

„Den Mutigen gehört die Welt!“ – Proaktivität im Service-Portfolio-Management des deutschen und schwedischen Maschinenbaus

Einleitung, Grundlagen und Forschungsfragen

Die *Service Infusion* (Kowalkowski et al. 2012; Ostrom et al. 2010) oder *Servitization* (Vandermerwe und Rada 1988; Visnjic Kastalli und Van Looy 2013) stellt für Unternehmen des Maschinenbaus einen herausfordernden Wandel dar (Doerr et al. 2021). Insbesondere bedeutet er, dass sie als bisher stark produktorientierte Unternehmen verstärkt eine Dienstleistungsperspektive einnehmen müssen, da immer häufiger Dienstleistungen und Lösungen und weniger die gehandelten Güter an sich als Basis wirtschaftlicher Austauschbeziehungen betrachtet werden (Grönroos 2011; Gummesson 1994; Normann 2001; Vargo und Lusch 2004). Der Wandel vollzieht sich durch ein sukzessives Anreichern des Produktportfolio mit produktbegleitenden Dienstleistungen (Eggert et al. 2011) hin zu sogenannten hybriden Angeboten (Ulaga und Reinartz 2011) und Kundenlösungen (Tuli et al. 2007). Entlang eines Produkt-Service-Kontinuums werden die Dienstleistungen zunehmend fortschrittlicher und münden in einem umfangreichen Lösungsangebot des anbietenden Unternehmens (Kowalkowski et al. 2015).

Diese Erweiterungen und Neugestaltungen des Lösungsangebots von Maschinenbauunternehmen geschehen insbesondere mit dem Ziel, langfristige Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu schaffen. Eines der Instrumente, um diesen strategischen Wandel in Maßnahmen umzusetzen, ist die Anwendung eines Portfoliomanagements (Gupta et al. 2022) zur effizienten Verwaltung und Optimierung existierender Produkte und Dienstleistungen. Basierend auf der *modernen Portfoliotheorie* von Markowitz (1952), werden Wertpapierbündel nach Rendite und Risiko ausgewählt. Dies geschieht mit dem Ziel, ein effizientes Portfolio zu bilden, welches durch den Diversifikationseffekt ein möglichst reduziertes Risiko aufweist. Analog zu Wertpapieren kann auch eine gelungene Kombination von angebotenen Dienstleistungen und Produkten als ein Portfolio verstanden werden. Es ist anzunehmen, dass insbesondere durch ein gezieltes Service-Portfolio-Management eine Risikoreduktion für das Maschinenbauunternehmen, die verstärkt Dienstleistungen anbieten, erreicht werden kann.

Um eine gelungenes Leistungsportfolio zu erreichen, stellen Matthyssens und Vandenbempt (1998) mitunter das proaktive Denken und Handeln von Dienstleistungsanbietern als Wettbewerbsvorteil in den Vordergrund. Proaktivität wird als selbstinitiiertes und zukunftsorientiertes, fokussiertes Handeln definiert. Ziel dieses Handelns ist es, sich selbst oder eine bestehende Situation zu verändern (Parker et al. 2019). Ein gelungenes und proaktiv gestaltetes Leistungsportfolio kann bedeuten, dass durch einen hohen Grad an maßgeschneiderten, individualisierten Dienstleistungen die Bedürfnisse der Kund:innen besonders gut erfüllt werden und sie durch ein „one-stop shopping“ (Matthyssens und Vandenbempt 1998) an das anbietende Unternehmen nachhaltig gebunden werden. Durch ihre bisher stark produktzentrierte Ausrichtung stehen jedoch viele Maschinenbauunternehmen vor der großen Herausforderung, die Anforderungen an ein proaktives Service Portfolio Management zu erfüllen. Die Forschungsfragen dieses Beitrags lauten daher:

- *Wie gestalten industrielle Dienstleistungsanbieter des Maschinenbaus ihr Dienstleistungsportfolio?*
- *Wie gewährleisten sie hierbei die geforderte Proaktivität?*
- *Welche Faktoren beschränken das proaktive Service Portfolio Management?*

Methodik

Im Rahmen einer qualitativ-empirischen Studie wurden insgesamt 40 semistrukturierte Tiefeninterviews mit einer durchschnittlichen Länge von 55 Minuten geführt. Die befragten Unternehmensvertreter:innen besitzen jeweils ein vertieftes Wissen hinsichtlich der strategischen Entscheidungen und Ausrichtung ihres Unternehmens. Neben 30 deutschen wurden auch zehn schwedische Unternehmensrepräsentant:innen befragt. Die teilnehmenden Unternehmen sind entweder dienstleistungserbringende Produzenten oder reine Dienstleistende für die Industrie des Maschinenbaus. Um geeignete Teilnehmende zu akquirieren, wurden insbesondere in geschäftsorientierten sozialen Netzwerken (z. B. LinkedIn) geeignete Personen kontaktiert. Zudem wurden aber auch bestehende Industriekontakte aus vorangegangenen Forschungsprojekten genutzt. Die geführten Interviews wurden zunächst aufgenommen und anschließend transkribiert. Um die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen, wurden sämtliche Informationen, die Rückschlüsse auf die Teilnehmenden erlauben, anonymisiert. Zur Datenanalyse wurde die etablierte Gioia-Methode als Ansatz zur interpretativen Forschung zur Bildung einer Grounded Theory genutzt (Gehman et al. 2018; Gioia 2021; Gioia et al. 2013). Um möglichst nah an den Aussagen der Probanden zu bleiben, wurden insbesondere In-Vivo-Codes während des Kodierprozesses verwendet. Dieses Vorgehen wird im Verlauf dieser andauernden Forschungsarbeit in einer Datenstruktur (Data Structure) und einer dazugehörigen Darstellung zur Erläuterung der vorherrschenden Zusammenhänge (Theory Model) münden.

Vorläufige Ergebnisse

Hinsichtlich etablierter Aktivitäten zur Gewährleistung eines erfolgreichen, proaktiven Service-Portfolio-Managements lassen sich bislang vier wesentliche Tätigkeiten feststellen. Hierzu gehören einerseits die aktive Hinzunahme und Eliminierung von Dienstleistungen in das bzw. aus dem Portfolio. Andererseits wird jedoch auch eine Optimierung bestehender Portfolioelemente genannt. Als vierte Aktivität scheint die Schaffung einer „Spielwiese“ für neue Dienstleistungs-ideen in Form von Pilotprojekten ein wichtiger Erfolgsfaktor zu sein. Die erprobten Dienstleistungen werden anschließend in standardisierter Form in das Portfolio überführt.

„[...] wir gucken uns ein Thema auch mal konzeptionell intern an, um dann beurteilen zu können, ob ein Thema in Zukunft relevant wird. Und dann erproben wir das üblicherweise in Pilotprojekten, die wir dann natürlich sehr günstig dem Kunden anbieten, und gucken dann, wo können wir daraus etwas [...] mehr oder weniger standardisieren, um es auch anderen Kunden anzubieten.“ (Consultant eines OEM-Zulieferers)

Als ein Grund für das proaktive Optimieren des Dienstleistungsportfolios wird die Umsetzung innovativer Geschäftsmodelle genannt. Durch gezieltes Bereitstellen unterstützender Dienstleistungen lassen sich Lösungen, die nutzungsabhängig fakturiert werden, sowohl auf Seite der Anbietenden wie auch nutzungsseitig wirtschaftlicher betreiben. Als Beispiel lässt sich hierfür ein Anbieter von Kraftwerkslösungen nennen. Dieser berechnet den Nutzenden einen Preis pro bereitgestellter Megawattstunde. Durch unterstützende Dienstleistungen wie *Predictive Maintenance* reduziert er die Ausfallraten seiner Turbinen. Einerseits hat dies eine höhere Zuverlässigkeit der Lösung auf Kund:innenseite zur Folge. Andererseits reduziert dies jedoch auch die Gefahr von drohenden Konventionalstrafen durch ausbleibende Leistungsbereitstellung auf Seite des Lösungsanbieters.

Wird nach Gründen für eine ausbleibende Proaktivität gefragt, so nennen die Befragten wachsende Herausforderungen bei der Dienstleistungserbringung, wie beispielsweise den Fachkräftemangel. Des Weiteren wird auch eine risikoaverse Haltung, die eine Tendenz zu reaktivem Handeln bewirkt, aufgeführt. Auch finanzielle Limits, die gegen die Etablierung einer „Spielwiese“ sprechen, spielen für die Probanden eine entscheidende Rolle.

Literaturverzeichnis

- Doerr, D. M., Chou, B. und Bauernhansl, T. 2021. „Development Of A Systematization Of Service-Oriented Business Models For The Mechanical Engineering Industry“, *Conference on Product Systems and Logistics CPSL 2021*, S. 557–566.
- Eggert, A., Högrevé, J., Ulaga, W. und Muenkhoff, E. 2011. „Industrial services, product innovations, and firm profitability: A multiple-group latent growth curve analysis“, *Industrial Marketing Management*, (40:5), S. 661–670.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A. und Corley, K. G. 2018. „Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building“, *Journal of Management Inquiry*, (27:3), S. 284–300.
- Gioia, D. 2021. „A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research“, *The Journal of Applied Behavioral Science*, (57:1), S. 20–29.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. und Hamilton, A. L. 2013. „Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology“, *Organizational Research Methods*, (16:1), S. 15–31.
- Grönroos, C. 2011. „A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface“, *Industrial Marketing Management*, (40:2), S. 240–247.
- Gummesson, E. 1994. „Making Relationship Marketing Operational“, *International Journal of Service Industry Management*, (5:5), S. 5–20.
- Gupta, N., Park, H. und Phaal, R. 2022. „The portfolio planning, implementing, and governing process: An inductive approach“, *Technological Forecasting and Social Change*, (180), S. 121652.
- Kowalkowski, C., Kindström, D., Alejandro, T. B., Brege, S. und Biggemann, S. 2012. „Service infusion as agile incrementalism in action“, *Journal of Business Research*, (65:6), S. 765–772.
- Kowalkowski, C., Windahl, C., Kindström, D. und Gebauer, H. 2015. „What service transition? Rethinking established assumptions about manufacturers’ service-led growth strategies“, *Industrial Marketing Management*, (45), S. 59–69.
- Markowitz, H. 1952. „Portfolio Selection“, *The Journal of Finance*, (7:1), S. 77–91.
- Matthyssens, P. und Vandenbempt, K. 1998. „Creating competitive advantage in industrial services“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, (13:4/5), S. 339–355.
- Normann, R. 2001. *Reframing business: when the map changes the landscape*, Chichester ; New York: Wiley.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. und Rabinovich, E. 2010. „Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service“, *Journal of Service Research*, (13:1), S. 4–36.
- Parker, S. K., Wang, Y. und Liao, J. 2019. „When Is Proactivity Wise? A Review of Factors That Influence the Individual Outcomes of Proactive Behavior“, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (6:1), S. 221–248.
- Tuli, K. R., Kohli, A. und Bharadwaj, S. 2007. „Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes“, *Journal of Marketing*, (71:3), S. 1–17.
- Ulaga, W. und Reinartz, W. J. 2011. „Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully“, *Journal of Marketing*, (75:6), S. 5–23.

Vandermerwe, S. und Rada, J. 1988. „Servitization of business: Adding value by adding services“, *European Management Journal*, (6:4), S. 314–324.

Vargo, S. L. und Lusch, R. F. 2004. „Evolving to a New Dominant Logic for Marketing“, *Journal of Marketing*, (68:1), S. 1–17.

Visnjic Kastalli, I. und Van Looy, B. 2013. „Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance“, *Journal of Operations Management*, (31:4), S. 169–180.