Prof. Dr. Christian Belz

Leistungsinnovationen in umkämpften Märkten

– Vorteile durch zielgruppengerechte Leistungssysteme –

Innovationen betreffen Produkte und neue Technologien, aber ebenso Serviceleistungen, neue Formen der Zusammenarbeit mit Kunden oder innovative Betriebstypen im Handel. Weil die Produkte für den Kunden oft austauschbar sind, spielen Dienstleistungen und emotionale Profilierung eine zunehmend wichtige Rolle.

Deutschland, die Schweiz und andere Industrienationen sind auf dem Weg zur Dienstleistunggesellschaft. Nicht nur Versicherungen, Banken, Touristik sind betroffen. Auch bei technischen Produkten nimmt beispielsweise der Anteil von Dienstleistungen stark zu.

Die Leistung einer Unternehmung oder Geschäftseinheit ist ohne Zweifel die wichtigste Grundlage für ihren Erfolg. Das Marketing konzentriert sich oft zu einseitig auf Werbung und Verkauf. In umkämpften Märkten genügt es selten, nur nackte Produkte, Maschinen oder Komponenten anzubieten. Problemlösungen für spezifische Kundengruppen sind gefragt.

1. Probleme der Leistungsgestaltung in umkämpften Märkten

Erfolgreiches Marketing wird auf die Situation in Markt und Unternehmung maßgeschneidert. Wichtige Situationen sind das Marketing in gesättigten und reifen Märkten sowie High tech Marketing.[1]

High tech Marketing wendet das Marketing an auf die besonderen Probleme in entstehenden, technologisch orientierten, innovativen und stark wachsenden Märkten (beispielsweise Kommunikationstechnologien, Robotik, Elektronik, Materialtechnik, Pharma, Biotechnologie, Umwelttechnik, Optoelektronik, Luft- und Raumfahrttechnik usw.). Diese Märkte prägen meist eine intensive internationale Konkurrenz und hohe Investitionsrisiken. Dabei läßt sich auch feststellen, daß viele Teilkomponenten für ›einfache‹ Konsumprodukte am Erkenntnisfortschritt modernster Technologien anknüpfen. High tech Marketing wird als »High speed Marketing« bezeichnet. Typische Probleme sind in diesem Bereich: geringe Markttransparenz, hohe technologische Entwicklungsrisiken und Zeitverzögerungen, rascher Wechsel von Produktgenerationen, Systemwettbewerb und Überforderung des Kunden sowie generell hohe Diffusionsrisiken. *Gesättigte und entstehende Märkte hängen zusammen.* Weil viele Unternehmungen in schwierigen Märkten operieren, suchen sie Ausweichmöglichkeiten in wachsende und neue Bereiche. Die Anbieter besetzen rasch ein attraktives, neues Feld.



Prof. Dr. Christian Belz, Professor für Marketing und Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel an der Hochschule St. Gallen

Trotz hoher Wachstumsraten kämpfen deshalb manche High tech Märkte mit Überkapazitäten und Preiszerfall (ähnlich wie in den angestammten und stagnierenden Bereichen). Die folgenden Probleme der Leistungsgestaltung sind je nach Marktsituation unterschiedlich zu gewichten.

Problem 1: Auswechselbare Angebote
Die Qualität und physische Beschaffenheit von Produkten verschiedener Anbieter differenzieren sich oft wenig. Im technischen Bereich trägt auch die Normierung (teilweise zunehmend im EG Raum) dazu bei. Der Kunde erkennt Unterschiede nicht mehr und kann ohne Nachteile aus vielen Alternativen wählen. ›Die objektive und funktionale Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen wird mehr und mehr zur Selbstverständlichkeit‹[2].

Problem 2: Innovationshektik und rasche Nachahmung
Produktneuerungen folgen sich oft Schlag auf Schlag. Viele Kunden sind überfordert und überspringen mehrere Produktgenerationen. Erfolgreiche Innovationen ahmen Konkurrenten rasch nach, es bleibt der Preiskampf.

Oft differenzieren sich die Angebote in Optionen, die der Kunde beim Kaufentscheid einbezieht, aber später nicht mehr nutzt. Nicht selten kauft der Kunde Produkte, er nimmt sich aber nicht mehr

die Mühe, die Bedienung zu erlernen. Beispiele sind komplexe Videosysteme oder Software für den Personalcomputer. Innovation verselbständigt sich damit.

Weil Innovationen risikobehaftet sind, ist auch folgende Tendenz festzustellen: Häufig warten Anbieter in einer Branche mit einer Innovation. Sobald ein Hersteller vorprescht, führen sie die gleichen Innovationen nahezu gleichzeitig und hektisch ein.

Problem 3: Sortimentszersplitterung im Spannungsfeld von Kundenwünschen und Konkurrenz der Anbieter
Die Sortimente explodieren in manchen Unternehmungen. Was sich vor 10 Jahren mit fünf Standardprodukten abdekken ließ, wurde inzwischen oft durch komplexe Sortimente mit 50 – 150 Produktvarianten, zahlreichen Optionen und Kombinationsmöglichkeiten ersetzt. Es wird schwierig, sich für einzelne Produkte im Markt Aufmerksamkeit zu verschaffen.[3] Probleme der Produktionskosten oder der Lagerhaltung auf Herstell- und Handelsstufe folgen. Nur ein Beispiel: In der Schweiz werden inzwischen rund 60 Reifenmarken angeboten. Allein im Bereich Personenfahrzeuge sind 250 Varianten üblich und ein Drittel der Produkte werden mit neuen Profilen und Gummimischungen jährlich erneuert.

Nicht nur Produktsortimente, auch Dienstleistungssortimente sind betroffen. So gibt es in manchen (besonders technisch orientierten) Unternehmungen kaum mehr eine denkbare Dienstleistung, die nicht bereits für den Kunden erbracht wird. Die Liste in Abbildung 1 läßt sich nur noch alpahabetisch ordnen. Ähnliche Listen bestehen in der Konsumgüterbranche für Leistungen gegenüber dem Handel.

Solange es einem Anbieter gelingt, die Sortimente und Dienstleistungen auf erhöhten Kundennutzen auszurichten und überdurchschnittliche Preise zu verwirklichen, ist die aufgezeigte Tendenz richtig. Ein zersplittertes Durcheinander von Einzelleistungen, führt jedoch zu Unwirtschaftlichkeit und einem Verschleiß der Kräfte. Im Extremfall optimieren Unternehmungen Einzeltransaktionen und passen Produkte, zusätzliche Dienstleistungen, Expreßlieferungen oder besondere Zahlungskonditionen dem Verhandlungsgeschick des Kunden an. Die individuellen Anstrengungen lassen sich kaum mehr steuern und kontrollieren, ein unverhältnismäßiger Aufwand für Problemkunden und unbedeutende Nörgler ist häufig. Natürlich bewirken die individuellen Ansprüche von Kunden ebenfalls eine erhöhte Leistungsvielfalt. Die Abnehmer sind oft bestrebt, Sonderlösungen ohne Sonderpreise durchzusetzen. Den Focus auf Einzelleistungen fördern Kunden durch die analytische Preisverhandlung, wie sie vor allem bei größeren Anschaffungen und Projekten anzutreffen ist. Bei Investitionsgütern vergleichen Abnehmer nicht den Gesamtpreis des Angebotes, sondern verhandeln über die Komponenten gesondert. Für jeden Teil wird ein günstiger Preis ausgehandelt. Oft splitten Kunden ihre Aufträge oder nutzen das Know how von qualifizierten Anbietern aus der Akquistionsphase, um es später den Billiganbietern zur Ausführung zu überlassen. Fazit dieser Entwicklung: Unternehmen verwalten riesige Sortimente, anstatt sie zu gestalten.

Problem 4: Enormer Aufwand für Einführungen und steigende Risiken für Innovationen
Einige Risiken für Innovationen sind: Sinkende Lebensdauer von Innovationen, zunehmende Investitionserfordernisse, hohe Floprate im Markt, rasche Nachahmung. Oft ist ein Patentschutz nicht möglich oder unwirksam.

In Konsumgütermärkten rechnen inzwischen manche Unternehmungen mit einer pay back Periode von bis zu 7 Jahren, obschon ein Vorlauf gegenüber der Konkurrenz bei erfolgreichen Produktinnovationen nur etwa 1 – 2 Jahre beträgt. Im Einführungsjahr werden für Werbung und Handel nicht selten 50 – 70 % des Umsatzes eingesetzt.

- Absatzgarantien
- Absatzhilfen (mehrstufiges Marketing)
- Alt Maschinen Instandstellung
- Anpassung an bestehende Anlagen (updating)
- Antriebsdimensionierung
- Arbeitsvorbereitung
- Auftragsforschung
- Bedienerschulung
- Beratungen
- Beschaffungshilfen
- Betriebsmittel-Beratung
- Dokumentation
- Engineering
- Ersatzteildienst 24h
- Ersatzteilverträge
- Ersatzteillisten auf Disketten
- Einsatz- bzw. Fertigungssynchrone Anlieferung
- Fachbeiträge in Zeitschriften
- Feasibility Studien
- Finanzierungshilfen
- Garantieleistungen
- Gebrauchtmaschinenvermittlung (z. B. West/Ost)
- Generalunternehmer
- Inspektion
- Joint Venture
- Kalkulationsunterstützung
- Kompensationsgeschäfte
- Konsignations-Ersatzteile
- Kundendemos
- Kulanzleistungen
- Know-how-Verträge
- Managementverträge
- Miet- und Leihmaschinen
- Mikrofilm (Ersatzteile/Zeichnungen)
- NC Programmerstellung
- Nullserie-Fertigung
- Montageleistungen
- Monteureinsatz innerh. 24h
- Occasionseintausch
- Patent- und Lizenzverträge
- Personalvermittlung/Leih-Maschinisten
- Produktions-Engpass-Überbrückung
- Produktionsoptimierung
- Projektierung
- Recycling/Verschrottung
- Risikountersuchung
- Rücknahme von Verpackung
- Seminare und Fachvorträge für Kunden
- Software-Anpassungen
- Spezialentwicklungen
- Technologietests
- Telephonische Verknüpfung Maschine/Hersteller
- Telephon-Ratgeber (Trouble shooting)
- Transport-Organisation
- Transportversicherung
- Übersetzung der Betriebsanleitungen
- Umstrukturierungshilfen für den Betrieb
- Umwelt – Verpackung
- Umweltverträglichkeitsprüfungen
- Universitätsunterstützung/Forschungsaufträge
- Unterhalt im Vertrag
- Werkzeugberatung
- Wertanalysen
- Zeitstudien

Abb. 1: Katalog von Dienstleistungen im Investitionsgüterbereich

Unternehmungen nehmen auch aus einem forcierten Kostendenken heraus ihre Innovationen oft aus dem Markt , bevor sie nach fachkundiger Beurteilung überhaupt hinreichend bekannt sein können. Damit folgen sich Flops immer rascher.

Problem 5: Handel und Vertriebspartner als ›Nadelöhr‹:
Der Trend zu einem ›Dschungel‹ von Nebenleistungen hängt eng mit der Macht der Kunden über ihre Anbieter zusammen. Macht begründet weitgehende Forderungen und entsteht bei Abnehmern, weil sie oft ohne Nachteile und rasch ihre Lieferanten wechseln können. Eine zunehmende Kundenkonzentration trägt ebenso bei. Beispielsweise beanspruchten die Verteiler Migros, Coop und Denner in der Schweiz im Jahre 1988 einen Anteil von 63 % des Lebensmittelhandels. Während der größte Kunde bei Markenartikelunternehmen 1967 noch 17,7 % des Umsatzes vereinte, waren es 1986 bereits 26,3 %. Bei den fünf größten Kunden steigerte sich der Anteil im gleichen Zeitraum von 40,7 auf 55,4 %![4]. Diese Entwicklung läßt sich in allen europäischen Ländern für Konsumgüter belegen und trifft tendenziell auch auf Industriemärkte zu.

Die Folgen sind Nachfragemacht und Abhängigkeit. Lieferanten werden systematisch ausgebeutet, die verlangten Begünstigungen lassen sich betriebswirtschaftlich oft nicht mehr rechtfertigen. Ausgebeutete Unternehmungen werden wettbewerbsmüde und ausbeutende wettbewerbslahm, weil sie auf die Ausbeutung anderer anstatt auf ihre eigenen Fähigkeiten vertrauen. Fatal wirkt sich aus, daß auch ein ›dilettantischer Resthandel‹ neben den konzentrierten Abnehmern eine starke Position erhält. Oft sind nämlich diese Restabnehmer die einzige Ausweich- oder Ergänzungsmöglichkeit für Lieferanten und deshalb umworben.

Fazit: Konzentrierte Kunden beanspruchen zunehmend Nebenleistungen. Es ist schwierig, sich nicht nur mit Zugeständnissen zu befassen, sondern neue Problemlösungen für solche Kunden zu gestalten.

Problem 6: Mangelnde Abstimmung von Forschung und Entwicklung und Marketing
Um Innovationen rasch einzuführen, braucht es eine effiziente Zusammenarbeit aller Unternehmungsbereiche. Oft ist dabei das Zusammenspiel von Technik und Marketing recht problematisch. Werte und Kultur von F&E und Marketing sind vielfach entgegengesetzt und durch gegenseitige Vorurteile und mangelnde Wertschätzung geprägt.[5] Mißverständnisse, Verzögerungen und Fehlentwicklungen sind die Folge.

Die Durchsetzung der Marktorientierung ist bei technisch orientierten und auch allen übrigen Unternehmungen ein Problem. Führungskräfte nehmen intern mehr Widerstände gegenüber Innovationen wahr, als im Markt!

Leistungsinnovation ist eine mögliche Antwort auf die gezeigten Probleme.[6]

2. Leistungsinnovation

Der Innovator schafft sich Vorteile im Wettbewerb. Er entzieht sich, mindestens für eine gewisse Zeit, dem direkten Vergleich von Preis und Leistung. Auch unternehmungsintern kann sich der Pionier oft auf die Begeisterung seiner Mitarbeiter stützen.[7] Der Unternehmung muß es gelingen, Kundenvorteile und Konkurrenzvorteile zu schaffen. Innovationen entstehen im Spannungsfeld Kunde, Handel, Konkurrenz und eigene Unternehmung. Oft spielt auch das Umfeld eine Rolle, beispielsweise neue Gesetze. Die steigenden Ansprüche der Kunden und des Handels und der intensive Wettbewerb zwischen den Anbietern begründen die Dynamik in manchen Märkten. Was heute innovativ ist und Vorteile schafft, ist morgen vielleicht bereits selbstverständlich.

Die Marktleistung einer Unternehmung besteht aus einem Produkt und/oder einer Dienstleistung. Dabei kann es sich um komplexe Investitionsgüter handeln, die in aufwendigen Projekten auf den Bedarf des Kunden maßgeschneidert werden. Auch Finanzdienstleistungen, Konsum- und Gebrauchsgüter gehören aber dazu.

Wichtige Innovationsbereiche zeigt Abbildung 2 im Überblick.[8] Mit den Stufen 1 – 7 entfernt sich die Gesamtleistung zunehmend vom eigentlichen Produkt und nähert sich dem Kunden und seinen Pro-

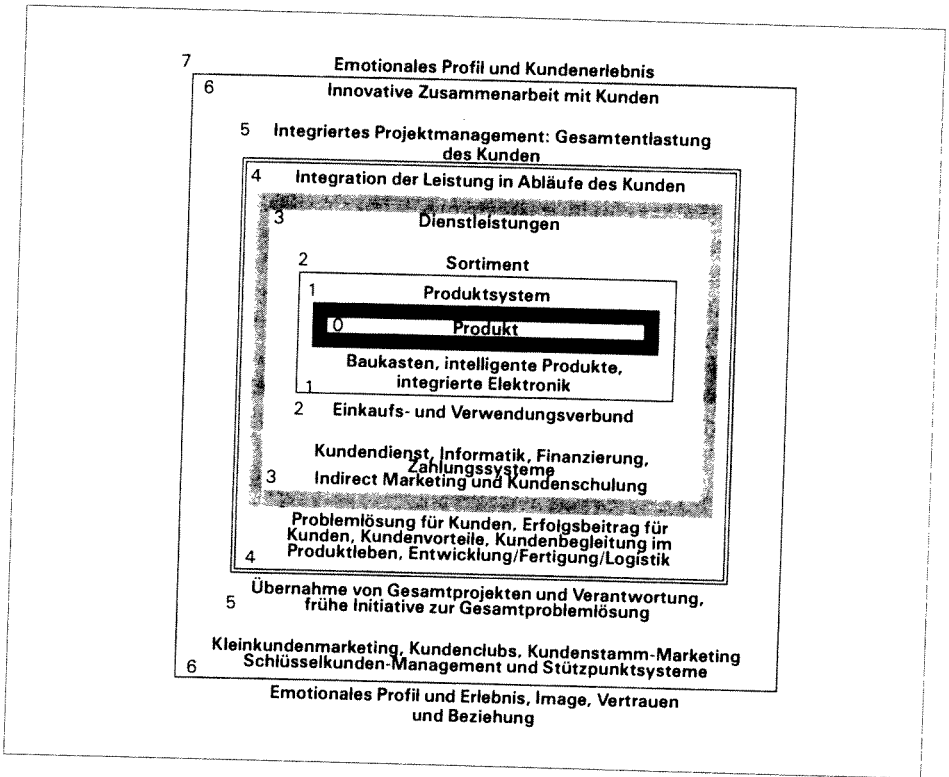


Abb. 2: Leistungsinnovation: Vom Produktkern zum umfassenden Leistungspaket und Kundenerlebnis

Stufe	Mögliche Leistungen für EDV Anbieter
1	Produktsystem: Innovationen mit zukunftsorientierte Forschung und Entwicklung; Testläufe/Prüflokal; integrierte Funktionstests und Testprotokolle); Modulsysteme für Erweiterungen; Integration Fremdsysteme; Standardisierung und Kompatibilität; Kontinuitätswahrung (update, Systemablösungen); Funktionsgarantien für Integralssysteme und Systemverbund; SQS-Zertifikat; CAD; Aufbau von Pilotprojekten (Eignung neuer Komponenten, Tests neuer Produkte, Kompatibilitäts-Tests, Systemverbund, Lauffähigkeit); ..
2	Sortiment (vgl. 1 und 3): Kombination von Hardware-Bausteinen und Software-Lösungen; Beratungs-Know how und Kapazität; ›Sortiment‹ von Anwender-Lösungen nach Betriebsgröße, Funktionsbereichen (z. B. Logistik, Fertigung, Materialwirtschaft, Marketing) und Branchen; ...
3	Dienstleistungen: breite Fachseminare und Tagungen; problemorientierte Benutzerschulung; systemorientierte Anwenderschulungen; Information an Fachmessen (national und international); Leistungsschau (Produkte, Unternehmung, Dienstleistungen); Kataloge, Prospekte und Werbung; technische Dokumentationen (Fachbücher, Einführung, Service und Unterhalt); Benutzerdokumentationen; Verfügbarkeit; Termintreue und Termingarantien; Montagen vor Ort, Installation und Inbetriebnahme; Fachtechnischer Kundendienst (Systembetreuung, Garantieersatz, Kontinuitätsanzeige, Ausfallschutz); Service-Dienstleistungen (Hot Line, 24 h Service, Präventivservice, Teleservice und -diagnose, Reparatur und Unterhaltsdienst); Ersatzteile-Schnellservice (Pikett-Dienst); Finanzierungsleistungen (Factoring, Leasing, Miete, innovative Formen); (vgl. Ch. Belz: Kundendienst als Marketing-Instrument, in: Thexis, 4 (1986) No. 1, 2 – 9)
4	Integration der Leistung in Abläufe des Kunden: Kundenspezifische Software, Konzeption von Führungs- bis zu Kunden-, Verkaufsinformationssystemen oder Sicherheitssystemen; ...
5	Integriertes Projektmanagement zur Gesamtentlastung der Kunden: Gesamtlösungen von Bedarserfassung bis Wartung; Übernahme der Gesamtkoordination als Generalunternehmer (Bildung von Konsortien, ARGE); Engineering‹ (Bedarfsabklärung, Problemanalysen, Rationalisierungsdiagnosen, Elektronisierung, Unternehmungs- und Führungsstrukturen, Machbarkeitsstudien und Konzepte, Systemarchitektur, Kosten/Nutzen-Analysen, Partnerevaluation und -wahl, Vertragsformen), Occasionsgeschäft, Entsorgung für Anlagen; ...

Abb. 3: Vom Produktkern zum umfassenden Leistungspaket bei EDV Angeboten[9]

blemen. Letztlich profilieren sich Angebote als recht produktferne Erlebnisse. Vieldiskutierte Beispiele des Marketing von Esprit, Yves Saint Laurent, Camel und Swatch gehören dazu. So läßt sich die Kompetenz von Swatch für einen ›trendigen Lebensstil‹ von Uhren auf viele Modeaccessoires, das das Twinphone und zukünftig vielleicht auch auf ein elektrisches Swatch-Mobil übertragen. Life Style Marketing und emotionale Profilierung erfaßt immer stärker auch den technischen Bereich. Auch High tech ist beispielsweise oft ein emotionaler Appell an Fortschrittlichkeit.

Abbildung 3 strukturiert die Vielfalt möglicher Dienstleistungen für Anbieter von EDV-Anlagen nach diesen Stufen. Dabei kann es sich bei EDV um herkömmliche Computer-Unternehmen bis zu Spezialanbietern von Hotelleitsystemen und ›intelligent buildings‹ handeln. Es ist nicht immer möglich, einzelne Begleitungen der Produkte eindeutig einer Kategorie zuzuordnen, weil sich die einzelnen Stufen überschneiden.

Welcher Ansatz ist wann geeignet? Grundsätzlich ist es am einfachsten ein standardisiertes, einzigartiges Produkt ohne zusätzliche Dienstleistungen zu verkaufen. Die wachsenden Ansprüche des Kunden und ausgefeilten Leistungen der Konkurrenz bestimmen aber, was in einer Branche als Wettbewerbsvorteil gilt. Während in einzelnen Märkten eine rasche Lieferung bereits viel bewegt, sind in anderen ausgeklügelte Leistungssysteme selbstverständlich. Vielleicht gibt es auch hier in der Entwicklung einer Branche eine Pendelbewegung oder völlig entgegengesetzte Konzepte, die zum Erfolg führen. Übertreiben viele Anbieter mit Zusatzleistungen, kann es sinnvoll sein, die Leistung abzuspecken und auf ihren Kern zu konzentrieren.

3. Leistungssysteme profilieren auswechselbare Produkte

Die Grundidee des Leistungssystems besteht darin, mögliche Querbeziehungen zwischen Leistungen einer Unternehmung oder eines Unternehmungsverbundes zu fördern oder herzustellen und bisher getrennte Teilleistungen so zusammenzufassen, daß Vorteile der Optimierung für Kunden und Unternehmung folgen.

Leistungssysteme

- verknüpfen Produkte *und* Dienstleistungen zu einer geschlossenen Problemlösung;
- schaffen aus Einzelteilen ein transparentes Paket ohne ›Leistungs-Ballast‹;
- mit besonders attraktiven Leistungskomponenten fördern sie die Profilierung und den Absatz anderer Teile mit geringen Wettbewerbsvorteilen;
- sind für abgegrenzte Kundengruppen konzipiert;
- definieren den Beitrag der Unternehmung zum Kundenproblem neu, und erweitern das einbezogene Umfeld des Einsatzes der Leistung beim Kunden;
- gestalten das dynamische Zusammenspiel von Kunden, Handel, Konkurrenz und eigenem Angebot und erweitern die Gesamtleistung der Unternehmung schrittweise;
- berücksichtigen bessere Problemlösungen für Kunden in der gesamten Kommunikation und im Preis.

Mit Leistungssystemen fokussiert die Unternehmung ihre Entwicklung auf Know how über attraktive Kunden und mögliche Beiträge zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit. Leistungssysteme setzen am Herz des Marketing an, nämlich der Marktleistung.

Mögliche Ziele für Leistungssysteme sind stichwortartig:

(1) umfassende Problemlösung für Kunden, wertvollen ›Zugang‹ zum Kunden gewinnen;
(2) Faßbarkeit der Problem-Lösung für

Kunden steigern und seinen Lernprozeß fördern;
(3) Kundenbeziehung (auch nach dem Kauf) festigen;
(4) Standardisierung/Rationalisierung/Qualitätsicherung; Flexibilität in der Anpassung auf Kundenprobleme und erhöhte Geschwindigkeit;
(5) Absatz von auswechselbaren Leistungen über attraktive ›Zusätze‹, Verbundeffekt;
(6) Realisierung von höheren Preisen und Steigerung der Wertschöpfung;
(7) Profilierung der Leistung im Wettbewerb und Qualitätführerschaft;
(8) Marktgestaltung durch Angebote statt Abwehr von überbordenden Kundenwünschen.

Grundsätzlich gibt es zwei Ausgangslagen, die ich in Unternehmungen feststellte:

(1) Rationalisierungsposition: Unternehmungen mit überbordenden Dienstleistungen (z. B. in der Investitionsgüterbranche), die ihre Leistung strukturieren und auf den Kern zurückführen wollen.
(2) Anreicherungsposition: Unternehmungen, die ›Commodities‹ anbieten und keinen Aufwand scheuen, ihre Produkte für ein eigenständiges Profil anzureichern.

Leistungssystem können dadurch entstehen, daß es Anbietern gelingt, ihre Produkte und Dienstleistungen in Arbeitsabläufen und Gesamtproblemen des Kunden zu integrieren. Ansätze dieses Vorgehens sind: Dialog mit Kunden und früher Projekteinstieg als Impulsgeber, effiziente Arbeitsteilung, Einordnung in Kundenprobleme, Gesamtverantwortung und weitgehende Entlastung des Kunden bei gleichzeitiger Sicherheit (Vertrauen, Optimierung, Preis/Termin/Qualität), Just in Time Lieferung und Logistikoptimierung zwischen Lieferant und Abnehmer. Der Lieferant trägt damit zunehmend zur Problemlösung und zum Gesamterfolg des Kunden bei. Beispiele zeigt Abb. 4.

Integriertes Projektmanagement für Kunden ist besonders für eine langfristige und bedeutende Zusammenarbeit und größere Vorhaben als Leistungssystem geeignet. Markmale sind straffe und professionelle Projektführung, Dialog zwischen Projektierung und Ausführung, Prioritäten im Gesamtmanagement anstatt Flickwerk und Optimierung von Teilleistungen ohne Ziel. Der Kunde wird von einem kompetenten Partner umfassend entlastet.

Plastic Omnium (F-Nanterre) bietet beispielsweise nicht nur Plastikbehälter für ihre Kunden, sondern optimiert die Abfallprobleme von ganzen Städten (vgl. Abb. 5; alle Kategorien der Leistungs-Erweiterung nach Ab. 2 sind hier abgedeckt).

Typisch zeigt die Dienstleistungsoffensive von Schelling (Maschinenhersteller für die Aufteilung und Zuschnitt von Platten (z. B. Spanplatten); A- Schwarzbach) die Kundenorientierung. Die Leistung umfaßt Express-Ersatzteildienst zur Vermeidung von Ausfallzeiten; Fachpersonal für Inbetriebnahme, Einschulung, Beratung und Training des Bedienungspersonals, Leihmaschinen und die Gebrauchtmaschinenbörse. Engpässe im Fachpersonal beschäftigen manche Kunden als wichtiges Problem. Schelling bietet deshalb Personalunterstützung. Beim Ausfall eines Sägeführers oder plötzlichem Bedarf bei Großaufträgen oder Saisonspitzen stellt die Unternehmung das Personal zur Verfügung.

EBNOETHER/Ecomelt integriert das Produkt Schmelzklebstoff konsequent im Konzept des Endproduktes für Kunden und in seine Produktionsprozesse. Folge ist eine Dienstleistungspalette mit kundenspezifischen Entwicklungen, Tests, interdisziplinärer Zusammenarbeit aller betroffenen Fachbereiche bis zur Mitarbeit an Endprodukten und Optimierungen in der Produktion.

Die Phase der ökologischen Entsorgung von Produkten wird mit Sicherheit viele Unternehmungen in Zukunft sehr intensiv beschäftigen. Beispielsweise kommt eine riesige zukünftige Müllhalde von Personal Computers auf uns zu. IBM bot in der Schweiz ab Herbst 1989 eine Entsorgung an, inzwischen sind auch in diesem Bereich spezialisierte Unternehmungen mit anspruchsvollen Verfahren der Mülltrennung und Wiederverwertung tätig. Eine defensive, abwartende Haltung genügt nicht, um diese Probleme zu lösen. Ökologisch vertretbare Leistungssysteme haben Zukunft.

Abb. 4: Beispiele für die Integration des Produkts in Abläufe des Kunden: Problemlösung und Erfolgsbeitrag

4. Kritische Erfolgsvariablen für Leistungssysteme

Leistungssysteme sind nicht unproblematisch. Einige Hinweise für einen erfolgreichen Umgang folgen:

(1) Kundennutzen und -nachteile:
Mit dem Angebot von Leistungssystemen will eine Unternehmung erstens sehr früh im Projektablauf mit dem Kunden zusammenarbeiten (vertikale Integration) und ihn zweitens für spätere Arbeiten im Projekt binden. Die Zusammenarbeit beginnt bei Leistungen, die möglichst wenig umkämpft und für den Kunden attraktiv sind: Sie sind der Schlüssel zu Grossaufträgen. Ein introvertierter Ansatz der Leistungssysteme wird jedoch nie erfolgreich sein, wenn sich der Kundennutzen im Vergleich zu andern Angeboten nicht erheblich steigern läßt.
(2) Bereitschaft des Kunden:
Umfassende Leistungssysteme müssen oft aufwendig mit dem Kunden entwickelt werden. Finden sich heute keine Abnehmer, die bereit sind Zeit, Geld und Know how in die neuen Lösungen zu inverstieren, ist höchste Vorsicht geboten. Wahrscheinlich ist auch später kaum jemand interessiert. Der Anbieter kann für neue Systeme erhöhte Risiken übernehmen, die Leistung soll aber m.E. honoriert werden.
(3) Verrechnung der Dienstleistungen:
Viele Unternehmungen behandeln Leistungssysteme ähnlich wie Werbung und Verkauf. Sie dienen dem Image und der Akquisition. Es muß jedoch gelingen, die internen Mehrkosten zu erfassen, den Mehrwert für Kunden zu bestimmen und akzessorische Leistungen zu verrechnen. Solange die Anstrengungen einfach mit dem gesamten Marketing vermischt werden, ist eine erfolgreiche Führung der Leistungssysteme nicht möglich.
Zwar sind Kunden gegenüber Dienstleistungen oft weniger preissensibel als für Produkte, sie neigen aber auch aus dem gleichen Grund dazu, Dienstleistungen zu unterschätzen und nicht zu honorieren.
Schwierig bleibt es, besondere Leistungen zu verrechnen, die eine Un-

PLASTIC OMNIUM (F-Nanterre) entwickelte sich vom Hersteller von Plastikteilen und Containern zum integrierten Dienstleistungsanbieter für Müllprobleme. Rund 350 europäische Städte beanspruchen dieses Paket, allein in Paris stehen 200 000 hermetisch verschließbare Behälter. Das sogenannte ›System P‹ umfaßt die möglichen Bausteine eines Leistungssystems:

0 Produkte sind Plastiv-Behälter

1 Verschiedene Typen von genormten Plastikgefäßen, differenziert nach Abfallkategorien (Müll, Glas, Metall, Öl, usw.) und Größe bilden ein Produktsystem.

2 Die vielfältigen Produkte faßt PLASTIC OMNIUM in problemlösenden Sortimenten für unterschiedliche Anwender und Einsätze zusammen. Die richtigen Behälterkombinationen plant die Unternehmung vor Ort.

3 Um den Kundennutzen zu erweitern, gehört eine umfassende Palette von Dienstleistungen zum Angebot. Beispiele sind: 1) die Markierung der Behälter mit dem Stadtemblem, dem Benutzernamen und der Adresse, 2) der Einsatz der richtigen Behälter am richtigen Ort, 3) die Anpassung, die Anbringung und den Unterhalt der Kippvorrichtungen an den Müllwagen, 4) die Garantie für den Ersatz für jeden kaputten und gestohlenen Behälter, 5) die Installation, den Unterhalt und die Reinigung von Papierkörben mit 32,5 und 130 Liter Inhalt.

4 Die Dienstleistungen integriert PLASTIC OMNIUM in die Abläufe der Kunden. Optimierungspakete für die Tourenplanung, Beiträge für saubere Städte, Lösungen für Abfallminderung und Recycling bis zur Führung von elektronischen Benutzerkarteien verdeutlichen, daß die umfassenden Kundenprobleme gelöst werden sollen.

5 Ausdruck eines integrierten Projektmanagement für die Kunden sind die umfassenden Analysen des bestehenden Abfuhrsystems, die Tourenanalysen, der Besuch jedes betroffenen Wohnblockes oder Hauses um die Bedürfnisse an Müllbehältern zu erfassen, oder auch die Information und ›Erziehung‹ des Publikums durch breitangelegte Kampagnen.

6 Eine innovative Zusammenarbeit mit den Kunden ergibt sich durch die umfassende Verantwortung von PLASTIC OMNIUM, oft als Generalunternehmer für Müll und Entsorgung. Wichtig ist dabei auch die klare Segmentierung des Marktes. Neben den differenzierten Bedürfnissen von Städten und Gemeinden spielen auch größere Unternehmungen eine Rolle.

7 Ein emotionales Profil oder ein Kundenerlebnis ergibt sich bei Städten und Unternehmungen durch die professionelle und umfassende Entlastung, die aktive Öko-Strategie für das gesellschaftlich brisante Problem von Abfallmanagement und Recycling. Die emotionale Profilierung äußert sich bis zum Bürger oder Mitarbeiter. Unter dem Namen ›Ville Propre‹ gibt PLASTIC OMNIUM beispielsweise eine Zeitschrift heraus.

Abb. 5: Plastic Omnium (F-Nanterre): Problemlöser für Müllprobleme[10]

ternehmung und Branche bisher gratis abgab. Mit diesem Problem kämpfen beispielsweise Banken für ihre Dienstleistungen. Oft ist keine Differenzierung nach der Bedeutung der Kunden möglich. Damit erhalten unwichtige oder unerwünschte Abnehmer gleiche Serviceleistungen wie erwünschte. Es gibt vier Ansätze, um bisherige Gratisleistungen zukünftig vermehrt zu verrechnen: 1) Erklärung der Abläufe und Kosten für Kunden und damit Steigerung seiner Bereitschaft für Zahlungen; 2) Verbesserung des Leistungssystems gegenüber spezifischen Kundengruppen und parallele Einführung der Verrechnung; 3) getrenntes Angebot der Dienstleistungen (evtl. sogar in neuen Dienstleistungssparten oder -unternehmungen; 4) Absprachen oder Konsens mit Konkurrenten und Veränderungen der Preissysteme im Gleichschritt.

(4) Splittungsgefahr und verschnürte Leistungspakete:
Gefahren und Grenzen dieser Strategie liegen für die Unternehmung dort, wo der Kunde an einer Phase im Entscheidungsprozeß wieder aus dem Leistungspaket ausbrechen kann . Beispielsweise kann er besonders attraktive Leistungen herausgreifen, besonders gewinnträchtige Produkte selbst herstellen oder eine spezialisierte Konkurrenz erbringt maßgeblich bessere oder billigere Teilleistungen, die der Kunde beanspruchen will. So ist die Frage des Know-how-Schutzes in vielen Märkten für Investitionsgüter brisant, denn die Offerten hochqualifizierter (und teuererer Anbieter) werden teilweise Billiganbietern zur Ausführung überlassen.
Deshalb versuchen ›integrierte Anbieter‹, ihre Leistungspakete zu ›verschnüren‹. Vertragliche Sicherung ist dabei in der Regel erst in späteren Projektphasen möglich. In der Akquisitionsphase investiert der Anbieter am meisten in eine mögliche spätere Zusammenarbeit, die Risiken sind aber am größten. Potentielle Partner unterzeichnen aber kaum Verträge, bevor zusammengearbeitet wird. Deshalb sind wichtig: schrittweise Akquisition, permanente Kundennähe, konzeptionelle Verflechtung des Projektes. Maßschneidern der Lösung für Kunde Nutzen der Stärken des Anbieters, Vertrauensbildung und persönliche Beziehungen.

(5) Gefahr ›verbaler‹ Kopien und Aufklärungsarbeit mit Kunden:
Echte, integrierte Leistungssysteme sind druch Konkurrenten kaum kopierbar, denn sie sind auf die einzigartige Zusammensetzung von größeren Unternehmungen oder Unternehmungskoalitionen abgestimmt. ›Leistungssystem‹ ist aber in vielen Märkten ein modisches Schlagwort, welches Konkurrenten in ihrer Kommunikation rasch aufgreifen können. Es gibt kaum mehr einen Anbieter ohne ein sogenanntes Systemangebot oder Problemlösungspaket, denn die Möglichkeiten der Interpretation sind weit. Solche Ansätze entwerten sich als Folge für den Kunden rasch, weil nur angepriesen und nicht ehrlich geleistet wird. Es ist deshalb Aufgabe der Anbieter von integrierten Leistungssystemen, ihre Systeme transparent zu gestalten und potentielle Kunden differenziert aufzuklären. Der Kunde soll lernen, Pseudo-Leistungssysteme von echten Optimierungsansätzen zu unterscheiden. Indirect Marketing ist dafür ein wirksamer Ansatz. Oft ist es erwünscht, daß mehrere Anbieter die Integration fördern und ihr dadurch zum Durchbruch verhelfen.
Die Unternehmung sollte versuchen, ihren Arbeitsstil zu kommunizieren. Bei vielfältigen Leistungen ist oft die

»Was wir unter einem Leistungssystem als Problemlösung für Kunden verstehen«

»Wie der Kunde den Mehrwert unserer Leistungen erkennt«

»Wie wir mit Bedarfsanalysen und Beratung komplexe Aufgaben optimieren«

»Welche Anforderungen wir an unsere Kunden als professionelle Partner stellen«

»Wie der Kunde professionell entscheidet«

»Was uns in der Zusammenarbeit mit Kunden wichtig ist«

»Wie wir den Kunden nach dem Kauf unterstützen«

»Was wir von unseren Niederlassungen verlangen, um die Wertschöpfung im Dienste des Kunden zu steigern«

»Wie wir den Lebenslauf unserer Produkte beim Kunden begleiten«

»Wie wir die Synergien zwischen Technik und Marktorganisation ausschöpfen«

Abb. 6: Dokumente für Leistungssysteme

Art der Arbeit, die Problemlösung, Methodik usw. entscheidend für die Wahl des Kunden. Wichtige Hilfen, nach innen und außen, können beispielsweise die Dokumente in Abb. 6 sein.

In der Kommunikation brauchen besonders technisch orientierte Unternehmen mehr Emotionen und Sympathie.

(6) Gefahr ungenügender Kompetenz der Unternehmung:
Die anbietende Unternehmung kann durch integrierte Leistungssysteme gewinnen. Einige Stichworte dazu sind: Verlagerung vom Preis- und Konkurrenzkampf zur Optimierung der Kundenlösung, Auslastung ›schlechter und guter‹ Bereiche (Cross Selling), Differenzierung durch Leistungskompetenz, wirtschaftliche und damit konkurrenzfähige Kundenlösungen, Kundenvertrauen und -treue.
Probleme für die Unternehmungen sind häufig: ungenügende Fähigkeiten der Mitarbeiter und Führungskräfte, zu wenig Personal, Abteilungskonflikte und Profitcenter-Ausrichtung von Teilbereichen, Entlohnungssysteme motivieren für Produktangebote, Gefährdung herkömmlicher Aufträge mit integrierten Angeboten usw.

(7) Beherrschbarkeit:
Zusätzliche Produktbegleitungen muß die Unternehmung auch beherrschen und nicht nur vorgeben. Teilweise sind Kooperationen notwendig.
Jeder kleine Betrieb gibt vor, auf ein ›Expertennetzwerk‹ für komplexe Projekte zurückgreifen zu können. Die Unternehmung muß glaubhaft belegen, das die Zusammenarbeit mit externen Partnern für Gesamtsysteme kompetent und effizient erfolgt.

(8) Pilotprojekte konzeptionell abstützen:
Viele Leistungssysteme können noch kaum beurteilt werden, Märkte und Leistungen sind zu neu. Es ist aber gefährlich, alle Fragen einfach auf Pilotprojekte abzuwälzen. Ein Pilotprojekt muß sich auf eine klare Konzeption stützen, sonst lernt die Unternehmung dabei wenig. Mindestens soll ein Fragenkatalog erstellt werden, der mit dem Projekt beantwortet werden muß. Pilotprojekte entstehen oft zufällig. Projekte sind auch willkommen, um endlich von der Konzeption zur Tat vorzuschreiten. Kritisch für Leistungssysteme sind nicht (nur) technische Einzellösungen, sondern Möglichkeiten der Standardisierung und Vermarktung.

(9) Realisierungsschritte:
Die Ideen für Leistungssysteme sollen konsequent in zeitlich definierte Arbeitsprogramme umgesetzt werden. Wichtig ist auch, daß die Verantwortlichkeit für die Schritte definiert wird (Projektleiter, Projektgruppe).

(10) Vernachlässigung der Kernleistung:
Gefährlich ist es, sich bei Leistungssystemen immer stärker auf das Umfeld der Produkte und die Zusammenarbeit mit Kunden zu konzentrieren und dabei den Kern der Leistung zu vernachlässigen. Es ist Voraussetzung für den Erfolg der Leistungssysteme, daß dieser Kern hohen Ansprüchen der Kunden genügt und sich gegenüber Konkurrenzangeboten behaupten kann. Leistungssysteme funktionieren kaum oder nur kurzfristig als Lückenbüßer für Mängel in der Grundleistung. Erst wenn das Produkt ›stimmt‹, läßt sich aufbauen!

Die Realisierung von Leistungssystemen ist anspruchsvoll. Es ergibt sich hier der Schulterschluß zur aktuellen Diskussion im Qualitätsmanagement. Bausteine des Qualitätsmanagement sind: Baustein 1: Transparenz der Leistung; Baustein 2: Erklärungswettbewerb; Baustein 3: Sinnvolle Arbeit der Mitarbeiter; Baustein 4: Lernprozesse von Unternehmung und Kunden verknüpfen; Baustein 5: Erfolgskontrolle.[11]

Eine Diagnose der Qualitätsanstrengungen in Unternehmungen legt folgende provokative Aussage nahe: Unternehmungen investieren umso stärker in Qualität, desto trivialer die zu erfüllenden Aufgaben sind. So sind Qualitätsprogramme für das Bedienungspersonal im Gastgewerbe oder Verkäufer im Detailhandel bereits vielfältig eingesetzt. Für die Beratungsaufgaben von Verkaufsingenieuren oder die Bedarfsanalysen bei Kunden für Investitionsgüter scheint Qualität aber noch selten ein Thema zu sein. Die Situation ist paradox, immerhin sei damit auf Reserven hingewiesen.

Anmerkungen:

1 vgl. Davidow, William H.: High Tech Marketing, Frankfurt: Campus 1987
2 Kroeber-Riel, Werner: Strategie und Technik der Werbung, 2.A., Stuttgart: Kohlhammer: 1990
3 zur zunehmenden Marktdifferenzierung vgl. Kroeber-Riel a.a.O. 22ff.
4 Quelle: Statistiken der Promarca, Zürich 1989
5 vgl. Wunderer, Rolf und Walser, Fredy: Laterale Kooperation zwischen Marketing und F&E, in: Belz, Ch. (Hrsg.): Realisierung des Marketing, St. Gallen: Auditorium 1986, 232ff.
6 vgl. Belz, Christian: Leistungsinnovation, Dokumentation zur Betriebswirtschaft, No. 3/4, Zürich: Gesellschaft zur Förderung der schweiz. Wirtschaft 1990
7 vgl. Magyar, Kasimir und Magyar, Patrick: Marketingpioniere und Pioniermanagement, Rorschach: Loepfe 1987
8 Belz, Christian und Bircher, Bruno et al: Erfolgreiche Leistungssysteme – Anleitung und Beispiele, Frankfurt: Schäffer/Absatzwirtschaft 1991 (im Druck)

9 im Rahmen des 2. Seminars für Verkaufsingenieure 1989 entwickelten W. Beugger, W. Kreisser, D. Schamberger und B. von Felten einen Suchkatalog für profilierende Nebenleistungen bei EDV Anlagen. Auf ihre Ideen und Inhalte stützt sich diese Abbildung.

10 vgl. für eine detaillierte Beschreibung des Falles Magyar und Magyar a.a.O. (Marketingpioniere/1987) 47ff.

11 Belz, Christian: Marketing- und Servicequalität, in: Thexis 6 (1989) No. 6, 26 – 31 und 62 – 64.

Literaturhinweise

Belz, Christian: Kundendienst als Marketing-Instrument, in: Thexis, 4 (1986) No. 1, 2 – 9

Belz, Christian: Leistungsinnovation, Dokumentation zur Betriebswirtschaft, No. 3/4, Zürich: Gesellschaft zur Förderung der Schweizerischen Wirtschaft 1990

Belz, Christian: Marketing- und Servicequalität, in: Thexis 6 (1989) No. 6, 26 – 31 und 62 – 64

Belz, Christian: Strategisches Kundenmarketing, in: Marktforschung & Management, 33 (1989) No. 2, 61 – 67

Belz, Christian und Bircher, Bruno et al: Erfolgreiche Leistungssysteme – Anleitung und Besispiele, Stuttgart: Schäffer/Absatzwirtschaft 1991

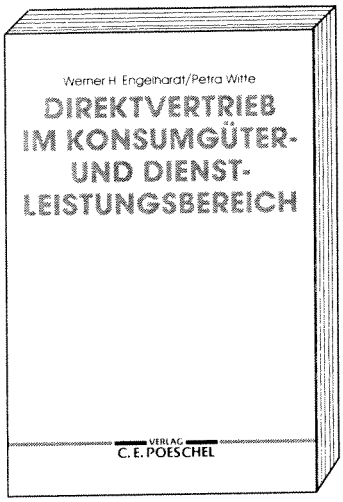
Davidow, William H.: High Tech Marketing, Frankfurt: Campus 1987

Kroeber-Riel, Werner: Strategie und Technik der Werbung, 2.A., Stuttgart: Kohlhammer 1990

Magyar, Kasimir und Magyar, Patrick: Marketingpioniere und Pioniermanagement, Rorschach: Loepfe 1987

Wunderer, Rolf und Walser Fredy: Laterale Kooperation zwischen Marketing und F+E, in: Belz, Ch.: Realisierung des Marketing, Auditorium: St. Gallen und Savosa 1986, 232ff.

M&M



Werner H. Engelhardt/
Petra Witte
Direktvertrieb
im Konsumgüter-
und Dienstleistungsbereich
1990. VIII, 75 Seiten. Div. Abb. Kart.
DM 24,–. ISBN 3-7910-0542-1

Die Notwendigkeit, in allen Unternehmensbereichen möglichst effizient und kostengünstig zu operieren, läßt insbesondere die Vertriebswegeentscheidung als Teil der Distributionspolitik zu einem wichtigen Faktor im kampf um die Präferenzen des Nachfragers werden. Letztlich ist der Zugang zum Verbraucher abhängig von den Vertriebskanälen, die ein Anbieter besetzt. Der Direktvertrieb, bei dem Anbieter und Nachfrager unmittelbar zusammentreffen, ist eine bedeutende Vertriebsform im Rahmen des gesamten Distributionsspektrums.

Zielsetzung dieses Werkes ist es, das tatsächliche Ausmaß des Direktvertriebs im Konsumgüter und Dienstleistungsbereich in der Bundesrepublik Deutschland aufzuzeigen.

C. E. Poeschel Verlag
Kernerstraße 43
Postfach 10 32 41
D-7000 Stuttgart 10
Telefon (07 11) 2 29 02-0
Telefax (07 11) 2 29 02 90

VERLAG C.E. POESCHEL