

**+ SWITZERLAND  
GLOBAL  
ENTERPRISE**

enabling new business

**Projektskizze  
INTERNATIONAL AFTER-SALES SERVICES  
als Grundlage für KTI-Projekt-Antrag**



## Ausgangslage

*After-Sales Services* (IAS) sind produktbegleitende Dienstleistungen, die ein Kundenproblem lösen (Bullinger 2006). Dazu gehören Transport, Installation, Wartung, Schulung, Reparatur und Ersatzteillogistik (Zahler 2014).

Solche Dienstleistungen haben im internationalen Geschäft von Schweizer Unternehmen an *Be- deutung* gewonnen. Die Gründe dafür liegen in der zunehmenden Intensität des Wettbewerbes, die reine Produktvorteile schwinden lässt, in der Kopie von Produkten durch ausländische Konkur- renten und im Verlangen von Kunden nach umfassenden Problemlösungen (Birkenmeier 2014).

Die *Folgen* dieser Entwicklungen sind schwindende Margen beim Verkauf von Produkten und stei- gende Umsatz- und Wertschöpfungsanteile von industriellen Dienstleistungen (Jüttner 2014). Die Gewinnmargen bei IAS liegen heute zwischen 15-25%, jene der Kernprodukte bei 7-11% (Wilson, 2008). Das IAS Geschäft macht bis 40% des Gewinnes und 20-30% des Umsatzes von internatio- nal tätigen Industrieunternehmen aus und erweist sich zudem als konjunkturunabhängiger als die eigentlichen Produktverkäufe (Baader 2006).

Grosse Unternehmen wie Pilatus, Hilti, Stadler Rail und Rieter bieten IAS nicht mehr nur als Er- gänzung ihres Leistungsangebotes an, sondern betreiben die Services als eigenes Geschäft (Baader 2006, Zahler 2014). Für kleine und mittlere Unternehmen stellt das Angebot von IAS auf ausländischen Märkten eine grosse *Herausforderung* dar:

- Lokale Konkurrenten im Ausland können IAS vielfach günstiger und schneller anbieten.
- Die Zahlungsbereitschaft für IAS ist vor allem im asiatischen Raum begrenzt.
- Die Leistungsmerkmale bei IAS (z.B. Servicequalität, Pünktlichkeit, Schnelligkeit etc.) müssen laufend weiterentwickelt werden, um Wettbewerbsvorteile zu erhalten (Österle 2006).
- IAS sind nur beschränkt transportierbar und bedingen deshalb eine kostspielige Präsenz vor Ort (Morschett 2008).
- Serviceangebote erhöhen die Komplexität der Absatzorganisation und erfordern zusätzliche Managementkapazitäten und -fähigkeiten.
- IAS müssen systematisch entwickelt werden, um das Qualitätsniveau der Produkte zu errei- chen (Service Engineering) (Bullinger 2006).

**Es ist deshalb das Ziel der ZHAW School of Management and Law und der HTW Chur, in Zusammenarbeit mit Switzerland Global Enterprise (S-GE) sowie 10 ausgewählten, inter- national tätigen KMU im Rahmen eines KTI-Projektes ein Modell zu entwickeln, das es kleinen und mittelgrossen Unternehmungen erlaubt, durch internationale After-Sales Services ihr Ertragspotential zu steigern sowie ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.**

## **Wirtschaftliche Ziele**

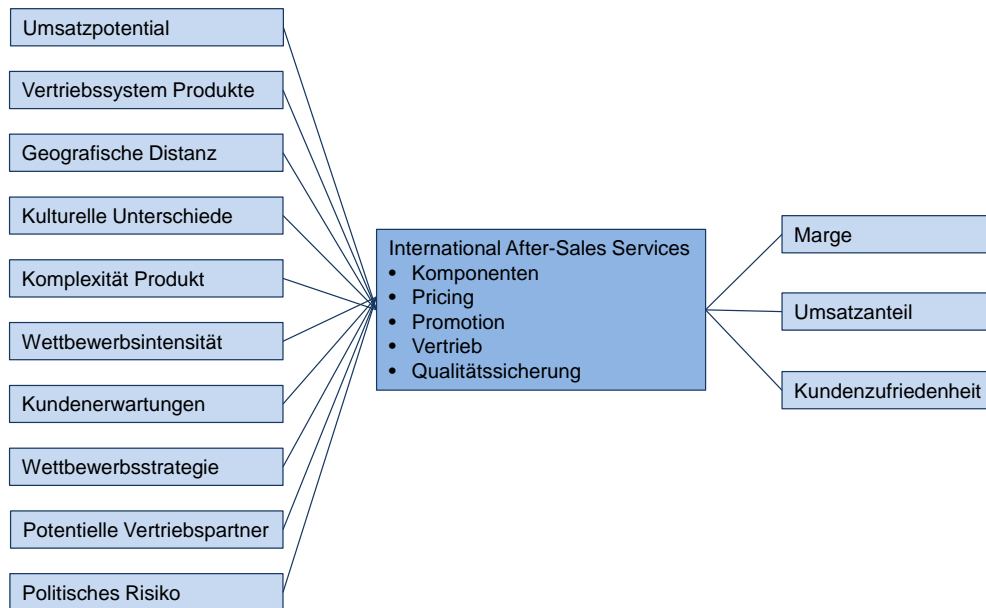
Das wirtschaftliche Ziel des Projektes besteht darin, die IAS Geschäftsmodelle der am Projekt beteiligten Unternehmen zu optimieren. IAS haben für die Wirtschaftspartner eine strategische Bedeutung, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Sie müssen entscheiden, welche Serviceleistungen sie in ihren Auslandsmärkten anbieten wollen, was die Leistungen kosten dürfen, ob die Services mit eigenen Mitarbeitenden vor Ort oder in Kooperation mit lokalen Partnern erbracht sollen, wie der Know-how Transfer zu den Servicestellen und die Servicequalität sichergestellt werden können. Für jedes Unternehmen wird eine Fallstudie erstellt, die die Ausgestaltung des IAS Geschäftes analysiert. Die Fallstudien werden untereinander verglichen und Möglichkeiten zur *Optimierung der Service Modelle* entwickelt.

## **Wissenschaftliche Ziele**

Das Thema ‚Internationale After-Sales Services‘ lässt sich als Forschungsgebiet im Schnittpunkt der Themen After-Sales Services, Internationalisierung von Dienstleistungen und Markteintrittsstrategien verorten. Die bisherige Forschung zur Internationalisierung von Dienstleistungen beschäftigt sich mit dem Internationalisierungsprozess von Dienstleistungsunternehmen - nicht mit Dienstleistungen, die von Produktionsunternehmen erbracht werden. Die Forschung zu Markteintrittsstrategien hat sich vor allem mit der Internationalisierung von Produktionsaktivitäten beschäftigt. Die Literatur zum Thema After-Sales Services bezieht sich bis heute noch kaum auf die internationale Perspektive (Morschett 2006).

Spezifisch zur Thematik ‚Internationale After-Sales Services‘ findet man vorwiegend empirische Studien, die untersuchen, welche Vertriebsformen produzierende Unternehmen für After-Sales Services in ausländischen Märkten verwenden und welche Faktoren die Wahl dieser Vertriebsformen beeinflussen (Wilson 1999, Anell 2001, Morschett et al. 2008). Untersucht wurden bisher vor allem grosse Unternehmen in Deutschland, USA und Schweden. Studien, die die Gestaltung, das Pricing, die Vermarktung und den Vertrieb von After-Sales Services durch kleine und mittlere Unternehmen umfassend untersucht haben, fehlen bisher.

Ziel des Projektes soll es deshalb sein zu verstehen, wie kleine und mittlere Schweizer Unternehmen After-Sales Services auf ausländischen – insbesondere asiatischen – Märkten anbieten, welche Faktoren das Angebot der After-Sales Services beeinflussen und unter welchen Umständen sich welche Angebote bewähren (vgl. Abbildung).



Arbeitsmodell International After-Sales Services

## Projektplan

| Arbeitspakete   | Aufwand   | Termine    |
|---|-----------|------------|
| <b>Projektentwicklung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung Projektskizze</li> <li>• Besprechung mit SGE als Umsetzungspartner, Hubleiter China (LoI)</li> <li>• Besprechung mit potentiellen Anwendungs- und Evaluationspartnern, Workshop China SGE (LoI)</li> <li>• Besprechung mit KTI Experte</li> <li>• Erarbeitung KTI Antrag</li> </ul>  | 25'000.-  | 30.03.2015 |
| <b>Kickoff</b>  | 5'000.-   | 01.04.2015 |
| <b>Fallstudien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stichprobe: 10 produzierende MU, die IAS im chinesischen Markt anbieten</li> <li>• Entwicklung Fragebogen</li> <li>• Teilstrukturierte Befragungen zu Bedeutung IAS, Komponenten IAS, Einfluss- und Erfolgsfaktoren IAS (3 Interviews)</li> <li>• Erarbeitung von Fallstudien, die das IAS Modell jedes Unternehmens beschreiben</li> <li>• Durchführung von Workshops in den Unternehmen, bei denen die Fallstudien vorgestellt und Optimierungsmöglichkeiten entwickelt werden</li> </ul> | 250'000.- | 30.02.2016 |
| <b>Modellentwicklung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung konzeptionelles Modell IAS</li> <li>• Formulierung Hypothesen über den Einfluss von situativen Variablen auf die Effektivität von IAS Angeboten</li> <li>• Evaluation Hypothesen in Workshop</li> </ul>   | 50'000.-  | 30.05.2016 |

|   |           |            |
|---|-----------|------------|
| Modellüberprüfung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stichprobe: 500 international tätige KMU, die IAS in asiatischen Märkten anbieten</li> <li>• Entwicklung Fragebogen</li> <li>• Strukturierte Befragung zur Ausprägung der situativen Variablen, zur Ausgestaltung des IAS Angebotes und zu dessen Effektivität</li> <li>• Statistische Auswertung, Hypothesentest</li> </ul> | 200'000.- | 30.09.2016 |
| Empfehlungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulierung Empfehlungen für die Praxis in Workshop</li> <li>• Erarbeitung Leitfaden</li> </ul>  | 50'000.-  | 30.12.2016 |
| Know-how Transfer <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung Praxispublikation</li> <li>• Publikation auf Homepage, in Newsletter Umsetzungspartner</li> <li>• Erarbeitung wissenschaftliche Publikation</li> <li>• Erarbeitung Lehrveranstaltung</li> </ul>  | 25'000.-  | 30.03.2017 |
| Umsetzungsreview  | 5'000.-   | 30.09.2017 |
| Total   | 610'000.- | 2 Jahre    |

## Projektorganisation

Hochschulpartner: Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften  
Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur

Anwendungspartner: Telsonic  
Dama Technologies  
Turbo Separator  
Burckhardt Compression  
+ 6 weitere Unternehmen

Umsetzungspartner: Switzerland Global Enterprise

Evaluationspartner: Rieter

## Projektergebnisse

Wirtschaftlich: Erfahrungsaustausch bezüglich International After-Sales Services zwischen Schweizer KMU  
  
Optimierte International After-Sales Services Geschäftsmodelle der beteiligten Unternehmen  
  
Wissenschaftlich fundiertes Modell zur Beratung von KMU bei der Gestaltung von IAS

Wissenschaftlich: Praxisorientierte Publikation zur Gestaltung von IAS  
  
Wissenschaftliche Publikation über die Effektivität von IAS Modellen

Lehrveranstaltungen, die das Thema International After-Sales Services für Aus- und Weiterbildung behandelt

### Projektbeiträge

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Gesamtbudget:               | 610'000.-   |
| KTI Beitrag:                | 265'000.-   |
| Beitrag Wirtschaftspartner: | 265'000.- Arbeitszeit (12 AT pro Partner)<br>30'000.- Cash Beitrag (2500.- pro Partner) |
| Beitrag Hochschulen:        | 50'000.- Projektentwicklung, Wissenstransfer  |

### Quellen

Anell B., Wilson B., Channel Structures of International After-Sales Service Networks, in: Journal of Marketing Channels, 9:1-2, 2001, S. 93.

Baader A., Montanus S., Sfat R., After Sales Services, in: Barkawi K., Baader A., Montanus S., Erfolgreich mit After Sales Services, Springer 2006.

Birkenmeier B., Bewährte Denkmuster verlassen, in: IM+io, 02, 2014, S. 22.

Bullinger H., van Husen C., Aktuelle Chancen und Trends im Servicegeschäft, in: Barkawi K., Baader A., Montanus S., Erfolgreich mit After Sales Services, Springer 2006.

Hildenbrand K., Gebauer H., Fleisch E., Strategische Ausrichtung des Servicegeschäftes in produzierenden Unternehmen, in: Barkawi K., Baader A., Montanus S., Erfolgreich mit After Sales Services, Springer 2006.

Jönke R., Managing After-Sales Services, Dissertation ETH Zürich, 2012.

Jüttner U., Windler K., Pfäffli P., Dank der richtigen Kunden Dienstleister werden, in: IM+io, 02, 2014, S. 28.

Morschett D., Firm-specific influences on the internalization of after-sales service activities in foreign markets, in: Journal of Services Marketing, 20/5, 2006, S. 309.

Morschett D. et al., Entry modes of international after-sales services, in: Management International Review, 5, 2008, S. 525.

Österle H., Senger E., Innovative Geschäftskonzepte im After Sales Service, in: Barkawi K., Baader A., Montanus S., Erfolgreich mit After Sales Services, Springer 2006.

Wilson T., International After-Sales Services, in: Journal of Global Marketing, 1999, 13:1, S. 5.

Zahler A., After Sales Services im Produktionsunternehmen, Bachelorarbeit ZHaW 2014.