

---

## Handlungsfeld 2: Dienstleistungsportfolio – Welche Dienstleistungen bieten wir an und welche nicht?

# 2

---

### 2.1 Lernziele

Die zentrale Frage in diesem Handlungsfeld ist, **welche Dienstleistungen** wir **anbieten** wollen und welche wir bewusst nicht anbieten wollen. In der Praxis wird diese Frage oftmals nicht aktiv, sondern reaktiv beantwortet. Unternehmen bieten Dienstleistungen ungeachtet ihrer Passung zum bisherigen Dienstleistungsportfolio und ungeachtet ihres Ertragspotenzials an, weil Konkurrenten dies auch tun, weil eine Dienstleistung im Moment modern erscheint oder weil ein wichtiger Kunde eine bestimmte Dienstleistung nachfragt – auch wenn er dies als Einziger und nur wenige Male oder gar nur einmal tut. Diese Beispiele zeigen, wie wichtig der Teil der obigen Frage ist, welche Dienstleistungen Sie bewusst nicht anbieten sollten.

Zu Beginn wollen wir definieren, was wir unter einem Dienstleistungsportfolio verstehen. Danach betrachten wir, welche Optionen existieren, ein Dienstleistungsportfolio zu gestalten und welche Herausforderungen damit einhergehen.

- Unter einem **Dienstleistungsportfolio** wollen wir die Gesamtheit aller industriellen Dienstleistungen verstehen, die wir zu einem bestimmten Zeitpunkt anbieten. Anbieten bedeutet, dass wir unmittelbar leistungsbereit sind.

In der Regel existiert in jedem Unternehmen bereits ein Dienstleistungsportfolio, das mehrere industrielle Dienstleistungen umfasst. Dieses spiegelt allerdings oftmals nicht die gewählte Dienstleistungsstrategie wieder, sondern ist „historisch gewachsen“. Welche Gestaltungsmöglichkeiten haben wir, wenn wir das Portfolio strategiekonform ausrichten möchten?

### Wir unterscheiden **drei Gestaltungsmöglichkeiten**:

- Hinzunahme von Dienstleistungen, die wir bisher nicht angeboten haben,
- Entfernen von Dienstleistungen, die wir bisher angeboten haben und
- Veränderung der Dienstleistungen, die wir bereits angeboten haben.

Betrachten wir zuerst die **Gestaltungsmöglichkeit „Hinzunahme“**. Diese Option bedeutet, dass wir eine neue Dienstleistung in unser Dienstleistungsportfolio aufnehmen. Eine strategiekonforme Gestaltung des Dienstleistungsportfolios erfordert, dass nur solche Dienstleistungen aufgenommen werden, die einen Beitrag zur Umsetzung der gewählten Dienstleistungsstrategie leisten.

Die **Gestaltungsmöglichkeit „Entfernen“** ist der ersten Option entgegengesetzt. Ziel ist es, jene Dienstleistungen aus dem Dienstleistungsportfolio zu entfernen, die keinen oder einen zu geringen Beitrag zur Umsetzung der Dienstleistungsstrategie leisten. Anders als die Hinzunahme ist dies mit der Herausforderung verbunden, jene Ressourcen anderweitig zuzuordnen, die für die betreffenden Dienstleistungen vorgehalten wurden. Dabei treten regelmäßig Probleme auf, wenn die Qualifikation der entsprechenden Mitarbeiter eng auf die Dienstleistung zugeschnitten war. Analog stellt sich die Frage für spezifische Ausrüstungen, wie bspw. Testgeräte.

Die dritte **Gestaltungsoption** ist die **Veränderung** der angebotenen Dienstleistungen. Diese Option ist sinnvoll, wenn eine bisher bereits erbrachte Dienstleistung keinen ausreichend hohen Beitrag zur Umsetzung der Dienstleistungsstrategie beiträgt, aber das Potenzial dazu besitzt. Die Veränderung muss so vorgenommen werden, dass dieses Potenzial gehoben wird. Als Ansatzpunkte kommen sämtliche Charakteristika der Dienstleistung in Frage wie bspw. die Kosten, der Innovationsgrad oder der Nutzen für den Kunden. In der Literatur oftmals angeführte Varianten, Dienstleistungen zu verändern, sind das Standardisieren oder das Differenzieren der Dienstleistung, bspw. hinsichtlich bestimmter Kundengruppen (vgl. bspw. Luczak und Hoeck 2004, S. 80 f.)

Im Abschn. 2.2 befassen wir uns zuerst mit der Option „Hinzunahme“. Dazu lernen wir Suchraster kennen, die es uns ermöglichen Dienstleistungen zu identifizieren, die sich prinzipiell für eine Hinzunahme eignen. Anschließend erarbeiten wir in Abschn. 2.3 strategiespezifische Formen der Portfolioanalyse. Diese unterstützen uns bei der Entscheidung, welche der identifizierten Dienstleistungen tatsächlich in das Dienstleistungsportfolio aufgenommen werden sollten.

Die Portfolioanalyse unterstützt aber auch bei den beiden anderen Optionen „Entfernen“ und „Veränderung“. Sie hilft uns, jene Dienstleistungen unseres bestehenden Dienstleistungsportfolios zu identifizieren, die entfernt werden müssen und solche, die wir verändern müssen, damit sie einen angemessenen Beitrag zur Strategieumsetzung leisten. Abschließend vertiefen wir das Erlernte anhand eines Praxisbeispiels in Abschn. 2.4. Abbildung 2.1 zeigt den Aufbau des Kapitels im Gesamtzusammenhang.

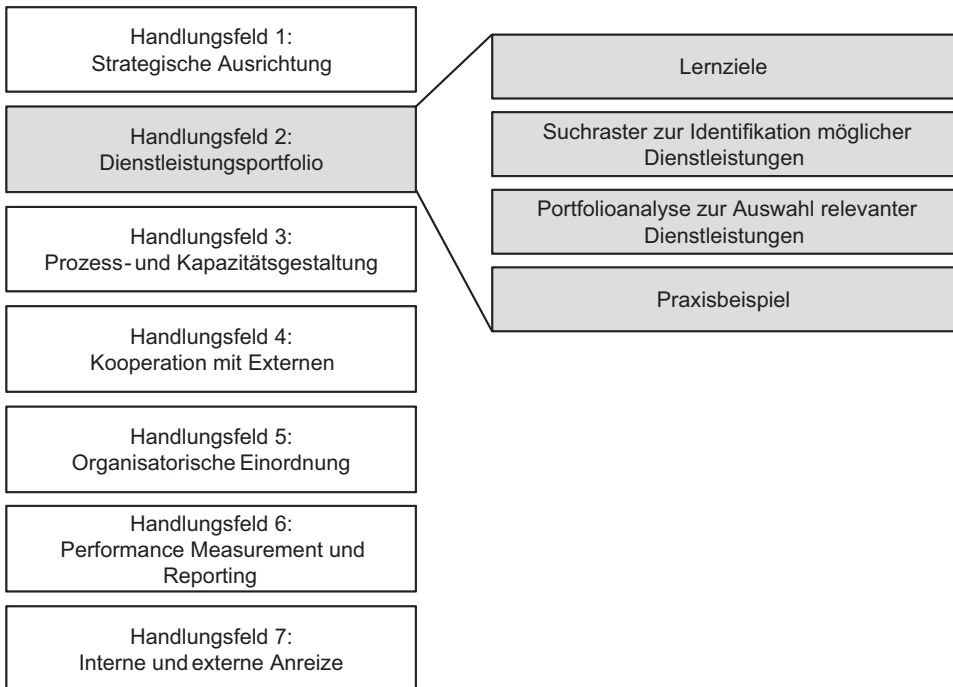


Abb. 2.1 Aufbau von Kapitel 2

## 2.2 Suchraster zur Identifikation möglicher Dienstleistungen

Drei **Suchraster** sollen uns helfen, systematisch industrielle Dienstleistungen zu identifizieren, die wir noch nicht anbieten. Jedes Suchraster bezieht sich auf eine bestimmte Gruppe von industriellen Dienstleistungen: Pre-Sales-Dienstleistungen, After-Sales-Dienstleistungen und Independent-Dienstleistungen.

Das Suchraster für die **Pre-Sales-Dienstleistungen** befasst sich mit der Frage, welche Dienstleistungen die Nutzung des Produkts ermöglichen. Das Suchraster für die **After-Sales-Dienstleistungen** befasst sich mit der Identifikation von Dienstleistungen, welche die Nutzung des Produkts verbessern. Das dritte Suchraster fokussiert auf Dienstleistungen für Produkte, die das Unternehmen nicht selbst herstellt: die **Independent-Dienstleistungen**.

### 2.2.1 Pre-Sales-Dienstleistungen

Die Bezeichnung Pre-Sales-Dienstleistungen leitet sich vom klassischen Modell des Verkaufsprozesses ab. Allerdings existieren mittlerweile viele alternative Formen, bei denen ein „Verkaufszeitpunkt“ nicht einfach definiert werden kann. Denken wir bspw. an moderne Preismodelle wie Pay-per-Use im Maschinenbau, bei dem der Hersteller je produzierter Einheit im Nachgang bezahlt wird.

Grenzen wir daher Pre-Sales-Dienstleistungen als jene Dienstleistungen ab, die ein Unternehmen in der zeitlichen Phase erbringt, die **vom ersten Kontakt** mit dem Kunden **bis zur erstmaligen Nutzung** des Produktes durch den Kunden reicht.

Wir wollen nun ein Suchraster erarbeiten, das es uns ermöglicht, Dienstleistungen für diese Phase zu identifizieren. Hierzu müssen wir die Frage beantworten, was geschehen muss, dass der Kunde zu einer **erstmaligen Nutzung befähigt** wird? Wir unterscheiden in diesem Zusammenhang

- das Einräumen des Nutzungsrechts,
- das Herstellen der Nutzungsmöglichkeit und
- das Herstellen der Nutzungsfähigkeit.

**Einräumen des Nutzungsrechts** Das Einräumen des Nutzungsrechts ist notwendig, damit der Kunde überhaupt Interesse am Produkt hat. Ein Recht wird in der Regel gegen eine **Kompensation** eingeräumt. Ein Beispiel dafür ist die Zahlung eines Kaufpreises für den Übergang des Eigentums. Eine erste Gruppe von Dienstleistungen kann in diesem Zusammenhang identifiziert werden. Ein gängiges Beispiel ist die Dienstleistung „Finanzierung“. In der Möbelindustrie ist das Angebot von Finanzierungsdienstleistungen in Form von Krediten mittlerweile Standard.

Finanzierung ist allerdings nur eine Ausprägung dieser Dienstleistungsgruppe. Weitere Ausprägungen weisen ein erhöhtes Risiko für den Verkäufer auf, da das Nutzungsrecht eingeräumt wird, **ohne** dass ein **Eigentumsübergang** erfolgt. Hierzu gehören Dienstleistungen auf Basis von Pricing-Modellen wie Pay-per-Use und Pay-per-Performance. Im ersten Fall wird eine Zahlung fällig pro Nutzung, im zweiten Fall wird die Zahlung erst fällig, wenn der Kunde mit dem Produkt eine bestimmte Nutzungsqualität erreicht hat.

Eine dritte Form weist eine weit höhere Komplexität auf. Als Gegenleistung für das Nutzungsrecht müssen andere Dienstleistungen bezogen werden. Eine extreme Form stellen die sog. Betreibermodelle dar. In einem solchen Fall wird eine Maschine bereitgestellt, finanziert und durch Mitarbeiter des Maschinenbauers betrieben. Die Pre-Sales-Dienstleistungen werden in diesem Fall durch After-Sales-Dienstleistungen ergänzt.

**Herstellen der Nutzungsmöglichkeit** Betrachten wir im Folgenden Dienstleistungen für die Phase vom ersten Kundenkontakt bis zur erstmaligen Nutzungsfähigkeit des Produkts. Das Suchraster muss die Frage beantworten, welche Dienstleistungen in dieser Phase für den Kunden nutzen stiften können. Wir unterscheiden dazu

- Dienstleistungen im Zusammenhang **Einsatzberatung und Anpassung** des Produkts,
- Dienstleistungen in Zusammenhang mit dem **Transport** des Produkts,
- Dienstleistungen im Zusammenhang mit der **Integration** des Produkts in die Prozesse und Strukturen des Kunden und
- Dienstleistungen im Zusammenhang mit der **Inbetriebnahme** des Produkts bei Kunden.

Die erste Gruppe umfasst Dienstleistungen mit teilweise sehr hohen Umsatzvolumina. Sie werden oft als „Engineering-Dienstleistungen“ bezeichnet. Dabei handelt es sich um **kundenspezifische Anpassungen** des Produkts an die jeweiligen Einsatzanforderungen. Solche Anpassungen betreffen u. a. die Form und die Funktionen des Produkts. Die Erfassung dieser Kundenanforderung erfolgt zumeist im Rahmen einer Einsatzberatung.

Betrachten wir nun einige beispielhafte Dienstleistungen der zweiten Gruppe: Hierzu gehören alle Arten von **Logistikdienstleistungen**. Vom einfachen Transport über Versicherungsleistungen bis hin zum detaillierten Tracking und Tracing.

Dienstleistungen der dritten Gruppe sind solche, die das Produkt in die Prozesse des Kunden **integrieren**. Betrachten wir das Beispiel einer Produktionsmaschine, die in den Produktionsprozess eines Kunden integriert wird. Die Integration umfasst u. a. Einrichtung von Materialzufluss und -abfluss, Integration in die Automatisierungstechnik und Anpassung an die Taktzeit.

In der vierten Gruppe geht es um die erstmalige **Inbetriebnahme** des Produkts. Hierzu gehören u. a. Dienstleistungen wie die Erstbefüllung mit Betriebsstoffen und Tests im Hinblick auf die Funktionsfähigkeit. Ein Beispiel ist der erstmalige Test einer installierten Heizungsanlage in einem Privathaushalt. Ein anderes Beispiel ist die Verträglichkeitsprüfung einer Maschine mit den Umgebungsbedingungen in einer bestimmten Fabrikhalle.

**Herstellen der Nutzungsfähigkeit** Neben der prinzipiellen Nutzungsmöglichkeit ist es notwendig, dass der Kunde auch über entsprechende Nutzungsfähigkeiten verfügt. Mögliche Dienstleistungen beziehen sich auf folgende Fähigkeiten:

- Fähigkeit zur **Veränderung der Integration** des Produkts: Eine beispielhafte Dienstleistung ist die Schulung des Kundenpersonals, wie es eine Maschine ideal in ein verändertes Fabriklayout integrieren kann.
- Fähigkeit zur **Nutzung des Produkts**: Ein Beispiel hierfür ist eine Schulung von Maschinenbedienern.
- Fähigkeit zur **Aufrechterhaltung der Nutzungsmöglichkeit** des Produkts: In Bezug zu dieser Fähigkeit steht bspw. die Schulung zur Wartung einer Produktionsmaschine.

Abbildung 2.2 zeigt zusammenfassend das Suchraster, das wir erarbeitet haben, um Pre-Sales-Dienstleistungen zu identifizieren.

### 2.2.2 After-Sales-Dienstleistungen

Beginnen wir diesen Abschnitt mit einer abstrakten Überlegung, was Dienstleistungen sind. Wir haben diese Frage bereits in der Einführung erörtert. Hier wollen wir uns einen speziellen Aspekt bewusst machen. Im Kern ist eine Dienstleistung eine **Übernahme von Wertschöpfung des Kunden** durch den Dienstleister. Es handelt sich somit um Tätigkeiten, die der Kunde selbst durchführen könnte. Allerdings ist er aus verschiedenen Gründen

Begründen des Nutzungsrechts	Herstellen der Nutzungsmöglichkeit	Herstellen der Nutzungsfähigkeit
Einräumen des Nutzungsrechts <ul style="list-style-type: none"> <li>• mit Eigentumsübertrag,</li> <li>• ohne Eigentumsübertrag,</li> <li>• in Kombination mit weiteren Dienstleistungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatzberatung und Produktanpassung.</li> <li>• Transport des Produkts,</li> <li>• Integration des Produkts,</li> <li>• Inbetriebnahme des Produkts.</li> </ul>	Fähigkeit zur <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderung der Produktintegration,</li> <li>• Nutzung des Produkts,</li> <li>• Aufrechterhaltung der Nutzungsmöglichkeit.</li> </ul>

**Abb. 2.2** Suchraster für Pre-Sales-Dienstleistungen

bereit, diese Wertschöpfung einen Anbieter industrieller Dienstleistungen durchführen zu lassen. Im Vordergrund stehen oftmals Kostenvorteile, sowohl der Höhe nach, als auch hinsichtlich der Flexibilität.

Wir können festhalten, dass eine Dienstleistung nur dann nachgefragt wird, wenn der Nachfrager einen **Nettonutzen** von dieser Beziehung erwartet. Dies ist unsere Leitlinie für das Suchraster für After-Sales-Dienstleistungen. Wir betrachten solche Dienstleistungen, die in der Phase ab der ersten Nutzung des Produkts durch den Kunden angeboten werden. Das Suchraster bezieht sich auf Dienstleistungen, um

- die Nutzungsmöglichkeit des Produkts zu erhalten,
- die Nutzung des Produkts zu verbessern,
- die Nutzung des Produkts auszuweiten und
- die Nutzung des Produkts zu beenden.

Die erste Gruppe von After-Sales-Dienstleistungen bezieht sich auf den **Erhalt der Nutzungsmöglichkeit** des Produkts. Zu dieser großen Gruppe von Dienstleistungen zählen Instandhaltungsmaßnahmen und Reparaturen. Zwar sind die Begriffe der Dienstleistungen in vielen Unternehmen ähnlich, in der Praxis verbergen sich allerdings unterschiedliche Dienstleistungen dahinter. Es ist daher wichtig, dass der Dienstleister den genauen Inhalt der Dienstleistung definiert.

Die zweite Gruppe von After-Sales-Dienstleistungen bezieht sich auf die **Verbesserung der Produktnutzung**. Die Verbesserung bezieht sich auf die grundsätzlichen Zielgrößen Kosten, Zeit und Qualität. Bei einer Maschine zielen die Dienstleistungen somit bspw. auf die Verringerung von Rüstkosten, die Senkung der Durchlaufzeit und die Senkung der Fehlerrate ab.

Wenn ein Dienstleister neue Dienstleistungen in dieser Gruppe identifizieren möchte, ist es notwendig, das Produkt in einzelne **Module** zu zerlegen, die dann separat nach mög-

lichen Ansätzen für Dienstleistungen untersucht werden. Hierzu ein Beispiel: Eine Maschine zur Produktion von Zahnrädern kann gedanklich unterteilt werden in die Module

- Zu- und Abführungseinrichtungen,
- Werkzeug,
- Materialführung in der Maschine,
- Sicherheitseinrichtungen,
- Messinstrumente und
- Steuerungssoftware.

Es stellt sich nun die Frage, welche Dienstleistungen dazu beitragen, die **Nutzung** der einzelnen Module zu **verbessern**. Betrachten wir zunächst die Zu- und Abführeinrichtungen. Hier kann eine Beratung Nutzen schaffen, die aufzeigt, wie diese Einrichtungen ideal mit neu gelieferten vor- bzw. nachgeschalteten Maschinen verknüpft werden kann. Hinsichtlich des Werkzeugs kann eine Schulung erfolgen, wie dessen Lebenszeit durch verändertes Nutzerverhalten verlängert werden kann. Für die Maschine als Ganzes können Dienstleistungen wie Reinigung oder Personalbereitstellung angeboten werden.

Die dritte Gruppe von After-Sales-Dienstleistungen bezieht sich auf die **Ausweitung der Produktnutzung**. Wir unterscheiden hier zwischen zeitlicher und funktionaler Ausweitung:

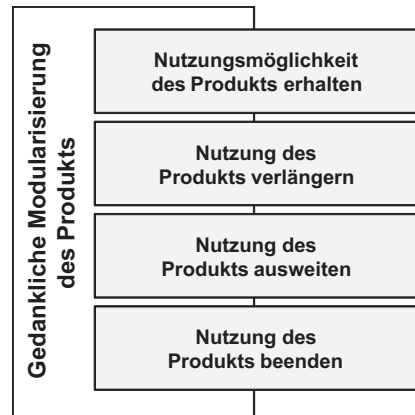
Eine **zeitliche Ausweitung** bezieht sich auf die Verlängerung der Nutzungsmöglichkeit des Produkts. Betrachten wir eine Produktionsmaschine, sind solche Dienstleistungen Updates der Steuerungssoftware, Einbau von aktueller Steuerungstechnik sowie der Austausch von Verschleißteilen. Wiederum ist es sinnvoll, die Maschine gedanklich in Module zu unterteilen und separat nach Dienstleistungen zu suchen.

Eine **funktionale Ausweitung** liegt dann vor, wenn das Produkt nach Durchführung der Dienstleistung über Funktionen verfügt, die vorher nicht vorhanden waren. Betrachten wir hierzu eine Maschine zum Sortieren von Gestein. Eine entsprechende Dienstleistung ist der Umbau der Maschine, so dass die Maschine dann auch Metallanteile entfernen kann. Ein anderes Beispiel ist der Umbau einer Papierherstellungsmaschine, die nach dem Umbau größere Papierdicken herstellen kann. In der Praxis werden solche Dienstleistungen oftmals unter der Bezeichnung „Retrofit“ und „Upgrade“ geführt.

Die dritte Gruppe von After-Sales-Dienstleistungen bezieht sich auf die Phase, in der die **Nutzung** des Produkts durch den Nutzer aufgrund eigener Überlegungen **beendet wird**. Diese Gruppe kann als Umkehrung der Pre-Sales-Dienstleistungen zum Herstellen der Nutzungsmöglichkeit interpretiert werden. Im Einzelnen sind dies Dienstleistungen im Zusammenhang

- mit der Außerbetriebnahme des Produkts bei Kunden,
- mit der Desintegration des Produkts aus den Prozessen und Strukturen des Kunden und
- mit dem Abtransport und der Entsorgung des Produkts.

**Abb. 2.3** Suchraster für  
After-Sales-Dienstleistungen



Speziell Dienstleistungen rund um das Thema Entsorgung gewinnen an Relevanz. Die Gründe dafür sind einerseits erhöhte Umweltschutzanforderungen sowie andere gesetzliche Vorgaben und andererseits Recyclingnotwendigkeiten aufgrund von Rohstoffknappheit. Abbildung 2.3 zeigt zusammenfassend das Suchraster, das wir erarbeitet haben, um After-Sales-Dienstleistungen zu identifizieren.

Die identifizierten After-Sales-Dienstleistungen sollten zusätzlich unter dem Gesichtspunkt der Passung zu den angebotenen Marken geprüft werden. Können diese Dienstleistungen das Marktangebot stützen und kann der Hersteller diese glaubhaft anbieten, weil ihm die Kompetenzen zugetraut werden? Verfügt der Hersteller nur über einige der notwendigen Kompetenzen, über diese aber in hervorragendem Maße, kann dies als Anknüpfungspunkt einer Kooperation genutzt werden.

Eine immer wichtigere Grundlage zur Identifikation von After-Sales-Dienstleistungen sind Daten über das Nutzungsverhalten der Kunden. Im Zuge von Industrie 4.0 werden bspw. Maschinen mit immer mehr Sensoren ausgestattet, die mit Einverständnis der Kunden, Daten über Zustand und Nutzung der Maschine an den Hersteller übermitteln. Die Auswertung dieser Daten und die dadurch erkennbaren Muster erlauben das Erkennen von Lücken im eigenen Dienstleistungsportfolio.

### 2.2.3 Independent-Dienstleistungen

Die zentrale Frage, die dem Suchraster für Independent-Dienstleistungen zugrunde liegt ist: Wie funktioniert die **Wertschöpfung des Kunden**? Dies ist eine grundsätzlich andere Perspektive als die der Suchraster für Pre-Sales-Dienstleistungen und After-Sales-Dienstleistungen, bei denen das eigens hergestellte Produkt im Fokus steht.

Drei Schritte sind notwendig, um geeignete Independent-Dienstleistungen zu identifizieren:



- Abgrenzen einer ausreichend homogenen Kundengruppe,
- Ermittlung der Nutzungsprozesse dieser Kundengruppe und
- Auffinden von Ansatzpunkten für Dienstleistungen im Rahmen dieser Nutzungsprozesse.

Als erstes müssen wir eine **Kundengruppe abgrenzen**, die hinreichend homogen ist. Der Grund dafür ist, dass wir eine gewisse Mindestanzahl an Kunden benötigen, um das Geschäft mit Independent-Dienstleistung profitabel zu gestalten. Wann aber ist eine Gruppe homogen? Zur Beantwortung dieser Frage müssen wir klären, welche Art von Homogenität wir suchen.

Bereits am Anfang dieses Buches haben wir festgestellt, dass industrielle Dienstleistungen immer einen direkten Bezug zu einem Produkt aufweisen. Dabei sind zwei Beziehungen zu unterscheiden: eine erste Gruppe von Dienstleistungen ermöglicht erst den Einsatz von den Produkten und eine zweite Gruppe verbessert den Nutzen des Produkts. Dies hilft uns herzuleiten, was wir unter Homogenität verstehen wollen.

Eine Gruppe von Kunden ist dann **homogen**, wenn sie vergleichbare Produkte in einem ähnlichen Nutzungsprozess verwenden. Sprich: Wir grenzen eine Gruppe danach ab, ob ihre Mitglieder hinreichend **ähnliche Produkte** in einem hinreichend **ähnlichen Nutzungsprozess** anwenden. Eine solche Gruppe sind bspw. Unternehmen, die eine bestimmte Klasse von Drehmaschinen anwenden, um Zahnräder in einer bestimmten Größenklasse zu fertigen.

Im ersten Schritt erfolgt eine grobe Annäherung an die Nutzungsprozesse des Kunden. Im zweiten Schritt müssen wir diese **Prozesse** möglichst präzise **ermitteln**. Die Informationsquellen dafür sind vielfältig. Hierzu gehören Betriebsanleitungen entsprechender Produkte, Schulungsveranstaltungen der Produkthersteller, Werksbesichtigungen bei Produktnutzern bis hin zum Testbetrieb der Produkte im eigenen Unternehmen.

Ziel ist es, dass wir ein Prozessschaubild entwerfen, das die wesentlichen Nutzungsprozesse im Zusammenhang mit dem Produkt abbildet. Dieses muss möglichst viele zeitliche und qualitative Parameter der Prozesse enthalten. Sprich: Wie lange dauern die einzelnen Prozesse, welche Materialien und welche Personen, jeweils sowohl quantitativ als auch qualitativ, kommen in diesen Prozessen zum Einsatz, welche Fehler treten in den Prozessen oftmals auf?

Abbildung 2.5 veranschaulicht diese Ausführungen am Beispiel der Windenergiebranche, fokussiert auf die Kundengruppe der Betreiber von Offshore-Windparks. Für den Betrieb dieser Offshore-Windparks wurden die Ansatzpunkte für Dienstleistungen herausgearbeitet. Diese Dienstleistungen wurde nochmals in einzelne Leistungsbereiche untergliedert. In diesem Fall gibt es, ausgehend von der Wertschöpfung des Kunden, acht konkrete Ansatzpunkte für das Angebot von Dienstleistungen.

Das Prozessschaubild und die zugehörigen Prozessparameter sind die Basis für den dritten Schritt: das konkrete **Auffinden von Ansatzpunkten** für Independent-Dienst-

Prozess der Kundengruppe Ressourcen		Prozess A	Prozess B	Prozess C	Prozess D	...
Gegenwärtige Ressourcen	Ressource A					
	Ressource B					
	Ressource C		Dienstleistungspotenzial			
Aufbaubare Ressourcen	Ressource D					
	Ressource E			Dienstleistungspotenzial		
	Ressource F					

Abb. 2.4 Suchraster für Independent-Dienstleistungen



Abb. 2.5 Dienstleistungsbedarfe während des Offshore-Windparkbetriebs (Seiter/Rusch/Stanik (2015), Abb. 2.1, S. 10)

leistungen. Die zugehörige Frage lautet: Welche der Prozesse oder welche Teile davon kann ein Dienstleister zu besseren oder zumindest gleichen Parametern, in Bezug auf Zeit, Kosten und Qualität, für Kunden übernehmen. Als Nebenbedingung müssen wir berücksichtigen, dass Kunden manchen Prozesse aus grundsätzlichen Überlegungen, wie bspw. Geheimhaltung, nicht vergeben.

Hierzu stellen wir die Prozesse den Ressourcen, und damit die Fähigkeiten, des Dienstleistungsanbieters gegenüber. In diesem Verfahren müssen allerdings nicht nur die gegenwärtigen Ressourcen betrachtet werden, sondern **Szenarien** gebildet werden, welche Dienstleistungen realistisch möglich wären, wenn wir zusätzliche Ressourcen erwerben würden. Abbildung 2.4 zeigt das Suchraster mit beispielhaft eingetragenen Dienstleistungspotenzialen.

Industrielle Dienstleistungen

Wie produzierende Unternehmen ihr  
Dienstleistungsgeschäft aufbauen und steuern  
Seiter, M.

2016, XXXI, 174 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-09458-4