



SInProD

Strategien der Integration
von Produkten und Dienstleistungen
in der Bauindustrie

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Angebot und Relevanz von produktbegleitenden Dienstlei- stungen in der Bauindustrie

Ergebnisse einer empirischen Studie

Projekt-Arbeitsbericht Nr. 1

Markus Voeth / Björn Rentner / Christian Niederauer

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
1 SInProD – ein BMBF-Projekt für die Baubranche	4
2 Informationen zur Befragung.....	8
2.1 Befragungskonzept	8
2.2 Beschreibung der Stichprobe.....	10
3 Ergebnisse	13
3.1 Analyse des Leistungsangebotes an produktbegleitenden Dienstleistungen	13
3.1.1 Baubranchen- und unternehmensbezogene Innovativitätseinschätzung	13
3.1.2 Bedeutung produktbegleitender Dienstleistungen.....	14
3.1.3 Ziele des Angebotes produktbegleitender Dienstleistungen	15
3.1.4 Bedeutung einzelner Dienstleistungen für die Stufen	16
3.1.5 Problembereiche bei der Einführung von Dienstleistungen	23
3.2 Analyse der Kommunikation	25
3.2.1 Kommunikation des Dienstleistungsangebotes	25
3.2.2 Signalingmaßnahmen bei der Erbringung von produktbegleitenden Dienstleistungen	26
3.2.3 Sicherstellung der erfolgreichen Erbringung von Dienstleistungen	28
4 Fazit	30

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Übersicht Teilprojekte.....	6
Abb. 2: Übersicht Frageblöcke	8
Abb. 3: Verteilung Branchenstufen in der Stichprobe	11
Abb. 4: Verteilung der Beschäftigtenzahlen in der Stichprobe.....	12
Abb. 5: Innovativitätseinschätzungen	14
Abb. 6: Entwicklung der Bedeutung produktbegleitender Dienstleistungen im Vergleich.....	15
Abb. 7: Verfolgte Ziele des Angebotes produktbegleitender Dienstleistungen	16
Abb. 8: Durchschnittliche Bedeutung des Dienstleistungsportfolios	17
Abb. 9: Übersicht Dienstleistungsportfolio der rohstoffgewinnenden und baustoffherstellenden Unternehmen	18
Abb. 10: Angebots- und Verrechnungsformen der Dienstleistungen bei rohstoffgewinnenden und baustoffherstellenden Unternehmen	19
Abb. 11: Übersicht Dienstleistungsportfolio Baustoffhändler	20
Abb. 12: Angebots- und Verrechnungsformen von Dienstleistungen (Baustoffhändler)	21
Abb. 13: Übersicht Dienstleistungsportfolio Bauunternehmen/Baudienstleister	22
Abb. 14: Angebots- und Verrechnungsformen von Dienstleistungen (Bauunternehmen/Baudienstleister).....	23
Abb. 15: Problembereiche bei der Einführung von (produktbegleitenden) Dienstleistungen	24
Abb. 15: Intensität der genutzten Kommunikationswege	25
Abb. 17: Häufigkeit der verwendeten Signalingmaßnahmen	28
Abb. 18: Verwendete Maßnahmen zur Sicherstellung der erfolgreichen Dienstleistungserbringung	29

1 SInProD – ein BMBF-Projekt für die Baubranche

Die überwiegend mittelständischen Unternehmen der deutschen Bauindustrie erwirtschaften mit 652.000 Beschäftigten in Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten einen Jahresumsatz von ca. 75 Milliarden Euro¹ und tragen somit entscheidend zur Sicherung von regionalen Arbeitsplätzen in Deutschland bei. Jedoch kämpfen die Unternehmen der Bauindustrie, wie auch Unternehmen anderer Branchen, seit vielen Jahren mit mangelnder Wettbewerbsdifferenzierung, da sich die Leistungen in zunehmendem Maße angleichen und damit austauschbar werden. So können Kunden der Bauindustrie beispielsweise zwischen den einzelnen Baumaterialien oder handwerklichen Dienstleistungen kaum noch qualitative Unterschiede feststellen. Der Preis stellt daher in der Bauindustrie den zentralen Wettbewerbsparameter dar. Zusätzlich machen gestiegene Energiepreise, unzureichende Kapazitätsauslastung durch die in der Vergangenheit anhaltende schwache Baukonjunktur sowie Konkurrenten aus „Niedriglohnländern“ diesen Unternehmen schwer zu schaffen und schwächen ihre Ertragslage. In diesem Wettbewerbsumfeld müssen die meisten Unternehmen nach einer Möglichkeit suchen, dem Preiswettbewerb zu entgehen, da sie sonst aufgrund geringer nachhaltiger Skaleneffekte und steigender Kosten nur schwer im Preiswettbewerb bestehen würden. Eine stärkere Fokussierung auf integrierte Problemlösungen durch das zusätzliche Angebot produktbegleitender Dienstleistungen spielt für diese Unternehmen dabei eine entscheidende Rolle. Unter produktbegleitenden Dienstleistungen sind dabei Dienstleistungen zu verstehen, die Anbieter von Sach- oder Dienstleistungen ihren industriellen Nachfragern oder Konsumenten zusätzlich zur originären Leistung mit dem Ziel anbieten, den Absatz der Kernleistung zu fördern, wobei ein inhaltlicher Zusammenhang zwischen Kernleistung und produktbegleitender Dienstleistung besteht.²

Den Unternehmen stehen dabei grundsätzlich zwei unterschiedliche strategische Möglichkeiten zur Auswahl:

¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (www.destatis.de); Hauptverband der deutschen Bauindustrie (www.bauindustrie.de).

² Vgl. Voeth/Rabe/Gawantka (2004), S. 775.

- Zum einen können die Sachleistungen bzw. klassischen Dienstleistungen um produktbegleitende Dienstleistungen ergänzt werden, die dem Kunden dann als separates Angebot offeriert werden (modulare Dienstleistungen). Dabei ist es möglich, die gleichen Dienstleistungen für verschiedene Sachleistungen anzubieten. In dieselbe Richtung führt der Ansatz, bislang integriert erbrachte Dienstleistungen vom Sachgut zu trennen, um so das Sachgut schlanker und somit preisgünstiger anbieten zu können.
- Alternativ können neue Dienstleistungen auch in die Sachleistung integriert werden und als produktimmanenter Bestandteil zusammen mit der Sachleistung abgesetzt werden (integrale Dienstleistungen). Dabei müssen sowohl die Sach- als auch die Dienstleistungskomponenten nicht zwangsweise durch den Anbieter selbst erbracht werden. Vielmehr kann er sich hier auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und dabei ggf. auch seinen Schwerpunkt auf den Kombinationsprozess der einzelnen Leistungen legen. Durch die Strategie integrativer Dienstleistungen kann es gelingen, die Vergleichbarkeit mit den Produkten der Mitbewerber zu reduzieren, wenn das entstandene hybride Produkt als individuelle Problemlösung für den Kunden entwickelt und erbracht wird.

Für die Bauindustrie stellt sich die Frage, ob und welche Dienstleistungen derzeit produktbegleitend auf den verschiedenen Wertschöpfungsstufen angeboten werden und wie sich dieses Angebot optimieren lässt. Hierbei ist auch von Interesse, ob diese Leistungen eher integral oder modular vertrieben werden sollten und wie die Kommunikation des Angebotes verlaufen sollte. Mit diesen Fragen setzt sich das Forschungsprojekt „Strategien zur Integration von Produkten und Dienstleistungen“ (SInProD) auseinander.

Bei „SinProD“ handelt es sich um ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördertes Forschungsprojekt zur Ermittlung von „Strategien zur Integration von Produkten und Dienstleistungen in der Bauindustrie“. Die Laufzeit und Förderungsdauer beträgt 30 Monate vom 1. Oktober 2006 bis 31. März 2009.

Dabei übernimmt das Competence Center industrielle Dienstleistungen (CCiD) der Universität Hohenheim, bestehend aus den vier Lehrstühlen für Marketing (Prof. Dr. Markus Voeth), Ökonomik und Management sozialer Dienstleistungen (Prof. Dr. Christian Ernst), Wirtschaftsinformatik I (Prof. Dr. Mareike Schoop) und

Wirtschaftsinformatik II (Prof. Dr. Stefan Kirn) die wissenschaftliche Leitung. Zusammen mit drei Praxispartnern (Baumeister-Haus GmbH, Bauunternehmung Karl-Heinz Rahm GmbH und Wohnbaugesellschaft Neustadt GmbH) soll exemplarisch an der deutschen Bauindustrie untersucht werden, wie Unternehmen den Wandel vom Anbieter klassischer Produkte und Dienstleistungen hin zum Problemlöser und damit auch Dienstleistungsanbieter schaffen können. Hierbei soll insbesondere der Frage nachgegangen werden, welche Schwierigkeiten und Besonderheiten es zu beachten gilt und welche Unterstützung wann benötigt wird.

Das Forschungsprojekt gliedert sich dabei in die folgenden fünf Teilprojekte aus unterschiedlichen Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre, die inhaltlich eng miteinander verknüpft sind und viele Überschneidungspunkte aufweisen.



Abb. 1: Übersicht Teilprojekte

Ziel ist es dabei, wie aus Abb. 1 ersichtlich, aufbauend auf einer umfassenden Bestandsaufnahme des vorhandenen Dienstleistungsspektrums zu Beginn des Jahres 2007, Erfolgsfaktoren für Dienstleistungen in der Bauindustrie zu identifizieren und daraus Entscheidungshilfen abzuleiten, die die Unternehmen bei der steigenden

Dienstleistungsorientierung unterstützen. Hierzu wurde eine Anbieterbefragung in der Baubranche durchgeführt, deren Ergebnisse in diesem Arbeitspapier vorgestellt werden.

2 Informationen zur Befragung

2.1 Befragungskonzept

Ziel der Befragung war die Ermittlung des derzeitigen bestehenden Angebotes an produktbegleitenden Dienstleistungen in der Baubranche. Hierzu wurden im April 2007 insgesamt 100 Telefoninterviews bei Unternehmen der Bauindustrie durchgeführt. Grundlage dieser Befragung war ein standardisierter Fragebogen, der aus drei großen Frageblöcken besteht (vgl. Abb. 2).³

Fragen zum Unternehmen	Fragen zum Leistungsangebot	Fragen zur Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Unternehmensbeschäftigten • Unternehmensumsatz im Jahr 2006 • Durch das Unternehmen abgedeckte Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie innovativ schätzen Sie das Dienstleistungsangebot der Baubranche insgesamt und ihres Unternehmens im Besonderen ein? • Welche Bedeutung haben produktbegleitende Dienstleistungen? • Welche Ziele werden mit dem Angebot von produktbegleitenden Dienstleistungen verfolgt? • Welche Bedeutung haben bestimmte Dienstleistungen für den Gesamtumsatz? • In welcher Art und Weise werden heute Dienstleistungen angeboten? • Werden die Dienstleistungen verrechnet? • Wo liegen die Problembereiche bei der Einführung neuer Dienstleistungen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Auf welchen Wegen wird das Dienstleistungsangebot kommuniziert? • Welche Maßnahmen zur Qualitätssignalisierung werden im Zusammenhang mit der Erbringung von produktbegleitenden Dienstleistungen ergriffen? • Wie wird sichergestellt, dass die Dienstleistungen erfolgreich erbracht werden? • Werden die Dienstleistungen im Unternehmen in Listen geführt und existieren hierzu öffentliche Preislisten?

Abb. 2: Übersicht Frageblöcke

Um die Aussagen der Unternehmen besser einordnen zu können, wurden zunächst unternehmensspezifische Daten, wie Anzahl der Beschäftigten, Jahresumsatz und

³ Für eine genaue Darstellung des Fragebogens vergleiche Anhang.

die durch das Unternehmen abgedeckten Leistungen, erhoben. Gerade bei der Frage der nach den durch das Unternehmen abgedeckten Leistungen standen den Probanden mit „Rohstoffgewinnung/-lieferung“, „Baustoffherstellung(-lieferung)“, „Baustoffhandel“, „Bauplanung/Architekt“, „Baufinanzierung“, „Bauträger“, „Schlüsselfertig-Anbieter“ und „Bauunternehmen“ mehrere Antwortkategorien zur Verfügung. Mit Hilfe dieser Selbsteinordnung der Unternehmen war es in einem zweiten Schritt möglich, eine Klassifizierung hinsichtlich ihrer Zugehörigkeit zu einer der drei aggregierten Wertschöpfungsstufen „Baustoffherstellung/Rohstoffgewinnung“, „Baustoffhändler“ oder „Bauunternehmen/Baudienstleister“ vorzunehmen.

Mittels des zweiten Fragenblocks wurde das Leistungsangebot der befragten Unternehmen näher beleuchtet. Zunächst wurde die generelle Bedeutung produktbegleitender Dienstleistungen aus Sicht der Probanden und ihre Einschätzung bezüglich ihrer Entwicklung erfragt, um Aussagen über den Wandel der Bedeutung in den letzten Jahren treffen zu können. Ein weiteres damit verfolgtes Ziel war es herauszufinden, ob die Unternehmen der Bauindustrie produktbegleitende Dienstleistungen somit eventuell als eine Alternativstrategie zum Preiskampf erkannt haben. Anschließend wurden die Probanden gebeten, ihr derzeitiges Dienstleistungsangebot, die genutzten Angebotsformen sowie die Bedeutung dieser Dienstleistungen für die eigenen Gesamtumsätze näher zu spezifizieren. Hieraus lässt sich ableiten, ob bezüglich der einzelnen Branchenstufen Unterschiede hinsichtlich der umsatzbedeutsamen Dienstleistungen existieren. Abschließend setzte sich dieser Block mit den Fragen der Zielsetzung des Einsatzes von produktbegleitenden Dienstleistungen und den Problemfeldern bei der Einführung von neuen Dienstleistungen auseinander. Hinsichtlich der Ziele sollte ermittelt werden, ob sich die befragten Unternehmen des vollen Ausmaßes des Einsatzes von produktbegleitenden Dienstleistungen bewusst sind, also ob sie beispielsweise auch ihr Potenzial zur Steigerung des Gewinnes oder zur Wettbewerbsdifferenzierung sehen, oder ob sie Dienstleistungen eher als kostenlose Zugabe zur Bindung von Kunden verstehen.⁴

Der dritte Fragenblock setzte sich mit der Kommunikation des Dienstleistungsangebotes auseinander, wobei man hier zwischen Fragen zur

⁴ Vgl. zur geringen Verfolgung weiterer Ziele im Zusammenhang mit der Etablierung produktbegleitender Dienstleistungen Voeth/Gawantka (2005), S. 481.

externen und internen Kommunikation unterscheiden kann. Die Fragen zur externen Kommunikation zielen darauf ab zu erfahren, in welcher Art und Intensität die Unternehmen ihre Dienstleistungen dem Kunden gegenüber bewerben. Hierbei ist besonders von Interesse, ob in den Unternehmen Übersichten über die angebotenen Dienstleistungsspektren vorhanden und zugehörige Preislisten öffentlich zugänglich sind. Da bei Dienstleistungen generell für den Kunden Probleme hinsichtlich der Einschätzung des Qualitätsniveaus bestehen,⁵ wird darüberhinaus erfasst, in welchem Maße die aus der Literatur bekannten Maßnahmen zur Reduzierung der Qualitätsunsicherheit von Unternehmen in der Bauindustrie eingesetzt werden.⁶ Die Frage zur internen Kommunikation hingegen setzte sich mit den im Unternehmen eingesetzten Maßnahmen zur Sicherung des erfolgreichen Erbringens von Dienstleistungen auseinander.

2.2 Beschreibung der Stichprobe

Bei der Befragung wurde darauf geachtet, dass Unternehmen aus jeder der drei Branchenstufen (Baustoffherstellung/Rohstoffgewinnung, Baustoffhandel und Bauunternehmen/-dienstleister) stammten. Bei den 100 befragten Unternehmen stammten 27 aus der Gruppe der Baustoffherstellung und Rohstoffgewinnung, 24 aus der Gruppe des Baustoffhandels und 49 aus der Gruppe der Bauunternehmen/Baudienstleister (vgl. Abb. 3).

⁵ Vgl.; Stauss (2001), S. 556.

⁶ Vgl. Roth (2001), S. 52; Stauss (2001), S. 556.

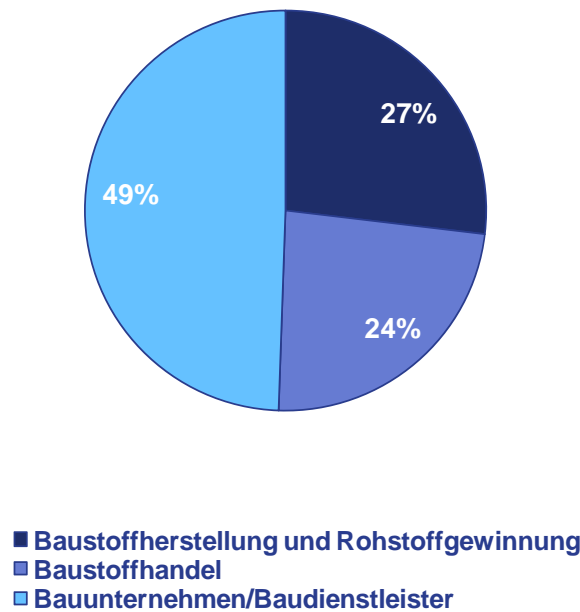
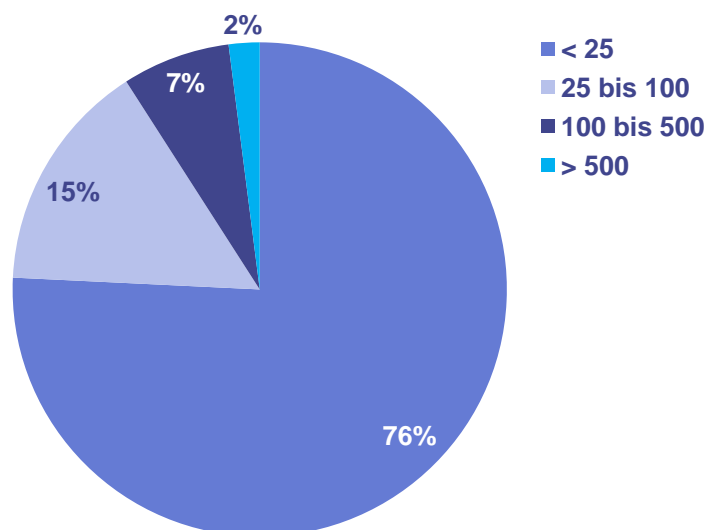


Abb. 3: Verteilung Branchenstufen in der Stichprobe

Zu der ersten Gruppe wurden all jene Unternehmen zusammengefasst, die bei der Befragung angaben, dass sie mit ihrem Unternehmen eher Leistungen der Rohstoffgewinnung/-lieferung bzw. Baustoffherstellung/-Lieferung abdecken, zur dritten Gruppe all jene, deren Leistungen sich eher über die Bauplanung/Architektur, Baufinanzierung, Bauträgerschaft, das schlüsselfertige Anbieten von Häusern bzw. die klassischen Leistungen des klassischen Bauunternehmens erstrecken.⁷



⁷ Diese Verdichtung ist möglich, da es sich bei diesen Gruppen um die drei großen Wertschöpfungsstufen in der Bauindustrie handelt, die jeweils hinsichtlich der Kundenarten wie auch angebotenen Leistungen Ähnlichkeiten aufweisen.

Abb. 4: Verteilung der Beschäftigtenzahlen in der Stichprobe

Vor diesem Hintergrund ist auch die Verteilung der Beschäftigtenzahlen in der Stichprobe zu sehen. So beschäftigt der überwiegende Anteil der befragten Unternehmen (76%) weniger als 25 Mitarbeiter (vgl. Abb. 4) und erwirtschaftete im Jahr 2006 einen Umsatz von weniger als 50 Millionen Euro (90%). Diese Verteilung spiegelt die Struktur der Bauindustrie weitgehend wider und ist somit für diese erste Analyse von Tendenzen und der Entwicklung eines generellen Verständnisses der Bauindustrie für die weiteren Untersuchungen geeignet.

3 Ergebnisse

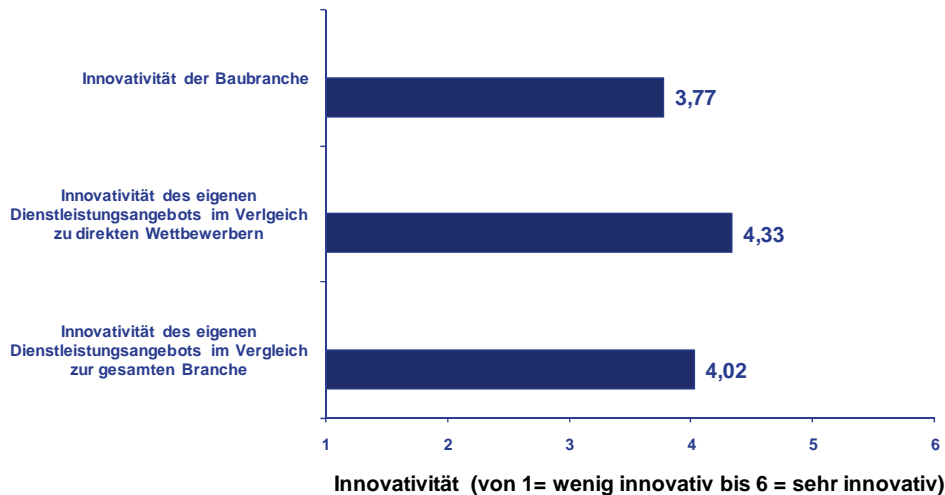
Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung genauer dargestellt. Hierbei werden analog zu den Frageblöcken das Dienstleistungsangebot und anschließend die Fragen bezüglich der unternehmensexternen und -internen Kommunikation genauer analysiert.

3.1 Analyse des Leistungsangebotes an produktbegleitenden Dienstleistungen

3.1.1 Baubranchen- und unternehmensbezogene Innovativitätseinschätzung

Die befragten Unternehmen schätzen das Dienstleistungsangebot der Baubranche im Vergleich zu anderen Branchen insgesamt als eher leicht innovativer ein (vgl. Abb. 5). Hierbei lassen sich auch zwischen den einzelnen Unternehmensgruppen keine signifikanten Unterschiede der Einschätzung feststellen. Bezüglich der Innovativität des eigenen Dienstleistungsportfolios geben die befragten Unternehmen an, dass sie sich im Durchschnitt im Vergleich zu den direkten Wettbewerbern wie auch den Unternehmen der anderen Gruppen als doch eher innovativer bezeichnen.

Betrachtet man die Unternehmen der einzelnen Stufen etwas genauer, so lassen sich hinsichtlich der letzten beiden Kriterien schwach signifikante Unterschiede identifizieren. Gerade die Unternehmen der Rohstoffgewinnung und Baustoffherstellung beurteilen sich im Vergleich zu den Konkurrenten wie auch den Unternehmen der anderen Branchenstufen als wesentlich innovativer. Grund für diese unterschiedliche Einschätzung der eigenen Innovativität gerade auch im Vergleich zu den anderen Branchenstufen könnte darin gesehen werden, dass bei diesen klassischen mehr Anknüpfungspunkte für die Etablierung von zusätzlichen Dienstleistungen vorhanden sind, während bei den anderen beiden Branchenstufen aufgrund des an sich schon hohen Dienstleistungsanteils diese Anknüpfungspunkte eher gering ausfallen.



n = 91

Abb. 5: Innovativitätseinschätzungen

3.1.2 Bedeutung produktbegleitender Dienstleistungen

Verschiedene empirische Studien anderer Branchen haben gezeigt, dass die Bedeutung der (produktbegleitenden) Dienstleistungen in den jeweiligen Branchen als steigend angesehen wird.⁸ Auch diese Umfrage bestätigt, dass die Unternehmen der Baubranche den (produktbegleitenden) Dienstleistungen generell eine wachsende Bedeutung beimessen. Bezüglich des Trends der Bedeutung der (produktbegleitenden) Dienstleistungen existieren zwischen den einzelnen Stufen keine Unterschiede. Die befragten Unternehmen aller Branchenstufen geben durch ihre Antworten zu erkennen, dass die Bedeutung der produktbegleitenden Dienstleistungen steigend 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. 6). Diese Unternehmen können auch als klassische Sachleister bezeichnet werden, die sich bisher vornehmlich durch ihre Produkte, beispielsweise die Sand- oder Gipsart oder den daraus resultierenden Erzeugnissen am Markt positionieren. Gerade bei diesen Unternehmen können zusätzlich angebotene Dienstleistungen erheblich zur Differenzierung beitragen (s.o.), da einerseits die Kunden diese Dienstleistungsangebote als eine große Neuerung ansehen und andererseits die Konkurrenten

⁸ Vgl. Voeth/Gawantka (2005), S. 477.

zögern werden, den Schritt von einem reinen Sachleister hin zu einem dienstleistenden Produzenten einzuschlagen. 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.

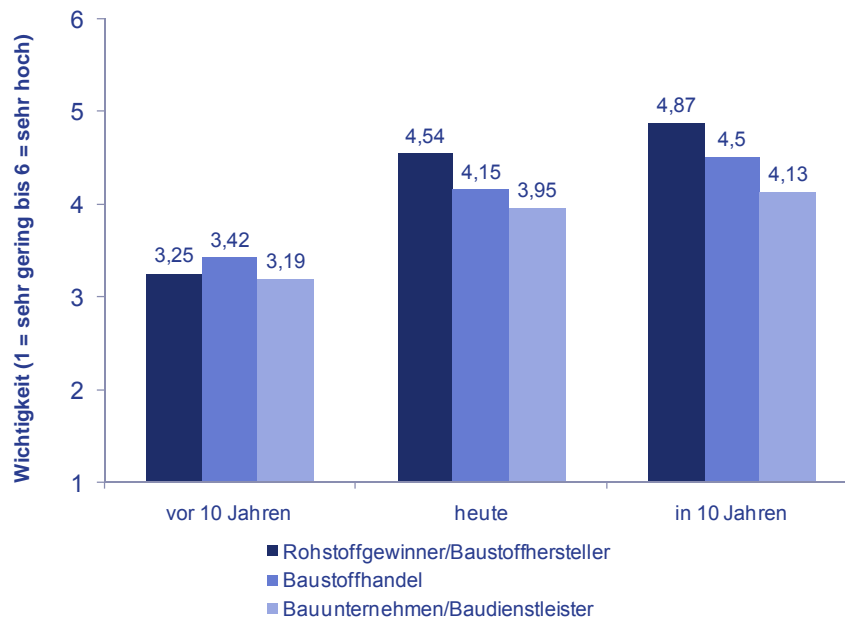


Abb. 6: Entwicklung der Bedeutung produktbegleitender Dienstleistungen im Vergleich

3.1.3 Ziele des Angebotes produktbegleitender Dienstleistungen

Dass das Angebot von produktbegleitenden Dienstleistungen neben der Kundenbindung für die Erreichung weiterer Unternehmensziele von Bedeutung ist, haben die meisten befragten Unternehmen erkannt. So gaben sie an, dass produktbegleitende Dienstleistungen auch für Gewinnsteigerungen, Differenzierungen vom Wettbewerb und zur Erschließung neuer Märkte bzw. Kunden von hoher Bedeutung seien. Interessant ist dabei, dass im Unternehmensgruppenvergleich ein signifikanter Unterschied hinsichtlich der Beurteilung der Bedeutung des Angebotes von produktbegleitenden Dienstleistungen zur Kundenbindung besteht (vgl. Abb. 7). Gerade die rohstoffgewinnenden und baustoffherstellenden Unternehmen messen diesem Ziel eine hohe Bedeutung zu. Dies lässt sich eventuell darauf zurückführen, dass gerade unter den Unternehmen der Gruppe der Baustoffhersteller und Rohstoffgewinner die eigentlichen

Sachdienstleistungen aus Sicht der Kunden austauschbar sind und daher eventuell eine hohe Fluktuation 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 dies Ziel durch das zusätzliche Angebot von produktbegleitenden Dienstleistungen erreicht werden kann, mag es zu dieser unterschiedlichen Einschätzung kommen.

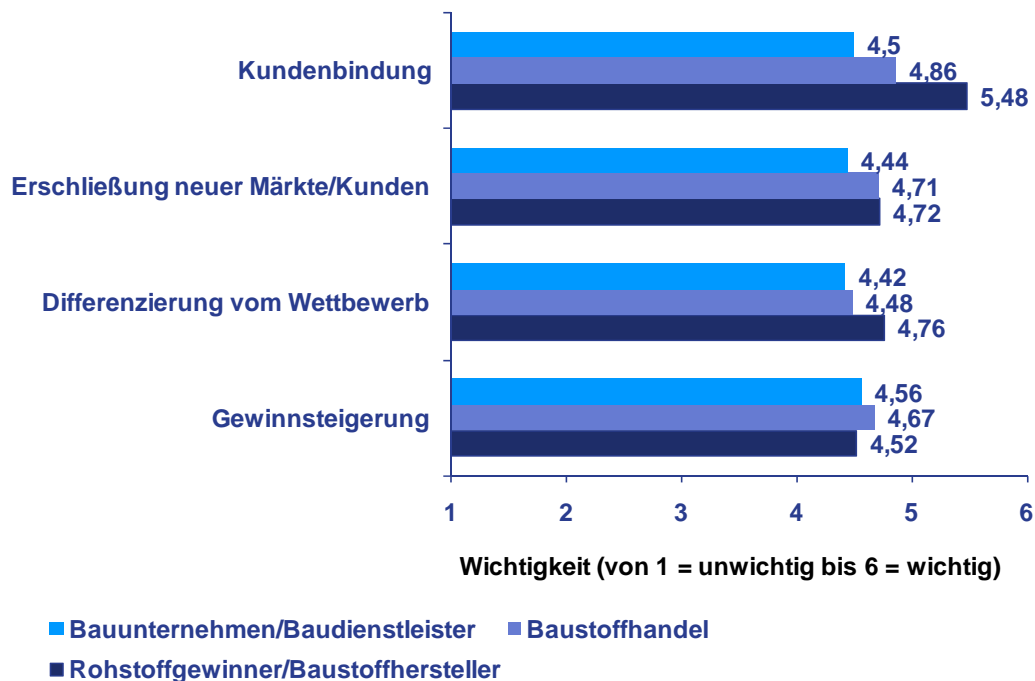


Abb. 7: Verfolgte Ziele des Angebotes produktbegleitender Dienstleistungen

3.1.4 Bedeutung einzelner Dienstleistungen für die Stufen

Vergleicht man zunächst die drei Stufen hinsichtlich ihres Dienstleistungsangebotes und der durchschnittlichen Umsatzbedeutung des entsprechenden Dienstleistungsportfolios, so lassen sich Unterschiede feststellen. Bezüglich der Breite des Dienstleistungsportfolios lässt sich erkennen, dass je weiter vorwärts man in der Wertschöpfungskette der Bauindustrie geht, desto umfangreicher wird das Dienstleistungsportfolio. So sind die rohstoffgewinnenden und baustoffherstellenden Unternehmen diejenigen, die das beschränkste Dienstleistungsportfolio anbieten.

Die Untersuchung ergab, dass über alle Unternehmen dieser Branche hinweg, 21 verschiedene Dienstleistungen angeboten werden.⁹

Deutlich größer im Vergleich hierzu ist das Dienstleistungsangebot der Baustoffhändler wie auch der Unternehmen der Gruppe der Bauunternehmen/Baudienstleister. Unter den Baustoffhändlern lassen sich 35 Dienstleistungen identifizieren, während das Portfolio in der Gruppe der Bauunternehmen/Baudienstleister 38 Dienstleistungen umfasst.

Dieses Teilergebnis spiegelt sich auch in den Unterschieden der durchschnittlichen Bedeutung des Dienstleistungsportfolios für den Gesamtumsatz des Unternehmens wider. So haben die Dienstleistungen trotz ihrer hohen Wichtigkeit (vgl. Kap. 3.1.2) für das Unternehmen eine doch eher geringe Bedeutung für den Gesamtumsatz bei rohstoffgewinnenden und baustoffherstellenden Unternehmen.¹⁰ Leicht höher ist die Bedeutung der Dienstleistungen im Schnitt für die Unternehmen der Baustoffhändler als auch Bauunternehmen/Baudienstleister mit je 2,62 und 2,7 (vgl. Abb. 8).

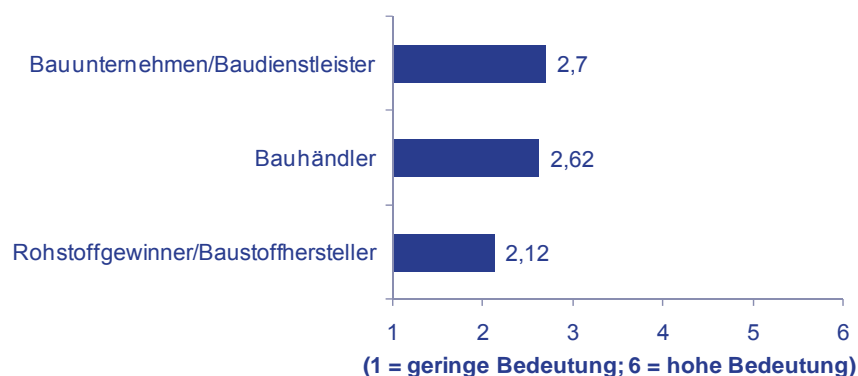


Abb. 8: Durchschnittliche Bedeutung des Dienstleistungsportfolios

3.1.4.1 Stufe der Rohstoffgewinner und Baustoffhersteller

Betrachtet man das Dienstleistungsspektrum der Unternehmen der Gruppe der Rohstoffgewinner und Baustoffhersteller etwas genauer, so fällt auf, dass es sich gerade bei den Dienstleistungen, die sehr häufig genannt wurden und zusätzlich eine

⁹ Berücksichtigt wurden bei dieser Auszählung alle Dienstleistungen, die von mehr als zwei Unternehmen der jeweiligen Branchenstufe genannt wurden.

¹⁰ Der Durchschnitt der Bedeutung der Dienstleistungen liegt bei 2,12 auf einer 6-Likert-Skala mit 1 = „sehr geringe Bedeutung“ für den Gesamtumsatz und 6 = „sehr hohe Bedeutung“ für den Gesamtumsatz. Dies Ergebnis korrespondiert mit den Auswertungen hinsichtlich der Zielverfolgung beim Einsatz von Dienstleistungen in Kap. 3.1.3.

hohe Umsatzbedeutung aufweisen, um eher klassische produktbegleitende Dienstleistungen handelt. So lassen sich unter den Top-5 Dienstleistungen drei identifizieren, die in engem Zusammenhang mit der Bau- bzw. Rohstofflieferung stehen. Innovativere Dienstleistungen wie bspw. die Anbietung von „Handwerkerschulungen“ oder aber „Seminarangebote“ werden von einer eher geringeren Anzahl von Unternehmen offeriert und haben zudem eine eher untergeordnete Bedeutung für den Gesamtumsatz. Hier bietet sich aus Marketingperspektive noch viel Entwicklungspotenzial hinsichtlich der Erweiterung des Angebotes an innovativeren Dienstleistungen als auch deren Rentabilität an.



Abb. 9: Übersicht Dienstleistungsportfolio der rohstoffgewinnenden und baustoffherstellenden Unternehmen

Die Analyse der Angebots- und Verrechnungsformen ergibt, dass die untersuchten Dienstleistungen überwiegend einzeln angeboten und in der Rechnung separat ausgewiesen werden. Einzeln anbieten heißt in diesem Falle, dass die Dienstleistung zusätzlich zur Kernleistung erworben werden kann. Dieser Kauf muss aber nicht an den Erwerb der Kernleistung des gleichen Anbieters gebunden sein. Sie kann prinzipiell auch Kunden von konkurrierenden Anbietern angeboten werden. Dies hat den Vorteil, dass neue Märkte erschlossen und somit neue Kunden akquiriert werden

können. Durch die separate Ausweisung der Dienstleistung in der Rechnung kann bei dem Kunden zudem ein Gespür für die Wertigkeit der zusätzlich bezogenen Dienstleistung generiert werden, welche bei richtiger Argumentation dem Kunden verdeutlicht, welchen Nutzen in Form von Ersparnis er aus dem Bezug dieser Dienstleistung erhalten hat im Gegensatz zur eigenständigen Erbringung. Eine Übersicht über die Angebots- und Verrechnungsformen bietet Abb. 10.

Dienstleistung	Angebotsform	Rechnungsausweisung
JIT-Lieferung der Baumaterialien	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Vermietung von Baugeräten	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Eillieferung von Baustoffen	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Lieferung an spezielle Stellen auf Baustelle	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Beschreibung zu erbringender Bauleistungen	Überwiegend gebündelt	Überwiegend separat
Materialbestellung bei Baustofffachhändler	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Kleinmengenlieferung von Baustoffen	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
weitere Baubetreuung (z.B. Einweisung bei Eigenleistung des Bauherrn)	Überwiegend gebündelt	Überwiegend nicht separat
Bauherrenschulungen	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Bauschuttabholung	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Marktforschungstätigkeiten	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Gewährleistungsbetreuung	Überwiegend gebündelt	Überwiegend separat
Baustelleneinweisung	Überwiegend gebündelt	Überwiegend separat
Konfektionierung/Baustoffzuschneidung	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Gutachtertätigkeiten	Überwiegend gebündelt	Überwiegend separat
Qualitätskontrolle (Gewerkübergreifend)	Überwiegend gebündelt	Überwiegend separat
Seminarangebote (nicht produktbezogen), z.B. Bauzeitenmanagement	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Massenermittlung	Überwiegend gebündelt	Überwiegend nicht separat
Umladung auf Motorenwagen, wenn Baustelle nicht anders befahrbar	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Handwerkerschulung	Überwiegend gebündelt	Überwiegend nicht separat
Rücknahme von ungenutzten/überschüssigen Baumaterialien	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat

Abb. 10: Angebots- und Verrechnungsformen der Dienstleistungen bei rohstoffgewinnenden und baustoffherstellenden Unternehmen

3.1.4.2 Stufe der Baustoffhändler

Das Angebot der Baustoffhändler ist mit 28 genannten Dienstleistungen schon wesentlich umfangreicher (vgl. Abb. 11). Aber auch hier lässt sich feststellen, dass gerade unter den Top-5 Dienstleistungen eher solche zu finden sind, die man als klassische Dienstleistungen der Baustoffhändler annehmen würde. Dies wird zudem deutlich, wenn man sich die Häufigkeiten der Nennungen anschaut. Hier wird ersichtlich, dass gerade die Dienstleistungen am häufigsten erbracht werden, die mit der Bestellung und Lieferung von Baumaterialien im Zusammenhang stehen. Innovativere Dienstleistungen, wie beispielsweise EnEv-Nachweise, die mit dafür

sorgen würden, dass der Kunde auch nach dem eigentlichen Kauf der Baustoffe mit dem Bauhändler in Kontakt steht, werden in der Regel nicht angeboten.



Abb. 11: Übersicht Dienstleistungsportfolio Baustoffhändler

Die Analyse der Angebots- und Verrechnungsformen ergibt auch bei den Baustoffhändlern, dass die untersuchten Dienstleistungen überwiegend einzeln angeboten und in der Rechnung separat ausgewiesen werden. Dadurch haben die Baustoffhändler den Vorteil, die Kunden von Konkurrenten für sich zu gewinnen, indem sie beispielsweise die Lieferung der Baumaterialien übernehmen. Eine Übersicht über die Angebots- und Verrechnungsformen bietet die folgende Tabelle.

Dienstleistung	Angebotsform	Rechnungsausweisung
Materialbestellung bei Baustoffhersteller	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Bauleitung	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Vermietung von Baugeräten	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
JIT-Lieferung der Baumaterialien	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Kleinmengenlieferung von Baustoffen	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Stellung von Bauvoranfragen/Bauanträgen	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Lieferung an spezielle Stellen auf Baustelle	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Gewerkeausschreibungen	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Bauherrenschulungen	Überwiegend gebündelt	Überwiegend nicht separat
Baustellenorganisationsplan	Überwiegend gebündelt	Überwiegend separat
Konfektionierung/Baustoffzuschneidung	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Ausführung der Gewerke	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Qualitätskontrolle (Gewerkübergreifend)	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Baustelleneinweisung	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Erarbeitung von Verlegeplänen (z.B. für Deckenplatten)	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Bauschuttabholung	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Gewährleistungsbetreuung	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Eillieferung von Baustoffen	Überwiegend gebündelt	Überwiegend separat
Seminarangebote (nicht produktbezogen, z.B. Bauzeitenmanagement)	Überwiegend gebündelt	Überwiegend nicht separat
Baustellencontrolling	Überwiegend gebündelt	Überwiegend separat
Massenermittlung	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Umladung auf Motorenwagen, wenn Baustelle nicht anders befahrbar	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Handwerkerschulung	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Ausarbeitung des Bauplanes	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Rücknahme von ungenutzten/überschüssigen Baumaterialien	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Koordination der Handwerker	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
weitere Baubetreuung (z.B. Einweisung bei Eigenleistung des Bauherrn)	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat

Abb. 12: Angebots- und Verrechnungsformen von Dienstleistungen (Baustoffhändler)

3.1.4.3 Stufe der Bauunternehmen/Baudienstleister

Das umfangreichste Dienstleistungsportfolio weisen die Unternehmen der letzten Branchenstufe auf (vgl. Abb. 13). Dies ist nicht verwunderlich, da bei ihnen aus der Aufgabenverteilung innerhalb der Bauindustrie der Dienstleistungsanteil als letzte Stufe der Branche gegenüber dem Endkunden am größten ist. Interessant ist, dass zu den Top-5 der umsatzbedeutendsten Dienstleistungen beispielsweise Behördengänge bzgl. der Grundstückskäufe des Kunden wie auch die Vermittlung von Finanzdienstleistungen gehören. Jedoch bietet nur ein geringer Anteil der Unternehmen diese Dienstleistungen an. Zudem werden innovative Dienstleistungen, die den Kunden langfristig binden würden, wie beispielsweise ein langfristiger Wartungsservice an den Bauobjekten (bspw. Überprüfung der Fugen- oder Fensterdichtigkeit), bisher nur vereinzelt im Leistungsangebot der Baudienstleister zu finden, nicht als wichtig eingestuft.

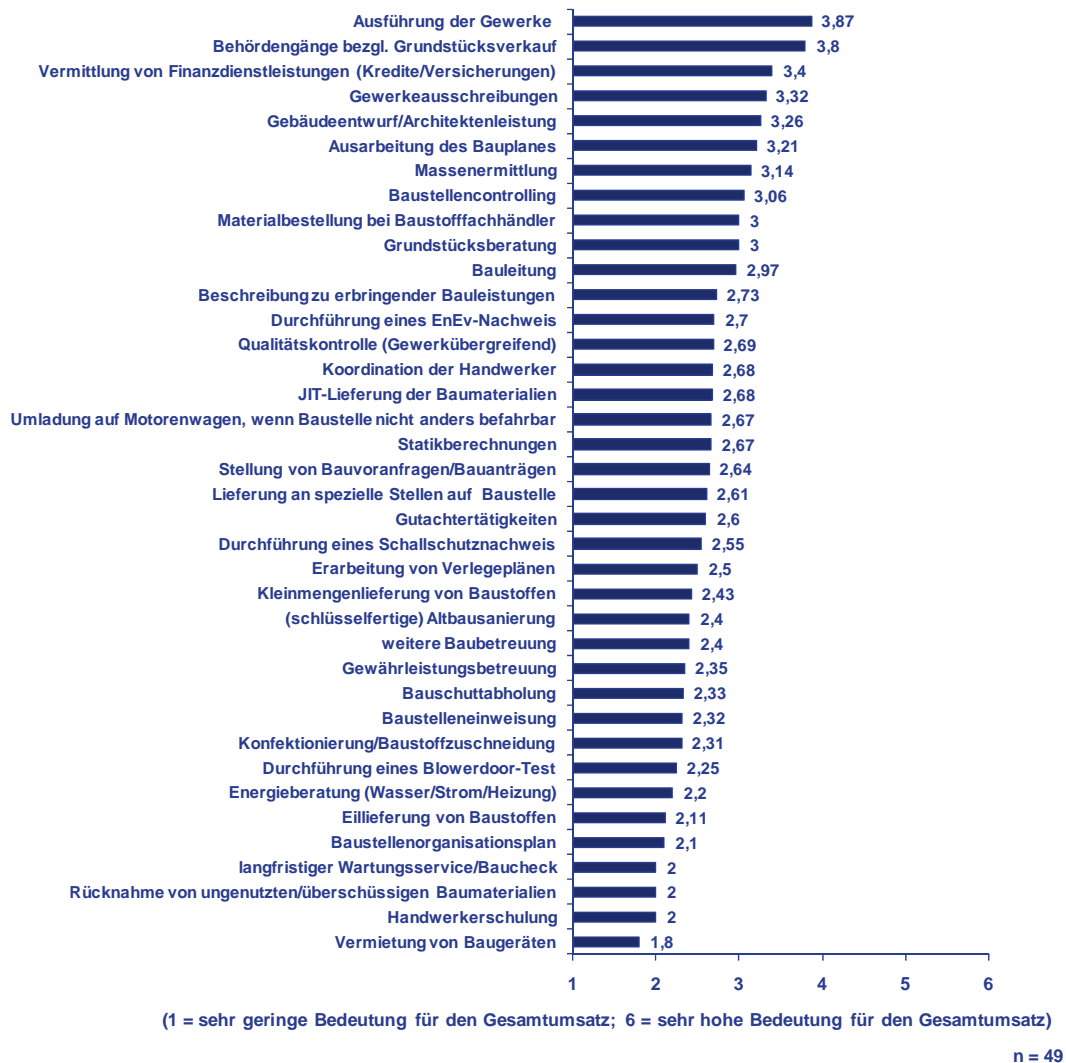


Abb. 13: Übersicht Dienstleistungsportfolio Bauunternehmen/Baudienstleister

Hinsichtlich der Angebotsformen ist es wenig verwunderlich, dass eigentlich alle Dienstleistungen überwiegend einzeln angeboten werden. Zwar werden auch noch einige Dienstleistungen im Bündel mit der jeweiligen Kernleistung angeboten, jedoch ist dies nur bei wenigen Dienstleistungen in einem geringeren Teil auffindbar. Hinsichtlich der separaten Ausweisung lässt sich in Abb. 14 erkennen, dass mehr als 50% der Unternehmen diesbezüglich angeben, dass sie Ihre Dienstleistungen auch separat in der Rechnung ausweisen.

Dienstleistung	Angebotsform	Rechnungsausweisung
Ausführung der Gewerke	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Behördengänge bezgl. Grundstücksverkauf	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Vermittlung von Finanzdienstleistungen (Kredite/Versicherungen)	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Gewerkeausschreibungen	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Gebäudeentwurf/Architektenleistung	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Ausarbeitung des Bauplanes	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Massenermittlung	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Baustellencontrolling	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Grundstücksberatung	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Materialbestellung bei Baustoffhändler	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Bauleitung	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Beschreibung zu erbringender Bauleistungen	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Durchführung eines EnEv-Nachweis	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Qualitätskontrolle (Gewerkübergreifend)	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
JIT-Lieferung der Baumaterialien	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Koordination der Handwerker	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Statikberechnungen	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Umladung auf Motorenwagen, wenn Baustelle nicht anders befahrbar	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Stellung von Bauvorfragen/Bauanträgen	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Lieferung an spezielle Stellen auf Baustelle	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Gutachtertätigkeiten	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Durchführung eines Schallschutznachweis	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Erarbeitung von Verlegeplänen (z.B. für Deckenplatten)	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Kleinmengenlieferung von Baustoffen	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
weitere Baubetreuung (z.B. Einweisung bei Eigenleistung des Bauherrn)	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
(schlüsselfertige) Altbauanierung	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Gewährleistungsbetreuung	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Bauschuttabholung	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Baustelleneinweisung	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Konfektionierung/Baustoffzuschneidung	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Durchführung eines Blowerdoor-Test	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Energieberatung (Wasser/Strom/Heizung)	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Eillieferung von Baustoffen	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
Baustellenorganisationsplan	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Handwerkerschulung	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Rücknahme von ungenutzten/überschüssigen Baumaterialien	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat
langfristiger Wartungsservice/Baucheck (z.B. Fenster, Fugen, usw.)	Überwiegend einzeln	Überwiegend nicht separat
Vermietung von Baugeräten	Überwiegend einzeln	Überwiegend separat

Abb. 14: Angebots- und Verrechnungsformen von Dienstleistungen (Bauunternehmen/Baudienstleister)

3.1.5 Problembereiche bei der Einführung von Dienstleistungen

Bei der Befragung konnte festgestellt werden, dass gerade preisrelevante Themen bei der Einführung von (produktbegleitenden) Dienstleistungen in den Unternehmen zu Problemen führen. Die befragten Unternehmen gaben an, dass gerade die Ermittlung der bei den Kunden vorhandenen Zahlungsbereitschaft sowie die eng damit verbundene interne Preisfestsetzung für die einzelnen (produktbegleitenden)

Dienstleistungen eine zentrale Herausforderung darstellt. 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, wie es beispielsweise bei den Sachleistern der ersten Stufe sein mag. 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 entwickelt wurden und somit den spezifischen Besonderheiten von Dienstleistungen (z.B. Immaterialität und die daraus resultierende Qualitätsunsicherheit) keine Rechnung tragen.¹¹



Abb. 15: Problembereiche bei der Einführung von (produktbegleitenden) Dienstleistungen

Die Mitarbeiterakzeptanz, die strukturelle Organisation zur Erbringung der (produktbegleitenden) Dienstleistungen sowie der Aufbau von internem Know-how stellen zwar auch Problemfelder für die Unternehmen, sind jedoch im Vergleich zu den preisbezogenen Problemen von eher untergeordneter Bedeutung. Interessanterweise konnten zwischen den Unternehmen der einzelnen

¹¹ An dieser Stelle soll nicht weiter auf die generelle Eignung direkter oder indirekter Verfahren zur Messung von Zahlungsbereitschaften (bei Dienstleistungen) eingegangen werden. Für eine Vertiefung hierfür vgl. u.a. Voeth/Niederauer (2007), Völckner (2006).

Branchenstufen keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Problembereiche bei der Einführung (produktbegleitender) Dienstleistungen festgestellt werden.

3.2 Analyse der Kommunikation

3.2.1 Kommunikation des Dienstleistungsangebotes

Bei der Kommunikation des Dienstleistungsangebotes dominiert der klassische Vertriebsaußendienst ergänzt um zusätzliche Maßnahmen. So kommunizieren Unternehmen ihre angebotenen Dienstleistungen den Kunden gegenüber am häufigsten im Rahmen persönlicher Verkaufsgespräche, gefolgt von der Darstellung des Dienstleistungsangebotes im Internet und der Ankündigung durch unternehmensspezifische Werbebroschüren und -prospekte. Werbefilme, die an die Kunden ausgesandt werden, sowie Beiträge in Fernsehen und Hörfunk spielen als Kommunikationsinstrumente eine eher untergeordnete Rolle (vgl. Abb. 16).



Abb. 16: Intensität der genutzten Kommunikationswege

Interessanterweise lassen sich zwischen den Unternehmen der einzelnen Branchenstufen lediglich bezüglich der Intensität des Einsatzes von Messen und der Annahme von Einladungen zu Fachvorträgen zur Bewerbung des Dienstleistungsangebotes signifikante Unterschiede feststellen. Während diese beiden Kommunikationsinstrumente von den Unternehmen der Stufe der

Baustoffherstellung und Rohstoffgewinnung sowie des Baustoffhandels mit eher mittlerer Intensität eingesetzt werden, nutzen die Unternehmen der Stufe der Baudienstleister diese Möglichkeiten zur Bewerbung des eigenen Dienstleistungsangebotes kaum.

Interessant hinsichtlich der Kommunikation ist auch die Tatsache, dass bei nur knapp über der Hälfte aller befragten Unternehmen Übersichten über die angebotenen Dienstleistungen bestehen. Hierbei lassen sich zwischen den einzelnen Branchenstufen keine signifikanten Unterschiede feststellen. Hingegen existieren bezüglich des öffentlichen Zugangs von Preislisten zum Dienstleistungsangebot zwischen den Unternehmen signifikante Unterschiede. Während die Unternehmen des Baustoffhandels und Baudienstleister in nur rund einem Fünftel der Fälle diese Preislisten ihren Kunden zugänglich machen, stellen die Unternehmen der Baustoffherstellung und Rohstoffgewinnung die Preislisten in rund 70% der Fälle ihren Kunden zur Verfügung. Ein Grund hierfür könnte in dem bezüglich der Kalkulationskomplexität eher einfacheren Dienstleistungsangebot der Baustoffhersteller und Rohstoffgewinner zu sehen sein.

3.2.2 Signalingmaßnahmen bei der Erbringung von produktbegleitenden Dienstleistungen

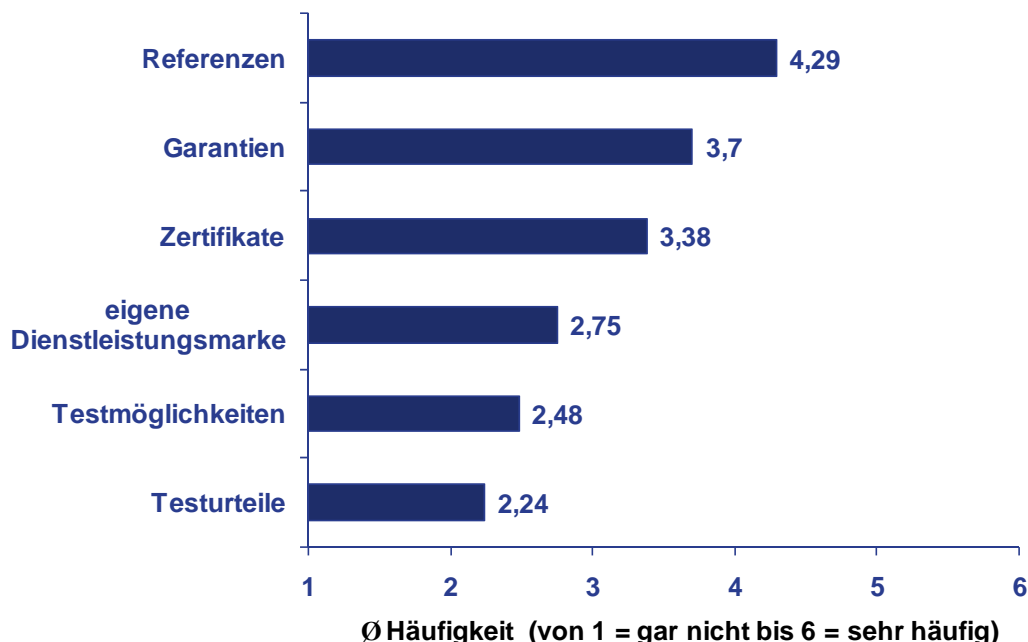
Angesichts des bei Dienstleistungen und somit auch produktbegleitenden Dienstleistungen hohen Anteils an Erfahrungs- wie auch Vertrauenseigenschaften¹², besteht hier bei Kunden große Unsicherheit bezüglich der Qualität der Ausführung und des zu erwartenden Ergebnisses der Dienstleistung. Dies führt zu einem erhöhten Kaufrisiko bei dem Erwerb von Dienstleistungen im Vergleich zu Sachleistungen.¹³ Um diesem Problem zu begegnen und die vom Kunden wahrgenommene Unsicherheit beim Kauf einer produktbegleitenden Dienstleistung zu reduzieren, lassen sich in der Literatur verschiedene Ansätze finden.¹⁴ Wie Abb. 17 zeigt, werden in der Baubranche am häufigsten Referenzen, Garantien und

¹² Vgl. Stauss (2001), S. 556.

¹³ Vgl. Zeithamel (1981), S. 186ff.; Guseman (1981), S. 200ff.

¹⁴ Vgl. Roth (2001), S. 52; Stauss (2001), S. 556.

Zertifikate¹⁵ eingesetzt. Betrachtet man die einzelnen Bereiche der Baubranche mit ihren zugehörigen Unternehmen genauer, so lässt sich feststellen, dass lediglich hinsichtlich der Häufigkeit der Verwendung von Testurteilen und Zertifikaten signifikante Unterschiede vorliegen. So werden sie zwar bezogen auf die Gesamtbranche eher weniger häufig verwendet, um das Unsicherheitsniveau hinsichtlich der erbrachten Leistungen zu verringern, jedoch setzen insbesondere Unternehmen der Rohstoffgewinnung und Baustoffherstellung häufiger auf diese Maßnahmen. Eine mögliche Erklärung hierfür mag vielleicht in der weniger starken Individualisierung der (produktbegleitenden) Dienstleistungen der Unternehmen dieser Stufe liegen. Der Einfluss des Kunden und auch somit die Individualität der Dienstleistung ist eher gering, was sich beispielsweise durch das Entladen von Steinen belegen lässt, wo doch unabhängig vom Kunden bzw. ausführenden Unternehmen weitgehend standardisierte Prozesse ablaufen. Dadurch ist es bei diesen Unternehmen auch eher möglich durch dritte Stellen diese Leistungen bezüglich der Einhaltung eines bestimmten Standards bzw. im Vergleich zur Erbringung durch Konkurrenten zu zertifizieren bzw. zu beurteilen.



n = 91

¹⁵ Bei Zertifikaten handelt es sich um Bescheinigungen von geprüften Sach- oder Dienstleistungen, die durch öffentliche Institutionen wie bspw.- den Materialprüfstellen oder dem TÜV abgenommen werden. Testurteile hingegen sind von dritten Unternehmen durchgeführte Tests, bspw. Stiftung Warentest, die aber nicht einen offiziellen Charakter besitzen, wie Zertifikate.

Abb. 17: Häufigkeit der verwendeten Signalingmaßnahmen

3.2.3 Sicherstellung der erfolgreichen Erbringung von Dienstleistungen

Zur Sicherstellung der erfolgreichen Erbringung von (produktbegleitenden) Dienstleistungen gaben 79 der befragten Unternehmen an, dass sie auf eine oder mehrere der in Abb. 18 aufgezeigten Maßnahmen zurückgreifen. Die meisten Unternehmen verwenden Dienstanweisungen gegenüber ihren Mitarbeitern, um die erfolgreiche Erbringung der Dienstleistung zu gewährleisten. Eine Aufnahme in die Zielvereinbarungen der einzelnen Mitarbeiter, wodurch sich je nach Ausgestaltung des Lohnsystems bei nicht erfolgreicher Erbringung direkt Auswirkungen auf den Mitarbeiter ergeben würden, nutzen nur 34% der Unternehmen. Dies ist verwunderlich, da heute durch vielfältige Erkenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie bekannt ist, dass durch Zielvereinbarungen gewährleistet werden kann, dass der Mitarbeiter ein Eigeninteresse an der erfolgreichen Durchführung der (produktbegleitenden) Dienstleistung hat. Hier sind exemplarisch die „Goal-Setting Theory“ von Locke (1968) und das von Drucker (1954) erstmals vorgestellte Führungskonzept des „Management by Objectives“ zu nennen, deren Kernaussage man verkürzt mit „durch Ziele motivieren“ zusammenfassen kann.¹⁶ Und dass diese Aussage zutrifft, ist eine der am besten empirisch gestützten Befunde der Motivationstheorie.¹⁷ Durch die schriftliche Fixierung von Zielen, an denen sie gemessen werden, ist es nach Meinung vieler Wissenschaftler und Praktiker das wichtigste Instrument zur Motivation und Verhaltenssteuerung in Unternehmen.¹⁸ Ein wesentlicher Grund dafür liegt in der Hypothese, dass sie durch die Einräumung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen innerhalb des vorgegebenen Ziel- oder Ausgabenrahmens die Eigeninitiative fördern und somit stärker als konkrete Maßnahmenpläne und Handlungsanweisungen die Leistungsbereitschaft erhöhen. Roadshows zur Motivation der Mitarbeiter zur erfolgreichen Erbringung von Dienstleistungen werden in nur 15% der Fälle angewandt. Interessant ist zudem die Feststellung, dass in nur 9% der Fälle die Befragten angaben, dass sie die erfolgreiche Erbringung durch eine Kontrolle vor Ort gewährleisten würden. Signifikante Gruppenunterschiede hinsichtlich des Einsatzes der verschiedenen Maßnahmen ließen sich nicht identifizieren.

¹⁶ Vgl. Locke (1968); Drucker (1954).

¹⁷ Vgl. Latham (2004), S. 107; Tubbs (1986), S. 476ff.

¹⁸ Vgl. Behringer (2004), S. 11.

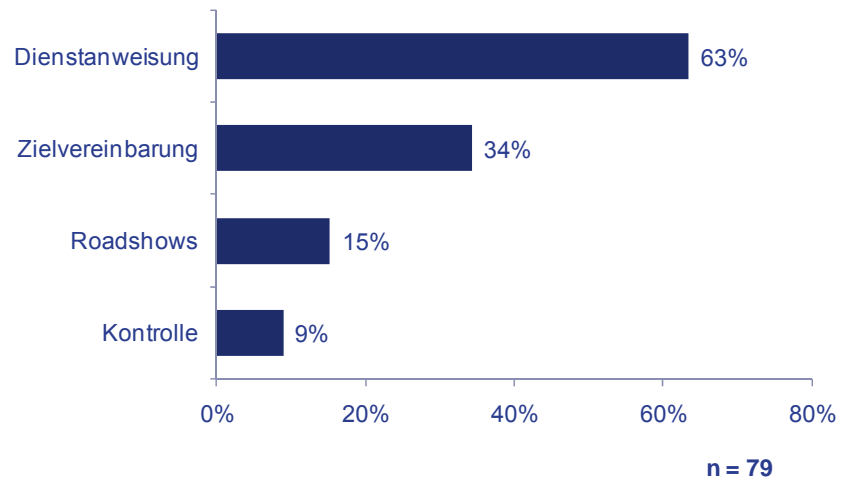


Abb. 18: Verwendete Maßnahmen zur Sicherstellung der erfolgreichen Dienstleistungserbringung

4 Fazit

Aus dieser Studie lassen sich einige wichtige Erkenntnisse ziehen: Die befragten Unternehmen sehen bezüglich des Dienstleistungsangebotes die Baubranche im Gegensatz zu anderen Branchen als insgesamt weniger innovativ an. Ihr jeweils eigenes Dienstleistungsportfolio beurteilen die befragten Unternehmen im Gegensatz zu den Unternehmen anderer Baubranchenstufen hingegen wiederum als eher innovativ. Auffallend hierbei ist insbesondere, dass gerade die Unternehmen der Rohstoffgewinnung und Baustoffherstellung sich selbst als besonders innovativ einschätzen. Diese beiden Tatsachen könnten in Zusammenhang damit stehen, dass die Unternehmen, gerade die der Gruppe der Rohstoffgewinnung und Baustoffherstellung, die Bedeutung von produktbegleitenden Dienstleistungen als hoch mit steigender Tendenz beurteilen.

Betrachtet man jedoch das derzeitige Angebot der Dienstleistungen insgesamt, so lässt sich feststellen, dass gerade eher klassische Dienstleistungen zu den umsatzbedeutensten Dienstleistungen gehören. Die Innovativität, die sich die Unternehmen der Bauindustrie selbst zuschreiben, lässt sich hier nicht wiederfinden. Dies mag auch mit an den Problembereichen liegen, mit denen die Unternehmen bei der Einführung von neuen produktbegleitenden Dienstleistungen zu kämpfen haben. Die Umfrage ergab, dass gerade preisrelevante Themen wie Ermittlung der kundenseitigen Zahlungsbereitschaft und die damit zusammenhängende interne Preisfestsetzung für die Unternehmen große Herausforderungen darstellen. Entscheidend wird es somit sein, dass es die Unternehmen schaffen, zu einem „Creating Service Value-Ansatz“ zu kommen. Dies bedeutet für die Unternehmen, dass sie dem Kunden verdeutlichen müssen, welchen Wert ihm durch den Einkauf produktbegleitender Dienstleistungen im Gegensatz zur eigenständigen Erbringung geschaffen wird. Mit anderen Worten setzt das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen offenbar voraus, dass zunächst Zahlungsbereitschaft dafür erzeugt wird. Hierin ist eine besondere Herausforderung für Marketing und Vertrieb zu sehen.

Bezüglich der Kommunikation lässt sich feststellen, dass in nur knapp der Hälfte der Unternehmen eine systematische Aufschlüsselung der angebotenen Dienstleistungen vorzufinden ist. Sieht man mal von den rohstoffgewinnenden und

baustoffherstellenden Unternehmen ab, so besitzt darauf aufbauend nur ein sehr geringer Anteil der befragten Unternehmen Preislisten für die angebotenen Dienstleistungen, die öffentlich für die Kunden zugänglich sind. Auch hinsichtlich der Sicherstellung der erfolgreichen Erbringung produktbegleitender Dienstleistungen lässt sich damit Verbesserungspotenzial erkennen. Nur rund ein Drittel der Unternehmen nehmen diesen Punkt in Zielvereinbarungen auf, wobei dieses Instrument zur Mitarbeiterführung derzeit als mit eines der wirkungsvollsten angesehen wird. Eine mögliche Ausgestaltung könnte beispielsweise derart aussehen, dass im Jahresgespräch mit den einzelnen Mitarbeitern gefordert wird, dass nur eine gewisse Anzahl von bzw. ein gewisser Geldwert an von dem bestimmten Mitarbeiter zu verantwortenden Reklamationen eintreffen darf. Sollte dieses Level überschritten werden, so würde dies für ihn mit lohntechnischen Konsequenzen verbunden sein.

Literaturverzeichnis

- Behringer, S.* (2004), Planung, variable Vergütung und Opportunismus, in: Controller Magazin, Jg. 29, Nr. 1, S. 10-15.
- Latham, G. P.* (2004), Motivate employee performance through goal-setting, in: Locke, E. A. (Hrsg.), The Blackwell handbook of principles of organizational behaviour, Oxford 2004.
- Locke, E. A.* (1968), Toward a theory of task motivation and incentives, in: Organizational Behavior and Human Performance, 3 (May), S. 157-189.
- Roth, S.* (2001), Interaktionen im Dienstleistungsmanagement – Eine informationsökonomische Analyse, in: *Bruhn, M./Stauss, B.* (Hrsg.), Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001 – Interaktionen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden 2001, S. 36-66.
- Stauss, B.* (2001), Markierungspolitik bei Dienstleistungen – Die „Dienstleistungsmarke“, in: *Bruhn, M./Stauss, B.* (Hrsg.), Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001 – Interaktionen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden 2001, S. 550-571.
- Tubbs, M. E.* (1986), Goal-setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 71, Nr. 3, S. 474-483.
- Voeth, M./Niederauer, A.* (2007), Ermittlung von Preisbereitschaften und Preisabsatzfunktionen, in: *Herrmann, A./Homburg, C./Klarmann, M.* (Hrsg.), Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, Wiesbaden 2007.
- Voeth, M./Gawantka, A.* (2005), Produktbegleitende Dienstleistungen auf Industriegütermärkten: Eine empiriegestützte Untersuchung, in: *Amelingmeyer, G./Harland, P.* (Hrsg.), Technologiemanagement & Marketing – Herausforderungen eines integralen Innovationsmanagement, Wiesbaden 2005, S. 469-486.
- Voeth, M./Rabe, C./Gawantka, A.* (2004): Produktbegleitende Dienstleistungen, in: DBW, Jg. 64, Nr. 4, S. 773-776.

Völckner, F. (2006): Methoden zur Messung von individuellen Zahlungsbereitschaften: Ein Überblick zum State-of-the-Art, in: Journal für Betriebswirtschaft (JfB), 56. Jg., Nr. 1, S. 33-60.



Anbieterbefragung im Rahmen der SInProD-Studie 2007

Name der Firma: _____

Interviewpartner: _____

Position des Interviewpartners: _____

Demographische Daten

1. Sind Sie mit Ihren Produkten/Leistungen ausschließlich im Industriebau (z. B. Produktionsgebäude, Lagerhallen) vertreten?

- ja → Ende der Befragung
- nein → weiter mit Frage 2

2. Zahl der in Ihrem Unternehmen(sbereich) beschäftigten Mitarbeiter

- 1 bis 9 Beschäftigte
- 10 bis 24 Beschäftigte
- 25 bis 49 Beschäftigte
- 50 bis 99 Beschäftigte
- 100 bis 249 Beschäftigte
- 249 bis 500 Beschäftigte
- mehr als 500 Beschäftigte

3. Umsatz des Unternehmens(bereichs) im Jahr 2006

- unter 1 Mio. €
- 1 Mio. bis unter 5 Mio. €
- 5 Mio. bis unter 10 Mio. €
- 10 Mio. bis unter 25 Mio. €
- 25 Mio. bis unter 50 Mio. €
- 50 Mio. bis unter 250 Mio. €
- 250 Mio. bis unter 500 Mio. €
- 500 Mio. bis 1 Mrd. €
- > 1 Mrd. €

4. Welche der folgenden Bereiche decken die Leistungen Ihres Unternehmens ab? (Mehrfachnennungen möglich)

- Rohstoffgewinnung/-lieferant
- Baustoffherstellung(-lieferung)
- Baustoffhandel
- Bauplanung/Architekt
- Baufinanzierung
- Bauträger
- Schlüsselfertig-Anbieter
- Bauunternehmen



Leistungsangebot

5. Was sind die drei wichtigsten Angebote (Produkte und/oder Dienstleistungen) Ihres Unternehmens?

1. _____ 2. _____
 _____ 3. _____

6. Welche generelle Bedeutung haben/hatten Ihrer Meinung nach produktbegleitende Dienstleistungen in ihrem Geschäftsbereich (...)?

sehr gering sehr hoch

...vor 10 Jahren	①	②	③	④	⑤	⑥
...heute	①	②	③	④	⑤	⑥
...in 10 Jahren	①	②	③	④	⑤	⑥

7. Welche Dienstleistungen bieten Sie derzeit insgesamt an (auch wenn diese nicht extra vergütet werden)? Geben Sie bitte jeweils zusätzlich an, ob die Dienstleistungen gebündelt, einzeln oder sowohl als auch angeboten werden (siehe Tabellen Seite 3-5)!

Hinweis: gebündelt: (produktbegleitende) Dienstleistungen werden nur im Verbund angeboten, d.h. immer nur zusammen mit dem eigenen Produkt bzw. der eigenen Kernleistung

einzeln: (produktbegleitende) Dienstleistungen sind zusätzlich zu einem Produkt bzw. der Hauptleistung separat wählbar (d.h. in Verbindung mit Wettbewerbsprodukten/-leistungen)

Wenn Dienstleistung nicht angeboten wird, bitte entsprechende Felder freilassen. In den leeren Feldern auf Seite 5 am Ende der Tabelle können zusätzliche Dienstleistungen der befragten Unternehmen eingetragen werden, die nicht in der Tabelle aufgeführt wurden.



Dienstleistungsbeschreibung	Angebotsform (heute)		Angebotsform (was wäre möglich)		Wird die Leistung i.d.R. verrechnet?	Bedeutung der Dienstleistung für den Gesamtumsatz					
	einzel	gebündelt	einzel	gebündelt		sehr gering			sehr groß		
Grundstücksberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Behördengänge bezgl. Grundstücksverkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Gebäudeentwurf/Architektenleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Ausarbeitung des Bauplanes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Beschreibung zu erbringenden Bauleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Statikberechnungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Gewerkeausschreibungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Stellung von Bauvoranfragen/Bauanträgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Bauleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Materialbestellung bei Baustofffachhändler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
JIT-Lieferung der Baumaterialien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Kleinmengenlieferung von Baustoffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Eillieferung von Baustoffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Umladung auf Motorenwagen, wenn Baustelle nicht anders befahrbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Lieferung an spezielle Stellen auf Baustelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Vermietung von Baugeräten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Baustelleneinweisung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Konfektionierung/Baustoffzuschneidung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Koordination der Handwerker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Erarbeitung von Verlegeplänen (z.B. für Deckenplatten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
weitere Baubetreuung (z.B. Einweisung bei Eigenleistung des Bauherrn)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥



Dienstleistungsbeschreibung	Angebotsform (heute)		Angebotsform (was wäre möglich)		Wird die Leistung i.d.R. verrechnet?	Bedeutung der Dienstleistung für den Gesamtumsatz					
	einzel	gebündelt	einzel	gebündelt		sehr gering			sehr groß		
Ausführung der Gewerke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Durchführung eines Schallschutznachweis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Durchführung eines EnEv-Nachweis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Durchführung einer Thermographischen Analysen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Durchführung eines Blowerdoor-Test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Umzugsservice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Vermittlung von Finanzdienstleistungen (Kredite/Versicherungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Handwerkerschulung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Bauherrenschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Vermietung von Berufsbekleidung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Qualitätskontrolle (Gewerkübergreifend)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Gutachtertätigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Hausverwaltung/Vermietung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
(schlüsselfertige) Altbausanierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Rücknahme von ungenutzten/überschüssigen Baumaterialien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Bauschuttabholung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Marktforschungstätigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Hausmeisterservice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Seminarangebote (nicht produktbezogen), z.B. Bauzeitenmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Gewährleistungsbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Energieberatung (Wasser/Strom/Heizung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥



Dienstleistungsbeschreibung	Angebotsform (heute)		Angebotsform (was wäre möglich)		Wird die Leistung i.d.R. verrechnet?	Bedeutung der Dienstleistung für den Gesamtumsatz					
	einzel	gebündelt	einzel	gebündelt		sehr gering					sehr groß
Baustellenorganisationsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Abholung von Paletten und Verpackungsmaterialien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
langfristiger Wartungsservice/Baucheck (z.B. Fenster, Fugen, usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Baustellencontrolling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
Massenermittlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	①	②	③	④	⑤	⑥



8. Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Angebot produktbegleitender Dienstleistungen?

	unwichtig			wichtig		
Kundenbindung	①	②	③	④	⑤	⑥
Gewinnsteigerung	①	②	③	④	⑤	⑥
Differenzierung vom Wettbewerb	①	②	③	④	⑤	⑥
Erschließung neuer Märkte/Kunden	①	②	③	④	⑤	⑥
Sonstige: _____	①	②	③	④	⑤	⑥

9. Wie innovativ schätzen Sie das Dienstleistungsangebot der Baubranche ein?

wenig innovativ sehr innovativ

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

10. Wie innovativ schätzen Sie Ihr Dienstleistungsangebot ein?

wenig innovativ sehr innovativ

im Vergleich zu direkten Wettbewerbern	①	②	③	④	⑤	⑥
im Vergleich zur gesamten Baubranche	①	②	③	④	⑤	⑥

11. In welchem Bereich hatten/haben Sie die größten Probleme bei der Einführung neuer Dienstleistungen?

keine Probleme starke Probleme

Organisation (z. B. Umstrukturierung)	①	②	③	④	⑤	⑥
Interne Preisfestsetzung	①	②	③	④	⑤	⑥
Kundenkommunikation	①	②	③	④	⑤	⑥
Controlling	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertrieb	①	②	③	④	⑤	⑥
Internes Know-how	①	②	③	④	⑤	⑥
Vorhandene Zahlungsbereitschaft seitens der Kunden	①	②	③	④	⑤	⑥
Mitarbeiterakzeptanz	①	②	③	④	⑤	⑥
Sonstige: _____	①	②	③	④	⑤	⑥



Kommunikation

12. Auf welchen Wegen und in welcher Intensität kommunizieren Sie Ihr Dienstleistungsangebot?

	gar nicht					sehr häufig
Anzeige in Fachzeitschriften	①	②	③	④	⑤	⑥
Broschüren, Prospekte	①	②	③	④	⑤	⑥
Fernsehen und Hörfunk	①	②	③	④	⑤	⑥
Mailing-Aktionen	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertrieb	①	②	③	④	⑤	⑥
Werbefilme	①	②	③	④	⑤	⑥
Artikel in Fachzeitschriften	①	②	③	④	⑤	⑥
Einladung zu Fachvorträgen	①	②	③	④	⑤	⑥
Internet	①	②	③	④	⑤	⑥
Messen	①	②	③	④	⑤	⑥
Persönlicher Vertrieb	①	②	③	④	⑤	⑥
Sonstige: _____	①	②	③	④	⑤	⑥

13. Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um Ihren Kunden Ihre Kompetenz bei der Bereitstellung und Durchführung der produktbegleitenden Dienstleistung zu signalisieren?

	gar nicht					sehr häufig
Testurteile	①	②	③	④	⑤	⑥
Zertifikate	①	②	③	④	⑤	⑥
Referenzen	①	②	③	④	⑤	⑥
Testmöglichkeiten	①	②	③	④	⑤	⑥
Garantien	①	②	③	④	⑤	⑥
eigene Dienstleistungsmarke, unter der die Dienstleistungen vertrieben werden	①	②	③	④	⑤	⑥
Sonstige: _____	①	②	③	④	⑤	⑥



14. Ist bei Ihnen für die Erbringung der Dienstleistung ein eigenständiger Bereich zuständig?

- nein
- ja, als firmeninterne Einheit
- ja, als eigenständige Einheit im Konzern

- wenn ja, ist dieser Bereich

- durch Abtrennung aus dem produzierenden Bereich entstanden
- als eigenständiger Bereich aufgebaut worden
- von extern eingegliedert worden (z. B. im Rahmen einer Fusion)

15. Wenn Sie Dienstleistungen verkaufen, können Sie diese entweder selbst erbringen oder an ein externes Unternehmen vergeben. Welche Formen kommen dabei bei Ihnen vor? (Sofern ein eigenständiger Bereich des Konzerns für die Dienstleistungserbringung zuständig ist, so betrachten Sie diesen bitte als intern.)

sehr selten /
nie

sehr
häufig

Die Leistung wird durch uns selbst erbracht.	①	②	③	④	⑤	⑥
Es wird ein Unternehmen beauftragt, mit dem eine partnerschaftliche Bindung existiert.	①	②	③	④	⑤	⑥
Es erfolgt eine Vergabe an ein externes Unternehmen auf Basis eines Rahmenvertrages.	①	②	③	④	⑤	⑥
Ein externes Unternehmen wird fallweise beauftragt.	①	②	③	④	⑤	⑥

16. Wenn Sie Dienstleistungen erbringen, welche Medien nutzen Sie zur internen Kommunikation und Koordination bei der Erstellung der Dienstleistungen? (Mehrfachnennungen möglich)

sehr selten /
nie

sehr
häufig

Persönliche Absprachen	①	②	③	④	⑤	⑥
Telefonate	①	②	③	④	⑤	⑥
E-Mails	①	②	③	④	⑤	⑥
Organisatorische Regelungen	①	②	③	④	⑤	⑥
Gemeinsamer elektronischer Kalender	①	②	③	④	⑤	⑥
Dokumentenmanagement-System	①	②	③	④	⑤	⑥



Sofern hier Software-Lösungen zum Einsatz kommen, handelt es sich dabei um (...) ?
(Mehrfachnennungen möglich)

- ...individuell für ihren Betrieb entwickelte Lösungen
- ...branchenspezifische Anwendungen
- ...allgemeine Anwendungen

17. Wenn Sie Dienstleistungen erbringen, welche Medien nutzen Sie zur Kommunikation und Koordination mit von Ihnen beauftragten Unternehmen? (Mehrfachnennungen möglich)

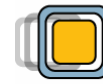
	sehr selten / nie						sehr häufig
	①	②	③	④	⑤	⑥	
Persönliche Absprachen	①	②	③	④	⑤	⑥	
Telefonate	①	②	③	④	⑤	⑥	
E-Mails	①	②	③	④	⑤	⑥	
Briefe / Telefaxe	①	②	③	④	⑤	⑥	
Organisatorische Regelungen	①	②	③	④	⑤	⑥	
Gemeinsamer elektronischer Kalender	①	②	③	④	⑤	⑥	
Dokumentenmanagement-System	①	②	③	④	⑤	⑥	
Andere Software-Lösungen	①	②	③	④	⑤	⑥	

Sofern hier Software-Lösungen zum Einsatz kommen, handelt es sich dabei um (...) ?
(Mehrfachnennungen möglich)

- ... individuell für ihren Betrieb entwickelte Lösungen
- ... branchenspezifische Anwendungen
- ... Lösungen des beauftragten Unternehmens
- ... allgemeine Anwendungen

18. Wenn Sie Dienstleistungen erbringen, welche Medien nutzen Sie zur Kommunikation und Koordination mit dem Kunden? (Mehrfachnennungen möglich)

	sehr selten / nie						sehr häufig
	①	②	③	④	⑤	⑥	
Persönliche Absprachen bei Ihnen	①	②	③	④	⑤	⑥	
Persönliche Absprachen beim Kunden / am Erbringungsort	①	②	③	④	⑤	⑥	
Telefonate	①	②	③	④	⑤	⑥	
E-Mails	①	②	③	④	⑤	⑥	
Briefe / Telefaxe	①	②	③	④	⑤	⑥	
Software-Lösungen	①	②	③	④	⑤	⑥	



19. Wie stellen Sie sicher, dass die Dienstleistungen erfolgreich erbracht werden?

Dienstanweisung	<input type="checkbox"/>
Zielvereinbarungen	<input type="checkbox"/>
Roadshows	<input type="checkbox"/>

20. Gibt es eine Übersicht über die in ihrem Unternehmen angebotenen Dienstleistungen?

ja	nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine öffentliche Preisliste für die einzelnen Dienstleistungen?

ja	nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



SinProD

www.sinprod.de

Universität Hohenheim
Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik 1
Frau Prof. Dr. Mareike Schoop
Schloss Hohenheim
70593 Stuttgart
Tel. +49 (0)711 459 23345
Fax. +49 (0)711 459 23145
info@sinprod.de