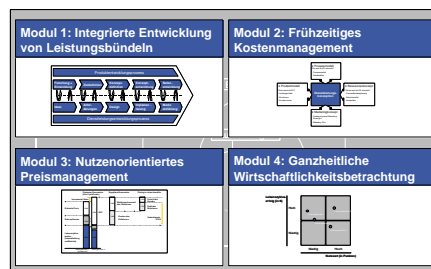


# Stiftung Industrieforschung

## Forschungsvorhaben:

S 682

### Lebenszyklusoptimierte Entwicklung von Leistungsbündeln



**- Ein Handlungsleitfaden zur erfolgreichen Gestaltung von Leistungsbündeln -**



IPRI gemeinnützige GmbH  
Dipl.-Kfm. techn. Carsten Schwab  
Rotebühlstraße 121  
70178 Stuttgart

Telefon 0711/ 6 20 32 68-0  
Telefax 0711/ 6 20 32 68-889

[cschwab@ipri-institute.com](mailto:cschwab@ipri-institute.com)



Stiftung Industrieforschung  
Geschäftsstelle  
Lindenallee 39 a  
50968 Köln

Telefon 0221/ 9 37 02 70  
Telefax 0221/ 343807

[info@stiftung-industrieforschung.de](mailto:info@stiftung-industrieforschung.de)

## **Inhalt**

<b>1. Ausgangssituation</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Leistungsbündeln</b> .....	<b>3</b>
2.1. Organisation der Leistungsbündelentwicklung .....	3
2.2. Vorgehen bei der Leistungsbündelentwicklung .....	4
<b>3. Entwicklung und Auswahl der „richtigen“ Leistungsbündel</b> .....	<b>5</b>
3.1. Ideenfindung für Leistungsbündel.....	5
3.2. Strukturierung des Leistungsbündelangebots.....	6
<b>4. Gestaltung des Leistungsbündelangebots</b> .....	<b>8</b>
4.1. Kosten des Angebots von Leistungsbündeln.....	8
4.2. Erschließung des Erlöspotenzials von Leistungsbündeln.....	9
<b>5. Praxisbeispiel</b> .....	<b>13</b>
<b>6. Fazit</b> .....	<b>15</b>
<b>7. Weiterführende Literatur</b> .....	<b>16</b>
<b>Anhang A:</b>	
<b>Katalog produktbegleitender Dienstleistungen</b> .....	<b>17</b>
<b>Anhang B:</b>	
<b>Fragebogen zur Analyse produktbegleitender Dienstleistungen</b> .....	<b>18</b>

## 1. Ausgangssituation

Kunden fragen in zunehmenden Maß nicht mehr nur isolierte Produkte nach, sondern verlangen von Anbietern komplette Problemlösungen. Die Anbieter reagieren auf diese Entwicklung vielfach durch das Angebot von Leistungsbündeln. Unter einem Leistungsbündel wird ein kombiniertes Angebot von mindestens einer Sachleistung und einer Dienstleistung verstanden, wobei die Dienstleistung einen eindeutigen Bezug zur angebotenen Sachleistung aufweist. Aufgrund eines verhältnismäßig homogenen Leistungsniveaus im Bereich der physischen Produkte werden produktbegleitende Dienstleistungen oftmals zum ausschlaggebenden Merkmal, das den Kunden veranlasst ein Produkt zu erwerben. Für den Käufer einer Drehmaschine entscheiden häufig nicht allein die Leistungsdaten wie Vorschubzeiten etc., sondern gleichfalls begleitende Dienstleistungen wie Wartung, Support bei der Maschineneinrichtung oder -neukonfiguration etc.

Produktbegleitende Dienstleistungen bieten für Unternehmen eine Reihe von Vorteilen:

- Sie unterstützen die Differenzierung im Wettbewerb.
- Sie können als Mittel zur Verkaufsförderung eingesetzt werden.
- Sie dienen zur Steigerung der Kundennähe.
- Sie ermöglichen eine Verbesserung der Geschäftsbeziehungen.

Dabei ist jedoch zu beachten, dass diese Dienstleistungen auch ein gewichtiger Kostenfaktor sind. Viele Dienstleistungen entwickeln sich über die Zeit aufgrund von individuellen Kundenanfragen, so dass oftmals keine klaren Strukturen und Prozesse existieren. Darüber hinaus werden produktbegleitende Dienstleistungen regelmäßig zur Verkaufsförderung eingesetzt und als unentgeltliche Services an Kunden abgegeben, obwohl sie als eigenständige Leistungen über ein hohes Erlöspotenzial verfügen. Das Dienstleistungsangebot eines Industrieunternehmens steht daher zunehmend im Spannungsfeld zwischen kostenorientierter Standardisierung, kundenorientierter Differenzierung und strategieorientierter Verrechnung.

Voraussetzung für den erfolgreichen Absatz von Leistungsbündeln ist daher, wie bei reinen Sachgütern auch, ein hohes Qualitätsniveau und eine Wertschöpfung im Sinne einer positiven Kosten-Nutzen-Bilanz sowohl für den Kunden als auch für den Anbieter. Daher müssen Dienstleistungen mit den Produkten gemeinsam systematisch entwickelt und Kosten- und Erlöse frühzeitig geplant werden.

Das von der Stiftung Industrieforschung geförderte Forschungsprojekt „Lebenszyklusoptimierte Entwicklung von Leistungsbündeln in der Antriebstechnik“ greift diese Thematik auf. Der vorliegende Leitfaden fasst die Ergebnisse des Abschlussberichts zusammen und zeigt den Weg von der Idee eines Leistungsbündels bis zu einer erfolgreichen Gestaltung des Leistungsbündelangebots auf.

## 2. Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Leistungsbündeln

Um Dienstleistungen erfolgreich im Unternehmen zu entwickeln und zu gestalten, muss sich das Unternehmen systematisch mit dieser Thematik befassen: es müssen Verantwortlichkeiten (Wer?) sowie Vorgehensweise (Wie?) zu Beginn festgelegt werden. Diese bilden zusammen den formalen Rahmen einer erfolgreichen Dienstleistungsentwicklung.

### 2.1. Organisation der Leistungsbündelentwicklung

Der Entwicklungsgegenstand der Dienstleistung ist als sozio-technisches System aufzufassen, d.h. bei der Entwicklung spielen technische, betriebs- und arbeitsorganisatorische, arbeitspsychologische und betriebswirtschaftliche Aspekte eine Rolle.

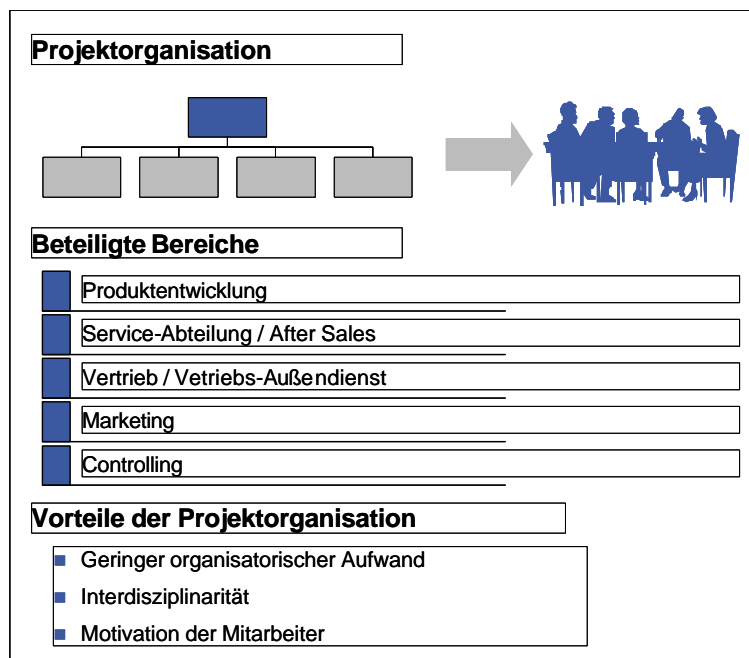


Abbildung 1: Organisation der Leistungsbündelentwicklung

Um dieser Herausforderung erfolgreich zu begegnen, bietet sich als Lösung die Entwicklung von Dienstleistungen in Projekten an. Projektmanagement wird im generellen für die effiziente Abwicklung von komplexen Vorhaben, wie beispielsweise Reorganisations-, Investitions- und F&E-Projekten, eingesetzt. Um möglichst alle der oben genannten Aspekte zu berücksichtigen sollten produktbegleitende Dienstleistung im Rahmen von interdisziplinären Projekten entwickelt werden. Die Integration

von verschiedensten fachabteilungsspezifischen Anforderungen sichert die übergreifende Akzeptanz des neu entwickelten Angebots. In das Projekt sollten daher u.a. die Produktentwicklung, der Service, der Vertrieb, insbesondere der Vertriebs-Außendienst, sowie das Marketing und das Controlling in die verschiedenen Phasen einbezogen werden. Ein Vorteil der Entwicklung in Projektteams ist die Möglichkeit, die Teams maßgeschneidert für die jeweilige Produkt bzw. die damit verbundenen Dienstleistungen zusammenzustellen.

Andere Möglichkeiten der aufbauorganisatorischen Integration, wie die Entwicklung von Dienstleistungen in Stabsstellen oder extra eingerichteten Abteilungen sind für die Entwicklung von Leistungsbündeln in der Antriebstechnik weniger geeignet. Sie bieten sich für Groß- oder reine Dienstleistungsunternehmen an.

KMU in der Antriebstechnik sind traditionell produktorientiert und das Produkt steht auch weiterhin im Zentrum der betrieblichen Wertschöpfung. Es ist daher wichtig, die vorhandenen Informationen und das vorhandene Wissen über neue Produkte und mögliche begleitende Dienstleistungen im Unternehmen zusammenzuführen bzw. zu vernetzen. Vor diesem Hintergrund und den Kapazitätsbeschränkungen vieler KMU in der Antriebstechnik ist die Entwicklung von Leistungsbündeln in Projekten die sinnvollste Organisationsform.

## 2.2. Vorgehen bei der Leistungsbündelentwicklung

Nachdem geklärt ist, wie die Entwicklung einer Dienstleistung organisatorisch verankert wird, muss der Rahmen, in dem die Entwicklung stattfindet, festgelegt werden. Dazu eignen sich der Einsatz von Vorgehensmodellen, die für die Dienstleistungsentwicklung eine strukturierte Vorgehensweise vorgeben und dadurch vereinfachen (DIN 1998). Vorgehensmodelle unterstützen die Dokumentation, Planung, Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungsentwicklungsprojekten.

Vorgehensmodelle bestehen aus einzelnen Entwicklungsaktivitäten, die zu klar definierten Prozessschritten aggregiert werden und in ihrer Gesamtheit einen Dienstleistungsentwicklungsprozess ergeben. Aus diesen Modellen sind der Ressourcenbedarf, Methodeneinsatz und Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen ersichtlich. Vorgehensmodelle adaptieren dabei viele Verfahren und Methoden der Produktentwicklung unter Berücksichtigung der Spezifika von Dienstleistungen. Zu diesen Spezifika gehören, dass Dienstleistungen wenig gegenständlich, unsichtbar, wenig standardisiert sowie schwer zu beschreiben und zu vergleichen sind.

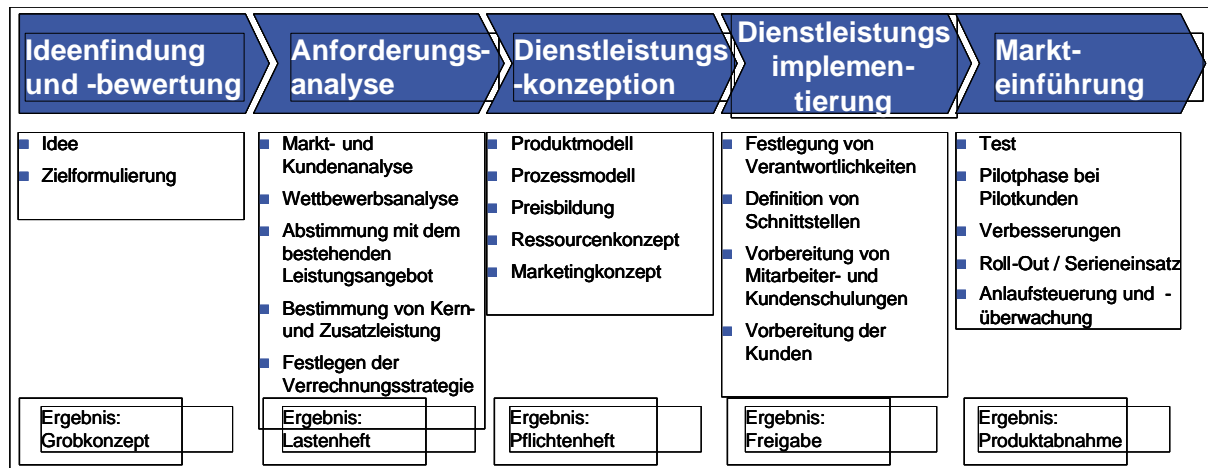


Abbildung 2: Vorgehensmodell für die Dienstleistungsentwicklung (in Anlehnung an Meiren 2002)

Für den Kontext der Entwicklung von Leistungsbündeln in KMU eignet sich das in Abbildung 2 dargestellte Phasenmodell.

### **3. Entwicklung und Auswahl der „richtigen“ Leistungsbündel**

Nachdem der formale Rahmen für die Entwicklung von Leistungsbündeln gegeben ist, sind im nächsten Schritt neue produktbegleitende Dienstleistungen zu identifizieren (Ideenfindung) und bezüglich ihres Erfolgspotenzials zu bewerten (Auswahl).

#### **3.1. Ideenfindung für Leistungsbündel**

Die Phase der Ideenfindung für Leistungsbündel dient dazu, zielgerichtet für ein Produkt eine begleitende oder unterstützende Dienstleistung zu „finden“. Dieses kreative Finden muss wiederum durch eine systematische Vorgehensweise unterstützt werden.

In einem ersten Schritt erfolgt daher eine Eingrenzung des Suchraums. Diese Begrenzung kann durch folgende zwei Fragen charakterisiert werden:

- „Welche Dienstleistungen können mit dem neuen Produkts angeboten werden?“ (inside-out-Ansatz)
- „Welche Probleme hat der Kunde, die durch das Angebot einer Dienstleistung oder eines Leistungsbündels gelöst werden können?“ (outside-in-Ansatz)

Die erste Frage ist unternehmensintern orientiert und adressiert das neue Produkt und dessen Funktionen. Hier eignet sich der Lebenszyklusansatz als Analyserahmen. Es ist zu überlegen, welche Dienstleistungen

- in der Vorlaufphase, d.h. bevor das Produkt dem Kunden verkauft wird,
- während der Marktphase, d.h. wenn das Produkt beim Kunden in Betrieb ist und
- in der Nachlaufphase, d.h. wenn der Kunde das Produkt außer Betrieb nimmt,

angeboten werden können (im Anhang des Leitfadens befindet sich eine umfangreiche Liste mit potenziellen Dienstleistungen).

Zur Beantwortung der zweiten Frage bietet sich die Wertschöpfungskette des Kunden als Strukturierungsansatz an. Es ist zu hinterfragen, welche Elemente der Wertschöpfungskette des Kunden durch ein Angebot von Dienstleistungen übernommen werden können. Die Ermittlung der Kundenprobleme erfolgt auf Basis der im Unternehmen verfügbaren Informationen, die in den Bereichen mit direkten Kundenkontakt vorhanden sind. Je mehr Informationen z.B. der Vertrieb über die potenziellen Kunden des neuen Produkts beisteuern kann, desto genauer können deren Prozesse innerhalb der Wertschöpfungskette analysiert und nach Dienstleistungspotenzialen untersucht werden. Aber auch externe Informationsquellen, wie Marktanalysen etc. können im Rahmen diese Analyse herangezogen werden.

Dieses Vorgehen hat folgende Vorteile:

- Die Perspektive der Analyse ist umfassend, d.h. die interne abteilungsübergreifende Unternehmensperspektive und die externe Perspektive des Kunden werden zusammengeführt.

- Die Orientierung am Produkt und dessen Funktionen sichert das Analysieren produktnaher Dienstleistungspotenziale.
- Der Detaillierungsgrad der Analyse kann flexibel an das Produkt und den Gegebenheiten des Unternehmens angepasst werden.

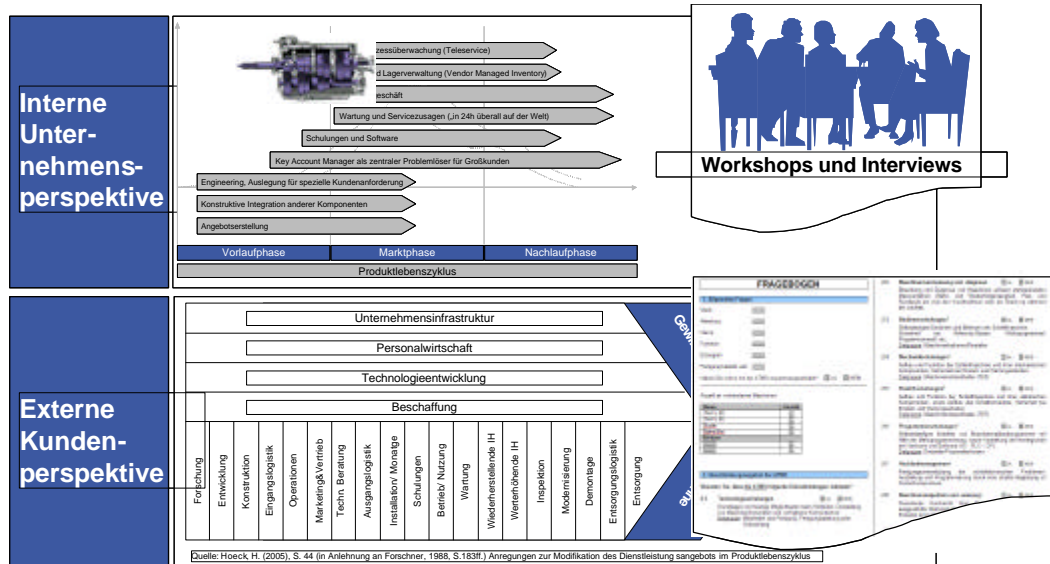


Abbildung 3: Systematik zur Unterstützung der Ideenfindungsphase

### 3.2. Strukturierung des Leistungsbündelangebots

Als Ergebnis des vorangegangenen Schritts verfügt das Unternehmen nun über Dienstleistungsideen sowie ein Portfolio bereits bestehender Dienstleistungen. Um das Dienstleistungsangebot des Unternehmens hinsichtlich zukünftiger Entwicklungsmöglichkeiten am Markt zu strukturieren, müssen zunächst bestehende Dienstleistungen und entwickelte Dienstleistungsideen bezüglich ihrer Erfolgsaussichten analysiert werden. Für diesen Schritt eignet sich die Methode der Portfolio-Analyse. Im Folgenden wird das Wettbewerbsvorteils-

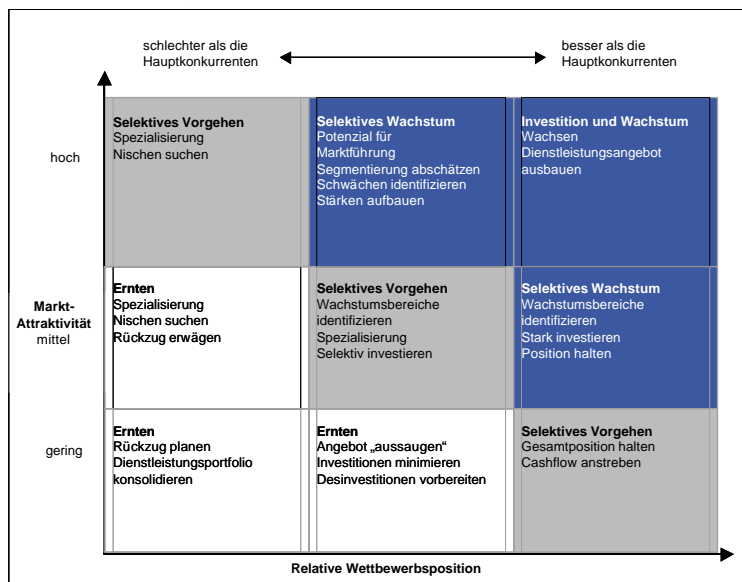


Abbildung 4: Normstrategien in Wettbewerbsposition-Marktattraktivitäts-Matrix (Müller-Stewens / Lechner 2005)

Markttattraktivitäts-Portfolio zugrunde gelegt. Bei der Erstellung müssen zuerst die Analyseobjekte z.B. ein Einzelprodukt oder ein Leistungsbündel definiert und abgegrenzt werden. Diese fließen später in die Portfolio-Matrix als Kreise ein, deren Durchmesser ein Indikator für deren Umsatz bzw. poten-

ziellen Umsatz ist. Danach sind Informationen über die Analyseobjekte einzuholen und Normstrategien aufzustellen, die der Ableitung möglicher strategischer Verhaltensweisen dienen, insbesondere der sinnvollen Aufteilung der Ressourcen, finanzieller Mittel, Sach- und Humankapital.

Als Normstrategien gelten Wachstums- und Investitionsstrategien, Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien sowie selektive Strategien. Die Achsen repräsentieren interne, beeinflussbare Variablen bzw. externe, nicht beeinflussbare Variablen. Dabei verfolgt das McKinsey-Portfolio einen multifaktoriellen Ansatz und geht davon aus, dass eine Vielzahl von Faktoren für die Wirksamkeit einer Strategie ausschlaggebend ist. Deswegen hat sich diese Vorgehensweise im Dienstleistungssektor sehr bewährt.

Als Analyse Kriterien für das Angebot von Leistungsbündeln eignen sich für:

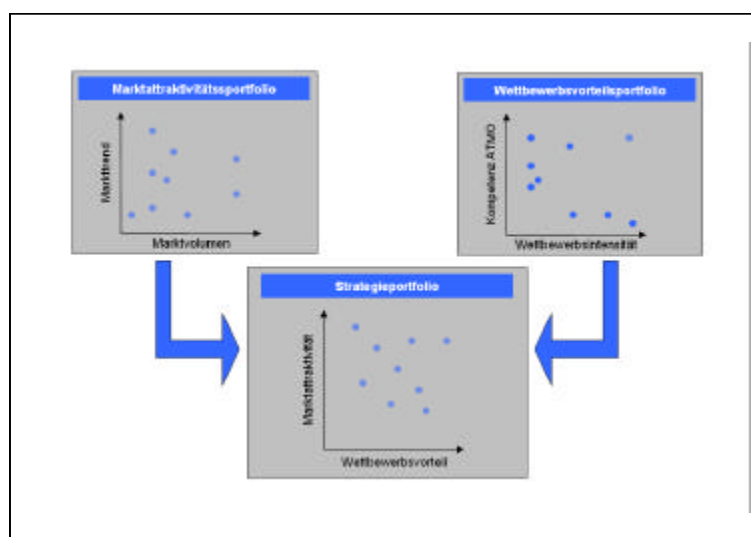


Abbildung 5: Bildung des Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio

#### Marktattraktivität

- Aktuelles Marktvolumen
- Erwartetes Marktwachstum
- Wettbewerbsposition

#### Relative Marktposition

- Wahrnehmung der Kompetenz des Anbieters
- Angebot des Wettbewerbs
- Intensität des Wettbewerbs

Als Blasengröße im Strategieportfolio kann zusätzlich der prognostizierte Umsatz eingehen, der, z.B. auf Basis der ermittelten Maschinenanzahl bei den Kunden, der Bereitschaft zu Service-Verträgen, der Häufigkeit der Inanspruchnahme einer Dienstleistung sowie der Umsatzstatistik geschätzt werden kann.

Ergebnis dieser Dienstleistungs-Portfolio-Analyse ist eine Aussage, in welche Bereiche die vorhandenen oder potenziellen Ressourcen zu lenken sind, da die Marktausichten besonders vorteilhaft sind und in denen das Unternehmen seine Stärken ausnutzen kann.

Für die Durchführung sowohl der Ideefindung als auch der Strukturierung des Dienstleistungsportfolios bieten sich im Idealfall direkte Kundenbefragungen, z.B. im Rahmen einer Fragebogenaktion an. Ergänzend oder alternativ sollten interne Workshops mit Vertretern verschiedener Unternehmensbereiche durchgeführt werden. Ein einfaches Beispiel für einen entsprechenden Fragebogen findet sich im Anhang dieses Leitfadens.

## 4. Gestaltung des Leistungsbündelangebots

Nachdem im vorangegangenen Schritt die Dienstleistungen bzw. Leistungsbündel mit den höchsten Erfolgchancen ermittelt worden sind, ist nun das Angebot von Leistungsbündeln aktiv zu gestalten, um die erhofften Erfolgswirkungen realisieren zu können. Dabei sind zwei Aspekte von besonderer Relevanz für die Unternehmen: die Kosten der Erbringung einer produktbegleitenden Dienstleistung und das Erlöspotenzial durch das Angebot von Leistungsbündeln.

### 4.1. Kosten des Angebots von Leistungsbündeln

Um die Kosten einer produktbegleitenden Dienstleistung zu bestimmen, muss überlegt werden, wie die Dienstleistung konkret erbracht wird, d.h. wer die Dienstleistung wo und mit welchen Hilfsmitteln erbringt und wie sie den Kunden verkauft wird. Für eine solche Kostenanalyse ist somit eine Konkretisierung der Dienstleistungsidee erforderlich, denn die Kosten werden durch die Ausgestaltung der Dienstleistung determiniert.

Eine einfach anwendbare und gleichzeitig wirkungsvolle Methode zur Gestaltung und Kostenerfassung von Dienstleistungen stellt das Service Blueprinting dar, das im Folgenden näher beschrieben wird.

Mit Hilfe der Methode des Service Blueprintings (engl. Blaupause) lassen sich

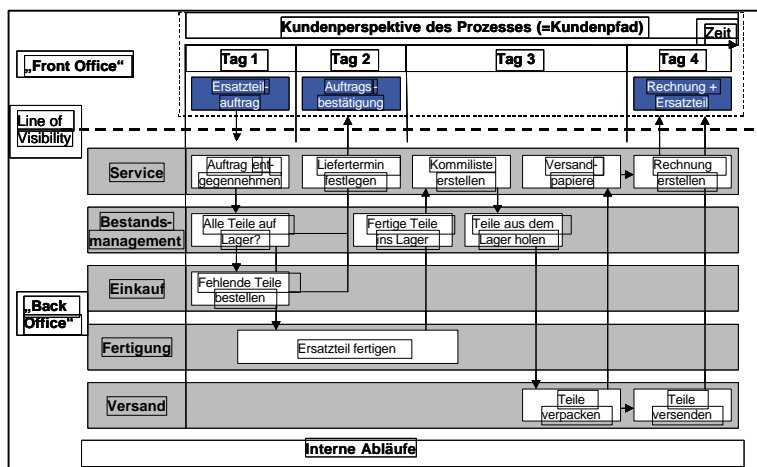


Abbildung 6: Service Blueprint einer Ersatzteilbestellung

Dienstleistungen systematisch aufgliedern und die Teilprozesse in chronologischer Abfolge darstellen. Ein Service Blueprint ist eine Kombination von Organisationsschaubild und Flussdiagramm, bei der der Dienstleistungsentstehungsprozess, die beteiligten Bereiche und Kostenstellen, sowie die Kontakte des Kunden mit der Dienstleistung transparent aufgezeigt werden. Kontaktprozesse laufen

dabei im so genannten „Front Office“-Bereich ab, autonome Prozesse, die der Kunde meist nicht wahrnimmt, im so genannten „Back Office“-Bereich. Die Prozessarten werden getrennt durch die „Line of Visibility“.

Diese Methode eignet sich sowohl zur Planung neuer Services als auch zur Analyse und Optimierung bestehender Dienstleistungsangebote, da z.B. redundante Prozesse oder mögliche Fehlerquellen aufgezeigt werden können. Weitere Vorteile sind:

- nicht wertschöpfende Prozesse können eliminiert werden
- Schnittstellen können reduziert werden



Im Folgenden müssen daher Dienstleistungen bestimmt werden, die im Leistungsbündel separat verrechnet werden können. Dazu sind für jeden produktbegleitende Dienstleistung folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Bedeutung hat diese Dienstleistung als Instrument der Verkaufsförderung?
- Wird die Verkaufsförderung durch eine separate Verrechnung geschwächt?
- Welchen Einfluss hat die Dienstleistung auf die Qualität des gesamten Leistungsbündels? Ist das Produkt ohne diese Dienstleistung überhaupt verkaufsfähig?
- Wie hoch ist der Kundennutzen (monetär und immateriell) der angebotenen Dienstleistung?

Die Ergebnisse dieser Überlegungen lassen sich z.B. in der Abbildung 8 dargestellten Systematik visualisieren.

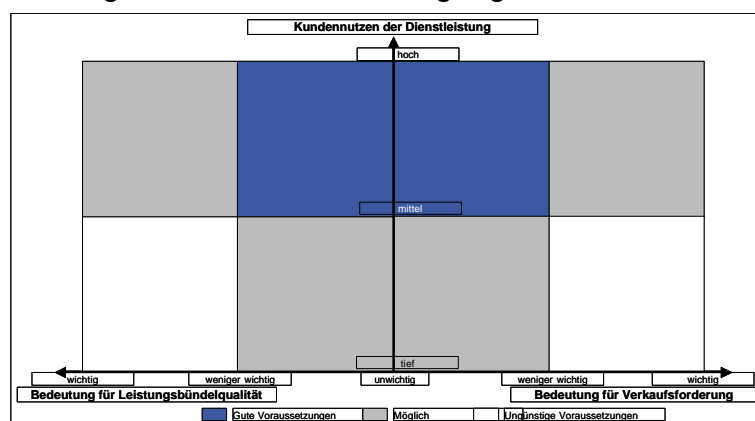


Abbildung 8: Portfolio wichtiger Voraussetzungen für eine Verrechnung von Dienstleistungen (Fehr 2002)

Der internen Perspektive der Verkaufsförderung (Unternehmen) und der Leistungsbündelqualität (Produkt) wird die externe Perspektive des Kundennutzens gegenübergestellt. Eine separate Verrechnung bietet sich vor allem für Dienstleistungen an, die einen hohen Kundennutzen aufweisen und die nicht Voraussetzungen für eine hohe Qualität des Leistungsbündels sind und gleichzeitig nur eine untergeordnete Bedeutung für die Verkaufsförderung besitzen.

Im letzten Schritt müssen nun für die Dienstleistungen, die im Rahmen der vorangegangenen Analyse für eine separate Verrechnung als geeignet bestimmt wurden, die Preise festgelegt werden. Grundsätzlich gibt es drei Arten der Preisfindung: kostenorientiert, wettbewerbsorientiert und kundennutzenorientiert.

Im Bereich der produktbegleitenden Dienstleistungen überwiegen kostenorientierte Ansätze, wie das einfache System der Stundenkostensätze bzw. der einfachen Aufwandsberechnung. Der Einsatz eines Mechanikers vor Ort, Logistikdienstleistungen und Softwareprogrammierungen werden einfach nach den angefallenen Stunden, multipliziert mit dem entsprechenden Personalkostensatz, in Rechnung gestellt.

Dieses Vorgehen muss als kritisch angesehen werden, da die Bewertung einer Dienstleistung über Mensch-Stunden in keinem Verhältnis zu dem vom Kunden erfahrenen Nutzen steht. So können z.B. Kunden von Logistik-Dienstleistungen im Rahmen einer ganzheitlichen, lebenszyklusorientierten Betrachtung Investitionen in Anlagevermögen sowie Ausgaben für Personal und Lagerhaltung einsparen. Dies muss in der Preisfindung berücksichtigt werden. Setzt der Dienstleister bei seiner

Preisfindung eine einfache Cost-plus Kalkulation ein, so wird ein Großteil des Erlöspotenzials nicht ausgeschöpft. Durch eine kundenindividuelle, nutzenorientierte Preisfestlegung, unterstützt durch eine entsprechende Kommunikation, kann dieses erschlossen werden. Für Dienstleistungen, die in einem Leistungsbündel gemeinsam mit einem Produkt verkauft werden, sollte daher eine nutzenorientierte Preisfindung gewählt werden:

- Kundenindividuelle Lösung: Durch die enge Einbeziehung des Kunden in der Erstellungsprozess und dem Zuschneiden der Dienstleistung auf sein spezifisches Problem, existiert kein Standardprodukt.
- Komplementarität der Leistungen: Werden Produkte und Dienstleistungen in Leistungsbündeln verkauft, gibt es keinen anderen Anbieter, der die Dienstleistung übernehmen kann.

Daraus folgt, dass im Gegensatz zu Standard-Dienstleistungen (bspw. eine Wartung) eine geringe Markttransparenz vorherrscht und praktisch keine Marktpreise existieren.

Der Kundennutzen unterliegt vielen Einflussfaktoren und muss immer kundenindividuell bestimmt werden. Eine Möglichkeit den Kundennutzen zu gliedern ist die Unterteilung in die vier Klassen

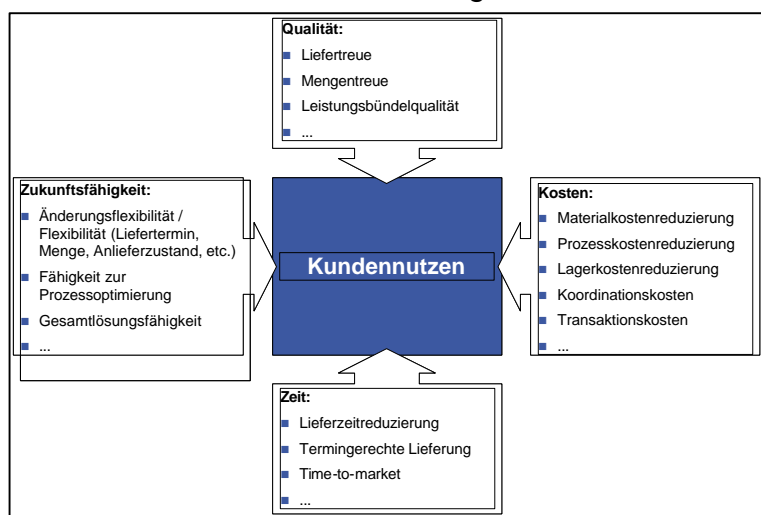


Abbildung 9: Kundennutzen-Kategorien von Dienstleistungen im industriellen Umfeld

in die vier Klassen Kosten, Zeit, Qualität und Zukunftsfähigkeit. Am „greifbarsten“ sind dabei vor allem die Kostenvorteile des Kunden. Diese sind direkt monetär bewertbar: eine Prozesskostenreduzierung durch die Übernahme von Vormontagetätigkeiten, eine Einsparung an Betriebsstoffen durch eine Optimierung oder spezielle Programmierung, etc. Für alle anderen Größen muss sich

der Anbieter überlegen, ob und wie diese als monetäre Vorteile für den Kunden geltend gemacht werden können. Für die Quantifizierung gibt es dafür Hilfsinstrumente wie, z.B. die Kosten-Nutzen-Analyse oder die Nutzwertbetrachtung.

Das Ziel einer nutzenorientierten Preisfindung erfordert ein interdisziplinäres Vorgehen. Das Team sollte daher immer aus Vertretern aller betroffenen Bereiche, wie Entwicklung, Controlling und Vertrieb zusammengesetzt sein. Entscheidend ist die Einbindung des Vertriebs, da diesem am Ende die Rolle zufällt, das neue Preisfindungsmodell aktiv zu den Kunden hin zu vertreten.

Im nächsten Schritt sind diejenigen Kundenbeziehungen zu identifizieren, die die Voraussetzungen für eine nutzenorientierte Preisfestlegung von Dienstleistungen

bieten. Die Unternehmen müssen daher anstreben, ihre Dienstleistungen auf Kundenbedürfnisse zuzuschneiden und somit individuelle Lösungen anzubieten. Dazu sind die entsprechenden Kundenbedürfnisse zu identifizieren. Dies ist ein entscheidender Faktor, denn oftmals kann den Kunde seine Bedürfnisse selbst nicht exakt beschreiben. Vielmehr muss sich der Anbieter aktiv mit dem Geschäftsmodell des Abnehmers auseinandersetzen und muss unter Umständen dies bis zu bestimmten Prozessen hin nachvollziehen. Erst wenn diese bekannt sind, kann der gestiftete Nutzen auch quantifiziert werden und dem Kunden überzeugend dargelegt werden. Dieses Wissen über den Kunden ist bei der Preisfestlegung ein entscheidender Faktor.

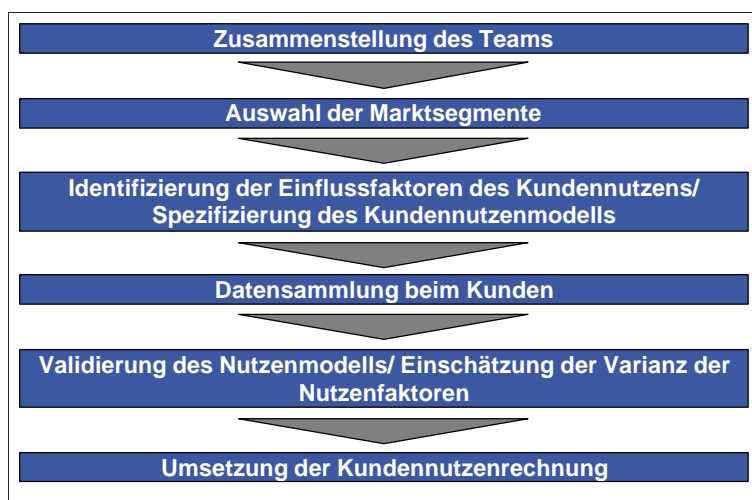


Abbildung 10: Vorgehensweise in der Kundennutzenrechnung (in Anlehnung an Anderson/ Narus, 1998)

Bei der Preisdurchsetzung entscheidend für den Erfolg ist letztendlich die Kommunikation an den Kunden. Der Vertrieb muss dem Kunden offensiv, aber auch transparent und nachvollziehbar den Nutzen darstellen. Als Instrument eignen sich hierfür Lebenszyklenbetrachtungen, aus denen hervorgeht, welche Einsparpotentiale insgesamt realisierbar sind. Aber auch

Kostenvergleichsrechnungen, Kapitalwertrechnungen oder Break-even-Rechnungen können zum Einsatz kommen.

Erst diese Kommunikation schafft beim Kunden das Bewusstsein für seine wirtschaftlichen Vorteile und führt letztendlich zu der Bereitschaft, diese Vorteile zu einem Teil mit dem Anbieter zu teilen.

Die beschriebene Methode bietet verschiedene Vorteile:

- Systematische Beschäftigung mit der Bepreisung von Dienstleistungen bzw. Leistungsbündeln
- Einnahme der Kundenperspektive und systematische Beschäftigung mit dem Leistungsangebot aus dessen Sicht
- Analyse der bestehenden Komponenten eines Leistungsbündels hinsichtlich des Kundennutzens
- Erhöhung des Verständnisses für die Werttreiber und –bremser des eigenen Angebots
- Berücksichtigung von monetären und nicht-monetären Aspekten
- Unterstützung des Vertriebs mit Argumenten bei Preisverhandlungen

## 5. Praxisbeispiel

Im Folgenden soll eine nutzenorientierte Preisbestimmung anhand einer Dienstleistung eines mittelständischen Komponenten-Lieferanten beispielhaft dargestellt werden.

Das Unternehmen bietet seinen Kunden Dienstleistungen im Bereich Verpackung und Vormontage der bestellten Komponenten an. Das Angebot ist dabei mehrstufig gestaltet, beginnend von der regulären Katalogbestellung, über montagegerechte Verpackung bis hin zu einer einbaufertigen Vormontage.

Durch die über die Grundleistung hinausgehende Leistung kann den Kunden ein deutlicher Nutzen gestiftet werden, der je nach strategischer Zielsetzung und Kundensegment als Differenzierung im Wettbewerb oder zur Erzielung zusätzlicher Erlöse eingesetzt werden kann. Als Standard wurden daher feste Preise definiert, die der Vertrieb an die Kunden kommuniziert. Die Preisermittlung erfolgte dabei durch eine kombinierte interne Kosten- und externe Kundennutzenbetrachtung.

Für die Kundennutzenbetrachtung wurde ein Prozessmodell für die Katalogbestellung von Kunden auf Tätigkeitsebene erstellt. Dafür wurde auf das Erfahrungswissen des Vertriebs und des Außendienstes zurückgegriffen sowie eine Analyse eigener interner Prozesse durchgeführt. Das Ergebnis ist in Abbildung 11 im oberen Teil dargestellt.

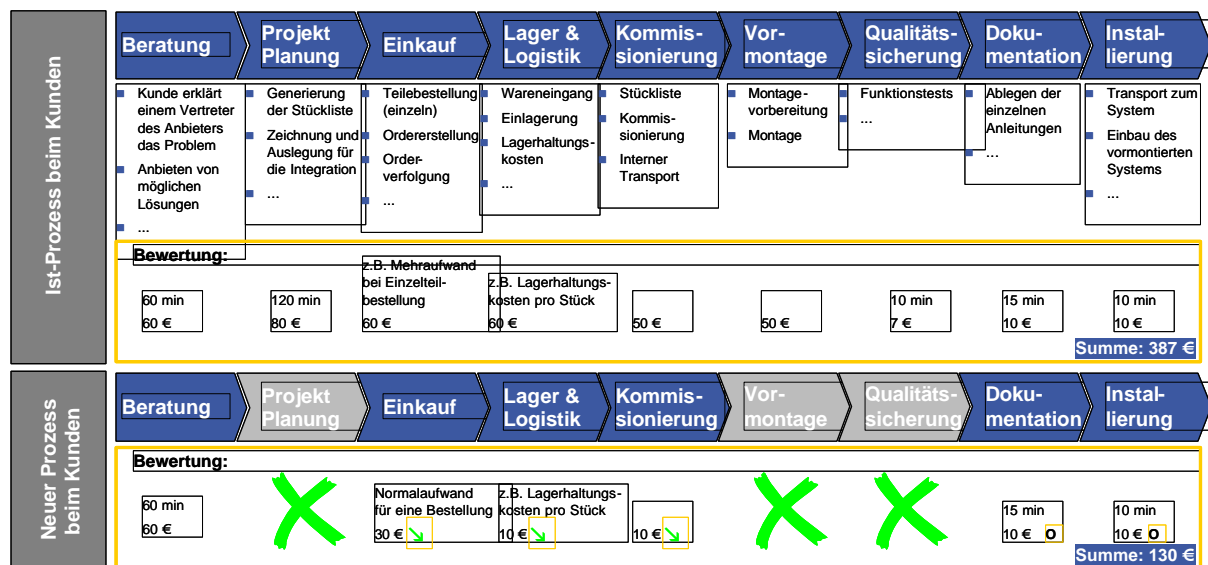


Abbildung 11: Prozessmodell einer Dienstleistung aus Kundensicht

Anschließend wurde für die angebotenen Dienstleistungen analysiert, welche Prozesse dem Kunden vollständig oder teilweise abgenommen werden können bzw. welche Prozesse sich für den Kunden spürbar vereinfachen. Abbildung 11 stellt dies im unteren Teil beispielhaft für das Dienstleistungsangebot „Vormontage bestellter Komponenten“ dar.

Besonders wichtig in diesem Zusammenhang war das vollständige und detaillierte Erfassen aller Aktivitäten der Kunden für das Prozessmodell. Zeiten und Personal-

Kostenschätze können plausibel geschätzt werden bzw. sind als z.B. vom Kunden modifizierbare Variablen im Modell hinterlegt.

Im ersten Schritt konnte somit das direkte monetäre Einsparpotenzial des Kunden quantifiziert und bewertet werden. Im zweiten Schritt waren weitere Nutzenpotenziale durch diese Dienstleistung zu quantifizieren. Je genauer die Abläufe eines Kunden bekannt sind, desto genauer kann dieser Bereich quantifiziert werden.

Basierend auf den weiter oben beschriebenen Kategorien wurden im Rahmen dieses Beispiels folgende Aspekte berücksichtigt:

- **Komplexitätsreduzierung:** Durch die Übernahme von wertschöpfenden Tätigkeiten werden Kunden nicht nur durch direkte Prozesskostenreduzierung entlastet. Koordinations- und Transaktionskosten entfallen bzw. reduzieren sich ebenfalls.
- **Flexibilität des Unternehmens:** Kunden können Vereinbarungen treffen, welche Stufe der Dienstleistung sie in Anspruch nehmen, können aber jederzeit kurzfristig auch andere Anlieferzustände beauftragen.
- **Fähigkeit zur Prozessoptimierung:** Durch den Vormontage-Service wird eine umfangreiche Montageoptimierung eines Kunden unterstützt.

Diese Nutzenarten können keine direkten monetären Gegenwerte zugeordnet werden, allenfalls Schätzwerte. Trotzdem sind sie in die Preisfindung mit einzubeziehen und können z.B. durch Expertenmeinungen approximiert werden.

Das Gegenstück zu der extern orientierten Kundennutzen-Ermittlung stellt die Ermittlung der internen Kosten der angebotenen Dienstleistung dar. Auch hier kommt vor allem die Prozesskostenrechnung zum Einsatz.

- **Direkte Kosten der Leistungserstellung:** Durch Integration der Vormontage in den eigentlichen Produkterstellungsprozess konnten Sonderprozessabläufe ausgeschlossen werden. Diese Standardisierung ermöglicht es die Dienstleistungen als Standardangebot für alle Kunden in den Leistungskatalog des Unternehmens aufzunehmen und dabei gleichzeitig kosteneffizient zu erstellen.
- **Indirekte Kosten der Leistungserstellung:** Hier sind die Investitionen in Sachmittel für die Leistungserstellung zu berücksichtigen. Die Entwicklung des Dienstleistungsangebots, Werbeaufwände sowie die Leitung der damit beauftragten Abteilung werden auf Basis eines prognostizierten Mengengerüsts allen angebotenen Dienstleistungen zugerechnet.

Das Gesamtergebnis des beschriebenen Vorgehens ist in Abbildung 12 dargestellt.

Zwischen den internen Kosten der Erbringung einer Dienstleistung und dem gestifteten Kundennutzen können erhebliche Differenzen liegen.

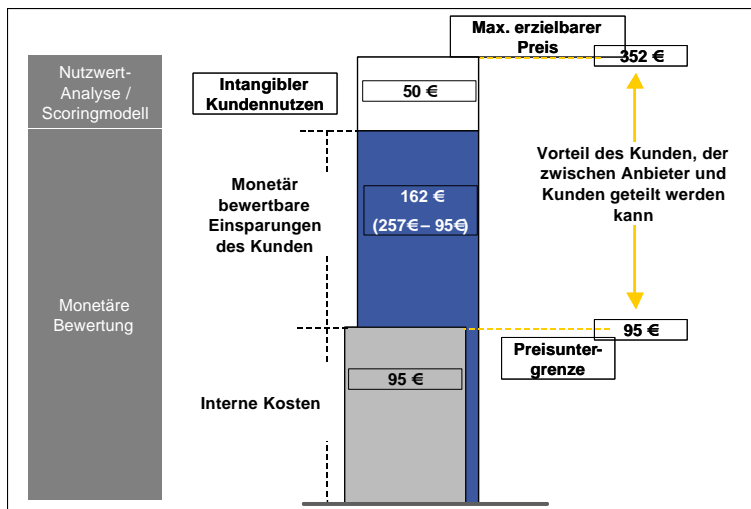


Abbildung 12: Ermittelter Preiskorridor auf Basis des Kundennutzens

Eine ideale Preisfestlegung sieht eine Teilung des geschaffenen Nutzens zwischen Anbieter und Abnehmer der Leistung vor.

Welchen Preis ein Unternehmen letztendlich festsetzt, muss individuell vor dem Hintergrund der Marktsituation, des angesprochenen Kundensegments und des Leistungsbündels selbst entschieden werden.

Entscheidend bei der beschriebenen Herangehensweise ist die vollständige Ermittlung des Kundennutzens. Nicht jeder Kundenvorteil kann in monetäre Größen umgewandelt und direkt in Rechnung gestellt werden. Viele Aspekte können jedoch als Argumentationshilfe oder Verhandlungsmasse in Preisverhandlungen eingesetzt werden.

## 6. Fazit

Durch das kombinierte Angebot von Produkt und Dienstleistung können Unternehmen zusätzlichen Kundennutzen generieren. Die Herausforderung besteht darin, diesen Kundennutzen auch für das eigene Unternehmen gewinnbringend zu transformieren, entweder durch die Erreichung einer höheren Kundenbindung oder durch Erzielung höherer Erlöse.

Dieser Handlungsleitfaden zeigt die entscheidenden Schritte für die erfolgreiche Kommerzialisierung des Dienstleistungsangebots für Industrieunternehmen auf. Es werden Methoden und Instrumente aufgezeigt, die Unternehmen ermöglichen Ideen für Leistungsbündel zu generieren, die erfolgversprechendsten Dienstleistungsideen fundiert auszuwählen und das Angebotsportfolio wettbewerbsfähig zu gestalten.

Vor dem Hintergrund der jeweiligen Situation des einzelnen Unternehmens sowie der Produkt- und Dienstleistungsstruktur müssen die vorgestellten Methoden und Instrumente angepasst werden. Dienstleistungen als eigenständige Marktleistung anzubieten, erfordert ein schrittweises Vorgehen, insbesondere wenn Dienstleistungen bisher überwiegend als Instrument der Verkaufsförderung eingesetzt wurden. Die erfolgreiche Gestaltung des Leistungsbündelangebots erfordert dabei ein interdisziplinäres Vorgehen unter Einbeziehung aller Beteiligten aus Entwicklung, Controlling und Vertrieb.

## 7. Weiterführende Literatur

<b>Anderson, J., Narus, J. (1998)</b> , Business Marketing: Understand What Customers Value, in: Harvard Business Review, 76. Jg., 1998, Nr. 6, S.53-64.
<b>Busse, D. (2005)</b> , Innovationsmanagement industrieller Dienstleistungen: Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltungsmöglichkeiten, Wiesbaden 2005.
<b>DIN Deutsches Institut für Normung (Hrsg. 1998)</b> , Fachbericht 75, Service Engineering, Berlin 1998.
<b>Homburg, C., Fassnacht, M., Günther, C. (2002)</b> , Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, in: zbf, 54, 2002, 6, S. 487-508.
<b>Meffert, H., Bruhn M. (2003)</b> , Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden: Mit Fallstudien, 4.Auflage, Wiesbaden 2003.
<b>Meiren, T., Barth, T. (2002)</b> , Service Engineering in Unternehmen umsetzen. Leitfaden für die Entwicklung von Dienstleistungen, Stuttgart 2002
<b>Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2005)</b> , Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Auflage, Stuttgart 2005.
<b>Schuh, G., Speth, C., Friedli, T. (2000)</b> , Kostenfalle Service? Ansätze zur Verbindung von Kunden- und Kostenorientierung bei industriellen Dienstleistungen, in: io management, 69. Jg., 2000, Nr. 11, S. 40-46.
<b>Shostak, L.G. (1984)</b> , Designing Services that Deliver, in: Harvard Business Review, 62. Jg. (1984), Nr. 1, S. 133-139.
<b>Simon, H. (2004)</b> , Der Preis als strategischer Erfolgsfaktor, Kongress der deutschen Fachpresse 2004.
<b>Simon, H., Damian, A. (1999)</b> , Preispolitik für industrielle Dienstleistungen, in: Corsten, H., Schneider, H. (Hrsg., 1998), Wettbewerbsfaktor Dienstleistungen, München 1999.
<b>Simon, H., Fassnacht, M. (2006)</b> , Preismanagement: Analyse, Strategie, Umsetzung, 3. Auflage, Wiesbaden 2006.
<b>Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K. (2003)</b> , Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 4. Auflage, Wiesbaden 2003.

## Anhang A: Katalog produktbegleitender Dienstleistungen

<p><b>Dienstleistungen zur Unterstützung der Prozesse der Zusammenarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Montage/Installation/Inbetriebnahme</li><li>• Demontage/Recycling beziehungsweise Entsorgung</li><li>• Aufrüstung/Nachrüstung/Up-grading</li><li>• Anpassung des Produkts an spezifische Kundenwünsche</li><li>• Inspektion/Wartung</li></ul>
<p><b>Dienstleistungen zur Unterstützung der Prozesse der Zusammenarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Konsignationslagerung</li><li>• Just-in-Time-Lieferung</li><li>• Projektmanagement/Generalunternehmerschaft</li><li>• Betreiberverträge/Performance Contracting</li><li>• Unterstützung der Kunden bei Abgleich der EDV-Systeme</li><li>• elektronische Bestellung/Auftragsabwicklung</li></ul>
<p><b>Dienstleistungen der Information und Beratung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Persönliche Beratung/Außendienstbesuche</li><li>• Produktvorführung/Probelieferung</li><li>• Kosten-Nutzen-Rechnung/Nutzenvisualisierung</li><li>• Kundenzeitschrift</li><li>• telefonische Kundenberatung und –betreuung</li><li>• Schriftliche Informationsmaterialien/Dokumentationen</li><li>• technische Anwenderschulung</li><li>• Internetseiten mit Produktinformationen</li></ul>
<p><b>Dienstleistungen zur Schulung und weitergehenden Beratung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Betriebswirtschaftliche Schulungen</li><li>• Seminare/Vorträge/Veranstaltungen für Kunden</li><li>• Machbarkeitsstudien/Problemanalysen</li><li>• Zusammenarbeit/Unterstützung in Forschung und Entwicklung</li></ul>
<p><b>Dienstleistungen im betriebswirtschaftlichen Bereich</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Beschaffungshilfe</li><li>• Absatzhilfe/Werbung/Marketingunterstützung,</li><li>• Versicherungsleistungen</li><li>• Vermietung/Vermittlung von Maschinen/Werkzeugen</li><li>• Betriebswirtschaftliche Beratung</li><li>• Finanzierungshilfen</li><li>• Handel mit Gebraucherzeugnissen</li><li>• Vermietung/Vermittlung von Personal</li></ul>

## Anhang B: Fragebogen zur Analyse produktbegleitender Dienstleistungen

### FRAGEBOGEN

#### 1. Allgemeine Fragen

Werk:

Abteilung:

Name:

Funktion:

Erzeugnis:

Fertigung besteht seit:

Haben Sie schon mit der ##### zusammengearbeitet?  JA  NEIN

Anzahl an vorhandenen Maschinen:

Name	Anzahl
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Weitere</b>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

#### 2. Dienstleistungsangebot #####

Wussten Sie, dass die ##### folgende Dienstleistungen anbietet?

- 2.1 **Technologieschulungen**  JA  NEIN  
Beschreibung:  
Zielgruppe:
- 2.2 **Maschinenvermessung und -diagnose**  JA  NEIN  
Beschreibung:
- 2.14 **Field Service**  JA  NEIN  
Beschreibung:
- 2.15 **Ersatzteile / Austauschteile**  JA  NEIN  
Beschreibung:
- 2.16 **Prospekt/Newsletter**  JA  NEIN  
Beschreibung:

- 2.3 **Bedienerschulungen**  JA  NEIN  
Beschreibung:  
Zielgruppe:
- 2.4 **Mechanikschulungen**  JA  NEIN  
Beschreibung:  
Zielgruppe:
- 2.5 **Elektrikschulungen**  JA  NEIN  
Beschreibung:  
Zielgruppe:
- 2.6 **Programmierschulungen**  JA  NEIN  
Beschreibung:  
Zielgruppe:
- 2.7 **Hochlaufmanagement**  JA  NEIN  
Beschreibung:
- 2.8 **Maschineninspektion und -wartung**  JA  NEIN  
Beschreibung:
- 2.9 **Online / Fern-Diagnose**  JA  NEIN  
Beschreibung:
- 2.10 **Auslegung**  JA  NEIN  
Beschreibung:
- 2.11 **Service / Wartungs-Vertrag**  JA  NEIN  
Beschreibung:
- 2.12 **Maschinen-Überholung/Umbau**  JA  NEIN  
Beschreibung:
- 2.13 **Umzüge**  JA  NEIN  
Beschreibung:

1/5

#### 3. Fragen zu produktbegleitenden Dienstleistungen

3.1 Haben Sie für die Dienstleistung bereits geeignete Anbieter?

Wie gut wäre die ##### bei den Dienstleistungen als Partner geeignet? (+ Hoch / 0 Mittel / - Gering)

	Kein Anbieter	Ein Anbieter	Wenige Anbieter	Viele Anbieter	Eignung ##### als Anbieter
Technologieschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Maschinenvermessung u. Diagnose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Bedienerschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Mechanikschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Elektrikschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Programmierschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Hochlaufmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Maschineninspektion und -wartung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Online- / Fern-Diagnose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Auslegung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Service / Wartungs-Vertrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Überholung/Umbau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Umzüge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Field Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Ersatzteile / Austauschteile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

2/5

3.2 In welchem **Umfang** [€/Jahr] vergeben Sie folgende Dienstleistungen intern oder extern?

Welchen **Trend** sehen Sie bei der Vergabe in den nächsten Jahren? (+ Wachsen / 0 Gleich / - Rückgang)

	0	< 10.000 €	< 50.000 €	< 100.000 €	> 100.000 €	Trend
Technologieschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maschinenvermessung u. Diagnose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedienerschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mechanikschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektrikschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programmierschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hochlaufmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maschineninspektion und -wartung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online- / Fern-Diagnose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auslegung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service / Wartungs-Vertrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überholung/Umbau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umzüge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Field Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ersatzteile / Austauschteile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 Wie **häufig** können Sie sich eine **Inanspruchnahme** der Dienstleistung vorstellen (Anzahl/Jahr)?

Bei welcher Dienstleistung können Sie sich einen **Service-Vertrag** vorstellen?

	0	1 - 3	3 - 6	Mehr als 6	Service-Vertrag => JA	Service-Vertrag => NEIN
Technologieschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maschinenvermessung u. Diagnose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedienerschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mechanikschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektrikschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programmierschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hochlaufmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maschineninspektion und -wartung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online- / Fern-Diagnose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auslegung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service / Wartungs-Vertrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	x
Überholung/Umbau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umzüge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Field Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ersatzteile / Austauschteile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3/5

3.4 Wie hoch dürfte bei den Dienstleistungen die zeitliche Dauer je Einsatz maximal sein?

Wie **viel** dürfte der einzelne Einsatz maximal **kosten**?

	Wenige Stunden	Ein Tag	Mehrere Tage	Wochen	Monate	Preis je Einsatz
						Max. Preis [€]
Technologieschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maschinenvermessung u. Diagnose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedienerschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mechanikschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektrikschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programmierschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hochlaufmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maschineninspektion und -wartung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online- / Fern-Diagnose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auslegung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service / Wartungs-Vertrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überholung/Umbau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umzüge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Field Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ersatzteile / Austauschteile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.5 Was **erwarten** Sie sich von den einzelnen Dienstleistungen? (2 Nennungen pro Dienstleistung)

	Höhere Verfügbarkeit	Geringere Taktzeit	Geringeren Ausschuss	Geringeren Personalaufwand	Geringeren Invest	Erhöhung Z.b. <b>Kundenzufriedenheit</b>
Technologieschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maschinenvermessung u. Diagnose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedienerschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mechanikschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektrikschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programmierschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hochlaufmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maschineninspektion und -wartung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online- / Fern-Diagnose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auslegung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service / Wartungs-Vertrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überholung/Umbau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umzüge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Field Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ersatzteile / Austauschteile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4/5

4. Verbesserungsvorschläge

4.1 Sehen Sie weitere Dienstleistungen, die für Sie interessant wären?

4.2 Was könnte ### aus Ihrer Sicht verbessern?

4.3 Über welche Themen würden Sie gerne weitere Informationen erhalten?

Wir bitten Sie, den Fragebogen bis zur ### ausgefüllt zurückzusenden:

Fax: ###

Email: [###](#)

Bei Fragen können Sie sich jeder Zeit an Herrn ### wenden.

Email: [###](#)

Tel.: ###

Mobil: ###

**Vielen Dank für Ihre Mithilfe!**