

Schriftenreihe bruhnpartner

Manfred Bruhn, Karsten Hadwich

Service Business Development – Entwicklung und Durchsetzung serviceorientierter Geschäftsmodelle

Die frei verfügbaren Artikel stehen
als Download bereit ► bruhnpartner.com



Manfred Bruhn und Karsten Hadwich

Service Business Development – Entwicklung und Durchsetzung serviceorientierter Geschäftsmodelle*

1. Relevanz des Service Business Development
2. Grundlagen des Service Business Development
3. Management des Service Business Development
4. Fazit

Literaturverzeichnis

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. *Manfred Bruhn* ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technische Universität München. Prof. Dr. *Karsten Hadwich* ist Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement an der Universität Hohenheim.

* Der vorliegende Beitrag ist eine gekürzte Fassung. Das Original ist erschienen in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.) (2018): Service Business Development, Gabler, Wiesbaden, S. 3-37.

1. Relevanz des Service Business Development

Kodak – einst Weltmarktführer im Bereich Fotografie – meldete 2012 Insolvenz an. Zwar erfand das Unternehmen 1975 die erste Digitalkamera, trieb die Technologie jedoch nur zögerlich voran, um das eigene Stammgeschäft nicht zu gefährden. Die Wettbewerber Canon, Sony und Panasonic hingegen erkannten das Potenzial, setzten auf die neue digitale Technologie und lösten den Branchenprimus ab (Handelsblatt 2012). Die Fotoindustrie ist nur ein Beispiel dafür, wie die *Digitalisierung* und neue technologische Trends einen *disruptiven Wandel* innerhalb von Branchen und Industrien verursachen. Unternehmen benötigen daher neue Strategien, wie sie diesem Wandel auf den Märkten, dem Auftreten von neuen Wettbewerbern sowie den sich verkürzenden Produkt- und Technologielebenszyklen begegnen.

Das Beispiel von Kodak zeigt, dass neu verfügbare Technologien das Potenzial bieten, angestammte Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle in Bedrängnis zu bringen – vor allem, wenn Wettbewerber die sich bietenden Möglichkeiten frühzeitig erkennen und zu ihrem Vorteil nutzen. Dabei gilt es, sowohl Markt- und Technologietrends zu identifizieren, als auch die Aktivitäten von bestehenden und potenziellen Wettbewerbern zu beobachten. Uber oder Airbnb sind nur zwei Unternehmen, die in einen etablierten Markt mit einem radikalen Ansatz eingedrungen sind und die Branchenlogik neu ordneten. Für Unternehmen stellt sich daher die Frage, wie es gelingen kann, rechtzeitig neue Entwicklungen mit Einfluss auf den eigenen Geschäftserfolg zu erkennen und auf diese angemessen zu reagieren. Ein Ansatzpunkt stellt hierbei das *Business Development* dar.

Ursprünglich in der IT-Branche entstanden, um auf die sich schnell ändernden technischen Entwicklungen und verkürzten Entwicklungszeiten zu reagieren, hat das Business Development die Aufgabe, disruptive Veränderungen zu erkennen sowie notwendige Anpassungsstrategien zu formulieren und umzusetzen (Kohne 2016). Unternehmen sind aufgefordert, um sich vor einem Schicksal wie z. B. von Kodak zu bewahren, Technologie-, Markt- und Produktrends systematisch zu erfassen und hinsichtlich ihrer Wirkung auf das eigene Geschäftsmodell kritisch zu prüfen, einem anstehenden Wandel proaktiv zu begegnen und diesen – falls möglich – sogar selbst zu gestalten (Sørensen 2012).

Der Anteil von Services bzw. Dienstleistungen an der Wertschöpfung nimmt seit Jahren stetig zu (Dachs et al. 2012). Die Digitalisierung und die damit einhergehenden zur Verfügung stehenden Technologien treiben die Serviceorientierung in Unternehmen stark voran. Gerade im produzierenden Gewerbe zeigt sich, dass Produkthanbieter einen weitreichenden *Service Transformationsprozess* hin zum Service- bzw. Lösungsanbieter entwickeln und das Serviceangebot stetig ausbauen (Bruhn et al. 2015; Coreyn et al. 2017). Vor dem Hintergrund, dass Sachgüter in vielen Branchen immer homogener, ähnlicher und damit weitgehend austauschbar sind, kommt dem Service eine wachsende Bedeutung zu. Die Unternehmen erschließen sich mit dem Auf- und Ausbau ihres Servicegeschäfts neue Umsatz- und Gewinnpotenziale, indem sie neue Leistungsangebote entwickeln und vermarkten, neue Märkte und Kunden bedienen sowie neue Geschäftsmodelle etablieren.

Zusätzliche Trends in der Gesellschaft, wie z. B. die Sharing Economy, zwingen Unternehmen, ihre bisherige – meist auch erfolgreiche – Art und Weise, Umsätze und Gewinne zu generieren, kritisch zu überprüfen. Ein *Service Business Development* nimmt im Rahmen dieses Entwicklungsprozesses eine Schlüsselrolle ein, da es eine systematische Analyse von neuen Geschäfts- und Wachstumsmöglichkeiten im Servicebereich thematisiert.

2. Grundlagen des Service Business Development

Kennzeichnend für das Business Development ist die Identifikation und Realisierung von sich bietenden Geschäftspotenzialen entweder auf Unternehmens- oder Geschäftsfeldenebene. Diese können sich dabei sowohl auf bereits existierende Leistungsangebote und Märkte von Unternehmen als auch die Entwicklung vollkommen neuer Geschäftsmöglichkeiten beziehen, wie z. B. durch die Einführung neuer Serviceprodukte, neuer Kombinationen von verschiedenen Leistungsangeboten oder die Bearbeitung von neuen Märkten. Die Zielgröße ist dabei, Wachstum für das Unternehmen bzw. des Geschäftsfeldes zu generieren.

Für das *Service Business Development* hat sich bisher kein einheitliches Begriffsverständnis entwickelt. Zum einen wird unter dem Begriff Service Business Development vielfach die Entwicklung vom Produkt- zum Serviceanbieter beschrieben (Gebauer et al. 2010; Bruhn et al. 2015). Zum anderen bezieht sich der Begriff Service Business Development auf die systematische Identifikation und Realisierung von Wachstumspotenzialen im Servicebereich. Es stellt eine integrative Unternehmensaufgabe bzw. -fähigkeit dar, um die sich bietenden Wachstumsmöglichkeiten im Service zu identifizieren, mit dem Ziel die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Servicegeschäfts zu gewährleisten und zu sichern. Dabei fokussiert sich das Service Business Development im Gegensatz zum Business Development auf Geschäftstätigkeiten und -aktivitäten mit Bezug zum Service. Dies erlaubt, dass die Besonderheiten von Dienstleistungen, wie z. B. Integration eines externen Faktors oder Immaterialität, ausreichend berücksichtigt werden.

Als Grundlage für die folgenden Ausführungen wird von folgendem *Begriffsverständnis* ausgegangen:

Service Business Development ist die strategische und operative Fähigkeit von Unternehmen, systematisch und umfassend die Ressourcen, Instrumente, Strukturen und Prozesse auf die veränderten Rahmenbedingungen intern und extern so auszurichten, dass ihre Serviceangebote auch zukünftig aufgrund veränderter oder neuer Geschäftsmodelle wettbewerbsfähig sind.

Die Heterogenität des Begriffsverständnisses des Service Business Development zeigt sich auch bei der in der Praxis vorzufindenden *Vielfalt an Aufgabenbereichen* für das Bu-

Business Development bzw. Service Business Development (Eidhoff/Poelzl 2015). So beinhaltet das Business Development z. B. Entwicklungsarbeiten im Engineering, IT-Programmierung, Marketing- und Key Account-Aktivitäten, Marktforschungsaufgaben sowie Beziehungspflege und -aufbau von bestehenden und neuen Geschäftsbeziehungen (Sørensen 2012). Die Vielfalt an Aufgaben liegt zum einen in der fehlenden Konzeptualisierung des Service Business Development und zum anderen in den Überschneidungen mit anderen Teilbereichen des Unternehmens begründet (z. B. Strategisches Management, Strategisches Marketing, Entrepreneurship und Innovation).

Eidhoff und Poelzl (2015) haben in einer qualitativen Studie mit 16 Unternehmen insgesamt 16 verschiedene Aufgaben für das Business Development identifiziert. Diese reichen von der Identifikation und Entwicklung von Wachstumsmöglichkeiten bis hin zur Unterstützung einzelner Unternehmensbereiche. Auch die Organisation und Umsetzung von Mergers & Acquisition-Aktivitäten, die Initiierung von Joint Ventures als auch die Identifikation von Markt- und Technologietrends wurden von Unternehmen als Aufgabe des Business Development genannt.

Zur Strukturierung der Aufgaben unterteilt Sørensen (2012) die Aufgaben des Business Development nach ihrem Implementierungszeitpunkt, d. h. Aufgaben vor und Aufgaben nach der Implementierung einer Wachstumsinitiative. In einem ersten Schritt erarbeitet das Business Development für die Geschäftsmöglichkeit einen Business Plan, um anschließend, wenn das Management der Umsetzung der Geschäftsmöglichkeit zugestimmt hat, die Umsetzung zu überwachen und zu kontrollieren. Die operative Umsetzung erfolgt jedoch durch die jeweiligen Fachabteilungen (Sørensen 2012).

Im Einzelnen benennen Kohne (2016) und Becker (2014) für das Service Business Development verschiedene *Teilaufgaben*, wie beispielsweise die Konzeption und Implementierung von Geschäftsstrategien in sich wandelnden Marktsegmenten und Geschäftsfeldern sowie Befriedigung neuer und unerfüllter Marktbedürfnisse, die Einführung neuer Technologien und Dienstleistungen in den Markt sowie die Schaffung neuer Märkte, die Ausweitung und Vertiefung der bestehenden Marktzugänge und Kommunikations- sowie Distributionskanäle und die Erschließung neuer Geschäftsoptionen sowie Skizzierung, Entwicklung und Bewertung neuer Geschäftsmodelle.

Weitere Aufgaben können in dem Auf- und Ausbau von neuen und bestehenden Geschäfts- und Kundenbeziehungen sowie der Beobachtung und der Analyse des Serviceportfolios liegen (Kohne 2016). Es zeigt sich, dass das Service Business Development eng mit den Aufgaben des Strategischen Marketing und des Strategischen Vertriebs verknüpft ist (Turgeon 2015) und sich vornehmlich auf die Bereiche Wachstum und Weiterentwicklung von Geschäftsmöglichkeiten fokussiert (Voeth 2018).

Ein wesentlicher derzeitiger Trend für Unternehmen stellt der wachsende Grad an *Digitalisierung*, *Technologisierung* sowie *Globalisierung* dar und erfordert von Unternehmen, sich permanent an die verändernden Kundenbedürfnisse und Umfeldbedingungen anzupassen. Eine herausragende Rolle spielt hierbei die Digitalisierung, die bereits in einer

Vielzahl von Branchen Einzug gehalten hat, z. B. Tourismus und Hotelgewerbe, Buchhandel, Kommunikation sowie Fotografie. So wurden bereits etablierte Unternehmen aus ihren angestammten Märkten verdrängt oder sehen sich einer gewachsenen Anzahl an Wettbewerbern gegenüber. Aufgrund des weitreichenden Einflusses der Digitalisierung auf Unternehmensprozesse und -wertschöpfungsketten sowie Produkt- und Serviceportfolios hat ein Service Business Development die Chancen als auch die Herausforderungen, die mit dieser Entwicklung verbunden sind, zu analysieren.

Betrachtet man diese tiefgreifenden Veränderungen, dann ergibt sich daraus zwangsläufig, dass Unternehmen sich systematisch mit diesen Veränderungsprozessen auseinandersetzen haben. Entsprechend leiten sich daraus auch die *zentralen Aufgaben* des Service Business Development ab:

- Umfassende Analyse des Servicegeschäfts,
- Identifikation von Wachstumspotenzialen
- Ableitung von strategischen Stoßrichtungen
- Operative Steuerung des Service Business Development
- Implementierung des Service Business Development
- Controlling des Service Business Development

Diese Aufgaben ergeben sich aus einem Managementprozess des Service Business Development, der im Folgenden erläutert wird.

3. Management des Service Business Development

Ein *Managementprozess des Service Business Development* folgt den klassischen Phasen eines Managementprozesses wie Analyse, Zielsetzung, Planung, Operative Steuerung und Umsetzung sowie Kontrolle. In Abbildung 1 ist der Managementprozess für das Service Business Development dargestellt.

Im ersten Prozessschritt erfolgt eine Analyse der Ist-Situation des Servicegeschäfts hinsichtlich interner vorhandener Ressourcen und Fähigkeiten sowie externer Umwelteinflüsse, wie z. B. Wettbewerber, Marktentwicklungen und Kunden. Aufbauend auf dieser Analyse sind ebenfalls zukünftige Entwicklungen zu antizipieren. Nach der Analyse des Servicegeschäfts sind die strategischen Stoßrichtungen hinsichtlich des Serviceangebots, der Marktbearbeitung und des zu verwendenden Geschäftsmodells festzulegen. Im Rahmen der operativen Steuerung und Umsetzung sind Vermarktungskonzepte für die strategischen Zielsetzungen zu entwickeln und umzusetzen. Die Implementierung des Service Business Development beschreibt die organisatorische und personelle Einbindung der Service Business Development-Aktivitäten. Parallel dazu hat eine fortwährende Kontrolle und Monitoring der umgesetzten Maßnahmen zu erfolgen, deren Ergebnisse in die Ist-Analyse des Servicegeschäfts einfließen und gegebenenfalls zu Anpassungen in der strategischen Ausrichtung des Servicegeschäfts sowie dessen operativer Steuerung führen.

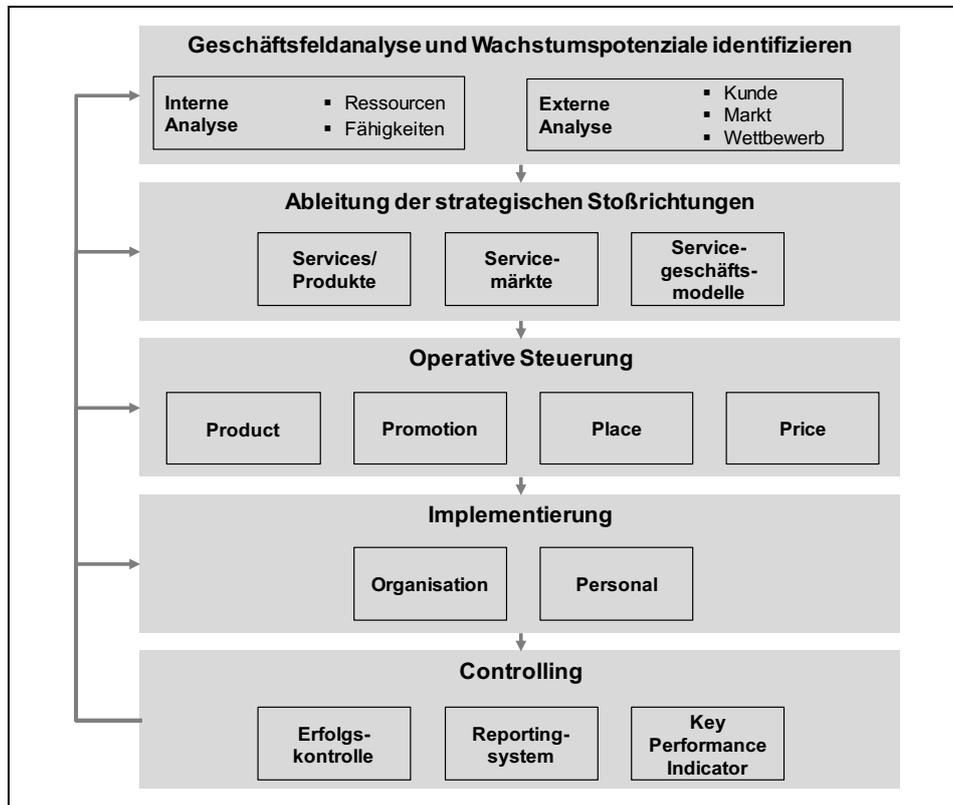


Abbildung 1: Phasenmodell des Service Business Development

Phase 1: Analyse des Servicegeschäfts

Das Service Business Development hat zum Ziel, neue Wachstums- und Geschäftsmöglichkeiten für den Service zu identifizieren und umzusetzen. Eine *Analyse der internen Ressourcen und Fähigkeiten sowie der externen Umweltbedingungen* bildet den Ausgangspunkt für die Identifikation von Wachstumsmöglichkeiten für das Servicegeschäft. Die interne Analyse erfasst die Ressourcen und Fähigkeiten, die dem Servicegeschäft zur Verfügung stehen oder fehlen. Die externe Analyse hingegen legt ihren Fokus auf das Umfeld des Serviceunternehmens bzw. des Servicegeschäfts. Hierbei sind der Wettbewerb sowie seine Positionierung im Markt, die Marktentwicklung (Wachstum, Trends usw.) sowie die Kundenstruktur und -bedürfnisse zu analysieren. Zur Durchführung der Analysen stehen aus dem Strategischen Management und Strategischen Marketing eine Vielzahl an unterschiedlichen Instrumenten zur Verfügung (Benkenstein/Uhrich 2009; Meffert et al. 2015).

Die *interne Analyse* hat zum Ziel, die *Ressourcen und Fähigkeiten*, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, zu erfassen und hinsichtlich ihrer Bedeutung für den aktuellen und zukünftigen Geschäftserfolg zu bewerten. Ressourcen stehen Unternehmen explizit und in der Regel physisch zur Verfügung, während Fähigkeiten implizit im Rahmen eines Unternehmens vorliegen. Eine Ressourcenanalyse ermöglicht die Identifikation von wettbewerbsrelevanten Ressourcen und Fähigkeiten, zeigt jedoch auch auf, mit welchen Ressourcen welche Ziele erreicht werden können (Meffert et al. 2015).

Die *externe Analyse* betrachtet das Umfeld des Unternehmens und deren Einfluss auf den Geschäftserfolg, wie z. B. Wettbewerber, Kunden sowie relevante Marktentwicklungen. Die *Wettbewerbsanalyse* beinhaltet die systematische Analyse der Wettbewerber hinsichtlich ihrer Positionierung und relevanter Kennzahlen, wie Umsatz, Finanzierung, Eigentümerstruktur, Serviceleistungsportfolio usw. Im Sinne eines Service Business Development werden in der Wettbewerbsanalyse nicht nur die aktuellen Wettbewerber analysiert, sondern auch neue mögliche Konkurrenten identifiziert. Das Servicegeschäft gilt vor allem im produzierenden Gewerbe aufgrund seiner hohen zu realisierenden Margen als höchst attraktiv, sodass eine Vielzahl an Unternehmen in den Markt eindringt (Grimm et al. 2014).

Eng verknüpft mit der Wettbewerbsanalyse ist die *Marktanalyse*, in der zum einen eine Reihe von Kennzahlen, wie z. B. historisches und zukünftiges Marktwachstum oder Absatzvolumen, erhoben und zum anderen Marktprognosen erstellt werden. Das Service Business Development beschränkt sich in der Marktanalyse jedoch nicht nur auf bestehende Märkte, sondern hat vor allem zum Ziel, zukünftige neue Märkte mit Wachstumspotenzial zu bewerten. Im Rahmen der Marktanalyse sind auch *Trends*, wie z. B. neue verfügbare Technologien oder gesellschaftliche Veränderungen (z. B. Individualisierung oder Sharing Economy) zu identifizieren, zu analysieren und hinsichtlich ihres Einflusses auf das eigene Geschäftsmodell zu bewerten. Des Weiteren sind auch weitere Faktoren wie sich ändernde Gesetze, Regularien usw. in die Analyse mit aufzunehmen (Grimm et al. 2014). Instrumente wie eine systematische *PESTEL-Analyse* (Political, Economic, Social, Technological, Environmental und Legal) können für eine umfangreiche Umfeldanalyse eingesetzt werden.

Ein genaues Wissen über die *Kundenbedürfnisse und -anforderungen* ermöglicht Unternehmen, ihr Leistungsangebot kundenspezifisch aufzustellen und in der Regel erfolgreich zu vermarkten (Handbauer/Renzl 2009). Für das Service Business Development gilt es, nicht nur den Status Quo zu erfassen, sondern vor allem die sich ändernden Kundenfaktoren zu erkennen oder den Kunden noch nicht bewusste Bedürfnisse zu identifizieren. Grundlage für das Angebot kundenindividueller und -spezifischer Serviceleistungen ist eine ausreichend gute *Kundensegmentierung*, die in Zusammenarbeit mit dem Marketing und dem Vertrieb entwickelt werden kann. Die Kategorisierung der Kunden in möglichst homogene Segmente erlaubt dem Unternehmen, ihr Serviceleistungsportfolio zu individualisieren und die knappen Ressourcen innerhalb des Unternehmens gewinnbringend und zielgerichtet einzusetzen.

Eine Möglichkeit, um externe und interne Perspektiven auf das Unternehmen systematisch zusammenzuführen und vielversprechende Chancen als auch Gefahren für das Unternehmen zu identifizieren, bildet die klassische *SWOT-Analyse* (Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats). Bei einer systematischen Anwendung erlaubt das Analysewerkzeug die Gegenüberstellung von Stärken und Schwächen (interne Perspektive) sowie Chancen und Risiken (externe Perspektive) (Benkenstein/Uhrich 2009). So kann das Service Business Development eine Positionierungsanalyse des Unternehmens hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Ressourcen und Wettbewerbs- sowie Marktaktivitäten durchführen und als Grundlage für die strategische Ausrichtung des Service Business Development verwenden.

Im Ergebnis zeigt eine systematische und umfassende Analyse des Servicegeschäfts Ideen für neue Märkte, neue Produkte, neue Kooperationen, neue Ecosysteme u.a.m. Diese sind dann vielfach mit veränderten oder gänzlich neuen Geschäftsmodellen verbunden, d. h. einer neuen Leistungs-, Kosten- und Erlösstruktur für das Unternehmen.

Phase 2: Identifikation von Wachstumspotenzialen

Die Ableitung von zukünftigen Markt-, Kunden und Wettbewerbsentwicklungen sowie die Identifikation von neuen Geschäfts- und Wachstumspotenzialen stellt verständlicherweise die stärkste Herausforderung für das Service Business Development dar. Dabei sind zunächst die Anforderungen an die verfügbaren Potenziale und Ressourcen durch das Unternehmen zu formulieren. Diese leiten sich vor allem aus den Stärkepotenzialen ab, wie z. B. technologisches Know-how, Personalqualifikation, finanzielle Möglichkeiten usw. Im Zentrum stehen dabei in der Regel die Kernkompetenzen des Unternehmens sowie die verfügbaren und erweiterbaren Ressourcen.

Eine Identifikation und Abschätzung von Wachstumspotenzialen wird nach den Markt- und Kundenentwicklungen erfolgen. Die Erfahrungen in besonders innovativen Märkten zeigen, dass dies nicht nur eine analytische Aufgabe ist, sondern in hohem Maße auch eine kreative Aufgabe. Hiermit verbunden ist die Fähigkeit, die Adoption und Diffusion von neuen Produkt- und Marktlösungen abschätzen zu können.

Zusätzlich sieht sich das Service Business Development mit der Herausforderung konfrontiert, eine Bewertung hinsichtlich Trends in allen Umfeldbereichen durchzuführen, um daraus Wachstumspotenziale zu identifizieren. Folgende *Methoden* können hierfür angewandt werden:

- *Szenariotechnik*, deren Ziel es ist, zukünftige Entwicklungen unter Einbeziehung von sich abzeichnenden Entwicklungen und Diskontinuitäten zu analysieren, alternative Entwicklungen aufzuzeigen und diese zusammenhängend darzustellen.
- *Delphi-Methode*, die als Prognoseverfahren durch mehrstufige Expertenbefragungen die zukünftigen Entwicklungen abschätzen.

- *Lebenszyklusmodelle*, die aufzeigen, dass Produkte, Dienstleistungen oder das Gesamtportfolio sich im Zeitablauf entwickeln. Markt-, Produkt- und Technologielebenszyklusanalysen sind hierbei von besonderer Bedeutung.

Zusätzlich sind branchenspezifische Gegebenheiten integriert in die Betrachtung einzubeziehen, um Anknüpfungspunkte für neue Geschäftsmöglichkeiten zu finden. So stellt z. B. im Maschinen- und Anlagenbau die installierte Basis eine Möglichkeit dar, um das Servicepotenzial abzuleiten. In anderen Branchen haben sich so genannte „*Plattformstrategien*“ als Grundlage für neue Geschäftsmodelle des Service Business Development als geeignet herausgestellt. Hierbei schaffen Intermediäre digitale Plattformen, an denen verschiedene Marktteilnehmer involviert sind und gemeinsame Wertschöpfung betreiben (z. B. Hotel- und Reisebuchungen, Musik- und Film-Streamingdienste, Partnervermittlungen).

Technische Weiterentwicklungen z. B. im Bereich der Sensorik, der Automatisierung und der Datenanalyse erlauben den Unternehmen, ihren Kunden vermehrt vernetzte Lösungen anzubieten, die in der Regel erst in der Kombination mit einem Service einen Nutzen für diese darstellen (van Husen 2016), so z. B. bei der Hardware eines Computers, der durch die enthaltende Software sein Nutzenpotenzial für den Verwender entfaltet. Hierbei wird der Nutzer in den Mittelpunkt gerückt und Unternehmen entwickeln und vermarkten ihre Angebote verstärkt serviceorientierter – deutlich an dem immer häufiger auftretenden Zusatz „as a Service“ zu erkennen (acatech 2015).

Diese mit der digitalen Transformation eng verbunden weiterwachsende Serviceorientierung ist für das Service Business Development von hoher Relevanz, da eine Vielzahl von neuen Wachstumsmöglichkeiten sich aus dem Spannungsfeld von technologischen Entwicklungen und Serviceorientierung herausentwickelt. So wird alleine für Deutschland bis 2025 von einem Wertschöpfungspotenzial von 78 Mrd. EUR im Kontext von Industrie 4.0-Leistungen ausgegangen (Bauer et al. 2014). Um die sich abzeichnenden Wertschöpfungspotenziale zu erschließen, identifiziert das Service Business Development die für das Unternehmen relevanten technologischen Entwicklungen, leitet die notwendigen Innovationsprozesse ein und entwickelt Vermarktungskonzepte für die neuen Services und neuen Geschäftsmodelle.

Die Identifikation der Wachstumspotenziale durch das Service Business Development erfordert anschließend die Vorbereitung der Implementierung. Eine Roadmap für die einzelnen Wachstumsinitiativen im Servicegeschäft erlaubt, die Implementierung in planbare Teilschritte und Aufgabenpakete herunterzubrechen und zeitkritisch zu planen.

Phase 3: Ableitung von strategischen Stoßrichtungen

Die Identifikation von Wachstumspotenzialen ist eine Grundvoraussetzung für das Service Business Development. Sie stellt die Grundlage dar, um nach unternehmerischen Möglichkeiten zu suchen und diese Wachstumspotenziale zu nutzen. Dabei wird es in Betracht von neuen Leistungen und neuen Geschäftsmodellen nicht nur eine Alternative

geben, die in Erwägung gezogen werden kann. Vielmehr sind in einem nächsten Schritt unterschiedliche strategische Stoßrichtungen abzuleiten, die zu prüfen sind. Der Entwicklung von Serviceinnovationen und Geschäftsmodellinnovationen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.

(1) Serviceinnovationen

Serviceinnovationen stellen für das Service Business Development einen zentralen Hebel dar, um neues Wachstum für das Unternehmen zu generieren. Voraussetzung sind in der Regel ein tiefes Verständnis der Kundenanforderungen und -bedürfnisse (van Husen 2016), die im Rahmen der Tätigkeiten von Service Business Developer in regelmäßigen Abständen erhoben und identifiziert werden. Dabei agiert das Service Business Development sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene. Zum einen nutzt es Instrumente aus der strategischen Planung wie z. B. die Portfolioanalyse zur Ableitung von strategischen Handlungsalternativen hinsichtlich der richtigen Serviceprodukt-Markt-Kombination, zum anderen wirkt das Service Business Development in verschiedenen Funktionen (z. B. als Berater oder als Projektverantwortlicher) aktiv am Innovations- und Entwicklungsprozess mit. Zielsetzung ist letztlich, alternative Ideen für Serviceinnovationen zu generieren.

Die Umsetzung von neuen Serviceideen erfordert eine systematische Gestaltung innerhalb des Unternehmens, dabei sind die Innovationen in einem ersten Schritt zu identifizieren, danach zu selektieren, zu implementieren und abschließend zu evaluieren (Hansen/Birkinshaw 2007). Serviceinnovationen wie z. B. Self-Service-Angebote vor allem im B2C-Bereich oder vorausschauende Wartung (Predictive Maintenance) in der Industrie sind vom Service Business Development hinsichtlich ihres Wachstumspotenzial für das Unternehmen zu bewerten. Dabei hat sich gezeigt, dass die systematische Entwicklung von Services die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen steigert (Heinen/Strina 2008).

Durch die zunehmende Digitalisierung werden in den Unternehmen häufig neue Kompetenzen und Fähigkeiten benötigt, vor allem im Bereich der Softwareentwicklung und der agilen Arbeitsmethoden. Eine Möglichkeit zum schnellen Aufbau von Fähigkeiten und Kompetenzen ist der *Aufbau von Kollaborationen und Netzwerkbeziehungen* (Schumann 2004). Dabei gestattet eine Kollaboration oder Zusammenarbeit innerhalb eines Netzwerkes den Unternehmen, sich zum einen auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und zum anderen komplexe und kundenindividuelle Serviceprodukte in Verbindung mit den Ressourcen und Fähigkeiten der Partner zu entwickeln und anzubieten, dabei sind Netzwerkbeziehungen wie Kundenbeziehung ebenfalls zu entwickeln und zu pflegen (Lush et al. 2010).

(2) Geschäftsmodellinnovationen

Die durch die Digitalisierung weiter vorangetriebene Serviceausrichtung der Unternehmen führt nicht nur zur Entwicklung neuartiger und alternativer Serviceleistungen, sondern erfordert vielfach ebenfalls die Anpassung der bisher im Unternehmen etablierten Geschäftsmodelle (van Husen 2016; Nagl/Bozern 2017). Geschäftsmodellinnovationen im Rahmen des Service Business Development können sich sowohl auf

- die *Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen* für das Serviceportfolio als auch auf
- die *Entwicklung innovativer servicebasierter Geschäftsmodelle* beziehen.

Ersteres beinhaltet die Weiterentwicklung eines bereits bestehenden Geschäftsmodells, indem neue Ideen in das Geschäftsmodell eingearbeitet werden, um dieses zukunftsfähig und marktgerecht zu gestalten, z. B. die Einführung eines Online-Kundenportals. Letzteres hingegen zielt auf die Entwicklung von vollständig innovativen servicebasierten Geschäftsideen ab, die bisher noch nicht auf dem Markt existieren, wie es z. B. Uber in der Personenbeförderung oder Airbnb im Hotelgewerbe gelang (Schallmo 2014).

Die alternative Geschäftsmodellentwicklung stellt die Unternehmen dabei vor extreme Herausforderungen, z. B. aufgrund starrer Organisationsstrukturen, fehlender Entwicklungsmethoden für Geschäftsmodelle oder durch die entstehende Konkurrenz zwischen altem und neuem Geschäftsmodell (Stampfl 2014; Wagner 2014), für die das Service Business Development Lösungen anzubieten hat. Aufgrund der im Service Business Development gebündelten Kompetenzen bezüglich des Wissens über die Märkte, der Wettbewerber, den im Unternehmen vorhandenen und geplanten Serviceleistungen sowie die gebündelten Methodenkompetenzen ist es nicht verwunderlich, dass die Entwicklung und Implementierung von neuen Geschäftsmodellen eine der Hauptaufgaben für das Service Business Development darstellt. Dabei beeinflussen unterschiedliche Faktoren, wie z. B. die Wertschöpfungsstufe, das Leistungsportfolio aber auch die Finanzstärke sowie Geschäftspartner und Kunden, welches Geschäftsmodell für das eigene Unternehmen passend ist (van Husen 2016).

Das Service Business Development setzt hier an, identifiziert und bewertet die relevanten Einflussfaktoren und leitet das geeignete Geschäftsmodell ab. So kann eine stärkere Ausrichtung auf nutzungsorientierte Geschäftsmodelle verbunden mit neuen Erlösmodellen wie z. B. Pay-per-Use- oder Streaming-Modelle für neue Serviceleistungen sinnvoller und langfristig profitabler sein.

Folgende *Methoden* zur Entwicklung von alternativen Geschäftsmodellen können unter anderem vom Service Business Development herangezogen werden:

- Das Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2010): Ein Instrument zur Beschreibung, Analyse und Design von neuen Geschäftsmodellen, bei dem das Geschäftsmodell als logische Funktionsweise eines Unternehmens oder einer Kooperations- bzw. Anbietergemeinschaft verstanden wird.
- Der Effectuation-Ansatz von Sarasvathy (2008): Der Ansatz beschreibt, wie erfahrene Entrepreneurinnen Lösungen für bestehende Probleme identifizieren und ihre Entscheidungsfindung unter Unsicherheit durchführen.

Phase 4: Operative Steuerung des Service Business Development

Die Entwicklung und Vermarktung schlüssiger Leistungs- bzw. Preisbündel für Serviceangebote stellt eine zentrale Herausforderung für ein Serviceunternehmen dar (Meffert et

al. 2015). Im Rahmen der operativen Steuerung des Service Business Development ist es daher erforderlich, in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachabteilungen eines Unternehmens ein schlüssiges *Vermarktungskonzept* für die Wachstumspotenziale im Servicegeschäft zu entwickeln.

Der *Marketingmix* – bestehend aus den klassischen Bereichen Product, Promotion, Place, Price und Personnel – bildet hierfür ein geeignetes Rahmenmodell und erweitert und spezifiziert die Roadmap der umzusetzenden Wachstumsinitiativen (Bruhn/Meffert 2012). Je nach Ziel der Wachstumsinitiativen ist das Leistungsangebot zu innovieren oder zu variieren, sind die Erlösmodelle anzupassen, die Kommunikation neu auszurichten und die passenden Vertriebskanäle auszuwählen. Das Service Business Development übernimmt hierbei die Rolle eines Beraters für die internen Fachabteilungen, dient als Projektmanager für die Umsetzung der Wachstumsinitiative und koordiniert im Zuge dessen den Implementierungsprozess.

(1) *Leistungspolitik – Product*

Wachstumspotenziale für das Servicegeschäft sind nicht nur mit der Einführung von Serviceinnovationen, sondern auch mittels der Leistungsdifferenzierung und -variation der Serviceprodukte zu erreichen. Konkrete Entscheidungstatbestände der Leistungspolitik für das Service Business Development sind unter anderem sowohl die materielle und personelle Ausstattung, die Ablaufprogrammplanung sowie die Planung der Dienstleistungskapazitäten (Meffert et al. 2015). Neue Technologien, wie z. B. mobile Anwendungen oder additive Fertigungsverfahren (3D-Druck), erlauben dem Service Business Development zusätzlich mit dem bereits bestehenden Serviceleistungsangebot eng verknüpfte Wachstumsmöglichkeiten zu heben. Mit der fortschreitenden Digitalisierung ist ebenfalls eine zunehmende Digitalisierung des Kundenservices zu beobachten. Getrieben durch die Erfahrungen mit dem Smartphone erwarten die Kunden umfassende Lösungen ihrer Probleme sowohl zeit- als auch ortsunabhängig (Dölz et al. 2017). Diese Herausforderung gilt es vom Service Business Development zu berücksichtigen und mögliche Wachstumspotenziale abzuleiten.

Vor allem relevant sind die Einführung und das Management elektronischer und digitaler Serviceangebote, sogenannte E-Services, deren Entwicklung und Implementierung durch das Service Business Development im Rahmen der Leistungspolitik durchgeführt wird (Bruhn/Stauss 2002). Im Regelfall stellt sich für die Einführung von E-Services im Unternehmen die Frage der Substitution mit den bisher klassischen, meist analog angebotenen Serviceleistungen. Verbunden mit der Einführung z. B. eines Webshops für Ersatzteile in der Industrie, ist die Entscheidung, ob die Ersatzteile auch zukünftig über die traditionellen Kanäle angeboten werden oder der Web-Shop mittelfristig den Verkauf von Ersatzteilen über z. B. eine Hotline vollständig zu substituieren ist. Entscheidend für die erfolgreiche Einführung von E-Services ist das eingesetzte Geschäftsmodell (Meffert et al. 2015).

Zunehmend ist die Vermarktung von Leistungsbündeln, also das gemeinsame Angebot von zwei Leistungsbestandteilen wie z. B. ein physisches Produkt mit einer verbundenen Dienstleistung, zu beobachten – mit dem Ziel, das eigene Leistungsangebot nachhaltig

vom Wettbewerb zu differenzieren (Herrmann et al. 1997). Mittels eines Baukastenprinzips lassen sich verschiedene Leistungsarten miteinander verbinden (Corsten/Gössinger 2015), z. B. die im Automobilbereich beim Kauf eines Autos auszuwählenden Ausstattungspakete (Herrmann et al 1997.)

(2) Kommunikationspolitik – Promotion

Die Zielsetzung des Service Business Development, das Wachstum langfristig auszubauen und neue Geschäftspotenziale zu identifizieren, verlangt ebenfalls, die passenden, nach außen und innen gerichteten Kommunikations- und Marketingstrategien zu entwickeln. Vordergründig sind die zu bespielenden Kommunikationskanäle (digital oder analog) sowie der Einsatz von neuen Kommunikationstechnologien in dieser Phase für das Service Business Development von Interesse.

Durch die starke Marktorientierung des Service Business Development ist es möglich, neue relevante Kommunikationsinstrumente und -trends zu erkennen und anzuwenden. So kann es in Zusammenarbeit mit der Kommunikations- und Marketingabteilung Aufgabe für das Service Business Development sein, die Einsatzmöglichkeiten von z. B. mobilen Endgeräten und damit verbundenen Werbemaßnahmen wie Location-based Advertising zu bewerten. Der wachsende Einsatz von mobilen Endgeräten der Konsumenten zur Informationssuche und zum Einkaufen (Groß 2017) ist ein für das Service Business Development relevanter zu beobachtender Trend, der für das eigene Serviceangebot eine weitere Wachstumsmöglichkeit darstellt. Des Weiteren sind für das Service Business Development Möglichkeiten der individuellen und persönlichen Ansprache sowie die Entwicklung von einem passgenauen Kommunikationsauftritt für den einzelnen Kunden auf Basis von zur Verfügung stehenden und gesammelten Daten aktuell von Interesse (PwC 2013).

Im Rahmen des Service Business Development verändern sich die Serviceleistungen und gegebenenfalls die Geschäftsmodelle. Aufgrund dieser Veränderungen ist zu prüfen, wie eine neue *Customer Journey mit den Kundentouchpoints* sich verändert. Hier wird es verschiedene Arten von Touchpoints in der Kommunikation geben, sowohl persönliche als auch mediale und digitale Kontaktpunkte. Diese Customer Journey ist zu analysieren und durch eine Integrierte Kommunikation mit verschiedenen Kommunikations- und Interaktionsangeboten abzudecken (Bruhn 2014).

(3) Vertriebspolitik – Place

In der Praxis wird das Service Business Development aufgrund des Wissens über Märkte, Wettbewerb und Kundenbedürfnisse häufig auf eine Unterstützungsrolle der Vertriebsaktivitäten beschränkt (Sørensen 2012). Das Kaufverhalten hat sich aufgrund der Digitalisierung in den letzten zwei Jahrzehnten grundlegend geändert – erkennbar an den stetig stark wachsenden Umsätzen des Online-Handels sowohl im B2C- als auch B2B-Markt (Hudetz 2014; eco Verband der Internetwirtschaft e.V. 2015). Die Verfügbarkeit von Echtzeitinformation über Kauf- und Nutzungsverhalten fördert die Individualisierung und Personalisierung der Kundeninteraktion und somit auch den Kaufabschluss (PwC 2013).

Hauptaufgabe des Service Business Development im Rahmen der Vertriebspolitik ist die Unterstützung der Vertriebseinheit bei der Entwicklung und Implementierung der Vertriebskonzepte für die Serviceleistungen (Kohne 2016). Hierfür sind die in der Kundenanalyse erhobenen Informationen über die Kundenbedürfnisse und -anforderungen Ausgangspunkt der Überlegungen. Dabei ergeben sich durch die Digitalisierung neue Ansätze der Interaktion und Individualisierung sowohl für den Vertrieb als auch für den Kunden (Binckebank/Elste 2016). Online-Vertriebskanäle wie z. B. ein Online-Shop bieten dem Kunden die Möglichkeit, zeit- und ortsunabhängig einzukaufen. Der Vertrieb kann zeitgleich das Nutzungs- und Kaufverhalten über sogenannte Cookies analysieren und das Angebot zukünftig verstärkt auf den einzelnen Kunden ausrichten (Kreutzer 2018). Die Entwicklung und Einführung solcher Maßnahmen ist Aufgabe des Service Business Development in Zusammenarbeit mit dem Servicevertrieb.

Grundsätzlich stellt sich im Prozess des Service Business Development die Frage, ob eine Integration in das bisherige Vertriebssystem oder eine Neuorientierung des Vertriebs notwendig erscheint. Dies hätte erhebliche organisatorische Konsequenzen. Eine Trennung zwischen den bisherigen und die Schaffung neuer Serviceeinheiten ist vor allem in Erwägung zu ziehen, wenn sich das Service Business Development in Richtung von Wertschöpfungspartnerschaften entwickelt. Dann wird eine organisatorische Trennung unabdingbar sein. Parallel dazu sind die personellen Konsequenzen zu ziehen. Häufig ist die Situation gegeben, dass eine Umschulung der bisherigen Servicemitarbeiter nur bedingt möglich ist, da mit neuen Geschäftsmodellen auch meistens neue Kompetenzen im Vertrieb verbunden sind.

(4) Preispolitik – Price

Die *Veränderung des Preises* gilt als einer der Haupttreiber zur Steigerung des Umsatzes und des Gewinns eines Unternehmens. Die Entwicklung eines Preissystems nimmt daher eine bedeutende Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ein. Dabei hat das Pricing eine Entwicklung von einer rein kostenbasierten hin zu einer an der Zahlungsbereitschaft und dem Gebrauchswert orientierten Systematik vollzogen (Roth et al. 2017). Eine Herausforderung ist dabei, die Zahlungsbereitschaft der Kunden zu kennen und das Preissystem im besten Fall dynamisch und individuell auf die Kunden anzupassen (Herzog 2015).

Das Service Business Development unterstützt die *Entwicklung von Preissystemen*, sammelt und bereitet die dafür notwendigen Informationen auf und stellt diese Daten z. B. dem Vertrieb zur Verfügung. Dabei sind für das Service Business Development vor allem die Entwicklung neuer – meist nutzungsbezogener – Erlössysteme von Bedeutung. Durch die Digitalisierung getrieben ist zum einen die Preistransparenz und damit einhergehend der Preisdruck auf die Unternehmen stark gestiegen, zum anderen erlauben neue Daten- und Messmodelle wie z. B. eingebaute Sensoren oder Trackinginstrumente die Einführung von neuen Preismetriken (Simon 2017).

Herausforderung vor allem bei den – gemessen am Umsatzanteil – stark wachsenden digitalen Serviceinnovationen ist, dass die Kunden aus der Vergangenheit an eine unentgeltliche Bereitstellung von digitalen Services gewohnt sind (Jaeckel 2017). Daher haben sich z. B. in der Musikindustrie sogenannte „Freemium“-Preismodelle etabliert, bei denen es eine kostenlose Basisversion gibt, zusätzliche Premiumleistungen jedoch kostenpflichtig zu erwerben sind (Kumar 2014). Für das Service Business Development ist zu prüfen, ob und in welcher Form derartige Preissysteme für das Serviceportfolio des eigenen Unternehmens passen.

Dies gilt gleichermaßen für weitere neue Preis- und Bezahlssysteme, die in manchen Branchen in der Erprobungsphase sind. Hier seien Auktionen, Micropayments, Mobile Payments, Pay-per-Use, Pay-What-You-Want, In-Store-Mobile-Payment u.a.m. erwähnt. Es ist zu erwarten, dass durch ein professionelles Service Business Development weitere innovative Preissysteme entstehen werden.

Phase 5: Implementierung des Service Business Development

Die Implementierung des Service Business Development erfordert, diesen Prozess institutionell im Unternehmen zu verankern und ausreichend qualifiziertes Personal anzustellen und zu halten, das unabhängig vom Tagesgeschäft des Unternehmens agieren kann (Lorenzi/Sørensen 2014). Wachstumspotenziale ergeben sich zumeist in Verbindung mit neuen technologischen Entwicklungen, wie z. B. mobilen Anwendungen oder Plattformen. Deren Bewertung hinsichtlich des Umsatz- und Gewinnpotenzials erfordert von den Managern des Service Business Development ausreichende Zeit und Freiräume, die von dem Unternehmen zu gewährleisten ist. Zusätzlich sind die Unternehmenssysteme (z. B. Informationssysteme, Kennzahlssysteme) servicespezifisch zu definieren und auszugestalten (Kohne 2016).

(1) Organisation

Aufgrund des heterogenen Verständnisses von Service Business Development-Aktivitäten unterscheiden sich auch die organisatorischen Ausgestaltungen des Service Business Development im Unternehmen. Für die erfolgreiche Implementierung ist es unabdingbar, dass die *internen Voraussetzungen* dafür geschaffen werden. Dies betrifft insbesondere die Bereitstellung von Mitarbeitern und auch ein Bewusstsein darüber, welche Prozesse für ein Service Business Development erforderlich sind. Bei einer impliziten Betrachtung des Service Business Development (das Service Business Development ist neben dem operativen Geschäft eine zentrale strategische Entwicklungsaufgabe der Geschäftsführung) ist das Unternehmen dem Risiko ausgesetzt, durch die Abwesenheit eines systematischen Prozesses zur Identifikation von neuen Geschäftspotenzialen die relevanten Trends, Markt-, Kunden- oder Wettbewerbsentwicklungen zu versäumen (Sørensen 2012). Dadurch besteht die Gefahr, sich nicht rechtzeitig mit veränderten oder neuen Geschäftsmodellen zu beschäftigen.

Die organisatorische Integration des Service Business Development in ein Unternehmen erfolgt im Regelfall entweder durch die Integration der Abteilung in die *Linienorganisation* oder als Implementierung einer *Stabsfunktion* unter der Geschäftsleitung (Sørensen 2012; Eidhoff/Poelzl 2015; Kohne 2016). Bei größeren Unternehmen ist zusätzlich zu definieren, ob das Service Business Development in eine bereits vorhandene Business Development-Einheit eingebunden oder als eigenständige Funktion bzw. Abteilung im Service eingegliedert wird. Abhängig ist die Entscheidung unter anderem von der Größe des Servicegeschäfts, dem Grad der Verzahnung zwischen Produkt- und Servicegeschäft sowie von der individuellen Situation des Unternehmens (Sørensen 2012; Kohne 2016).

Zusätzlich zur organisatorischen Einbindung des Service Business Development ist die Identifikation und Definition relevanter *Schnittstellen zu anderen Fachabteilungen*, wie z. B. zum Controlling, zum Marketing, zur F&E, zum Vertrieb oder zum Management, für den Erfolg ausschlaggebend. Dabei ist zu klären, „welche Rechte eine solche Abteilung oder Personen erhalten sollen, wie die Interaktion mit anderen Abteilungen definiert und wie groß die Entscheidungsmacht ist“ (Kohne 2016). Die durch das Service Business Development identifizierten Wachstumspotenziale, wie z. B. der Einsatz von Cloud Computing oder Big Data Analytics, gehen im Unternehmen nicht selten mit weitreichenden Veränderungen sowohl auf Organisations- und Prozessebene einher (Kohne 2016).

Zur Durchsetzung der neuen Geschäftspotenziale und Geschäftsmodelle ist es für das Service Business Development bedeutsam, zum einen mit den betroffenen Fachabteilungen eng zusammenzuarbeiten. Zum anderen benötigt das Service Business Development-Team ausreichende *Entscheidungsbefugnisse und Selbstständigkeit*, um den Veränderungsprozess voranzutreiben und alle Betroffenen erfolgreich einzubinden.

(2) Personal

Der Erfolg von Serviceunternehmen hängt maßgeblich von den Fähigkeiten und dem Fachwissen der Mitarbeitenden ab (Torliene 2016). Aufgrund des cross-funktionalen Aufgabenbereichs sowie der Schnittstellenfunktion innerhalb des Unternehmens zeichnen sich *Business Development Manager* durch ein hohes fachliches Know-how hinsichtlich der angebotenen Serviceleistungen, der Branchenstruktur und Unternehmensumwelt aus. Basis ist eine gute methodische als auch fachliche Ausbildung, wobei Erfahrungen in den Bereichen Vertrieb oder Marketing sowie Projektmanagement aufgrund ihrer Marktorientierung vorteilhaft sind. Ebenfalls ist es sehr vorteilhaft, wenn Service Business Development-Manager aufgrund der vielfältigen Anforderungen an ihr Profil über ausgezeichnete Kommunikations- sowie Teamfähigkeiten verfügen und zielgerichtet – auch unter Risiko und Unsicherheit – arbeiten können (Lorzenzi/Sørensen 2014; Kohne 2016). Ein umfangreiches internes und externes Netzwerk unterstützt dabei das Service Business Development, sein anspruchsvolles Aufgabenportfolio zu bewerkstelligen.

(3) Unternehmenssysteme

Die Implementierung des Service Business Development erfordert in der Regel eine Anpassung der im Unternehmen bereits existierenden Unternehmenssysteme zur Planung,

Steuerung und Kontrolle der Wachstumsaktivitäten. Die Schnittstellenfunktion des Service Business Development bedingt die Integration und den Austausch von Informationen aus verschiedenen *Informationssystemen* (z. B. Kundendatenbanken oder Technologiedatenbanken), um eine adäquate Bewertung und Entscheidung hinsichtlich der Umsetzung z. B. einer Serviceinnovation oder die Einführung eines serviceorientierten Geschäftsmodells vorzunehmen (Meffert et al. 2015). Ziel eines Informationssystems ist es, die für die Entscheidung relevanten und notwendigen Informationen in verdichteter und richtiger Qualität zur Verfügung zu stellen (Horváth et al. 2015). Dabei hat das Service Business Development ebenfalls die bisher vorhandenen Technologien und die eingesetzte IT-Infrastruktur kritisch zu beleuchten, um gegebenenfalls notwendige Anpassungen und Erweiterungen vorzunehmen. Hierbei spielen technologische Entwicklungen wie Cloud Computing oder Open Source-Ansätze in der Entwicklung eine wesentliche Rolle.

Weiterhin ist für die Implementierung des Service Business Development die Entwicklung und Nutzung geeigneter *Planungs- und Steuerungssysteme* von Bedeutung, die das Service Business Development in der Umsetzung der Unternehmensziele unterstützen können. Beispiele für derartige Systeme sind Beschwerde- und Ergebniskontrollsysteme (Bruhn/Hadwisch 2017). Die Markteinführung einer Serviceinnovation, begleitet durch ein Beschwerdesystem, erlaubt das von den Kunden erhaltene Feedback effektiv in die Weiterentwicklung der Serviceleistung zurückzuspielen und so sein Leistungsangebot besser an den Kundenbedürfnissen auszurichten. Von erheblicher Bedeutung ist dabei, dass der wirtschaftliche Beitrag derartiger Tätigkeiten nachvollziehbar und messbar ist. Die notwendigen Kennzahlen sind hierfür vom Service Business Development zu identifizieren und zu definieren.

Des Weiteren benötigt das Service Business Development Zugriff auf die bereits im Controlling verwendeten und etablierten *Kontrollsysteme*, um zum einen den Fortschritt von Service Business Development-Aktivitäten zu verfolgen und um zum anderen den Erfolg der getroffenen Maßnahmen zu messen und nachzuweisen. Auch hier kann es von Bedeutung sein, die bestehenden Systeme zu konfigurieren und anzupassen, um eine ganzheitliche Kontrolle der Service Business Development-Aktivitäten zu gewährleisten.

Phase 6: Controlling des Service Business Development

Traditionell wird Kontrolle als der Vergleich zwischen festgelegten Soll- und ermittelten Ist-Werten verstanden). Eng verbunden ist der Begriff Kontrolle mit dem *Controlling*, das sowohl *Kontrolle und Steuerung* von Unternehmensaktivitäten umfasst (Macharzina/Wolf 2015). Das Controlling in produzierenden Unternehmen als auch Dienstleistungsunternehmen umfasst die Unterstützung und Koordination von kundenbezogenen Aktivitäten in Hinblick auf ihre Wirtschaftlichkeit und verlangt nach im Vorfeld definierten Zielen und Messbarkeit von Kennzahlen (Bruhn/Stauss 2005).

Die Identifikation und Umsetzung von neuen Geschäftsmöglichkeiten und Wachstumsvorhaben erfordert ein systematisches Controlling der Service Business Development-Aktivitäten. Dies beinhaltet die *Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle der Dienstleistungsaktivitäten* im Rahmen des Service Business Development. Dabei ist sicherzustellen, dass das Controlling des Service Business Development sowohl entlang kurzfristiger (operative) als auch langfristiger (strategische) Zielvorgaben erfolgt (Baum et al. 2004).

Die *kurzfristige Kontrolle* von Service Business Development-Aktivitäten bezieht sich hierbei vor allem auf die Gegenwart sowie der nahen Zukunft und geht der Frage nach, ob die Dinge richtig umgesetzt wurden, z. B. ob die Einführung eines Online-Shops zu den gewünschten Umsatzsteigerungen geführt hat. Im Gegensatz dazu zielt die *langfristige (strategische) Kontrolle* auf die nahe und insbesondere ferne Zukunft ab und geht der Fragestellung nach, ob die richtigen Dinge getan werden (Baum et al. 2014). Ausgehend von diesem Begriffsverständnis ist es das Ziel des Controlling von Service Business Development-Aktivitäten, die Effektivität und Effizienz des Service Business Development-Management sicherzustellen. Hierfür ist ein geeignetes Reporting- und Kennzahlensystem zu entwickeln, das vor allem die Besonderheiten des Servicegeschäfts berücksichtigt. Insbesondere die Immaterialität von Serviceleistungen sowie die Integration eines externen Faktors sind im Controllingsystem für Services zu berücksichtigen.

Die Geschäftsmodellentwicklung nimmt im Rahmen des Service Business Development eine bedeutende Stellung ein. Daher hat das Controlling in der Lage zu sein, auch Geschäftsergebnisse und -prozesse, Wettbewerbs- und Marktentwicklungen zu erfassen, die in dem bisherigen Controllingsystem nicht betrachtet wurden. Ziel ist es, die Komplexität und Vielfältigkeit der Service Business Development-Aktivitäten in einem Controllingsystem abzubilden und die Aktivitäten zu steuern und zu kontrollieren. Hierfür sind passende *Key Performance Indicators (KPI)* zu definieren – auch solche, die ein Abbruch des Wachstumsprojekts zur Folge haben (Klein 2013). Dabei sind vor allem aufgrund der steigenden Marktdynamiken und der sich wandelnden Umweltbedingungen sowie des Innovationscharakters der Service Business Development-Aktivitäten die Erhebungshäufigkeit der Controllingkennzahlen zu erhöhen, z. B. tagesaktuelle oder wöchentliche Berichte. Zum einen sind sogenannte weiche Indikatoren wie die Servicequalität oder Kundenzufriedenheit von Bedeutung, zum anderen erfordern Service Business Development-Aktivitäten ebenfalls die Definition neuer KPIs. So lässt sich der Erfolg eines Plattformbasierten Geschäftsmodells nicht nur an dem generierten Umsatz, sondern auch an Indikatoren, wie z. B. Klickzahlen, Verweildauer oder Abbruchraten, messen.

Primäres Ziel des Service Business Development ist mittels z. B. der Entwicklung von neuen Serviceleistungen oder neuen Geschäftsmodellen die Generierung von Wachstum. Dabei erfordert eine ausgeprägte Wachstumsorientierung im Rahmen der Servicegeschäftstätigkeiten den Umgang mit dem verbundenen Risiko. So muss das Controlling die mit der Einführung von neuen Geschäftsmodellen verbundenen Risiken darstellen und die notwendige Informationsgrundlagen zur Verfügung stellen. So sind z. B. zum einen mit

der Wachstumsinitiative verbundenen finanzielle Risiken wie sinkende Eigenkapitalquoten oder Auswirkungen auf die Liquidität und zum anderen Nachfrage- und Umsatzenschwankungen sowie damit einhergehende schwankende Produktionskapazitäten zu beachten (Stephan/Kunz-Brenner 2013).

4. Fazit

Das Service Business Development stellt sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis ein sehr neues Betätigungs- bzw. Forschungsfeld dar. Die wachsende Komplexität der Gesellschaft und Wirtschaft erfordert jedoch von Unternehmen sich permanent und zielorientiert auf Veränderungen, wie z. B. Eintritt von neuen Wettbewerbern, Auftreten von neuen Technologien, zu reagieren. Das Business Development bietet für Unternehmen und auch Institutionen die Möglichkeit, systematisch mit Veränderungen und deren Chancen sowie Herausforderungen umzugehen und sinnvolle Maßnahmen abzuleiten.

Bisher zeichnet sich das Service Business Development durch ein heterogenes Begriffsverständnis als auch durch ein weites und heterogenes Aufgabenspektrum aus. Daher wird es das Ziel der Forschung und Praxis sein, das Service Business Development sinnvoll in die Unternehmensorganisation und -aktivitäten zu integrieren und seine Rolle zu definieren. Hierzu ist es notwendig, die Rolle und Aufgaben des Service Business Development abzuleiten sowie eine Abgrenzung zu angrenzenden Unternehmensaufgaben wie z. B. das Strategische Management oder das Strategische Marketing vorzunehmen. Von Bedeutung ist ebenfalls die Betrachtung und Implementierung der Schnittstellen des Service Business Development innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Das Sammeln und Auswerten von verlässlichen Informationen über den Markt, Wettbewerber und Kunden wird im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung weiter an Bedeutung gewinnen. Hierfür hat das Business Development voranzugehen und geeignete Methoden und Instrumente zu installieren. Zukünftig ist es daher von Interesse, wie ein Unternehmen möglichst schnell und effizient die gesammelten und dezentral vorliegenden Daten gewinnbringend miteinander verknüpfen und auswerten kann. Als Treiber für die Entwicklung ist die Digitalisierung zu nennen. Zukünftige Forschungsbemühungen haben die Rolle der Digitalisierung im Rahmen des Servicegeschäfts und einer fortschreitenden Serviceorientierung zu beleuchten. Daher wird sich das Service Business Development verstärkt mit diesem Zusammenhang beschäftigen. Hierbei sind vor allem Fragen hinsichtlich der Entwicklung und Implementierung von Geschäftsmodellen und das Angebot neuer Serviceleistungen von Interesse.

Literaturverzeichnis

- Acatech (2015): Smart Service Welt – Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Internetbasierte Dienste für die Wirtschaft, http://www.acatech.de/fileadmin/user_upload/Baumstruktur_nach_Website/Acatech/root/de/Projekte/Laufende_Projekte/Smart_Service_Welt/Smart_Service_Welt_2015/BerichtSmartServiceWelt2015_DE_KURZ.pdf (Zugriff am 20.02.2018).
- Baum, H.G./Coenenberg, A.G./Günther, T. (2004): Strategisches Controlling, 5. Aufl., Stuttgart.
- Bauer, W./Schlund, S./Marrenbach, D./Ganschar, O. (2014): Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland, Berlin/Stuttgart.
- Becker, L. (2014): Der Business Development Manager – eine Standortbestimmung, in: Becker, L./Gora, W./Michalski, T. (Hrsg.): Business Development Management – Von der Geschäftsidee bis zur Umsetzung, Düsseldorf, S. 21-55.
- Belz, C./Bieger, T./Schmitz, C. (2009): International Market Development, in: Marketing Review St. Gallen, 25. Jg., Nr. 3, S. 8-9.
- Benkenstein, M./Uhrich, S. (2009): Strategisches Marketing – Ein wettbewerbsorientierter Ansatz, 3. Aufl., Stuttgart.
- Bruhn, M. (2014): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 6. Aufl., Stuttgart 2014.
- Bruhn, M./Hadwich, K. (2017): Produkt- und Servicemanagement – Konzepte, Prozesse, Methoden, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Bruhn, M./Hepp, M./Hadwich, K. (2015): Vom Produkthersteller zum Serviceanbieter, in: Marketing Review St. Gallen, 32. Jg., Nr. 1, S. 38-59.
- Bruhn, M./Stauss, B. (2002): Electronic Services, Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2002, Wiesbaden.
- Bruhn, M./Stauss, B. (2005): Dienstleistungscontrolling – Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungscontrolling, Wiesbaden, S. 4-29.
- Bruhn, M./Meffert, H. (2012): Handbuch Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden.
- Bühler, P./Maas, P. (2017): Transformation von Geschäftsmodellen in einer digitalisierten Welt, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): Dienstleistung 4.0 – Konzepte, Methoden und Instrumente, Band 2, Wiesbaden, S. 43-70.
- Corsten, H./Gössinger, R. (2015): Dienstleistungsmanagement, 6. Aufl., München/Wien.
- Coreynen, W./Matthyssens, P./van Bockhaven, W. (2017): Boosting servitization through digitization – pathways and dynamic resource configuration for manufacturers, in: Industrial Marketing Management, Vol. 60, No. 1, S. 42-53.

- Dachs, B./Biege, S./Borowiecki, M./Lay, G./Jäger, A./Schartinger, D. (2012): The servitization of European Manufacturing Industries, https://mpa.ub.uni-muenchen.de/38873/1/MPRA_paper_38873.pdf (Zugriff am 30.11.2017).
- Davis, C.H./Sun, E. (2006): Business Development Capabilities in Information Technology SMEs in a Regional Economy – An Exploratory Study, in: *Journal of Technology Transfer*, Vol. 31, No. 1, S. 145-161.
- eco Verband der Internetwirtschaft e.V. (2015): Die deutsche Internetwirtschaft 2015-2019, https://www.eco.de/wp-content/blogs.dir/studie_internetwirtschaft_2015-2019.pdf (Zugriff am 20.02.2018)
- Eidhoff, A.T./Poelzl, J. (2014): Business Development – What’s behind the name?, in: *International Journal of Economic Practices and Theories*, Special Issue on Marketing and Business Development, Vol. 4, No. 5, S. 835-844.
- Gebauer, H./Paiol, M./Edvardsson, B. (2010): Service business development in small and medium capital goods manufacturing companies, in: *Managing Service Quality – An International Journal*, Vol. 20, No. 2, S. 123-139.
- Grimm, R./Schuller, M./Wilhelmer, R. (2014): *Portfoliomanagement im Unternehmen – Leitfaden für Manager und Investoren*, Wiesbaden.
- Groß, M. (2017): *Mobile Shopping – Eine konsumentengerichtete, empirische Akzeptanzanalyse zentraler Einflussgrößen*, Wiesbaden.
- Handbauer, G./Renzl, B. (2009): Kundenorientiertes Wissensmanagement, in: Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung*, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 147-176.
- Handelsblatt (2012): Kodak droht der Untergang, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/fotoindustrie-kodak-selbst-laetete-den-niedergang-ein/6021928-2.html> (Zugriff am 10.11.2017).
- Hansen, M.T./Birkinshaw, J. (2007): The innovation value chain, <https://hbr.org/2007/06/the-innovation-value-chain> (Zugriff am 18.02.2018).
- Heinen, E./Strina, G. (2008): Innovationen im Mittelstand durch professionelle Dienstleistungsgestaltung, in: Gatermann, I./Fleck, H. (Hrsg.): *Technologie und Dienstleistungen*, Frankfurt/New York, S. 85-91.
- Herrmann, A./Huber, F./Higie Coulter, R. (1997): Product and service bundling decisions and their effects on purchase intention, in: *Pricing Strategy and Practice*, Vol. 5, No. 3, S. 99-107.
- Herzog, J. (2015): *Dynamisches Pricing – Ertragswirkungen einer proaktiven Preispolitik*, Hamburg.
- Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M. (2015): *Controlling*, 13. Aufl., München.
- Hudetz, K. (2014): B2B-E-Commerce – Zahlen, Daten & Fakten, http://www.ebusiness-lotse-koeln.de/Downloads/2014/eBLKln_KaiHudetz-B2B-E-CommerceZahlenDatenFak ten.pdf (Zugriff am 20.02.2018).

- Jaekel, M. (2017): Die Macht der digitalen Plattformen – Wegweiser im Zeitalter einer expandierenden Digitalosphäre und künstlicher Intelligenz, Wiesbaden.
- Kind, S./zu Knyphausen-Aufseß, D. (2007): What ist „Business Development“? – The case of biotechnology, in: Schmalenbach Business Review, Vol. 59, No. 2, S. 176-199.
- Klein, A. (2013): Business Development Controlling – Strategische Wachstumsinitiativen zum Erfolg führen, München.
- Kohne, A. (2016): Business Development – Kundenorientierte Geschäftsfeldentwicklung für erfolgreiche Unternehmen, Wiesbaden.
- Kreutzer, R.T. (2018): Praxisorientiertes Online-Marketing – Konzepte, Instrumente, Checklisten, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Kumar, V. (2014): Making “Freemium” Work – Many start-ups fail to recognize the challenges of this popular business model, in Harvard Business Review, Vol. 92, No. 5, S. 27-29.
- Lorenzi, V./Sørensen, H.E. (2014): Business Development Capability – Insights from the Biotechnology Industry (Zugriff am 10.11.2017).
- Lush, R.F./Vargo, S.L./Tanniru, M. (2010): Service, value networks and learning, in: Journal of Academic Marketing, Vol. 38, S. 19-31.
- Macharzina, K./Wolf, J. (2015): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen – Konzepte, Methoden, Praxis, 9. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmam, C./Kirchgeorg, M. (2015): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 12. Aufl., Wiesbaden.
- Nagl, A./Bozern, K. (2017): Geschäftsmodelle 4.0 – Business Model Building mit Checklisten und Fallbeispielen, Wiesbaden.
- Ostenwalder A./Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation – Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt a.M./New York.
- Pollack, S. (2012): What, exactly, is business development?, <https://www.forbes.com/sites/scottpollack/2012/03/21/what-exactly-is-business-development/#34523c047fdb> (Zugriff am 15.11.2017).
- PwC (2013): Big Data – Bedeutung, Nutzen, Mehrwert, <https://www.pwc.de/de/prozess-optimierung/assets/pwc-big-data-bedeutung-nutzen-mehrwert.pdf> (Zugriff am 20.02.2018).
- Rainey, D.L. (2006): Sustainable Business Development – Inventing the future through strategy, innovation, and leadership, Cambridge u.a.
- Robert, E.B./Berry, C.A. (1985): Entering new businesses – selecting strategies for successes, in: Sloan Management Review, Vol. 26, No. 3, S. 3-17.

- Roth, S./Robbert T./Pfisterer, L. (2017): Möglichkeiten servicezentrierter Preissysteme durch Digitalisierung, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): Dienstleistungen 4.0 – Konzepte, Methoden, Instrumente, Band 1, Wiesbaden, S. 277-296.
- Sarasvathy, S.D. (2008): *Effectuation – Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham/Northampton.
- Schallmo D.R.A. (2014): Theoretische Grundlagen der Geschäftsmodell-Innovation – Definitionen, Ansätze, Beschreibungsraster und Leitfragen, in: Schallmo D.R.A. (Hrsg.): *Kompodium Geschäftsmodell-Innovation*, Wiesbaden, S. 1-28.
- Simon, H. (2017): Preismanagement in digitalen Geschäftsmodellen, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): *Dienstleistungen 4.0 – Konzepte, Methoden, Instrumente, Band 1*, Wiesbaden S. 261-276.
- Sørensen, H.E. (2012): *Business Development – A market-oriented perspective*, Hoboken, N.J.
- Stampfl, G. (2014): *The process of Business Model Innovation – An empirical exploration*, Wiesbaden.
- Stephan, M.B./Kunz-Brenner, R. (2013): Wachstumscontrolling in komplexen Märkten, in: Klein, A. (Hrsg.): *Business Development Controlling – Strategische Wachstumsinitiativen zum Erfolg führen*, S. 57-72.
- Torliene, M. (2016): How do SMEs in Germany incorporate business development?, http://essay.utwente.nl/70148/1/Torliene_BA_BMS.pdf (Zugriff am 01.11.2017).
- Turgeon, N. (2015): Business Development Jobs – what scaling the career ladder entails, in: *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 7, No. 5, S. 13-24.
- Van Husen, C. (2016): Systematische Entwicklung transformierter Leistungen, in: Bruhn, M./Hadwich K. (Hrsg.): *Servicetransformation – Entwicklung vom Produktanbieter zum Dienstleistungsunternehmen*, Wiesbaden, S. 333-350.
- Voeth, M. (2018): Marketing und/oder marktorientierte Unternehmensführung, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): *Marketing Weiterdenken – Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden, S. 67-78.
- Wagner, T. (2014): Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter – Tools, Methoden und Best Practices aus Forschung und Praxis, <http://kups.ub.uni-koeln.de/id/eprint/5702> (Zugriff am 17.02.2018)