

Anbahnung von Projekten

Darstellung und Kommunikation des Kundennutzens

30. Oktober 2009 - Augsburg

In vielen Fällen werden produktbegleitende Dienstleistungen vom Kunden nicht vergütet. Wird die produktbegleitende Dienstleistung vom Kunden bezahlt, ist der erzeugte Nutzen beim Kunden nicht selten in erheblichem Maße höher als die Vergütung, die der Dienstleister für seine Leistung erhält. Dies liegt auch daran, dass Nutzeneffekte intransparent sind oder nur inexakt bewertet werden können. Zumeist haben genau solche Effekte qualitativen Charakter. Die mangelnde Berücksichtigung solcher Effekte liegt u.a. in einer „abendländischen“ Tradition der Rationalität und der Logik von Controlling Instrumenten begründet. Angesichts signifikanter Wirkungen ist aber, gerade aus der Perspektive des Vertriebscontrollings, eine unzureichende Berücksichtigung qualitativer Nutzeneffekte „unökonomisch“. In Ihrem Vortrag schafften die Referenten anhand theoretischer Konzepte und am praktischen Beispiel von Projektarbeiten des Unternehmenspartners Fa. Fahrion Produktionssysteme GmbH & Co. KG, Kornwestheim, ein Bewusstsein für „Qualitatives“ und stellten einen Ansatz für die umfassende Bewertung von Nutzeneffekten vor.

Im Hinblick auf einen weltweit verschärften Wettbewerb werden neue Wettbewerbsvorteile deutscher Investitionsgüterhersteller in einer „hybriden Wertschöpfung“ gesehen, d.h. vor allem im Angebot sog. produktbegleitender Dienstleistungen. In der Vergangenheit wurden produktbegleitende Dienstleistungen häufig über den Produktpreis verrechnet, indem ein verdeckter Zuschlagssatz erhoben wurde. Da technologische Lösungen zunehmend komplexer werden, gibt es eine verstärkte Nachfrage nach Problemlösungen, die über das Kernprodukt hinausgehen. Der verschärfte Wettbewerb macht es allerdings zunehmend schwieriger, produktbegleitende Dienstleistungen über den Produktpreis abzurechnen. Vom Anbieter wird z.B. erwartet, technische Fachplanungen, Schulungen, Konzepte zur Prozessoptimierung zu erbringen oder komplette Teilprojekte für den Kunden abzuwickeln bzw. produktionsnahe Dienstleistungsangebote auch in einem internationalen Umfeld zu erbringen. Zur Herausforderung wird dabei, die immateriellen Bestandteile des „hybriden Produkts“ dem Kunden entsprechend in Rechnung zu stellen. Produktionsnahe Dienstleistungen, aus denen der Nutzen nicht unmittelbar ablesbar ist oder auch Leistungen, welche vom Lieferant vormals als kostenfreier Zusatz erbracht wurden und nun bezahlt werden müssen, lassen sich nur mit erheblichen Schwierigkeiten verkaufen. Bei der Anbahnung von Projekten und der Erbringung produktbegleitender Dienstleistungen gewinnt die umfassende Kommunikation des Kundennutzens daher zunehmend an Bedeutung. Für Lieferungen und Leistungen, die einer hohen Vergütung unterliegen, fordert der Auftraggeber zumeist einen „messbaren“ Nutznachweis. Wie können allerdings Leistungen bzw. Effekte, die für den Kunden nicht selten mit einem erheblichen Nutzen verbunden sind, sich aber nicht unmittelbar in Zahlen fassen lassen oder nur indirekt dem Projekt oder der Dienstleistung zugerechnet werden können, in einen solchen Nutznachweis eingebracht werden?

Im Rahmen der Veranstaltung wurde gezeigt, dass der Produkthersteller im Hinblick auf die Erarbeitung von Wettbewerbsvorteilen durch eine Erstellung von produktbegleitenden Dienstleistungsangeboten den Blick sehr viel stärker als bisher auf den Kunden und seinen spezifischen Bedarf richten muss. Nicht selten ist bei der Erbringung von Dienstleistungsangeboten der genaue Bedarf des Kunden nicht bekannt. Hierbei kann auch der Fall eintreten, dass der Kunde seinen Bedarf selbst noch nicht genau kennt und ein entsprechendes Angebot mit dem Dienstleister erst erarbeitet werden muss. In Ihrem Vortrag verdeutlichten die Referenten, dass die Effekte der Dienstleistung zunächst transparent zu machen sind. Im zweiten Schritt kann dann eine umfassende Bewertung der Effekte erfolgen.

Mit Hilfe eines Wirkmodells geht es zunächst darum, das Dienstleistungsangebot im eigenen Unternehmen abzugrenzen und dann Wirkungsbereiche der Dienstleistung in der Kundenorganisation zu identifizieren. Durch die Verbindung von Nutzelementen der Dienstleistung mit Wirkungsbereichen beim Kunden, können Wirkungszusammenhänge im Wirkmodell abgebildet werden. Im Wirkmodell können einzelne Zusammenhänge quantitativ und qualitativ bestimmt werden. Die Bewertung qualitativer Effekte ist durch spezifisch zusammengesetzte Expertengruppen, Controllern und Statistikern einerseits, und Prozessexperten, andererseits zu erreichen.

Grundsätzlich ist eine Variation von Bewertungsmethoden sinnvoll. Exakt messbare Effekte lassen sich mit quantitativen Verfahren genauer bewerten als „weiche“ Effekte. Bei „weichen“ Effekten nehmen Prozessexperten eine Pauschalbewertung vor, wobei diese Bewertung nicht völlig frei erfolgt, sondern mit Hilfe von Indikatoren. Im Unterschied dazu nehmen Prozessexperten bei exakt messbaren Effekten „lediglich“ eine Kontrollfunktion ein, indem sie die Ergebnisplausibilität aus der „Vor-Ort-Sicht“ überprüfen.

Bei einer solchen Pauschaleinschätzung ist zu berücksichtigen, dass im Dienstleistungsunternehmen verschiedene, unter Umständen erheblich divergierende Einschätzungen über den Kundennutzen existieren. Dies gilt aber auch für die Kundenorganisation, weil Organisationen insgesamt als komplex-dynamische, sozio-technische Systeme zu verstehen sind. Daraus ergibt sich das Risiko, dass trotz einer umfassenden Nutzendarlegung es nicht zum Verkauf der Dienstleistung kommt, weil die Nutzenwahrnehmung beim Kunden nicht nur von streng rationalen Argumenten gesteuert wird, sondern ebenso von sozialen Phänomenen.

Referenten:

Dr. Markus Strobel, imu augsburg GmbH & Co. KG

Dipl.-Kfm. Thomas Habler, Extraordinariat für Sozioökonomie, Universität Augsburg

Dr. Markus Bürgermeister, Extraordinariat für Sozioökonomie, Universität Augsburg

Pressefoto:





Pressemitteilung

Moderator:

Dipl.-Kfm. Thomas Habler, Extraordinariat für Sozioökonomie, Universität Augsburg,
Telefon (0821) 598-5709, E-Mail thomas.habler@phil.uni-augsburg.de

Weitere Informationen zum pm-forum augsburg

info@pm-forum-augsburg.de

www.pm-forum-augsburg.de