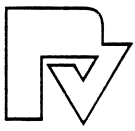
Management produktbegleitender Dienstleistungen



Gunter Lay · Michael Nippa
(Herausgeber)

Management produktbegleitender Dienstleistungen

Konzepte und Praxisbeispiele für Technik, Organisation und Personal in serviceorientierten Industriebetrieben

Mit 97 Abbildungen

Physica-Verlag
Ein Unternehmen
von Springer

Dr. Gunter Lay
Fraunhofer-Institut
für Systemtechnik und Innovationsforschung ISI
Breslauer Straße 48
76139 Karlsruhe
g.lay@isi.fraunhofer.de

Professor Dr. Michael Nippa
Technische Universität
Bergakademie Freiberg
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Allgemeine BWL,
speziell Unternehmensführung und Personalwesen
Lessingstraße 45
09596 Freiberg
nippa@bwl.tu-freiberg.de

ISBN 3-7908-1567-5 Physica-Verlag Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Physica-Verlag Heidelberg
ein Unternehmen von Springer Science+Business Media GmbH

springer.de

© Physica-Verlag Heidelberg 2005
Printed in Germany

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.

Umschlaggestaltung: Erich Kirchner, Heidelberg

SPIN 11350965 88/3130-5 4 3 2 1 0 – Gedruckt auf säurefreiem Papier

Inhaltsverzeichnis

1 Geschäftserfolg produktbegleitender Dienstleistungen durch ganzheitliche Gestaltung und Implementierung 1

Michael Nippa

1.1 Einführung 1
1.2 Zur Implementierungsproblematik produktbegleitender Dienstleistungen 3
1.2.1 Konsequenzen einer verstärkten Serviceorientierung von Produzenten 3
1.2.2 Kundenfokus: Schlüssel für die strategische Neuausrichtung 6
1.2.3 Die Rolle der Informations- und Kommunikationstechnik 7
1.2.4 Implikationen für die Organisation 8
1.2.5 Implikationen für das Personalmanagement 12
1.3 Leitlinien für nachhaltige Erfolge mit produktbegleitenden Dienstleistungen 15

2 Technik für produktbegleitende Dienstleistungen 19

2.1 Technik für produktbegleitende Dienstleistungen - ein Überblick 19
Gunter Lay und Robert Schneider

2.1.1 Einleitung 19
2.1.2 Serviceorientierte technische Produktveränderungen 20
2.1.3 Techniktools für das Servicedesign 24
2.1.4 Technikunterstützung bei der Serviceerbringung 27
2.1.5 Fazit 34

2.2 Technik für Fernauslesedienste 35
Klaus Steiner

2.2.1 Einleitung 35
2.2.2 Von der Messstelle zum Nachfolgesystem 37
2.2.3 Kosten und Einsparpotenziale 38
2.2.4 Kooperation 40
2.2.5 Umsetzung 41
2.2.6 Schlussfolgerung 44

2.3 Extranetlösung NOVA für Dienstleistungskooperationen kleiner Zulieferfirmen ... 45
Ines Bock. Nicola Mößner, Jörg Heuer und Robert Schneider

2.3.1 Einleitung ... 45
2.3.2 Funktionen des Extranet-Tools NOVA ... 47
2.3.3 Technische Realisierung des Extranet-Tools NOVA ... 53
2.3.4 Anwendungserfahrungen ... 54
2.3.5 Fazit ... 59

2.4 Teleservice-Lösung in der Landmaschinenbranche ... 63
Andreas Möller

2.4.1 Einleitung ... 63
2.4.2 Technische Lösung und Nutzungsmöglichkeiten des Teleservice bei Landmaschinen ... 65
2.4.3 Service-Datenbank als zentraler Informationspool ... 68
2.4.4 Stand der Implementierung der Teleservicelösung und Fazit ... 71

2.5 Customer Relationship Management zur Unterstützung produktbegleitender Dienstleistungen bei einem IT-Unternehmen ... 73
Ralf Böhnke, Astrid Pellenwessel und Sonja Grünke

2.5.1 Einleitung ... 73
2.5.2 CRM – mehr als eine technische Lösung ... 74
2.5.3 Produktbegleitende Dienstleistungen im Rahmen einer CRM-Strategie ... 75
2.5.4 Entwicklung und Implementierung einer CRM-Strategie bei der IBM Mittelstand Systeme GmbH ... 77
2.5.5 Erste Erfolge – Rückblick 15 Monate nach Beginn des Projekts ... 81

2.6 Life-Cycle-Costing-Tool als Instrument zur Kosten-/Nutzen-Betrachtung produktbegleitender Dienstleistungen ... 85
Gunter Lay und Esther Radermacher

2.6.1 Einleitung ... 85
2.6.2 Der Life-Cycle-Costing-Ansatz ... 86
2.6.3 Life-Cycle-Costing-Tool ... 87
2.6.4 Anwendung des Life-Cycle-Costing-Tools ... 90
2.6.5 Fazit ... 97

3 Organisation produktbegleitender Dienstleistungen 99

3.1 Effiziente Organisation produktbegleitender Dienstleistungen – ein Überblick 99
Claudia Rainfurth, Saskia Tegtmeyer und Gunter Lay

3.1.1 Einleitung 99
3.1.2 Organisatorische Verankerung produktbegleitender Dienstleistungen 100
3.1.3 Prozessoptimierung produktbegleitender Dienstleistungen 108
3.1.4 Fazit 118

3.2 Reorganisation des Service bei einem Hersteller von Röntgenprüfanlagen 121
Rainer Bauer und Robert Schneider

3.2.1 Einleitung 121
3.2.2 Die Serviceorganisation vor der Umstellung 122
3.2.3 Neuorganisation des Service durch Gründung einer Serviceabteilung 124
3.2.4 Erfahrungen mit der Neuorganisation des Service 125
3.2.5 Fazit 127

3.3 Schaffung einer neuen Organisation mit Ausrichtung auf produktbegleitende Dienstleistungen in einem Kleinstunternehmen 129
Andreas Ehrhardt und Wolfgang Schröter

3.3.1 Einleitung 129
3.3.2 Einflussfaktoren auf die neue Organisationsstruktur 130
3.3.3 Die neue Aufbauorganisation 133
3.3.4 Fazit 135

3.4 Analyse und Optimierung von Außenmontage und Inbetriebnahmeprozessen 137
Andreas Schmidt und Saskia Tegtmeyer

3.4.1 Einleitung und Problemstellung 137
3.4.2 Vorgehen bei der Analyse des Prozesses der Außenmontage und Inbetriebnahme 138
3.4.3 Ergebnisse der Analyse des Prozesses der Außenmontage und Inbetriebnahme 138
3.4.4 Optimierung des Prozesses der Außenmontage und Inbetriebnahme 143
3.4.5 Fazit 146

3.5 Die Gestaltung von Reparaturprozessen bei einem Hersteller von Industrieelektronik 147
Luci Arlit, Andreas Ehrhardt und Horst Geisler

3.5.1 Einleitung 147
3.5.2 Bedeutung und Besonderheiten der produktbegleitenden Dienstleistung „Reparatur“ bei dresden elektronik 148
3.5.3 Vorgehensweise bei der Prozessanalyse 149
3.5.4 Ergebnisse der Prozessanalyse 151
3.5.5 Fazit 154

4 Qualifikation für produktbegleitende Dienstleistungen 155

4.1 Personalqualifizierungstrategien für produktbegleitende Dienstleistungen – Ein Überblick 155
Petra Jung Erceg

4.1.1 Einleitung 155
4.1.2 Ableitung spezifischer Qualifikationsanforderungen für Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich von Industrieunternehmen 157
4.1.3 Formulierung der Anforderungsprofile für ausgewählte Mitarbeitersegmente im Dienstleistungsbereich 160
4.1.4 Entwicklung und Umsetzung der Qualifizierungsinstrumente und Qualifizierungsmaßnahmen 167
4.1.5 Fazit 173

4.2 Nutzung von Vertriebstagungen zur Qualifizierung für produktbegleitende Dienstleistungen 175
Michaela Fath und Dieter Schmitz

4.2.1 Einleitung 175
4.2.2 Das Produkt „Serviceverträge“ als Gegenstand der Vertriebsqualifizierung 176
4.2.3 Vertriebsqualifizierung für das Produkt „Serviceverträge“ 179
4.2.4 Fazit: Erfahrungen mit dem gewählten Vorgehen zur Vertriebsqualifizierung für das Produkt „Serviceverträge“ und Ausblick 182

4.3 Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern und Vertriebspartnern in Haftungsfragen produktbegleitender Dienstleistungen 183
Hans Dieter Heet, Thomas Langhoff und Esther Radermacher

4.3.1 Einleitung 183

4.3.2 Workshop Haftungsmanagement für produktbegleitende Dienstleistungen ... 185
4.3.3 Erarbeitung haftungsrechtlicher Probleme produktbegleitender Dienstleistungen im Landmaschinenvertrieb ... 187
4.3.4 Haftungs-Leitfaden als neues Angebot für die Vertriebspartner ... 188
4.3.5 Fazit: Erste Praxiserfahrungen mit dem Leitfaden und mit der Vorgehensweise bei der Qualifizierung ... 191

4.4 Erhöhung der Verkaufskompetenz für produktbegleitende Dienstleistungen bei Vertriebsmitarbeitern ... 193
Rainer Dickhardt, Romy Dickhardt und Petra Jung Erceg

4.4.1 Einleitung ... 193
4.4.2 Qualifizierungsbedarf zur Vermarktung produktbegleitender Dienstleistungen ... 194
4.4.3 Entwicklung von verkaufsunterstützenden Instrumenten ... 196
4.4.4 Implementierung und Weiterentwicklung des Verkaufsinstrumentariums in der Praxis ... 201
4.4.5 Fazit ... 201

4.5 Personalentwicklung bei Servicemitarbeitern ... 203
Stefan Steinich

4.5.1 Einleitung ... 203
4.5.2 Anforderungen an den Servicebereich und seine Mitarbeiter ... 204
4.5.3 Workshop zur Weiterentwicklung des Schulungsangebotes ... 206
4.5.4 Lerninhalte des neuen Schulungsangebots für Servicemitarbeiter ... 207
4.5.5 Durchführung der Schulungsmaßnahmen ... 208
4.5.6 Fazit ... 209

4.6 Neue Anforderungen an Entwicklung und Konstruktion durch Engineering-Dienstleistungen ... 211
Joachim Hattendorf-Ledwoch, Ulf Knuth, Claus Martens, Robert Schneider und Heinz-Peter Schröer

4.6.1 Einleitung ... 211
4.6.2 Neue Aufgaben und Anforderungen im Engineering Bereich ... 212
4.6.3 Wege der Qualifizierung ... 215
4.6.4 Fazit ... 217

5 Professionalisierung produktbegleitender Dienstleistungen – Kooperation und Controlling als neue Handlungsfelder 219

Gunter Lay

5.1 Technik, Organisation und Personal – was zeichnet ein erfolgreiches Management produktbegleitender Dienstleistungen zusätzlich aus? 219
5.2 Kooperationen für produktbegleitende Dienstleistungen 220
5.2.1 Arten von Kooperationen für produktbegleitende Dienstleistungen 221
5.2.2 Problemfelder bei Kooperationen im Bereich produktbegleitender Dienstleistungen 223
5.2.3 Lösungsansätze zur Verwirklichung von Kooperationen im Bereich produktbegleitender Dienstleistungen 226
5.3 Controlling produktbegleitender Dienstleistungen – Herausforderungen und innovative Lösungsansätze 228
5.3.1 Defizite in der Praxis des Controlling produktbegleitender Dienstleistungen 229
5.3.2 Lösungsansätze eines leistungsfähigen Controlling produktbegleitender Dienstleistungen 230
5.3.3 Offene Fragen des Controlling produktbegleitender Dienstleistungen 234
5.4 Fazit 235

Literatur 237

Die Autoren 245

1 Geschäftserfolg produktbegleitender Dienstleistungen durch ganzheitliche Gestaltung und Implementierung

Michael Nippa

1.1 Einführung

In vielen Märkten sehen sich traditionelle Produkthersteller mit stagnierenden oder gar schrumpfenden Absatzzahlen ihrer Produkte konfrontiert. Ob dafür eine Marktsättigung, neue Konkurrenten aus so genannten Niedriglohnländern, verschwindende Differenzierungsmöglichkeiten bei den Produkten, technologische Reife oder eine Kombination dieser Faktoren verantwortlich zu machen sind, spielt dabei in der Regel eine nachrangige Rolle. Aufgrund der Erosion ihrer Wettbewerbsposition suchen herkömmliche Produzenten nach neuen Geschäftsfeldern, aber auch nach Möglichkeiten, die Kundenloyalität und –bindung zu erhöhen und/oder Differenzierungspotenziale zu erschließen. Zur Erreichung dieser Ziele wird seit mehreren Jahren Downstreaming, d.h. die Identifikation und Ausnutzung von Geschäftsaktivitäten, die sich an die ‚reine' Produktherstellung anschließen und wertvolle Services für den jeweiligen Kunden im gesamten Produktlebenszyklus darstellen, als Wettbewerbsstrategie diskutiert (z.B. Wise u. Baumgartner 1999). Einer umfassenden Orientierung auf Wertschöpfungsketten folgend müssen jedoch auch Serviceaktivitäten, die der Güterproduktion vorgelagert sind im Sinne eines Upstreams sowie Dienstleistungen, die parallel zum Produktionsprozess entstehen, einbezogen werden.

Produktbegleitende Dienstleistungen werden als wettbewerbsstrategische Chance für traditionelle Produkthersteller gesehen, sich gegenüber ihren Konkurrenten erfolgreich zu differenzieren und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erringen. Es stellt sich jedoch in der Praxis heraus, dass das bloße Aufgreifen dieser nahe liegenden Idee, ob unter dem Titel ‚Downstreaming' oder ‚Servicevermarktung', in der Regel weniger Probleme bei der Strategieformulierung (vgl. hierzu Lay u. Jung Erceg 2002) aufweist als vielmehr bei der Strategieumsetzung. Viele Unternehmen, gerade aus klein- und mittelständisch strukturierten Industriesektoren unterschätzen die Barrieren und Stolpersteine auf dem Weg der Implementie-

rung einer expliziten oder impliziten Servicestrategie und damit auch den Zeitbedarf.

So müssen unter anderem die Organisationsstrukturen und –prozesse verändert und neu gestaltet werden. In vielen Fällen sind daneben adäquate Unterstützungsmöglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologien auf ihre Effizienz zu prüfen, die notwendige Hard- und besonders Software auszuwählen, zu implementieren und zu integrieren. Schließlich sollte die Notwendigkeit der Schulung, Motivation, Steuerung und gegebenenfalls Erneuerung des Personalstamms nicht unterschätzt werden. Dabei ist die Erfahrung von besonderer Bedeutung, dass die Gestaltungsbereiche Organisation, Technik und Personal in den seltensten Fällen isoliert optimiert werden können, sondern aufeinander abgestimmt sein müssen. Die Optimierung von einzelnen Gestaltungsbereichen und die isolierte Übertragung von Lösungen, die man im Sinne des best practice und ‚cherry picking' bei den Besten der Branche oder branchenübergreifend zu imitieren sucht, führt nahezu immer zu Suboptima sowie Friktionen. Auch die Diskussion, womit das Management zunächst beginnen sollte, um dann sukzessive Gestaltungsbereich für Gestaltungsbereich zu optimieren, ist so alt wie die Managementforschung. Eine Zeit lang dominierte die Vorstellung, dass die Struktur, d.h. die Aufbauorganisation, der Unternehmensstrategie zu folgen und sich die Technologie wiederum der Struktur unterzuordnen habe. Andere Sichtweisen betonen jedoch die Ermöglichung neuer Strategien und Organisationen als Resultat der Weiterentwicklung der Fertigungs- oder Informationstechnologie. Es zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmen bewusst oder unbewusst der Alltagserfahrung folgen, dass die einzelnen Elemente aufeinander abgestimmt werden müssen, um Erfolg zu zeitigen. Dabei bilden in jedem Fall die Zielsetzungen und Strategien, speziell die Kunden und Kundenanforderungen sowie die internen und externen Rahmenbedingungen wichtige Kristallisationspunkte gestalterischer Überlegungen.

Die vorliegende Buchveröffentlichung hat vor diesem Hintergrund das Ziel, wesentliche organisatorische, technische und personelle Entscheidungsaspekte bei der Implementierung produktbegleitender Dienstleistungen durch traditionelle Produkthersteller darzustellen und Lösungswege für eine integrative Gestaltung zu skizzieren. Es soll verdeutlicht werden, dass nur ein ganzheitlicher Ansatz nachhaltigen Erfolg begründet.

Die in den Beiträgen dieses Bandes enthaltenen Konzepte und Praxisbeispiele sind Ergebnis des Verbundprojektes "Servicepartner Industrie", in dem achtzehn Industriefirmen und vier Forschungs- und Beratungsinstitutionen über drei Jahre zusammengearbeitet haben. Das Projekt wurde im Rahmenkonzept "Forschung für die Produktion von morgen" durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziell unterstützt und vom Projektträger "Produktion und Fertigungstechnologien" am Forschungszentrum Karlsruhe betreut. Dieser Band ist die dritte Buchveröffentlichung aus diesem Vorhaben. Nachdem bislang die Strategieentwicklung für produktbegleitende Dienstleistungen (Lay u. Jung Erceg 2002) und das Controlling produktbegleitender Dienstleistungen (Kinkel et al. 2003) behandelt wurden, werden nunmehr abschließend die mit dem Management produktbegleitender Dienstleistungen verbundenen Fragen aufgegriffen und die hierfür entwickelten Lösungen vorgestellt.

1.2 Zur Implementierungsproblematik produktbegleitender Dienstleistungen

1.2.1 Konsequenzen einer verstärkten Serviceorientierung von Produzenten

„Es wird noch lange dauern bis traditionelle Maschinen- und Anlagenbauer begreifen, was Dienstleistungen sind und Dienstleistung bedeutet." „Service ist ein ganz anderes Geschäft." Die Aussagen von DIW AG Vorstand Günter Armbruster und ThyssenKrupp Serv Vorstand Thomas Ludwig (zitiert nach Jocham 2002) bringen die generelle Problematik auf den Punkt. Das Geschäft mit produktbegleitenden Dienstleistungen erfordert ein umfassendes Verständnis für die damit verbundenen Anforderungen, Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren. Da diese sich nicht nur in Nuancen vom herkömmlichen Produktgeschäft unterscheiden, sind umfangreiche individuelle Lernprozesse im Management sowie organisatorische Lern- und Anpassungsprozesse notwendig, deren Initiierung, Steuerung und Dauer von vielen Führungskräften unterschätzt wird.

Die erfolgreiche Vermarktung produktbegleitender Dienstleistungen bzw. ein erfolgreiches Downstreaming ist kein Selbstläufer und sollte in keinem Fall in der strategischen Planungsgruppe eines Industrieunternehmens ‚am grünen Tisch' entwickelt werden. In den Mittelpunkt sind die Kunden und ihre Bedürfnisse zu stellen (z.B. Tuttle 2002). Was ist zu tun, um beispielsweise den Altkunden, die bestimmte Dienstleistungen wie die Pre-Sales Beratung oder die Mitarbeiterschulung bislang als kostenlose Produktbeigabe des Herstellers kennen gelernt haben, davon zu überzeugen, dass sie dafür in Zukunft zu zahlen haben, ohne befürchten zu müssen, dass sich diese Kunden dann anderen Anbietern zuwenden?

Produktbegleitende Dienstleistungen lassen jedoch auch neue Kundenerwartungen entstehen. Während bei klassischen Produktherstellern in der Regel die Qualität des gelieferten Produkts sowie die Lieferqualität zu einem bestimmten Zeitpunkt den entscheidenden Kauf- und Wiederholungskaufgrund bildet, erwartet der Kunde nun eine umfassende und vielfach permanente Problemlösungskompetenz vom Lieferanten. Kunden, die beispielsweise Wartungs- und Instandhaltungsverträge abgeschlossen haben, dürften sicherlich kein Verständnis für die freundliche Stimme des Anrufbeantworters haben, die sie darauf hinweist, dass sie leider ‚außerhalb unserer Geschäftszeiten' angerufen haben oder dass ‚unser Büro von 9.00 Uhr bis 17.00 Uhr besetzt' ist. Traditionelle Hersteller können sich häufig mit einem zentralen Produktionsstandort und wenigen Vertriebszentren begnügen und bei Kundenproblemen Spezialisten in Marsch setzen. Wertschöpfende und –bringende produktbegleitende Dienstleistungen erfordern jedoch in vielen Fällen eine flächendeckendere Organisation und/oder die Entwicklung und Implementierung entsprechender informationstechnischer Lösungen.

Ein weiteres Problemfeld, das sowohl durch inadäquate organisatorische Strukturen als auch unzureichende Maßnahmen des Personalmanagement verstärkt werden kann, ergibt sich aus der Erkenntnis, dass die unterschiedlichen Produkt- und Serviceeigenschaften oder besser die unterschiedlichen Zielgrößen und Er-

folgsfaktoren des Produkt- und Servicegeschäfts zu Konflikten führen. Nur ein Beispiel: Die Produkt- bzw. Anlagenqualität determiniert den Aufgabenumfang der Wartung, Instandhaltung und Reparatur. Längere Wartungsintervalle, verringerte Instandhaltungsaktivitäten und Reparaturanfälligkeit sind nicht nur bei Kraftfahrzeugen eine Kundenforderung und Maßstab für die Kaufentscheidung. Inwieweit sollte der Servicemitarbeiter Kunden zum Kauf eines Neuprodukts animieren, wenn dies womöglich zu Lasten des Service- und Ersatzteilgeschäfts geht? Es deutet sich bereits hier an, dass die möglichen Konflikte des Produkt- und Servicegeschäfts nicht unlösbar sind, aber der effizienten organisatorischen, technischen und personellen Gestaltung bedürfen.

Das Management muss sich klar vor Augen führen, welche Konsequenzen eine verstärkte Vermarktung produktbegleitender Dienstleistungen impliziert. Zu beachten sind u.a. potenzielle Interessenkonflikte zwischen Vertriebs-, Fertigungs- und Serviceabteilungen und –mitarbeitern. Die Vertriebs- und ggf. bereits vorhandene Servicemitarbeiter sehen sich mit veränderten Anforderungen, aber auch Managementerwartungen konfrontiert. Neue dienstleistungsbezogene Geschäftsprozesse sind zum einen zu entwickeln und zu implementieren und zum anderen vor allem mit bestehenden Geschäftsprozessen sowie deren technischer Unterstützung zu koordinieren. In diesem Zusammenhang sind neue oder veränderte Schnittstellen zu managen und gegebenenfalls Zuständigkeiten für Geschäftsprozesse neu zu regeln. Die Organisationsstruktur wird gleichfalls anzupassen sein. Sollen beispielsweise die Verantwortlichkeiten für produktbegleitende Dienstleistungen im Unternehmen gebündelt, d.h. zentralisiert und als eigenständiges Profit Center geführt werden, oder wird der Service dem bzw. den Produktvertrieben zugeordnet. Die möglicherweise notwendige Flächenorganisation erzwingt aus ökonomischen Gründen entweder die Nutzung des bestehenden Flächenvertriebs oder den Aufbau von Kooperationen mit Lieferanten, Konkurrenten oder Anbietern von Komplementärprodukten.

Die Veränderung der Organisation zieht weitere Kreise. So ist mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit das betriebliche Kommunikations- und Informationssystem zu erweitern, anzupassen oder gar vollkommen neu zu konzipieren. Daten, die bislang zur Steuerung des Unternehmens ausreichten, müssen ergänzt werden, die Nutzung von vorhandenen Kundeninformationen (z.B. Adressdatenbank, Angaben zur installierten Basis) muss neu geregelt werden und weitere Informationen müssen gezielt erhoben werden. Das Anreiz-, Motivations-, Vergütungs- und Controllingsystem ist auf möglichen Anpassungsbedarf hin zu überprüfen (Kinkel et al. 2003). Lässt sich zum Beispiel die vorhandene Balanced Scorecard oder das Lohn- und Gehaltssystem erweitern oder bedarf es der Neugestaltung?

Die Entwicklung und Vermarktung von produktbegleitenden Dienstleistungen impliziert des Weiteren einen Veränderungsbedarf im Personalmanagement. Neben der offensichtlichen Reaktion auf neue, bislang im Unternehmen nicht oder nicht in diesem Umfang benötigte Qualifikationen und Kompetenzen zeigt sich bei genauerer Analyse schnell, dass alle personalwirtschaftlichen Funktionen und Aufgaben betroffen sind. So sollten Strukturen, Prozesse und Methoden beispielsweise des Personalrekruiting, der Weiterbildung, von Arbeitszeit- und Ent-

geltmodellen oder der Karriereplanung auf den Prüfstand gestellt werden, sobald produktbegleitende Dienstleistungen ein wesentliches Element des Geschäftsmodells bzw. der Geschäftsstrategie eines klassischen Herstellers darstellen. Die Geschäftsleitung muss sich auch bewusst machen, dass sich im Zuge der Etablierung produktbegleitender Dienstleistungen die Unternehmenskultur ändern wird. Die Frage, an der sich die Qualität und der Erfolg des Managements erweisen wird, ist, inwieweit diese Veränderung bewusst initiiert und managementseitig begleitet oder dem Zufall überlassen wird.

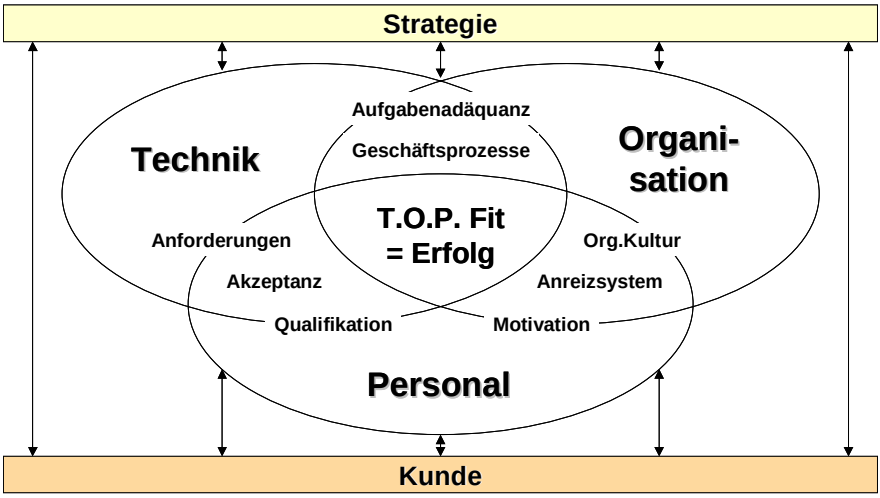


Abb. 1.2.1-1: Konzeption einer ganzheitlichen Implementierungsstrategie für produktbegleitende Dienstleistungen

Wie beispielhaft aufgezeigt zieht der nahe liegende und berechtigte Versuch, dem Kosten- und Preiswettbewerb im traditionellen Produktgeschäft durch den Aufbau von wertschöpfenden, produktbegleitenden Dienstleistungen zu entrinnen oder zumindest die Schärfe zu nehmen, die Notwendigkeit nach sich, das Unternehmen neu auszurichten. Nicht alle Unternehmen werden diesen Prozess des organisatorischen Wandels erfolgreich be- und überstehen. Erfolg werden diejenigen Unternehmen und Unternehmer haben, die einen geplanten organisatorischen Wandel mit einem ganzheitlichen Ansatz sowie einer kompromisslosen Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen und anhand einer klaren Unternehmensstrategie konsequent umsetzen (vgl. Abbildung 1.2.1-1). Erfolg versprechend sind demnach Implementierungsansätze, die die drei wesentlichen Gestaltungsbereiche eines Unternehmens, die Technik (T), die Organisation (O) und das Personal (P) aufeinander abstimmen, so dass diese zueinander passen (‚fit').

1.2.2 Kundenfokus: Schlüssel für die strategische Neuausrichtung

Im Regelfall gehört ein ausgeprägtes Markt- und Kundendenken zu den wichtigsten Stärken insbesondere von mittelständisch geprägten Industrieunternehmen. Sie sind daher grundsätzlich gut vorbereitet, produktbegleitende Dienstleistungen zu identifizieren, hinsichtlich ihrer Werthaltigkeit für potenzielle Kunden zu analysieren und erfolgreich zu implementieren. Den meisten Unternehmen ist darüber hinaus bekannt, dass eine überdurchschnittliche Kundenloyalität ein wesentlicher Erfolgsgarant ist, da zufriedene und damit loyale Kunden mehr Umsatz generieren, in der Geschäftsabwicklung weniger kostenintensiv sind, neue Produkt- und Dienstleistungsideen generieren und für die Gewinnung von Neukunden entscheidende Impulse setzen. Immer wieder zitierte Analysen gehen davon aus, dass die Kosten, einen verlorenen Alt-Kunden wieder für das Unternehmen zu gewinnen oder durch einen neuen Kunden zu ersetzen, je nach Branche 4-6 mal so hoch sind wie die Kosten einer intensiven Kundenpflege. Die Veränderung der Loyalitäts- oder Halterate von Stammkunden ist somit ein großer Ergebnishebel.

Diese Zusammenhänge haben mehrere Konsequenzen für die Etablierung und Implementierung produktbegleitender Dienstleistungen. Zum einen kann man feststellen, dass der oben angesprochene Ergebnishebel der Kundentreue im Dienstleistungssektor höher ist als im reinen Produktgeschäft. Zum anderen lässt sich aufgrund von Marktsättigungstendenzen sowie sich angleichenden Produktmerkmalen feststellen, dass die Kundenloyalität in zunehmendem Maße von dem Vorhandensein und der Qualität produktbegleitender Dienstleistungen abhängt. Jedoch muss das Management begreifen, dass sich diese Effekte nicht automatisch und zum Nulltarif einstellen werden, sondern intellektuelle und finanzielle Vorleistungen und Investitionen bedingen. Denn selbst die Konkurrenz in so genannten Niedriglohnländern, die die Produktpreise unter Druck setzen, ganz zu schweigen von den etablierten Konkurrenten, werden ebenfalls down- oder up-stream Konzepte entwickeln.

Die Entwicklung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie zur Forcierung produktbegleitender Dienstleistungen muss in jedem Fall aus der Kundenperspektive erfolgen. Die Wertschöpfungskette ist ausgehend vom eigenen Leistungsprogramm, d.h. in der Regel von den hergestellten Produkten, sowohl bezogen auf die eingesetzten Vorprodukte und –leistungen (sog. up-stream) als auch kundenseitig hinsichtlich der Frage, wie die eigenen Produkte im Wertschöpfungsprozess der Kunden Verwendung und Nutzen finden, zu analysieren. Daneben ist der Produktlebenszyklus ebenfalls aus der Perspektive der Kunden zu bewerten. Nur wer sich die Sicht der Lieferanten und Kunden zu eigen macht, wird begreifen, welche Funktionen und Leistungen des Produkts und welche produktbegleitenden Dienstleistungen welchen Nutzen stiften. Daraus lassen sich wiederum Chancen, aber auch Risiken zur Übernahme bzw. Neuentwicklung von Teilfunktionen ableiten. Vielleicht bieten sich Möglichkeiten, werthaltige Funktionen im Vorfeld des Produktverkaufs, die heute noch von Drittanbietern oder Vertriebspartnern erbracht werden, selbst anzubieten. Oder im Gespräch mit Kunden zeichnet sich die Chance zur kooperativen Vorwärtsintegration ab, da sich die Kunden von Geschäftsak-

tivitäten trennen wollen, die nicht zu ihren Kernkompetenzen zählen. In der Regel bzw. im Falle einer Konkretisierung machen diese Überlegungen eine strategische Neuorientierung und die Entwicklung sowie Bewertung alternativer Geschäftsmodelle notwendig (Wise u. Baumgartner 1999). Die Formulierung, Abstimmung und interne Kommunikation einer - veränderten - Unternehmensstrategie (vgl. Lay u. Jung Erceg 2002) ist ein notwendiger, wenn auch nicht hinreichender Schritt zum Geschäftserfolg mit produktbegleitenden Dienstleistungen. Den nachhaltigsten Erfolg werden Unternehmen erzielen, denen es gelingt, die Strategie sowie die damit verbundenen Veränderungen im Verhalten der Mitarbeiter, der Organisationsstruktur, der Geschäftsprozesse sowie unterstützender Technologie effizient umzusetzen.

1.2.3 Die Rolle der Informations- und Kommunikationstechnik

Bei der Frage der für produktbegleitende Dienstleistungen angemessenen technischen Unterstützung ist vor einer Technikeuphorie zu warnen. Es gilt in Abwandlung des allgemein bekannten IT-Paradoxon: durch massive Investition in Informations- und Kommunikationstechnologie steigert sich nicht automatisch die Serviceproduktivität. Gut geführte und organisierte Unternehmen werden den Erfolg produktbegleitender Dienstleistungen durch einen effizienten Informationstechnologie-Einsatz verbessern, schlechte geführte eher noch weiter zurückfallen.

Die Informations- und Kommunikationstechnik ist auch hier hinsichtlich ihrer Janusköpfigkeit zu bewerten. Zum einen bietet sie sicherlich neue Gestaltungsspielräume auch für die kostengünstige und leistungsstarke Erbringung produktbegleitender Dienstleistungen. Ob als Ferndiagnose-Technologie bei verteilten und/oder mobilen Maschinen oder Systemen, als kostengünstiges ‚Interface' zum Kunden oder zur Realisierung eines weltweiten Hotline-Services mit Standorten in Niedriglohnländern, die IT-Technik und damit verbundene Tele-Anwendungen können unternehmerische Impulse für die Weiterentwicklung produktbegleitender Dienstleistungen geben. Aufgrund der damit häufig verbundenen Kosten- und Zeiteffekte stehen Kunden in der Regel einem technologiebasiertem Service sehr aufgeschlossen gegenüber. Gleichzeitig besteht jedoch die Gefahr, dass die IT zum Hemmschuh für die erfolgreiche Entwicklung und Vermarktung produktbegleitender Dienstleistungen wird. Eine vorrangige Orientierung an technischen Möglichkeiten schränkt zum einen die Sichtweise auf effiziente Problemlösungen ein und führt zum anderen zu einer Standardisierung von Abläufen und Inhalten, die gegebenenfalls den Anforderungen der Kunden nicht entspricht. Als kontraproduktiv ist seit langem auch die so genannte Elektrifizierung ineffizienter traditioneller Geschäftsprozesse erkannt worden, ohne dass damit die Wahrscheinlichkeit gesunken wäre, dass dieser grundlegende Fehler in anderen Zusammenhängen wiederholt wird. So kann ein elektronisches ‚Records Management', d.h. die Führung von Produkt- oder Systemakten, wie es zur Zeit von einigen führenden Softwareunternehmen propagiert wird, Effizienzvorteile zeitigen, dafür sind jedoch zunächst einmal die organisatorischen und personellen Grundlagen zu legen. Natürlich kann man auf der Basis der Möglichkeiten der IT-Systeme Auswertungen

hinsichtlich der vorhandenen Produkt-, Service- und Kundendaten in jeglicher Richtung ‚fahren'. Solchermaßen Technikgläubige werden jedoch selten die Frage stellen, ob die vorhandenen Daten auch die richtigen und notwendigen sind oder ob die Auswertungen nicht in Charts-Zoos und Datenfriedhöfen enden.

Bezüglich des Einsatzes moderner Informations- und Kommunikationstechnik zur erfolgreichen Implementierung einer Servicestrategie ist zu betonen: Der Technikeinsatz hat sich an der Unternehmensstrategie zu orientieren, bedarf einer umfangreichen organisatorischen Vorbereitung einschließlich der Neugestaltung der Geschäftsprozesse und muss auch unter dem Gesichtspunkt seiner personalwirtschaftlichen Implikationen bewertet werden. Die Technik an sich trägt einen Optionscharakter – ihr Erfolg ist abhängig von den verfolgten Zielen sowie der organisatorischen Anwendung. Darüber hinaus ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass auch empirische Untersuchungen zum Ergebnis kommen, dass sich die Effizienzwirkungen des IT-Einsatzes erst zeitverzögert, in der Regel ‚nach drei Monaten' (Devaraj u. Kohli 2000) entfalten. Wie die Forscher zeigen, lassen sich die Effekte durch begleitende organisatorische Veränderungen (zum Beispiel Business Process Reengineering; vgl. z.B. Nippa u. Picot 1995) beschleunigen.

Welche Möglichkeiten in einem angemessenen Technikeinsatz zur Unterstützung produktbegleitender Dienstleistungen vor diesem Hintergrund liegen, wird in den in Kapitel zwei dieses Bandes zusammengefassten Beiträgen detailliert aufgezeigt. Nach einem Überblick über die gegebenen technischen Möglichkeiten werden aus der industriellen Praxis Lösungen vorgestellt, die deutlich werden lassen, wie ein sinnvoller Technikeinsatz zur Flankierung des Angebots produktbegleitender Dienstleistungen aussehen könnte.

Bei allem Technikeinsatz wird der Erfolg produktbegleitender Dienstleistungen – aber auch des Produktgeschäfts – maßgeblich von den Menschen bestimmt, die tagtäglich das Geschäft vorantreiben, die Verbesserungen in Detailprozessen identifizieren und umsetzen, die Probleme der Kunden erkennen und lösen und über jahrelange Erfahrungen im Beruf und Umgang mit anderen Menschen verfügen. Dieses Wissen lässt sich nur sehr begrenzt explizit machen, in Tagesplaner, ISO-Normvorschriften, Arbeitsanweisungen und IT-Systeme übertragen. Es ist sperrig, implizit und tazit. Umso wichtiger ist es, dieses Wissen auf andere Weise zu pflegen und weiter zu entwickeln – durch exzellentes Personalmanagement, eine Initiative, Kreativität und Innovation fördernde Unternehmenskultur sowie eine zielbezogene Unternehmensorganisation, die jeweils aufeinander abgestimmt sind.

1.2.4 Implikationen für die Organisation

Der Umsetzungserfolg bzw. –misserfolg einer Unternehmensstrategie, die produktbegleitenden Dienstleistungen einen hohen Stellenwert für die zukünftige Entwicklung der Unternehmens einräumt, wird unter anderem davon bestimmt, in welcher Weise die Servicefunktionen in der Organisationsstruktur, d.h. die hierarchischen Weisungs- und Kompetenzzuordnungen, verankert sind und wie die Dienstleistungsprozesse im Unternehmen gestaltet werden.

Vielfältige Erfahrungen belegen, dass halbherzige Versuche, produktbegleitende Dienstleistungen in der traditionell gewachsenen Aufbau- und Ablauforganisation des Produktherstellers zu etablieren, d.h., die alte Organisationsstruktur beizubehalten, keinen nachhaltig positiven Einfluss auf den Geschäftserfolg haben. Als gängige Argumente für diesen "Wasch mir den Pelz, aber mach' mich nicht nass" - Implementierungsansatz werden angeführt, dass man den Restrukturierungsaufwand möglichst gering halten wolle, die bisherige Struktur doch erfolgreich war, man ja noch nicht wisse, ob sich die neuen Dienstleistungsangebote beim Kunden durchsetzen oder die operativen Einheiten doch am besten wüssten, was für sie gut sei. Das Ergebnis einer solchen Vorgehensweise ist, dass alles beim Alten bleibt: Serviceleistungen werden ‚verschenkt', Neuerungen als Angriffe auf doch jahrzehntelang erfolgreiche Denk- und Verhaltensweisen gesehen sowie Besitzstände verteidigt. Um die unternehmerischen Chancen, die produktbegleitende Dienstleistungen bieten, auszuschöpfen, ist eine aktive Organisationsanpassung notwendig (Hays u. Riggs 2002).

In den ersten Implementierungsstufen sollten produktbegleitende Dienstleistungen – so sie tatsächlich von der Geschäftsleitung als strategisch relevant anerkannt sind – als Schlüssel-Projekt organisiert und der Geschäftsleitung zugeordnet werden. Auch sollte überlegt werden, das Projektteam mit ausgewählten Mitarbeitern aus allen betroffenen Funktionsbereichen zu besetzen und als Projektleiter eine Person zu bestimmen, die mit dem Projekt eine Karrierechance verbindet sowie innerhalb des Unternehmens als fachlich und sozial kompetent angesehen ist (vgl. Krackhardt u. Hanson 1993). Sollte sich die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells zeigen bzw. sich erste Erfolge mit produktbegleitenden Dienstleistungen einstellen, kann darüber nachgedacht werden, die damit verbundenen Funktionen und Aufgaben organisatorisch dauerhaft zu verankern. Die Integration der Servicefunktion in die bestehende Organisationsstruktur bedarf jedoch in jedem Fall genauer Analysen der wechselseitigen Abhängigkeiten sowie der wirtschaftlichen Bewertung unternehmerischer Konsequenzen. Die Zuordnung zu einer bestehenden Funktion (z.B. Vertrieb oder Fertigung) stellt dabei ebenso eine Alternative dar wie die Schaffung einer eigenen Serviceabteilung. Je nachdem, welche Bedeutung der Servicefunktion beigemessen wird, kann ein direktes Reporting an die Geschäftsleitung sinnvoll sein.

Im Zusammenhang mit der hierarchischen Einordnung sind eine Reihe von Fragen zu beantworten. Soll zum Beispiel die Servicefunktion als Kostenstelle oder Profit Center geführt werden? Welchen Einschränkungen soll wiederum ein Profit Center beispielsweise hinsichtlich Konkurrenzprodukten oder –aufträgen bzw. Zielkonflikten mit dem Produktgeschäft unterliegen? Werden die produktbegleitenden Dienstleistungen vom Produktvertrieb mit angeboten und bepreist oder werden zumindest Teile der speziellen Marketing- und Vertriebsaufgaben vom Service selbst wahrgenommen und erbracht? In welcher Form werden interne Vorleistungen anderer Abteilungen (z.B. Ersatzteile) abgerufen und verrechnet? Anhand welcher Zielgrößen werden die einzelnen Abteilungen geführt und bewertet?

Ganz offensichtlich sind mit den alternativen Lösungen der Organisationsstruktur ganz unterschiedliche Konsequenzen hinsichtlich der Koordination, der Wis-

sensakkumulation sowie der Anreizwirkung bzw. Motivation der Mitarbeiter verbunden. Diese sind bei der Auswahl der Organisationsalternativen zu berücksichtigen. Wie der Beitrag von Rainfurth, Tegtmeyer und Lay in diesem Band (vgl. Kap. 3.1) zeigt, werden häufig die Alternativen nicht strategischen und wirtschaftlichen Abwägungen folgend getroffen. Die Erkenntnisse, die im Rahmen des SPIN-Projektes gesammelt wurden, verdeutlichen, dass überwiegend vier aufbauorganisatorische Lösungen in der Praxis Berücksichtigung finden (vgl. Rainfurth et al. Kap. 3.1): (1) Erbringung der produktbegleitenden Dienstleistung durch bestimmte Abteilungen und Positionen (z.B. Produktion), (2) Projektorganisation, (3) Dienstleistungsabteilung und (4) eigenständige Organisation (z.B. Tochterunternehmen in der Rechtsform einer GmbH). Naturgemäß haben diese Organisationsalternativen spezifische Vor- und Nachteile. Auch wird die Auswahl der effizientesten Lösung von vielfältigen Bewertungskriterien und Anwendungsbedingungen bestimmt, die im Einleitungsbeitrag zum Kapitel „Organisation produktbegleitender Dienstleistungen“ sowie den nachfolgenden Praxisbeispielen näher spezifiziert werden.

Im Rahmen der Organisationsalternative (3) ‚eigenständige Abteilung‘ stellt sich im Weiteren die Frage der organisatorischen Einordnung. Als Resultat von vorangegangen Projekten der SPIN-Partner wurde diese Fragestellung für alle Servicefunktionen eines großen Industriebetriebs erörtert und bewertet (Nippa 1992). Demnach ergeben sich beispielsweise im Hinblick auf die unternehmerische Bewertung der Zuordnung produktbegleitender Dienstleistungen bzw. der dafür im Unternehmen verantwortlichen Personen entweder zum bzw. unter den Vertrieb oder die Fertigung/Technik folgende Vor- und Nachteile (vgl. auch Abbildung 1.2.4-1): Bei einer vertrieblichen Zu- bzw. Unterordnung werden mögliche Zielkonflikte zwischen dem Produkt- und Servicevertrieb innerhalb der Vertriebsabteilung minimiert. So wird beispielsweise der Vertrieb keine falschen Erwartungen des Kunden an die Produkt-, System- und vor allem Servicequalität wecken, die sich nicht einhalten lassen, da dies die jeweils anderen Geschäfte direkt schädigt. Der Vertrieb wird auch keine Serviceleistungen ‚verschenken’, um einen Produktauftrag gegen die Konkurrenz zu gewinnen, wenn sich das Gesamtergebnis ökonomisch nicht rechnet. Im Vergleich zur Zuordnungsalternative ‚Fertigung’ wird der Qualifikationsschwerpunkt auf der sozialen Kompetenz liegen und der Service als eine Möglichkeit zur Vertriebsunterstützung gesehen. Es können in dieser Organisationsalternative jedoch Koordinationskonflikte mit der Fertigung und/oder der Entwicklung auftreten. Solche Konflikte werden im Falle einer Zuordnung zur Fertigung minimiert, die fachliche Lösungskompetenz wird stärker in den Vordergrund gerückt und produktbegleitende Dienstleistungen werden nicht als eigenständiges Geschäft, sondern als produktunterstützende Maßnahmen betrachtet. Diese „Technik“-Zuordnung eignet sich erfahrungsgemäß tendenziell eher für Unternehmen bzw. Produkt-Markt-Kombinationen, bei denen innovative, technisch komplexe sowie hohe Verfügbarkeitsanforderungen seitens der Kunden und Betreiber der Produkte oder Systeme eine hohe Serviceintensität hervorrufen.

Vertriebsorientierung	**Charakteristika**	*Technikorientierung*
bei Akquisition tendenziell gewährleistet bei Entw./Fertigung Koord.probleme	Interne Schnittstellen	*Abstimmungsprobleme mit Vertrieb Entw./Fertigung: ‚design for service'*
Tendenziell gegenüber Kunden abgestimmter: one face/mouth to the customer	Externe Schnittstellen	*Gefahr unterschiedlicher Interessen und Aussagen gegenüber Kunden*
Schwerpunkt: soziale Kompetenz	Kompetenz	*Schwerpunkt: fachliche Kompetenz*
Service als Vertriebsunterstützung	Ausrichtung	*Service als Produktunterstützung*
Geschäft: starke Beziehung zum Neuproduktverkauf	Grundsätzliche Empfehlung	*Geschäft: innovative, technisch komplexe und ‚labile' Produkte*

Abb. 1.2.4-1: Generelle Konsequenzen alternativer organisatorischer Zuordnungen produktbegleitender Dienstleistungen

Es wird ebenfalls deutlich, dass die Organisationsalternativen unterschiedliche Anreiz- und Verhaltenswirkungen implizieren, die durch eine durchdachte Gestaltung des monetären und nicht-monetären Anreiz- und Steuerungssystems zumindest partiell ausgeglichen werden können. Dabei stellt sich immer wieder die Kernfrage: Woran wird die Leistung der produktbegleitenden Dienstleistung bzw. der diese erbringenden Organisationseinheiten gemessen? Wie wird bezüglich konfliktärer Zielgrößen vorgegangen. Beispielsweise erhöht eine geringere Produktqualität die Nachfrage nach Wartungs- und Reparaturdienstleistungen. Andererseits können gerade exzellente Wartungs- und Reparaturdienstleistungen den Umsatz aus dem Neuproduktverkauf reduzieren. Es zeigt sich wiederum, wie wichtig die eindeutige Bestimmung der Ziele und Strategien sowie ein darauf aufbauendes Berichts- und Controllingwesen für den Geschäftserfolg mit produktbegleitenden Dienstleistungen sind.

Im SPIN-Projekt wurden alternative Zuordnungsoptionen produktbegleitender Dienstleistungen differenziert nach Servicefunktionen (Pre Sales, technischer After Sales, Kundenschulung) betrachtet und Gestaltungsempfehlungen abgeleitet (siehe Rainfurth et al. in diesem Band). Neben alternativen aufbauorganisatorischen Konzepten spielt die effiziente Gestaltung der produktbegleitenden Dienstleistungsprozesse eine große Rolle für die Erzielung nachhaltiger Geschäftserfolge. Geschäftsprozessoptimierung, auch unter dem Begriff ‚Business Process Reengineering' seit Jahren in der Industrie angewendet, verspricht Wettbewerbserfolge (Gaitanides 1983, Hammer u. Champy 1993, Nippa u. Picot 1995). Dem Postulat folgend, dass produktbegleitende Dienstleistungen nicht mit den gängigen Methoden und Verfahren der Prozessgestaltung (z.B. Schmidt 2002) analysiert

und gestaltet werden können, da sie besondere Charakteristika aufweisen (Rainfurth et al.), wurde im Rahmen des SPIN-Projekte eine spezielle Methode entwickelt (Tegtmeyer 2003) und beispielhaft angewendet (vgl. Schmidt u. Tegtmeyer sowie Arlit et al. in diesem Band). Dem interessierten Leser bieten sich somit zahlreiche Beispiele und Anregungen zur Optimierung der eigenen Geschäftsprozesse.

In den Beiträgen des dritten Kapitels dieses Bandes werden die hier aufgeworfenen Fragen und skizzierten Lösungsansätze bezüglich der adäquaten Organisation produktbegleitender Dienstleistungen detailliert thematisiert. Neben aufbauorganisatorischen Problemstellungen werden dabei auch die mit der Gestaltung der Abläufe zur Erbringung produktbegleitender Dienstleistungen in Industriebetrieben verbundenen Herausforderungen angesprochen. Das Kapitel „Organisation produktbegleitender Dienstleistungen" umfasst sowohl eher methodisch konzeptionelle Beiträge als auch konkrete Lösungsbeispiele aus der industriellen Praxis.

1.2.5 Implikationen für das Personalmanagement

Sofern produktbegleitende Dienstleistungen einen nennenswerten Anteil am Geschäftserfolg ausmachen bzw. ausmachen sollen, so sind auch Veränderungen im Personalbereich bzw. im Personalmanagement unvermeidlich. Die mit der Umsetzung einer entsprechenden Servicestrategie betrauten Führungskräfte können beispielsweise nicht erwarten, dass auch bzw. gerade die besten Produktverkäufer über Nacht zum Serviceverkäufer oder besser noch zum wertschöpfungsorientierten Kundenberater werden. So sind aus unternehmerischer Perspektive die Fragen zu beantworten, welche Charakteristika beispielsweise die produktbegleitenden Dienstleistungen aufweisen (Batt 2000), ob diese mit dem bestehenden Personalstamm erfolgreich vermarktet werden können, ob und vor allem in welchem Zeitraum sich die erforderlichen Qualifikationen und Verhaltensänderungen vermitteln lassen bzw. ob die erhofften Ergebnisverbesserungen die anderenfalls notwendige Investition in neue MitarbeiterInnen ermöglichen.

Generell gilt auch in diesem Handlungsfeld, dass die **Personalpolitik** sowie die korrespondierenden Entscheidungen im Personalmanagement sich an der ggf. neuen Unternehmensstrategie auszurichten haben. In gewisser Weise determinieren auch Entscheidungen bezüglich der Organisationsstruktur den Gestaltungsspielraum des Personalmanagements. Im Idealfall sollten daher strategische, organisatorische und personelle Entscheidungen aufeinander abgestimmt erfolgen, um einen weitgehenden ‚Fit' dieser unternehmerischen Aufgaben sicherzustellen. Diese Abstimmung ist eine originäre Aufgabe des Führungsteams bzw. der Leitung des Unternehmens.

Als Voraussetzung für nachgeordnete Entscheidungen im Personalmanagement ist der Personalbereich auf eine möglichst klare Formulierung der Unternehmensstrategie im Leitungskreis bzw. durch die Geschäftsleitung angewiesen. Der Kopf muss wissen und vorgeben, wo es langgeht. Diese Strategie, die im hier diskutierten Zusammenhang die Forcierung produktbegleitender Dienstleistungen zum Ziel hat, sollte in geeigneter Weise im Unternehmen und auch gegenüber ausgewählten

Kunden und Lieferanten kommuniziert werden; natürlich nicht alle Einzelheiten der Strategie, sondern besser die jeweils erwarteten Beiträge zur Erreichung der Ziele. So könnte beispielsweise kommuniziert werden, dass man zukünftig mit produktbegleitenden Dienstleistungen zusätzlichen Umsatz generieren wolle, dieser daher nicht mehr als für den Kunden kostenloser Service zu betrachten sei. Gleichzeitig sollte deutlich gemacht werden, inwieweit dieses Umsatzgenerierungsziel die einzelnen Funktionsbereiche und Abteilungen tangiert und wo welche grundlegenden Veränderungen erwartet werden bzw. zu erwarten sind. Gegenüber den Kunden muss zum Beispiel kommuniziert und erläutert werden, dass die angebotenen, kostenpflichtigen Serviceleistungen für sie nutzbringend sind und dass vorhandene Kundenprobleme ökonomisch besser als durch andere Alternativen gelöst werden.

Von grundlegender Bedeutung sind die speziellen Qualifikationen, die produktbegleitende Dienstleistungen implizieren (vgl. detailliert Jung Erceg in Kapitel 4.1 dieses Bandes). In vielen Unternehmen werden sich die Servicemitarbeiter dadurch auszeichnen müssen, dass sie über ein profundes Produkt- und Anwendungstechnik-Wissen sowie über vertrieblich-kaufmännische Qualifikationen verfügen. Die technisch-fachliche und vertrieblich-soziale Kompetenz der ServicemitarbeiterInnen ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für produktbegleitende Dienstleistungen. Servicemitarbeiter müssen eine Reihe von Funktionen bzw. Rollen erfüllen, die vom Repräsentanten über den Verkäufer, Boten, Entwickler, den Vermittler (z.B. zwischen Kunden, Vertrieb und Fertigung) bis zum Problemlöser und ‚Blitzableiter' bei Maschinen- oder Systemausfällen reichen. Vielfach haben Servicemitarbeiter den engsten Kontakt zu den Kunden, kennen die Kundenanforderungen, aber auch die Kundenorganisation am besten und sind mit die wichtigsten Repräsentanten des Herstellers. Die Qualifikationsanforderungen kumulieren in der Funktion des Service Managers und weisen dabei in Abhängigkeit von den Charakteristika des Services unterschiedliche Ausprägungen auf (Schmenner 1986, S. 27). Diese Tatsachen sowie die sich daraus ableitenden Konsequenzen wie zum Beispiel die Notwendigkeit zum Aufbau und zur Pflege der entsprechenden Personalqualifikation und –motivation (vgl. auch Jung Erceg in diesem Band) sollte sich das Management immer wieder vor Augen führen.

Das Personalmanagement muss in enger Abstimmung mit der Geschäftsleitung bzw. dem ggf. verantwortlichen Servicemanager zunächst die oben bereits erwähnte grundlegende Frage beantworten, ob die für die erfolgreiche Strategieimplementierung notwendigen neuen bzw. veränderten Personalqualifikationen durch Personalentwicklungsmaßnahmen intern oder durch externe Personalbeschaffung aufgebaut werden können. Für eine externe Orientierung sprechen unter anderem die gezielte Selektion der neuen Mitarbeiterkompetenzen, der vermutlich raschere Aufbau notwendiger Qualifikationen, die Entlastung des bestehenden Mitarbeiterstamms sowie nicht zuletzt die Signalwirkung, dass es sich um ein neues Geschäftsfeld handelt. Als nachteilig kann sich bei dieser Personalbeschaffungsstrategie erweisen, dass die internen Mitarbeiter sich vernachlässigt vorkommen, unterschiedliche Subkulturen im Unternehmen entstehen, den neuen Mitarbeitern die persönliche Vernetzung in die anderen Funktionsbereiche des Unternehmens fehlt und ganz pragmatisch, dass die neuen und gesuchten Mitarbeiterqualifikatio-

nen nicht bekannt sind, die Qualität der Bewerber nicht beurteilt werden kann und entsprechende Stellenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen und Organisationshandbücher fehlen. Erfahrungen zeigen, dass die mit einer einseitigen Personalpolitik – entweder externe Personalbeschaffung oder interne Personalentwicklung – verbundenen Nachteile durch eine unternehmensspezifische Kombination beider Personalmaßnahmen meist vermieden werden können.

Hinsichtlich der **Personalentwicklung und Weiterbildung** der internen Mitarbeiter sind zunächst die einzubeziehenden Funktionen und Mitarbeiter auszuwählen. Von dieser Qualifikationsoffensive sollte gerade auch die Geschäftsleitung und die zweite Führungsebene nicht ausgespart werden – nicht zuletzt um das Management-Commitment nachhaltig zu kommunizieren. Darüber hinaus ist Wert auf eine cross-funktionale Zusammensetzung von Lerngruppen zu legen. Bezüglich der zu vermittelnden Inhalte sind die hier folgenden Hinweise genereller Natur, da die konkrete Unternehmenssituation, das Produkt- und Dienstleistungsspektrum, die jeweiligen Mitarbeitergruppen oder die allgemeine Personalstruktur (Alter, Ausbildung, Entwicklungspotenzial) nicht bekannt sein können, aber in der Praxis Berücksichtigung finden müssen. Insbesondere die sozialen und so genannten emotionalen Kompetenzen sollten besondere Aufmerksamkeit erfahren. Darüber hinaus sind die Fähigkeit zur Teamarbeit, aber auch das Projektmanagement zu verbessern. Schließlich könnte es notwendig sein, veränderte Führungskonzepte und Führungsstile zu entwickeln, da produktbegleitende Dienstleistungen vielfach andere Führungsanforderungen bedingen. In jedem Fall ist auch für die Konzeption der Personalentwicklung ein Hineindenken in Kundenbedürfnisse und -prozesse vorteilhaft, da sich daraus konkrete Anforderungen ableiten lassen. Jung Erceg zeigt in ihrem Übersichtsbeitrag exemplarisch Qualifikationsanforderungen für ausgewählte Servicemitarbeiter sowie detaillierte Qualifikationsinhalte und -methoden auf.

Bei einem verstärkten Angebot an produktbegleitenden Dienstleistungen wird auch die **Mitarbeiterführung** zu überdenken sein. Anders als in der traditionellen Fertigung mit produktionstechnisch vorgegebenen Arbeitzeiten und –orten wird ein Großteil der Services vermutlich eine höhere zeitliche und örtliche Flexibilität erfordern. Mitarbeiterführung bedeutet dann auch die Förderung und Unterstützung einer höheren Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der MitarbeiterInnen sowie einen entsprechenden Vertrauensvorschuss. Anders als die MitarbeiterInnen in der Werkhalle kann man die ServicemitarbeiterInnen, die Kundenprobleme vor Ort lösen, aber auch Projektierungsteams, nicht mehr per Sichtkontrolle führen. Als notwendig und sinnvoll kann sich die Einführung bzw. die Ausweitung des Führungskonzepts ‚Management by Objectives', d.h. die Führung mit bzw. über Zielvereinbarungen erweisen. Die für einen Erfolg dieses Führungskonzeptes notwendigen Voraussetzungen wie zum Beispiel klare Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten, konsistente Zielsysteme, Feedback-Mechanismen und entsprechende Anreiz- und Vergütungssysteme etc. sind zu schaffen. Wie bereits im Rahmen der Organisationsstruktur erwähnt, kommt gerade den Anreiz- und Vergütungssystemen eine entscheidende Rolle bei der Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter zu. Gleichzeitig wird jedem Praktiker klar sein, wie komplex und konfliktbeladen eine Veränderung dieses Systems ist, dass damit im Regelfall zum

Beispiel auch Beurteilungskriterien und Karrierepläne angepasst werden müssen und dass partielle Veränderungen häufig zu kontraproduktiver ‚Flickschusterei' führen (vgl. z.B. Nippa et al. 2000).

Im vierten Kapitel „Personalmanagement für produktbegleitende Dienstleistungen" werden die hier aufgeworfenen Fragen und Lösungsansätze vertieft und ergänzt. Die Beiträge dieses Kapitels behandeln die verschiedenen von einer verstärkten Hinwendung zu produktbegleitenden Dienstleistungen zentral betroffenen Mitarbeitergruppen "Vertriebsmitarbeiter", Kundendienstmitarbeiter" und "Entwicklungsmitarbeiter" jeweils getrennt, da die Qualifizierungsinhalte wie auch die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen hier jeweils auf unterschiedliche Voraussetzungen trifft.

1.3 Leitlinien für nachhaltige Erfolge mit produktbegleitenden Dienstleistungen

Unternehmen, die erfolgreich produktbegleitende Dienstleistungen implementieren wollen, folgen bei der Strategieentwicklung sowie der Konzeption von Restrukturierungsnotwendigkeitem zunächst einer klaren Top-down Initiative. Die Geschäftsleitung muss – gegebenenfalls mit externer Unterstützung (Nippa u. Schneiderbauer 2004) – ihr heutiges Leistungsprogramm (Produkte, Dienstleistungen) und deren Anwendungsgebiete bei Kunden auf den Prüfstand eines Strategie-Reviews stellen. Ob und inwieweit die Unternehmensziele und –strategie oder die Geschäftsmodelle veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen anzupassen sind, wird unter anderem von den Ergebnissen der Bewertung technischer und marktlicher Entwicklungstrends wie auch einer Wettbewerberanalyse bzw. eines Benchmarking abhängen. Von besonderer Bedeutung ist darüber hinaus die – permanente - Analyse der Kundenanforderungen, die Positionierung des eigenen Produkts im Wertschöpfungsprozess des Kunden und des Kundennutzens über den gesamten Produktlebenszyklus. Unternehmen, die diese Analysen und Bewertungen nicht systematisch zum Bestandteil ihrer strategischen Planung gemacht haben, müssen sich bewusst machen, dass diese zu initiieren sind, will man ein ineffizientes Durchwursteln vermeiden. Möglicherweise führt auch dieses Vorgehen irgendwann mal zum Erfolg, die Erfahrung zeigt – sehr selten und meist zu spät. Die Top-down Initiative sollte bei der Gewinnung von Einsichten zu diesen Wettbewerbsaspekten immer ergänzt werden durch ein bottom-up Vorgehen, d.h. das Wissen der Mitarbeiter sollte in geeigneter Weise in die Planungen mit einbezogen werden.

Aufbauend auf der Analyse des heutigen und - viel wichtiger – des zu erwartenden zukünftigen Wettbewerbsumfelds ist das eigene Potenzial zu bewerten. Wo liegen die Stärken und Kompetenzen der eigenen Organisation, wo die Schwächen im Vergleich mit den existierenden und gegebenenfalls neuen Wettbewerbern, aber auch anderen Vergleichsorganisationen? Hilfestellungen zur organisatorischen Einbettung der produktbegleitenden Dienstleistungen bietet beispielsweise eine systematische Service-Funktions-Analyse im Rahmen derer Merkmale, Kosten

und Nutzen von Serviceteilfunktionen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden und darauf aufbauend organisatorische Gestaltungsmaßnahmen abgeleitet werden. Auch hier sollten Verbesserungsideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen nachgefragt und eingebracht werden. Wie in jedem Reorganisationsvorgehen sind die entwickelten Organisationsalternativen und Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit, d.h. ökonomischer und sozialer Konsequenzen zu beurteilen und daraufhin ein Umsetzungsplan zu verabschieden, der vom Top-Management konsequent durchgehalten werden sollte. Die wichtigsten Gestaltungselemente einer Strategieentwicklung und –implemetierung sind in Abbildung 1.3-1 zusammengefasst.

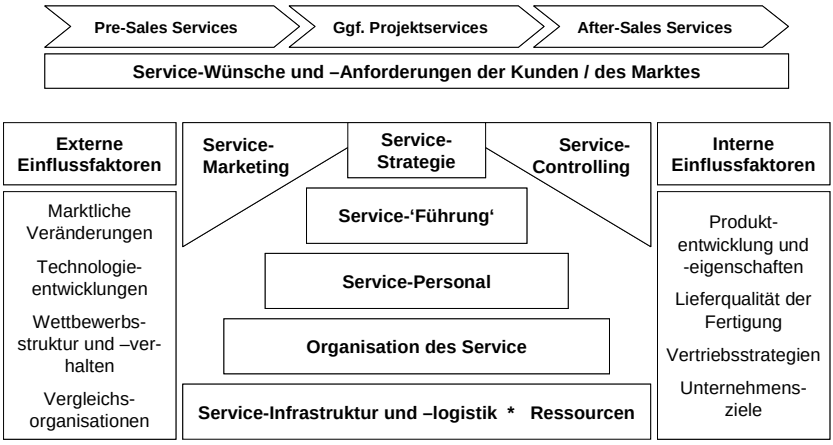


Abb.1.3-1: Elemente der ganzheitlichen Gestaltung produktbegleitender Dienstleistungen

Ein wichtiger Ausgangspunkt für Entscheidungen zur Organisation produktbegleitender Dienstleistungen ist die Analyse der Servicecharakteristika bzw. der Aufgabenmerkmale. Verschiedene Autoren wie zum Beispiel Silvestro (1999), Schmenner (1986, 1993) oder Tinnilä u. Vepsäläinen (1995) haben diesbezüglich grundlegende Systematisierungen beschrieben, die im konkreten Praxisfall zumindest als Denkanstöße benutzt werden können. Die vorgeschlagenen Systematisierungskriterien sind beispielsweise die Arbeitsintensität des Service, das Ausmaß der Kundeninteraktion und Kundenanpassung, Kontaktzeit, Customization und Diskretionsnotwendigkeiten sowie unterschiedliche Distributionskanäle. Als Servicetypen werden zum Beispiel ‚Gemeinsame Problemlösung', ‚Maßgeschneiderter Service', Standardkontrakte' und ‚Massentransaktionen' unterschieden (Tinnilä u. Vepsäläinen 1995).