

Angebot und Relevanz von produktbegleitenden Dienstleistungen in der Bauindustrie

Nicht nur die Bauindustrie, sondern auch andere Märkte kämpfen seit vielen Jahren mit mangelnder Wettbewerbsdifferenzierung. Unternehmen bieten somit austauschbare Leistungen an, die sich kaum noch unterscheiden. Vor diesem Hintergrund hat sich der Preis als zentraler Wettbewerbsparameter manifestiert. In diesem Wettbewerbsumfeld müssen insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen nach einer Möglichkeit suchen, dem zunehmenden Preiswettbewerb zu entgehen, da sie im Gegensatz zu großen Konkurrenten keine nachhaltigen Skaleneffekte erzielen können und daher über nachteilige Kostenstrukturen verfügen. Eine stärkere Fokussierung auf integrierte Problemlösungen anstatt auf klassische Produkte kann dabei als eine Lösung dienen.

Prof. Dr. Markus Voeth, Christian Niederauer und Björn Rentner,
Lehrstuhls für Marketing der Universität Hohenheim

Bei diesem Wandel zum Problemlöser stehen jedoch insbesondere die mittelständischen Unternehmen der Bauindustrie vor großen Herausforderungen. Zum einen stehen sie vor der Entscheidung, welche zusätzlichen Leistungen in das bestehende Angebot aufgenommen werden sollten. Zum anderen muss festgelegt werden, wie diese am Besten zu vermark-

ten sind. In diesem Umfeld untersucht das Forschungszentrum Innovation und Dienstleistung (FZID) der Universität Hohenheim im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojektes, wie dieser Wandel erfolgreich gestaltet werden kann. Ziel ist es hierbei, aufbauend auf einer umfassenden Bestandsaufnah-

me des vorhandenen Dienstleistungsspektrums, Erfolgsfaktoren für Dienstleistungen in der Bauindustrie zu identifizieren und daraus Entscheidungshilfen abzuleiten, die die Unternehmen bei der steigenden Dienstleistungsorientierung unterstützen. Dabei ist das Forschungsprojekt in fünf Teilprojekte aus unterschiedlichen Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre unterteilt, die inhaltlich eng miteinander verknüpft sind und viele Überschneidungen aufweisen (vgl. Abb. 1).

Im Rahmen des ersten nun abgeschlossenen Teilprojektes wurde vom Lehrstuhl für Marketing (Prof. Dr. Markus Voeth) Mitte 2007 eine anbieterseitige Befragung zum Angebot und der Relevanz von produktbegleitenden Dienstleistungen in der Bauindustrie durchgeführt. Unter produktbegleitenden Dienstleistungen werden dabei all jene Dienstleistungen verstanden, die ein Unternehmen seinen Kunden, zusätzlich zur originären Leistung mit dem Ziel anbietet, den Absatz der eigentlichen Kernleistung zu fördern. Produktbegleitende Dienstleistungen hängen dabei inhaltlich mit der Kernleistung zusammen, können jedoch auch bei Bedarf separat von der Kernleistung vermarktet werden. Im Rahmen dieser Befragung wurden insgesamt 100 Unternehmen aus der gesamten Wertschöpfungskette

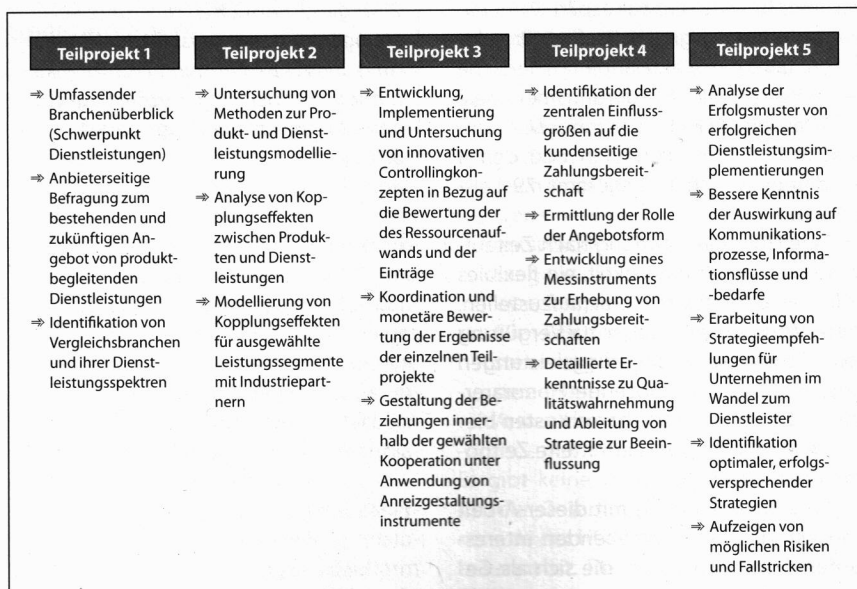


Abb. 1: Übersicht Teilprojekte

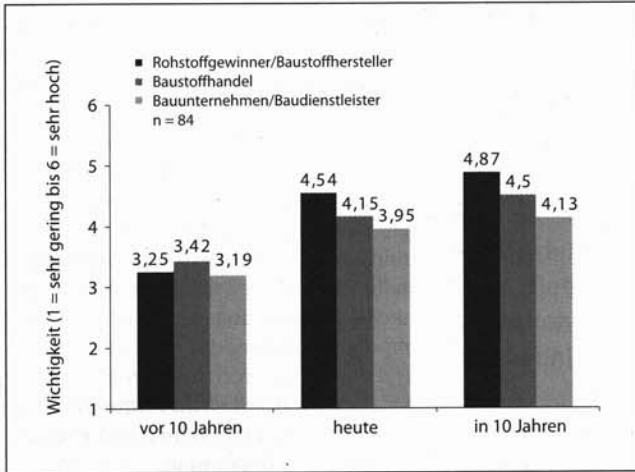


Abb. 2: Bedeutung des Angebotes produktbegleitender Dienstleistungen

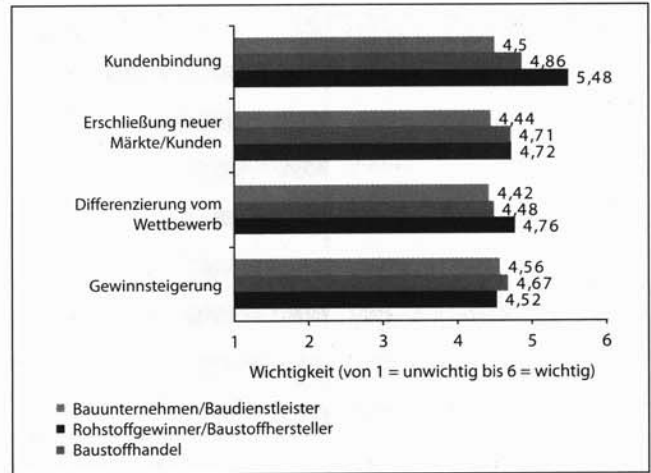


Abb. 3: Wichtigkeit von Zielen bei der Erbringung produktbegleitender Dienstleistungen

des privaten Hochbaus befragt, wobei hiervon 27 aus der Stufe der Rohstoffgewinner und Baustoffhersteller, 24 aus der Gruppe des Baustoffhandels und 49 aus der Gruppe der Bauunternehmer/Baudienstleister stammten.

Bedeutung des Angebotes produktbegleitender Dienstleistungen und verfolgte Ziele

Wie schon zuvor Studien in verschiedenen anderen Branchen zeigten, kommen auch diese Untersuchung zu dem Ergebnis, dass die Unternehmen der Baubranche den produktbegleitenden Dienstleistungen generell eine wachsende Bedeutung zuschreiben. Bezüglich dieses Trends lassen sich zwischen den einzelnen befragten Stufen auch keine Unterschiede feststellen (vgl. Abb. 1). Die befragten Unternehmen aller Branchenstufen geben durch ihre Antworten zu erkennen, dass die Bedeutung der produktbegleitenden Dienstleistungen weiterhin ansteigend ist. Betrachtet man nun aber die einzelnen Branchenstufen genauer, so wird deutlich, dass der Zuwachs der Bedeutung gerade bei den Unternehmen der Baustoffherstellung und Rohstoffgewinnung am größten ist (vgl. Abb. 2). Diese Unternehmen können auch als klassische Sachleister bezeichnet werden, die sich bisher vornehmlich durch ihre Produkte, beispielsweise die Sand-, Stein- oder Gipsart oder den daraus resultierenden Erzeugnissen am Markt positionieren. Gerade bei diesen Unternehmen können zusätzlich angebotene Dienstleistungen erheblich zur Diffe-

renzung beitragen, da einerseits die Kunden diese Dienstleistungsangebote als eine große Neuerung ansehen und andererseits die Konkurrenten zögern werden, den Schritt von einem reinen Sachleister hin zu einem dienstleistenden Produzenten einzuschlagen, da hierfür zusätzliche Ressourcen und Know-how aufgebaut werden müssen. Unternehmen der Bauhandelsstufe bzw. Baudienstleistungsstufe, deren Leistungen zu einem großen Teil aus Dienstleistungen bestehen, sehen zwar das Angebot von (produktbegleitenden) Dienstleistungen schon jetzt als bedeutsam an, jedoch ist bei diesen Unternehmen der erwartete Bedeutungszuwachs für die Zukunft nicht mehr so stark ausgeprägt.

Analysiert man die konkreten Beweggründe und mit der Einführung von produktbegleitenden Dienstleistungen verfolgten Ziele, kann man bei einem Großteil der befragten Unternehmen feststellen, dass das Angebot von produktbegleitenden Dienstleistungen neben der Kundenbindung für die Erreichung weiterer Unternehmensziele von Bedeutung ist. Hohe Bedeutung bei der Einführung von produktbegleitenden Dienstleistungen hat in diesem Zusammenhang auch die Gewinnsteigerung, die Differenzierung vom Wettbewerb und Erschließung neuer Märkte bzw. Kunden. Interessant ist dabei, dass im Unternehmensgruppenvergleich ein signifikanter Unterschied hinsichtlich der Beurteilung der Bedeutung des Angebotes von produktbegleitenden Dienstleistungen zur Kundenbindung besteht

(vgl. Abb. 3). Gerade die rohstoffgewinnenden und baustoffherstellenden Unternehmen messen diesem Ziel eine sehr hohe Bedeutung zu. Dies lässt sich eventuell darauf zurückführen, dass gerade bei den Unternehmen der Gruppe der Baustoffhersteller und Rohstoffgewinner die eigentlichen Sachdienstleistungen aus Sicht der Kunden austauschbar sind und daher eventuell eine niedrige Kundenloyalität aufweisen. Um die Erhaltung der Unternehmen zu gewährleisten und mit einer gewissen Planungssicherheit arbeiten zu können, ist jedoch die Bindung der Kunden an ein Unternehmen erforderlich. Da dieses Ziel durch das zusätzliche Angebot von produktbegleitenden Dienstleistungen erreicht werden kann, mag es zu dieser unterschiedlichen Einschätzung kommen.

Ergebnisse auf Branchenebene

Betrachtet man die Ergebnisse nun auf Branchenebene, so wird deutlich, dass abhängig von der jeweiligen Stufe unterschiedliche produktbegleitende Dienstleistungen als besonders angebots- und erbringungswürdig eingestuft werden. Während die rohstoffgewinnenden und baustoffherstellenden Unternehmen angaben, dass für sie die „JIT-Lieferung von Baumaterialien“, die „Vermietung von Baugeräten“ und die „Eillieferung von Baustoffen“ mit zu den drei umsatzbedeutendsten produktbegleitenden Dienstleistungen gehören, sind dies für die Baustoffhändler die „Materialbestellung bei Baustoffherstellern“, die „Bau-

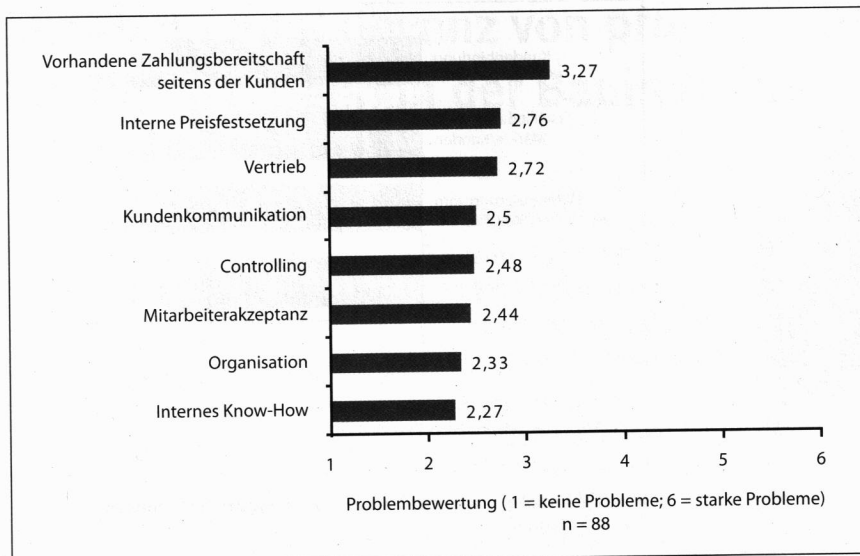


Abb. 4: Problembereiche bei der Einführung von produktbegleitenden Dienstleistungen

leitung“ sowie die „Vermietung von Baugeräten“, während es auf der Stufe der Bauunternehmen/Baudienstleister die „Ausführung der Gewerke“, die „Behörden-gänge bzgl. Grundstücksverkauf“ und die „Vermittlung von Finanzdienstleistungen (Kredite/Versicherungen)“ sind. Betrachtet man die weiteren Angaben der Unternehmen, so fällt auf, dass die angebotenen Dienstleistungen eher als „klassisch“ bezeichnet werden können. Von den befragten Unternehmen wurden kaum neue, innovative produktbegleitende Dienstleistungen genannt, die zudem noch bedeutsam für den Gesamtumsatz wären.

Problembereiche bei der Einführung von produktbegleitenden Dienstleistungen

Befragt nach möglichen Problembereichen bei der Einführung von produktbegleitenden Dienstleistungen und somit auch nach den Gründen für eine fehlende innovative Angebotspalette, gaben die Unternehmen an, dass gerade preisrelevante Themen bei der Einführung von

(produktbegleitenden) Dienstleistungen in den Unternehmen zu Problemen führen (vgl. Abb. 4). Die Ermittlung der bei den Kunden vorhandenen Zahlungsbereitschaft sowie die eng damit verbundene interne Preisfestsetzung für die einzelnen produktbegleitenden Dienstleistungen stellt eine zentrale Herausforderung dar.

Die Unternehmen wissen oft nicht, welchen Preis sie von den Kunden verlangen können. Dies mag unter anderem daran liegen, dass die Unternehmen eventuell keine Erfahrungen mit dem Angebot von Dienstleistungen haben, was beispielsweise bei den Sachleistern der ersten Stufe weitgehend der Fall sein sollte. Ein anderer Grund könnte aber auch darin gesehen werden, dass es derzeit noch an geeigneten Messverfahren zur Erhebung von Zahlungsbereitschaften (produktbegleitender) Dienstleistungen mangelt, da nahezu alle gängigen Messansätze für die direkte oder indirekte Ermittlung von Zahlungsbereitschaften bei Sachleistungen entwickelt wurden und somit den spezifischen Besonderheiten von Dienstleis-

tungen (z.B. Immaterialität und die daraus resultierende Qualitätsunsicherheit) keine Rechnung tragen. Hier soll im Rahmen der weiteren Teilprojekte des vorgestellten Forschungsvorhabens geprüft werden, ob die Integration von Unsicherheitsinformation sowie individueller Risikoeinstellungen der Kunden zu einer Messverbesserung führt. Weiteren Problembereich stellen die Mitarbeiterakzeptanz, die strukturelle Organisation zur Erbringung der (produktbegleitenden) Dienstleistungen und der Aufbau von internem Know-how dar. Diese sind jedoch im Vergleich zu den preisbezogenen Problemen von eher untergeordneter Bedeutung.

Zusammenfassung und Ausblick

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass gerade kleine und mittelständische Unternehmen nur über das Angebot von (produktbegleitenden) Dienstleistungen dauerhaft im Wettbewerb bestehen können und dies weitgehend auch schon im Markt erkannt wurde. Allerdings fehlt es an spezifischen Handlungsempfehlungen und unterstützenden Tools, die zur Lösung der vielfältigen Implementierungsprobleme beitragen. Diese sollen im Rahmen des BMBF-Projektes „Strategien der Integration von Produkten und Dienstleistungen in der Bauindustrie“ (SInProD) des FZID der Universität Hohenheim zusammen mit verschiedenen Partnern aus der Bauindustrie entwickelt und exemplarisch angewendet werden. ■

Weitere Informationen

Die aktuelle Ergebnisberichte finden Sie unter <http://www.sinprod.de>

Autoreninfo

Prof. Dr. Markus Voeth, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing der Universität Hohenheim und Mehrheitsgesellschafter der Beratung Prof. Voeth & Partner, Stuttgart;
Christian Niederauer, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing der Universität Hohenheim;
Björn Rentner, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing der Universität Hohenheim

Die Redaktion ist für Sie da!

Haben Sie Fragen zu den Artikeln in **Baumarkt + Bauwirtschaft**, zu den Autoren oder zu den Produkten? Wollen Sie uns Ihre Meinung sagen?

Schreiben Sie uns bitte oder rufen Sie uns an:

Redaktion **Baumarkt + Bauwirtschaft** | Postfach 120 | 33311 Gütersloh
Tel.: 0 52 41/80-22 52 | E-Mail: volker.horschig@bauverlag.de