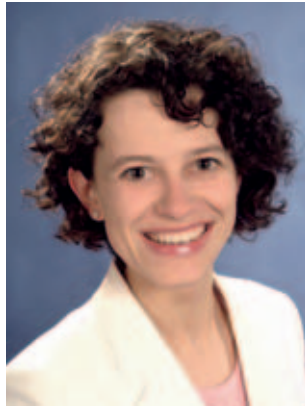




Prof. Dr. Anna Nagl



Dipl.-Kffr. Verena Rath

## Dienst- und Serviceleistungen: Umsatztreiber oder Kostenfalle?\*

**Schon mehrfach haben wir in dieser Artikelserie auf die Schlüsselfunktion von Dienstleistungen als Bestandteil des augenoptischen Angebotsspektrums hingewiesen. Dienstleistungen differenzieren im Wettbewerb, entziehen somit das eigene Angebot dem allgemeinen Preiskrieg der Branche und ganz im Sinne des Customer Relationship Managements sorgen sie für eine nachhaltige Kundenbindung und damit die Sicherstellung künftiger Erlöspotenziale. Bei alledem drängt sich jedoch die Frage auf, inwieweit Dienstleistungen in der Branche lediglich als strategische Waffe im Wettbewerb eingesetzt werden – um etwa dem eigenen Betrieb ein individuelles Gesicht im Vergleich zum Wettbewerber zu verleihen oder den Kunden zufriedenzustellen und damit den Weg für künftige Folgekäufe zu ebnet – oder inwieweit das Produkt „Dienstleistung“ selbst als unmittelbare Umsatzquelle durch die Augenoptiker genutzt wird.**

**Mit anderen Worten: Gelingt es der Branche, Dienstleistungscompetenz in bare Münze umzuwandeln?**

Dieser Frage ist eine an der Hochschule Aalen durchgeführte Marktanalyse bei 66 augenoptischen Betrieben auf den Grund gegangen. Ziel dieser Untersuchung war es, Aufschluss darüber zu erhalten, welche Service- und Dienstleistungen von den augenoptischen Betrieben kostenfrei angeboten und welche dem Kunden in Rechnung gestellt werden. Wie es auch im täglichen Sprachgebrauch üblich ist, werden wir im Folgenden die Begriffe „Serviceleistung“ und „Dienstleistung“ über das Kriterium der Kostenpflichtigkeit differenzieren. Wir werden dementsprechend von „Serviceleistung“ sprechen, wenn die betreffende Leistung dem Kunden nicht in Rechnung gestellt wird. Muss der Kunde dagegen für den Erhalt der Leistung einen Preis entrichten, werden wir den Begriff der Dienstleistung heranziehen. Eine Dienstleistung wollen wir damit in Abgrenzung zum Service als eine eigenständig marktfähige Leistung interpretieren.

In der Untersuchung wurden 18 zum augenoptischen Standardprogramm gehörige – und damit als produktnah zu bezeichnende – Service- und Dienstleistungen unterschieden. Die Befragten wurden zunächst gebeten, anzugeben, ob sie die entsprechende Leistung grundsätzlich in Rechnung stellen würden, ob sie sie stets kostenfrei anbieten würden oder ob sie die Entscheidung jeweils kundenabhängig treffen würden. So erhalten etwa Stammkunden oder Kunden mit einem niedrigen Wiederbeschaffungs-

rhythmus bestimmte Leistungen umsonst, wohingegen andere Kunden dafür bezahlen. Ebenso führen Kulanz- oder Garantiefälle dazu, dass bestimmte Leistungen dem einen Kunden berechnet, einem anderen jedoch kostenlos angeboten werden. Anschließend wurden die in der Marktanalyse untersuchten Augenoptiker gebeten, Preisangaben für die kostenpflichtigen Dienstleistungskomponenten zu machen. Abbildung 1 und Abbildung 2 fassen die grundlegenden Ergebnisse der Marktanalyse zusammen. Abbildung 1 zeigt, welcher Prozentsatz der befragten Augenoptiker die betreffende Leistung jeweils berechnet, sie kostenfrei anbietet bzw. diese Entscheidung kundenabhängig trifft. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Preissituation.

Generell lässt sich aus den Untersuchungsergebnissen zunächst der Schluss ziehen, dass der Augenoptiker immer dann eine Dienstleistung nicht in Rechnung stellt – und sie insofern zu einer Serviceleistung umwandelt –, wenn dies vom Kostenfaktor her akzeptabel ist. Die allgemein angespannte Preissituation der Branche hat folglich zum Abschmelzen der Erlöspotenziale im Dienstleistungsbereich geführt. Hinzu kommt, dass in der Branche der Marketing-schwerpunkt lange Zeit auf die Sachkomponente gelegt wurde, weil sich hier der Bezug zum Kundennutzen leichter herstellen ließ. Auf das zugegebenermaßen aufwändigere Auseinanderhalten von Produkten auf der einen Seite und unabhängigen Dienst-

Leistung	Kostenpflichtig	Nicht kostenpflichtig	Kundenabhängig
Refraktion	57,58 %	10,61 %	31,82 %
Pads	18,18 %	28,79 %	53,03 %
Bügelenden	39,39 %	21,21 %	39,39 %
Brille ausrichten	1,5 %	84,85 %	13,64 %
Glas befestigen	1,5 %	74,24 %	24,24 %
Schraube	7,58 %	40,91 %	51,52 %
Nylorfaden	24,24 %	30,30 %	45,45 %
<u>Lötungen:</u>			
• Einfache Lötung	80,30 %	6,06 %	13,64 %
• Einfache Lötung (Reparaturfirma)	80,30 %	6,06 %	13,64 %
• Edelmetalllötung	86,36 %	3,03 %	10,61 %
• Titanlötung	81,82 %	1,52 %	16,67 %
<u>Glas einarbeiten:</u>			
• Vollrandfassung	89,39 %	4,55 %	6,06 %
• Nylorfassung	89,39 %	4,55 %	6,06 %
• Bohrbrille	89,39 %	4,55 %	6,06 %
Facetten polieren	33,33%	63,64 %	3,03 %
Aufwändige Montage	15,15 %	71,21 %	13,64 %
Sonderkurven	46,97 %	40,91 %	12,12 %
Anfertigung von Glasdesign	24,24 %	57,58 %	18,18 %

Abb. 1: Berechnung, bzw. Nicht-Berechnung von Dienst- und Serviceleistungen

leistungen auf der anderen Seite wurde in-  
folgedessen verzichtet. Mangels einer trans-  
parenten Preisdokumentation ist der Kunde  
somit gewohnt, dass viele Dienstleistungen  
von der Augenglasbestimmung bis hin zur  
anatomischen Anpassung der fertigen Brille  
traditionell zum Produkt unmittelbar dazu-  
gehören und damit im Preis der erworben-  
nen Sehhilfe enthalten sind. Diese alther-

gebrachte Ansicht macht eine konsequente  
Preisgestaltung unabhängiger Dienstleistun-  
gen von heute auf morgen in der Branche  
natürlich schwierig.

Bei der fallweisen Entscheidung, ob eine  
normalerweise kostenpflichtige Leistung  
einem bestimmten Kunden als Service an-  
geboten werden soll, orientieren sich die  
befragten Betriebsinhaber in überwiegen-

dem Maße an der Länge der Kundenbezie-  
hung. Stammkunden haben ein besonderes  
Privileg. Vor allem das Auswechseln von  
Pads und Bügelenden, das Ausrichten der  
Brille, die Befestigung eines Glases, das  
Einsetzen einer neuen Schraube, der Ersatz  
eines Nylorfadens sowie eine aufwändige  
Montage oder die Anfertigung von Glasde-  
sign erhalten diese Kunden kostenlos. Ku-

Leistung	Durchschnittspreis	Höchster Preis	Niedrigster Preis
<b>Refraktion:</b>			
Einstärkenmessung	17,68 EUR	50,00 EUR	6,90 EUR
Mehrstärkenmessung	20,15 EUR	50,00 EUR	8,90 EUR
Prismatische Messung	30,62 EUR	85,00 EUR	9,00 EUR
Spezielle Messmethoden (z. B. MKH)	42,65 EUR	120,00 EUR	10,90 EUR
Pods*	3,39 EUR	5,00 EUR	1,50 EUR
Bügelenden*	6,46 EUR	20,00 EUR	2,50 EUR
Brille ausrichten	9,94 EUR	21,50 EUR	4,00 EUR
Glas befestigen	6,10 EUR	10,00 EUR	1,50 EUR
Schraube*	1,95 EUR	5,00 EUR	1,00 EUR
Nylorfaden*	5,16 EUR	9,00 EUR	1,50 EUR
<b>Lötungen:</b>			
• Einfache Lötung*	19,34 EUR	50,00 EUR	8,90 EUR
• Einfache Lötung (Reparaturfirma)**	42,18 EUR	80,00 EUR	20,00 EUR
• Edelstahlötung**	38,63 EUR	75,00 EUR	15,30 EUR
• Titanlötung**	47,42 EUR	85,00 EUR	15,20 EUR
<b>Glas einarbeiten:</b>			
• Vollrandfassung (pro Glas)	10,12 EUR	25,00 EUR	6,00 EUR
• Nylorfassung (pro Glas)	12,91 EUR	35,00 EUR	8,00 EUR
• Bohrbrille (pro Glas)	21,08 EUR	49,00 EUR	9,50 EUR
Facetten polieren	9,52 EUR	20,00 EUR	3,00 EUR
Aufwändige Montage	14,73 EUR	32,00 EUR	5,00 EUR
Sonderkurven	23,09 EUR	42,00 EUR	5,00 EUR
Anfertigung von Glasdesign	23,89 EUR	50,00 EUR	5,00 EUR

\* Die angegebenen Preise sind Endbeträge, d. h. sie enthalten Materialkosten und Arbeitsaufwand. \*\* Hier wurden noch zusätzlich Versandkosten berücksichtigt.

Abb. 2: Preissituation

lanz- und Garantiedienstleistungen sind ein weiterer wichtiger Grund, weshalb bestimmte Dienstleistungen als Services abgegeben werden. Dabei erachten die befragten Augenoptiker einen Zeitraum von 1-2 Jahren als akzeptabel, um gegenüber dem Kunden die Leistung kostenfrei zu erbringen. Dieser Zusammenhang bezieht sich schwerpunktmäßig auf die Kunden, die in dem betrachteten Betrieb auch eine Brille erworben haben. Der angegebene Zeitraum deckt sich insofern mit der 24-Monate-Herstellergarantiezeit, was erklärt, weshalb die Befragten ausgerechnet diesen Zeitraum und nicht einen längeren oder kürzeren ausgewählt haben. Schließlich orientieren sich

die Augenoptiker noch am Wert der betreffenden Brille, um zu entscheiden, ob eine Leistung als Dienstleistung oder als Service angeboten werden soll. Mit anderen Worten, bei Billigbrillen bezahlt der Kunde für die Dienstleistung.

Welche Schlüsse können wir nun aus den Untersuchungsergebnissen ziehen und welche Handlungsempfehlungen lassen sich daraus ableiten? Zunächst einmal können wir festhalten, dass die Situation bei den Dienstleistungsentgelten in der augenoptischen Branche nicht sehr rosig ist. Insbesondere die zum handwerklichen Standardprogramm gehörigen, produktnahen Leistungen werden vielfach kostenfrei angeboten.

Es ist ja auch zweifelsohne richtig und wichtig, einem treuen, umsatzträchtigen Stammkunden bestimmte Leistungen ohne Berechnung anzubieten, um dadurch in die Pflege dieser wichtigen Kundenbeziehung zu investieren.

Gleichzeitig sollte es dem Augenoptiker jedoch nicht unangenehm sein, einem Laufkunden dieselben Leistungen in Rechnung zu stellen. Das heißt, im Betrieb ist durch eine streng nach Kunden(gruppen) differenzierte Preisgestaltung Preiskonsistenz herzustellen. Für alle Mitarbeiter sind Argumentationsmuster bereitzustellen, sodass diese die im Betrieb vereinbarte Preisgestaltung gegenüber dem Kunden korrekt und umfassend dokumentieren können. Jedem Mitarbeiter muss offenkundig sein, welche Leistung welcher Kundengruppe wann kostenlos und wann gegen Entrichtung eines Preises anzubieten ist.

Des Weiteren empfiehlt es sich, die Dienstleistungsentgelte nach der Wettbewerbsposition des Betriebes sowie nach der Preisaufmerksamkeit, welche die betreffenden Leistungen genießen, zu differenzieren. Leistungskomponenten, die besonders produktnah und hochgradig standardisiert sind und insofern im direkten Vergleich zum Wettbewerber stehen, sollten logischerweise nicht Gegenstand einer Preiserhöhung werden. Hingegen gilt es, die Preisbereitschaft bei Leistungen, die dem Kunden einen deutlichen Mehrwert bieten und eine besondere Kernkompetenz des Betriebs widerspiegeln, abzuschöpfen.

Zu denken wäre hier beispielsweise an spezielle Messmethoden in der Refraktion, welche nicht von jedem augenoptischen Betrieb angeboten werden können, oder Anpassungsleistungen im Bereich der vergrößernden Sehhilfen. Des Weiteren sollte in der Preiskommunikation gegenüber dem Kunden immer der Nutzen, den ihm die betreffende Dienstleistung bietet, im Vordergrund stehen. Das gilt insbesondere für produktferne Dienstleistungen, welche sich getrennt von der Sachkomponente vermarkten lassen. Ein Beispiel für eine solche produktferne Dienstleistung ist die Kontaktlinsenberatung. Während nämlich eine Brille nicht ohne das Einarbeiten der Gläser fertiggestellt werden kann, kann ein Kunde durchaus Kontaktlinsen erwerben, ohne die Beratungsleistung des Augenoptikers in Anspruch zu nehmen. Weil aber gerade diese Beratungsleistung den augenoptischen Fachbetrieb erheblich von anderen Angebotsformen, wie hier etwa dem Onlinehan-

del von Kontaktlinsen, differenziert, muss dieser Mehrwert offen in einem Preis abgebildet werden. Diesen Mehrnutzen gilt es gegenüber dem Kunden zu dokumentieren und als Umsatzquelle auszuschöpfen. Wird nämlich im Zweifelsfall die Sachkomponente im Internet erworben, kann zumindest noch die Dienstleistung separat dem Kunden in Rechnung gestellt werden.

## Fazit

Insgesamt lässt sich einmal mehr das Fazit ziehen, dass der Weg aus der allgemein schwierigen Preissituation der Branche nur über den Faktor „Dienstleistung“ und die

Fokussierung auf die individuellen Kernfähigkeiten des einzelnen Betriebes führen kann. Hieran wird in Zukunft das Dienstleistungsangebot verstärkt auszurichten sein, denn Dienstleistungscompetenz darf sich nicht in der ausschließlichen Erbringung von standardisierten, produktnahen und vielfach für den Kunden kostenfreien Serviceleistungen erschöpfen.

\* Die Autorinnen bedanken sich bei Ilka Nienhaus, deren Studienarbeit zum Thema „Service- und Dienstleistungen“ die empirische Grundlage dieses Artikels bildet.

Ein weiterer Dank gilt der VDC und dem AOV Westfalen, Dipl.-Volksw. Stefan Herburg, für die

Unterstützung bei der Durchführung der empirischen Studie.

### Anschrift der Autorinnen:

**Prof. Dr. Anna Nagl,  
Dipl. Kffr. Verena Rath,  
Hochschule Aalen,  
Studiengang Augenoptik,  
Gartenstr. 135,  
73430 Aalen**

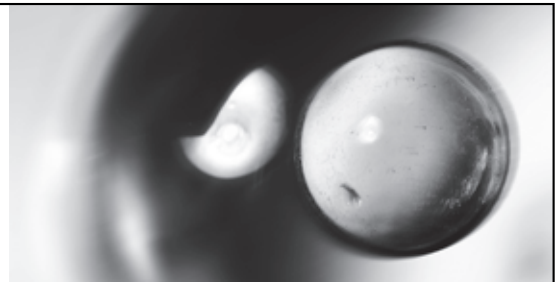
### In der nächsten Ausgabe lesen Sie:

**Flow-Empfinden bei Dienstleistungen:  
Wie sich Mitarbeiter zu Spitzenleistungen aufschwingen.**



Schweizerisches Institut  
für Klein- und Mittelunternehmen

Universität St.Gallen



## St.Galler Management Seminar für KMU der Augenoptik

7. Durchführung September 2006 – März 2007

- ausgerichtet auf die Bedürfnisse von kleineren und mittelgrossen Unternehmen der Optikbranche
- breites betriebswirtschaftliches Themenspektrum
- praxisorientierte Methoden und Instrumente zur zielgerichteten Förderung Ihres unternehmerischen Denkens
- renommierte Dozenten der Universität St.Gallen und KMU-Spezialisten aus der Praxis
- 4 Blöcke à 4 Tage, jeweils Montag bis Donnerstag



Die ausführliche Broschüre und weitere Informationen erhalten Sie bei:

**KMU-HSG – Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen  
an der Universität St.Gallen, Dufourstrasse 40a, CH-9000 St.Gallen**

**Telefon +41 71 224 71 00**

**[www.kmu.unisg.ch/ao](http://www.kmu.unisg.ch/ao)**