

Schriften zum Vertriebsmanagement

Ove Jensen *Hrsg.*

RESEARCH

Ralf Meyer

# Vertrieb industrieller Dienstleistungen

Eine Untersuchung organisationaler  
Strukturen und Fähigkeiten



Springer Gabler

---

# Schriften zum Vertriebsmanagement

**Herausgegeben von**

Univ.-Prof. Dr. Ove Jensen, Vallendar, Deutschland

Die Reihe präsentiert praxisnahe Forschung zum Vertrieb. Die Forschungsarbeiten vermitteln einen Überblick der Literatur, strukturieren Praxisphänomene, entwickeln quantitative und konzeptionelle Modelle, führen empirische Studien durch und erarbeiten Gestaltungsempfehlungen. Die Reihe richtet sich an Wissenschaftler, Studierende und wissenschaftlich interessierte Praktiker.

**Herausgegeben von**

Univ.-Prof. Dr. Ove Jensen

Lehrstuhl für Vertriebsmanagement und Business-to-Business Marketing

WHU – Otto Beisheim School of Management

Vallendar, Deutschland

---

Ralf Meyer

# Vertrieb industrieller Dienstleistungen

Eine Untersuchung organisationaler  
Strukturen und Fähigkeiten

Mit einem Geleitwort von Univ.-Prof. Dr. Ove Jensen

 Springer Gabler

Ralf Meyer  
Vallendar, Deutschland

Diese Arbeit beruht auf einer Dissertation der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) – Otto-Beisheim-Hochschule.

Schriften zum Vertriebsmanagement

ISBN 978-3-658-09309-9

ISBN 978-3-658-09310-5 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-09310-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

## Geleitwort

Industrielle Dienstleistungen haben sich seit den 90er Jahren immer weiter nach oben auf der betriebswirtschaftlichen Forschungsagenda geschoben. Hintergrund ist, dass in der Unternehmenspraxis zunehmend die Dienstleistung das Differenzierungskriterium und den Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Konkurrenten ausmacht, und nicht mehr das „nackte“ Produkt. Getrieben durch globale Lieferketten und eine Verringerung der Lagerbestände ist zum Beispiel die Bedeutung von Logistikdienstleistungen massiv gestiegen. Aber auch technische Beratungsdienstleistungen werden immer bedeutender, weil die Produktkomplexität und Technologieniveaus gestiegen sind. Schließlich haben zahlreiche Unternehmen, gerade im Maschinen- und Anlagenbau, das Thema Ersatzteile und Wartung als eine vielversprechende Quelle von Deckungsbeiträgen entdeckt.

Doch nicht bei allen industriellen Dienstleistungen gelingt das Einfordern eines Gegenwertes für den geschaffenen Kundennutzen so reibungslos wie bei Wartung und Ersatzteilen. Gerade Beratungsleistungen, die im Zuge des Akquise- und Verkaufsprozesses erbracht werden, bevor sich der Kunde vertraglich bindet, werden vom Kunden nicht leicht honoriert. Widerstände sind aber nicht nur auf der Kundenseite zu überwinden: Auch auf Unternehmensseite bestehen zuweilen kulturelle Barrieren gegen die Kommerzialisierung von industriellen Dienstleistungen.

An dieser Stelle setzt die Dissertationsschrift von Ralf Meyer an. Zunächst arbeitet er den Stand der Literatur auf. Dann führt er 30 Experteninterviews mit Entscheidungsträgern in Vertrieb und Service. Auf dieser Basis entwickelt er seine Konzeption.

Sein erstes Augenmerk gilt den beteiligten organisationalen Akteuren. In der Organisation gibt es eine Einheit, die den Nutzen für und in Form der industriellen Dienstleistung erbringt, in der Arbeit als Service-Funktion bezeichnet. Auf der anderen Seite gibt es den Vertrieb, der den Dienstleistungsnutzen in einen Gegenwert umsetzen muss. Hieraus ergibt sich eine organisationale Schnittstelle. Meyer beschreibt detailliert die Aktivitäten an der Schnittstelle,

die Organisationsstrukturen und Berichtslinien sowie die Konfliktfelder zwischen Vertrieb und Service.

Neben der Akteursperspektive nimmt Meyer auch die Aktivitätenperspektive ein. Unter diesem Gesichtspunkt ist die Erbringung von Dienstleistungen eine notwendige Bedingung für eine Gewinnausweitung. Die Verpreisung oder anderweitige Kommerzialisierung der Dienstleistung ist dann die hinreichende Bedingung. Meyer geht der Frage nach, ob die organisationalen Fähigkeiten zur Kommerzialisierung von industriellen Dienstleistungen ein „missing link“ in der Diskussion über strategische Wettbewerbsvorteile sind.

Da sich deutsche Industrieunternehmen im globalen Wettbewerb insbesondere über ihre Servicekompetenz positionieren, behandelt Ralf Meyer ein sehr wichtiges Thema für die Konkurrenzfähigkeit des Standorts Deutschland. Die Arbeit ist in meinen Augen ein gelungenes Beispiel für die Verbindung von Wissenschaft und Praxis. Ich wünsche diesem Werk daher eine große Verbreitung.

Ove Jensen

## **Vorwort**

Industrielle Dienstleistungen stellen für Industriegüterunternehmen eine wichtige Quelle für zusätzliche Gewinne dar. Dennoch gibt es zahlreiche Unternehmen, denen das Zusammenspiel von Nutzenstiftung und Gewinnrealisierung nicht gelingt. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass die bestehende Dienstleistungsforschung organisationale Strukturen und Fähigkeiten zur Wertabschöpfung von industriellen Dienstleistungen nur eingeschränkt betrachtet.

An dieser Forschungslücke setzt meine Arbeit an. Sie untersucht sowohl die organisationalen Strukturen von Service und Vertrieb als auch die notwendigen Fähigkeiten eines Unternehmens zur Abschöpfung des Wertes von industriellen Dienstleistungen. Hierzu folgt die Arbeit einem entdeckungsorientierten Forschungsansatz, indem sie die Erkenntnisse aus einer Literatursichtung und einer Felduntersuchung mit semistandardisierten Experteninterviews ableitet.

Die vorliegende Arbeit wurde im Februar 2013 als Dissertation an der WHU – Otto Beisheim School of Management angenommen. Sie entstand in meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Vertriebsmanagement und Business-to-Business Marketing.

Die Fertigstellung der Arbeit wäre ohne die Unterstützung vieler Menschen nicht möglich gewesen, denen ich hierfür großen Dank schulde. Mein Dank gilt in besonderem Maße meinem Doktorvater Prof. Dr. Ove Jensen. Seine inhaltlich wertvollen Hinweise und sein Engagement haben in hohem Maße zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Weiterhin möchte ich Prof. Dr. Tillmann Wagner für die Übernahme der Zweitkorrektur danken. Darüber hinaus gebührt meinen Kollegen am Lehrstuhl und der Marketing Group sowohl für inhaltliche Diskussionen als auch motivierende Worte großer Dank. Insbesondere ist hier Thomas Weiber zu erwähnen, der mich beim Korrekturlesen und der Formatierung der Arbeit in unvergleichlicher Weise unterstützt hat.

Großer Dank gilt auch meiner lieben Frau Yvonne, die mir während der Erstellung der Arbeit mit viel Geduld und Nachsicht zur Seite stand und mir sämtliche organisatorische Tätigkeiten des Alltags abnahm.

Der größte Dank gebührt meinen Eltern, die mich bei all meinen Zielen und Vorhaben uneingeschränkt unterstützt und mir stets liebevollen Rückhalt geboten haben. Sie haben meine Dissertation in jeglicher Hinsicht erst möglich gemacht. Deshalb widme ich dieses Werk meinem Vater sowie meiner Mutter, die dessen Fertigstellung leider nicht mehr erleben konnte.

Ralf Meyer

# Inhaltsverzeichnis

<b>GELEITWORT</b> .....	<b>V</b>
<b>VORWORT</b> .....	<b>VII</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>IX</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>XI</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>XIII</b>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
1.1 Die Bedeutung industrieller Dienstleistungen in der Unternehmenspraxis .....	1
1.2 Definition industrieller Dienstleistungen .....	4
1.3 Typologie industrieller Dienstleistungen .....	7
1.4 Schwerpunkte der allgemeinen Dienstleistungsforschung .....	10
1.5 Entwicklung der industriellen Dienstleistungsforschung .....	14
1.6 Ziele und Aufbau der Arbeit .....	16
1.6.1 Ausblick auf Kapitel 2 .....	19
1.6.2 Ausblick auf Kapitel 3 .....	20
1.7 Methodische Einordnung der Arbeit .....	20
<b>2 DIE SCHNITTSTELLE ZWISCHEN SERVICE UND VERTRIEB: ORGANISATORISCHE KONFIGURATIONEN UND SPANNUNGSFELDER ...</b>	<b>27</b>
2.1 Literaturüberblick .....	34
2.2 Forschungsmethode .....	47
2.3 Ergebnisse .....	54
2.3.1 Typologie der organisatorischen Konfigurationen von Service und Vertrieb ....	55
2.3.2 Schnittstellen innerhalb der Service-Vertriebs-Konfigurationen .....	66
2.3.3 Typologie von Spannungsfeldern zwischen Service und Vertrieb .....	81
2.3.4 Determinanten von Spannungen zwischen Service und Vertrieb .....	86
2.3.5 Koordinationsinstrumente zur Linderung von Spannungsfeldern .....	97
2.3.6 Integrativer Bezugsrahmen: das Kontext-Konfiguration-Koordination- Konflikt-Schema .....	101
2.4 Diskussion und Implikationen .....	110
2.4.1 Implikationen für die Forschung .....	113
2.4.2 Implikationen für die Unternehmenspraxis .....	116

---

<b>3</b>	<b>FÜR DIENSTLEISTUNGEN BEZAHLT WERDEN – EINE RESSOURCENBASIERTE PERSPEKTIVE .....</b>	<b>119</b>
3.1	Theoretische Fundierung.....	125
3.1.1	Grundlagen des Resource-Based View.....	125
3.1.2	Anwendung des Resource-Based View in der Marketingforschung .....	133
3.2	Literaturüberblick.....	135
3.3	Forschungsmethode .....	142
3.4	Ergebnisse .....	149
3.4.1	Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen.....	149
3.4.2	Untersuchung der Abhängigkeiten zwischen den Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes.....	163
3.4.3	Analyse der Fähigkeitsausstattungen.....	167
3.5	Diskussion und Implikationen .....	184
3.5.1	Implikationen für die Forschung.....	187
3.5.2	Implikationen für die Unternehmenspraxis.....	189
<b>4</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>191</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>193</b>

# Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1:	Verschiedene Formen des Dienstleistungsverständnisses .....	4
ABBILDUNG 2:	Einteilung von industriellen Dienstleistungen nach Kaufphasen und Objektausrichtung .....	9
ABBILDUNG 3:	Einordnung der Forschungsfelder .....	17
ABBILDUNG 4:	Aufbau der Arbeit .....	19
ABBILDUNG 5:	Aufbau von Kapitel 2 .....	33
ABBILDUNG 6:	Arbeiten zu Schnittstellen zwischen wesentlichen Funktionsbereichen .....	41
ABBILDUNG 7:	Verankerung von Servicetätigkeiten nach Cespedes (1995).....	45
ABBILDUNG 8:	Interdependenzen zwischen Service, Vertrieb und Marketing/Produkt Management nach Cespedes (1995).....	46
ABBILDUNG 9:	Forschungsprozess .....	51
ABBILDUNG 10:	(1) First/Second Level Competence Center .....	60
ABBILDUNG 11:	(2) Consulting Business Unit .....	61
ABBILDUNG 12:	(3) After Sales Profit Center in der Business Unit.....	63
ABBILDUNG 13:	(4) Sales Support Center in der Business Unit.....	63
ABBILDUNG 14:	(5) Service Business Unit mit externem Provider Support.....	65
ABBILDUNG 15:	Einordnung der identifizierten organisatorischen Konfigurationen und damit verbundenen Konflikte in das Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schema.....	107
ABBILDUNG 16:	Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schema .....	110
ABBILDUNG 17:	Aufbau von Kapitel 3 .....	124
ABBILDUNG 18:	Resource-Based View und Wertabschöpfung.....	134
ABBILDUNG 19:	Forschungsprozess .....	146

---

ABBILDUNG 20: Phasenmodell der Wertabschöpfung.....	150
ABBILDUNG 21: Transparenz schaffen über erbrachte Dienstleistungen.....	153
ABBILDUNG 22: Kosten-Nutzen-Verhältnis der Dienstleistung beurteilen .....	154
ABBILDUNG 23: Form der Wertabschöpfung festlegen .....	159
ABBILDUNG 24: Direkte Wertabschöpfung realisieren.....	161
ABBILDUNG 25: Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von Dienstleistungen .....	163
ABBILDUNG 26: Pfadabhängigkeit zwischen den Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von Dienstleistungen .....	165
ABBILDUNG 27: Ergebnisse im Rahmen der Akteurs- und Aktivitätenperspektive .....	192

# Tabellenverzeichnis

TABELLE 1:	Beispiele für industrielle Dienstleistungen .....	2
TABELLE 2:	Industrielle Dienstleistungen nach strategischer Ausrichtung .....	8
TABELLE 3:	Gebiete der Dienstleistungsforschung .....	11
TABELLE 4:	Forschungsprioritäten der Dienstleistungsforschung .....	12
TABELLE 5:	Ausgesuchte Arbeiten mit einem entdeckungsorientierten Forschungsansatz .....	22
TABELLE 6:	Einordnung der entdeckungsorientierten Forschung in die qualitativ- empirischen Forschungsmethoden .....	24
TABELLE 7:	Forschungsfelder von industriellen Dienstleistungen .....	35
TABELLE 8:	Ausgesuchte Arbeiten zu organisatorischen Fragestellungen im Kontext von industriellen Dienstleistungen .....	39
TABELLE 9:	Forschungsbeiträge zu Schnittstellen zwischen zentralen Funktionsbereichen .....	42
TABELLE 10:	Interviewpartner .....	49
TABELLE 11:	Organisatorische Service-Vertriebs-Konfigurationen .....	58
TABELLE 12:	Member-Checking mit ausgesuchten Gesprächsteilnehmern .....	65
TABELLE 13:	Kennzeichnende Dienstleistungen und deren Verortung in der Kaufphase .....	67
TABELLE 14:	Beispiele für die Formen der Interdependenz .....	68
TABELLE 15:	Organisatorische Service-Vertriebs-Konfigurationen im Detail .....	70
TABELLE 16:	Typologie von Spannungsfeldern .....	82
TABELLE 17:	Determinanten für Spannungsfelder .....	94
TABELLE 18:	Organisatorische Konfigurationen mit typischen Spannungsfeldern .....	96
TABELLE 19:	Koordinationsinstrumente und Spannungsfelder .....	97

---

TABELLE 20:	Ergebnisübersicht.....	103
TABELLE 21:	Zentrale Arbeiten im Rahmen des Resource-Based View.....	132
TABELLE 22:	Fähigkeiten zur Generierung eines Mehrwertes für den Kunden .....	138
TABELLE 23:	Fähigkeiten zur Wertabschöpfung .....	141
TABELLE 24:	Interviewpartner .....	144
TABELLE 25:	Fähigkeiten und Ausprägungen .....	171
TABELLE 26:	Konfigurationen von Fähigkeitsausstattungen.....	182

## 1 Einleitung

### 1.1 Die Bedeutung industrieller Dienstleistungen in der Unternehmenspraxis

Seit den 1980er-Jahren prägen Dienstleistungen die globale Wirtschaft. Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungen zeigt sich insbesondere am Anteil der Beschäftigten, die im Dienstleistungssektor tätig sind. So waren in den USA um 1900 nur drei von zehn Angestellten im Dienstleistungssektor beschäftigt. Im Jahre 1950 waren es bereits fünf von zehn Angestellten. Dieser Trend hielt an, sodass heute ca. 75 % der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich tätig sind (Anderson 2006; Bretthauer 2004; Fitzsimmons und Fitzsimmons 2004). Das beachtliche Wachstum des Dienstleistungsgeschäfts spiegelt sich jedoch nicht nur in der steigenden Anzahl von Beschäftigten im Dienstleistungssektor, sondern auch in der zunehmenden Anzahl von Dienstleistungsanbietern (z. B. Google) in der Fortune-Liste der 1000 größten US-Unternehmen wider (Spohrer 2007).

Ein weiterer Indikator für die Bedeutung von Dienstleistungen ist deren Anteil am Bruttoinlandsprodukt. Die Wirtschaftsräume der fortschrittlichsten Industrieländer zeichnen sich durch einen Dienstleistungsanteil am gesamten Bruttoinlandsprodukt von durchschnittlich 70 % aus (Mettters und Maruchek 2007; World Bank 2011). In den USA machen Dienstleistungen sogar 80 % des Bruttoinlandsprodukts aus (Bitner und Brown 2008). Der tatsächliche Anteil von Dienstleistungen am Bruttoinlandsprodukt wird jedoch unterschätzt. Neben den reinen Dienstleistungsanbietern erbringen auch Unternehmen des Primär- (Rohstoffindustrie) und Sekundärsektors (produzierendes Gewerbe) Dienstleistungen, die jedoch nicht dem tertiären Sektor (Dienstleistungen) zugerechnet werden (Spohrer 2007). Diese Dienstleistungen werden unter dem Begriff industrielle Dienstleistungen erfasst.

Industrielle Dienstleistungen umfassen ein breites Feld von Tätigkeiten, die Industrie-  
güterunternehmen entlang des gesamten Produktlebenszyklus anbieten (Zink, Martin und Weber 2012). Beispiele für Dienstleistungen entlang des Lebenszyklus einer industriellen Anlage helfen, ein erstes Verständnis für industrielle Dienstleistungen zu gewinnen. Ein Feld von Dienstleistungen umfasst die *Beratung*, die dem Produktkauf vorausgeht. Diese kann sowohl technisch (zum Beispiel Auslegung einer Anlage) als auch strategisch (zum Beispiel Anpassung des Produktportfolios aufgrund der Anschaffung einer neuen Anlage) ausgerichtet

sein. Das Dienstleistungsfeld *Engineering* geht teilweise ebenfalls dem Produktkauf voraus und umfasst beispielsweise die Erstellung von Machbarkeitsstudien oder aber die Abstimmung der Anlagekonzeption auf die Kundenbedürfnisse. Nach dem Abschluss des Kaufs einer Anlage bieten Unternehmen zahlreiche *Logistik*-Dienstleistungen an. Diese Dienstleistungen liegen noch vor dem eigentlichen Beginn des Lebenszyklus einer Anlage. Die Felder *Installation* und *Schulung* hingegen umfassen Dienstleistungen, die zu Beginn des Lebenszyklus von Herstellerunternehmen übernommen werden können. Während des Betriebs der Anlage bieten die Herstellerunternehmen *Wartungsdienstleistungen* und zum Ende des Produktlebenszyklus auch das *Recycling* einer Anlage an. *Finanzdienstleistungen* bieten Herstellerunternehmen in nahezu jeder Phase des Produktlebenszyklus an. Tabelle 1 veranschaulicht ausgesuchte Dienstleistungsfelder und Beispiele für industrielle Dienstleistungen entlang des Lebenszyklus einer Anlage.

**TABELLE 1: Beispiele für industrielle Dienstleistungen**

Dienstleistungsfelder	Tätigkeitsbeispiele
Beratung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technische Beratung</li> <li>▪ Strategische Beratung</li> </ul>
Engineering	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Machbarkeitsstudien</li> <li>▪ Projektplanung</li> <li>▪ Customization</li> </ul>
Logistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transport</li> <li>▪ Verpackung</li> <li>▪ Lagerhaltung</li> </ul>
Installation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufbau</li> <li>▪ Test</li> <li>▪ Inbetriebnahme</li> </ul>
Schulung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transfer von technischem Know-how vom Hersteller an den Kunden</li> <li>▪ Training für Bedienungspersonal einer Anlage</li> </ul>
Wartung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reparatur</li> <li>▪ Leistungsüberprüfung</li> <li>▪ Ersatzteilverkauf</li> </ul>
Recycling	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückbau</li> <li>▪ Entsorgung</li> </ul>
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leasing</li> <li>▪ Finanzierungsdienstleistungen</li> <li>▪ Versicherungsdienstleistungen</li> </ul>

Quelle: in Anlehnung an Belz et al. (1997); Garbe (1998); Kleinaltenkamp, Plötner und Zedler (2004)

Die Fülle von Beispielen industrieller Dienstleistungen entlang des gesamten Lebenszyklus unterstreichen, dass diese einen besonderen Stellenwert für produzierende Unternehmen haben. Dieser Stellenwert zeigt sich unmittelbar in der wirtschaftlichen Bedeutung von industriellen Dienstleistungen.

Zu Beginn des 21. Jahrhundert entspricht in Industriegüterunternehmen der mit Dienstleistungen erzielte Umsatz dem 10- bis 30-fachen Wert des Umsatzes mit Neuprodukten. In einigen produzierenden Unternehmen wie beispielsweise Rolls-Royce und IBM machen Dienstleistungen mehr als 50 % des Erlöses aus (Davies, Brady und Hobday 2006). Die zunehmende Bedeutung von industriellen Dienstleistungen auf Einzelunternehmensebene ist ebenfalls bei General Electric festzustellen. Während zu Beginn der 1980er-Jahre 85 % des Erlöses aus der Produktherstellung stammten, liegt rund 20 Jahre später der Erlösanteil von Dienstleistungen bei ca. 75 % (Economist 1999).

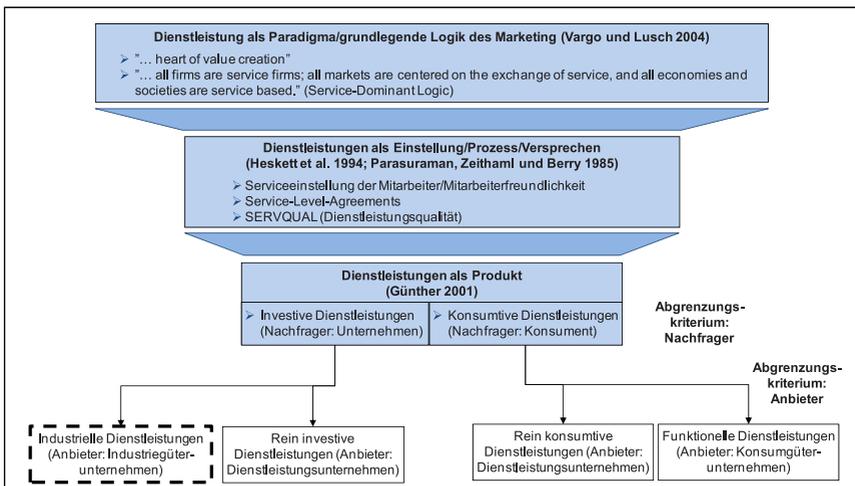
Die steigende Bedeutung der industriellen Dienstleistungen resultiert aus dem Verhältnis zwischen den Anschaffungskosten und den Kosten, die während des Lebenszyklus einer Anlage anfallen. Beispielsweise geben die wichtigsten Bahnbetreiber weltweit etwa 28 Mrd. USD pro Jahr für die Instandhaltung und Betriebsbereitschaft ihrer Lokomotiven und der dazugehörigen Infrastruktur aus. Sie kaufen jedoch nur im Wert von 1,4 Mrd. USD neue Lokomotiven ein (Beyer 2007; Wise und Baumgartner 1999). Gleichzeitig entfallen 90 % der Kosten, die während des Lebenszyklus einer Maschine entstehen, auf industrielle Dienstleistungen (Beyer 2007). Das Geschäft mit industriellen Dienstleistungen bietet somit ein wesentlich höheres Umsatzpotenzial als das eigentliche Produktgeschäft (Davies, Brady und Hobday 2006; Gebauer, Fleisch und Friedli 2005; Jacob und Ulaga 2008; Kaerner, Kasper und Mattmüller 2005; Kindström und Kowalkowski 2009; Nordin und Kowalkowski 2010; Mathieu 2001a; Matthyssens und Vandenbempt 1998, 2008; Monitor Group 2004; Penttinen und Palmer 2007; Stauss et al. 2007). Außerdem hat der steigende globale Wettbewerb zu einer Angleichung der Angebote und damit auch zu Preiskämpfen geführt. Unternehmen nutzen deshalb vermehrt industrielle Dienstleistungen, um sich gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren und das Angebot stärker auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten (Ulaga und Eggert 2006).

## 1.2 Definition industrieller Dienstleistungen

Abschnitt 1.1 hat die Bedeutung von industriellen Dienstleistungen für die Gesamtwirtschaft und für die einzelnen produzierenden Unternehmen verdeutlicht. Mit Beispielen wurde der Begriff industrielle Dienstleistungen eingegrenzt. Dieser Abschnitt nimmt nun die formale Definition des Begriffs vor.

Abbildung 1 zeigt die verschiedenen Formen des Dienstleistungsverständnisses, im Rahmen dessen der Begriff *industrielle Dienstleistungen* eingeordnet wird.

**ABBILDUNG 1: Verschiedene Formen des Dienstleistungsverständnisses**



Quelle: in Anlehnung Günther (2001, S. 13)

Ein sehr breites Verständnis von Dienstleistungen liegt der Service-Dominant Logic (Vargo und Lusch 2004) zugrunde. Vargo und Lusch (2004) vollziehen mit der Service-Dominant Logic einen Paradigmenwechsel. Die traditionelle Sichtweise des Marketing stellt Güter in den Mittelpunkt wirtschaftlicher Austauschbeziehungen. Diese Sichtweise basiert auf der Betrachtung von tangiblen Ressourcen und Transaktionen als zentralen Elementen des

Wertschöpfungsprozesses. Gemäß Vargo und Lusch (2004, 2008) bilden Dienstleistungen die Grundlage für ökonomische Austauschbeziehungen. Damit verbunden sind intangible Ressourcen und die gemeinsame Schaffung von Werten durch Unternehmen und Kunde sowie die Beziehung zwischen beiden Parteien. Diese bilden die Grundpfeiler der neuen Sichtweise im Marketing. Mit der Service-Dominant Logic eng verknüpft ist eine sehr breit gefasste Definition von Dienstleistungen. Dienstleistungen sind laut Vargo und Lusch (2004) der Nukleus sämtlicher wirtschaftlicher Austauschbeziehungen und das Herz der Wertgenerierung. Sämtliche Unternehmen sind Dienstleistungsanbieter, sämtliche Märkte sind auf den Austausch von Dienstleistungen ausgerichtet und sämtliche Volkswirtschaften basieren auf Dienstleistungen.

Ein weniger breites Verständnis beschreibt Dienstleistungen eher als Einstellung, Prozesse und Versprechen. Dieses Verständnis liegt der Arbeit zur Service-Profit Chain von Heskett et al. (1994) zugrunde, die einen Zusammenhang von interner Dienstleistungsqualität und Mitarbeiterzufriedenheit mit der Profitabilität eines Unternehmens identifizieren. In diesem Zusammenhang sind Dienstleistungen als Prozesse zu sehen, die einem definierten Standard, sogenannten Service-Level-Agreements (SLA), entsprechen. Die Betrachtung von Dienstleistungen als Versprechen liegt auch den Arbeiten von Parasuraman, Zeithaml und Berry (1985, 1988) zugrunde, die ein Instrumentarium zur Messung der Dienstleistungsqualität und damit auch des Dienstleistungsversprechens entwickeln (SERVQUAL).

Ein enges Verständnis von Dienstleistungen betrachtet diese als Produkt und unterscheidet nach investiven und konsumtiven Dienstleistungen (Homburg und Garbe 1996, Günther 2001). Dieser Unterscheidung liegt als Abgrenzungskriterium der Nachfrager zugrunde. Unternehmen sind die Nachfrager von investiven Dienstleistungen. Konsumenten fragen konsumtive Dienstleistungen nach. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Dienstleistungen, die Unternehmen nachfragen (investive Dienstleistungen). Diese Dienstleistungen können weiterhin nach dem Anbieter der Dienstleistung unterschieden werden. Investive Dienstleistungen, die Dienstleistungsanbieter erbringen, bezeichnet Günther (2001) als rein investive Dienstleistungen. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich jedoch mit Dienstleistungen, die Industriegüterunternehmen anbieten. Diese bezeichnet Günther (2001) als

industrielle Dienstleistungen. Diese Arbeit konzentriert sich somit auf Dienstleistungen, die von Industriegüterunternehmen für Unternehmen erbracht werden.

Die vorangegangene Erläuterung hat industrielle Dienstleistungen gegenüber den verschiedenen Formen des Dienstleistungsverständnisses abgegrenzt. Für die Definition des Begriffs von industriellen Dienstleistungen, den diese Arbeit verwendet, ist zudem die mit der Erbringung verbundene Zielsetzung der Dienstleistung wichtig. Die vorliegende Arbeit folgt dabei der in der Literatur weitgehend übereinstimmend vertretenen Meinung. Industrielle Dienstleistungen sollen demnach den Absatz der Sachleistung oder den Aufbau von Austauschbeziehungen zu Kunden fördern, um so den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zu sichern und zu steigern (Engelhardt und Paul 1998; Günther 2001; Seegy 2008).

Die für diese Arbeit verwendete Definition von industriellen Dienstleistungen basiert auf der vorgenommenen Abgrenzung des Begriffs und der dargestellten Zielsetzung von industriellen Dienstleistungen. Damit erscheint die Begriffsdefinition von Seegy (2008) für die vorliegende Arbeit besonders geeignet. Dem Ansatz von Seegy (2008, S. 39) folgend, liegt dieser Arbeit für den Begriff industrielle Dienstleistungen folgende Definition zugrunde: *„Unter einer industriellen Dienstleistung wird eine immaterielle Leistung mit direktem oder indirektem Bezug zum Kerngeschäft verstanden, die Investitionsgüterunternehmen anderen Unternehmen anbieten, mit den Zielen, Gewinne zu erwirtschaften und/oder Austauschbeziehungen zu Kunden aufzubauen, zu erhalten und zu verbessern.“*

An dieser Stelle soll zudem die für diese Arbeit gültige Unterscheidung von Dienstleistungen und Service geklärt werden. Der Begriff (industrielle) Dienstleistung wird in dieser Arbeit für die Bezeichnung der Tätigkeit verwendet. Den Begriff Service gebraucht diese Arbeit zur Beschreibung der Organisationseinheit, die mit der Erbringung von Dienstleistungen betraut ist.

### 1.3 Typologie industrieller Dienstleistungen

Der vorangegangene Abschnitt hat den Begriff industrielle Dienstleistungen in das Gesamtverständnis von Dienstleistungen eingeordnet und diesen für die vorliegende Arbeit definiert. Dieser Abschnitt stellt nun verschiedene Ansätze dar, die die Vielzahl von industriellen Dienstleistungen strukturieren und damit Typologien ableiten.

Es sei an dieser Stelle an Abschnitt 1.1 erinnert, der die wirtschaftliche Bedeutung industrieller Dienstleistungen für die einzelnen Unternehmen deutlich macht. In Abschnitt 1.1 werden im Rahmen einer ersten Annäherung an den Begriff Beispiele für industrielle Dienstleistungen entlang des Lebenszyklus einer Anlage erläutert. Der Lebenszyklus einer Anlage stellt somit einen ersten Ansatz zur Strukturierung und Ableitung von Typologien von industriellen Dienstleistungen dar. Neben diesem Vorgehen existieren weitere Strukturierungsansätze für industrielle Dienstleistungen. Für Arbeiten, die sich mit industriellen Dienstleistungen im Zusammenhang mit deren Einsatz und deren organisatorischer Einordnung im Spannungsfeld zwischen dem Service- und Vertriebsbereich befassen, sind insbesondere drei Ansätze von Bedeutung: die Strukturierung industrieller Dienstleistungen hinsichtlich der Dienstleistungsstrategien und der damit verbundenen Dienstleistungsschwerpunkte (Gebauer et al. 2010), der Ausrichtung (Eggert et al. 2011; Mathieu 2001b) und der Kaufphase (Homburg und Garbe 1996).

Eine Strukturierung von industriellen Dienstleistungen nach den verfolgten Dienstleistungsstrategien und damit verbundenen Dienstleistungsschwerpunkten nehmen Gebauer et al. (2010) vor. Sie identifizieren bei ihrem Strukturierungsansatz fünf grundlegende Dienstleistungsstrategien und zeigen die damit verknüpften Schwerpunkte, die Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Dienstleistungsaktivitäten wählen. Die identifizierten Dienstleistungsstrategien und -schwerpunkte bilden das Strukturierungsmerkmal für zahlreiche Varianten von industriellen Dienstleistungen (vgl. Tabelle 2). Überlegungen zur Ausrichtung der Dienstleistungsstrategie berücksichtigt Kapitel 3 dieser Arbeit.

**TABELLE 2: Industrielle Dienstleistungen nach strategischer Ausrichtung**

Dienstleistungsstrategie	Dienstleistungsschwerpunkt	Varianten von industriellen Dienstleistungen
Kundendienstfokussierung	Kundendienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationsdienstleistungen</li> <li>▪ Einfache Auskünfte und Beratungen</li> <li>▪ Dokumentation</li> <li>▪ Lieferung an den Kunden</li> <li>▪ Installation und Inbetriebnahme</li> </ul>
After Sales-Dienstleistungsanbieter	Basisdienstleistungen für die Installed Base	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktbezogene Schulung</li> <li>▪ Help Desk/Beratungshotline</li> <li>▪ Wartung</li> <li>▪ Monitoring und Analyse</li> </ul>
Kundenbetreuungsspezialist	Wartungsdienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wartungsverträge</li> <li>▪ Service-Level Agreements für die Wartung</li> <li>▪ Prozessoptimierung durch dauerhafte Wartung und Überwachung</li> </ul>
Entwicklungspartner	Forschungs- und entwicklungsorientierte Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozessdesign</li> <li>▪ Prozessorientiertes Engineering (Test, Optimierung, Simulation)</li> <li>▪ Entwicklungsdienstleistungen</li> <li>▪ Konstruktionsdienstleistungen</li> <li>▪ Beratung bei Produkt- und Prozessentwicklung</li> </ul>
Outsourcing-Partner	Operative Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Übernahme der gesamten Wartung und Kontrolle der Anlage</li> <li>▪ Betrieb der Anlage</li> <li>▪ Ersatzteillogistik</li> <li>▪ Steuerung von Wartungs- und Reparaturteams</li> <li>▪ Übernahme der Schulung und Personalweiterbildung</li> </ul>

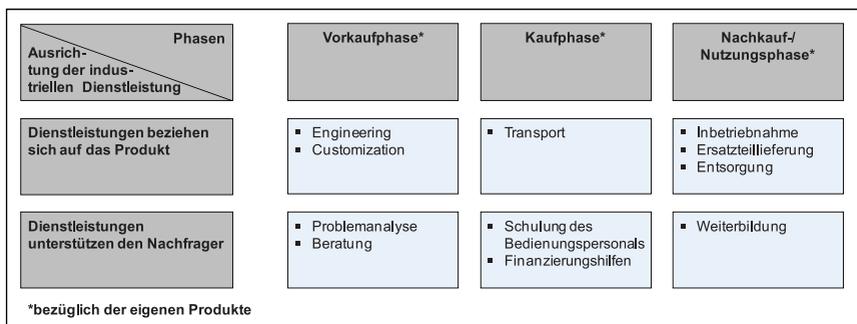
Quelle: in Anlehnung an Gebauer et al. (2010, S. 206)

Die Strukturierung von industriellen Dienstleistungen ist ebenfalls nach dem Objekt möglich, an dem die Dienstleistung ausgerichtet ist. Grundsätzlich sind hier zwei Arten von Dienstleistungen zu unterscheiden: Dienstleistungen, die das Produkt betreffen und Dienstleistungen, die den Kunden unterstützen (Eggert et al. 2011; Mathieu 2001b). Dienstleistungen, die das Produkt betreffen, sind beispielsweise Ersatzteillieferung, Hotlines und Reparatur. Diese Dienstleistungen weisen typischerweise eine geringe Komplexität auf und werden standardisiert verkauft (Boyt und Harvey 1997). Dienstleistungen, die den Kunden unterstützen, sind beispielsweise Engineering, Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen und Beratung. Diese Dienstleistungen weisen eine höhere Komplexität auf, sind stark auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet und von besonderem Risiko für Kunden und Unternehmen gekennzeichnet (Boyt und Harvey 1997; Oliva und Kallenberg 2003).

Eine dritte Form der Strukturierung stellt die Einordnung der industriellen Dienstleistungen entlang der Kaufphasen dar (Homburg und Garbe 1996). Dabei unterscheiden Homburg und

Garbe (1998) zwischen Vorkauf-, Kauf- und Nachkauf- beziehungsweise Nutzungsphase bezogen auf das eigene Produkt. Dieser Ansatz integriert auch die Unterscheidung hinsichtlich des Ausrichtungsobjekts der Dienstleistung (Eggert et al. 2011; Mathieu 2001b). Abbildung 2 führt die beiden Dimensionen zusammen und illustriert die Typologie von industriellen Dienstleistungen, an der sich die vorliegende Arbeit orientiert.

**ABBILDUNG 2: Einteilung von industriellen Dienstleistungen nach Kaufphasen und Objektausrichtung**



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg und Garbe (1996, S. 262) und Mathieu (2001b)

Für die vorliegende Untersuchung von industriellen Dienstleistungen erscheint die Unterscheidung in Vorkauf- und Kaufphase nicht sinnvoll. Dies liegt in der Schwierigkeit begründet, die oft lang dauernden Verhandlungen und Transaktionsvorbereitungen, die im Industriegüterbereich üblich sind, klar in eine Vorkauf- und Kaufphase zu unterteilen. Zudem erbringen die Industriegüterunternehmen einen Großteil der Dienstleistungen entweder in der Vor- oder Nachkaufphase. Im Hinblick auf eine möglichst klare Darstellung der späteren Ergebnisse (Abschnitt 2.3.6) unterscheidet diese Arbeit deshalb nur die Vor- und Nachkaufphase und weicht damit vom dargestellten Ansatz von Homburg und Garbe (1996, S. 262) ab.