

Fakten und Trends im Service

Die KVD-Dienstleistungsstudie 2010

Zusammenfassung der Ergebnisse



## Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser, liebe KVD-Mitglieder,

wir freuen uns, Ihnen in diesem Jahr zum vierten Mal die Studie „Fakten und Trends im Service“ zu präsentieren. Noch nie zuvor haben so viele Unternehmen an der Studie teilgenommen. So haben sich dieses Jahr 22 % der im KVD organisierten Unternehmen mit ihrem Wissen eingebracht. Die Studie ist mittlerweile zu einer festen Größe im Leistungsportfolio des KVD geworden. Aber auch bewährte Konzepte müssen immer wieder hinterfragt und angepasst werden. Deshalb birgt die diesjährige Studie einige Neuerungen, die wir kurz hervorheben möchten.

Die Trendstudie wurde dieses Jahr erstmalig primär als Online-Befragung durchgeführt. 96 % der Teilnehmer nahmen die Möglichkeit der Online-Beantwortung gerne an. Zudem wurden in diesem Jahr auf Anregung der KVD-Mitglieder erstmals einige der Ergebnisse branchenspezifisch aufgeschlüsselt. Wir hoffen, mit einer derartigen Umsetzung der Studie den Mitgliedern des KVD einen zusätzlichen Mehrwert zu liefern.

Neben der jährlichen Abfrage der Markt- und Unternehmenssituation im Servicesektor ist die Studie dieses Jahr dem Schwerpunktthema „Kundenbindung im Service – Sicherung des Kundenstammes“ gewidmet. Die Unternehmen im Service befinden sich mittlerweile auf einem Verdrängungsmarkt, sodass die langfristige Bindung der Kunden an das eigene Unternehmen höchste Priorität gewinnt. Wie erfolgreiche Unternehmen dies in die Praxis umsetzen und welche Konzepte und Best Practices in diesem Kontext existieren, wollen wir in dieser Studie aufzeigen. Aufzeigen konnten wir auch, dass viele Unternehmen an dieser Stelle noch erheblichen Bedarf haben, und so hoffen wir, Ihnen mit den Inhalten dieser Studie eine geeignete Hilfestellung geben zu können.

Die Studie verfolgt das Ziel, Fragen zu beantworten und über die Reflexion der Ergebnisse wertvolle Diskussionen anzuregen. Somit nimmt auch die diesjährige Studie den Auftrag an, Impulse für den deutschen Dienstleistungssektor zu setzen.



Markus Schröder, KVD



Volker Stich, FIR

## Die Studie: „Fakten und Trends im Service“

### „Kundenbindung im Service – Sicherung des Kundenstammes“

*Dienstleistungssektor ist  
zentrales Organ der  
Wirtschaft*

Ein Großteil der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung wird durch Dienstleistungen erbracht. So beläuft sich der Anteil an Dienstleistungen am Bruttoinlandsprodukt in 2009 auf rund 73 % und die Bruttowertschöpfung im Dienstleistungssektor ist seit Jahren steigend. Nahezu alle Unternehmen bieten neben Produkten zusätzlich in mehr oder weniger starkem Ausmaß ebenfalls Dienstleistungen an. So hat sich der Anteil an Erwerbstätigen, der im Dienstleistungssektor beschäftigt ist, innerhalb der letzten 20 Jahre von 59 % auf mittlerweile 73 % erhöht. Damit ist der Dienstleistungssektor in der deutschen Wirtschaft der wichtigste Arbeitgeber überhaupt. Auch bei Betrachtung der sektoralen Aufteilung der Unternehmen in Deutschland, lässt sich die deutliche Dominanz dienstleistender Unternehmen erkennen. Im Jahr 2008 entfielen bereits 77 % aller steuerpflichtigen Unternehmen auf den Dienstleistungssektor.

*Analyse des Status quo  
und Identifikation  
zukünftiger Trends*

Mittlerweile geht die KVD-Studie „Fakten und Trends im Service“ bereits in ihre vierte Auflage. Die Idee hinter der Trendstudie war und ist, eine aussagekräftige Informationsbasis für die Weiterentwicklung der Serviceunternehmen in Deutschland zu schaffen sowie aktuelle Entwicklungen und Trends im Dienstleistungssektor aufzudecken. Neben dem bereits seit vier Jahren bewährten allgemeinen Teil der Umfrage, der die aktuelle Situation der KVD-Mitglieder sowie deren Einschätzung zu Erfolg und Marktentwicklung abfragt, wird die KVD-Trendstudie auch dieses Jahr wieder durch ein Schwerpunktthema komplettiert. Dadurch wird dem Leser auf Grundlage einer umfassenden Datenbasis ermöglicht, sowohl Vergleiche über Märkte und Erfolgseinschätzungen anzustellen als auch auf aktuelle Trends und Entwicklungen in seinem Umfeld zu reagieren.

*Schwerpunktthema  
2010: „Kundenbindung  
im Service – Sicherung  
des Kundenstammes“*

Nachdem die Studie des letzten Jahres insbesondere die Wirtschaftskrise und deren Auswirkungen thematisiert hat, soll in diesem Jahr der Fragestellung nachgegangen werden, wie es Unternehmen gelingt, den bestehenden Kundenstamm langfristig an sich zu binden. So steht die diesjährige Studie unter dem Thema: „Kundenbindung im Service – Sicherung des Kundenstammes“. Dabei stellt die Bindung der Kunden an das Unternehmen eine herausfordernde und langfristige Aufgabe dar. Zufriedene Kunden, die dem Unternehmen loyal gegenüberstehen, bieten eine Vielzahl von Potenzialen wie beispielsweise Folgekäufe, Cross-Selling, aktive Kundenwerbung. Wenn es Unternehmen gelingt, diese Potenziale zu realisieren, dann führt dies letztlich zu einer Steigerung des Unternehmenserfolgs. Erfolgreiche Kundenbindung ist dabei jedoch keine Herausforderung, die sich nur auf einzelne Funktionsbereiche im Unternehmen beschränkt, sondern muss im gesamten Unternehmen verankert sein. Die Herausforderung besteht darin, Kundenbindung auch wirklich erfolgreich

*Erfolgreiche  
Kundenbindung betrifft  
das ganze  
Unternehmen*

zu realisieren. Bedauerlicherweise ist das Wissen dazu noch nicht soweit verfügbar, wie in der Praxis eigentlich erforderlich.

Servicepolitik, Preispolitik, Distributionspolitik sowie Personal- und Kommunikationspolitik bilden die relevanten Ansatzpunkte. Im Bereich der Servicepolitik fokussieren die Instrumente der Kundenbindung insbesondere den Einsatz von Qualitätsstandards, die Integration des Kunden in das Unternehmen sowie die Fähigkeit des Unternehmens zur Flexibilität und Individualisierung der Leistungserbringung. Im Rahmen der Kommunikationspolitik bieten vor allem das aktive Kundenmanagement und das Beschwerdemanagement Möglichkeiten zur Kundenbindung. Dass der Faktor Personal für dienstleistungserbringende Unternehmen einen elementaren Stellenwert hat, wurde schon in der KVD-Studie 2008 verdeutlicht. Daher bieten die Instrumente der Mitarbeiterentwicklung sowie die Professionalisierung der Interaktion zwischen Kunden und Mitarbeitern einen großen Stellhebel zur positiven Beeinflussung der Beziehung zum Kunden. Im Zuge der Preispolitik bieten sich vor allem verschiedene Möglichkeiten der Preisgestaltung an. Lieferzuverlässigkeit und individuelle Lieferflexibilität der Unternehmen sind wesentliche Einflussfaktoren, die auf die Kundebindung im Bereich der Distributionspolitik eines Unternehmens maßgeblich einwirken.

Um einen Überblick über die wesentlichen Elemente einer erfolgreichen Kundenbindung zu geben und aufzuzeigen, wie die Mitglieder des KVD diese herausfordernde Aufgabe angehen, fokussiert diese Studie die beschriebenen Handlungsfelder. Bei der Konzeption dieser Studie konnte das FIR auf seine über 15-jährige Expertise im Dienstleistungsmanagement zurückgreifen. Erfahrungen aus einer Vielzahl von Studien sowie Ergebnisse aus Forschungsprojekten und nicht zuletzt das Know-how aus der Praxis, das durch die Mitarbeit der Unternehmen des Studienausschusses des KVD einfließt, garantieren die hohe Qualität und Validität der Ergebnisse der KVD-Studie.

*Langjährige Erfahrung  
und Know-how aus der  
Praxis garantieren die  
Qualität der Studie*

### *Durchführung der Studie*

Die KVD-Studie „Fakten und Trends im Service 2010“ wurde von Juli bis August 2010 erstmals als Online-Befragung durchgeführt. Alle im KVD organisierten Unternehmen wurden angeschrieben und gebeten, an der Befragung teilzunehmen. Zusätzlich zur Online-Befragung stand der Fragebogen auch auf der Website des KVD als Download zur Verfügung, um den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, den Fragebogen in gewohnter Papierversion zu bearbeiten. 155 Unternehmen haben die Möglichkeit der Online-Bearbeitung genutzt und den Fragebogen auswertbar beantwortet. 6 Unternehmen haben die Beantwortung des Fragebogens in Papierform bevorzugt und entsprechend ausgefüllte Fragebögen zurückgesendet. Aufgrund der hohen Akzeptanz seitens der KVD-Mitglieder kann die Einführung der Online-Befragung als Erfolg angesehen werden. Insgesamt haben damit 161 Unternehmen an der Umfrage teilgenommen. Bei

*Rücklaufquote  
von 22 %*

743 Unternehmen die zur Teilnahme an der KVD-Studie aufgerufen wurden ergibt sich somit eine als sehr gut einzuschätzende Rücklaufquote von 22 %.

### *Danksagung*

*Vielen Dank!*

Ganz besonders möchten wir uns bei den 161 Unternehmen bedanken, die an dieser Umfrage teilgenommen haben und diese Studie erst durch ihre gewissenhafte Beantwortung des Fragebogens ermöglicht haben. Des Weiteren gilt unser Dank auch dem Studienausschuss des KVD, der diese Studie durch sein Engagement und die vielen konstruktiven Kommentare maßgeblich mitgeprägt hat.

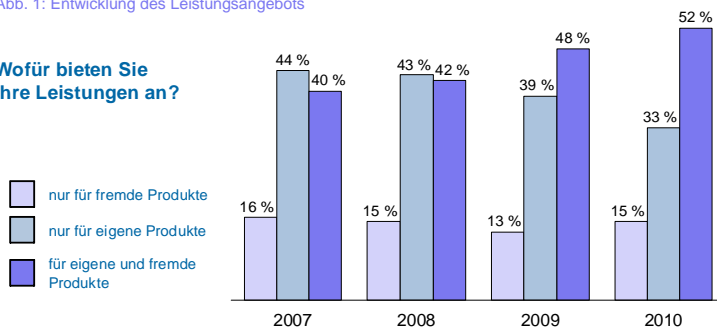
## Studienergebnisse

Gute und profitable Geschäftsbeziehungen zu haben wird immer wichtiger. Aus diesem Grund widmet sich die diesjährige KVD-Studie dem Schwerpunktthema „Kundenbindung im Service – Sicherung des Kundenstammes“. Zusätzlich dazu gibt die Studie selbstverständlich auch dieses Jahr wieder einen Überblick über die aktuelle Markt- und Unternehmenssituation im Servicesektor.

- Bezüglich der *Adressaten von Serviceleistungen* zeigen sich Veränderungen im Vergleich zu den Ergebnissen der letzten Jahre. Während weniger Unternehmen Dienstleistungen nur für die eigenen Produkte anbieten, ist der Anteil der Unternehmen, die Dienstleistungen sowohl für die eigenen als auch für fremde Produkte anbieten, kontinuierlich gestiegen. Es zeichnet sich in der Dienstleistungsbranche ein Trend zur Erweiterung des Leistungsangebots auch auf Fremdprodukte ab.

Abb. 1: Entwicklung des Leistungsangebots

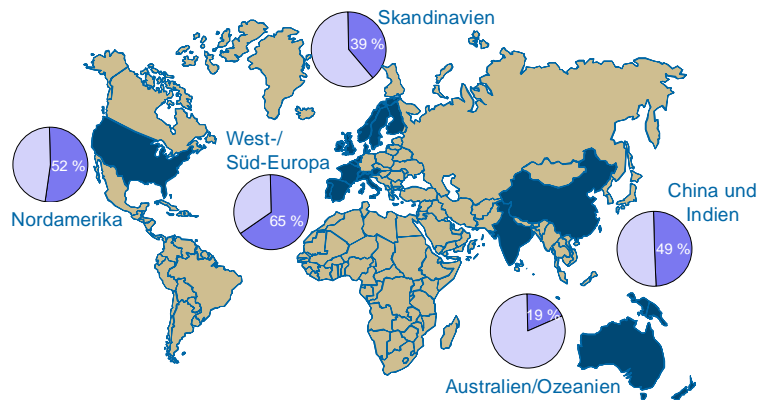
Wofür bieten Sie Ihre Leistungen an?



- Vor allem bei Betrachtung der *Organisation* des Servicegeschäfts wird dessen hohe Bedeutung für die Unternehmen deutlich. Derzeit wird der Service bei 89 % der Unternehmen aus Geschäftsführungsebene oder einer Ebene darunter geleitet. Bezüglich der Organisationsform des Servicegeschäfts zeigt sich, dass das ergebnisorientierte Profit-Center für die Unternehmen derzeit und auch zukünftig die bedeutendste Organisationsform darstellt. Die Organisation des Services als eigenständige Gesellschaft hat hingegen innerhalb der letzten Jahre kontinuierlich an Bedeutung verloren.
- Besonders die *Märkte* im restlichen West- und Südeuropa haben derzeit neben dem deutschen Markt die größte wirtschaftliche Bedeutung für die Mitglieder des KVD. Ebenfalls große Bedeutung werden den Märkten in Nordamerika und Skandinavien zuteil. Der skandinavische Markt wurde dieses Jahr zum ersten Mal explizit in die Befragung aufgenommen. Obwohl Deutschland der derzeitig bedeutendste Markt ist, wird er zukünftig leicht an Bedeutung verlieren. Im Gegenzug steigt jedoch seit Jahren die Bedeutung der Märkte in China und Indien sowie im restlichen Asien. Auffällig ist, dass ausländische Märkte häufig durch eigene Serviceniederlassungen bedient werden. Dies unterstreicht die Bedeutung der internationalen Märkte für deutsche Unternehmen.

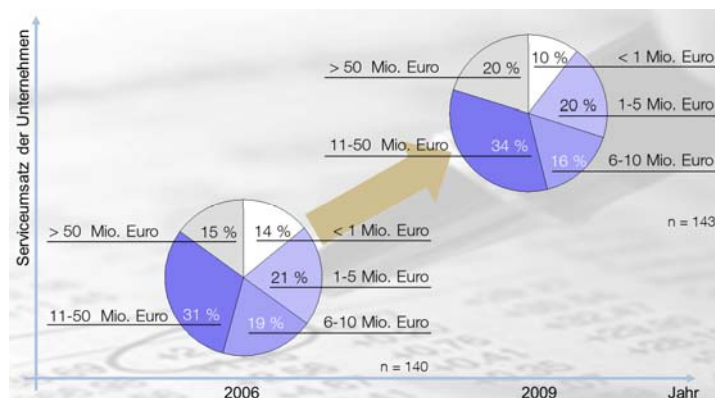
Abb. 2: Internationalisierung im Service

Anteil der Unternehmen vertreten durch eigene Serviceniederlassungen



- Grundsätzlich lässt sich aufzeigen, dass sowohl Serviceumsatz als auch Umsatzrendite in Deutschland im Vergleich zu 2006 gestiegen sind. Auch die zukünftige Entwicklung der *monetären Ergebnisse* wird von den Mitgliedern des KVD weitestgehend positiv eingeschätzt. So erwarten drei Viertel der Unternehmen eine deutliche Verbesserung der wirtschaftlichen Lage ab 2011.

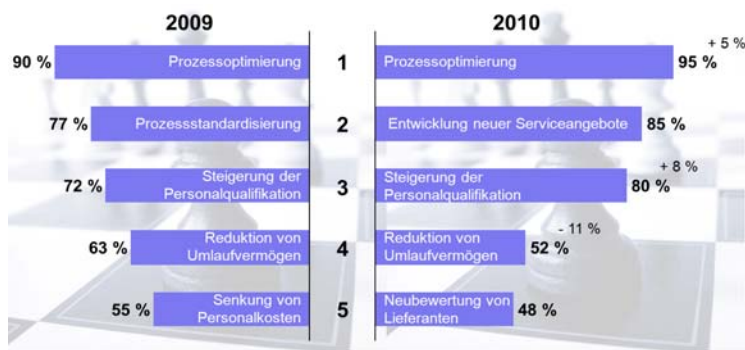
Abb. 3: Serviceumsatz 2006 und 2009



- Bei den *Strategien zur Bewältigung der wirtschaftlichen Herausforderungen* zeigt sich, dass die Unternehmen ihren Fokus ganz deutlich auf die Prozessbeherrschung legen. So haben 95 % der Unternehmen Maßnahmen zur Prozessoptimierung im Einsatz. Weitere Schwerpunkte liegen in der Entwicklung neuer Serviceangebote und der Steigerung der Personalqualifikation. Nur für jedes zehnte Unternehmen ist die Reduktion des Leistungsumfangs überhaupt ein Thema. Dies verdeutlicht, dass die Unternehmen mit ihrer Strategie vor allem die Entwicklung neuer Services und Erweiterung des Angebots fokussieren.

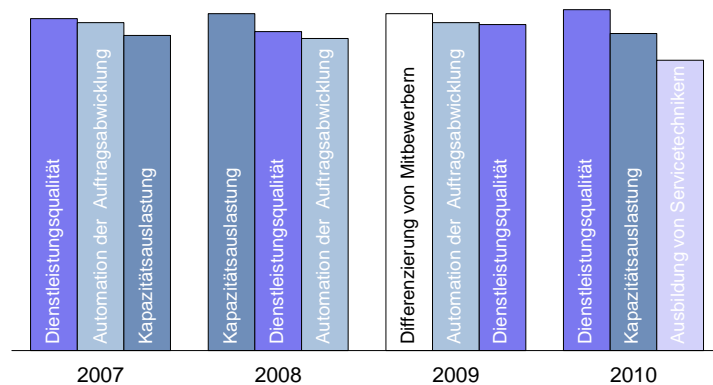


Abb. 4: Bewältigungsstrategien 2009 und 2010



- Investitionen** werden von den Unternehmen nach der überstandenen Wirtschaftskrise wieder verstärkt getätigt. Vor allem investieren Unternehmen in die Steigerung der Dienstleistungsqualität und in die Optimierung der Kapazitätsauslastung. Die Steigerung der Effizienz ist dabei wesentliches Ziel der Unternehmen, um sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil im hart umkämpften Dienstleistungssektor zu verschaffen. Im Maschinenbau zeigt sich zudem die verstärkte Bereitschaft zur Investition in die Ausbildung von Servicetechnikern. Dies bestätigt grundsätzlich den Trend zur Investition in Maßnahmen zur Steigerung der Dienstleistungsqualität. Abbildung 5 gibt einen Überblick über die TOP 3 der Investitionsschwerpunkte im Service von 2007 bis 2010.

Abb. 5: TOP 3 der Investitionsschwerpunkte im Service 2007 bis 2010



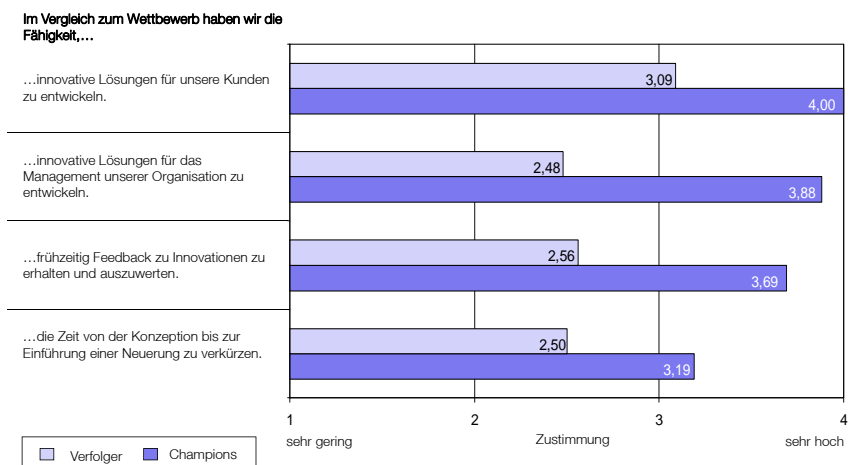
Der Vergleich der Ergebnisse der vergangenen Jahre zeigt, dass sich das Krisenjahr 2009 von den anderen Jahren unterscheidet. Dort stand die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch Differenzierung und Absicherung der Effizienz im Mittelpunkt. Derzeit investieren die Unternehmen, wie in den Vorjahren, insbesondere wieder in die Steigerung der Dienstleistungsqualität und Optimierung der Kapazitätsauslastung.

- Im Zuge der **Internationalisierung** gewinnen landesspezifische Servicestrategien immer mehr an Bedeutung. Unternehmen sehen zudem zukünftig in dem gezielten Einsatz von Remote-Konzepten wesentliche Chancen und Vorteile. Herausforderungen liegen für die Unter-

nehmen bei der Internationalisierung vor allem in der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung sowie dem Aufbau von Vertrauen internationaler Kunden in das eigene Unternehmen. Für die IT-Branche sind zusätzlich hohe Anpassungskosten an länderspezifische Standards ein wesentliches Problem. Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen sieht in der Erstellung und dem Einsatz von internationalen Normen für Dienstleistungen eine Möglichkeit, um die Herausforderungen der Internationalisierung des Servicegeschäfts zu meistern.

- Als eindeutiger *Erfolgsfaktor* der diesjährigen Studie lässt sich die *Innovationsfähigkeit* der Unternehmen identifizieren. Dies wird insbesondere durch die hohe strategische Bedeutung der Entwicklung neuer Leistungsangebote und die Fokussierung auf Prozessoptimierung der Unternehmen belegt. Ebenso zeigen die Ergebnisse, dass die innovativen Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich sind. Diese konnten, im Gegensatz zu den Unternehmen, deren Innovationsfähigkeit nicht so stark ausgeprägt ist, in den vergangenen drei Jahren ein deutliches Umsatzwachstum verzeichnen. Die Fähigkeit sich durch Innovationen vom Wettbewerb abzuheben, trennt somit in dieser Studie die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Unternehmen (Champions und Verfolger). In der diesjährigen Studie zählen 16 % der teilnehmenden Unternehmen zu den Champions. Es wird deutlich, dass bei 84 % der Unternehmen noch wesentliches Potenzial zur Verbesserung besteht.

Abb. 6: Erfolgsfaktor Innovationsfähigkeit



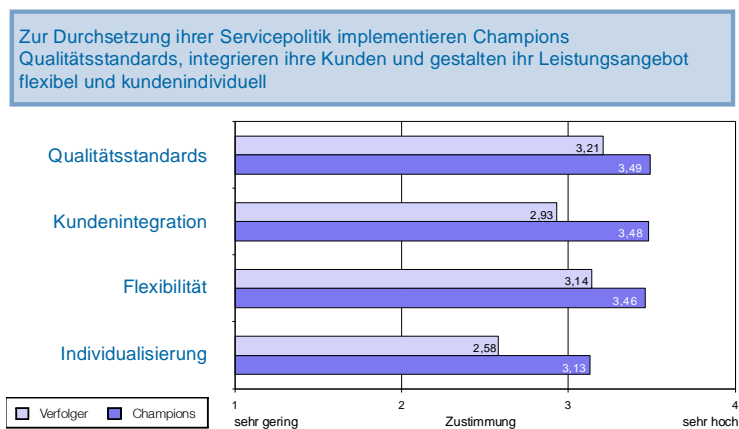
Bei allen im Schwerpunktthema untersuchten Kundenbindungsmaßnahmen zeigt sich, dass die innovativen Unternehmen nicht nur die Bedeutung dieser Maßnahmen für die Kundenbindung erkannt haben, sondern diese Maßnahmen auch signifikant häufiger nutzen. Dadurch wird die Effektivität aller unterschiedlichen Kundenbindungsmethoden eindeutig belegt und somit die große Bedeutung, die diese Methoden für die langfristige Bindung der Kunden an das Unternehmen haben, unterstrichen.

Abb. 7: Kundenbindungsmodell



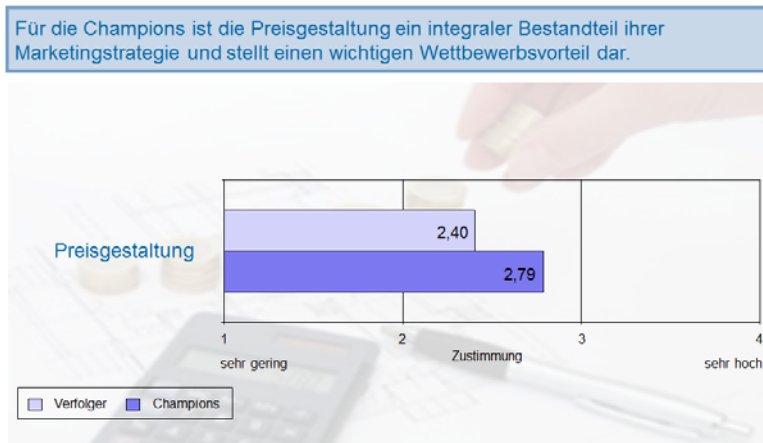
- Die **Servicepolitik** kann in die vier Handlungsfelder Qualitätsstandard, Kundenintegration, Flexibilität und Individualisierung aufgeteilt werden. Große Unterschiede zwischen Champions und Verfolgern zeigen sich insbesondere in den Feldern Kundenintegration und Individualisierung. Hier wird deutlich, dass die Champions diese Maßnahmen wesentlich stärker bewerten und häufiger einsetzen als die Verfolger. Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung der Prozessoptimierung für die Unternehmen ist besonders hervorzuheben, dass erfolgreiche Unternehmen Kunden sehr viel häufiger in die Optimierung ihrer Prozesse integrieren als die Verfolger.

Abb. 8: Servicepolitik



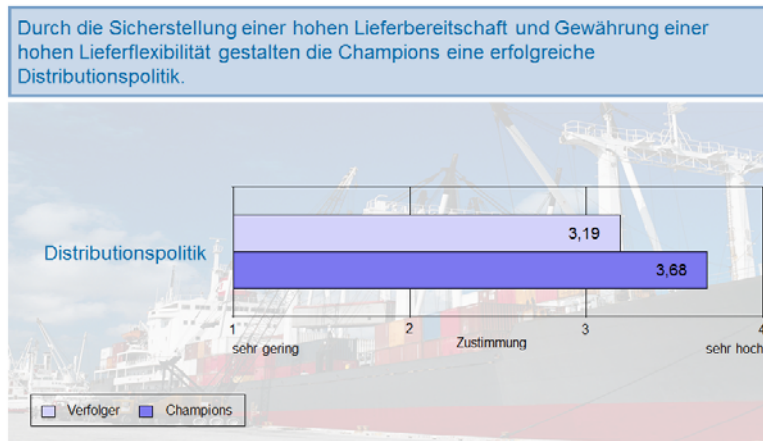
- Im Rahmen der **Preispolitik** ist besonders auffällig, dass für die erfolgreichen Unternehmen die Preisgestaltung ein wesentlicher Bestandteil der Marketingstrategie ist und einen wichtigen Wettbewerbsvorteil für diese Unternehmen darstellt. Die Verfolger haben hier deutlichen Nachholbedarf. Generell anzumerken ist, dass sowohl Champions als auch Verfolger Bonusprogramme durchweg nicht als effiziente Methode der Kundenbindung betrachten. Andere Formen der Preisgestaltung werden von den Unternehmen hingegen deutlich besser bewertet.

Abb. 9: Preispolitik



- Die *Distributionspolitik* hat durchweg bei allen Unternehmen einen sehr großen Stellenwert und zeichnet sich im Rahmen der Kundenbindung als eine der bedeutendsten Dimensionen ab. Die Schwerpunkte der Unternehmen liegen insbesondere in der Lieferbereitschaft und Lieferzuverlässigkeit. Auch in diesem Bereich erkennen die Champions das Potenzial dieser Maßnahmen deutlich stärker als die Verfolger und identifizieren die Lieferbereitschaft als wesentlichen Wettbewerbsvorteil im Servicegeschäft.

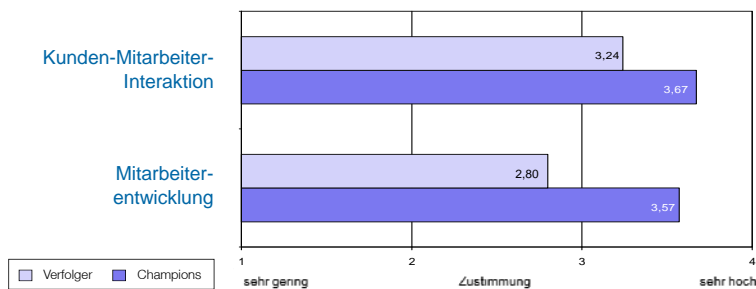
Abb. 10: Distributionspolitik



- Innerhalb der *Personalpolitik* können Kunden vor allem durch eine gelungene Interaktion zwischen Kunden und Mitarbeitern sowie eine erfolgreiche Mitarbeiterentwicklung an das Unternehmen gebunden werden. Gravierende Unterschiede zwischen Champions und Verfolgern zeigen sich bei den Maßnahmen der Mitarbeiterentwicklung. Verfolger liegen bezogen auf den Einsatz aller angeführten Maßnahmen deutlich hinter den Champions. So zeigt die Maßnahme regelmäßige Kommunikationsschulungen für die Mitarbeiter anzubieten über alle Kundenbindungsmaßnahmen hinweg, die größte Differenz zwischen Champions und Verfolgern in dieser Studie.

Abb. 11: Personalpolitik

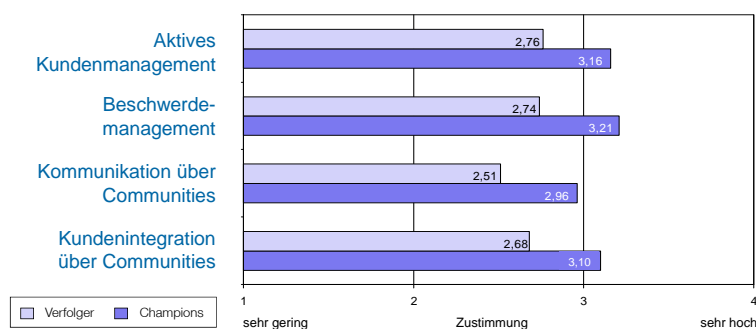
Im Rahmen der Personalpolitik setzen die Champions auf eine professionell gestaltete Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden und investieren in individuell angepasste Mitarbeiterschulungen.



- Aktives Kundenmanagement, Beschwerdemanagement und Communities sind die Handlungsfelder, die der *Kommunikationspolitik* zugeordnet werden. Entscheidend für die Unternehmen beim aktiven Kundenmanagement ist vor allem die regelmäßige Kommunikation mit dem Endkunden. Hierbei lassen sich wieder deutliche Unterschiede zwischen Champions und Verfolgern aufzeigen. Das Beschwerdemanagement hat bei beiden Gruppen einen hohen Stellenwert im Unternehmen. Die Champions zeichnen sich in diesem Bereich insbesondere dadurch aus, dass sie im Vergleich zu den Verfolgern an der stetigen Optimierung der Prozesse im Beschwerdemanagement arbeiten.

Abb. 12: Kommunikationspolitik

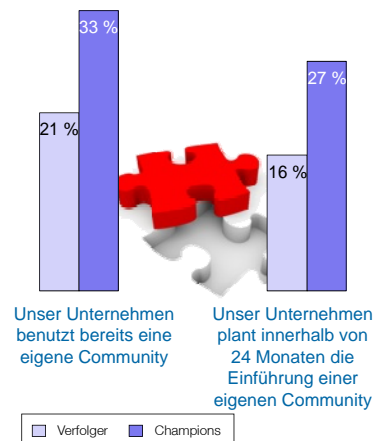
Die Champions entwickeln ein aktives Kundenmanagement, optimieren ihr Beschwerdemanagement und setzen auf Communities zur Kundenkommunikation und Kundenintegration.



Communities gewinnen fortlaufend an Bedeutung im Umgang mit dem Kunden und platzieren sich als neues Instrument im Rahmen der Kundenbindung. Vor allem die erfolgreichen Unternehmen erkennen den großen Nutzen den Communities ihnen bieten und verwenden dieses Konzept. Wesentliche Potenziale einer Community sehen die Champions neben der positiven Beeinflussung des Markenimages vor allem in der Förderung der Zusammenarbeit mit dem Kunden. Durch die verbesserte Kommunikation lassen sich Kunden beispielsweise deutlich besser in die Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote integrieren. Ebenso sehen die Champions die Chance, die Verbesserung des Services kostengünstig und vor allem effektiv zu gestalten.

Zudem lässt sich der Kunde, nach Meinung der erfolgreichen, innovativen Unternehmen, durch die stärkere Integration auch emotional viel stärker an das eigene Unternehmen binden. Eine Abbildung des Status quo zeigt, dass nahezu alle Champions Interesse an einer eigenen Community haben. Auch drei Viertel der Verfolger sehen großes Potenzial in diesem Instrument. Aktuell nutzen bereits ein Drittel der erfolgreichen Unternehmen eine eigene Community.

Abb. 13: Einsatz von Communities



Die eindeutigen Ergebnisse der KVD-Studie 2010 können für die Mitglieder des KVD ein hilfreiches Instrument darstellen, die Ergebnisse ihres eigenen Unternehmens im Kontext zu bewerten und aus diesen Daten Anregungen für Veränderungen zu ziehen.

Eindeutig hat sich in dieser Studie die Innovationsfähigkeit als der entscheidende Erfolgsfaktor herausgestellt. Den Unternehmen lassen sich aufgrund der Ergebnisse die folgenden Empfehlungen nahelegen:

Um zu den Champions aufzuschließen, sollten die Unternehmen...

- ...gezielte Servicepolitik entwickeln und konsequent umsetzen.
- ...systematisch Möglichkeiten der Preisgestaltung entwickeln.
- ...nicht nur eine hohe und dauerhafte Lieferbereitschaft und -zuverlässigkeit, sondern auch ausreichende Lieferflexibilität gewährleisten.
- ...die eigenen Mitarbeiter individuell und ausreichend qualifizieren, um den hohen Anforderungen im Servicegeschäft gerecht zu werden.
- ...den Kunden aktiv managen und zunehmend in die Entwicklung innovativer Leistungen integrieren.