

Mischa Seiter

Industrielle Dienstleistungen

Wie produzierende Unternehmen ihr
Dienstleistungsgeschäft aufbauen und
steuern



Springer Gabler



Industrielle Dienstleistungen

Mischa Seiter

Industrielle Dienstleistungen

Wie produzierende Unternehmen ihr
Dienstleistungsgeschäft aufbauen
und steuern

PD Dr. Mischa Seiter
IPRI – International Performance Research
Institute
Stuttgart
Deutschland

ISBN 978-3-8349-3912-8
DOI 10.1007/978-3-8349-3913-5

ISBN 978-3-8349-3913-5 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

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

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

Lektorat: Stefanie Brich/Margit Schlomski

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Dieses Buch richtet sich an Leser, die sich für den Aufbau und die Steuerung des Dienstleistungsgeschäfts produzierender Unternehmen interessieren. Zwei Zielgruppen sind daher besonders im Fokus: Einerseits Vertreter der Praxis, die für das Dienstleistungsgeschäft ihres Unternehmens verantwortlich sind oder solche Praxisvertreter, die ein Dienstleistungsgeschäft erst aufbauen sollen. Andererseits Studierende, die eine berufliche Zukunft in diesem Bereich anstreben. Dazu zählen Studierende der Wirtschaftswissenschaften genauso wie Studierende der Ingenieurwissenschaften sowie angehende Wirtschaftsingenieure.

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

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

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

- Sind Sie Mitarbeiter eines Unternehmens, das bereits industrielle Dienstleistungen anbietet, und Sie möchten sich zu einem bestimmten Teilaspekt vertieft informieren, dann empfehle ich einen Blick in das Inhaltsverzeichnis. Es ist so aufgebaut, dass die wesentlichen Handlungsfelder jeweils eigene Kapitel bilden.
- Sind Sie Mitarbeiter eines Unternehmens, das sich bisher noch nicht oder nur beiläufig mit industriellen Dienstleistungen befasst, empfehle ich Ihnen das Kapitel 1. Dort finden Sie die Gründe, warum Unternehmen industrielle Dienstleistungen anbieten, und die Handlungsfelder eines erfolgreichen Dienstleistungsmanagements.

- Sind Sie ein Studierender der Wirtschafts- oder Ingenieurwissenschaften und möchten sich in das Thema grundsätzlich einlesen, empfehle ich Ihnen die Lektüre des gesamten Buches. Sie erhalten zu Beginn jedes Kapitels eine Orientierung, was im Kapitel behandelt wird.

Liebe Leser, ich hoffe, dass dieses Buch Ihnen passgenau weiterhilft. Abschließend möchte ich Sie noch zum Dialog einladen: Unter der E-Mail-Adresse seiter@dienstleistungsforschung.net sind Hinweise, Fragen und Verbesserungsvorschläge willkommen.

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

Stuttgart, im April 2013

PD Dr. Mischa Seiter

Inhalt

1 Was ist für ein erfolgreiches Dienstleistungsgeschäft zu tun? – Übersicht über die Handlungsfelder	1
1.1 Was sind industrielle Dienstleistungen?	1
1.2 Weshalb bieten Unternehmen industrielle Dienstleistungen an?	10
1.3 Was sind die Handlungsfelder im Rahmen von Aufbau und Steuerung des Dienstleistungsgeschäfts?	12
Literatur	19
2 Handlungsfeld 1: Strategische Ausrichtung – Welche Ziele verfolgen wir mit dem Dienstleistungsgeschäft?	21
2.1 Lernziele	21
2.2 Leistungsfähigkeits-Markt-Analyse als Entscheidungsbasis	23
2.2.1 Funktionsweise der Leistungsfähigkeits-Markt-Analyse	23
2.2.2 Analyse der Leistungsfähigkeit der Dienstleistungsfunktionen	24
2.2.3 Analyse der Absatzmärkte	26
2.3 Basisstrategien für das Dienstleistungsgeschäft	28
2.3.1 Basisstrategie 1: Gesetzliche Verpflichtung	29
2.3.2 Basisstrategie 2: Kundenorientierung	30
2.3.3 Basisstrategie 3: Verstetigung	32
2.3.4 Basisstrategie 4: Quersubventionierung	33
2.3.5 Basisstrategie 5: Cross-Selling	35
2.3.6 Basisstrategie 6: Differenzierung	36
2.3.7 Basisstrategie 7: Eigenständiges Geschäftsfeld	38
2.4 Praxisbeispiel: Die C. Josef Lamy GmbH	40
Literatur	41
3 Handlungsfeld 2: Dienstleistungsportfolio – Welche Dienstleistungen bieten wir an und welche nicht?	43
3.1 Lernziele	43

3.2	Suchraster zur Identifikation möglicher Dienstleistungen	44
3.2.1	Pre-Sales-Dienstleistungen	45
3.2.2	After-Sales-Dienstleistungen	47
3.2.3	Independent-Dienstleistungen	50
3.3	Portfolioanalyse zur Auswahl relevanter Dienstleistungen	52
3.3.1	Portfolioanalyse für die Basisstrategie „Kundenorientierung“	54
3.3.2	Portfolioanalyse für die Basisstrategie „Verstetigung“	56
3.3.3	Portfolioanalyse für die Basisstrategie „Quersubventionierung“	58
3.3.4	Portfolioanalyse für die Basisstrategie „Cross-Selling“	59
3.3.5	Portfolioanalyse für die Basisstrategie „Differenzierung“	61
3.3.6	Portfolioanalyse für die Basisstrategie „Eigenständiges Geschäftsfeld“	62
3.4	Praxisbeispiel: Die WAFIOS AG	64
	Literatur	68
4	Handlungsfeld 3: Prozess- und Kapazitätsgestaltung – Wie gestalten wir die Prozesse und Kapazitäten des Dienstleistungsgeschäfts?	69
4.1	Lernziele	69
4.2	Prozessgestaltung	70
4.3	Kapazitätsgestaltung	77
4.3.1	Risikoanalyse	78
4.3.2	Grobgestaltung	82
4.3.3	Feinsteuerung	84
4.4	Praxisbeispiel: Die Behr GmbH & Co. KG	87
	Literatur	90
5	Handlungsfeld 4: Kooperation mit Externen – Wie binden wir Externe in das Dienstleistungsgeschäft ein?	91
5.1	Lernziele	91
5.2	Strategische Bewertung	95
5.3	Operative Bewertung	100
5.4	Praxisbeispiel: Die Supply Chain Services gmbh & Co. KG	105
	Literatur	107
6	Handlungsfeld 5: Organisatorische Einordnung – Wie ordnen wir das Dienstleistungsgeschäft ein?	109
6.1	Lernziele	109
6.2	Grundformen zur Organisation des Dienstleistungsgeschäfts	111
6.3	Eignung der Grundformen für die Basisstrategien des Dienstleistungsgeschäfts	118
6.4	Praxisbeispiel: Die CLAAS Gruppe	123
	Literatur	126

7 Handlungsfeld 6: Performance Measurement und Reporting – Welche Informationen benötigen wir zur Steuerung des Dienstleistungsgeschäfts? ...	127
7.1 Lernziele	127
7.2 Performance Measurement	129
7.2.1 Indikatoren zur strategischen Steuerung	129
7.2.2 Indikatoren zur operativen Steuerung	134
7.2.3 Indikatoren zur Früherkennung von Risiken	146
7.3 Reporting	149
7.4 Praxisbeispiele	155
7.4.1 Die HATLAPA Uetersener Maschinenfabrik GmbH & Co. KG	155
7.4.2 Die DeLaval GmbH	157
Literatur	159
8 Handlungsfeld 7: Interne und Externe Anreize – Wie steuern wir das Verhalten der beteiligten Akteure?	161
8.1 Lernziele	161
8.2 Gestaltung der internen Anreize	165
8.3 Gestaltung der externen Anreize	169
8.4 Praxisbeispiel: Die CLAAS Gruppe	174
Literatur	178
9 Ein abschließender Überblick – Welche Handlungsfelder und Lösungen haben wir erörtert?	179

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

1

1.1 Was sind industrielle Dienstleistungen?

Eine große Zahl von Gesprächen mit Praxisvertretern und Wissenschaftlern hat in mir die Erkenntnis reifen lassen, dass industrielle Dienstleistungen ein äußerst relevantes, aber komplexes Thema sind. Betrachten wir die Literatur, sehen wir bereits mehrere Beiträge zu einzelnen Aspekten der Thematik. Warum dann dieses Buch? Bisher fehlt eine **umfassende Handreichung**, wie erfolgreiche Unternehmen ihr Dienstleistungsgeschäft aufgebaut haben und steuern. Eine Lücke, die durch dieses Buch geschlossen wird.

Im Unterschied zu anderen Schriften verbindet das vorliegende Werk **akademischen Anspruch und Praxisrelevanz**. Daher werden die Ausführungen im Folgenden durch zahlreiche Beispiele aus der Unternehmenspraxis verdeutlicht. Zur Einführung betrachten wir drei Unternehmen und deren Dienstleistungsgeschäft.

Die HATLAPA Uetersener Maschinenfabrik GmbH & Co. KG

HATLAPA ist ein führender Hersteller von Marinetechnik und blickt auf eine über neunzigjährige Unternehmensgeschichte zurück. Mit seinem Hauptsitz in Uetersen nahe Hamburg und weltweiten Niederlassungen in China, Großbritannien, Korea, Norwegen, Singapur, den USA und Zypern, bedient HATLAPA seine Kunden aus der kommerziellen Schifffahrt und der Offshore-Industrie. Im Jahre 2010 erzielte das Unternehmen mit etwa 400 Mitarbeitern einen Umsatz von ca. 120 Mio. €.

Die Produktpalette von HATLAPA umfasst:

- Winden: Winden dienen der Befestigung von Schiffen. HATLAPA bietet eine große Vielzahl von Winden für sehr unterschiedliche Anwendungskontexte an. Dazu gehören neben regulären Schiffen auch Forschungs- und Fischereischiffe.

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

Grundsätze des seit seiner Gründung im Jahr 1919 unabhängigen Unternehmens sind die Verbindung von verlässlicher Qualität, hoher Innovationskraft und exzellentem Service. Dieser weltweite Service, von HATLAPA auch als „Fleet Support“ bezeichnet, umfasst folgende Dienstleistungen:

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

für alle angebotenen Produkte und teilweise auch für Fremdfabrikate.

Die WAFIOS AG

Die WAFIOS AG versteht sich als das weltweit führende Unternehmen für Maschinen der Draht- und Rohrverarbeitung mit bedeutenden Aktivitäten in der Kaltmasivumformung (insbesondere Herstellung von Pressen). Durch eine hohe Innovationskraft prägt das Unternehmen den Markt seit seiner Gründung 1893. Die WAFIOS AG zeichnet sich durch ein sehr umfassendes Maschinenprogramm für Draht- und Rohrprodukte aus. Über 200 Maschinentypen bieten für die Bearbeitung von Drähten und Rohren maßgeschneiderte Lösungen. Durch die ausgeprägte Fertigungstiefe können hohe Qualitätsstandards garantiert werden. Dazu tragen auch die Ausbildung junger Mitarbeiter (Ausbildungsquote ca. 10%) und die ständige Weiterbildung der ca. 800 Mitarbeiter bei.

Das Produktprogramm der WAFIOS AG umfasst im Einzelnen:

- Draht- und Rohrbiegemaschinen,
- Federwindemaschinen,
- Winde-, Wickel- und Biegezentren,
- Kettenmaschinen,
- Maschinen zur Herstellung von Geflechten und Formteilen,
- Drahtstiftmaschinen,

- Richt-, Abschneide- und Endenbearbeitungsmaschinen sowie
- Metallschlauchmaschinen.

Mit einer Exportquote von ca. 65% und Vertretungen in über 70 Ländern wird die globale Marktausrichtung dokumentiert. Eine konsequente Diversifikationspolitik hat zu einer breiten Maschinenpalette und damit einer Unabhängigkeit von einzelnen Absatzbranchen, regionalen Märkten, Lieferanten und Kunden geführt. Dank des breiten Produktspektrums kann vielen Kunden eine Komplettlösung aus einer Hand angeboten werden. Dies spiegelt sich im Umsatz von 100 Mio. € im Jahr 2011 wieder.

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

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

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

Die DeLaval GmbH

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

Das Produktportfolio von DeLaval ist vielfältig und umfasst:

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

Das Dienstleistungsportfolio von DeLaval untergliedert sich in drei Bereiche:

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

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

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

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

Abgerundet wird das Dienstleistungsportfolio durch den Advisory Service. Dieser umfasst

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

Die drei Praxisbeispiele zeigen die große Bandbreite industrieller Dienstleistungen. Im vorliegenden Buch erarbeiten wir gemeinsam Handlungsempfehlungen im Umgang mit den unterschiedlichen Arten industrieller Dienstleistungen. Als erstes müssen wir daher klären, was allen industriellen Dienstleistungen gemein ist.

Die erste Gemeinsamkeit aller industriellen Dienstleistungen ist, dass sie im **Zusammenhang mit einem Produkt** stehen. Dieser Zusammenhang ist vielfältig. Betrachten wir als Beispiel die Dienstleistung „Finanzierung“. Der Zusammenhang besteht darin, dass ohne die Dienstleistung der Erwerb des Produkts in der Regel nicht zustande käme.

Ebenfalls eine Verbindung zum Produkt besteht im Falle von Entwicklungsdienstleistungen. Die Verbindung besteht bspw. in der konstruktiven Anpassung einer Standardmaschine an die Wünsche des jeweiligen Kunden. Im Fall der Dienstleistung „Wartung“ würde das Produkt, bspw. eine Drehmaschine, nicht die Leistung erbringen, die möglich ist. Dies reicht bis zum Extremfall eines Ausfalls der Drehmaschine. Der Zusammenhang Produkt und Dienstleistung tritt somit wieder deutlich zu Tage.

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

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

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

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

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

- ▶ Wir können als zweite Gemeinsamkeit aller industriellen Dienstleistungen festhalten, dass das Produkt, auf das sich die Dienstleistung bezieht, ein Inves-

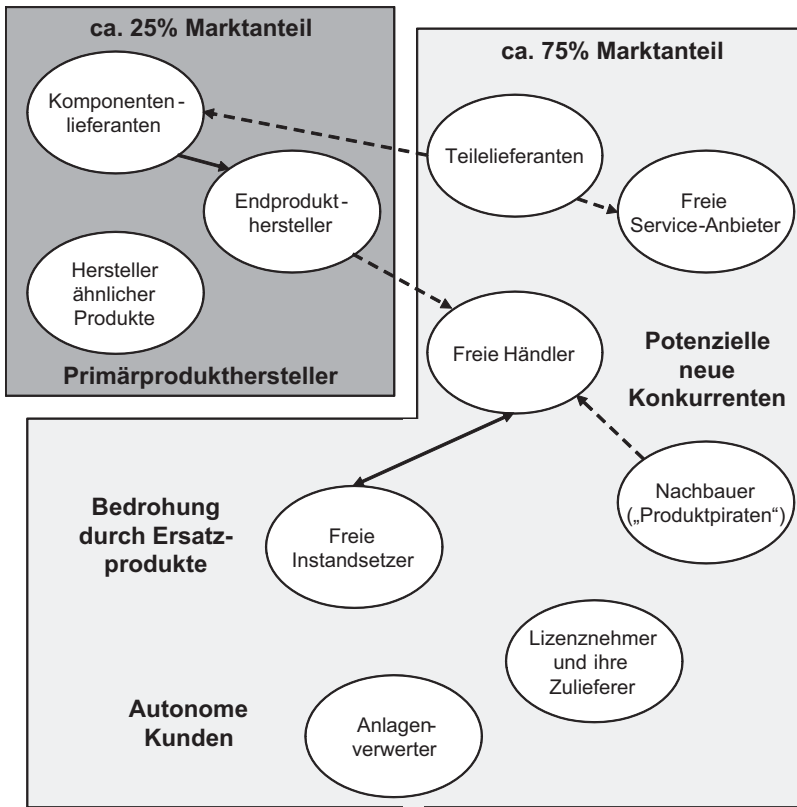


Abb. 1.1 Konkurrierende Akteure auf dem Ersatzteilmarkt. (In Anlehnung an Baumbach 2004; Impuls-Consulting 2006)

titions-gut ist. Die Art des Kunden, ob Unternehmen oder Privatperson, ist nicht relevant für die Abgrenzung der industriellen Dienstleistung.

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

Betrachten wir dazu das Beispiel „Ersatzteilversorgung“: In vielen Branchen gilt diese Dienstleistung als besonders rentabel. Allerdings verfolgen viele produzierende Unternehmen diese Umsatz- und Gewinnchancen nicht konsequent genug. Im Ergebnis können die Produkthersteller nur ca. 25 % des Ersatzteilpotenzials selbst abschöpfen. Wie Abbildung Abb. 1.1 zeigt, schöpfen konkurrierende Akteure einen großen Teil ab.

Nicht alle dieser Konkurrenten sind Hersteller des betreffenden Produkts. Folglich ist es nicht notwendig, dass industrielle Dienstleistungen von dem Unternehmen erbracht werden, welches auch das zugehörige Produkt herstellt. Vielmehr sehen wir, dass Wettbewerb

auch zwischen solchen Unternehmen besteht, die selbst nicht das betreffende Produkt herstellen.

Zusammenfassend halten wir fest

Industrielle Dienstleistungen sind Dienstleistungen, die in engem Zusammenhang mit einem Investitionsgut stehen und von einem Unternehmen erbracht werden. Sie ermöglichen oder verbessern die Nutzung des Produkts.

Wir haben nun ein Verständnis, was industrielle Dienstleistungen sind. Nicht definiert haben wir, was unter Dienstleistungen im Allgemeinen zu verstehen ist. Dies ist allerdings notwendig, um konkrete Handlungsempfehlungen zu Aufbau und Steuerung eines Dienstleistungsgeschäfts zu geben.

Dienstleistungen sind im Gegensatz zu Produkten nicht greifbar – also substanzlos. In der Literatur wird dies als **Immaterialität** bezeichnet (vgl. Fließ 2009, S. 10). Diese Eigenschaft führt zu mehreren Konsequenzen im Umgang mit Dienstleistungen.

Eine erste Konsequenz ist, dass man Dienstleistungen nicht lagern kann. Eine Vorüberbringung für eine spätere Verwendung ist nicht möglich. In dem Moment, in dem wir eine Dienstleistung erbringen, ist sie bereits verbraucht. Lediglich die Möglichkeit, eine Dienstleistung zu erbringen, kann bereit gehalten werden. Diese **Leistungsbereitschaft** umfasst in der Regel Personal, Ausrüstungsgegenstände, Verbrauchsmaterial sowie vorzuhaltende Flächen. Eine Herausforderung für den Anbieter von Dienstleistungen ist somit die Bemessung der Kapazität, die vorgehalten werden soll, sowie deren geografische und zeitliche Verteilung. Wir greifen dies in den Handlungsfeldern wieder auf.

Eine zweite Konsequenz der Immaterialität von Dienstleistungen ist, dass eine Demonstration der Funktion der Dienstleistung nur beschränkt möglich ist. Ein Kunde kann die Dienstleistung vor der Inanspruchnahme nur indirekt einer Qualitätsprüfung unterziehen. Insbesondere im Gegensatz zu einem Sachgut ist diese erschwert. Man denke bspw. daran, dass es nicht möglich ist, vorzuführen, wie eine konkrete Entwicklungsdienstleistung durchgeführt wird.

Neben der Immaterialität unterscheiden sich Dienstleistungen von Produkten dadurch, dass ein Kunde direkt in den Erstellungsprozess einbezogen werden muss. Stellvertretend für den Kunden kann ein Objekt des Kunden im Prozess beteiligt sein: eine Maschine des Kunden bei einer Wartung derselben. Allgemein spricht die Fachliteratur daher von der Notwendigkeit, einen **externen Faktor** – den Kunden oder dessen Objekt – in den Erstellungsprozess der Dienstleistung zu integrieren. Die Bezeichnung „extern“ spiegelt dabei die Sicht des Dienstleistungserbringers wider und zeigt an, dass der externe Faktor nicht dauerhaft in dessen Weisungsbereich liegt (vgl. Corsten 1994, S. 46; Maleri und Frieztzsche 2008).

Der Kunde hat aufgrund seiner Mitwirkung im Erstellungsprozess einen wesentlichen Einfluss auf die Dienstleistungsqualität. Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen: Die Dienstleistung ist nur bis zu einem gewissen Grad standardisierbar, da das Verhalten des Kunden nicht vollständig vorhersehbar ist. Wir greifen diese Herausforderung in den Handlungsfeldern Prozess- und Kapazitätsplanung (vgl. Kap. 4) sowie externe Anreize (Kap. 8) wieder auf.

Eine weitere Konsequenz ist die Standortgebundenheit. Dienstleistungen müssen dort erbracht werden, wo der Kunde diese nachfragt, wo bspw. dessen Maschine aufgestellt ist. Hierzu gelten allerdings Ausnahmen: Eine Finanzierungsdienstleistung kann auch ortsungebunden erfolgen. Die Standortgebundenheit kann folglich teilweise aufgelöst werden. Ein weiteres Beispiel ist der Einsatz von Kommunikationsmedien wie dies bei Teleservices der Fall ist.

Zusammenfassend halten wir fest

Dienstleistungen sind immaterielle Leistungen, die wir an einem externen Faktor – einem Kunden oder an dessen Objekten – erbringen (vgl. Meffert und Bruhn 2003, S. 30).

Bis hierher haben wir geklärt, was Dienstleistungen im Allgemeinen und industrielle Dienstleistungen im Speziellen auszeichnet. Noch unzureichend erörtert ist, welche Arten von industriellen Dienstleistungen in der Unternehmenspraxis eine Rolle spielen. Zur Beantwortung dieser Frage greifen wir auf die Arbeiten des Zentralverbands Elektrotechnik und Elektronikindustrie e. V. (ZVEI) und des Verbands deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. (VDMA) zurück.

Der Fachverband Automation des ZVEI entwickelte zur Steigerung der Transparenz des Angebotes industrieller Dienstleistungen ein 7-Klassen-System (ZVEI 2004):

- **Produktbezogene Basis-Dienstleistungen:**
Dienstleistungen dieser Klasse erfüllen entweder gesetzliche Anforderungen oder werden von Kunden als selbstverständlich wahrgenommen. Beispiele sind Basisdokumentation und Katalogauskünfte.
- **Produktbezogene Standard-Dienstleistungen:**
Im Gegensatz zu Basis-Dienstleistungen sind diese Dienstleistungen kein „Muss“. Die Bezeichnung „Standard“ weist bereits auf den Inhalt hin. Es handelt sich um weitestgehend standardisierte Dienstleistungen wie Schulung, Inbetriebnahme und Erweiterung der Gewährleistung.
- **Produktbezogene, kundenangepasste Dienstleistungen:**
Dienstleistungen dieser Klasse sind auf das spezielle Umfeld des Kunden angepasst. Es liegt somit eine höhere Individualisierung vor. Beispiele sind Ferndiagnose, Beratung und Begutachtung sowie Werksabnahmen.
- **Applikationsspezifische Dienstleistungen:**
Dienstleistungen dieser Klasse beziehen sich auf eine Anpassung eines Produkts auf eine beim Kunden bestehende Applikation. Die Verantwortung für die funktionale Leistung der Applikation übernimmt der Lieferant im Rahmen seines Lieferumfangs. Beispiele sind Machbarkeitsstudien, Überprüfung der Einbausituation und die Prüfung der Kompatibilität von Fremdprodukten.
- **Systembezogene Dienstleistungen:**
Dienstleistungen dieser Klasse beziehen sich auf die Projektierung, Implementierung oder Instandhaltung eines gesamten Systems. Beispiele hierfür sind die Projektierung

auf Basis der kundenspezifischen Anforderungen, Errichtung und Montage des Systems sowie die Unterstützung in der Anlaufphase.

- Anlagenbezogene Dienstleistungen:
Dienstleistungen dieser Klasse beziehen sich auf die Einbindung eines zu liefernden Systems in das Prozessumfeld und/oder das Produktionsinformationssystem des Kunden. Beispiele sind die Erstellung des Pflichtenhefts/Lastenhefts sowie die Anpassung an unterschiedliche prozessbezogene Einrichtungen (mechanisch, pneumatisch, hydraulisch).
- Anlagenbezogene erweiterte Dienstleistungen:
Dienstleistungen dieser Klasse dienen der Verbesserung der Prozessleistung einer Anlage des Kunden. Beispiele hierfür sind die Erarbeitung von Vorschlägen zur Verfahrensoptimierung, Finanzierungsplanungen, Führung einer multidisziplinären Firmen-Gruppe im Zusammenhang mit dem Verfahren, Übernahme des Managements für Wartung und/oder Betrieb einschließlich Ressourcen-Planung (Personal, Material, Betriebseinrichtungen).

Die vom ZVEI vorgeschlagenen Klassen weisen eine zunehmende Komplexität auf. Angefangen bei industriellen Dienstleistungen, die jedes produzierende Unternehmen erbringen muss, bis hin zu industriellen Dienstleistungen, die nur wenige Unternehmen erbringen können, da spezifische Kenntnisse und Ressourcen notwendig sind.

Für die Branchen Maschinen- und Anlagenbau ermittelte der VDMA im Jahr 2008 das Volumen der erbrachten industriellen Dienstleistungen. Das Ergebnis dieser Erhebung zeigt Abb. 1.2 in der Übersicht.

Die Studie zeigt die dominante Bedeutung von Dienstleistungen im Zusammenhang mit Ersatzteilen mit beinahe 40-prozentigem Anteil am Umsatz mit industriellen Dienstleistungen. Was sind aber die wichtigsten industriellen Dienstleistungen des verarbeitenden Gewerbes insgesamt?

Anhaltspunkte liefern die Ergebnisse einer Einmalerhebung des Statistischen Bundesamtes. Nach diesen sind die wichtigsten industriellen Dienstleistungen des verarbeitenden Gewerbes (vgl. Mödinger und Redling 2004, S. 1409):

- Wartung und Reparatur (28,3 %),
- Montage und Inbetriebnahme (25,9 %),
- Planung, Beratung, Projektierung (18,7 %),
- Erstellung von Software (7,5 %),
- Dokumentation (6,5 %),
- Schulung (5,9 %),
- Leasing, Vermietung, Finanzierung (2,8 %) und
- Sonstige (4,4 %).

Die Prozentwerte zeigen die Anteile der einzelnen Dienstleistungen am Umsatz aller industriellen Dienstleistungen. Was sagt uns diese Statistik? Zuerst sollten wir feststellen, dass es sich um eine sehr grobe Erfassung handelt. Viele Dienstleistungen sind zu Gruppen zusammengefasst. Verschiedene Unternehmen verstehen unter den Dienstleistungen „Wartung“, „Inspektion“, und „Instandsetzung“ sehr unterschiedliche Dienstleistungen

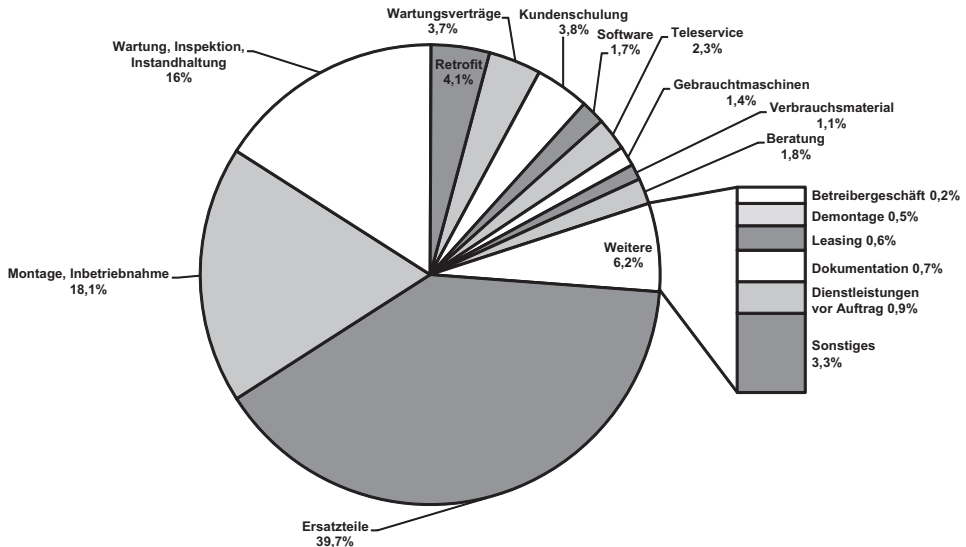


Abb. 1.2 Industrielle Dienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau. (Thomin 2011 S. 46)

Wie Abb. 1.3 zeigt, lässt deren offizielle Definition nach DIN 31051 ausreichend Spielraum.

Detailliertere Aussagen liefert uns eine weitere Statistik. Der Zentralverband Elektrotechnik und Elektronikindustrie fand in seiner Studie zu industriellen Dienstleistungen heraus, dass der Umsatz mit diesen Dienstleistungen im Jahr 2004 bei 6,1 Mrd. € lag. Dies entspricht einem Anteil am Gesamtumsatz der Unternehmen von 23,5 % (vgl. ZVEI 2006, S. 6).

Die verschiedenen industriellen Dienstleistungen sind nicht alle gleich relevant: Den höchsten Anteil am Dienstleistungsumsatz (25 %) erzielt die Dienstleistung „Instandhaltung“. Darauf folgt mit 22 % „Montage“ und mit 21 % „Erstellung von Software“. Alle weiteren industriellen Dienstleistungen lagen bei ca. 10 % bzw. deutlich darunter (vgl. ZVEI 2006, S. 6 f.).

Die vorgestellten Statistiken zeigen, dass viele Dienstleistungen, die stark diskutiert werden, wie bspw. „Schulung“ und „Finanzierung“ keinen hohen Umsatzanteil erreichen. Was sind die Gründe dafür? Vorrangiger Grund ist, dass in den Unternehmen nicht genug Erfahrungen vorliegen, um die Managementherausforderungen zu meistern, die mit dem Angebot dieser Dienstleistungen einhergehen. Eine Lücke, die dieses Buch schließt.

1.2 Weshalb bieten Unternehmen industrielle Dienstleistungen an?

Das Dienstleistungsgeschäft kann von Unternehmen erst dann sinnvoll aufgebaut und gesteuert werden, wenn sie geklärt haben, welche Ziele sie damit erreichen wollen. Diese grundlegende Frage macht es notwendig, dass wir uns mit den unterschiedlichen Zielen vertraut machen.