

Abstract

Titel: Kundenorientierte Dienstleistungsstrategie

Kurzzusammenfassung: Anders als früher können sich Industrieunternehmen heutzutage nicht mehr ausschliesslich durch ihre Produkte von der Konkurrenz abgrenzen. Besonders Schweizer Firmen setzen auf Premiumprodukte mit hohem Qualitätsstandard. Dennoch gleichen sich die Produktmerkmale der weltweiten Märkte zunehmend an. Wie gelingt es traditionellen Herstellern, sich von den Mitbewerbern zu differenzieren? Attraktive Dienstleistungsangebote gekoppelt mit einem ausgeprägten Kundendenken können den gewünschten Effekt erzielen. Mithilfe einer Kundennutzenanalyse wurde das Serviceangebot eines Schweizer Industrieunternehmens untersucht und mit anderen Marktteilnehmern verglichen. Durch eine quantitative und qualitative Befragung konnten Unterschiede und Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Verfasserin: Fabienne Benz

Herausgeber: Markus Orengo

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung: 2014

Sprache: Deutsch

Zitation: Benz, F. (2014). *Kundenorientierte Dienstleistungsstrategie*. FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Bachelor Thesis

Schlagwörter : Dienstleistungsstrategie, Kundennutzenanalyse, Industrieunternehmen, Premiumprodukte

Ausgangslage

Ein Schweizer Industrieunternehmen muss sich zunehmend im Wettbewerb behaupten. Das Familien-KMU bietet Schweizer Premiumprodukte an. Konkret handelt es sich um die Entwicklung und Herstellung von multifunktionalen digitalen Flachbettcuttern. Mit diesen lassen sich von der Verpackung bis hin zur Bekleidung verschiedenartigste Produkte herstellen. Viele Konkurrenten produzieren kostengünstig in Asien. Trotz tieferer Preise gleichen sich die Produkte immer mehr an. Um sich von den stärker werdenden Mitbewerbern zu differenzieren und die Kunden über die lange Lebensdauer der Maschine an sich zu binden, möchte das innovative Unternehmen untersuchen, ob es sich durch ein kundenorientiertes Dienstleistungsangebot abheben kann.

Ziel

In dieser Bachelor Thesis gilt es, das bestehende Dienstleistungsangebot zu analysieren und nach der Kundennutzensausrichtung zu überprüfen. Um Vergleiche anzustellen, sind die Mitbewerber hinzugezogen. Des Weiteren werden die Erkenntnisse aus der Untersuchung in Varianten für eine mögliche Servicestrategie zusammengefasst. Eine Befragung der Endkunden ist nicht Teil dieser Projektarbeit.

Vorgehen

Das zu untersuchende Schweizer Unternehmen arbeitet mit Wiederverkäufern zusammen, die weltweit aktiv sind. Die Befragung dieser Händler bildete den Grundstein für die Kundennutzenanalyse. Um die nötigen Informationen für die Primärforschung zu generieren, wurde eine qualitative sowie quantitative Befragung durchgeführt. Telefonische Interviews mit den Resellern wurden genutzt, um erste Anhaltspunkte für die darauffolgende Online-Umfrage zu erhalten. Zwei Experteninterviews sowie zwei Konkurrenzbefragungen halfen, eine zusätzliche Sichtweise zu erwerben. Mit den gesammelten Daten wurde die Kundennutzenanalyse erstellt. Dazu nutzte die Autorin das Tool Generic Decision Modeler von Markus Orengo. Durch die Bewertung des bestehenden Dienstleistungsangebotes konnten mögliche zukünftige Szenarien und Handlungsempfehlungen ausgearbeitet werden.

Erkenntnisse

Untenstehend sind die wichtigsten Erkenntnisse der Bachelor Thesis aufgeführt. Alle Resultate beruhen auf den Meinungen der Händler.

Bestandsanalyse Dienstleistungen

- Die Wiederverkäufer bieten kein einheitliches Serviceangebot an. Um jedoch ein identisches Image zu verkörpern, ist es wichtig, gleichartige Angebote zu offerieren.

Um die kulturellen Unterschiede der Länder zu wahren, ist ein Grundleistungspaket an Dienstleistungen denkbar.

- Das Schweizer Industrieunternehmen bietet vor allem maschinennahe Dienstleistungen an. Die Services sind nur für Direktkunden beziehbar. Hier gibt es Potential für eine Ausweitung. Vorstellbar wäre das Angebot von Beratungen für Prozessoptimierungen oder Kosteneinsparungen. Es muss jedoch abgefragt werden, ob eine Nachfrage dafür besteht.

Online-Umfrage

- Gemäss den Wiederverkäufern sind der technische Service, der Ersatzteilverkauf, die Wartung sowie das Training die wichtigsten Dienstleistungen für die Kundschaft.
- Die Mitbewerber gehen in der Vermarktung von Serviceverträgen aggressiver vor. Der Premiumprodukte-Verkäufer hingegen stuft die Wichtigkeit von Wartungsverträgen geringer ein. Dennoch beurteilen die Wiederverkäufer ihr Angebot im Vergleich zur Konkurrenz als angemessener.
- Die Dienstleistung Finanzierung der Konkurrenten wird als nutzbringender eingestuft. Da es sich um Hochpreisprodukte handelt, ist das fehlende Finanzierungsangebot oftmals ein Grund dafür, dass ein Verkauf scheitert. Gemäss dem untersuchten Industrieunternehmen sind Finanzierungsangebote meist zu risikoreich. Es hat sich herausgestellt, dass die Wiederverkäufer ein ungleiches Know-how in diesem Bereich aufweisen, obwohl die Mehrheit das Kriterium als wichtig einstuft.
- Aus der Umfrage wurde nicht ersichtlich, ob die Kunden bei der Kaufentscheidung den Anschaffungswert der Maschine oder die Gesamtkosten in Betracht ziehen.

Kundennutzenanalyse

- Der Kundennutzen ist eine vorsteuernde Messgrösse, welche unabhängig von der Branche, Konjunkturlage und der Unternehmensgrösse einen positiven Effekt auf die Marktposition hat. Das oberste Ziel eines Unternehmens sollte es sein, den Kundennutzen zu maximieren.
- Das untersuchte Unternehmen bietet mehr Nutzen (Benefits) an als die Mitbewerber. Da die genaue Preisstruktur nicht ermittelt werden konnte, kann nicht gesagt werden, ob sie einen positiven Kundennutzen erwirtschaften. Wichtig ist, dass die angebotenen Benefits mit den Gesamtkosten im Einklang stehen. Ansonsten zahlen sich die Vorteile in den Benefits nicht aus. Gemäss der Beurteilung der Händler müsste der Preisunterschied kleiner als 4 % sein, um den Kunden einen positiven Nutzen zu gewährleisten. Somit darf das Schweizer Industrieunternehmen den Mitbewerbern preislich nicht allzu überlegen sein. Ansonsten müssen mehr bzw. bessere Benefits angeboten werden, um die Premiumpreise zu rechtfertigen.

- Besonders bei den Kriterien Finanzierung und Serviceverträge sind in den Ländern Diskrepanzen bezüglich der Wichtigkeit und Erfüllung des Nutzens auszumachen.

Handlungsempfehlungen

- Die qualitative sowie die quantitative Befragung haben teilweise widersprüchliche Ergebnisse geliefert. Somit ist unklar, auf welcher Preisbasis die Kundschaft die Kaufentscheidung fällt. Des Weiteren ist zu überprüfen, welchen Stellenwert Serviceverträge für die Kunden haben. Obwohl das Finanzierungsangebot bereits als wichtig eingestuft wird, könnte es sein, dass die Kunden dieses als noch bedeutender beurteilen würden. Die Handlungsempfehlungen beziehen sich daher in erster Linie auf die Untersuchung des Eigen- und Fremdbildes. Durch eine Befragung der Endkunden können die letzten Unklarheiten beseitigt und eine definitive Kundennutzenanalyse erstellt werden.
- Für die Ermittlung des Fremdbildes sollte zuerst mit den zehn innovativsten Kunden gesprochen werden. Dabei geht es um die Aufklärung ihrer Bedürfnisse sowie der Nachfrage nach Dienstleistungen. Diese Resultate bilden den Grundstein für die Endkundenbefragung. Mögliche Anpassungen oder Ergänzungen von Services, die sich aus der Kundennutzenanalyse ergeben haben, sollten im Hauptmarkt getestet werden. Folglich können die Zielmärkte nach und nach ausgeweitet werden.

Literaturquellen

- Gälweiler, A. (2005). *Strategische Unternehmensführung*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag; 3. Auflage.
- Malik, F. (1994a). Malik on Management [Elektronische Version]. *Fortsetzung Kundennutzen*, 4, S. 63-81.
- Malik, F. (1994b). Malik on Management [Elektronische Version]. *Kundennutzen*, 3, S. 46-62.
- Malik, F. (2001). Malik on Management [Elektronische Version]. *Strategische Unternehmensführung I – Aloys Gälweilers Navigationssystem*, 8, S. 130-150.
- Stöger, M., Mispagel, J. & Herse, R. (2005). *Kundennutzen: Richtige Qualität zum richtigen Preis*. Gefunden am 01.05.2014 unter <http://www.malik-management.com/de/pdf/publikationen/online-letter/malik-online-letter-kundennutzen.pdf>