Aktionsfelder für das Service Management in der Investitionsgüterindustrie

Gunter Lay und Claudia Rainfurth, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI), Karlsruhe

Dr. Gunter Lay ist Projektleiter in der Abteilung „Innovationen in der Produktion" des Fraunhofer ISI in Karlsruhe.

Dipl.-Soz. Claudia Rainfurth ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung „Innovationen in der Produktion" des Fraunhofer ISI in Karlsruhe.

Für die deutsche Investitionsgüterindustrie ist der Ausbau von Serviceleistungen ein wesentlicher Faktor zur Stabilisierung des Produktgeschäfts und zur Erschließung neuer Geschäftsfelder. Da die globalen Wettbewerber technologisch deutlich aufgeholt haben und durch Lohnkostenvorteile häufig billiger anbieten können, ist die Verbindung von Produkt und Dienstleistung zu kompletten Problemlösungen für die Kunden ein Ansatz, durch den traditionelle Stärken der einheimischen Industrie neu zur Geltung gebracht werden können [1, 2, 3]. Welche Aktionsfelder dabei gezielt angegangen werden müssen, wird im folgenden dargestellt.

Kontakt

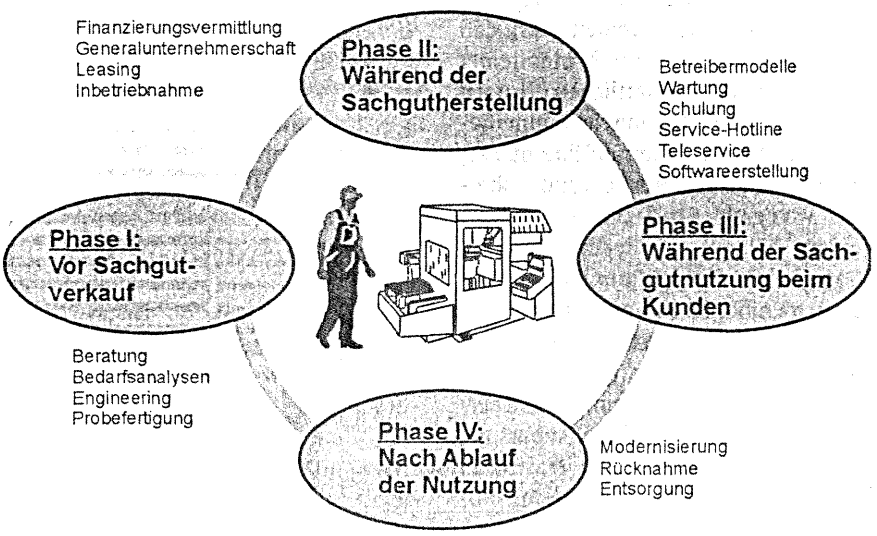
Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung
Breslauer Straße 48
76139 Karlsruhe
Tel.: 0721/6809-320
Fax 0721/6809-131
E-Mail: gl@isi.fhg.de oder cr@isi.fhg.de

Strategischer Stellenwert produktbegleitender Dienstleistungen

Die durch die Globalisierung der Märkte veränderte Wettbewerbslage zwingt die deutschen Hersteller von Investitionsgütern, sich strategisch neu zu positionieren. Eine Möglichkeit, auch in Zukunft im globalen Wettbewerb bestehen zu können, ist das erweiterte Angebot produktbegleitender Dienstleistungen, die zusammen mit dem Produkt die Probleme des Kunden lösen. Auf diese Weise kann das produktspezifische Know-how genutzt werden, um neue Geschäftsfelder zu erschließen. Darüber hinaus werden die Kundenbeziehungen auf diese Weise intensiviert, so daß der Produktlieferant schwieriger durch Konkurrenten zu ersetzen ist. Schließlich dienen produktbegleitende Dienstleistungen auch der Produktverbesserung durch erhöhte Kundennähe.

Produktbegleitende Dienstleistungen können vor dem Verkauf des Sachgutes, während seiner Herstellung und Nutzung sowie nach Ablauf der wirtschaftlichen Nutzungsdauer greifen. Beispiele sind neben den klassischen

Bild 1: Phasen und Arten produktbegleitender Dienstleistungen.



Lay, Gunter; Rainfurth, Claudia:
Aktionsfelder für das Management in der Investitionsgüterindustrie.
In: Industrie-Management 17 (2001), 2, S. 9-12
(ISI-P-20-01)

Schulungs-, Wartungs-, und Instandhaltungsangeboten auch Engineering-Leistungen, Betreibermodelle, Finanzdienstleistungen, Upgrading, Rücknahme und Entsorgung der Produkte (Bild 1).

Stand der Dienstleistungsorientierung

Betrachtet man vor dem Hintergrund der skizzierten Chancen produktbegleitender Dienstleistungen das aktuelle Angebot der deutschen Investitionsgüterindustrie, so zeigt sich, daß zahlreiche Potentiale dieser Strategie in der deutschen Investitionsgüterindustrie ungenutzt bleiben. In einer Umfrage des Fraunhofer ISI bei 1442 Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie gab der größte Teil der Unternehmen an, lediglich die traditionellen Dienstleistungen wie Beratung, Inbetriebnahme, Wartung und Schulung anzubieten. Innovativere Angebote wie Teleservice, Finanzierungs- und Betreibermodelle sind dagegen wenig verbreitet. Auch sind mit Ausnahme von Teleservice keine größeren Ausweitungen des Angebotes produktbegleitender Dienstleistungen geplant (Bild 2).

Was können die Gründe für diese Dienstleistungslücke sein? Neben den Gründen, die außerhalb der Unternehmen liegen, wie z. B. mangelnde Zahlungsbereitschaft der Kunden, gibt es auch innerhalb der Unternehmen Hemmnisse eines effizienten Ausbaus produktbegleitender Dienstleistungen. Damit jedoch ein umfassenderes Angebot produktbegleitender Dienstleistungen auch so erbracht werden kann, daß es sich nicht zu einem Kostentreiber ohne betriebswirtschaftlichen Nutzen entwickelt, müssen zahlreiche innerbetriebliche Aktionsfelder auf ihre dienstleistungsgerechte Ausrichtung überprüft werden [4, 5]. Zu diesen zentralen Feldern zählen die Redefinition der strategischen Ausrichtung, Neuorganisation der betrieblichen Aufbau- und Ablaufstrukturen, gezielte Qualifizierung der Mitarbeiter, Schaffung der technischen Voraussetzungen, Sicherstellung der Servicequalität, Anpassung der Controllinginstrumente sowie der Aufbau neuer und andersartiger Kooperationsbeziehungen zu Kunden und Partnerfirmen.

Strategie – Randkompetenzen zu Kernkompetenzen machen

Die gängige Managementpraxis, Kernkompetenzen zu definieren und Randkompetenzen outzusourcen, führt dazu, produktbegleitende Dienstleistungen als Randkompetenzen einzuschätzen und auszugliedern. Um dieser Gefahr vorzubeugen, ist es notwendig, vor dem Hintergrund der veränderten Wettbewerbslage eine Neubewertung der eigenen Stärken und Schwächen vorzunehmen. Häufig wird sich dabei zeigen, daß die im Betrieb erbrachten Dienstleistungen dann strategisch wichtig sind, wenn sie an der Schnittstelle zu den Kunden erbracht werden.

Ist in einem Unternehmen die Grundsatzentscheidung getroffen worden, daß es in seiner spezifischen Marktsituation sinnvoll ist, das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen zu erweitern, ist es hilfreich zu analysieren, welche dieser Leistungen bisher von anderen Firmen erbracht werden. Vor allem Unternehmen mit Produkten hoher Komplexität und Unternehmen, die in einem starken Preiswettbewerb produktbegleitende Dienstleistungen bisher primär unter Kostengesichtspunkten betrachtet haben, werden oft feststellen, daß andere Firmen den Kunden Ergänzungsleistungen bieten und damit erfolgreich sind. Gleichwohl sollten die betriebswirtschaftlichen Chancen eines eigenen Angebotes neuer produktbegleitender Dienstleistungen immer mittels Marktanalysen überprüft werden [7].

Zur Umsetzung des verstärkten Angebotes produktbegleitender Dienstleistungen muß ein starker Promotor diese Entscheidung im gesamten Unternehmen als neue strategische Zielsetzung vertreten und kommunizieren.

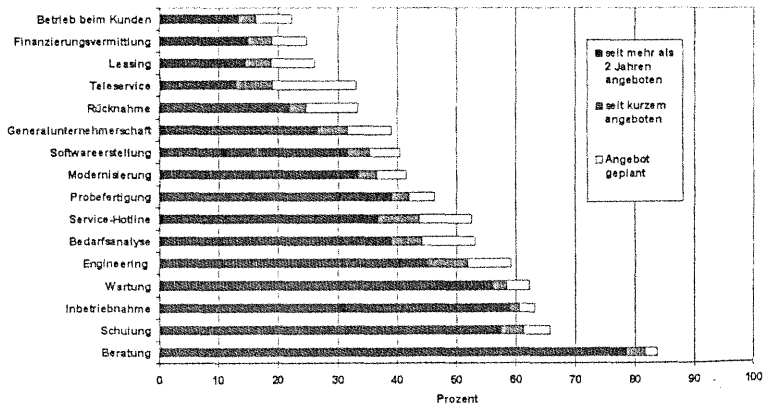
Organisation – Integration von Produkt- und Servicearbeit

Die bestehenden Organisationsstrukturen bei Investitionsgüterproduzenten reflektieren die bisherige Produkt- und Produktionsorientierung. Daher müssen Aufbauorganisation und Rahmenbedingungen auf ihre Funktionalität bezüglich der Zielsetzung, verstärkt produktbegleitende Dienstleistungen anzubieten, überprüft werden.

Als organisatorische Alternativen für die Eingliederung produktbegleitender Dienstleistungen in die Strukturen eines Investitionsgüterproduzenten bieten sich folgende Varianten an: Serviceleistungen können Teil des Tätigkeitsspektrums der vorhandenen Produktionsabteilungen sein, oder sie können in speziellen Serviceabteilungen zusammengefaßt werden. Daneben bietet sich auch die Möglichkeit, Tochterfirmen zu gründen oder Fremdfirmen im Unterauftrag zu beschäftigen.

Jede dieser Alternativen ist mit Vor- und Nachteilen behaftet: Müssen produktbegleitende Dienstleistungen von

Bild 2: Angebot produktbegleitender Dienstleistungen in der deutschen Investitionsgüterindustrie.



den Mitarbeitern der Produktion „nebenbei" erbracht werden, besteht die Gefahr, daß sie als lästige Zusatzarbeit empfunden werden und der Kunde als Störfaktor angesehen wird. Auch ist die Kostentransparenz produktbegleitender Dienstleistungen bei dieser Lösung nicht gewährleistet. Ist der Service dagegen als eigenständige Abteilung oder als Profit-Center organisiert, sind zwar Kostentransparenz und Wirtschaftlichkeitsaspekte einfacher zu lösen. Andererseits besteht bei diesen Lösungen die Gefahr, daß wertvolles Wissen nicht an die Produktion zurückfließt. Dies gilt verstärkt für die Vergabe an Tochter- und Fremdfirmen.

Als Barriere einer effizienten Dienstleistungserbringung wirken auch organisatorische Rahmenbedingungen, die nicht berücksichtigen, daß Dienstleistungen genau dann erbracht werden müssen, wenn sie vom Kunden nachgefragt werden (Uno-acto-Prinzip). Um den extremen JIT-Anforderungen gerecht werden zu können, muß darum das geltende Arbeitszeitmodell auf seine Zweckmäßigkeit überprüft werden. Auch ist es wichtig, die zeitliche Verzahnung mit den produktnahen Bereichen zu gewährleisten, da es sonst zu unnötigen informations- und leistungsbezogenen Schnittstellenproblemen kommt. Darüber hinaus müssen Feierabend-, Wochenend- und Feiertagseinsätze der Servicemitarbeiter leistungsgerecht entlohnt werden. Schließlich sind die bestehenden Vertriebsprämiensysteme darauf zu überprüfen, ob sie den Produktverkauf oder das Streben nach der besten Lösung für den Kunden honorieren.

Personal – Sachgutkompetenz und Dienstleistungskompetenz verbinden

Damit Unternehmen die Herausforderungen bewältigen können, die mit der Integration von Produkten und Dienstleistungen einhergehen, müssen Fachwissen und praktische Erfahrungen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammengeführt werden. Dazu eignet sich die Bildung neuer kunden- oder dienstleistungsbezogener Projektteams bzw. die Einführung von job rotation. Durch die gemeinsame Entwicklung von Dienstleistungslösungen erfolgt zugleich ein Wissensaustausch über technische und anwenderbezogene Probleme und Einsparpotentiale.

Weiterhin müssen die sozialen und kommunikativen Kompetenzen der dienstleistenden Mitarbeiter überprüft und entwickelt werden.

Technik – Design for Service und Prepare for Service

Investitionsgüterproduzenten tendierten bisher oft dazu, möglichst viele potentielle Dienst- und Eigenleistungen der Kunden zu automatisieren, um damit das Sachgutgeschäft auszuweiten. Dies führte häufig zu unwirtschaftlichem Over-Engineering. Die Integration von Sachgutherstellung und produktbegleitenden Dienstleistungen in einem Unternehmen macht es möglich und nötig, eine neue Balance zu finden. Es stehen nicht mehr allein die technischen Möglichkeiten im Vordergrund, sondern Kriterien wie Wartungs- und Teleservicemöglichkeiten, Modernisierbarkeit, Modulbauweise, die Eignung für Betreibermodelle sowie Demontierbarkeit („Design for Service").

Neben dieser servicefreundlichen Konstruktion der Produkte müssen die technischen Voraussetzungen zur Unterstützung der Dienstleistungen in den Betrieben vorhanden sein („Prepare for Service"). Beim Rund-um-die-Uhr-Service muß eine Service-Hotline die ständige Erreichbarkeit des Betriebes gewährleisten. Der technische Vertrieb muß durch Online-Anbindung an den Betrieb auf dem aktuellen Informationsstand gehalten werden. Die Lagertechnik muß auf ein effizientes Ersatzteilmanagement ausgerichtet sein.

Qualitätssicherung – TQM für produktbegleitende Dienstleistungen

Ein speziell auf produktbegleitende Dienstleistungen ausgerichtetes Qualitätsmanagement muß die Maßstäbe, die an Dienstleistungen angelegt werden, wie Schnelligkeit, Freundlichkeit sowie fachliche und soziale Kompetenz der Mitarbeiter, auf die speziellen Gegebenheiten in produzierenden Unternehmen übertragen. Die für qualitativ hochwertige Dienstleistungen notwendige Dienstleistungsmentalität läßt sich nicht von heute auf morgen in den Köpfen der Mitarbeiter verankern, sondern muß „gelebt" werden. Regelmäßige Kundenbefragungen eruieren die Bedürfnisse und die Zufriedenheit der Kunden und geben den Servicemitarbeitern Rückkopplung. Darüber hinaus sind Haftungsrisiken, wie sie bspw. bei Betreibermodellen eingegangen werden, durch ein umfassendes Qualitätsmanagement zu minimieren.

Controlling – Kostenfallen vermeiden

In den Produktionsbetrieben sind dienstleistende Abteilungen häufig Gemeinkostenstellen und entziehen sich damit dem Controlling. Diese Problematik wird dadurch verschärft, daß die Kosten der Dienstleistungen oft über einen Gesamtpreis der Problemlösung verrechnet werden. Solange die Kostenrechnungssysteme und ein darüber hinausgehendes Controlling weder aufwands- noch nutzenseitig ausreichend auf eine gewichtigere Rolle produktbegleitender Dienstleistungen ausgerichtet sind, drohen beim Ausbau dieser Leistungen Kostenfallen, die vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen zum existenziellen Problem werden können.

Die Erbringung produktbegleitender Dienstleistungen in Kooperation mit anderen Unternehmen führt gerade im Bereich Controlling zu zusätzlicher Komplexität. Hier stellt sich die Aufgabe, Controllingkonzepte so weiterzuentwickeln, daß sie den neuen Anforderungen gewachsen sind.

Kooperation – Gestaltung der Problemlösungskette statt der Wertschöpfungskette

Zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Betriebe hat die Optimierung der Wertschöpfungsketten wesentlich beigetragen. Die Verbindung von Sachgut und Dienstleistungen macht es nun jedoch erforderlich, den Problemlösungsprozeß für den Kunden statt den Wertschöpfungsvorgang zu

© GITO-Verlag

optimieren und damit über die Betriebsgrenzen hinaus zu denken.

Produktbegleitende Dienstleistungen setzen eine neue Form der Kooperation zwischen Sachgutherstellern und ihren Kunden voraus. Interessenkonflikte und Know-how-Schutz bedingen dabei den Aufbau von Vertrauen, das oft als Vorschuß zu geben ist. Gleichzeitig ist es wichtig zu überprüfen, auf welchen Gebieten es sinnvoll ist, Kooperationen mit co-kompetenten und komplementären Dienstleistungsanbietern anzustreben.

Lösungsansätze

Anhand der dargestellten Aktionsfelder wird deutlich, warum das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen eine umfassende Managementaufgabe ist. Lösungsansätze für die aufgezeigten Handlungsnotwendigkeiten müssen auf die Ausgangslage der Investitionsgüterproduzenten spezifisch zugeschnitten sein. Für vier typische Kontextsituationen werden zur Zeit in dem Verbundprojekt „Servicepartner Industrie" übertragbare Lösungsbausteine entwickelt. In diesem Projekt werden von 18 produzierenden Firmen die folgenden spezifischen Problemfelder in vier Teilverbünden angegangen (Bild 3).

Der Teilverbund „Zukunftskonzept Kleinstbetrieb" vereint vier kleine und mittlere Lohnfertiger- und Zulieferbetriebe, die ihre speziellen Erfahrungen und Qualifikationen bündeln, um sich so gemeinsam zum Systempartner für gemeinsame Kunden zu entwickeln. Dazu ist im Projekt ein Kunde eingebunden, der seine Anforderungen formuliert und mit dem gemeinsam erarbeitet wird, welche Dienstleistungen er an seine Zulieferer auslagern kann und soll. Darüber hinaus wird mit einem Internet-Systemhaus eine Kommunikationsplattform für den zwischenbetrieblich notwendigen Informationsaustausch geschaffen.

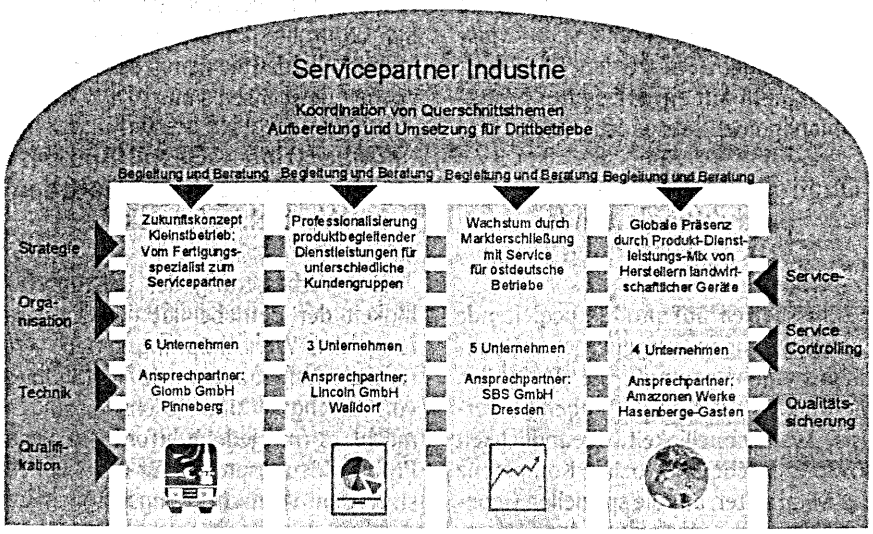
Der Teilverbund „Professionalisierung produktbegleitender Dienstleistungen" vereinigt drei Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit produktbegleitenden Dienstleistungen haben, diese aber in Zukunft effizienter erbringen wollen. Ziel der Unternehmen ist es, ihre internen betrieblichen Strukturen und Abläufe dienstleistungsgerecht zu verändern sowie die technischen Voraussetzungen zu schaffen. Dabei wird ausgelotet, ob und inwieweit unterschiedliche Distributionskanäle für unterschiedliche Kunden (OEM), Energieversorger bzw. Vertriebsgesellschaften als Kunden) alternative Vorgehensweisen erfordern.

Der Teilverbund „Wachstum durch Markterschließung für ostdeutsche Betriebe" erarbeitet Lösungen, die den spezifischen Ausgangsbedingungen von Firmen in den neuen Bundesländern angemessen sind. Insbesondere wird es hier auch darum gehen, ob Organisationsformen wie Profit-Center-Bildung oder die Gründung von Tochterfirmen Vorteile bieten.

Der Teilverbund „Globale Präsenz durch Produkt-Dienstleistungs-Mix von Herstellern landwirtschaftlicher Geräte" vereint vier Unternehmen der Landtechnik, die alle stark exportorientiert sind. Ziel dieses Teilverbundes ist es, durch eine Flankierung der von den Unternehmen gemeinsam angebotenen Sachgütern (Landmaschinenpark) mit produktbegleitenden Dienstleistungen neue globale Märkte zu erschließen, Umsatzwachstum zu erzielen und im Rahmen der Kooperation mit den anderen Landmaschinenherstellern und den Kunden die eigenen Produkte weiterzuentwickeln.

Zwischenergebnisse dieser Teilverbünde werden auf halbjährlich stattfindenden Thementagen dargestellt und diskutiert. Darüber hinaus werden Handlungshilfen in Form praxisgerechter Leitfäden, Checklisten etc. entwickelt. Die Internetplattform http://servicepartner-industrie.de, Newsletter sowie assoziierte Industriebegleitkreise bieten zeitnah allen interessierten Firmen die Möglichkeit der Information.

Bild 3: Das Projekt Servicepartner Industrie im Überblick.



Literatur

[1] Kriegbaum, H.: Produktbegleitende Dienstleistungen - Eine Chance für den deutschen Maschinenbau. In: Maschinenbau Nachrichten 05-96, 1996. S. 10-11.

[2] Sontow, K., Kurpiun, R.: Stellenwert eigenständiger Dienstleistungen für den Maschinen- und Anlagenbau. In: ZWF 93 (1998) 4, S.154-157.

[3] Schneider, R., Lay, G. (Hrsg.): ProService – Den Wettbewerb aktiv gestalten, Ein Leitfaden für Unternehmen zum Ausbau produktbegleitender Dienstleistungen. Frankfurt/Main/Eschborn 1999.

[4] Homburg, Ch., Garbe, B.: Industrielle Dienstleistungen - lukrativ, aber schwer zu meistern. In: Harvard Business manager, Heft 1, 1996. S. 68-75.

[5] Luczak, H. (Hrsg): Servicemanagement mit System. Erfolgreiche Methoden für die Investitionsgüterindustrie. Berlin/Heidelberg 1999.

[6] ISI-Erhebung "Innovationen in der Produktion 1999", N=1.442.

[7] Töpfer, A., Mehdorn, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen: Servicestrategie oder Outsourcing. Neuwied 1996.