

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Motivation

Die Bedeutung produktbegleitender Mehrwertdienste für den Unternehmenserfolg hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Wurden sie in der Vergangenheit in vielen Fällen als notwendiges Übel oder lästige Pflicht betrachtet, welche zwangsläufig erfüllt werden musste, haben viele traditionelle Produkthersteller heute das wettbewerbsstrategische Potenzial erkannt, welches sich durch eine Professionalisierung des Dienstleistungsangebots erschließen lässt [Lay02, Nipp05]. Denn für Hersteller wird es im globalen Wettbewerb zunehmend schwieriger, sich über den Preis, die Qualität oder technologischen Vorsprung der Kernprodukte vom Wettbewerb zu differenzieren. Anbieter aus Niedriglohnländern mit deutlich vorteilhafteren Kostenstrukturen haben durch den Absatz preisgünstiger Produkte auf den Märkten der klassischen Industrienationen den Preisdruck deutlich erhöht. Viele produzierende Unternehmen haben in der Vergangenheit durch umfassende Kostensenkungs- und Restrukturierungsprogramme reagiert und geben die so erzielten Produktivitätssteigerungen über geringere Produktpreise an ihre Kunden weiter. Hierdurch kommt es zu einem Preiswettbewerb mit sinkenden Margen, dem sich die meisten Unternehmen nicht lange stellen können [Schu04]. Auch technologische und qualitative Vorsprünge werden von der internationalen Konkurrenz immer schneller aufgeholt und sind nur durch erhöhte Aufwendungen in Forschung und Entwicklung erneut zu erreichen. Physische Produkte gleichen sich technologisch immer weiter an und werden austauschbar. Dies erschwert es den Kunden, geeignete Differenzierungsmerkmale in einem nahezu homogenen Angebot zu identifizieren. Durch die so entstehende Indifferenz der Kunden und die Austauschbarkeit materieller Produkte sinkt zusätzlich die Kundenbindung [Homb00, Lay02, Lay03, Still03].

Vor diesem Hintergrund werden produktbegleitende Mehrwertdienste immer häufiger als strategische Instrumente eingesetzt, um die Leistungen des eigenen Unternehmens von der Konkurrenz zu differenzieren und sich Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten. Durch die gezielte Kombination von Sachgütern und Dienstleistungen können kundenindividuelle und bedarfsgenaue Problemlösungen geliefert werden, die die Kundenzufriedenheit und -bindung langfristig erhöhen [Drey02, Meie04]. Anbieter dieser Kombinationen wandeln sich somit vom reinen Produkthersteller zum Lösungsanbieter [Homb96] und erzielen heute beachtliche Umsätze mit dem Angebot produktbegleitender Mehrwertdienste. Besonders deutlich wird ihre Bedeutung dadurch, dass die Nettoendite im Dienstleistungsgeschäft mit bis zu 40 % zehn Mal höher ist als im Sachgutgeschäft [Impu03]. Auf diese Weise gelingt es den anbietenden Unternehmen, die oftmals deutlichen Umsatz- und Gewinnrückgänge im Sachgutgeschäft zu kompensieren [Schu04; Baad06].

Doch die Bedeutung produktbegleitender Mehrwertdienste spiegelt sich nicht nur in Umsatzanteilen und Gewinnmargen wider. Nach einer Studie der Unternehmensberatung Impuls sowie des VDMA wechseln Kunden des Maschinen- und Anlagenbaus in 65 % der Fälle wegen akuter Unzufriedenheit mit dem Service während der Nutzungsphase einer Maschine den Anbieter. Die technische

Leistungsfähigkeit und der Produktpreis sind nur in 20 % bzw. 15 % der Fälle ausschlaggebend für eine Abwanderung der Kunden [Impu03].

Produktbegleitende Mehrwertdienste sind jedoch nicht ausschließlich in der Investitionsgüterindustrie, wie dem Maschinen- und Anlagenbau, von besonderer Relevanz. Auch weitere Branchen, wie z. B. die Chemieindustrie, sind mit einer zunehmenden Kommoditisierung und damit einhergehenden sinkenden Wachstumsraten und Gewinnmargen konfrontiert [Pflu03]. Bei Schmierstoffherstellern, deren Produkte komplexe Spezialchemikalien sind, setzt sich darüber hinaus zunehmend die Erkenntnis durch, dass steigende Kundenanforderungen nicht länger allein durch qualitativ hochwertige und technologisch fortschrittliche Schmierstoffe erfüllt werden können, sondern dass es hierzu gezielt gestalteter Produkt-Dienstleistungskombinationen bedarf, die wiederum ein geeignetes Differenzierungskriterium vom Wettbewerb darstellen [Fest03]. In der Chemieindustrie ist es daher für Schmierstoffhersteller als Produzenten von Hilfs- und Betriebsstoffen eine strategische Option, das Leistungsportfolio durch produktbegleitende Mehrwertdienste zu ergänzen, zu strukturieren und es an die sich wandelnden Anforderungen der Kunden anzupassen. Die Entwicklung neuer Mehrwertdienste und die Gestaltung des Mehrwertdienstportfolios erfordern allerdings ein genaueres Verständnis der Wertschöpfungskette und der spezifischen Anforderungen der Kunden (Schmierstoffanwender) als der reine Schmierstoffvertrieb [Pflu03].

Die Kernfragen dieser Mehrwertdienst-Innovationsstrategie lauten (nach [Band01]):

- Wofür ist der Kunde bereit zu zahlen?
- Was ist für den Kunden wirklich von Wert?
- Welche Leistungen unterstützen den Kunden optimal bei der Erfüllung seiner Aufgaben und bei der Zielerreichung?

In diesem Zusammenhang spielen die spezifischen Kernprodukteigenschaften eine wesentliche Rolle. Bei Investitionsgütern, wie beispielsweise Werkzeugmaschinen, handelt es sich um kapitalintensive Betriebsmittel mit langer Nutzungsdauer und mit einem detailliert strukturierten Beschaffungsprozess. Die Investition in neue Betriebsmittel erfolgt nach genauen Anforderungs- und Wirtschaftlichkeitsanalysen, nach systematisierten Anbietersauswahlverfahren und der Erstellung von Lasten- und Pflichtenheften. Den Mitarbeitern des Anlagenbetreibers ist die Bedeutung der technisch oft sehr komplexen Anlagen für den eigenen Wertschöpfungsprozess und Unternehmenserfolg, d. h. die Fertigung eigener Produkte, daher stets präsent. Anlagenbetreiber sind sich der Bedeutung einer hohen Anlagenverfügbarkeit in der Regel bewusst, so dass kostenpflichtige produktbegleitende Mehrwertdienste des Anlagenherstellers zur Sicherstellung der Anlagenverfügbarkeit wie beispielsweise Instandhaltungsverträge, Ersatzteilkonzepte oder eine Rufbereitschaft in den meisten Fällen angenommen werden.

Im Gegensatz zu produktbegleitenden Mehrwertdiensten für Investitionsgüter ergeben sich bei der Betrachtung von Schmierstoffen besondere Herausforderungen, die aus ihren produktspezifischen Besonderheiten resultieren. Schmierstoffe sind Betriebsstoffe, deren Wert im Verhältnis zu Investitionsgütern als sehr gering einzustufen ist. Ihr Lebenszyklus liegt bis auf wenige Ausnahmen und je nach Anwendungsbereich zwischen Wochen und Monaten und damit weit unter dem von

Maschinen und Anlagen. Schmierstoffe tragen als Betriebsstoffe zusammen mit weiteren Ressourcen (bspw. elektrische Energie, Druckluft) zur Funktionserfüllung eines übergeordneten Systems bei und sind daher häufig im Bewusstsein der Mitarbeiter eines produzierenden Unternehmens wenig präsent. Ihre oftmals verdeckte Funktionserfüllung führt dazu, dass Schmierstoffen in vielen Unternehmen eine nur geringe Bedeutung beigemessen wird. Schmierstoffhersteller stehen vor der großen Herausforderung, einem Schmierstoffanwender den Nutzen eines Mehrwertdienstes zu kommunizieren, wobei der Nutzen des eigentlichen Kernprodukts Schmierstoff dem Kunden meist nicht bekannt ist. Wahrgenommener Nutzen ist jedoch die Voraussetzung zur Wertschätzung.

Dennoch handelt es sich bei diesen Spezialchemikalien um komplexe Produkte, deren Auswahl, Einsatz und Pflege großes Wissen voraussetzt und hohen Aufwand nach sich zieht. Ansatzpunkte und Bedarfe für schmierstoffbegleitende Mehrwertdienste ergeben sich nicht nur aus dem Produkt Schmierstoff, sondern ebenso aus den Einsatzbedingungen der tribotechnisch belasteten Baugruppen und den damit direkt oder indirekt verbundenen Prozessen. Der Schmierstoffeinsatz ist immer in Zusammenhang mit dem übergeordneten System zu sehen und darf nicht isoliert betrachtet werden.

Produktbegleitende Mehrwertdienste sind für Schmierstoffhersteller kein Novum. Umfang und Inhalt des Leistungsportfolios sind jedoch unternehmensindividuell breit gefächert. Die angebotenen Mehrwertdienste sind in den meisten Fällen nicht das Ergebnis strukturierter Planung, sondern zufällig gewachsene, durch Kundenforderungen entstandene und intransparente Leistungsumfänge. Bevor ein Unternehmen neue innovative Mehrwertdienste entwickelt, sind in einem ersten Schritt die Transparenz des aktuell bestehenden Portfolios zu erhöhen und die aktuell existierenden Mehrwertdienste zu identifizieren.

Zur Gestaltung optimaler schmierstoffbegleitender Mehrwertdienste ist im zweiten Schritt ein Vorgehensmodell erforderlich, welches den skizzierten Ausgangsbedingungen Rechnung trägt und neben der zielgerichteten Identifizierung von Potenzialen für neue Mehrwertdienste im Lebenslauf von Schmierstoffen und dem übergeordneten System auch die Bewertung des geschaffenen Mehrwertes ermöglicht.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Aus der beschriebenen Ausgangssituation resultiert die Aufgabe, ein entsprechendes Vorgehensmodell und unterstützende Werkzeuge zu entwickeln. Das Vorgehensmodell stellt die Grundlage dar, um unter Beachtung der schmierstoffspezifischen Gegebenheiten strukturiert neue Mehrwertdienstideen zu identifizieren und nach entsprechender Bewertung die erfolgversprechendsten Ideen in konkrete Mehrwertdienste zu überführen. Das Vorgehensmodell und die entsprechenden Werkzeuge zur Unterstützung werden in dieser Arbeit entwickelt.

Das Ziel der Arbeit ist damit

- aktuell existierende schmierstoffbegleitende Mehrwertdienste zu identifizieren und zu systematisieren

und ein Vorgehensmodell zu entwickeln, welches Schmierstoffherstellern bei der Gestaltung neuer Mehrwertdienste als Leitfaden dient, indem es

- ein Werkzeug zur parallelisierten Betrachtung der Lebenszyklen von Schmierstoff und übergeordnetem System bereitstellt, welches zur Identifizierung von Mehrwertdienstbedarfen genutzt werden kann,
- auf Basis von konkreten Kundenbedürfnissen die Generierung neuer Ideen für innovative Mehrwertdienste durch geeignete Werkzeuge unterstützt,
- und auf Grundlage verschiedener Nutzenkriterien die Bewertung von durch Mehrwertdienste geschaffenen Mehrwert ermöglicht.

Das Vorgehensmodell unterstützt mit diesen Werkzeugen die Bestrebungen der Schmierstoffhersteller, die das Geschäft mit produktbegleitenden Mehrwertdiensten professionalisieren wollen. Im Fokus der Betrachtungen stehen in dieser Arbeit ausschließlich Industrieschmierstoffe, die in den Bereichen Produktion und Instandhaltung eines Produktherstellers zum Einsatz kommen. Insgesamt zielt die Arbeit auf die Beantwortung der folgenden Forschungsfragen:

- Wie unterscheiden sich Betriebsstoffe von Investitionsgütern und welche Auswirkungen ergeben sich daraus für die Gestaltung produktbegleitender Mehrwertdienste?
- Welche Rahmenbedingungen müssen zur Professionalisierung des Mehrwertdienstgeschäfts von Schmierstoffherstellern erfüllt sein?
- Welche Mehrwertdienste existieren aktuell? Wie können diese systematisiert werden?
- Wie können zwei Produktlebenszyklen (von Schmierstoff und übergeordnetem System) parallelisiert betrachtet werden?
- Wie können systematisch Kundenprobleme in Prozessen identifiziert werden, die direkt oder indirekt mit dem Schmierstoffeinsatz in Verbindung stehen?
- Auf welche Weise können aus den identifizierten Problemen geeignete Lösungsideen generiert werden?
- Welches sind die Kriterien, die bei positiver Beeinflussung wahrnehmbaren Mehrwert für Kunden erzeugen?
- Wie kann dieser Mehrwert bewertet werden?

Zur Zielerreichung ist die Arbeit in insgesamt sieben Kapitel gegliedert. Im Kapitel 2 wird das Themengebiet der Tribologie mit den wesentlichen Bereichen Reibung, Verschleiß und Schmierung und deren gegenseitiger Beeinflussung beschrieben. Von Bedeutung ist zudem die Erläuterung des Schmierstoffaufbaus, dessen Komplexität den Kundenbedarf nach Mehrwertdiensten begründet.

Darüber hinaus werden die Hintergründe und Anforderungen der Schmierstoffanwendung in den Unternehmensbereichen Instandhaltung und Produktion erläutert, welche die maßgeblichen Empfänger schmierstoffbegleitender Mehrwertdienste sind.

In Kapitel 3 erfolgt zunächst die Einordnung produktbegleitender Dienstleistungen in die gesamte Dienstleistungsthematik. Es werden die Besonderheiten und Chancen erläutert, die mit dem Angebot zusätzlicher immaterieller Leistungen verbunden sind. Darüber hinaus erfolgt die Definition der für diese Arbeit grundlegenden Begriffe *Mehrwert* und *Mehrwertdienst*. Im Anschluss werden bestehende Vorgehensmodelle zur Entwicklung und zum Management produktbegleitender Mehrwertdienste auf ihre Anwendbarkeit auf Schmierstoffe bzw. die Ausgangssituation der Schmierstoffhersteller überprüft. Aus den identifizierten Defiziten resultieren die konkreten Handlungsfelder für die vorliegende Arbeit.

Kapitel 4 beinhaltet die grundlegenden Rahmenbedingungen, die zu Beginn der Professionalisierung des Dienstleistungsgeschäfts zu treffen sind. Ein Vorgehensmodell zur systematischen Mehrwertdienstgestaltung kann nur dann erfolgreich angewendet werden, wenn es in eine definierte Unternehmensstrategie eingebettet ist. In diesem Kapitel sind die Strategieinhalte sowie die maßgeblich involvierten Unternehmensbereiche skizziert.

In Kapitel 5 wird das Vorgehensmodell zur Gestaltung schmierstoffbegleitender Mehrwertdienste entwickelt. Dieses gliedert sich in zwei Teile. Zum einen wird ein Erklärungsmodell erarbeitet, welches die Systematisierung schmierstoffbegleitender Mehrwertdienste entsprechend relevanter Kriterien erlaubt. Im Anschluss werden die aktuell existierenden Mehrwertdienste in einem deduktiven Ansatz identifiziert und in das Erklärungsmodell eingeordnet. Zum anderen wird in diesem Kapitel ein Gestaltungsmodell geschaffen, mit welchem unter Berücksichtigung der Lebenszyklen von Schmierstoff und übergeordnetem System Potenziale für Mehrwertdienste identifiziert werden können. Ebenso werden Werkzeuge erarbeitet, durch deren Anwendung Problemquellen im Kundenprozess rund um den Schmierstoffeinsatz aufgedeckt und bewertet werden können. Des Weiteren wird ein Werkzeug zur systematischen Identifizierung von Ideen für neue Mehrwertdienste zur Lösung identifizierter Kundenprobleme erarbeitet. Im Rahmen des Gestaltungsmodells befasst sich Kapitel 5 mit der Definition von Wertkriterien, die in Zusammenhang mit dem Schmierstoffeinsatz in produzierenden Unternehmen stehen. Es wird ein Werkzeug zur Quantifizierung der positiven Beeinflussung dieser Kriterien durch schmierstoffbegleitende Mehrwertdienste erarbeitet, da quantifizierter Mehrwert die Grundlage der Nutzenkommunikation an den Kunden ist.

Zur Evaluierung wird die Anwendbarkeit des entwickelten Vorgehensmodells anhand eines Beispiels aus der industriellen Praxis in Kapitel 6 dargestellt.

Kapitel 7 beinhaltet die Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse dieser Arbeit und gibt einen Überblick über weitere Forschungsfragen.