

Vertrieb industrienahe Dienstleistungen

Erkenntnisse aus der Windenergie- und Logistikbranche

Herausgegeben von

**Juniorprofessur für
Industrienahe Dienstleistungen**

Fachbereich 7: Wirtschaftswissenschaft
Universität Bremen
Wilhelm-Herbst-Str. 5
28359 Bremen

www.is.uni-bremen.de

im Juli 2017

Autoren

M.Sc. Winf.

Aleksander Lubarski

(0421) 218 669 57
lubarski@is.uni-bremen.de

Prof. Dr.

Jens Pöppelbuß

(0421) 218 669 50
jepo@is.uni-bremen.de

Executive Summary

Der Business-to-Business-Markt (B2B-Markt) ist durch immer stärker individualisierte und auf Kundenbedürfnisse zugeschnittene Dienstleistungen gekennzeichnet. Steigender Wettbewerb und Preisdruck erzeugen hingegen den Bedarf nach interner Standardisierung und Effizienz im Vertriebsprozess. Die Anbieter industrienahe Dienstleistungen stehen demnach vor der Herausforderung, Dienstleistungen anzubieten, die mit wenig Aufwand auf spezifische Kundenbedürfnisse flexibel anpassbar sind.

Vor diesem Hintergrund ermittelt die vorliegende Studie den Status Quo des Vertriebs industrienahe Dienstleistungen und betrachtet hierbei sowohl die strategische als auch die operative Ebene. Es wurden Geschäftsführer, Vertriebs- oder Projektleiter von insgesamt 17 Unternehmen aus der Windenergie- und Logistikbranche im Rahmen von Experteninterviews befragt. Die Logistik und die Windenergie wurden als Branchen für diese Betrachtung ausgewählt, da sie insbesondere für den norddeutschen Raum von großer wirtschaftlicher Bedeutung sind. Diese Branchen unterscheiden sich untereinander außerdem deutlich in ihrer Reife und der Art und Weise der Dienstleistungserbringung, so dass ein unterschiedlicher Umgang mit individualisierten Kundenwünschen zu erwarten ist. Gemein ist beiden Branchen jedoch, dass von ihnen erwartet wird, Dienstleistungen mit wenig Aufwand auf Kundenbedürfnisse flexibel anpassen zu können.

Der Vertrieb von industrienahe Dienstleistungen in der Windenergiebranche beruht bislang noch sehr stark auf dem Know-How und der Eigeninitiative einzelner Mitarbeiter, die sich von der Kundenakquise bis zum Angebotszuschlag einbringen. Die Unternehmen berichten außerdem, dass sowohl die Erstkontaktaufnahme als auch die Entwicklung neuer Dienstleistungen häufig vom Anbieter ausgehen. In der Logistikbranche hingegen sind kundenseitige initiale Kontaktaufnahmen und Impulse für Dienstleistungsinnovationen zu beobachten. Standardisierungs- und Modularisierungsbemühungen zur Schaffung strukturierter und für den Kunden transparenter Leistungskataloge sind ebenso wie spezifische Software zur Unterstützung von Vertriebsprozessen bislang wenig in den beiden betrachteten Branchen verbreitet. Jedoch wird ihnen durchaus das Potenzial anerkannt, in Zukunft zur Steigerung von Effizienz und Effektivität der Angebotserstellung beitragen zu können.

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	I
1. Einleitung.....	1
2. Windenergie.....	4
2.1. Strategische Ebene	5
2.2. Operative Ebene.....	12
3. Logistik	15
3.1. Strategische Ebene	16
3.2. Operative Ebene.....	19
4. Gegenüberstellung der Branchen	22
4.1. Strategische Ebene	22
4.2. Operative Ebene.....	25
5. Zusammenfassung.....	27

1. Einleitung

Der Business-to-Business-Markt (B2B-Markt) ist durch immer stärker individualisierte und auf Kundenbedürfnisse zugeschnittene Dienstleistungen gekennzeichnet. Sowohl der Dienstleistungssektor insgesamt, als auch die Anbieter industrienahe Dienstleistungen im Besonderen zeichnen sich durch wachsende Leistungsportfolios und eine enge individualisierte Zusammenarbeit mit ihren Kunden aus. Steigender Wettbewerb und Preisdruck erzeugen hingegen den Bedarf nach interner Standardisierung und Effizienz im Vertriebsprozess.

Die Angebotserstellung als Teil des Vertriebs ist bei stark individualisierten Leistungsbündeln mit einem hohen Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden. Zum Teil ist er auch durch langwierige Ausschreibungsverfahren gekennzeichnet, in denen die Anforderungen der Kunden zunächst verstanden werden müssen, um ein plausibles und maßgeschneidertes Angebot erstellen zu können. Hierbei sind auf Anbieterseite in der Regel verschiedene Stellen oder Abteilungen involviert, beginnend mit der Vertriebsabteilung, welche die Profitabilität des Auftrages sicherstellt, bis zu Ingenieuren, welche die technische Machbarkeit von geplanten Vorgehensweisen und Projekten einschätzen müssen. Solche Angebotserstellungsprozesse nehmen in der Regel mehrere Wochen Zeit in Anspruch und resultieren mitunter in mehr als 100-seitigen Angebots- und Vertragsdokumenten. Daher liegt die Implementierung einer mächtigen und spezialisierten IT-Unterstützung für Vertriebsprozesse nahe. Doch die Realität zeigt, dass Vertriebsprozesse für industrienahe Dienstleistungen häufig mit klassischen Office-Programmen unterstützt werden und wenig formalisiert ablaufen. Die Komplexität der Problematik wird häufig durch eine fehlende Transparenz des Serviceportfolios verschärft. Während viele Dienstleistungsanbieter behaupten, ein umfangreiches Leistungsspektrum anbieten zu können, sind ihre Kunden hingegen oft im Unklaren darüber, was generell möglich ist.

Die vorliegende Studie untersucht Angebotserstellungsprozesse in der Praxis, um darzustellen, wie bislang mit den genannten Herausforderungen umgegangen wird. Für diesen Zweck wurden im Zeitraum von September 2015 bis Februar 2016 insgesamt 20 Experten in 17 Interviews befragt. Der Teilnehmerkreis umfasst sowohl Vertriebspersonal als auch Geschäftsführer und Projektleiter aus der Logistik- und der Windenergiebranche in Norddeutschland. Die Angaben zu den Personen und Unternehmen wurden anonymisiert, sodass keine unmittelbaren Rückschlüsse auf diese möglich sind. Die Logistik und die Windenergie wurden als Branchen für diese Betrachtung ausgewählt, da sie insbesondere für den norddeutschen Raum von großer wirtschaftlicher Bedeutung sind. Diese Branchen unterscheiden sich untereinander außerdem deutlich in ihrer Reife und der Art und Weise der Dienstleistungserbringung, so dass ein unterschiedlicher Umgang mit individualisierten Kundenwünschen zu erwarten ist. Gemein ist beiden Branchen jedoch, dass von ihnen erwartet wird, Dienstleistungen mit wenig Aufwand auf Kundenbedürfnisse flexibel anpassen zu können.

Die vorliegende Studie unterscheidet zwei wesentliche Ebenen des Vertriebs industrienahe Dienstleistungen (vgl. Abbildung 1). Die strategische Ebene (*Build-Time*) beschäftigt sich mit eher langfristigen und grundlegenden Entscheidungen. Dazu gehört in erster Linie die Kundensegmentierung, die dem Unternehmen hilft, den Tätigkeitsbereich festzulegen und gezielt lukrative Zielgruppen zu identifizieren und anzusprechen. Auf Basis der Kundensegmentierung und einem Verständnis der Kundenbedürfnisse ist das Unternehmen in der Lage, sein Dienstleistungsportfolio festzulegen und neue Dienstleistungen zu entwickeln. Allerdings ergeben

sich aus Kosteneffizienzgründen auch Zwänge, Dienstleistungsprozesse möglichst zu standardisieren, was zu einem Interessenskonflikt zwischen dem Anbieter und dem Kunden führen kann. Vor diesem Hintergrund bietet das Prinzip der Modularisierung eine mögliche Lösung, bei dem ein komplexes Leistungsbündel aus mehreren standardisierten Teilkomponenten (Modulen) besteht, die unabhängig voneinander weiterentwickelt und ersetzt werden können, ohne das gesamte System zu beeinflussen. Der Kerngedanke ist hierbei, eine breite Marktabdeckung durch eine ausreichende Anzahl von Dienstleistungsvarianten zu erreichen, ohne große zusätzliche Investitionen tätigen zu müssen. Die dargestellten Aktivitäten der strategischen Ebene sind nicht als ein festgelegter Prozess zu verstehen, sondern weisen starke Interdependenzen auf. So ist es auch vorstellbar, dass zuerst ein Dienstleistungsportfolio modularisiert wird, anhand dessen neue Dienstleistungen auf Basis der identifizierten Module entwickelt und anschließend geeignete Kundensegmente gebildet werden. Jeder dieser Bausteine beeinflusst somit die langfristige Ausrichtung des Unternehmens und sollte in der Vertriebsstrategie Berücksichtigung finden.

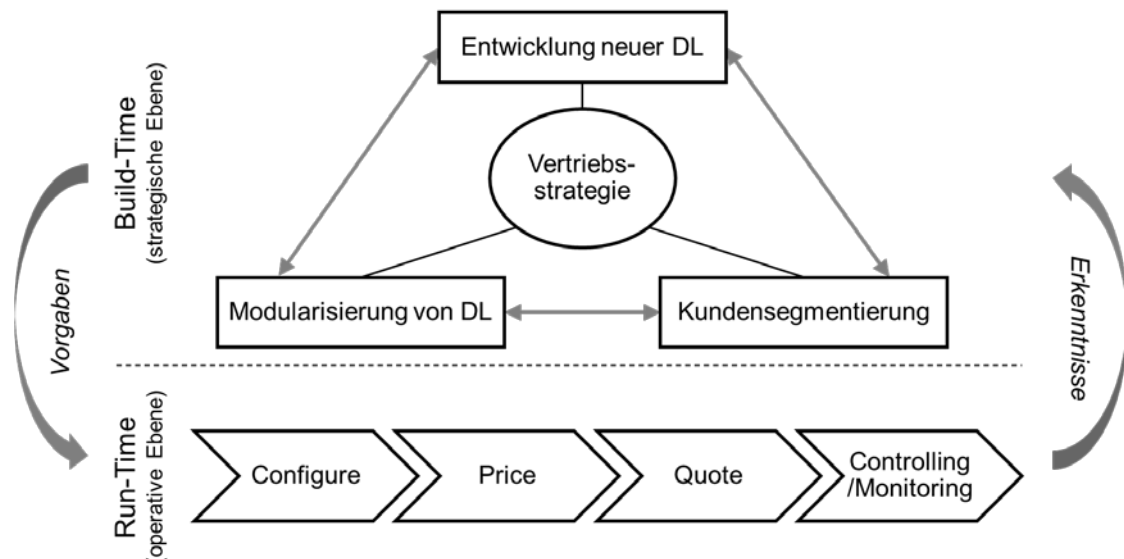


Abbildung 1: Vertriebsebenen

Auf der strategischen Ebene waren folgende Fragestellungen Gegenstand der Studie:

- *Wie sind die Vertriebsstrategien industrienahe Dienstleistungsunternehmen gestaltet?*
- *Wie bewältigen die Unternehmen die Variantenvielfalt der von ihnen erbrachten Dienstleistungen und die individuellen Anforderungen ihrer Kunden?*
- *Wie werden neue Dienstleistungen entwickelt?*

Die operative Ebene (*Run-Time*) umfasst den unmittelbaren Angebotserstellungsprozess, der für jede Anfrage durchgelaufen wird. Dieser Prozess beinhaltet klassischerweise die Schritte Leistungskonfiguration (*Configure*), Preisfindung (*Price*) sowie die Erstellung des Angebotsdokuments (*Quote*), mit *Configure*, *Price* und *Quote* zusammen auch CPQ. Als vierte Aktivität lässt sich das *Controlling* bzw. *Monitoring* ergänzen, welches die Nachverfolgung und Erfolgskontrolle der an die Kunden versendeten Angebote umfasst. Hieraus lassen sich schließlich auch Erkenntnisse für strategische Fragestellungen ableiten. Diese Schritte können

durch CPQ-Software unterstützt werden (hierzu zählen auch Online-Konfiguratoren, die bislang insbesondere für variantenreiche Sachleistungen eingesetzt werden, wie z. B. in der Automobilindustrie).

Auf der operativen Ebene waren folgende Fragestellungen Gegenstand der Studie:

- *Wie erfolgt die Zusammenstellung von Leistungsbestandteilen?*
- *Wie gehen die Unternehmen bei der individualisierten Preisfindung vor?*
- *Wie organisieren sie die Erstellung und Verwaltung von Angebotsdokumenten?*
- *Wie erfolgt die Nachverfolgung von Angeboten?*

Die dargestellten Ebenen und Aktivitäten gliedern die vorliegende Studie. So werden zunächst die Ergebnisse aus den Befragungen mit Bezug zur strategischen Ebene wiedergegeben, die Angaben zu der allgemeinen Vertriebsstrategie, der Kundensegmentierung, Entwicklung neuer Dienstleistungen sowie zur Standardisierung und Modularisierung des Dienstleistungsportfolios. Anschließend werden die Befragungsergebnisse zum Angebots-erstellungprozess dargestellt, bestehend aus den Prozessschritten Configure, Price, Quote und Monitoring bzw. Controlling. Abschließend werden die Herausforderungen in den einzelnen Bereichen sowie im Vertrieb im Allgemeinen wiedergegeben. Um den unterschiedlichen Interessensgruppen spezifisch Rechnung zu tragen, werden die Ergebnisse für die Windenergie und Logistik zunächst getrennt präsentiert. Auf diese Weise kann sich die/der Leser/in auf die für sie/ihn relevante Branche konzentrieren. Die zwei Branchen werden anschließend im vierten Kapitel gegenübergestellt.

2. Windenergie

In der Windenergiebranche stehen viele Dienstleistungskonzepte noch am Anfang und werden zum Teil in der Form von erst- und einmaligen Projekten erbracht. Durch den Ausbau der Offshore-Windenergie werden insbesondere in diesem Bereich viele Instandhaltungsdienstleistungen für die Situation auf hoher See angepasst bzw. neu entwickelt.

ID	Geschäftsbereich	Jahre auf dem Markt	Anzahl der Mitarbeiter	Jahresumsatz (Mio. €)	Position des Gesprächspartners
W1	Elektrotechnische Planungen, elektrische und mechanische Montage, Rotorblatt-Service	~ 20	~ 150	~ 15	Vertriebsleiter
W2	Projektplanung Onshore und Offshore, Photovoltaik und Repowering	~ 20	~ 50	~ 20	Kaufmännischer Leiter
W3	Offshore-Windparkprojekte, Marine Operations, Entwicklung, Bauphase und Betriebsphase	~ 10	~ 10	~ 2	Geschäftsführer
W4	Entwurf, Berechnung und Konstruktion von Stahlkonstrukten für die Windenergie	~ 10	~ 20	~ 2	Geschäftsführer
W5	Personalüberlassungsdienstleister, Ausführung von Werksverträgen, Fachliche Schulung	~ 20	~ 400	~ 5	Vertriebsleiter
W6	Herstellerunabhängiger Servicedienstleister für Windkraftanlagen, Datenfernüberwachung	~ 10	~ 800	~ 100	Vertriebsleiter
W7	Personalbeförderungsdienstleistungen für Offshore-Windparks	~ 10	~ 20	~ 3	Geschäftsführer
W8	Projektplanung Onshore und Offshore, Betrieb und Repowering	~ 20	~ 350	~ 200	Vertriebsleiter
W9	Hersteller von Windenergieanlagen und Serviceanbieter für Onshore und Offshore	~ 35	~ 8000	~ 5500	Vertriebsleiter
W10	Technische Betriebsführung, von der Inspektion bis zur Optimierung der Anlagen	~15	~ 150	~ 3	Geschäftsführer

Tabelle 1: Übersicht der Dienstleister aus der Windenergiebranche

Bei der Suche nach Unternehmen aus der Windenergiebranche für diese Studie lag der Fokus auf dem norddeutschen Raum. Hier ist eine bedeutende Ansammlung von Unternehmen zu finden, die sich mit der Errichtung und dem Betrieb von Onshore- und Offshore-Windkraftanlagen beschäftigen. Insgesamt haben zehn Unternehmen (W1 bis W10) an der Studie teilgenommen. Eine kompakte Beschreibung der Unternehmen ist der Tabelle 1 zu entnehmen.

2.1. Strategische Ebene

Vertriebsstrategie und -prozesse

Die Interviews zeigen, dass es offenbar schwierig ist, die Vertriebsprozesse der Dienstleister zu systematisieren, weil sie genauso unterschiedlich sind wie die zu erbringenden Dienstleistungen. Nur ein Windenergieanbieter berichtete von einem strukturierten Prozess, während vier weitere sogar angegeben haben, keinen übergeordneten Vertriebsprozess zu besitzen, sondern dass jeder Mitarbeiter die Vertriebsfunktion mit übernimmt.

W2, Kaufmännischer Leiter: *„Im Projektgeschäft haben wir viel mit Ingenieuren zu tun. Ingenieure sind technikverliebt. Ein Ingenieur, der Vertrieb kann, ist schwierig. Deswegen haben wir einen Teil der Akquise an einen Dienstleister outgesourct.“*

Bei den restlichen vier Dienstleistern sind nationale und internationale Ausschreibungen von großer Bedeutung. Dabei handelt es sich um mehrstufige Verfahren, bei denen sich die Unternehmen um den jeweilig zu vergebenden Auftrag bewerben.

W3, Geschäftsführer: *„Es gibt formale Ausschreibungen, die den Vertriebsprozess beeinflussen, bspw. EU-Ausschreibungen. Die sind stark geprägt durch das Energie-Wirtschaftsgesetz, in dem Stromkonzerne verpflichtet sind, EU-Ausschreibungen zu machen.“*

Bei der grundsätzlichen Frage „Wer kommt auf wen zu?“ unterscheiden sich die Aussagen der befragten Unternehmen. Während fünf Unternehmen proaktiv auf den Kunden zugehen, zeigen drei andere lediglich ihre Präsenz und warten auf direkte Anfragen der Kunden. Die restlichen zwei meinen, beide Richtungen abgedeckt zu haben.

W6, Vertriebsleiter: *„Der Kunde kommt mit einer mehr oder weniger klaren Vorstellung, was der bei uns haben möchte, und wir besprechen, wie wir das Ganze im Detail machen können.“*

Ähnlich unterscheiden sich die befragten Dienstleister bei ihrer Vertriebsstrategie hinsichtlich der Konzentration auf Bestandskunden (fünf Dienstleister) bzw. Neukunden (zwei Dienstleister). Im ersten Fall melden sich die Bestandskunden bei der Firma, wenn sie ein neues Projekt durchführen wollen. Im zweiten Fall werden die Neukunden proaktiv zu Hausmessen und Veranstaltungen eingeladen, um das Unternehmen und mögliche Dienstleistungen zu präsentieren. Die damit verbundenen Vertriebsprozesse unterscheiden sich entsprechend stark.

W2, Kaufmännischer Leiter: *„Zusätzlich kann es vorkommen, dass sich Bestandskunden bei uns melden, da Sie ein neues Projekt durchführen wollen. In dem Fall geben wir ein Angebot ab. Bei Neukunden veranstalten wir bspw. einen Stadtwerke-Tag, wo wir Vertreter von verschiedenen Stadtwerken zu uns einladen und unsere Dienstleistungen vorstellen.“*

Obwohl die Anzahl der Wettbewerber in der Windenergiebranche in Deutschland als überschaubar eingestuft wird, bedeutet es nicht, dass der Wettbewerbsdruck gering wäre. Zum

einen treten immer wieder internationale Dienstleister in den Wettbewerb ein, die sehr flexibel und ortsunabhängig und, durch niedrigere Gehälter, möglicherweise auch günstiger sind.

W1, Vertriebsleiter: *„Wir haben halt eine Truppe aus Portugal oder Rumänien, die immer einsatzbereit sind und am nächsten Morgen auch in Rheinland-Pfalz sein können. Dann hat man natürlich eine etwas andere Form von Wettbewerbern, auf die man so nicht eingestellt war.“*

Zum anderen verändert sich der Wettbewerb, indem bspw. die Hersteller von Windenergieanlagen ihr Portfolio erweitern und auch selbst immer mehr anlagenbezogene Services anbieten.

W6, Vertriebsleiter: *„Unser Schmerz liegt darin, dass die originalen Hersteller gerne auch Service anbieten möchten und die binden den Service vertraglich an den Kauf der Anlage. D. h. wer eine Anlage kaufen möchte, muss sich den Service mitkaufen, für 5 oder sogar 15 Jahre.“*

Schließlich haben drei Windenergiedienstleister auf die politische Instabilität als Hürde für den eigenen Erfolg hingewiesen. Während früher die Branche eine aktive Unterstützung durch das Energieeinspeisungsgesetz (EnEG) hatte, können die Investoren heutzutage schwieriger langfristig planen. Allerdings ist dies gerade in der Windenergie notwendig, in welcher lange Vertragsdauern (bei den Langzeitwartungsverträgen sogar bis zu 20 Jahren) und hohe Kosten (z. B. 200.000 € pro Tag für einen Errichtungsschiff bei Offshore-Windparks) üblich sind.

W9, Vertriebsleiter: *„Wir bauen immer auf was auf und manchmal gibt es eben Unsicherheiten bei Gesetzen, die Investoren abschrecken, die dann auch unser Geschäftsfeld mit einer Delle versehen. So, und es ist schwer vertrieblich daran und natürlich dagegen zu arbeiten.“*

Kundensegmentierung

Ein wichtiger Bestandteil von Marketing- und Vertriebsaktivitäten ist die Marktsegmentierung, um unterschiedliche Kundengruppen differenziert ansprechen zu können. Während es in Business-to-Customer-Märkten (B2C-Märkten) eine gängige Praxis ist, bestimmte Segmente und Profile von Kunden zu bilden, sieht die Situation im B2B-Bereich häufig anders aus. Drei der befragten Windenergiedienstleister haben sogar angegeben, keine differenzierte Kundensegmentierung zu haben, sondern lediglich ein universeller Anbieter zu sein, der alle möglichen Aufträge von diversen Kunden bearbeiten kann. Im Mittelpunkt stehen die Umsetzbarkeit und Profitabilität einzelner Aufträge.

W6, Vertriebsleiter: *„Die [Kunden] sind nicht segmentiert. Wir haben wirklich alles von dem Einzelanlagenbetreiber bis zu großen privaten Investoren; aber auch Energieversorger und Wohngesellschaften haben wir bei uns.“*

Dabei ist zwischen Unternehmen zu unterscheiden, die noch gar nicht über eine Segmentierung nachgedacht haben (eines von dreien), oder die bewusst ihre Kunden nicht unterscheiden (die übrigen zwei), um alle Interessensgruppen in gleicher Weise betreuen zu können.

W3, Geschäftsführer: *„Wir sind sehr breit aufgestellt dadurch, da wir auf der einen Seite Hersteller betreuen (Mühlenhersteller, Fundamenthersteller, Kabelhersteller etc.) und auf der anderen Seite auch Projekte betreuen. Wir sitzen in unterschiedlichen Projekten also auf unterschiedlichen Seiten des Tisches.“*

Bei der Analyse der restlichen befragten Unternehmen sind erste Ansätze der Kundensegmentierung zu erkennen. Am häufigsten (sechs Unternehmen) werden Kunden entsprechend ihrer Tätigkeitsfelder gruppiert. Dies deutet darauf hin, dass in der Windenergiebranche verschiedene Akteure zusammenspielen, die auch unterschiedlich angesprochen werden müssen.

W9, Vertriebsleiter: „Wir unterteilen schlussendlich in Stadtwerke, die großen Energieversorger, die Entwickler und halt die Sondergruppen bspw. im Ausland einzelne Fabriken, die vom Stromnetz abgeschnitten sind.“

Ein weiterer Ansatz, vertreten durch zwei Dienstleister, ist die klassische Segmentierung nach Branche oder Größe des potenziellen Kunden. Allerdings findet sich diese lediglich bei solchen Unternehmen, die bereits auf dem Markt etabliert sind und einen großen Kundenstamm haben.

W6, Vertriebsleiter: „Wir haben Marktstrategien. Wir haben Märkte in A-, B- und C-Kategorien eingeteilt. A-Märkte sind bspw. Märkte mit mehr als 500 MW Leistung, B-Märkte = 100-500 MW, C-Märkte = <100 MW.“

Weitere Möglichkeiten der Segmentierung bieten kundenverhaltensbezogene Kriterien. In der Windenergiebranche prägt vor allem die kundeneigene Kompetenz die Kooperation, die Auswahl der Dienstleistung und die anschließende Leistungserbringung.

W9, Vertriebsleiter: „Wenn ich einen Kunden habe, der keine Erfahrung mit dem Windgeschäft hat, dann ist der tendenziell eher interessiert, ein Rundum-Sorglos-Paket zu holen. Das gilt insbesondere bei vielen Produkten, die von größerer Natur sind, wenn da eine Finanzierung dranhängt.“

Bei der Analyse der Prioritäten bezüglich der Gewinnung von Neukunden im Vergleich zur Pflege von Bestandskunden haben nur zwei Dienstleister aus der Windenergie eine stärkere Konzentration auf Neukunden gelegt, weil sie entweder relativ jung sind und somit noch an der Etablierung von Stammkundschaft arbeiten, oder weil sie einer Expansionsstrategie folgen, die ausschlaggebend für ihre Wettbewerbsfähigkeit ist.

W1, Vertriebsleiter: „Wir probieren aktuell eine Expansionsstrategie. Alles ist gut, aber wir würden gerne mehr machen. Wir würden gerne Personal aufstocken und deshalb suchen wir noch neue Kunden. Das kommt schon eher vor.“

Die Konzentration auf Bestandskunden wurde dagegen von den anderen acht Windenergie-dienstleister stärker gewichtet. Das Hauptargument in der Windenergie ist die beschränkte Anzahl von möglichen Kunden, sodass es viel wichtiger ist, bestehende Verträge zu verlängern oder durch Up- und Cross-Selling aufzustocken. Das Abwerben von Kunden bei Konkurrenten scheint hingegen schwierig zu sein, da in der Branche zum Teil auch starke persönliche Bindungen zwischen den Akteuren auf Kunden- und Anbieterseite bestehen.

W7, Geschäftsführer: „Die Geschäftsbeziehung mit dem Hauptkunden besteht schon länger und dieser wollte auch immer wieder die Charterverträge verlängern.“

Unabhängig von der jeweiligen Segmentierungsstrategie hat einer der befragten Dienstleister interne Vorgaben erwähnt, gemäß derer die einzelnen Kunden nicht allzu großen Anteil am Unternehmensumsatz haben dürfen, damit ein Ausfall einzelner Kunden den Erfolg des

Unternehmens nicht gefährdet. Es wird demnach versucht, eine Verteilung des Geschäftes auf verschiedene Kunden zu erreichen.

W10, Geschäftsführer: „Wir haben eine sehr heterogene Kundenstruktur, also sehr viele Kunden. Das ist für uns wichtig, da wir so nicht von einem Unternehmen abhängen.“

Entwicklung neuer Dienstleistungen

Trotz ihres bereits breiten Leistungsspektrums sehen die Unternehmen es als notwendig an, aktiv Dienstleistungsinnovation zu betreiben und somit ihre Leistungsportfolios zu erweitern. Dadurch erhoffen sich die Unternehmen, noch stärker auf die individuellen Kundenbedürfnisse eingehen und ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit stärken zu können.

W10, Geschäftsführer: „Wir sind in Forschungs- und Entwicklungsprojekten beteiligt. Also auch, weil die Entwicklung immer weitergeht. Und um da eben auch sprechfähig zu sein, führen wir viele Entwicklungs- und Forschungsprojekte durch.“

An dieser Stelle ist es wichtig festzustellen, von wem die Ideen für neue Dienstleistungen stammen. Dabei lassen sich aus den Expertengesprächen zwei Szenarien identifizieren, die entweder vom Anbieter oder vom Kunden getrieben sind:

Im ersten Szenario überwacht der Dienstleistungsanbieter die Trends in der eigenen Branche und sammelt Erfahrungswerte aus alten Projekten. Diese Erkenntnisse dienen als Ausgangsbasis für Überlegungen, wie sich das eigene Leistungsportfolio erweitern lässt. Eine neue Dienstleistung wird dann in der Regel einem Pilotkunden vorgestellt und mit ihm gemeinsam auf die technische und finanzielle Machbarkeit geprüft. Bei Erfolg wird diese Innovation in das Dienstleistungsportfolio aufgenommen und zukünftig auch anderen Kunden angeboten. In den Experteninterviews haben insgesamt nur vier von zehn Windenergiedienstleistern sich selbst als Innovationstreiber beschrieben.

W4, Geschäftsführer: „Auf der anderen Seite, durch unseren Diskurs mit der Wissenschaft, durch Fortbildungen, durch Fachliteratur verfolgen wir natürlich auch die Probleme, die sich im Moment zeigen und versuchen unsererseits den Kunden darauf aufmerksam zu machen, dass wir sie bei der Lösung dieser Probleme unterstützen können.“

W9, Vertriebsleiter: „Die Kunden kommen allerdings nicht auf die Idee, eine neue Dienstleistung für uns zu bauen. Stattdessen setzt man sich mit dem Kunden zusammen und überlegt, wie man gemeinsam partnerschaftlich zusammenarbeiten kann.“

Hierbei sind die Unternehmen in der Regel an einer Umsatzsteigerung interessiert, entweder durch das Cross-Selling bei bestehenden Kunden oder durch Ansprache neuer, zuvor nicht erreichter Kundensegmente. Diese Strategie wird offenbar vornehmlich von den Unternehmen verfolgt, die auch selbst intensiv in Forschung und Entwicklung investieren.

Aus den Experteninterviews wird deutlich, dass auch einzelne Kunden als Innovationsquelle agieren. Sie kommen bspw. auf das Unternehmen zu und schlagen, basierend auf eigenen Bedürfnissen, eine Modifikation einer bestehenden Dienstleistung oder gar eine neue Zusammenstellung verschiedener Leistungsbestandteile vor. Wenn das Unternehmen diese neue Idee beim Kunden erfolgreich umsetzen kann, übernimmt es diese Dienstleistung möglicherweise in das eigene Portfolio, um es zukünftig auch anderen Kunden anbieten zu

können. Einzelne Anbieter gehen aktiv auf ihre Kunden zu, um deren Anforderungen besser zu verstehen:

W9, Vertriebsleiter: „Wir machen auch viele Kundenumfragen. Wenn wir Projekte verlieren, ermitteln wir auch die Dienstleistungen, die sich der Kunden zusätzlich wünschen würde bzw. über die er sich freuen würde“

Allerdings sind die Ideen der Kunden von Anbieterseite zu hinterfragen. Die Kunden denken in erster Linie an die Optimierung ihrer eigenen Prozesse und die Erfüllung individueller Anforderungen, was allerdings nicht immer für den Anbieter ökonomisch und technisch sinnvoll sein muss; nach einem zweiten Blick möglicherweise auch nicht für den Kunden.

W9, Vertriebsleiter: „Der Kunde gibt uns Impulse und wir geben aber auch dem Kunden Impulse. Manchmal kommt der Kunde mit einer Idee zu uns und da müssen wir dann sagen, das ist zwar schön gedacht, aber das wird so nicht funktionieren. Dann sind die Kunden aber oft auch glücklich, dass wir denen gesagt haben, dass das so nicht funktioniert.“

Alles in allem scheint die kundengetriebene Innovation zu dominieren. Sechs von zehn der befragten Windenergieunternehmen bekommen ihre initialen Impulse direkt von ihren Kunden, auch wenn diese nicht immer detailliert und konkret sind.

Standardisierung und Modularisierung von Dienstleistungen

Bisher hat sich das Konzept der Modularisierung hauptsächlich bei der Entwicklung von variantenreichen Sachgütern (z. B. ein konfigurierbares Fahrzeug, welches der Kunde ausgehend von seinen Präferenzen zusammenstellen kann) und der Softwareentwicklung (z. B. Customizing größerer Softwarepakete) durchgesetzt. Die Modularisierung von Dienstleistungen wird seit einigen Jahren in der Dienstleistungsforschung ebenfalls diskutiert. Ein Teilziel dieser Studie ist es herauszufinden, inwieweit die Dienstleistungsangebote der B2B-Dienstleister in standardisierbare Bausteine oder Teilprozesse zerlegbar sind und folglich inwieweit die Idee der Dienstleistungsmodularisierung in der Praxis anwendbar ist.

Obwohl Begriffe wie „Baukastenstrategie“ oder „Modularisierung“ im Sprachgebrauch der Experten nicht vorkommen, können fast alle der befragten Windenergiedienstleister (acht von zehn) zumindest Beispiele für standardisierte Abläufe in ihrem Unternehmen nennen.

W10, Geschäftsführer: „Stark standardisiert ist sicherlich die Kalibrierung von Sensoren, aber auch die ganzen Zertifizierungsgutachten. Gibt es ja auch bestimmte Normen für, das ist auch standardisiert, was aber nicht immer heißt, dass das immer gleich abläuft.“

Das Ziel solcher Standardisierungsmaßnahmen scheint bisher vor allem die Erhöhung der internen Effizienz zu sein und tritt meistens nur bei ausgewählten Prozessen auf, die häufig durchgeführt werden. Alle zusätzlichen Anpassungen werden in weiteren Gesprächen zusammen mit den Kunden ausgearbeitet, was in der Regel sehr individuell und nicht strukturiert geschieht. Bei den befragten Unternehmen zeigen sich weder Dienstleistungsportfolios, die modular aus standardisierten Komponenten aufgebaut wären, noch gibt es eine externe Repräsentation zum Kunden in Form von Online-Konfiguratoren. Die einzige Ausnahme ist ein Windenergiedienstleister, der nach eigener Aussage sämtliche mögliche Optionen dem Kunden transparent macht.

W6, Vertriebsleiter: *„Bei uns kann man wie in einem Menü überall ankreuzen, was Sie alles haben möchten und das sind alles Einzelpreise, die quasi auf den Preis-Basic draufgeschlagen werden“.*

Fast alle befragten Dienstleister haben aber zumindest über Möglichkeiten der Standardisierung bereits nachgedacht. Vier der befragten Windenergieunternehmen haben dabei die Optimierung ihrer eigenen internen Prozesse als ihre Hauptmotivation beschrieben. Insbesondere spielt die mögliche Zeitersparnis im Angebotserstellungsprozess eine große Rolle.

W9, Vertriebsleiter: *„Das versuchen wir derzeit zu automatisieren, indem wir Rahmenverträge abschließen. Früher hat das sechs Wochen gedauert – heute dauert es nur noch ein bis zwei Wochen um ein verbindliches Angebot zu erstellen inkl. Liefer-Slots, 100% Preis etc.“*

Standardisierungsmaßnahmen werden von vier Dienstleistern als eine Art Hilfestellung zur Schaffung interner Transparenz gesehen, um letztlich die Angebotserstellung zu vereinfachen und zu erleichtern. Diese Unternehmen sehen auch ein Potenzial in der allgemeinen Wissensdokumentation und einer zentralen Dokumentenablage, die für die weitere Projektplanung oder die zukünftige Erstellung neuer Dokumente benutzt werden könnte.

W3, Geschäftsführer: *„Ganz viel ist das Thema der Dokumentation, also die Form der technischen Dokumente die zu erstellen sind für die verschiedenen Stufen, Genehmigungen, Investorensuche, Finanzierungsgeschichte, Qualitätsaspekte des Parks, etc.“*

Zwei weitere Anbieter sehen die Standardisierung des Dienstleistungsportfolios als Möglichkeit, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, indem sie die Transparenz gegenüber Kunden erhöhen. Zum einen handelt es sich dabei um Unternehmen, die eine solche Standardisierung bei ihren Konkurrenten bereits gesehen haben und nicht dahinter zurückbleiben wollen. Zum anderen sind es bereits etablierte und selbstbewusste Dienstleister, die es explizit wünschen, dass ihre Kunden die Leistungen des Unternehmens mit denen der (weltweiten) Konkurrenten vergleichen können, um die Vorteile der möglichen Zusammenarbeit zu verdeutlichen:

W9, Vertriebsleiter: *„Wir haben ein Kundenportal, wo man alle Anlagen einsehen kann. Wir sind auch dabei, eine Portfolio-Übersicht zu erstellen, um uns auch leichter mit der Konkurrenz vergleichen zu können.“*

Weiterhin wird die Windenergiebranche stark von gesetzlichen Vorschriften geprägt, sodass die Unternehmen gezwungen sind, ihre Dienstleistungen entsprechend der jeweiligen Normen zu gestalten und standardisierte Vorgaben einzuhalten. Insbesondere bestimmte Abläufe bei der Zertifizierung oder Schritte für die Einholung von Genehmigungen deuten auf eine anwachsende Standardisierung der Prozesse und des Dienstleistungsangebotes hin.

W3, Geschäftsführer: *„In der Betriebsphase gibt es einiges an Standardisierung. Gewisse Wartungsthemen sind vorgeschrieben. Da gibt es Dinge, die gesetzlich bzw. genehmigungsrechtlich vorgegeben sind.“*

Viele B2B-Dienstleister in der Windenergiebranche sehen noch Hürden auf dem Weg zu stärker strukturierten und modularisierten Leistungsportfolios sowie standardisierten Prozessen der Angebotserstellung. Der am häufigsten genannte Grund (fünf Dienstleister) ist die Spezifität bzw. Einzigartigkeit einzelner angebotener Dienstleistungen. Sie sehen es als kaum möglich an,

die individuellen Ansprüche der Kunden mit standardisierten Modulen durch einen Konfigurator abzubilden.

W10, Geschäftsführer: *„Bis auf den Zertifizierungsbereich sind unsere Dienstleistungen doch deutlich heterogener, sodass man da schwerlich einen Kundenkatalog machen kann. Da muss man eigentlich horchen, was die Bedürfnisse der Kunden sind und diesen dann etwas Entsprechendes vorschlagen.“*

Drei weitere Dienstleister halten hingegen die durch eine Modularisierung ermöglichte Transparenz gegenüber dem Kunden auch gar nicht für wünschenswert. Die Begründung dafür ist, dass entweder eine externe Transparenz (z. B. Bereitstellung der Preiskalkulation für den Kunden) für das Unternehmen nicht vorteilhaft wäre, wenn der Kunde lediglich die Preise vergleichen, nicht jedoch den Wert und die Qualität der jeweiligen Dienstleistung wahrnehmen würde.

W10, Geschäftsführer: *„Ja, weil dadurch würde vom Wert nicht deutlich, warum wir uns in bestimmten Dienstleistungen von der Konkurrenz abheben können.“*

W4, Geschäftsführer: *„Unsere Dienstleistung ist ja letztendlich, dass wir denken können. Der Kunde muss uns nur fragen, was er wissen möchte und wir tun das dann für Ihn. Insofern lässt es sich nicht in Schubladen abgrenzen.“*

Eine weitere Hürde bei der Implementierung der Standardisierungsmaßnahmen sind wiederum die unterschiedlichen Kompetenzniveaus der Kunden der befragten Dienstleister. So wären möglicherweise viele der Kunden durch komplexe Konfigurations- und Kalkulationstools überfordert, falls sie sich mit verschiedenen Optionen nicht auskennen. Ähnlich könnten die Kunden in ihren Erwartungen enttäuscht sein, falls sie davon ausgehen, dass die Zusammensetzung der Dienstleistung und die dazugehörige Preiskalkulation beim Dienstleister und nicht beim Kunden liegen sollen. Beide dieser Fälle würden demnach eine negative Auswirkung auf die mögliche Zusammenarbeit besitzen. Gleichzeitig sind die jeweiligen Fachverantwortlichen nicht immer im Vertriebsprozess eingebunden, was die allgemeine Kommunikation und die Angebotserstellung erschwert.

W1, Vertriebsleiter: *„Immer wenn es ein Problem gibt, ruft unser Experte (z. B. der Verantwortliche für das Rotorblatt) den jeweiligen Kollegen an und sie verstehen sich gut. Wenn ich ihm aber sagen würde ‚Du, wenn du mit dem Blattexperten von der Gegenseite sprichst, erzähl dem doch mal, dass wir auch Errichtungsdienstleistungen machen‘ – spätestens da hört die Diskussion dann auf, weil der damit ja gar nichts zu tun hat.“*

Schließlich wird von einem Dienstleister die Umstrukturierung auf ein modulares Dienstleistungsportfolio und eine konfiguratorbasierte Angebotserstellung im Verhältnis zum erwarteten Nutzen als zu aufwendig empfunden, sodass er keine Motivation für solche Veränderungen hat.

W5, Vertriebsleiter: *„Also, da gibt es fünf, sechs, sieben Punkte zu beachten, wobei, in dem Bereich sind die Angebote nicht allzu komplex. Somit ist eine Modularisierung nicht notwendig.“*

2.2. Operative Ebene

Konfiguration der Leistungsbestandteile

Der hohe Grad der Individualisierung von Kundenanfragen führt dazu, dass es kaum Dienstleistungen gibt, die ohne weitere Veränderung in das Angebot an den nächsten Kunden übernommen werden können. Insgesamt erscheint es auch schwierig das gesamte Dienstleistungsspektrum strukturiert abzubilden. Die Mehrheit der befragten Unternehmen (fünf Dienstleister) hat keinen Leistungskatalog, den sie nach außen kommunizieren, sondern lediglich eine interne Übersicht.

W4, Geschäftsführer: *„Wir haben für uns intern definierte Leistungskataloge vorbereitet. Das ist für uns die erste Annäherung an den Kunden. In der Regel zeigt sich aber, dass es dann nach den Kundenwünschen abgewandelt wird.“*

Von den restlichen befragten Dienstleistern der Windenergiebranche haben zumindest drei einen groben Leistungskatalog für ihre Kunden, nur einer besitzt ein detailliertes Portfolio und ein Anbieter sagt sogar, dass kein Leistungskatalog benötigt wird, da es nur eine einzige Dienstleistung gibt, nämlich „Schiff und Crew“.

W9, Vertriebsleiter: *„Also wir haben so einen Leistungskatalog mit den eben erwähnten fünf Bausteinen. Also vier Bausteine plus den Offshore-Baustein. Das diskutieren wir mit dem Kunden in einem Erstgespräch und fragen, was denn die Vorstellung des Kunden ist.“*

Zwei Anbieter gehen einen Schritt weiter und sehen solche Leistungskataloge als Möglichkeit, den allgemeinen Umsatz zu maximieren, indem durch Cross-Selling versucht wird, zusätzliche Dienstleistungen in den Verträgen zu verankern:

W9, Vertriebsleiter: *„Es gibt bereits Ansätze in unserem Unternehmen, kundenübergreifende Pakete zu schnüren und anzubieten, aus allen Sparten zusammen; allerdings gibt es noch keine Software-Lösung dafür.“*

Preisfindung

Für die Preisfindung der angebotenen Dienstleistungen lassen sich drei Strategien identifizieren, wobei einige Unternehmen abhängig von der Art und Komplexität der Leistung mehrere Strategien verfolgen. Zum einen orientieren sich drei der befragten WindenergieDienstleister an den Wettbewerbspreisen, da die Kunden meistens verschiedene Anbieter vergleichen und der Preis offenbar als das ausschlaggebende Kriterium wahrgenommen wird.

W9, Vertriebsleiter: *„Also wir vergleichen den Profit, den der Kunde erzielen kann und richten uns dann eher nach dem Wettbewerber. Uns geht es nicht primär darum, den Wettbewerber zu schlagen, sondern einen Standardprofit zu erzeugen.“*

Die zweite Preisfindungsstrategie, vertreten durch fünf Anbieter, basiert auf vorgegebenen Preislisten für Teilleistungen, die gelegentlich angepasst werden.

W5, Vertriebsleiter: *„Ja wir haben ganz klipp und klare Vorgaben. Die sind mehr oder weniger beschrieben und dort werden diese Positionen mit meinem Preis besetzt und daraus ergibt sich eine Gesamtsumme.“*

Schließlich entscheiden die letzten zwei Unternehmen über ihre Dienstleistungspreise auf Basis der Erfahrungswerte der Mitarbeiter.

W9, Vertriebsleiter: „Das ist immer ein Spiel, wo man gucken muss, wie professionell der Kunde ist. Wenn man den ersten Indikativpreis zu hoch ansetzt, dann sagen die direkt ‚Adios‘. Man kann keinen festen Preis machen. Unsere Verkäufer halten sich selber eine Verhandlungsmarge frei.“

Erstellung des Angebotsdokuments

Bezüglich der IT-Unterstützung für die (interne) Kalkulation der Dienstleistungspreise nutzen die meisten Unternehmen vorhandene Office- bzw. Standardsoftware. So benutzen acht der befragten Unternehmen ausschließlich Office-Produkte (wie Microsoft Word, Excel und PowerPoint), E-Mail-Dienste und Telefon für die Berechnung, für die Leistungsbeschreibung und die Übermittlung der Angebote an ihre Kunden. Dabei handelt es sich in der Regel um sehr umfangreiche Dokumente, deren Erstellung mehrere Wochen dauern und deren Umfang bis zu hundert Seiten betragen kann.

W4, Geschäftsführer: „Wir haben dafür auch ein Baukastensystem aus Textbausteinen und erstellen somit eigentlich jedes Angebot neu. Aber eben modular aus den Bausteinen, unterstützt durch eine Software. Als Software verwenden wir dort Microsoft Word, aber wir nutzen es in dem Sinne nicht als Textgenerator, sondern als Baukastensystem. Aber das ist in dem Fall hilfreich.“

Lediglich zwei von zehn Unternehmen haben Individualsoftware entwickelt bzw. Software von einem externen Anbieter erworben.

W9, Vertriebsleiter: „Da haben wir ein Kalkulationstool basierend auf Internal Rate of Return (IRR) – induziert vom Kunden bzw. Wettbewerbsprodukten am Markt. Wir können über die Servicepreise gut unseren Gesamtpreis so positionieren, um schlussendlich den Auftrag zu gewinnen.“

Obwohl die Anfragen von den Kunden oft sehr individuell sind, enthalten die Angebote der Anbieter ähnliche Elemente. Es wäre daher auch denkbar, aus alten Angeboten in Teilen neue Dokumente zu generieren. Allerdings ist dies nur bei drei der befragten Dienstleister gängige Praxis, während andere ihre Angebote von Grund auf neu erstellen.

Monitoring und Controlling

Sobald ein Angebot erstellt wurde, gibt es oftmals verschiedene Folgeszenarien.

W1, Vertriebsleiter: „Es gibt die ganze Bandbreite: es gibt manche, die rufen nach 20 Minuten an und sagen ‚Sieht gut aus!‘ und bestellen. Es gibt aber auch Kollegen – die brauchen ganze acht Wochen, um solch ein Angebot zu prüfen.“

Für die Dienstleistungsanbieter besteht dabei eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass ihre Angebote nicht angenommen werden bzw. nicht zu einem erfolgreichen Geschäftsabschluss führen. Einige Dienstleister berichten von einer geringen Erfolgsquote und vergeblicher Vertriebsarbeit.

W9, Vertriebsleiter: „Normalerweise fängt der Kunde mit sechs [Anbietern] an sich Indikativpreise einzuholen und geht dann runter, sodass es meistens nur zwischen zwei Anbietern ausgetragen wird, in einem Kopf-an-Kopf-Rennen, bis sich der Kunde entscheidet.“

Laut fünf der befragten Unternehmen wird die Arbeitsbelastung im Vertrieb auch dadurch erhöht, dass es die Vorgabe gibt, grundsätzlich allen Kunden ein Angebot zu erstellen, auch wenn die Anfrage von Beginn an nicht rentabel erscheint.

Bei dem anschließenden Verhandlungsprozess handelt es sich in den meisten Fällen eher um eine Preisverhandlung (zum Teil wird sogar die Information über die Kalkulation der Wettbewerber bereitgestellt) als um Anpassungen inhaltlicher Art. Die Ausnahme stellen zwei Windenergiedienstleister dar, für die auch inhaltliche Anpassungen Teil ihrer Verhandlung sind.

W2, Kaufmännischer Leiter: „Die Resonanz bezüglich der Angebote fallen immer gut aus, aber da die Volumen recht hoch sind, wird auch viel verhandelt. Dann wird der Leistungskatalog angepasst und über den Preis gesprochen, der aber in der Regel nicht verhandelbar ist.“

3. Logistik

Die Logistik ist eine vergleichsweise etablierte und reife Branche. Allerdings weist sie inzwischen einen hohen Grad an Heterogenität und Komplexität auf. Zum einen gibt es klassische Spediteure, bei denen eine hohe Anzahl gleichartiger Aufträge üblich ist. Zum anderen gibt es den Bereich der Kontraktlogistik, bei der individuelle Anforderungen der Kunden sowie langfristige Verträge überwiegen und mehrere Akteure in der Logistikkette interagieren und kooperieren müssen. Im Rahmen dieser Studie wurden vor allem Anbieter komplexer Logistikdienstleistungen aus dem norddeutschen Raum befragt. Eine Übersicht der sieben befragten Unternehmen (L1 bis L7) gibt Tabelle 2.

ID	Geschäftsbereich	Jahre auf dem Markt	Anzahl der Mitarbeiter	Jahresumsatz (Mio. €)	Position des Gesprächspartners
L1	Lager- und Kontraktlogistik, insbesondere Dienstleistungen im Bereich Beschaffungslogistik, Wareneingänge, Disposition, Büro-/Objektlogistik	~ 80	~ 200	~ 15	Vertriebsleiter
L2	Landverkehr, Luft- und Seefracht, Handelslogistik, Lebensmittellogistik, Projekt- und Kontraktlogistik	~ 80	~ 25.000	~ 5.000	Vertriebsleiter
L3	Hafennaher Logistikdienstleister, insbesondere Containerdepot, Containerfrachtstation und Exportverpackung	~ 100	~ 250	~ 25	Geschäftsführer
L4	Professionelles Logistiknetzwerk, gemeinnütziger Verein, Organisation von Events	~ 50	~ 20	unbekannt	Ansprechpartner für Forschung
L5	Kontraktlogistik, dabei Unterscheidung in Industrielogistik und Handelslogistik	~ 130	~ 3500	~ 1000	Vertriebsleiter
L6	Verpackungslogistik, Kontraktlogistik und Projektspeidition	~ 25	~ 200	~ 18	Verantwortlicher für Marketing & IT-Strategie
L7	Kontraktlogistik, internationale Speditionslogistik, Paketlogistik mit Schiff und LKW	~ 10	~ 100	~ 20	Vertriebsleiter

Tabelle 2: Übersicht der Logistikdienstleister

3.1. Strategische Ebene

Vertriebsstrategie und -prozesse

Auch die Logistikbranche zeigt eine hohe Heterogenität in ihren Vertriebsprozessen. Aufgrund der für sie überschaubaren Anzahl von Kunden und dem Vorhandensein persönlicher Kundenbeziehungen, haben sich zwei Logistikunternehmen sogar entschieden, keinen Vertriebsprozess und keine Vertriebsabteilung zu definieren, sondern die Akquise- und Vertriebsaktivitäten allen Mitarbeitern zu überlassen.

L6, Verantwortlicher Marketing & IT-Strategie: *„Es ist alles dem entsprechenden Mitarbeiter freigestellt, in der Form, dass es keinen festen Prozess gibt. Es gibt unterschiedliche Formen des Einstieges, wie man einen potenziellen Kunden kennenlernt.“*

Im Gegensatz dazu berichten zwei Dienstleister, dass sie sich vor allem an formale Ausschreibungen halten.

L1, Vertriebsleiter: *„Natürlich gibt es im Rahmen der Lager- und Kontraktdienstleistungen klar definierte Ausschreibungen, die auch vergleichbar sind. Oft ist es so, dass bei größeren Ausschreibungen die äußere Form vorgegeben ist, bestimmte Excel-Tabellen oder eine Präsentation oder Unternehmensdarstellung.“*

Bezüglich der ersten Kontaktaufnahme im Vertriebsprozess verfolgen die befragten Unternehmen unterschiedliche Strategien. Zum einen geben zwei Logistiker an, dass sie proaktiv auf Kunden zugehen. Zum anderen gibt es ein Unternehmen, das lediglich seine Präsenz zeigt und auf Anfragen von Kunden wartet. Die restlichen meinen, beide Strategien zu verfolgen.

L4, Ansprechpartner für Forschung: *„Oft gehen wir auf unsere Kunden zu, aber mittlerweile kennt man uns schon, sodass weitere Anfragen von alleine kommen.“*

Kundensegmentierung

Zwei der befragten Logistikdienstleister berichten, dass in ihrem Unternehmen überhaupt keine Kundensegmentierung stattfindet. Stattdessen versuchen sie universelle Anbieter zu sein, die theoretisch alle Kundenwünsche erfüllen können, wenn diese adäquat spezifiziert sind und die Zahlungsbereitschaft des Kunden entsprechend vorhanden ist. Die Entscheidung zur Annahme des Projekts wird lediglich anhand der Umsetzbarkeit und der zu erzielenden Profitabilität getroffen:

L2, Vertriebsleiter: *„Wir sind nicht so spezialisiert, dass wir sagen, wir gehen auf eine bestimmte Lane, weil das unsere Stärke ist. Wir klammern keine anderen Sachen aus, weil diese zu aufwändig sind, sondern wir verkaufen hier alles vor Ort und sehen zu, dass das ganze produktiv vernünftig eingespielt wird und zu uns mehr oder weniger passt.“*

Die restlichen fünf befragten Unternehmen verfolgen bereits einige erste Ansätze, um Kunden in getrennte Segmente zu gliedern. Der meistidentifizierte Ansatz ist die klassische Segmentierung nach Branche oder Unternehmensgröße.

L1, Vertriebsleiter: *„Wir haben Kunden aus dem chemischen Bereich, aus dem Handel, aus dem Bereich Industrie und speziell Lebensmittelhandel.“*

Eine weitere Möglichkeit der Segmentierung bietet die Analyse der kundenverhaltensbezogenen Kriterien. Da die Logistikbranche mit kleinen Gewinnmargen arbeitet, ist die Preissensibilität bzw. die Zahlungsbereitschaft der Kunden ein wichtiges Kriterium für die Einstufung der Kunden in interne ABC-Gruppen (also eine Aufteilung der Kunden in Gruppen mit unterschiedlicher Bedeutung).

L6, Verantwortlicher Marketing & IT-Strategie: „Unternehmensintern machen wir das schon, dass wir aufgrund des Preisgefüges unterteilen. Bei manchen Kunden sind andere Margen erreichbar. Man unterscheidet somit zwischen ‚margenträchtigen Kunden‘ und ‚weniger margenträchtigen Kunden‘. Dies geschieht schon.“

Ähnlich wie in der Windenergie hat die Pflege von Bestandskunden eine höhere Priorität im Vergleich zur Gewinnung von Neukunden. Obwohl die Logistikbranche sich durch eine relativ hohe Anzahl von potenziellen Kunden auszeichnet, setzen die meisten Anbieter (vor allem aus der Kontraktlogistik) auf langfristige Kooperationen:

L1, Vertriebsleiter: „In der Kontraktlogistik hat die Pflege und das Business Development und die Entwicklung bestehender Kunden Vorrang. Das hat nicht den Hintergrund, dass wir keine neuen Kunden haben wollen, aber wir können nicht jedes Jahr beliebig viele Kunden aufnehmen.“

Lediglich ein Logistikdienstleister legt einen stärkeren Fokus auf Neukunden, weil er das als Schlüssel zum langfristigen Erfolg sieht. Die Bestandskunden sind jedoch ebenfalls nicht außer Acht zu lassen.

L2, Vertriebsleiter: „Ich sag mal, wenn ich immer wieder neue Kunden generiere, dafür aber die Bestandskunden außer Acht lasse, werde ich mich nicht weiterentwickeln. Ein Kunde ist schnell verloren, gewonnen ist viel schwieriger. Das heißt ich brauche eigentlich die gesunde Mischung davon, sprich 60 zu 40. Also 60% Neukundengewinnung.“

Eine weitere strategische Vorgabe von zwei Logistikdienstleistern ist, dass einzelne Kunden einen nicht allzu großen Anteil am Unternehmensumsatz haben dürfen, damit ein möglicher Ausfall dieser Kunden den Erfolg nicht gefährdet. Es wird demnach versucht, eine gleichmäßige Verteilung des Geschäftes auf verschiedene Kunden zu erreichen.

L1, Vertriebsleiter: „Theoretisch sollte aber kein Kunde über eine kritische Größe hinausgehen, damit kein großer Ausfall entsteht, falls ein Vertrag nicht verlängert wird. Das ist unsere Vorgabe. Es gibt Unternehmen die 40-50% mit einem Kunden machen. Das wäre für uns undenkbar.“

Entwicklung neuer Dienstleistungen

Auch in der Logistik lassen sich zwei Szenarien der Dienstleistungsinnovation identifizieren, die entweder vom Anbieter oder vom Kunden getrieben sind. Von den sieben befragten Unternehmen gab es allerdings nur eins, das versucht, proaktiv neue Dienstleistungen zu entwickeln. In diesem Unternehmen ist es die Aufgabe einer Business-Development-Abteilung.

L2, Vertriebsleiter: „Für diese neuen Produkte und für die Kreation von neuen Wegen gibt es eigentlich mehr so die Fachbereiche Business Development. Das sind so die Leute, die spezieller den gesamten Markt analysieren.“

Vier der befragten Logistikunternehmen verweisen insbesondere auf die Kunden als Innovationsquelle. Die restlichen Teilnehmer konnten keine pauschale Antwort geben.

L1, Vertriebsleiter: *„Das kommt meistens von den Kunden. Ein Kunde kommt aufgrund seiner Marktanforderungen oder seiner Kundenanforderungen mit einer Idee auf uns zu und wir setzen das um, passen an oder schlagen neu vor. Was dann der Vertrieb macht? Der prüft, ob wir diese Leistung auch anderen Kunden anbieten sollten.“*

L2, Vertriebsleiter: *„Wir bekommen mehr so das mit, was der Kunde uns sagt (oder gar fordert), wenn er eine Ausschreibung macht. Und da kann man fast davon ausgehen, dass wenn es nicht ganz so abstrakt ist, dass auch irgendeiner aufgrund der hohen Wettbewerbsdichte am Markt die Späßchen mitmacht und wiederum einen neuen Trend schreibt.“*

Standardisierung und Modularisierung von Dienstleistungen

Die Befragung der Logistikexperten wurde genutzt, um zu untersuchen, ob und inwieweit ihre Dienstleistungsangebote in standardisierte Bausteine oder Teilprozesse zerlegbar sind und folglich die Idee der Dienstleistungsmodularisierung bereits in der Praxis Anwendung findet.

Bei der Analyse der Expertengespräche hinsichtlich der Begriffe „Baukastenstrategie“ und „Modularisierung“ lässt sich feststellen, dass die Logistikdienstleister diese mit ihrem Unternehmen und ihrem Dienstleistungsangebot nicht in Verbindung setzen können oder diese zum Teil auch noch nie gehört haben. Trotzdem konnten fast alle Logistikdienstleister zumindest Beispiele für Standardabläufe in ihrem Geschäft nennen.

L3, Geschäftsführer: *„Hoch standardisiert ist bei uns die Containerfrachtstation, also in dem Bereich wo wir also schon fertig verpackte Waren bekommen und die in Container laden. Das machen wir für große Speditionen. Das heißt, die Speditionen sammeln die ganzen Waren im Inland ein, lassen sie bei uns anliefern und wir stauen die in Container, wovon wir bis zu 250 in der Woche haben.“*

Bislang zielen solche Standardisierungsmaßnahmen insbesondere auf die Erhöhung der internen Effizienz und konzentrieren sich auf ausgewählte Teilprozesse oder Prozessschritte mit hohen Durchführungshäufigkeiten. Sonderwünsche und Anpassungen werden in weiteren Gesprächen zusammen mit den Kunden vereinbart.

L1, Vertriebsleiter: *„Ein Baukasten-Prinzip gibt es nicht. Natürlich gibt es im Rahmen der Lager und Kontraktendienstleistungen klar definierte Ausschreibungen; klar definierte Pakete, die auch vergleichbar sind. Von Kundenseite werden die einzelnen Schritte bei der Ausschreibung vorgegeben. Daran müssen wir uns halten.“*

Konfiguratoren zur Darstellung eines modularisierten Leistungsangebots werden bislang von den befragten Unternehmen nicht eingesetzt.

Obwohl keines der Unternehmen ein Baukasten-Prinzip implementiert hat, haben fast alle befragten Dienstleister zumindest über Möglichkeiten der Standardisierung nachgedacht. Vier der befragten Unternehmen sehen sie als ein Mittel der Stärkung im Wettbewerb, indem sie die externe Transparenz gegenüber den Kunden erhöhen.

L6, Verantwortlicher Marketing & IT-Strategie: *„Aber wir sehen es im Internet. Auch die komplexeren Sachen werden immer lösbarer und standardisierbarer, automatisierbarer und berechenbarer. Das wird bei uns genauso kommen.“*

Die befragten Unternehmen sehen allerdings auch Hürden auf dem Weg zu einem modularen Portfolio und einer darauf aufbauenden Angebotserstellung. Der meistgenannte Grund (genannt von vier der sieben Unternehmen) ist die Spezifität der angebotenen Dienstleistungen. Die Befragten sehen es als kaum möglich an, die individuellen Ansprüche der Kunden mit standardisierten Modulen durch einen Konfigurator abzubilden.

L2, Vertriebsleiter: *„Also das ist sehr breit gestreut, sehr individuell. Das macht eben auch die Schwierigkeit aus, das Ganze zu standardisieren und als Systemprozess aufzuschalten.“*

Freiheiten in der Gestaltung von Angeboten werden zum Teil auch als vorteilhaft gesehen, eine zu starke Standardisierung ebenfalls als möglicherweise zu einengend.

L5, Vertriebsleiter: *„Der Kunde hat sich gewandelt. Früher gab es stramme Angaben, wodurch der Dienstleister in bestimmte Angebotsstrukturen hineingezwungen wurde. Allerdings gehen die Entwicklungsmöglichkeiten verloren, die mir der Dienstleister ja eigentlich bieten soll. Wenn ich Kunde wäre, würde ich das für unglücklich halten, wenn mich das zu sehr einengen würde“*

Eine Entwicklung hin zu mehr Standardisierung von Leistungskomponenten schließen die Befragten aber nicht aus.

L6, Verantwortlicher Marketing & IT-Strategie: *„Eine Umstrukturierung zu standardisierten Verpackungen wäre mit erheblichen Aufwänden verbunden. Das wird zwar immer mehr kommen, aber dort wäre ein Wandel des eigentlichen Geschäftes erkennbar.“*

3.2. Operative Ebene

Konfiguration der Leistungsbestandteile

Zwei der befragten Unternehmen haben sich bewusst entschieden, keinen Leistungskatalog zu erstellen, sondern in der Außendarstellung lediglich auf ihre Kernkompetenzen zu verweisen und jeweils individuell mit dem jeweiligen Kunden die benötigte Dienstleistung auszuarbeiten:

L5, Vertriebsleiter: *„Nein, das machen wir nicht. Es gibt keine feste Leistungspaket-Struktur, die wir vorgeben. Es hat sich bei uns nicht bewährt, da die Kunden immer sehr verschieden anfragen.“*

Die restlichen Anbieter haben einen groben Überblick des Dienstleistungsspektrums für ihre Kunden geschaffen. Die meisten Unternehmen gehen davon aus, dass der Kunde bereits weiß, welche Leistung benötigt wird. Anschließend werden seine Anforderungen konkretisiert und ggf. durch den Logistikdienstleister angepasst. Bei diesem Schritt versuchen zwei Dienstleister durch ein Cross-Selling zusätzliche Dienstleistungen zu verkaufen.

L6, Verantwortlicher Marketing & IT-Strategie: *„Das ist die Schwierigkeit, oder auch das Interessante an solchen Projekten, wie man solche zusätzlichen Leistungen eingepreist bekommt und wie sie im Falle des Auftretens abgerechnet werden sollen.“*

Preisfindung

Aus den durchgeführten Interviews können drei Strategien für die Preisfindung der angebotenen Dienstleistungen identifiziert werden. Zum einen haben drei Logistikdienstleister vorgegebene Preislisten, die gelegentlich angepasst werden.

L4, Ansprechpartner für Forschung: *„Da gibt es einen festen Preis, also das muss ich auch nicht diskutieren. Die Leute kommen oder sie kommen eben nicht. Das ist ein Standardding.“*

Zum anderen orientiert sich ein Dienstleister an den Wettbewerbspreisen.

L5, Vertriebsleiter: *„Als zweiten Weg haben wir eine Workshop-Systematik entwickelt, wo wir zusammen mit den Kunden die Ausschreibungen auf dem Markt positionieren, Workshops durchführen und aus diesen Informationen dann Erkenntnisse ziehen, die für die interne Kalkulation genutzt werden können.“*

Schließlich entscheiden drei der befragten Unternehmen über ihre Dienstleistungspreise basierend auf den Erfahrungswerten der Mitarbeiter.

L6, Verantwortlicher Marketing & IT-Strategie: *„Genau. Wenn dann mal 2-3 erfahrene Kollegen sterben würden, wäre es schwierig, Angebote zu erstellen. Da wir auch keine automatisierte Indikation haben, die uns sagt, ob es in die richtige oder falsche Richtung geht, wird vieles intuitiv aus dem Bauch heraus entschieden.“*

Erstellung des Angebotsdokuments

Für die detaillierte Beschreibung des Angebots nutzen die meisten Dienstleister Standardsoftware als IT-Unterstützung. So benutzen vier Logistikdienstleister ausschließlich Office-Produkte für die Preiskalkulation für die Leistungsbeschreibung und die Übermittlung der Angebote an ihre Kunden.

L3, Geschäftsführer: *„Unsere Angebote sind sehr textlastig, also indem wir unsere Dienstleistungen beschreiben, wie wir uns das vorstellen; und das machen wir klassischerweise in Word. Da wird ein Dokument erstellt, die Preise sind dort mit drin, aber letztendlich haben wir zur Angebotserstellung kein Formular.“*

Die restlichen drei Logistikdienstleister haben angegeben, dass sie an die Kalkulationsschemata einiger ihrer Großkunden gebunden sind und diese lediglich befüllen. In der befragten Stichprobe gab es kein einziges Unternehmen, das Individualsoftware oder zumindest spezielle Software (bspw. das Vertriebsmodul einer ERP-Software) für die Erstellung der Angebotsunterlagen nutzt.

L1, Vertriebsleiter: *„Oft ist es so, dass bei größeren Ausschreibungen die äußere Form vorgegeben ist, wie z. B. durch Excel-Tabellen, oder dass man Informationen auf Formblätter eintragen muss.“*

Ein Vorgehen, bei dem aus alten Angeboten neue Dokumente zumindest teilweise generiert werden, wurde lediglich von einem Logistikdienstleister erwähnt. Bei den anderen befragten Unternehmen werden Angebotsdokumente komplett neu geschrieben, auch wenn ähnliche Elemente und Angebotsbausteine mehrmals vorkommen.

Monitoring und Controlling

Bezüglich der Erfolgsquote von Angeboten führen fast alle Logistikdienstleister aus, dass sie zu viel Zeit und Ressourcen bei der operativen Angebotserstellung einsetzen. Hinsichtlich der allgemeinen Herausforderungen werden ein steigender internationaler Wettbewerb und der damit verbundene Preisdruck erwähnt. Es wird sogar davon ausgegangen, dass eine gute Qualität nicht mehr entscheidend ist, sondern vorausgesetzt wird.

L5, Vertriebsleiter: *„Es wird enorm über den Preis gegangen, die eigentliche Qualität oder die Leistung wird als gegeben vorausgesetzt, wird auf einem hohen Niveau festgesetzt und führt natürlich immer wieder zu einer enormen Belastung bei den Unternehmen.“*

Es wird außerdem kritisiert, dass die Kunden eine Vielzahl von Unternehmen anfragen und nur einen auswählen, sodass andere ihre Arbeit vergeblich machen. Die Unternehmen melden, dass infolgedessen die Erfolgsquote bei den Angeboten viel zu klein (teilweise zwischen fünf und zehn Prozent) im Vergleich zum Aufwand der Angebotserstellung ist.

L2, Vertriebsleiter: *„Das heißt, die Problematik im Vertrieb sehe ich derzeit einfach darin, dass eine enorm hohe Anfragementalität herrscht. Sehr, sehr viele Sachen werden verglichen; sehr, sehr viel wird angefragt; nicht nur mit ein oder zwei Dienstleistern, sondern mit mehreren, wo einfach jeder eine unglaubliche Belastung hat.“*

Um trotz des hohen Aufwands für die Angebotserstellung und den niedrigen Erfolgsquoten den Zuschlag zu bekommen, versuchen Logistikunternehmen, ähnlich wie die Windenergie-dienstleister, allen Kunden ein Angebot zu erstellen. Es wird befürchtet, dass die Nichtabgabe eines Angebots dazu führen könnte, dass die potenziellen Kunden zukünftig gar nicht mehr bei den Dienstleistern anfragen.

L6, Verantwortlicher Marketing & IT-Strategie: *„Aber oft kommt es vor, dass wir wissen, dass wir das Angebot sowieso nicht annehmen bzw. sowieso nicht kriegen, aber trotzdem anbieten müssen. Es gibt dann auch nicht die Chance ‚nein‘ zu sagen, obwohl man weiß, dass das Resultat später ein ‚nein‘ sein wird.“*

Lediglich zwei Logistikdienstleister selektieren die Anfragen bewusst, indem sie mehrere Faktoren zur Beurteilung der Erfolgsaussichten benutzen.

L2, Vertriebsleiter: *„Manchmal gibt es Angebote, wo wir ganz genau wissen, dass der Kunde es mit seinem Buddy vergleicht, der den Preis zurückspielt; dann ziehen wir uns relativ schnell zurück.“*

Sobald das Angebot erstellt wurde, existieren verschiedene nachfolgende Szenarien.

L1, Vertriebsleiter: *„Bei großen Ausschreibungen gibt es Abgabefristen und zeitlich dahinter Reaktionsfristen. Das wird dann von den Consultants nachverfolgt. Alles andere haben wir klassisch auf Wiedervorlage. Wenn ein Angebot an einen Kunden versendet wird, wird spätestens nach 5 Tagen nachgefasst.“*

Trotz sorgfältiger Preiskalkulation und detaillierter Angebotserstellung findet im Anschluss fast immer ein Verhandlungsprozess statt.

L3, Geschäftsführer: *„Also inhaltliche Anpassungen fast nie, aber die Reaktion des Kunden ist in 90% der Fälle eine Preisverhandlung.“*

4. Gegenüberstellung der Branchen

Die vorliegende Studie hat sich mit dem Vertrieb von industrienahe Dienstleistungen und insbesondere den Angebotserstellungsprozessen bei B2B-Dienstleistern befasst. Hierfür wurden Gesprächspartner aus 17 Unternehmen im norddeutschen Raum befragt – zehn aus der Windenergie und sieben aus der Logistik. Das Ziel dieser Interviews war es, das aktuelle Vorgehen der Unternehmen sowohl auf strategischer (Build-Time) als auch auf operativer Ebene (Run-Time) zu erfragen. Nachdem die Ergebnisse zuvor nach Branchen getrennt dargestellt wurden, bietet dieses Kapitel eine Gegenüberstellung.

4.1. Strategische Ebene

Vertriebsstrategie und -prozesse

Auf Basis der Interviewdaten wurden die befragten Unternehmen in drei Kategorien eingeordnet, die darstellen, inwieweit die Vertriebsprozesse strukturiert sind (vgl. Tabelle 3). Hierbei ist auffällig, dass offenbar für Windenergieanbieter formale Ausschreibungsprozesse eine große Bedeutung haben. In beiden Branchen gibt es auch einige Unternehmen, die keinen strukturierten Vertriebsprozess haben. In diesen Fällen existiert zumeist keine zentrale Vertriebsabteilung, das heißt jeder der Mitarbeiter übernimmt die Vertriebsfunktion in seinem Aufgabenbereich.

Ausprägung	Windenergie (n = 10)	Logistik (n = 7)
Kein fester Vertriebsprozess	4	2
Teilnahme an formalen Ausschreibungen	5	2
Strukturierter Vertriebsprozess	1	3

Tabelle 3: Vertriebsprozess

Hinsichtlich der Initiierung des Vertriebsprozesses zeigt sich über beide Branchen hinweg ein heterogenes Bild. Grundsätzlich zeigen sich die Unternehmen proaktiv, insbesondere in der Windenergiebranche. In der Logistik dominiert die Sicht, dass die Initiierung von Kunden- und von Anbieterseite sich die Waage halten. Zusätzlich geben sowohl Logistik- als auch Windenergieanbieter fast durchgängig an, dass die Pflege von Bestandskunden eine hohe Priorität aufweist. Sie zeigen sich an langfristigen Kooperationen interessiert.

Ausprägung	Windenergie (n = 10)	Logistik (n = 7)
Eher Unternehmen proaktiv	5	2
Eher Kunden proaktiv	3	1
Beide Richtungen gleich gewichtet	2	4

Tabelle 4: Kundenkonzentration

Eine Kundensegmentierung wird bis jetzt von den Dienstleistern in beiden Branchen mit wenigen Ausnahmen kaum durchgeführt. Viele Dienstleister positionieren sich als „universelle Anbieter“, um dadurch möglichst viele Kunden ansprechen zu können. Existierende Ansätze der Kundensegmentierung folgen eher konventionellen Kriterien (nach Größe, nach Branche, etc.)

oder werden allgemein nicht als wichtig erachtet. Demzufolge lässt sich in der Regel auch keine nach Kundensegmenten differenzierte Marketingstrategie bei den befragten Unternehmen erkennen. Ausnahmen stellen jeweils zwei Dienstleister aus Logistik und Windenergie dar, die versuchen, ihre Kunden nach deren Kompetenzniveau bzw. deren Zahlungsbereitschaft zu segmentieren.

Ausprägung (Einordnung von Unternehmen in mehrere Kategorien möglich)	Windenergie (n = 10)	Logistik (n = 7)
Keine (universeller Anbieter)	3	2
Konventionelle Segmentierungskriterien (z. B. Größe oder Branche)	2	4
Nach Tätigkeit (z. B. technische Betriebsführung, Projektierung etc.)	6	-
Kompetenz der Kunden	2	-
Zahlungsbereitschaft der Kunden	-	2

Tabelle 5: Kundensegmentierung

Entwicklung neuer Dienstleistungen

Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass die gewählte Strategie bezüglich der Innovation von Dienstleistungen branchenabhängig ist. Während in der Windenergie neue Ideen häufiger vom Anbieter selbst vorangetrieben werden, melden fast alle Logistikdienstleister, dass die meisten Innovationen bzw. spezifische Wünsche für Veränderungen von Leistungsangeboten von Seiten ihrer Kunden kommen. Das resultiert anscheinend daraus, dass die Logistik als Branche reifer ist und bereits einen hohen Grad an Dienstleistungsvielfalt aufweist. Damit verbunden ist auch die Tatsache, dass die Kunden der Logistikdienstleister in der Regel ebenfalls umfangreiche Erfahrungen mit der Inanspruchnahme der Dienstleistungen haben und besser abschätzen können, welche Leistungen sie benötigen. Möglicherweise sind außerdem ein höherer Wettbewerbsdruck und vergleichsweise geringe Margen ursächlich dafür, dass neben dem Tagesgeschäft wenige Ressourcen für die eigenständige Innovation von Dienstleistungen verfügbar sind. Die Windenergie ist hingegen noch eine relativ junge Branche, die sich vor allem durch von den Anbietern getriebene Innovation weiterentwickelt.

Ausprägung	Windenergie (n = 10)	Logistik (n = 7)
Vom Anbieter getrieben	6	1
Vom Kunden getrieben	4	6

Tabelle 6: Dienstleistungsinnovation

Standardisierung und Modularisierung von Dienstleistungen

In der Logistik wird die Standardisierung von Leistungselementen und -prozessen und einer darauf basierenden Modularisierung des Leistungsangebots als eine mögliche Maßnahme zur Stärkung der eigenen Wettbewerbssituation gesehen. Das ist insbesondere dadurch zu erklären,

dass in dieser Branche ein sehr hoher Wettbewerb herrscht und die Kunden gleichzeitig mehrere Anbieter vergleichen. In der Windenergie ist das Streben nach standardisierten Lösungen insbesondere durch gesetzliche Vorschriften motiviert, da sich diese oft ändern und manuell in Unternehmensprozessen aktualisiert werden müssen. Um eine Übersicht über solche Vorschriften in der Angebotserstellung und Dienstleistungserbringung behalten zu können, könnte ein modulares Dienstleistungsportfolio aus Sicht der Befragten unterstützen. Ähnlich könnten die eigenen Mitarbeiter auch von einer verbesserten internen Dokumentation profitieren. Es lässt sich also in beiden Branchen ein gewisses Interesse an einer zukünftigen Modularisierung des Dienstleistungsportfolios feststellen, auch wenn die Motive variieren.

Ausprägung (Einordnung von Unternehmen in mehrere Kategorien möglich)	Windenergie (n = 10)	Logistik (n = 7)
Interne Prozessoptimierung	4	4
Hilfe bei der Dokumentation	4	-
Stärkung der Wettbewerbsposition	2	4
Gesetzliche Vorschriften	4	-

Tabelle 7: Motivation für Standardisierungs- und Modularisierungsbemühungen

Bei den befragten Unternehmen konnten einige Hürden bei der Implementierung von Modularisierungsstrategien identifiziert werden. Beide Branchen empfinden ihre Dienstleistungen als höchst komplex und individuell, sodass eine Modularisierung als sehr schwierig oder sogar unmöglich eingeschätzt wird. Allerdings bestehen Unterschiede in der grundsätzlichen Wahrnehmung von modularen Dienstleistungsportfolios, die beispielsweise in Form von Online-Konfiguratoren dargestellt werden könnten. Windenergieanbieter sehen bspw. die Kompetenzniveaus der Kunden als eine mögliche Hürde für die Einführung solcher Konfiguratoren als Vertriebsinstrument und wünschen sich auch darüber hinaus häufig keine externe Transparenz. Sie befürchten, dass dadurch lediglich die Preise für einzelne Leistungen und die Preiszusammensetzung öffentlich würden, sich jedoch nicht Qualitätsvorteile kommunizieren ließen.

Ausprägung (Einordnung von Unternehmen in mehrere Kategorien möglich)	Windenergie (n = 10)	Logistik (n = 7)
Spezifität einzelner Dienstleistungen	5	4
Externe Transparenz nicht erwünscht	3	-
Kompetenzniveau der Kunden	4	2
Kein angemessenes Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen	2	1

Tabelle 8: Hürden der Standardisierung bzw. Modularisierung

Die befragten Logistikdienstleister hingegen sehen die Modularisierung und die Schaffung von Transparenz zum Kunden über die Leistungskombination und die Preisfindung zwar als herausfordernd, jedoch nicht als nachteilig an. Sie glauben, dass sich hierdurch möglicherweise auch Wettbewerbsvorteile generieren lassen. Die allgemeine Reaktion sowohl bei den

Windenergie- als auch bei den Logistikdienstleistern gegenüber einer konsequenten Modularisierung des gesamten Portfolios war allerdings von Skepsis geprägt.

Über beide Branchen hinweg wurde in vielen der Interviews die Frage nach einer Standardisierung von Leistungen schnell mit einer Betonung der Individualität der Kundenwünsche und Leistungserbringung begegnet. So sah einer der Logistikdienstleister, dessen Hauptgeschäft die Exportverpackung ist, jedes seiner zu transportierenden Schwerstücke als hochrangig individuell an. Auch wurde das Aufwand-/Nutzen-Verhältnis von Standardisierungs- und Modularisierungsbemühungen mehrfach kritisch hinterfragt.

4.2. Operative Ebene

Konfiguration der Leistungsbestandteile

Bei der Analyse der operativen Ebene (Run-Time) fällt auf, dass die Windenergiebranche in den meisten Fällen keinen Bedarf für einen Leistungskatalog sieht. Für die Unternehmen aus der Logistik ist zumindest ein grober Überblick über ihr Leistungsportfolio nach außen üblicherweise verfügbar. Bei den befragten Unternehmen werden bislang keine Online-Konfiguratoren eingesetzt.

Ausprägung	Windenergie (n = 10)	Logistik (n = 7)
Kein Leistungskatalog	6	2
Grobe Übersicht	3	5
Detaillierte Übersicht	1	-

Tabelle 9: Leistungskatalog

Preisfindung

Bei der Preisfindung in der Windenergiebranche fällt auf, dass grob ein Drittel der Dienstleister sich vor allem an den Preisen der Wettbewerber orientieren. Bemerkenswert ist auch, dass einige der Logistikdienstleister ihre Preise oft auf Basis von subjektiven Erfahrungswerten und Einschätzungen bestimmen.

Ausprägung	Windenergie (n = 10)	Logistik (n = 7)
Orientierung am Wettbewerb	3	1
Interne Vorgaben	5	3
Nach Bauchgefühl	2	3

Tabelle 10: Preisfindung

Erstellung des Angebotsdokuments

Hinsichtlich der Erstellung von Angebotsdokumenten wurde deutlich, dass diese in beiden Branchen sehr umfangreich und textlastig sein können. In der Windenergiebranche nutzen fast alle Dienstleister gebräuchliche Office-Software, um individuelle Angebote zu erstellen. Es gibt

auch bereits erste Ansätze, alte Dokumente auch für zukünftige Angebote zu nutzen. Die Logistikdienstleister sind zum Teil an die Vorgaben ihrer Kunden in Form von Web-Formularen oder ähnlichem gebunden, in der sie ihr Angebot eintragen.

Aus den Interviews ist zu erkennen, dass Windenergieanbieter für jeden Kunden ein Angebot erstellen, weil sie die Größe ihrer Branche für überschaubar halten und jeder potenzielle Kunde wichtig ist. Anders sieht es in der Logistik aus, wo die Unternehmen eher bejahen, dass sie Kundenanfragen selektieren, um das vergebliche Erstellen von Angeboten zu vermeiden.

Ausprägung (Einordnung von Unternehmen in mehrere Kategorien möglich)	Windenergie (n = 10)	Logistik (n = 7)
Nutzung von Office-Software	8	4
Nutzung von Individualsoftware	2	-
Ausschreibungsformulare der Kunden	-	3
Für jede Anfrage wird immer ein Angebot erstellt	10	5
Selektion der Angebote	-	2
Wiederverwendung alter Angebote	3	1

Tabelle 11: Angebotserstellung

Monitoring und Controlling

Für die Dienstleistungsanbieter beider Branchen besteht offenbar eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass ihre Angebote nicht angenommen werden bzw. nicht zu einem erfolgreichen Geschäftsabschluss führen. Die Befragten berichten von geringen Erfolgsquoten und vergeblicher Vertriebsarbeit. Insbesondere die Logistikdienstleister haben den Eindruck, dass sich eine gewisse Mentalität auf Kundenseite aufbaut, die sich darin widerspiegelt, dass viele Angebote eingeholt werden und letztlich lediglich der Preis als das wesentliche Kriterium für die Beauftragung herangezogen wird. Nichtsdestotrotz gilt in beiden Branchen die Regel, dass auf Kundenanfragen auch immer Angebote erstellt werden, insbesondere um die Gefahr zu vermeiden, bei späteren Anfragen nicht mehr berücksichtigt zu werden.

Insbesondere von einzelnen Dienstleistern der Windenergiebranche wurde außerdem darauf verwiesen, dass sich längere Angebots- und Vertragsverhandlungen an das initiale Angebot anschließen können. Dies gilt mitunter auch für Ausschreibungsverfahren, die sich über mehrere Runden und längere Zeiträume hinziehen können. In der Logistik sind entsprechend langwierige Verhandlungsphasen nur bei komplexeren Kontraktlogistikprojekten zu erwarten.

5. Zusammenfassung

Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass sowohl Windenergie- als auch Logistikdienstleister vor der Herausforderung stehen, Dienstleistungen anbieten zu können, die sich mit wenig Aufwand auf Kundenbedürfnisse flexibel anpassen lassen. Der steigende Wettbewerb und die wachsende Individualität von Kundenanforderungen bringt Unternehmen dazu, fast immer ein Angebot zu erstellen und hierbei auf die spezifischen Anforderungen einzugehen. Dies bringt allerdings einen großen Zeit- und Ressourcenaufwand mit sich.

Der Vertrieb von industrienahe Dienstleistungen in der Windenergiebranche, häufig im Paket mit Neuanlagen, beruht im Wesentlichen auf dem Know-How und der Eigeninitiative einzelner Mitarbeiter, die sich von der Kundenakquise bis zum Angebotszuschlag einbringen müssen. Die Unternehmen berichteten zudem über unterschiedliche Kompetenzniveaus der Kunden, sodass sowohl die Erstkontaktaufnahme als auch die Entwicklung neuer Dienstleistungen häufig vom Anbieter ausgehen. Die Befragten wünschen sich zum Teil zentrale Beschreibungen der Leistungsbausteine (sowohl intern für eigene Mitarbeiter als auch externe für potenzielle Kunden), die bei der Angebotserstellung wiederverwendet werden könnten.

Anders sieht es in der Logistikbranche aus, die sich bereits auf dem Markt etabliert hat und die durch vergleichsweise besser strukturierte Vertriebsprozesse und Verantwortlichkeiten sowie einer stärkeren Verbreitung von Kundensegmentierungen charakterisiert ist. Die initiale Kontaktaufnahme und Impulse für Dienstleistungsinnovationen kommen im Gegensatz zur Windenergiebranche eher von den Kunden, die in der Regel bereits ein besseres Know-How bezüglich der Machbarkeit einzelner Projekte aufweisen. Die Potenziale einer Modularisierung des Leistungsportfolios ließen sich hier in Verbindung mit geeigneter Software-Unterstützung zur Konfiguration, Preisfindung und Angebotserstellung insbesondere dazu nutzen, Anfragen effizienter zu bearbeiten. Bislang finden sich auch hier hauptsächlich Office-Anwendungen zur Unterstützung und keine fortgeschrittene CPQ-Software.

Abschließend ist zu bemerken, dass die vorliegende Studie aufgrund der begrenzten Teilnehmerzahl und der Erhebungsmethode lediglich eine grobe Übersicht über Vertriebsprozesse und gegenwärtige Verbesserungspotenziale bei Logistik- und Windenergie-dienstleistern aus dem norddeutschen Raum bereitstellen kann. Standardisierungs- und Modularisierungsbemühungen sind ebenso wie spezifische Software zur Unterstützung von Vertriebsprozessen bislang wenig verbreitet. Jedoch wird ihnen durchaus das Potenzial anerkannt, in Zukunft zur Steigerung von Effizienz und Effektivität der Angebotserstellung beitragen zu können.

Danksagung

Diese Studie wurde im Rahmen des Forschungsprojekts BakerStreet erstellt. Das Projekt wird durch die WFB Wirtschaftsförderung Bremen GmbH (Referenznummer FUE0576B) finanziell gefördert. Das Projekt wird in Kooperation mit der Firma encoway GmbH durchgeführt, die das Projekt ebenfalls finanziell unterstützt.