



Kompetenzzentrum
Innovation und
Marktorientierte
Unternehmensführung

A r b e i t s b e r i c h t

Nr. 18 / 2007

Herausgeber:

Prof. Dr. Manfred König

Prof. Dr. Rainer Völker

***Prof. Dr. Rainer Völker
Holger Schaaf / Eileen Wolf***

*Entwicklung und Vermarktung kundenunterstützender
Dienstleistungen bei KMU – Best Practices*

Copyright 2007

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung bedarf der Genehmigung der Herausgeber

Entwicklung und Vermarktung kundenunterstützender Dienstleistungen - Best Practices

1 Problemstellung	5
2 Methodisches Vorgehen	8
2.1 Experteninterview	8
2.2 Datengewinnung	9
2.3 Die qualitative Inhaltsanalyse	10
2.4 BASF: Ökoeffizienzanalyse	11
2.4.1 Ausgangslage	11
2.4.1.1 Eckdaten	11
2.4.1.2 Beschreibung	11
2.4.2 Dienstleistung Ökoeffizienzanalyse	13
2.4.2.1 Beschreibung	13
2.4.2.2 Entwicklung	14
2.4.2.3 Entstehung des Projektes/ Projektvorgehen	14
2.4.2.4 Vermarktung	15
2.4.2.4.1 Einführung	15
2.4.2.4.2 Leistungs politik	17
2.4.2.4.3 Preispolitik	21
2.4.2.4.4 Distributionspolitik	21
2.4.2.4.5 Kommunikationspolitik	21
2.4.3 Erfolgsfaktoren	22
2.4.4 Fazit	22
2.5 EvoBus: OMNIplus Service Card	24
2.5.1 Ausgangslage	24
2.5.1.1 Eckdaten	24
2.5.1.2 Beschreibung	24
2.5.2 Dienstleistung „OMNIplus Service Card“	27

2.5.2.1	Beschreibung	27
2.5.2.2	Entwicklung	28
2.5.2.3	Entstehung des Projektes/ Projektvorgehen.....	28
2.5.3	Projektziele	29
2.5.3.1	Vermarktung.....	29
2.5.3.1.1	Leistungspolitik	29
2.5.3.1.2	Preispolitik	32
2.5.3.1.3	Distributionspolitik.....	32
2.5.3.1.4	Kommunikationspolitik	32
2.5.4	Erfolgsfaktoren.....	33
2.5.5	Fazit	33
2.6	Heidelberg: Business Consultancy	34
2.6.1	Ausgangslage	34
2.6.1.1	Eckdaten	34
2.6.1.2	Beschreibung	35
2.6.2	„Business Consultancy“	36
2.6.2.1	Beschreibung	36
2.6.2.2	Entwicklung von BizModel	38
2.6.2.3	Vermarktung.....	39
2.6.2.3.1	Leistungspolitik	39
2.6.2.3.2	Preispolitik	45
2.6.2.3.3	Distributionspolitik.....	45
2.6.2.3.4	Kommunikationspolitik	45
2.6.3	Erfolgsfaktoren.....	46
2.6.4	Fazit	47
3	Literatur	50

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick Ökoeffizienz-Analyse.....	13
Abbildung 2: Drei Säulen der nachhaltigen Entwicklung	15
Abbildung 3: Ökoeffizienz-Portfolio	16
Abbildung 4: Prinzipielle Vorgehensweise der Ökoeffizienz-Analyse	17
Abbildung 5: Ökologischer Fingerabdruck	18
Abbildung 6: Ökologischer Fingerabdruck	18
Abbildung 7: Ökologischer Fingerabdruck	18
Abbildung 8: Ökoeffizienzvergleich mit Handlungsempfehlungen.....	19
Abbildung 9: Konsequenzen aus der Ökoeffizienz-Analyse	19
Abbildung 10: OMNIplus Serviceleistungen	27
Abbildung 11: OMNIplus Service Card als gemeinsames Projekt von EvoBus und UTA	28
Abbildung 12: Funktionsweise Ersatzbusservice	30
Abbildung 13: Leistungen der OMNIplus Service Card	31
Abbildung 14: Projektablauf	37
Abbildung 15: Beratungsangebot Heidelberg.....	38
Abbildung 16: Excel-Auftragsvorlage (Ausschnitt)	41
Abbildung 17: Funktionsprinzip BizModel.....	42
Abbildung 18: Benutzeroberfläche von BizModel	42
Abbildung 19: Modellierungsebene von BizModel	43
Abbildung 20: Simulationslauf.....	43
Abbildung 21: Menüpunkt Ergebnisse	44
Abbildung 22: Datenbasis für die Simulation mit BizModel.....	44
Abbildung 23: Argumente für BizModel aus Kundensicht.....	46

1 Problemstellung

Der steigende Beitrag von Dienstleistungen zum Bruttosozialprodukt in den Industrieländern war in den letzten Jahren unumstritten, so dass der Dienstleistungssektor heute in vielen Ländern eine zentrale wirtschaftliche Rolle einnimmt.¹ In den letzten Jahren erschienen zahlreiche Beiträge, die zeigen, dass es für Unternehmen sehr erfolgsversprechend sein kann, vermehrt zusätzliche Dienstleistungen um das Produktgeschäft (produktunterstützende Dienstleistungen) herum aufzubauen oder als eigenständige Kernleistungen (kundenunterstützende Dienstleistungen) zu vermarkten.²

Ehemals klassische Hardwarehersteller wie BASF, Heidelberg oder DaimlerChrysler wandeln sich mit Erfolg teilweise oder sogar mehrheitlich zu Serviceanbietern.³ Solche Unternehmen schöpfen diejenigen Dienstleistungspotentiale aus, welche sich entlang des gesamten Produktlebenszyklus ihrer Sachgüter direkt oder indirekt aufzeigen, indem sie ihre Kunden vermehrt in deren Geschäftsmodellen unterstützen⁴. Dabei nutzen die Unternehmen ihr gesammeltes Produkt-, Prozess-, Marktwissen, ihre vorhandenen Humanressourcen und ihr Finanzpotential aus, um Dienstleistungen wie z. B. Engineering, Finanzierungs- und Beratungsleistungen, Prototyping, Wartung oder Ersatzteilmanagement professionell anzubieten.⁵ Der Verkauf eines Industriegutes eröffnet vielfältige Dienstleistungspotentiale und ermöglicht ein gezieltes Cross Selling von Dienstleistungen entlang dessen Lebenszyklus.

Die Dienstleistungen nehmen auch bei kleinen und mittleren Unternehmen eine neue Rolle ein. Dort sind Dienstleistungen nicht mehr nur ein notwendiges Übel zur Sicherstellung der Funktionstüchtigkeit von Gütern, noch dienen sie nur als Verkaufshilfen und Wettbewerbsinstrumente, welche den Sachgütern gratis, als Zusatzleistungen, angehängt werden.⁶ Bestehende Dienstleistungen und Dienstleistungspotentiale können gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen zu lukrativen, neuen Geschäftsfeldern führen und zur Unternehmensdifferenzierung beitragen.⁷

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen kunden- und produktunterstützenden Dienstleistungen. Die kundenunterstützende Dienstleistung wird am Kunden, zur Unterstützung seiner Aktivitäten und Geschäftsziele, und nicht primär an dessen Sachgütern erbracht. Die produktunterstützenden Dienstleistungen, bei welchen die Dienstleistung primär am Sachgut

¹ Gebauer 2004, S. 1; Rüttgers 1999, S. 3 ff., Maleri 1997

² Dietrich 2004, S. 10 ff.; Simon 2003, S. 5; Belz et al. 1997, S. 14 ff; Töpfer 1996, S. 33

³ Wise und Baumgartner 1999, S. 136; Olivia 2000, S. 7

⁴ Wise und Baumgartner 1999, S. 134

⁵ Dietrich 2004, S. 12

⁶ Simon 2003, S. 6

⁷ Müller 1995, S. 1

selbst erbracht wird, hat zum Ziel, die Funktionstüchtigkeit des Sachguts sicher zu stellen oder dem Kunden die Funktionalitäten des Sachguts zugänglich zu machen.⁸

In der folgenden Darstellung werden einige Beispiele genannt:

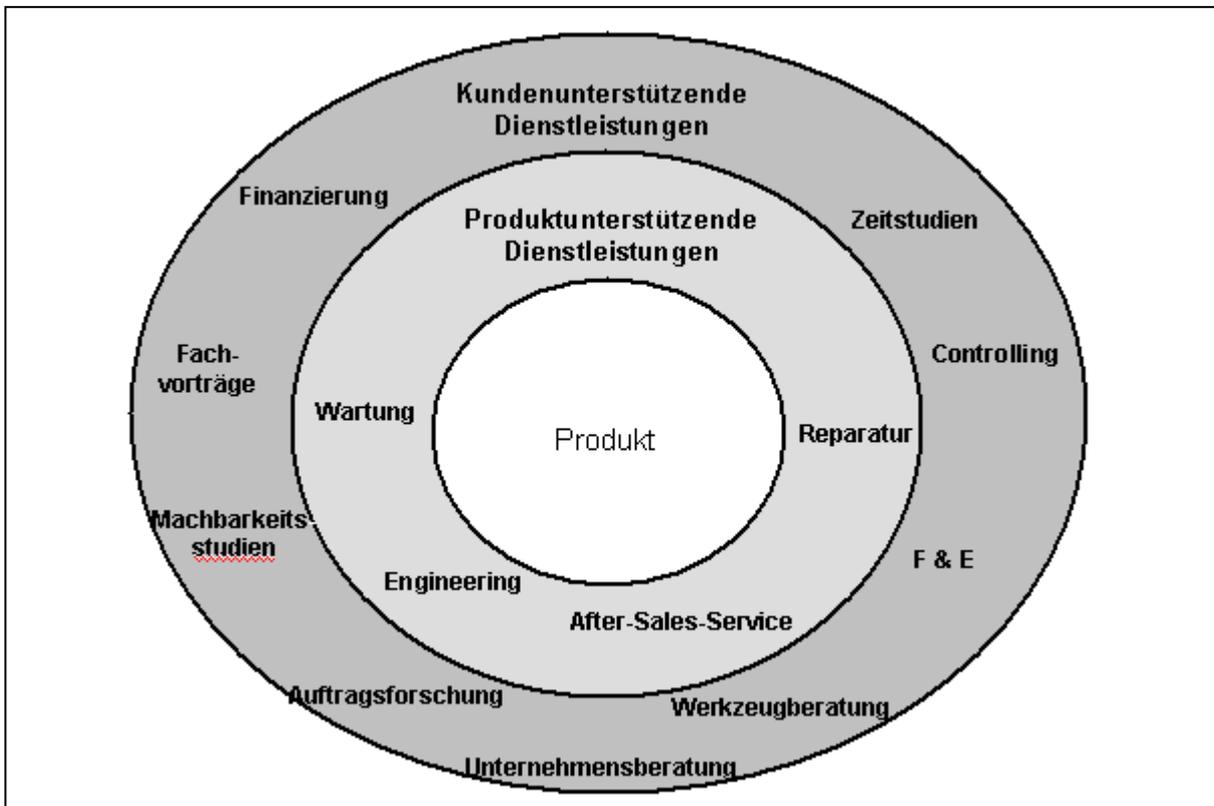


Abbildung 1: Aufteilung kunden- und produktunterstützender Dienstleistungen / Eigene Darstellung

Während die klassisch technologische Differenzierung bei Gütern selten längerfristig aufrecht erhalten werden kann und zudem vom Markt immer weniger wahrgenommen wird und gleichzeitig die zur Differenzierung eingesetzten produktunterstützenden Dienstleistungen aufgrund ihrer Nachahmbarkeit nicht mehr wie erwünscht greifen, eröffnen sich vor allem bei kundenunterstützenden Dienstleistungen neue Chancen.⁹ Denn die kundenunterstützende Dienstleistung ist, im Gegensatz zur produktunterstützenden Dienstleistung, unabhängig von einem Produkt und dessen Technologie. Eine kundenunterstützende Dienstleistung basiert damit nicht auf einer Technologie im Produkt- bzw. Technologielebenszyklus, sondern auf dem allgemeinen Know-how eines Unternehmens. Der Vorteil der kundenunterstützenden Dienstleistung liegt demnach darin, dass das allgemeine Know-how eines Unternehmens, im Gegensatz zur Technologie die für jeden am Markt erhältlich ist, nur sehr schwer imitierbar

⁸ Dietrich 2004, S. 40, Matthieu 2001, S. 40

ist. Darüber hinaus ist es für ein Unternehmen relativ leicht, auf der Grundlage des eigenen Know-hows Differenzierungsvorteile zu schaffen, die das eigene Produkt, d.h. die eigene Dienstleistung von den Konkurrenzprodukten langfristig unterscheidet. Zudem ist die kundenunterstützende Dienstleistung unabhängig vom Produkt- bzw. Technologielebenszyklus.¹⁰ Auch viele kleine und mittlere Unternehmen verfügen grundsätzlich über wesentliche Kompetenzen und Erfahrungen, die über das reine Produkt Know-how bezüglich ihrer eigenen Güter hinausgehen.

Trotz des beschriebenen Nutzens und der skizzierten Differenzierungsmöglichkeiten ist die erfolgreiche Transformation von Kompetenzen und Erfahrungen in Form von Dienstleistungen die am Markt angeboten werden können sehr schwierig und verkörpert insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen eine große Herausforderung.¹¹ Kleinen und mittleren Unternehmen gelingt es oftmals nicht eine rentable Dienstleistung zu entwickeln. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass bei zu hohen Kosten zu geringe Umsätze erzielt werden.¹² Die unzureichenden Umsätze durch Dienstleistungen konnten in verschiedenen Studien bestätigt werden. So zeigen aktuelle Umfragen, dass nur bei knapp 50% aller befragten kleinen und mittleren Unternehmen der Anteil des Umsatzes im Dienstleistungsbereich am Gesamtumsatz des Unternehmens die Grenze von 10% übersteigt.¹³ Andere Studien illustrieren, dass die Umsatzanteile von durchschnittlich 13% im Jahre 1991 auf 18% im Jahre 2001 gesteigert werden konnten. Die Steigerung von 5% bleibt jedoch hinter den Erwartungen der meisten Unternehmen weit zurück.¹⁴

Die Gründe für diese unbefriedigende Entwicklung entstammen verschiedenen praktischen Problemen des Dienstleistungsmanagements bei kleinen und mittleren Unternehmen. Hierzu zählen beispielsweise:

- Die unzureichende Nutzenwahrnehmung durch den Kunden aufgrund ungenügender Kommunikation und Vermarktung der Dienstleistungen,
- die fehlende Kostentransparenz über Dienstleistungen,
- die undifferenzierte Dienstleistungsgestaltung,
- die Sortimentsvielfalt und Dienstleistungsexplosion,
- die schlechte Verrechenbarkeit von Dienstleistungen und

⁹ Dietrich 2004, S. 13, Gebauer 2004, S. 7

¹⁰ Sontow 1998, S. 20

¹¹ Oliva und Kallenberg 2003, S. 161 f.

¹² Friedli et al. 2001, S. 37 ff.

¹³ Homburg et al. 2000, S. 16

¹⁴ Oliva und Kallenberg 2002, S. 3

- die signifikante Diskrepanz zwischen den anvisierten Zielen im Dienstleistungsbereich und den zu schaffenden Voraussetzungen.¹⁵

Ursächlich für die Entstehung dieser Problemfelder ist, dass die Bedeutung von Dienstleistungen zwar in den meisten Unternehmen erkannt wurde, der Professionalisierungsgrad des Dienstleistungsmanagements jedoch besonders in kleinen und mittleren Unternehmen weit hinter den Anforderungen zur erfolgreichen Umsetzung der Entwicklungsperspektiven zurück bleibt.

Im Rahmen des Forschungsprojektes „Entwicklung und Vermarktung von kundenunterstützenden Dienstleistungen in kleinen und mittleren Unternehmen“ des Kompetenzzentrums Innovation und Marktorientierte Unternehmensführung wird ein Leitfaden entwickelt, der kleine und mittlere Unternehmen dabei unterstützt, systematisch und praxisnah kundenunterstützende Dienstleistungen im eigenen Unternehmen zu entwickeln und zu vermarkten. Im Zuge der Ausarbeitung des Leitfadens werden Praxisbeispiele von Großunternehmen herangezogen. Sie dienen als Best Practices für KMU, da solche Unternehmen bereits Erfahrung mit der Entwicklung und dem Transfer von kundenunterstützenden Dienstleistungen haben. Die erarbeiteten Best Practices der Unternehmen BASF, EvoBus und Heidelberger Druck werden in diesem Beitrag dargestellt.

2 Methodisches Vorgehen

Die Informationen zu den vorliegenden Best Practices wurden im Rahmen von Experteninterviews erhoben. Die theoretischen Grundlagen dieser Vorgehensweise sollen im folgenden Abschnitt erläutert werden.

Experteninterview

Das Experteninterview als Erhebungsmethode ist den qualitativen Marketingforschungsmethoden zuzuordnen und wird in der Literatur auch als Variante des explorativen Interviews bzw. des Leitfadeninterviews angesehen.¹⁶ Es kann als eine Mischung aus dem narrativen Interview und dem standardisierten Interview angesehen werden (Scholl, 2003, S. 66). Das narrative Interview ist dadurch gekennzeichnet, dass der Interviewer in erster Linie Zuhörer

¹⁵ Müller 1998, S. 18 ff.; Engelhardt und Reckenfeldbäumer 1999, S. 203 ff., Speth 2001, S. 1 ff., Sanche 2002, S. 1 ff., Demuss und Spath 2000, S.71

und der Interviewte Erzähler ist (Hermanns, 1991, S. 183). Im Gegensatz dazu basiert das standardisierte Interview auf einem exakt ausformulierten Fragebogen, der die Reihenfolge der Fragen und deren Wortlaut wiedergibt (Unger, 1997, S. 46). Der Interviewer ist zwingend an die Einhaltung des Fragebogens gebunden. Abweichungen vom korrekten Wortlaut der Fragen oder die Nichtbeachtung der Reihenfolge der Fragen sind nicht gestattet.

Ein Experteninterview ist teilstrukturiert. Der Interviewer strukturiert das Gespräch im Gegensatz zum narrativen Interview durch spezifische Fragen und gibt somit dem Gesprächsverlauf eine Richtung. Für die Abgrenzung zum standardisierten Interview ist hingegen entscheidend, dass es keine Antwortvorgaben auf die gestellten Fragen während des Interviews gibt und dass den Interviewten die Möglichkeit gegeben wird, ihre Ansichten und Meinungen frei zu artikulieren (Hopf, 1991, S. 177).

Um diesen Spagat zwischen narrativem und standardisiertem Interview zu meistern, empfiehlt sich das Arbeiten mit einem Interview-Leitfaden. Dieser wird im nächsten Abschnitt näher beschrieben.

Datengewinnung

Typisch als Erhebungsinstrument für das Experteninterview ist der Interview-Leitfaden. Der Leitfaden trägt dazu bei, die Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews zu sichern und für ein gewisses Maß an Strukturierung zu sorgen.¹⁷ Darüber hinaus dient der Leitfaden dem Interviewer als Gerüst, an dem er sich während des Interviews orientiert um die wesentlichen Aspekte des Interviews nicht aus den Augen zu verlieren. Der Leitfaden ist nicht mit einem Fragebogen, der bei einem standardisierten Interview verwendet wird, zu verwechseln. Anhand des Leitfadens sollen die Forschungsfragen in brauchbare Interviewfragen übersetzt werden. Der Interviewleitfaden kann je nach Aufgabenstellung in seinem Umfang und Standardisierungsgrad variieren.¹⁸

Zur Befragungssteuerung können verschiedene Fragegruppen, wie z. B. Einleitungs- oder Eisbrecherfragen und Sachfragen, und Fragetypen, wie z. B. offene und geschlossene Fragen, unterschieden werden.

¹⁶ Kepper, 2000, S. 168; Mayer, 2002, S. 37; Weis/Steinmetz, 2002, S. 361

¹⁷ Berekoven et al., 1999, S. 96

Unabhängig von Fragegruppe oder Fragetyp ist es elementar, bei der Konstruktion des Leitfadens darauf zu achten, dass die Fragen (Weis/Steinmetz, 2002, S. 112):

- verständlich
- eindeutig
- genau
- nicht suggestiv
- angenehm und nicht beleidigend sind.

Die qualitative Inhaltsanalyse

Die durch die Datenerhebung gewonnenen Daten werden systematisch aufbereitet und hinsichtlich der Forschungsfragen analysiert. Die Datenauswertung reicht von quantitativen Verfahren, wie etwa einfachen Auszählungen oder komplexen statistischen Schätz- und Prüfvorgängen, bis zu qualitativen Verfahren, wie z. B. der Auswertung von Interviews mit Hilfe der Inhaltsanalyse. kgh

Die Auswertung der Experteninterviews für den vorliegenden Beitrag wurde mit Hilfe der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse vorgenommen. Die Inhaltsanalyse ist ursprünglich als eine quantifizierende Methode in den ersten Jahrzehnten des letzten Jahrhunderts zur Analyse der sich damals rasch ausbreitenden Massenmedien entstanden¹⁹, z. B. zur systematischen Analyse von Zeitungstexten.

Bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse wird das Material reduziert ohne die wesentlichen Inhalte zu verlieren oder zu verzerren. Ziel ist es, durch Abstraktion ein überschaubares Korpus zu schaffen, das immer noch als Abbild des Grundmaterials bezeichnet werden kann.²⁰

¹⁸ Scholl, 2003, S. 66

¹⁹ Mayring, 2002, S. 114

²⁰ Mayring, 2002, S. 115

3 Best Practices

BASF: Ökoeffizienzanalyse

3.1.1 Ausgangslage

3.1.1.1 Eckdaten

- **Hauptsitz:** Ludwigshafen am Rhein
- **Branche:** Chemie
- **Märkte:** weltweit tätig
- **Leistungen:**
 - Chemikalien
 - Kunststoffe
 - Veredelungsprodukte
 - Ernährung
 - Pflanzenschutz
 - Gas
 - Öl
- **Mitarbeiter:** Weltweit ca. 95.000; 10 Mitarbeiter sind in Ludwigshafen im Bereich der Ökoeffizienzanalyse tätig
- **Umsatz:** 52,6 Milliarden € (2006)
- **Produktionsstandorte:** 100 größere Produktionsstandorte weltweit, Vertrieb in 170 Ländern

3.1.1.2 Beschreibung

Das Geschäftsprofil der BASF teilt sich in fünf Bereiche auf. Das Produktportfolio reicht hierbei von petrochemischen Grundstoffen und Anorganika bis zu Zwischenprodukten und Spe-

zialitäten aller Bereiche für die BASF-Kunden. Die wichtigsten Abnehmerbranchen sind Pharma-, Bau-, Textil- und Automobilindustrie. Ein weiteres Geschäftsfeld bildet der Bereich Kunststoffe. BASF ist der international führende Hersteller von Styrol-Kunststoffen. Außerdem werden technische Kunststoffe für vielfältige Anwendungsbereiche an führende Spritzgusshersteller weltweit vertrieben. Im Bereich Veredelungsprodukte stellt die BASF verschiedene Veredelungschemikalien, Lacke sowie Veredelungspolymere her, die von den Kunden zur Herstellung von Autos, Öl, Papier, Verpackungen, Textilien, Hygieneartikeln, Baustoffen, Lacken sowie in der Druck- und Lederindustrie verwendet werden. Im Bereich Pflanzenschutz und Ernährung ist die BASF bedeutender Lieferant von Pflanzenschutzmitteln und Feinchemikalien für die Landwirtschaft, Tierernährung sowie Pharma-, Lebensmittel- und Kosmetikindustrie. Über die Tochtergesellschaft Wintershall Holding AG erschließt und fördert die BASF Öl und Erdgas. Mit dem russischen Partner Gazprom ist das Unternehmen in Mittel- und Osteuropa tätig.

Die Kunden der BASF AG sind in nahezu allen Branchen zu finden. Die großen Abnehmerbranchen der BASF-Produkte stellen die Landwirtschaft sowie die Automobil-, Chemie-, Energie- und Bauindustrie dar. Aber auch auf den Gebieten der Gesundheit, Ernährung, Elektronik, Textil-, Verpackungs- und Papierindustrie werden BASF Produkte nachgefragt. Die BASF unterhält Geschäftsbeziehungen zu Kunden in über 170 Ländern. Die rund 8.000 Verkaufsprodukte der fünf Segmente werden weltweit an verschiedenste Branchen geliefert. Die Stärke der BASF liegt somit nicht nur im breiten Produktsortiment, sondern auch in der Gegebenheit, dass sehr viele unterschiedliche Branchen beliefert werden. Das Unternehmen ist dadurch weitestgehend unabhängig von der Entwicklung in einzelnen Branchen.

Das Dienstleistungsangebot der BASF wird im Bereich Expert Services Sustainability (ESS) zusammengefasst. Die BASF stellt ihren Kunden über diesen Funktionsbereich seine Expertise zur Verfügung und bietet eine umfangreiche Palette an Services. Die Services werden branchenübergreifend angeboten und können in ihrem Leistungsumfang individuell an die Kundenwünsche angepasst werden. Die Themengebiete, innerhalb derer Serviceleistungen angeboten werden, sind im Folgenden aufgeführt.

- Energieversorgung
- Abfallentsorgung
- Produktsicherheit, Chemikalienpolitik
- Nachhaltigkeit (Ökoeffizienz-Analyse)
- Sicherheit, Gesundheit am Arbeitsplatz
- Gefahrenabwehr

- Experimentelle Toxikologie und Ökologie
- Genehmigungen, gesetzliche Regelungen
- Bodenschutz, Grundwasserverunreinigung
- Transportsicherheit
- Emissionen/Immissionen, Umweltanalytik

3.1.2 Dienstleistung Ökoeffizienzanalyse

3.1.2.1 Beschreibung

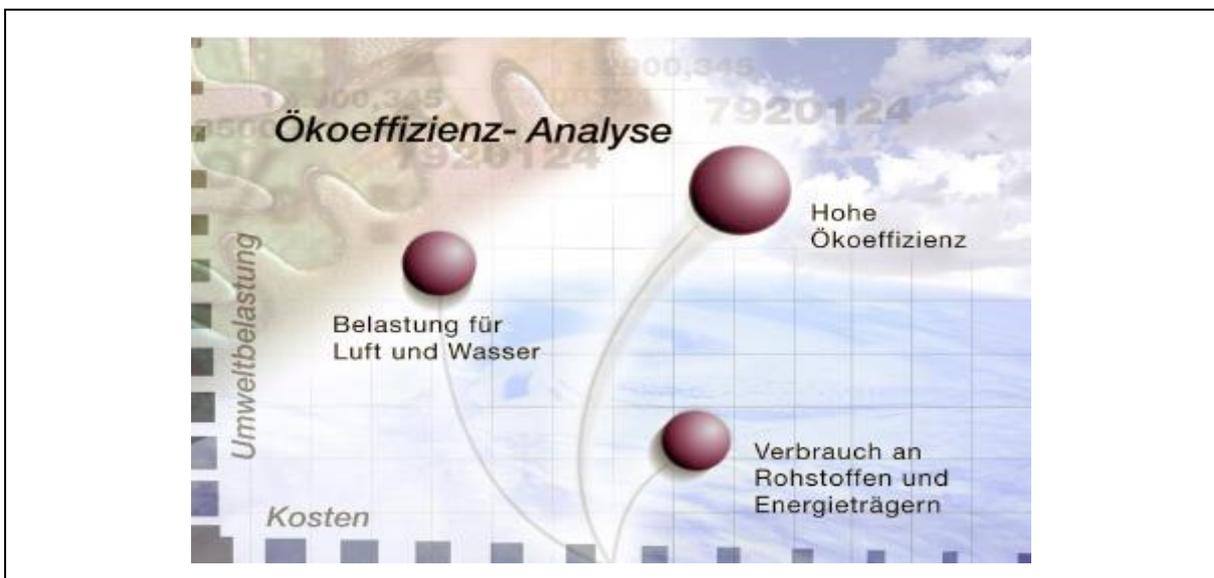


Abbildung 2: Überblick Ökoeffizienz-Analyse

Die Ökoeffizienz-Analyse ist eine Methode zur ganzheitlichen, vergleichenden Beurteilung von Produkten oder Verfahren. Sowohl ökologische als auch ökonomische Aspekte werden aus Sicht des Endkunden gleich gewichtet, um so Zukunfts-Szenarien und Auswirkungen verschiedener Handlungsmöglichkeiten darstellen zu können. Die BASF-Gruppe nutzt die Analyse als Standard-Analyse-Werkzeug. Bislang wurden über 300 Analysen durchgeführt. Die Ökoeffizienz-Analyse kann sowohl extern als auch intern eingesetzt werden.

Durch die Analyse des gesamten Produktlebenszyklus werden alle ökonomischen und ökologischen Auswirkungen eines Produktes bzw. Verfahrens aus Sicht des Endkunden ermittelt. Neben den unternehmensinternen werden auch vor- und nachgelagerte Stufen des Herstellungsprozesses untersucht. Die Ökoeffizienz-Analyse zeigt im Ergebnis die Kosten und Umweltauswirkungen verschiedener Produkt- bzw. Verfahrensalternativen, die jeweils

denselben Kundennutzen erfüllen. Außerdem werden Zukunfts-Szenarien berechnet und die berechneten Alternativen in Bezug auf ihre Zukunftseignung überprüft.

Ziel ist die Entwicklung wirtschaftlicher Produkt- bzw. Verfahrens-Lösungen, die gleichzeitig so umweltschonend wie möglich sind. Die Analyse liefert eine Bewertungsbasis für den Anwender und hilft anhand der erarbeiteten Erkenntnisse, Produkte und Verfahren zu verbessern, zeigt das Optimierungspotential sowie die damit verbundenen wirtschaftlichen Konsequenzen. Sollte ein Produkt oder Verfahren weder ökoeffizient noch zu optimieren sein, unterstützt die Ökoeffizienzanalyse bei der Suche nach Alternativen. Auch Investitions- oder Standortentscheidungen können so bewertet werden.

Ökoeffizienz-Analysen können z. B. bei strategischen Entscheidungen, der Kommunikation mit externen Kunden oder auch zur Entscheidungsfindung bei der Priorisierung von F&E-Aktivitäten eingesetzt werden. Der Vorteil der Ökoeffizienz-Analyse liegt besonders darin, dass sie den Kunden auf einen Blick Klarheit über den ökologischen und ökonomischen Nutzen der betrachteten Produkte und Verfahren verschafft.

3.1.2.2 Entwicklung

3.1.2.3 Entstehung des Projektes/ Projektvorgehen

Das Konzept der Ökoeffizienz-Analyse wurde im Jahr 1995 bei der BASF eingeführt. Anstoß für die Entwicklung war der Bedarf des Unternehmens nach Imageverbesserung, da die Gesellschaft der Branche nach mehreren Chemieunfällen eher skeptisch gegenüber stand. Es bestand deshalb der Bedarf nach Auseinandersetzung mit kritischen Themen, welche die breite Öffentlichkeit beunruhigten. Des Weiteren stellen die an die Industrie gerichteten Anforderungen nach einer zukunftsverträglichen, nachhaltigen Entwicklung ihrer Erzeugnisse und Verfahren eine große Herausforderung dar. Der zukünftige Erfolg eines Unternehmens wird zu einem großen Teil von der detaillierten Betrachtung ökonomischer und ökologischer Chancen und Risiken beeinflusst. Verantwortungsbewusstsein gegenüber Umwelt und Gesellschaft sind für die BASF schon geraume Zeit hochaktuelle Themen. Seit Beginn der 90er Jahre verpflichtet sich das Unternehmen aus diesem Grund den Gedanken des „Sustainable Development“ sowie des „Responsible Care“. Die Entwicklung der Ökoeffizienz-Analyse kann als logische Weiterführung diese Denkansatzes gesehen werden.

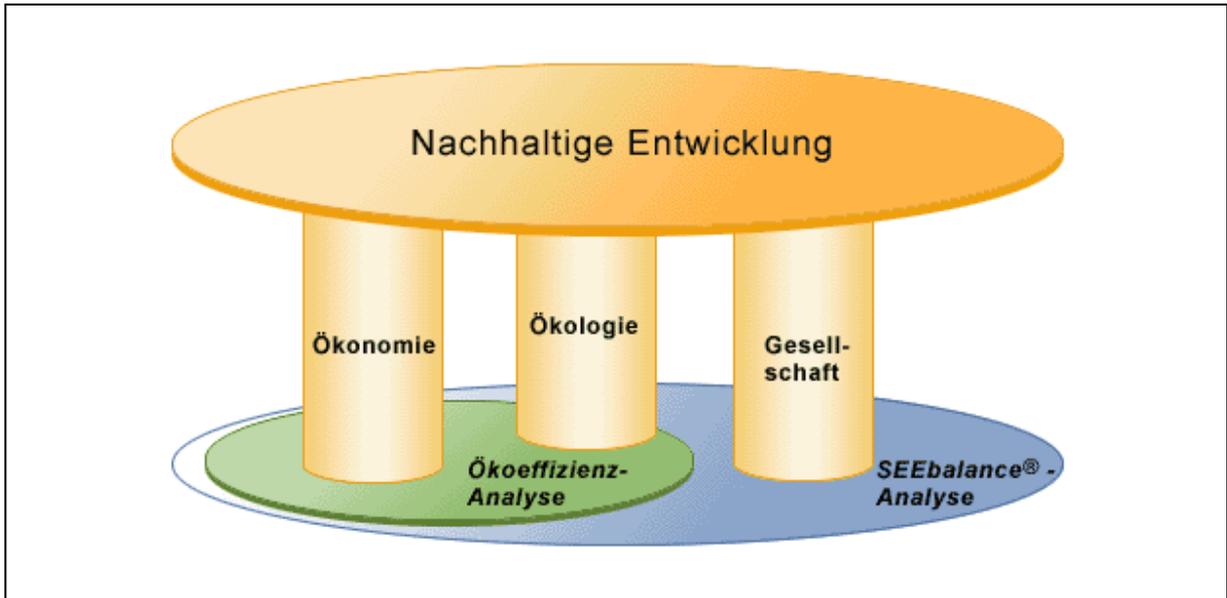


Abbildung 3: Drei Säulen der nachhaltigen Entwicklung

Die Entwicklung des Instruments fand in Zusammenarbeit mit der Strategieberatung „Roland Berger Strategy Consultants“ statt. Das Verfahren wurde zunächst nur intern angewendet, später wurde jedoch festgestellt, dass auch der Kunde von dem Verfahren profitieren kann. Der entscheidende Auslöser für ein externes Anbieten der Dienstleistung kam durch konkrete Kundenwünsche.

Die Ökoeffizienzgruppe stellt eine eigene Projekteinheit innerhalb des Bereichs Product Safety der BASF dar, die in Ludwigshafen angesiedelt ist. Zusätzlich zu dieser Gruppe gibt es noch weitere Mitarbeiter in den USA und in Brasilien. Diese sind der Gruppe in Ludwigshafen fachlich angegliedert, organisatorisch aber in den eigenen Ländern angesiedelt.

Projektziele

Ziel der Ökoeffizienz-Analyse ist es, Unternehmen bei der Gestaltung ihres Produktportfolios entsprechend den Anforderungen der Nachhaltigkeit zu unterstützen. Außerdem bietet sie Hilfe bei der Entscheidung, in welche Produktlinien und Verfahren in Zukunft investiert werden soll und in welche nicht. Des Weiteren soll das Vertrauen der Gesellschaft in die Chemieindustrie gestärkt werden und die Kunden in der Erreichung ihrer Geschäftsziele unterstützt werden.

3.1.2.4 Vermarktung

3.1.2.4.1 Einführung

Die Einsatzgebiete der Ökoeffizienz-Analyse sind sehr vielseitig. Die Zielgruppen des Angebots finden sich sowohl innerhalb der BASF als auch extern. Die externe Zielgruppe stellen

besonders Unternehmen dar, die auf der Suche nach ökoeffizienten Produkt- bzw. Verfahrens-Lösungen sind, die auch in Zukunft das Fortbestehen des Unternehmens sichern.

Das nachfolgende Praxisbeispiel der Molkerei Alois Müller zeigt ein mögliches Anwendungsgebiet: Die Bewertung von Verpackungen für Milchmixgetränke.

Mit Einführung der Einwegpfandpflicht in Deutschland mussten sich Getränkehersteller Gedanken über ihre Verpackungen machen, da nur solche Verpackungen von der Pfandpflicht ausgenommen sind, die als ökologisch vorteilhaft gelten. Die Molkerei Alois Müller ließ daraufhin von den Ökoeffizienz-Experten der BASF ihre Verpackungen für Milchmixgetränke genauer untersuchen, um die für den vorliegenden Fall beste Variante zu finden. Ziel war, eine umweltfreundliche und zugleich wirtschaftliche Alternative zu erarbeiten. Konkret kam es zu einem Vergleich des 500 Milliliter fassenden Kunststoffbechers mit Verbundkartons und Mehrweg-Glasflaschen. Für den gesamten Lebenszyklus wurden einerseits die Gesamtkosten errechnet, andererseits die Umweltauswirkungen aufgezeichnet. Abschließend konnte der Kunststoffbecher als die ökoeffizienteste Alternative im Vergleich zu Mehrwegglas und Verbundkartons identifiziert werden. In Bezug auf die Umweltbelastungen konnten keine großen Unterschiede festgestellt werden, der Kunststoffbecher wies jedoch leichte ökologische Vorteile aus, z. B. in der Kategorie Rohstoffverbrauch. Die höchsten Kosten werden durch die Mehrweg-Glasflaschen verursacht, am günstigsten erwiesen sich die Kunststoffbecher.

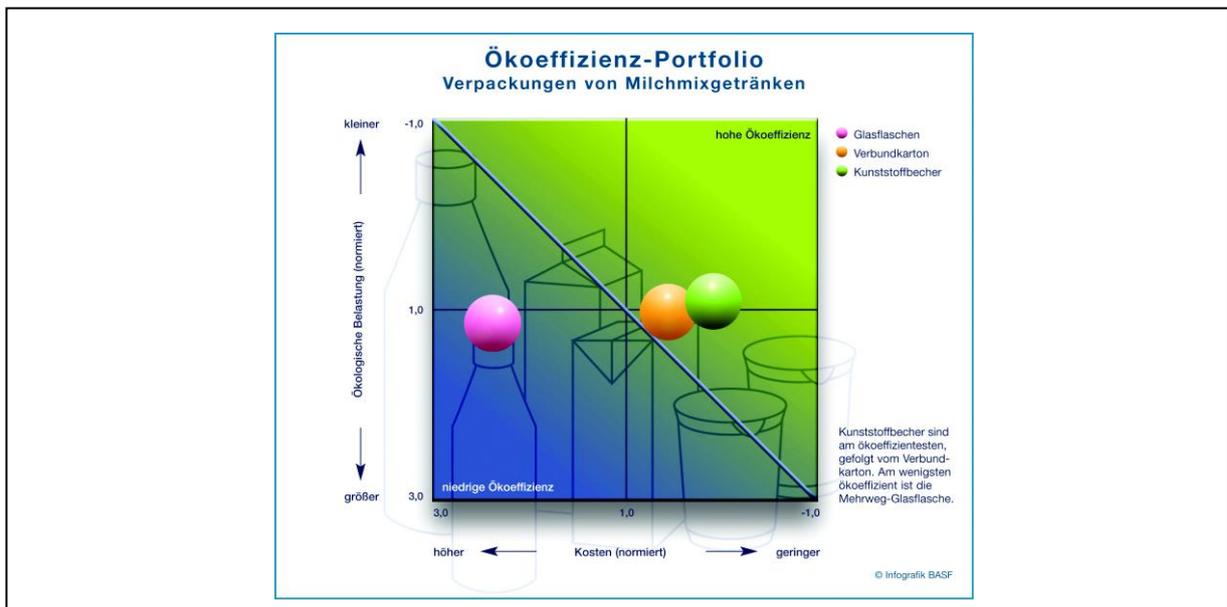


Abbildung 4: Ökoeffizienz-Portfolio

3.1.2.4.2 Leistungspolitik

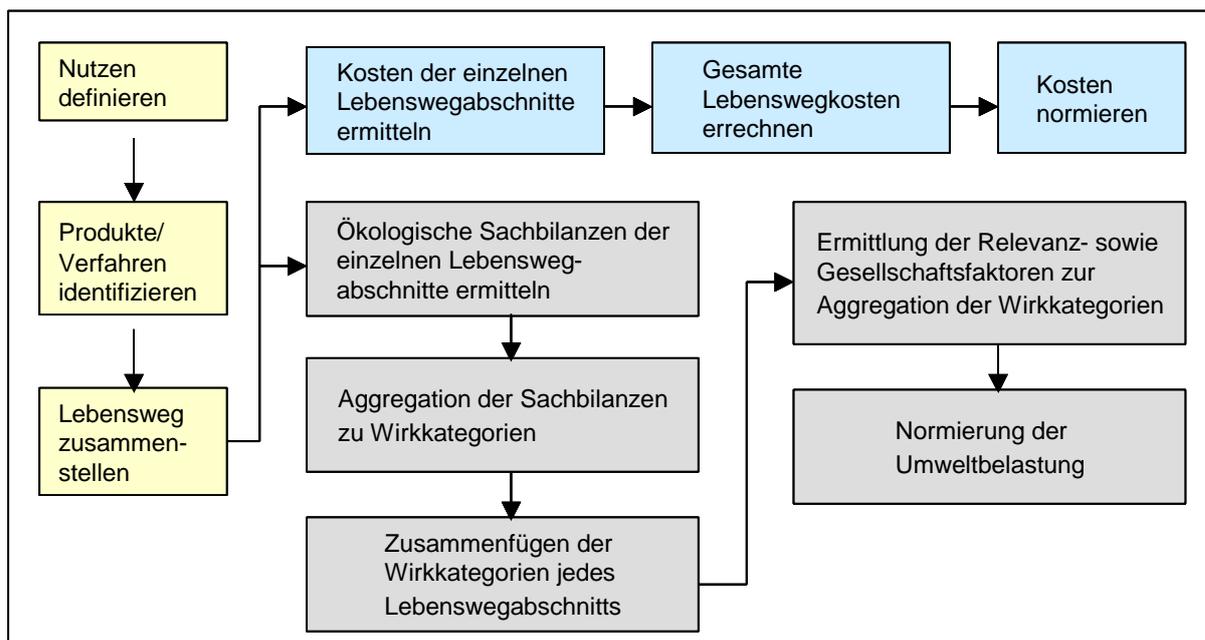


Abbildung 5: Prinzipielle Vorgehensweise der Ökoeffizienz-Analyse

Ziel der Ökoeffizienz-Analyse ist es, Ökonomie und Ökologie miteinander in Einklang zu bringen. Die durch ein Produkt bzw. Verfahren entstehenden Kosten und Umweltwirkungen eines Produktes werden ganzheitlich betrachtet und über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg analysiert. Untersuchte Punkte sind hierbei z. B. die Umweltbelastung durch die eingesetzten Produkte, Ausgangsstoffe, die an anderen Stationen der Wertkette erstellt werden, Gebrauchsverhalten der Endabnehmer oder auch Möglichkeiten der Wiederverwendung und Entsorgung.

Die Umweltwirkung eines Produktes bzw. Verfahrens wird hierbei anhand der folgenden sechs Kategorien beschrieben, die zusammen den sog. ökologischen Fingerabdruck ergeben. Hinter diesen Kriterien liegen wiederum eine große Zahl von Einzelkriterien.

- Verbrauch von Rohstoffen
- Verbrauch von Energie
- Flächenbedarf
- Emissionen in Luft, Wasser und Boden sowie auf dem Entsorgungsweg
- Toxizitätspotential
- Risikopotential

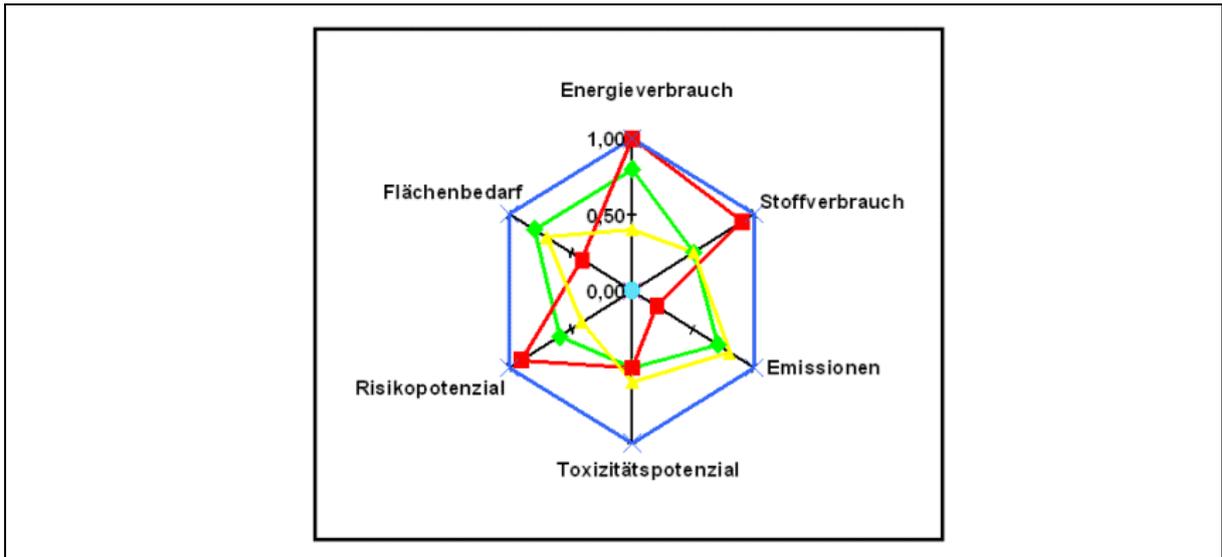


Abbildung 8: Ökologischer Fingerabdruck

Die am weitesten außen liegende Alternative mit dem Wert 1 stellt in der betreffenden Kategorie die ungünstigste dar. Je weiter innen eine Alternative angesiedelt ist, umso günstiger ist sie.

Die Einzelwerte des ökologischen Fingerabdrucks werden durch sogenannte Relevanzfaktoren beeinflusst. Diese sagen aus, wie stark einzelne Kriterien in die Gesamtumweltbelastung eingehen. Beispiel hierfür ist die Gewichtung des Ozonzerstörungspotentials gegenüber dem Treibhauspotential. In Bezug auf den Rohstoffverbrauch wird die Verfügbarkeit sowie das natürliche Vorkommen einkalkuliert. Zudem wird die Bedeutung, welche die Gesellschaft den unterschiedlichen Umweltbedingungen beimisst, berücksichtigt.

Durch das Zusammenführen der Einzeldaten ergibt sich die Gesamtumweltbelastung des jeweiligen Produktes bzw. Verfahrens. Gleichzeitig werden alle ökonomischen Daten gesammelt. Es gehen hierbei alle Kosten, die bei der Produktherstellung oder –verwendung auftreten, in die Kalkulation mit ein. Dies schafft zusammen mit der Gesamtumweltbelastung die Grundlage für die Ökoeffizienz-Analyse. Anschließend werden die gesammelten Daten in eine zweiachsige Grafik übertragen. Die Kosten werden auf der waagrechten Achse eingetragen, die senkrechte Achse beschreibt die Umweltbelastung. Durch die Platzierung kann die Ökoeffizienz eines Produktes im Vergleich zu anderen erfasst werden. Schwachstellen in der Kostenstruktur sowie Potentiale für Kostensenkungen können auf diese Weise leicht identifiziert werden. Die Auswahl eines Produktes/Verfahrens erfolgt durch den Vergleich der verschiedenen Alternativen. Hierbei orientiert man sich stark am Kundennutzen. Ziel ist die für den Kunden günstigste Alternative zu finden.

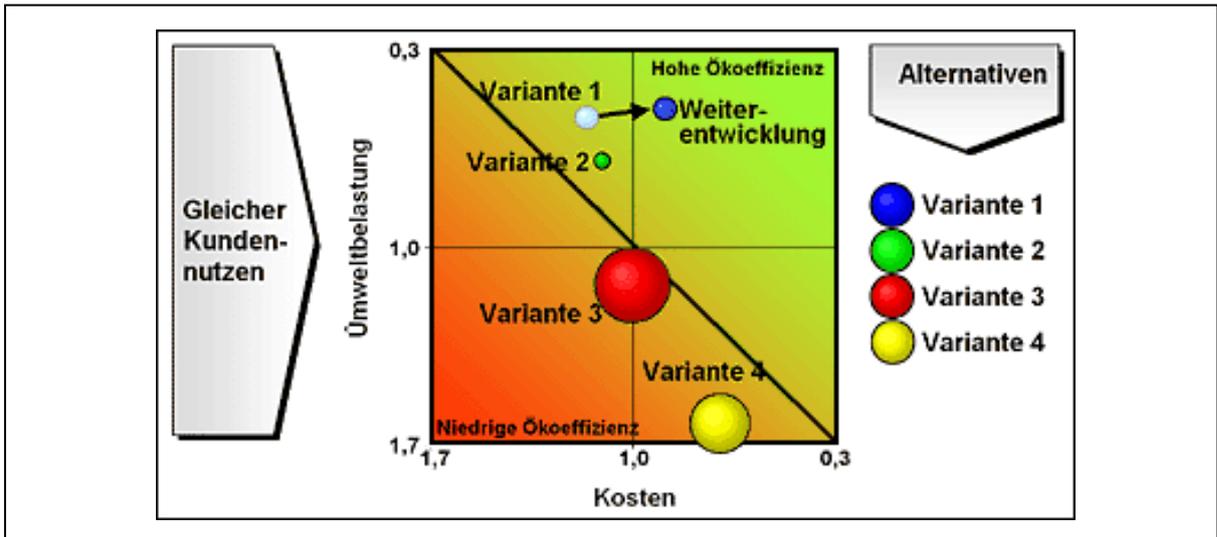


Abbildung 9: Ökoeffizienzvergleich mit Handlungsempfehlungen

Die mit Hilfe der Analyse gewonnenen Ergebnisse werden abschließend in einem Portfolio dargestellt. Hieraus können Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

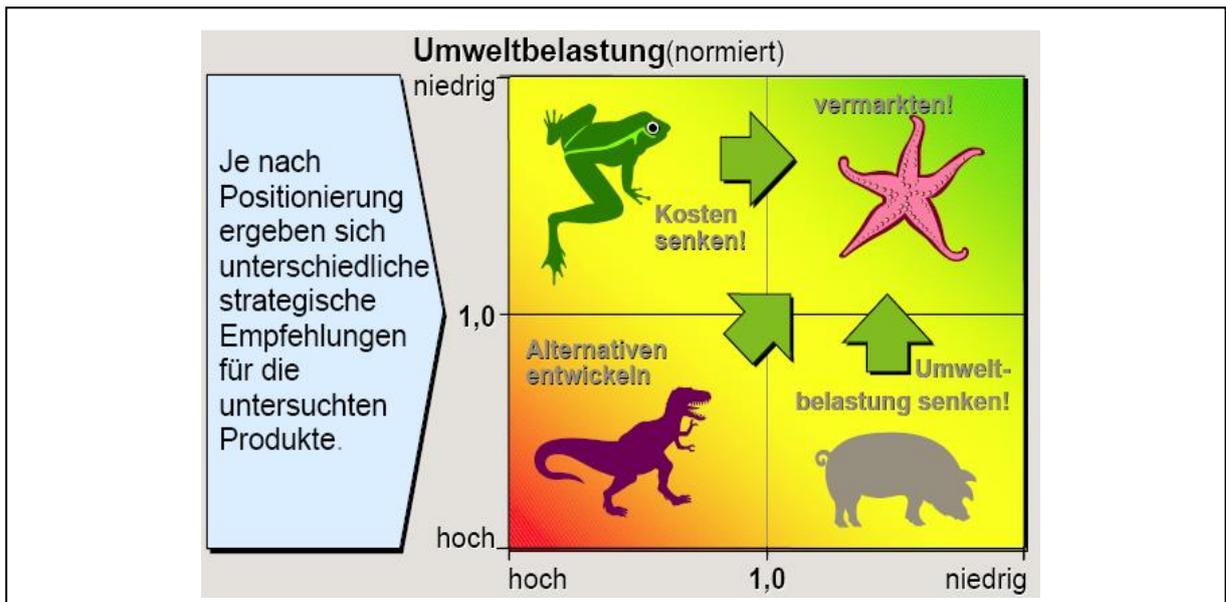


Abbildung 10: Konsequenzen aus der Ökoeffizienz-Analyse

Durchgeführt werden die Ökoeffizienz-Analysen von einem Kernteam, dem ein Experte und bzw. oder ein Kunden für das jeweilige Produkt beiseite steht. Verantwortlich für die komplette Durchführung einer Analyse ist das Kernteam. Die Durchführung eines solchen Projekts dauert durchschnittlich zwei bis sechs Kalendermonate.

Die Ökoeffizienz-Analyse kommt bei der BASF intern in vier Bereichen zum Einsatz: im Bereich der strategischen Entscheidungen, der Forschungs- und Produktentwicklung, zur Erstellung von Diskussionsgrundlagen für Gespräche mit politischen Meinungsbildnern sowie im Marketing.

Die mit Hilfe der Ökoeffizienz-Analyse erarbeiteten Ergebnisse führen zu verschiedenen Handlungsoptionen. In der Regel können drei verschiedene Fälle unterschieden werden.

- Produkt weist eine hohe Ökoeffizienz auf. Sowohl Kosten- als auch Umweltbelastung liegen sehr niedrig. Mögliche Handlungsalternativen sind die Suche nach weiteren Verbesserungsmöglichkeiten sowie der Ausbau des Marktanteils. Möglicherweise können die Ergebnisse der Analyse auch zur Argumentation in Kundengesprächen eingesetzt werden.
- Produkt besitzt eine ungünstige Ökoeffizienz, es besteht allerdings Optimierungspotential. Das Ökoeffizienz-Portfolio zeigt auf, ob und in welchem Ausmaß die ökonomische bzw. ökologische Komponente verbessert werden muss, um eine höhere Ökoeffizienz zu erreichen.
- Produkt besitzt niedrige Ökoeffizienz und kann nicht optimiert werden bzw. der Aufwand ist zu hoch. Konsequenz ist in diesem Fall die Trennung von dem Produkt bzw. die Substitution durch ein Alternativprodukt.

Das gesamte Angebot der Ökoeffizienzgruppe teilt sich in verschiedene Standardservices auf. Neben der Ökoeffizienz-Analyse werden ergänzend die Erstellung von Ökoprofilen, die Vergabe eines Ökoeffizienz-Labels, Analysen mit Hilfe des Softwaretools Ökoeffizienz-Manager sowie die Durchführung von Sozio-Ökoeffizienz-Analysen (SEEBalance) angeboten.

Ein Ökoprofil wird oftmals von Kunden der BASF angefragt, die eine eigene Ökobilanz für ihre Produkte erstellen. Hiermit werden die ökologischen Auswirkungen eines Produkts über den ganzen Lebensweg hinweg beschrieben. Der Ökoeffizienz-Manager ist eine Software, welche die direkte Eingabe kundenspezifischer Anpassungen ermöglicht und so die Berechnung der Ökoeffizienz ermöglicht. Berechnungen können so innerhalb kürzester Zeit (30 Minuten bis zwei Stunden) durchgeführt werden. Auch mittelständische Unternehmen können auf diese Weise Optimierungen für ihren Betrieb erarbeiten. Bei der Sozio-Ökoeffizienz-Analyse werden zusätzlich zu ökonomischen und ökologischen Gesichtspunkten eines Produktes bzw. Verfahrens soziale Aspekte, wie z. B. der Arbeitsplatzbedarf, berücksichtigt. Analysen dieser Art sind bei Diskussionen mit Politik oder Kunden hilfreich. Die Vergabe des Ökoeffizienz-Labels für jeweils drei Jahre ist an bestimmte Voraussetzungen gebunden.

Hierzu gehören unter anderem die durchgeführte Ökoeffizienz-Analyse, das Produkt muss ökoeffizienter sein als das Wettbewerbsprodukt und es muss ein Gutachten von einem unabhängigen Dritten, z. B. einem Ökoinstitut, vorliegen. Die wesentlichen Ergebnisse der Studie müssen veröffentlicht sein, z. B. über die Ökoeffizienz-Homepage der BASF (www.oeea.de).

3.1.2.4.3 Preispolitik

Die Berechnung der Leistungen im Rahmen der Ökoeffizienz-Analyse erfolgt abhängig vom entstandenen Aufwand anhand von festen Tagessätzen und Reisekosten. Untergrenze sind hierbei die Herstellkosten. Die pro Analyse entstehenden Kosten variieren hierbei je nach Datenlage und Komplexität. Es können jedoch unverbindliche Richtwerte gegeben werden. Demnach kostet eine vollständige Ökoeffizienz-Analyse ca. 30.000 bis 40.000 €, eine Sozio-Ökoeffizienz-Analyse ca. 40.000 bis 55.000 €. Die Erstellung eines Ökoprofiles kostet den Kunden zwischen 1.000 und 3.000 €, die Kosten für ein Ökoeffizienz-Label belaufen sich auf 4.000 € für drei Jahre. Für die Nutzung des Ökoeffizienz-Managers müssen ungefähr 35.000 bis 50.000 € entrichtet werden. Ergänzend hierzu werden Schulungen, Seminare und Vorträge angeboten, die dem Kunden auf Basis von Tagessätzen berechnet werden.

3.1.2.4.4 Distributionspolitik

Die Vermarktung von Dienstleistungen allgemein sowie der Ökoeffizienz-Analyse wird weltweit über den Bereich Expert Services Sustainability (ESS) abgewickelt. Der Bedarf des Kunden nach Beratungsdienstleistungen wird von den Kunden-Beratern identifiziert, die zudem den Kontakt zu den zuständigen Spezialisten herstellen.

3.1.2.4.5 Kommunikationspolitik

Die Kommunikation des Angebots erfolgt in erster Linie über BASF-Mitarbeiter, die in direktem Kundenkontakt stehen und das Angebot kommunizieren. Des Weiteren gibt es eine Vielzahl von Broschüren sowie Veröffentlichungen zu diesem Thema. Intensiv wird das Angebot auch über die Internetseite der BASF kommuniziert. Hier sind ca. 100 Zugriffe pro Tag zu verzeichnen. Die Kommunikation der Dienstleistung über Vorträge ist im Bereich der Ökobilanzen tendenziell wenig erfolgreich, es bieten sich eher gezielte Vorträge bei Fachverbänden an.

Die Anzahl derer, die sich fundiert mit der Ökoeffizienz-Analyse auskennen, diese anwenden und weiter entwickeln, wächst stetig. Schulungen durch die BASF Ökoeffizienz-Fachleute,

ein aktiver Erfahrungsaustausch sowie die Verbreitung der Methoden und Erkenntnisse durch Seminare und Symposien für Fachleute spielen hierbei eine wichtige Rolle.

3.1.3 Erfolgsfaktoren

- Verantwortungsbewusstsein: Einsatz der Ökoeffizienz-Analyse stärkt das Vertrauen der Gesellschaft in die BASF und ihre Aktivitäten
- Partnerschaftlicher Ansatz: Der Leitgedanke hinter der Ökoeffizienz-Analyse ist „help the customer to be more successful“.
- State-of-the-Art: Bezugnahme auf aktuelle Themen (z. B. CO₂-Emission).
- Ganzheitlicher Ansatz: Berücksichtigung von ökologischen und ökonomischen Daten in wissenschaftlich fundierter Weise.
- Übersichtlichkeit: Große Datenmengen werden zu einem vergleichsweise überschaubaren Ergebnis verarbeitet.
- Einzigartigkeit: weltweit einzige Methode zur Bewertung der Ökoeffizienz, die von einer unabhängigen Organisation zertifiziert wurde.

3.1.4 Fazit

Die Ökoeffizienz-Analyse liefert Antworten auf Fragen, die an der Schnittstelle von Ökonomie und Ökologie angesiedelt sind. Aus Sicht der Industrie bietet die Ökoeffizienzanalyse Anregungen, Produkte fit für die Zukunft zu machen. Die einfache Darstellung der Ökoeffizienz-Analyse ermöglicht eine hohe Akzeptanz der Ergebnisse in der Gesellschaft. Dies wird durch Kooperationen mit NGO's (Non-Governmental Organization), Kunden oder der Politik unterstützt, die zu positiver externer Resonanz führen. Die Verbindung der gradlinigen Darstellung mit dem wissenschaftlichen Hintergrund ist überzeugend. Es muss jedoch stets beachtet werden, dass nur die konkrete Umsetzung der empfohlenen Handlungsoptionen zu Verbesserungen in ökonomischer und ökologischer Hinsicht führt. Für die BASF stellt die Ökoeffizienzanalyse ein zentrales und wichtiges Instrument dar, um Portfoliooptimierungen durchzuführen und auf diesem Wege Vorteile gegenüber dem Wettbewerb zu erlangen. Ein bedeutendes Ziel der Ökoeffizienz-Analyse ist die Schaffung von Nachhaltigkeit, also des verantwortungsvollen Umgangs mit den Ressourcen zukünftiger Generationen sowie die Berücksichtigung der sozialen Bedürfnisse der Gesellschaft. Dies kann allerdings nur bei

gleichzeitigem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens erreicht werden. Der ganzheitliche Ansatz ist demzufolge maßgeblich für den Erfolg des Konzeptes.

EvoBus: OMNIplus Service Card

3.1.5 Ausgangslage

3.1.5.1 Eckdaten

3.1.5.1.1.1 Eckdaten

- **Hauptsitz:** Stuttgart
- **Branche:** Fahrzeugbau
- **Märkte:** weltweit agierend
- **Leistungen:** Full-Line-Anbieter für den Omnibusmarkt
 - Fahrgestelle und Omnibusse für jeden Einsatzzweck
 - Teile und Zubehör
 - Service
 - Training
 - Finanzierung
 - Versicherung
 - Service Card
- **Mitarbeiter:** 13.800 Mitarbeiter
- **Umsatz:** 2,4 Mrd. Euro (2004)
- **Produktionsstandorte:** Deutschland (Mannheim, Neu-Ulm) international
(Sámano (Spanien), Ligny-en-Barrois (Frankreich), Holýšov (Tschechien))

3.1.5.2 Beschreibung

Mercedes-Benz Omnibusse und Setra, die Traditionsmarken auf dem Gebiet des Omnibusbaus, verfügen über mehr als 200 Jahre Erfahrung in dieser Branche. Im Jahr 1995 wurden die beiden Unternehmen unter dem gemeinsamen Dach der EvoBus GmbH zusammengefasst, die nun innerhalb des DaimlerChrysler Konzerns für das Europäische Omnibusgeschäft zuständig ist. Die EvoBus GmbH ist mit einem Marktanteil von 28,5 Prozent (2005) mittlerweile die Nr. 1 im Omnibusbau in Deutschland und Europa. Das Unternehmen ist in Europa Innovationsführer und liegt sowohl in der Breite des Angebots als auch in Bezug auf Qualität und Ansehen an der Spitze. Zu dem Zusammenschluss der beiden Unternehmen

kam es im Februar 1995, weil beide Marken trotz hervorragender Produkte und hoher Stückzahlen unter den Auswirkungen in einem stark umkämpften Markt zu leiden hatten. Dank einer konsequenten Zwei-Marken-Strategie und den daraus resultierenden Synergien arbeiten beide Marken heute erfolgreicher denn je. Die Stärken der Traditionsmarken werden genutzt und beständig weiter ausgebaut. Beide Marken sind in der EvoBus Geschäftsführung weiterhin durch jeweils einen Markensprecher vertreten. Im Rahmen der Gründung von EvoBus 1995 galt es, zwei Hersteller mit zwei vollständigen Entwicklungsabteilungen zu vereinen, was ein Kontrastprogramm zu einer rationellen Omnibusfertigung darstellt. In der Omnibusbranche werden vergleichsweise geringe Stückzahlen abgesetzt. Das Ziel muss deshalb sein, aus möglichst wenigen Teilen möglichst viele Varianten entwickeln zu können. Aus diesem Grund wurde die Entwicklung bei EvoBus schon bald nach Kompetenzcentern organisiert, um eine möglichst effiziente, kompetente und innovative Struktur zu schaffen.

EvoBus versteht sich als Full-Line-Anbieter für den Omnibusmarkt. Das Unternehmen produziert Fahrgestelle und Omnibusse für jeden Einsatzzweck in nahezu allen Größen und Ausstattungen. Die Bandbreite der angebotenen Bustypen geht hierbei vom Minibus für neun Personen bis hin zum Stadtbus für 144 Fahrgäste, wobei auch individuelle Anfertigungen möglich sind. Ergänzend hierzu wird eine Vielzahl an busspezifischen Dienstleistungen angeboten. Mit der Gründung von EvoBus wurde eine Produktoffensive eingeleitet, die zusammen mit der Zwei-Marken-Strategie den strategischen Handlungsrahmen schafft. Die Grundlage für internationale Erfolge bildet die Bündelung der europäischen Busaktivitäten, der Produktionsverbund mit fünf Standorten in vier Ländern sowie ein einzigartiges busspezifisches Dienstleistungsangebot. Das Engagement in Forschung und Entwicklung setzt international Maßstäbe in Bezug auf neue Technologien und Konzepte im Omnibusbau. Die angebotenen Dienstleistungen werden unter der Marke OMNIplus zusammengefasst und unter anderem über 42 eigene Service-Center und 26 Gebrauchtfahrzeug-Centern vertrieben. Die Palette der angebotenen Dienstleistungen reicht hierbei von Finanzierungskonzepten über Versicherungen und Beratungsdienstleistungen bis hin zur Lieferung von Originalersatzteilen und Zubehör. Des Weiteren verfügt EvoBus über 17 Tochtergesellschaften in den großen Märkten Europas, ein europaweites Vertriebsnetz für Neu- und Gebrauchtfahrzeuge mit über 500 Busstützpunkten. Dieses flächendeckende ServiceNetz bietet umfangreiche Hilfe bei allen Fragen rund um den Omnibus.

EvoBus agiert mit einem klaren Blick auf seine Ziele: Mercedes-Benz und Setra sollen die Nummer Eins in der Busbranche bleiben. Um dies zu gewährleisten hat das Unternehmen in den vergangenen Jahren in neue Produkte, den Produktionsverbund und in Service investiert. In sämtlichen Bereichen wurden kontinuierlich Kosten optimiert und die Effizienz gesteigert. Durch einen stetigen Ausbau der Service-Kompetenzen mit dem Ziel der Optimierung der Kundenzufriedenheit soll eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden.

Wesentliche Voraussetzung für den Erfolg ist der kontinuierliche Ausbau der Produkt- und Technologieführerschaft.

Seit 1996 werden die Serviceaktivitäten der Marken Mercedes-Benz Omnibusse und Setra unter der Dienstleistungsmarke OMNIplus gebündelt. Durch die Verschmelzung der vorhandenen Servicenetze beider Marken und den gezielten Ausbau des dadurch neu entstehenden Servicenetzes kann ein umfassendes Dienstleistungsangebot aus einer Hand angeboten werden. Inzwischen verfügt EvoBus mit 42 ServiceCentern und insgesamt rund 500 Busstützpunkten über das dichteste busspezifische Servicenetz in Europa und bietet eine Vielzahl an Dienstleistungen sowie eine rasche und flächendeckende Versorgung mit Originalteilen und –zubehör an. Ergänzt wird dieses Netz durch eine Vielzahl von Mercedes-Benz-Niederlassungen und Kooperations- und Vertragspartner für Busse von Mercedes-Benz und Setra.

In Neu-Ulm wurde ein zentrales Ersatzteillager für Mercedes-Benz und Setra eingerichtet, außerdem Gebrauchtwagencenter an 26 Standorten in ganz Europa. Im Angebot ist auch eine Service-Nummer, die dem Kunden schnelle und fachmännische Hilfe garantiert, falls sich ein Bus in einer Notsituation befindet. Seit 1999 werden Serviceverträge angeboten, die Kostentransparenz schaffen sollen und die Verfügbarkeit der Fahrzeuge sichern. Auch in Bezug auf Weiterbildung werden von OMNIplus verschiedene Dienstleistungen angeboten. Hierbei handelt es sich um verschiedene Arten von Trainings, wie z. B. individuell auf den Kunden abgestimmte Sicherheitstrainings, das Kommunikationstraining, welches unter anderem Grundregeln des Umgangs mit Fahrgästen sowie Verhaltens- und Gesprächstechniken in Notfällen behandelt sowie das Techniktraining, das dem Fahrer hilft den jeweiligen Bus zu beherrschen und Hinweise zu Bedienung, Wartung und Pflege gibt. Gebrauchtfahrzeug-Center bieten Hilfe bei der Vermarktung sowie bei der Suche nach gebrauchten Omnibussen.

Seit dem Jahr 2000 werden zusätzlich Finanzdienstleistungen wie Finanzierung, Leasing und Versicherungen angeboten, die individuell auf die Busbranche zugeschnitten sind. Im darauffolgenden Jahr wurde ein markenübergreifender Kundendienst eingerichtet, der unter dem Motto „Alles aus einer Hand.“ arbeitet.

Die OMNIplus Service Card, die bereits zu Beginn von OMNIplus eingeführt wurde, wurde inzwischen mehr als 15.000 Mal ausgegeben. Sie ist für den Fahrer der Schlüssel zum 24h Service. Für den Unternehmer sind besonders die im Leistungspaket enthaltenen Service Checks sowie maßgeschneiderte Wartungs- und Serviceverträge interessant.

In der untenstehenden Grafik wird ein Überblick über die von OMNIplus angebotenen Dienstleistungen gegeben.

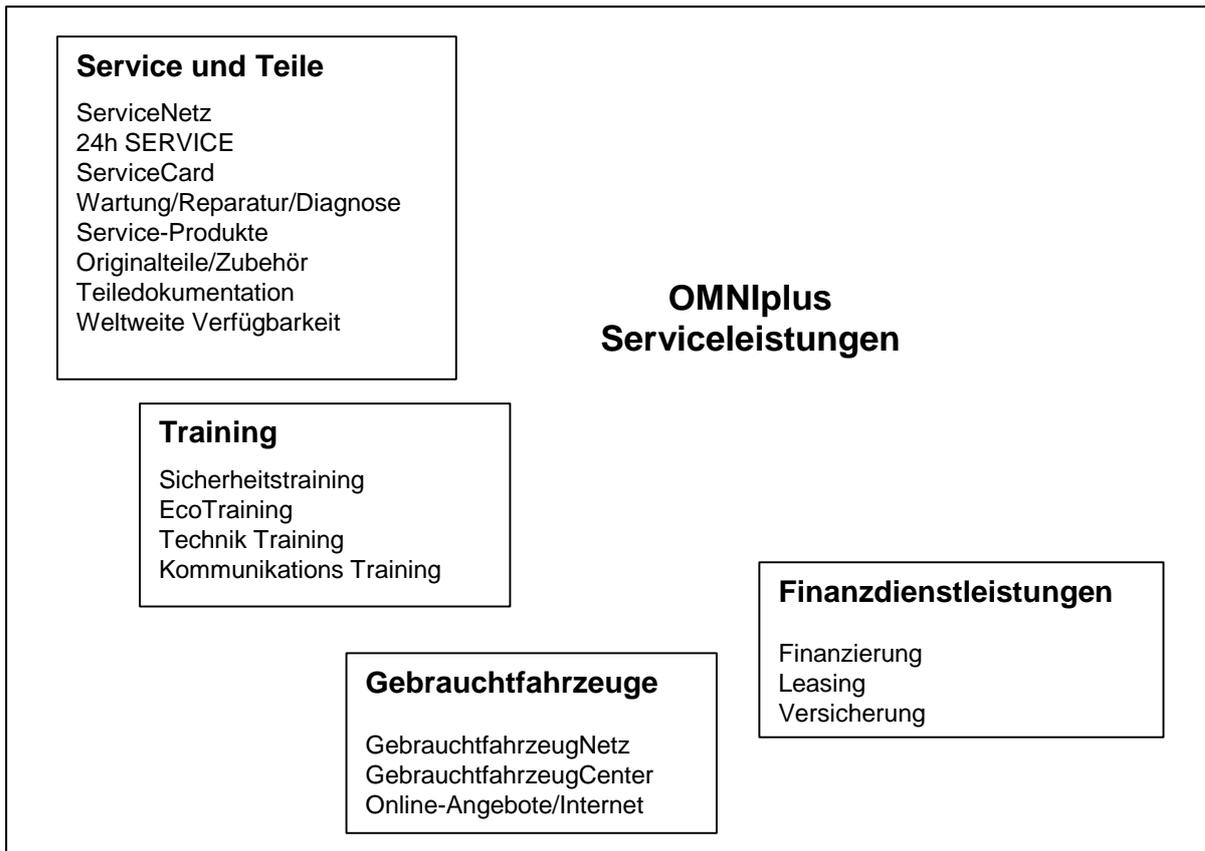


Abbildung 11: OMNIplus Serviceleistungen

3.1.6 Dienstleistung „OMNIplus Service Card“

3.1.6.1 Beschreibung

3.1.6.1.1.1 Beschreibung

Innerhalb der von EvoBus im Rahmen seiner OMNIplus-Dienstleistungsaktivitäten angebotenen Services stellt die OMNIplus Service Card ein besonderes Highlight dar. Die Service Card macht Omnibusbesitzer und –fahrer europaweit zu exklusiven Kunden an allen OMNIplus Servicestützpunkten, ermöglicht bargeldloses Tanken an mehr als 22.000 UTA Akzeptanzstellen in 36 Ländern sowie das Bezahlen von Maut- und Fährgeldern. Außerdem ist im Leistungsbündel der Karte ein 24-Stunden-Service inkludiert. Weitere exklusive Angebote im Rahmen der Service Card sind der OMNIplus Bus Pool und der Tire Service. Für Mercedes-Benz und Setra Omnibusse wird die Service Card exklusiv und kostenlos angeboten.

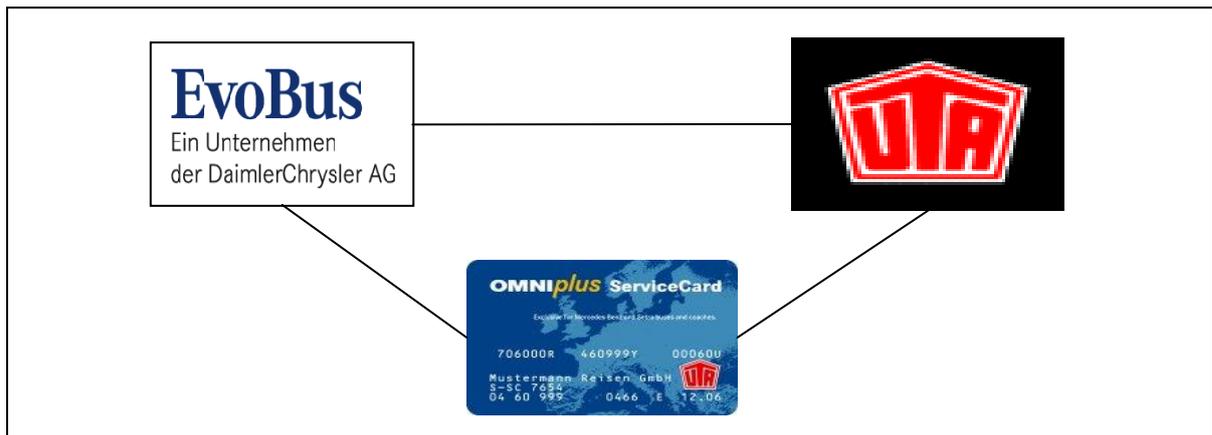


Abbildung 12: OMNIplus Service Card als gemeinsames Projekt von EvoBus und UTA

3.1.6.2 Entwicklung

3.1.6.3 Entstehung des Projektes/ Projektvorgehen

Zur Entstehung der OMNIplus Service Card im Hause EvoBus kam es im Jahre 1998. Sie ist somit eines der Serviceprodukte von OMNIplus, das mit am längsten am Markt ist. Die Idee zur Entwicklung eines Servicekarten-Konzepts speziell für die Omnibusbranche entstand durch einen Seitenblick auf die Mercedes-Benz-Service-Card GmbH & Co. KG, eine Konzerntochter der DaimlerChrysler AG. Ähnliche Service Card Konzepte wurden hier bereits für PKW und LKW angeboten. Die bestehende Konzeption wurde lediglich auf die Omnibus-Sparte übertragen. Dabei war jedoch wichtig, dass die Karte markenübergreifend eingesetzt werden konnte. Anfangs wurde zunächst ein 24-Stunden-Service angeboten, später kam die bargeldlose Bezahlungsmöglichkeit an Tankstellen, Mautstationen sowie Fähren in Kooperation mit der UTA hinzu. Mit Einführung des Service Card Portals wurde die Bezahlungsfunktion der Service Card auf bargeldloses Zahlen bei Service-Partnern ausgeweitet. Später kamen noch der OMNIplus Bus Pool sowie der Tire Service als weitere Leistungsangebote hinzu. Intern erfolgt die Bearbeitung des Service Card Programms durch einen Mitarbeiter, der darauf spezialisiert ist und auch keine weiteren Aufgaben bearbeitet. Die Ausarbeitung neuer Services erfolgt zum großen Teil intern auf Basis von Anregungen, die direkt aus dem Markt kommen, Beispiel hierfür ist der Ersatzbusservice. Die praktische Umsetzung des Vorhabens erfolgte in Kooperation mit der UTA, einem Experten auf dem Gebiet der Servicekartensysteme. Das Unternehmen wurde 1963 als Dienstleistungsunternehmen für den gewerblichen Güter- und Personentransport gegründet, das seinen Kunden Kartensysteme zur europaweiten bargeldlosen unterwegsversorgung zur Verfügung stellt.

3.1.7 Projektziele

Durch Einführung der OMNIplus Service Card soll dem Kunden eine umfassende und unkomplizierte Betreuung in allen Bereichen rund um den Omnibus durch fachmännische Unterstützung zugute kommen. Ziel ist eine bestmögliche Ausrichtung der angebotenen Services an den Kundenbedürfnissen und Kundennutzen. Auf diese Weise wird eine besondere Nähe zum Kunden aufgebaut. Mit der OMNIplus Service Card soll der Absatz des Kernsortiments von EvoBus durch besondere Dienstleistungen für den Kunden unterstützt werden und somit eine Differenzierung EvoBus' vom Wettbewerbs erreicht werden. Weiterhin soll der Kunde in der Erreichung seiner Ziele unterstützt werden. Beispiel hierfür ist ein Reiseveranstalter, dessen vollbesetzter Bus auf dem Weg zu einem Urlaubsreiseziel liegen bleibt. Dank 24-Stunden-Service ist innerhalb kürzester Zeit ein erfahrener Omnibusmechaniker vor Ort. Dieser kann den Schaden entweder direkt beheben oder einen Ersatzbus zu bestellen, so dass die Reise schnellstmöglich fortgesetzt werden kann und dem Omnibusbetrieb keine Beschwerden durch unzufriedene Kunden drohen.

3.1.7.1 Vermarktung

Einführung

Die Zielgruppe der OMNIplus Service Card stellen Omnibusbesitzer und –fahrer der Marken Mercedes-Benz und Setra dar. Es handelt sich hierbei also sowohl um Personenkreise, die im täglichen Arbeitsalltag mit den Produkten von EvoBus, also Mercedes-Benz und Setra Omnibusse, umgehen, als auch um diejenigen, die sich mit der Instandhaltung sowie der Wirtschaftlichkeit der Busse befassen. Beiden Zielgruppen werden im Rahmen des Service Card Programms individuell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Leistungen angeboten.

3.1.7.1.1 Leistungspolitik

Die OMNIplus Service Card wird busspezifisch angeboten. Es wird eine Karte pro Bus ausgegeben. Auf der Karte sind alle relevanten Daten über den Bus hinterlegt. Im Fall einer Inanspruchnahme von Serviceleistungen hat der Sachbearbeiter durch das Nennen der Kartennummer alle relevanten Daten auf einen Blick.

Die Karte weist Omnibus-Kunden der Marken Mercedes-Benz und Setra bei allen Busstützpunkten des OMNIplus Service Netzes und allen UTA-Akzeptanzstellen als gern gesehene

Kunden aus. An über 22.000 Tankstellen in Europa ermöglicht sie bargeldloses Tanken sowie die Übernahme anfallender Autobahn- und Mautgebühren, ähnlich einem Kreditkartensystem. Im Not- bzw. Pannenfall profitieren die Omnibusfahrer bzw. -betreiber von einem 24-Stunden-Service sowie den Vorteilen einer schnelleren Schadensabwicklung durch die von EvoBus garantierte Obligo-Übernahme in Höhe von 10.000 €. Die vorherige Bonitätsprüfung wird durch die UTA durchgeführt, ebenso wie die zentrale Abrechnung aller Leistungen, die der Service Card Inhaber in Anspruch nimmt. Dies ermöglicht eine vollständige Übersicht und Kontrolle über alle Transaktionen. Zudem ist jede Service Card fahrzeugbezogen und kann lediglich zur Bezahlung fahrzeugbezogener Leistungen genutzt werden. Zum Schutz vor Missbrauch sind alle Karten mit einem fahrzeug- bzw. firmenbezogenen PIN-Code gesichert, was das Risiko im Falle eines Kartenverlusts reduziert.

Der OMNIplus Bus Pool ist ein exklusives Angebot im Rahmen der Service Card, das eine neue Form der Mobilität für Busunternehmer verspricht. Im Falle einer Buspanne mit einem vollbesetzten Bus, bei der nach Überprüfung durch einen hinzugezogenen 24h Servicetechniker jedoch keine schnelle Reparatur möglich ist, kommt der Ersatzbusservice von OMNIplus zum Einsatz. Auf Basis eines im Vorfeld zwischen der EvoBus GmbH und dem Kunden abgeschlossenen Rahmenvertrages bekommt das Busunternehmen von einem anderen OMNIplus Kunden vor Ort einen seiner Busse inklusive Fahrer zur Verfügung gestellt. Der Ersatzbus wird unter Angabe der Service Card Nummer, des Pannenortes, der Fahrgastanzahl sowie dem Reiseziel angefragt, woraufhin auf schnellstem Wege ein Ersatzbus mit Fahrer zur Verfügung gestellt wird.

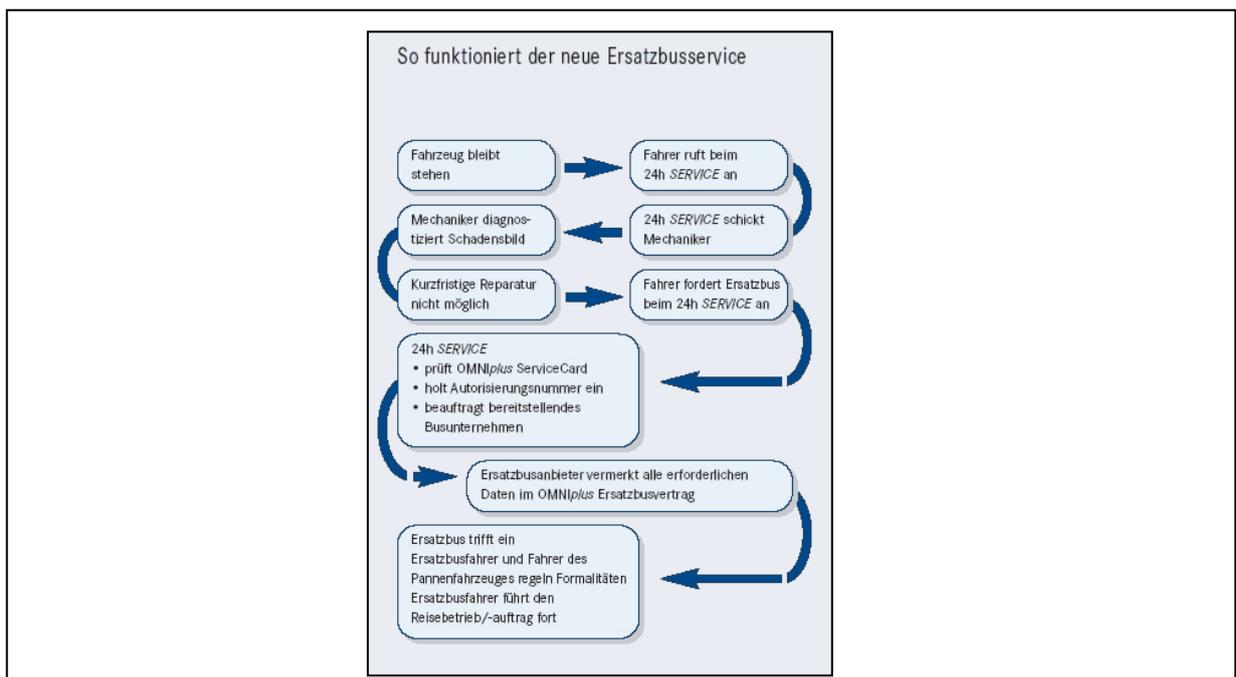


Abbildung 13: Funktionsweise Ersatzbusservice

Im Rahmen des Tire Service wird dem Kunden ein exklusiver Service bei Reifenschäden angeboten. Europaweit, 24 Stunden und 365 Tage im Jahr kann der Omnibusbesitzer von der kompetenten Partnerschaft zwischen OMNIplus und Continental profitieren, die einen nahezu flächendeckenden hochwertigen Service zu, dank Festpreisregelung, kalkulierbaren Kosten anbieten.

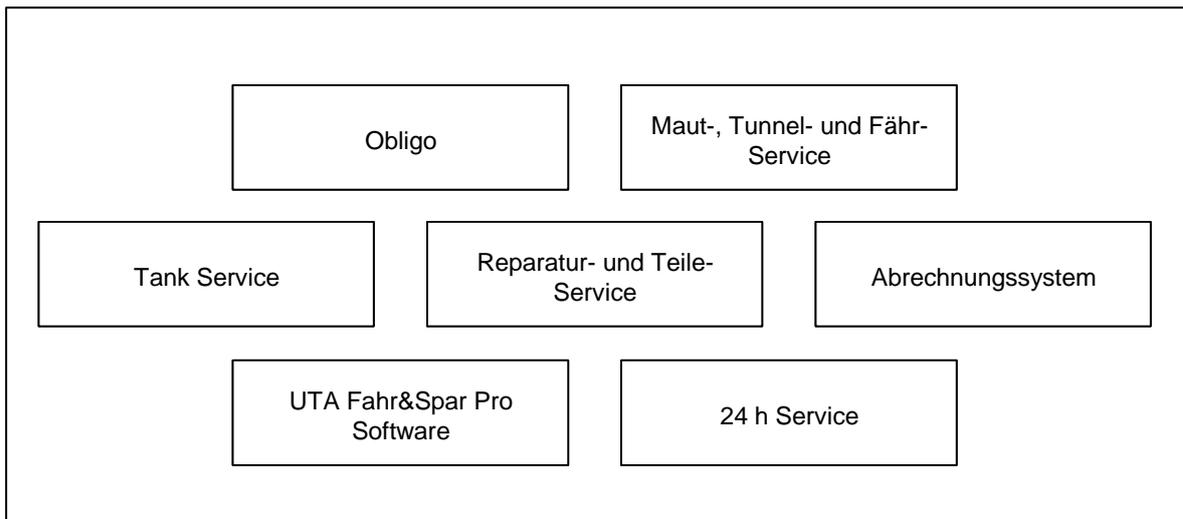


Abbildung 14: Leistungen der OMNIplus Service Card

Mit dem Tank Service der OMNIplus Service Card können die Kunden europaweit in einem flächendeckenden und markenübergreifenden Tankstellennetz bei über 22.000 UTA-Akzeptanstellen in 37 Ländern bargeldlos tanken. Der Maut-, Tunnel- und Fährservice ermöglicht freie Fahrt auf nahezu allen mautpflichtigen Autobahnen, den meistbefahrenen gebührenpflichtigen Tunnels, bei fast allen Fährgesellschaften im Nord- und Oststeerraum und vielen Fährlinien in ganz Europa. Anfallende Arbeiten sowie notwendige Original-Ersatzteile und –zubehör für Mercedes-Benz und Setra Busse können mit dem im Leistungsangebot enthaltenen Reparatur- und Teile-Service in allen OMNIplus Busstützpunkten bargeldlos bezahlt werden. Das von OMNIplus garantierte Obligo in Höhe von bis zu 10.000 € leistet im Pannenfall Erste Hilfe. Der OMNIplus 24h Service steht seinen Kunden 365 Tage im Jahr bei Problemen rasch und kompetent zur Verfügung, europaweit stehen Ansprechpartner zu Verfügung. Die UTA Fahr&Spar Pro Software ist ein Hilfsmittel zur wirtschaftlichen Planung und Kontrolle der Fuhrparkkosten und beinhaltet ein Controllingfunktion, anhand derer eine Vielzahl von Auswertungen durchgeführt werden können und Einsparpotentiale optimal ausgeschöpft werden können. Sämtliche mit der Service Card in Anspruch genommenen Leistungen werden zentral über die UTA abgerechnet.

3.1.7.1.2 Preispolitik

Die OMNIplus Service Card ist zunächst kostenlos für jeden Besitzer eines Mercedes-Benz oder Setra Omnibusses. Der Kunde zahlt also nur für tatsächlich in Anspruch genommene Leistungen. Feste Tarife für diese Leistungen machen die Kosten berechenbar, so dass unangenehme Überraschungen für die Kunden ausbleiben. Die Abrechnung der Leistungen erfolgt zweimal pro Monat zentral über die UTA, inklusive detailliertem Einzelkostennachweis. Die UTA gewährleistet dem Omnibusbesitzer eine höchstmögliche Kostentransparenz. Auch die Bonitätsprüfungen für die Obligo-Übernahme werden von der UTA durchgeführt.

3.1.7.1.3 Distributionspolitik

Die Vermarktung der kundenunterstützenden Dienstleistung wird über den Vertrieb von EvoBus abgewickelt, da dieser Unternehmensbereich eine hohe Kundennähe aufweist. Die Vertriebsmitarbeiter stehen in direktem Kundenkontakt, kennen die Wünsche und Bedürfnisse dieser und sind Ansprechpartner für Anregungen von Kundenseite. Da die Möglichkeiten der Service Card jedoch relativ komplex sind muss auch intensiv internes Marketing für die Karte betrieben werden, damit die Mitarbeiter dem Kunden gegenüber kompetent Auskunft geben können. Informations- und Bestellmöglichkeiten bestehen auch im Internet.

Das dem Service Card Konzept angeschlossene Außennetz umfasst in Europa 38 Servicecenter, die 100 Prozent busspezifisch ausgerichtet sind, sowie rund 500 Partner, wie z. B. Mercedes-Benz Niederlassungen.

3.1.7.1.4 Kommunikationspolitik

Nach außen wird das Angebot der Service Card z. B. über Plakate, Broschüren oder Flyer, auf Messen oder Events sowie über das Internet kommuniziert. Im Zusammenhang mit der Karte werden außerdem neue Themen kommuniziert oder auch Gewinnspiele durchgeführt, um das Angebot bekannter zu machen. Viele Vermarktungsaktivitäten werden im Zusammenhang mit der UTA durchgeführt, da diese wichtigster Kooperationspartner ist. Im regelmäßig erscheinenden UTA-Kundenmagazin ist eine Seite für journalistische Beiträge über das Service Card Angebot von OMNIplus im Sinne von Public Relations reserviert. Das Magazin ist kostenlos für die Kunden und erreicht die Zielgruppe des Angebots direkt.

3.1.8 Erfolgsfaktoren

- Ausrichtung am Kundennutzen: Angebot wird an die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden angepasst.
- Unterstützung der Kunden in der Erreichung seiner Geschäftsziele: Erfolgreiche Kunden sind die Basis für dauerhafte Geschäftsbeziehungen.
- Kooperation mit der UTA: OMNIplus profitiert von der Erfahrung sowie der ausgezeichneten Infrastruktur der UTA.
- Übertragung eines erprobten Konzeptes: Basis sind Erfahrungen, die im Rahmen der Mercedes-Benz-Service-Service Card GmbH gemacht wurden.

3.1.9 Fazit

Das umfangreiche Dienstleistungsangebot der EvoBus GmbH, insbesondere mit den Leistungen der OMNIplus Service Card, verschaffen EvoBus Vorteile gegenüber seinen Wettbewerbern. EvoBus verkauft nicht nur Omnibusse an sich, sondern begleitet seine Kunden durch den gesamten Arbeitsalltag in der Omnibusbranche. Durch die umfassende Ausgestaltung und die transparente Preisgestaltung wird das Angebot von den EvoBus-Kunden gut angenommen. Es wird ein Rundum-Service angeboten, der auch in kritischen Situationen jederzeit für Sicherheit sorgt. Dieses Sicherheitsversprechen können Omnibusunternehmen wiederum an ihre Kunden weiter geben, die so ihre Stellung im Wettbewerb verbessern können. EvoBus konnte durch eine stetige Orientierung an den Bedürfnissen und Wünschen des Kunden ein umfangreiches Angebot an Servicedienstleistungen aufbauen und den Kunden so ein in dieser Form einzigartiges Angebot bieten. Dies bildet die Basis für eine langfristige Kundenbindung und dauerhaftes Bestehen im Wettbewerb.

Heidelberg: Business Consultancy

3.1.10 Ausgangslage

3.1.10.1 Eckdaten

- **Hauptsitz:** Heidelberg
- **Branche:** Maschinen- und Anlagenbau
- **Märkte:** Weltweit; hauptsächlich OECD-Industrieregionen, zusätzlich verstärktes Engagement auf Wachstumsmärkten wie Asien und Osteuropa
- **Leistungen:**
 - **Prepress (Druckvorstufe):** Alle Arbeitsgänge, die bis zur fertigen Druckvorlage notwendig sind. Heidelberg stellt für diesen Teil der Wertschöpfungskette innerhalb der Druckerei Plattenbelichtungssysteme (z. B. Prosetter Familie, Suprasetter Familie) her.
 - **Press (Druck):** Der Bogenoffsetdruck ist das Stammgeschäft der Heidelberger Druckmaschinen AG. Es werden Bogenoffsetdruckmaschinen aus zwei Produktfamilien angeboten (Printmaster und Speedmaster), die auf die unterschiedlichen Bedürfnissen der Heidelberg-Kunden ausgerichtet sind.
 - **Postpress (Druckweiterverarbeitung):** Die hochqualitative Weiterverarbeitung von Druckprodukten wird immer wichtiger in der Wertschöpfung der Druckereien. Im Bereich der Druckweiterverarbeitung stellt Heidelberg z. B. Schneidemaschinen, Stanzmaschinen und Bindemaschinen her.
 - **Services:** Im Bereich Systemservice wird das Dienstleistungsangebot von Heidelberg zusammengefasst. Es werden Services z. B. zu Produktionssicherheit und Logistikleistungen angeboten.
- **Mitarbeiter:** Weltweit ca. 19.150; davon ca. 4.400 im Dienstleistungsbereich
- **Umsatz:** 3,8 Milliarden Euro (Geschäftsjahr 2006/2007)
- **Produktionsstandorte:** Deutschland (Amstetten, Brandenburg, Kiel, Langgöns-Oberkleen, Leipzig, Ludwigsburg, Mönchengladbach), international (Shanghai (China), Nové Mesto (Slowakei), Eksjö (Schweden), St. Gallen (Schweiz), Sidney (USA))

3.1.10.2 Beschreibung

Die Heidelberger Druckmaschinen AG ist mit über 40 Prozent Marktanteil auf dem Gebiet der Bogenoffsetdruck-Anlagen der international führende Lösungsanbieter für gewerbliche sowie industrielle Anwender in der Printmedien-Industrie.

Der Konzern mit Hauptsitz in Heidelberg versteht sich nicht nur als bloßer Anbieter von Druckmaschinen, sondern als Entwickler und Anbieter von Lösungen für die gesamte Druckindustrie. Heidelberg konzentriert sich auf die gesamte Wertschöpfungskette im Bereich der üblichen Formatklassen in den Bereichen Bogenoffsetdruck und Flexodruck. Dies umfasst neben den Bogenoffset-Druckmaschinen auch die Druckvorstufe, die Druckweiterverarbeitung und die zugehörigen Workflowbestandteile, wie z. B. Prinect, das Workflow-Management-System von Heidelberg. Des Weiteren bietet Heidelberg ein umfangreiches Schulungsangebot sowie weiterführende Serviceleistungen, Ersatzteilversorgung, Verbrauchsmaterialien und den Vertrieb von gebrauchten Druckanlagen an.

Die Printmedien-Industrie ist eine Know-how intensive Branche mit hohen Markteintrittsbarrieren. Heidelberg zeichnet sich durch seine Kernkompetenzen aus, die sich u. a. aus den folgenden Fähigkeiten ergeben: das Unternehmen ist in der Lage, die Technologieabläufe innerhalb des Druckprozesses komplett zu steuern, neue Erkenntnisse für den Kunden in immer produktivere innovative Maschinensysteme umzusetzen, diese Anlagen in Serienproduktion herzustellen, über ein weltweites Vertriebsnetz abzusetzen und über ein umfassendes Servicenetz zu versorgen. Kein anderes Unternehmen der Branche ist in der Lage, den gesamten Wertschöpfungsprozess im Bogenoffsetdruck zu beliefern.

Heidelberg stützt sein Geschäft auf die Märkte der wichtigsten OECD-Industrieregionen und verstärkt seine Geschäftstätigkeit zusätzlich in Wachstumsmärkten wie Asien und Osteuropa. Produkte und Dienstleistungen bietet Heidelberg weltweit über 200.000 Kunden an. Das Unternehmen verfügt über Entwicklungs- und Produktionsstandorte in sechs Ländern sowie über rund 250 Vertriebsniederlassungen. 85 Prozent des Umsatzes werden durch eigene Vertriebsgesellschaften generiert. Weit über 80 Prozent des Umsatzes werden im Ausland erzielt. Im Geschäftsjahr 2005/2006 betrug der Umsatz des Konzerns bezogen auf die Sparten Press, Postpress und Financial Services 3,586 Milliarden Euro mit einem Jahresüberschuss von 135 Millionen Euro.

Der weltweite Service von Heidelberg mit rund 4.400 Systemservice-Experten gewährleistet sofortige Unterstützung rund um die Uhr. Auch auf dem Gebiet des Ersatzteil-Management leistet das Unternehmen beispielhafte Arbeit: Rund 95 Prozent aller Ersatzteile sind sofort ab Lager lieferbar und erreichen den Kunden innerhalb der nächsten 24 Stunden.

Das Unternehmen fasst sein Serviceangebot unter dem Dachbegriff „Systemservice“ zusammen. Die angebotenen Dienstleistungen unterstützen den Kunden eine stabile Produkti-

on bei hoher Qualität und Produktivität zu realisieren. Das Angebot an Dienstleistungen reicht hierbei von technischem Service (wie z. B. Austauschservice, technische Unterstützung), über Wartungsprogramme, einer schnellen Verfügbarkeit von Ersatzteilen hin zu einer großen Auswahl an kundenunterstützenden Dienstleistungen zur Optimierung von Produktions- und Geschäftsprozessen.

3.1.11 „Business Consultancy“

3.1.11.1 Beschreibung

Investitionen sind die Grundlage für die Zukunftssicherung eines Unternehmens. Durch den in der Druckindustrie bestehenden großen Wettbewerbsdruck kann jede einzelne Investition ausschlaggebend für die Zukunft einer Druckerei sein. Fehlentscheidungen müssen hierbei auf jeden Fall vermieden werden. Aus diesem Grund suchen immer mehr Druckereien Unterstützung durch externe Beratung anstatt sich nur auf eigene Einschätzungen zu verlassen. Heidelberg reagierte auf diese Entwicklung und die Bedürfnisse seiner Kunden durch die Gründung der Gruppe Business Consultancy, die professionelle Beratungsdienstleistungen anbietet. Das Beratungsangebot von Heidelberg hilft Kunden bei der Suche nach optimalen kundenindividuellen Lösungen und bei der Beantwortung verschiedener Fragestellungen.

Ein Beratungsprojekt für eine Druckerei dauert in der Regel vier bis acht Wochen und wird in Zusammenarbeit mit dem Kunden und den zuständigen Vertriebsmitarbeitern durchgeführt. Die Beratungsleistungen werden an die in der jeweiligen Druckerei vorherrschenden Rahmenbedingungen angepasst. Zu Beginn eines Beratungsprojekts steht eine umfassende Auftragsanalyse. Bei dieser wird das Auftragspektrum von meist einem Jahr nach verschiedenen Parametern wie z. B. Auflagenhöhe, Format oder Farbigkeit durchleuchtet. Ausgehend davon wird eine optimale Lösung in Bezug auf die Maschinenkonfiguration und den Workflow von Beratungsteam, Vertrieb und Kunden gemeinsam definiert.

Hierbei muss allerdings auch die Strategie des Kunden berücksichtigt werden. Der Beratungsansatz von Heidelberg betrachtet die Anlagen der Druckerei im Gesamtzusammenhang und beschränkt sich nicht nur auf den Druckprozess.

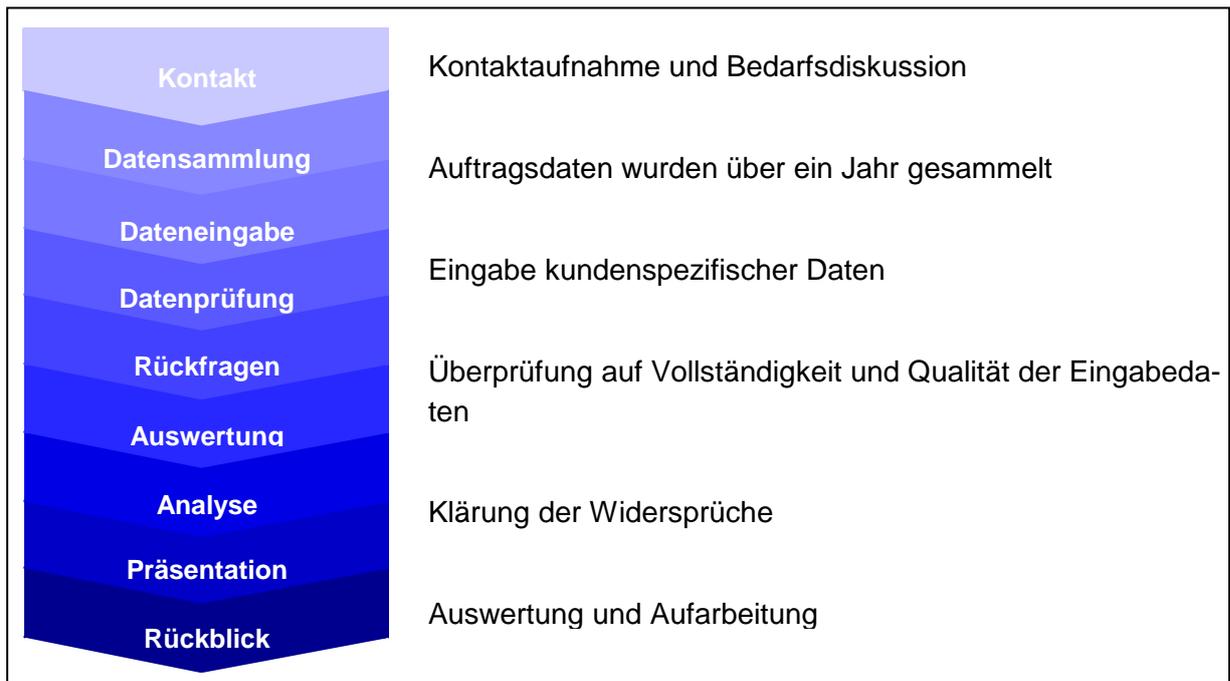


Abbildung 15: Projekttablauf

Die im Rahmen der Beratung durch Heidelberg erarbeiteten Lösungsalternativen werden in Szenarien mit dem Simulationswerkzeug BizModel simuliert und hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Produktivität, Kapazität und Wirtschaftlichkeit ausgewertet. Grundsätzlich gilt es bei der Beratung die für den Kunden optimale Lösung auszuarbeiten. Gleichzeitig muss aber auch eruiert werden, wie Heidelberg diese Lösung am besten erbringen kann. Die Ergebnisse werden dem Kunden in leicht verständlicher Form in Workshops vorgestellt und mit ihm diskutiert, um ihn bei der Entscheidungsfindung bestmöglich zu unterstützen.

Das Angebot an Beratungsdienstleistungen von Heidelberg deckt eine große Bandbreite des in Druckereien vorhandenen Beratungsbedarfes ab. Eine Übersicht über die verschiedenen Tätigkeitsfelder bietet die folgende Grafik, in welcher die derzeit von Heidelberg abgedeckten Bereiche der Beratung aufgeführt sind. Heidelberg verfolgt jedoch das Ziel, sein Angebot an Beratungsdienstleistungen kontinuierlich zu erweitern, um seinen Kunden ein ganzheitliches Beratungsangebot zu bieten.

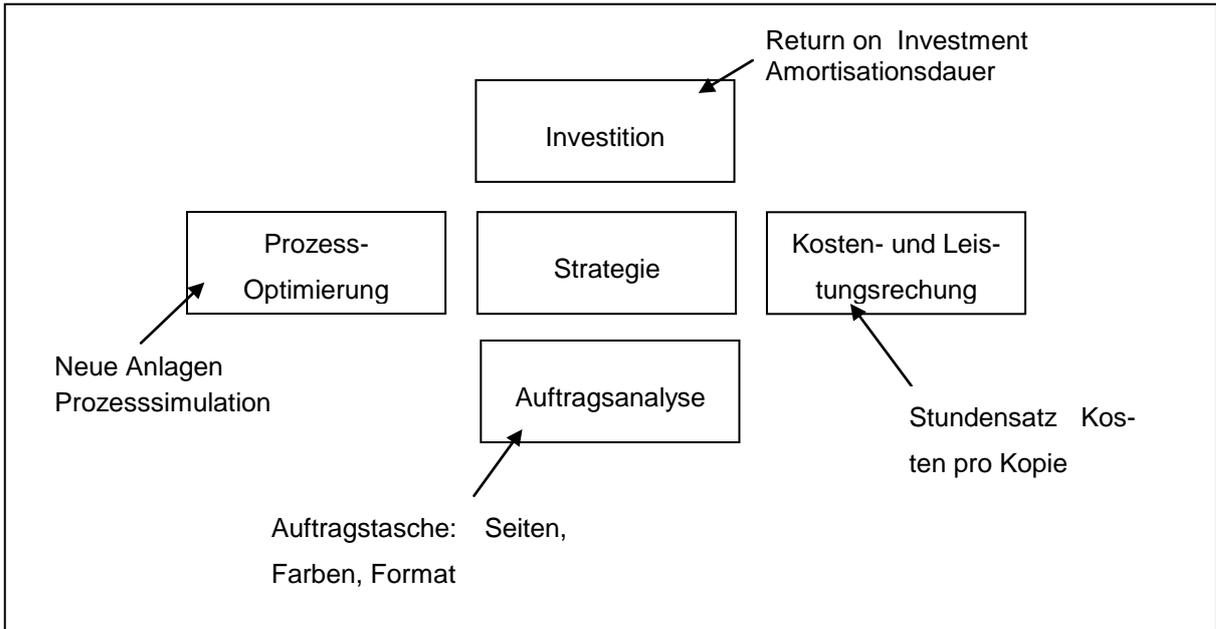


Abbildung 16: Beratungsangebot Heidelberg

Heidelberg bietet unter dem Dach „Business Consultancy“ eine komplexes Angebot verschiedener Dienstleistungen an. Die Darstellung des gesamten Dienstleistungsportfolios wäre zu umfangreich. Aus diesem Grund wird im Folgenden beispielhaft ein Beratungsinstrument von Heidelberg herausgegriffen und vorgestellt: Das Simulationswerkzeug Biz-Model.

3.1.11.2 Entwicklung von BizModel

Entstehung des Projektes/ Projektvorgehen

Treiber für die Entstehung des BizModel-Werkzeugs war der Strategiewechsel Heidelbergs: Das Unternehmen versteht sich nicht mehr länger nur als Hersteller von Druckmaschinen, sondern als Anbieter von Lösungsansätzen.

Druckereien müssen heutzutage immer kürzere Lieferfristen einhalten und dabei flexibel auf die Wünsche ihrer Kunden reagieren. Um trotz dieser Herausforderungen kosteneffizient zu arbeiten und die stattfindenden Arbeitsabläufe transparent zu gestalten, müssen Unternehmen Geschäftsprozesse, die bisher getrennt voneinander abliefen, miteinander vernetzen. Die vernetzte Druckerei ist jedoch ein sehr komplexes System. Mögliche Schwachstellen oder auch freie Kapazitäten können in der Regel nicht auf einen Blick erfasst werden. Das Aufrechterhalten einer wirtschaftlichen Produktion stellt somit eine große Herausforderung für die Druckereien dar. Aus diesen Gründen kam bei Heidelberg die Frage auf, ob möglicherweise mit Hilfe einer Simulationssoftware Schwachstellen und Potentiale in Druckereien

aufgedeckt und auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse optimierte Betriebsablaufpläne erstellt werden könnten.

Projektziele

BizModel hat zum Ziel, auf Basis von Echtdateien (Maschinen, Personal, Aufträge etc.) Optimierungspotentiale in den Arbeitsabläufen des Kunden sowie Möglichkeiten einer effizienteren Produktion aufzuzeigen. Außerdem sollen durch die Simulation betriebswirtschaftliche und kalkulatorische Grundlagen allgemein verständlich vermittelt, die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit von Produkten dargelegt werden und dem Kunden durch eine gezielte Beratung zu einer sinnvollen Investitionsentscheidung verholfen werden. Das Unternehmen erhält eine an die betriebliche Realität bestmöglich angepasste sowie technisch und betriebswirtschaftlich optimierte Empfehlung für die Gestaltung einer zukunftsreifen Produktionsumgebung.

Heidelberg möchte seinen Kunden auf diese Art eine Möglichkeit bieten, die Auswirkungen von Investitionen bzw. Veränderungen in den Produktionsabläufen greifbar zu machen und somit Unsicherheiten zu reduzieren. Keine Druckerei kann es sich hinsichtlich des zunehmenden Wettbewerbsdrucks erlauben, Fehlinvestitionen zu tätigen bzw. freiliegende Potentiale ungenutzt zu lassen.

3.1.11.3 Vermarktung

Die Zielgruppe für Beratungen von Heidelberg stellen vor allem Druckereien dar, die vor einer Investitionsentscheidung stehen, das Bedürfnis nach Workflow-Beratung haben oder eine Fusion in Betracht ziehen. Außerdem können Rationalisierungsmaßnahmen, Reorganisation oder auch allgemeine Kostensenkungsmaßnahmen geplant werden. Für Beratungen dieser Art kommen generell eher mittelgroße und größere Druckereien in Frage, da diese durch die größere Komplexität im Produktionsbereich höheren Bedarf an Beratungsleistungen haben.

Allgemein besteht in der Druckbranche Beratungsbedarf besonders in Bezug auf Existenzgründung bzw. Expansionsvorhaben und Kundenakquise sowie beim Krisenmanagement und im Hinblick auf Basel II. Auch hier können die Beratungsleistungen von Heidelberg weiterhelfen.

Die einzelnen Teilbereiche der Vermarktungsaktivitäten eines Dienstleistungsangebots werden nachfolgend am Beispiel des Werkzeugs BizModel vorgestellt.

3.1.11.3.1 Leistungspolitik

Zunächst ist festzuhalten, dass BizModel im Rahmen einer Beratungsdienstleistung zum Einsatz kommt, die durch das Zusammenwirken des Beraters mit der Simulationssoftware

erbracht wird. Der Kunde nimmt BizModel nicht als Software wahr, sondern als ein Beratungskonzept, das auf Simulation basiert.

Wesentlich für den Erfolg einer Simulation ist der Berater. Er macht das Konzept für den Kunden erlebbar und trägt aus Kundensicht die volle Verantwortung für die Qualität der Leistung. Aus diesem Grund wird das Prinzip des „One Face to the Customer“ verfolgt. So kann eine intensive Bindung zum Kunden aufgebaut werden, die das Vertrauen des Kunden erhöht und auf diese Weise das empfundene Kaufrisiko mindert. Die Berater verfügen über tiefgehendes Branchen-Know-how, Anwendungssicherheit der Software und hohe soziale Kompetenz. Dadurch sind sie in der Lage, eine professionelle Beratung auf höchstem Niveau zu leisten. Die Berater sind auf hochspezialisiert und nehmen neben der Beratung keine anderen Tätigkeiten wahr und können sich somit voll auf die Beratung konzentrieren. Sämtliche Aktivitäten des Leistungserstellungsprozesses, die für den Kunden nicht sichtbar sind, werden im Back Office getätigt (z. B. die Aufbereitung von Daten zur Simulation alternativer Szenarien). Die Ergebnisse der Simulation werden dem Berater übergeben, der sie dann gemeinsam mit dem Kunden erörtert. Dieses Vorgehen entlastet den Berater, so dass er sich vollkommen auf den Kunden konzentrieren kann. Folgen hieraus sind eine Erhöhung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität, kürzere Projektdauer und Reaktionszeiten sowie eine höhere Flexibilität.

Im Folgenden wird der Ablauf eines BizModel-Projekts, welcher in 3 Schritten erfolgt, dargestellt.

1. Schritt: modellhafte Darstellung der Ist-Situation

Im ersten Schritt einer Beratung unter Nutzung der BizModel-Software kommt es zur Erstellung eines grafischen Modells des jeweiligen Betriebes, wobei die Maschinenausstattungen in Vorstufe, Druck und Weiterverarbeitung mit den Bedienern und den eingesetzten Software- und Workflow-Lösungen erfasst werden. Mit Hilfe der gewonnenen Datenbasis werden nun Auftragsdurchläufe simuliert, die eventuelle Engpässe in Produktion, Lagerung oder Weiterverarbeitung, aber auch ungenutzte Kapazitäten aufzeigen. Ergebnis dieses Schrittes sind Berichte über den Gesamtbetrieb sowie über einzelne Abteilungen, Maschinen oder Mitarbeiter.

2. Schritt: Optimierung der Arbeitsabläufe

Auf Grundlage der Ergebnisse aus dem ersten Schritt wird ein Szenario errechnet, das aufzeigt, wie die vorhandene Maschinenausstattung optimal eingesetzt werden könnte. Das Ergebnis ist die ideale Lösung für den Ist-Zustand unter Berücksichtigung von Einflussgrößen wie Maschinenzuordnung, Auslastung oder Auftragsmix. Hier zeigt sich, ob die Ergeb-

nisse z. B. durch eine andere Maschinenbelegung oder Zeitpläne verbessert werden könnten, ohne zusätzliche Investitionen tätigen zu müssen.

3. Schritt: Durchspielen von Investitionsalternativen

Es wird analysiert, inwiefern der Einsatz alternativer Maschinen Einfluss auf die Abläufe im Unternehmen, auf Veränderungen der Rüst- und Ausführzeiten und auf die maximale Auftragskapazität zur Folge hat. Es wird deutlich, wie sich Betriebskosten, Rentabilität einzelner Aufträge, Investitionsrendite und der Amortisationszeitraum durch eine Investition verändern. Der komplette Workflow einer Druckerei kann mit Hilfe von BizModel simuliert werden und bildet so die Grundlage für die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen.

Technische Beschreibung BizModel

BizModel besteht aus der Datenbankanwendung Microsoft Access und dem Simulationstool Enterprise Dynamics. Über Excel werden die spezifischen Auftragsdaten der zu simulierenden Druckerei eingegeben.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Auftragsformular Druckerei XY						
2	Auftrags- häufigkeit für Periodikas	Auftrags- bezeichnung	Netto- Verkaufspreis in € (falls bekannt)	Produktart	Wiederhol- auftrag	Auflage Endprodukt	Endformat
3							
4	1	Angebote KW48		Prospekte	Erstauftrag	253874	A5
5	1	Bäder-Katalog		Drahtgeheftete Broschüre	Erstauftrag	34500	A4
6	1	Gartenmöbel		Drahtgeheftete Broschüre	Erstauftrag	85000	A4
7	1	Übersicht Produktpalette		Klebegebundene Broschüre	Erstauftrag	40000	A5
8	1	Update		Drahtgeheftete Broschüre	Erstauftrag	215800	A4
9	1	Vorschau 2008		Drahtgeheftete Broschüre	Erstauftrag	7600	A5
10	1	Beilage Zeitschrift		Prospekte	Erstauftrag	402700	A4

Abbildung 17: Excel-Auftragsvorlage (Ausschnitt)

Die für die Simulation relevanten Rahmenbedingungen wie z. B. Preise für Papier, die Lohnsätze oder die Leistungsmerkmale verschiedener Maschinen werden in Access-Datenbanken erfasst und verwaltet. Falls kundenindividuelle Daten nicht beschafft werden können, die für die Simulation notwendig sind, besteht die Möglichkeit, auf Durchschnittswerte des BVDM (Bundesverband für Druck und Medien) oder des Produktmanagement von Heidelberg zurückzugreifen.

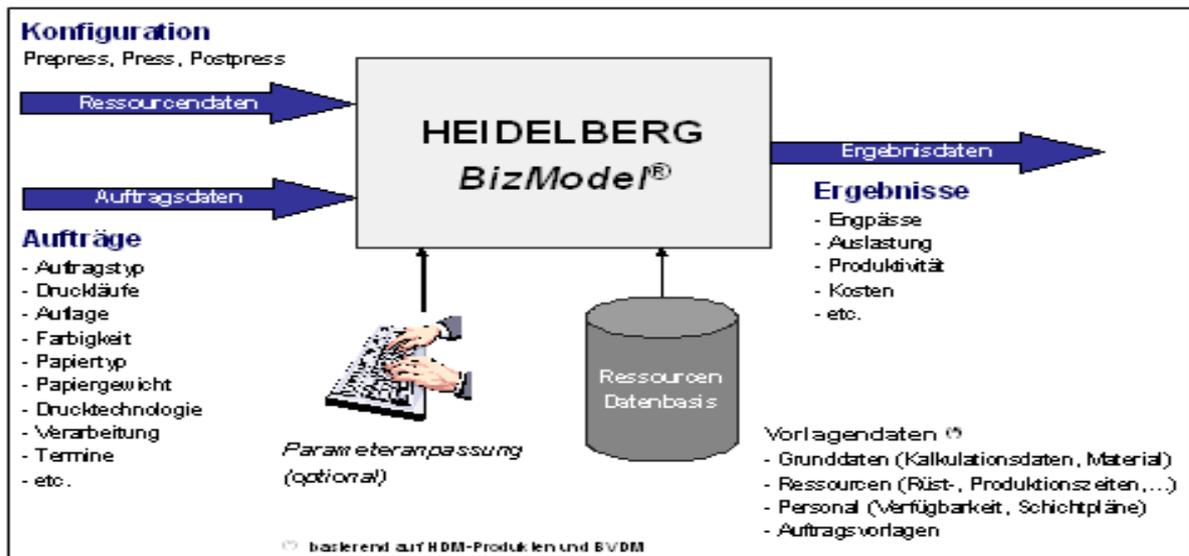


Abbildung 18: Funktionsprinzip BizModel

Der Benutzer navigiert sich mit Hilfe zweier Menüleisten durch das Programm. In der oberen Navigationsleiste sind sieben Menüpunkte vorzufinden, die chronologisch von links nach rechts den Projektablauf wiedergeben. Befindet sich der Nutzer innerhalb der Menüpunkte navigiert er sich mit Hilfe der linken Navigationsleiste durch das Menü.

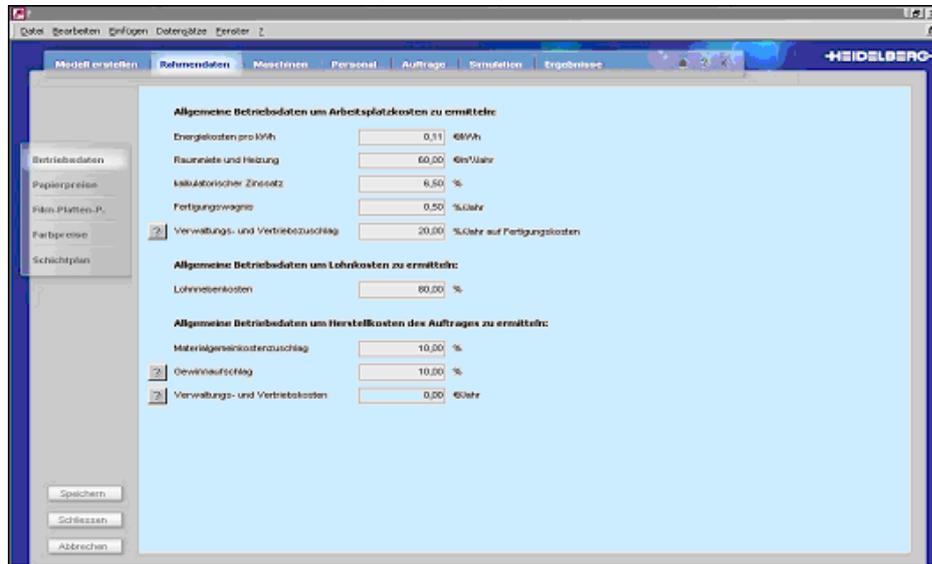


Abbildung 19: Benutzeroberfläche von BizModel

Der eigentliche Kern des Tools wird über „Modell erstellen“ aufgerufen. Hierbei werden die einzelnen Elemente des jeweiligen Simulationsablaufs abgebildet. Das Ergebnis ist ein nahezu maßstabsgetreues Modell der jeweiligen Druckerei. Notwendige Bestandteile (z. B. eine bestimmte Druckmaschine) werden aus der Bibliothek ausgewählt und dem Modell hinzugefügt.

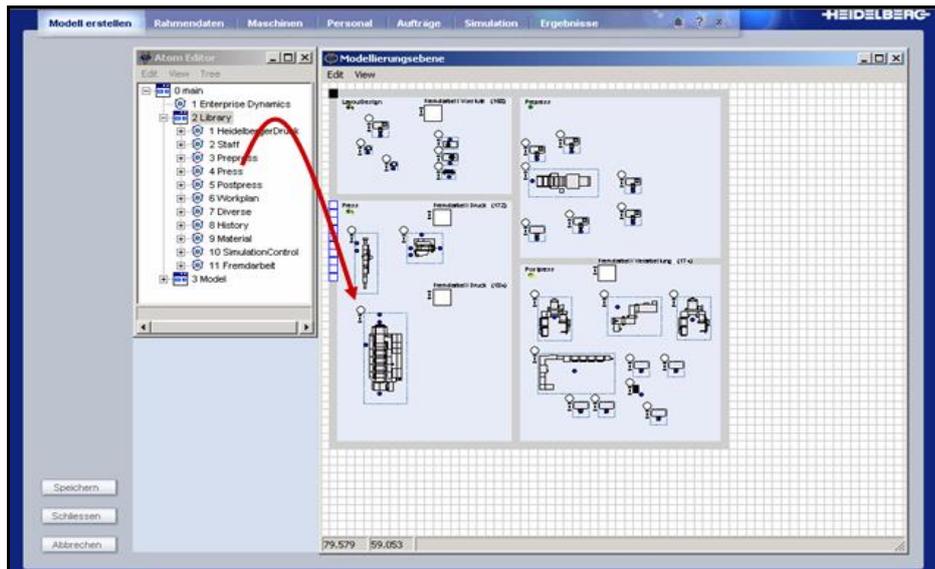


Abbildung 20: Modellierungsebene von BizModel

Über „Simulation“ wird der Simulationslauf gestartet, die Maschinen werden hierbei animiert dargestellt. Das Personal bewegt sich abhängig von Maschinenzuordnung und Schichteinteilung.

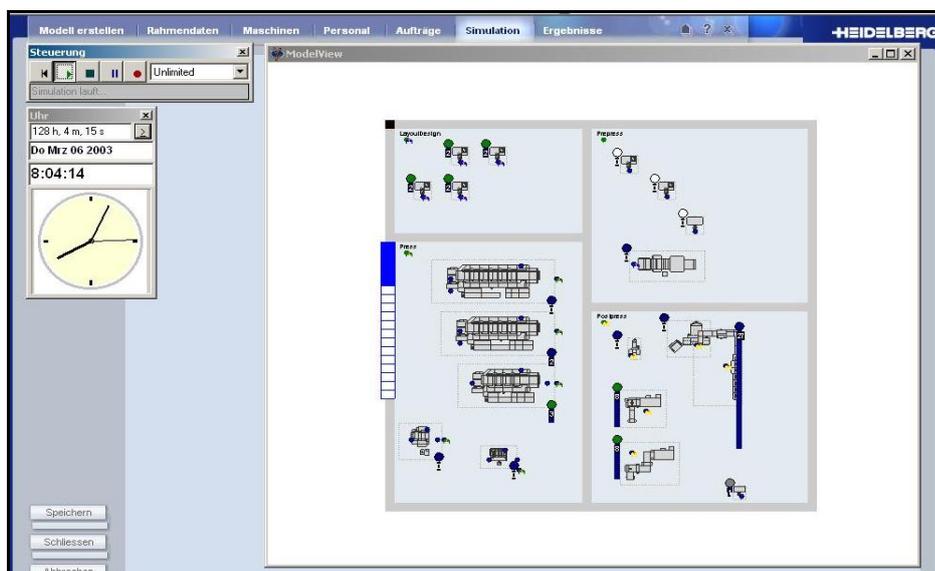


Abbildung 21: Simulationslauf

Nach Beendigung der Simulation werden die Daten des Laufs automatisch ausgelesen und können unter dem Menüpunkt „Ergebnisse“ vom Berater gemeinsam mit dem Kunden analysiert und interpretiert werden.

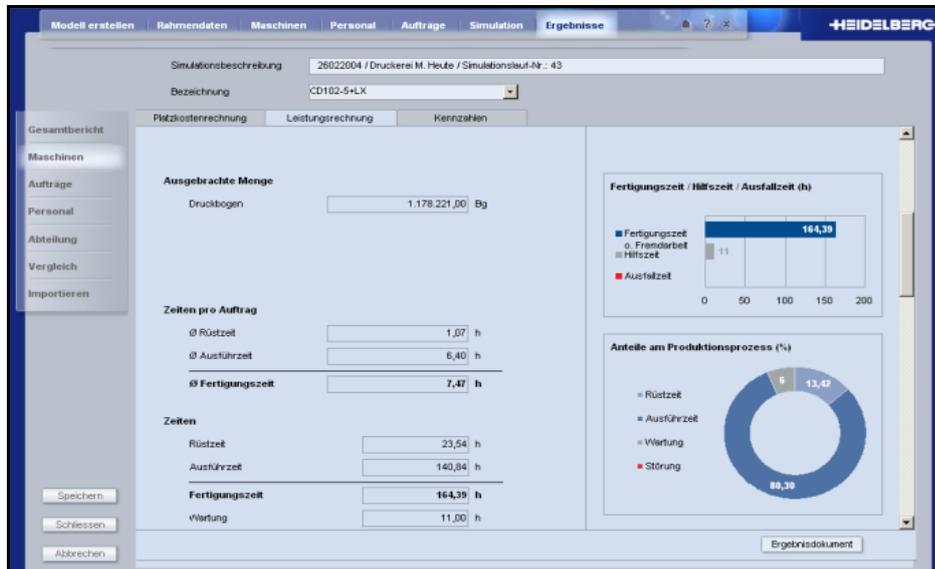


Abbildung 22: Menüpunkt Ergebnisse

Basis der Simulation sind kundenindividuelle Daten, die bei Bedarf durch branchenspezifische Daten ergänzt werden.

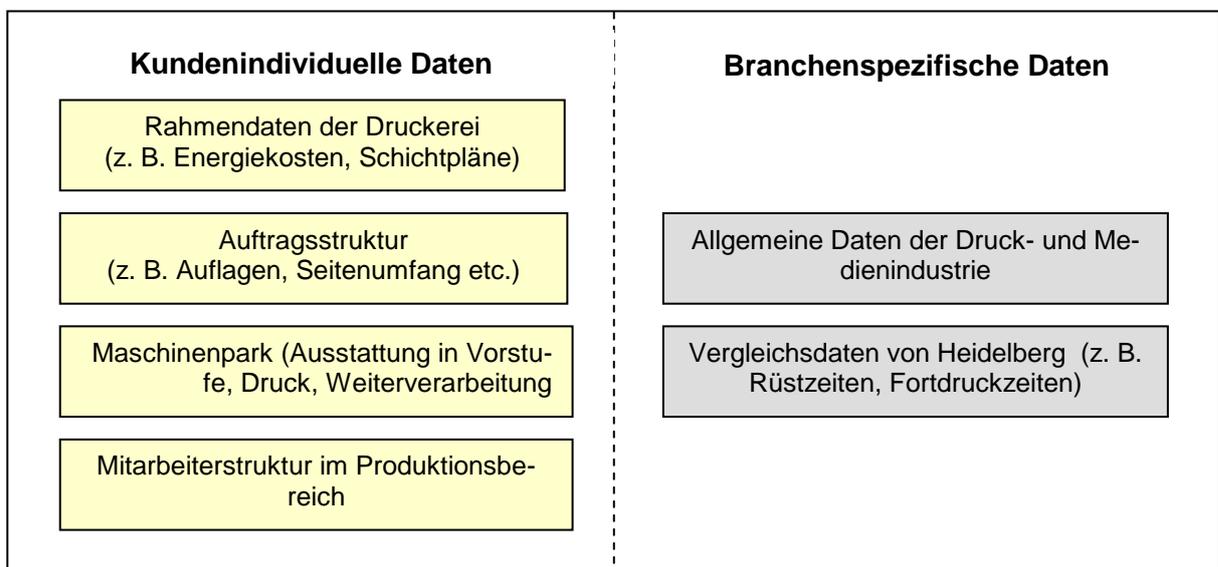


Abbildung 23: Datenbasis für die Simulation mit BizModel

3.1.11.3.2 Preispolitik

Unmittelbar beobachtbare Effekte in Form von Maschinenverkäufen rechtfertigen momentan, dass Beratungen mit BizModel dem Kunden nicht separat in Rechnung gestellt werden. Derzeit prüft Heidelberg, ob Beratungen dieser Art separat verpreist werden könnten. Ein derartiges Verpreisungsmodell könnte dann mit Preisdifferenzierungen in Abhängigkeit von Druckereigröße und Aufgabenstellung einhergehen, was einen von Projekt zu Projekt unterschiedlich großen Arbeitsaufwand berücksichtigt.

3.1.11.3.3 Distributionspolitik

Die Zielgruppe hat großes Vertrauen in die Beratungsfähigkeiten von Heidelberg. Dies liegt einerseits in den langjährigen Geschäftsbeziehungen begründet, die mit vielen Druckereien bestehen. Andererseits wird Heidelberg Kompetenz im Beratungssektor zugetraut.

Die Beratungsdienstleistung wird direkt über eigene Vertriebswege abgesetzt. Dies hat den Vorteil, dass vom guten Ruf des Unternehmens sowie dem bereits bestehenden weltweiten Netzwerk profitiert werden kann. Das Beratungs-Team kann durch die Zugehörigkeit zu Heidelberg Nutzen aus den gesamtunternehmerischen Marketingmaßnahmen sowie dem Bekanntheitsgrad ziehen. Im Rahmen der Vertriebspolitik für BizModel wurde die Schnittstelle zwischen Markt und Back Office annulliert. In Bezug auf die Kundenakquise wird eng mit dem Vertrieb zusammengearbeitet. Dieser kennt die Strukturen und die Bedürfnisse der Zielgruppe und stellt den Kontakt zum Beratungs-Team her, sobald er einen durch das angebotene Konzept abdeckbaren Beratungsbedarf feststellt. Dadurch steht der Kunde in direktem Kontakt zu dem jeweiligen Experten. Bei diesem Ansatz ist das Team als eigenständige Abteilung Business Consultancy organisiert, der von Seiten der Kunden hohe Kompetenz zugesprochen wird. Die Servicedienstleistungen von Heidelberg sind kundennah organisiert. Es kann auf bestehende Kundenkontakte zurückgegriffen und vom Erfahrungsschatz der etablierten Heidelberg-Services profitiert werden.

3.1.11.3.4 Kommunikationspolitik

Der Fokus im Rahmen der Kommunikationspolitik für Beratungsdienstleistungen von Heidelberg liegt auf den Zielen Aufbau sowie Erhöhung des Bekanntheitsgrades. Zu diesen Zwecken wird das Angebot in Werbeträgern beworben, deren Nutzer eine hohe Übereinstimmung mit der definierten Zielgruppe aufweisen. Dazu gehören z. B. die Fachpresse der Druckbranche. Außerdem wurde der Internet-Auftritt von Heidelberg um Informationen zu den Beratungsdienstleistungen ergänzt. Es werden Direct Mailings versendet und die Leistung auf Events wie Fachmessen oder auch Open Houses kommuniziert. Bei allen Formen

der Kommunikation ist es wichtig den Nutzen, welcher der Beratungsservice den Kunden stiftet, herauszustellen.

Zudem wird auf eine intensive interne Kommunikation des Angebots geachtet. Abteilungen, die in direktem Kontakt zu den Kunden stehen, müssen kompetent Auskunft über die Leistung geben und eventuellen Beratungsbedarf erkennen können.

Die untenstehende Grafik gibt einen Überblick über mögliche Argumente, die aus Kundensicht für die Durchführung eines Beratungs-Projektes mit BizModel Projektes sprechen und kommuniziert werden.

Engpassdarstellung	Betriebswirtschaftliche Transparenz	Aufzeigen freier Kapazitäten
Investitionssicherheit	Unterstützung im Hin- blick auf Basel II	Strategische Ausrichtung
Optimierte Wirtschaft- lichkeit in der Produktion	Unterstützung von Make or Buy-Entscheidungen	...
Technologische Transparenz	Individualisierte Lösung	...

Abbildung 24: Argumente für BizModel aus Kundensicht

3.1.12 Erfolgsfaktoren

- Effizienz: Beratungsdienstleistungen von Heidelberg liefern mit vergleichsweise geringem Aufwand rasch wertvolle Ergebnisse.
- Customizing: Die Beratungsleistung kann je nach Bedarf nur teilweise in Anspruch genommen werden (Modularisierung), was die Projektkosten niedrig hält.
- Kundenbindung: Nach Beendigung eines Beratungsprojektes werden die Kunden auf Wunsch weiter begleitet. Dies bildet die Basis für eine langfristige gute Zusammenarbeit mit Heidelberg.
- Zeitvorteil: Üblicherweise dauern Beratungsprojekte meist mehrere Wochen oder Monate. Durch Einsatz zeitsparender Analysetools wie z. B. BizModel, das die Ist-Situation einer Druckerei innerhalb weniger Tage abbilden und simulieren kann, nehmen Beratungsprojekte von Heidelberg in der Regel weniger Zeit in Anspruch. Das Ergebnis nach solch vergleichsweise kurzen Zeitspannen ist aber dennoch eine an die

betrieblichen Gegebenheiten angepasste sowie technisch und betriebswirtschaftlich optimierte Empfehlung für eine zukunftsfähige Produktionsumgebung.

- Ganzheitlicher Ansatz: Das Anliegen von Heidelberg ist eine umfassende Beratung seiner Kunden, die nicht nur einzelne Unternehmensbereiche isoliert optimiert, sondern bereichsübergreifend ansetzt. Dies ist auch deutlich am Beispiel BizModel zu erkennen. Bei diesem dynamischen Ansatz werden nicht nur Investitionsszenarien (wie z. B. Kosten- und Gewinnvergleiche) abgebildet, sondern auch weitere Faktoren einbezogen, die einen Einfluss auf die Produktion haben können. BizModel kann sowohl bereichsübergreifende Prozesse, den gesamten Produktionsprozess sowie einzelne Abteilungen mit ihren Arbeitsplätzen, Maschinen und Mitarbeitern als auch einzelne Prozesse, die ein Druckprodukt durchläuft, darstellen.
- Prozesssicht: Die Auswirkungen einzelner Funktionsbereiche auf den gesamten Unternehmensablauf können separat betrachtet und analysiert werden, um diese zu optimieren.
- Transparenz: Veränderungen z. B. in der Produktionsumgebung sind durch Anwendungen wie BizModel sofort am Bildschirm optisch nachvollziehbar und dementsprechend kalkulierbar.
- Basel II: Durch eine gründliche Analyse und positive Ergebnisse einer Simulation kann das Rating eines Betriebes und damit seine Verhandlungsposition bei Banken und anderen Geldgebern verbessert werden, wenn es um die Finanzierung anstehender Investitionen geht.
- Fokus Wirtschaftlichkeit: Prestigedenken, Imagekäufe o. ä. treten im Rahmen von Investitionsüberlegungen gegenüber wirtschaftlichen Fakten in den Hintergrund. BizModel und andere Beratungsleistungen von Heidelberg liefern hierfür die optimale Entscheidungsgrundlage.

3.1.13 Fazit

Um Prozesse zu optimieren und Kosten zu senken muss ein Unternehmen genau wissen, wo es sein Geld verdient und wo Ressourcen verschwendet werden. Ziel einer Beratung durch Heidelberg ist es, Potentiale und Schwachstellen beim Kunden aufzudecken, Empfehlungen für eine optimierte Gestaltung des Workflows abzugeben und, als Konsequenz dessen, die Marktfähigkeit des Kunden zu erhöhen.

Das Angebot von Heidelberg an Beratungsleistungen bietet Druckereien einen von ihnen als wichtig eingestuften Nutzen, daher besteht in der Branche eine grundsätzliche Zahlungsbereitschaft.

Es ist allerdings in Bezug auf das Beratungsangebot zu beachten, dass die Qualität der Beratung und Aussagekraft zu einem großen Teil von der Bereitschaft und Aufgeschlossenheit der Kunden abhängig ist, da möglicherweise ein tiefer Einblick in deren unternehmensinterne Daten erforderlich ist. Um ein optimales Beratungsergebnis zu erlangen sind gegenseitiges Vertrauen sowie die zugrunde liegende Datenqualität entscheidend. Je mehr individuelle unternehmensspezifische Daten in die Beratung einfließen, desto exakter entspricht diese den tatsächlichen Anforderungen.

Das Angebot von Heidelberg an Beratungsdienstleistungen ist in der Branche einzigartig und damit für das Unternehmen ein hervorragendes Instrument sich vom Wettbewerb abzuheben, Kunden langfristig zu binden und die Positionierung als Lösungsanbieter zu untermauern.

Derzeit kann kein anderer Mitbewerber seinen Kunden eine solch detaillierte Geschäftsdatenanalyse bieten wie Heidelberg. Der Mehrwert, den Heidelberg durch die Business Consultancy erfährt liegt einerseits im Schaffen einer fundierten Vertrauensbasis zum Kunden und andererseits im Lerneffekt, der es Heidelberg ermöglicht, sich gezielt auf die Bedürfnisse der Druckereien auszurichten. Dies resultiert in einem nachhaltig positiven Einfluss auf das Ergebnis von Heidelberg. Das Unternehmen steht seinen Geschäftspartner auf einer besonderen Kompetenzebene gegenüber. Es ist nicht nur Komplettanbieter, sondern auch der Partner, der seinen Kunden hilft, deren Druckereien technisch und betriebswirtschaftlich zu optimieren. Aufbauend auf der Erfahrung aus über 80 Kundenprojekten hat Heidelberg das Ziel, sein Leistungsangebot weiterhin mit Fokus auf ganzheitliche Beratung auszubauen. Ziel ist es, den Kunden nicht nur Beratung in Bezug auf die Hardware sondern auch im Bereich Workflow-Management und Businesspläne zu bieten.

Anhang

Fragebogen für Großunternehmen (Best Practice-Fallstudien)

Unternehmen:	
Branche:	
Ansprechpartner: (Name, Position, Telefon, Email)	

Kurze Darstellung des Best Practice-Unternehmens	
Allgemeines	
Mitarbeiter:	
Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich:	
Produktpalette:	
Dienstleistungsprodukte:	
Umsatz gesamt (Schätzung):	
Umsatz mit Dienstleistung (Schätzung):	
Märkte:	
Märkte für Dienstleistung:	
Organisation des Dienstleistungsbereiches (z.B. Eigenständige Abteilung, dem Produktmanagement zugeordnet, ausgelagert, etc.):	

Kurze Beschreibung der kundenunterstützenden Dienstleistung	
Bezeichnung der Leistung:	

--

Wie wurde die kundenunterstützende Dienstleistung entwickelt? (z.B. Ideenfindung, Ideenbewertung, Grobkonzepterstellung, Grobkonzeptbewertung, Detailkonzepterstellung, De-

--

Wie wird die kundenunterstützende Dienstleistung vermarktet z. B. in Bezug auf Leistungspolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik, Zielgruppe?

--

4 Literatur

Belz, C., Schuh, G., Gross, A. und Reinecke, S. (1997) *Industrie als Dienstleister*, Dissertation Universität St. Gallen, Bamberg: Difo-Druck.

Dietrich, J. (2004) *Entwicklung kundenunterstützender industrieller Dienstleistungen*, Dissertation Universität St. Gallen, Bamberg: Difo-Druck.

Demuss, L. und Spath, D. (2001) 'Integrierte Produkt und Dienstleistungsentwicklung im Maschinen und Anlagenbau', in: Bullinger, H. und Gudszend, T. (Hrsg.), *Industrial Services: Innovative Dienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau*, Tagungsband zum Forum mit Fachausstellung, Stuttgart, S. 61-90.

Engelhardt, W. und Reckenfeldbäumer, M. (1999) 'Industrielles Service Management', in: Kleinaltenkamp, M. und Plinke, W. (Hrsg.), *Markt- und Produktmanagement*, Berlin, S. 184-278.

Friedli, T., Dietrich, J. und Gebauer, H. (2001) 'Verrechnung industrieller Dienstleistungen – Vier Bausteine', in: *SMM*, Jg. 31, Nr. 8, S. 37-41.

Gebauer, H. (2004) *Die Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister*, Dissertation Universität St. Gallen, Bamberg: Difo-Druck.

Homburg, C., Günther, C., Fastnacht, M. (2000) 'Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden – Lernen von den Besten', *Arbeitspapier der Universität Mannheim*, Mannheim.

Maleri, H. (1997) *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*, Berlin: Springer-Verlag.

Mathieu, V. (2001) "Product Services: from a Service Supporting the Product to a Service Supporting the Client", in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Nr. 1, S. 39-58.

Müller, H. (1995) *Service Marketing. Inhalte – Umsetzung – Erfolgsfaktoren*, Berlin: Springer-Verlag.

Olivia, R. (2000) *Modelling the Transition from Product Manufacturer to Service Provider*. International System Dynamics Conference. Bergen (Norway), am 8. August 2000.

Olivia, R. und Kallenberg, R. (2002) 'Managing the Transition from Products to Services' in: *Proceeding of Quality in Service Conference (QUIS 8)* held in Victoria, BC, Canada, June.

Olivia, R. und Kallenberg, R. (2003) 'Managing the Transition from Products to Services' in: *International Journal of Service Industry Management*, Jg. 14, Nr. 2, S. 160-72.

Rüttgers, J. (1999) 'Dienstleistungen – Innovationen für Wachstum und Beschäftigung', in: Bullinger, J. (Hrsg.), *Dienstleistungen: Innovationen für Wachstum und Beschäftigung*, Wiesbaden, S. 3-11.

Sanche, N. (2002) Strategische Erfolgsposition: Industrieller Service, Dissertation Universität St. Gallen, St. Gallen.

Simon, H. (2003) *Industrielle Dienstleistungen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.

Sontow, K. (1998) *Industrielle Dienstleistungen – Chancen und Barrieren im Maschinen und Anlagenbau*. Forschungsinstitut für Rationalisierung (FiR) an der RWTH Aachen (Hrsg.): Sonderdruck 01/98, 1. Auflage.

Speth, C. (2001) Gestaltung industrieller Dienstleistungen im Spannungsfeld zwischen Kundennähe und Effizienz, Dissertation Universität St. Gallen, St. Gallen.

Töpfer, A. (1996) 'Grundsätze industrieller Dienstleistungen', in: Töpfer, A., Mehdorn, H. (Hrsg.) *Industrielle Dienstleistungen: Servicestrategie oder Outsourcing*, Neuwied, S. 23-46.

Wise, R. und Baumgartner, P. (1999) 'Go Downstream – The New Profit Imperative in Manufacturing', in: *Harvard Business Review*, Nr. 5, S. 133-41.