

---

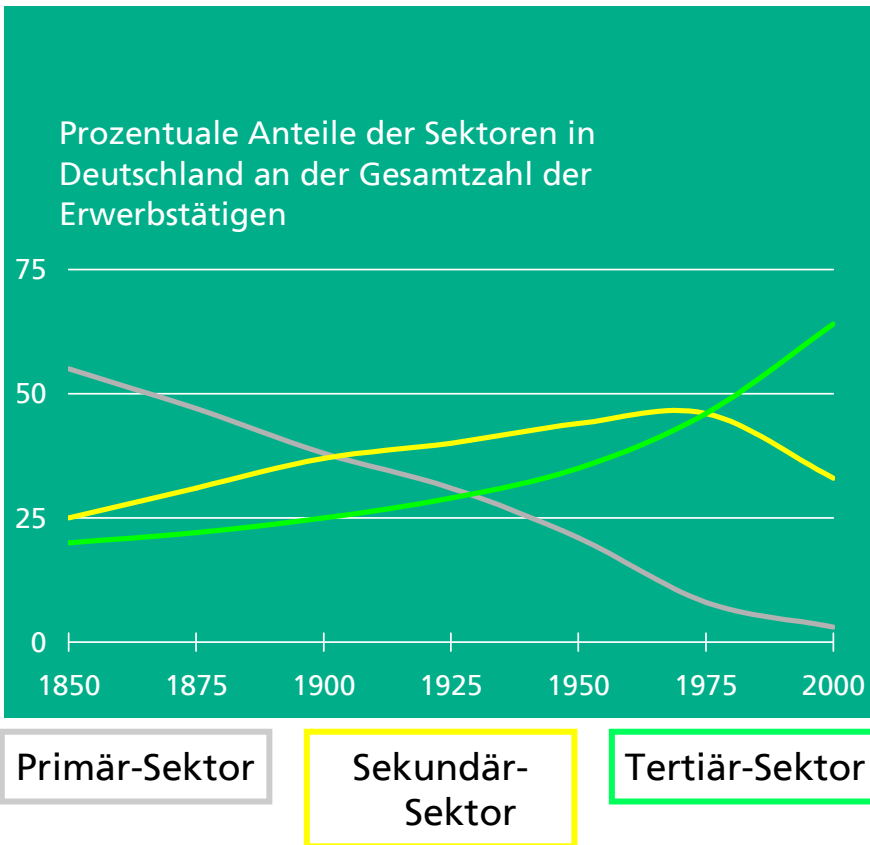
# Hybride Produkte – neue Märkte durch die Kopplung von Produkten und Dienstleistungen erschließen

---

Dr. Sandra Scheermesser

Aachen, 13. Juni 2007

# Vom Kostenfaktor über den Sparfaktor zum Gewinnfaktor



Jean Fourastié (\*1907 - †1990)  
Französischer Soziologe

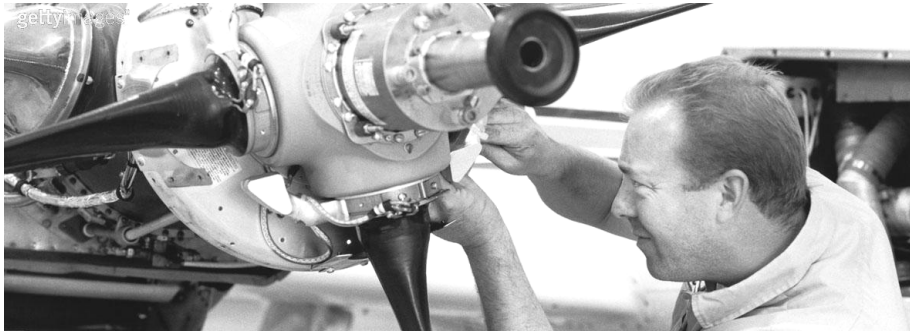
Hohe Produktivitätssteigerungen im Primär- und Sekundärsektor durch Technisierung.

- Lohnniveau und Konsum steigen
- Sättigung der Märkte
- Steigende Nachfrage nach Dienstleistungen

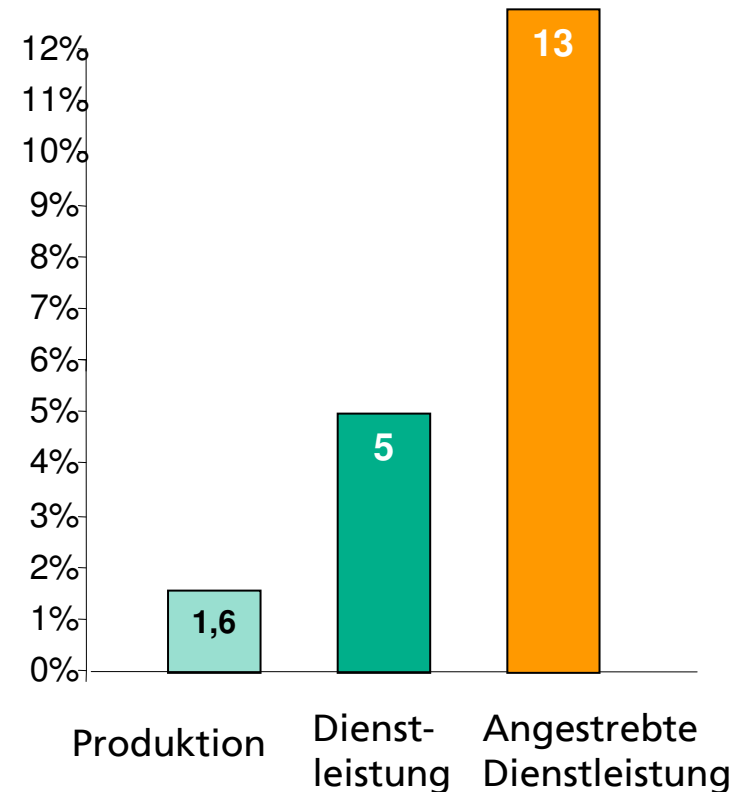


Im Zuge der Tertiarisierung haben Produzenten des Primär- und Sekundärsektors ihre Sachleistungen mit Dienstleistungen kombiniert, um Alleinstellungsmerkmale zu erzielen/wahren.

# Die Potenziale des Wachstums liegen im Dienstleistungsangebot – auch für den Maschinenbau



## Wachstum in fünf Jahren in der Werkzeugmaschinenindustrie



Wachstum im Zeitraum 2000 bis 2005

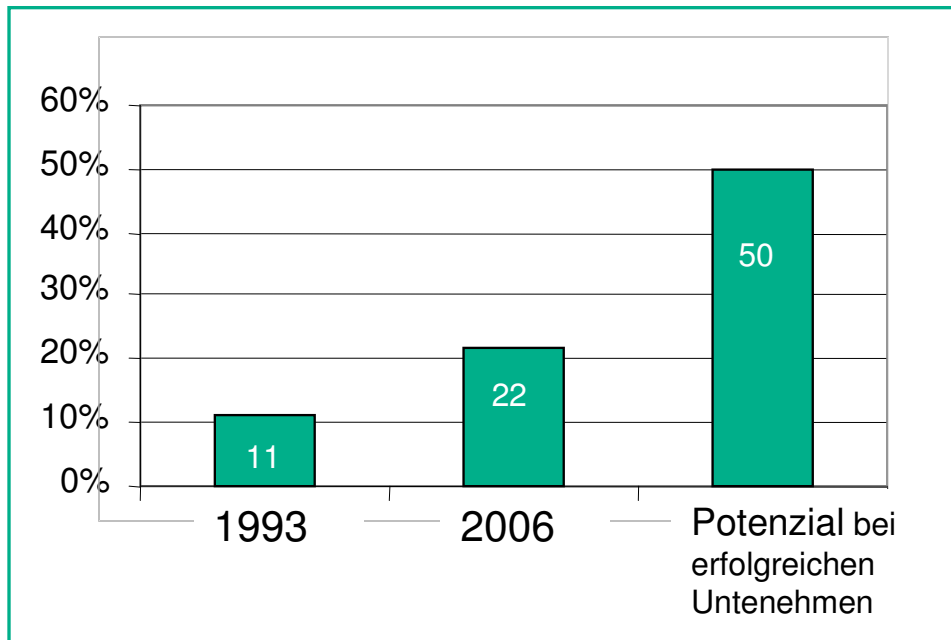
## Service im Maschinenbau 2006

- 2,3 % der Umsatzrendite wird durch **Maschinenverkauf** erzielt
- 8-10 % der Umsatzrendite wird durch Produkt begleitenden **Dienstleistungen** erzielt
- 75% von befragten Führungskräften schätzen Service als **erfolgskritischen Faktor** ein

Quellen: Fraunhofer IPT (2006) Studie Service im Maschinenbau, Statistisches Bundesamt (2006) VDMA (2006)

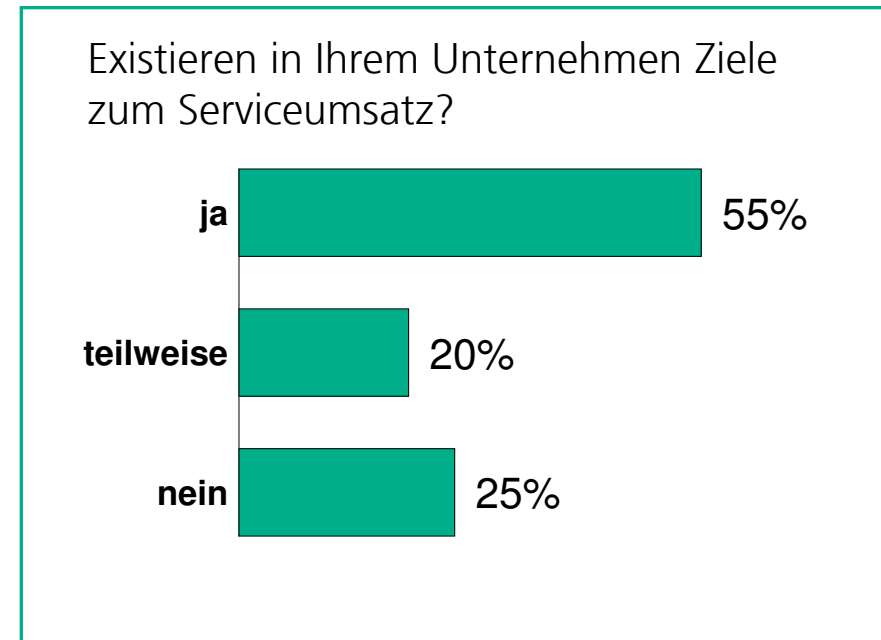
# Dienstleistungen versprechen Umsatzwachstum - dabei werden Serviceumsatzziele nur unscharf definiert

## Umsatzwachstum durch Dienstleistung im Maschinenbau



Quelle: Gebauer (2006): Servicestrategien für die Industrie

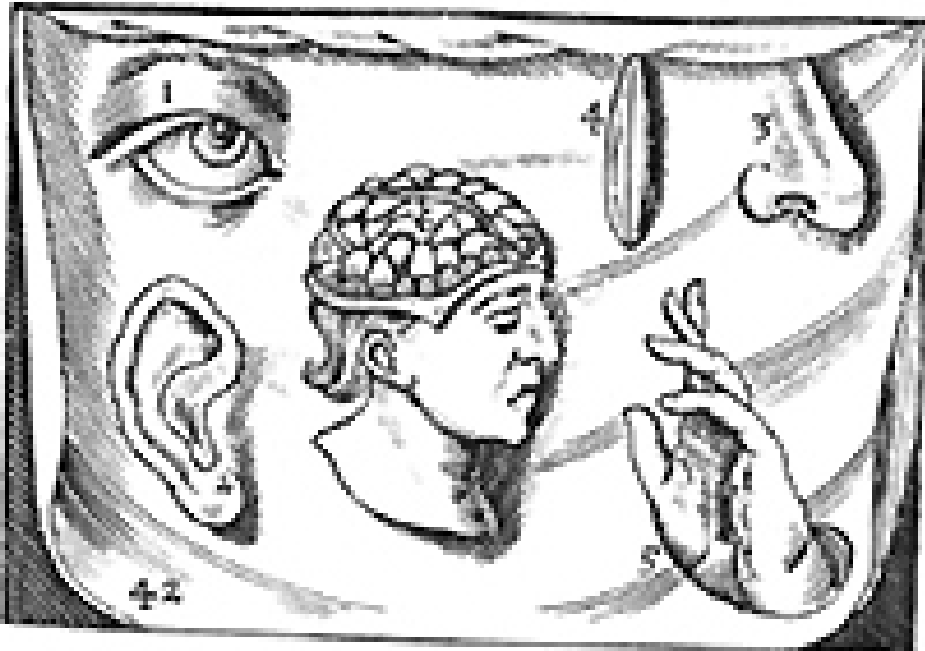
## Serviceumsatzziele existieren zu 45 % nicht oder nur teilweise



Quelle: Fraunhofer IPT (2006): Studie Service im Maschinenbau

# Sinneswahrnehmung der Qualität von Dienstleistungen

---



Produktmerkmale lassen sich

- fühlen,
- sehen,
- hören,
- schmecken und
- riechen.

Mit welchen Sinnen nimmt man die Qualität einer Dienstleistung wahr?



Eine Dienstleistung ist immateriell und intangibel.

# Zeitpunkt der Erfahrung einer Dienstleistung

---

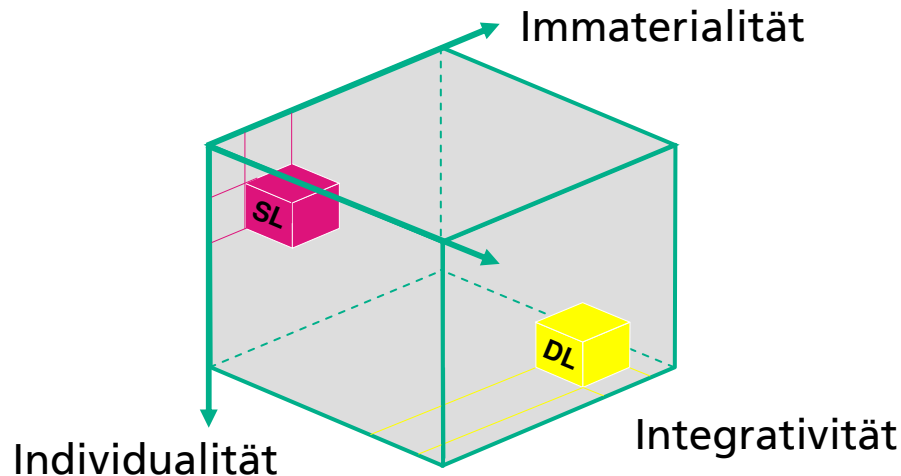


Die Dienstleistung erfährt und bewertet der Kunde erst im Prozess der Erbringung dieser Leistung - und ist selbst Teil dieses Prozesses.



**Dienstleistungen sind von einem hohen Grad an Integrativität (Einbindung des externen Faktors „Dienstleistungs-Empfänger“) gekennzeichnet.**

# Merkmale von Dienstleistungen (DL) in Abgrenzung zu Sachleistungen (SL)



- Auf Grund der **Immaterialität** der Dienstleistung fehlt dem Kunden eine Referenz zur Bewertung des Werts der angebotenen Leistung.
- Auf Grund des **individuellen** Zuschnitts einer Dienstleistung fehlt dem Kunden eine Referenz zum Vergleich alternativer Angebote.
- Auf Grund der **Integrität** fehlt dem Kunden eine Referenz zur Bewertung der Aufwände, die er neben den Kosten zu tragen hat.

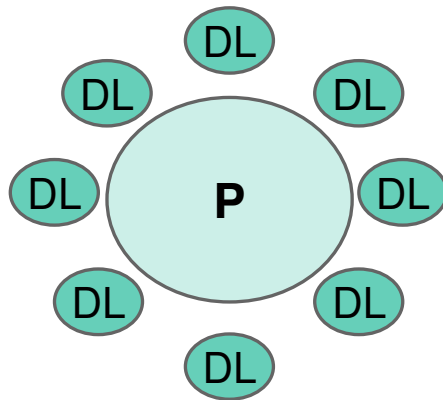
➡ Die genannten Charakteristika sind für Dienst- und Sachleistungen konträr ausgeprägt.

# Agenda

---

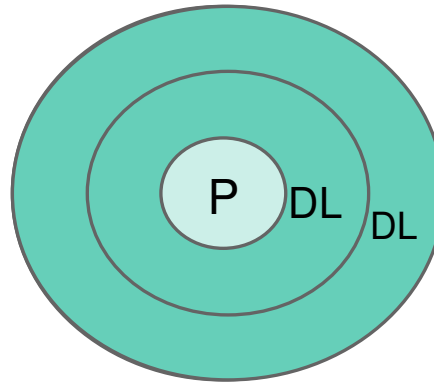
- ✓ ■ Einführung
- Hybrider Produzent, möchten Sie das werden?
- Einflussfaktoren auf die Qualität von Hybriden Produkten
- Wie Sie Hybride Produkte zielgerichtet anbieten
- Zusammenfassung

# Hybride Produkte sind Wegweiser für produzierende Unternehmen



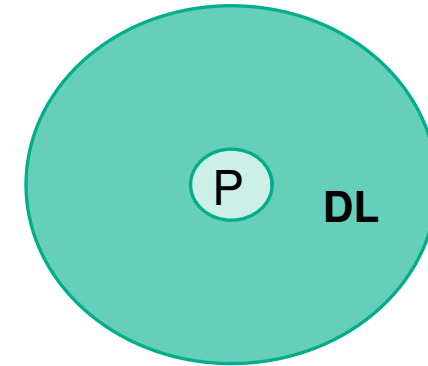
**Produktbezogene DL:**  
Physisches Produkt als Fokus

Unabhängige, einzelne Dienstleistungen als Nebenprodukte



**Leistungssystem:**  
Systematische Kombination von DL um Kernprodukt

Dienstleistungen als umfassende Ergänzungen zum eigentlichen Produkt



**Hybrides Produkt:**  
Fulfillment/maßgeschneiderte Dienstleistung als Fokus

Physisches Produkt nur noch Teil einer Gesamtdienstleistung



P: Produkt; DL: Dienstleistung

# Hybrides Produkt vs. hybride Dienstleistung

---



## Hybrider Produzent:

Ein Unternehmen dessen Produkt sich *gleichberechtigt* aus Sach- und Dienstleistungen zusammensetzt.

## Hybrides Produkt:

Ein hybrides Produkt wurde ausgehend von der Sachleistung entwickelt.

## Hybride Dienstleistung:

Eine hybride Dienstleistung wurde ausgehend von der Dienstleistung entwickelt.



Die Unterscheidung von hybridem Produkt vs. hybrider Dienstleistung ist sekundär. Entscheidend ist die gleichberechtigte Anpreisung der Sach- und Dienstleistung.

# Die Motivation für eine Veränderung zum hybriden Produzenten ist vielfältig und bringt neue Aufgaben mit sich

Kunden-  
Strategie



Vorsprung-  
Strategie



Aufhol-  
Strategie



## Herausforderungen durch Hybride Produkte

- Individueller Zuschnitt auf Kundenbedarf
- Integration von Kundenprozessen in eigene Wertschöpfung
- Flexible Anpassung von Leistungssystemen an sich ändernde Bedarfe

Kooperationen  
mit Kunden

Bedarf nach  
Alleinstellungs-  
merkmalen

Umsatzeinbruch –  
unrentables  
Kerngeschäft

Kundenbindung  
erhöhen

Erschließung  
neuer Märkte

Ineffizienz  
etablierter  
Methoden

Kunden-  
Zufriedenheit  
steigern

Wettbewerbs-  
veränderung

Unsystematisches  
Vorgehen bei  
DL-Angebot

# Die Herausforderung in der Vermarktung hybrider Produkte

---



- Der Preis für eine Dienstleistung wird in der Akquisephase festgelegt. Der Kunde erfährt die Dienstleistung aber erst später und kann sie daher erst später bewerten.
- Der Kunde bewertet deshalb primär das greifbare Produkt und ist nur noch bedingt bereit, für (intangible) Dienstleistungen Geld zu bezahlen.



**Wie kann das Augenmerk des Kunden auf den Wert/ Nutzen der Dienstleistung innerhalb des hybriden Leistungsbündels gelenkt werden?**

# Agenda

---

- ✓ ■ Einführung
- ✓ ■ Hybrider Produzent, möchten Sie das werden?
  - Einflussfaktoren auf die Qualität von Hybriden Produkten
  - Wie Sie Hybride Produkte zielgerichtet anbieten
  - Zusammenfassung

# Perceived Quality – Die vom Kunden erlebte Qualität zählt

---



Bild: RHIEM

## Perceived Quality

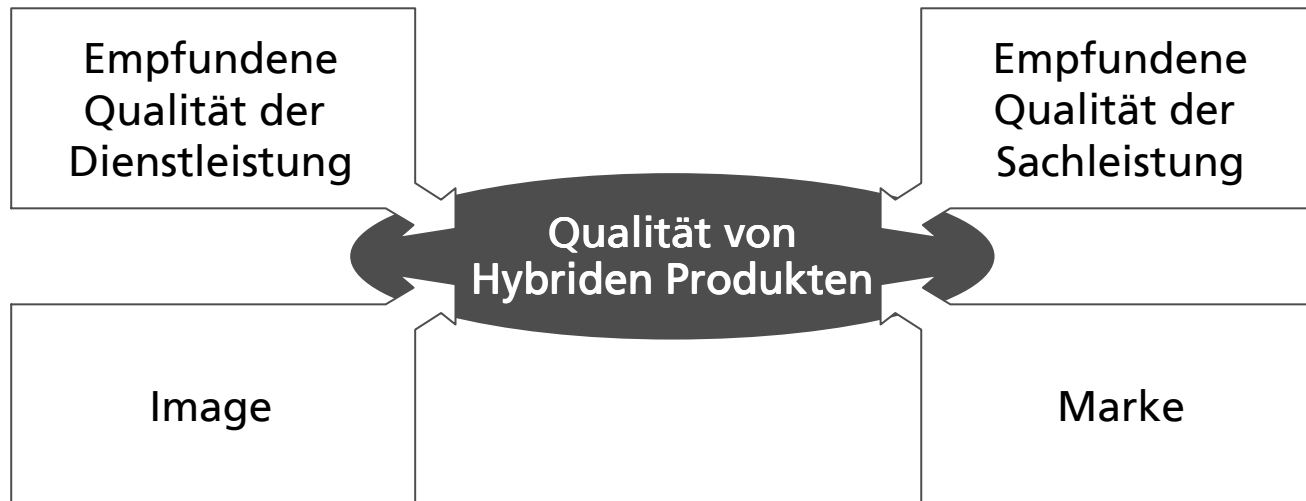
Qualität an sich ist noch kein Erfolg. Sie muss für die Zielkunden auch wahrnehmbar sein und schließlich tatsächlich wahrgenommen werden.



Die wahrgenommene Qualität als Ergebniswert ist für den Wiederkauf relevant. In der Akquisephase eines hybriden Produkts kann nur ein Teil des Produktes objektiv bewertet werden. Die Qualität des Dienstleistungsteils kann nur glaubhaft versprochen werden.

# Spannungsfeld der Qualität hybrider Produkte

---



# Wie entsteht die wahrgenommene Qualität der Sachleistung?

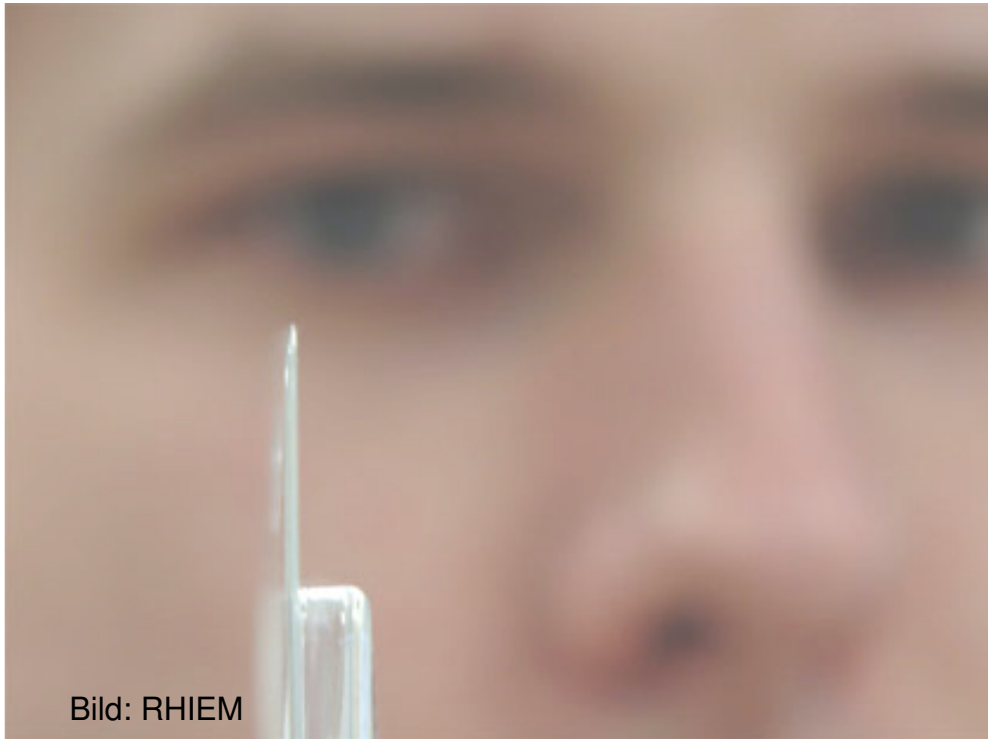
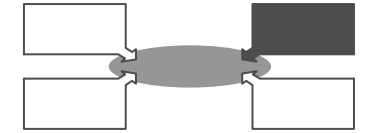
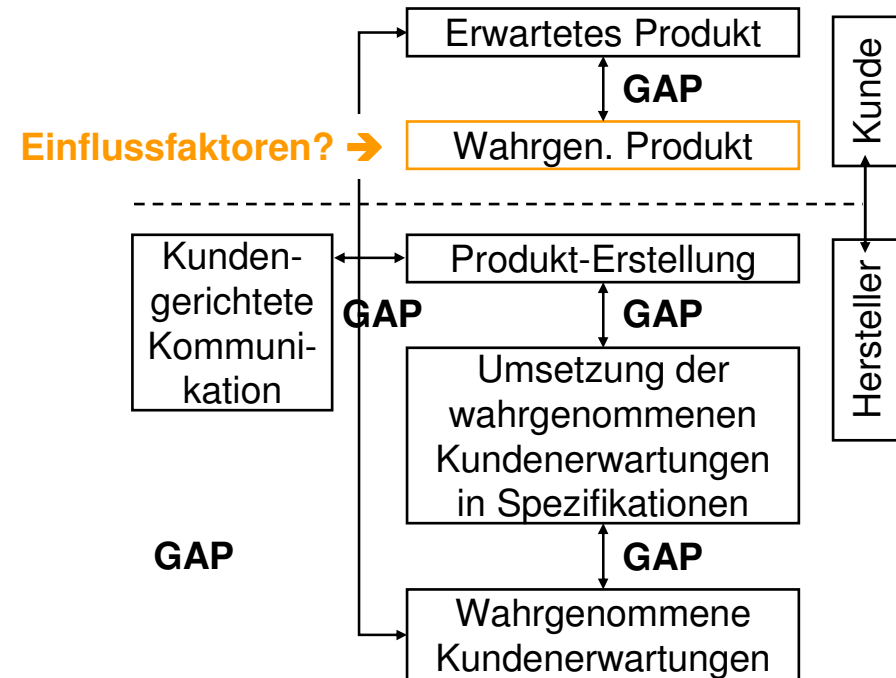
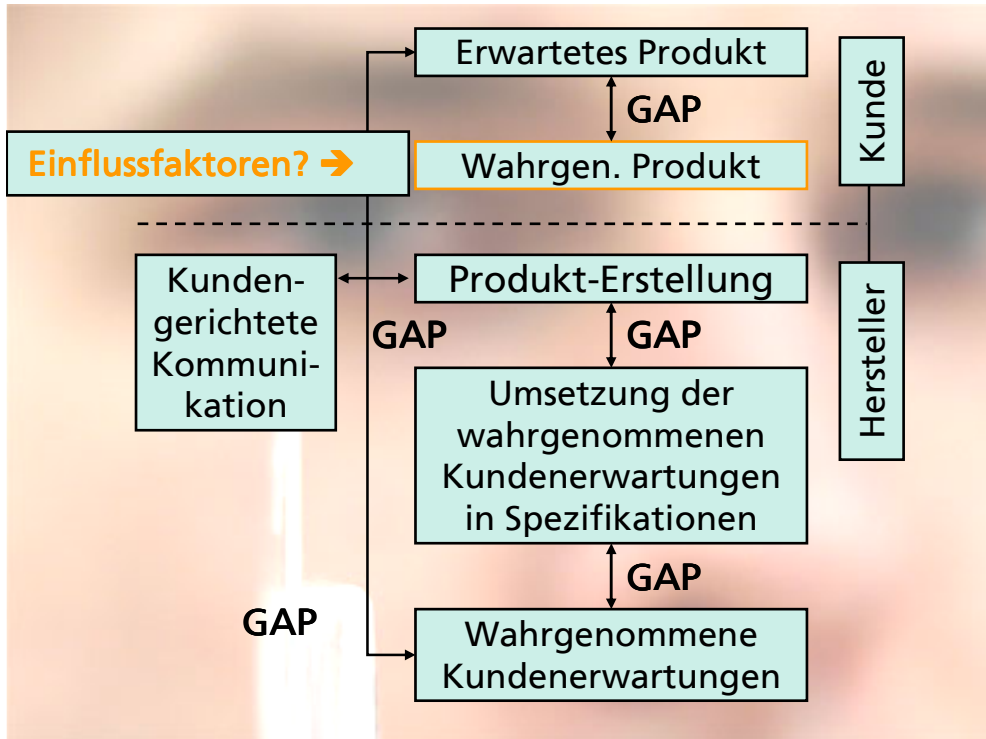
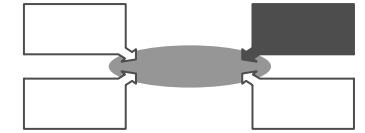


Bild: RHIEM





- Funktionserfüllung
- Zuverlässigkeit
- Langlebigkeit
- Sinneseindrücke
- Preis



Es bleibt zu untersuchen, welche dieser Einflussfaktoren in der Akquisephase von Bedeutung sind und wie sie beeinflusst werden können.

# Wie entsteht die wahrgenommene Dienstleistungs-Qualität?

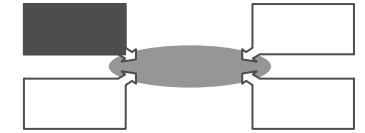
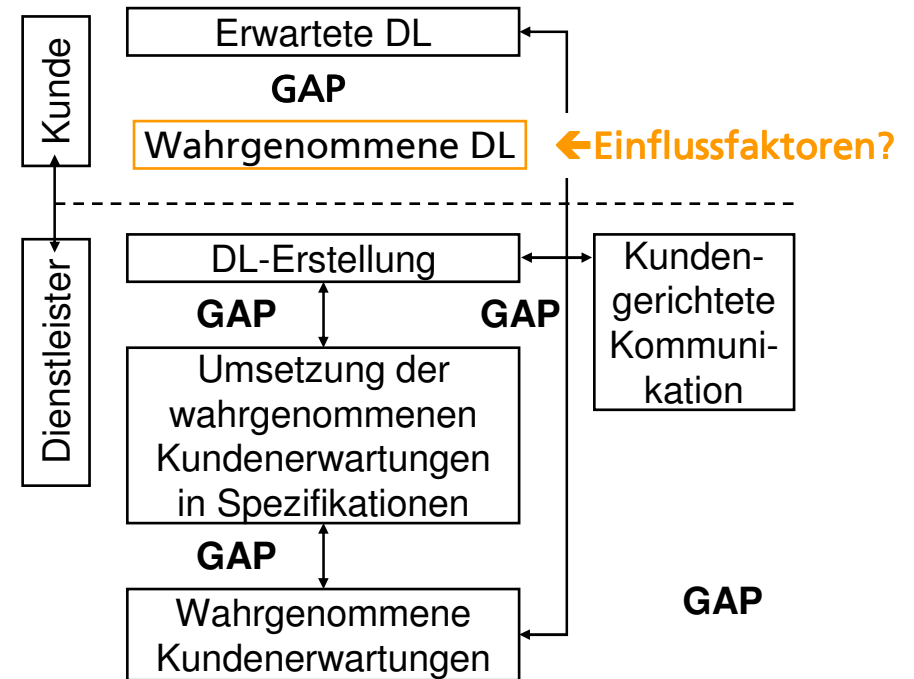
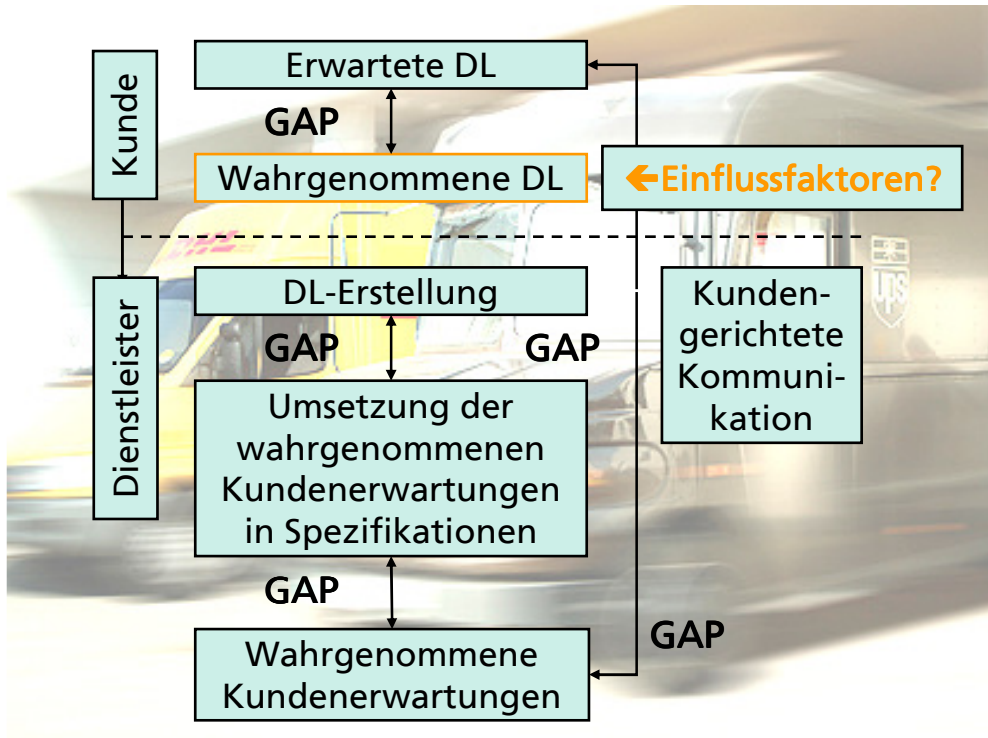
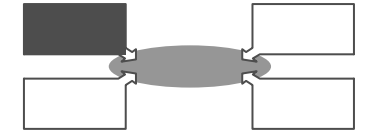


Bild: RHIEM



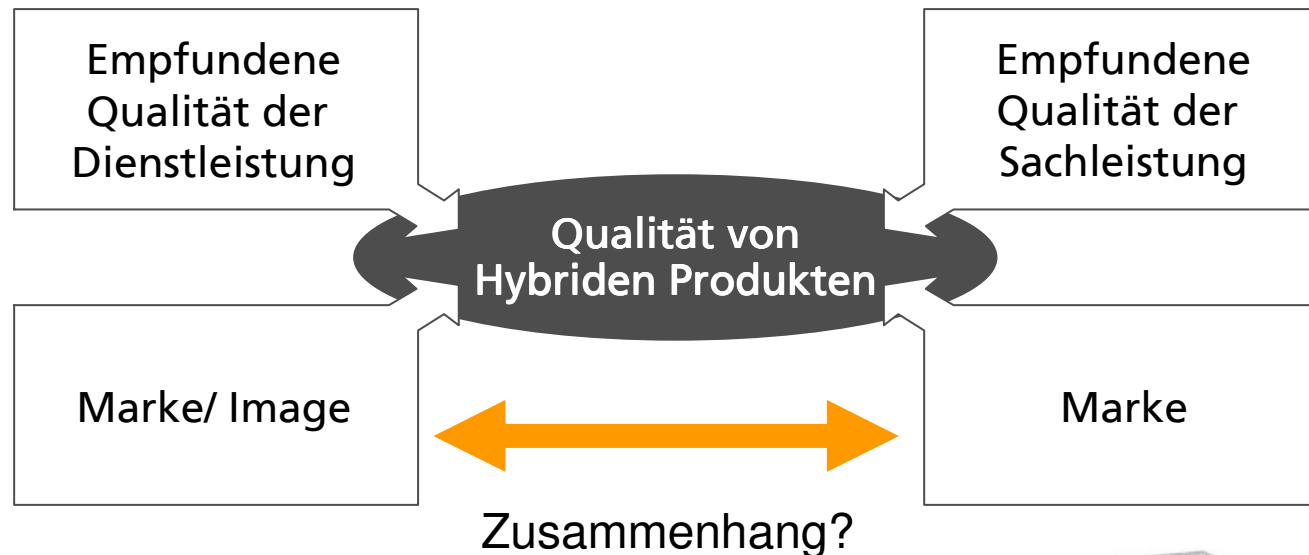


- Annehmlichkeit des Umfelds
- Zuverlässigkeit
- Reaktionsfähigkeit
- Leistungskompetenz
- Einfühlungsvermögen
- Preis



Welche von diesen Faktoren können in der Akquisephase beeinflusst werden?

# Spannungsfeld der Qualität hybrider Produkte



## Image und Luxusmarken

- Relation von funktionalem Nutzen und Preis rational häufig nicht erklärbar
- Funktionieren als Identifikationsmedium.



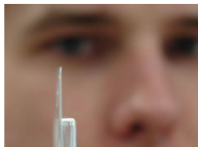
**Markenvervielfältigung**  
Sortimentsausdehnung innerhalb  
der angestammten Kompetenz



**Der eigentliche Wert einer Luxusmarke ist ihr Image, das sie auf ihren Besitzer wirft.**

# Potenzialdimension vs. Prozessdimension

---



- **Umfeld-Annehmlichkeit**
  - Zuverlässigkeit (Dienstleistung)
  - **Reaktionsfähigkeit**
  - **Leistungskompetenz**
  - **Einfühlungsvermögen**
  - **Funktionserfüllung**
  - Zuverlässigkeit (Produkt)
  - Langlebigkeit
  - **Sinneseindrücke**
  - **Schlüssige Außendarstellung**
  - **Ausgeprägte Markenwerte**
  - **Fokussierte Kundengruppe**
  - **Branchenfokus**
  - **Innovationskraft**
  - **Preis**
- **Potenzialdimensionen:** Die potenziellen Kunden bewerten die Qualität des hybriden Produkts primär an Hand des tangiblen Produkts bzw. den in der Akquisephase erkennbaren Leistungs-Elementen der versprochenen Dienstleistung.
  - **Prozessdimensionen:** Die tatsächliche Ausprägung dieser Dimension wird erst im Laufe der Nutzung ersichtlich.

Der Qualität von Potenzialdimensionen kommt bei der Vermarktung hybrider Produkte besondere Bedeutung zu.

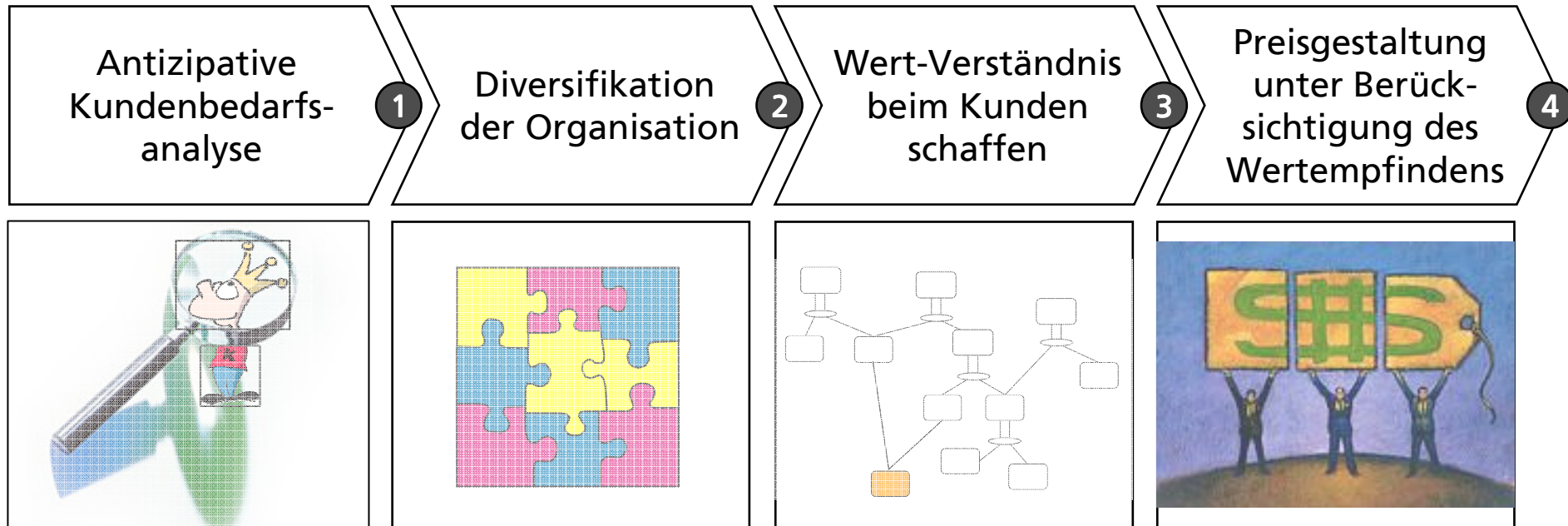
Dabei sind viele Dimensionen sowohl für Sach- als auch Dienstleistung relevant.

# Agenda

---

- ✓ ■ Einführung
- ✓ ■ Hybrider Produzent, möchten Sie das werden?
- ✓ ■ Einflussfaktoren auf die Qualität von Hybriden Produkten
  - Wie Sie Hybride Produkte zielgerichtet anbieten
  - Zusammenfassung

# Schrittweise Vorgehensweise zur Erfüllung der Potenzialdimensionen

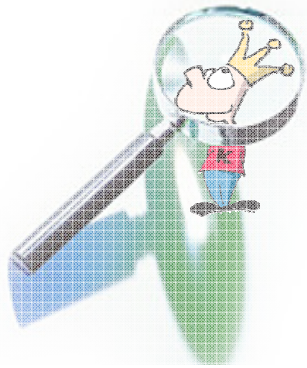


# Ziel: Latente Bedarfe des Kunden erkennen und vorwegnehmen

---

## Antizipative Kundenbedarfsanalyse

1



### Beitrag zu Potenzialdimensionen:

- Leistungskompetenz
- Ausgeprägte Markenwerte
- Innovationskraft

### Antizipative Kundenbedarfsanalyse:

- Sich tiefer in die Lage des Kunden hineinversetzen,
- Ungelöste Probleme des Kunden erkennen,
- Die eigenen Leistungen auf die latenten Bedarfe ausrichten,
- Den Kunden somit zu begeistern und
- Alleinstellungsmerkmale ggü. Wettbewerbern aufzubauen.

Quelle: Dissertation Peter Lorenzi, 2003

# Methodische Unterstützung für Schritt 1; Beispiel Means End Analyse

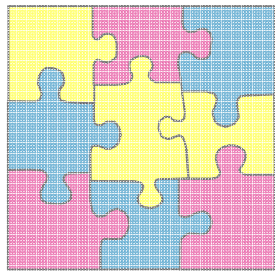
---

Terminaler Wert	Vertrauen
Instrumenteller Wert	Sich gut aufgehoben fühlen
Psychosozialer Nutzen	Wissen, an wen man sich wenden muss
Funktionaler Nutzen	Derjenige weiß Bescheid
Abstrakte Eigenschaft	Eindeutige Verantwortlichkeit
Konkrete Eigenschaft	Ein fester Ansprechpartner



Der Anbieter kennt die Werte, die er beim Kunden mit den Eigenschaften seines Angebots anspricht.

# Ziel: Leistungen fakturierbar machen



## Beitrag zu Potenzialdimensionen:

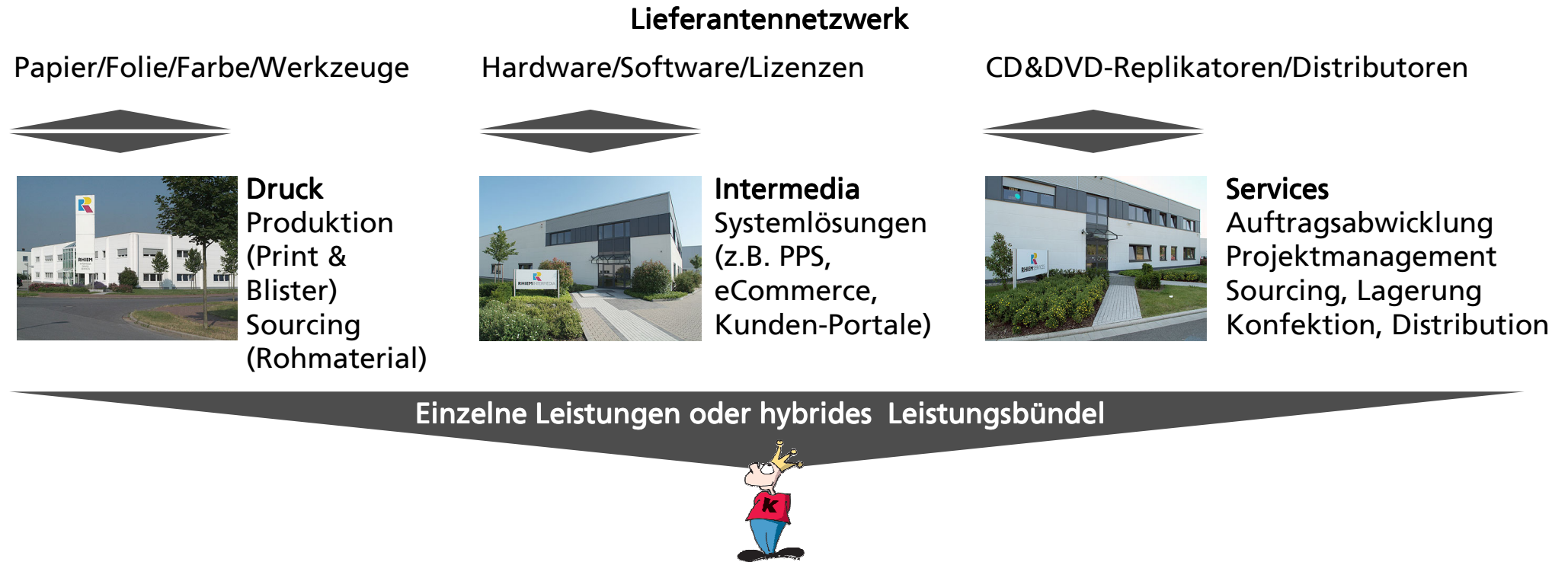
- Leistungskompetenz
- Ausgeprägte Markenwerte
- Schlüssige Außen-darstellung
- Fokussierte Kundengruppe
- Branchenfokus

- Erweitert ein Unternehmen seine bislang angebotene Sachleistung um eine (eigenständige) Dienstleistung, ist der Kunde nicht ohne Weiteres bereit, dafür Geld zu bezahlen
- Untergliederung der Organisation in Einheiten, die jeweils auf Komponenten des hybriden Leistungsbündels zugeschnitten sind
- Basierend auf den antizipierten Kundenbedarfen kann die Organisation untergliedert werden.



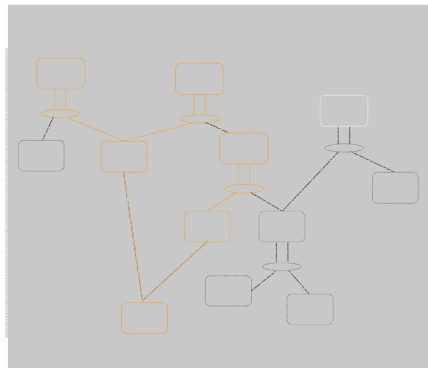
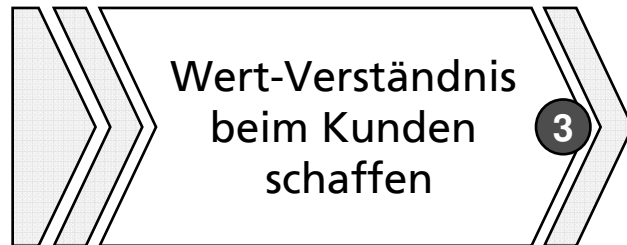
Darstellung der intern meist bereits vorhandenen Gliederung der Organisation nach Außen, um bestimmte Leistungen fakturierbar zu machen.

# Fallbeispiel hybrider Produzent: Fa. RHIEM (Druck, Services und Intermedia)



Einzelne Leistungen lassen sich gut vermarkten. Anspruchsvoll ist die Vermarktung der DL im Rahmen eines hybriden Leistungs Bündels.

# Ziel: Der Kunde soll selber den Wert einer Leistung erkennen



## Beitrag zu Potenzialdimensionen:

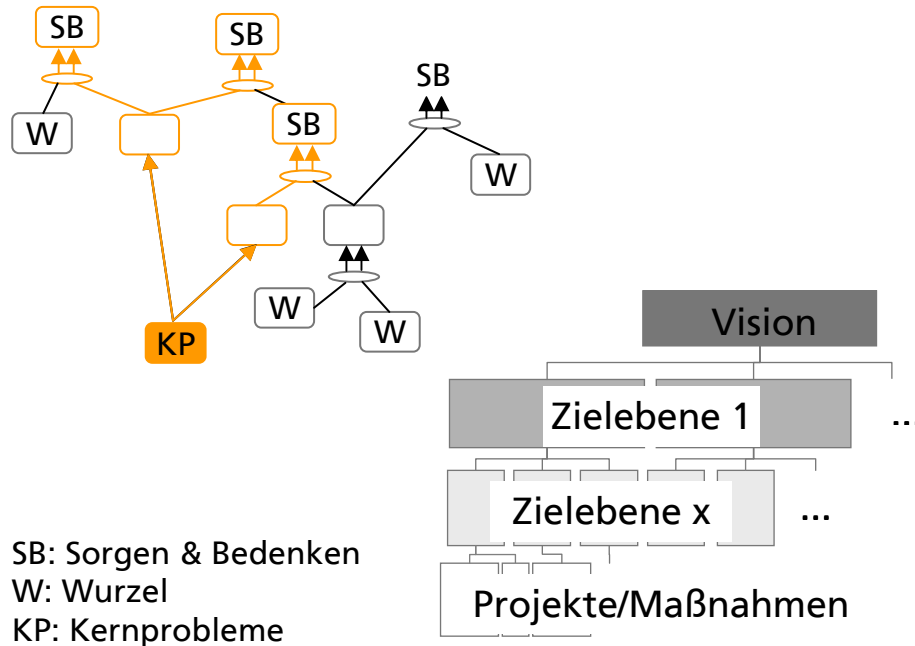
- Umfeld-Annehmlichkeit
- Reaktionsfähigkeit
- Leistungskompetenz
- Einfühlungsvermögen

- Ein großer Teil unseres Handelns wird von Sorgen und Ängsten geprägt
- Der potenzielle Kunde muss dazu gebracht werden, seine Bedenken gegenüber einer Annahme der angebotenen Leistungen zu artikulieren.
- Anschließend können gemeinsame Ziele und Maßnahmen erarbeitet werden, um diese Bedenken auszuräumen.



Der potenzielle Kunde erhält damit die wertvollste aller Leistungen: Das Ausräumen seiner Sorgen. Zudem konnte der Anbieter die Wertvorstellung des Kunden erfassen.

# Methodische Unterstützung für Schritt 3



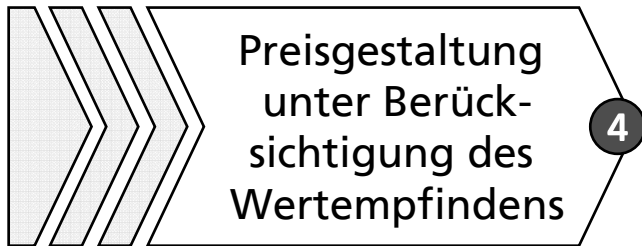
- Schritt 1: Sammeln von Sorgen und Bedenken des Kunden (offen oder verdeckt)
- Schritt 2: Erarbeiten von Ursachen-Wirkungs-Verkettungen (mit Hilfe von TOC Werkzeugen)
- Schritt 3: Formulierung von Zielen und Maßnahmen zur Eliminierung der Kernprobleme.

TOC: Theory of Constraints

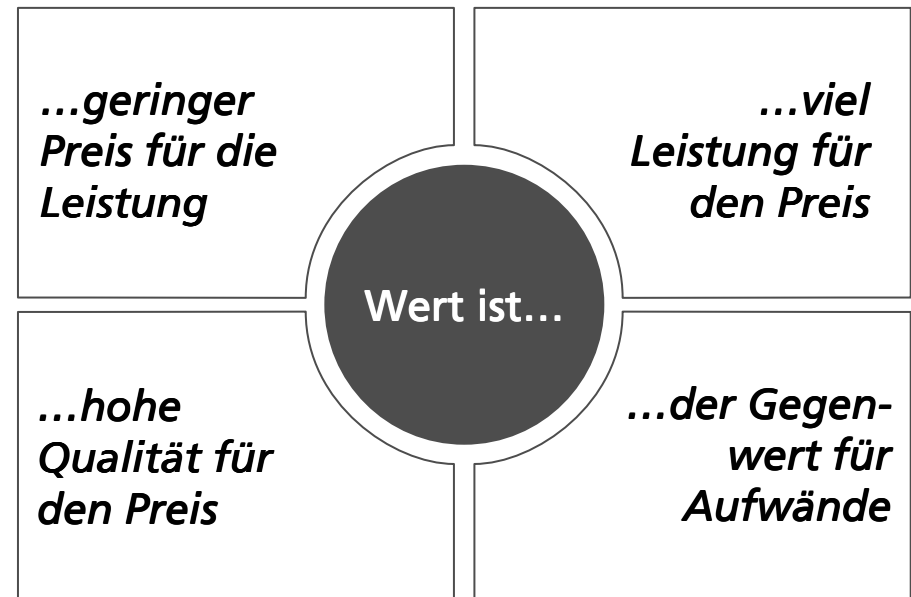


Im Ergebnis stehen Aufgaben und Verantwortungen zum Ausräumen der Bedenken des Kunden.  
Letzte Determinante ist der Preis.

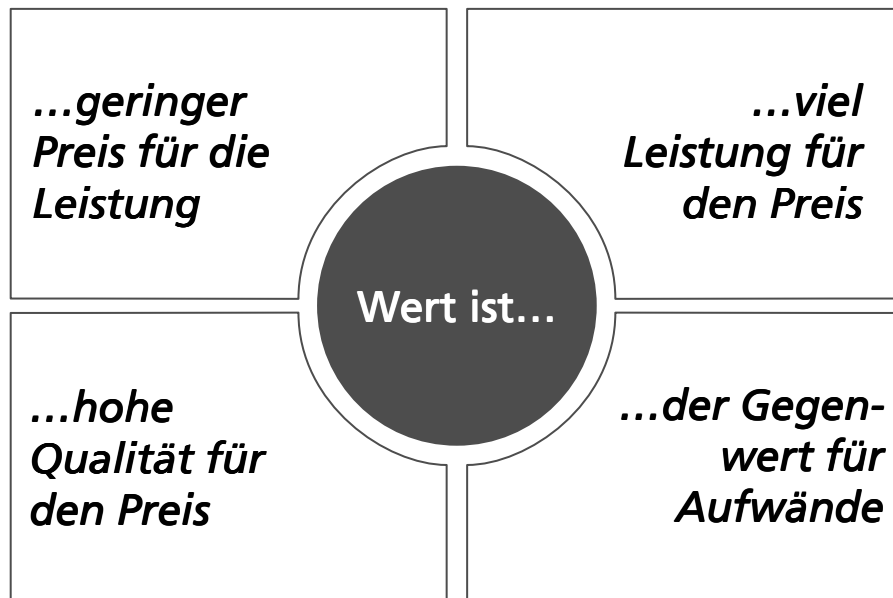
# Ziel: Das Wertempfinden des Kunden treffen



- Beitrag zu Potenzialdimensionen:
- Einfühlungsvermögen
  - Preis



# Vier Wege unterschiedlichen Wert-Empfindens



## Fragen zur Ermittlung des Wert-Empfindens:

- Welchen Mehrwert bietet die Leistung?
- Bei welchem Preis ist die Leistung für den Kunden ökonomisch akzeptabel?
- In welchem Kontext fragt der Kunde die Leistung an?
- Besitzt der Kunde Expertenwissen zur Leistung?
- Wie zahlungskräftig ist der Kunde?
- ...

Quelle: Zeithaml, Services Marketing, 2006



Es muss das Ziel sein, das Wert-Empfinden des potenziellen Kunden zu erkennen und auf dieser Basis ein geeignetes Angebot zu unterbreiten

# Herausforderungen gängiger Preisfindungs-Strategien für Dienstleistungen



Bild: corbis

## Wettbewerbsorientierung

- Kann für kleine Firmen Existenz-gefährdend sein
- Reflektion des Kunden-Nutzens schwierig

## Kostenorientierung

- Output-Preis für Sachleistung vs. Input-Preis für DL
- Berücksichtigung des Wert-Empfindens schwierig

## Bedarfsorientierung

- Anpassung des monetären Preises an non-monetäre Aspekte erforderlich



**Allen Preisfindungs-Strategien liegt die gemeinsame Herausforderung zu Grunde, den vom Kunden empfundenen Wert der Dienstleistung im Preis zu reflektieren**

# Agenda

---

- ✓ ■ Einführung
- ✓ ■ Hybrider Produzent, möchten Sie das werden?
- ✓ ■ Einflussfaktoren auf die Qualität von Hybriden Produkten
- ✓ ■ Wie Sie Hybride Produkte zielgerichtet anbieten
- Zusammenfassung

# Zusammenfassung

---



Bild: corbis

- Den Kunde verstehen
- Dem Kunden die Produkte und das Unternehmen verständlich machen
- Das Wertempfinden des Kunden berücksichtigen
- Dem Kunden einen (Mehr)-Wert bieten



**Potenzialdimensionen in messbare Ergebnisse wandeln!!**