

Organisatorische Verankerung produktbegleitender Dienstleistungen in Industriefirmen

Claudia Rainfurth/Gunter Lay

Einleitung
1. Prinzipielle Vor- und Nachteile alternativer Organisationslösungen für produktbegleitende Dienstleistungen in der Industrie
2. Aufbauorganisatorische Integration produktbegleitender Dienstleistungen
3. Arten produktbegleitender Dienstleistungen als Bestimmungsfaktoren der Organisation
3.1 Organisationslösungen für Pre-Sales-Leistungen
3.2 Organisationslösungen für die After-Sales-Leistungen Instandhaltung, Hotline, Teleservice und Ersatzteilservice
3.3 Organisationslösungen für die After-Sales-Leistung Kundenschulungen
4. Fazit
Zusammenfassung/Summary
Anmerkungen

Einleitung

Für Industriefirmen wird es zunehmend wichtiger, sich nicht nur durch ihr Produkt, sondern auch durch qualitativ hochwertige produktbegleitende Dienstleistungen von der Konkurrenz abzuheben. Diese Funktion können z.B. Engineering-Leistungen, Kundenschulungen oder Instandhaltungsverträge mit Alleinstellungsmerkmalen erfüllen.¹ Geht ein produzierendes Unternehmen diesen Weg, stellt sich die Frage, welche Stellen im Unternehmen diese Dienstleistungen erbringen und wie diese Stellen innerhalb der Aufbauorganisation eingeordnet werden sollen. Dabei bieten sich folgende Optionen an:²

- Die Dienstleistungsfunktionen können zum einen in bestehende, für die Sachgutproduktion gebildete organisatorische Einheiten, integriert werden. Die Mitarbeiter dieser Einheiten übernehmen dann neben ihren produktorientierten Aufgaben auch Dienstleistungstätigkeiten.

- Um der Integration der Dienstleistungen in die bestehende Abteilungsstruktur einen organisatorischen Rahmen zu geben, kann ergänzend eine Projektorganisation implementiert werden.
- Bei der Gründung neuer Abteilungen für das Dienstleistungsgeschäft tritt neben die sachgutproduzierenden Abteilungen wie Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Fertigung und Montage ein neuer Dienstleistungsbereich.
- Die Gründung spezieller Tochter- oder Schwesterunternehmen für das Dienstleistungsgeschäft rund um das eigene Produkt geht im Vergleich zur Bildung eigenständiger Dienstleistungsbereiche noch einen Schritt weiter. Die Verbindung zum Produktionsunternehmen ergibt sich lediglich über Kapitalverflechtungen oder durch die Besitzverhältnisse.

Die Entscheidung, welche Aufbauorganisationslösung implementiert werden soll, scheint in der industriellen Praxis momentan nur partiell unter Abwägung aller Vor- und Nachteile der verschiedenen Alternativen und unter Einbeziehung strategischer Überlegungen getroffen zu werden. Die Organisation entwickelt sich vielmehr häufig quasi »naturwüchsig«.

Ein wichtiger Einflussfaktor ist dabei der Umfang, den das Dienstleistungsgeschäft einnimmt. Dies zeigt eine Erhebung des Fraunhofer ISI, Karlsruhe:³ In Firmen mit wenigen Mitarbeitern, die produktbegleitend Dienstleistungen erbringen (unter 5 %), werden lediglich 37 % dieser Leistungen in eigenständigen Dienstleistungsabteilungen zusammengefasst. Dagegen werden in Unternehmen, die 5 bis 10 % ihrer Mitarbeiter im Bereich produktbegleitender Dienstleistungen einsetzen, 42 % der Dienstleistungen in speziellen Abteilungen erbracht. Dieser Anteil steigt in Unternehmen, die über 10 % Dienstleistungsbeschäftigte haben, auf nahezu die Hälfte (48 %). Spiegelbildlich sinkt mit wachsendem Anteil der Dienstleistungsbeschäftigten die Quote der Erbringung dieser Leistungen in klassischen produzierenden Abteilungen (vgl. Abb. 1).

Neben der Menge der erbrachten Dienstleistungen ist für die Wahl der adäquaten aufbauorganisatorischen Lösung jedoch auch wesentlich, welche strategischen Ziele mit diesen

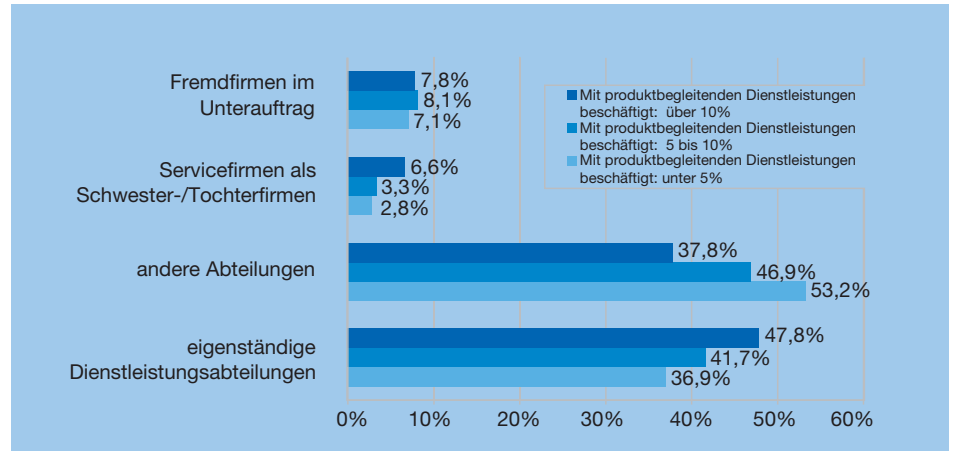


Abb. 1 Organisation produktbegleitender Dienstleistungen in Abhängigkeit vom Anteil der mit Dienstleistungen beschäftigten Mitarbeiter⁴

Leistungen verfolgt werden und um welche Leistungen es sich im Einzelnen handelt. Strategie und Leistungsart bestimmen die Eignung der skizzierten Organisationsformen wesentlich mit. Um dies zu verdeutlichen, werden im Folgenden zunächst die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Organisationslösungen zusammenfassend skizziert.⁵ Hierauf aufbauend wird diskutiert, mit welchen aufbauorganisatorischen Lösungen unterschiedliche strategische Ziele bestmöglich zu erreichen sind. Schließlich wird analysiert, ob und inwieweit sich verschiedene Arten von Pre-Sales- und After-Sales-Dienstleistungen hinsichtlich ihrer die strategischen Ziele berücksichtigenden aufbauorganisatorischen Einordnung differenziert darstellen.

1. Prinzipielle Vor- und Nachteile alternativer Organisationslösungen für produktbegleitende Dienstleistungen in der Industrie

Für die Bewertung der alternativen organisatorischen Möglichkeiten zur Verankerung produktbegleitender Dienstleistungen in Industriebetrieben müssen Beurteilungskriterien herangezogen werden, die möglichst umfassend alle relevanten Beurteilungsdimensionen berücksichtigen. Kosten-/Nutzens Gesichtspunkte sind dabei ebenso mit einzubeziehen wie Rationalisierungs- und Professionalisierungsmöglichkeiten, die wechselseitige Befruchtung von Produkt- und Dienstleistungsgeschäft und weitere Aspekte. In Abbildung 2 ist ein solcher Kriterienkatalog dargestellt und aufbauend auf Fallstudien Erfahrungen bewertet, in welchem Maße die Organisationsoptionen die Einzelkriterien erfüllen.

Aus dieser Darstellung wird deutlich, dass die größte Flexibilität, die beste Verbindung von Produkt- und Dienstleistungs-Know-how, die geringste Gefahr einer Verselbstständigung der Dienstleistungsinteressen sowie die umfassendsten Cross-Selling-Effekte mit der Integration der Dienstleistungen in bestehende Abteilungen oder mit der Projektorganisa-

tion zu verwirklichen sind. Kosten-/Nutzentransparenz, Rationalisierungs- und Professionalisierungsmaßnahmen sowie die Möglichkeiten zu speziellen Anreiz- und Arbeitszeitsystemen sind am ehesten in eigenständigen Abteilungen und Service-Tochterunternehmen zu realisieren. Darüber hinaus bieten derartige Servicetöchter größere Spielräume für Serviceleistungen bei Fremdprodukten.

Insgesamt zeigt sich, dass Transparenz- und Professionalisierungskriterien auf der einen und Kriterien der Verzahnung von Produkt- und Dienstleistungsgeschäft auf der anderen Seite für alternative Organisationsformen sprechen. Darüber hinaus wird deutlich, dass es keinen Königsweg der aufbauorganisatorischen Integration produktbegleitender Dienstleistungen in Industriebetrieben gibt. Jede Organisationsform hat ihre spezifischen Vor- und Nachteile. Auch ist nicht jede Organisationsform in jedem Betrieb umsetzbar und sinnvoll. Daher muss jeder Betrieb die für seine spezifische Situation sinnvollste Lösung finden. Entscheidet sich ein Unternehmen dann für eine Lösung, so muss es in jedem Fall versuchen, gezielte Maßnahmen zu ergreifen, um die immer gegebenen Nachteile der jeweiligen Lösung zu kompensieren.

Abb. 2 Vor- und Nachteile alternativer Organisationslösungen für produktbegleitende Dienstleistungen

Aufbauorganisatorische Lösung	Integration in bestehende Abteilungen	Projektorganisation	Eigenständige Abteilung	Tochter-/Schwester Firma
Vor- bzw. Nachteile				
Kosten- / Nutzentransparenz Rationalisierungsmögl.	○	◐	◑	●
Professionalisierungsmögl.	○	◐	◑	●
Möglichkeit zu spez. Anreiz- / Arbeitszeitmodellen	◐	◑	●	●
Möglichkeiten zum Service für Fremdprodukte	◐	◑	●	●
Verzahnung von Produkt- und DL- Know-how	●	●	◐	○
Keine Interessenverselbstständigung	●	●	○	○
Realisierung von Cross Selling	●	●	◐	○
Mögl. zu One-face-to-the-customer	◐	●	◑	○
Flexibilität	●	●	◐	○

Sehr stark ausgeprägt
 Stark ausgeprägt
 Ausgeprägt
 Weniger ausgeprägt
 Nicht ausgeprägt

Im Folgenden wird nun das Gewicht der jeweiligen Vor- und Nachteile der organisatorischen Optionen vor dem Hintergrund unterschiedlicher strategischer Ziele produktbegleitender Dienstleistungen bewertet.

2. Aufbauorganisatorische Integration produktbegleitender Dienstleistungen

Bei einem Ausbau produktbegleitender Dienstleistungen können Industrieunternehmen verschiedene strategische Ziele verfolgen. Auch wenn häufig ein Mix verschiedener Ziele anzutreffen sein dürfte, lassen sich dennoch die folgenden Haupttypen gegeneinander abgrenzen:⁶

- Aufbau eines zusätzlichen Geschäftsfeldes, in dem unmittelbar Renditen erwirtschaftet werden.
- Stabilisierung und Erhöhung des Sachgutabsatzes durch Cross-Selling-Effekte.⁷ In diesem Fall müssen sich die durch produktbegleitende Dienstleistungen entstehenden Kosten nicht direkt über die Dienstleistungsumsätze tragen.
- Gewinnung von Informationen über Produktanwendungen und Produktschwachstellen, die über Dienstleistungsmitarbeiter in das Unternehmen gelangen. Derartige Informationen können an die Produktentwicklung und -konstruktion weitergeleitet werden und so zur Sachgutinnovation genutzt werden.

Je nachdem, welches dieser strategischen Ziele prioritär verfolgt wird, kommt unterschiedlichen Kriterien zur Bewertung der Eignung aufbauorganisatorischer Lösungen für die Einbindung produktbegleitender Dienstleistungen in Industriebetrieben das höchste Gewicht zu: Um mit produktbegleitenden Dienstleistungen ein neues eigenes Geschäftsfeld aufzubauen, bieten sich Organisationsformen an, die eine hohe Kosten-/Nutzentransparenz gewährleisten, in denen Rationalisierungs- und Professionalisierungsmaßnahmen gut durchgeführt werden können, personalwirtschaftliche Rahmenbedingungen auf die dienstleistungsspezifischen Belange gut anpassbar sind und in denen auch Service-Leistungen für Fremdprodukte erbracht werden können. Da diese Kriterien am besten mithilfe der Gründung einer eigenen Tochter- oder Schwesterfirma zu erreichen sind, ist diese strategische Zielsetzung produktbegleitender Leistungen organisatorisch am ehesten mit dieser Option umzusetzen.

Dagegen kann man das Ziel der Sachgutinnovation am ehesten in Organisationsformen erreichen, in denen ein hoher Interaktionsgrad zwischen Produkt- und Dienstleistungsmitarbeitern gegeben ist. Hierbei ist an die Integration der Dienstleistungen in bestehende Abteilungen zu denken oder an Projekte, in denen Dienstleister und Produkt(-ions)-Mitarbeiter zusammenarbeiten.

Eine Steigerung des Sachgutabsatzes als strategisches Ziel produktbegleitender Dienstleistungen erfordert die Möglichkeit, diese Leistungen auch bewusst als Absatz- und Marketinginstrument einzusetzen. Das kann nur geschehen, wenn keine Interessenverselbstständigung der Dienstleister stattfindet, sondern diese den Gesamtnutzen des eigenen Unternehmens im Blick haben. Dies kann im Extremfall bedeuten, dass Dienstleistungen auch verschenkt werden, um einen bestimmten Sachgutauftrag zu akquirieren. Auch zu diesem Zweck sind die Organisationsformen der Integration in produktbezogene Abteilungen und der Projektorganisation (möglichst als One-face-to-the-customer-Prinzip) am besten geeignet, da hier die Gefahr einer Verselbstständigung der Dienstleistungsinteressen am wenigsten gegeben ist.

3. Arten produktbegleitender Dienstleistungen als Bestimmungsfaktoren der Organisation

Die im Vorangegangenen dargestellte generelle Gewichtung der verschiedenen Bewertungskriterien durch die Einbeziehung der strategischen Ziele in die Organisationsgestaltung produktbegleitender Leistungseinheiten lässt bislang noch außer Acht, welche Besonderheiten aus den jeweiligen Arten produktbegleitender Leistungen für deren Organisation erwachsen. Darum wird im Folgenden diskutiert, wie Pre-Sales- und After-Sales-Leistungen unter Beachtung der jeweils verfolgten Strategie organisatorisch bestmöglich implementiert werden können.

3.1 Organisationslösungen für Pre-Sales-Leistungen

Produktbegleitende Pre-Sales-Leistungen wie »Bedarfsanalyse«, »Beratung« und »Engineering« werden in der Regel vor der Auftragserteilung zur Lieferung eines Industrieproduktes durch das Industrieunternehmen erbracht. Da sie in vielen Fällen für die Auftragserteilung unabdingbar sind, gelingt es nur wenigen Industriebetrieben, diese Leistungen auch gesondert vergütet zu bekommen.⁸

Für diese Pre-Sales-Leistungen konkretisieren sich die organisatorischen Optionen zur Erbringung produktbegleitender Leistungen insoweit, als die Variante »Integration in bestehende Abteilungen« in drei Arten umgesetzt werden kann:

- Die Aufgaben können durch Mitarbeiter des Vertriebs mit übernommen werden,
- ein für den jeweiligen Kunden zuständiger Projektingenieur kann diese Dienstleistungen übernehmen oder
- Mitarbeiter, die nach Auftragserteilung die Entwicklung und Konstruktion der verkauften Produkte übernehmen,

Organisatorische Lösung Zielsetzung	Integration in Vertriebsabteilung	Projekt-Ingenieur	Integration in Entwicklung und Konstruktion	Engineering-GmbH
Eigenes Geschäftsfeld	☐	☐	☐	●
Sachgutabsatzsteigerung	●	☐	☐	☐
Sachgutinnovation	☐	☐	●	☐

● Sehr gut umsetzbar
 ☐ Gut umsetzbar
 ☐ Umsetzbar
 ☐ Weniger gut umsetzbar
 ○ Nicht umsetzbar

Abb. 3 Übersicht aufbauorganisatorischer Lösungen für Beratung, Bedarfsanalyse und Engineering

können bereits in der Verkaufsphase einbezogen und mit diesen Aufgaben betraut werden.

Die Grundvariante »Schwester-/Tochterfirma« bedeutet hier, dass ein Engineering-Tochterunternehmen gegründet werden kann, das diese Leistungen eigenständig anbietet.

Betrachtet man die möglichen Ziele, die ein Unternehmen mit den Pre-Sales-Leistungen anstreben kann, so ist die Entwicklung eines eigenständigen Engineering-Geschäftsfeldes am ehesten mit der Engineering-GmbH möglich. In diesem Fall ist die Engineering-Leistung in der Wahrnehmung der Kunden nicht mehr direkt an das Produkt gekoppelt. Dadurch wird es einfacher, für diese Leistungen Geld zu verlangen. Nachteil der Ausgründung ist der starke Dienstleistungsbezug der Mitarbeiter solcher Tochterunternehmen, der sachgutbezogene Ziele eher in den Hintergrund treten lässt. Werden die Engineering-Leistungen von Mitarbeitern des Produktvertriebs oder der Entwicklungs- und Konstruktionsabteilung erbracht, besteht dagegen die Gefahr, dass die Engineering-Leistungen »verschenkt« werden, um Sachgutaufträge zu akquirieren.

Dagegen wird ein Projekt-Ingenieur, der für die rentable Erbringung eines Gesamtprojektes aus Produkt und Dienstleistungen zuständig ist, ebenso wie die Mitarbeiter aus Tochterunternehmen, die effiziente Erbringung der Pre-Sales-Leistungen im Blick haben. Er wird jedoch im Gegensatz zu den Mitarbeitern aus Tochterfirmen darüber hinaus genau abwägen, mit welchen Leistungen bessere Renditen zu erwirtschaften sind und wo die Dienstleistungen auch zur Sachgutabsatzsteigerung eingesetzt werden können. Ähnlich wirkt die Integration der Engineering-Leistungen in die Vertriebsabteilung, da hier ebenfalls Sachgüter und Dienstleistungen gleichzeitig angeboten werden können.

Innovationen der Sachgüter können schließlich am besten dadurch erreicht werden, dass ein und derselbe Mitarbeiter in Personalunion die Aufgaben Beratung und Bedarfsanalyse sowie Umsetzung der Kundenwünsche in Produkte übernimmt. Die Ideen und Impulse der Kunden können direkten Einfluss auf die Produktkonstruktion und -entwicklung nehmen.

3.2 Organisationslösungen für die After-Sales-Leistungen Instandhaltung, Hotline, Teleservice und Ersatzteilservice

Während der Nutzungsphase des Produkts werden Dienstleistungen erbracht, die dessen störungsfreien Gebrauch durch und bei den Kunden gewährleisten. Diese sogenannten After-Sales-Leistungen werden nach Ablauf der Garantiezeiten mit Ausnahme der Service-Hotline meist bezahlt. Dabei beinhaltet das Angebot der Instandhaltung nach DIN 31 051 alle Maßnahmen zur Bewahrung und Wiederherstellung des Sollzustands sowie zur Feststellung und Beurteilung des Istzustands eines Produkts. Das Angebot einer Service-Hotline ist vor allem für Maschinen sinnvoll, deren Ausfall mit hohen Verlusten für die Kunden verbunden ist. Auch die Möglichkeit, sich unter Nutzung von Datenfernübertragungstechnologien (DFÜ) in Software-Schnittstellen der gelieferten Produkte einzuwählen (Teleservice) und dort Fehler- und Zustandsprotokolle abzufragen, kann bei der Vermeidung und Behebung von Störfällen in Anspruch genommen werden.⁹ Schließlich rundet der Ersatzteilservice das After-Sales-Angebot ab, wobei viele Unternehmen mit dem Verkauf von Ersatzteilen höhere Gewinne erwirtschaften als mit dem Verkauf der Primärprodukte.¹⁰

Zahlreiche Firmenbeispiele zeigen, dass die Gründung eines Tochterunternehmens oder einer eigenen Abteilung für After-Sales-Dienstleistungen dazu führt, dass Professionalisierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt und innovative Dienstleistungsideen entwickelt werden. Die Serviceleiter sind in der Regel erfahrene Mitarbeiter, die jahrelang selbst im Serviceaußendienst tätig waren und sich durch unternehmerisches Denken auszeichnen.¹¹ Dementsprechend ist das strategische Ziel »eigenständiges Geschäftsfeld« mit Umsatz- und Renditezielen am besten in dieser Organisationsform zu erreichen.

Umso wichtiger ist es, sich bewusst zu sein, dass Sachgutabsatz- und -innovationsziele in dieser Organisationsform gesondert gefördert werden müssen. So kann der Sachgutabsatz mithilfe von Dienstleistungen nur stimuliert werden, wenn ein Gesamtpaket aus Dienstleistungen und Produkten angeboten wird. Dem steht jedoch bei einer Servicezentralisierung in einer Abteilung oder in einem Tochterunternehmen das Interesse entgegen, möglichst viele Dienstleistungen verkaufen zu wollen. Aber auch das bei den Servicemitarbeitern vorhandene Kunden- und Produktwissen wird nur dann für die Sachgutinnovation zu nutzen sein, wenn die Servicemitarbeiter auch einen Anreiz haben, dieses Wissen in die Konstruktion und Entwicklung weiterzugeben.

Die sachgutorientierten Ziele des After-Sales-Angebots werden am ehesten von der Projektorganisation unterstützt, bei der ein Projekt-Ingenieur die Gesamtverantwortung für die Problemlösung des Kunden übernimmt. Dieser Projekt-Ingenieur kann zwischen Sachgut- und Servicevertragsver-

Zielsetzung \ Organisatorische Lösung	Integration in Montage/Produktion	Projekt-ingenieur	Integration in Entwicklung und Konstruktion	Engineering-GmbH
	Eigenes Geschäftsfeld			
Sachgutabsatzsteigerung				
Sachgutinnovation				

Sehr gut umsetzbar
 Gut umsetzbar
 Umsetzbar
 Weniger gut umsetzbar
 Nicht umsetzbar

Abb. 4 Übersicht aufbauorganisatorischer Lösungen für Instandhaltung, Hotline, Teleservice und Ersatzteilservice

Zielsetzung \ Organisatorische Lösung	Integration in • Personalabteilung • Marketingabteilung • F&E-Abteilung • Serviceabteilung	Projekt-ingenieur	Schulungs-abteilung	Schulungs-GmbH
	Eigenes Geschäftsfeld			
Sachgutabsatzsteigerung	Abteilungs-abhängig			
Sachgutinnovation	Abteilungs-abhängig			

Sehr gut umsetzbar
 Gut umsetzbar
 Umsetzbar
 Weniger gut umsetzbar
 Nicht umsetzbar

Abb. 5 Übersicht aufbauorganisatorischer Lösungen für Kundens Schulungen

kauf abwägen und darüber hinaus auch neue Produktideen direkt umsetzen.

3.3 Organisationslösungen für die After-Sales-Leistung Kundens Schulungen

Kundenschulungen sind ein Instrument, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, da qualifiziertes Personal des Kunden mit den gelieferten Produkten besser umgehen, die Produktivitätsreserven besser ausschöpfen und kleinere Reparaturen selbst ausführen kann. Auf diese Weise können unnötig lange Standzeiten vermieden werden. Darüber hinaus kann durch regelmäßige Wartung durch das Kundenpersonal die Lebensdauer der Maschinen und Anlagen erhöht werden und der Produkthersteller kann gemeinsam mit den direkten Produktnutzern Schwachstellen der Produkte eruieren.¹²

Zwar wird es nur in Ausnahmefällen kleinen und mittleren Unternehmen überhaupt gelingen, die Menge ihrer bezahlten Schulungen soweit auszubauen, dass eine eigene Abteilung oder ein Tochterunternehmen damit ausgelastet wäre.¹³ Dennoch gilt, dass in den Großunternehmen, in denen eine solche Zentralisierung gelungen ist, dieses Geschäftsfeld auch ausgebaut werden konnte (z. B. die Print Media Academy von Heidelberger Druck oder das College des Roboterherstellers KUKA).

Dagegen können in der Projektorganisation und bei einer Rekrutierung der Referenten aus verschiedenen bestehenden Abteilungen die sachgutbezogenen Ziele gut umgesetzt werden. Welche Ziele erreicht werden, ist vor allem davon abhängig, aus welcher Abteilung der jeweilige Referent stammt: Kommt er beispielsweise aus der Personalentwicklung, wird er in erster Linie Wert auf die Qualität der Schulungen legen, um diese eventuell als eigenständiges Geschäftsfeld ausbauen zu können. Sachgutbezogene Ziele stehen bei diesen Mitarbeitern dagegen eher im Hintergrund.

Stammt der Referent dagegen aus dem Service, wird er mit den Schulungen erreichen wollen, dass die Mitarbeiter der Kunden die gelieferten Produkte zum Teil selbst instandhalten können. Auf diese Weise können die Servicemitarbeiter

ter von den meist mit hohem Zeitdruck und Stress belasteten Störfalleinsätzen entlastet werden. Aus dem gleichen Grund wird er ein Interesse daran haben, Produktschwachstellen, die im Zuge der Schulungen zu Tage treten, auch an die Konstruktion und Entwicklung weiterzuleiten (Sachgutinnovation).

Stammt der Referent direkt aus der Forschung und Entwicklung, so landen produktbezogene Verbesserungsmöglichkeiten direkt in dem Betriebsbereich, der Konstruktionsänderungen direkt umsetzen kann (Sachgutinnovation). Über einen Referenten aus dem Marketing gelangen schließlich kundenrelevante Informationen über Sachgutbedarfe direkt in die Abteilung, die auch entsprechende Marketingmaßnahmen zur Sachgutabsatzsteigerung veranlassen kann.

4. Fazit

Die vorangegangenen Ausführungen haben verdeutlicht, wie vielschichtig die Wahl der effizienten aufbauorganisatorischen Integration produktbegleitender Dienstleistungen in Industriebetrieben ist: Zunächst bestimmen die Faktoren

- Menge der erbrachten Dienstleistungen,
 - Planbarkeit,
 - Ort der Erbringung und
 - Interaktionsgrad mit dem Kunden,
- welche Aufbauorganisation überhaupt umsetzbar ist.

Sind mehrere Lösungen möglich, kann die gewählte Aufbauorganisation jedoch befördernde oder bremsende Wirkungen bezüglich unterschiedlicher strategischer Ziele haben. So können beispielsweise ein Höchstmaß an Flexibilität, eine Integration des Produkt- und Dienstleistungs-Know-hows sowie Cross-Selling-Effekte am besten mittels der Integration in bestehende Abteilungen oder mit einer Form der Projektorganisation verwirklicht werden. Dagegen sind Kosten-/Nutzentransparenz, Rationalisierungs- und Professionalisierungsmaßnahmen sowie die Möglichkeiten zu speziellen Anreiz- und Arbeitszeitsystemen am ehesten in eigenständigen Abteilungen und Service-Tochterunternehmen zu ver-

wirklichen. Darüber hinaus bietet eine Servicetochter größere Spielräume zum Service für Fremdprodukte.

Auch wurde deutlich, dass bei allen Organisationslösungen die strategischen Ziele zu beachten sind und jeweils Maßnahmen ergriffen werden müssen, um bestimmten dysfunktionalen Wirkungen entgegenzuwirken. So ist es besonders wichtig, den Risiken einer Verselbstständigung der Dienstleistungsinteressen in Abteilungen und Servicetochterunternehmen entgegenzuwirken. Genauso wichtig ist es jedoch, dass bei den Organisationsformen, in denen die Mitarbeiter die Dienstleistungen neben ihrer sachgutbezogenen Arbeit erbringen, Maßnahmen zur Herstellung der Kosten-/Nutzentransparenz und der Prozessorganisation getroffen werden.

Darüber hinaus sind bei der Organisationsgestaltung die Besonderheiten der verschiedenen Dienstleistungsarten wie Pre-Sales- und After-Sales-Leistungen zu beachten. Erst die integrierte Optimierung der Organisation unter Beachtung von strategischen Aspekten und aus der Art der Dienstleistung herrührenden Besonderheiten bietet Gewähr, die Organisationsentscheidung tragfähig zu gestalten.

Zusammenfassung/Summary

Wollen Industrieunternehmen neben ihrem Produktangebot auch produktbegleitende Dienstleistungen anbieten, müssen sie entscheiden, wie diese Leistungen aufbauorganisatorisch integriert werden. Die Entscheidung für eine bestimmte Organisationslösung sollte unter Berücksichtigung der mit den Dienstleistungen verfolgten Ziele getroffen werden. Der Artikel zeigt, welche Ziele in welchen Aufbauorganisationsformen am ehesten zu erreichen sind. Darüber hinaus werden die zielführenden Formen der Aufbauorganisation für Pre-Sales- und After-Sales-Leistungen diskutiert.

If industrial enterprises offer product accompanying services they have to decide on how to integrate these services in their organisation chart. The decision for a certain organisational solution has to be made by considering the strategic objectives of the service offer. This article shows in which organisational charts certain targets of product accompanying services can be reached. Furthermore, the target-oriented organisational charts for pre-sales- and after-sales-services are discussed.

Anmerkungen

- 1 Vgl. dazu z. B. Schneider, R./Lay, G.: ProService – Den Wettbewerb aktiv gestalten, Ein Leitfaden für Unternehmen zum Ausbau produktbegleitender Dienstleistungen, Frankfurt/Main 1999; Luczak, H.: Servicemanagement mit System. Erfolgreiche Methoden für die Investitionsgüterindustrie, Berlin/Heidelberg 1999; Olemotz, T.: Strategische Wettbewerbsvorteile durch industrielle Dienstleistungen. Frankfurt am Main 1995; Simon, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen. Stuttgart 1991.
- 2 Vgl. dazu auch Fischer, J.: Organisation des Service. In: Luczak, H.: a. a. O.; S. 85–104; Pfersdorf, I.: Entwicklung eines systematischen Vorgehens zur Organisation des industriellen Service. Dissertation. Technische Universität München 1997; Liestmann, V./Sontow, K./Scherrer, U./Keith, H.: Entwicklung eines Instrumentariums zur unternehmensspezifischen Konzeption einer geeigneten Organisationsform für eigenständige industrielle Dienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau, RWTH Aachen 2001; Noch, R.: Dienstleistungen im Investitionsgütermarketing. Strategien und Umsetzung. München 1995, S. 172 ff.; Baumbach, M.: After-Sales-Management im Maschinen- und Anlagenbau. Regensburg 1998, S. 211 ff.
- 3 In dieser Befragung werden Unternehmen der Investitionsgüterindustrie Deutschlands alle zwei Jahre u. a. zu ihren Produktionsstrategien, ihrem Einsatz innovativer Organisations- und Technikkonzepte in der Produktion sowie zu ihrem Angebot produktbegleitender Dienstleistungen befragt. Im Jahr 1999 sendeten 1.442 Firmen einen verwertbaren Fragebogen zurück. (Eggers, T./Wallmeier, W./Lay, G.: Dokumentation der Umfrage Innovationen in der Produktion 1999. Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe 2000).
- 4 Vgl. Lay, G./Rainfurth, C.: Zunehmende Integration von Produktions- und Dienstleistungsarbeit. In: Brödner, P./Knuth, M.: Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, München/Mering 2000, S. 79.
- 5 Dabei stützen sich die Ausführungen zum einen auf die theoretischen Überlegungen von Fischer a. a. O.; Pfersdorf a. a. O.; Liestmann, V./Sontow, K./Scherrer, U./Keith, H. a. a. O. sowie Baumbach a. a. O. Zum anderen sind die Ausführungen empirisch gestützt durch das Verbundprojekt »Servicepartner Industrie (SPIN)«. In diesem Projekt haben 18 Industriebetriebe mit Unterstützung aus Wissenschaft und Beratung ihr Angebot an Dienstleistungen erweitert und professionalisiert. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmenkonzept »Forschung für die Produktion von morgen« finanziell gefördert und von der Projektträgerschaft »Produktion und Fertigungstechnologien des Forschungszentrums Karlsruhe, Außenstelle Dresden« betreut.
- 6 Vgl. Lay, G./Jung Erceg, P.: Produktbegleitende Dienstleistungen. Konzepte und Beispiele erfolgreicher Strategieentwicklung. Berlin/Heidelberg/New York 2003, S. 6; Homburg, C./Günther, C./Faßnacht, M.: Die Industrie muss ihren Service aktiv vermarkten. In: Absatzwirtschaft, o. Jg., 2000, H. 10, S. 74.
- 7 Vgl. Sontow, K.: Dienstleistungsplanung im Maschinen- und Anlagenbau, Aachen 2000, S. 2, 59; Homburg, C./Garbe, B.: Industrielle Dienstleistungen – lukrativ, aber schwer zu meistern. In: Harvard Business Manager, 18. Jg., 1996, H. 3, S. 70.
- 8 Vgl. Backhaus, K.: Die Zahlungsbereitschaft des Kunden für produktbegleitende Dienstleistungen. Ergebnisse einer Kundenbefragung. Entscheidungshilfen. Marktkommunikation. Heft 5. Frankfurt a. M.: VDMA-Verlag 1999.
- 9 Vgl. dazu Backhaus, K.: a. a. O.; Förster, H.: Gestaltung vernetzter Produktinstandsetzungsprozesse. Promotionsschrift. Kaiserslautern 1999; Hudetz, W./Harnischfeger, M.: Teleservice einführen und nutzen. Ein Leitfaden für Maschinen- und Komponentenhersteller und deren Kunden, Karlsruhe 1997.
- 10 So erwirtschaften 58 % der Maschinenbauer mindestens 50 % ihres After-Sales-Umsatzes mit Ersatzteilen. (Boutellier, R./Baumbach, M./Bodmer, C.: Successful-Practices im After-Sales-Management. Bessere Kundenbindung durch Leistungsgestaltung. In: io Management, 1999, H. 1/2, S. 23–27).

- 11 Vgl. Rainfurth, C.: Dienstleistungsarbeit im produzierenden Maschinenbau. Eine Analyse am Beispiel von kleinen und mittleren Unternehmen. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag. 2004
- 12 Vgl. Rüdener, M. R.: Kundens Schulungen. Köln 1988.
- 13 So wurden nach einer Umfrage des VDMA im Jahr 2001 lediglich ein Drittel der im Maschinenbau erbrachten Kundens Schulungen überhaupt getrennt in Rechnung gestellt. Dass Kundens Schulungen

zukünftig einen stärkeren Stellenwert in der Umsatzerwirtschaftung einnehmen sollen, zeigt die gleiche Untersuchung: 38 % der Maschinenbauer wollen sich zukünftig ihre Kundens Schulungen verstärkt bezahlen lassen (VDMA: Produktbezogene Dienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau. Zusammenfassung der Ergebnisse der Tendenzbefragung, Frankfurt 2001, S. 7f.).



Dr. phil., Dipl.-Soz. Claudia Rainfurth
Wissenschaftliche Angestellte, Projektleiterin, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI), Karlsruhe
c.rainfurth@isi.fraunhofer.de



Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm. Gunter Lay
Wissenschaftlicher Angestellter, Projektleiter, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI), Karlsruhe
g.lay@isi.fraunhofer.de

Personal

Effizient führen

Die wichtigsten Führungsfunktionen von der Mitarbeiterauswahl über ihre Einarbeitung, Qualifizierung, Motivierung und Beurteilung bis zur Personalentwicklung werden in diesem Standard-Handbuch zum Thema anschaulich dargestellt und mit praktischen Tipps verbunden. Die 5. Auflage ist um Themen wie Virtuelle Führung, e-Learning, HR-Management und Personalarbeit bei M&A erweitert.

— Mit aktuellen Themen wie z.B. Virtuelle Führung und e-Learning

— Mit Tipps für die Praxis



Rosenstiel/Regnet/Domsch (Hrsg.)
Führung von Mitarbeitern
5., überarb. Auflage 2003. 912 S., zahlr. Abb. Geb., € 79,95
ISBN 3-7910-2060-9

Fax: (07 11) 21 94-119
info@schaeffer-poeschel.de
www.schaeffer-poeschel.de

**SCHÄFFER
POESCHEL**

mehr wissen
mehr erreichen

Bestellung

Bestellen Sie bei Ihrer Buchhandlung oder direkt beim Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (zzgl. Versandkosten)

Rosenstiel/Regnet/Domsch (Hrsg.)
Führung von Mitarbeitern
€ 79,95
ISBN 3-7910-2060-9

Firma, Funktion

Name, Vorname

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

Telefon, e-mail

Datum, Unterschrift

Sie haben ein gesetzliches Widerrufsrecht gem. § 2 FernAbsG, § 361 a BGB. Bei einem Warenwert unter € 40,- liegen die Kosten der Rücksendung bei Ihnen.