

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-How
Nr. M 050

Mannheim 2000

ISBN 3-89333-234-0

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./Günther, Ch./Faßnacht, M.

**Wenn Industrieunternehmen
zu Dienstleistern werden -**

Lernen von den Besten

Professor Dr. Christian Homburg

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I, Universität Mannheim, 68131 Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH, Mannheim.

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Christof Günther

ist als Consultant bei der Prof. Homburg & Partner GmbH tätig. Zudem ist er Doktorand bei Prof. Dr. Christian Homburg am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim.

Dr. Martin Faßnacht

ist Wissenschaftlicher Assistent bei Prof. Dr. Christian Homburg am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim und freiberuflicher Berater für die Gebiete Dienstleistungs- und Handelsmarketing sowie Kundenorientierung.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhaltsverzeichnis

1	AUSGANGSSITUATION.....	4
1.1	NEUE HERAUSFORDERUNGEN FÜR INDUSTRIEUNTERNEHMEN	4
1.2	BEDEUTUNG VON DIENSTLEISTUNGEN.....	5
1.3	PROBLEMFELDER DES MANAGEMENTS VON DIENSTLEISTUNGEN	8
1.3.1	Strategische Orientierung des Dienstleistungsangebots.....	9
1.3.2	Verankerung von Dienstleistungen im Unternehmen	11
1.4	FRAGESTELLUNGEN UND VORGEHENSWEISE DER UNTERSUCHUNG.....	13
1.5	DATENBASIS DER UNTERSUCHUNG	14
2	VERBREITUNG UND ERFOLGSAUSWIRKUNGEN VON DIENSTLEISTUNGEN IN DER PRAXIS.....	16
2.1	VERBREITUNG VON DIENSTLEISTUNGEN IN DER PRAXIS.....	16
2.2	DIENSTLEISTUNGEN UND UNTERNEHMENSERFOLG.....	19
2.2.1	Zwei wesentliche Facetten des Dienstleistungserfolgs	19
2.2.2	Analysemethodik zur Ermittlung von Erfolgsauswirkungen.....	20
2.2.3	Auswirkungen der Facetten des Dienstleistungserfolgs auf den Unternehmenserfolg	20
3	STRATEGISCHE ORIENTIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN.....	21
3.1	BREITE DES DIENSTLEISTUNGSANGEBOTS	22
3.2	INTENSITÄT DER VERMARKTUNG.....	23
3.3	ERFOLGSBEITRÄGE VON INTENSITÄT DER VERMARKTUNG UND BREITE DES ANGEBOTS VON DIENSTLEISTUNGEN	24
4	VERANKERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN IM UNTERNEHMEN	25
4.1	ÜBERBLICK: DIENSTLEISTUNGSORIENTIERUNG DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG.....	26
4.2	DIENSTLEISTUNGSORIENTIERUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR.....	26
4.3	DIENSTLEISTUNGSORIENTIERUNG DER PERSONALFÜHRUNG.....	28
4.4	DIENSTLEISTUNGSORIENTIERUNG DES INFORMATIONSSYSTEMS	31
4.5	DIENSTLEISTUNGSORIENTIERUNG DER ORGANISATION	33
4.5.1	Klarheit der Regelung von Zuständigkeiten.....	33
4.5.2	Einbindung der Erstellung von Dienstleistungen in die Organisationsstruktur ...	34
5	EMPFEHLUNGEN FÜR DAS ERFOLGREICHE MANAGEMENT VON DIENSTLEISTUNGEN.....	39

Zusammenfassung

Seit einigen Jahren wird es für Industrieunternehmen immer schwerer, produktbezogene Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Viele dieser Unternehmen erweitern deshalb ihr Leistungsspektrum und nehmen Dienstleistungen in das Angebot auf. Dies geschieht jedoch häufig unsystematisch und ohne Berücksichtigung der besonderen Anforderungen, die das Management solcher Dienstleistungen stellt. Die vorliegende Untersuchung identifiziert die wesentlichen Managementprobleme auf dem Weg vom Industrieunternehmen zum Dienstleister. Sie analysiert darüber hinaus die Praxis des Managements industrieller Dienstleistungen in Industrieunternehmen. Einander gegenübergestellt werden dabei Industrieunternehmen, die besonders erfolgreich Dienstleistungen anbieten und Industrieunternehmen, die hier weniger erfolgreich agieren. Somit wird es möglich, von den „besten Dienstleistern“ zu lernen, indem Lösungsansätze für ein erfolgreiches Management von Dienstleistungen abgeleitet werden. Diese beginnen bei der Gestaltung der strategischen Orientierung von Dienstleistungen und reichen über deren Verankerung im Unternehmen bis hin zu den resultierenden Erfolgswirkungen.

1 AUSGANGSSITUATION

1.1 Neue Herausforderungen für Industrieunternehmen

Viele Industrieunternehmen sehen sich seit einigen Jahren mit einer Reihe von neuartigen und teilweise existentiellen Herausforderungen konfrontiert. Zu diesen Herausforderungen zählen im besonderen der intensiverte internationale Wettbewerb und die zunehmende Angleichung der Produkte im Hinblick auf Technologie und Qualität.

Die fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft und die damit verbundene Internationalisierung der Absatz- und Beschaffungsmärkte hat zu einer Intensivierung des internationalen Wettbewerbs geführt. Insbesondere westeuropäische Industrieunternehmen beobachten eine ständig wachsende Präsenz ausländischer Anbieter auf ihren Heimatmärkten. Anbieter aus sogenannten Niedriglohnländern spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle, da sie aufgrund besonders vorteilhafter Kostenstrukturen häufig in der Lage sind, ihre Produkte sehr preisgünstig anzubieten. Um unter dem so entstehenden Preisdruck weiterhin konkurrieren zu können, haben die meisten einheimischen Unternehmen umfassende Kostensenkungsprogramme und Restrukturierungsmaßnahmen auf den Weg gebracht. Die so erreichten Produktivitätssteigerungen werden dann rasch in Form niedrigerer Preise an die Kunden weitergegeben. Das Resultat: Eine nach unten gerichtete Preisspirale setzt sich in Gang. Viele Industrieunternehmen haben seit Jahren mit dem Problem kontinuierlich fallender Preise für ihre Produkte zu kämpfen. In dieser Situation stellt sich die Frage nach Möglichkeiten des Ausbruchs aus der Einbahnstraße des Preiswettbewerbs: Wie läßt sich das eigene Produkt gegenüber dem des Wettbewerbs so aufwerten, daß der Preisaspekt in den Hintergrund tritt, also wie kann das Produkt wirksam differenziert werden?

Diese Differenzierung konnten westeuropäische Industrieunternehmen noch zu Beginn der achtziger Jahre durch die hohe Qualität und überlegene Technologie ihrer Produkte realisieren. Seither ist jedoch eine zunehmende Angleichung der Produkte feststellbar: Technologische Vorsprünge sind heute nur noch durch sehr hohe Aufwendungen in Forschung und Entwicklung zu erlangen und sie sind weitaus weniger dauerhaft als noch vor einigen Jahren. Diese kürzer werdenden Produktlebenszyklen, verbunden mit modernen Qualitätsmanagementprogrammen, erlaubten es speziell der asiatischen Konkurrenz, bestehende Wettbewerbsnachteile zügig auszugleichen. In vielen Bereichen sind daher heute technologische und qualitative

Unterschiede zwischen einzelnen Produkten nicht mehr existent oder sie sind aufgrund der gestiegenen Komplexität der Produkte für den Nachfrager nicht mehr wahrnehmbar. Infolge der so entstehenden Austauschbarkeit der Produkte konzentriert sich der Wettbewerb wiederum sehr stark auf den Preis. Es stellt sich deshalb die Frage, welche neuen Möglichkeiten der Produktdifferenzierung jenseits von Technologie und Qualität durch die Industrieunternehmen erschlossen werden können.

1.2 Bedeutung von Dienstleistungen

Viele Industrieunternehmen reagieren auf die beschriebenen Herausforderungen, indem sie Dienstleistungen als Instrument im Wettbewerb einsetzen. Die damit beabsichtigten Erfolgsauswirkungen erstrecken sich zum einen auf Produkt und Markt und zum anderen auf die Geschäftsbeziehung (vgl. Abbildung 1-1).

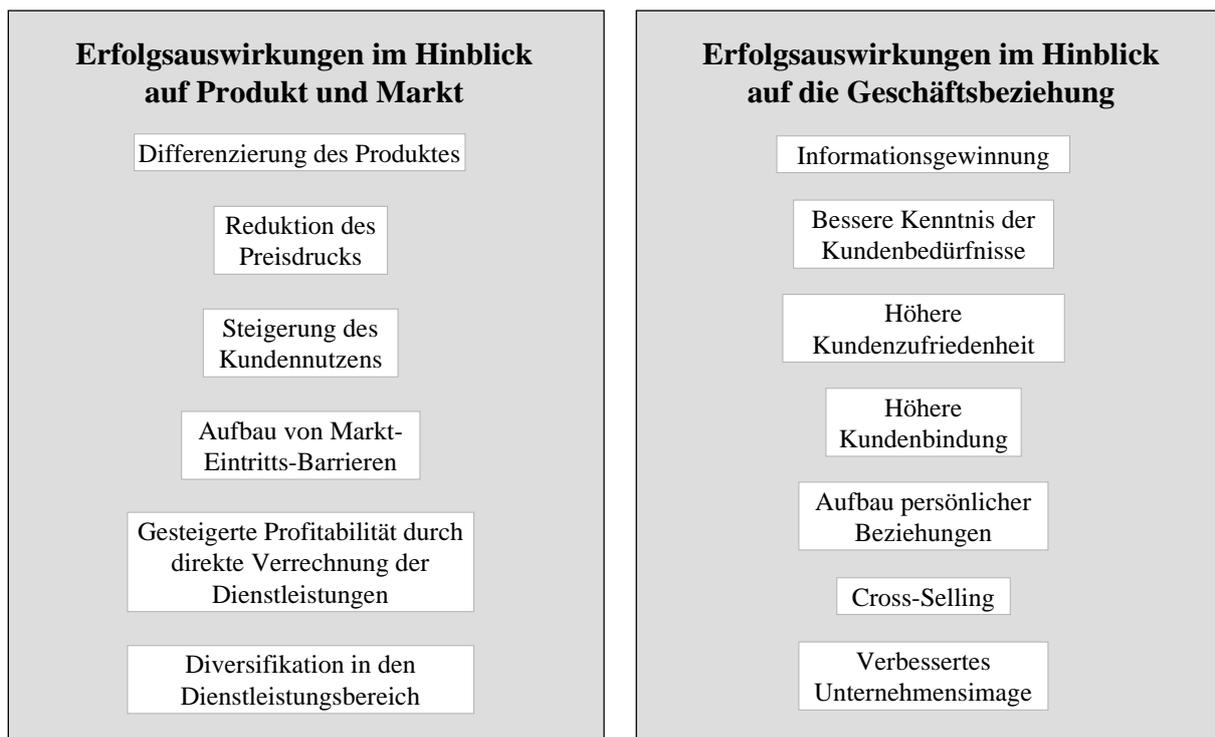


Abbildung 1-1: Erfolgsauswirkungen des Dienstleistungsangebots

Im Hinblick auf Produkt und Markt ist die **Differenzierung** des Produktes gegenüber Wettbewerbsprodukten besonders bedeutsam. Die Differenzierung des Produktes erfolgt, indem die Unternehmen ihr Produkt durch das Angebot von Dienstleistungen anreichern und den Kunden problemadäquate Leistungsbündel offerieren. So äußert Dieter Zetsche, Vertriebsvorstand der DaimlerChrysler AG: „Wenn ein Vorsprung durch Technik nicht länger aufrechterhalten werden kann, dann muß man eben über Serviceleistungen die Marke

emporheben. Wir können es uns nicht erlauben, ausschließlich mit dem Produkt am Markt vertreten zu sein. Weil der Service immer mehr an Bedeutung gewinnt, müssen wir den Kunden auch bei den Dienstleistungen ein Weltklasseangebot machen.“ (Wirtschaftswoche, 28.1.1999, S. 86-87).

Die Dienstleistungen führen zu einer verringerten Austauschbarkeit mit Wettbewerbsprodukten. Als Folge konzentriert sich der Wettbewerb nicht mehr ausschließlich auf den Preis und der **Preisdruck für das durch Dienstleistungen angereicherte Produkt reduziert** sich.

Die Dienstleistungen führen daneben auch zu einer **Steigerung des Kundennutzens**. Da die Kunden zumeist nicht vordergründig an einem Produkt, sondern vielmehr an einer Problemlösung interessiert sind, wird die Kombination von Produkt und Dienstleistung den Bedürfnissen der Kunden besser gerecht. So können bspw. gründliche technische Anwendungsschulungen und ein langfristiger Wartungsvertrag den Produktionsstart mit einer neuen Maschine erleichtern und Stillstandszeiten minimieren.

Weiterhin kann eine ausgeprägte Dienstleistungskompetenz auch zur **Markteintrittsbarriere für neue Wettbewerber** werden. Für die Kunden ist es außerordentlich schwierig, die Qualität einer Dienstleistung im Vorhinein zu beurteilen. Wie gut die Dienstleistung wirklich war, wissen die Kunden erst, nachdem sie sie in Anspruch genommen haben. Damit bedeutet der Wechsel des Dienstleistungsanbieters stets ein schwer zu kalkulierendes Risiko. Demgegenüber wissen die Kunden sehr genau, was sie an ihrem gegenwärtigen Dienstleister haben. Sind sie mit diesem zufrieden, so werden sie – auch bei dadurch realisierbaren kurzfristigen Kostenvorteilen – in den seltensten Fällen zu einem anderen Dienstleistungsanbieter wechseln. Besonders wirksam sind Dienstleistungen ferner als Markteintrittsbarriere gegenüber Wettbewerbern aus dem Ausland. Hier kommen nicht nur die beschriebenen Risiken für die Kunden zum Tragen, sondern auch der ausländische Wettbewerber geht mit dem Eintritt in einen fremden Dienstleistungsmarkt ein hohes Risiko ein: Dienstleistungen können – anders als Waren – nicht ohne weiteres transportiert werden. Es ist also in der Regel notwendig, eine Serviceorganisation im Ausland aufzubauen. Kostenvorteile im Personalbereich, von denen die Produzenten aus „Niedriglohnländern“ häufig profitieren, lassen sich dann nicht mehr realisieren.

Das Angebot von Dienstleistungen eröffnet außerdem Potentiale für **zusätzliche Umsätze und Gewinne**. Voraussetzung dafür ist es, daß die Dienstleistungen von den Kunden entweder durch höhere Produktpreise oder separate Verrechnung vergütet werden. Die aufgrund des

zusätzlichen Dienstleistungsangebots erzielbaren Preisaufschläge auf das Produkt halten sich jedoch in engen Grenzen. Daher ist generell eine separate Verrechnung der Dienstleistungen anzustreben (vgl. Simon 1993).

Schließlich ist die **Diversifikation in den Dienstleistungsbereich** als letzte der potentiellen Erfolgsauswirkungen des Dienstleistungsangebots zu nennen. Gelingt es dem Industrieunternehmen eine ausgeprägte Dienstleistungskompetenz zu entwickeln, so kann es durchaus sinnvoll sein, mit dieser Kompetenz in neue und attraktive Geschäftsfelder vorzudringen (vgl. Horovitz/Panak 1993). Beispiele für die erfolgreiche Diversifizierung von Industrieunternehmen in den Dienstleistungsbereich finden sich allenthalben (z.B. GE Capital, Debis, VW Bank, IBM Unternehmensberatung usw.).

Neben den Erfolgsauswirkungen von Dienstleistungen auf Produkt und Markt können Dienstleistungen auch einen starken **Einfluß auf die Geschäftsbeziehung** zwischen den Industrieunternehmen und ihren Kunden ausüben (vgl. auch Homburg/Garbe 1999). Der Übergang vom Produkthersteller zum Problemlöser für die Kunden ist naturgemäß mit einer intensiveren Interaktion zwischen Hersteller und Kunden verbunden. Diese intensivere Interaktion bildet die Basis für eine Reihe von bedeutsamen Erfolgsauswirkungen.

An erster Stelle ist hier die **Informationsgewinnung** zu nennen. Durch die enge Interaktion mit den Kunden ist es für das Industrieunternehmen besser möglich, Bedürfnisse seiner Kunden frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. So kann beispielsweise die Modifikation eines Produktes für einen Kunden zu einer weitergehenden Zusammenarbeit mit diesem Kunden in Forschung und Entwicklung führen, von der beide Partner profitieren. Auch potentielle Probleme in der Zusammenarbeit können schneller identifiziert und gemeinsam ausgeräumt werden, bevor sie negative Auswirkungen entfalten können.

Als Folge verbessert sich die **Zufriedenheit der Kunden** und ihre **Bindung an das Industrieunternehmen**. Diese Bindung kann durch den Aufbau von **persönlichen Beziehungen zu den Kunden** noch gestärkt werden. Die Gelegenheiten zum Aufbau derartiger Beziehungen sind bei der Dienstleistungserstellung besonders vielfältig, da die Kunden hier nicht nur mit einem Produkt, sondern mit handelnden Menschen konfrontiert sind.

Auch bestehende Absatzpotentiale der Kunden können durch eine intensive Interaktion besser erschlossen und ausgeschöpft werden. Hier ist besonders an solche Produkte zu denken, die die Kunden bisher noch nicht bei dem Industrieunternehmen gekauft haben (Stichwort: „**Cross-**

Selling“). Intensive Interaktion und stabile persönliche Beziehungen gestatten es, den Kunden die spezifischen Problemlösungsfähigkeiten dieser Produkte besonders gut aufzuzeigen.

Schließlich soll hier noch angemerkt werden, daß auch der Ausstrahlungseffekt, den exzellente Dienstleistungen auf das **Unternehmensimage** haben, nicht zu unterschätzen ist. Die Kunden werden in der Regel positive Erlebnisse, die sie im Zusammenhang mit der Dienstleistungserstellung hatten, auch auf das Unternehmen und seine Produkte transferieren.

Dienstleistungen sind aber immer öfter nicht nur optionales Instrument zur Differenzierung im Wettbewerb oder zur Entwicklung einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung, sondern in vielen Branchen werden diese ergänzenden Dienstleistungen auch aktiv von den Kunden eingefordert. Die Ansprüche der Kunden sind gestiegen. Die Erfüllung der Grundanforderungen der Kunden, das bloße „Funktionieren“ des Produktes reicht heute nicht mehr aus, um Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu schaffen. Die Kunden erwarten schon lange nicht mehr nur die Lieferung eines Produktes, sondern eine umfassende Problemlösung. Insbesondere mit dem in jüngerer Zeit zu beobachtenden Trend zur Konzentration auf Kernkompetenzen geht das Bestreben vieler industrieller Kunden einher, einen hohen Anteil des mit der Produktbeschaffung verbundenen Aufwands und Risikos auf die Lieferanten zu übertragen. Um für ihre Kunden „Supplier of Choice“ sein zu können, müssen die Lieferanten zusätzliche Dienstleistungen wie beispielsweise Lagerhaltung, Projektmanagement oder Just-in-Time Anlieferung übernehmen.

Das Angebot und die Erstellung von Dienstleistungen wird also für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Industrieunternehmen immer bedeutsamer: Zum einen bieten Dienstleistungen die Möglichkeit vielfältige Erfolgsauswirkungen im Hinblick auf Produkt und Markt zu realisieren. Zum anderen sind sie ein wertvolles Instrument zur Stabilisierung und erfolgreichen Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung zu den Kunden. Darüber hinaus sind Dienstleistungen in vielen Bereichen eine notwendige Reaktion auf die gestiegenen Ansprüche der Kunden.

1.3 Problemfelder des Managements von Dienstleistungen

Ungeachtet der großen Bedeutung, die Dienstleistungen im Marketing von Industrieunternehmen zukommt, bestehen nach wie vor große Probleme beim Management (vgl. Homburg/Garbe 1998). Als wesentliche Problemfelder können dabei die **strategische Orientierung** der Dienstleistungen und ihre **Verankerung im Unternehmen** unterschieden

werden. Auf beide Problemfelder werden wir bei der Darlegung der Ergebnisse unserer empirischen Studie (Abschnitte 3 bis 4) noch detailliert eingehen. An dieser Stelle sollen sie deshalb zunächst nur umrissen werden.

1.3.1 Strategische Orientierung des Dienstleistungsangebots

Im Hinblick auf Dienstleistungen ist in vielen Unternehmen eine mangelhafte strategische Orientierung feststellbar. Es existiert in den seltensten Fällen eine klare Strategie für die Gestaltung der **Breite des Dienstleistungsangebots**. Auch bezüglich der **Individualität, Selektivität und Intensität der Vermarktung** von Dienstleistungen bestehen vielfach Unklarheiten. Generell ist hier – im Gegensatz zur Gestaltung des Produktprogramms – ein weitgehend unsystematisches Vorgehen festzustellen (vgl. Töpfer/Mehdorn 1996). In Abbildung 1-2 sind die wichtigsten strategischen Entscheidungsfelder des Dienstleistungsangebots in der Übersicht dargestellt.

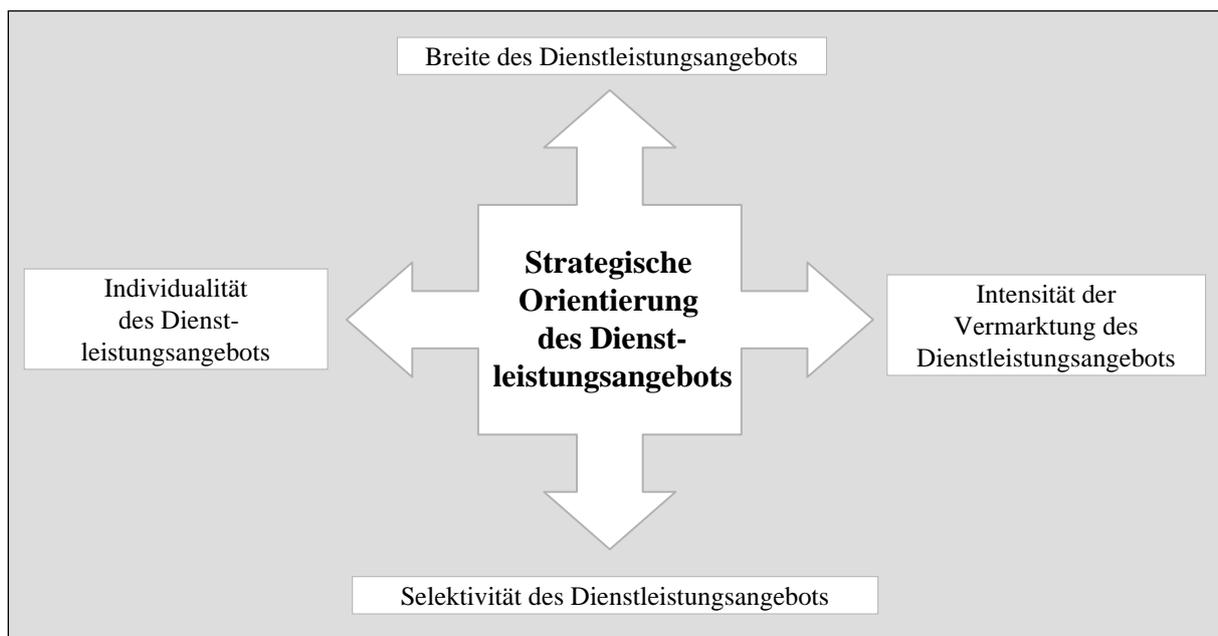


Abbildung 1-2: Strategische Entscheidungsfelder des Dienstleistungsangebots

Die **Breite des Dienstleistungsangebots** wird meist nicht zielgerichtet entwickelt, sondern ist oftmals historisch gewachsen bzw. „gewuchert“. Häufig anzutreffen ist beispielsweise die Situation, daß ein besonders bedeutsamer Kundenauftrag eine spezifische Dienstleistung erforderte. Nachdem diese Dienstleistung einmal erbracht wurde, wird sie durch den Verkauf sehr schnell unabhängig von der Bedeutung des Kunden bzw. des Auftrages angeboten und so zum Standardangebot gemacht. Die Breite des Angebots von Dienstleistungen ufert aus. Es entsteht ein regelrechter „Servicewildwuchs“, welcher hohe Folgekosten nach sich zieht.

Ebenfalls unterschätzt wird von den Industrieunternehmen häufig die Bedeutung der **Intensität der Vermarktung des Dienstleistungsangebots**. Die Dienstleistungen werden nicht offensiv in den Markt gebracht, sondern fristen neben dem Produkt ein Schattendasein. Dabei versäumen es die Unternehmen regelmäßig ihren Kunden den Zusatznutzen, d.h. den Wert der Dienstleistungen aktiv zu kommunizieren. So trafen wir beispielsweise auf den Fall, daß ein Unternehmen der Grundstoffindustrie zwar eine beeindruckende Palette von Dienstleistungen vorhielt, aber versuchte, dies vor seinen Kunden geheimzuhalten. Die Ursache: Auch in diesem Unternehmen herrschte die weit verbreitete Unsitte, daß die Dienstleistungen vom Verkauf gern als indirekter Rabatt auf das Produkt eingesetzt wurden. Demzufolge war die Zahlungsbereitschaft der Kunden für die Dienstleistungen sehr gering und bei gesteigerter Nachfrage nach Dienstleistungen stiegen in erster Linie die damit verbundenen Kosten, nicht aber die Erträge.

Weiter verschärft wird die Problematik dadurch, daß viele Industrieunternehmen keine ausreichende **Selektivität des Dienstleistungsangebots** gewährleisten. Statt dessen werden die Dienstleistungen „mit der Gießkanne verteilt“, d.h. sie werden allen Kunden gleichermaßen angeboten. Dabei bleibt der individuell sehr unterschiedlich große Nutzen, den die Dienstleistungen für die Kunden liefern, vollkommen unberücksichtigt (vgl. hierzu auch Homburg/Beutin 2000). So geschieht es, daß den besonders servicesensitiven Kunden bzw. Kundensegmenten nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird, jedoch anderen – an Dienstleistungen kaum interessierten Kunden – zuviel Aufmerksamkeit zukommt. Als Folge explodieren nicht nur die Kosten der Dienstleistungserstellung, sondern auch die angestrebten Erfolgsauswirkungen stellen sich nicht ein.

Ähnliche Probleme hat auch die unangemessene **Individualität des Dienstleistungsangebots** zur Folge. Hier kommt es insbesondere darauf an, Potentiale zur Standardisierung und Automatisierung auszuschöpfen, ohne dabei die vielfältigen Erfolgsauswirkungen, die das Dienstleistungsangebot mit sich bringt, zu beeinträchtigen. Erfolgreich sind hier nur jene Unternehmen, die genau unterscheiden,

- welche Dienstleistungen individuell gestaltet werden müssen und
- welche standardisiert erbracht werden können.

Diese Entscheidungen gehen Hand in Hand mit der Selektivität des Dienstleistungsangebots: So kann sich die Standardisierung einer Dienstleistung auf ein bestimmtes Kundensegment beschränken (bspw. die Kundenbetreuung kleinerer, anspruchsloser Kunden durch eine

Telefon-Hot-line), während die übrigen Kundensegmente weiterhin individuell ausgestaltete Dienstleistungen erhalten (bspw. Betreuung durch Besuche von Außendienstmitarbeitern). So lassen sich u.U. beträchtliche Kosteneinsparungen realisieren.

1.3.2 Verankerung von Dienstleistungen im Unternehmen

In vielen Unternehmen sind die Dienstleistungen nur unzureichend in **der Unternehmenskultur, der Personalführung, der Organisation und dem Informationssystem** verankert. Hier sind die Unternehmen oft sehr gut auf die Anforderungen der Erstellung von Produkten, nicht aber auf die Erfordernisse der Dienstleistungserstellung eingestellt. Deshalb ist die Anpassung wesentlicher Bereiche der Unternehmensführung notwendig, um eine tragfähige Verankerung der Dienstleistungen im Unternehmen zu erreichen (vgl. Abbildung 1-3).



Abbildung 1-3: Wesentliche Bereiche für die Verankerung der Dienstleistungen

Die Erstellung von Dienstleistungen ist mit besonderen Problemen verbunden. Dienstleistungen sind nicht lagerfähig, Erstellung und Verbrauch erfolgen zeitgleich. Während Produkte erstellt, geprüft, gelagert und schließlich verbraucht werden, werden Dienstleistungen zeitgleich erstellt, geprüft und verbraucht. Dabei determiniert der Kunde ganz wesentlich den Zeitpunkt der Produktion. Beispielsweise muß die Reparatur einer Maschine dann durchgeführt werden, wenn der Kunde sie fordert, und sie muß in der Qualität erfolgen, die der Kunde erwartet. Dies setzt eine hohe Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit sowie eine zeitnahe und leistungsfähige Erfolgskontrolle voraus (vgl. Mathe/Shapiro 1993).

Diesen Anforderungen genügt die **Organisation** vieler Industrieunternehmen noch nicht. Hier ist die Verantwortlichkeit für die Dienstleistungen vielfach völlig unklar, da diese in der Regel in unterschiedlichen Abteilungen erstellt werden. Es kommt zu Kompetenzüberschneidungen und Querelen. Diese Probleme führen nicht nur unternehmensintern zu Reibungsverlusten, sondern sie beeinträchtigen obendrein die Beziehung zu den Kunden. Diese fühlen sich bei dienstleistungsbezogenen Anliegen vielfach allein gelassen, da ihnen kein diesbezüglich kompetenter Ansprechpartner zugewiesen werden kann.

Auch die **Informationssysteme** von Industrieunternehmen genügen den besonderen Anforderungen der Dienstleistungserstellung vielfach noch nicht. Während die Unternehmen für ihre physischen Produkte in der Regel umfangreiche Bemühungen zur Erfassung und Auswertung von Daten zu Produktqualität, Kosten, Kundenbedürfnissen, Wettbewerbssituation usw. unternehmen, bleiben die Dienstleistungen hier meist außen vor. Als Resultat können nur sehr wenige Unternehmen genau Auskunft darüber geben, wie hoch z.B. die Kosten der Dienstleistungserstellung sind und wie zufrieden die Kunden mit diesen Dienstleistungen sind.

Dienstleistungen werden unter Einbezug des „externen Faktors“, d.h. im direkten Kontakt mit den Kunden erstellt. Die Kunden sind nicht bloße Abnehmer der Dienstleistung, sondern sie sind in die Leistungserstellung einbezogen. So ist beispielsweise eine Wartungsmaßnahme an einer Kundenanlage vor Ort oder eine technische Anwenderschulung ohne die Kooperation der Kunden nicht vorstellbar. Der direkte Kundenkontakt stellt nun gänzlich andere Anforderungen an die Mitarbeiter als z.B. die Bedienung einer Produktionsanlage.

Diesen Anforderungen muß sich die **Personalführung** stellen. Mitarbeiter, die den Kunden gegenüberstehen, benötigen eine hohe soziale Kompetenz. Es ist deshalb eine vordringliche Aufgabe der Personalführung nicht nur dafür zu sorgen, daß die Mitarbeiter eine hochkarätige fachliche Ausbildung mitbringen. Vielmehr müssen diese durch Maßnahmen der Personalentwicklung auch in die Lage versetzt werden, auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen und effektiv mit diesen zu interagieren.

An die **Unternehmenskultur** stellt sich die Herausforderung, eine vordergründige Orientierung auf das Produkt zu überwinden. Ziel muß es hier sein, die Kunden und die vorbildliche Befriedigung ihrer Bedürfnisse zum Mittelpunkt des Selbstverständnisses des gesamten Unternehmens und zur Richtschnur des Verhaltens seiner Mitarbeiter zu machen. Der oftmals historisch gewachsenen und stark verfestigten Produktorientierung muß also eine Dienstleistungsorientierung entgegengesetzt werden.

1.4 Fragestellungen und Vorgehensweise der Untersuchung

Wie wir in den vorangegangenen Abschnitten herausgearbeitet haben, stellt das Management von Dienstleistungen Anforderungen an die Industrieunternehmen, mit denen diese bisher nicht oder nur selten konfrontiert waren und mit denen sie sich demzufolge vielfach sehr schwer tun. Wir haben ebenso dargestellt, daß Dienstleistungen für Industrieunternehmen eine wichtige Rolle für das Bestehen im Wettbewerb auf heutigen Märkten gewonnen haben.

Es ist demzufolge nach Lösungsansätzen zu suchen, die den Industrieunternehmen bei der Überwindung der genannten Probleme im Management von Dienstleistungen helfen und damit einen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsposition dieser Unternehmen leisten. Derartige Lösungsansätze für die Unternehmenspraxis fehlen bisher weitgehend. Auch von Seiten der Wissenschaft ist diese Materie bis zum heutigen Tage nur unzureichend durchdrungen (vgl. Homburg/Garbe 1996).

Diesem Defizit wollen wir durch die vorliegende Untersuchung abhelfen. Wir werden deshalb die wesentlichen Problemfelder des Managements von Dienstleistungen im Detail analysieren. Wir werden untersuchen, welche Industrieunternehmen die Transformation zum Dienstleister besonders erfolgreich gestalten und was diese Unternehmen anders machen, als ihre weniger erfolgreichen Wettbewerber. Dabei geht es uns insbesondere um die Identifizierung einer „Best Practice“. Diese soll es anderen Industrieunternehmen ermöglichen, vom Beispiel der erfolgreichen Dienstleister, d.h. von den Besten, zu lernen.

Ausgangspunkt ist eine Bestandsaufnahme in Abschnitt 2. Wir untersuchen hier, welchen Verbreitungsgrad Dienstleistungen in der Praxis erreicht haben. Insbesondere werden wir auf Branchenunterschiede und auf Unterschiede zwischen einzelnen Dienstleistungsarten eingehen. Des weiteren stellen wir an dieser Stelle die unterschiedlichen Facetten des Dienstleistungserfolgs dar und gehen der Frage nach, welche Auswirkungen diese auf den Unternehmenserfolg haben.

In Abschnitt 3 erfolgt dann die Untersuchung der strategischen Orientierung von Dienstleistungen. Wir stellen dar, welche wesentlichen strategischen Entscheidungen bei der Gestaltung des Angebots von Dienstleistungen zu treffen sind. Daran anschließend erfassen wir die in der Unternehmenspraxis verbreiteten Vorgehensweisen. In einem letzten Schritt suchen wir dann nach wesentlichen Unterschieden in der strategischen Orientierung erfolgreicher und weniger erfolgreicher Dienstleistungsanbieter. Auch hier ziehen wir die Lehren aus der Praxis

der Besten und leiten daraus Empfehlungen für die strategische Orientierung von Dienstleistungen ab.

In Abschnitt 4 beschäftigen wir uns mit der Verankerung von Dienstleistungen im Unternehmen. Auch an dieser Stelle wird der gegenwärtige Entwicklungsstand der Unternehmenspraxis festgehalten. Dabei werden die Personalführung, die Unternehmenskultur, das Informationssystem und die Organisation detailliert betrachtet. Hieran schließt sich wiederum eine Untersuchung der „Best-Practice“ an. Auch hier geben wir abschließend Empfehlungen für die Verankerung von Dienstleistungen im Unternehmen.

Schließlich stellen wir in Abschnitt 5 die wesentlichen Empfehlungen für ein erfolgreiches Management von Dienstleistungen komprimiert dar.

1.5 Datenbasis der Untersuchung

Die Untersuchung konzentriert sich auf Industrieunternehmen in den Branchen Elektrotechnik, Maschinenbau und Metallwaren. Auf diese Weise wird sichergestellt, daß bei den betrachteten Produkten hinsichtlich deren Komplexität ein breites Spektrum vom Produktionsmaterial über Fertigerzeugnisse bis hin zu Anlagen abgedeckt werden kann. Darüber hinaus werden Unternehmen sehr unterschiedlicher Größenklassen einbezogen. Auf diese Weise wird eine weitreichende Übertragbarkeit der Untersuchungsergebnisse auf andere Industrieunternehmen sichergestellt.

Die schriftliche Datenerhebung erfolgte im Sommer 1999 durch den Versand von 1270 Fragebögen. Unser Fragebogen enthielt eine Vielzahl von Aussagen zu den unterschiedlichsten Aspekten des Managements von Dienstleistungen. Die Befragten konnten ihre Zustimmung zu diesen Aussagen auf einer Skala von 1 bis 5 angeben. Diese Skala wurde anschließend zur Verbesserung der Übersichtlichkeit transformiert. Die neuen Endpunkte der Skala sind damit 0 (Stimme gar nicht zu) und 100 (Stimme voll zu).

Die Befragung richtete sich an Verantwortliche im Vertrieb. In die Untersuchung gingen 271 Fragebögen ein. Die Rücklaufquote beträgt somit 21,3%. Hinsichtlich der Branchen ergibt sich eine weitgehende Gleichverteilung, bei der die Branchen Elektrotechnik, Maschinenbau und Metallwaren mit Anteilen von jeweils ca. einem Drittel vertreten sind. Unsere Untersuchung bezog sich auf einzelne Unternehmen. Waren diese jedoch in strategische Geschäftsbereiche untergliedert, so bildete der Geschäftsbereich, für den der Ansprechpartner

Vertriebsverantwortung trug, die Untersuchungseinheit. Wie Abbildung 1-4 zeigt, wurde auch im Hinblick auf die Unternehmensgröße (hier erfaßt durch die Anzahl der Mitarbeiter) ein sehr breites Spektrum erreicht.

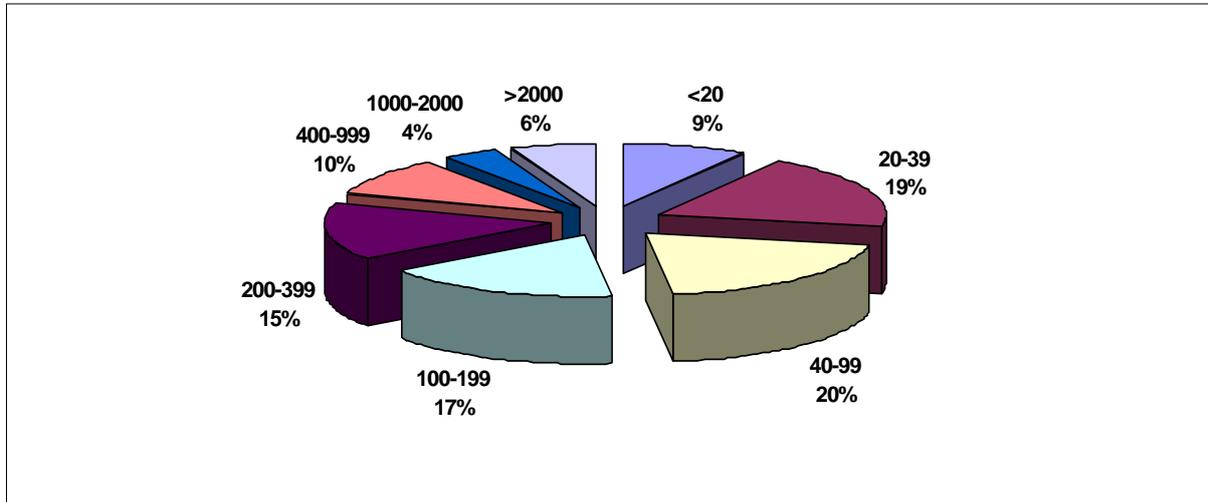


Abbildung 1-4: Verteilung nach Unternehmensgröße

Der Schwerpunkt der Funktion der Ansprechpartner liegt klar im Vertriebsbereich. Auch die Funktionen „Marketingleiter“ und „Mitglied des Vorstands bzw. der Geschäftsführung“ sind stark vertreten (vgl. Abbildung 1-5).

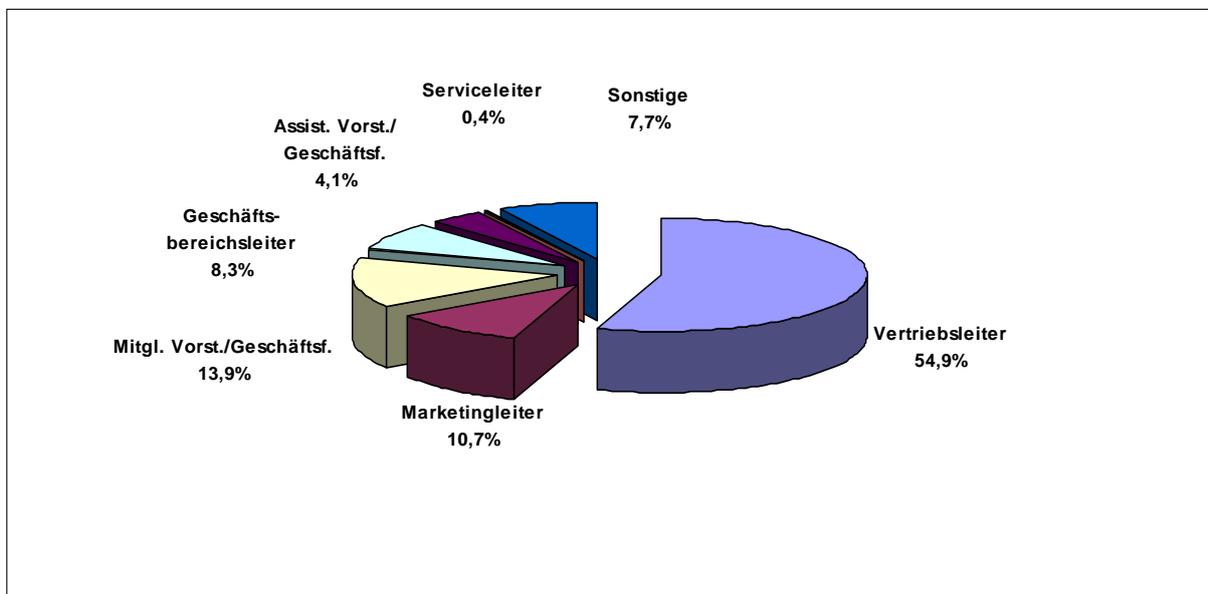


Abbildung 1-5: Verteilung nach Funktion des Ansprechpartners

Mit Bezug auf den Produkttyp ist festzuhalten, daß die drei Produkttypen Produktionsmaterial/Komponente, Fertigerzeugnis sowie Anlage in unserer Untersuchung gut repräsentiert sind.

2 VERBREITUNG UND ERFOLGSAUSWIRKUNGEN VON DIENSTLEISTUNGEN IN DER PRAXIS

2.1 Verbreitung von Dienstleistungen in der Praxis

Wie bereits eingangs dargestellt, haben Dienstleistungen als Reaktion auf die neuen Herausforderungen an Industrieunternehmen erheblich an Bedeutung gewonnen. Dieser Befund wurde in den letzten Jahren durch eine Reihe empirischer Untersuchungen bestätigt (für einen Überblick vgl. Homburg/Garbe 1996 oder Paul 1998).

Auch unsere Untersuchung ergab, daß Dienstleistungen eine wichtige Rolle im Marketing von Industrieunternehmen spielen (vgl. Abschnitt 3.1) und daß ihnen eine hohe Bedeutung im Selbstverständnis der Unternehmen zukommt. Trotzdem schlägt sich der attestierte hohe Stellenwert nicht in den Umsatzzahlen der befragten Unternehmen nieder. Vielmehr ergab unsere Untersuchung, daß nur in knapp 50% aller befragten Unternehmen der Anteil des Umsatzes mit Dienstleistungen am Gesamtumsatz des Unternehmens die Grenze von 10% übersteigt (vgl. Abbildung 2-1).

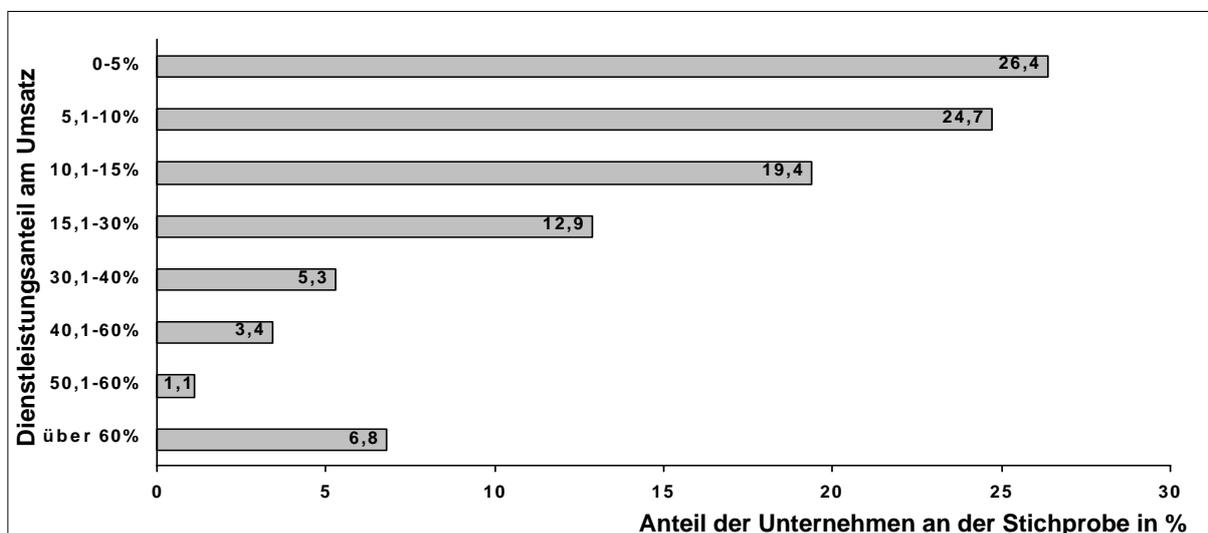


Abbildung 2-1: Dienstleistungsanteil am Umsatz

Zwar ist die Bedeutung von Dienstleistungen in den meisten Unternehmen erkannt worden, in den Umsatzzahlen spiegelt sich dies jedoch noch nicht ausreichend wieder. Hierfür sind zwei Ursachen zu nennen: Zum einen verhindern es die Schwierigkeiten des Managements dieser Leistungen noch immer, daß die Unternehmen sich hier stärker engagieren und Dienstleistungen zu einem wesentlichen Umsatzträger ausbauen. Zum anderen werden die

Dienstleistungen nach wie vor vielfach verschenkt. Ihr Anteil am Unternehmensumsatz bleibt deshalb gering.

Betrachten wir nun den Dienstleistungsanteil am Umsatz differenziert **nach Branche und Unternehmensgröße**, so werden interessante Tendenzen sichtbar:

In der **Branche** Maschinenbau erwirtschaften 58,3% der befragten Unternehmen mehr als 10% ihres Umsatzes im Dienstleistungsbereich. Der Maschinenbau nimmt damit eine Vorreiterrolle ein. In deutlichem Abstand folgt dann die Branche Elektrotechnik, wo sich der Anteil an Unternehmen, die einen Dienstleistungsanteil am Gesamtumsatz von mehr als 10% aufweisen, in etwa auf durchschnittlichem Niveau bewegt (49,3%). Stark unterdurchschnittlich vertreten ist demgegenüber die Branche Metallerzeugnisse (43,0%). In dieser Branche sind die Produkte typischerweise von geringer Komplexität. Diese geringe Komplexität führt zu einem verringerten Bedarf an ergänzenden Dienstleistungen bei den Kunden. Dagegen sind Produkte aus der Branche Elektrotechnik, insbesondere aber Produkte des Maschinenbaus üblicherweise wesentlich komplexer. Die Kunden verfügen deshalb vielfach nur über ein begrenztes Know-how im Bezug auf das Produkt. Daraus resultiert ein besonderer Bedarf an begleitenden Dienstleistungen, die es den Kunden bspw. erlauben, das Produkt sachgerecht und effizient in Betrieb zu nehmen, zu nutzen und zu instand zu halten.

Im Gegensatz zur Branche hat die **Unternehmensgröße** keinen nennenswerten Einfluß auf den Anteil des Umsatzes mit Dienstleistungen am Gesamtumsatz. Es stimmt also nicht, daß ein Unternehmen erst eine bestimmte Größe erreichen muß, ehe es sich im Dienstleistungsbereich engagieren kann. Größe kann auch an dieser Stelle durch Flexibilität wettgemacht werden: Viele kleine Unternehmen reagieren offenbar sehr zügig auf den wachsenden Dienstleistungsbedarf ihrer Kunden.

Wenn wir die Verbreitung von Dienstleistungen betrachten, so gewährt eine Differenzierung nach Dienstleistungsarten tiefergehende und interessante Einblicke. In der vorliegenden Untersuchung unterscheiden wir insgesamt **fünf Dienstleistungsarten**, die im folgenden kurz beschrieben werden.

- **Dienstleistungen der Information und Beratung:** Diese Dienstleistungen vermitteln den Kunden das notwendige Know-how für die Beschaffung und die Nutzung des Produktes. Sie richten sich dabei direkt an die Person des Kunden bzw. seine Mitarbeiter.

- **Dienstleistungen zur technischen Sicherung und Optimierung:** Diese Dienstleistungen sind überwiegend technischer Natur. Sie werden direkt am Produkt erbracht und ermöglichen bzw. sichern seine effiziente Nutzung.
- **Dienstleistungen zur Schulung und weitergehenden Beratung:** Diese Dienstleistungen vermitteln den Kunden Know-how, welches weit über die Perspektive der unmittelbaren Produktnutzung hinausgeht.
- **Dienstleistungen zur Unterstützung der Prozesse der Zusammenarbeit:** Diese Dienstleistungen ermöglichen den Kunden eine möglichst mühelose Interaktion und Transaktion mit dem Lieferanten.
- **Dienstleistungen im betriebswirtschaftlichen Bereich:** Diese Dienstleistungen haben gewöhnlich keinen direkten Bezug zum Produkt mehr. Sie bieten den Kunden vielmehr Hilfestellung in den Feldern Unternehmensführung, Produktion und Marktbearbeitung.

Dienstleistung	Häufigkeit des Angebots [%]	Dienstleistungsart	Durchschnittliche Häufigkeit [%]
Persönliche Beratung, Außendienstbesuche	99,3	Dienstleistungen der Information und Beratung	67,4
Schriftliche Informationsmaterialien, Dokumentation	85,9		
Telefonische Kundenberatung und -betreuung	78,4		
Produktvorführung, Probelieferung	74,3		
Internet-Seite mit Produktinformationen	68,4		
Technische Anwenderschulungen	66,9		
Kosten-Nutzen-Rechnung, Nutzenvisualisierung	39,4		
Kundenzeitschrift	26,8		
Anpassung des Produktes an spezifische Kundenwünsche	82,2	Dienstleistungen zur technischen Sicherung und Optimierung	43,7
Montage, Installation, Inbetriebnahme	56,1		
Inspektion, Wartung	46,1		
Aufrüstung, Nachrüstung, Up-grading	45,7		
Demontage, Recycling bzw. Entsorgung	17,1		
Technische Betreuung von ähnlichen Produkten anderer Hersteller	14,9		
Technische Anwenderschulungen	66,9	Dienstleistungen zur Schulung und weitergehenden Beratung	40,8
Zusammenarbeit/Unterstützung in Forschung und Entwicklung	53,5		
Machbarkeitsstudien, Problemanalysen	37,9		
Betriebswirtschaftliche Schulungen	4,8		
Just-in-Time Lieferung	53,9	Dienstleistungen zur Unterstützung der Prozesse der Zusammenarbeit	39,8
Projektmanagement, Generalunternehmerschaft	42,8		
Konsignationslagerung	41,0		
Elektronische Bestellung/Auftragsabwicklung (EDI)	38,3		
Unterstützung der Kunden bei Abgleich der EDV-Systeme	23,0		
Absatzhilfe, Werbung, Marketingunterstützung	37,5	Dienstleistungen im betriebswirtschaftlichen Bereich	17,9
Finanzierungshilfen (z.B. Leasing, Vermittlung von Krediten)	31,2		
Beschaffungshilfe	19,3		
Handel mit Gebraucherzeugnissen	17,5		
Vermietung/Vermittlung von Maschinen/Werkzeugen	16,4		
Betriebswirtschaftliche Beratung	10,4		
Vermietung/Vermittlung von Personal	6,3		
Versicherungsleistungen	4,5		

Tabelle 2-1: Häufigkeit des Angebots einzelner Dienstleistungen

Die Häufigkeit des Angebots von Dienstleistungen variiert sehr stark. Offenbar gibt es Dienstleistungen, die im wesentlichen als Standard gelten und von beinahe jedem Unternehmen angeboten werden. Wie Tabelle 2-1 zeigt, stehen hier solche Dienstleistungen im Vordergrund, die einen Beitrag zur Information und Beratung der Kunden leisten. Im Mittelfeld folgen Dienstleistungen zur technischen Sicherung und Optimierung, die den Kunden die möglichst reibungslose und wirtschaftliche Nutzung des Produktes ermöglichen. Weiterhin finden wir hier Dienstleistungen zur Schulung und weitergehenden Beratung sowie solche Dienstleistungen, die die Prozesse der Zusammenarbeit zwischen Kunden und Lieferanten verbessern. Sehr selten werden demgegenüber Dienstleistungen aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich, welche nur noch eine geringe Nähe zum Produkt aufweisen, angeboten.

2.2 Dienstleistungen und Unternehmenserfolg

Das Angebot von Dienstleistungen ist kein Selbstzweck. Vielmehr soll es einen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsposition der Industrieunternehmen leisten und somit letztlich auch den wirtschaftlichen Erfolg dieser Unternehmen steigern. Nach unserer Auffassung ist also nicht dann von einem Erfolg des Dienstleistungsangebots zu sprechen, wenn besonders viele oder besonders hochwertige Dienstleistungen angeboten werden. Wirklich erfolgreich ist das Dienstleistungsangebot nur dann, wenn ein Unternehmen aufgrund seiner Dienstleistungsaktivitäten einen höheren wirtschaftlichen Gewinn zu erzielen vermag.

2.2.1 Zwei wesentliche Facetten des Dienstleistungserfolgs

In unserer Untersuchung beschäftigen wir uns mit zwei wesentlichen Facetten des Dienstleistungserfolgs. Es handelt sich dabei zum einen um eine rein finanzielle Erfolgsgröße, die direkte Profitabilität der Dienstleistung. Zum anderen betrachten wir eine nicht finanzielle Erfolgsgröße, die Erfolgswirkung auf die Geschäftsbeziehung (vgl. hierzu auch Abschnitt 1.2).

Eine **direkte Profitabilität der Dienstleistung** ist dann gegeben, wenn sich die Dienstleistung am Markt gewinnbringend veräußern läßt. In diesem Fall rechnet sie sich unmittelbar und steigert den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auf direktem Wege.

Die **Erfolgswirkung auf die Geschäftsbeziehung** liefert dagegen keinen direkten finanziellen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, sondern der wirtschaftliche Erfolg wird durch die positiven Einflüsse der Dienstleistungen auf die Geschäftsbeziehung gesteigert (vgl. Abschnitt 1.2). Zu nennen sind hier insbesondere eine intensivere Interaktion mit den Kunden

und daraus folgend ein verbessertes Verständnis des Geschäfts und der Bedürfnisse der Kunden, eine gesteigerte Kundenzufriedenheit und Kundentreue und eine verbesserte Erschließung und Ausschöpfung der Absatzpotentiale der Kunden. In der Folge verbessern sich die Erträge der Geschäftsbeziehung und die Wettbewerbsposition des Unternehmens. Dies wiederum hat positive Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

2.2.2 Analysemethodik zur Ermittlung von Erfolgsauswirkungen

Zur Analyse der Erfolgsauswirkungen haben wir die Stichprobe in Abhängigkeit vom Dienstleistungserfolg (Mittelwert von direkter Profitabilität der Dienstleistung und Erfolgswirkung auf die Geschäftsbeziehung) gedrittelt. Differenziert betrachtet und gegenübergestellt werden nun die Praxis des Managements von Dienstleistungen im erfolgreichsten und im am wenigsten erfolgreichen Drittel. (Im folgenden werden diese beiden Teilgruppen als die erfolgreichen bzw. weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbieter bezeichnet.) Die wesentlichen Unterschiede in der Praxis des Managements von Dienstleistungen werden nun von uns aufgedeckt. Dabei konzentrieren wir uns ausschließlich auf solche Unterschiede zwischen den beiden Teilgruppen, die statistisch signifikant sind ($p \leq 0,05$).

2.2.3 Auswirkungen der Facetten des Dienstleistungserfolgs auf den Unternehmenserfolg

Unsere Untersuchung ergab, daß der Dienstleistungserfolg tatsächlich einen starken Einfluß auf den wirtschaftlichen Erfolg der Industrieunternehmen ausübt: Unternehmen, die bei dem Angebot von Dienstleistungen erfolgreich sind, weisen einen signifikant höheren wirtschaftlichen Erfolg auf als solche Unternehmen, die nur geringe Erfolge im Dienstleistungsbereich vorweisen können.

Mittels der Kausalanalyse untersuchten wir dann die Auswirkungen der direkten Profitabilität der Dienstleistung sowie der Erfolgswirkung auf die Geschäftsbeziehung auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Wie unsere Analyse ergab, haben die direkte Profitabilität der Dienstleistung und die Erfolgswirkung auf die Geschäftsbeziehung unterschiedlich starke Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Die Beiträge der beiden Erfolgswirkungen sind Abbildung 2-1 zu entnehmen.

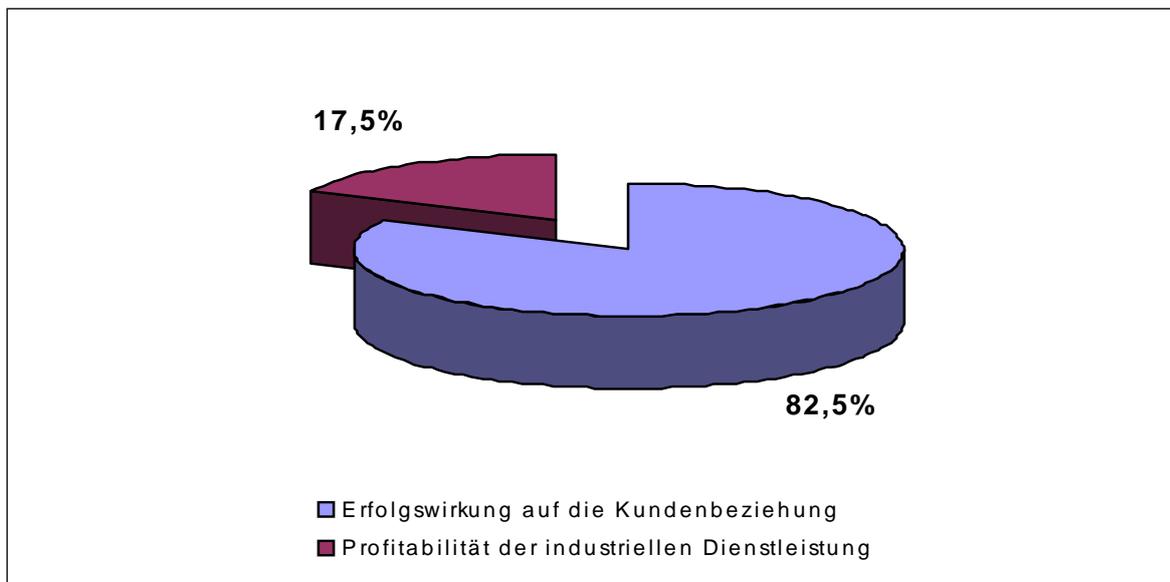


Abbildung 2-1: Beiträge zum Unternehmenserfolg

Die Untersuchung zeigt deutlich, daß die Erfolgswirkung auf die Geschäftsbeziehung weitaus bedeutsamer für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ist als die direkte Profitabilität der Dienstleistung. Nun ist es sicherlich wünschenswert, die Dienstleistungen mit einer interessanten Marge am Markt zu positionieren. Wie wir festgestellt haben, ist eine einseitige Orientierung auf die direkte Profitabilität aber nicht immer zielführend: Auch Dienstleistungen, die sich nicht unmittelbar rechnen, können über den Umweg einer erfolgreicherer Geschäftsbeziehung einen bedeutenden positiven Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens leisten.

3 STRATEGISCHE ORIENTIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

Die strategische Orientierung von Dienstleistungen ordnet sich ein in die Marketingstrategie des Industrieunternehmens für das gesamte Leistungsbündel, bestehend aus Produkt und Dienstleistung. Im Rahmen der Marktstimulierungsstrategie bestehen hier grundsätzlich zwei Alternativen: das Verfolgen einer Präferenzstrategie oder das Verfolgen einer Preis-Mengen-Strategie. Die strategische Orientierung der Dienstleistungen fällt für diese Alternativen sehr unterschiedlich aus.

Basis der Präferenzstrategie ist eine ausgeprägte Leistungsorientierung. Den Kunden wird durch ein breites und intensiv angebotenes Dienstleistungsprogramm ein wesentlicher Zusatznutzen geliefert. Dieser Zusatznutzen wird aktiv kommuniziert und differenziert so das Leistungsbündel gegenüber dem Wettbewerb. An dieser Stelle spielen die Dienstleistungen eine

wichtige Rolle im Marketing des Industrieunternehmens. Im Gegensatz dazu liegt der Preis-Mengen-Strategie eine starke Preisorientierung zugrunde. Das Dienstleistungsprogramm enthält nur die zwingend notwendigen Leistungen. Diese werden nicht aktiv angeboten, sondern nur auf Nachfrage der Kunden erbracht. Das Produkt wird gegenüber dem Wettbewerb durch seinen niedrigen Preis positioniert und Dienstleistungen sind von eher untergeordneter Bedeutung.

In unserer Untersuchung haben wir die Vorgehensweise der Unternehmenspraxis bezüglich dieser strategischen Fragestellung unter die Lupe genommen. In den folgenden beiden Abschnitten stellen wir dar, wie breit das Angebot von Dienstleistungen angelegt und wie intensiv es vermarktet wird. Wir konnten in diesem Punkt bemerkenswerte Unterschiede zwischen den erfolgreichen und den weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern feststellen, aus denen sich interessante Rückschlüsse für die Gestaltung der Marktstimulierungsstrategie ziehen lassen.

3.1 Breite des Dienstleistungsangebots

In der Praxis hat das Angebot von Dienstleistungen bereits eine beträchtliche Breite erreicht. Wir legten den Industrieunternehmen einen Katalog von 31 unterschiedlichen Dienstleistungen vor. Im Durchschnitt bieten die befragten Unternehmen 13 unterschiedliche Dienstleistungen an. Das sind immerhin 42% aller im Katalog enthaltenen Dienstleistungen. Dieser Prozentsatz erscheint insofern recht hoch als der Katalog auch sehr produktferne Dienstleistungen enthielt (vgl. Tabelle 2-1).

Wir stellten fest, daß es Zusammenhänge zwischen der Breite des Dienstleistungsprogramms und dem Dienstleistungserfolg gibt: Erfolgreiche Dienstleistungsanbieter haben durchschnittlich 3,4 Dienstleistungen mehr im Angebot als weniger erfolgreiche Dienstleistungsanbieter. Interessant ist darüber hinaus eine Untersuchung differenziert nach einzelnen Dienstleistungsarten. Erfolgreiche Dienstleistungsanbieter bieten nicht nur mehr Dienstleistungen an, sondern sie bieten auch häufiger solche Dienstleistungen an, die nur noch eine geringe Nähe zum Produkt aufweisen, wie beispielsweise Dienstleistungen im betriebswirtschaftlichen Bereich.

Dieser Befund überrascht zunächst ein wenig, da er als Einladung zur ungehemmten Ausweitung des Dienstleistungsangebots insbesondere in Richtung auf „exotische“ Dienstleistungen mißverstanden werden kann. Auf der Basis tiefergehender Untersuchungen

kommen wir jedoch zu einer anderen Interpretation. So belegte eine Regressionsanalyse, daß die Dienstleistungsorientierung der Unternehmensführung einen starken Einfluß auf die Breite des Dienstleistungsangebots hat. Ein besonders breites Dienstleistungsangebot, welches außerdem eine relativ hohe Anzahl produktferner Dienstleistungen enthält, finden wir deshalb vor allen Dingen in solchen Unternehmen, die bereits eine sehr starke Verankerung dieser Dienstleistungen im Unternehmen erreicht haben. Diese Unternehmen erzielen regelmäßig hohe Dienstleistungserfolge. Anders stellt sich die Situation dann dar, wenn die Verankerung im Unternehmen noch nicht in der erforderlichen Weise erfolgt ist. In diesem Fall ist ein besonders breites Angebot von Dienstleistungen mit negativen Auswirkungen auf den Dienstleistungserfolg verbunden. Unsere Schlußfolgerung lautet deshalb: Ein breites Dienstleistungsangebot ist nur dann erfolgversprechend, wenn es sicher im Unternehmen verankert ist. Die strategische Orientierung der Dienstleistungen muß immer Hand in Hand gehen mit der dienstleistungsorientierten Gestaltung der Unternehmensführung.

3.2 Intensität der Vermarktung

In der Unternehmenspraxis ist die Intensität der Vermarktung der Dienstleistungen noch relativ niedrig. Nur 18,9% aller befragten Unternehmen gaben an, ihren Kunden ihre Dienstleistungen sehr aktiv anzubieten. Dies bedeutet, daß bei einem Großteil der Unternehmen die Dienstleistungen nach wie vor eine Schattenexistenz neben dem Produkt fristen.

Wie wir gesehen haben, verfügt die Mehrheit der Industrieunternehmen über eine Dienstleistungspalette von beachtlicher Breite. Diese Dienstleistungen werden jedoch nur von einer Minderheit sehr aktiv in den Markt gebracht. Wie unsere Untersuchung ergab, sind aber gerade diese Unternehmen besonders erfolgreich (bei erfolgreichen Dienstleistungsanbietern liegt die Intensität der Vermarktung bei 72,5, bei weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern liegt dieser Wert lediglich bei 60,0).

Augenscheinlich besteht ein starker Zusammenhang zwischen der Intensität der Vermarktung der Dienstleistungen und dem Dienstleistungserfolg. Daraus resultiert die klare Maßgabe, die vorhandenen Dienstleistungen aktiv zu vermarkten. Dienstleistungen, die den Kunden nur reaktiv oder sogar mit Widerwillen angeboten werden, sind brachliegendes Wettbewerbspotential.

3.3 Erfolgsbeiträge von Intensität der Vermarktung und Breite des Angebots von Dienstleistungen

In den vorangegangenen Abschnitten haben wir dargestellt, daß erfolgreiche Dienstleistungsanbieter eine intensive Vermarktung ihrer Dienstleistungen betreiben und für ihre Kunden ein relativ breites Angebot an solchen Dienstleistungen bereithalten. Wir haben weiterhin dargestellt, daß der so erzielte Dienstleistungserfolg positive Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen hat. Daraus läßt sich schlußfolgern, daß im Hinblick auf die Marktstimulierungsstrategie das Verfolgen einer Präferenzstrategie eine besonders erfolgversprechende Option sein kann.

Wie wir bereits betont haben, ist jedoch eine unkontrollierte Ausweitung des Dienstleistungsangebots nicht sinnvoll. Die Entwicklung neuer Dienstleistungen ist regelmäßig mit hohen Aufwendungen verbunden, so daß diese genau gegen den entstehenden Nutzen abgewägt werden müssen. Demgegenüber sind Aktivitäten zur Vermarktung des bereits bestehenden Dienstleistungsangebots tendenziell weniger aufwendig. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen muß bei der Mobilisierung der Dienstleistungen als „Waffe im Wettbewerb“ der erste Schritt immer eine verstärkte Vermarktungsaktivität sein.

Gestützt wird diese Empfehlung durch ein weiteres, äußerst bemerkenswertes Ergebnis unserer Untersuchung: Intensität der Vermarktung und Breite des Angebots von Dienstleistungen liefern sehr unterschiedlich große Beiträge zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Wie die Analyse der diesbezüglichen Wirkungszusammenhänge zeigte, ist der Einfluß der Breite des Angebots weit geringer als der der Intensität der Vermarktung (vgl. Abbildung 3-2).

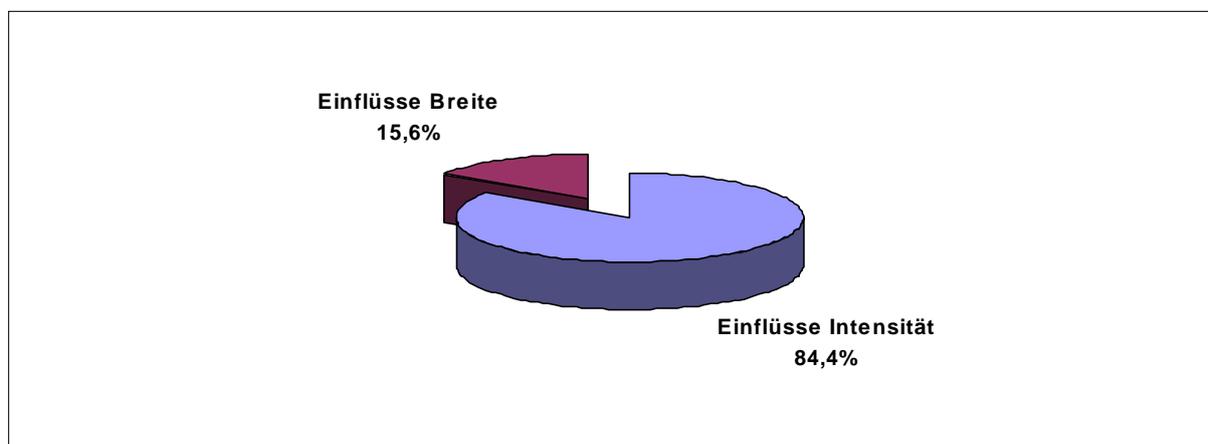


Abbildung 3-2: Erfolgsbeiträge von Intensität und Breite des Dienstleistungsangebots

Es wird sehr deutlich, daß es nicht in erster Linie darauf ankommt ein möglichst breites Programm an Dienstleistungen vorzuhalten. Entscheidend ist vielmehr, daß die Dienstleistungen aktiv an die Kunden herangetragen werden.

4 VERANKERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN IM UNTERNEHMEN

Nachdem wir uns im vorangegangenen Abschnitt intensiv mit der strategischen Orientierung von Dienstleistungen auseinandergesetzt haben, wenden wir uns nun dem zweiten Problemfeld des Managements von Dienstleistungen – der Verankerung von Dienstleistungen im Unternehmen – zu.

Wie bereits in Abschnitt 1.3 ausgeführt, stehen bei der Verankerung der Dienstleistungen im Unternehmen Unternehmenskultur, Personalführung, Organisation und Informationssystem im Mittelpunkt des Interesses. Die Unternehmensführung muß auf die besonderen Erfordernisse der Dienstleistungserstellung ausgerichtet werden, d.h. sie muß eine hohe Dienstleistungsorientierung aufweisen. Wie wir ebenfalls in Abschnitt 1.3 ausgeführt haben, bedeutet dies konkret, daß die Gestaltung der Unternehmensführung u.a. eine hohe Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit sowie eine zeitnahe und leistungsfähige Erfolgskontrolle garantieren muß. Weiterhin muß durch die Gestaltung der Unternehmensführung die Entwicklung hoher sozialer Kompetenz und dienstleistungsorientierter Verhaltensweisen auf Seiten der Mitarbeiter gefördert werden.

Inwiefern die Unternehmensführung in der Unternehmenspraxis diesen Anforderungen genügt, wo entscheidende Verbesserungspotentiale liegen und wie sich die Dienstleistungsorientierung der Unternehmensführung auf den Dienstleistungserfolg auswirkt, ist Inhalt der folgenden Abschnitte.

4.1 Überblick: Dienstleistungsorientierung der Unternehmensführung

Im Rahmen unserer empirischen Untersuchung nahmen wir eine Messung der Dienstleistungsorientierung aller wesentlichen Bereiche der Unternehmensführung vor. Wie Abbildung 4-1 zeigt, unterscheiden sich die dabei ermittelten Werte je nach Bereich sehr stark.

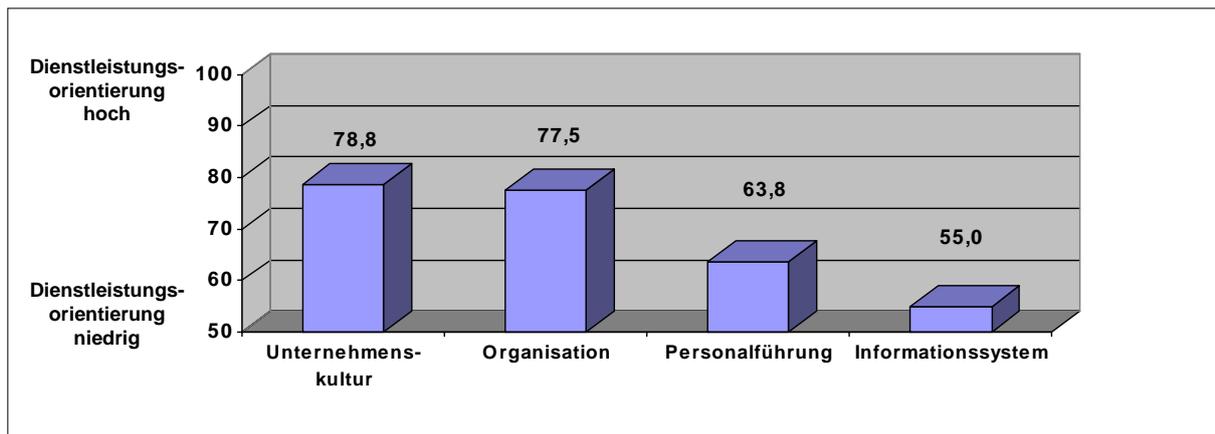


Abbildung 4-1: Überblick zu einzelnen Bereichen der Unternehmensführung

Es ist zunächst festzustellen, daß in keinem der Bereiche der Unternehmensführung eine wirklich hohe Dienstleistungsorientierung erreicht wird. Besonders schlecht schneiden die Dienstleistungsorientierung der Personalführung und vor allem die Dienstleistungsorientierung des Informationssystems ab. Die Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur bzw. der Organisation stellt sich demgegenüber deutlich vorteilhafter dar. Trotzdem ist an dieser Stelle noch keine fundierte Bewertung dieser Ergebnisse möglich. Es ist vielmehr notwendig, die zugrunde liegenden Einzelaussagen der Befragten zu betrachten.

4.2 Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur

Wir betrachten zunächst die Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur im Detail. Dabei unterscheiden wir einerseits das **Selbstverständnis des Unternehmens** und andererseits die **Verhaltensweisen der Mitarbeiter**. Wie die folgende Darstellung zeigt, ergab die Messung eine gravierende Differenz zwischen den beiden Faktoren.

Die Dienstleistungsorientierung im Selbstverständnis der Unternehmen ist sehr hoch. Demgegenüber sind dienstleistungsorientierte Verhaltensweisen bei den Mitarbeitern weniger stark ausgeprägt. Das stark dienstleistungsorientierte Selbstverständnis wird offensichtlich nur unbefriedigend in konkretes Verhalten umgesetzt. Augenscheinlich gelingt es vielen

Unternehmen nur unzureichend, die in der Unternehmensstrategie oder dem Mission-Statement festgeschriebenen Werte tatsächlich mit Leben zu erfüllen.

Außerordentliche Schwierigkeiten bereitet offenbar der Mentalitätswechsel weg von der Produktorientierung und hin zu einer stärkeren Orientierung auf Dienstleistungen und Kunden. So war die Zustimmung zu den Aussagen „Die Mitarbeiter verfügen über eine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität“ und „Den Mitarbeitern ist die Bedeutung eines umfassenden und qualitativ hochwertigen Dienstes am Kunden bewußt und sie handeln danach“ besonders gering. Dies muß um so mehr nachdenklich stimmen, als sich diese (wie auch alle anderen) Fragestellungen nicht auf die Mitarbeiterschaft insgesamt, sondern speziell auf die Mitarbeiter in den Bereichen der Dienstleistungserstellung bezog.

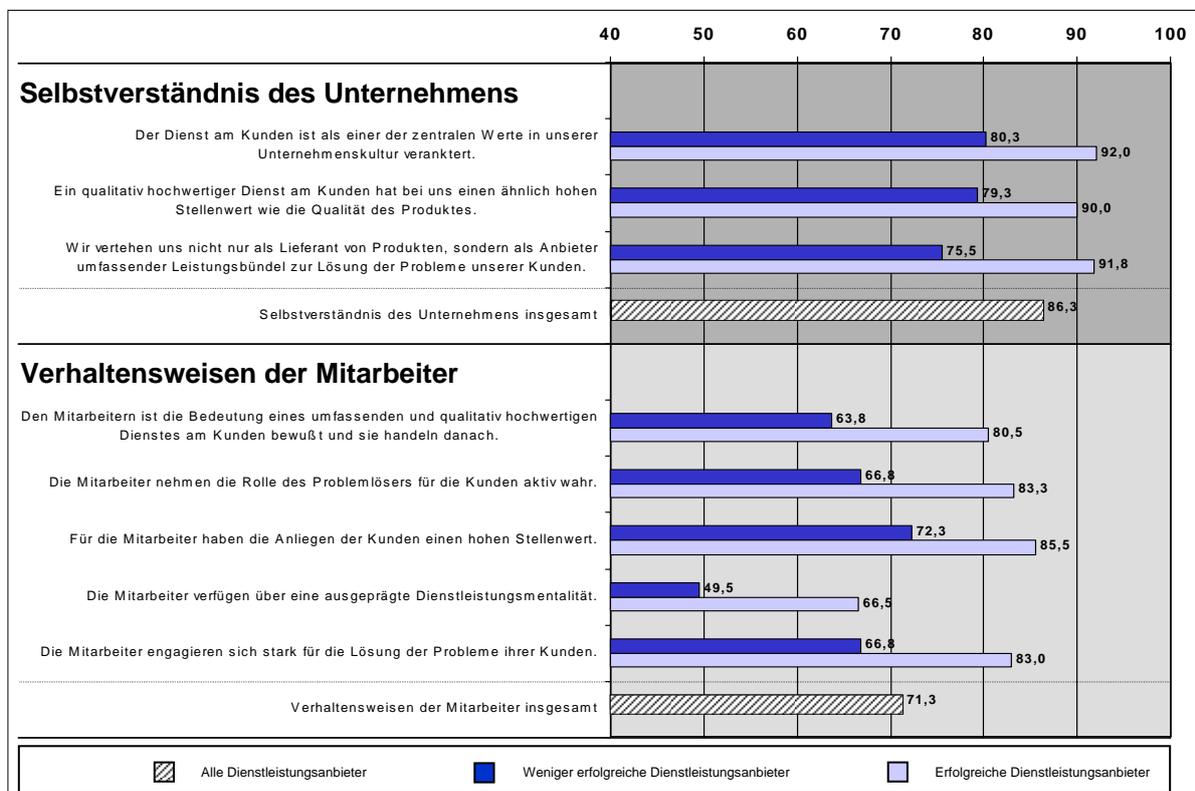


Abbildung 4-2: Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur

Aus Abbildung 4-2 geht klar hervor, daß die erfolgreichen Dienstleistungsanbieter in allen Teilbereichen eine deutlich höhere Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur aufweisen als die weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbieter. Erfolgreiche Dienstleistungsanbieter haben es nicht nur besser verstanden, der Dienstleistungsorientierung im Selbstverständnis ihrer Unternehmen den angemessenen Stellenwert zu verschaffen, sondern es gelingt diesen Unternehmen vor allem weitaus besser, die Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur mit Leben zu erfüllen.

Besonders groß ist der Abstand zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern im Bereich des dienstleistungsorientierten Verhaltens. Dieser Aspekt hat demnach einen besonders starken Einfluß auf den Dienstleistungserfolg. Gleichzeitig gibt es in diesem Bereich insgesamt noch großen Nachholbedarf.

Die Maßgabe für die Industrieunternehmen muß deshalb lauten, durch geeignete Maßnahmen den Transfer der Dienstleistungsorientierung aus dem Unternehmensleitbild in die Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu vollziehen. Die Dienstleistungsorientierung muß gelebt werden. Dazu muß sie den Weg aus den Strategiesitzungen der Stabsabteilungen bis hin zu jedem einzelnen Mitarbeiter im Tagesgeschäft vor Ort nehmen. Dies ist kein leichtes Unterfangen und es gelingt nur, wenn die Unternehmensführung hier beispielhaft vorangeht und Dienstleistungsorientierung vorlebt. Dienstleistungsorientierte Werte, Normen und Verhaltensweisen gilt es anhand einfach interpretierbarer Gegebenheiten und Situationen zu veranschaulichen und mit Leben zu erfüllen (vgl. Homburg/Pflesser 1999).

4.3 Dienstleistungsorientierung der Personalführung

Wir gehen nun über zu einer eingehenderen Betrachtung der Personalführung. Für die Erstellung von Dienstleistungen haben die Faktoren **Personalrekrutierung**, **Personalausbildung/-training** und **Personalbeurteilung/-vergütung** besondere Bedeutung. Die Ergebnisse der Messung der Dienstleistungsorientierung dieser drei Faktoren zeigt Abbildung 4-3).

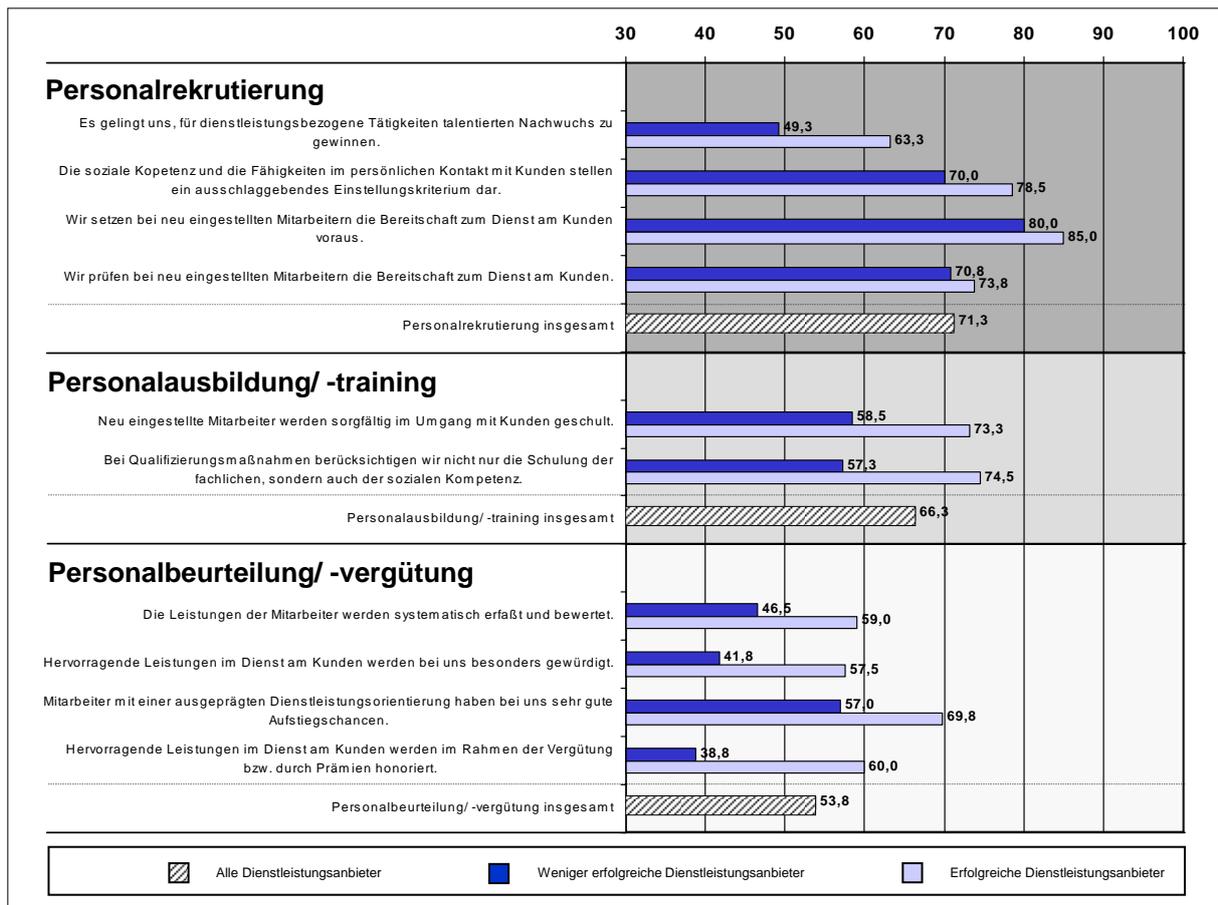


Abbildung 4-3: Dienstleistungsorientierung der Personalführung

Der Bereich **Personalrekrutierung** schneidet im Vergleich zu den übrigen beiden Bereichen der Personalführung relativ gut ab. Sowohl soziale Kompetenzen als auch die Einstellung zum Dienst am Kunden werden von der Mehrzahl der Unternehmen bei der Einstellung der Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich schon recht gut berücksichtigt. Im Gegensatz dazu stellt sich die Gewinnung talentierten Nachwuchses für dienstleistungsbezogene Tätigkeiten als besonders problematisch dar.

Dieses Problem ist um so wichtiger, als an dieser Stelle auch eine große Lücke zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern klafft. Die Gewinnung talentierten Nachwuchses ist demnach von wesentlicher Bedeutung für den Dienstleistungserfolg. Dienstleistungsbezogene Positionen müssen deshalb attraktiv ausgestattet werden, um ihre Anziehungskraft auf Talente zu verstärken.

Von hoher Bedeutung für den Dienstleistungserfolg ist auch der Bereich **Personalausbildung/-training**. Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Dienstleistungsanbieter unterscheiden sich in ihrer Vorgehensweise bezüglich dieses Thema erheblich. Wie wir gesehen haben gibt zwar die Mehrzahl aller befragten Unternehmen an, die Dienstleistungsorientierung der Mitarbeiter vor

der Einstellung zu überprüfen. Die Bereitschaft, anschließend in die weitere Entwicklung dieser Dienstleistungsorientierung zu investieren, ist jedoch bei den weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern nur noch in sehr begrenztem Ausmaß gegeben. Hier müssen die Unternehmen umdenken und zur Kenntnis nehmen, daß im direkten Kundenkontakt die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter oftmals ebenso wichtig oder sogar wichtiger für den Erfolg sind als deren Fachkompetenz.

Besonders verbesserungswürdig ist zweifellos der Bereich **Personalbeurteilung/-vergütung**. Die hier eingesetzten Instrumente sind noch sehr wenig auf die besonderen Anforderungen der Dienstleistungserstellung zugeschnitten. Die Zustimmung zu den Aussagen „Die Leistungen der Mitarbeiter werden systematisch erfaßt und bewertet“ und „Hervorragende Leistungen im Dienst am Kunden werden im Rahmen der Vergütung bzw. durch Prämien honoriert“ war auffallend niedrig. Generell kann hier gesagt werden, daß sich in der Mehrzahl der befragten Unternehmen ein hoher persönlicher Einsatz der Mitarbeiter im Dienst am Kunden nicht spürbar auszahlt.

Hervorzuheben ist, daß erfolgreiche Dienstleistungsanbieter die von ihren Mitarbeitern praktizierte Dienstleistungsorientierung mit Abstand besser honorieren als weniger erfolgreiche Dienstleistungsanbieter. Sie verstehen es sehr viel besser, die im Kundenkontakt gezeigte Leistung zu erfassen und zu bewerten und durch adäquate Vergütung, Prämierung und berufliche Weiterentwicklung zu würdigen. Der in Personalbeurteilung/-vergütung außergewöhnlich große Unterschied zwischen den Vorgehensweisen der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbieter ist ein deutlicher Hinweis auf die hohe Bedeutung dieses Bereichs für den Dienstleistungserfolg.

Für die Personalführung der Industrieunternehmen kann auf Basis unserer Untersuchung resümiert werden, daß geeignete Maßnahmen getroffen werden müssen, um den Zustrom von Talenten in den Dienstleistungsbereich zu verbessern. Diese Maßnahmen müssen Hand in Hand gehen mit gezielten Investitionen in die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter und mit der Schaffung geeigneter Anreizsysteme. Gerade die Anreizsysteme sind bei vielen Industrieunternehmen offenbar noch sehr wenig leistungsbezogen. Hier sind Veränderungen notwendig, die es besser als bisher erlauben, Höchstleistungen bei der Erstellung der Dienstleistungen zu honorieren und Fehlleistungen zu sanktionieren (vgl. hierzu Homburg/Jensen 1998).

4.4 Dienstleistungsorientierung des Informationssystems

Wir wenden uns nun der tiefergehenden Untersuchung der Dienstleistungsorientierung des Informationssystems zu. Die Dienstleistungsorientierung wurde im Hinblick auf die Faktoren **Gewinnung externer Informationen, Gewinnung interner Informationen** und **Informationsverbreitung** analysiert. Eine hohe Dienstleistungsorientierung des Informationssystems ist dann gegeben, wenn das Informationssystem die wesentlichen dienstleistungsbezogenen externen und internen Informationen erfaßt und diese den relevanten Entscheidungsträgern in aufbereiteter Form zur Verfügung stellt. Nur in diesem Fall ist eine zeitnahe und wirksame Erfolgs- und Qualitätskontrolle möglich.

Wie sich bereits bei dem eingangs angestellten Vergleich der vier Bereiche der Unternehmensführung zeigte, ist das Informationssystem mit den schwerwiegendsten Mängeln behaftet. Diese Mängel sind auch für jeden einzelnen der drei Faktoren Gewinnung externer Informationen, Gewinnung interner Informationen und Informationsverbreitung festzustellen. Akute Probleme gibt es vor allen Dingen bei der Informationsgewinnung (vgl. Abbildung 4-4).

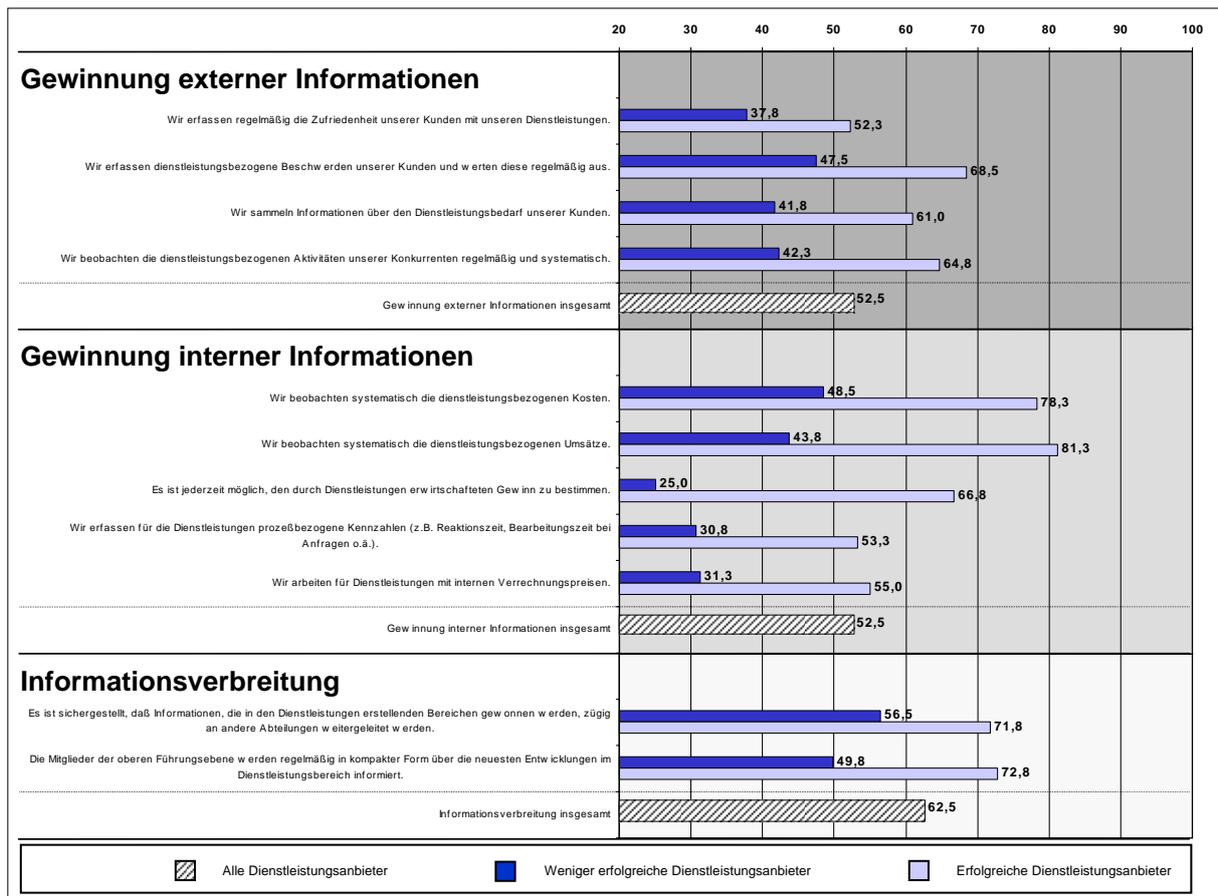


Abbildung 4-4: Dienstleistungsorientierung des Informationssystems

Im Hinblick auf die **Gewinnung externer Informationen** ist besonders auf die niedrige Zustimmung zu der Aussage „Wir erfassen regelmäßig die Zufriedenheit unserer Kunden mit unseren Dienstleistungen“ hinzuweisen. Die Messung der Kundenzufriedenheit kann als Instrument zur proaktiven Kontrolle der Dienstleistungsqualität genutzt werden, da sie es erlaubt, Schwachstellen zu identifizieren, bevor sie sich zu akuten Problemen auswachsen und zu Beschwerden führen. Offenbar machen die Industrieunternehmen mehrheitlich nicht von diesem Instrument Gebrauch. Dagegen ist die Erfassung und regelmäßige Auswertung von Kundenbeschwerden weiter verbreitet. Viele der Unternehmen verhalten sich hier eher reaktiv: Qualitätsmängel werden erst aufgedeckt, wenn „das Kind bereits in den Brunnen gefallen“ ist, d.h. wenn die Kunden sich beschweren. Ähnlich verhält es sich auch bei der Beobachtung der Kundenbedürfnisse und der Wettbewerbsaktivitäten im Dienstleistungsbereich. Regelmäßige und systematische Aktivitäten, die eine hohe präventive Wirkung hätten, finden kaum statt.

Ebenso bedenklich muß die äußerst geringe Zustimmung zu einzelnen Aussagen zur **Gewinnung interner Informationen** stimmen. Hier offenbart sich wiederum die Qualitätskontrolle für Dienstleistungen als akute Schwachstelle: Prozeßbezogene Kennzahlen,

die als Instrument einer internen Qualitätskontrolle fungieren könnten, werden in den wenigsten Unternehmen erhoben.

Die Lücke zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern ist bei der Gewinnung interner Informationen extrem groß. Dies läßt auf eine äußerst hohe Bedeutung der Gewinnung interner Informationen für den Dienstleistungserfolg schließen. Wie unsere Untersuchung zeigt, stehen aber in vielen Unternehmen gerade diese Informationen nicht zur Verfügung. Eine wirkungsvolle Planung und Erfolgskontrolle scheint durch das Fehlen der elementarsten Daten zur Bewertung der Dienstleistungsaktivitäten deshalb in vielen Unternehmen nicht möglich zu sein. Viele Industrieunternehmen verfahren offenbar bei der Erfolgskontrolle für ihre Dienstleistungen wesentlich unsystematischer als sie dies bei den Produkten tun. Die Kosten der Dienstleistungen gehen dabei sehr häufig in den Gemeinkosten unter. Dort können sie dann quasi „unter der Oberfläche“ heranwachsen.

Das Angebot von Dienstleistungen kann nur dann erfolgreich sein, wenn es auf der Basis exakter Informationen geplant und laufend kontrolliert wird. Die dringende Empfehlung an die Anbieter von Dienstleistungen kann es deshalb nur sein, die notwendigen Informationen systematisch zu erheben und zu nutzen.

4.5 Dienstleistungsorientierung der Organisation

Als letztem Bereich der Unternehmensführung wenden wir uns nun der Organisation zu. Hier untersuchen wir in einem ersten Schritt die Klarheit der Regelung von Zuständigkeiten für die Dienstleistungserstellung. In einem zweiten Schritt untersuchen wir dann, wie die Erstellung von Dienstleistungen in der Praxis in die Organisationsstruktur der Industrieunternehmen eingebunden wird.

4.5.1 Klarheit der Regelung von Zuständigkeiten

Die Zuständigkeiten für die Erstellung der Dienstleistungen sollten im Unternehmen klar geregelt und intern sowie extern eindeutig kommuniziert werden. Dies gilt sowohl für den Fall, daß eine selbständige Dienstleistungsabteilung existiert als auch für den Fall, daß die Dienstleistungen in unterschiedlichen Abteilungen erbracht werden.

Auch bei der Klarheit der Regelung von Zuständigkeiten haben die erfolgreichen Dienstleistungsanbieter klare Vorteile gegenüber den weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern (vgl. Abbildung 4-5).

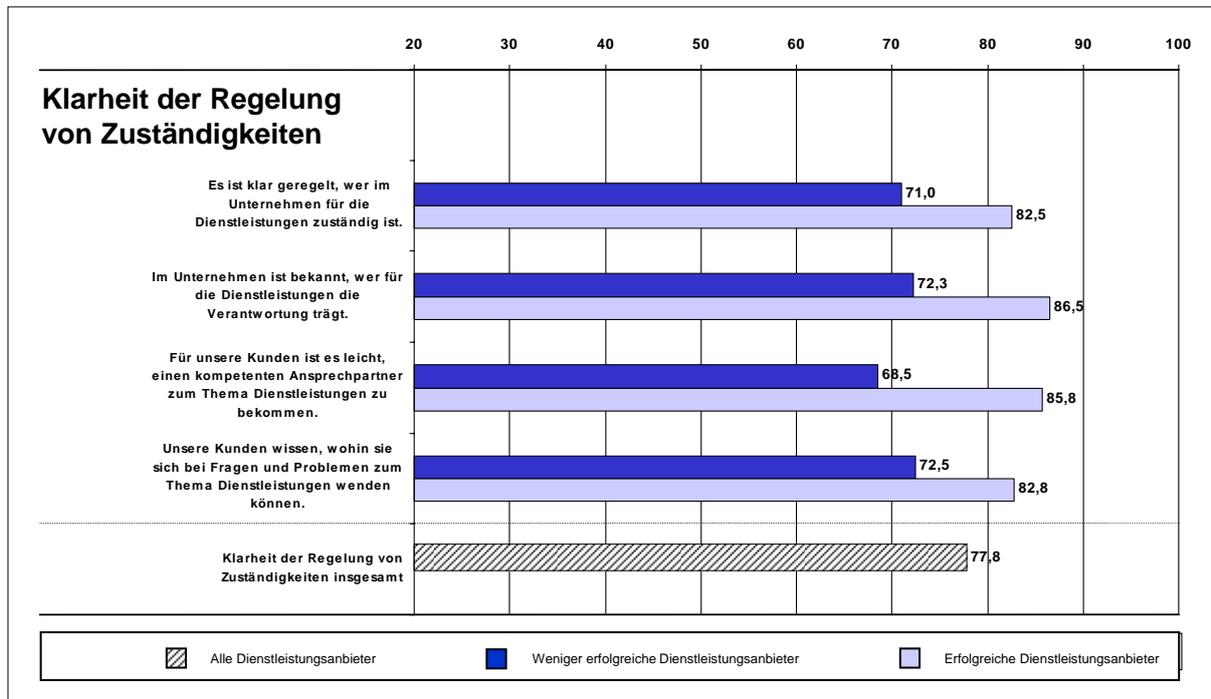


Abbildung 4-5: Klarheit der Regelung von Zuständigkeiten

Bei den erfolgreichen Dienstleistungsanbietern ist besser bekannt, wer für die Erstellung der Dienstleistungen verantwortlich ist. Interne Kompetenzstreitigkeiten und die damit zusammenhängenden Einbußen an Wirksamkeit und Effizienz der Dienstleistungserstellung können somit vermieden werden. Für die Kunden dieser Unternehmen ist es außerdem wesentlich leichter, einen kompetenten Ansprechpartner zum Thema Dienstleistungen zu bekommen.

4.5.2 Einbindung der Erstellung von Dienstleistungen in die Organisationsstruktur

Die Industrieunternehmen sind hier mit vier wesentliche Fragestellungen konfrontiert:

- In wessen Trägerschaft sollen die Dienstleistungen erbracht werden?
- Soll die Erstellung der Dienstleistungen in einer Zentralabteilung oder auf unterschiedliche Abteilungen verteilt erfolgen?
- Wie ist die Dienstleistungsabteilung hierarchisch einzubinden?
- Soll die Dienstleistungsabteilung als Profit- oder als Cost-Center geführt werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen gehen wir in der bewährten Weise vor: Wir untersuchen die Unternehmenspraxis und überprüfen, ob sich die Vorgehensweisen von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern wesentlich unterscheiden. Treten solche Unterschiede auf, so leiten wir daraus Schlußfolgerungen für die erfolgreiche Einbindung der Erstellung von Dienstleistungen in die Organisationsstruktur ab.

Trägerschaft der Dienstleistung: Hinsichtlich der Trägerschaft der Dienstleistung bestehen prinzipiell drei Alternativen:

- Erstellung durch das eigene Unternehmen,
- Erstellung durch ein verbundenes Unternehmen (z.B. durch eine Tochtergesellschaft, die ausschließlich mit der Dienstleistung befaßt ist) und
- Erstellung durch einen unabhängigen Partner (z.B. durch Vergabe von Wartungsaufträgen an „Servicepartner“).

Bei der Abwägung dieser Alternativen müssen unter Umständen Maßnahmen zur Sicherung von Geschäftsbeziehung und Know-how berücksichtigt werden. Die Erstellung von Dienstleistungen durch Unabhängige kann nämlich dann zum Problem werden, wenn bei der Dienstleistungserstellung spezifisches Know-how gewonnen oder benötigt wird. Um ein Abfließen dieses Know-hows zu verhindern bzw. zur schnellen Weiterleitung dieses Know-hows in das eigene Unternehmen ist dann eine engere Bindung an das Unternehmen vorzuziehen. Darüber hinaus ist eine enge Bindung an das eigene Unternehmen auch dann vorzuziehen, wenn die Dienstleistungen für die Pflege der Geschäftsbeziehung sehr bedeutsam sind. So kann es z.B. durchaus sinnvoll sein, in regelmäßigen Abständen selbst an der Anlage des Kunden „nach dem Rechten zu sehen“, um für den Fall von Ersatzinvestitionen für den Kunden der erste und kompetenteste Ansprechpartner zu sein.

Die Abbildung 4-6 stellt dar, wie die Trägerschaft von Dienstleistungen in der Unternehmenspraxis allgemein erfolgt:

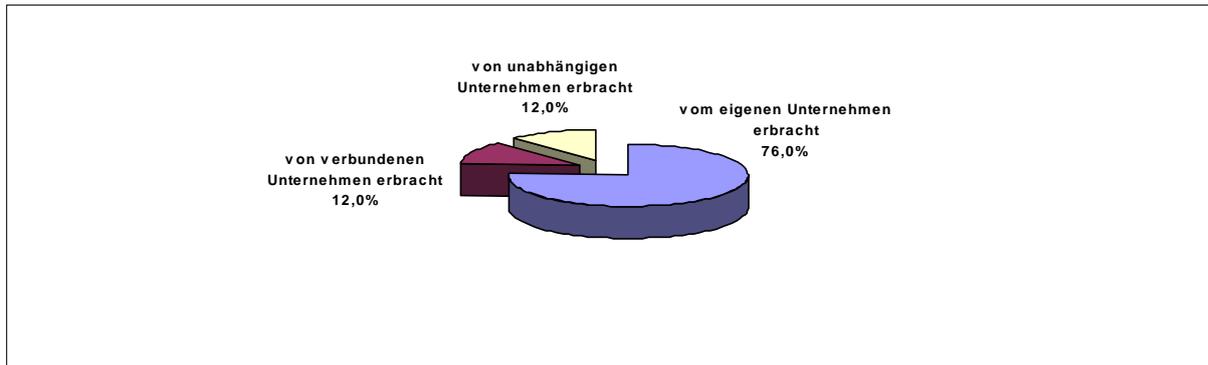


Abbildung 4-6: Trägerschaft der Dienstleistungen

Im Durchschnitt werden 76% der Dienstleistungen „in-house“ erbracht. Das verbleibende knappe Viertel wird paritätisch auf verbundene und unabhängige Unternehmen aufgeteilt.

Wenn wir die Praxis der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbieter vergleichen, dann stellten wir fest, daß erfolgreiche Anbieter von Dienstleistungen einen größeren Anteil der Dienstleistungen durch verbundene Unternehmen erbringen lassen (Anteil von 14% gegenüber 9% bei weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern). Erfolgreiche Dienstleistungsanbieter erbringen weniger Dienstleistungen selbst und greifen auch etwas seltener auf unabhängige Partner zurück.

In der überwiegenden Mehrzahl der Fälle erfolgt die Dienstleistungserstellung also durch die Industrieunternehmen. Nur 24% der Dienstleistungen werden „outgesourced“. Für diese Dienstleistungen kann festgehalten werden, daß die Konstellation Produktherstellung durch die Muttergesellschaft, Dienstleistungserstellung durch eine Tochtergesellschaft offenbar ein Modell mit positiven Erfolgsauswirkungen ist. Es erlaubt eine weitgehende Selbständigkeit des Dienstleistungsbereichs bei gleichzeitigem Schutz vor Know-how-Abfluß und geringen Risiken für die weitere Entwicklung der Geschäftsbeziehung.

Existenz einer separaten Dienstleistungsabteilung: Werden die Dienstleistungen vom Unternehmen selbst erbracht, so stellt sich die Frage nach einer Zusammenfassung der Dienstleistungsaktivitäten in einer separaten Abteilung. Als mögliche positive Folge einer solchen Zusammenfassung ist vor allem der Abbau von Komplexität in Entscheidungsprozessen zu nennen. Voraussetzung dafür ist, daß durch die neue Struktur viele der oftmals sehr kritischen Schnittstellen an Abteilungsgrenzen wegfallen und möglichst wenige neue entstehen.

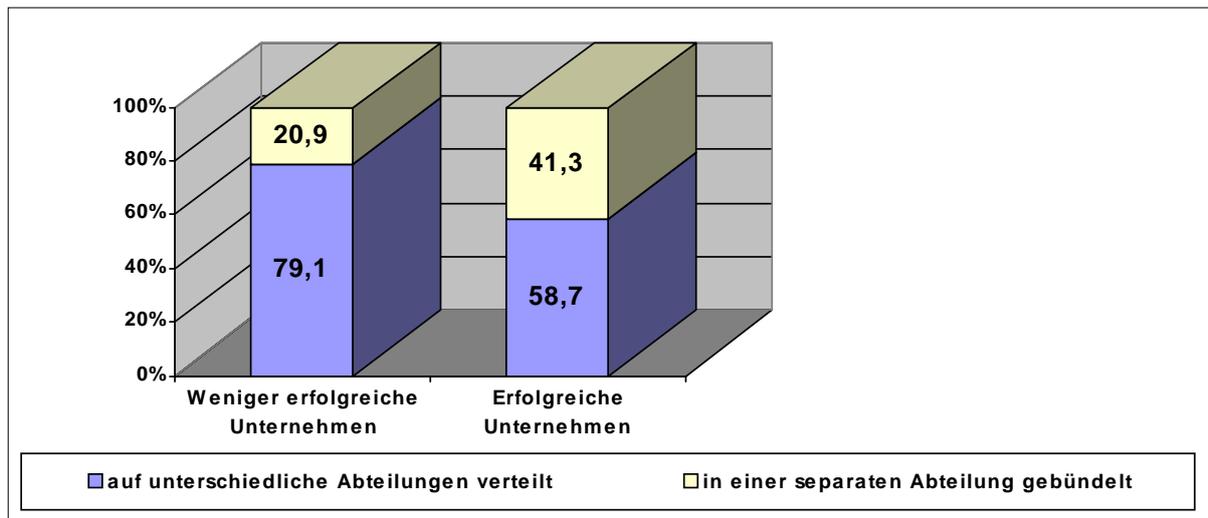


Abbildung 4-7: Existenz einer separaten Dienstleistungsabteilung

Obwohl bei erfolgreichen Dienstleistungsanbietern der Anteil der im eigenen Unternehmen erstellten Dienstleistungen etwas geringer ist als bei weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern, verfügen diese Unternehmen doch wesentlich häufiger über eine separate Dienstleistungsabteilung. Wie Abbildung 4-7 zeigt, sind die Unterschiede beträchtlich. Offenkundig wirkt sich die Bündelung der Dienstleistungskompetenz in einer selbständigen Abteilung sehr positiv auf die Leistungsfähigkeit bei der Dienstleistungserstellung aus. Die Ursachen hierfür können vielfältig sein: Es findet eine Konzentration auf die Herausforderungen der Dienstleistungserstellung statt. Die Dienstleistungen werden nicht mehr nebenher abgewickelt, sondern sie sind Kern der Aufgabe der Abteilung. Weiterhin kann durch die Beschleunigung von Entscheidungsprozessen, bspw. bei der Abwicklung von Großprojekten für die Kunden, sehr häufig die Reaktionsgeschwindigkeit deutlich erhöht werden. Darüber hinaus kann die Etablierung einer separaten Abteilung auch Signalwirkung für das Unternehmen insgesamt haben und die hohe Bedeutung der Dienstleistungserstellung unterstreichen.

Hierarchische Einbindung der Dienstleistungsabteilung: Wird nun die Dienstleistung in einer separaten Abteilung erbracht, so stellt sich die Frage nach der hierarchischen Einbindung dieser Abteilung. Grundsätzlich kann die Abteilung entweder direkt der Geschäftsführung unterstellt sein oder sie ist einer anderen Abteilung angeschlossen (beispielsweise dem Verkauf).

Wie unsere Untersuchung ergab, ist der mit 58,0% weitaus häufigste Fall in der Unternehmenspraxis die direkte Unterstellung unter die Geschäftsführung. Ist die Dienstleistungsabteilung erst der zweiten Hierarchieebene unterstellt, so ist sie fast immer dem

Vertriebsbereich zugeordnet (36,0%). Äußerst selten ist die Zuordnung der Dienstleistungsabteilung zu Marketing (3,0%), Produktion (2,0%) oder Technik/Konstruktion (1,0%).

Auch an dieser Stelle wollten wir herausfinden, wie sich die hierarchische Einbindung der Dienstleistungsabteilung auf den Dienstleistungserfolg auswirkt. Wir haben deshalb wiederum die Praxis der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbieter verglichen. Wie die Untersuchung zeigt, ist bei den erfolgreichen Dienstleistungsanbietern die Dienstleistungsabteilung in 58% aller Fälle hierarchisch sehr hoch angeordnet und berichtet direkt an die Geschäftsführung. Dies ist bei den weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern entschieden seltener der Fall. Hier sind nur 42% aller Dienstleistungsabteilungen direkt der Geschäftsführung unterstellt. Eine hohe Anbindung in der Unternehmenshierarchie hat demnach positive Auswirkungen auf den Dienstleistungserfolg. Auch hier können verschiedene Erklärungen ins Feld geführt werden: Bei einer hohen hierarchischen Einordnung kann die Dienstleistungsabteilung besonders autonom und mit großer Bewegungsfreiheit innerhalb der Organisation agieren. Sicherlich kann in dieser Situation auch der Zugriff auf knappe Ressourcen des Unternehmens besser gesichert werden.

Ergebnisverantwortung der Dienstleistungsabteilung: Für den Fall, daß eine separate Dienstleistungsabteilung existiert, ist ebenfalls von Interesse, inwiefern diese Abteilung Ergebnisverantwortung trägt. Mit sehr hoher Ergebnisverantwortung ist die Abteilung dann ausgestattet, wenn sie als Profit-Center agiert. Hat die Dienstleistungsabteilung dagegen den Status eines Cost-Centers, so ist damit eine geringere Ergebnisverantwortung verbunden.

Interessant wird es auch an dieser Stelle vor allem dann, wenn wir nach dem erfolgreicheren Modell fragen: Während bei den erfolgreichen Dienstleistungsanbietern die Mehrzahl der Dienstleistungsabteilungen als Profit-Center (61,1%) geführt wird, stellt sich dies bei den weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern umgekehrt dar (Anteil Profit-Center = 43,8%). Wir folgern daraus, daß das Profit-Center das erfolgversprechendere Modell repräsentiert. Die hohe Verantwortung für den Dienstleistungserfolg und seine klare Zurechenbarkeit wirken sich positiv auf die Leistungsfähigkeit der Dienstleistungsabteilung aus.

Resümierend können wir für das Organisationssystem festhalten, daß die erfolgreichen Dienstleistungsanbieter häufiger als weniger erfolgreiche Dienstleistungsanbieter über „Dienstleistungs-Töchter“ und Dienstleistungsabteilungen verfügen. Diese separaten Abteilungen wiederum sind häufiger sehr hoch in der Unternehmenshierarchie angeordnet und

agieren häufiger als Profit-Center. Damit gelingt es diesen Unternehmen besser, einen den besonderen Anforderungen der Dienstleistungserstellung gerecht zu werden und den organisatorischen Rahmen zu schaffen, der nicht nur für klare Zuständigkeiten sorgt, sondern auch eine weitreichende Selbständigkeit, Ergebnisverantwortung und Entscheidungsbefugnis bei der Dienstleistungserstellung ermöglicht.

5 EMPFEHLUNGEN FÜR DAS ERFOLGREICHE MANAGEMENT VON DIENSTLEISTUNGEN

Die vorliegende Untersuchung zeigt, daß Dienstleistungen einen beträchtlichen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenserfolges leisten können. Sie zeigt aber ebenso, daß in vielen Unternehmen noch erhebliche Probleme im Management dieser Leistungen bestehen. Wir konnten feststellen, daß erfolgreiche Dienstleistungsanbieter sowohl hinsichtlich der strategischen Orientierung der Dienstleistungen als auch hinsichtlich deren Verankerung im Unternehmen durchgängig eine höhere Dienstleistungsorientierung aufweisen als weniger erfolgreiche Dienstleistungsanbieter. Andere Industrieunternehmen, die ihren Dienstleistungserfolg steigern wollen, sollten diesem Vorbild folgen. Die folgenden zwölf Regeln für das erfolgreiche Management von Dienstleistungen sollen dazu eine Orientierungshilfe geben.

▪ Definieren Sie Ihr Dienstleistungsportfolio systematisch!

Widerstehen Sie dem „sanften Druck“ von Markt und Wettbewerb und vermeiden Sie die unkontrollierte Ausweitung des Angebots von Dienstleistungen. Wägen Sie stets Kosten und Nutzen neuer Dienstleistungen genau gegeneinander ab. Gehen Sie dabei ebenso systematisch vor, wie bei Entscheidungen über das Produktprogramm. Wenige, professionell vermarktete Dienstleistungen sind wirkungsvoller als ein umfangreiches und halbherzig angebotenes Sammelsurium. Kommunizieren Sie unternehmensintern unmißverständlich, welche Leistungen Bestandteil des Dienstleistungsprogramms sind und welche nicht.

▪ Vermarkten Sie Ihre Dienstleistungen aktiv!

Lassen Sie die Dienstleistungen kein Schattendasein neben dem Produkt führen, sondern sorgen Sie für eine wirkungsvolle Dienstleistungs-Kommunikation gegenüber Ihren Kunden! Hierzu zählt insbesondere eine Darstellung der Dienstleistungen in Katalogen und Prospekten, die sich mit der Präsentation der Produkte messen kann. Nur wenn Sie die Dienstleistungen aktiv in den

Markt bringen, werden diese ein wirklich wirksames Instrument zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb.

- **Erziehen Sie Ihre Kunden!**

Die direkte Inrechnungstellung von Dienstleistungen ist nach wie vor schwierig, da „kostenlose“ Dienstleistungen in vielen Bereichen zum Standard gehören. Beginnen Sie hier, Ihre Kunden zu „erziehen“. Die Kunden müssen lernen, daß die Erstellung von Dienstleistungen Geld kostet, ebenso wie die Herstellung von Produkten. Beschleunigen Sie diesen Lerneffekt durch gezielte Kommunikation: Informieren Sie Ihre Kunden in Katalogen, Prospekten und Preislisten über den Dienstleistungsaufwand. Verfahren Sie in der gleichen Weise mit dem Nutzen, den Sie Ihren Kunden durch die Dienstleistungen liefern. Quantifizieren Sie diesen Nutzen so genau wie möglich. Auch wenn Sie noch nicht alle Dienstleistungen in Rechnung stellen können, so sollten Sie Ihre Kunden doch „in Mark und Pfennig“ wissen lassen, was Sie ihnen schenken.

- **Setzen Sie die Dienstleistungen gezielt ein!**

Je nach den Bedürfnissen der Kunden und der Art der Dienstleistungen können diese äußerst wichtig oder völlig unbedeutend für die Kunden sein. Verteilen Sie die Dienstleistungen deshalb nicht mit der „Gießkanne“, da Sie in einem solchen Falle immer eine Vielzahl von Kunden „beglücken“ werden, die nicht bereit sind, dies zu honorieren. Untersuchen Sie vielmehr die Bedürfnisse Ihrer Kunden, und richten Sie dann Ihr Dienstleistungsprogramm auf die servicesensitiven Kundensegmente aus.

- **Sorgen Sie für eine lebendige Dienstleistungskultur!**

Der Übergang vom Produktlieferanten zum Problemlöser für die Kunden ist ein Prozeß, der von den betroffenen Mitarbeitern mitgetragen werden muß. Dabei reicht es nicht aus, die Dienstleistungsorientierung im Unternehmensleitbild festzuschreiben. Verdeutlichen Sie die Bedeutung dieses Kulturwandels immer wieder und unterstützen sie ihn, indem Sie Dienstleistungsorientierung vorleben. Machen Sie im ganzen Unternehmen klar, daß die Dienstleistungen keine „Nebenleistung“ sind, sondern daß diese das Produkt erst marktfähig machen. Die Mitarbeiter müssen sich mit dem Ziel der Dienstleistungsorientierung identifizieren. Nur dann wird Dienstleistungsorientierung verinnerlicht und durch das Verhalten der Mitarbeiter auch für die Kunden spürbar.

- **Schicken Sie Ihre besten Leute in den Dienstleistungsbereich!**

Im Dienstleistungsbereich haben Ihre Mitarbeiter häufig direkten Kundenkontakt. Die Personalqualität ist hier erfolgsentscheidend. Sichern Sie darum den Zustrom von Talenten in den Dienstleistungsbereich. Wer Dienstleistungen wirklich ernst nimmt, kann hier nicht die „zweite Liga“ an den Start schicken.

- **Befähigen Sie die Mitarbeiter zu dienstleistungsorientiertem Handeln und honorieren Sie dieses!**

Für die Zufriedenheit der Kunden ist deshalb die soziale Kompetenz der Mitarbeiter häufig ebenso wichtig oder sogar wichtiger als deren Fachkompetenz. Fördern Sie die sozialen Kompetenzen durch regelmäßige Schulungen. Bewerten Sie die Leistungen der Mitarbeiter systematisch und würdigen Sie Höchstleistungen bei der Dienstleistungserstellung gebührend. Schaffen Sie Anreizsysteme, die dienstleistungsorientiertem Handeln förderlich sind.

- **Nutzen Sie geeignete Instrumente der Qualitätskontrolle!**

Die technische Qualität von Produkten kann vor der Auslieferung gründlich geprüft werden. Dies ist bei Dienstleistungen in diesem Ausmaß nicht möglich. Wie gut eine Dienstleistung tatsächlich war, können Ihnen nur die Kunden sagen, die diese in Anspruch genommen haben. Die Kundenzufriedenheit ist an dieser Stelle der einzig relevante Qualitätsmaßstab. Erfassen Sie die Kundenzufriedenheit deshalb regelmäßig und verknüpfen Sie diese mit den Anreizsystemen im Dienstleistungsbereich.

- **Sammeln und nutzen Sie dienstleistungsbezogene Marktinformationen!**

Eine systematische Erfassung der Bedürfnisse der Kunden mit Bezug auf die Dienstleistungen findet in der Praxis häufig ebensowenig statt wie die Beobachtung der dienstleistungsbezogenen Aktivitäten des Wettbewerbs. Damit fehlt vielfach die Informationsbasis für eine sinnvolle Planung der Dienstleistungsaktivitäten. Gehen Sie hier proaktiv vor. Beobachten Sie die relevanten Marktentwicklungen regelmäßig und systematisch. So erkennen Sie Probleme und Chancen frühzeitig und können adäquat reagieren.

- **Überwachen Sie den betriebswirtschaftlichen Erfolg der Dienstleistungen!**

Viele Unternehmen sind nur sehr unzureichend in der Lage, den Erfolg ihres Angebots von Dienstleistungen zu quantifizieren. Dies betrifft finanzielle Größen (z.B. Umsätze und Kosten) und nichtfinanzielle Größen (z.B. prozeßbezogene Kennzahlen wie Reaktionszeiten etc.). Erheben Sie diese Größen systematisch und überwachen Sie auf dieser Basis den Erfolg Ihres Dienstleistungsangebots. Nur so können Sie verhindern, daß die Kosten der Dienstleistungserstellung unkontrolliert heranwachsen.

- **Schaffen Sie Organisationsstrukturen innerhalb derer die Klarheit von Zuständigkeiten gesichert ist und die bei der Dienstleistungserstellung eine möglichst weitreichende Selbständigkeit, Ergebnisverantwortung und Entscheidungsbefugnis gestatten!**

Dienstleistungen sind nicht lagerbar. Sie müssen dann erstellt werden, wenn die Kunden danach verlangen. Voraussetzungen hierfür sind Reaktionsschnelligkeit und Flexibilität. Diese erreichen Sie nur dann, wenn die Verantwortungen für die Dienstleistungserstellung klar definiert sind. Vermeiden Sie also Kompetenzgerangel zwischen den Abteilungen. Dazu ist es nicht zwingend notwendig, die wesentlichen Dienstleistungsaktivitäten organisatorisch als Profit-Center zusammenfassen. Dies hat aber den Vorteil, daß dann auch durch die Organisationsstruktur nach innen und außen ein starkes Commitment zur Dienstleistungserstellung demonstriert wird.

- **Orientieren Sie sich nicht einseitig auf den durch Dienstleistungen generierten Cash-Flow!**

Überwachen Sie die durch die Dienstleistungen verursachten Umsätze und Kosten. Behalten Sie darüber hinaus aber immer die positiven Auswirkungen der Dienstleistungserstellung auf die Geschäftsbeziehungen im Blick. Diese Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung haben eine wesentlich höhere Bedeutung für das Unternehmensergebnis als der mit den Dienstleistungen direkt erzielbare Gewinn.

Literatur

- Homburg, Ch.; Beutin, N. (2000): Value-Based Marketing – Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, Arbeitspapier Nr. M 49, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Mannheim.
- Homburg, Ch.; Garbe, B. (1996): Industrielle Dienstleistungen – Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66, 3, S. 253-282.
- Homburg, Ch.; Garbe, B. (1998): Industrielle Dienstleistungen – lukrativ, aber schwer zu meistern, in Harvard Business Manager, 18,1, S. 68-76.
- Homburg, Ch.; Garbe, B. (1999): Industrielle Dienstleistungen: Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung und Faktoren für ein erfolgreiches Management, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69, 8, S. 847-865.
- Homburg, Ch.; Pflesser, Ch. (1999): „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung: Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, Arbeitspapier Nr. 43, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Mannheim.
- Homburg, Ch.; Jensen, O. (1998): Kundenorientierte Vergütungssysteme: Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, Arbeitspapier Nr. 37, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Mannheim.
- Horovitz, J.; Panak, M. (1993): Marktführer durch Service, Frankfurt.
- Mathe, H.; Shapiro, R. D. (1993): Integrating Service Strategy in the Manufacturing Company, London.
- Paul, M. (1998): Preis- und Kostenmanagement von Dienstleistungen im Business-to-Business-Bereich, Wiesbaden.
- Simon, H. (1993b), Preispolitik für industrielle Dienstleistungen, in: Simon, H. (Hrsg.), Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart, S. 187-218.

Töpfer, A.; Mehdorn, H. (1996): Vom Produkt über Service zur Dienstleistung: Ansatzpunkte zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb, in: Töpfer, A.; Mehdorn, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen: Servicestrategie oder Outsourcing, Neuwied, S. 1-13.