

Strategische Ausrichtung – Welche Ziele verfolgen wir mit dem Dienstleistungsgeschäft?

Die zentrale Frage in diesem Handlungsfeld ist, welches Ziel wir mit dem Angebot von industriellen Dienstleistungen erreichen wollen. So nachvollziehbar diese Frage ist, so ungeklärt bleibt sie oftmals in der Praxis. Eine diffuse oder fehlende Antwort auf diese Frage ist allerdings kein tragbarer Zustand. Der Grund dafür ist, dass ohne eine strategische Ausrichtung die **Leitlinie für alle nachfolgenden Entscheidungen** fehlt.

Wir eröffnen dieses Kapitel mit der Erläuterung wesentlicher Begriffe: Der Begriff **Strategie** ist einer der schillerndsten Begriffe der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis. Unzählige Definitionen umschreiben den Begriff von verschiedenen Perspektiven. Wenn wir die strategische Ausrichtung für das Dienstleistungsgeschäft vornehmen wollen, benötigen wir aber einen klaren Strategiebegriff. Diesem nähern wir uns im Folgenden an.

► Eine Strategie soll nach unserer Auffassung zwei Elemente enthalten:

- die **Oberziele** einer Organisation und
- die **Pläne**, um diese Oberziele zu erreichen.

Die Oberziele bezeichnen wir im Folgenden als strategische Ziele und die Pläne zur Erreichung der strategischen Ziele als strategische Pläne.

Aus dem Produktgeschäft ist bekannt, dass eine Organisation ab einer gewissen Größenklasse nicht mehr nur eine Strategie verfolgt, sondern vielmehr verschiedene Strategien für verschiedene Produktbereiche oder Märkte. Ein Maschinenbauer kann bspw. mit seinem Neuproduktgeschäft eine Hochqualitäts-Strategie verfolgen, während er daneben ein Geschäftsfeld mit Gebrauchtmachines betreibt, welches eine Kostenführer-Strategie verfolgt. Diese Differenzierung hat zur



Abb. 2.1 Differenzierung des Dienstleistungsgeschäfts

Einführung des Begriffs **Strategische Geschäftseinheit** oder Strategic Business Unit geführt. Sie ist definiert als Teil eines Unternehmens, das eine eigenständige Strategie verfolgt.

Für das Dienstleistungsgeschäft müssen wir eine ebensolche **Differenzierung** vornehmen, um sinnvolle Strategien ableiten zu können. Aber: Welche Differenzierung ist zweckmäßig? Zum Zeitpunkt der strategischen Ausrichtung des Dienstleistungsgeschäfts ist das Dienstleistungsportfolio in der Regel noch nicht definiert oder es besteht ein Änderungsbedarf am bestehenden Portfolio.

Ein sinnvolles Kriterium, um das Dienstleistungsgeschäft hinreichend zu differenzieren, ist der Zeitpunkt der Dienstleistungserbringung. Danach lassen sich industrielle Dienstleistungen in solche vor und in solche nach Verkauf des jeweiligen Produkts unterscheiden. Wir wollen im Folgenden daher von **Pre-Sales-Dienstleistungen und After-Sales-Dienstleistungen** sprechen. Hier zeigen sich auch nochmals die zwei verschiedenen Arten von Beziehungen zwischen Produkten und Dienstleistungen: Pre-Sales-Dienstleistungen ermöglichen den Einsatz der Produkte, während After-Sales-Dienstleistungen den Nutzen des Produkts erhalten und verbessern.

Industrielle Dienstleistungen werden aber nicht immer von dem Unternehmen erbracht, das das korrespondierende Produkt herstellt. Daher fügen wir der oben hergeleiteten Differenzierung eine dritte Gruppe zu: die **Independent-Dienstleistungen**. Diese Gruppe umfasst all jene Dienstleistungen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Produkten anderer Unternehmen erbringt. Abbildung 2.1 zeigt diese Unterscheidung nochmals in der Übersicht.

Die Entscheidung für eine bestimmte Dienstleistungsstrategie kann auf vielerlei Wegen vollzogen werden. Eine Möglichkeit besteht darin, dass die Strategie eines erfolgreichen Wettbewerbers nachgeahmt wird. Eine weitere Möglichkeit ist ein visionärer Einfall des Unternehmers.

Beide Wege sind gangbar und werden in der Praxis oftmals beschritten. Was aber, wenn kein Vorbild im Markt ist, dessen Strategie nachgeahmt werden könnte? Was, wenn der Unternehmer keine Anhaltspunkte hat, um sich zwischen ver-

schiedenen Strategiealternativen zu entscheiden? Eine Lösung hierfür bietet ein Instrument, mit dessen Hilfe sich der entsprechende Entscheidungsakteur im Unternehmen eine ausreichende Datengrundlage schaffen kann. Dieses Instrument bezeichnen wir als **Leistungsfähigkeits-Markt-Analyse**. Die Bezeichnung deutet die **fünf Analysefelder** an:

- die Leistungsfähigkeit der Funktion Dienstleistungsentwicklung,
- die Leistungsfähigkeit der Funktion Dienstleistungserbringung,
- die Leistungsfähigkeit der Funktion Dienstleistungsvertrieb,
- den Markt, auf dem die Produkte des Unternehmens angeboten werden und
- den Markt, auf dem die Dienstleistungen angeboten werden bzw. werden sollen.

Anders ausgedrückt: Die LM-Analyse unterscheidet einerseits die drei Funktionen, die zusammen das Dienstleistungsgeschäft bilden, und andererseits die beiden Absatzmärkte, auf denen das Unternehmen tätig ist.

Die Strategieforschung hat eine Vielzahl an Typologien grundsätzlicher Strategiealternativen hervorgebracht. Eine einfache Übertragung auf das Dienstleistungsgeschäft ist nicht aussagekräftig genug. Daher erarbeiten wir im Folgenden anstelle dessen eine **Typologie** von spezifischen **Strategien für das Dienstleistungsgeschäft**. Die Strategiealternativen stellen **Idealtypen** dar. In der Praxis ist es daher möglich, dass zwei Strategien kombiniert werden. Dann ist allerdings zu klären, welche der beiden Priorität hat. Ansonsten kommt es in wesentlichen Fragen, wie bspw. der Kapazitätsplanung, zu Zielkonflikten zwischen den kombinierten Strategiealternativen. Im Folgenden betrachten wir die Basisstrategien näher:

Basisstrategie 1: Gesetzliche Verpflichtung Mit dem Begriff „Gesetzliche Verpflichtung“ bezeichnen wir die Strategie, die als oberstes Ziel verfolgt, die gesetzlich vorgeschriebenen Dienstleistungen **kostenminimal** zu erbringen. Hierzu gehören u. a. Dienstleistungen im Rahmen von Gewährleistungspflichten und in einigen Branchen bestimmte Entsorgungsdienstleistungen. Wir wollen hier die Frage stellen, welche Ergebnisse der LM-Analyse eine hohe Passung zu dieser Basisstrategie aufweisen. Im Einzelnen sind diese Ergebnisse:

- **Analysefeld Produktmarkt:**
 - Stabile Marge im Produktgeschäft: Im Produktgeschäft muss eine stabile und ausreichend hohe Marge erzielt werden, so dass auf das Dienstleistungsgeschäft weitgehend verzichtet werden kann. Hierzu ist eine gute oder gar dominante Wettbewerbsstellung notwendig.

- Kundenbegeisterung durch Produktgeschäft: Die dauerhafte Sicherung der guten Wettbewerbssituation muss bei Minimierung des Dienstleistungsgeschäfts durch Produktmerkmale erzeugt werden. Eine sehr gute Kenntnis der Kundenwünsche und hohe Innovationskraft sind für diese Basisstrategie daher unerlässlich.
- **Analysefeld Dienstleistungsmarkt:**
Unternehmen können diese Dienstleistungsstrategie nur dann dauerhaft verfolgen, wenn die Nachfrage der Kunden nach Dienstleistungen gering oder nicht vorhanden ist. Dieser Fall liegt vor, wenn Kunden die entsprechenden Leistungen selbst erbringen. Ein Beispiel hierfür ist, dass Wartungsdienstleistungen nicht nachgefragt werden, da die Befürchtungen einer Industriespionage zu hoch sind.

Beispiel

Die Kehrgeräte AG ist ein Hersteller von Reinigungsmaschinen für Böden von Fabrikhallen. Was würde passieren, wenn sie die Basisstrategie „Gesetzliche Verpflichtung“ verfolgte? Konsequenterweise umfasste ihr Dienstleistungsportfolio nur solche Dienstleistungen, die gesetzlich vorgeschrieben sind. Dazu gehört bspw. der Ersatzteilservice im Rahmen der Gewährleistungspflichten.

Basisstrategie 2: Kundenorientierung Mit dem Begriff „Kundenorientierung“ bezeichnen wir die Strategie, mit der wir als oberstes Ziel verfolgen, eine Dienstleistung erst ab dem Zeitpunkt anzubieten, zu dem entweder Kunden diese Dienstleistung **aktiv nachfragen** oder die entsprechende Dienstleistung ein **Standard** in der betreffenden Branche geworden ist. In der Maschinenbaubranche ist ein solcher Marktstandard die Inbetriebnahme der betreffenden Maschine. Ohne das Angebot dieser Dienstleistung würde das Produktgeschäft beeinträchtigt. Im Kern geht es in dieser Strategie darum, das **Dienstleistungsportfolio so zu begrenzen**, dass das Produktgeschäft nicht gefährdet wird. Die Analyse, welche Dienstleistungen hierzu angeboten werden müssen, ist allerdings nicht trivial. Welche Ergebnisse der LM-Analyse ergeben ein Muster, das in Passung mit dieser Basisstrategie ist? Die Antwort hierfür orientiert sich an den diagnostizierten Schwachpunkten eines Unternehmens.

- **Analysefeld Dienstleistungsentwicklung:**
Insbesondere Unternehmen, die als Schwäche ihre Dienstleistungsentwicklung identifiziert haben, weisen eine Passung zu dieser Strategie auf. Sie sind nicht in der Lage, eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung innovativer Dienstleistungen

einzunehmen, sondern darauf angewiesen, marktgängige Dienstleistungen zu übernehmen.

- **Analysefeld Dienstleistungsvertrieb:**

Die Strategie „Kundenorientierung“ wird oftmals in jenen Unternehmen verfolgt, die nur eine geringe Kompetenz im Dienstleistungsvertrieb aufweisen. Sie profitieren von der reaktiven Vorgehensweise, da die angebotenen Dienstleistungen nicht erklärungsbedürftig sind und daher keine hohen Anforderungen an den Vertrieb stellen.

Beispiel

Die Kehrgeräte AG ist ein Hersteller von Reinigungsmaschinen für Böden von Fabrikhallen. Was würde passieren, wenn sie die Basisstrategie „Kundenorientierung“ verfolgte? Das Dienstleistungsportfolio enthielte neben gesetzlich vorgeschriebenen Dienstleistungen weitere Dienstleistungen, die von Kunden aktiv nachgefragt wurden. Konkret ist dies eine Inbetriebnahme der Reinigungsmaschine beim Kunden durch Personal der Kehrgeräte AG.

Basisstrategie 3: Verstetigung Mit dem Begriff „Verstetigung“ bezeichnen wir die Strategie, die als oberstes Ziel verfolgt, den **Gesamtumsatz des Unternehmens** mit Hilfe des Dienstleistungsgeschäfts zu **verstetigen**. Hierzu muss das Unternehmen das Dienstleistungsangebot so gestalten, dass die damit generierten Umsätze einen kompensierenden Effekt für die Phasen eines schwachen Umsatzes im Produktgeschäft aufweisen. Dazu gehören Rezessionen und Phasen, in denen ein Generationswechsel im Produktgeschäft vollzogen wird.

Ein Beispiel für einen solch antizyklischen Zusammenhang bilden Produktionsmaschinen und zugehörige Retrofit-Dienstleistungen. Unter „Retrofit“ verstehen wir die Modernisierung auf einen aktuellen Stand der Technik bspw. durch Ersetzen der Steuerungstechnik. In der Phase wirtschaftlichen Abschwungs sinkt in der Regel der Absatz von Neumaschinen, aber der Umsatz der Dienstleistung „Retrofit“ steigt. Folgende Ergebnisse der LM-Analyse weisen eine hohe Passung zu dieser Strategie auf:

- **Analysefeld Produktmarkt:**

Oftmals verfolgen Unternehmen diese Strategie, wenn das Produktgeschäft eine hohe Schwankungsanfälligkeit aufweist. Gründe können eine generelle Saisonalität sein, aber auch konjunkturelle Schwankungen. Der Vorteil der Saisonalität ist, dass diese zumindest nach einer gewissen Lernperiode ausreichend gut prognostiziert werden kann

- **Analysefeld Dienstleistungserbringung:**

Für die Wahl dieser Strategie ist es erforderlich, dass die vorgehaltene Kapazität des Dienstleistungsgeschäfts groß und schnell genug an den Bedarf angepasst werden kann. Nur dann kann das Dienstleistungsgeschäft die kompensatorische Wirkung entfalten.

- **Analysefeld Dienstleistungsmarkt:**

Weiterhin ist es notwendig, dass das Unternehmen hinsichtlich der betreffenden Dienstleistungen eine hinreichend gute Wettbewerbsposition inne hat, damit die Kunden die Dienstleistungen nicht bei Konkurrenten beziehen.

Beispiel

Die Kehrgeräte AG ist ein Hersteller von Reinigungsmaschinen für Böden von Fabrikhallen. Was würde passieren, wenn sie die Basisstrategie „Verstetigung“ verfolgte? Das Dienstleistungsportfolio umfasste dann solche Dienstleistungen, die einen kompensierenden Effekt gegenüber Schwankungen des Produktgeschäfts aufweisen. Konkret gehört dazu die Dienstleistung „Retrofit“. Mit dieser werden die Reinigungsmaschinen an einen neuen technischen Stand angepasst – eine Reinvestition in neue Maschinen ist somit später notwendig.

Basisstrategie 4: Quersubventionierung Mit dem Begriff „Quersubventionierung“ bezeichnen wir die Strategie, die als oberstes Ziel verfolgt, ein bewusst defizitär gestaltetes Produktgeschäft durch ein **profitables Dienstleistungsgeschäft** zu **kompensieren**. Wie bei der Basisstrategie „Verstetigung“ nutzen Unternehmen den kompensierenden Effekt des Dienstleistungsgeschäfts. Allerdings ist die Art der Kompensation eine andere: nicht die Saisonalität wird ausgeglichen, sondern ein prinzipielles Defizit im Produktgeschäft.

Das Defizit baut sich oftmals über einen längeren Zeitraum auf. In der Regel ist der dahinterliegende Treiber dieser Situation ein stetig steigender, oft internationaler Wettbewerbsdruck. Betriebswirtschaftlichen Grundsätzen folgend, müsste das Produktgeschäft in einer solchen Situation eingestellt oder grundsätzlich neu ausgerichtet werden. Diese Option ist aber in vielen Unternehmen mit dem Wegfall des traditionellen Stammgeschäfts verbunden. Folgende Ergebnisse der LM-Analyse weisen eine hohe Passung zu dieser Strategie auf:

- **Analysefeld Produktmarkt:**

Ausgangspunkt für diese Strategie ist eine erkannte Schwäche: Eine Differenzierung ist nicht mehr über die Produkte bzw. neuartige Produkteigenschaften möglich, da die Konkurrenz denselben Qualitätsstandard und zudem eine ähnliche Innovationsrate erreicht hat. Einhergehend mit hohen Arbeitskosten stellt sich in Folge dessen ein Defizit im Produktgeschäft ein.

- **Analysefeld Dienstleistungsvertrieb:**

Damit die Strategie „Quersubventionierung“ erfolgreich umgesetzt werden kann, ist es notwendig, dass der bestehende Vertrieb qualifiziert ist, die entsprechenden After-Sales-Dienstleistungen zu verkaufen. Ein nur auf Produktverkauf spezialisierter Vertrieb ist hierzu nicht im Stande.

- **Analysefeld Dienstleistungsmarkt:**

Weiterhin ist es notwendig, dass die Wettbewerbsstellung im Dienstleistungsmarkt gefestigt ist. Ansonsten besteht eine hohe Gefahr, dass andere Unternehmen die Dienstleistung erbringen. In vielen Branchen ist diese Gefahr mittlerweile sehr hoch, da eine große Anzahl von Independent-Dienstleistungs-Anbietern existiert. Ein eindeutiger Wettbewerbsvorteil, wie bspw. ein exklusiver Vertriebskanal, ist folglich notwendig.

Beispiel

Die Kehrgeräte AG ist ein Hersteller von Reinigungsmaschinen für Böden von Fabrikhallen. Der Großteil der Reinigungsmaschinen wird verlustbringend verkauft. Was würde passieren, wenn sie daher die Basisstrategie „Quersubventionierung“ verfolgte? Das Dienstleistungsportfolio umfasste dann solche Dienstleistungen, die dieses Defizit ausgleichen. Hierzu gehört bspw. die Dienstleistung „vorbeugende Wartung“.

Basisstrategie 5: Cross-Selling Mit dem Begriff „Cross-Selling“ bezeichnen wir die Strategie, die als oberstes Ziel verfolgt, durch das Dienstleistungsgeschäft **Neuproduktgeschäft** zu **induzieren**. Zwei Effekte stehen dazu im Fokus:

- Von der Dienstleistung zum Neuproduktgeschäft und
- Informationsgewinnung durch Dienstleistungen für verbesserte Neuprodukte.

Der **erste Effekt** folgt dem Grundsatz „Der Vertrieb verkauft die erste Maschine, der Service jede weitere“. Unternehmen betrachten Dienstleistungen in diesem Falle vorrangig als Vehikel des Neuproduktvertriebs. Der **zweite Effekt** basiert auf einem grundlegenden Vorteil von Dienstleistungen gegenüber dem Produktgeschäft: die höhere Kontaktzeit und -intensität. Während der Erbringung von Dienstleistungen gewinnen die Mitarbeiter, wie bspw. Service-Techniker, tiefe Einblicke in die Nutzung der Produkte. Dies umfasst typische Fehler im Umgang aber auch Wünsche des Kunden für neue oder verbesserte Produkteigenschaften. Diese Informationen bilden einen idealen Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung der Produkte. Folgende Ergebnisse der LM-Analyse weisen eine hohe Passung zu dieser Strategie auf:

- **Analysefeld Dienstleistungserbringung:**

Die Mitarbeiter der Service-Erbringung müssen fähig sein, die Informationen, die sie beim Kunden erlangen, in sinnvoller Art und Weise zu verstehen und an die Entwicklungsabteilung und die Produktionsverantwortlichen weiterzuleiten.

- **Analysefeld Dienstleistungsmarkt:**

Die bisher adressierten Kunden sind lediglich offen für Standarddienstleistungen für die sich bereits ein standardisierter Marktpreis gebildet hat. In einer solchen Situation können Unternehmen in der Regel mit dem Dienstleistungsgeschäft keine befriedigend hohe Margen erzielen, so dass sich die Strategie „Cross-Selling“ anbietet.

- **Analysefeld Dienstleistungsvertrieb:**

Eine weitere Stärke, die eine hohe Passung mit dieser Strategie aufweist, sind gute Vertriebsfähigkeiten der Dienstleistungserbringer.

Beispiel

Die Kehrgeräte AG ist ein Hersteller von Reinigungsmaschinen für Böden von Fabrikhallen. Was würde passieren, wenn sie die Basisstrategie „Cross-Selling“ verfolgte? Das Dienstleistungsportfolio umfasste dann solche Dienstleistungen, die es erlauben, möglichst viele Informationen über Chancen für Neuproduktgeschäft zu sammeln. Hierzu gehört bspw. die Dienstleistung „Instandhaltung“.

Basisstrategie 6: Differenzierung Mit dem Begriff „Differenzierung“ bezeichnen wir die Strategie, die als oberstes Ziel verfolgt, durch das Dienstleistungsgeschäft eine **Differenzierung vom Wettbewerb** zu erlangen und dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.

In vielen Branchen gilt, dass das Produktgeschäft mittlerweile kein differenzierender Faktor mehr ist. Einen Ausweg böte die fortwährende Produktinnovation. Problematisch sind allerdings solche Situationen, in denen die Wettbewerber Innovationsschritte schnell nivellieren bzw. Innovationen nur noch unter prohibitiv hohen Kosten möglich sind. Das Dienstleistungsgeschäft bietet eine Option, dass sich Unternehmen auch in solchen Situationen vom Wettbewerb differenzieren.

Zentrale Frage für die Umsetzung dieser Strategie ist: Mit welchen Dienstleistungen können Unternehmen einen solchen Effekt realisieren? Mit Standarddienstleistungen, bspw. ein Standard-Ersatzteilservice in der Maschinenbaubranche, ist eine Differenzierung nicht zu erreichen. Vielmehr müssen solche Dienstleistungen im Fokus stehen, die nur wenige Wettbewerber anbieten und die gleichzeitig einen hohen Kundennutzen stiften.

Welche Ergebnisse der LM-Analyse weisen eine hohe Passung zu der Basisstrategie „Differenzierung“ auf? Wichtig sind hier die Analysefelder Produktmarkt, Dienstleistungsentwicklung und Dienstleistungserbringung:

- **Analysefeld Produktmarkt:**

Die Strategie „Differenzierung“ ist vorrangig dann von Nutzen, wenn eine Differenzierung auf dem Produktmarkt nicht mehr möglich ist. Welche Gründe vorliegen, weswegen die Differenzierung nicht gelingt, spielt dabei nur eine untergeordnete Rolle.

- **Analysefeld Dienstleistungsentwicklung:**

Eine zentrale Rolle für diese Strategie kommt der Dienstleistungsentwicklung zu. Diesem Unternehmensbereich obliegt es, dass Dienstleistungsportfolio so weiterzuentwickeln, dass tatsächlich differenzierend wirkende Dienstleistungen verfügbar sind. Ein hoher Wissenstand über die Bedürfnisse der Kunden ist dazu der Schlüssel.

- **Analysefeld Dienstleistungsvertrieb:**

Woher stammt das Wissen über die Bedürfnisse der Kunden? In der Regel vom Dienstleistungsvertrieb, da Kunden diesem ihre Wünsche darlegen. Es ist daher notwendig, dass der Vertrieb in der Wahrnehmung dieser Wünsche geschult wird und ein Informationskanal geschaffen wird, wie diese Informationen zu den Mitarbeitern der Dienstleistungsentwicklung gelangen.

Beispiel

Die Kehrgeräte AG ist ein Hersteller von Reinigungsmaschinen für Böden von Fabrikhallen. Was würde passieren, wenn sie die Basisstrategie „Differenzierung“ verfolgte? Das Dienstleistungsportfolio umfasste dann solche Dienstleistungen, die dazu dienen, sich von den Konkurrenten zu differenzieren. Eine solche Dienstleistung wäre ein „Rund-um-sorglos-Paket“ aus Wartung, Reinigung und Ersatzmaschinenstellung. Diese Dienstleistung bietet in dieser Kombination kein anderer Wettbewerber an.

Basisstrategie 7: Eigenständiges Geschäftsfeld Mit dem Begriff „Eigenständiges Geschäftsfeld“ bezeichnen wir die Strategie, die als oberstes Ziel verfolgt, ein Dienstleistungsgeschäft aufzubauen, das **nicht in Verbindung mit den eigenen Produkten** steht. Im Fokus stehen folglich ausschließlich die Independent-Dienstleistungen.

Der Aufbau eines solchen Dienstleistungsgeschäfts folgt einer grundsätzlich anderen Logik als in den bisher diskutierten Fällen. Was aber sind diese Unterschiede? Zuerst fehlt das eigene Produkt als Ausgangspunkt aller Überlegungen

für die Gestaltung eines Dienstleistungsportfolios. Ohne diese Kenntnisse ist eine Ableitung geeigneter Dienstleistungen allerdings erschwert. Ausgangspunkt ist vielmehr die, auf welchem Wege auch immer erlangte, Kenntnis, dass eine Dienstleistung von Kunden nachgefragt wird und man selbst in der Lage ist, diese profitabel anzubieten. Folgende Ergebnisse der LM-Analyse weisen eine hohe Passung zu dieser Strategie auf:

- **Analysefeld Dienstleistungsmarkt:**

Ausgangspunkt für diese Strategie ist die Feststellung, dass Dienstleistungen von Wettbewerbern profitabel angeboten werden. Dies allein ist allerdings nicht ausreichend. Weiterhin müssen Hinweise vorliegen, dass diese Wettbewerber Schwachpunkte aufweisen, die es ermöglichen, in den Markt einzutreten. Dies ist bspw. der Fall, wenn die Kundenbindung sehr gering ausgeprägt ist oder die Nachfrage der Kunden nicht vollständig bedient wird, bspw. aufgrund von Kapazitätsengpässen bisheriger Anbieter.

- **Analysefeld Dienstleistungserbringung:**

Die Mitarbeiter, welche die Dienstleistung erbringen, können nicht alle Produktänderungen antizipieren, da das Unternehmen die Produkte nicht selbst herstellt. Dies kann zu Situationen führen, die eine flexible Anpassung der Dienstleistungserbringung notwendig macht. Notwendig ist daher ein entsprechend hohes Qualifikationsniveau der Service-Techniker.

- **Analysefeld Dienstleistungsvertrieb:**

Der Vertrieb von Independent-Dienstleistungen erfolgt nach einem anderen Ansatz, als der Vertrieb von Pre-Sales-Dienstleistungen und After-Sales-Dienstleistungen. Der Produktverkauf scheidet als natürlicher Kontaktpunkt aus.

Beispiel

Die Kehrgeräte AG ist ein Hersteller von Reinigungsmaschinen für Böden von Fabrikhallen. Was würde passieren, wenn sie die Basisstrategie „Eigenständiges Geschäftsfeld“ verfolgte. Das Dienstleistungsportfolio umfasste dann solche Dienstleistungen, die nicht im Bezug zu den selbst hergestellten Reinigungsmaschinen stehen. Welche Dienstleistungen dies sind, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, wie bspw. der Kompetenz der Dienstleistungserbringung.



<http://www.springer.com/978-3-658-06939-1>

Industrielle Dienstleistungen in sieben
Handlungsfeldern

Seiter, M.

2014, VII, 61 S. 17 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06939-1