

# Inhalt

Vorwort der Herausgeber.....	5
Autorenverzeichnis.....	6

## **A. Grundlagen und strategische Anforderungen im Servicegeschäft**

*Wilhelm Friedrich*

Dienstleistungsbezogene Strategien und Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau – vom Produzenten zum Full-Service Provider.....	8
---	---

*Mark Beyer*

Strategische Entwicklung des Servicegeschäfts in Industrieunternehmen.....	24
--	----

*Ulrike Seegy*

Dienstleistungskompetenz im Maschinen- und Anlagenbau.....	38
--	----

## **B. Gestaltungsfelder des Servicemanagements**

### **B.1. Serviceentwicklung und Serviceinnovation**

*Thomas Staiger und René Niethammer*

Integrierte Dienstleistungsstrategie entlang der Wertschöpfungsarchitektur.....	57
---	----

*Klaus Schmidt, Ronald Gleich, Nina Schniering und Henrik Simon*

Serviceinnovationen im Maschinen- und Anlagenbau – Ergebnisse des DEKRA Innovationsbarometers 2007.....	76
--	----

*Meike Tilebein und Vera Stolarski*

Diversität und innovative Dienstleistungen .....	93
--	----

*Martin Stanik und Erich Zahn*

Kooperative Full-Service Entwicklung in Netzwerken.....	107
---	-----

## **B.2. Servicemarketing, -organisation und -controlling**

*Roland Mattmüller, Ralph Tunder, Saskia Reitzle*

Das dyadische Beziehungsmodell:

Von der Kundennähe über Kundenzufriedenheit zu Kundenloyalität?!..... 124

*Stefan Reutter*

Die Vermarktung industrieller Dienstleistungen in der KSB Service GmbH..... 139

*Matthias Mahnel*

Die Serviceorganisation der Zukunft..... 147

*Ronald Gleich und Christian Geßner*

Controllinginstrumente für produktbegleitende Services..... 161

*Stefan Krämer*

Servicecontrolling in der Heidelberger Druckmaschinen AG ..... 177

## **B.3. Serviceorientierte Unternehmensführung**

*Peter Russo und Jan Buchmann*

Mitarbeiter als Erfolgspotential – Unternehmerisches Denken und Handeln

als Treiber für den Erfolg mit Dienstleistungen..... 197

*Andreas Ilka, Jan Buchmann und Ulrike Seegy*

Mitarbeiter und Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor

für das Servicegeschäft bei LEWA..... 211

Liebe Leserin, lieber Leser,

mit folgendem Buch möchten wir Sie dazu anregen, über Angebot und Management Ihres Servicegeschäfts neu nachzudenken. Dessen Intensivierung und Professionalisierung schafft neue globale Wachstumschancen sowie im Idealfall hochprofitable Geschäftsfelder. Um die richtigen Entwicklungspfade zum „Full Service Provider“ zu finden, sind vielfältige Fragen zu beantworten:

- Stimmt die strategische Ausrichtung des Servicegeschäfts?
- Wie sind für ein global aufgestelltes Servicegeschäft Organisation und Strukturen neu zu ordnen?
- Wie entwickelt und vermarktet man Services und insbesondere Serviceinnovationen?
- Wie steuert man das Servicegeschäft und wie ist die Unternehmensführung anzupassen?

Die Kernfrage, welche auch durch das Buch führt, lautet jedoch:

Wie entwickelt man sich tatsächlich zu einem Full-Service-Provider und welche Voraussetzungen müssen im Unternehmen geschaffen werden, um mit dem Servicegeschäft nachhaltig erfolgreich zu sein?

Damit sind die zentralen Fragestellungen unseres Buches genannt. Diese werden praxisnah aufgegriffen und aus verschiedenen Blickwinkeln diskutiert, denn nach unseren Erfahrungen existiert gerade in der produzierenden Industrie auf den genannten Gebieten großer Nachholbedarf, aber auch ein starkes Interesse an praxisrelevanten Einsichten und beispielhaften Lösungsansätzen. Im ersten Teil dieses Buches wird daher auf die strategischen Anforderungen des Servicegeschäfts eingegangen. Die Beiträge des zweiten Teils widmen sich den Gestaltungsmöglichkeiten des Servicemanagements. Dabei geht es um Aspekte der Serviceentwicklung und -innovation, der Serviceorganisation, des Servicemarketings und -controllings sowie der serviceorientierten Unternehmensführung.

Zum Schluss möchten wir uns bei allen Autoren herzlich für ihre Beiträge bedanken. Ein besonderer Dank geht an Vera Stolarski vom Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship an der European Business School (EBS) und Thomas Roggel vom VDMA Verlag für das außerordentliche Engagement und die redaktionelle Unterstützung bei der Gestaltung des Buches.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und viele Anregungen für die Praxis.

Oestrich-Winkel / Frankfurt, Mai 2008

Ronald Gleich

Ulrike Seegy

Wilhelm Friedrich

Meike Tilebein

## Autoren

**Dr. Mark Beyer** ist in der Konzernstrategie bei ABB Asea Brown Boveri Ltd in Zürich tätig.

**Jan Buchmann** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship an der European Business School (EBS).

**Wilhelm Friedrich** ist Geschäftsführer der Maschinenbau-Institut GmbH des VDMA in Frankfurt.

**Christian Geßner** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship an der European Business School (EBS).

**Prof. Dr. Ronald Gleich** ist Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship der European Business School (EBS) sowie Geschäftsführer der EBS Executive Education.

**Andreas Ilka** ist Leiter des After-Sales Service der Lewa GmbH.

**Stefan Krämer** ist Leiter des After-Sales-Controllings bei der Heidelberger Druckmaschinen AG.

**Matthias Mahnel** ist Gründer und Geschäftsführer der IMPULS Management Consulting GmbH.

**Prof. Dr. Roland Mattmüller** ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategisches Marketing an der European Business School (EBS).

**Dr. René M. Niethammer** ist Bereichsleiter Innovationsmanagement bei der Technologie Management Gruppe (TMG) Stuttgart.

**Saskia Reitzle** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Strategisches Marketing an der an der European Business School (EBS).

**Stefan Reutter** ist Leiter der Abteilung Marketing und Vertrieb der KSB Service GmbH.

**Professor Dr. Peter Russo** ist Sprecher der Geschäftsführung des Strascheg Center for Entrepreneurship mit Sitz in München und Co-Leiter des Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship der European Business School (EBS).

**Klaus Schmidt** ist Vorsitzender der Vorstände DEKRA e. V. und DEKRA AG.

**Nina Schniering** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship der European Business School (EBS).

**Ulrike Seegy** ist Doktorandin am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship an der European Business School (EBS).

**Henrik Simon** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship der European Business School (EBS).

**Dr. Thomas Staiger** ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Technologie Management Gruppe (TMG) Stuttgart.

**Dr. Martin Stanik** ist Mitarbeiter der Daimler AG, Stuttgart und ehemaliger wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Planung und Strategisches Management der Universität Stuttgart.

**Prof. Dr. Meike Tilebein** ist DPD-Stiftungs-Juniorprofessorin für Innovationsmanagement am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship der European Business School (EBS).

**Prof. Dr. Ralph Tunder** ist Lehrstuhlvertreter des Lehrstuhls für Produktmanagement an der European Business School (EBS).

**Prof. Dr. Erich Zahn** ist Inhaber des Lehrstuhls für Planung und Strategisches Management der Universität Stuttgart.

## **Dienstleistungsbezogene Strategien und Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau – vom Produzenten zum Full-Service Provider**

Wilhelm Friedrich<sup>1</sup>

### **1 Die Entwicklung zum Full-Service-Provider – eine zwangsläufige Folge der globalen Arbeitsteilung?**

Die globalen Marktstrukturen wandeln sich dramatisch und induzieren weltweit eine neue Arbeitsteilung, welche für den Maschinenbau die Chance für zusätzliche Dienstleistungen bietet. Es werden Aufgaben frei, die die Kunden des Maschinen- und Anlagenbaus bisher selbst wahrgenommen haben. Die Konzentration der Kunden auf deren Kern-Know-how führt auf der Anbieterseite neben der Übernahme zusätzlicher Aufgaben auch zu einer stärkeren Integration in die Kundenunternehmen hinein. So ist der Maschinenbau zum Teil bereits bei der Planung, der Realisierung, der Anwendung und der Beratung in Richtung Anlagenoptimierung bis zur Ausmusterung von Produktionsanlagen für seine Kunden tätig. Rund um das physische Produkt entstehen so neue Dienstleistungen. Es existiert keine strikte Trennung mehr zwischen physischem Produkt und den Dienstleistungen.

Zweitens kommt hinzu, dass der Abbau der Fertigungstiefe bei den Kunden und die zunehmende Komplexität der Maschinen und Anlagen zusätzlich die Nachfrage nach produktbegleitenden Dienstleistungen verändern wird. Entweder wollen oder können die Anwender aus Gründen der eigenen Wettbewerbsfähigkeit sich nicht (mehr) das eigene Fachpersonal leisten, und/oder die hohe Komplexität der Maschinen und die damit verbundene Erklärungsbedürftigkeit hinsichtlich der Bedienung und der Wartung der Maschinen zwingt geradezu, auf das Know-how des Herstellers zurückzugreifen.

Mit dem Stichwort „Dienstleistungen“ werden aber auch unterschiedliche Interessen und Forderungen der Geschäftspartner transportiert.

---

<sup>1</sup> Wilhelm Friedrich ist Geschäftsführer Maschinenbau-Institut GmbH des VDMA in Frankfurt.

Drittens werden speziell bei großen Kunden unter dem Aspekt der Optimierung des „Shareholder-Value“ die Investitionen in Maschinen und Anlagen möglichst gering gehalten. Investitionen und deren Aktivierung in der Bilanz verlängern dieselbe und verschlechtern damit – zumindest zeitweise – die üblichen Rentabilitätsmaßstäbe wie beispielsweise die Relation Betriebsergebnis zu eingesetztem Kapital (ROCE – Return on Capital Employed). Eine Zunahme der Finanzdienstleistungen, wie Leasing oder Betreibermodelle sind die direkte Folge dieser Entwicklung. Das Investitions- und das Kapazitätsauslastungsrisiko werden damit vom Kunden zunehmend auf den Lieferanten abgewälzt.

Es existiert ein von der Globalisierung des Marktes ausgehender Druck, das eigene Angebot an Dienstleistungen neu zu überdenken, es den Markterfordernissen anzupassen und die für die Realisierung notwendigen Strukturen und Prozesse aufzubauen. Letztendlich ist es aber gleichzeitig auch eine Frage der Differenzierung vom Wettbewerb.

## **2 Der Maschinenbau auf dem Weg vom technologieorientierten zum dienstleistungsorientierten Unternehmen**

### **2.1 Mögliche Organisationsformen für den Kundendienst**

Die globale Arbeitsteilung hat zwangsläufig auch Auswirkungen auf die Organisationsform und das Produktportfolio des Kundendienstes. Die Zuordnung zu einzelnen Unternehmensbereichen wird dabei maßgeblich durch die jeweilige Betrachtungsweise und Denkhaltung in den einzelnen Unternehmen bestimmt. Wie heterogen diese Perspektiven sind, zeigen die Umfragen der Abteilung Betriebswirtschaft des VDMA, die in Abständen von zwei Jahren Erhebungen zum Technischen Kundendienst und der Außenmontage durchführt. In diesen Umfragen wird auch nach dessen organisatorischen Anordnung im Unternehmen und nach dessen Bedeutung als strategischer Wettbewerbsfaktor für das Unternehmen gefragt<sup>2</sup>. Ein zentrales Ergebnis ist dabei, dass die Bedeutung des Kundendienstes als Marketinginstrument zunimmt. So haben auf die Frage, inwieweit ein guter Kundendienst die Kaufentscheidung des Kunden beeinflusst, 32 Prozent der Unternehmen mit sehr stark geantwortet und 57 Prozent mit stark. 24 Prozent der befragten Unternehmen sehen im Kundendienst darüber hinaus einen Wettbewerbsfaktor, 66 Prozent bezeichnen ihn als einen wesentlichen Produktbestandteil und nur zehn Prozent sehen in ihm eine notwendige Zusatzleistung.

Durch eine Gegenüberstellung dieser Betrachtungsweisen lassen sich im Zeitablauf, entsprechend der unterschiedlichen Denkhaltungen, derzeit drei typische Organisations-situationen für das Dienstleistungsgeschäft identifizieren (Abbildung 1). Ein vierte kommt für die Zukunft hinzu.

---

<sup>2</sup> Quelle: VDMA Betriebswirtschaft, Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, BwZ 79, Jg. 2002 –2005

### **Stufe 1: Unternehmen mit dominierender Technikorientierung**

In Unternehmen die eher fertigungs- oder produktorientiert ausgerichtet sind, ist der Kundendienst vorwiegend dem technischen Leiter zugeordnet. Der Schwerpunkt der Kundendienstleistung liegt bei diesen Unternehmen in den tradierten Serviceleistungen, der Außenmontage, bzw. in der Instandhaltung bzw. Instandsetzung ausgelieferter Maschinen sowie der Ersatzteillieferung.

### **Stufe 2: Unternehmen mit dominierender Wettbewerbsorientierung**

Mit zunehmender Vergleichbarkeit der Produkte sind Wettbewerbsvorteile häufig nur noch über Dienstleistungen zu erreichen. Unter dem Gesichtspunkt der Differenzierung zum Wettbewerber, wurde der technische Kundendienst in seiner Funktion als zusätzliches Verkaufsargument dem Vertrieb zugeordnet. Dies war im Jahr 2005 bei knapp 27 Prozent der Unternehmen der Fall. Ein gut funktionierender Kundendienst ist Garant für die Nutzungsintensität und Nutzungsdauer gelieferter Maschinen. Er beeinflusst die Lifecycle-Kosten positiv. Wer hier dem Kunden einen Vorteil bietet, kann dem zunehmenden Preisdruck, der von den aufstrebenden Industrienationen wie z. B. China ausgeht, zumindest gegenhalten. Immerhin übersteigen die Lifecycle-Kosten den Anschaffungspreis oftmals um das Vielfache. Beide Trends, technisch und vertriebsorientiert, sind seit 1995 rückläufig.

### **Stufe 3: Unternehmen mit dominierender Gewinnorientierung**

Mit der Verlagerung der Gewinnmargen vom Vertrieb zum Kundendienst wurde der Service zunehmend zum eigenständigen Profitcenter. Parallel zu den sinkenden Margen im Primärgeschäft, hat für die Unternehmen die Bedeutung des Kundendienstes in seiner Funktion als Wertschöpfungszentrum zugenommen. Konsequenterweise wurden Vertrieb und Kundendienst gleichrangig direkt der Geschäftsleitung zugeordnet (1995 bei knapp 33 Prozent, 2005 bei knapp 59 Prozent der Maschinenbauunternehmen).

### **Stufe 4: Unternehmen mit dominierender Kundengewinnorientierung**

Der Maschinenbau liefert seinen Kunden Investitionsgüter. Eine Investition bedeutet ein Verzicht heute, zugunsten zukünftiger Gewinne. Ein Gewinn wiederum entsteht entsprechend der Verbindlichkeitsgleichung aus der Differenz zwischen erzieltm Umsatz und den zur Umsatzerzielung erforderlichen Aufwendung ( $\text{Gewinn} = \text{Umsatz} - \text{Kosten}$ ).

Es handelt sich dabei um eine Verbindlichkeitsgleichung, weil alle Mitarbeiter eines Unternehmens ihr Handeln dem für alle im Unternehmen als verbindlich vorgegebenen Handlungsziel „Gewinnerzielung“ ausrichten sollten.

# Integrierte Dienstleistungsstrategie entlang der Wertschöpfungsarchitektur

Thomas Staiger<sup>34</sup>, René Niethammer<sup>35</sup>

## 1 Einleitung

Für Industrieunternehmen aus dem produzierenden Gewerbe – insbesondere aus dem Maschinen- und Anlagenbau – werden Servicedienstleistungen zunehmend wirtschaftlich bedeutender und damit erfolgsentscheidend. Gerade Investitionsgüter wie Maschinen und Anlagen sowie deren Subsysteme und Komponenten sind komplexe Produkte, die ein hohes Potenzial für produktbegleitende Dienstleistungen offerieren. Daher bieten sich für Hersteller wirkliche Chancen, neue und lukrative Geschäftsfelder basierend auf technologieorientierten Dienstleistungen zu erschließen. Gleichzeitig kann mit produktbegleitenden Dienstleistungen auch die eigene Wettbewerbsposition langfristig gesichert und in vielen Bereichen auch deutlich ausgebaut werden.

Ein Großteil der Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau sind traditionell primär auf technologische Produkt- und Prozessinnovationen fokussiert. Entsprechend diesem Fokus ist die Innovationsstrategie sowie der interne Technologie- und Produktentwicklungsprozess strukturiert. Dienstleistungen und deren Entwicklung scheinen damit für viele Unternehmen als sehr komplex und relativ schwer fassbar. Zumal sich die Dienstleistungsentwicklung nicht offensichtlich in den bekannten Produktentwicklungsprozess integrieren lässt. Die Dienstleistungsentwicklung wird häufig eher als Resultat eines „chaotisch-kreativen“ Ideenfindungsprozesses angesehen, der mit einem hohen Grad an Zufallswahrscheinlichkeit behaftet ist.

Dienstleistungen können allerdings genauso systematisch-methodisch wie Produkte und Prozesse entwickelt werden. Dies auch mit vielen aus dem klassischen Innovationsmanagement und der klassischen Produktentwicklung bekannten Methodenansätzen und -werkzeugen. Dienstleistungen müssen dafür in der Regel nur soweit abstrahiert werden, um sie mit diesen Werkzeugen zu fassen.

---

<sup>34</sup> Dr. Thomas Staiger ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Technologie Management Gruppe (TMG) Stuttgart.

<sup>35</sup> Dr. René M. Niethammer ist Bereichsleiter Innovationsmanagement bei der Technologie Management Gruppe (TMG) Stuttgart.

Einen einflussreichen Erfolgsfaktor auf die Dienstleistungsentwicklung stellt die Chancenidentifikation, -analyse und -bewertung dar. Auch bei Dienstleistungen wird in den frühen Phasen des Innovationsprozesses der Grundstein für die strategische Ausrichtung und den späteren Erfolg gelegt. Hierin spiegelt sich bereits die erste Gemeinsamkeit mit dem klassischen Entwicklungsprozess für Produkte. Dieser Beitrag zeigt Möglichkeiten für produzierende Unternehmen auf, technologiebasierte Dienstleistungen für Maschinen und Anlagen sowie für deren Subsysteme und Komponenten zu entwickeln. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der richtigen strategischen Orientierung, der methodischen Chancenerkennung und –umsetzung, dem Timing sowie der Implementierung mit einem passenden Geschäftsmodell. Praxisbeispiele und Erfahrungen aus Beratungsprojekten illustrieren den hier vorgestellten Ansatz.

## 2 Technologiebasierte Dienstleistungen

Für Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe von Investitionsgütern und komplexen Produkten (Subsysteme und Komponenten) werden technologiebasierte Dienstleistungen das vorrangige Ziel der Dienstleistungsentwicklung darstellen. Für die Verknüpfung von Technologie und Dienstleistung gibt es unterschiedliche Varianten, von denen die fünf dominierenden nachfolgend kurz dargestellt sind<sup>36</sup>:

### 1. Technologie erneuert Dienstleistung

Durch die Dienstleistungserneuerung werden Dienstleistungen, die bislang manuell ausgeführt wurden, durch neue Technologien wie beispielsweise die Automatisierung ersetzt. Der Anwender wird dadurch meist zur aktiven Person. Beispiele für dienstleistungserneuernde Technologieinnovationen sind elektronische Eingangskontrollen und die gesamte Automatisierungswelle in der Produktion.

### 2. Dienstleistung erfordert Technologie

Viele Dienstleistungen aus industriellen Prozessen wie auch aus unserem täglichen Leben basieren auf Technologien und wären ohne diese gar nicht realisierbar. So zum Beispiel Transportleistungen wie Flug- und Speditionsdienstleistungen oder der große Marktbereich der Reparaturdienstleistungen. Alle diese Dienstleistungen erfordern zugrunde liegende technologische Produkte, die der Kunde nutzt, oder unterstützende Maßnahmen während ihres Lebenszyklus.

<sup>36</sup> Vgl. Preissl, Brigitte (1998): Innovationen im Dienstleistungssektor, in: DIW Wochenbericht, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Vol, 65 (1998), No. 29, S. 519-526 und Hipp, Christiane (2000): Innovationsprozesse im Dienstleistungssektor, Physica, Heidelberg

### 3. Technologie erfordert Dienstleistung

Zahlreiche Technologien erfordern begleitende Dienstleistungen, um sie überhaupt für den Kunden nutzbar zu machen. Dies liegt teilweise an der hohen Komplexität der einzelnen Technologien oder an den hohen Kosten für deren Aufbau. Kommunikationsnetze für Mobilfunk sind ein Beispiel dafür, bei dem die Netztechnologie durch Netzbetreiber als Dienstleistung angeboten wird und der Nutzer ein Mobiltelefon zur Nutzung besitzt.

### 4. Dienstleistung verbreitet Technologie

Das Verbreiten von vielen Technologien wäre ohne begleitende Dienstleistungen kaum vorstellbar. Dies gilt hauptsächlich für Technologien, die an die Kundenbedürfnisse und Kundenwünsche sowie die Infrastruktur beim Kunden individuell angepasst werden müssen. Software wäre ohne das Customizing, d.h. das Anpassen der Software sowie der Schnittstellen an die Kundenprozesse, kaum verkaufbar. In der Softwarebranche nehmen diese begleitenden Dienstleistungen bereits einen beachtlichen Sektor ein. Vergleichbar ist hier der Anlagenbau, bei dem die anfängliche Planung und Projektierung der Schlüssel zu einer funktionierenden Anlage beim Kunden sind. Meist kommen dann noch begleitende Dienstleistungen zum Produktionsstart wie Schulung der Mitarbeiter und Anlaufmanagement dazu.

### 5. Dienstleistung produziert Technologie

Neue Technologien für Produkte und Prozesse werden heute oftmals durch Dienstleistungsunternehmen generiert. Die Industrie kommerzialisiert daraufhin die Resultate und bietet sie auf dem Markt an. Diese Dienstleistungsunternehmen sind meist Unternehmensberater, die beispielsweise komplette Maschinen oder nur Teilgruppen davon entwickeln und dann den Industrieunternehmen als Zeichnungen in CAD-Form übergeben.

Der nachfolgend beschriebene Ansatz zur strategischen Dienstleistungs- und Geschäftsmodellentwicklung kann gleichermaßen auf alle bekannten Varianten der technologiebasierten Dienstleistungen angewendet werden. Zielorientiert können die Schwerpunkte der Strategieausrichtung und des Methodeneinsatzes geringfügig differieren.

## 3 Ziele und Strategie

Das Ausrichten eines Unternehmens auf Dienstleistungsstrategien und Dienstleistungs-Geschäftsmodelle hat einen erheblichen Einfluss auf Managemententscheidungen. Drei primäre Entscheidungsbereiche des Managements sind von hoher Dominanz:

- In der **Unternehmensstrategie** muss das Ziel von technologiebasierten und produktbegleitenden Dienstleistungsangeboten verankert und allgemeinverständlich kommuniziert werden. Das Commitment seitens des Managements unterstützt diesen Strategiewandel.