



Wachstum durch Dienstleistungen

Heutiges und zukünftiges Dienstleistungsangebot

Swissmem-Studie
1/2005

Impressum

Redaktion
Kommunikation Swissmem

Die Daten dieser Studie wurden vom
Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen
im Auftrag von Swissmem erhoben.

Diese Publikation ist auch auf der Swissmem-Homepage,
www.swissmem.ch, unter «Information und Politik»,
«Referate und Publikationen» abrufbar.

Layout: Susanne Wilhelm
Druck: Schulthess Druck AG, Zürich
Gedruckt auf 100% chlorfreiem Papier

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort.....	2
2	Zusammenfassung	3
3	Wachstum durch Dienstleistungen.....	4
4	Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts.....	6
5	Dienstleistungsangebot	10
6	Verrechenbarkeit von Dienstleistungen.....	14
7	Gestaltungsdimensionen für den Dienstleistungsbereich.....	18
8	Erfolg im Dienstleistungsbereich	26
9	Dienstleistungsgeschäft in China	28
10	Autoren der Studie	32
11	Anhang	33
12	Verzeichnis der Abbildungen	35

1 Vorwort

Die Schweiz ist eigentlich bekannt für ihre dienstleistungsorientierte Wirtschaft. Banken, Versicherungen und der Tourismus leben nur von Dienstleistungen. In der Industrie – und hier gerade im Maschinenbau – werden Dienstleistungen traditionellerweise unter dem Namen «Kundendienst» als Bestandteil des Produktgeschäftes geführt. Die Firmen verstehen sich als Partner des Kunden, eine Betreuung gehört zum Maschinenkauf.

Der globale Wettbewerb und der technische Fortschritt führen nun aber zu einem Ausgleich der technischen Spezifikationen. Eine Abgrenzung gegenüber Konkurrenten muss auf andere Art herbeigeführt werden. Auf einen preislichen Verdrängungskampf können sich die Schweizer Anbieter kaum einlassen, aber sie können auf ihre traditionelle Stärke, den Kundendienst, zurückgreifen. Wohl in keinem anderen Lande sind so gut ausgebildete Fachleute mit dermassen viel industriellem, prozessorientiertem Wissen vorhanden. Der Dienst am Kunden hat immer wieder innovative und trotzdem betriebssichere und kostengünstige Lösungen hervorgebracht, die an ständig neuen Orten als technische Spitzenleistungen verkauft werden können.

In unserer Studie untersuchen wir das Erfolgspotential des herkömmlichen Kundendienstes. Vielfältige Dienstleistungen werden von unseren Unternehmen heute eingesetzt, um den Kunden eine schlankere und zuverlässigere Produktion zu ermöglichen, und ihnen dank ausgefeilter Herstellverfahren den Entwurf gefälligerer Güter zu erlauben. Damit wird beim Kunden Mehrwert geschaffen, der durchaus Geld wert ist.

Viele Firmen haben Wege gefunden, den Kundendienst in ein Dienstleistungsgeschäft zu wandeln, das Umsatz und Ertrag bringt. Wir zeigen auf, dass eine klare Strukturierung der Dienstleistungen und deren konsequente Vermarktung zum Ziel führen.

In der Unternehmensentwicklung sind Dienstleistungen eine notwendige Komponente. Sie bringen Wettbewerbsvorteile, tragen zum Unternehmenserfolg bei, schaffen eine starke Kundenbeziehung und bergen ein grosses Informationspotential.

Die vorliegende Studie ist gemeinsam vom Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen und Swissmem erarbeitet worden. Ich danke den Mitarbeitern im ITEM-HSG für ihre grosse Arbeit in der Konzeption, Auswertung und Darstellung der Umfrage.

Dr. Kurt A. Meier
Bereichsleiter
Swissmem

Zürich, im August 2005

2 Zusammenfassung

Die Studie «Wachstum durch Dienstleistungen» wurde gemeinsam von Swissmem und dem Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen anfangs 2005 durchgeführt. 187 Firmen (20% der Verbands-Mitglieder) haben auf eine Umfrage geantwortet. Die wesentlichen Kernaussagen der Studie können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die steigende Nachfrage der Kunden nach Dienstleistungen, das hohe Ertrags- und Margenpotenzial von Dienstleistungen und die Differenzierungsmöglichkeiten im Vergleich zum Wettbewerb sind die hauptsächlichen Treiber für den Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts.
- Diese Treiber führen dazu, dass einzelne Unternehmen bereits heute intensiv in den Dienstleistungsbereich investieren. Die Investitionen werden in der Zukunft weiter gesteigert. Durch Investitionen können Unternehmen den Erfolg im Dienstleistungsbereich steigern.
- Die Swissmem Mitglieder verfügen heute durchaus über ein umfangreiches Dienstleistungsangebot. Zukünftig wird das Dienstleistungsangebot nochmals selektiv ausgebaut. Grössere Unternehmen konzentrieren sich stärker auf Dienstleistungen, die Kunden in ihrem Geschäft unterstützen. Kleinere und Mittlere Unternehmen geben an, zukünftig mehr Service- und Wartungs-Dienstleistungen sowie verkaufsbegleitende Dienstleistungen anzubieten.
- Die Verrechenbarkeit von Dienstleistungen ist insgesamt relativ gut. Bei kleinen und mittleren Unternehmen besteht jedoch ein wesentlicher Bedarf, die Verrechnung von Dienstleistungen zu steigern.
- Der Erfolg im Dienstleistungsbereich ist bisher zufrieden stellend. Sowohl bei der Profitabilität als auch beim Dienstleistungsumsatz können einige Unternehmen Erfolge aufweisen. Trotz dieser ersten Erfolge müssen die Unternehmen jedoch den Gewinn- und Umsatzbeitrag von Dienstleistungen weiter ausbauen.
- Um den Erfolg weiter auszubauen, sollten Unternehmen folgende Faktoren beachten: Dienstleistungen müssen ähnlich wie Produkte systematisch entwickelt und intensiv vermarktet werden. Eine klare Dienstleistungsstrategie ist zu erarbeiten, die weltweite Dienstleistungsorganisation ist weiter auszubauen.
- Im Vergleich zu den Erfolgen beim Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts in Europa ist der Erfolg in China signifikant geringer. Der bisherigen China Euphorie steht somit die Realität von unzureichendem Umsatz und Profitabilität von Dienstleistungen gegenüber. Ursächlich hierfür ist, dass bisher die Unternehmen noch nicht über eine Systematik zum Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts in China verfügen.

3 Wachstum durch Dienstleistungen

ZIEL DER STUDIE

Stand im Dienstleistungsbereich identifizieren

Die Studie «Wachstum durch Dienstleistungen» wurde gemeinsam von Swissmem und dem Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen durchgeführt. Die Durchführung der Studie erfolgte von Anfang Dezember 2004 bis April 2005. Das Ziel der Studie besteht darin, den Stand im Dienstleistungsbereich der Swissmem Mitglieder zu identifizieren. Dienstleistungen waren früher häufig Kostentreiber. Heute sind sie ein wichtiger Umsatzträger für produzierende Unternehmen. Mit der Studie möchten wir zeigen, wieweit produzierende Unternehmen Dienstleistungen vom Kostentreiben hin zum Umsatzträger weiterentwickelt haben. Hierfür wurden Fragen zu den folgenden Themen gestellt:

- Treiber für den Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts
- Heutiges und zukünftiges Dienstleistungsangebot
- Verrechenbarkeit von Dienstleistungen
- Gestaltungsdimensionen für den Dienstleistungsbereich
- Erfolg im Dienstleistungsbereich
- Dienstleistungsgeschäft in China

TEILNEHMER DER STUDIE

187 Unternehmen

Alle ca. 920 Mitglieder von Swissmem wurden zur Teilnahme an der Studie eingeladen. Teilgenommen haben 187 Unternehmen. Diese decken alle Firmengrößen und Industriesegmente ab. 14% davon stammen aus der Westschweiz, 86% aus der deutschsprachigen Schweiz. Die Teilnehmenden decken weiterhin verschiedene Grade der Internationalisierung ab. Es beteiligten sich sowohl Unternehmen, die den Hauptteil ihres Umsatzes im Ausland erwirtschaften, als auch solche, die sich im Wesentlichen auf die Schweiz konzentrieren.

Die Studie ist für die MEM-Industrie repräsentativ, wie die Übersicht zu den Teilnehmern der Studie (Abbildung 1) zeigt. Die leichte Untervertretung der KMU an der Umfrage stellen wir bei allen Umfragen fest, sie lässt sich mit den in diesem Firmenkreis üblichen Prioritäten für das eigentliche Geschäft erklären.

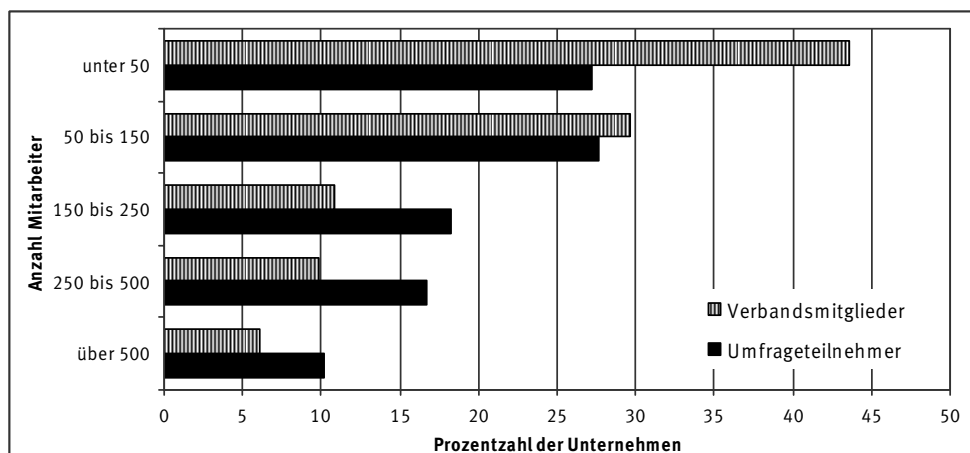


Abb. 1 Übersicht zu den Teilnehmern der Studie (Mitarbeiteranzahl)

Die Antworten der Teilnehmer beziehen sich zu 88% auf eigenständige Unternehmen. 5% der Teilnehmer bezogen ihre Antworten auf einen eigenständigen Konzernbereich. Die verbleibenden 7% der Teilnehmer gaben an, dass sich ihre Antworten auf einen nicht selbstständigen Bereich beziehen.

39 der 187 teilnehmenden Unternehmen füllten das Beiblatt zum Dienstleistungsmanagement in China aus.

Im Folgenden bezeichnen wir Firmen mit weniger als 150 Mitarbeitern als «KMU», solche mit mehr Mitarbeitern als «grössere» Firmen.

4 Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts

TREIBER FÜR DEN AUSBAU DES DIENSTLEISTUNGSGESCHÄFTS

Die Treiber für den Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts lassen sich im Wesentlichen in fünf Kategorien unterteilen.

Treiber des Dienstleistungsgeschäfts

1. Das Dienstleistungsgeschäft wird vermehrt ausgebaut, **weil die Kunden mehr Dienstleistungen verlangen**.
2. Das Dienstleistungsgeschäft wird schrittweise ausgebaut, weil Dienstleistungen eine **bessere Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb** bieten. Während sich Produkte technisch zunehmend angleichen und eine Differenzierung über das Produkt nur noch schwer zu realisieren ist, bieten Dienstleistungen attraktive Differenzierungsmöglichkeiten.
3. Dienstleistungen haben ein **hohes Ertrags- und Margenpotenzial**. Bei vielen Unternehmen stagnieren die Produktumsätze, Gewinne und Margen oder sind sogar rückläufig. Zusätzliche Umsätze durch Dienstleistungen können die stagnierenden Produktumsätze kompensieren und ermöglichen attraktive Margen. So liegen die Margen auf Dienstleistungen wie Wartung, Reparatur, Inbetriebnahme, Ersatzteile etc. bei weit über 10%.
4. Dienstleistungen sind ein **sehr gutes Instrument zur Kundenbindung**. Service-Mitarbeiter sind häufiger beim Kunden als Verkäufer. Mittels Dienstleistungen kann deswegen ein kontinuierlicher Kundenkontakt aufrecht erhalten werden.
5. Dienstleistungen verfügen über **ein hohes Informationspotenzial**. Service-Mitarbeiter kennen die Probleme und Bedürfnisse des Kunden sehr genau. Ihr Wissen hilft, besser auf Kundenprobleme einzugehen und Verbesserungen an Produkten und Dienstleistungen rechtzeitig zu erkennen.

Die Treiber für den Ausbau der Dienstleistungen sind für einzelne Unternehmen unterschiedlich relevant. Unternehmen, die am Anfang des Ausbaus des Dienstleistungsgeschäftes stehen, nannten die Differenzierungsmöglichkeiten und das Ertrags- bzw. Margenpotenzial am häufigsten. Unternehmen, die das Dienstleistungsgeschäft bereits zu einem gewissen Grade ausgebaut haben, nutzen Dienstleistungen verstärkt zur Kundenbindung und für die Generierung von Kundeninformationen. Der Treiber, Kunde möchte mehr Dienstleistungen in Anspruch nehmen, ist für alle Unternehmen ähnlich relevant.

INVESTITIONEN IN DEN AUSBAU DES DIENSTLEISTUNGSGESCHÄFTS

Über die Hälfte der Unternehmen investiert zwischen 5 und 15% ihrer Gesamtinvestitionen in den Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts. 18% der Unternehmen gaben an, für den Dienstleistungsbereich weniger als 5% aller Investitionen einzusetzen. Nur 9% der Unternehmen wenden mehr als 15% der Investitionen für den Dienstleistungsbereich auf. KMU's wenden von allen Investitionen 10% oder weniger, grössere Firmen im Durchschnitt 15% für Dienstleistungen auf.

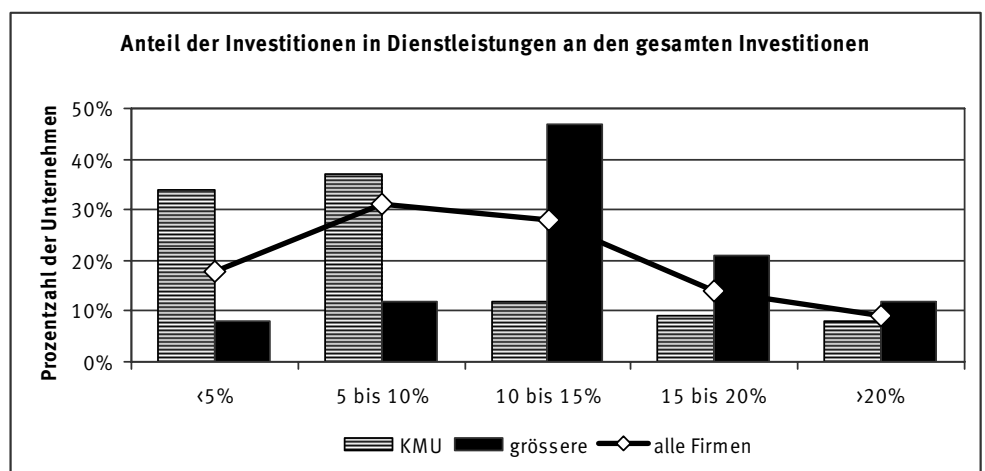


Abb. 2: Übersicht zu den Investitionen in den Dienstleistungsbereich.

FIRMEN WOLLEN DIENSTLEISTUNGEN IN ZUKUNFT AUSBAUEN

Ausbau der Dienstleistungen

Ein Drittel der Unternehmen gibt an, künftig eher viel in den Dienstleistungsbereich zu investieren, bis heute haben nur 18% diesen Bereich stärker gefördert. Entsprechend halbiert sich der Anteil der Unternehmen, die eher wenig in den Dienstleistungsbereich investieren (von 45% auf 23%). Der Anteil der Firmen, die Dienstleistungen eher moderat ausbauen wollen, steigt leicht an.

Künftig wollen 77% der Firmen den Dienstleistungsbereich stärker (mittel oder eher viel) fördern, gegenüber heute 55%. Die folgende Abbildung illustriert die Veränderungen im Detail.

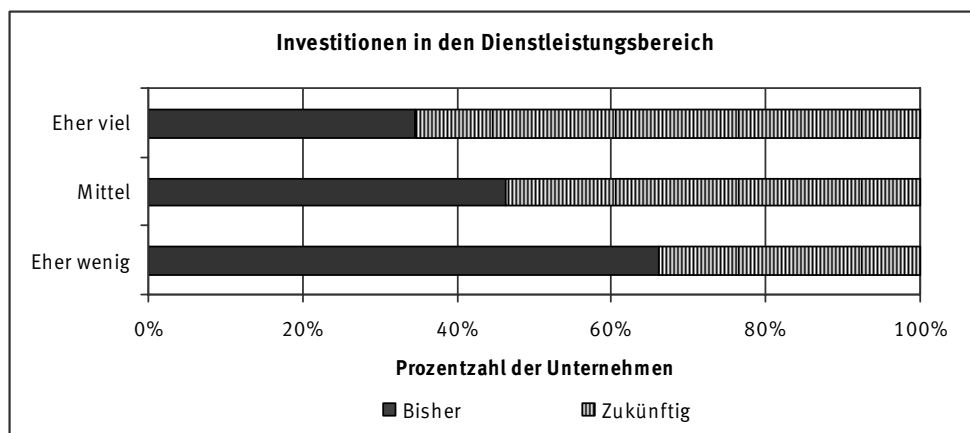


Abb. 3: Zukünftige und bisherige Investitionen in den Dienstleistungsbereich.

INVESTITIONEN UND ERFOLG IM DIENSTLEISTUNGSBEREICH

Diese Investitionen unterstützen Unternehmen bei der Weiterentwicklung der Dienstleistungen vom Kostenfaktor zum Umsatzträger. Wir konnten einen direkten Zusammenhang zwischen den Investitionen und den Umsätzen im Dienstleistungsbereich feststellen. Bei Unternehmen, die verhältnismässig viel in den Dienstleistungsbereich investieren, ist der Anteil der Dienstleistungen am Gesamtumsatz höher als bei Unternehmen, die weniger Investitionen für den Dienstleistungsbereich aufwenden. In der Abbildung 4 ist der im Wesentlichen lineare Zusammenhang zwischen Investitionen und Umsatz im Dienstleistungsbereich dargestellt.

Investitionen in den Dienstleistungsbereich führen jedoch nur mit zeitlicher Verzögerung zu zusätzlichen Umsätzen. Bis sich ein entsprechender Return-on-Investment im Dienstleistungsbereich einstellt, dauert es häufig länger als im Produktbereich. Die Investitionen in den Dienstleistungsbereich führen im ersten Schritt zu einer Erweiterung des Dienstleistungsangebots. Danach sind die Kunden vom Nutzen des Angebotes zu überzeugen.

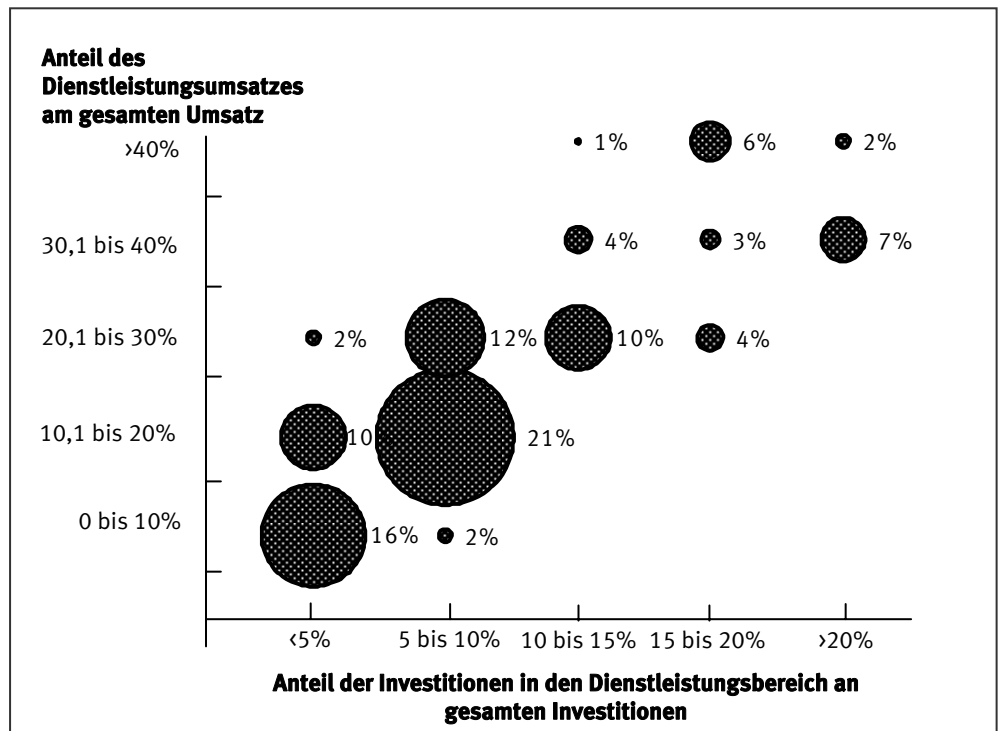


Abb. 4: Investitionen und Dienstleistungsumsätze.

5 Dienstleistungsangebot

WELCHE DIENSTLEISTUNGEN GIBT ES?

Bekannte Dienstleistungsarten

Industrielle Dienstleistungen wurden bis heute nicht klassifiziert. Die Autoren der Studie haben daher zur Vorbereitung des Fragebogens eine Einteilung bekannter Dienstleistungsarten vorgenommen, die sich am Produktzyklus und den Phasen des Kundenverkehrs orientiert.

Verkaufsbegleitende Dienstleistungen: Projektmanagement, Kosten-/Nutzenanalysen, Machbarkeitsuntersuchungen, Vermittlung von Gebrauchtmaschinen, Finanzierungshilfen für den Kunden, Konfigurationssoftware, Produktdokumentation auf dem Internet. Mit diesen Dienstleistungen soll das Geschäft erleichtert werden.

Produktbegleitende Dienstleistungen: Service- und Wartungsdienstleistungen (Wartungsverträge und konventioneller Service), Montage und Inbetriebnahme, Demontage und Entsorgung, Fernwartung und Diagnose, Betreuung ähnlicher Produkte anderer Hersteller, Angaben zu Service und Unterhalt auf dem Internet, elektronische Bestellung von Ersatzteilen, Konsignationslager für Werkzeuge und Ersatzteile beim Kunden. Diese Dienstleistungen stellen den einwandfreien Einsatz des Produktes beim Kunden sicher.

Betreuung des Kunden: betriebswirtschaftliche und technische Schulung, Remote Training (e-Learning), Kundenzeitschriften, Kundenveranstaltungen, telefonische Hotlines, CRM (Customer Relationship Management). Diese Dienstleistungen fördern die Bindung des Kunden an den Lieferanten.

Unterstützung des Kunden in seinem Geschäft: Prozessoptimierungen, Betreibermodelle, Total Cost of Operation Modelle, Absatzhilfe und Marketingunterstützung, Just in Time Lieferungen. Mit diesen Dienstleistungen wird dem Kunden ermöglicht, sein eigenes Geschäft besser auszuüben.

Produktverbesserungen: Nachrüstung und Upgrading, Anpassen der Produkte an Kundenwünsche, gemeinsame Entwicklung von Produkten für optimierte oder neue Herstellprozesse beim Kunden. Diese Dienstleistungen erlauben dem Kunden, optimaler zu produzieren.

Obwohl im Fragebogen die Möglichkeit zur Nennung weiterer Dienstleistungen geboten wurde, haben nur sehr vereinzelt Firmen weitere Dienstleistungen genannt. Damit scheint die Liste der Dienstleistungen relativ umfassend zu sein.

HEUTIGES DIENSTLEISTUNGSANGEBOT

Heutiges Dienstleistungsangebot

Das heutige Dienstleistungsangebot von Produktverkäufern umfasst im Wesentlichen verkaufs- und produktbegleitende Dienstleistungen, Betreuung des Kunden und Produktverbesserungen. Lösungsanbieter offerieren zusätzlich Ausbildung des Kunden und Unterstützung des Kunden in seinem Geschäft.

Häufigst angebotene Dienstleistungen

Die am häufigsten angebotenen Dienstleistungen sind verkaufsunterstützende Leistungen wie Produktvorführungen und Probelieferungen, Kosten-/Nutzenrechnungen, Machbarkeitsstudien und Problemanalysen oder betriebssichernde Massnahmen wie telefonische Hotline, konventioneller Service nach Bedarf, Montage/Installation/Inbetriebnahme und vorbeugende Inspektions- oder Wartungsverträge. Weit verbreitet ist ebenfalls die strukturierte Kundenbeziehung CRM (Customer Relationship Management).

Das heutige Dienstleistungsangebot hat damit einen direkten Bezug zum Produkt, die Unternehmen versuchen, den Produktverkauf zu stärken. Einen Überblick zu den bisher am häufigsten angebotenen Dienstleistungen gibt die Abbildung 5.

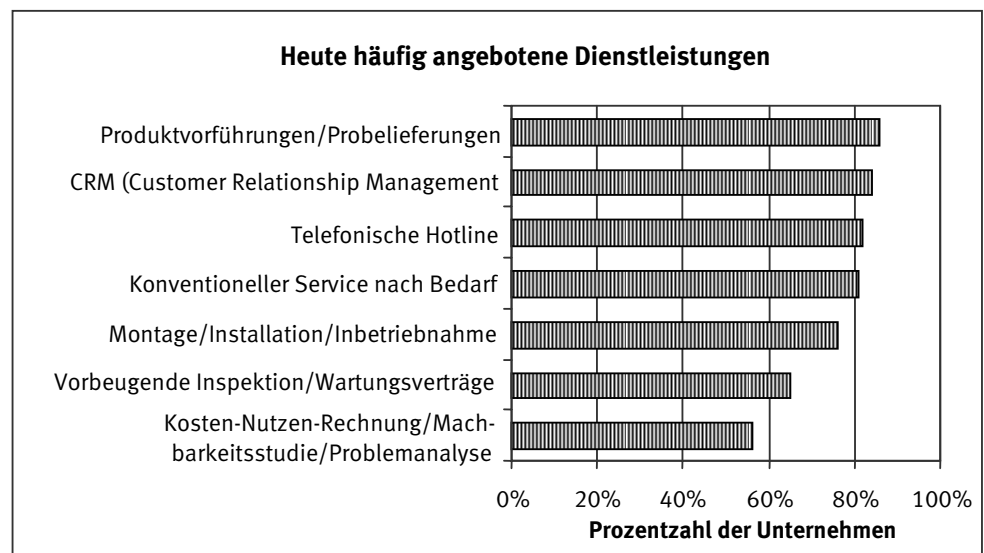


Abb. 5: Die bisher am häufigsten angebotenen Dienstleistungen.

HEUTIGES DIENSTLEISTUNGSANGEBOT IN KMU'S

KMUs bieten weniger Dienstleistungen an

Das Dienstleistungsangebot variiert je nach Grösse des Unternehmens. Unternehmen mit weniger als 150 Mitarbeitern bieten weniger Dienstleistungen als grössere Unternehmen (oder verstehen Dienstleistungen nicht als eigenständige unternehmerische Funktion, sondern als Bestandteil des Produktgeschäftes).

KMUs konzentrieren sich stärker auf die Betreuung des Kunden, Produktverbesserungen, Service und Wartung und verkaufsbegleitende Dienstleistungen, und bieten tendenziell weniger Leistungen zur Unterstützung des Kunden in seinem Geschäft an. Markante Unterschiede im Dienstleistungsangebot zwischen kleineren und grösseren Firmen liegen bei vorbeugenden Inspektions- und Wartungsverträgen, der Fernwartung und Diagnose, bei Angebot von Betreibermodellen, Finanzierungshilfen und Projektmanagement.

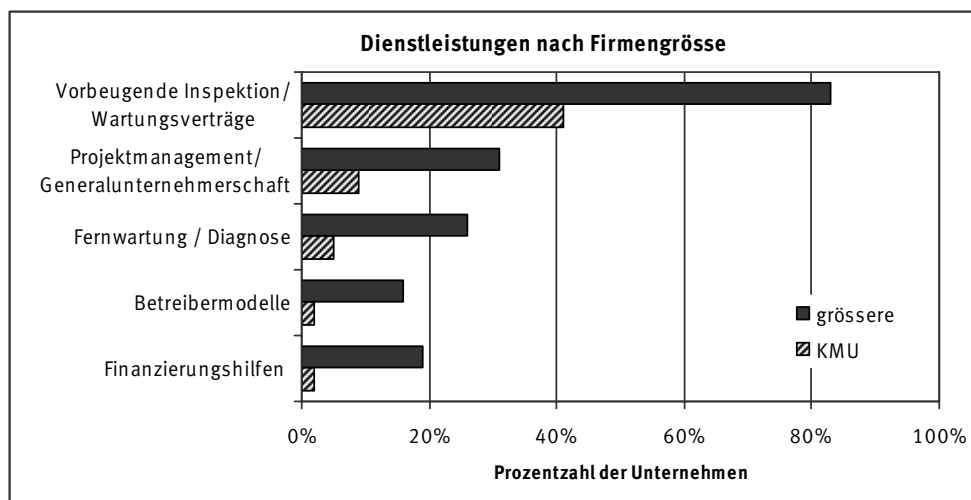


Abb. 6: Unterschiede im Dienstleistungsangebot je nach Grösse der Unternehmen.

Der Unterschied im Dienstleistungsangebot zwischen grösseren und kleineren Unternehmen resultiert wohl aus den bei KMU knappen Ressourcen zur systematischen Entwicklung eines breiteren Dienstleistungsangebotes. Dienstleistungen sind bei ihnen eher noch Kostenfaktor als Umsatz- oder Gewinnträger. Ohne eine gezielte und strukturierte Erweiterung des Dienstleistungsangebotes und dessen klare Positionierung am Markt können die KMU das Dienstleistungsgeschäft nicht ertragreich gestalten, hier besteht Handlungsbedarf (auch für den Verband).

ZUKÜNFTIGES DIENSTLEISTUNGSANGEBOT

Verstärkung aller Dienstleistungsarten geplant

Die Mehrzahl der Unternehmen plant, das Dienstleistungsangebot selektiv weiter auszubauen. Für grössere Unternehmen, die bereits viele Dienstleistungen anbieten, steht die Unterstützung des Kunden in seinem Geschäft im Vordergrund. KMU weiten ihre verkaufsbegleitenden und produktbezogenen Dienstleistungen aus.

Grundsätzlich wollen die Unternehmen jedoch alle Dienstleistungsarten verstärken.

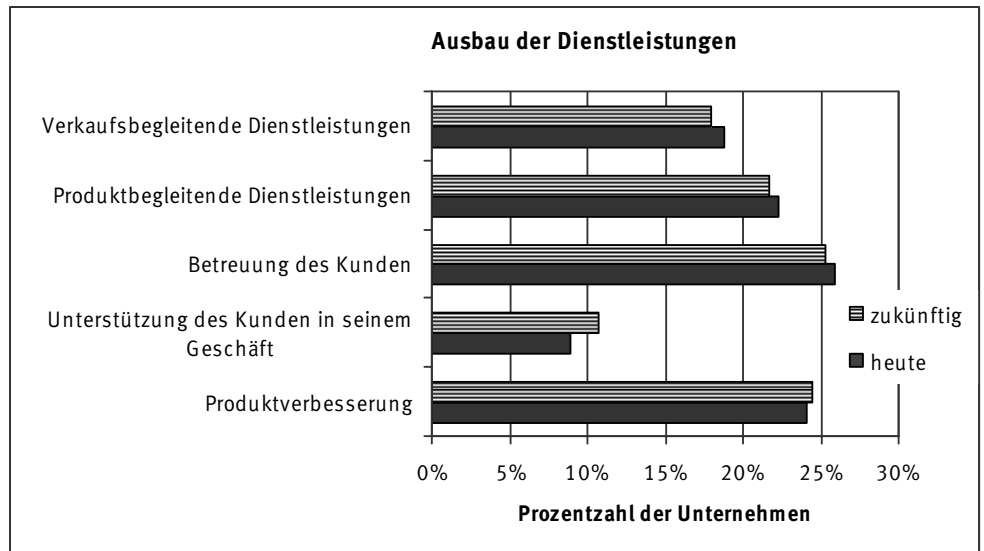


Abb. 7: Dienstleistungs-Kategorien in der Zukunft (ungewichteter Durchschnitt der einzelnen Dienstleistungsarten).

Die einzelnen Dienstleistungen, die gegenüber heute am stärksten ausgebaut werden sollen, sind in der folgenden Abbildung dargestellt.

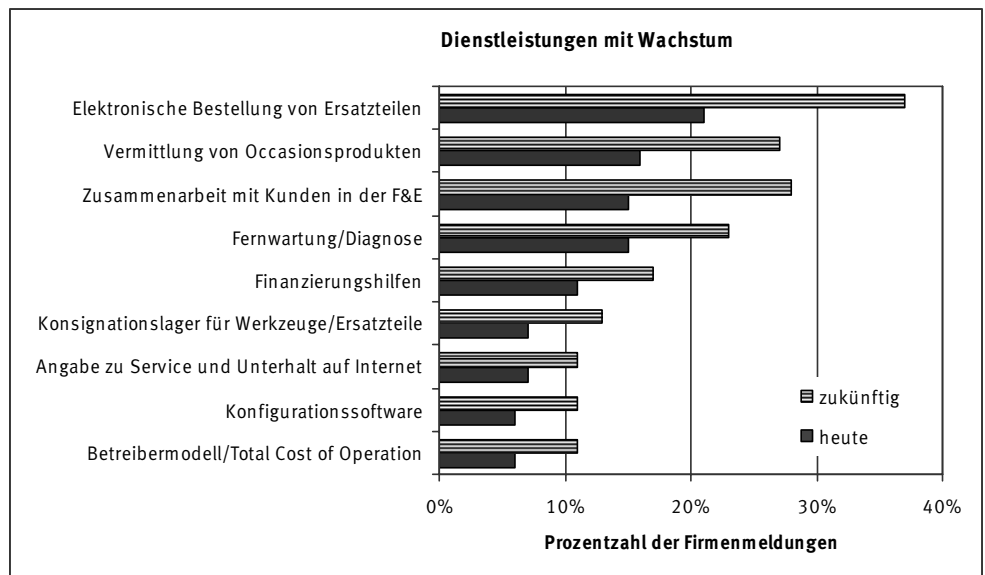


Abb. 8: Dienstleistungen mit grossem künftigem Wachstum.

6 Verrechenbarkeit von Dienstleistungen

Verrechenbarkeit wesentlicher Erfolgsfaktor

STAND DER VERRECHNUNG

Die Verrechenbarkeit von Dienstleistungen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts. Gelingt es Unternehmen nicht, die angebotenen Dienstleistungen angemessen zu verrechnen, dann stehen den Aufwendungen und Kosten im Dienstleistungsbereich nur unzureichende Umsätze gegenüber.

Nicht alle Dienstleistungen lassen sich dem Kunden in Rechnung stellen. Vielmehr kann man kostenlose, kostendeckende und gewinnbringende Dienstleistungen unterscheiden. Die bisherige Aufteilung an kostenlosen, kostendeckenden und gewinnbringenden Dienstleistungen auf das bestehende Dienstleistungsangebot illustriert die Abbildung 9.

Alle Firmen können rund 34% der Dienstleistungen kostendeckend verrechnen. KMU's (Firmen mit weniger als 150 Beschäftigten) bieten 55% ihrer Dienstleistungen kostenlos an, 11% können sie gewinnbringend verrechnen. Bei grösseren Firmen liegt der Anteil gewinnbringender Dienstleistungen mit 34% wesentlich höher, entsprechend niedriger ist der Anteil kostenloser Dienstleistungen.

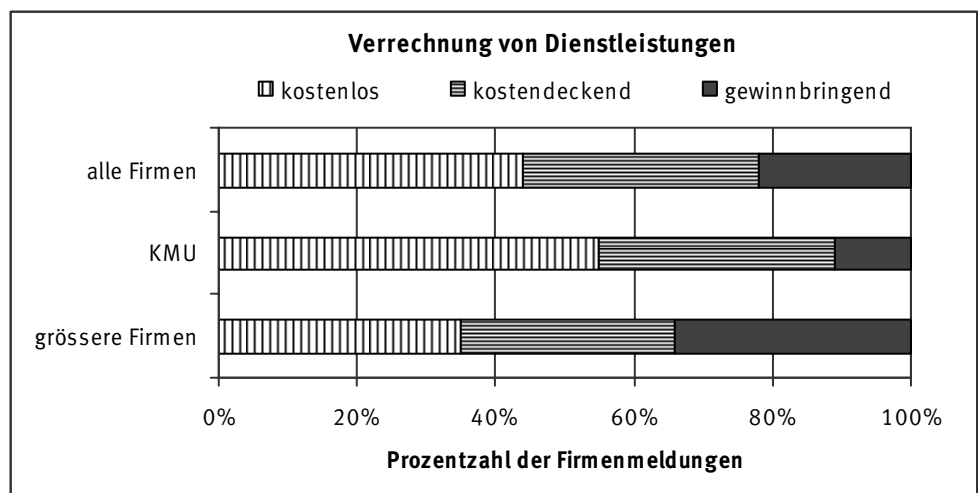


Abb. 9: Anteile an gewinnbringenden, kostendeckenden und kostenlosen Dienstleistungen (Mehrfachnennungen möglich).

Durchschnittlich heute nur 22% gewinnbringend

Da heute im Durchschnitt aller Firmen erst 22% aller angebotenen Dienstleistungen gewinnbringend angeboten werden können, besteht noch Handlungsbedarf zur vollständigen Kommerzialisierung des Dienstleistungsangebots. Ziel der Unternehmen sollte es sein, nur wenige kostenlose oder kostendeckende Dienstleistungen anzubieten. Die Mehrzahl der Dienstleistungen sollte gewinnbringend angeboten werden.

Dienstleistungen, die heute schon gewinnbringend angeboten werden, sind konventioneller Service nach Bedarf, vorbeugende Wartung und Inspektion und die Vermittlung von Gebrauchtprodukten.

Anpassung der Produkte an Kundenwünsche, Schulung betriebswirtschaftlich und Finanzierungshilfen sind Dienstleistungen, die heute im Wesentlichen kostendeckend angeboten werden.

«Just-in-time» Lieferungen, Zusammenarbeit in der Entwicklung, Projektmanagement, verkaufsbegleitende Dienstleistungen und Dienstleistungen zur Betreuung des Kunden werden heute noch kostenlos angeboten.

ERFOLGSBEISPIELE FÜR DIE VERRECHNUNG

Erfolgreiche Verrechnung

Zu den Dienstleistungen, die bereits heute von der Mehrzahl der Firmen erfolgreich verrechnet werden, zählen insbesondere die traditionellen Services (z.B. konventioneller Service nach Bedarf, vorbeugende Wartung und Inspektion, aber auch Betreibermodelle).

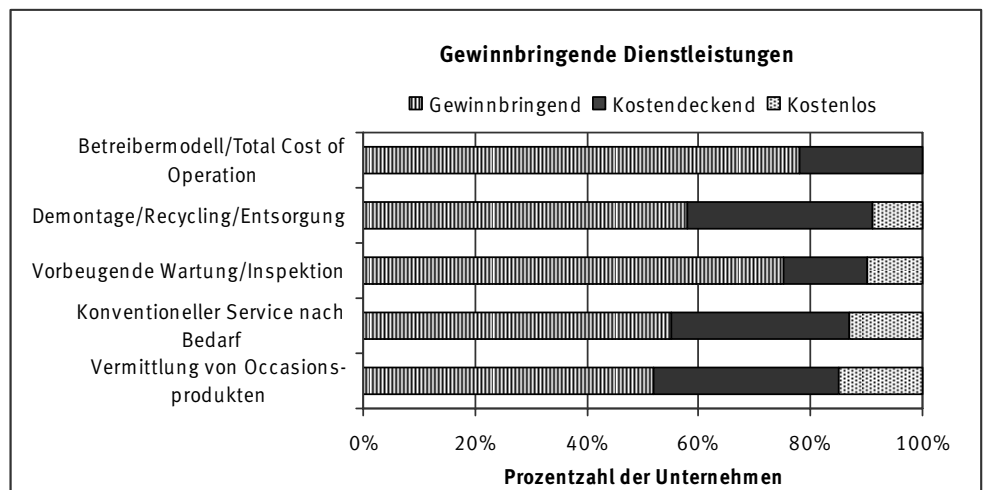


Abb. 10: Erfolgsbeispiele für die Verrechnung von Dienstleistungen (Mehrfachnennungen möglich).

HANDLUNGSBEDARF BEI DER VERRECHNUNG

Mehr Verrechnungen erstrebenswert

Neben den Erfolgsbeispielen existieren ebenfalls Dienstleistungen, bei denen der Grad der Verrechnung gesteigert werden kann. Hierzu zählen insbesondere die betriebswirtschaftlichen Schulungen, Just-in-time Lieferungen und Zusammenarbeit in der Entwicklung. Derartige Dienstleistungen schaffen einen relativ grossen Nutzen für den Kunden. Dieser relativ grosse Nutzen sollte nicht kostenlos an Kunden abgegeben oder verschenkt werden. Deswegen scheint eine Steigerung der Verrechnung dieser Dienstleistungen durchaus empfehlenswert.

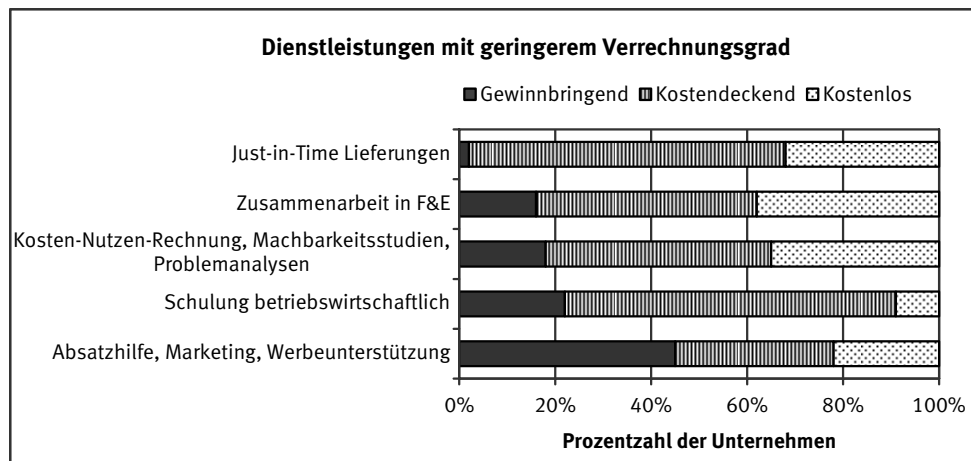


Abb. 11: Handlungsbedarf bei der Verrechnung von Dienstleistungen (Mehrfachnennungen möglich).

PROFITABILITÄT VON DIENSTLEISTUNGEN

Mehrheit mit Profitabilität zufrieden

Die Defizite bei der Verrechnung von Dienstleistungen haben Auswirkungen auf die Profitabilität. Der Aussage «Unsere Dienstleistungen sind profitabel» stimmten 26% voll und nur 12% der Firmen gar nicht zu. Die Mehrheit der Unternehmen ist demnach mit der Profitabilität der Dienstleistungen durchaus zufrieden.

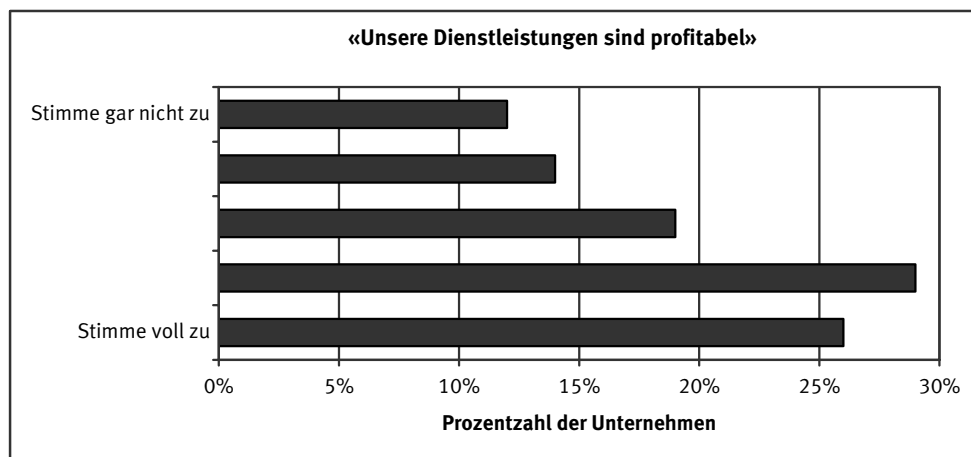


Abb. 12: Profitabilität der Dienstleistungen.

Die Profitabilität wird aber in Abhängigkeit der Firmengrösse markant anders bewertet. Lediglich 37% der kleinen und mittleren Firmen geben an, über profitable Dienstleistungen zu verfügen, bei den grösseren Firmen sind es 69%. Für 36% der KMU sind die Dienstleistungen in ihrer eigenen Einschätzung nicht profitabel.

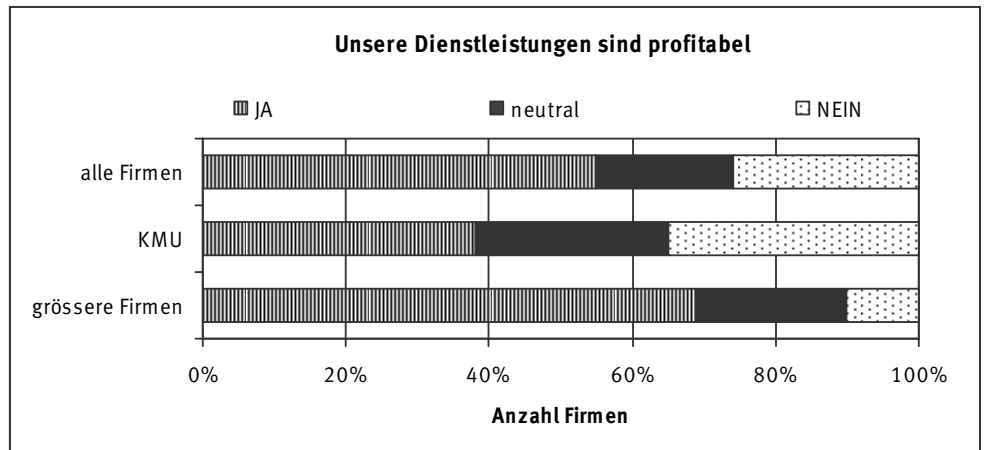


Abb. 13: Profitabilität von Dienstleistungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgrösse (KMU: weniger als 150 Mitarbeitende).

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE VERRECHNUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

Systematische Vermarktung von Dienstleistungen notwendig

Ursächlich für die geringe Verrechnung von Dienstleistungen ist deren mangelhafte Vermarktung, die im Wesentlichen aus der Schwierigkeit resultiert, den Kundennutzen klar darzustellen. Weil die Kunden den eigentlichen Nutzen von Dienstleistungen oft nicht erkennen, sind sie nicht bereit, für Dienstleistungen etwas zu bezahlen. Dies trifft insbesondere für asiatische Märkte zu. Wenn Dienstleistungen nichts kosten, dann führt es wiederum häufig zur Annahme, dass Dienstleistungen «nichts Wert» sind.

Aus dieser Spirale können Unternehmen nur ausbrechen, wenn Dienstleistungen intensiv und systematisch vermarktet werden. Die Auswirkung einer intensiven und systematischen Dienstleistungsvermarktung auf den Erfolg im Dienstleistungsbereich wird im Abschnitt zu den Gestaltungsempfehlungen nochmals detaillierter erläutert.

7 Gestaltungsdimensionen für den Dienstleistungsbereich

STRATEGISCHE POSITIONIERUNG DES UNTERNEHMENS

Die teilnehmenden Unternehmen positionieren sich als Produktverkäufer, Anbieter von Produkten und einzelnen Dienstleistungen, oder als Lösungsanbieter. Daneben kommen auch Mischformen vor. Mit dieser strategischen Positionierung korrespondiert der Umfang des Dienstleistungsangebotes und die Verrechnung von Dienstleistungen.

- **Produktverkäufer** bieten durchschnittlich nur rund vier Dienstleistungen an, die bewusst kostenlos sind. Als Produktverkäufer verstehen sich 8% der Unternehmen.
- **Anbieter von Produkten und einzelnen Dienstleistungen** bieten ca. 6 Dienstleistungen an. Hierzu zählen insbesondere Dienstleistungen zur Ausbildung des Kunden, verkaufsbegleitende Dienstleistungen und Service/Wartung. Die Ausbildung für den Kunden wird kostendeckend erbracht. Verkaufsbegleitende Dienstleistungen sind kostenlos. Die Service- und Wartungsdienstleistungen werden dem Kunden gegenüber gewinnbringend verrechnet. Die Mehrheit der Unternehmen (73%) positioniert sich heute als Anbieter von Produkten und einzelnen Dienstleistungen.
- **Lösungsanbieter** bieten zusätzlich insbesondere Dienstleistungen zur Produktionsverbesserung und zur Unterstützung des Kunden in seinem Geschäft an. Im Durchschnitt sind es 12 weitere Dienstleistungen, die im Wesentlichen gewinnbringend sind. 19% der Unternehmen positionieren sich als Lösungsanbieter.

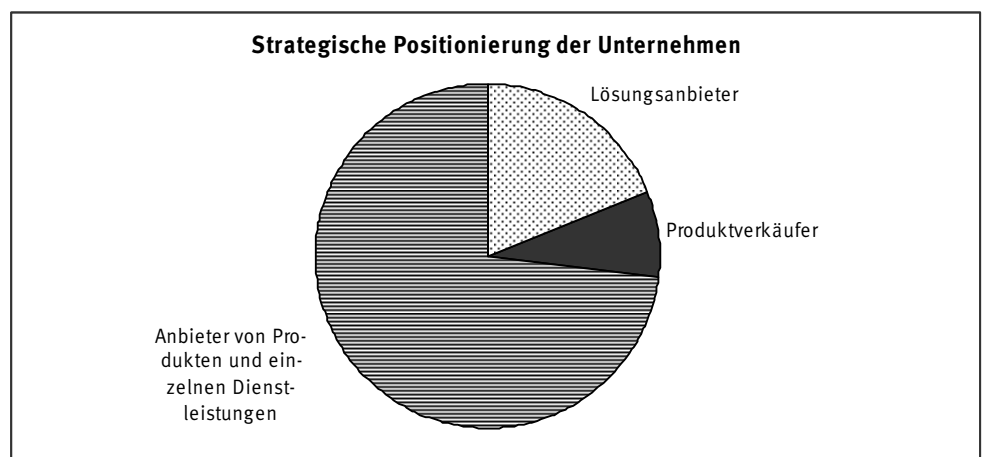


Abb. 14: Strategische Positionierung der Unternehmen.

Beim Vergleich des Unternehmenserfolgs für die einzelnen strategischen Positionierungen lassen sich klare Tendenzen erkennen. Firmen mit Dienstleistungsangebot (Lösungsanbieter oder Produktanbieter mit Dienstleistungen) erwirtschaften im Vergleich zum Branchendurchschnitt bessere Umsatzrenditen auf der Ebene des Gesamtunternehmens. Reine Produktverkäufer erwirtschaften eine eher schlechtere Umsatzrendite im Vergleich zum Branchendurchschnitt.

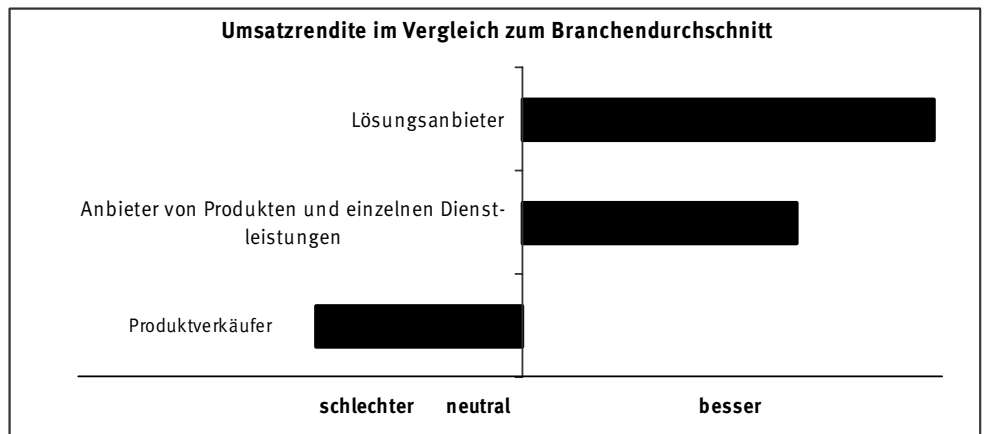


Abb. 15: Umsatzrendite in der Abhängigkeit von der Positionierung.

Die subjektive Einschätzung der Erfolgsposition der Firmen gegenüber dem Branchendurchschnitt bestätigt sich in der von den Firmen genannten Umsatzrendite:

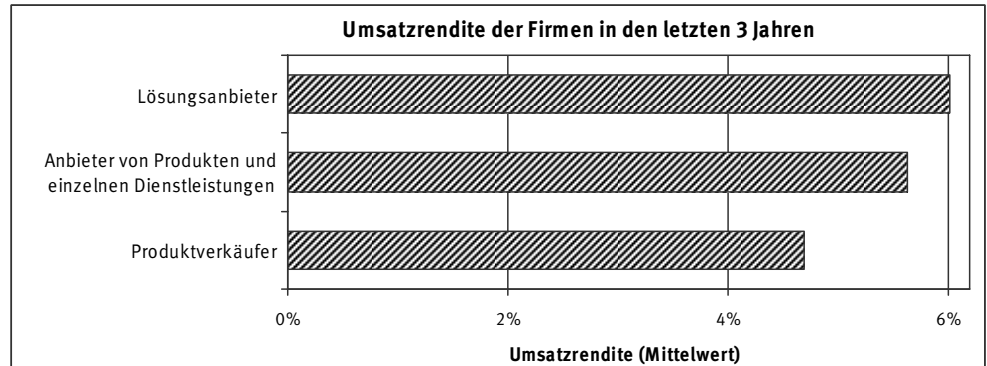


Abb. 16: Umsatzrendite in Abhängigkeit der strategischen Positionierung (Mehrfachnennungen möglich).

Eine grundlegende Positionierung als Dienstleistungsanbieter erscheint daher wichtig. Viele Unternehmen gaben jedoch an, die einzelnen Positionen miteinander zu kombinieren. So gaben 23% der Unternehmen an, 2 dieser Positionen abzudecken, 11% der Unternehmen sogar alle drei Positionen. Sie sind Produktverkäufer, Anbieter von Produkten und einzelnen, zusätzlichen Dienstleistungen sowie Lösungsanbieter.

Wenn es Unternehmen gelingt, die verschiedenen Positionen am Markt sinnvoll miteinander zu kombinieren, dann hat dies einen positiven Effekt auf die Umsatzrendite. Unternehmen, die zwei Positionen abdecken können, sind tendenziell erfolgreicher als Unternehmen, die nur eine Position abdecken. Unternehmen, die alle drei Positionen abdecken können, sind weniger erfolgreich als Unternehmen, die nur zwei Positionen abdecken.

Vermarktung der Dienstleistungen muss verbessert werden

INTENSITÄT DER DIENSTLEISTUNGSVERMARKTUNG

Die Intensität der Vermarktung von Dienstleistungen bildet mit rund 70% der Nennungen den wesentlichsten Faktor zur Steigerung des Erfolgs im Dienstleistungsbereich. Der Umfang des Dienstleistungsangebots trägt hingegen nur 28% bei.

Bevor Unternehmen das Dienstleistungsangebot weiter ausbauen, sollten sie daher zuerst die Vermarktung der bestehenden Dienstleistungen verbessern. Das zentrale Element der Vermarktung ist die Wahrnehmung des Nutzens der Dienstleistungen durch die Kunden.

Hier besteht bei den Unternehmen jedoch noch ein erhebliches Handlungsdefizit, das aus der Analyse der Aussage **«Der Kunde ist bereit, für den Zusatznutzen der Dienstleistungen zu bezahlen»** hervorgeht. 20% der teilnehmenden Unternehmen stimmten dieser Aussage einigermaßen oder (12%) voll zu, 33% der Unternehmen äusserten sich neutral, 16% der Unternehmen stimmen der Aussage nicht oder nur bedingt (19%) zu.

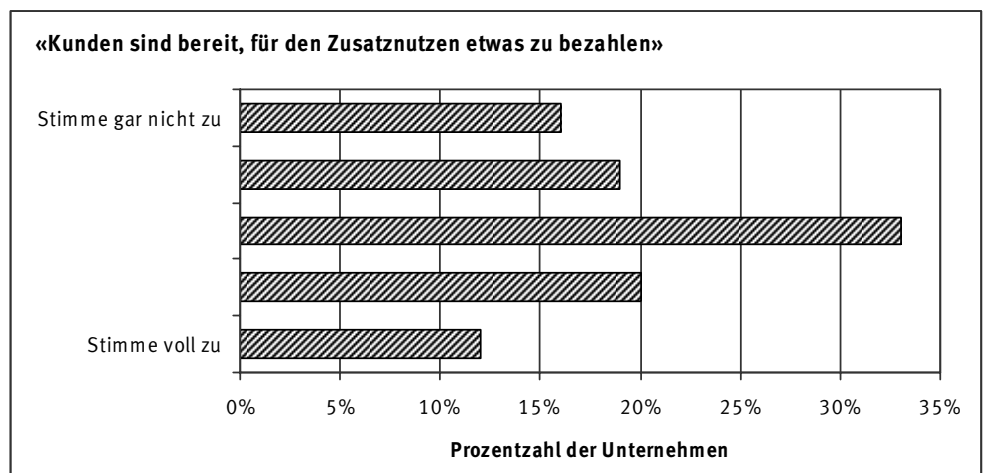


Abb. 17: Bereitschaft des Kunden, für den Zusatznutzen von Dienstleistungen etwas zu bezahlen.

Dominierende Antwort auf die Frage **«Welches sind die drei wesentlichsten Erfolgsfaktoren für die Vermarktung von Dienstleistungen?»** ist die Darstellung des Kundennutzens. Um den Kundennutzen entsprechend beschreiben zu können, müssen Unternehmen die Kundenbedürfnisse vollständig verstehen. Als dritter Faktor wurde die Kundenbindung genannt.

1. Der Kundennutzen darf nicht nur in blossen Stichworten beschrieben werden, sondern bedarf der **klaren Beschreibung und Festlegung des Nutzens** (z.B. vordefinierte Reaktionszeiten, erhöhte Verfügbarkeiten etc.). Einzelne Firmen gaben an, bei der Darstellung des Kundennutzens verstärkt mit Referenzbeispielen oder Total Cost of Ownership-Modellen zu arbeiten. Die klare Beschreibung des Nutzens und einzelne Referenzbeispiele erhöhen die Glaubwürdigkeit des Anbieters von Dienstleistungen.

2. Um den Nutzen von Dienstleistungen klar zu beschreiben, braucht es zwingend ein **Verständnis für die Kundenbedürfnisse und konkrete Marktkennntnisse**. Einzelne Unternehmen gaben an, Kundenbedürfnisse systematisch und regelmässig aufzunehmen. Zur Generierung einer breiten Marktkennntnis und den dazugehörigen Kundenbedürfnissen nutzen einige Unternehmen verstärkt die eigenen Service-Techniker, die regelmässiger beim Kunden sind als Verkäufer. Sie kennen insbesondere die Dienstleistungsbedürfnisse des Kunden. Weiterhin gaben Unternehmen an, die Bedürfnisse der Kunden in eher funktionale, produktbezogene Bedürfnisse und in Problemlösungsbedürfnisse zu untergliedern. Problemlösungsbedürfnisse wie Minimierung der Stillstandszeiten oder Prozessoptimierungen haben einen direkteren Bezug zu Dienstleistungen.
3. **Kundenbindung** ist nicht nur das Resultat von exzellenten Dienstleistungen, sondern ist ebenfalls **eine wichtige Grundlage für die Vermarktung von Dienstleistungen**. Ohne eine gute Kundenbeziehung ist die Vermarktung von Dienstleistungen schwierig. Hervorragende Kundenbeziehungen erleichtern die Vermarktung von Dienstleistungen.

Die Berücksichtigung des Kundennutzens beginnt jedoch nicht erst bei der Vermarktung von Dienstleistungen. Kunden sind bereits in die Entwicklung von Dienstleistungen systematisch mit einzubeziehen. Wenn eine Dienstleistung systematisch entwickelt wird, nimmt die Zahlungsbereitschaft des Kunden zu.

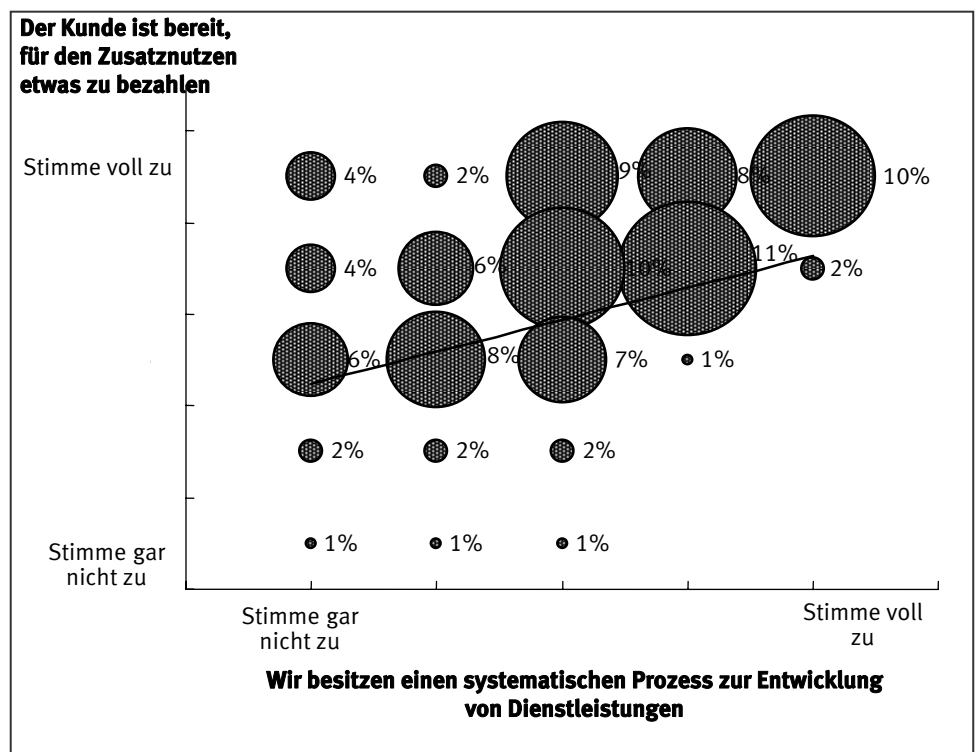


Abb. 18: Zusammenhang Systematisierung der Dienstleistungsentwicklung und Bereitschaft, für Zusatznutzen zu zahlen.

Die systematische Entwicklung umfasst dabei einerseits den zielgerichteten Prozess von einer Dienstleistungsidee zu einer vermarktungsfähigen Dienstleistung, andererseits den kontinuierlichen Einbezug des Kunden in diesen Prozess.

WELTWEITE DIENSTLEISTUNGSORGANISATION

Weltweit tätige Unternehmen vorwiegend mit eigener Service Organisation

Weltweit tätige Unternehmen erbringen ihre Dienstleistungen in erster Linie über eigene Service-Organisationen. Erst in zweiter und dritter Linie folgt die Erbringung der Dienstleistung über Vertretungen oder Dritte. Nur wenige Unternehmen tendieren zu anderen Formen der Zusammenarbeit, wie z.B. Freelancer. Für die starke Gewichtung eigener Service-Organisationen sind die attraktiven Margen verantwortlich. Sie führen dazu, dass Unternehmen eigene Service-Organisationen gegenüber Vertretungen oder Dritten teilweise favorisieren.

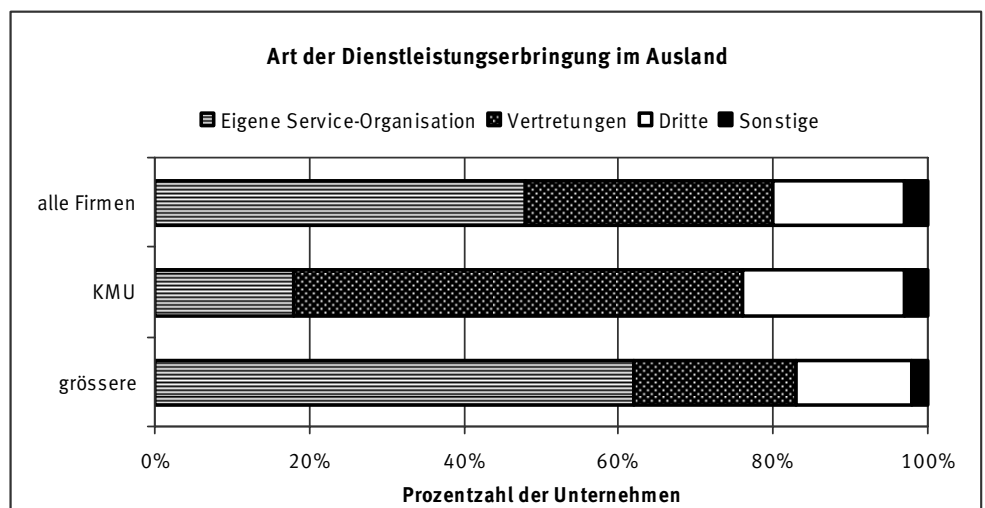


Abb. 19: Art der weltweiten Service-Erbringung (Mehrfachnennungen möglich).

Die weltweiten Service-Organisationen werden zukünftig noch vermehrt ausgebaut. So scheinen 37% der befragten Unternehmen den Ausbau stärker als bisher zu forcieren. 42% bauen die weltweite Service-Organisation genauso intensiv wie bisher aus. Nur 21% gaben an, ihre weltweite Service-Organisation weniger intensiv als bisher auszubauen.

Bei den wesentlichen Herausforderungen im Aufbau einer weltweiten Dienstleistungsorganisation nannten die Unternehmen folgende Punkte:

1. Beim Ausbau einer weltweiten Dienstleistungsorganisation erscheint die **Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern** eine wesentliche Herausforderung. Die Unternehmen gaben an, dass sie intensiv in die Mitarbeiterqualifikation investieren. Damit sich diese Investitionen auch lohnen, versuchen die Unternehmen, die ausgebildeten Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden. Es erscheint deswegen sinnvoll, dass Unternehmen eine sys-

tematische Personalentwicklung im Dienstleistungsbereich einführen. Diese systematische Personalentwicklung garantiert einerseits die schrittweise Qualifikation der Mitarbeiter. Andererseits wird den Mitarbeitern eine klare Perspektive für ihre persönliche Weiterentwicklung vermittelt.

2. Der Aufbau einer weltweiten Dienstleistungsorganisation braucht hohe Investitionen. Diese **Investitionen z.B. in die Infrastruktur oder Ausbildung** der Mitarbeiter sind hohe Fixkosten für die Unternehmen. Damit sich diese Investitionen lohnen, sind die Unternehmen bestrebt, eine möglichst hohe Auslastung ihrer weltweiten Dienstleistungsorganisationen zu erreichen. Die Auslastung variiert jedoch sehr stark zwischen den einzelnen Ländern. Ursächlich hierfür ist, dass in den einzelnen Ländern eine relativ unterschiedliche Anzahl der installierten Basis vorhanden ist. In Ländern mit einer niedrigen installierten Basis empfiehlt es sich, mit anderen Unternehmen zu kooperieren. Eine wesentliche Hürde für derartige Kooperationen ist die Mitarbeiterqualifikation. Es erscheint schwierig, Mitarbeiter für verschiedenartige Maschinen zu qualifizieren.
3. Die Unternehmen gaben an, dass die **Sicherung einer weltweit ähnlichen Dienstleistungsqualität** sehr kritisch für den Ausbau des weltweiten Dienstleistungsgeschäfts ist. Eine weltweit ähnliche Dienstleistungsqualität bedeutet gleiche Reaktionszeiten, Verfügbarkeiten von Ersatzteilen oder Mitarbeiterqualifikation. Die Garantie derartiger Qualitätskriterien ist jedoch relativ schwierig.
4. Die Anpassung an **verschiedene Service-Kulturen** wurde von den Unternehmen ebenfalls als herausfordernd beschrieben. Das Management unterschiedlicher Kulturen erscheint insbesondere in Asien als relativ schwierig. Schweizer Unternehmen machen beispielsweise die Erfahrung, dass ihre bestehenden Ansätze und Methoden zur Kommerzialisierung der Dienstleistungen relativ stark auf die lokalen Bedürfnisse angepasst werden müssen. Die Anpassung an lokale Bedürfnisse betrifft ebenfalls die einzelnen Dienstleistungen, die Vermarktung der Dienstleistungen und die Verrechnungsansätze. Nur ein relativ geringer Teil des Dienstleistungsangebots ist weltweit standardisiert (z.B. Ersatzteile, Inspektionen oder Reparaturen). Die Mehrzahl der Dienstleistungen variiert je nach Land (z.B. Wartungsverträge, Schulungen oder Beratungen).
5. Um einen weltweiten Benchmark zu haben, sollten die einzelnen **Länderorganisationen kontinuierlich miteinander verglichen werden**. Auf Grund der Verschiedenartigkeit der einzelnen Länderorganisationen ist jedoch ein systematischer Vergleich relativ schwierig. Die Unternehmen nutzen vielmehr informelle Treffen, um Erfahrungen und «Successful practices» zwischen den einzelnen Länderorganisationen auszutauschen.

Diese verschiedenen Herausforderungen führen dazu, dass die Anteile des Dienstleistungsumsatzes am gesamten Umsatz unterschiedlich für die verschiedenen Regionen sind. In Nordamerika und Europa wird durchschnittlich über 20% des Umsatzes durch Dienstleistungen generiert. In Asien ist der Anteil des Dienstleistungsumsatzes mit 10,4% signifikant geringer. Ursächlich hier-

für sind die Punkte 1 und 4. In Asien ist die Bindung von qualifizierten Mitarbeitern relativ schwierig. Zusätzlich besteht in Asien der grösste Bedarf hinsichtlich der Anpassung der Dienstleistungsvermarktung, des -angebots und der -organisation an die lokalen, kulturellen Gegebenheiten.

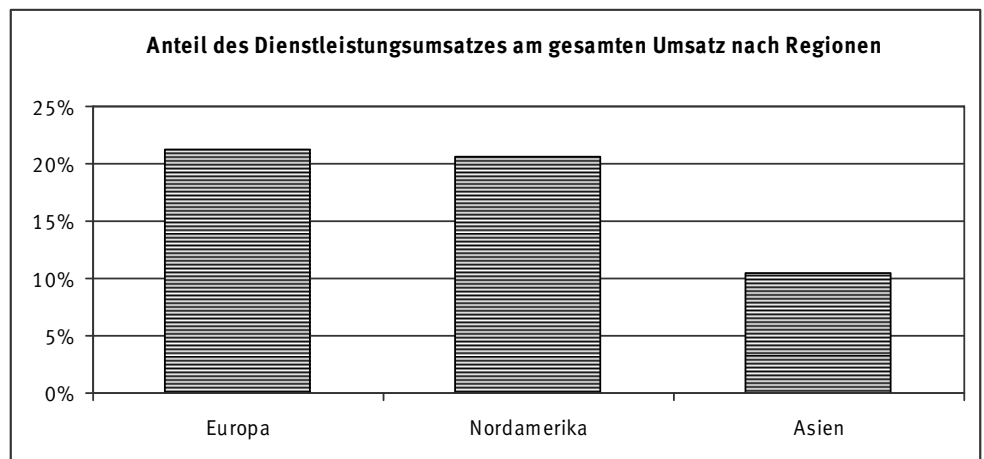


Abb. 20: Anteil des Dienstleistungsumsatzes am gesamten Umsatz in den einzelnen Regionen.

In den lokalen Service-Organisationen werden spezielle Dienstleistungen gebündelt. Hierzu zählen insbesondere First Level Support, Montage, Basis Trainings, vorbeugende Inspektion oder präventive Wartung. Lokal sind in der Regel diejenigen Dienstleistungen angesiedelt, die eine schnelle Reaktionszeit benötigen. Zentral in der Schweiz erbringen die Firmen in der Regel wissensintensivere Dienstleistungen. Zu diesen Dienstleistungen zählen beispielsweise Third Level Support, F&E Berechnungen, Design Lösungen oder System- und Modulauslegungen. Darüber hinaus existieren noch Dienstleistungen, die wegen der neuen Technologien global erbracht werden können (z.B. Remote Zugriffe oder Fernwartungen).

Dienstleistungsstrategie

Nur 16% haben konkrete Dienstleistungsstrategie

Bei der Frage nach der Formulierung einer konkreten Dienstleistungsstrategie für den Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts gaben 27% der Unternehmen an, keine explizite Strategie formuliert zu haben. Nur 16% haben eine konkrete Strategie für den Dienstleistungsbereich formuliert. Die verbleibenden 57% der Unternehmen positionierten sich bei der Aussage über die konkrete Formulierung einer Dienstleistungsstrategie in der Mitte.

Die Unternehmen gaben an, grosse Schwierigkeiten bei der Formulierung einer Dienstleistungsstrategie zu haben. Die Schwierigkeiten beginnen bei der Datengrundlage für die Formulierung einer Dienstleistungsstrategie. Hierzu zählen beispielsweise Daten über den konkreten Marktbedarf für Dienstleistungen. Darüber hinaus gaben die Unternehmen an, dass es schwierig ist, den Return-on-Investment für die Dienstleistungen zu berechnen. Ursache hierfür sind einerseits die

Klare Verrechnungsregeln verhindern, dass Dienstleistungen an Kunden verschenkt werden

ungenauen Informationen über den Bedarf bei Dienstleistungen. Andererseits lassen sich die Aufwände respektive Kosten und Investitionen zum Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts nur schwer vom täglichen Geschäft abgrenzen. Eine weitere essenzielle Herausforderung für die Formulierung einer Dienstleistungsstrategie resultiert aus deren Vielschichtigkeit, die von etlichen Unternehmen anfänglich unterschätzt wurde. Für die Formulierung der Dienstleistungsstrategien ist es vielmehr notwendig, Aspekte wie Verrechnungsstrategie für Dienstleistungen, Intensität der Vermarktung, Entwicklung neuer Dienstleistungen und verschiedene, monetäre und nicht-monetäre Zielvorgaben mit einzubeziehen. Bei den monetären und nicht-monetären Zielvorgaben kommt zusätzlich erschwerend hinzu, dass in der Dienstleistungsstrategie beide miteinander kombiniert werden müssen (z.B. Kundenzufriedenheit und Profit bei Dienstleistungen).

Wenn es Unternehmen gelingt, eine klare Dienstleistungsstrategie zu formulieren, dann können die vorher genannten Gestaltungsdimensionen besser implementiert werden. Durch klare Regeln zur Verrechnung von Dienstleistungen aus der Dienstleistungsstrategie kann besser gewährleistet werden, dass keine Dienstleistungen mehr an einen Kunden verschenkt werden. Die Dienstleistungsstrategie wirkt somit zwar nicht direkt auf den Erfolg im Dienstleistungsbereich, sie unterstützt jedoch die Implementierung der Gestaltungsdimensionen. In der folgenden Abbildung ist dieser Effekt kurz dargestellt. Diejenigen Unternehmen, die eine explizite Dienstleistungsstrategie formuliert haben, weisen einen signifikant höheren Implementierungsgrad bei den Gestaltungsdimensionen (z.B. Systematischer Entwicklungsprozess für Dienstleistungen, Darstellung des Zusatznutzens von Dienstleistungen etc.) auf als Unternehmen ohne eine explizite Dienstleistungsstrategie.

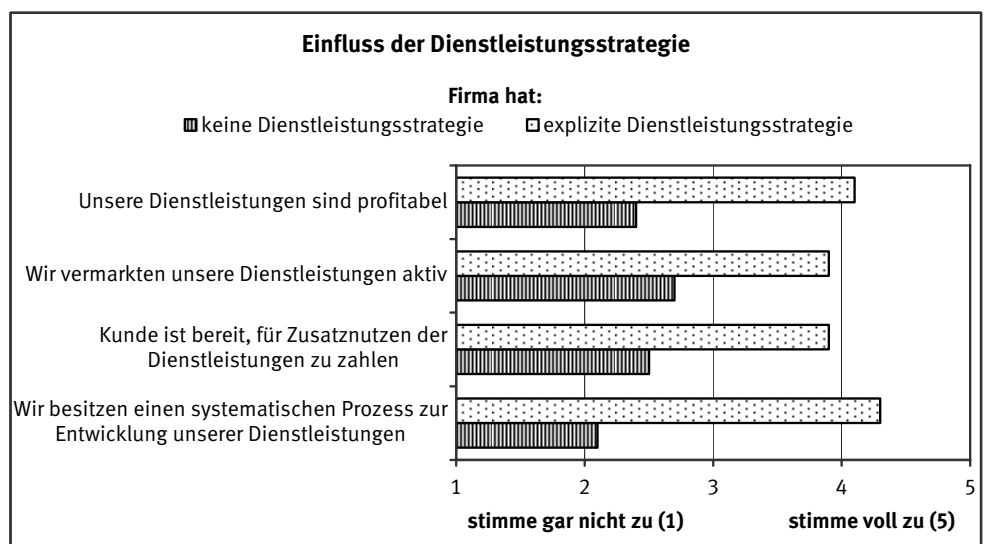


Abb. 21: Wirkung der Dienstleistungsstrategie auf die Erfolgsfaktoren.

8 Erfolg im Dienstleistungsbereich

Handlungsbedarf bei KMU für Ausbau des Dienstleistungsumsatzes

Dienstleistungsumsatz

Der Erfolg im Dienstleistungsbereich respektive der Beitrag der Dienstleistung zum gesamten Umsatz ist bei den meisten der befragten Unternehmen heute zwischen 10 und 20%. 28% der Unternehmen erwirtschaften weniger als 10% ihres Umsatzes durch Dienstleistungen. 35% generieren zwischen 10 und 20% ihres Umsatzes durch Dienstleistungen. 37% der Unternehmen erwirtschaften mehr als 20% ihres Umsatzes durch Dienstleistungen. Im Detail sind dies 15%, die zwischen 20 und 30, 13% die zwischen 30 und 40 und 9% die mehr als 40% ihres Umsatzes durch Dienstleistungen generieren. Einen genauen Überblick über die Verteilung gibt die folgende Abbildung.

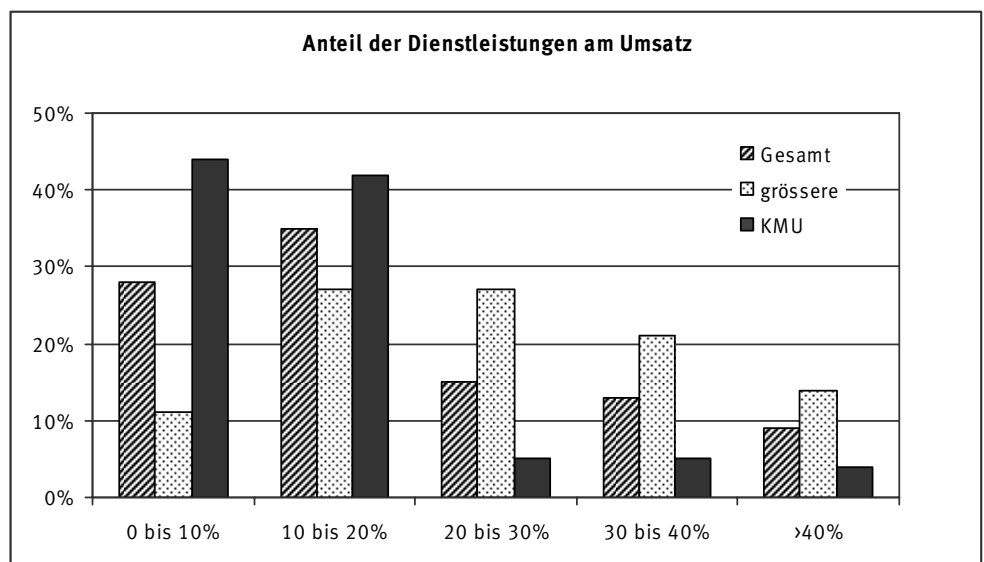


Abb. 22: Anteil der Dienstleistungen am gesamten Umsatz.

Der Anteil der Dienstleistungen am gesamten Umsatz variiert ähnlich wie die Profitabilität je nach Grösse der Unternehmen. In der oberen Abbildung dargestellt erwirtschaften Unternehmen mit weniger als 150 Mitarbeitenden durchschnittlich wesentlich weniger ihres Umsatzes durch Dienstleistungen. Demgegenüber ist der Umsatzbeitrag bei Unternehmen mit mehr als 150 Mitarbeitenden durchschnittlich wesentlich höher. Es besteht somit bei KMUs ein Handlungsbedarf hinsichtlich des Ausbaus des Dienstleistungsumsatzes.

UMSATZRENDITE

Zwischen dem Anteil des Dienstleistungsumsatzes und der Umsatzrendite konnte ein leicht signifikanter Zusammenhang gefunden werden. Demnach haben Unternehmen mit einem höheren Anteil des Dienstleistungsumsatzes am gesamten Umsatz tendenziell auch eine höhere Umsatzrendite. Es existieren jedoch auch Ausnahmen. Es gibt durchaus produzierende Unternehmen,

die sich mit ihren Produkten klar differenzieren können und ebenfalls attraktive Umsatzrenditen erzielen. Wie in der unteren Abbildung ersichtlich, ist die Steigerung des Dienstleistungsumsatzes nicht ein Allheilmittel. Es gibt ebenfalls Unternehmen, die trotz eines hohen Anteils des Dienstleistungsumsatzes nur eine relativ geringe Umsatzrendite erwirtschaften.

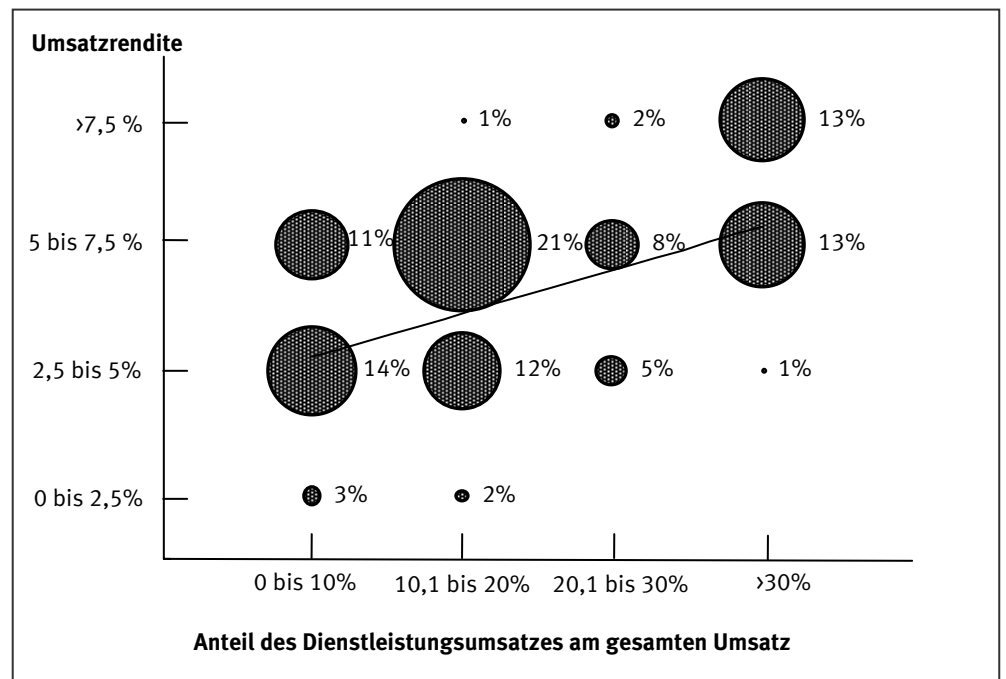


Abb. 23: Zusammenhang Dienstleistungsumsatz und Umsatzrendite.

9 Dienstleistungsgeschäft in China

Grosse Schwierigkeiten beim Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts in China

Der chinesische Markt bietet vielen produzierenden Unternehmen aus der Schweiz interessante Wachstumspotenziale. Schweizer Unternehmen haben dieses Wachstumspotenzial erkannt. Sie exportieren zunehmend nach China und bauen Produktionsstandorte dort auf. So gaben 23% der Unternehmen an, bereits über eine relative grosse installierte Basis im chinesischen Markt zu verfügen. 41% der Unternehmen verfügen über eine mittlere Anzahl der installierten Maschinen und Anlagen. Die verbleibenden 36% haben nur eine geringe Anzahl an installierten Maschinen und Anlagen im chinesischen Markt.

Um in China langfristig erfolgreich zu sein, sind Schweizer Unternehmen darauf angewiesen, neben dem eigentlichen Umsatz im Produktgeschäft auch zusätzliche Umsätze durch Dienstleistungen zu erwirtschaften. Betrachtet man jedoch die Realität, so zeigt sich, dass die Mehrzahl der Unternehmen grosse Schwierigkeiten hat, das Dienstleistungsgeschäft in China auszubauen.

HERAUSFORDERUNGEN

Die grössten Herausforderungen

Bei der Frage nach den grössten Herausforderungen beim Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts in China wurden die folgenden Antworten am häufigsten genannt.

1. Chinesische Kunden scheinen **Dienstleistungen grundsätzlich als «kostenlos»** einzustufen. Dienstleistungen sind demnach ein «selbstverständlicher Bestandteil einer Lieferung». Wegen der überdurchschnittlichen Schweizer Qualität und des relativ hohen Preisniveaus erwarten chinesische Kunden gerade von Schweizer Unternehmen, dass Dienstleistungen im Preis für das Produkt mit abgedeckt sind. Die Kunden erkennen den Mehrwert von Dienstleistungen nur unzureichend.
2. Die **Dienstleistungen werden häufig kopiert**. Dies betrifft insbesondere die profitablen Ersatzteile. Schweizer Unternehmen sind deswegen eher zurückhaltend beim weiteren Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts. Die Angst vor dem Verlust von Know-how ist auch bei Dienstleistungen relativ hoch.
3. Das Denken in der **Erhöhung von Verfügbarkeiten oder der Steigerung der Qualität durch Dienstleistungen ist nur sehr wenig verbreitet bei chinesischen Kunden**. Deswegen ist es z.B. sehr schwierig, Wartungsverträge in China zu verkaufen. Die Bereitschaft des Kunden, für Dienstleistungen etwas zu bezahlen, erhöht sich, wenn es sich um Dienstleistungen handelt, die der Kunde nicht selbst erbringen kann.
4. Um im chinesischen Markt erfolgreich zu sein, **müssen die Unternehmen lokal präsent sein**. Es empfiehlt sich, entweder eine eigene Serviceorganisation aufzubauen oder mit lokalen Partnern zusammenzuarbeiten. Beim Aufbau einer eigenen Serviceorganisation gaben die Unternehmen an, sowohl eigene als auch chinesische Mitarbeiter einzusetzen. Die Unternehmen müssen jedoch darauf achten, dass ihre chinesischen Mitarbeiter längerfristig an das Unternehmen gebunden werden. Die Mitarbeiterfluktuation in China ist wesentlich höher

als in Europa. Dies ist insbesondere erfolgskritisch, da ein wesentlicher Teil des Geschäfts auf persönlichen Beziehungen beruht. Unternehmen sollten deswegen verschiedene Instrumente (z.B. Vergütungen, Einklang von individuellen Zielen mit den Unternehmenszielen, Aufstiegschancen und persönliche Weiterentwicklung) zur längerfristigen Bindung der Mitarbeiter nutzen.

ERFOLGE BEIM AUSBAU DES DIENSTLEISTUNGSGESCHÄFTS

Diese vielfältigen Herausforderungen beim Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts in China führen zu wesentlich geringeren Erfolgen. Zwar gaben 71% der Unternehmen an, ein ähnlich umfangreiches Dienstleistungsangebot wie in Europa in China zu haben. Der finanzielle Erfolg wird jedoch von den meisten Unternehmen als wesentlich geringer eingeschätzt. Unternehmen, die eher mehr Dienstleistungen in China anbieten, begründeten dies mit dem geringeren Qualifikationsniveau der Kunden. Es werden insbesondere umfangreichere Schulungen, Beratungen und Weiterbildungen angeboten. Die Unternehmen mit weniger Dienstleistungen in China als in der Schweiz argumentierten über den bisher eher geringen finanziellen Erfolg des Dienstleistungsangebots. Sie weiten das Dienstleistungsangebot nicht allzu weit aus, da der Kunde Dienstleistungen nicht entsprechend honoriert, beziehungsweise den Mehrwert nicht erkennt.

Nur 14% der befragten Unternehmen stimmten der Aussage zu, dass die von ihnen angebotenen Dienstleistungen profitabel sind. Die Mehrheit von 68% gaben an, dass sie dieser Aussage eher wenig bis gar nicht zustimmen können. Diese Aussagen korrespondieren unmittelbar mit der Verrechnung von Dienstleistungen. Bei der Verrechnung antworteten ebenfalls nur 16% der Unternehmen auf die Aussage «Wir können einen grossen Teil unserer Dienstleistungen in China verrechnen» mit voller Stimme zu. Auch hier stimmte die Mehrheit von 63% dieser Aussage eher wenig bis gar nicht zu. Diese geringen Erfolge hinsichtlich der Profitabilität und der Verrechnung der angebotenen Dienstleistungen führen zu einer eher schlechten Beurteilung des derzeitigen Erfolgs und der zukünftigen Aussichten. 63% der Unternehmen gaben an, einen eher geringen Erfolg in China zu haben. 59% der Unternehmen beurteilten das zukünftige Potenzial für das Dienstleistungsgeschäft in China als eher bis sehr gering. Nur eine Minderheit von 13 beziehungsweise 15% schätzten den bisherigen Weg als erfolgreich ein und gaben an, dass sie ein sehr grosses zukünftiges Potenzial für das Dienstleistungsgeschäft in China sehen.

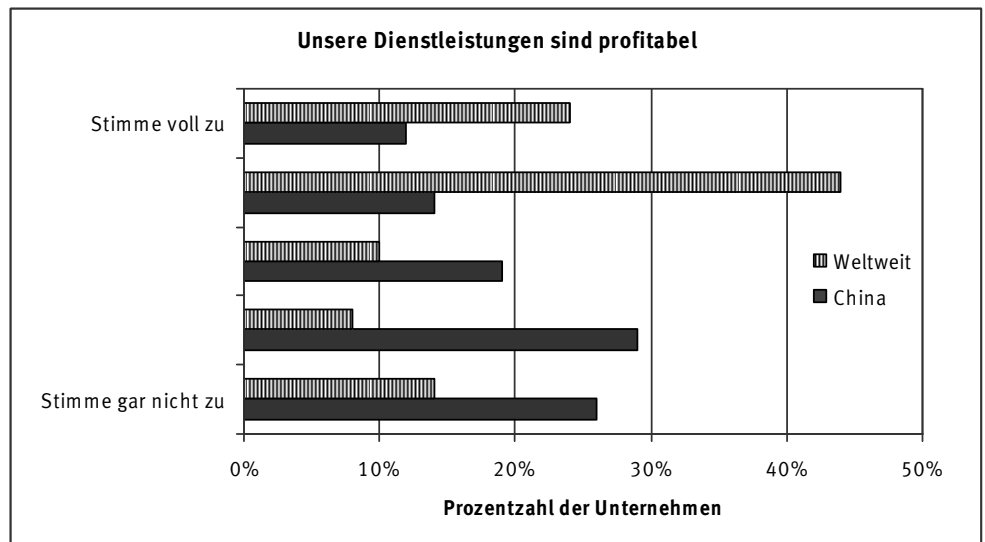


Abb. 24: Profitabilität der Dienstleistungen in China .

Auch wenn die Mehrzahl der Unternehmen aufgrund der oben genannten Herausforderungen den bisherigen Erfolg eher als gering einstuft, so gibt es doch einige «successful practices». Diese Erfolgsbeispiele gaben an, dass sie über eine klare Systematik für den Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts in China verfügen. Diese klare Systematik umfasst im Wesentlichen die folgenden Faktoren:

1. Auf die Frage nach den Erfolgsfaktoren für den Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts in China stand die Präsenz vor Ort an erster Stelle. Durch diese lokale Präsenz gelingt es, sowohl Lohnkostenvorteile auszunutzen, als auch längerfristige Beziehungen zu Kunden aufzubauen. Die Ausnutzung der Lohnkostenvorteile garantiert einen wettbewerbsfähigen Preis für die angebotenen Dienstleistungen. Die längerfristigen Beziehungen erleichtern den Kundenzugang und sichern Folgegeschäfte.
2. Neben der Präsenz vor Ort erscheint es ebenfalls wichtig, mit lokalen Partnern zusammenzuarbeiten. Diese lokalen Partner bringen auf der einen Seite persönliche Beziehungen zu Kunden mit. Auf der anderen Seite besteht bei derartigen Partnerschaften die Gefahr des Know-how-Verlustes. Die meisten Unternehmen sind sich dieser Gefahr bewusst und versuchen Massnahmen zu ergreifen, die den Verlust an Know-how minimieren.
3. Eine entsprechende Systematik muss ebenfalls die lokalen und kulturellen Besonderheiten berücksichtigen. Hierzu zählt die Anpassung der bestehenden Dienstleistungen an die Bedürfnisse chinesischer Kunden. Darüber hinaus müssen typische kulturelle Charakteristika wie z.B. «Guanxi» – die Rolle von persönlichen Beziehungen, «Mianzi» und «Renquin» – Gesicht geben, beziehungsweise Gesicht verlieren, in der Qualifikation und der Ausbildung der Mitarbeiter berücksichtigt werden.

Systematik zum Ausbau der Dienstleistungen in China

Statement	nicht vorhanden	vorhanden
Das zukünftige Potenzial für Dienstleistungen in China ist sehr hoch	~45%	~85%
Der derzeitige Erfolg des Dienstleistungsbereichs in China ist sehr gut	~55%	~75%
Wir können einen Grossteil der Dienstleistungen in China aktiv verrechnen	~55%	~85%

10 Autoren der Studie

Für weitergehende Informationen zur Studie stehen die Autoren gerne zur Verfügung.

Swissmem

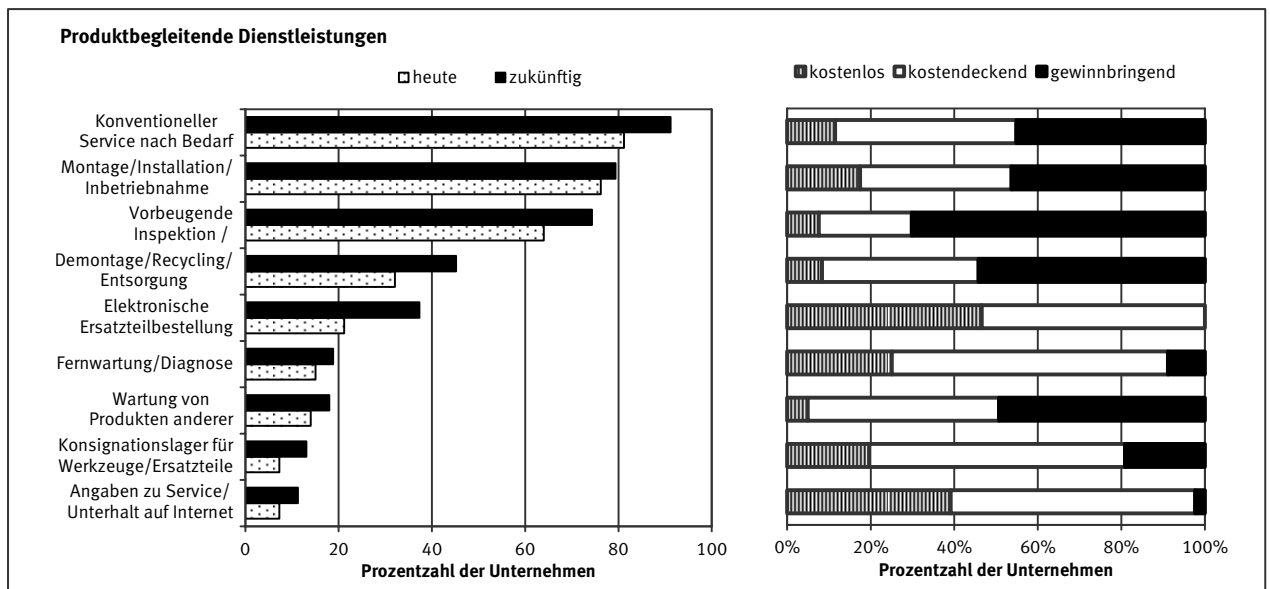
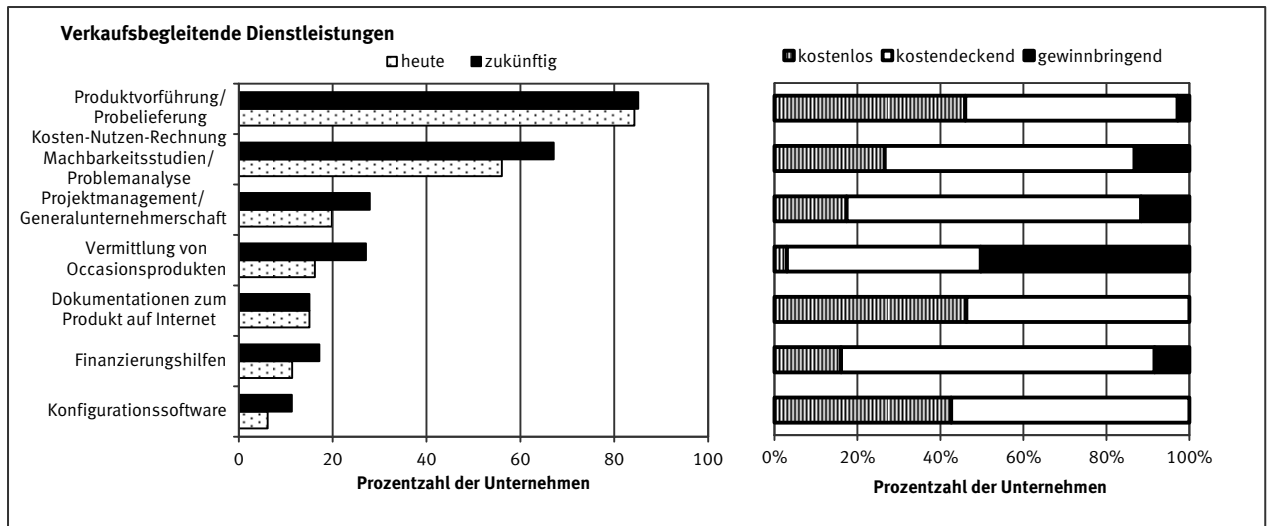
Dr. Kurt Meier
Bereichsleiter «Fachgruppen und Länder»
E-Mail: k.meier@swissmem.ch

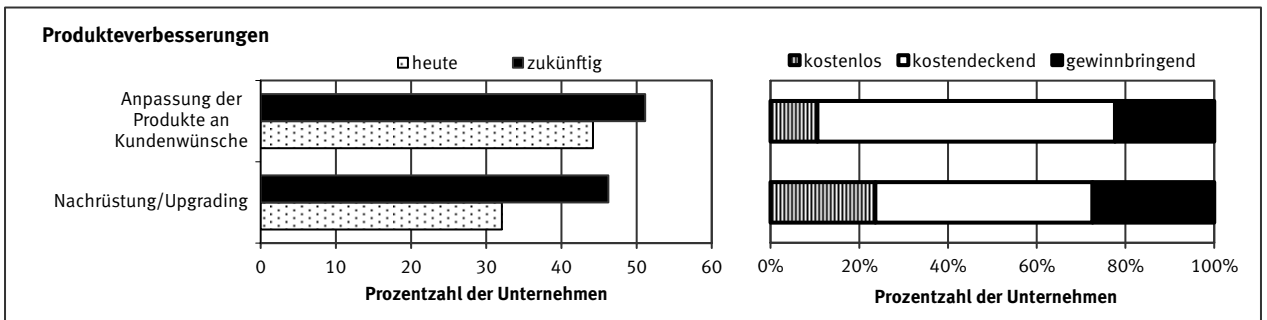
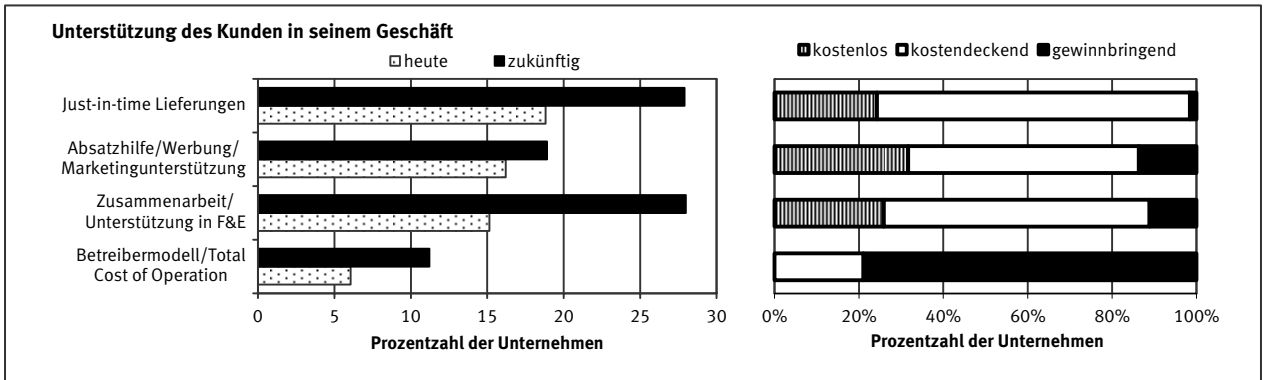
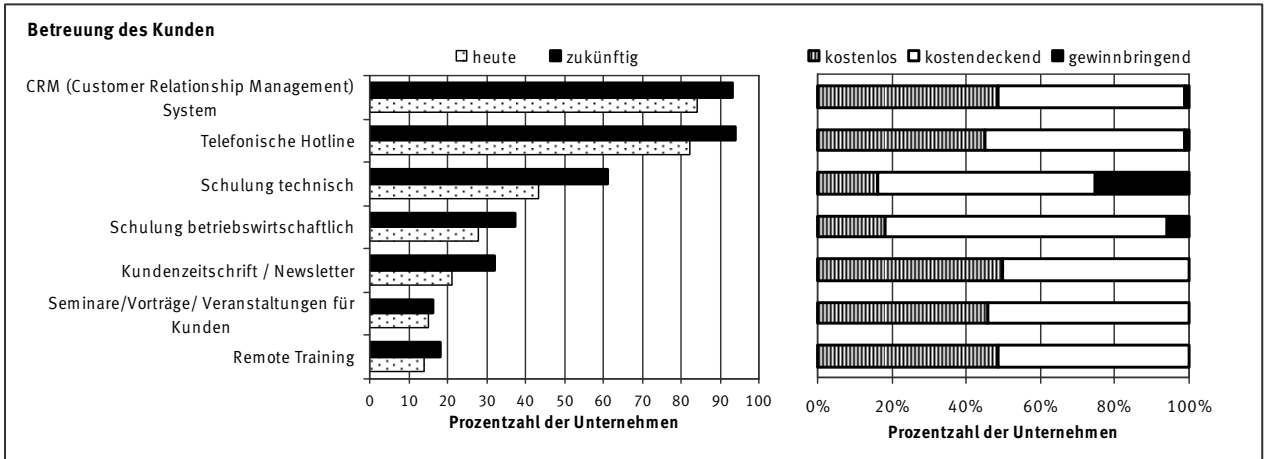
Universität St. Gallen Institut für Technologie- management

Dr. Heiko Gebauer
Projektleiter am Kompetenzzentrum
Management industrieller Dienstleistungen
E-Mail: heiko.gebauer@unisg.ch

11 Anhang

Dienstleistungen: VERBREITUNG UND KOSTENDECKUNGSGRAD





12 Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung Nr.	Thema	Seite
1	Übersicht zu den Teilnehmern der Studie (Mitarbeiterzahl)	5
2	Übersicht zu den Investitionen in den Dienstleistungsbereich	7
3	Zukünftige und bisherige Investitionen in den Dienstleistungsbereich	8
4	Investitionen und Dienstleistungsumsätze	9
5	Die bisher am häufigsten angebotenen Dienstleistungen	11
6	Unterschiede im Dienstleistungsangebot je nach Grösse der Unternehmen	12
7	Dienstleistungs-Kategorien in der Zukunft (ungewichteter Durchschnitt der einzelnen Dienstleistungsarten)	13
8	Dienstleistungen mit grossem künftigem Wachstum	13
9	Anteile an gewinnbringenden, kostendeckenden und kostenlosen Dienstleistungen	14
10	Erfolgsbeispiele für die Verrechnung von Dienstleistungen	15
11	Handlungsbedarf bei der Verrechnung von Dienstleistungen	16
12	Profitabilität der Dienstleistungen	16
13	Profitabilität von Dienstleistungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgrösse	17
14	Strategische Positionierung der Unternehmen	18
15	Umsatzrendite in der Abhängigkeit von der Positionierung	19
16	Umsatzrendite in Abhängigkeit der strategischen Positionierung	19
17	Bereitschaft des Kunden, für den Zusatznutzen von Dienstleistungen etwas zu bezahlen	20

18	Zusammenhang Systematisierung der Dienstleistungsentwicklung und Bereitschaft, für Zusatznutzen zu zahlen	21
19	Art der weltweiten Service-Erbringung	22
20	Anteil des Dienstleistungsumsatzes am gesamten Umsatz in den einzelnen Regionen	24
21	Wirkung der Dienstleistungsstrategie auf die Erfolgsfaktoren	25
22	Anteil der Dienstleistungen am gesamten Umsatz	26
23	Zusammenhang Dienstleistungsumsatz und Umsatzrendite	27
24	Profitabilität der Dienstleistungen in China	30
25	Systematik zum Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts	31
Anhang	Verkaufsbegleitende Dienstleistungen	33
Anhang	Produktbegleitende Dienstleistungen	33
Anhang	Betreuung des Kunden	34
Anhang	Unterstützung des Kunden in seinem Geschäft	34
Anhang	Produkteverbesserungen	34

Swissmem – Wer wir sind

Unter der Marke Swissmem vertreten die Verbände ASM (Arbeitgeberverband der Schweizer Maschinenindustrie) und VSM (Verein Schweizerischer Maschinen-Industrieller) der schweizerischen Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM-Industrie) die wirtschafts-, sozial- und bildungspolitischen Interessen von rund 920 Mitgliedfirmen gegenüber Politik, nationalen und internationalen Organisationen, Arbeitnehmervertretern und der Öffentlichkeit. Als massgebende Branchen-Repräsentantin bietet Swissmem ihren Mitgliedfirmen praxisorientierte Dienstleistungen wie Beratung bei Exportfragen, Unterstützung bei Arbeitsrechtsproblemen, branchenspezifische Aus- und Weiterbildungsangebote sowie massgeschneiderte Aktivitäten für Branchen-Fachgruppen. Zudem ist der ASM Partner im wichtigsten Gesamtarbeitsvertrag (GAV) der Industrie.

Die MEM-Industrie nimmt in der schweizerischen Volkswirtschaft eine Schlüsselstellung ein: Mit rund 307'000 Beschäftigten ist sie die mit Abstand grösste industrielle Arbeitgeberin und bestreitet mit Exporten von 59 Milliarden CHF (2004) 42% der gesamten Güter-Ausfuhren aus der Schweiz.

Swissmem
Kirchenweg 4
Postfach
CH-8032 Zürich
Telefon +41 (0)44 384 41 11
Telefax +41 (0)44 384 42 42
www.swissmem.ch
presse@swissmem.ch



Swissmem
Die Schweizer Maschinen-,
Elektro- und Metall-Industrie (MEM-Industrie)
(ASM und VSM)