

Grundvoraussetzung zur Entwicklung einer Strategie, mit der das Unternehmen im Wettbewerb bestehen kann, ist die genaue Kenntnis eben dieses Wettbewerbs. Daher bildet den Startpunkt des Strategieprozesses die Analyse der Wettbewerbsarena. Diese besteht aus der Wettbewerbsarena im engeren Sinne, die Ohmae das „strategische Dreieck“ nennt: Die Kunden, die Wettbewerber und das Unternehmen selber (vgl. Ohmae 1982, S. 91 ff.). Die Wettbewerbsarena im weiteren Sinne umfasst darüber hinaus das globale Umfeld des Unternehmens. Hier stehen insbesondere das politisch-rechtliche, das demografisch-ökonomische, das soziokulturelle und das technologisch-ökologische Umfeld im Mittelpunkt der Analyse (vgl. zu geeigneten Instrumenten für die Umfeldanalyse Bea und Haas 2005, S. 86 ff.).

---

## 2.1 Analyse des Umfeldes des Industriedienstleisters

Die Wettbewerbsarena von Industriedienstleistern in Deutschland wird insbesondere durch die Besonderheiten im politisch-rechtlichen Umfeld sowie die demografischen Entwicklungen beeinflusst. Daher stehen diese Elemente des globalen Umfeldes im Mittelpunkt der Analyse. Neben den Besonderheiten des unmittelbaren Marktumfeldes, innerhalb dessen der Industriedienstleister tätig ist, ergeben sich gerade für international tätige Industriedienstleister weitere Herausforderungen. Diese sind geprägt durch die Spezifika des jeweiligen Landes und müssen im Einzelfall detailliert analysiert werden. Insbesondere der Kenntnis landesspezifischer tarifrechtlicher und arbeitsrechtlicher Besonderheiten kommt bei Industriedienstleistern eine hohe Bedeutung zu.

Das politisch-rechtliche Umfeld für Industriedienstleister in Deutschland wird maßgeblich beeinflusst durch die herrschende Tarifpraxis. Diese Situation ist entscheidend für ausgelagerte Unternehmen. Hier ist oft eine völlig ungeeignete

Tarifstruktur anzutreffen, die es gilt, im Zeitverlauf auf das Tarifniveau des Wettbewerbs zu bringen. Denn eine geeignete Tarifstruktur ist ein Element des Kostenvorteils des Dienstleisters gegenüber dem Industrieunternehmen.

Die demografisch-ökonomische Entwicklung führt dazu, dass auch bei Industriedienstleistern das notwendige Spezialistentum abschmilzt. In der Konsequenz konkurrieren nun die Dienstleister mit ihren Kunden am Arbeitsmarkt um die besten Kräfte. Diese Situation wird sich trotz wirtschaftlichen Abschwungs weiter verschärfen.

Zum Einstieg in die Analyse der Wettbewerbsarena im engeren Sinne ist zunächst der Markt für Industriedienstleistungen genauer zu untersuchen. Ein geeignetes Instrument zur Analyse des Marktes ist Porters Analyse der Wettbewerbskräfte (vgl. Porter 1980, S. 6 ff.). Hierbei werden die Markteintrittsbarrieren, die Gefahr von Substituten, die Verhandlungsstärke der Kunden, die Verhandlungsstärke der Lieferanten und die Wettbewerber innerhalb der Branche untersucht. Diese Wettbewerbskräfte beeinflussen die Intensität des Wettbewerbs und damit die Rivalität in der Branche.

Die Eintrittsbarrieren in den Markt für Industriedienstleistungen können prinzipiell als niedrig bezeichnet werden. Große Investitionen sind nicht erforderlich, falls doch, so stehen sie in direktem Zusammenhang zu einem Kundenauftrag. Entscheidender Faktor beim Eintritt in den Markt ist das dem Leistungsspektrum angemessene Know-how, zunehmend verbunden mit den Aspekten Qualität, Flexibilität und Arbeitssicherheit (vgl. Seeger und Seeger 2008, S. 46 ff.).

In Bezug auf Substitute stellt die Eigenerstellung der Leistungen durch interne Leistungserbringer das bedeutsamste Risiko dar. Die eigentliche Leistungserbringung kann bei Industriedienstleistungen schwer ersetzt werden – im Gegensatz zu beispielsweise Logistikdienstleistungen, bei denen eine klassische Spedition nicht nur abhängig von dem zu transportierenden Gut und der Distanz ist, sondern neben den Wettbewerbern in der eigenen Branche auch dem Wettbewerb von Paketdiensten, Luftfracht-Dienstleistern oder Bahnunternehmen gegenübersteht. Die Substitutionsgefahr durch die Eigenerstellung der Leistung durch interne Leistungserbringer ist gerade bei solchen Dienstleistungen, bei denen der Know-how-Verlust durch die Auslagerung unbedeutend ist, konjunkturellen Schwankungen unterworfen. Im anderen Fall gibt es keine Substitutionsgefahr durch interne Dienstleister, da diese oft bereits auf den Industriedienstleister übergegangen sind und damit das Know-how im Kundenunternehmen nicht mehr vorhanden ist.

Die Verhandlungsstärke der Kunden ist gerade bei der erstmaligen Vergabe der Leistung hoch. Für den Kunden besteht grundsätzlich nicht der Zwang, das Angebot des Industriedienstleisters anzunehmen; er kann die Leistung auch weiterhin selbst

erbringen. Bei zunehmender Integration des Dienstleisters in die Leistungsprozesse des Kunden nimmt jedoch die Verhandlungsstärke des Kunden ab, da hierdurch die Abhängigkeit des Kunden von dem Industriedienstleister steigt. Die Verhandlung der Konditionen tritt jetzt in den Hintergrund; Integration und Steuerung der Zusammenarbeit in gemeinsamen Gremien wie beispielsweise den Steering Committees treten in den Vordergrund.

Die wichtigste Ressource jedes Industriedienstleisters sind nicht Materialien, sondern seine Mitarbeiter. Gerade den Führungskräften kommt bei den häufig regional aufgestellten Industriedienstleistern aufgrund des engen Kundenkontaktes eine hohe Bedeutung zu. Daher spielen in Bezug auf die Verhandlungsstärke der Lieferanten insbesondere die (potenziellen) Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Abhängig von der Verfügbarkeit der erforderlichen Qualifikationsniveaus am Arbeitsmarkt schwankt die Verhandlungsstärke. Gerade bei hoch qualifizierten Mitarbeitern mit sehr spezifischen Qualifikationen ist die Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt häufig eingeschränkt.

Der Markt für Industriedienstleistungen ist geprägt durch eine Vielzahl an Wettbewerbern unterschiedlicher Größenordnungen: Die Bandbreite reicht von Unternehmen mit wenigen Dutzend Mitarbeitern, einem engen Dienstleistungsangebot, einigen wenigen Kunden mit hoher Flexibilität und geringen Overhead-Strukturen bis hin zu Großunternehmen mit mehreren Zehntausend Mitarbeitern, einem breiten Dienstleistungsangebot, einem breiten Kundenkreis, häufig deutlich geringerer Flexibilität und ausgeprägten Overhead-Strukturen mit den damit verbundenen Kosten. Es zeichnet sich der Trend ab, auch in großen Dienstleistungs-Unternehmen über geeignete regionale Organisationsstrukturen die Vorteile der lokal agierenden kleinen Dienstleistungs-Unternehmen zu nutzen, um darüber die Wettbewerbsfähigkeit weiter zu steigern.

Für die Rivalität in der Branche folgt daraus, dass diese als groß zu kennzeichnen ist. Geringe Markteintrittsbarrieren sowie eine hohe Verhandlungsstärke der Kunden und Lieferanten führen dazu, dass eine große Anzahl an Wettbewerbern nicht nur um die Aufträge, sondern auch um die geeigneten Mitarbeiter konkurriert.

Für kleine und mittelständische Unternehmen kann es sich anbieten, zur Analyse der Wettbewerbsarena ein pragmatischeres Vorgehen zu wählen. Hierzu ist ein fragenbasiertes Vorgehen zu empfehlen, das basierend auf den dargestellten Analyse-Instrumenten die für das jeweilige Unternehmen wesentlichen Fragen zur Wettbewerbsarena in den Vordergrund stellt und diese beantwortet. Erfahrungen im Rahmen von Strategieprozessen bei mittelständischen Industriedienstleistern zeigen, dass der Vorteil in einem deutlich geringeren Aufwand in der Analysephase bei gleichzeitig guten Analyse-Ergebnissen liegt (vgl. Performance Consulting 2013).

## 2.2 Analyse der Erfolgspotenziale von Industriedienstleistern

Weiteres Element der Analyse der Wettbewerbsarena im engeren Sinne ist die Analyse des Unternehmens selbst. Zweck der Unternehmensanalyse ist es, die gegenwärtig vorhandenen und zukünftig erwarteten Stärken und Schwächen des Unternehmens aufzuzeigen. Dabei bietet es sich an, die wesentlichen Erfolgspotenziale vorab zu identifizieren, um eine strukturierte Analyse der Stärken und Schwächen durchführen zu können.

Aus den Ergebnissen der vorangegangenen strategischen Analyse des Unternehmensumfeldes können Erfolgspotenziale für das Unternehmen abgeleitet werden. Erfolgspotenziale sind entscheidend dafür, dass sich das Unternehmen vom Wettbewerb differenzieren kann und wettbewerbsfähig ist. Im hier zugrunde liegenden Verständnis sind Erfolgspotenziale damit all diejenigen Elemente, die dem Unternehmen helfen, seine Vision zu realisieren.

Diese Erfolgspotenziale werden zum einen durch die Branche beeinflusst, in der das Unternehmen tätig ist, zum anderen durch das spezifische Geschäftsmodell des Unternehmens. Dabei ist ein Geschäftsmodell die modellhafte Beschreibung eines Unternehmens (vgl. Seeger und Suntrop 2011, S. 52 ff.). Sie beschreibt, „... how a company selects its customers, defines and differentiates its offerings, defines the tasks it will perform itself and those it will outsource, configures its resources, goes to market, creates utility for customers, and captures profit“ (Slywotzky 1996, S. 4).

Bezüglich der Kategorisierung der Erfolgspotenziale wird der BSC-Logik gefolgt (vgl. zur ausführlichen Darstellung der Balanced Scorecard Kaplan und Norton 1996; Horváth & Partners 2007). Dazu werden die vier Perspektiven – Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter – als Kategorien für die Erfolgspotenziale genutzt.

Oberster Erfolgsmaßstab für jedes Unternehmen ist der finanzielle Erfolg im Sinne des Ergebnisses oder des Wertbeitrages des Unternehmens. Daraus leiten sich als Erfolgspotenziale auf der Finanzperspektive unmittelbar der Umsatz sowie die Kosten ab. Zwar hat ein Industriedienstleister im Vergleich zu einem produzierenden Unternehmen i. d. R. einen deutlich geringeren Kapitalbedarf, dennoch können die Finanzlage bzw. die Finanzierungsmöglichkeiten auch für einen Industriedienstleister Erfolgspotenziale darstellen. Insbesondere vor dem Hintergrund einer Wachstumsstrategie, die auch auf der Akquisition von Wettbewerbern gründet, wird die Verfügbarkeit ausreichender Finanzmittel erfolgsentscheidend.

Zur Realisierung des finanziellen Erfolgs sind die wesentlichen Erfolgspotenziale im Hinblick auf die Kunden und die Prozesse des Dienstleisters zu nutzen. Die kundenbezogenen Erfolgspotenziale eines Industriedienstleisters leiten sich aus den Erwartungen der Kunden ab.

Entsprechend Porters Wettbewerbsstrategien stehen jedem Unternehmen zwei grundsätzliche Strategieoptionen zur Verfügung, um sich im Wettbewerb Vorteile zu verschaffen: die Differenzierungsstrategie und die Strategie der Kostenführerschaft. Mit beiden Strategieoptionen kann sich das Unternehmen sowohl auf dem Gesamtmarkt als auch in einer Nische positionieren. Ein Unternehmen wird langfristig nur dann erfolgreich sein, wenn es zwischen diesen Optionen eine klare Entscheidung trifft (vgl. Porter 1980).

Um die Frage nach der Bearbeitung des Gesamtmarktes oder einer Nische zu beantworten, sind zunächst die Kundengruppen des Dienstleisters zu nennen sowie die Schwerpunkte innerhalb der Kundenstruktur zu identifizieren. Dabei spielt nicht nur die Branche der Kundenunternehmen eine entscheidende Rolle, sondern darüber hinaus auch der Grad der Kundendurchdringung mit mehreren Dienstleistungen.

Mit seinem Preis-Leistungs-Angebot muss sich der Dienstleister aus Sicht der Kunden von den Wettbewerbern differenzieren, um erfolgreich am Markt zu sein. Dies kann er analog zu Porters Wettbewerbsstrategien entweder über im Vergleich zu den Wettbewerbern niedrige Preis oder die Differenzierung des Leistungsangebotes erreichen. Hier sind Themen wie die Leistungsbreite und -tiefe, die Qualität der Leistungserstellung sowie allgemein die Erfüllung der kundenseitigen Erwartungen als Erfolgspotenzial zu untersuchen. Hierbei ist für jedes Leistungsangebot die aktuelle Marktposition zu analysieren. Daneben wird die Preisgestaltung oder Preispolitik als Erfolgspotenzial untersucht.

Industriedienstleistung ist ein Geschäft, das stark auf dem Vertrauen des Kunden in die Leistungsfähigkeit des Dienstleisters basiert. Dieses kundenseitige Vertrauen wird durch persönliche Erfahrungen geprägt, aber auch durch das Image des Dienstleisters am Markt. Somit wird das Image bzw. die Positionierung am Markt als Erfolgspotenzial betrachtet.

Während das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Dienstleisters insbesondere zu Beginn der Geschäftsbeziehung erfolgsentscheidend ist, ist es im weiteren Verlauf die Zufriedenheit des Kunden mit der Leistungserstellung sowie den verbundenen Prozessen des Dienstleisters. Die Zufriedenheit wirkt sich wiederum maßgeblich auf die Kundenbindung aus, so dass beide Faktoren als Erfolgspotenziale zu betrachten sind.

Industriedienstleistungen werden vor Ort beim Kunden erbracht. Damit stellt die regionale Verbreitung eines Dienstleisters bis hin zur Internationalisierung im Vergleich zu produzierenden Unternehmen erhöhte Anforderungen. Entsprechend sind die regionalen Märkte, auf denen der Dienstleister aktiv ist, ebenfalls ein zu untersuchendes Erfolgspotenzial.

Auf der Prozessperspektive bestehen die Erfolgspotenziale aus den erfolgskritischen Prozessen eines Industriedienstleisters sowie aus seinem organisatorischen Aufbau.

Gemäß Chandlers bekanntem Zitat „Structure follows Strategy!“ (Chandler 1962, S. 14) ist die Organisationsstruktur im Hinblick auf ihre Passung zur Strategie zu beschreiben. Hier zeigt sich der bereits erwähnte Trend, dass Dienstleister sich vornehmlich regional organisieren, um nah am Kunden zu sein.

Erfolgskritische Prozesse eines Industriedienstleisters im Hinblick auf die kundenbezogenen Erfolgspotenziale sind insbesondere der Auftragsabwicklungsprozess sowie der Angebotsprozess mit der Kalkulation. Aber auch der Abrechnungsprozess kann – insbesondere soweit die Erwartungen der Kunden hier nicht erfüllt werden – erfolgskritisch sein.

Abhängig vom Leistungsspektrum des Industriedienstleisters werden weitere Prozesse zu Erfolgspotenzialen: Bei logistikintensiven Dienstleistungen werden die Logistikprozesse in die Betrachtung einbezogen. Beispiel hierfür ist die Bedeutung der Gerüstlogistik bei einem Gerüstbauer. Bei materialintensiven Dienstleistungen nimmt der Einkauf eine entscheidende Rolle ein. Beispiel hierfür sind Dienstleistungen im Bereich des C-Teile-Managements.

Unterstützt werden all diese Prozesse durch die IT-Infrastruktur, die sich ebenfalls als Erfolgspotenzial erweist. In Bezug auf die finanziellen Erfolgsfaktoren kommt der Produktivität in allen Prozessen als Erfolgspotenzial Bedeutung zu.

Schließlich werden die Erfolgspotenziale auf der Potenzialperspektive untersucht, die die Nutzung der Erfolgspotenziale auf der Prozess- und Kundenperspektive beeinflussen. Bei einem Dienstleister sind hier in erster Linie die Mitarbeiter zu nennen, denn die Mitarbeiter sind entscheidend für die gesamte Leistungserbringung des Dienstleisters und damit für seinen Erfolg. Hier sind sowohl die Qualifikationen der Mitarbeiter im operativen Bereich im Hinblick auf das angebotene Leistungsspektrum zu untersuchen als auch die vorhandenen Führungsqualifikationen, denn erfolgreiche Industriedienstleistung erfordert sowohl Know-how in den Leistungsprozessen als auch die richtige Führungskompetenz. Insbesondere den unternehmerisch geprägten Führungskräften in der Regionalorganisation kommt hierbei eine entscheidende Bedeutung zu.

Neben die Leistungsfähigkeit muss stets auch die Leistungswilligkeit treten, damit Leistung erzielt werden kann. Daher ist die Motivation der Mitarbeiter im Sinne der Zufriedenheit und der Mitarbeiterbindung als Erfolgspotenzial zu betrachten. Auch die Mitarbeiterstruktur ist bedeutsam, sowohl als absolute Summe der Beschäftigten als auch als relative Verteilung: sei es die altersmäßige Struktur oder die qualifikationsmäßige Struktur.

Für jedes Kriterium, das als Erfolgspotenzial identifiziert worden ist, wird die Ist-Position des Industriedienstleisters formuliert. Damit wird die Frage beantwortet, wo das Unternehmen heute steht.

Das systematische Durchdenken der Erfolgspotenziale führt zur Identifikation der wesentlichen Stärken und Schwächen des Industriedienstleisters. Diese können um die im Rahmen der Umfeldanalyse identifizierten Chancen und Risiken ergänzt werden. Damit führt die Erfolgspotenzial-Analyse die Ergebnisse der vorangegangenen Analysen zusammen und gibt eine übersichtliche Lagebeschreibung der Wettbewerbsarena. Damit bildet sie den Ausgangspunkt für die wettbewerbsfähige Gestaltung des strategischen Rahmens.

Erfolgreiche Strategiearbeit für Industriedienstleister

Die Potenziale guter Strategiearbeit heben

Seeger, K.

2014, VII, 22 S. 6 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04007-9