

Mischa Seiter

# Industrielle Dienstleistungen

Wie produzierende Unternehmen ihr  
Dienstleistungsgeschäft aufbauen  
und steuern

*2. Auflage*



Springer Gabler

---

# Industrielle Dienstleistungen

---

Mischa Seiter

# Industrielle Dienstleistungen

Wie produzierende Unternehmen ihr  
Dienstleistungsgeschäft aufbauen und  
steuern

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Prof. Dr. Mischa Seiter  
Professur für Wertschöpfungs- und Netzwerkmanagement  
ITOP – Institut für Technologie- und Prozessmanagement  
Universität Ulm

Geschäftsführer und Wissenschaftlicher Leiter  
IPRI – International Performance Research Institute gGmbH  
Stuttgart  
Deutschland

ISBN 978-3-658-09458-4      ISBN 978-3-658-09459-1 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-09459-1

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 2013, 2016

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.

*Lektorat:* Stefanie Brich/Margit Schlomski

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))

---

## Vorwort

Der Erfolg der 1. Auflage und die neuen Entwicklungen in der Praxis sind gute Gründe für eine 2. Auflage. In bewährter Art richtet sich das Buch an Leser, die sich mit dem Aufbau und der Steuerung des Dienstleistungsgeschäfts produzierender Unternehmen befassen möchten. Zwei Zielgruppen sind daher besonders im Fokus: Einerseits Vertreter der Praxis, die für das Dienstleistungsgeschäft ihres Unternehmens verantwortlich sind oder solche Praxisvertreter, die ein Dienstleistungsgeschäft erst aufbauen oder ein bestehendes neu ausrichten sollen. Andererseits Studierende, die eine berufliche Zukunft in diesem Bereich anstreben. Dazu zählen Studierende der Wirtschaftswissenschaften genauso wie Studierende der Ingenieurwissenschaften sowie angehende Wirtschaftsingenieure.

Warum gibt es dieses Buch? Der Grund ist, dass zwar bereits Publikationen zu diesem Thema existieren, in diesen aber jeweils nur Teilaspekte behandelt werden und so der Blick auf das Ganze fehlt. Im Gegensatz dazu erörtere ich im vorliegenden Werk sämtliche notwendigen Handlungsfelder für Aufbau und Steuerung eines Dienstleistungsgeschäfts. Dadurch werden Zusammenhänge klar, die sonst nicht sichtbar sind. So wird bspw. deutlich, welche Relevanz die gewählte Dienstleistungsstrategie für die Prozess- und Kapazitätsgestaltung hat.

Ich habe das Buch als Leitfaden für ein erfolgreiches Dienstleistungsgeschäft in produzierenden Unternehmen verfasst. Grundlage sind die Erfahrungen von sieben mehrjährigen Forschungsprojekten zusammen mit mehr als 50 Unternehmen. Die Unternehmen gehören so unterschiedlichen Branchen an wie dem Maschinenbau, dem Automobilbau und der maritimen Industrie. Jedes Kapitel schließt mit einem Praxisbeispiel, um das Erlernte zu vertiefen. Überdies begleitet uns das Beispiel der Kehrgeräte AG durch das gesamte Buch.

Damit Sie das Buch möglichst einfach erschließen können, hier eine Handreichung:

- Sind Sie Mitarbeiter eines Unternehmens, das bereits industrielle Dienstleistungen anbietet, und Sie möchten sich zu einem bestimmten Teilaspekt vertieft informieren, dann empfehle ich einen Blick in das Inhaltsverzeichnis. Das Buch ist so aufgebaut, dass die wesentlichen Handlungsfelder jeweils eigene Kapitel bilden.

- Sind Sie Mitarbeiter eines Unternehmens, das sich bisher noch nicht oder nur beiläufig mit industriellen Dienstleistungen befasst, empfehle ich Ihnen das Kapitel 1. Dort finden Sie die Gründe, warum Unternehmen industrielle Dienstleistungen anbieten und die Handlungsfelder eines erfolgreichen Dienstleistungsmanagements.
- Sind Sie ein Studierender der Wirtschafts- oder Ingenieurwissenschaften und möchten sich in das Thema grundsätzlich einlesen, empfehle ich Ihnen die Lektüre des gesamten Buches. Sie erhalten zu Beginn jedes Kapitels eine Orientierung, was im Kapitel behandelt wird.

Liebe Leser, ich hoffe, dass dieses Buch Ihnen passgenau weiterhilft. Treten Sie dazu auch gerne mit mir in Dialog: Unter der E-Mail-Adresse [seiter@dienstleistungsforschung.net](mailto:seiter@dienstleistungsforschung.net) sind Hinweise, Fragen und Verbesserungsvorschläge willkommen.

Abschließend möchte ich mich bei einer Reihe von Personen bedanken. Zuerst bei allen Unternehmensvertretern, die es mir ermöglicht haben, die zahlreichen Praxisbeispiele in dieses Buch aufzunehmen. Darüber hinaus bedanke ich mich bei Caroline Rosentritt, die durch ihre Ideen und konstruktive Kritik zum Gelingen dieses Buches beigetragen hat.

Stuttgart, im Februar 2016

Prof. Dr. Mischa Seiter

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Handlungsfeld 1: Strategische Ausrichtung – Welche Ziele verfolgen wir mit dem Dienstleistungsgeschäft?</b>	1
1.1 Lernziele	1
1.2 Leistungsfähigkeits-Markt-Analyse als Entscheidungsbasis	3
1.2.1 Funktionsweise der Leistungsfähigkeits-Markt-Analyse	3
1.2.2 Analyse der Leistungsfähigkeit der Dienstleistungsfunktionen	4
1.2.3 Analyse der Absatzmärkte	6
1.3 Basisstrategien für das Dienstleistungsgeschäft	9
1.3.1 Basisstrategie 1: Gesetzliche Verpflichtung	10
1.3.2 Basisstrategie 2: Kundenorientierung	11
1.3.3 Basisstrategie 3: Verstetigung	13
1.3.4 Basisstrategie 4: Quersubventionierung	14
1.3.5 Basisstrategie 5: Cross-Selling	16
1.3.6 Basisstrategie 6: Differenzierung	18
1.3.7 Basisstrategie 7: Eigenständiges Geschäftsfeld	20
1.4 Praxisbeispiel: Die C. Josef Lamy GmbH	22
Literatur	24
<b>2 Handlungsfeld 2: Dienstleistungsportfolio – Welche Dienstleistungen bieten wir an und welche nicht?</b>	25
2.1 Lernziele	25
2.2 Suchraster zur Identifikation möglicher Dienstleistungen	27
2.2.1 Pre-Sales-Dienstleistungen	27
2.2.2 After-Sales-Dienstleistungen	29
2.2.3 Independent-Dienstleistungen	32
2.3 Portfolioanalyse zur Auswahl relevanter Dienstleistungen	35
2.3.1 Portfolioanalyse für die Basisstrategie „Kundenorientierung“	37
2.3.2 Portfolioanalyse für die Basisstrategie „Verstetigung“	38
2.3.3 Portfolioanalyse für die Basisstrategie „Quersubventionierung“	40
2.3.4 Portfolioanalyse für die Basisstrategie „Cross-Selling“	41

2.3.5	Portfolioanalyse für die Basisstrategie „Differenzierung“	42
2.3.6	Portfolioanalyse für die Basisstrategie „Eigenständiges Geschäftsfeld“	44
2.4	Praxisbeispiel: Die WAFIOS AG	46
2.5	Praxisbeispiel: Die Maschinenfabrik Bermatingen GmbH & Co.KG	49
	Literatur	53
<b>3</b>	<b>Handlungsfeld 3: Prozess- und Kapazitätsgestaltung – Wie gestalten wir die Prozesse und Kapazitäten des Dienstleistungsgeschäfts?</b>	<b>55</b>
3.1	Lernziele	55
3.2	Prozessgestaltung	56
3.3	Kapazitätsgestaltung	65
3.3.1	Risikoanalyse	66
3.3.2	Grobgestaltung	70
3.3.3	Feinsteuerung	73
3.4	Praxisbeispiel: Die Maschinenfabrik Bermatingen GmbH & Co.KG	75
	Literatur	79
<b>4</b>	<b>Handlungsfeld 4: Kooperation mit Externen – Wie binden wir Externe in das Dienstleistungsgeschäft ein?</b>	<b>81</b>
4.1	Lernziele	81
4.2	Strategische Bewertung	85
4.3	Operative Bewertung	90
4.4	Praxisbeispiel: Die Supply Chain Services GmbH & Co. KG	95
	Literatur	97
<b>5</b>	<b>Handlungsfeld 5: Organisatorische Einordnung – Wie ordnen wir das Dienstleistungsgeschäft ein?</b>	<b>99</b>
5.1	Lernziele	99
5.2	Grundformen zur Organisation des Dienstleistungsgeschäfts	101
5.3	Eignung der Grundformen für die Basisstrategien des Dienstleistungsgeschäfts	111
5.4	Praxisbeispiel: Die CLAAS Gruppe	116
	Literatur	120
<b>6</b>	<b>Handlungsfeld 6: Performance Measurement und Reporting – Welche Informationen benötigen wir zur Steuerung des Dienstleistungsgeschäfts?</b>	<b>121</b>
6.1	Lernziele	121
6.2	Performance Measurement	123
6.2.1	Indikatoren zur strategischen Steuerung	123
6.2.2	Indikatoren zur operativen Steuerung	129
6.2.3	Indikatoren zur Früherkennung von Risiken	141



---

6.3	Reporting .....	144
6.4	Praxisbeispiele .....	150
6.4.1	Die HATLAPA Uetersener Maschinenfabrik GmbH & Co. KG .....	150
6.4.2	Die DeLaval GmbH .....	152
	Literatur .....	154
<b>7</b>	<b>Handlungsfeld 7: Interne und Externe Anreize – Wie steuern wir das Verhalten der beteiligten Akteure?</b> .....	<b>155</b>
7.1	Lernziele .....	155
7.2	Gestaltung der internen Anreize .....	159
7.3	Gestaltung der externen Anreize .....	163
7.4	Praxisbeispiel: Die CLAAS Gruppe .....	168
	Literatur .....	172
<b>8</b>	<b>Ein abschließender Überblick – Welche Handlungsfelder und Lösungen haben wir erörtert?</b> .....	<b>173</b>

---

# Was ist für ein erfolgreiches Dienstleistungsgeschäft zu tun? – Übersicht über die Handlungsfelder

---

## Was sind industrielle Dienstleistungen?

Unternehmen sehen in industriellen Dienstleistungen die Lösung für eine Vielzahl von akuten Problemen. Dazu gehören erodierende Profitabilität und mangelnder Umsatz im Produktgeschäft, aber auch fehlende Differenzierung gegenüber Konkurrenten oder starke Saisonalität im Produktgeschäft. Allerdings ist der erfolgreiche Aufbau und die Steuerung eines Dienstleistungsgeschäfts keine triviale Aufgabe, sondern erfordert eine Vielzahl von Analysen und Entscheidungen. Von der Wahl einer Dienstleistungsstrategie über die Entscheidung über das Dienstleistungsportfolio, bis hin zu Prozess- und Kapazitätsgestaltung und zur Einführung von Anreizsystemen für die eigenen Mitarbeiter. Betrachten wir die Literatur, sehen wir bereits mehrere Beiträge zu einzelnen Aspekten der Thematik. Warum dann dieses Buch? Bisher fehlt eine **umfassende Handreichung**, wie erfolgreiche Unternehmen ihr Dienstleistungsgeschäft aufgebaut haben und steuern. Eine Lücke, die durch dieses Buch geschlossen wird.

Im Unterschied zu anderen Schriften verbindet das vorliegende Werk **akademischen Anspruch und Praxisrelevanz**. Daher werden die Ausführungen im Folgenden durch zahlreiche Beispiele aus der Unternehmenspraxis verdeutlicht. Eine Einführung in die Thematik sollen uns drei Unternehmen und deren Dienstleistungsgeschäft geben. Sie zeigen das breite Spektrum verschiedener Dienstleistungsgeschäfte produzierender Unternehmen. Von einem führenden Hersteller für Marinetechnik, einem Hersteller von Draht- und Rohrverarbeitungsmaschinen bis hin zu einem internationalen Anbieter für Automatisierungstechnik für die Milchwirtschaft.

---

### Die HATLAPA Uetersener Maschinenfabrik GmbH & Co. KG

HATLAPA ist ein führender Hersteller von Marinetechnik und blickt auf eine über neunzigjährige Unternehmensgeschichte zurück. Mit seinem Hauptsitz in Uetersen nahe Hamburg und weltweiten Niederlassungen in China, Großbritannien, Korea, Norwegen, Singapur, den USA und Zypern, bedient HATLAPA seine Kunden aus der kommerziellen Schifffahrt und der Offshore-Industrie. Im Jahre 2013 erzielte das Unternehmen mit etwa 400 Mitarbeitern einen Umsatz von ca. 110 Mio. €.

Die Produktpalette von HATLAPA umfasst:

- Winden: Winden dienen der Befestigung von Schiffen. HATLAPA bietet eine große Vielzahl von Winden für sehr unterschiedliche Anwendungskontexte an. Dazu gehören neben regulären Schiffen auch Forschungs- und Fischereischiffe.
- Kompressoren: Die luft- oder wassergekühlten Kompressoren von HATLAPA werden sowohl auf Schiffen, als auch in anderen industriellen Kontexten angewendet. Auf Schiffen dienen sie dem Anlassen von Schiffmotoren.
- Rudermaschinen: Rudermaschinen dienen der Steuerung von Schiffen. HATLAPA bietet verschiedene Typen an, darunter 4 Zylinder und 2 Zylinder Tauchkolbenanlagen, Drehflügelanlagen und Differentialkolbenanlagen.
- Offshore-Ausrüstung: HATLAPA entwickelt speziell für die Offshore-Industrie Winden und weitere Maschinen.

Grundsätze des Unternehmens sind die Verbindung von verlässlicher Qualität, hoher Innovationskraft und exzellentem Service. Dieser weltweite Service, von HATLAPA auch als „Fleet Support“ bezeichnet, umfasst folgende Dienstleistungen:

- Wartung,
- Ersatzteilgeschäft,
- Reparatur,
- Umbauten und
- Schulungen

für alle angebotenen Produkte und teilweise auch für Fremdfabrikate.

---

### Die WAFIOS AG

Die WAFIOS AG versteht sich als das weltweit führende Unternehmen für Maschinen der Draht- und Rohrverarbeitung. Durch eine hohe Innovationskraft prägt das Unternehmen den Markt seit seiner Gründung 1893. Die WAFIOS AG zeichnet sich durch ein sehr umfassendes Maschinenprogramm für Draht- und Rohrprodukte aus. Über 120 Maschinentypen bieten für die Bearbeitung von Drähten und Rohren maßgeschneiderte Lösungen. Durch die ausgeprägte Fertigungstiefe können hohe Qualitätsstandards garantiert werden. Dazu tragen auch die Ausbildung junger Mitarbeiter (Ausbildungsquote ca. 10%) und die ständige Weiterbildung der ca. 800 Mitarbeiter bei.

Das Produktprogramm der WAFIOS AG umfasst im Einzelnen:

- Draht- und Rohrbiegemaschinen,
- Federwindemaschinen,
- Federendenschleifmaschinen,
- Winde-, Wickel- und Biegezentren,
- Kettenmaschinen sowie
- Richt-, Abschneide- und Endenbearbeitungsmaschinen.

Mit einer Exportquote von ca. 65% und Vertretungen in über 90 Ländern wird die globale Marktausrichtung dokumentiert. Eine konsequente Diversifikationspolitik hat zu einer breiten Maschinenpalette und damit einer Unabhängigkeit von einzelnen Absatzbranchen, regionalen Märkten, Lieferanten und Kunden geführt. Dank des breiten Produktspektrums kann vielen Kunden eine Komplettlösung aus einer Hand angeboten werden. Dies spiegelt sich im Umsatz von 119 Mio. € im Jahr 2014 wieder.

**Das Portfolio industrieller Dienstleistungen** Die WAFIOS AG versteht sich als Partner ihrer Kunden über den gesamten Lebenszyklus einer Maschine. Diesem Anspruch folgend umfasst das Produktportfolio Dienstleistungen von der Vorverkaufs- bis zur Nutzungsphase:

- Mit der **Anwendungsberatung** soll für den Kunden eine optimale Fertigungslösung ausgearbeitet werden. Im Zuge dessen werden die Bedarfe des Kunden erhoben und ggf. Partnerunternehmen der WAFIOS AG einbezogen, um eine ideale Kundenlösung anzubieten.
- Die **Finanzdienstleistungen** umfassen das Leasing- und Finanzierungsgeschäft. Mit deren Hilfe wird die Rentabilität der Komplettlösung gesteigert.
- Durch die **Inbetriebnahme** wird garantiert, dass die Maschine reibungslos und ressourcenschonend in das Produktionssystem der Kunden integriert wird.
- Die **After-Sales Services** der WAFIOS AG reichen von Dienstleistungen der telefonbasierten Ferndiagnose über die Wartung und Instandsetzung bis hin zu Software-Support sowie zukunftssicheren Steuerungsupdates („Retrofit“). Durch diese Dienstleistungen werden Produktivität, Verfügbarkeit und Werterhalt der WAFIOS-Maschinen sichergestellt.

Neben den genannten Dienstleistungen für das Maschinenprogramm ist die WAFIOS AG der ideale Partner seiner Kunden in Sachen Werkzeuge, die zur Nutzung der Maschinen von maßgeblicher Bedeutung sind. Das sog. „Tool Center“, ein Kompetenzzentrum im Bereich der Werkzeugentwicklung und Anwendungsberatung, bietet Dienstleistungen an, die zur Erhöhung der Werkzeug-Standzeiten und Erweiterung der Prozessgrenzen und damit zur Maximierung der Produktionsleistung beitragen.

---

#### Die DeLaval GmbH

DeLaval verfügt über mehr als 125 Jahre Erfahrung in der Milchwirtschaft und unterstützt Landwirte, ihre Betriebe auf deren individuelle Art zu managen. Mit der Strategie „Smart Farming“ verfolgt DeLaval den Übergang vom reinen Melkmanagement zum gesamtbetrieblichen Rentabilitätsmanagement. Dazu stellt DeLaval den Melkbetrieben neue Entscheidungshilfen und Automatisierungstechnologien zur Verfügung.

Das Produktportfolio von DeLaval ist vielfältig und umfasst:

- Melksysteme aller Ausführungen: Diese sorgen für ausgezeichnete Melkhygiene, verbessern die Eutergesundheit und senken die Arbeitskosten.

- Technische Ausrüstung für die Milchkühlung in landwirtschaftlichen Betrieben: Eine effektive Kühlung ist für die Erzeugung von Qualitätsmilch von hoher Wichtigkeit.
- Kuhkomfort und Zubehör: Dies umfasst Pflegeutensilien und Zubehör für Kühe sowie für die Stalleinrichtung, bspw. Liegeboxen- und Laufgangbeläge sowie Kuhbürsten.
- Produkte für das Management des Stallklimas: Hierzu gehört u. a. intelligente Steuerungstechnologie für Ventilatoren.
- Systeme und Produkte zur Steigerung der Fütterungseffizienz: Fütterung ist der größte Kostenfaktor der Milchproduktion. Die Optimierung verbessert die Herdengesundheit, die Reproduktion sowie die Umweltbelastung.
- Entmistungssysteme: Hierzu gehören Rinnenreiniger, Pressen, Pumpen und Schieber. Sie dienen der effektiven Handhabung von Fest- und Flüssigmist.

Das Dienstleistungsportfolio von DeLaval untergliedert sich in drei Bereiche:

- Preventive Maintenance,
- Emergency Service und
- Advisory Service.

Die Preventive Maintenance, die vorbeugende Wartung der Melkanlage, beugt unnötigen Notfällen vor und trägt so in erheblichem Maße zum positiven Betriebsergebnis bei. Verschleißteile werden rechtzeitig erkannt und ausgetauscht, bevor diese den Melkprozess negativ beeinflussen können. Dadurch wird ein euterschonendes und effektives Melken gewährleistet.

Weltweit mehr als 3.000 Service-Techniker setzen für die Wartung von DeLaval-Anlagen speziell vorgeschriebene Spezialausrüstung ein. Das individuelle Wartungsprogramm hängt von der Größe der Herde, der Anzahl der Melkplätze, der Melkzeit sowie der Reinigungszeit ab. Die regelmäßige Prüfung und Wartung gewährleistet eine maximale Systemleistung, verlängert die Lebensdauer des Systems und minimiert die Ausfallzeit der Anlagentechnik.

Im Gegensatz zur vorbeugenden Wartung wird der Emergency Service eingesetzt, um nicht voraussehbare Notfälle zu beheben. Mit dem weltweiten Vertriebsnetz können die Kunden von DeLaval 24 h am Tag, 7 Tage die Woche und 365 Tage im Jahr unterstützt werden.

Abgerundet wird das Dienstleistungsportfolio durch den Advisory Service. Dieser umfasst

- die Beratung vor dem Kauf einer Anlage hinsichtlich Auslegung und Hygiene etc.,
- Schulung der Mitarbeiter bei der Systeminbetriebnahme,
- Planung von Nachfolgebewerben für die Bewertung des Systems und
- eine weitergehende Beratung für das effiziente Management des Betriebs.

Die drei Praxisbeispiele zeigen uns die große Bandbreite industrieller Dienstleistungen. Im vorliegenden Buch erarbeiten wir Handlungsempfehlungen zum erfolgreichen Aufbau und zur Steuerung eines Dienstleistungsgeschäfts. Als erstes müssen wir daher klären, was allen industriellen Dienstleistungen gemein ist.

Eine erste Gemeinsamkeit aller industriellen Dienstleistungen ist ihr enger Bezug zu **einem Produkt**. Dieser Bezug ist vielschichtig. Betrachten wir als Beispiel die Dienstleistung „Finanzierung“. Der Bezug besteht darin, dass ohne die Dienstleistung der Erwerb des Produkts in der Regel nicht zustande käme.

Ebenfalls ein Bezug zum Produkt besteht im Falle von Entwicklungsdienstleistungen. Ein Beispiel ist die konstruktive Anpassung einer Standardmaschine an die Wünsche des jeweiligen Kunden. Bei einem Verzicht auf die Dienstleistung „Wartung“ würde das Produkt, bspw. eine Drehmaschine, nicht die Leistung erbringen, die möglich ist. Dies reicht bis zum Extremfall eines Ausfalls der Drehmaschine. Der Bezug von Produkt und Dienstleistung tritt hierbei deutlich zu Tage.

- ▶ Wir können als erste Gemeinsamkeit festhalten, dass industrielle Dienstleistungen einen direkten Bezug zu einem Produkt aufweisen. Dabei sind zwei Bezüge zu unterscheiden: eine erste Gruppe von Dienstleistungen ermöglicht erst den Einsatz der Produkte, während eine zweite Gruppe den Nutzen der Produkte verbessert.

In den drei einführenden Beispielen ist der Kunde der industriellen Dienstleistungen jeweils ein Unternehmen. Kunden der HATLAPA Uetersener Maschinenfabrik GmbH & Co. KG sind Werften und Unternehmen der Offshore-Industrie, Kunden der WAFIOS AG sind metallverarbeitende Unternehmen während Kunden der DeLaval GmbH milcherzeugende Betriebe sind.

Es liegt nahe, dass wir dies als zweite Gemeinsamkeit aller industriellen Dienstleistungen annehmen. Damit würden wir aber eine große Dienstleistungsgruppe ausschließen. Hierzu zwei Beispiele: Der Käufer eines Automobils lässt sein Auto in der Regel warten. Die Wartung hat eindeutig einen engen Zusammenhang mit dem Produkt. Sollten wir diesen Fall ausschließen?

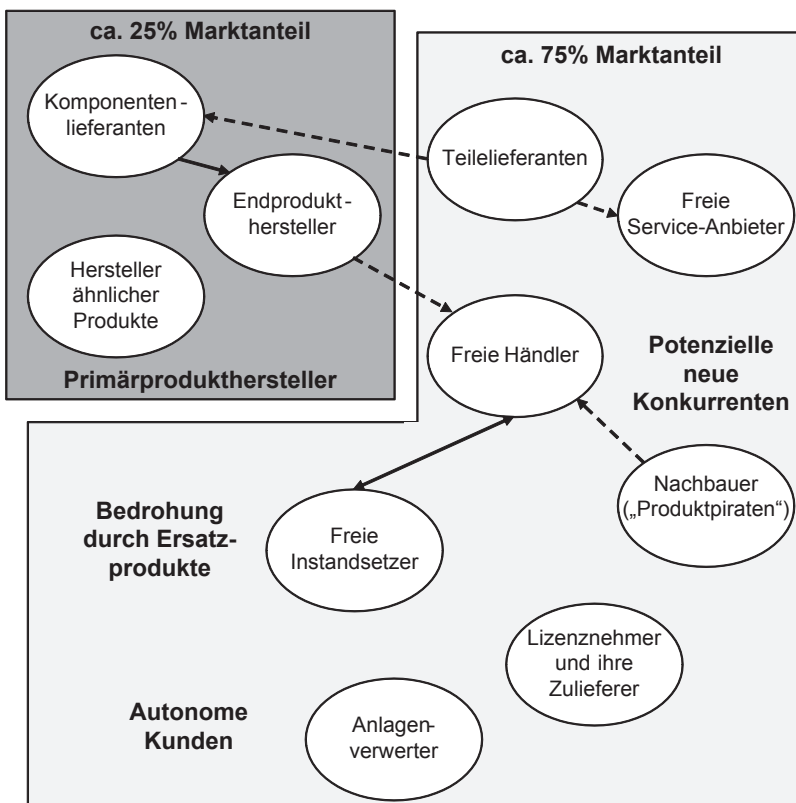
Ein zweites Beispiel: Sie erwerben einen hochpreisigen Waschautomaten und erwarten vom Hersteller selbstverständlich Jahre später noch die Lieferung und den Einbau von Ersatzteilen. Ein Bezug dieser Dienstleistung zum Waschautomaten ist eindeutig gegeben. Sollten wir diesen Fall ausschließen?

Die zwei Beispiele zeigen, dass der Kunde durchaus eine Privatperson sein kann. Welche Abgrenzung ist aber sinnvoll, um nicht jegliche Dienstleistung im Zusammenhang mit einem Produkt als industrielle Dienstleistung zu klassifizieren? Die Antwort liegt in der Art des Produkts. Alle bis zu dieser Stelle angeführten Beispiele beziehen sich auf **langlebige Güter**, die nicht dem Konsum dienen.

- Wir können als zweite Gemeinsamkeit aller industriellen Dienstleistungen festhalten, dass das Produkt, auf das sich die Dienstleistung bezieht, ein Investitionsgut ist. Die Art des Kunden, ob Unternehmen oder Privatperson, ist nicht relevant für die Abgrenzung der industriellen Dienstleistung.

Die drei einführenden Beispiele zeigen eine weitere Gemeinsamkeit. Die Dienstleistung wird von dem Unternehmen erbracht, welches das zugehörige Produkt selbst herstellt. Es liegt nahe zu vermuten, dies sei ein weiteres spezifisches Merkmal von industriellen Dienstleistungen. Aber ist das tatsächlich der Fall?

Betrachten wir dazu das Beispiel „Ersatzteilversorgung“: In vielen Branchen gilt diese Dienstleistung als besonders rentabel. Allerdings verfolgen viele produzierende Unternehmen die Umsatz- und Gewinnchancen nicht konsequent genug. Im Ergebnis können die Produkthersteller nur ca. 25% des Ersatzteilpotenzials selbst abschöpfen. Wie Abbildung Abb. 1 zeigt, schöpfen konkurrierende Akteure einen großen Teil ab.



**Abb. 1** Konkurrierende Akteure auf dem Ersatzteilmarkt. (In Anlehnung an Baumbach 2004; Impuls-Consulting 2006)