

# Eine Einführung in Servitization

Eine Geschäftsmodellinnovation für  
produzierende Unternehmen

Prof. Dr.-Ing. Graham Horton

# Eine Definition von Servitization

## Was ist Servitization?

- Eine Geschäftsmodellinnovation, die den Wandel eines Unternehmens weg vom Verkauf eines materiellen Produktes allein hin zu einem kombinierten Angebot aus Produkt und Dienstleistung beschreibt.

Das kombinierte Angebot hat einen höheren Nutzen als das physische Produkt allein – sowohl für den Kunden als auch für den Lieferanten.

# Product-Service-Systeme

Das zusammengesetzte Angebot aus Produkt und DL:

- *Product-Service-System*

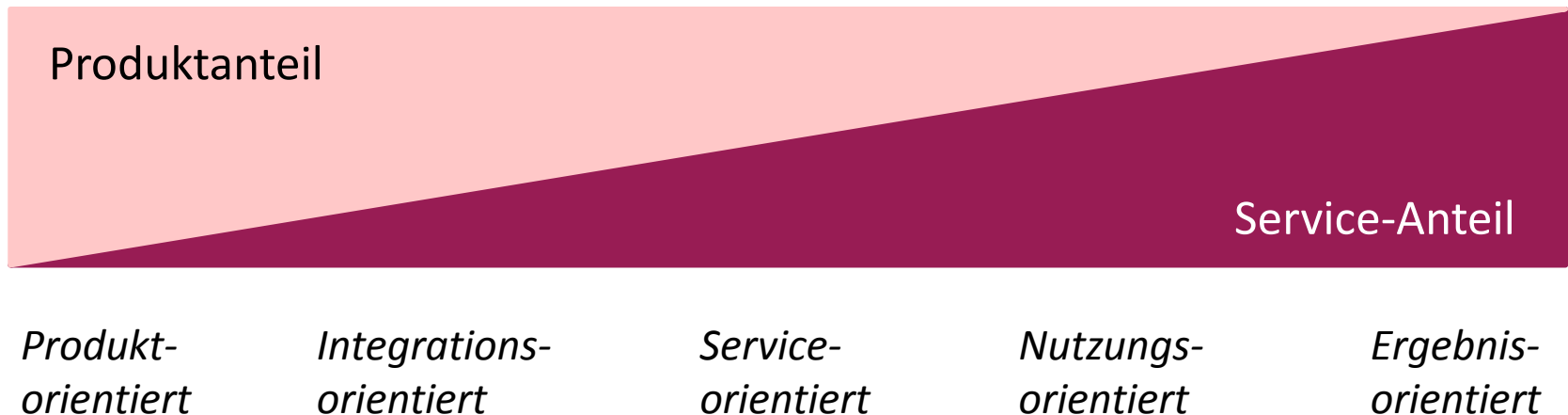
Die Anteile von Produkt und DL können stark variieren.

- Im konservativen Fall steht das Produkt nach wie vor im Vordergrund, und es wird einfach eine Dienstleistung begleitend angeboten.
- Im Extremfall ersetzt die Dienstleistung das Produkt sogar vollständig.

# Varianten von PSS (1)

## Unterscheidung nach Produkt/Service-Verhältnis

- Ergibt fünf Klassen von Product Service Systemen



# Varianten von PSS (2)

## Produktorientiert:

- Das Produkt wird um Dienstleistungen ergänzt, die der Kunde auch selbst durchführen könnte.
- Die einfachste Variante mit dem geringsten Risiko
- Beispiele: Installation, Wartung

## Integrationsorientiert:

- Die Dienstleistung steht weiter vorne in der Wertschöpfungskette
- Auch relativ leicht zu realisieren und mit einem geringen Risiko verbunden.
- Beispiel: Finanzierung

# Varianten von PSS (3)

## Service-orientiert:

- Produkt und Dienstleistung bilden zusammen das Angebot.
- Beispiel: Anlage in Verbindung mit einem Überwachungsdienst

## Nutzungsorientiert:

- Nicht das Produkt wird verkauft, sondern seine Funktion.
- Beispiel: *Power by the hour*

## Ergebnisorientiert:

- Das Produkt wird durch eine Dienstleistung komplett ersetzt.
- Beispiel: Voicemail-Dienst ersetzt den Anrufbeantworter

# Gründe für die Servitization

## Die Top-Ten Gründe aus Lieferantensicht:

- Der Kunde verlangt es
- Wunsch nach Wachstum
- Ein Preiskampf ist ausgeschlossen
- Kunden binden
- Kundenbeziehung intensivieren
- Wettbewerber ausschließen
- Alleinstellungsmerkmale schaffen
- Den Umweltschutz verbessern
- Den Erlösestrom glätten
- Das Bereits-im-Feld-Argument

# Die Kundenvorteile von Servitization

## Die Vorteile für den Kunden:

- Fixe Kosten in variable Kosten umwandeln
- Finanzielle Risiken reduzieren (TCO wird garantiert)
- Einmalig Kosten sparen (bei der Anschaffung eines Gerätes)
- Dauerhaft Kosten sparen (durch effizienteren Betrieb)
- Schutz von teurem Hardware
- Zuverlässigkeit erhöhen
- Sich auf das Kerngeschäft konzentrieren können
- Zugriff auf besondere Technologie/Kompetenzen erhalten
- Kontinuierliche Optimierung
- Umwelt- und Gesundheitsrisiken reduzieren



# Eine Besonderheit: Zielübereinstimmung

## Ein Besonderheit bei nutzungsorientierten PSS:

- Der Hersteller verkauft die Funktion, nicht das Gerät.

## Es ist also auch in seinem Interesse, dass sein(!) Gerät ...

- effizient und zuverlässig funktioniert,
- eine lange Lebensdauer hat.

## Vergleich zur üblichen Situation:

- Der Hersteller verdient durch Reparaturen und Ersatzteilverkauf.
- → Zielkonflikt zwischen Hersteller und Kunde

# Die häufigsten Dienstleistungen

## Absteigende Reihenfolge:

1. Design und Entwicklung
2. Systems und Lösungen
3. Wartung und Support
4. Einzelhandel und Distribution
5. Installation und Implementierung
6. Gebäude- und Grundstückverwaltung
7. Finanzdienstleistungen
8. Consulting
9. Leasing
10. Outsourcing und Betrieb
11. Einkauf
12. Transportdienste

(Studie in GB, 2009)

# Beispiel: Rolls Royce (1)

Rolls Royce ist Hersteller von Triebwerken für Flugzeuge.

## Der Servitization-Ansatz:

- Das Triebwerk bleibt Eigentum von Rolls Royce: Die Fluglinien bezahlen für die Dienstleistung, die das Triebwerk erbringt.

## Das "Power by the hour"-Angebot:

- Bereitstellung des Triebwerkes
- Überwachung, Wartung und Reparatur für die gesamte Lebensdauer des Gerätes

# Beispiel: Rolls Royce (2)

## Nutzen für die Fluglinien:

- Reduzierte finanzielle Risiken
- Planbare Betriebskosten
- Erhöhte Verfügbarkeit der Triebwerke
- Regelmäßige Verbesserungsmaßnahmen

## Vorteile für Rolls Royce:

- Gestiegener Umsatz
- Erlösestrom ist stetiger geworden
- Erlöse sind weniger anfällig gegenüber Konjunkturschwankungen
- Verbessertes Design der neuen Triebwerke

# Beispiel: ICI-Nobel (1)

## ICI-Nobel war Hersteller von Sprengstoffen für Steinbrüche

- Sprengstoff war ein Commodity-Produkt
- Intensiver Preisdruck
- Keine Kundenloyalität
- Sehr schwache Wettbewerbsposition

## Die Servitization-Idee

- Kernkompetenz in der Optimierung von Sprengen vorhanden
- Dienstleistung angeboten: Planung, Vorbereitung und Durchführung von Sprengungen
- Kunde kaufte Dienstleistung statt Sprengstoffe

# Beispiel: ICI-Nobel (2)

## Nutzen für die Steinbruch-Betreiber:

- Effizienz: Keine Facharbeiter mehr beschäftigen müssen
- Risiko: Keine gefährlichen Sprengstoffe mehr lagern müssen
- Komfort: Nur noch lose Steinbrocken vom Boden aufheben

## Vorteile für ICI-Nobel:

- Starke Kundenbindung
- Eintrittsbarrieren gegenüber Konkurrenten errichtet
- Hohe Gewinne erzielt

# Herausforderungen

Radikale Servitization ist eine tiefgreifende Änderung.

- Das Geschäftsmodell wird an jeder Stelle umgeschrieben.
- Aufgaben (Vertrieb, Marketing, Controlling, ...) sind komplett neu.
- Das Selbstverständnis des Unternehmens wandelt sich.
- Der Kunde muss auch umdenken.

Sie gilt daher als anspruchsvolle Aufgabe ...

- für die Führung
- für das Management

# Hinweise auf die Attraktivität (1)

In Bezug auf den Kundenumgang mit dem Endprodukt:

- *Er braucht Kompetenzen, die wir besitzen.*
- *Er verursacht für ihn Unannehmlichkeiten.*
- *Er birgt für ihn Risiken.*
- *Er lenkt ihn von seinem Kerngeschäft ab.*



# Hinweise auf die Attraktivität (2)

## In Bezug auf das physische Produkt:

- *Das Verhältnis von Lebenszeit- zu Anschaffungskosten ist hoch.*
- *Unsere Erlöse aus dem Produktgeschäft sind unbeständig.*
- *Der Installed Base-Faktor ist groß.*

## In Bezug auf den Markt:

- *Unser Produkt ist (in den Augen unserer Kunden) eine Commodity.*
- *Unsere Konkurrenz hat uneinholbare Kostenvorteile.*
- *Unser Kunde steht unter großem Wettbewerbsdruck.*

# Literatur

## Timothy Baines & Howard Lightford:

- *Made to Serve: How manufacturers can compete through servitization and product service systems*

## Gunter Lay & Petra Jung Erceg:

- *Produktbegleitende Dienstleistungen: Konzepte und Beispiele erfolgreicher Strategieentwicklung*

# Weiterführende Links

## Interessante Links:

- [Andy Neely: \*What is servitization?\*](#)
- [Aston Business School: \*Servitization Impact Study\*](#)
- [Impulse für Innovation: \*Kompaktwissen Servitization\*](#)
- [Rolls Royce: \*TotalCare\*](#)

# Bemerkung zum Inhalt

## Die Informationen in dieser Präsentation ...

- sind aus unseren Artikeln bei Impulse für Innovation entnommen.
- dienen als Grundlage für die Originalversion des deutschsprachigen Wikipedia-Beitrags *Servitization* vom 25.10.2014.