tatsächlich wahrnimmt.⁷⁷

5.3.1 Kundenzufriedenheit

Gelebte Kundenorientierung benötigt erstens, eine laufende und umfassende Ermittlung und Analyse der Kundenwünsche und zweitens, eine Analyse, ob und in welchem Ausmaß diese Wünsche und Erwartungshaltungen durch die eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen erfüllt werden. Die Kundenzufriedenheit ist die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Kundenbindung.

Regelmäßige Messungen der Kundenzufriedenheit, sowie Erhebungen der Kundenwünsche und Bedürfnisse, sind also unabdingbar für ein erfolgreiches Kundenbeziehungs-Management. Daraus lassen sich Stärken und Schwächen bestimmen und Verbesserungspotentiale ableiten. Dabei kann es sich durchaus um Kleinigkeiten handeln, die unmittelbar zur Verbesserung des Kundennutzens beitragen. Diese müssen jedoch erkannt und schnellst möglich umgesetzt werden. Methoden der Erhebung sind u.a. Befragungen, Gruppendiskussionen, Expertengespräche.

Alle Aktivitäten des After-Sales haben neben den wirtschaftlichen Zielen, wie Umsatz und Gewinn immer den Kunden im Auge. Der Kunde soll in der Nutzungsphase des Primärproduktes bestmöglich unterstützt werden. Um Kundenzufriedenheit zu erreichen, ist es unerlässlich die Bedürfnisse und Wünsche, sowie die Erwartungshaltung seiner Kunden zu kennen.

⁷⁷ Vgl. Barkawi, K.; Baader, A.; Montanus, S.; (Hrsg.); (2006) S. 81

Die objektiv messbare Kundenzufriedenheit resultiert aus einem inneren subjektiven Vergleichsprozess, und zwar zwischen:⁷⁸

- Den persönlichen Bedürfnissen, Wünschen und Erwartungen des Kunden einerseits und
- Der wahrgenommenen Qualität von Produkten und Dienstleistungen andererseits

Um die Kunden zufrieden zu stellen, spielen sowohl Hard Facts, wie technische Kompetenz und Wissen, als auch Soft Facts, wie Freundlichkeit und Aufmerksamkeit eine Rolle.

„Ob nun ein Kunde zufrieden ist oder nicht, ist also ein Resultat aus der persönlichen Erwartungshaltung und dem tatsächlich erlebten Ereignis“⁷⁹. Durch diese subjektive Empfindung entsteht entweder keine Kundenzufriedenheit, oder die angestrebte Kundenzufriedenheit.

Keine Kundenzufriedenheit bedeutet:

- Einmalkäufe
- Markenwechsel
- Negative Mund-Propaganda

Hohe Kundenzufriedenheit bedeutet:

- Wiederholungskäufe
- Stammkunden
- Positive Weiterempfehlung

„Ein Kunde ist dann zufrieden, wenn er zumindest das erhält, was er zu erhalten erwartet hat, erhält er mehr, umso besser“.⁸⁰

⁷⁸ Vgl. Seiwert, L. J.; (2007) S.19

⁷⁹ Seiwert, L. J.; (2007) S. 20

⁸⁰ Meister, U.; Meister, H.; (1998) S.17

Wird die Erwartungshaltung des Kunden nicht erfüllt so ist dieser enttäuscht. Er wird bei einer ihm gleichwertig erscheinenden Alternative abwandern und zusätzlich negative Mund-Propaganda betreiben.

Eine Hohe Kundenzufriedenheit wird nur dann erreicht, wenn die Erwartungen des Kunden übertroffen werden. Der Kunde ist begeistert. Dies führt in der Regel zu Wiederholungskäufen und zu einer aktiven Weiterempfehlung des Unternehmens.

Werden die Erwartungen erfüllt, d.h. die wahrgenommene Produktqualität oder Dienstleistung entspricht der subjektiven Erwartung, so ist der Kunde zufrieden. Er wird weder positive noch negative Propaganda betreiben, er ist nicht loyal und kann vom Wettbewerb durch ein besseres Angebot oder Service abgeworben werden.⁸¹

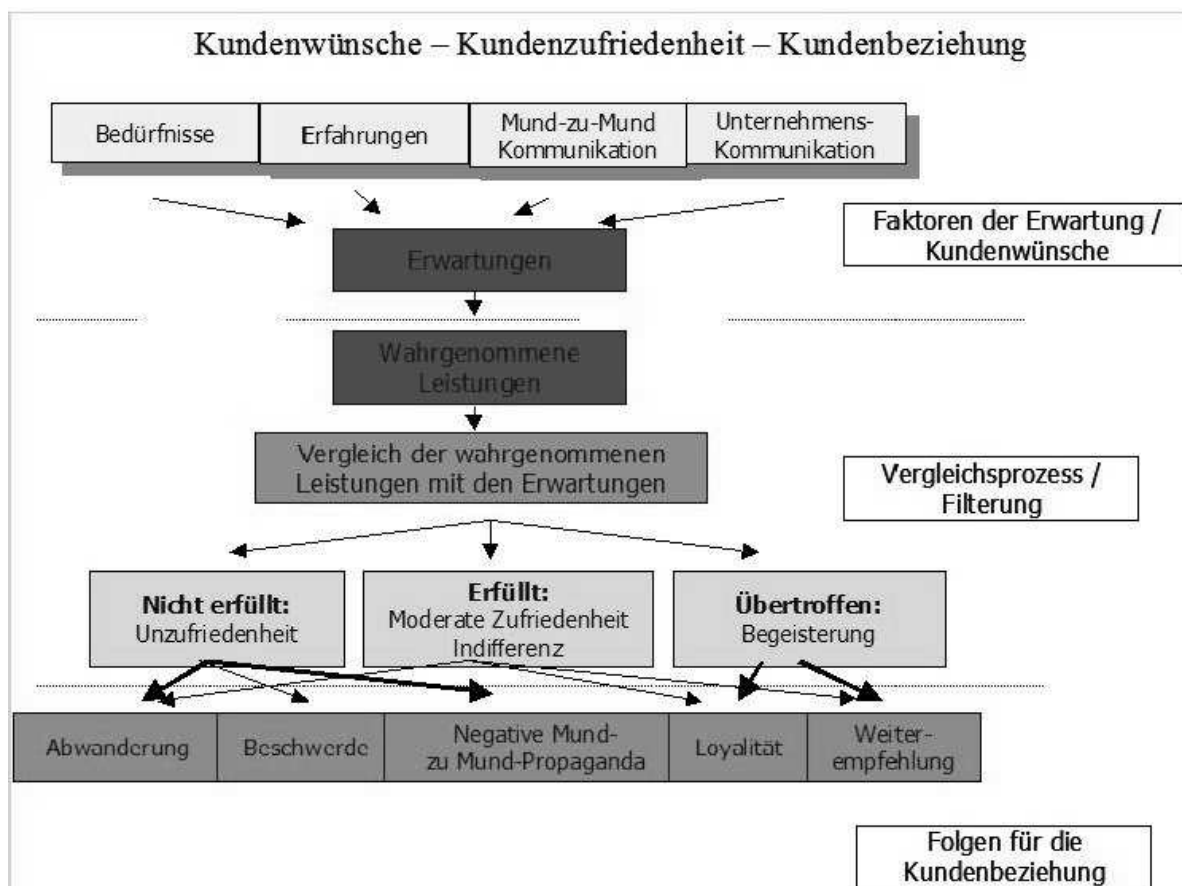


Abbildung 31: Kundenwünsche – Kundenzufriedenheit – Kundenbeziehung
(Quelle: <http://www.marktforschung.co.at/kundenzufriedenheit.htm>)

⁸¹ In Anlehnung an Seiwert, L. J.; (2007) S.20

Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines permanenten Vergleichsprozesses: Die subjektiven Erfahrungen und Wahrnehmungen werden mit den Erwartungen und Zielen verglichen - dies führt entweder zu Kundenunzufriedenheit oder Kundenbegeisterung.

Kundenzufriedenheits-Messung

Um die Gesinnung der Kunden gegenüber dem Unternehmen einschätzen zu können, ist von Bedeutung, Kundenzufriedenheit zu erfassen, zu beobachten und regelmäßig zu kontrollieren. Diese Erhebungen erfolgen in der Regel durch direkt Befragungen der Kunden, telefonisch oder schriftlich. Diese Befragungen sollten Regelmäßig in gleichen Zeitabständen durchgeführt werden.

Die Themenbereiche und Kriterien zur Messung der Kundenzufriedenheit müssen dabei, je nach Branche und Kundengruppe, individuell formuliert werden. Die Tabelle gibt einen Überblick über wesentliche Themen, die für eine Kundenzufriedenheitsstudie relevant sind.

Thema	Umsetzung
Kundenbindung/ Kundenloyalität	Fragen z. B. nach Bereitschaft, Produkte und Dienstleistungen des Anbieters auch in Zukunft (verstärkt) einzusetzen; Bereitschaft, Produkte des Anbieters weiterzuempfehlen; emotionale Bindung an das Unternehmen.
Leistungsbereiche (kundenbeeinflussende Prozesse)	Konkrete Formulierung von Einzelfragen nach Prozessen, z. B. Bereich Technischer Außendienst: Erreichbarkeit, Schnelligkeit des Service, Problemlösung, Freundlichkeit, Beratung, Ersatzteile, Preis und Preis-Leistungs-Verhältnis.
Kundenerwartungen	Fragen nach zusätzlichen, bislang noch nicht angebotenen Leistungen, die von den Kunden erwartet bzw. gewünscht werden.
Wechselbarrieren	Fragen nach objektiven wie auch emotionalen Wechselbarrieren, z. B. längerfristige vertragliche Bindungen oder technische Abhängigkeiten, die - unabhängig von der Kundenzufriedenheit - zu einer „erzwungenen“ Loyalität führen.
Critical Incidents und situative Einflüsse	Fragen zu besonderen positiven und negativen Erlebnissen, die zum einen allgemein, d. h. ohne Bezug zu einem bestimmten Thema oder Leistungsbereich und zum zweiten immer dann gestellt werden, wenn in einem Leistungsbereich negative Urteile gegeben wurden.
Variety Seeking	Prüfung, in welchem Maße das Bedürfnis nach Abwechslung („etwas Neues/Anderes auszuprobieren“) vorhanden ist und sich auswirkt.

Tabelle 1: Inhalte und Themen einer Kundenzufriedenheitsstudie

(Quelle: Backhaus, K., Voeth, (2004) S. 345)

Ist die Kundenbefragung durchgeführt, erfolgt die strategische Auswertung und die Analyse der Wichtigkeit der ermittelten Faktoren. Ziel ist es, eine Aussage über die aktuelle Kundenzufriedenheit und der damit in Verbindung stehenden Kundenbindung, sowie die Ableitungen von Handlungen, zur Stärkung dieser.

Doch auch ohne aufwendig durchgeführten Umfragen, lassen sich die Kundenwünsche heraus kristallisieren:

- Vertriebsmitarbeiter stehen täglich im Kontakt zu den Kunden, über ein Reporting-System können die gewonnen Informationen Dokumentiert und analysiert werden.

- Aufbereitung von Beschwerden. Alle eingehenden Beschwerden müssen dokumentiert werden. Daraus abgeleitete Zusammenfassungen können Aufschluss über Mängel im Primärprodukt, aber auch im Dienstleistungsbereich geben.
- Kundenumfragen selbst durchführen. Kleine schriftliche Umfragen können z.B. am Rande vom Messen durchgeführt werden. Es kann nach der allgemeinen Zufriedenheit oder nach speziellen Produkten oder Dienstleistungen gefragt werden.
- Beobachten von Kundenportalen. Sofern es Foren gibt, in denen über die Produkte der Unternehmung diskutiert werden, können diese wichtige Informationen über Zufrieden oder Unzufriedenheit liefern.
- Kundenportal auf der eigenen Homepage. Man kann den Kunden über die eigene Homepage die Möglichkeit geben, sich auszutauschen. Dadurch erhält man Feedback und Verbesserungsvorschläge, zugleich erkennt man die Probleme der Kunden mit den Produkten oder angebotenen Dienstleistungen.

Sind größere Umfragen notwendig, bei denen die eigenen Ressourcen nicht ausreichend sind, empfiehlt es sich ein Marktforschungsinstitut zu beauftragen. Denn nicht nur die Umfrage selbst ist aufwendig, sondern auch die Auswertung ist nicht zu unterschätzen.

5.3.2 Kundenbindung

Die Basis einer potentiellen Kundenbindung, ist die Kundenzufriedenheit. Der erste Schritt, ist somit die Erwartungen des Kunden mit einer erbrachten Leistung oder einen Produkt zu erfüllen und damit zufrieden zu stellen. Ist der erste Schritt getan, kann durch aktive Kundenbindungsprogramme Kundenloyalität und in Folge Kundenbindung entstehen

Kundenbindung kann generell aus zwei Blickwinkeln betrachtet werden:⁸²

- Kundenbindung als gezielte Aktivität eines Anbieters, Kunden an das Unternehmen zu binden oder

⁸² Vgl. Kenzelmann, P.; (2008) S 20

- Kundenbindung als Bereitschaft des Kunden, bei einem bestimmten Anbieter Folgekäufe zu tätigen

„Kundenbindung als gezielte Aktivität bezeichnet alle Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen Verhaltensweisen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten“.⁸³

Im zweiten Fall ist die Loyalität oder Treue des Kunden gegenüber dem Unternehmen gemeint, die dazu führt, dass er dessen Angebote, den Angeboten anderer Unternehmen vorzieht. Maßgebend ist hier die Dauer der Bindung.⁸⁴

In der Studie von Roland Berger ergab die Umfrage über die Bedeutung der Erfolgsfaktoren, dass die Kundenbindung, noch vor der Produktqualität und den Kosten, an erster Stelle steht (siehe Abbildung 32). Die Studie unterstreicht eindrucksvoll die Bedeutung der Kundenbindung.

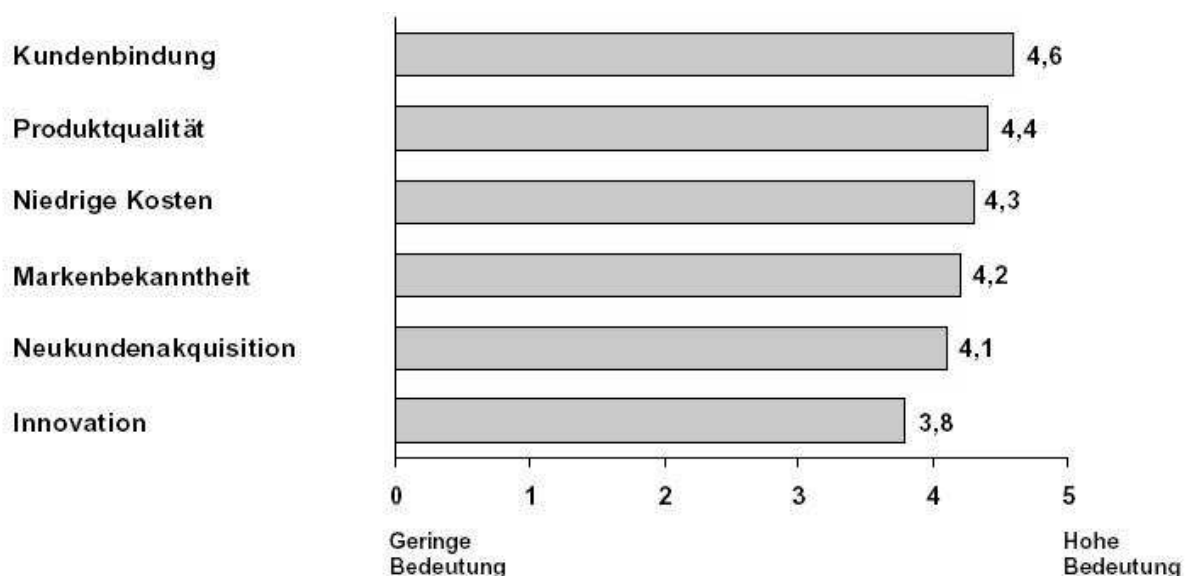


Abbildung 32: Bedeutung von Erfolgsfaktoren für Unternehmen im Marketing-Mix

(Quelle: Roland Berger Studie 2003)

⁸³ Kenzelmann, P.; (2008) S 20

⁸⁴ Vgl. Kenzelmann, P.; (2008) S 20

Seine Kunden zu binden, ist unbestritten einer der vielversprechensten Erfolgsfaktoren für jedes Unternehmen. Doch wie erreicht man diese Kundenbindung?

Ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement muss sich am Kunden orientieren. Dazu muss man wissen, wer seine Kunden sind und welche Wünsche und Bedürfnisse diese haben. Darüber hinaus sind weitere wichtige Faktoren wie die Nähe zum Kunden, dem Kunden zuzuhören, mit den Kunden in Kontakt bleiben und nicht zuletzt der Faktor Mensch von Bedeutung.

Nähe zum Kunden

„Der wichtigste heute vernachlässigte Managementgrundsatz ist wohl die Nähe zum Kunden, seine Bedürfnisse zu erfüllen und seinen Wünschen zuvorzukommen. Für allzu viele Unternehmen ist der Kunde zum lästigen Störenfried geworden: sein unberechenbares Verhalten wirft wohldurchdachte strategische Pläne über den Haufen, seine Handlungen bringen die EDV durcheinander, und obendrein besteht er auch noch hartnäckig darauf, gekaufte Produkte müssen funktionieren.“⁸⁵ Lew Young, Chefredakteur der Business Week

Auf die Kunden hören

Um als Unternehmen erfolgreich zu sein, ist es unumgänglich seinen Kunden zuzuhören, dadurch erreicht man eine Nähe zum Markt und kann daraus seine Vorteile ziehen (z.B. kommen Innovationen zum großen Teil aus dem Markt).

Thomas J. Peters und Robert H. Waterman heben die Fähigkeit, auf die Kunden zu hören, wie folgt hervor: „Die besonders erfolgreichen Unternehmen verstehen sich also nicht nur besser auf Service, Qualität, Zuverlässigkeit und die Nutzung von Marktnischen. Sie sind auch die besseren Zuhörer. Das ist die andere Seite ihrer Nähe zum Kunden. Die Leistungsfähigkeit dieser Unternehmen bei Qualität, Service und allem Übrigen, erklärt sich im hohen Maße aus ihrer starken Beachtung der Kundenwünsche. Sie hören zu. Sie laden den Kunden in ihr Unternehmen ein.

⁸⁵ Peters, T. J.; Waterman, R. H.; (2003) S. 189

Zwischen den Kunden und den leistungsfähigen Unternehmen besteht eine echte Partnerschaft“.⁸⁶

Mit dem Kunden in Kontakt bleiben:

Ein weiterer Faktor der Kundenbindung, ist der Kontakt zum Kunden. Dieser sollte nicht nur im Rahmen einer Geschäftsabwicklung bestehen. Der Kontakt muss über die gesamte Produktnutzungsdauer aufrechterhalten werden. Dazu ist es nötig, die Kundendatenbank aktuell zu halten. Ein häufig genutztes Mittel um in Kontakt zu bleiben, sind regelmäßig erscheinende Newsletter mit Informationen über Neuigkeiten im Unternehmen, am Produktsektor oder zur Information über mögliche Aufwertungen oder Nachrüstungen an den vom Kunden eingesetzten Maschinen und Anlagen. Hat der Kunde im Unternehmen langfristig denselben Ansprechpartner, so schafft dies weiters Vertrauen in die Organisation.

Faktor Mensch

Der Kundendienst wird als qualifizierte persönliche Leistungen erbracht. Dabei ist es der Mensch, der diese Leistung erstellt. Dies schafft zwar das größte Maß an Individualität der Dienstleistung, unterliegt jedoch zugleich allen Problemen, die beim Produktionsfaktor Mensch anzutreffen sind (Leistungsschwankungen, Kapazitätsrestriktionen, Inkompatibilität der Chemie).⁸⁷

„Eine Substitution des menschlichen Dienstleisters durch eine Maschine ist naturgemäß um so eher möglich, je routinierter sich die Arbeitsleistung gestaltet. Die Gefahr einer Substitution wird allgemein um so größer, je eher es möglich ist, komplexe Gesamtverrichtungen in gut strukturierte Einzelleistungen zu zerlegen, die sukzessiv durch spezialisierte Automaten abgearbeitet werden können, und je intelligenter Maschinen darin werden, individuelle Aufgabenstellung zu erkennen und adäquat zu lösen“.⁸⁸

⁸⁶ Peters, T. J.; Waterman, R. H.; (2003) S. 231

⁸⁷ Vgl. Pepels, W.; (Hrsg.), (2007) S. 33

⁸⁸ Pepels, W.; (Hrsg.), (2007) S. 34

Einstellungen im Unternehmen:⁸⁹

- Wahres Bemühen um Service bedeutet, dem Kunden zu dienen, dem Kunden einen größeren Nutzen zu bieten als der Wettbewerber und alles zu tun, dass der Kunde zufrieden ist.
- Echtes Bemühen um Qualität und Zuverlässigkeit wird als sichtbares Zeichen eines guten Service verstanden.
- Ausnutzen von Marktnischen, d.h. eingehen auf die Kundenwünsche und die Befriedigung spezialisierter Kundenbedürfnisse, zeugt von einer herausragenden Kundenorientierung.
- Termintreue bedeutet nicht nur, dass Termine möglichst eingehalten werden müssen, sondern auch, dass der Kunde bei Verzögerungen darüber unter Nennungen eines Nachtermins informiert werden soll.
- Ermittlung der Kundenbedürfnisse und Anpassung der eigenen Marktangebote an diese, ist ebenfalls ein Zeichen für einen guten Service. Die Kundenbedürfnisse werden durch die „Promotion“ des Anbieters, persönliche Erfahrungen des Kunden mit diesem oder anderen Anbietern, durch Erfahrungen Dritter oder das Image des Anbieters geprägt.
- Denken in Problemlösungen aus Kundensicht ermöglicht dem Unternehmen Marktangebote, die sich an den Herausforderungen des Kunden orientieren und somit die Kundenbedürfnisse besser treffen.

Wege zur Kundenbindung

Wie bereits erwähnt, ist die Basis für eine Bindung der Kunden, die Zufriedenheit der Kunden mit dem Produkt und dem Dienstleistungspaket (siehe Abbildung 33 Pyramide der Kundenbindung). Gemäß der Abbildung führt Kundenbindung über:

⁸⁹ Vgl. Kohlert, H.; (2006) S. 398



Abbildung 33: Pyramide der Kundenbindung

(Quelle <http://www.marktstudie.de/studien/Kundenbindung%20und%20Kunden-rueckgewinnung.php>)

Starke Marken

Eine Starke Marke (Firmenname) schafft Vertrauen in das Primärprodukt. Sie bringt weitere Vorteile für das Unternehmen, wie:

- Erzielung eines Preispremiums
- Hohe Loyalität der Kunden
- Identifikation und Orientierung für Kunden
- Entscheidungssicherheit
- Klares Positionierungsprofil
- Kontinuität des Auftritts
- Langlebigkeit (unanfällig für Trendschwankungen)
- Krisensicherheit durch dominierende Marktstellung
- Potenzial zur Markendehnung
- Stärkung der Position gegenüber Handel

Marken lassen sich aufbauen und managen, indem man folgende Punkte berücksichtigt:

- Zum Aufbau einer neuen Marke tragen in erster Linie die Markierung (Name, Zeichen und Verpackung) und die Kommunikation bei => alle Punkte sind ganzheitlich zu managen
- Man baut die Marke nicht allein durch Werbung auf
- Innovation gehört zum Aufbau einer Marke
- Man muss die Markenidentität kennen und den Markenkern formulieren
- Ein Markenteam sollte langfristige Verantwortung für die Marke übernehmen
- Man muss die Kunden auf emotionaler Ebene einbinden

Einzigartigkeit

„Wenn etwas einzigartig ist, gibt es keine Alternative. Gibt es keine Alternative, wird nicht gewechselt. Wenn nicht gewechselt wird, bedeutet dies Kundenbindung“.⁹⁰

Produkte sind in der Regel nicht einzigartig, das müssen sie auch nicht sein. Wichtig ist nur, dass sie vom Kunden als einzigartig wahrgenommen werden. Darauf aufbauend gilt es, die wahrnehmbaren Unterschiede der eigenen Produkte und Dienstleistungen ausfindig zu machen und diese stärker herauszuheben. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Kunden über die emotionale Ebene erreicht werden.

Barrieren

Man kann versuchen Barrieren für die Konkurrenz aufzubauen und somit einen Wechsel vom Kunden zur Konkurrenz zu erschweren oder nur durch großen finanziellen Aufwand möglich zu machen. Gelingt dies, so ist der Kunde auf indirekten Weg an das Unternehmen gebunden.

⁹⁰ <http://www.markt-studie.de/studien/Kundenbindung%20und%20Kundenrueckgewinnung.php>

Kundenbindungsprogramme

Wichtig ist hier die Unterscheidung der Kunden, welche für das Unternehmen von großer Bedeutung, also profitable Kunden sind. Diese Kunden müssen eine bevorzugte Behandlung erfahren.

5.3.3 ABC-Analyse

Ein übliches Werkzeug für die Klassifikation in der Betriebswirtschaft ist die ABC-Analyse. Sie teilt eine Menge von Objekten in die Klassen A, B und C auf, die nach absteigender Bedeutung geordnet sind.

Die ABC-Analyse hilft Schwerpunkte zu ermitteln, und bietet damit die Grundlage zur Konzentration auf die wesentlichen Dinge. Diese Analyseform ist universell einsetzbar. Beispielsweise um wichtige Artikel oder Kunden zu erkennen, die dann anders behandelt werden, als nicht so wichtige Kunden.

Das Grundprinzip hinter der ABC-Analyse besteht in dem Umstand, dass Artikeln (oder Kunden, Lieferanten usw.) unterschiedliche Bedeutung zukommt. Vielfach bestätigten Beobachtungen zufolge machen 5-10% der Kunden 80% des Umsatzes aus (A-Kunden). Weitere 15-20% der Kunden in etwa 10-15% des Umsatzes (B-Kunden) und der verbleibende Umsatz von 5-10%, teilt sich auf 70-80% der Kunden auf.⁹¹

Umsatzanteil / Kunden	Klasse
Umsatz: 80% Kunden: 5-10%	A
Umsatz: 10-15% Kunden: 15-20%	B
Umsatz: 5-10% Kunden: 70-80%	C

Tabelle 2: Übersicht ABC-Analyse (Umsatzbezogen)

⁹¹ Vgl. Arndt, H.; (2006) S.82

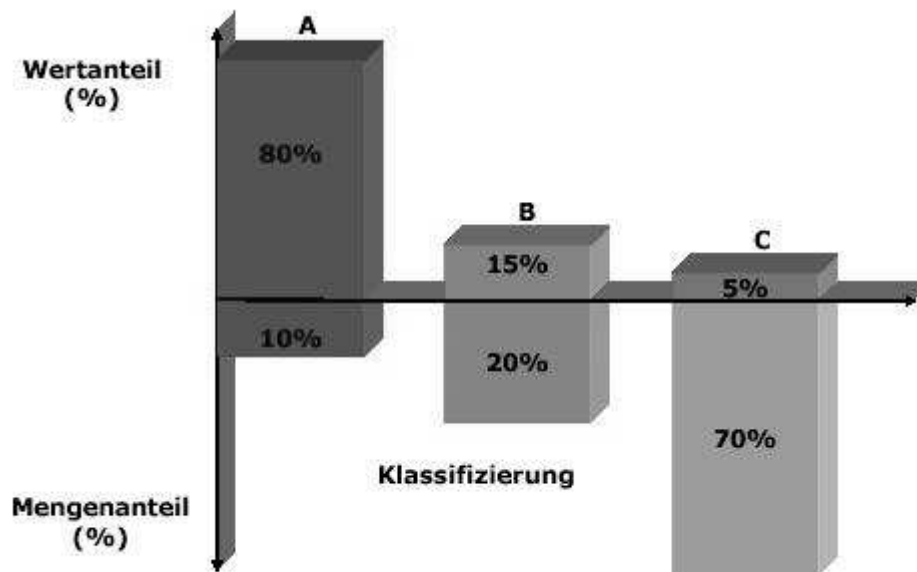


Abbildung 34: Grafische Darstellung einer ausgewerteten ABC-Analyse
(Quelle: http://www.4managers.de/fileadmin/4managers/fohlen/ABC-Analyse_01.pdf)

A-Kunden werden auch als Key-Account-Kunden (Schlüsselkunden) bezeichnet. diese erhalten in der Regel bevorzugte Behandlung. Diese findet ihren Höhepunkt in einem persönlich zugeordneten Berater, dem Key-Account- Manager.

Bei B-Kunden spricht man von Account Kunden. Dies sind Kunden mit durchschnittlichem Kundenwert für das Unternehmen.

C-Kunden haben für das Unternehme eine geringe Bedeutung. Sie machen zwar den Großteil der Kunden aus, sind aber nur für einen kleinen Teil des Umsatzes verantwortlich.

5.3.4 Key Account Management

In erster Linie bedeutet Key-Account-Management die Betreuung von Großkunden durch spezielle Key-Account-Manager. Merkmale dieser Betreuung sind eine kundenorientierte Einstellung, differenzierte Bearbeitungsformen, spezielle Organisationsformen und Arbeitsmethoden und -techniken. Grund für den Aufbau eines Key-Account-Managements ist vor allem, eine Plattform für das Erzielen von Wachstum in den Märkten zu erreichen. Dazu gehören der langfristige Ausbau der

Geschäftsbeziehungen mit den bestehend Kunden, sowie die Akquisition von Neukunden und die Sicherung der lokalen Marktnähe.⁹²

Key Account Management heißt demnach nicht, Produkte an wichtige Kunden zu verkaufen. Entscheidend ist vielmehr dem Kunden:⁹³

- Lösungen zu liefern,
- Bei der Prozessoptimierung zu helfen
- Bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen für die Kunden mitzuwirken
- Bei der gemeinsamen Erschließung neuer Geschäftsfelder unterstützend beiseite zu stehen
- Bei der Strategieplanung zu unterstützen.

Mit Hilfe des Key-Account-Managements, soll eine langfristige Partnerschaft zwischen einem Unternehmen und seinem Kunden aufgebaut werden. Es geht also nicht nur darum, Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen, sondern die Prozesse aufeinander abzustimmen.

„Manche Unternehmen machen die Bedeutung ihrer Key Accounts nicht nur am Umsatz und Ertrag fest, sondern auch an der strategischen Bedeutung des Kunden. Er kann beispielsweise bei der Erschließung neuer Märkte (Regionen oder Kundengruppen) oder bei der Entwicklung neuer Technologien und Produkte von entscheidender Bedeutung sein“.⁹⁴

Der Key-Account-Manager (Kundenbetreuer) kümmert sich um die spezifischen Belange und Anforderungen von Kundengruppen oder eines einzelner Kunden. Er bildet die Schnittstelle des Kunden zum Unternehmen, ist in der Lage den Kunden kompetent zu beraten und dessen Interessen im Unternehmen zu vertreten.

⁹² Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Key-Account-Manager>

⁹³ Vgl. <http://www.business-wissen.de/vertrieb/key-account-management/anwenden-umsetzen/key-account-management-ausgewaehlte-mitarbeiter-kuemmern-sich-um-wichtige-kunden.html?0=>

⁹⁴ <http://www.business-wissen.de/vertrieb/key-account-management/anwenden-umsetzen/key-account-management-ausgewaehlte-mitarbeiter-kuemmern-sich-um-wichtige-kunden.html?0=>

5.3.5 Beschwerdemanagement

Das Beschwerdemanagement, das oftmals von der Industrie als eher lästig empfunden wird, bietet dem Unternehmen jedoch die Chance seine nächste Leistungserstellung zu verbessern, die sich dann bei den Wiederkaufverhandlungen als Wettbewerbsvorteil herauskristallisieren kann.

Unzufriedenheit bei Kunden kann sich auf unterschiedliche Art und Weise bemerkbar machen. Auf diese Unzufriedenheit folgen Reaktionen wie:⁹⁵

- Beschwerde gegenüber dem Dienstleister
- Negative Mund-zu-Mund-Propaganda (persönlich, Foren, usw.)
- Beschwerde gegenüber Dritten, z.B. Verbraucherschutzvereinigungen
- Keine Reaktion
- Wechsel des Anbieters

Ein aktives Beschwerdemanagement kann dem entgegenwirken. Es geht darum die Unzufriedenheit von Kunden frühzeitig zu erkennen, aktiv zu bearbeiten und zu beseitigen, sowie vorzusorgen, dass der Kunde zukünftig zufrieden mit dem Produkt oder der Dienstleistung ist.

Um aus den eintreffenden Beschwerden Handlungsempfehlungen für Verbesserung ableiten zu können, müssen die eintreffenden Beschwerden gesammelt und ausgewertet werden. Die Kundenbeschwerden können sich sowohl auf Primärprodukte, als auch auf Dienstleistungen oder Services beziehen. Das Beschwerdemanagement hat dafür zu sorgen, dass die betroffenen Abteilungen über die Unzufriedenheitsäußerungen in Kenntnis gesetzt werden. In jedem Fall soll eine Reklamation eine Reaktion vom Unternehmen auslösen und die beschwerdeauslösende Ursache behoben werden. Dies zeigt dem Kunden, dass seine Beschwerden ernst genommen werden. Oftmals können dadurch aus reklamierenden Kunden langjährige Käufer – Verkäufer Beziehungen entstehen. An die Mitarbeiter sind folgende Qualifikationen zu stellen: Fachkompetenz und vor allem Sozialkompetenz, da in diesem Bereich Eigenschaften wie Freundlichkeit, Einfühlungsvermögen, Höflichkeit, Hilfsbereitschaft und Verlässlichkeit gefragt sind.

⁹⁵ Vgl. Scheuer, T.; (2005) S.178

5.4 Image

Image bezeichnet den Gesamteindruck, den eine Mehrzahl von Menschen von einem Meinungsobjekt, in diesem Fall von einem Unternehmen, hat. Der Gesamteindruck ist in der Regel von subjektiven Kriterien geprägt. Die Unternehmen beeinflussen das Firmenimage über das Corporate Identity, das nach außen transportiert wird. Die Abbildung 35 zeigt die Instrumente, die zur Gestaltung der Corporate Identity zur Verfügung stehen.

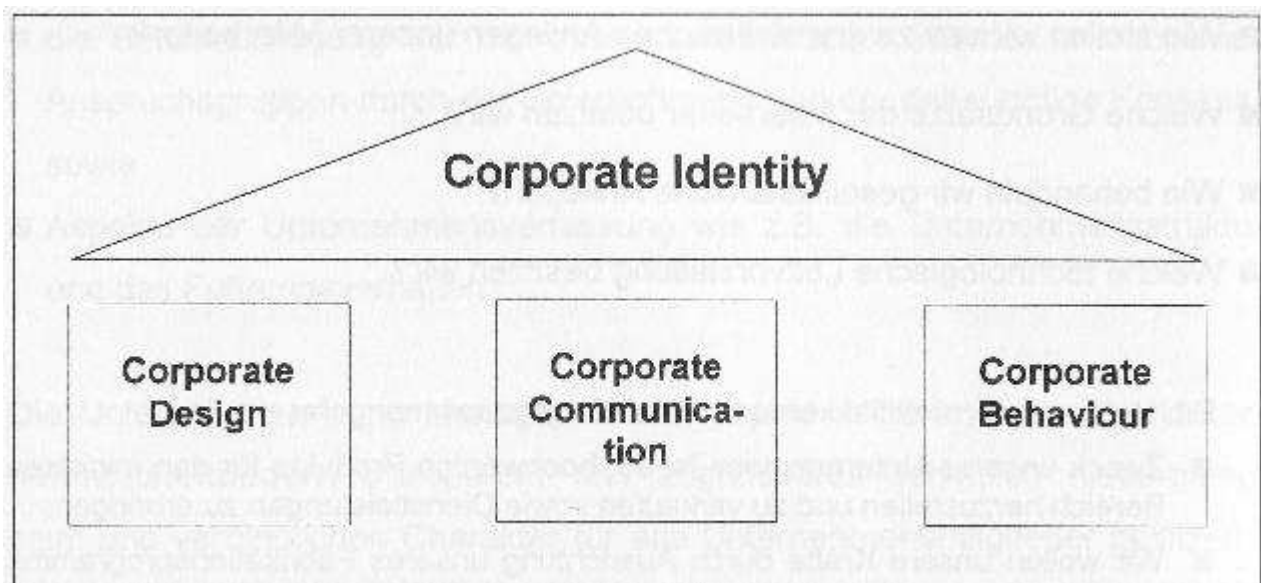


Abbildung 35: Instrumente der Corporate Identity
(Quelle: Vollert, K.; (2004) S.142)

Corporate Design beinhaltet das Erscheinungsbild eines Unternehmens. Dazu gehört die Gestaltung der Kommunikationsmittel, Firmenlogo, Geschäftspapiere (Schrifttypen, Farbe, usw.), Werbemittel, Homepage usw.. Das Corporate Design beeinflusst in erster Linie die Wahrnehmung und gedankliche Präsenz.⁹⁶ Es zielt darauf ab, bei jedem Kontakt mit dem Corporate Design einen Wiedererkennungseffekt zu erreichen.

⁹⁶ Vgl. Vollert, K.; (2004) S.144

Corporate Communication (CC) bezeichnet die Unternehmenskommunikation nach außen, wie auch nach innen. CC vermittelt ein einheitliches Erscheinungsbild eines Unternehmens und stärkt dadurch sein Image.

Corporate Behaviour bezeichnet, als ein Teil der Corporate Identity, die Verhaltensweisen sämtlicher Unternehmensangehöriger zur Erreichung der Unternehmensziele.

Einflussfaktoren des After-Sales-Service auf das Image

Die durch das After-Sales-Service gewonnene Kundenzufriedenheit, beeinflusst das Image eines Unternehmens positiv. Ein Teil der sehr zufriedenen bzw. loyalen Kunden verbreitet seine positiven Erfahrungen bei potentiellen Kunden und gewinnt auf diese Weise neue Kunden für das Unternehmen hinzu.⁹⁷

Des Weiteren trägt der After-Sales-Service zur Erhöhung von Bekanntheit, Kenntnis, Beachtung und Präferenz des Unternehmens (Markenwert) bei.⁹⁸

Die in direktem Kontakt zu den Kunden stehenden Mitarbeiter eines Unternehmens repräsentieren nicht nur sich selbst, sondern das gesamte Unternehmen. Oft sind sie die einzigen, die in direkten Kontakt stehen und somit der einzige Bezug für den Kunden zum Unternehmen. Durch ihre Kompetenz, Hilfsbereitschaft und Höflichkeit vermitteln sie den Kunden ein angenehmes und positives Erscheinungsbild des Unternehmens.

Eine Positionierung als Gesamtlösungsanbieter kann auch positive Auswirkungen auf das Image eines Unternehmens nach sich ziehen.⁹⁹

Die Propaganda die von zufriedenen Kunden ausgeht, ist in den Unternehmen gerne gesehen und wirkt sich positiv auf das Firmen Image aus. Zugleich birgt diese Art von Propaganda eine Gefahr in sich, geht sie von unzufriedenen Kunden aus.

⁹⁷ Vgl. Reichheld, F. F.; Sasser, W. E.; (1991) S 110

⁹⁸ Vgl. Runge, H.J.; (2008) S.37

⁹⁹ Vgl. Barkawi, K.; Baader, A.; Montanus, S.; (Hrsg.); (2006) S. 81

Ein positives Image hat für Unternehmen mehrere Vorteile:

- Es beeinflusst und erleichtert den Vertrieb von Primärprodukten:
 - bei der Kontaktaufnahme mit potentiellen Kunden
 - bei der Generierung neuer Mitarbeiter
- Wertsteigerung des Unternehmens

5.5 Information

„Informationen helfen, Entscheidungen sicherer und fundierter zu treffen und sind damit ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen“.¹⁰⁰ Der Stellenwert der Information wird als sehr hoch eingestuft und teilweise neben Boden, Kapital und Arbeit als vierter Produktionsfaktor gesehen. Der Informationsfluss ist die treibende Kraft bei Fortschritt und Innovation.

Das After-Sales-Geschäft bietet den Primärproduktherstellern eine gute Möglichkeit zur Generierung von wichtigen Informationen über ihre Kunden, den Wettbewerber und über Produkte. Da die After-Sales-Mitarbeiter, dabei besonders die Servicetechniker, den Kunden sowie auch die Produkte über die gesamte Produktnutzungsdauer begleiten, beziehen diese Informationen, die direkt vom Markt kommen. Diese geben Aufschluss über die Qualität der eigenen und über Wettbewerber Produkte, sowie über Einsatzprofile und Betriebsdaten der Primärprodukte.¹⁰¹ Zudem lernen die Mitarbeiter über Kontakte zu den Kunden deren Bedürfnisse, Probleme und Ideen kennen. Diese Informationen können sich Primärprodukthersteller direkt zu Nutze machen, in dem sie diese in die F&E einfließen lassen. Daraus wachsen kundengerechte Primärprodukte und an die Bedürfnisse angepasste produktbegleitende Services. Auch nach der Produkteinführung kann das schnelle Feedback der Servicetechniker dazu beitragen,

¹⁰⁰ Pepels, W.; (Hrsg.) (2007) S. 49

¹⁰¹ Vgl. Baumbach, M.; Stampfl, A. T.; (2002) S.14

dass konstruktions- oder produktionsbedingte Probleme schnell identifiziert und behoben werden.¹⁰²

Alle Informationen die man über seine Kunden erhält tragen dazu bei, diesen besser kennen zulernen. Um einen Kunden optimal unterstützen zu können ist es unumgänglich, dessen Prozesse und dessen Abläufe zu kennen.

Des Weiteren können Informationen über geplante Anschaffungen vom Kunden (und von dessen Wettbewerbern) generiert werden. Durch den ständigen Kontakt mit den Kunden, lässt sich somit ein Überblick über die aktuelle Situation in der Branche abbilden, wo und in welchen Bereichen Investitionen getätigt werden.

Durch das Sammeln aller Kundeninformation (z.B. Berichte der Servicetechniker) lassen sich für Kunden individuell angepasste Produkt- und Leistungspakete schnüren.

Anhand der Abbildung 36 zeigt Kastin, wie Informationen schrittweise für Entscheidungen im After-Sales-Service herangezogen und in Servicestrategien eingebunden werden.

1. Jeder Aktion und jeder Entscheidung muss eine Information zu Grunde liegen.
2. Die Anforderungen des Kunden stehen im Mittelpunkt, ergänzt mit den Informationen aus der Wettbewerbssituation und des Unternehmens selbst.
3. Aus der Unternehmens- und Umweltanalyse lassen sich Informationen ableiten, was der Markt verlangt (Was soll man tun?). Dem gegenüber stehen die eigenen Ziele und Interessen (Was wollen wir tun?). Als dritte Komponente, die zur Entscheidungsfindung zu beachten ist, sind die eigenen Ressourcen, wie Kapital, Kapazität, qualifiziertes Personal. Diese begrenzen das Ziel (Was kann man erreichen?).
4. Entscheidungsfindung aus den Bedingungen: Umfeld – Ziele – Ressourcen

¹⁰² Vgl. Baumbach, M.; Stampfl, A. T.; (2002) S.14

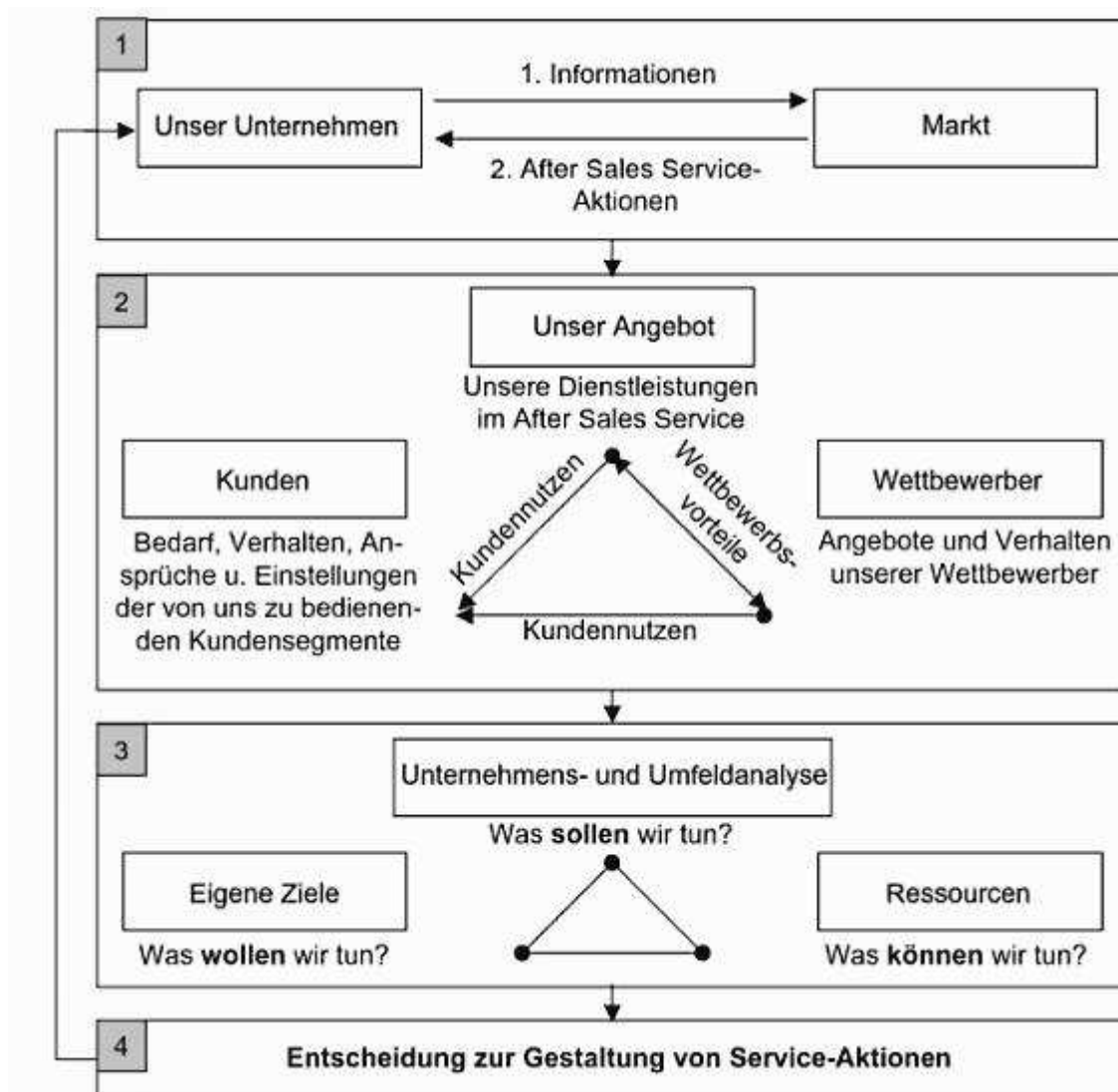


Abbildung 36: Die Informationsbasis für Entscheidungen im After-Sales-Service

(Quelle: Pepels, W.; (Hrsg.) (2007) S. 52)

Informationsbereitstellung

Die Wichtigkeit von Informationen wurde bereits erläutert. Bleibt zu klären, wie man die benötigten Informationen bereitstellen bzw. beschaffen kann. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Informationsquellen. Bevor der Prozess der Informationsbereitstellung startet, sollte klar sein, welche Informationen relevant sind und in wieweit diese Auskunft über die Leistungsfähigkeit interner Prozesse geben.

Unternehmensinterne Informationsquellen

Am Beginn des Informationsbeschaffungsprozesses steht die Frage, welche Informationen sollen verfügbar gemacht werden und worüber sollen sie Auskunft geben. Die Informationen münden in einem Berichtswesen. Um dieses aussagekräftig zu gestalten, müssen dementsprechende Messgrößen und Leistungsgrößen definiert werden. Die Zusammenführung der erhobenen Daten mündet in ein Kennzahlensystem. Mit Hilfe von Kennzahlensystemen im After-Sales-Service kann die Leistungsfähigkeit interner Prozesse dargestellt werden. Die Erhebung liefert die Ist-Werte, dem gegenüber müssen messbare Verbesserungsziele als Soll-Werte definiert werden. Durch den laufenden Vergleich dieser Zahlen, lässt sich der Grad der Zielerreichung ablesen.

Alle daraus gewonnen Informationen werden in das Berichtswesen eingebunden, welches Auskunft über das aktuelle Leistungsniveau gibt.

Unternehmensexterne Informationsquellen

Bei den externen Informationen unterscheidet man zwei Arten von Informationen:

Primärquellen

Die gewünschten Informationen müssen ermittelt werden. Dazu stehen unterschiedliche Erhebungsmethoden zur Verfügung. Die hier aufgezählten Methoden beschränken sich auf Informationsbeschaffung für den After-Sales-Service: Feedback vom Kunden nach erbrachter Leistung, Befragung der Kunden persönlich oder schriftlich durch Verwendung von Fragebögen, usw.

Sekundärquellen

Sekundäre Information sind Informationen, die bereits in irgendeiner Form vorliegen. Der Schwerpunkt liegt hier in der Beschaffung der Informationen. Folgende Informationsquellen stehen zu Verfügung: Fachliteratur, das Internet, Forschungsinstitute, Kammern, Institute, Publikationen, usw.

Informationen aus Kundenbeschwerden

Informationen aus Kundenbeschwerden weisen mehrere Vorteile auf. Sie basieren auf konkreten Produkt- oder Serviceerfahrungen und kommen direkt vom Kunden, d.h. sie müssen nicht beschafft werden. Sie weisen auf Qualitätsmängel bei Produkten oder Dienstleistungen hin.

In Bezug auf den After-Sales-Service werden Informationen benötigt um:

- Sich Klarheit zu verschaffen über den derzeitigen Stand Ihres Service-Angebots dazu gehören auch Messgrößen für die Leistungsfähigkeit im Service zu definieren und zu verfolgen.
- Sich im Service mit anderen zu vergleichen, um besser oder einfach anders agieren zu können, um Wettbewerbsvorteile ausfindig zu machen und zu diese zu festigen. (Wettbewerbsanalyse, Benchmarking).
- Den Bedarf, die Motivation, die Erwartungen und die Verhaltensweisen ihrer Kunden, mit dem Ziel einer zielgruppenorientierten Differenzierung des Serviceangebots, besser kennen zu lernen. Außerdem ist es wichtig, den Ablauf der Prozesse beim Kunden zu kennen und zu verstehen (Kundenanalyse).
- Ihre Serviceleistungen im Meinungsbild ihrer Kunden beurteilen zu lassen und um mögliche Verbesserungsansätze aufzuzeigen (Kundenmeinung, Kundenzufriedenheit).
- All die übrigen Umfeldfaktoren in ihre Servicestrategie einbeziehen zu können, wie Trends in der Serviceversorgung und Logistik (z.B. Remote Service, zentrale Ersatzteilversorgung usw.), gesetzliche Bestimmungen (z.B. die Mindestgarantiefrist für Produkte), konjunkturelle Entwicklungen (z.B. aufschieben von erforderlichen Wartungen), Zukunftsszenarien (Rahmenbedingungen).

Diese Informationsanforderung im Service gipfeln letztlich in folgende Grundfragen:

- Wozu sind Informationen erforderlich? (Ziele und Konsequenzen)
- Welche Informationen werden benötigt und sind auch verfügbar? (Informationsinhalte)
- Woher, wie und zu welchen Kosten können diese Informationen beschafft werden? (Methoden, Quellen, Kosten)
- Wann sollen die Informationen erhoben werden? (Zeitpunkt der Erhebung)
- Wie gestaltet sich der Prozess der Informationsbereitstellung und Auswertung?
- Was sind die einzelnen Vorgehensschritte? (Bereitstellungsprozesse)

5.6 Beschäftigungspotential

Die Märkte für Primärprodukte scheinen weitgehendst gesättigt zu sein. Dies sind Folgeerscheinungen eines begrenzten bzw. reduzierten Bedarfs, sowie der langen Nutzungsdauer der Primärprodukte. Dies beeinflusst direkt auch die Beschäftigungssituation in den Betrieben, was zu Kapazitätsüberschüssen in der Produktion führt.

„Das After-Sales-Geschäft kann sowohl kurzfristig als auch langfristig eine stabilisierende Wirkung im Verhältnis zum Primärproduktgeschäft haben“.¹⁰³

Die Ausdehnung der Leistungen und deren Umfang im Bereich der After-Sales-Services, führen zu einem vermehrten Bedarf an Arbeitskapazitäten. Damit können mögliche Kapazitätsüberschüsse aus der Produktion abgefangen werden bzw. zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden.

¹⁰³ Baumbach, M.; (2004) S. 3

5.7 Strategische Erfolgsposition

Eine Strategie tätigt Aussagen darüber, wie ein Unternehmen seine vorhandenen und seine potentiellen Stärken einsetzen kann, um einer Veränderung der Umwelt zielgerecht zu begegnen¹⁰⁴. Der Ausbau des After-Sales-Service zur strategischen Erfolgsposition erfolgt über die Umsetzung der Strategischen Erfolgsfaktoren.

Strategische Erfolgsfaktoren

Strategische Erfolgsfaktoren sind durch den Aufbau von wichtigen und dominanten Fähigkeiten bewusst geschaffene Voraussetzungen, die es den Unternehmen erlauben, im Vergleich zur Konkurrenz, auch langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.¹⁰⁵

Die strategische Erfolgsposition unterstützt die Unternehmung bei der Ausschöpfung der Nutzenpotentiale.

Nutzenpotentiale können z.B. sein:¹⁰⁶

- Image (Technologieimage, gesellschaftliches Image, ...)
- Vertriebsnetz (Vertriebsstellen, Distributionskanäle, ...)
- Skaleneffekte (Kapazitäten, Economies of Scale, ...)
- Qualität (Produkt- und Prozessqualität, Garantien, ...)
- Leistungsbreite (Sortiment, Dienstleistungen, Leistungssysteme, ...)
- Kundennähe (Kundenberatung, „Ohr am Kunden“, ...)
- Innovationsfähigkeit (First Mover, Technologieführerschaft, ...)
- Finanzierung (Finanzleistungen, Vorfinanzierbarkeit, Zahlungsbedingungen, ...)
- Kooperationsfähigkeit (partnerschaftliches Verhalten, kooperationsfreundliche Organisationsstrukturen, ...)

¹⁰⁴ Vgl. Schneck, O.; (Hrsg.) (2007) S. 881

¹⁰⁵ Vgl. Schuh, G.; Friedli, Th.; Gebauer, H.; (2004) S. 91

¹⁰⁶ Vgl. Pümpin, C.; (2004) S. 91

Für den Dienstleistungsbereich wurden durch das Institut für Technologiemanagement drei wesentliche Nutzenpotentiale heraus kristallisiert:

- Dienstleistungsinnovation
- Lösungsqualität / Dienstleistungsqualität
- Langfristige Kundenbeziehung

„Um im Dienstleistungsbereich erfolgreich tätig zu sein, müssen diese erfolgskritischen Einflussfaktoren, von dem Unternehmen als zwingend notwendig angesehen und besetzt werden“.¹⁰⁷ Weitere strategische Erfolgspositionen resultieren meist aus unternehmensspezifischen Situationen.

Die Heterogenität der Primärprodukte wird in Zukunft auch auf die produktbegleitenden Dienstleistungen übergreifen. Dies stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen was ihre Innovationsfähigkeit betrifft, denn die Unternehmen werden nach weiteren Möglichkeiten zur Differenzierung am Dienstleistungssektor suchen müssen, um sich erfolgreich am Markt behaupten zu können.

After-Sales-Services werden als produktbegleitende Leistungen einerseits vom Kunden als selbstverständlich angesehen, andererseits gilt es, diese als zusätzliches Angebot dem Kunden zu verkaufen und somit verstärkt als Umsatzmotor und zugleich Instrument zur Kundenbindung einzusetzen. Für den Kunden muss hier klar erkennbar sein, dass die erbrachten Leistungen des Primärproduktherstellers zur Wertschöpfung beitragen, d.h. für den Kunden entsteht ein Mehrwert. Dies führt in der Regel zu leistungsfähigeren Prozessen beim Kunden und trägt wesentlich zur dauerhaften Kundenbindung bei.

Die notwendige Profilierung und Differenzierung im Wettbewerbsumfeld wird zu erreichen sein, in dem produktbegleitende Dienstleistungen angeboten werden. Damit wird nicht nur eine Heterogenisierung des angebotenen Leistungsbündels erzielt, sondern auch die Kaufhemmnisse durch die wahrgenommene technische Komplexität der Produkte reduziert.

¹⁰⁷ Runge, H. J.; (2008) S.127 f

Durch diese Differenzierung wird die Vergleichbarkeit des Leistungsangebotes für den Kunden erschwert. Die notwendigen Erläuterungen während der direkten Kontaktaufnahme beinhalten die Möglichkeit des Kompetenznachweises für das dienstleistende Unternehmen. „Der Preiswettbewerb wird durch die Differenzierung über die angebotenen Leistungen in der Bedeutung des Preises als zentrales Kaufentscheidungskriterium eingeschränkt“.¹⁰⁸ Die Aus- und Weiterbildung der After-Sales-Service Mitarbeiter wird sich nicht mehr auf fachliche Kompetenzen beschränken, sondern auch die Bereiche Sozial- und Kulturkompetenz miteinbeziehen.

Die zentrale Zielgröße „Kundenbindung“ wird von größter Relevanz sein. In Zeiten von steigender Wettbewerbsintensität in vielen Dienstleistungsbranchen, gewinnt die Fokussierung auf den bestehenden Kundenstamm immer mehr an Bedeutung. Der Erhalt eines bestehenden Kunden ist betriebswirtschaftlich gesehen kostengünstiger, als die Akquisition von Neukunden, die in der Regel mit hohen Kosten und weitaus geringeren Deckungsbeiträgen einhergeht.

Aufgrund der höheren Erfolgsbeiträge, wegen der geringeren Betriebskosten, wird ein pro-aktives Kundenbindungsmanagement zu einer erhöhten Kauffrequenz, höheren Rechnungsbeiträgen, sowie zu Erfolgsbeiträgen durch Weiterempfehlung zufriedener Kunden führen.¹⁰⁹ Dadurch reduziert sich das vom Kunden wahrgenommene Kaufrisiko, was eine größere Preiselastizität bei den Serviceleistungen zulässt. Dies wiederum ermöglicht dem Leistungserbringer eine Verbesserung seiner Umsätze und Gewinne.

¹⁰⁸ Runge, H. J.; (2008) S.144

¹⁰⁹ Runge, H. J.; (2008) S.148

Natürlich sind die Möglichkeiten auch abhängig von der Bereitschaft des Kunden, die Leistungserstellung beim Erstproduzenten der Anlage anzufragen und schließlich auch zu beauftragen. Art und Umfang des After-Sales-Service von Maschinen- und Anlagenbauern hängen von einer Vielzahl, im Einzelfall zu prüfender, Faktoren ab:¹¹⁰

- Zuverlässigkeit der Produkte, Komponenten und Teile (Ausfallraten)
- Lebensdauer der Komponenten und Teile in Relation zur Gesamtnutzungsdauer (Verschleiß)
- Bedeutung der Produkte für die Kunden (Relevanz der Ausfall und Opportunitätskosten)
- Wert der Produkte, Komplexität der Produkte
- Nutzungsdauer, Nutzungsintensität
- Know-how, Kompetenzen und Ressourcen der Kunden
- Outsourcing-Bereitschaft der Kunden
- Ansprüche der Kunden und Nutzen
- Risikoaversion der Kunden
- Technischer Fortschritt (Updates)
- Fehlerfreiheit der Produkte
- Leistungen anderer Anbieter
- Gesetzliche Vorschriften, etc.

Der langfristige Unternehmenserfolg ist also von der Qualität der verfolgten Unternehmensstrategie, sowie deren Umsetzung, und ob es gelingt dadurch Wettbewerbsvorteile zu generieren, abhängig. Auf dem Weg dort hin gilt es, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, innovativ zu sein und die nötigen Investitionen zu tätigen.

¹¹⁰ Vgl. Peters, T. J.; Waterman, R.H.; (2003) S. 189

6 Schlussbetrachtung

Industriegüterhersteller stehen zunehmend unter Druck neue Umsatz- und Ertragsquellen zu erschließen, um ihre bisherige Marktposition zu verteidigen oder ausbauen zu können. Die aktuelle wirtschaftliche Situation und die damit verbundene Kaufzurückhaltung, sowie steigende Produktionskosten bei gleichzeitig sinkenden Margen und erkennbaren Marktsättigungstendenzen, zwingen die Unternehmen ihre Wertschöpfungsstrukturen grundlegend zu überdenken.

Mit Produktneuentwicklung, Produktion und Vertrieb allein, wird dies aber immer schwieriger. Zwar können und müssen Supply-Chain-Prozesse weiter verbessert werden, doch erreichen diese Aktivitäten zwangsläufig auch Grenzen.

Mittlerweile wird After-Sales-Service nicht nur als Grundlage einer profitablen und dauerhaften Kundenbeziehung gesehen, sondern auch als Quelle unternehmerischer Wertschöpfung. Beispiele zeigen, dass im Servicegeschäft bereits höhere Margen erwirtschaftet werden, als das im traditionellen Kerngeschäft der Fall ist. Zudem gehen Tendenzen dahin, dass Serviceleistungen immer mehr zum Kerngeschäft werden.

Wie aktuelle Studien bestätigen werden Gewinne im (Sonder-) Maschinen- und Anlagenbau nur noch in einem geringen Teil durch den Verkauf neuer Maschinen gemacht. Während das Geschäft mit Neumaschinen Umsatzrenditen von 2 bis 3 Prozent einbringt, erreicht der After-Sales mit dem Reparatur- und Ersatzteilgeschäft 11 Prozent und der Verkauf von Beratungsleistungen sogar 16 Prozent.

Die Margen im Bereich der After-Sales-Services werden auch in den nächsten Jahren weiterhin stark ansteigen und der Preisdruck der Kunden auf die Hersteller von Primärprodukten für Neumaschinen und Anlagen wird noch zunehmen. Eine Unternehmensführung, die eine Unternehmenskultur nicht auf konsequente Dienstleistungsbereitschaft trimmt, wird über kurz oder lang nur noch in Nischenbereichen tätig sein und nur dort einen dauerhaften und gewinnbringenden Markt finden können.

Um die Potentiale und Möglichkeiten des After-Sales-Service voll ausschöpfen zu können muss eine innovative Technologie und Dienstleistungsentwicklung systematisch verknüpft werden. Viele Dienstleistungen sind ohne Technologieeinsatz nicht denkbar. In diesem Zusammenhang sind die Informations- und Kommunikationstechnologien hervorzuheben.

Welche After-Sales-Services erbracht werden können, hängt zu einem großen Teil vom Unternehmen selbst ab. Je höher die Kundenzufriedenheit ist, desto mehr steigt auch die Möglichkeit zusätzliche After-Sales-Serviceleistungen zu verkaufen. In diesem Zusammenhang gilt es für die Unternehmen innovativ bei der Erstellung von zusätzlichen Leistungsbündeln zu sein. Wie groß die wirtschaftliche Bedeutung des After-Sales-Service für ein Unternehmen ist, kann nur von jedem Unternehmen selbst beantwortet werden, da nur diese ihre erzielten Gewinne aus dem After-Sales-Service im Zusammenhang mit dem Gesamtunternehmensgewinn beurteilen können. Die Bedeutung auch auf nicht-wirtschaftlicher Ebene ist jedenfalls hoch. In diesem Zusammenhang fallen Begriffe wie Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Wie groß die Bedeutung auch eingeschätzt wird, ohne Dienstleistungen, wie die des After-Sales-Services, wird kein anhaltender Unternehmenserfolg möglich sein.

7 Zusammenfassung

Der Primärproduktmarkt im Sondermaschinenbau ist gesättigt, die Wettbewerbssituation ist dementsprechend angespannt. Um dennoch weiterhin Wachstum zu erzielen, haben viele Unternehmen das Potential von produktbegleitenden Dienstleistungen für sich entdeckt. Im Bereich des After-Sales-Services steckt noch großes Potential, doch bereits jetzt sind es die After-Sales-Services, die den Unternehmen die Umsätze und Gewinne erwirtschaften. Dabei gilt zu berücksichtigen, dass bei zunehmender Attraktivität auch der Wettbewerb wächst. Produktunabhängige Dienstleistungsunternehmen aus den Bereichen Wartung, Reparatur und Ersatzteilversorgung drängen in den Markt. Für die PrimärproduktHersteller hat das After-Sales-Services, neben der bereits erwähnten wirtschaftlichen Bedeutung noch eine strategische Funktion zu erfüllen.

Das After-Sales-Service bietet eine Reihe von strategisch viel versprechenden Erfolgsfaktoren.

Zu einem stehen die Nutzenpotentiale wie Differenzierung, Ertrag, Kundenbindung.

Über die Differenzierung zum Wettbewerb kann Kundenloyalität erreicht werden, wenn die am Markt angebotenen Leistungen vom Kunden als einzigartig angesehen werden. In weiterer Verbindung sinkt damit die Preisempfindlichkeit der Kunden und es können gegenüber dem Wettbewerb Markteintrittsbarrieren geschaffen werden. Durch die Forcierung der After-Sales-Leistungen bieten sich jedoch nicht nur Differenzierungsmöglichkeiten. Die produktbegleitenden Dienstleistungen sind auch in Hinblick auf den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung. So beträgt der Gewinnanteil, je nach Branche und Entwicklungsstand bereits bis zu 50% des Gesamtgewinnes. Durch Erweiterung der angebotenen After-Sales-Leistungen sind zudem noch Steigerungspotentiale zu realisieren. Um diese Umsätze und Gewinne langfristig zu sichern ist es notwendig die Kunden an sein Unternehmen zu binden. Im Zentrum aller Kundenbindungsbemühungen muss der Kunde selbst stehen, es geht um ihn, seine Wünsche und Bedürfnisse gilt es zu befriedigen. Die daraus entstehende Zufriedenheit, ist zugleich die Basis einer erfolgreichen Kundenbindungsstrategie.

Weitere Nutzenpotentiale sind das Image, Informationen und die Beschäftigung. Ein positives Image stärkt die Wettbewerbsposition, wirkt sich nachhaltig positiv auf den Unternehmenserfolg aus und beeinflusst bzw. unterstützt unmittelbar den Verkauf von Primärprodukten.

Informationen stellen die Grundlage jedes Handelns dar. Auf Basis der relevanten Informationen, lassen sich Strategien zur Erreichung der im Vorfeld definierten Ziele ableiten. Aus dem Zusammenspiel der internen und externen Informationen, lässt sich ein Bild der eigenen Leistungsfähigkeit erstellen, das zugleich Schwächen und Ansatzpunkte für Verbesserungen im After-Sales-Service offen legt.

Das Beschäftigungspotential kann kurz- aber auch langfristig eine stabilisierende Wirkung in der Personalpolitik haben.

Die Nutzenpotentiale des After-Sales-Service zeigen, dass sich das After-Sales-Service längst aus der einstigen Sichtweise eines nötigen Übels zum Verkauf von Primärprodukten dazustellen gelöst hat und nun seinerseits zur treibenden Kraft wird.

Literaturverzeichnis

Quellen

Arndt Holger: Supply Chain Management - Optimierung logistischer Prozesse – 3. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 2006

Ellis, Avy; Kaufenstein, Michael: Dienstleistungsmanagement - Erfolgreicher Einsatz von prozessorientiertem Service Level Management - 1. Aufl. – Berlin: Springer, 2004

Backhaus, Klaus., Voeth, Markus: Handbuch Industriegütermarketing - Strategien – Instrumente – Anwendungen - 1. Aufl. - Verlag Wiesbaden: Gabler, 2004

Baethge Sebastian: Ziele und Instrumente des After Sales Service – 1. Aufl. – Grin, 2008

Baumbach, Michael: After-Sales-Management im Maschinen- und Anlagenbau – 2. Aufl. Regensburg: Transfer, 2004

Baumbach, Michael; Stampfl, Alexander T.: After Sales Management Marketing – Logistik – Organisation – 1. Aufl. München: Hanser, 2002

Berndt, Ralph: Marketingstrategie und Marketingpolitik, - 4. Aufl. - Berlin: Springer, 2005

Boutellier, R.; Baumbach, M.: Ersatzteillogistik als Wettbewerbsinstrument, in Boutellier, R. (Hrsg.), Praxisorientiertes Beschaffungs- und Logistikmanagement: Chancen nutzen, Erfolge sichern, Aarau; 1996

Brückner, Michael: Beschwerdenmanagement - 2. Aufl. – Heidelberg: Redline, 2007

Bruhn, Manfred: Marketing –Grundlagen für Studium und Praxis - 7. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 2004

Bühner Rolf, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre - 10. Aufl. - Oldenbourg: München, 2004

Cohen, M. A.: Transforming the Service Supply Chain into a Profit Center: it's time to put Service in the drivers' seat. In: AFSM Sbusiness, Volume 29, Number 2, 2005

Busse, Daniel: Innovationsmanagement industrieller Dienstleistungen Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltungsmöglichkeiten – 1. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 2005

Dittrich, Sabine: Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing: Kundenpotentiale langfristig ausschöpfen, 1. Aufl. - St. Gallen: Thexis, 2000

Grüner, Angela: Zwischenbetriebliche Logistikleistungen in der Industrie: Produktion und Absatz investiver Dienstleistungen – 1. Aufl. - Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 1997

Hartl Ingo: Virtuelle Servicekooperationen - Management von Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie – 1. Aufl. – Zürich: Vdf Hochschulverlag, 2004

IMT Project GmbH: Industrial Services – von der Pflichtübung zum Erlösträger – Berlin, 2002.

Barkawi, Karim; Baader, Andreas; Montanus, Sven; (Hrsg.): Erfolgreich mit After Sales Services Geschäftsstrategien für Servicemanagement und Ersatzteillogistik – 1. Aufl. - Berlin, Heidelberg: Springer, 2006

Kenzelmann, Peter: Kundenbindung; Kunden begeistern und nachhaltig binden - 3 Aufl. – Freiburg: Cornelson, 2008

Conrad Klaus-Jörg: Taschenbuch der Werkzeugmaschinen - 2. Aufl. - Hannover: Hanser, 2006

Kohlert, Helmut: Marketing für Ingenieure Oldenbourg – 2. erweiterte Aufl.- München: Oldenbourg, 2006

Kutschker, Michael, Schmid Stefan: Internationales Management - 5. Aufl. - München: Oldenbourg, 2006

Lorenz-Meyer, Dirk: Management industrieller Dienstleistungen - 1. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 2004

Mahnel, M. Schmidt, A.: (2005) S. 76 Mahnel; Schmidt; Excellence in der internationalen Ersatzteillogistik. Herausforderungen und Chancen im globalen Wettbewerb. Ergebnisse der Gemeinschaftsstudie Impuls Management Consulting/Logistik-Heute, 2005

Mattmüller, Roland: Integrativ-Prozessuales Marketing – Eine Einführung - 2. überarbeitete und erweiterte Aufl. - Wiesbaden: Grabler, 2002

Meister, Ulla; Meister Holger: Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich - 2. Aufl. - München: Oldenbourg, 1998

Müller, H: Service-Marketing: Service-Kompetenz als unternehmerischer Faktor - 1. Aufl. - Berlin, Heidelberg: Springer, 1995

Nieschlag, N., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Marketing - 19. Aufl. - Berlin: Duncker & Humboldt, 2002

Ohmae, Kenichi: The Mind of the Strategist - The Art of Japanese Business – 1. Aufl. - New York: McGraw-Hill, 1982

Pepels, Werner (Hrsg.): After Sales Service: Geschäftsbeziehungen profitabel gestalten – 2. erw. Aufl. – Düsseldorf: Symposion, 2007

Peters, Sönke; Brühl, Rolf; Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre Einführung - 12. Aufl. – München: Oldenbourg, 2005

Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H.: Auf der suche nach Spitzenleistungen, Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann - 9. Aufl. – Frankfurt/Main: Redline, 2003

Porter, Michael: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy) - 7. Aufl. - Frankfurt/Main: Campus,1992

Pümpin, Cuno: Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen Unternehmensführung - 1. Aufl. – Bern: Paul Haupt, 1992

Reichheld, F.F.: Learning from Customer Defections, in Harvard Business Review, 3/4 1996

Reichheld, F. F.; Sasser, W. E.: Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in Harvard Manager 4/1991

Runge, Hanns-Joachim: After Sales Service in der Investitionsgüterindustrie, Möglichkeiten, Konzepte und Methoden- After Sales Service im Maschinen und Anlagenbau – 1. Aufl. – Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2008

Scheuer, Thomas: Marketing für Dienstleister: Wie Sie unsichtbare Leistungen erfolgreich vermarkten – 1. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 2005

Schmidt, Holger: Entwurf von Service Level Agreements auf der Basis von Dienstprozessen - 2. Aufl. - München: Herbert Utz; 2005

Schmidt, Maxie: Zufriedenheitsorientierte Steuerung des Customer Care - 1. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 2007

Schneck, Ottmar: Lexikon der Betriebswirtschaft - 7 Aufl. - München: DTV-Beck, 2007

Schneck,O./Hanh,K./Schramm,U./Stelzer,M.: Lexikon der Betriebswirtschaft - 5 Aufl. - München: DTV-Beck, 2003

Schuh, Günther, Friedli, Thomas, Gebauer, Heiko: Fit for Service: Industrie als Dienstleister - 1. Aufl. - München: Hanser, 2004

Seiwert, Lothar J.: 30 Minuten für mehr Kundenbegeisterung - 5. Aufl. - Offenbach: Gabal, 2007

Simon, H.: Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 58 Jg. (1988), H. 4, S.461-481

Spielvogel, Volker: Corporate Identity ganzheitlich gestalten. Der Weg zum unverwechselbaren Unternehmensprofil – 1. Aufl. - Göttingen: Business Village, 2004

Stelling Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling - 2. Aufl. - München: Oldenbourg, 2005

Vollert, Klaus: Grundlagen des strategischen Marketing, Komparative Konkurrenzvorteile aufbauen und erhalten - 3 Aufl. - Bayreuth: P.C.O, 2004

Voß, Egon: Industriebetriebslehre für Ingenieure - 6. Aufl. – München: Hanser, 1991

Weber, Jürgen, Kummer, Sebastian: Logistikmanagement. Führungsaufgaben zur Umsetzung des Flussprinzips im Unternehmen - 2. Aufl. - Stuttgart: 1998

Internetquellen

www.4managers.de

www.abb.at

www.adlittle.at

www.bacher.at

www.business-wissen.de

www.economies-of-scale.erfolg.at

www.gide.com

www.hurri.de

www.manalex.de

www.marktforschung.co.at

www.markt-studie.de

www.rolandberger.com

www.scheidt-bachmann.de

www.themanagement.de

www.uni-protokolle.de

www.vorlagen.de

www.wikipedia.org

www.wirtschaftslexikon24.net

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Weiz, im Juli 2009

Hadolt Bernhard