

Servicepartner Industrie?

Industrie in Baden-Württemberg im Wandel von der Produktion zur Dienstleistung

Gunter Lay, Claudia Rainfurth und Thorsten Eggers

Zusammenfassung

Baden-Württembergs Wirtschaft, traditionell führend in Innovation und Technologie, kann sich nicht sicher sein, dass dieser Vorsprung künftig ausreicht, die Preiskonkurrenz aus Billiglohnländern abzuwehren. Produktbegleitende Dienstleistungen könnten der Industrie helfen, im Wettbewerb auch weiterhin zu bestehen. Gerade eine weit fortgeschrittene Technologie in Produkten bietet gute Chancen für eine Problemlösungsstrategie, die aus Produkt und Dienstleistung besteht.

Geht man daher der Frage nach, wo die baden-württembergische Industrie mit ihrem Dienstleistungsangebot steht, so zeigt sich: Die Industrie Baden-Württembergs hat im Vergleich zu den anderen Bundesländern momentan zwar noch ein geringfügig breiteres Dienstleistungsangebot, ist jedoch dabei, diesen Vorsprung einzubüßen. Bei der strategischen Orientierung spielen produktbegleitende Dienstleistungen in Baden-Württemberg bereits eine geringere Rolle. Der im Vergleich zu den anderen Bundesländern geringere Stellenwert produktbegleitender Leistungen drückt sich auch in einem geringeren Umsatzanteil und einem geringeren Umsatzwachstum mit diesen Leistungen aus. Baden-Württembergs Industrie sollte daher wachsam sein.

Einleitung

Mit produktbegleitenden Dienstleistungen der Preiskonkurrenz begegnen

Trotz hoher Produktivität wird die deutsche Industrie einen Preiswettbewerb mit Billiglohnländern nicht gewinnen können. Um der Preiskonkurrenz zu entgehen, wird der deutschen Industrie vielfach empfohlen, sich vom Produkthersteller zum Problemlöser zu wandeln. Dies erfordert ein Komplettangebot von Sachgütern und produktbegleitenden Dienstleistungen. Solche Leistungen greifen vor dem Verkauf des Produktes, während seiner Nutzungszeit wie auch nach Ablauf der wirtschaftlichen Nutzungsdauer. Zu ihnen zählen neben den klassischen Schulungs-, Wartungs-, und Instandhaltungsangeboten auch innovative Engineering-Leistungen, Betreibermodelle, Finanzdienstleistungen, Upgrading der Produkte und die Rücknahme und Entsorgung.

Leitfragen

Wenn produktbegleitende Dienstleistungen eine hohe Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit der Investitionsgüterindustrie haben, ist es aus baden-württembergischer Sicht von Interesse, wie weit die Industrie dieses Landes auf dem Weg vom Sachgüterhersteller zum Problemlöser vorangekommen ist. Zur Beantwortung dieser Frage hat die Landesbank Baden-Württemberg das Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung beauftragt, im Vergleich zwischen Baden-Württemberg und den anderen Bundesländern zu analysieren:

- Welche produktbegleitenden Dienstleistungen werden seit längerem bzw. neu angeboten, wie sehen die Planungen der Unternehmen aus?
- Welche strategische Bedeutung wird den produktbegleitenden Dienstleistungen eingeräumt?
- Welcher Umsatz wird mit produktbegleitenden Dienstleistungen erzielt und welche Rendite kann damit erwirtschaftet werden?

Datenbasis

Als Datenbasis für die Analysen dient die repräsentative Erhebung *Innovationen in der Produktion* des ISI (siehe Kasten auf Seite 8). Mit der Erhebungsrunde 1999 gelang es, Informationen aus 1.442 Betrieben zu gewinnen, von denen 359 aus Baden-Württemberg stammen.

Angebot produktbegleitender Dienstleistungen

Beratung häufigste Dienstleistung

Die baden-württembergische Investitionsgüterindustrie bietet ihren Kunden Dienstleistungen in unterschiedlicher Häufigkeit an:

- Mehr als vier Fünftel (83 Prozent) aller baden-württembergischen Investitionsgüterproduzenten bieten Beratungsleistungen zur Optimierung des Produktes auf die Bedarfssituation der Kunden.
- Die Schulung der Kunden in der Nutzung des Produktes (63 Prozent), die Wartung und Inbetriebnahme (58 und 59 Prozent) sowie Engineering-Leistungen (55 Prozent) sind die nächsthäufigst angebotenen Dienste.

- Eine Service-Hotline haben 51 Prozent der Investitionsgüterproduzenten eingerichtet. 49 Prozent führen bei den Kunden Bedarfsanalysen durch, um in Pflichtenheften das Anforderungsprofil zu konkretisieren. Diese Dienstleistungen zählen damit bereits nicht mehr zu den Standardleistungen.
- Gut ein Drittel der Ausrüsterfirmen geht in der Dienstleistungsorientierung so weit, dass den Kunden mit den auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Maschinen und Anlagen eine Probefertigung angeboten wird (43 Prozent), die Maschinen modernisiert werden (39 Prozent) bzw. produktbegleitend Software für den Betrieb der Anlagen mitgeliefert wird (37 Prozent).

Service-Hotline und Bedarfsanalysen noch kein Standard

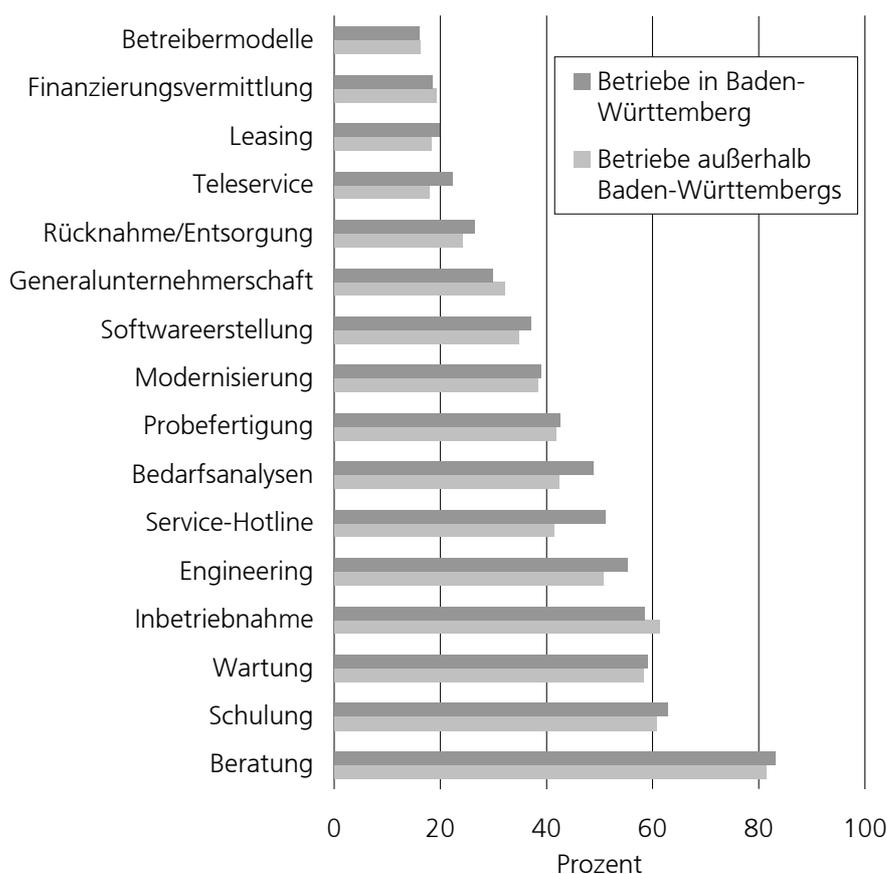


Abbildung 1: Angebot produktbegleitender Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie nach Dienstleistungsarten

- Bei etwa einem Viertel der baden-württembergischen Investitionsgüterindustrie können die Kunden davon ausgehen, dass die Generalunternehmerschaft für die gesamte Problemlösung übernommen wird (30 Prozent), dass die Produkte nach Ablauf der wirtschaftlichen Nutzungszeit zurückgenommen werden (26 Prozent) bzw. dass der Lieferant in der Lage ist, mittels Teleservice Störungsdiagnosen durchzuführen (22 Prozent). Diese hochwertigen und neueren Dienstleistungen sind damit erst in Ansätzen verbreitet.
- Finanzdienstleistungen wie Leasing, Finanzierungsvermittlung und Betreibermodelle werden von 16 bis 19 Prozent der Firmen offeriert. Diese Dienstleis-

Finanzdienstleistungen noch wenig verbreitet

tungen bilden damit das Schlusslicht in der Rangfolge der Dienstleistungsangebote baden-württembergischer Investitionsgüterproduzenten.

Industrielles Dienstleistungsangebot in Baden-Württemberg geringfügig besser

Dieses Angebot unterscheidet sich kaum von den außerhalb Baden-Württembergs anzutreffenden Leistungen. Lediglich Bedarfsanalysen, Teleservice und Service-Hotlines werden in Baden-Württemberg signifikant häufiger offeriert. Dies führt dazu, dass Breite und Avanciertheit des Angebotes produktbegleitender Leistungen in baden-württembergischen Industriefirmen etwas besser ausfallen als im restlichen Bundesgebiet.

Innerhalb Baden-Württembergs unterscheidet sich das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweig:

- Je größer der Investitionsgüterproduzent ist, desto mehr Dienstleistungen werden produktbegleitend angeboten.
- Der Maschinenbau ist im Angebot produktbegleitender Dienstleistungen den anderen Branchen deutlich überlegen, was zum Teil auf die Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit der Maschinenbauprodukte zurückzuführen ist.

Zögernder Ausbau des Dienstleistungsangebotes

Die Investitionsgüterindustrie in Baden-Württemberg ist in den letzten zwei Jahren keinen entscheidenden Schritt in Richtung eines erweiterten Dienstleistungsangebotes vorangekommen. Je nach Dienstleistungsart haben maximal 8 Prozent der Firmen Leistungen neu angeboten. Service-Hotlines, Engineering, Bedarfsanalysen und Teleservice waren dabei die Dienstleistungen, die sich mit einem Zuwachs von 7 bis 8 Prozent noch am dynamischsten entwickelten.

Nach den Planungen der baden-württembergische Industrie ist kurzfristig zwar kein Schub zu einem flächendeckenden Angebot derjenigen Dienstleistungen zu erwarten, die noch von wenigen Firmen angeboten werden. Die Planwerte liegen jedoch über dem Ausbau der letzten zwei Jahre. Je nach Dienstleistung gaben bis zu 12 Prozent der Unternehmen an, dass sie die Leistung künftig zusätzlich anbieten wollen. An der Spitze liegt dabei der Teleservice.

Strategischer Hintergrund des Dienstleistungsangebotes

Baden-Württembergs Firmen setzen auf Hochtechnologie

Betrachtet man die jeweilige prioritäre Strategie in der baden-württembergischen Industrie, so zeigt sich: Baden-Württembergs Firmen setzen am häufigsten auf innovative Produkte mit hohem Technologiegehalt (31 Prozent) und auf qualitativ überlegene Produkte (30 Prozent). Von 23 Prozent der Unternehmen wird die Anpassung der Produkte an Kundenwünsche als zentraler Wettbewerbsfaktor genannt. Gegenüber diesen drei Faktoren liegen andere strategische Ansätze deutlich zurück: Im niedrigen Produktpreis sehen 6 Pro-

zent der Firmen ihre Wettbewerbschance, in kurzen Lieferzeiten 7 Prozent und in der hier besonders interessierenden Einbettung der Produkte in produktbegleitende Dienstleistungen 2 Prozent.

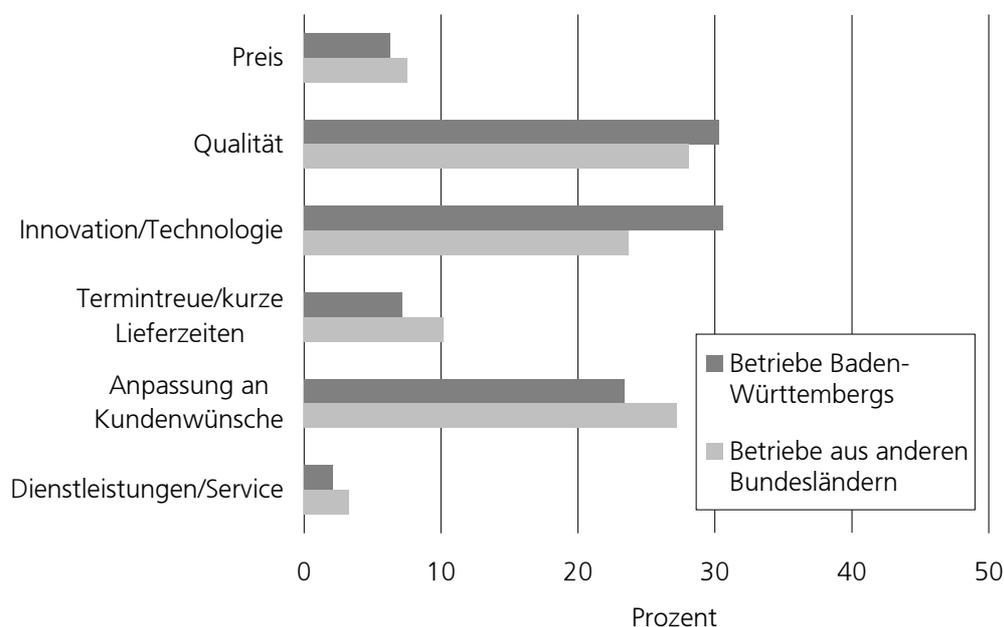


Abbildung 2:
Prioritäre Wettbewerbsstrategie in der Investitionsgüterindustrie

Während die geringe Zahl von Firmen, die eine Preisführerschaft anstreben, in Anbetracht der Stärken und Schwächen des heimischen Produktionsstandortes nachvollziehbar ist, scheint die dienstleistungsorientierte Strategie in ihrem Wettbewerbspotenzial in Baden-Württemberg unterbewertet. Vergleicht man die Quote baden-württembergischer Industriefirmen, die eine Dienstleistungsstrategie verfolgen, mit den restlichen Bundesländern, so fällt diese Unterbewertung ebenfalls ins Auge. Obwohl auch in den anderen Bundesländern der Anteil von Unternehmen, die strategisch in erster Linie auf eine Kombination von Produkt und Dienstleistung setzen, vergleichsweise klein ist (3 Prozent), so liegt dieser Anteil doch signifikant über dem baden-württembergischen Niveau.

Servicestrategie noch kaum verbreitet

Wie die Untersuchung zeigte, beeinflusst die primäre strategische Orientierung eines Unternehmens die Breite und die Avanciertheit des Angebotes produktbegleitender Dienstleistungen unmittelbar:

- Betriebe, die eine Kostenführerschaft anstreben, wie auch Firmen, die über kurze Lieferzeiten oder über die Qualität ihrer Produkte einen Konkurrenzvorteil zu erreichen suchen, bieten vergleichsweise wenige Dienstleistungen an und beschränken sich häufig auf die Standardleistungen.
- Betriebe, die mit der Anpassung der Produkte an Kundenwünsche auf Flexibilität setzen oder den Service strategisch ins Zentrum rücken, haben ein breiteres und avancierteres Angebot produktbegleitender Leistungen.

- Betriebe mit einer Innovations- und Technologiestrategie verfügen interessanterweise im Vergleich zu den primär serviceorientierten Firmen über ein nochmals verbreitertes und anspruchsvolleres Dienstleistungsangebot.

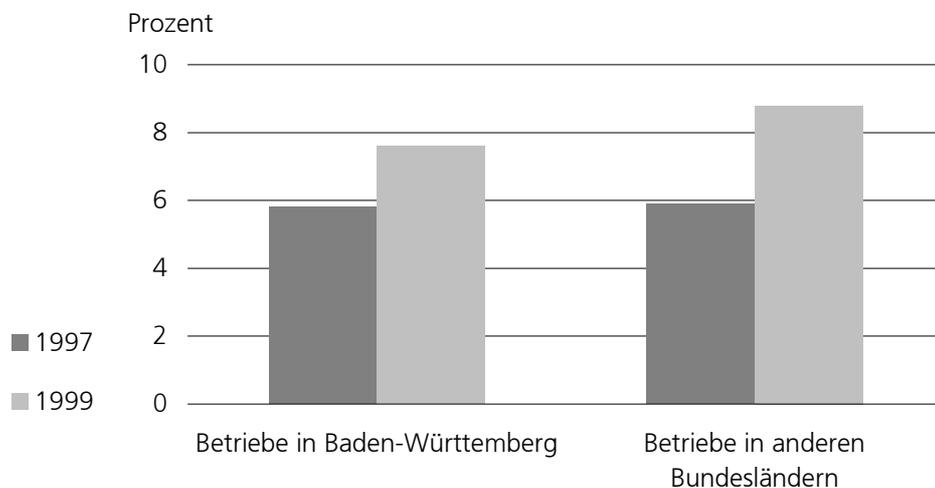
Hochtechnologie erfordert breites und avanciertes Dienstleistungsangebot

Dieses Ergebnis zeigt, dass innovative Produkte nur dann erfolgreich abgesetzt werden können, wenn die Hersteller ihren Kunden die zum Betrieb der anspruchsvollen Technologie nötige Flankierung in Form produktbegleitender Dienstleistungen zusätzlich anbieten. Wenn also Baden-Württembergs Firmen in besonderem Maße eine technologieorientierte Strategie favorisieren, müssen sie parallel ihr Angebot an produktbegleitenden Dienstleistungen intensivieren.

Wirtschaftliche Erfolge mit produktbegleitenden Dienstleistungen

Mit Dienstleistungen erzielt die baden-württembergische Industrie zurzeit erst 7,6 Prozent ihres Umsatzes. Im Vergleich zu den Investitionsgüterproduzenten außerhalb Baden-Württembergs liegt dieser Wert um 1,2 Prozentpunkte niedriger. Die Bedeutung der Dienstleistungen für den Industrieumsatz nimmt jedoch zu. Innerhalb der letzten zwei Jahre hat sich in Baden-Württemberg der Dienstleistungsanteil am Umsatz um 1,8 Prozentpunkte erhöht. Auch dieser Zuwachs fiel jedoch geringer aus als in den anderen Bundesländern, wo die Steigerung knapp 3 Prozentpunkte betrug.

Abbildung 3:
Entwicklung des Umsatzanteils produktbegleitender Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie



Der Umsatzanteil produktbegleitender Dienstleistungen wird signifikant davon bestimmt, wie das Dienstleistungsangebot aussieht:

- Je breiter Dienstleistungen angeboten werden, desto mehr Umsatz kann ein Industriebetrieb mit Dienstleistungen erzielen.
- Je mehr das Dienstleistungsangebot über das Branchenübliche hinausgeht, je avancierter es also ist, desto höher liegen die Dienstleistungsumsätze.

Die Steigerung des Umsatzanteils produktbegleitender Dienstleistungen muss nicht gleichbedeutend sein mit einer verbesserten Ertragslage. Wenn Umsatzwachstum mit hohen Kosten erkaufte wird, die am Markt nur teilweise durch die erzielbaren Preise gedeckt werden können, sind höhere Umsätze kaum erstrebenswert. Bringt ein Ausbau des Angebotes an Dienstleistungen also zufriedenstellende Erträge? Die hierzu durchgeführten Analysen belegen, dass mit produktbegleitenden Dienstleistungen sogar bessere Renditen zu erwirtschaften sind als mit dem Sachgutgeschäft allein. Es zeigte sich, dass Betriebe, die ihren Wettbewerbsvorteil im besten Service suchen, mit 6,3 Prozent Umsatzrendite an der Spitze liegen.

Servicestrategie sichert höchste Rendite

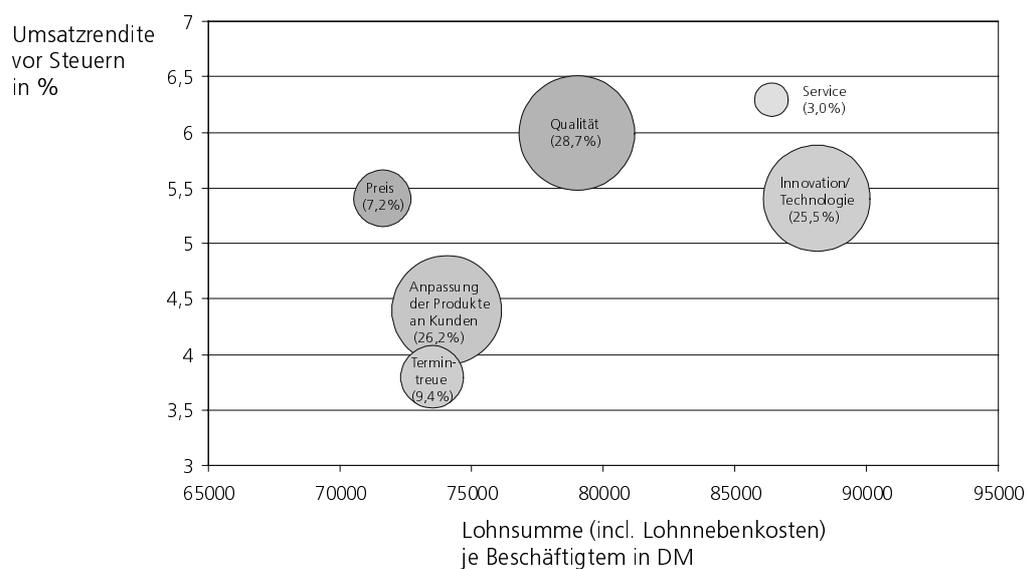


Abbildung 4: Einfluss der Unternehmensstrategie auf Umsatzrendite und Löhne

Die strategische Orientierung auf produktbegleitende Dienstleistungen zahlt sich nicht nur für den Betrieb aus. Auch für die Beschäftigten bringt die Fokussierung auf den Service ein zählbares Plus. Vergleicht man die im Mittel gezahlten Lohnsummen je Beschäftigtem zwischen den Betrieben mit differierender strategischer Zielsetzung, so wird dies deutlich: Betriebe mit einer Servicestrategie liegen in der Lohnsumme je Beschäftigtem bei 86 TDM und werden lediglich von den Betrieben mit einer Innovations- und Technologiestrategie leicht übertroffen (88 TDM Lohnsumme pro Beschäftigtem).

Einkommensniveau mit Service- und Technologiestrategie am höchsten

Fazit

Mit einer auf Dienstleistungen ausgerichteten Strategie und einem breiten Dienstleistungsangebot lassen sich im Vergleich zu anderen industriellen Strategien ein höherer Anteil an Dienstleistungsumsatz, die beste Umsatzrendite und gleichzeitig ein hohes Einkommen der Beschäftigten erreichen. Diese Strategie vereint damit Wachstums-, Ertrags- und Wohlfahrtsziele und bietet sich somit für die Fortentwicklung industrieller Wirtschaftsstrukturen an.

**Baden-
Württembergs
Industrie läuft
Gefahr, ihren
Vorsprung
einzubüßen**

Die baden-württembergische Industrie hat im Vergleich zu den restlichen Bundesländern momentan zwar noch ein geringfügig breiteres Dienstleistungsangebot, ist jedoch dabei, diesen Vorsprung einzubüßen. Bei der strategischen Orientierung spielen produktbegleitende Dienstleistungen in Baden-Württemberg bereits eine geringere Rolle als in den übrigen Bundesländern. Dies ist ein Warnsignal, da die in Baden-Württemberg besonders verbreitete Strategie, mit innovativen Hochtechnologieprodukten im Wettbewerb bestehen zu wollen, ein besonders breites und avanciertes Dienstleistungsangebot erfordert.

**Umsatzanteil
und Umsatz-
wachstum mit
Dienst-
leistungen in
Baden-
Württemberg
geringer**

Der im Vergleich zu den anderen Bundesländern geringere Stellenwert produktbegleitender Leistungen in Baden-Württembergs Industrie drückt sich auch in einem geringeren Umsatzanteil und einem geringeren Umsatzwachstum mit diesen Leistungen aus. Dies gilt nicht für die großen baden-württembergischen Betriebe und für den baden-württembergischen Maschinenbau insgesamt, obwohl auch hier noch große unausgeschöpfte Potenziale liegen. Dringender Handlungsbedarf existiert bei den kleinen und mittleren baden-württembergischen Firmen und den Wirtschaftssektoren außerhalb des Maschinenbaus. Hier sind Anstrengungen geboten, um den Rückstand gegenüber der Konkurrenz aus den anderen Bundesländern aufzuholen.

Die Produktionsinnovationserhebung 1999

Das Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung führt seit 1993 alle zwei Jahre eine Erhebung zu *Innovationen in der Produktion* durch. Sie richtet sich an Betriebe der Investitionsgüterindustrie Deutschlands. Untersuchungsgegenstand sind die verfolgten Produktionsstrategien, der Einsatz innovativer Organisations- und Technikkonzepte, Fragen des Personaleinsatzes und der Qualifikation sowie zum Kooperationsverhalten der Betriebe. Daneben werden Leistungsindikatoren wie Produktivität, Flexibilität, Qualität und Rendite erhoben. Die vorliegende Auswertung stützt sich auf Daten der Erhebungsrunde 1999, für die im Herbst 1999 9.823 Betriebe angeschrieben wurden. Bis Dezember 1999 schickten 1.442 Firmen einen verwertbar ausgefüllten Fragebogen zurück (Rücklaufquote: 14,7 Prozent).

Grundlage dieser PI-Mitteilung ist ein Gutachten, das von der Landesbank Baden-Württemberg beim ISI in Auftrag gegeben wurde. Die Langfassung dieses Gutachtens trägt den Titel „Industrie in Baden-Württemberg im Wandel von der Produktion zur Dienstleistung?“ und kann beim ISI bzw. bei der Landesbank Baden-Württemberg bezogen werden. Wenn Sie hieran interessiert sind, wenden Sie sich bitte an:

Dr. Gunter Lay, Fraunhofer ISI

Tel.: 0721/6809-300 Fax: 0721/6809-131 E-Mail: gl@isi.fhg.de

oder

Dr. Ulrich Geiger, Landesbank Baden-Württemberg, Abteilung Konzernentwicklung

Tel.: 0711/127-7012 Fax: 0711/127-3404 E-Mail: ulrich.geiger@lbbw.de