Felix Pütz

Servicestrukturen für die Industrie

Auf- und Ausbau internationaler Serviceorganisationen



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Felix Pütz

Servicestrukturen für die Industrie

Auf- und Ausbau internationaler Serviceorganisationen

Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.
1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2009
Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 2009

978-3-86955-025-1

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2009
Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen
Telefon: 0551-54724-0
Telefax: 0551-54724-21
www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.
1. Auflage, 2009
Gedruckt auf säurefreiem Papier

978-3-86955-025-1

Vorwort

Die vorliegende Dissertation ist das Ergebnis meiner Forschungsarbeit im Bereich Internationales Service-Management am Kompetenzzentrum „Management industrieller Dienstleistungen (MID)“ des Instituts für Technologiemanagement der Universität St. Gallen (ITEM-HSG). Die enge Zusammenarbeit mit zahlreichen Unternehmen der Investitionsgüterbranche ermöglichten mir ein umfassendes Verständnis praxisrelevanter Problemstellungen und deren Abbildung in theoretischen Konzepten.

Gerne möchte ich mich bei meinen Referenten Prof. Dr. Elgar Fleisch und Prof. Dr. Thomas Friedli bedanken. Bei Elgar Fleisch für die Möglichkeit an seinem Lehrstuhl zu promovieren und für das angenehme Arbeitsumfeld, das meine Zeit am ITEM-HSG zu einem besonderen Abschnitt meiner beruflichen Laufbahn werden liess. Prof. Friedli danke ich für die Übernahme des Korreferats und das konstruktive Feedback zu meiner Dissertation. Ausserdem bedanke ich mich an dieser Stelle besonders bei Prof. Dr. Heiko Gebauer, der mir als mein Projektleiter und Betreuer jederzeit mit Empfehlungen, konstruktiven Gesprächen und Anmerkungen zur Seite stand.

Während meiner Zeit in St. Gallen hatte ich Gelegenheit, mit einigen Unternehmen zusammenzuarbeiten. Spezieller Dank gilt den engagierten Projektpartnern und insbesondere den Firmen, die als Fallstudienunternehmen die Grundlage dieser Arbeit bilden.
Zahlreiche Diskussionen und Gespräche mit Kollegen haben sowohl zum Gelingen meiner Arbeit als auch zu meinem persönlichen Wohlbefinden am Institut beigetragen. Für das besondere Engagement beim Korrekturlesen meiner Dissertation bedanke ich mich bei Susanne Wuttke, Thomas Fischer und Katrin Klink.

Ganz besonderer Dank gilt meiner Familie und meinen Freunden, die mein Leben zu einem Erlebnis machen.

Ausserordentliche Wertschätzung gebührt meinen Eltern Hans-Bernd und Mechthild Pütz, die mir die notwendige Stabilität, Hilfestellung und auch die notwendigen Entscheidungsfreiräume boten. Ihre unermüdliche Unterstützung und die Ermunterung zu Leistung, Reflektion und Stärke verdienen uneingeschränkten Respekt und Dank. Ihnen widme ich diese Arbeit.

St. Gallen im Mai 2009

Felix Pütz

Inhaltsübersicht

Vorwort ..... **V**

Inhaltsübersicht ..... **VII**

Inhaltsverzeichnis ..... **IX**

Abkürzungsverzeichnis ..... **XVII**

Abbildungsverzeichnis ..... **XIX**

Tabellenverzeichnis ..... **XXIII**

Zusammenfassung ..... **XXIV**

Abstract ..... **XXV**

I Einleitung **1**

I.1 Motivation 1

I.2 Problemstellung 2

I.3 Zielsetzung der Arbeit und Forschungsfragen 5

I.4 Forschungskonzeption 6

I.5 Aufbau der Arbeit 30

II Aufbau internationaler Service-Organisationen – Stand der Forschung **33**

II.1 Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister 34

II.2 Service-Strategie 40

II.3 Gestaltung der Serviceorganisation 45

II.4 Internationales Dienstleistungsmanagement 56

II.5 Zusammenfassung 66

III Fallstudien 75

III.1 Servicegeschäft der „Pressen AG“ 76

III.2 Servicegeschäft der „Trumpf GmbH“ 81

III.3 Servicegeschäft der „Schleifring-Gruppe“ 88

III.4 Servicegeschäft der „Bystronic Maschinen AG“ 96

III.5 Servicegeschäft der „Bühler Druckguss AG“ 102

III.6 Servicegeschäft der „Bosch Packaging“ 109

III.7 Servicegeschäft der „Testo Industrial Services GmbH“ 118

III.8 Zusammenfassung der Fallstudien 127

IV Organisation des Servicegeschäfts 131

IV.1 Typen der zentralen Service-Organisation 132

IV.2 Typen der lokalen Service-Organisation 158

IV.3 Typen internationaler Service-Organisationen 172

V Auf- und Ausbau internationaler Service-Organisationen 187

V.1 Vom „Service-Exporter“ zum „Service-Multinational“ 192

V.2 Vom „Service-Multinational“ zum „Global Service-Player“ 200

V.3 Vom „Global Service-Player“ zum „International Service-Pro“ 224

V.4 Zusammenfassung 245

VI Fazit 247

Theoretischer Beitrag der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf 248

Beitrag für die Praxis 250

VII Literaturverzeichnis 253

Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... **V**

Inhaltsübersicht ..... **VII**

Inhaltsverzeichnis ..... **IX**

Abkürzungsverzeichnis ..... **XVII**

Abbildungsverzeichnis ..... **XIX**

Tabellenverzeichnis ..... **XXIII**

Zusammenfassung ..... **XXIV**

Abstract ..... **XXV**

I Einleitung **1**

I.1 Motivation 1

I.2 Problemstellung 2

I.2.1 Herausforderungen in der Praxis 2

I.2.2 Theoretische Defizite 3

I.3 Zielsetzung der Arbeit und Forschungsfragen 5

I.4 Forschungskonzeption 6

I.4.1 Forschungsvorhaben 6

I.4.2 Forschungsprozess 7

I.4.3 Theoretisches Gerüst der Arbeit 8

I.4.3.1 Der situative Ansatz 10

I.4.3.2 Strukturationstheorie 13

I.4.3.3 Der dialektische Ansatz 15

I.4.3.4 Theoretische Konzeptionalisierung der Problemstellungen der Praxis 18

I.4.4 Forschungsmethodik: qualitative Fallstudienforschung 19

I.4.4.1 Art der Fallstudie ... 20
I.4.4.2 Gütekriterien einer Fallstudie und Fallauswahl ... 21
I.4.4.3 Das analytische Raster ... 22
I.4.5 Einzelne Elemente der Forschungsmethodik ... 23
I.4.5.1 Theoretisches Vorverständnis ... 24
I.4.5.2 Arbeit mit Fokusgruppen ... 24
I.4.5.3 Elemente der Aktionsforschung ... 27
I.4.5.4 Interviews ... 29
I.5 Aufbau der Arbeit ... 30

II Aufbau internationaler Service-Organisationen – Stand der Forschung. 33

II.1 Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister ... 34
II.2 Service-Strategie ... 40
II.3 Gestaltung der Serviceorganisation ... 45
II.3.1 Organisationsstruktur der Dienstleistungseinheit ... 46
II.3.2 Organisatorische Eingliederung des Dienstleistungsbereichs ... 47
II.3.3 Weitere Gestaltungselemente einer Service-Organisation ... 53
II.4 Internationales Dienstleistungsmanagement ... 56
II.4.1 Implementierung einer Service-Strategie auf internationaler Ebene ... 56
II.4.2 Internationalisierung im Dienstleistungsbereich ... 58
II.4.3 Management weltweiter Service-Organisationen ... 61
II.5 Zusammenfassung ... 66
II.5.1 Reflexion der Theorie ... 66
II.5.2 Analyseraster der Fallstudien ... 68

III Fallstudien ... 75

III.1 Servicegeschäft der „Pressen AG“ ... 76
III.1.1 Service-Strategie ... 76
III.1.2 Internationales Service-Portfolio ... 77
III.1.3 Service-Organisation ... 77
III.1.3.1 Zentrale Organisationsstruktur ... 77
III.1.3.2 Lokale Organisationsstruktur ... 78
III.1.3.3 Internationale Orientierung im Service ... 79
III.1.4 Service-Management ... 80

III.1.4.1 Service-Kultur / Service-Mentalität 80
III.1.4.2 Personalmanagement 80
III.1.4.3 Wissensmanagement 80
III.1.4.4 Leistungsmessung / Controlling 80
III.2 Servicegeschäft der „Trumpf GmbH“ 81
III.2.1 Service-Strategie 81
III.2.2 Internationales Service-Portfolio 82
III.2.3 Service-Organisation 83
III.2.3.1 Zentrale Organisationsstruktur 83
III.2.3.2 Lokale Organisationsstruktur 84
III.2.3.3 Internationale Orientierung im Service 85
III.2.4 Service-Management 86
III.2.4.1 Service-Kultur / Service Mentalität 86
III.2.4.2 Personalmanagement 86
III.2.4.3 Wissensmanagement 87
III.2.4.4 Leistungsmessung / Controlling 87
III.3 Servicegeschäft der „Schleifring-Gruppe“ 88
III.3.1 Service-Strategie 88
III.3.2 Internationales Service-Portfolio 88
III.3.3 Service-Organisation 90
III.3.3.1 Zentrale Organisationsstruktur 90
III.3.3.2 Lokale Organisationsstruktur 91
III.3.3.3 Internationale Orientierung im Service 93
III.3.4 Service-Management 94
III.3.4.1 Service-Kultur / Service-Mentalität 94
III.3.4.2 Personalmanagement 94
III.3.4.3 Wissensmanagement 95
III.3.4.4 Leistungsmessung / Controlling 95
III.4 Servicegeschäft der „Bystronic Maschinen AG“ 96
III.4.1 Service-Strategie 96
III.4.2 Internationales Service-Portfolio 97
III.4.3 Service-Organisation 98
III.4.3.1 Zentrale Organisationsstruktur 98
III.4.3.2 Lokale Organisationsstruktur 99
III.4.3.3 Internationale Orientierung im Service 100
III.4.4 Service-Management 101

III.4.4.1 Service-Kultur / Service-Mentalität 101
III.4.4.2 Personalmanagement 101
III.4.4.3 Wissensmanagement 102
III.4.4.4 Leistungsmessung / Controlling 102
III.5 Servicegeschäft der „Bühler Druckguss AG“ 102
III.5.1 Service-Strategie 103
III.5.2 Internationales Service-Portfolio 103
III.5.3 Service-Organisation 104
III.5.3.1 Zentrale Organisationsstruktur 104
III.5.3.2 Lokale Organisationsstruktur 106
III.5.3.3 Internationale Orientierung im Service 108
III.5.4 Service-Management 108
III.5.4.1 Service-Kultur / Service-Mentalität 108
III.5.4.2 Personalmanagement 108
III.5.4.3 Wissensmanagement 109
III.5.4.4 Leistungsmessung / Controlling 109
III.6 Servicegeschäft der „Bosch Packaging“ 109
III.6.1 Service-Strategie 110
III.6.2 Internationales Service-Portfolio 110
III.6.3 Service-Organisation 111
III.6.3.1 Zentrale Organisationsstruktur 111
III.6.3.2 Lokale Organisationsstruktur 114
III.6.3.3 Internationale Orientierung im Service 115
III.6.4 Service-Management 115
III.6.4.1 Service-Kultur / Service-Mentalität 115
III.6.4.2 Personalmanagement 116
III.6.4.3 Wissensmanagement 116
III.6.4.4 Leistungsmessung / Controlling 117
III.7 Servicegeschäft der „Testo Industrial Services GmbH“ 118
III.7.1 Service-Strategie 118
III.7.2 Internationales Service-Portfolio 119
III.7.3 Service-Organisation 121
III.7.3.1 Zentrale Organisationsstruktur 121
III.7.3.2 Lokale Organisationsstruktur 123
III.7.3.3 Internationale Orientierung im Service 124
III.7.4 Service-Management 125

III.7.4.1 Service-Kultur / Service-Mentalität 125
III.7.4.2 Personalmanagement 126
III.7.4.3 Wissensmanagement 126
III.7.4.4 Leistungsmessung / Controlling 127
III.8 Zusammenfassung der Fallstudien 127

IV Organisation des Servicegeschäfts 131

IV.1 Typen der zentralen Service-Organisation 132
IV.1.1 Typ 1 - Integrierte Organisation des Services 134
IV.1.1.1 Typ 1-1: Integrierte Servicefunktionen 134
IV.1.1.2 Typ 1-2: (internes) Kompetenzzentrum Service 139
IV.1.2 Typ 2 - Separate Strukturen für Produkt- und Servicegeschäft 145
IV.1.2.1 Typ 2-1: (Separate) Servicedivision 146
IV.1.2.2 Typ 2-2 – (Unabhängige) Servicefirma 152
IV.2 Typen der lokalen Service-Organisation 158
IV.2.1 Integrierte Organisation des Service 161
IV.2.1.1 Typ 1.1 – Servicezentrale (ohne lokale Serviceerbringung) 161
IV.2.1.2 Typ 1.2 - Lokaler Service integriert im Produkt-Vertrieb 162
IV.2.1.3 Typ 1.3 - Lokales integriertes Service-Team 164
IV.2.2 Separate Strukturen für Produkt- und Servicegeschäft 167
IV.2.2.1 Typ 2.1 - Service-Hub 168
IV.2.2.2 Typ 2.2 - Unabhängige lokale Servicefirma 169
IV.3 Typen internationaler Service-Organisationen 172
IV.3.1 Typ 1-1.1 Der Service-Exporter –Die integrierte ethnozentrische Service-Organisation 175
IV.3.2 Typ 1-1.2 Der Service-Multinational - Die integrierte polyzentrische Service-Organisation 177
IV.3.3 Typ 1-1.3 Der Global Service-Player - Die integrierte geozentrische Organisation 180
IV.3.4 Typ 2-2.1 Der International Service-Pro - Die separate regiozentrische Service-Organisation 183

V Auf- und Ausbau internationaler Service-Organisationen 187

V.1 Vom „Service-Exporter“ zum „Service-Multinational“ 192

V.1.1 Mini-Case Pressen AG: „Lokalisierung der Serviceerbringung in China“ ... 192
V.1.1.1 Service-Portfolio ... 193
V.1.1.2 Service-Organisation ... 194
V.1.1.3 Service-Management ... 195
V.1.2 Aufbau des lokalen Servicegeschäfts ... 195
V.1.2.1 Definition des lokalen Service-Portfolios ... 197
V.1.2.2 Aufbau lokaler Servicekompetenzen ... 198
V.1.3 Zusammenarbeit zwischen der Zentrale und lokalen Einheiten 199
V.2 Vom „Service-Multinational“ zum „Global Service-Player“ ... 200
V.2.1 Mini-Case Trumpf Werkzeugmaschinen: Aufbau des Kompetenzzentrum Service ... 200
V.2.1.1 Service-Strategie ... 201
V.2.1.2 Service-Portfolio ... 201
V.2.1.3 Service-Organisation ... 202
V.2.1.4 Service-Management ... 203
V.2.2 Mini-Case „Bystronic Maschinen AG CN“: Aufbau eines lokalen Service-Teams in einer Länderorganisation ... 204
V.2.2.1 Service-Strategie ... 204
V.2.2.2 Service-Portfolio ... 205
V.2.2.3 Service-Organisation ... 206
V.2.2.4 Service-Management ... 207
V.2.3 Aufbau eines Kompetenzzentrums Service ... 208
V.2.3.1 Gewinn- und Verlustverantwortung im Servicegeschäft ... 209
V.2.3.2 Erweiterung des Service-Portfolios ... 211
V.2.3.3 Etablieren eines Service-Managements ... 211
V.2.4 Aufbau lokaler Service-Teams ... 214
V.2.4.1 Ausbau der lokalen Service-Kompetenzen ... 216
V.2.4.2 Definition eines internationalen Service-Portfolios ... 217
V.2.4.3 Umgang mit lokalen kulturellen Besonderheiten ... 219
V.2.5 Zusammenarbeit von Zentrale und lokalen Einheiten ... 223
V.3 Vom „Global Service-Player“ zum „International Service-Pro“ ... 224
V.3.1 Mini-Case "SKF AG": Separate Service-Division als Ausdruck der Service-Strategie ... 224
V.3.1.1 Service-Strategie und Service-Portfolio ... 225
V.3.1.2 Service-Organisation ... 225

V.3.1.3 Service-Management 226
V.3.2 Mini-Case „Bosch Packaging Services AG“: Aufbau eines Service-Hubs 227
V.3.2.1 Service-Strategie und Service-Portfolio 227
V.3.2.2 Service-Organisation 228
V.3.2.3 Service-Management 229
V.3.3 Aufbau einer zentralen Servicedivision 230
V.3.3.1 Ausbau von Service-Strategie und Service-Kultur 232
V.3.3.2 Erfahrungsaustausch zwischen Produkt- und Servicedivision 232
V.3.3.3 Leistungsmessung und Service-Controlling 233
V.3.4 Aufbau eines Service-Hubs 236
V.3.4.1 Ausbau des lokalen Service-Managements 238
V.3.4.2 Ausbau der lokalen Service-Kompetenzen 239
V.3.4.3 Systematischer internationaler Erfahrungs- und Wissensaustausch 240
V.3.5 Zusammenarbeit zwischen Zentrale und lokalen Organisationen 244
V.4 Zusammenfassung 245

VI Fazit 247

Theoretischer Beitrag der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf 248
Beitrag für die Praxis 250

VII Literaturverzeichnis 253

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
Bosch PA	Bosch Packaging
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CHF	Schweizer Franken
d.h.	das heisst
ET	Ersatzteil(e)
et al.	et alii (lat.) = und andere
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HQ	Headquarter
Hrsg.	Herausgeber
ibid.	ibidum (lat.) = ebenda
i.d.R.	in der Regel
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnolgie
ITEM-HSG	Institut für Technologiemanagement der Universität St.Gallen
K-dienst	Kundendienst
Mgmt.	Management
o.g.	oben genannt
SAS	Sales- and Service-Organisation

s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unten
techn.	technischer
TIS	Testo Industrial Services GmbH
u.a.	unter anderem, unter anderen
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsprozess zwischen Theorie und Praxis 7

Abbildung 2: Themenschwerpunkte der Arbeit und deren theoretische Konzeptionalisierung 9

Abbildung 3: Dialektik - schematische Darstellung 16

Abbildung 4: prozesstheoretische Ansätze zum organisationalen Wandel (Quelle: Van de Ven und Poole 1995) 17

Abbildung 5: Aufbau der vorliegenden Arbeit 32

Abbildung 6: Transformationslinie vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister 34

Abbildung 7: typische produkt-, prozess- und kundenunterstützende Dienstleistungen 35

Abbildung 8: Komplexität des Marktes für industrielle Dienstleistungen 38

Abbildung 9: Passfähigkeit von Unternehmensstrategie und Service-Strategie 41

Abbildung 10: „Exemplarische Darstellung des Fits zwischen Dienstleistungs-Strategieoptionen und Unternehmensstrategien“ 42

Abbildung 11: Service-Strategien in der Dienstleistungs-Möglichkeits-Matrix 44

Abbildung 12: Das Star-Modell 55

Abbildung 13: Idealtypische Formen der Dienstleistungserbringung im Phasenverlauf 60

Abbildung 14: Dualität in der Internationalen Orientierung durch Regionalisierung 63

Abbildung 15: Auf dem Weg zur transnationalen Organisation 66

Abbildung 16: Analyseraster zur Untersuchung der Fallstudien 70

Abbildung 17: Strategische Einordnung der Pressen AG 76

Abbildung 18: zentrale Service-Organisation der Pressen AG 78

Abbildung 19: lokale Service-Organisation der Pressen AG am Beispiel USA 79

Abbildung 20: Strategische Einordnung der Trumpf GmbH 82

Abbildung 21: zentrale Service-Organisation der Trumpf Werkzeugmaschinen Division 84

Abbildung 22: lokale Service-Organisation der Trumpf GmbH 85

Abbildung 23: Zentrale Service-Organisation der Schleifring Gruppe 91
Abbildung 24: Service-Organisation in Europa am Beispiel des Studer Service-Teams 92
Abbildung 25: Lokale Service-Organisation der Schleifring Gruppe am Beispiel China 93
Abbildung 26: Strategische Einordnung der Bystronic Maschinen AG 97
Abbildung 27: Zentrale Organisationsstruktur der Bystronic Maschinen AG 99
Abbildung 28: Lokale Service-Organisation der Bystronic Maschinen AG am Beispiel China 100
Abbildung 29: Strategische Einordnung der Bühler Druckguss 103
Abbildung 30: Organisationsstruktur der Bühler Gruppe 105
Abbildung 31: Zentrale Service-Organisation der Bühler Druckguss 106
Abbildung 32: Lokale Service-Organisation der Bühler Gruppe mit Servicefunktionen der Druckguss Division 107
Abbildung 33: Strategische Einordnung der Bosch Packaging Services 110
Abbildung 34: Organisationsstruktur der Bosch Packaging 112
Abbildung 35: Zentrale Service-Organisation der Bosch Packaging 113
Abbildung 36: internationale Service-Organisation der Bosch Packaging 114
Abbildung 37: Lokale Service-Organisation der Bosch Packaging Services 114
Abbildung 38: Strategische Einordnung der Testo AG und Testo Industrial Services GmbH 119
Abbildung 39: Organisationsstruktur der Testo AG 122
Abbildung 40: Zentrale Organisationsstruktur der Testo Industrial Service GmbH123
Abbildung 41: Internationale Organisation der Testo AG 124
Abbildung 42: Legende zur Abbildung 43 128
Abbildung 43: Einordnung der Fallstudien im Analyseraster 129
Abbildung 44: Typ 1-1 Struktur: integrierte Servicefunktionen 135
Abbildung 45: Typ 1-2 Struktur: internes Kompetenzzentrum 141
Abbildung 46: Typ 2-1: separate Servicedivision 147
Abbildung 47: Typ 2-2 – unabhängige Servicefirma 154

Abbildung 48: Typ 1.1: keine lokale Serviceerbringung 161
Abbildung 49: Typ 1.2: Lokaler Service integriert im Produkt-Vertrieb 163
Abbildung 50: Typ 1.3: lokales integriertes Serviceteam 165
Abbildung 51: Typ 2.1: Service-Hub 168
Abbildung 52: Kombinationen aus zentraler und lokaler Service-Organisation 174
Abbildung 53: Serviceorganisation des „Service-Exporter“ 176
Abbildung 54: Serviceorganisation des „Service-Multinational“ 179
Abbildung 55: Serviceorganisation des „Global Service Player“ 182
Abbildung 56: Serviceorganisation des „International Service-Pro“ 184
Abbildung 57: Veränderungsprozesse in internationalen Service-Organisationen 188
Abbildung 58: Organisationsentwicklung, die sich am Markt orientiert 190
Abbildung 59: Service-Bedürfnisse chinesischer Kunden der Pressen AG 193
Abbildung 60: Ziele, Konflikte und wichtigste Massnahmen beim Aufbau des lokalen Services 197
Abbildung 61: Checkliste Service-Portfolio und Massnahmenkatalog am Beispiel einer kundenunterstützenden Dienstleistung 205
Abbildung 62: Ziele, Konflikte und wichtigste Massnahmen beim Aufbau eines Kompetenzzentrums Service 209
Abbildung 63: Ziele, Konflikte und wichtigste Massnahmen beim Aufbau lokaler Service-Teams 216
Abbildung 64: Ziele, Konflikte und wichtigste Massnahmen beim Aufbau einer zentralen Servicedivision 231
Abbildung 65: mögliche Kennzahlen einer Balanced Scorecard für Service 235
Abbildung 66: Ziele, Konflikte und wichtigste Massnahmen beim Aufbau eines Service-Hubs 238

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Probleme der Praxis und deren theoretische Konzeptionalisierung 19
Tabelle 2: Kurzübersicht der Fokusgruppen 26
Tabelle 3: Schwerpunkte der Aktionsforschung 28
Tabelle 4: Zentralisierung und Dezentralisierung im Vergleich (Sanche (2002)) ... 52
Tabelle 5: Typologien multinationaler Organisationen 64
Tabelle 6: Service-Portfolio der Schleifring Gruppe 89
Tabelle 7: Service-Portfolio der Testo AG 120
Tabelle 8: Übersicht zu Typen der zentralen Service-Organisation 133
Tabelle 9: Vor- und Nachteile / Treiber integrierter Servicefunktionen 139
Tabelle 10: Vor- und Nachteile / Treiber eines internen Kompetenzzentrums 145
Tabelle 11: Vor- und Nachteile / Treiber einer separaten Servicedivision 152
Tabelle 12: Vor- und Nachteile / Treiber einer unabhängigen Servicefirma 158
Tabelle 13: Übersicht zu Typen der lokalen Service-Organisation 160
Tabelle 14: Vor- und Nachteile / Treiber einer Servicezentrale ohne lokale Serviceerbringung 162
Tabelle 15: Vor- und Nachteile / Treiber der Integration von lokalem Service im Produkt-Vertrieb 164
Tabelle 16: Vor- und Nachteile / Treiber des lokalen integrierten Service-Teams 167
Tabelle 17: Vor und Nachteile eines Service-Hubs 169
Tabelle 18: Vor und Nachteile / Treiber einer lokalen Servicefirma 172

Zusammenfassung

Unternehmen der Investitionsgüterbranche bauen zunehmend das Servicegeschäft aus. Häufig bleibt in diesem Zusammenhang die Frage unbeantwortet, wie die Serviceorganisation gestaltet sein sollte, um den gewünschten Erfolg auf dem Weg vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister zu erreichen. Internationale Unternehmen betreiben auch das Servicegeschäft international, aber die Serviceumsätze in vom Heimatland fernen Märkten bleiben häufig hinter den Erwartungen der Firmen zurück. Deswegen liegt im Aufbau von tragkräftigen Servicestrukturen in den lokalen Organisationen eine weitere Schwierigkeit, die durch die zentrale Serviceorganisation gesteuert werden muss.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Frage, wie erfolgversprechende internationale Serviceorganisationen zu gestalten sind. Die Untersuchung stützt sich auf sieben Fallstudien, fünf Mini-Cases und weitere Beispiele aus der Praxis. Die sieben Fallstudien werden anhand eines aus relevanter Literatur abgeleiteten Analyserasters mit den Merkmalsgruppen Service-Strategie, Service-Portfolio, Service-Organisation und Service-Management analysiert. Darauf aufbauend entsteht ein Erklärungsmodell, das Typen zentraler und lokaler Serviceorganisationen beinhaltet und diese zu vier typischen Konfigurationen internationaler Serviceorganisationen kombiniert: Der *Service-Exporter* verfolgt einen integrierten, ethnozentrisch ausgerichteten Ansatz in der Serviceorganisation, der *Service-Multinational* einen integrierten, polyzentrischen Ansatz, der *Global Service-Player* charakterisiert sich durch eine integrierte, geozentrisch ausgerichtete Organisation und der *International Service-Pro* durch eine separate Serviceorganisation mit regiozentrischer Ausrichtung. Neben der Frage nach möglichen Konfigurationen der internationalen Serviceorganisation sind für Unternehmen auf dem Weg der Transformationslinie vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister insbesondere Veränderungsprozesse in der Serviceorganisation von Bedeutung. Ein Gestaltungsmodell liefert für den Übergang von einem zum nächsten internationalen Organisationstyp einen schrittweisen Ansatz, der auf fünf Mini-Cases und Successful-Practice-Beispielen basiert. Die Gestaltung der internationalen Serviceorganisation erklärt sich aus Anpassungen in der zentralen Serviceorganisation und in der lokalen Serviceorganisation. Die Handlungsempfehlungen zu Veränderungsprozessen in der Serviceorganisation umfassen wichtige Massnahmen zur Lösung von aufkommenden Schwierigkeiten und Konflikten in den Bereichen Service-Strategie und Service-Portfolio, Service-Organisation und Service-Management. Somit dient diese Arbeit neben der Erweiterung der Theorie auch der Praxis als Leitfaden zum Auf- und Ausbau internationaler Serviceorganisationen.

Abstract

Companies in the field of investment goods more and more expand their service-business. Often the question how to design the service-organization to realize the desired success in the industrial service business remains open. International companies also offer industrial services on international markets, but service revenues in foreign countries often lag behind the companies' expected results. Therefore, the design of adequate service-organizations to meet international needs in the service business is a major challenge for these companies.

This dissertation addresses the question how promising international service organizations should be designed. The analysis is based on seven case studies and additional examples from practice. The seven case studies are analyzed following an analytical framework, which contains attributes describing the service-strategy, service-portfolio, service-organization and the service-management. Based on the case descriptions an explanatory model is introduced, which includes types of the central service-organization, types of the local service-organization and four types of international service-organizations combining central and local organizational setups: the *service-exporter* follows an ethnocentric approach with integrated service-functions, the *service-multinational* pursues a polycentric approach; the *global service-player* is characterized by an integrated, geocentric service-organization and the *international service-pro* is distinguished by a separated service-organization following a regiocentric approach in service-management. Beside the organizational setups, companies moving on the transition-lime from products to services struggle with handling changes in the service-organization. Managerial implications are given for the change-process from one international type of service-organization to another. Changing the central and the local service-organization is a stepwise approach including solutions for upcoming challenges and conflicts. The model addresses the fields of service-strategy, service-portfolio, service-organization and service-management. Beside the extension of theory this dissertation serves as a practical guideline for the design and development of international service-organizations.

I Einleitung

I.1 Motivation

Produzierende Unternehmen setzen sind im Rahmen globaler Märkte und kürzer werdenden Technologiezyklen einem zunehmenden Wettbewerb ausgesetzt. Unter diesen Rahmenbedingungen die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten gilt als eine der grössten Herausforderungen für produzierende Unternehmen. Im Bereich der Investitionsgüter[1] waren niedrige Margen im Produktgeschäft eine Schwierigkeit, der viele Firmen über Differenzierung aufgrund technischer Überlegenheit ihrer Produkte entgegentraten. Die Möglichkeit der Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern über Leistungskennzahlen der Produkte wird dahingehend erschwert, dass Produkte von Mitbewerbern ähnliche Leistungskennzahlen aufweisen.[2]

Das Phänomen der niedrigen Produktmargen veranlasst seit den 90er Jahren Hersteller von Investitionsgütern, das Servicegeschäft als ergänzende Möglichkeit der Geschäftstätigkeit zu erschliessen. Jedoch auch in Zeiten guter Margen im Produktgeschäft erweitern Industrieunternehmen ihr Servicegeschäft um nachhaltig den Markt mit leistungsfähigen Produkten und den dazugehörigen Dienstleistungen zu versorgen. Unternehmen, die frühzeitig in den Auf- uns Ausbau des Servicegeschäfts investiert haben, sind für Zeiten abnehmenden Produktgeschäfts besser aufgestellt als diejenigen, die vor allem auf die Umsätze aus dem Produktgeschäft angewiesen sind. Vor der Perspektive der wirtschaftlichen Instabilität können industrielle Dienstleistungen zur Sicherung der Unternehmenstätigkeit beitragen und eine von Wirtschaftszyklen unabhängigere, sicherere Einnahmequelle in Zeiten eines unsicheren Produktgeschäfts sein. Das Servicegeschäft ist für viele Hersteller von Investitionsgütern zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil geworden. Es generiert durch attraktive Margen im Service in einigen Unternehmen durch seinen Beitrag zum Unternehmensergebnis ein profitables Wachstum und sichert den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Aus diesen Gründen verändern sich Industrieunternehmen vom reinen Produkthersteller und -verkäufer in Richtung des Servicegeschäfts. Einige erfolgreiche Maschinen- und Anlagenhersteller erwirtschaften mittlerweile grosse Teile ihres Umsatzes und noch deutlich grössere Anteile des Gewinns im Dienstleistungsbereich.[3]

---

[1] Diese Arbeit bezieht sich auf Industrieunternehmen, die im Bereich der Investitionsgüter tätig sind. Es handelt sich demnach um ein B2B-Umfeld, in dem sich die betrachteten Unternehmen aufhalten. Viele der Unternehmen sind Gerätehersteller oder Maschinen- und Anlagenbauer.

[2] Vgl. Mathieu (2001a).

[3] Vgl. Gebauer et al. (2006).

Eine erfolgreiche Realisierung der Potentiale im Servicegeschäft erfordert Veränderungen in einigen Bereichen der Unternehmung. Dazu gehören neben der strategischen Ausrichtung in Richtung Servicegeschäft[4] auch Veränderungen der Organisationsstrukturen, der Unternehmenskultur und des Human Ressource Managements.[5] Nachdem diese Ausrichtung gerade in westlichen Märkten mit hoher Dienstleistungsorientierung und Outsourcing-Bereitschaft auch durch die Kunden gewünscht und angenommen wird, ist eine vergleichbare Entwicklung in neuen Märkten wie Asien, den arabischen Ländern oder Südamerika aus verschiedenen Gründen schwieriger. In diesen Märkten entwickelten sich in der Vergangenheit zwar die Umsätze im Maschinengeschäft erfolgversprechend, jedoch blieb das Servicegeschäft deutlich hinter den Erwartungen zurück. Diese regionalen Unterschiede im Serviceumsatz lassen sich nicht nur mit unterschiedlichen Preisniveaus für arbeitsintensive Dienstleistungen in den verschiedenen Ländern erklären, sondern bedürfen einer genaueren Untersuchung. Es entsteht die Frage, wie sich ein in westlichen Märkten im Servicegeschäft erfolgreiches Unternehmen international entwickelt und wie es eine positive Entwicklung des internationalen Servicegeschäfts beeinflussen bzw. verstärken kann.

I.2 Problemstellung

Die Möglichkeit als Industrieunternehmen seinen Kunden professionellen Service anzubieten, haben einige Hersteller von Investitionsgütern schon erfolgreich genutzt. Trotzdem bleiben auch in diesen Unternehmen die Umsätze und Erlöse im Service auf internationalen Märkten häufig weit hinter denen im Heimatland zurück. Die Positionierung als Dienstleistungspartner oder Lösungsanbieter soll auch in Unternehmen mit hohem Internationalisierungsgrad verfolgt werden. Da sich verschiedene Märkte und Regionen mit unterschiedlichen Ansätzen und Gewohnheiten im Dienstleistungsbereich zeigen, fällt es vielen Firmen gerade im Service schwer, sich unter derartig unterschiedlichen Voraussetzungen erfolgreich zu etablieren.

I.2.1 Herausforderungen in der Praxis

Die Veränderungen im Dienstleistungsbereich von Industrieunternehmen haben Konsequenzen für die Aufbau- und Ablauforganisation von Industrieunternehmen und bedingen somit eine gezielte Organisationsentwicklung - insbesondere vor dem Hintergrund globaler Absatzmärkte. Das Beispiel der Firma Burkhardt Compression ver-

[4] Hildenbrand (2006).

[5] Vgl. Bowen et al. (1989); Homburg et al. (2003); Oliva und Kallenberg (2003); Neu und Brown (2005).

deutlicht die Dimensionen der Veränderung in der weltweiten Verkaufs- und Service-Organisation: Die Firma ist mit 12 eigenen Niederlassungen und 45 Agenten weltweit aktiv. Die separate Geschäftseinheit Customer Support Service führt den Service-Vertrieb in den weltweiten Niederlassungen. Darüber hinaus unterstützt sie die Agenten bei Verkauf und Erbringung von einzelnen Dienstleistungen. Diese organisatorische Ausrichtung ermöglichte es, dass der Umsatz im Servicegeschäft von 2005 bis 2007 um 45% gestiegen ist.

Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der in dieser Firma stark wachsenden Umsätze im Produktgeschäft erstaunlich. Der Beitrag der Service-Organisation der Burckhardt Compression am Betriebsergebnis liegt mit ca. 30% im Geschäftsjahr 2007 auf konstant hohem Niveau.[6] Dieses positive Beispiel einer sehr gut aufgestellten internationalen Service-Organisation ist eher eine Seltenheit als der Regelfall im Feld der Investitionsgüterhersteller.

Nach Malleret (2006) dienen Dienstleistungen nicht nur zur Unterstützung zusätzlicher Geschäftsabschlüsse mit neuen Kunden, sondern sind insbesondere ein geeignetes Werkzeug zur Kundenbindung.[7] Ein lange anhaltender Kontakt zum Kunden über den gesamten Lebenszyklus der Maschine erleichtert die Kundenbindung und somit entsteht eine langfristige Service-Partnerschaft anstelle eines einmaligen Produktverkaufs. Gerade im Hinblick auf neue Märkte wie China oder Osteuropa stehen westlich geprägte Unternehmen vor der schwierigen Aufgabe, auch in diesen Regionen und Ländern erfolgreich Dienstleistungen anbieten und verkaufen zu können, so dass sie die Potentiale des Servicegeschäfts ausschöpfen können. Allerdings fehlen die notwendigen Strukturen zum Auf- und Ausbau des Servicegeschäfts. Vorhandene Service-Organisationen sind häufig nicht so aufgestellt, dass sie die Veränderungen im Servicegeschäft fördern oder unterstützen können, weswegen Veränderungen in der Service-Organisation notwendig werden. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, geeignete Varianten bezüglich Service-Strategie, Struktur der Service-Organisation und Service-Management zu finden und entsprechende Veränderungsprozesse herbeizuführen. Diese Veränderungen in der Organisation begleiten ausserdem häufig Konflikte und Schwierigkeiten, denen sich die Firmen stellen müssen.

I.2.2 Theoretische Defizite

In dieser Arbeit liegt der Fokus auf industriellen Dienstleistungen verstanden als Dienstleistungen, die von Herstellern von Investitionsgütern an ihre Kunden, meist

---

[6] Vgl. Burckhardt Compression Holding AG (2008).

[7] Vgl. Malleret (2006), Vgl. auch Kundenbindungspotential von Dienstleistungen nach Baumbach (1998); Sawhney et al. (2004).

Produzenten von Industrie- oder Konsumgütern, verkauft werden.[8] Es wird angenommen, dass sich Hersteller von Investitionsgütern auf einer Transformationslinie vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister bewegen.[9] Darauf aufbauend gibt es Arbeiten zur strategischen Ausrichtung im industriellen Service[10], insbesondere zu den unterschiedenen Stufen der Transformation und den korrespondierenden strategischen Veränderungen. Ausserdem geben einige Autoren Hinweise zur Gestaltung der Service-Organisation,[11] leiten aber kaum konkrete organisatorische Alternativen oder Handlungsempfehlungen ab. Insbesondere die Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen wird in der Literatur wenig betrachtet. Konkrete Fragestellungen der Internationalisierung im Zusammenhang mit einer internationalen Ausweitung des Servicegeschäfts beleuchtet die Literatur bisher meist im Zusammenhang mit reinen Dienstleistungsunternehmen[12] oder bezüglich des Markteintritts im Produktgeschäft[13]. Oliva und Kallenberg (2003) argumentieren, dass der Aufbau einer internationalen Service-Organisation mit der Internationalisierung der installierten Basis[14] einhergeht, um auf lokale Servicebedürfnisse reagieren zu können. Hier bedarf es weiterer Forschung im Bereich der Gestaltung internationaler Service-Organisationen von Firmen der Investitionsgüterbranche, wobei insbesondere die Betrachtung der in der Literatur erfassten Elemente zum Aus- und Aufbau des industriellen Servicegeschäfts in einen internationalen Kontext gesetzt werden sollte. Sowohl die Gestaltung der Dienstleistungseinheit in der Zentrale im Heimatmarkt als auch die internationale Organisation des Services in Verbindung mit Erfolgsfaktoren im Service sind theoretisch nur in Ansätzen untersucht worden. Während einige Autoren zwar unter bestimmten Umständen eine organisatorische Trennung von Produkt- und Servicegeschäft empfehlen[15], raten andere insbesondere bei der Gestaltung einer internationalen Service-Organisation zur Integration von Produkt- und Servicegeschäft. Diese Autoren lassen aber das Zusammenspiel zwischen der organisatorischen Gestaltung, der Service-Strategie, dem

---

[8] Vgl. Homburg und Garbe (1996); Mudambi et al. (1997).

[9] Chase (1981), Oliva und Kallenberg (2003) erarbeiteten diese Transformationslinie, Brax (2005) und Gebauer (2004) arbeiteten sie weiter aus.

[10] Vgl. z.B. Casagranda (1994); Wise und Baumgartner (1999); Mathieu (2001b); Lay und Jung-Erceg (2002); Sanche (2002); Homburg et al. (2003); Hildenbrand (2006).

[11] Vgl. z.B. Bowen et al. (1989); Bruhn und Meffert (2001); Galbraith (2002); Homburg et al. (2002); Burr (2003); Oliva und Kallenberg (2003); Neu und Brown (2005); Rainfurth und Lay (2005).

[12] Vgl. Watters (1995); Lovelock und Yip (1996); Ekeledo und Sivakumar (1998); Blomstermo et al. (2006); Doherty (2007); Freeman et al. (2007).

[13] Vgl. Kwon und Konopa (1993); Chan et al. (2006); Johnson und Tellis (2008).

[14] Die installierte Basis bezeichnet die Maschinen, die bereits in einer bestimmter Region beim Kunden installiert sind. Auf Basis dieser Maschinen kann das Servicegeschäft aufgebaut werden, da alle Maschinen, die bereits beim Kunden betrieben werden potenziell Service benötigen.

[15] Vgl. Oliva und Kallenberg (2003).

Service-Portfolio und der internationalen Tragfähigkeit einer solchen Organisation ausser Acht.

Diese Arbeit geht der Frage nach der Gestaltung von Service-Organisationen im Kontext von Service-Strategie, Service-Portfolio und Service-Management nach. Sie beschäftigt sich mit weiten Teilen der aufkommenden Problemstellungen im internationalen Servicegeschäft, indem sie die Wechselwirkungen zwischen organisatorischen Arrangements von Dienstleistungseinheiten mit der Service-Strategie, dem Service-Portfolio, dem Service-Management und damit auch dem Erfolg im Service untersucht. Ausserdem werden Veränderungsprozesse in der Service-Organisation untersucht und auf entstehende Konflikte und deren Handhabung während solcher Veränderungsprozesse eingegangen.

I.3 Zielsetzung der Arbeit und Forschungsfragen

Die Dissertation hat das Ziel, ein Beschreibungs-, Erklärungs-, und Gestaltungsmodell zum Auf- und Ausbau international tätiger Service-Organisationen von Investitionsgüterunternehmen zu entwickeln. Hierbei sollen insbesondere die Abhängigkeiten zwischen Service-Strategie, der organisatorischen Gestaltung der Dienstleistungseinheit und des Service-Managements betrachtet werden.
Bei der Analyse werden im Sinne des situativen Ansatzes[16] Kontextfaktoren mit einbezogen, die Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation haben,[17] um mögliche Zusammenhänge zu identifizieren oder Handlungsempfehlungen situativ gestalten zu können. Im Bereich der Kontextfaktoren sind beispielsweise das Human Ressource Management, das Wissensmanagement oder die Ausgestaltung eines Service-Portfolios zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse von zentraler Bedeutung und beeinflussen massgeblich die organisatorische Gestaltung der Dienstleistungseinheit von Investitionsgüterherstellern.

Ausgehend von dieser Zielsetzung kann folgende Forschungsfrage formuliert werden:

Wie sind erfolgversprechende internationale Organisationen für den Service von Investitionsgüterherstellern zu gestalten?

[16] Der situative Ansatz beschreibt eine der für diese Arbeit relevante Theorie und wird in Kapitel I.4.3.1 ausführlich beschrieben.

[17] Vgl. Stafford et al. (2002), S. 17 ff.; Zeithaml et al. (1988), S. 37 ff.

Erfolgversprechende Organisationen für den Service bezeichnen in diesem Zusammenhang nicht die ausschliessliche Optimierung des Servicegeschäfts, sondern vielmehr die strategiekonforme Gestaltung der Service-Organisation und damit verbundene Erfolgsgrössen. Insbesondere sollte eine erfolgversprechende Organisation des Service so aufgebaut sein, dass die strategische Positionierung des Unternehmens umgesetzt werden kann, dass das Service- und Produktgeschäft miteinander wachsen können und dass schlussendlich auch Umsätze und Erträge nachhaltig positiv durch die Organisation des Service beeinflusst werden.

I.4 Forschungskonzeption

I.4.1 Forschungsvorhaben

Dem vorliegenden Dissertationsvorhaben liegt das Verständnis der Betriebswirtschaftslehre im Sinne einer angewandten Sozialwissenschaft zugrunde.[18] Die Betriebswirtschaftslehre wird hierbei als Führungs- und Managementlehre verstanden, die sich mit den Problemen der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung zweckgerichteter sozialer Systeme befasst.[19] Die Komplexität des sozialen Systems „Unternehmung“ wird anerkannt und der Standpunkt einer totalen Beherrschbarkeit aufgegeben.[20]
Der Ausgangspunkt für den Forschungsprozess verbindet gegenwärtige Probleme von produzierenden Industrieunternehmen beim Auf- und Ausbau internationaler Service-Organisationen: Es werden mögliche Ausgestaltungen von internationalen Service-Organisationen und Konfigurationen verschiedener relevanter Faktoren identifiziert und aufgrund der Annahmen des situativen Ansatzes bewertet. Aufbauend auf diesen verschiedenen Arrangements[21] von internationalen Service-Organisationen können Entwicklungen oder Veränderungsprozesse beobachtet und anhand des dialektischen Ansatzes[22] analysiert werden. Aus den Forschungsergebnissen leiten sich Implikationen zum Auf- und Ausbau des Servicegeschäfts in international ausgerichteten Unternehmen ab.

---

[18] Vgl. Hill und Ulrich (1979).

[19] Vgl. Ulrich (1984).

[20] Vgl. Ibid.

[21] Arrangements bezeichnet hier die Ausgestaltung der Service-Organisation bezüglich ihrer Struktur und das Zusammenspiel von Gestaltungselementen wie Service-Strategie, Service-Portfolio, Service-Management.

[22] Der dialektische Ansatz bietet die Möglichkeit, Veränderungsprozesse über Konflikte zwischen den von der Veränderung betroffenen Entitäten zu analysieren und zu erklären. (siehe Kapitel I.4.3.3).

I.4.2 Forschungsprozess

Die Motivation zu dieser Arbeit entstammt den Problemen der Praxis und hat im Sinne von Ulrich (1984) zum Ziel, Wissen zur Lösung von Praxisproblemen zu generieren.[23] Das Erkenntnisziel dieses Dissertationsvorhabens ist, Ansätze zur Gestaltung und Veränderung der sozialen Wirklichkeit im Sinne von Lösungsbeiträgen für die identifizierten Probleme in der Entwicklung internationaler Service-Organisationen zu generieren. Mit der Entwicklung von internationalen Service-Organisationen ist der Auf-, und Ausbau von Service-Organisationen, die weltweit tätig sind, sowie deren kontinuierliche Weiterentwicklung gemeint. Ulrich (1984) stellt die Aufgabe der Wissenschaft so auf, dass sie den Entwurf von Gestaltungsmodellen für die Veränderung der sozialen Wirklichkeit realisiert.[24] Ein sinnvolles Gestaltungsmodell kann nur durch reichhaltige, beschreibende und erklärende Elemente erzeugt werden. Aus diesem Grund basiert das abgeleitete Gestaltungsmodell auf vorgelagerten Beschreibungs- und Erklärungsmodellen. Der Fokus der Arbeit liegt auf der Entwicklung des Beschreibungs- und Erklärungsmodell, das Gestaltungsmodell spiegelt praktische Handlungsempfehlungen wider.

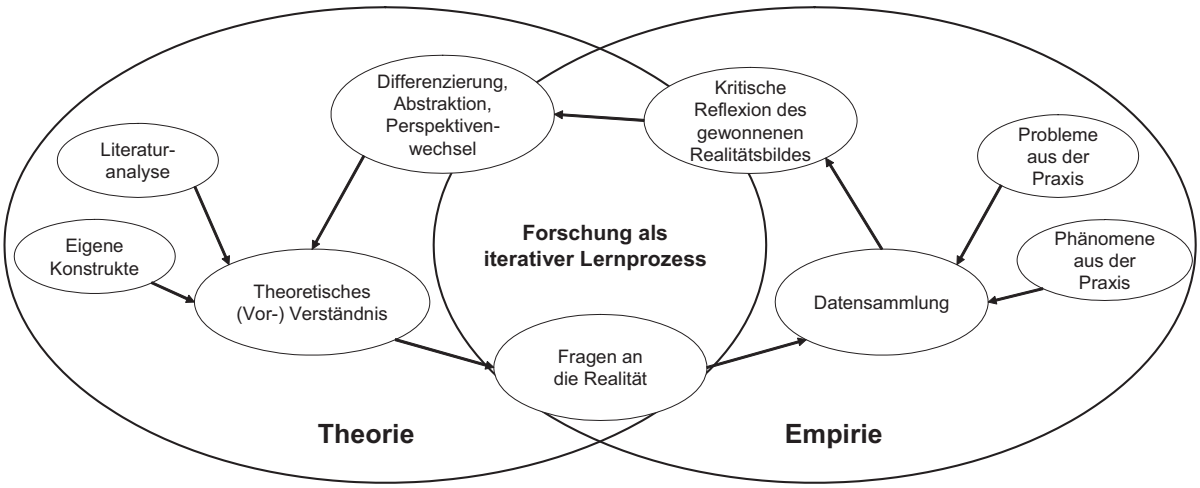


Abbildung 1: Forschungsprozess zwischen Theorie und Praxis[25]

Entsprechend Abbildung 1 ist das in dieser Arbeit angewandte Vorgehen und die im weiteren Verlauf erläuterte Forschungsmethodik als iterativer Lernprozess zu verstehen. Das Forschungsvorhaben motiviert die Datensammlung, wobei durch die Zusammenarbeit mit der Praxis sowohl deren Probleme und Herausforderungen, als auch der Umgang mit diesen Herausforderungen, die Phänomene der Praxis, in den Forschungsprozess einfliessen. Durch kritische Reflexion dieses Erfahrungswissens und die Schärfung des theoretischen Verständnisses können Forschungsfragen weiter

[23] Vgl. Ulrich (1984).

[24] Vgl.Ibid..

[25] In Anlehnung an Kubicek (1977); Tomczak (1992); Gassmann (1997).

präzisiert werden. Es kommt somit zu einer Synthese zwischen der systematischen Gewinnung von Erfahrungswissen und deren Umsetzung in theoretische Aussagen, was dem iterativen und zyklischen Forschungsansatz entspricht.

Die vorliegende Arbeit fusst auf drei grundlegenden theoretischen Perspektiven:

- Der *situative Ansatz* dient der Erklärung des Zusammenspiels zwischen strategischer Ausrichtung des Unternehmens im Dienstleistungsbereich und der organisatorischen Gestaltung dessen.
- Die Annahmen der *Strukturationstheorie*[26] erklären das Zusammenspiel von organisatorischer Gestaltung des Unternehmens bzw. des Dienstleistungsbereichs und den Handlungen und dem Verhalten der beteiligten Individuen.
- Mit Hilfe des *dialektischen Ansatzes* werden Veränderungen im Dienstleistungsbereich untersucht und insbesondere auf Schwierigkeiten und Konflikte im Rahmen solcher Veränderungen eingegangen.

Diese Theorien ermöglichen eine umfassende Betrachtung der verschiedenen in Literatur und Praxis erkannten Herausforderungen. Nach der Vorstellung der genannten drei theoretischen Ansätze, die das theoretische Gerüst der Arbeit bilden, wird auf die Methodik zur Datensammlung und -analyse eingegangen.

I.4.3 Theoretisches Gerüst der Arbeit

Durch die Vielfalt von Organisationen oder Organisationsarten beinhaltet die Lehre von Organisationstheorien relativ viele verschiedene Theorien, die dem Verständnis von Organisationen dienen sollen. Weil es laut Scherer (2006) sehr schwierig ist, Organisationstheorien zu einer Vielzahl von Teilaspekten unter einer "wie auch immer gearteten Supertheorie" zu integrieren[27], entstanden Theorien zu verschiedenen Themen im Bereich von Organisationen. Eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit ist die nach der Analyseeinheit[28]. Hage (1980) spricht in diesem Zusammenhang von Mikro-, Meso- und Makrotheorien der Organisation. Für die vorliegende Arbeit sind insbesondere die Theorien zum „Verhalten ganzer Organisationseinheiten und ihrer Strukturen“ [29] interessant. Das Themenfeld dieser Arbeit liegt grösstenteils im Bereich der „Organisationsstrukturen“ und „Organisationen im Wandel“[30].

---

[26] Für detaillierte Ausführungen zur Strukturationstheorie Vgl. Giddens (1984), S. 52 ff.

[27] Vgl.Scherer (2006), S.21 f.

[28] Vgl. Hage (1980), Pfeffer (1982), Astley und van de Ven (1983).

[29] Vgl. Hage (1980), Pfeffer (1982), Astley und van de Ven (1983).

[30] Vgl. Scherer (2006).

Die Auswahl der zu Grunde gelegten Theorien, auf denen die vorliegende Arbeit fundiert, folgt dem eklektischen Ansatz, bei dem verschiedene Theorien verwendet werden, welche im folgenden Abschnitt dargestellt werden. Die Verwendung der jeweiligen Theorie resultiert aus Themenschwerpunkten der Arbeit (vgl. Abbildung 2).

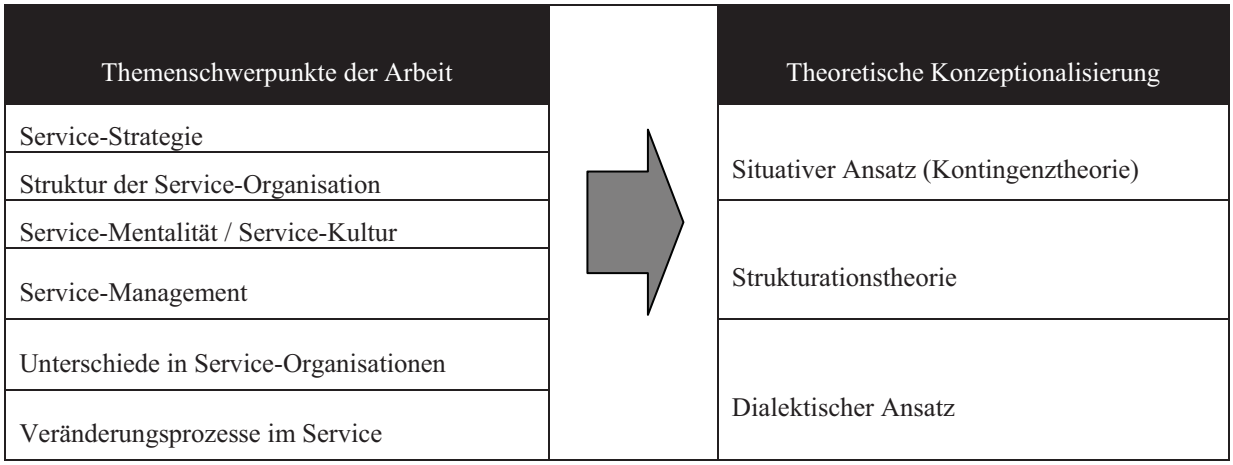


Abbildung 2: Themenschwerpunkte der Arbeit und deren theoretische Konzeptionalisierung

Im Rahmen dieser Arbeit werden zwei theoretische Ansätze aus dem Bereich der Organisationstheorien zur Näherung an das Thema genutzt. Auf der einen Seite steht der situative Ansatz (engl. contingency approach) / Kontingenztheorie, der als Strukturierungshilfe und Modellbildungsgrundlage verwendet wird. Dem situativen Ansatz folgend können Wechselwirkungen zwischen Strategie einer Organisation und deren organisatorischem Aufbau bewertet und entwickelt werden. Auf der anderen Seite gilt der dialektische Ansatz als adäquat in Bezug auf die Analyse von Wandlungsprozessen in Organisationen, die aus Konflikten zwischen Entitäten der Organisation entstehen. Im Bereich der Veränderung von Service-Organisationen entstehen sowohl während der strategischen Aufbauphase einer Service-Organisation als auch bei deren Ausbau - insbesondere im internationalen Kontext - häufig Konflikte, die nach und nach gelöst werden und so zu einem sukzessiven Veränderungsprozess beitragen. Ein drittes Element des theoretischen Rahmens bildet die Strukturationstheorie nach Giddens (1984), die sich mit dem Zusammenspiel von Teilen und dem Ganzen, oder auch von Strukturen und Handlungen beschäftigt.[31]

Sowohl der situative Ansatz als auch der dialektische Ansatz werden den Organisationstheorien zugeordnet. Die Strukturationstheorie gehört zur Gruppe der Sozialtheorien und bietet ebenfalls Potential zur Analyse von Organisationen. Im

[31] Vgl. Giddens (1984).

Folgenden werden die der Arbeit zu Grunde liegenden theoretischen Ansätze genauer vorgestellt.

I.4.3.1 Der situative Ansatz

Nach Bowen et al. (1989) steht eine strategische Ausrichtung in Richtung Service u.a. mit der Idee einer Dienstleistungskultur, dem Einbezug von Kundendaten zur Messung der eigenen Effektivität, integrierter Serviceerbringung und -vermarktung, der Bewertung von weichen Faktoren des Servicepersonals und dem Schnittstellenmanagement zwischen Dienstleister und Kunde vom Servicedesign bis zum erfüllten Kundenwunsch in Wechselwirkung.[32] Die strategische Ausrichtung in Richtung Service und die Organisation des Service beeinflussen sich folglich gegenseitig. Diese Wechselwirkung konkretisiert der situative Ansatz in der Form, dass er insbesondere die Faktoren Strategie, Struktur und Umwelt in gegenseitige Abhängigkeit setzt.

I.4.3.1.1 GRUNDZÜGE DES SITUATIVEN ANSATZES

Die Intensität der Dienstleistungsorientierung stellt für Industriegüterunternehmen eine strategische Entscheidung dar. Die Auswahl der Einflussgrössen der Dienstleistungsorientierung ist in dieser Arbeit am situativen Ansatz orientiert, da dieser neben seiner weiten Verbreitung in der Organisationsforschung[33] auch im Bereich des strategischen Managements Anwendung findet[34]. Im Kontext der Organisationsforschung werden mittels des situativen Ansatzes verschiedene Ausprägungen von Organisationsstrukturen auf unterschiedliche Ausprägungen von Strategie und Umfeld der Organisation zurückgeführt.[35]

Dem situativen Ansatz folgend ist die Leistung einer Organisation von der adäquaten Ausrichtung dreier Einflussfelder abhängig:

- Umfeld
- Strategie und
- organisatorischer Aufbau.[36]

Die grundsätzliche Aussage des situativen Ansatzes lautet: Die formale Organisationsstruktur hat einen starken Einfluss auf die Effizienz einer Organisation, weswegen

---

[32] Vgl. Bowen et al. (1989).

[33] Vgl. Kieser (2002), Scott (1992).

[34] Vgl. Tomczak (1989).

[35] Scott (1992), S. 89.

[36] Vgl. Burns und Stalker (1961); Mintzberg (1979).

Organisationen um effizient zu sein ihre Strukturen an ihre jeweilige Situation anpassen müssen.[37]

Eine weitere hier relevante Annahme des situativen Ansatzes ist, dass die Wirkungen der Organisationsstruktur auf die Effizienz der Organisation über das Verhalten der Organisationsmitglieder vermittelt werden.[38]

I.4.3.1.2 RELEVANZ FÜR DIESE ARBEIT

Diese Annahmen sind für die in dieser Arbeit behandelte Thematik besonders interessant. Die Abhängigkeit zwischen Effizienz der Service-Organisation, die stark von ihrer Organisationsstruktur abhängt, und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ist besonders im Dienstleistungsbereich von Bedeutung. Dienstleistungen unterscheiden sich grundlegend vom Produktgeschäft, weswegen eine strategische Ausrichtung in Richtung Servicegeschäft andere Strukturen bedingt als eine strategische Ausrichtung mit Fokus auf das Produktgeschäft. Nachdem in der betrachteten Branche der Servicegedanke den Produkten nicht nur zeitlich sondern auch strategisch gefolgt ist, haben Unternehmen die Service-Organisation und ihre Funktionen meist in bestehende Organisationsstrukturen integriert. Dienstleistungen unterscheiden sich vom Produktgeschäft unter anderem durch erhöhten Kundenkontakt durch den Service-Mitarbeiter. An dieser Stelle ist die Annahme des situativen Ansatzes interessant, die besagt, dass die Wirkungen einer Organisationsstruktur auf die Effizienz einer Organisation über das Verhalten der Organisationsmitglieder vermittelt werden. Auf Basis der Mitarbeiter wirken sich folglich verschiedene Organisationsstrukturen positiv oder negativ auf die Effizienz der Organisation aus.[39] Unterschiedliche Organisationsstrukturen nehmen Einfluss auf Effizienz und Effektivität der Tätigkeiten, die im Rahmen der organisatorischen Einheiten ausgeübt werden. Da mit diesen Tätigkeiten im konkreten Fall eine erhöhte Dienstleistungsorientierung in der Unternehmensstrategie verfolgt wird, ist davon auszugehen, dass diese Strategie durch die oben genannten organisatorischen Strukturen beeinflusst werden kann. Auf die Ziele dieser Arbeit zurückkommend, stellt sich die Frage, welche Strategie mit welcher strukturellen Eingliederung der Service-Organisation konsistent ist.

Beispielhaft wird hier der Integrationsrahmen zum Auf- und Ausbau von Dienstleistungen nach Schuh et al. (2004) vorgestellt. Wesentliche Aussage dieses Integrationsrahmens ist, dass es nichts nützt,

---

[37] Kieser (2002), S. 169.

[38] Ibid., S. 176.

[39] siehe hierzu auch Kapitel I.4.3.2 Strukturationstheorie

- wenn ein Unternehmen die organisatorischen Voraussetzungen für den Ausbau der Dienstleistungen schafft, die Mitarbeiter jedoch nicht gewillt respektive nicht darauf sensibilisiert sind, Dienstleistungen aktiv zu vermarkten - und umgekehrt,
- wenn ein Unternehmen seine Aktivitäten stark auf Dienstleistungen ausrichtet, die Ausführung dieser Aktivitäten in der "alten" nicht angepassten Organisationsstruktur förmlich verpuffen, oder
- wenn ein Unternehmen die Dienstleistungen zwar aktiv am Markt kommuniziert, die Mitarbeiter jedoch nicht in der Lage sind, die versprochenen Dienstleistungen auch in der entsprechenden Qualität zu erstellen.[40]

Für den erfolgreichen Ausbau des Servicegeschäfts ist also ein Zusammenspiel zwischen Organisationsstruktur, Aktivitäten und dem Verhalten notwendig, wobei nur eine gegenseitige Ausrichtung dieser Dimensionen den Erfolg im Dienstleistungsbereich gewährleistet.

Neu und Brown (2005) übertragen den situativen Ansatz auf die Idee der Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister. Im Zusammenhang mit dieser Transformation verschiebt sich auch die Wertschöpfung und somit der Unternehmenserfolg immer mehr in Richtung des Servicegeschäfts. Typische Produkthersteller erwirtschaften ihre Gewinne durch den Verkauf dieser Produkte, der Beitrag von Dienstleistungen ist relativ gering. Ein Dienstleister bzw. ein produzierender Dienstleister erwirtschaften einen grossen Teil ihrer Erträge im Servicegeschäft. Folglich spielen die Erfolge im Servicegeschäft bezogen auf den Wertbeitrag im Gesamtunternehmen eine massgebliche Rolle. Die Ursachen für eine Veränderung des Unternehmens entlang der Transformationslinie sind meist die hohe Marktkomplexität und der Verfall der Produktmargen.[41] Eine solche Veränderung vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister führt aber auch zu Anpassungen oder Neuausrichtungen in Bezug auf die Unternehmensstrategie. Die strategische Neuausrichtung der Unternehmung spiegelt sich in einer höheren Bewertung der Serviceorientierung in Bezug auf die strategische Ausrichtung der gesamten Organisation wider.[42] Diese erweiterte Serviceorientierung in der Unternehmensstrategie korrespondiert wiederum mit Veränderungen im organisatorischen Rahmen. Hier sprechen Neu und Brown (2008) in Anlehnung an Galbraith (2002) neben der Strategieerweiterung von vier Faktoren:

---

[40] Vgl. Schuh et al. (2004).

[41] Vgl. Neu und Brown (2005).

[42] Vgl. Homburg et al. (2003).

- Das *Personalmanagement* bezieht sich beispielsweise auf die Entwicklung von Führungsqualitäten oder Verhaltensregeln oder auf technische Fachkompetenz verbunden mit kundenorientiertem Auftreten.
- Im Bereich der *Leistungsmessung und leistungsabhängiger Entlohnung* werden materielle und immaterielle Bonus- / Malus-Systeme angesprochen, die den Mitarbeitern eine leistungsbezogene Entlohnung ermöglichen.
- Im Bereich der *Entscheidungsprozesse* sind insbesondere die Prozesse zur Strategieformulierung, wie auch die Unterstützung zur Strategieverbreitung und -implementierung angesprochen.
- Die *strukturelle Ebene* beinhaltet die Verteilung von Verantwortlichkeiten oder Faktoren wie Organisationsaufbau und -design.

Unternehmen versuchen folglich, an der Service-Strategie ausgerichtet passende Organisationsstrukturen zu schaffen, die durch entsprechende Aktivitäten im Bereich des Service-Managements getragen werden. Um dieses Ziel zu erreichen, sind in vielen Unternehmen Veränderungen in der Organisationsstruktur und dem Service-Management notwendig. Solche Veränderungen in der Struktur der Service-Organisation korrespondieren mit dem Service-Management, also mit den Handlungen und Abläufen im Dienstleistungsbereich.

I.4.3.2 Strukturationstheorie

Die Strukturationstheorie ist als Element der Sozialtheorien ursprünglich als Erklärungsansatz zur Untersuchung des Verhältnisses von Individuum und Gesellschaft entstanden. Von Giddens (1984) formuliert, rückt sie die Betrachtung des Verhältnisses zwischen Teilen und dem Ganzen oder zwischen Handlungen und Struktur in den Vordergrund. Orlikowski (1992) und Ortmann et al. (1997) erläutern ihre Anwendbarkeit in der Betriebswirtschaftslehre. Einige Forscher nutzten die Strukturationstheorie zur Untersuchung von Abläufen und Prozessen in Organisationen[43], wobei eine Besonderheit der Strukturationstheorie ist, dass sowohl subjektive als auch objektive Betrachtungen verbunden werden können[44]. Die Strukturationstheorie erklärt Handlungen oder das Verhalten auch durch die äusseren Umstände, in denen sich die Akteure befinden.[45]

---

[43] Hier nennt Orlikowski (1992): Ranson et al. (1980); Manning (1982); Riley (1983); Smith (1983); Spybey (1984); Pettigrew (1985); Roberts und Scapens (1985); Barley (1986); Willmott (1987).

[44] Hier nennt Orlikowski (1992): Willmott (1981); Dow (1988); Poole und van de Ven (1989).

[45] Giddens (1979), S.144: "…Actor's knowledge and reflexity, however, is always bounded to some extend by the situated nature of action, …".

I.4.3.2.1 GRUNDZÜGE DER STRUKTURATIONSTHEORIE

Die Strukturationstheorie kann zur Erklärung und Analyse von Veränderungsprozessen in Organisationen genutzt werden, bezieht sich aber insbesondere auf die Wechselwirkungen zwischen Organisationen und deren Aufbau und dem Verhalten der verschiedenen Akteure in der Organisation. Bezogen auf die Thematik dieser Arbeit wird die Strukturationstheorie hier kurz erläutert, da sie als Erklärungsansatz für den Zusammenhang zwischen Organisationsstrukturen und deren Veränderung unter Einbezug des Verhaltens der Mitarbeiter dient. Das Verhalten des Mitarbeiters bezieht auch der situative Ansatz mit ein, auch hier ist die Strukturationstheorie als Ergänzung des theoretischen Fundaments zu verstehen. Sie steht auch nicht im Widerspruch zum dialektischen Ansatz, sondern ergänzt die dialektische Perspektive um eine auf das (Entscheidungs-)verhalten der beteiligten Mitarbeiter gerichtete Sichtweise.

Die zeitliche Abfolge von Handlungen, die durch die Idee der Veränderung motiviert werden, kann verdeutlichen, dass jede Handlung zukünftige (neue) Handlungsbedingungen bzw. Strukturen nach sich zieht. Die am Veränderungsprozess beteiligten Mitarbeiter beziehen sich folglich auf Strukturen und schreiben diese verändert fort. Diese Strukturen bzw. Handlungsbedingungen verfügen über die Eigenschaft der Dualität, welche besagt, dass Strukturen bzw. Handlungsbedingungen sowohl durch menschliches Verhalten konstituiert als auch gleichzeitig das Medium der Konstitution sind. Aus diesem Grund sind Unternehmen komplexe Systeme, innerhalb derer das Verhalten der Beteiligten mittels Reflexion, und zwar mittels Reflexion auf seine Strukturation, gesteuert und koordiniert wird. In dem die Beteiligten rekurrieren, reproduzieren sie Handlungsbedingungen, welche zukünftiges Handeln sowohl restringieren als auch ermöglichen.[46]

I.4.3.2.2 RELEVANZ FÜR DIESE ARBEIT

Für diese Arbeit wird in Anlehnung an Bleicher (2001) angenommen, dass die Unternehmensentwicklung auf Veränderungen in Strukturen, Aktivitäten und im Verhalten basiert.[47] Daher analysiert diese Arbeit Veränderungen in der Organisationsstruktur einer Unternehmung während der Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister. Diese Veränderungen werden der Strukturationstheorie folgend insbesondere auch bezüglich der Aktivitäten im Dienstleistungsbereich und des Verhaltens der Manager und Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich betrachtet.

Die Strukturationstheorie erweitert folglich die analytische Perspektive für diese Arbeit um

---

[46] Vgl. Giddens (1995); Giddens (1984).

[47] Bleicher (2001).

- die Betrachtung der Aktivitäten und das Verhalten der beteiligten Personen im Dienstleistungsbereich,
- die Wechselwirkungen dieser Aktivitäten mit den zu Grunde liegenden Strukturen, in denen sich die entsprechenden Personen befinden und
- die Folgen von Veränderungen in der Organisationsstruktur und insbesondere deren Auswirkung auf Aktivitäten im Dienstleistungsbereich.

Bezogen auf diese Arbeit ermöglicht die Strukturationstheorie folglich, den Effekt von Veränderungen in der Service-Organisation auf das Verhalten und die Handlungen der Mitarbeiter zu analysieren und umgekehrt das Verhalten von Mitarbeitern der Organisation als Ursache für Veränderungen im Service zu verstehen.

Das Servicegeschäft wird in vielen Industrieunternehmen hinter das Produktgeschäft gestellt, wodurch Mitarbeiter im Service häufig frustriert sind und ihre Arbeit als weniger wichtig erachten. Durch diese Stimmung fehlt den Mitarbeitern im Service wiederum die Dynamik, das Servicegeschäft weiter auszubauen und besser im Unternehmen zu etablieren. Aktivitäten zum Ausbau des Servicegeschäfts resultieren meist im ersten Schritt in einem Ausbau des Service-Portfolios. Wird das Service-Portfolio einer Unternehmung beispielsweise um prozess- oder kundenunterstützende Dienstleistungen erweitert, so werden Mitarbeiter im Service diese höchstwahrscheinlich aktiv vermarkten, sofern sie die aus dem Service-Portfolio resultierenden Möglichkeiten verstanden haben. Dieser aktive Verkauf von Dienstleistungen beflügelt das Servicegeschäft, wodurch dieses gegenüber dem Produktgeschäft an Bedeutung gewinnt.

Die Handlungen und Aktivitäten der Mitarbeiter sind entscheidende Elemente jeder Unternehmenstransformation in Richtung des Servicegeschäfts. Aus diesem Grund ist die Strukturationstheorie als theoretischer Ansatz für diese Arbeit geeignet und wird zur Erklärung herangezogen.

I.4.3.3 Der dialektische Ansatz

Nach Mitroff und Mason (1981) nutzt der dialektische Ansatz in seinem Ursprung sogenannte kreative Konflikte um neue Erkenntnisse zu gewinnen.[48] Dazu werden die bisherigen Annahmen oder Auffassungen kritisch reflektiert und angezweifelt. Als Pioniere dieser Erklärungsmuster, die auf Konflikten und Konfrontation als treibende Kräfte beruhen, können laut van de Ven und Poole (1995) Hegel, Marx und Freud gesehen werden.[49]

---

[48] Mason & Mitroff (1981).

[49] van der Ven & Poole (1995).

Die Grundzüge des dialektischen Ansatzes dienen in verschiedenen Disziplinen als Erklärungshilfe von Veränderungsprozessen und werden im Folgenden kurz vorgestellt.

I.4.3.3.1 GRUNDZÜGE DES DIALEKTISCHEN ANSATZES

Wichtig zum Verständnis des dialektischen Ansatzes in Bezug auf Veränderungsprozesse ist, dass er sich darauf stützt, eine These und eine Antithese in eine Art Kompromiss, die so genannte Synthese zu überführen. Nach van de Ven und Poole (1995) "existieren organisatorische Entitäten in einer pluralistischen Welt aus aufeinander prallenden Ereignissen, Kräften oder gegensätzlichen Werten, die sich gegenseitig in einem Wettstreit um Vorherrschaft und Kontrolle gegenüberstehen."[50] Es sind also die internen Konflikte oder Konflikte mit der Umwelt, die organisatorische Einheiten zur Veränderung bewegen oder gar zwingen.

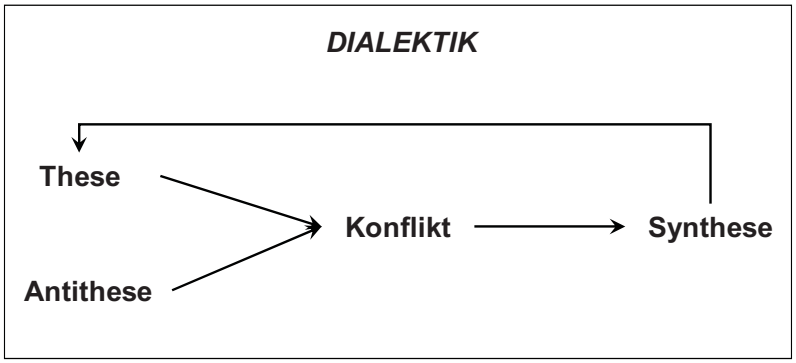


Abbildung 3: Dialektik - schematische Darstellung

Eine Organisationseinheit oder Konfliktpartei vertritt eine These, die von einer zweiten Partei mit einer Antithese konfrontiert wird. Diese widersprüchlichen Thesen gehen in einen Konflikt und dieser wird durch eine beispielsweise mit Hilfe von Diskussionen entwickelte Synthese aufgelöst. Die Synthese ist eine Kompromisslösung für beide Parteien und kann in einer nächsten Konfliktsituation im dialektischen Sinne wieder als These dienen, und ausgehend von dieser "neuen" These kann es wieder zu einem Konflikt mit einer weiteren Antithese kommen.

Im Wesentlichen gelten für die weiteren Untersuchungen folgende Grundannahmen bezüglich des dialektischen Ansatzes:

---

[50] van de Ven und Poole (1995), S. 517; Der Begriff Entität bezeichnet grundsätzlich alles Existierende, also Gegenstände, aber auch Eigenschaften oder Abläufe. Unter organisatorischen Entitäten sind Mitarbeiter, Divisionen, Abteilungen, Teams, etc., aber auch Strukturen, Abläufe, Zusammenhänge, Hierarchien, etc. zusammengefasst. Die organisatorischen Entitäten bilden zusammen die Organisation.

a) Dialektik dient dem Erkenntnisgewinn über ein System, wobei dieser Erkenntnisgewinn über die kritische Auseinandersetzung mit Meinungen und Sachverhalten gesteuert wird.

b) Ein Konflikt kann somit häufig durch die Zusammenführung einer These und einer Antithese in eine Synthese aufgelöst werden, wobei diese Synthese nicht als langfristig stabil gelten muss.

c) Veränderungsprozesse in Organisationen werden häufig durch Konflikte ausgelöst oder von Konflikten begleitet, weswegen ein dialektischer Ansatz der Untersuchung solcher Veränderungsprozesse dienlich sein kann.

I.4.3.3.2 RELEVANZ FÜR DIESE ARBEIT

Ausgehend von den Ausführungen von van de Ven und Poole (1995) können Prozesstheorien zu organisationalen Entwicklungen und Veränderungen in vier grundsätzliche theoretische Positionen unterteilt werden: Lebenszyklus, Evolution, Teleologie und Dialektik. Diese sind in der folgenden Grafik kurz skizziert:

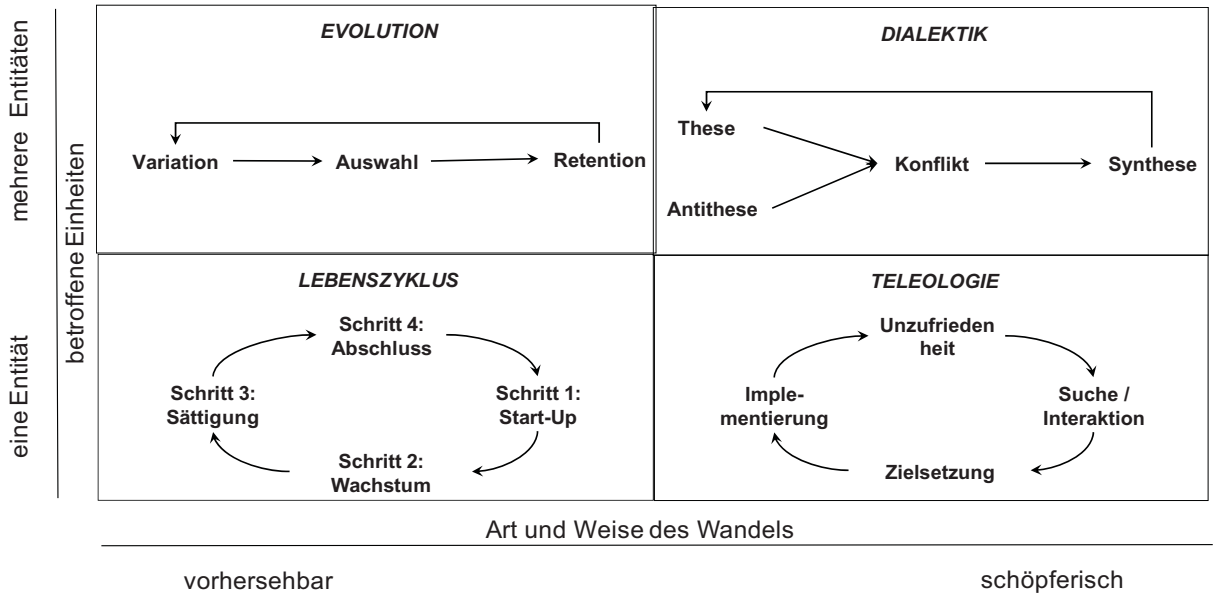


Abbildung 4: prozesstheoretische Ansätze zum organisationalen Wandel (Quelle: Van de Ven und Poole 1995)

In Bezug auf die Transformation vom Produzenten zum Dienstleister wurden Veränderungen in der Organisation bisher meist zwar als relevante Stellhebel oder Treiber für die genannte Umorientierung genannt, aber nicht die direkten Treiber und limitierenden Aspekte von solchen organisatorischen Veränderungen analysiert. Die Transformation vom Produzenten zum Dienstleister folgt in der einschlägigen Literatur meist der Idee eines Lebenszyklus-Modells: Es werden Veränderungen vorgenommen oder eingeleitet, diese etablieren sich und festigen sich über die Zeit

zum Standard. Dieser Vorgang wiederholt sich, sodass Veränderungen quasi natürlich wachsen und eher aus der Not entstehen als durch gezieltes Eingreifen in die sich verändernde Organisation. Die Arbeiten mit verschiedenen Firmen hat deutlich gemacht, dass gerade bei einer Neuausrichtung im Dienstleistungsbereich und der Festigung dieser auf internationaler Ebene einige Veränderungen mit Konflikten einhergehen oder etwa nur durch Konflikte zwischen unterschiedlichen Entitäten der Unternehmung ermöglicht werden. Diese Konflikte und die zugehörigen Lösungsansätze sollen mit Hilfe der Idee des dialektischen Ansatzes näher analysiert und beschrieben werden.

I.4.3.4 Theoretische Konzeptionalisierung der Problemstellungen der Praxis

Während des Forschungsprozesses werden verschieden gelagerte Probleme der Praxis erkannt. Um diese richtig und umfassend zu begreifen, nutzt der Autor theoretische Konzepte, die helfen, Probleme der Praxis zu erfassen und zu bearbeiten. Beispielhaft erfolgt in Tabelle 1 eine Zuordnung von typischen Problemstellungen der Praxis beim Aus- und Aufbau internationaler Service-Organisationen zu theoretischen Ansätzen. Nachdem die Probleme der Praxis als Leitlinien dieser Arbeit dienen, werden sie in den folgenden Kapiteln durch unterschiedliche Perspektiven betrachtet. Dieser Perspektivenwechsel zwischen den theoretischen Ansätzen erlaubt ein weitreichendes Verständnis der Probleme selbst und die Entwicklung von entsprechenden Lösungsansätzen.

Tabelle 1: Probleme der Praxis und deren theoretische Konzeptionalisierung

Problemstellungen in der Praxis	Theoretische Konzeptionalisierung
Welche strategische Ausrichtung im Service kann ein Unternehmen mit der bestehenden Organisationsstruktur erfolgreich umsetzen?	Situativer Ansatz (Kontingenztheorie)
Wie wirken sich Organisationsstrukturen eines Unternehmens auf Abläufe und Erträge im Servicegeschäft aus?	
Wie entsteht eine serviceorientierte Unternehmenskultur[51] in einem Unternehmen, das im Service wachsen will?	Strukturationstheorie
Wann sind welche Funktionen[52] im Service entscheidend für ein erfolgreiches Servicegeschäft?	
Welche Herausforderungen und Konflikte sind bei Veränderungen in der Service-Organisation zu erwarten?	Dialektischer Ansatz
Wie kann ein Unternehmen Veränderungen in der Service-Organisation gestalten und die entstehenden Konflikte lösen?	

I.4.4 Forschungsmethodik: qualitative Fallstudienforschung

Zur wissenschaftlichen Näherung an das erklärte Ziel der Arbeit dient die Fallstudienforschung der Entwicklung eines Erklärungs- und Gestaltungsmodells. Ziel der Fallstudienanalyse ist die Darstellung bestehender Problemstellungen und Phänomene aus der Praxis sowie entsprechender praktischer Lösungsansätze. Bei der qualitativen Fallstudienforschung steht, im Gegensatz zur quantitativen Forschung, die eine möglichst zufällige und repräsentative Stichprobenwahl aus einer Grundgesamtheit beinhaltet, die zielgerichtete Auswahl der Untersuchungsgegenstände im Vorder-

[51] Serviceorientierung in der Unternehmenskultur oder Service-Kultur werden in dieser Arbeit an Metaphern wie Kundenorientierung, Selbstverständnis als Problemlöser, Orientierung am Kundennutzen, o.ä. festgemacht. Vgl. hierzu auch Skalen und Strandvik (2005).

[52] Zu den Funktionen im Service gehören beispielsweise das Service-Management, die Service-Entwicklung, der Service-Vertrieb, die Serviceerbringung und die Administration.

grund.[53] Ob die Problemstellungen oder Hypothesen aus einer vorgelagerten Literaturanalyse abgeleitet werden[54] oder ob die Fallstudienforschung ohne theoretische Überlegungen und Hypothesen startet[55], wird in der Literatur diskutiert. Yin argumentiert, dass ein theoretisches Vorverständnis vor der Auswahl von Fällen ein essentieller Schritt in der Fallstudienforschung sei[56]. Für diese Arbeit ist ein theoretisches Vorverständnis als erster Schritt der Fallstudienforschung wichtig, da sich die Konstrukte, auf denen die Arbeit aufbaut, aus bestehenden Theorien (siehe Kapitel I.4.3) und der Literatur zu industriellen Dienstleistungen (siehe Kapitel II) herleiten und erklären lassen. So stützen bestehende theoretische Ansätze diese Arbeit und sie baut auf vorhandenem Wissen auf, sodass gezielt wenig und noch nicht diskutierte Fragestellungen adressiert werden können.

Besonders für eine anwendungsorientierte Forschung sind Fallstudien ein geeignetes Mittel, um sich mit einer Fragestellung auseinanderzusetzen und eventuell neue Fragestellungen aufzuwerfen. Dieser Arbeit liegt die Definition für Fallstudien nach Yin (2003) zugrunde:

“A case study is an empirical inquiry that:

- investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when
- the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which
- multiple sources of evidence are used.”[57]

I.4.4.1 Art der Fallstudie

Wie schon die Definition nach Yin für diese Arbeit übernommen wurde, dient ebenfalls zur Einordnung der Fallstudien ein Schema nach Yin. Darin unterscheidet er vier Arten von Fallstudien nach der Anzahl der untersuchten Fälle und nach Analyseebenen. Es wird zwischen Einzelfall- und Mehrfallstudien unterschieden sowie zwischen einer eingebetteten Sichtweise mit mehreren Analyseeinheiten und einer ganzheitlichen (holistischen) Sichtweise mit nur einem bestimmten Analyseelement. Bezogen auf die Problemstellung wird die Anzahl der zu untersuchenden Fälle festgelegt und ein theoretischer Rahmen aufgearbeitet, der zur Einordnung der Ergebnisse

[53] Vgl. Eisenhardt (1989).
[54] Stake (1995).
[55] Eisenhardt (1989).
[56] Yin (2003).
[57] Vgl. Ibid., S.13.

in einen theoretischen Hintergrund hilfreich ist und im Sinne der Triangulation die Erkenntnisse aus den betrachteten Fällen stützt.

Diese Fallstudienarbeit ist im Feld der holistischen Mehrfallstudie einzuordnen. Die Wahl einer holistischen Vorgehensweise erschliesst sich aus der Idee, aus den Fallstudien Hypothesen abzuleiten bzw. Erklärungsmodelle bilden zu können. Im Sinne von Scholz und Tietje (2002) sprechen wir in solch einem Fall von einer explorativen Mehrfallstudie. Als Anzahl untersuchter Fälle werden in der Regel vier bis zehn Fälle empfohlen, was auch der Rahmen für diese Arbeit sein wird.

I.4.4.2 Gütekriterien einer Fallstudie und Fallauswahl

Die Bewertung der Fallstudie stützt sich auf die von Göthlich (2003) Bezug nehmend auf Yin (2003) aufgeführten Gütekriterien Objektivität, Validität, Reliabilität und Utilitarität.

Eine wirklich objektive Betrachtung von Forschungsarbeiten ist schwer möglich, da jede Arbeit durch die Sichtweise des Forschers geprägt ist. Darum wird dem Kriterium der Objektivität hier durch intersubjektive Nachvollziehbarkeit Genüge getan. Hinsichtlich der Validität unterschiedet Yin zwischen Konstruktvalidität, interner Validität sowie externer Validität. Die Konstruktvalidität begründet sich in der Datenerhebung und wird hier durch die Verwendung mehrerer Datenquellen wie Literaturrecherche, Interviews und die Arbeit in Fokusgruppen erhöht[58]. Ausserdem stützt die Verwendung des gleichen Analyserasters für alle Fallstudien die Konstruktvalidität, da so gleiche und transferierbare Kriterien für die zu untersuchenden Konstrukte entstehen. Bezug nehmend auf Voss et al. (2002) stützt Triangulation, also dem Einsatz verschiedener Methoden der Datenerhebung[59] nochmals die Konstruktvalidität.[60] Interne und externe Validität kann durch die Verwendung eines analytischen Rasters basierend auf den vorgestellten theoretischen Fundamenten und die Erläuterung des theoretischen Hintergrundes sichergestellt werden. Interne Validität besteht, wenn kausale Zusammenhänge zwischen den verschiedenen untersuchten Variablen aufgezeigt werden können[61], wobei die externe Validität gegeben ist, wenn die Ergebnisse der Fallstudienanalyse transferierbar sind. Für die geforderte Vergleichbarkeit der Fallstudien sorgen das Analyseraster und die Fallauswahl. Es werden gezielt im Sinne

[58] Vgl. Ibid.

[59] Vgl. Erzberger (1995)

[60] Vgl. Voss et al. (2002).

[61] Yin (2003).

des "purposive sampling"[62] Unternehmen gewählt, die untereinander vergleichbar sind[63] und jeweils anhand des gleichen Analyserasters beschrieben und auf Zusammenhänge zwischen den jeweiligen Ausprägungen untersucht, sodass sowohl interner als auch externer Validität genüge getan wird. Die Wiederholbarkeit der Ergebnisse der Arbeit durch einen schlüssigen Aufbau gewährleistet die Reliabilität und die Utilitarität erklärt sich aus der grossen Bedeutung des Themenbereichs für die Praxis.

Ausgehend von den theoretischen Überlegungen und Ergebnissen der Literaturrecherche wird im Folgenden ein analytisches Raster ausgearbeitet, das die Vergleichbarkeit der verschiedenen Fallstudien ermöglicht.

I.4.4.3 Das analytische Raster

Die analytische Perspektive soll bei der Untersuchung der Unternehmen vergleichbar sein, so dass eine komparative Auswertung alle Fallstudien nach gleichen Gesichtspunkten bewertet. Dieses Raster orientiert sich an den Untersuchungskriterien des situativen Ansatzes und dialektischen Ansatzes sowie der Strukturationstheorie,. Die Analyseeinheit ist jeweils die Service-Organisation des Unternehmens. Die Betrachtung beinhaltet für jede Fallstudie die Zielsetzungen im Service-Geschäft, also die strategische Ausrichtung des Dienstleistungsbereichs. Diese Zielsetzungen werden dann dem situativen Ansatz folgend mit dem organisatorischen Aufbau des Servicebereichs im Unternehmen in Bezug gesetzt. Im Sinne der Strukturationsheorie stehen die Strukturen der Service-Organisation und die Aktivitäten der dazugehörigen Entitäten in Bezug zueinander. So können beispielsweise Abläufe und persönliche Handlungen im Rahmen bestimmter Strukturen verstanden und Muster abgeleitet werden. Dem dialektischen Ansatz folgend werden Konflikte oder Situationen mit Konfliktpotential, die während organisatorischer Wandlungsprozesse auftreten, identifiziert. Ausserdem wird herausgestellt, wie diese Konflikte sich auf Veränderungsprozesse in der Organisation und die beteiligten Entitäten kurz, mittel- oder langfristig auswirken. Im Einzelnen analysiert die Arbeit folgende Bereiche in den Fallstudien:

- Service-Strategie,
- Service-Portfolio,
- Organisation des Servicegeschäfts mit den Elementen

---

[62] Unter *purposive sampling* versteht man die gezielte Auswahl von Untersuchungsobjekten aufgrund bestimmter Charakteristika. Die gezielte Auswahl von Unternehmen ist in der qualitativen Forschung üblich. Vgl. Patton (1990).

[63] Vgl. Eisenhardt (1989).

    - Organisationsstruktur und
    - internationale Orientierung im Service,
- Service-Management mit den Elementen
    - Service-Kultur / Service-Mentalität,
    - Personalmanagement,
    - Wissensmanagement und
    - Performance im Servicegeschäft sowie
- Veränderungsprozesse mit der Unterscheidung in
    - radikale Veränderungen
    - inkrementelle Veränderungen

Anhand dieses Rasters können die Fallstudien so ausgewertet werden, dass eine vergleichende Bewertung möglich ist. Ausserdem ist es möglich, mit Hilfe des Analyserasters Gemeinsamkeiten und typische Muster zu erkennen. Aus diesen Mustern lassen sich Zusammenhänge ableiten, wobei die Analyse dieser Zusammenhänge ein iteratives Vorgehen im Forschungsprozess bedingt.

I.4.5 Einzelne Elemente der Forschungsmethodik

Der Forschungsprozess gliedert sich in mehrere Stufen der Datensammlung und Datenanalyse. Die Datensammlung beginnt im Rahmen von Forschungsprojekten, in denen zusammen mit Unternehmen unter anderem die Themen der Dissertation adressiert werden. Hier können durch die Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum Probleme und Phänomene der Praxis erkannt werden. Parallel schärft die Literaturanalyse das theoretische Vorverständnis. Diese erstreckt sich über den gesamten Forschungszeitraum, sodass immer wieder die Theorie im Zusammenhang mit der Praxis kritisch hinterfragt wird. Die Arbeit mit Fokusgruppen dient parallel der Analyse der gesammelten Daten und dem Erkennen erster Trends, Schemata oder Modelle. Gerade in der individuellen Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmen zur detaillierteren Untersuchung einzelner Problemstellungen fanden Elemente der Aktionsforschung Anwendung. Auch hier verlaufen Datensammlung und -analyse parallel und ergänzen sich gegenseitig. Die entwickelten Modelle werden dann in individuellen Interviews getestet und verändert. Zur besseren Abstützung der Ergebnisse der Datenanalyse bieten sich beispielsweise Befragungen von mehreren Personen eines Unternehmens an, wobei die Befragten nicht von den Aussagen der anderen Befragten in Kenntnis gesetzt werden. Alle dieser Elemente werden durch

eine intensive Literaturrecherche begleitet. Die Forschung folgt einem T-Design.[64] In den ersten Schritten wird das Themenfeld in der Arbeit mit Fokusgruppen (siehe Kapitel I.4.5.2) relativ breit aufgenommen und Fragestellungen erkannt und analysiert. In den folgenden Schritten werden einzelne Schwerpunkte des Themenfeldes, die für die vorliegende Arbeit relevant sind, mit Hilfe der Aktionsforschungsmethoden (siehe Kapitel I.4.5.3) und Interviews (siehe Kapitel I.4.5.4) vertieft, so dass diese im Detail untersucht werden können.

I.4.5.1 Theoretisches Vorverständnis

Nachdem sich die Literaturrecherche zu dieser Arbeit im ersten Schritt auf Texte zur Entwicklung produzierender Unternehmen in Richtung Servicegeschäft konzentrierte, hat sich diese daraufhin insbesondere auf die Problematik der Internationalisierung im Dienstleistungsbereich fokussiert. Hier sind vor allem der Vergleich von Modellen zur Internationalisierung von Unternehmen und mögliche Analogien und Abweichungen im Dienstleistungsbereich interessant. Ein weiterer grosser Teil der Literaturrecherche konzentriert sich auf Organisationsformen im Dienstleistungsbereich und organisatorische Veränderungsprozesse in Unternehmen. Organisatorische Varianten für den Dienstleistungsbereich einer Unternehmung werden insbesondere in Verbindung mit den jeweils verfolgten Strategien im Dienstleistungsbereich analysiert und bewertet. Eine Betrachtung mehrerer relevanter Teilbereiche und deren Verknüpfungen schaffen ein übergreifendes interdisziplinäres theoretisches Verständnis. Dieses dient insbesondere während weiterer Phasen des Forschungsprozesses der kritischen Reflektion des Gelernten, während die Ergebnisse dieser weiteren Phasen zur kritischen Reflektion der Literatur anregen. Im gesamten Forschungsprozess kommt es somit zu einer Kombination aus systematischer Gewinnung von Erfahrungswissen, kritischer Reflektion im Hinblick auf das theoretische Vorverständnis und der Umsetzung in theoretische Aussagen.[65]

I.4.5.2 Arbeit mit Fokusgruppen

Wesentliche Erkenntnisse zu einzelnen Themen der Arbeit sind durch die aktive Teilnahme des Autors in den Fokusgruppen *Arbeitskreis „Fit for Service in China“*[66]

---

[64] Der Begriff T-Design bezeichnet die Idee, ein Themenfeld im ersten Schritt relativ breit aufzunehmen um einen Überblick über das gesamte Themenfeld zu bekommen und möglichst viele Aspekte zu berücksichtigen. So können im zweiten Schritt einzelne Schwerpunkte gesetzt werden und diese in der Tiefe betrachtet und analysiert werden. Vgl. Thölke et al. (2001).

[65] Vgl. Tomczak (1992).

[66] Die Fokusgruppe "Arbeitskreis 'Fit for Service in China" hat sich 2005/2006 zu 6 eintägigen Workshops getroffen.

(sechs Unternehmen und ca. 13 Personen), *Arbeitskreis „ProService International"*[67] (sechs Unternehmen und ca. 14 Personen) entstanden (vgl. Tabelle 2). Die Teilnehmer der Fokusgruppen sind Geschäftsführer oder Servicemanager in den jeweiligen Firmen. Zu bestimmten Fragestellungen und Themengebieten wurden ausserdem weitere Mitarbeiter aus Vertrieb und Service eingeladen.

[67] Die Fokusgruppe "Arbeitskreis 'ProService International' hat sich 2007 zu 6 eintägigen Workshops getroffen.

Tabelle 2: Kurzübersicht der Fokusgruppen

Fokusgruppe	Teilnehmer	Kurzbeschreibung / Themenschwerpunkte
Arbeitskreis „Fit for Service in China“	Kuka Roboter GmbH Bühler Druckguss AG Mikron SA Agno Jakob Müller AG Schleifring Service AG Fima Maschinenbau GmbH	• Optimale Gestaltung des Dienstleistungsangebots in China. • Entwicklung neuer Dienstleistungen für den chinesischen Markt. • Umgang mit der chinesischen Dienstleistungskultur. • Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern in China. • Gestaltung der Zusammenarbeit mit Vertretungen und Länderorganisationen beim Ausbau des Servicegeschäfts. • Aktive Vermarktung von Dienstleistungen in China. • Umgang mit Produktfälschungen und dem Graumarktgeschäft.
Arbeitskreis „Pro Service International“	Heidelberger Druckmaschinen AG Trumpf GmbH & Co. KG Siemens Enterprise Commnications GmbH & Co. KG Siemens AG Hunkeler AG Crypto AG	• Ausgestaltung einer internationalen Service-Strategie • Entwicklung eines weltweiten Service-Portfolios • Service Vertrieb und Erbringung in Fremdmärkten • Service Controlling zentral und lokal • Wissensmanagement im Service • internationales Ersatzteil-Pricing &-Handling • Zusammenarbeit zwischen lokalen Einheiten und Zentrale • Organisatorische Gestaltung der Dienstleistungseinheit • Leistungsmessung im Service

Die Forschung mit Hilfe von Fokusgruppen stellt eine Methode dar, mit der Daten von einer Expertengruppe erhoben werden können.[68] Sie kann sowohl zur Definition der Problemstellung, des konzeptionellen Rahmens und der Forschungsziele beitragen, als

[68] Vgl. Remenyi et al. (1998).

auch zur Konkretisierung und Erarbeitung von Forschungsergebnissen eingesetzt werden. Insbesondere sind Fokusgruppen zur Datenerhebung und Orientierung in einem Forschungsthema geeignet.[69] Dabei ist eine Reihe von Kriterien zu beachten.[70] Vor allem sind die Gruppenzusammensetzung (z. B. die Homogenität, Gruppengrösse und Beziehung zwischen den Teilnehmern) und die Art der Durchführung der Fokusgruppensitzungen (z.B. strukturierte oder unstrukturierte Sitzungen, Moderation, Gruppendynamik, logistische Aspekte und Ergebnisaufzeichnung) von Bedeutung.

Bei der Zusammensetzung der Gruppen wurde darauf geachtet, dass sowohl Vertreter der strategischen als auch der operativen Seite vertreten sind. Die Mitglieder stammen grossenteils aus mittelständigen Unternehmen, einige auch aus Grosskonzernen. Die Workshops in den Fokusgruppen folgten einer vorgegebenen Agenda, die sowohl strukturierte Elemente (z. B. das Füllen eines vorgegebenen Rasters mit Inhalten) als auch unstrukturierte Elemente (z. B. offene Diskussionen zu einem vorgegebenen Themenschwerpunkt) enthielten. Gerade die offenen Gespräche boten den Teilnehmern Gelegenheit, auch Inhalte zu diskutieren, die in Interviews oder kleineren Gruppen nicht diskutiert worden wären.[71] Detaillierte Protokolle halten die Ergebnisse der Fokusgruppensitzungen fest. Die Arbeit in den Fokusgruppen hat im Wesentlichen dazu beigetragen, Praxisprobleme und damit notwendige Elemente des analytischen Rasters zu identifizieren.

I.4.5.3 Elemente der Aktionsforschung

Mit Hilfe der Aktionsforschung können Problematiken oder Aufgaben, die im Rahmen eines Veränderungsprozesses entstehen, problemorientiert, konkret, situativ und breit beschrieben werden72. In diesem konkreten Fall ist man als Aktionsforscher in der Lage, Unternehmen beim Aus- und Aufbau internationaler Dienstleistungseinheiten zu betreuen und zu beeinflussen. Die verwendeten Elemente der Aktionsforschung wurden in Individualprojekten mit Industrieunternehmen umgesetzt. In diesen Projekten ist der Verfasser dieser Arbeit als Berater und Initiator von Massnahmen tätig gewesen. Die jeweiligen Unternehmen haben Veränderungen im Bereich ihrer Service-Organisation angestrebt, die in gemeinsamen Individualprojekten erarbeitet, geplant und umgesetzt wurden. Tabelle 3 zeigt die zusammen mit Projektpartnern bearbeiteten Themenschwerpunkte. Die Individualprojekte geben direkten Einblick in die unternehmerischen Tätigkeiten während organisatorischer Veränderungen im

[69] Vgl. Morgan (1988).
[70] Vgl. Cavana et al. (2001).
[71] Vgl. Krueger (1988).
[72] Vgl. Fleisch (2001).

Servicebereich oder Veränderungen zur Erweiterung des internationalen Servicegeschäfts. Die direkte Zusammenarbeit zwischen Forscher und Unternehmen ermöglicht insbesondere auch, Schwierigkeiten und Herausforderungen zu erleben, die bei Projektabschluss möglicherweise nicht mehr in vollem Umfang präsent sind.

Tabelle 3: Schwerpunkte der Aktionsforschung

Individualprojekt	Firma	Kurzbeschreibung / Themenschwerpunkte
Ausbau der chinesischen Service-Organisation	Bosch Packaging Services AG:	• Screening der chinesischen Länderorganisation: • Aufnahme des Service-Portfolios • Finanzielle Bewertung der angebotenen Dienstleistungen • Planung einer Hub-Organisation • Vergleich der Service-Prozesse der Länderorganisation mit denen der zentralen Service-Organisation • Identifikation von potentiellen Konflikten bei organisatorischen Veränderungen
Aufbau eines Service-Teams in China	Bystronic Maschinen AG:	• Vergleich der lokalen und zentralen strategischen Ausrichtung im Service • Entwicklung des Service-Portfolios • Definition von Massnahmen zur Umsetzung der Veränderungen • Betreuung während der Implementierungsphase
Erweiterung des internationalen Service-Portfolios	Pressen AG (Synonym):	• Analyse des bestehenden Service-Portfolios • Evaluierung möglicher weiterer Dienstleistungen • Ausarbeitung von marktgerechten Dienstleistungen • Erarbeiten eines Umsetzungsplans

Gemäss dem Aktionsforschungsansatz nach Lewin[73] werden die im Forschungsprozess generierten Ergebnisse direkt anhand einer konkreten Problemstellung umgesetzt. Es findet somit nicht nur eine Interpretation von Ergebnissen einer Unternehmung statt,

[73] Vgl. Lewin (1947); Lewin (1958).

sondern der Forscher erschafft diese Ergebnisse neu oder verändert sie gezielt. Die Aktionsforschung lässt sich durch folgende Besonderheiten kennzeichnen:[74]

- Die bearbeitete Aufgabe erfolgt nicht primär aus wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse, sondern aufgrund realer praktischer Problemstellungen.
- Das Forschungsziel besteht nicht vorrangig im Überprüfen theoretischer Aussagen, sondern in der Lösungsfindung für die untersuchte Problemlage.
- Der Forscher gibt seine Distanz zum Forschungsobjekt auf, er ist selbst in den untersuchten Prozess einbezogen, von der teilnehmenden Beobachtung bis zur gezielten Einflussnahme auf den Lösungsprozess und die Projektteilnehmer.
- Ebenso geben die anderen Gruppenmitglieder die Rollen von Befragten und Beobachteten auf, indem sie aktiv an der Zieldiskussion, Datenerhebung und Auswertung involviert werden.

Der Aktionsforschungsansatz gewährleistet einen Transfer in die Praxis und sichert die Realisierbarkeit der erarbeiteten Konzepte.

I.4.5.4 Interviews

Persönliche Interviews stellen aufgrund der Komplexität der Thematik eine geeignete Methode zur Datenerhebung und auch zur späteren -validierung dar. Die direkte, mündliche Befragung in Form von Interviews gestattet eine individuelle Abstimmung des Interviews auf den Interviewpartner. Zuvor nicht entdeckte Sachlagen können gegenwärtig berücksichtigt werden und neben wichtigen Sachinformationen nimmt der Interviewer nützliche Zusatzinformationen wahr.

Als Interviewpartner wurden Experten im Service ausgesucht. Ein Experte ist eine Person, die aufgrund langjähriger Erfahrungen über bereichsspezifisches Wissen und Können verfügt, insbesondere über Ereignisse, Prozesse, Institutionen oder Strukturen, in die sie eingebunden ist.[75] Die Auswahl der entsprechenden Experten erfolgt hinsichtlich Funktion, Status, Erfahrung und Leistung.[76] Wesentlich sind an dieser Stelle eine langjährige Erfahrung im Bereich industrieller Dienstleistungen sowie Kenntnisse über die internen Abläufe. Nach der Prüfung dieser Voraussetzungen werden der entsprechenden Person Ziele und Inhalte der Forschung in schriftlicher oder mündlicher Form dargelegt, um zu klären, ob die Person die Rolle als Experte akzeptiert. Sieht sich diese Person befähigt zur Problematik aussagekräftige Informationen zu geben, wird sie ausgewählt. Als Experten werden in diesem Zusam-

[74] Vgl. Stangl (1993).

[75] Vgl. Brinkmann et al. (1995), S.9.; Mieg und Brunner (2001), S.6; Mayer (2004), S.40.

[76] Vgl. Mieg und Brunner (2001), S.10.

menhang Mitarbeiter verschiedener Positionen ausgewählt, die direkt oder indirekt in den Aus- und Aufbau des internationalen Servicegeschäfts und die damit verbundenen Abläufe im Unternehmen und der Service-Organisation involviert sind. Denn diese Personen verfügen über implizites Wissen und langjährige Erfahrung bezüglich der sich in diesem Themengebiet stellenden Fragen.
Ein generischer Interviewleitfaden, der für den Kontext der spezifischen Fallstudie jeweils leicht angepasst werden kann, dient für die einzelnen Gespräche als Leitfaden. Die Datenaufnahme erfolgt durch semi-strukturierte, persönliche Interviews, wobei Ergänzungen mittels nachfolgender Telefoninterviews erfolgen können. Nach Abschluss der ersten Interviewphase entsteht eine vorläufige Fallstudienversion. Diese muss zunächst intern qualitätsgeprüft, um anschliessend mit den Interviewpartnern auf inhaltliche Korrektheit und Publizierbarkeit abgestimmt zu werden. Ziel ist es, die Fallstudien so zu erstellen, dass im Sinne von Strauss und Corbin (1996) keine wesentlichen Einflussfaktoren vernachlässigt wurden, respektive eine ausreichende theoretische Sättigung erreicht wird.[77] Ein derartiger Aufbau ermöglicht es, mit einer beschränkten Anzahl von Interviews ein grösseres Spektrum an Fällen abzudecken. Gleichzeitig entspricht dies dem Mehrfallstudien Vorgehen nach Yin (2003). Alle in dieser Arbeit verwendeten Fallstudien wurden mit Hilfe von Interviews erhoben. Neben den Interviews sind Daten aus den Fokusgruppen und der Aktionsforschung zur Erstellung der Fallstudien relevant, die in den persönlichen Interviews vertieft werden konnten.

I.5 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in sieben Hauptkapitel. Das Einleitungskapitel, stellt die Problemstellung in der Praxis dar und es wird die daraus resultierende Zielsetzung der Arbeit abgeleitet. Ausserdem wird der Bezugsrahmen der Arbeit abgegrenzt und die Forschungsmethodik und -konzeption aufgezeigt.

Das zweite Kapitel beschreibt die für die Arbeit relevanten praktischen Herausforderungen im Detail indem zu den jeweiligen Themengebieten der Stand der Wissenschaft und frühere für diese Arbeit relevante Forschungsergebnisse reflektiert werden. Neben dem Wandel vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister stehen Strategieoptionen im industriellen Servicegeschäft und der organisatorische Aufbau der Service-Organisation im Fokus der Betrachtung. Diese Thematiken werden im Anschluss insbesondere in Verbindung mit dem Ausbau des internationalen Servicegeschäfts betrachtet. Ausserdem sind neben diesen Grundpfeilern der Arbeit

[77] Vgl. Strauss und Corbin (1996).

auch Einflussfaktoren wie Human Ressource Management oder Service-Portfolio einer internationalen Service-Organisation relevant; ausserdem reflektiert dieses Kapitel in der Literatur beschriebene Eigenschaften und Grundlagen von Service-Organisationen. Aufbauend auf der Arbeit mit Fokusgruppen und der Aktionsforschung (Projekte zur Datensammlung) und gestützt durch die Literaturanalyse steht am Ende des Kapitels II die Ausarbeitung eines Analyserasters zur Erhebung der Fallstudien.

Die Fallstudien werden anhand dieses Analyserasters in Kapitel III beschrieben. Sie bilden das Beschreibungsmodell und fokussieren jeweils die Schwerpunkte Service-Strategie, Service-Portfolio, Organisation des Servicegeschäfts und Service-Management.

Das vierte Kapitel beinhaltet im Wesentlichen die Entwicklung von Organisationstypen im industriellen Service. Zum einen erklären verschiedene Typen für die zentrale Service-Organisation generelle Möglichkeiten der Organisation des Servicegeschäfts. Aufbauend auf diese Typen können verschiedene Möglichkeiten zur lokalen Gestaltung der Service-Organisation in den Marktgebieten erarbeitet werden. Aufbauend auf den zentralen und lokalen Organisationstypen runden Typen internationaler Service-Organisationen das Erklärungsmodell im vierten Kapitel ab. Diese bestehen aus Kombinationen von zentraler und lokaler Organisationsform und betrachten auch das Zusammenspiel zwischen Zentrale und lokalen Einheiten sowie die internationale Ausrichtung im Management. Die Erklärung der verschiedenen Organisationstypen erfolgt ebenfalls anhand der in den Fallstudien betrachteten Dimensionen Service-Strategie, Service-Portfolio, Service-Organisation und Service-Management.

Aufbauend auf den in Kapitel IV erarbeiteten Organisationstypen liefert das fünfte Kapitel Gestaltungsempfehlungen zum Aus- und Aufbau des Servicegeschäfts. Das Gestaltungsmodell baut auf sogenannten Mini-Cases, also weniger ausführlichen Fallstudien auf. Diese Mini-Cases sind dadurch gekennzeichnet, dass sie jeweils Veränderungsprozesse im Service aufzeigen, der klare Fokus liegt hier auf der Gestaltung der Service-Organisation, sodass auch Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet werden können. Neben den Mini-Cases dienen Successful-Practice-Beispiele aus Industrieunternehmen der Darstellung einzelner Gestaltungselemente einer Service-Organisation.

Zum Ende der Arbeit stellt das sechste Kapitel den praktischen und theoretischen Beitrag der Arbeit nochmals zusammenfassend dar. Ausserdem wird sowohl für die Praxis als auch die Forschung ein Ausblick auf zukünftige, mögliche Entwicklungen gegeben und die Limitationen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt.

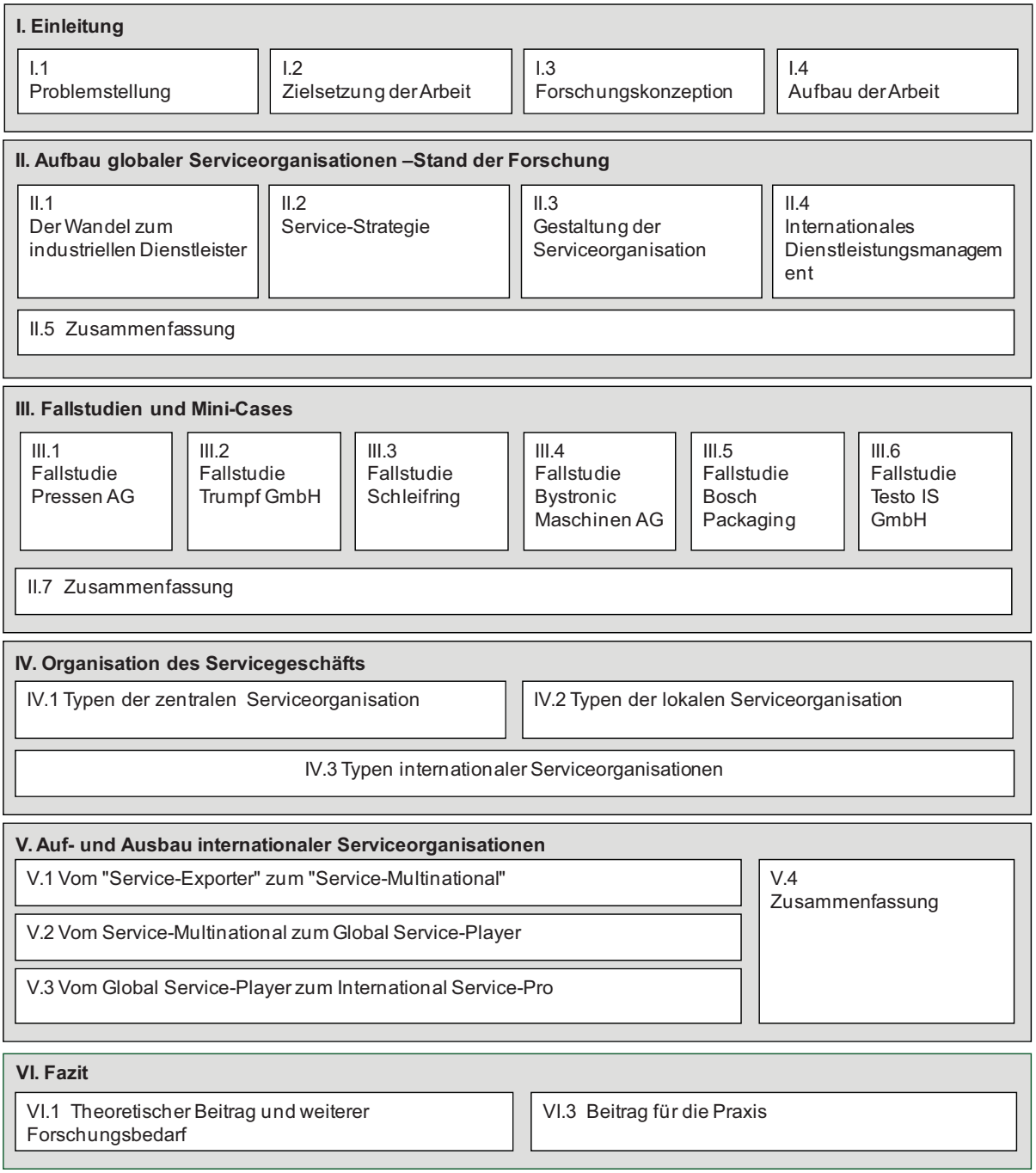


Abbildung 5: Aufbau der vorliegenden Arbeit

II Aufbau internationaler Service-Organisationen – Stand der Forschung

Das Thema industrielle Dienstleistung, verstanden als Dienstleistungen, die von produzierenden Unternehmen im Bereich von Investitionsgütern an ihre Kunden geliefert werden, hat sich über die letzten Jahre zu einem wichtigen Forschungsgebiet etabliert. Das wahrscheinlich am längsten und intensivsten betrachtete Forschungsthema ist gerade der Wandel eines produzierenden Unternehmens zu einem Unternehmen mit Produkt- und Servicegeschäft, also die Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister.[78]. Es werden auch immer häufiger detaillierte Themenstellungen untersucht wie beispielsweise die strategische Komponente einer solchen Transformation[79] oder die Entwicklung neuer Dienstleistung in Bezug auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens.[80].

Ausgangspunkt für diese Forschungsarbeit bildet die Veränderung oder Transformation vom Produzenten hin zu produzierenden Dienstleistern, die im Folgenden erläutert wird. Aufbauend auf den Ausführungen zur Transformation vom klassischen Produzenten zum produzierenden Dienstleister werden weitere Themengebiete im Rahmen des industriellen Dienstleistungsmanagements als Grundlagen der vorliegenden Arbeit vorgestellt. Basierend auf der Annahme des situativen Ansatzes spielen die strategische Ausrichtung im Service und die organisatorische Gestaltung der Dienstleistungseinheit eine übergeordnete Rolle. Ausserdem wird ein Einblick in die Forschungsarbeiten zum internationalen Dienstleistungsmanagement gegeben. Kapitel 0 schliesst mit der Entwicklung des Analyserasters zur Untersuchung der Fallstudien, welches sich grossenteils aus der Literatur ableiten lässt.

In der Literatur werden Fragestellungen der Service-Strategie, der organisatorischen Gestaltung der Dienstleistungseinheit und des Service-Managements zwar diskutiert, aber die Schwierigkeiten und Besonderheiten einer Service-Organisation in global tätigen Industrieunternehmen wurden in der Literatur bislang nicht umfassend diskutiert.

---

[78] Vgl. Gebauer et al. (2005), Chase (1981); Matthyssens und Vandenbempt (1998); Mathieu (2001a); Oliva und Kallenberg (2003); Brax (2005); Gebauer et al. (2006); Gebauer und Fleisch (2007); Jacob und Ulaga (2008); Vargo und Lusch (2008).

[79] Gebauer et al. (2006c); Neu und Brown (2005); Sanche (2002).

[80] Meffert und Bruhn (2003); Schuh et al. (2004).

II.1 Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister

Produzierende Unternehmen haben in den letzten zehn Jahren einen Veränderungsprozess durchlaufen, der in der Wissenschaft als Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister bezeichnet wird. Produzierende Unternehmen der Investitionsgüterbranche wurden insbesondere in den neunziger Jahren durch relativ schwache Margen im Produktgeschäft motiviert, ins Servicegeschäft zu diversifizieren. Der Dienstleistungsbereich war aber nicht nur bezüglich der erwirtschafteten Deckungsbeiträge interessant, sondern wurde auch als Möglichkeit der Differenzierung und des Aufbaus von Nähe zum Kunden gesehen, weswegen das Servicegeschäft an Bedeutung zulegen konnte. Aus der Not des schwierigen Produktgeschäfts geboren, wurde das Servicegeschäft für viele Unternehmen zu einem wichtigen finanziellen und strategischen Standbein. Auch in Zeiten steigender Prosperität in Bezug auf das Produktgeschäft blieb das Servicegeschäft für viele Unternehmen der Investitionsgüterbranche ein wichtiges Geschäftsfeld und wurde weiterhin ausgebaut.

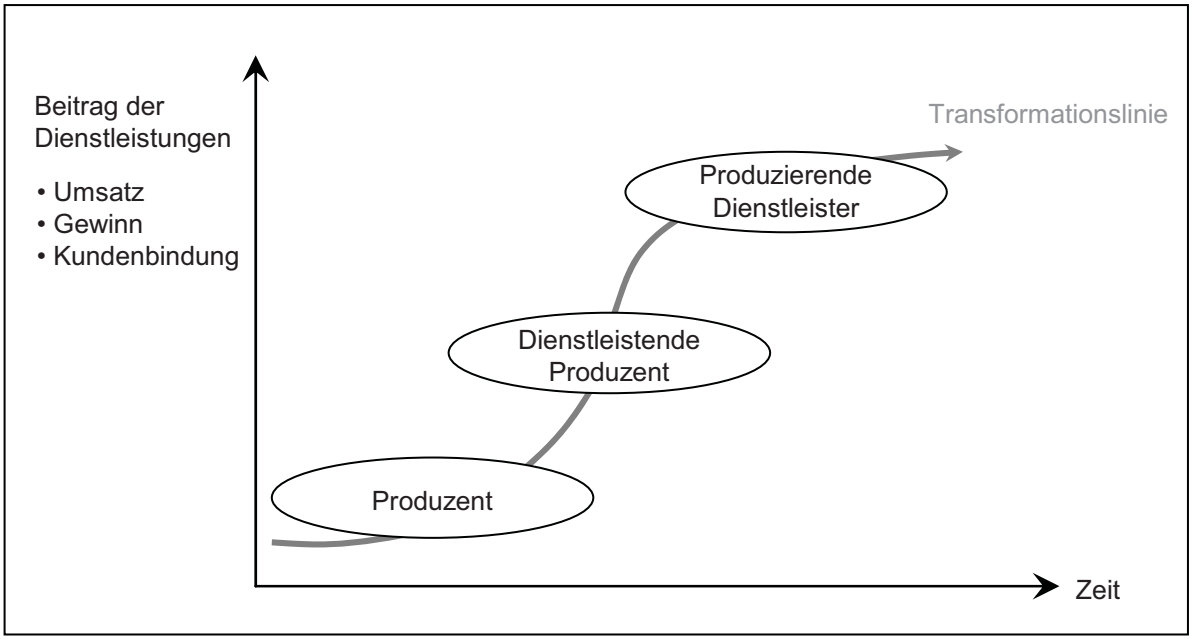


Abbildung 6: Transformationslinie vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister[81]

Einige Autoren beschreiben in der Theorie den Ausbau des Servicegeschäfts respektive den Wandel vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister.[82] Gemein ist diesen Beiträgen die Abgrenzung verschiedener Entwicklungsstufen beim Ausbau des

[81] Vgl. Gebauer (2004).

[82] Vgl. Chase (1981); Bowen et al. (1989); Mathieu (2001a); Davies (2004); Oliva und Kallenberg (2003); Schuh et al. (2003); Spath und Demuss (2003); Brax (2005); Gebauer et al. (2006); Friedli et al. (2007).

Servicegeschäfts. Für diese Arbeit findet als ein Merkmal der Diversifikation im Servicegeschäft die in der aktuellen Literatur häufig beschriebene Abgrenzung bzw. Klassifizierung in produkt-, prozess- und kundenunterstützende Dienstleistungen Anwendung.[83] Diese Unterscheidung bezogen auf das angebotene Service-Portfolio wird auch häufig als Indikator für die Position des Unternehmens auf der Transformationslinie vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister gesehen. Dieses Verständnis und diese Darstellung des Dienstleistungs-Portfolios orientiert sich an der Dienstleistungsklassifizierung nach Gebauer et al. (2007a) und Gebauer et al. (2007b).[84]

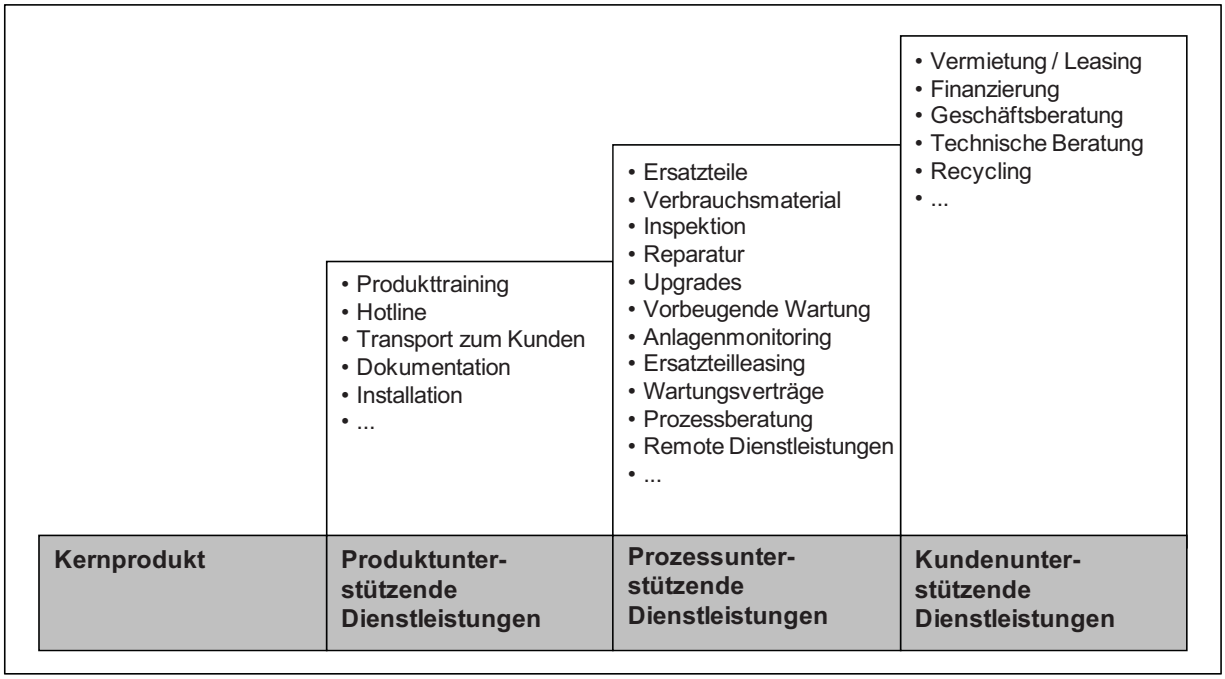


Abbildung 7: typische produkt-, prozess- und kundenunterstützende Dienstleistungen[85]

- Produktunterstützende Dienstleistungen: Das Angebot von produktunterstützenden Dienstleistungen kennzeichnet eine geringe Integration des Kunden und einen niedrigen Grad an Immaterialität[86]. Der Dienstleistungsanbieter differenziert sich in erster Linie über sein Kernprodukt. Dienstleistungen werden als „Add-on" zum Produktgeschäft angeboten und vielfach als unent-

[83] Vgl. Homburg et al. (2002); Beckenbauer (2006); Schuh et al. (2004); Lay und Nippa (2005).

[84] Vgl. Gebauer et al. (2007a); Gebauer et al. (2007b). Gebauer et al. orientieren sich an der Dienstleistungsklassifizierung nach Mathieu (2001a) und erweitern diese.

[85] Vgl. Schuh et al. (2004), S. 58.

[86] Dienstleistungen werden häufig durch die Kriterien Immaterialität, Heterogenität, Unzertrennbarkeit (steht für die gleichzeitige Erstellung und Konsumierung einer Dienstleistung, weswegen die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess eine wichtige Rolle spielt) und Vergänglichkeit gekennzeichnet. Vgl. Simon (1993); Lehmann (1995); Maleri (1997); Johne und Storey (1998); Cooper und Edgett (1999); Menor et al. (2002); Meffert und Bruhn (2003); Dolfsma (2004); Capgemini (2006); Fitzsimmons und Fitzsimmons (2006).

geltliche Zusatzleistungen vermarktet.[87] Typische Beispiele dieser Entwicklungsstufe sind Garantieleistungen, die sehr eng mit dem Primärprodukt verbunden sind, in der Regel aber als obligatorisch angesehen werden.

- Prozessunterstützende Dienstleistungen: Leistungen, welche den Betrieb bzw. die Nutzung des Produkts unterstützen. Der Leistungsumfang sowie die Kundenintegration sind - abhängig von der Nutzungsdauer der Maschinen- und Anlagentypen - niedrig bis hoch[88]. Diese verfügbarkeitssichernden Angebote werden in der Regel separat verrechnet oder rechtfertigen ein Preispremium[89].
- Kundenunterstützende Dienstleistungen: Die angebotenen Dienstleistungen und deren Erbringung sind eng mit den Wertschöpfungsprozessen des Kunden verknüpft und dienen der Befriedigung kundenindividueller Probleme.[90] Insbesondere zu Beginn dieser längerfristigen Geschäftsmodelle ist der Interaktionsgrad zwischen Kunde und Dienstleistungsanbieter besonders ausgeprägt, da der (integrative) Leistungserstellungsprozess intensiv abzustimmen ist und sich der DL-Anbieter anhand der Kundenanforderungen ausrichten muss[91]. Aufgrund der intensivierten Kundeninteraktion gewinnen einerseits Wahrnehmungsfaktoren an Bedeutung, andererseits finden Faktoren wie Potential- und Prozessqualität stärkere Gewichtung[92]. Geschäftsmodelle dieser Stufe schliessen Betreibermodelle mit ein, welche sich durch geänderte Eigentumsverhältnisse sowie Personalbereitstellung auszeichnen[93]. Charakteristisch sind die losgelöste Vermarktung vom eigentlichen Kernprodukt sowie die Renditeverantwortung des separaten Geschäftsfeldes[94].

Produktunterstützende Dienstleistungen werden, insbesondere im Bereich der Investitionsgüter, vom Kunden vorausgesetzt und verfügen nur noch über ein geringfügiges Differenzierungspotential. Prozess- und kundenunterstützende Dienstleistungen bieten ein wesentlich höheres Differenzierungspotential und ermöglichen dem Unternehmen nachhaltige Wettbewerbserfolge zu erzielen. Der Auf- und Ausbau des Servicegeschäfts bedarf einer integrativen Anpassung der Organisationsstruktur des Unternehmens, der Aktivitäten im Unternehmen als auch des Verhaltens der Mitarbeiter und des Managements. Für diese drei Elemente Struktur, Aktivitäten und

[87] Vgl. Lay und Jung-Erceg (2002).
[88] Baumbach (1998).
[89] Gebauer (2004); Meier (2004).
[90] Vgl. Mathieu (2001b).
[91] Vgl. Kleinaltenkamp (1997).
[92] Vgl. Schuh et al. (2004).
[93] Vgl. Meier (2004).
[94] Vgl. Lay und Nippa (2005).

Verhalten hat Gebauer (2004) Gestaltungsdimensionen abgeleitet werden, deren in sich stimmige Veränderung einen angemessenen Professionalisierungsgrad im Dienstleistungsmanagement gewährleistet.[95]

Die verschiedenen drei Arten von Dienstleistungen können durch mehrere Merkmale aus Anbieter- und Kundensicht charakterisiert werden, von denen im Folgenden die wichtigsten genannt werden sollen:

- Integrationsgrad in den Wertschöpfungsprozess des Kunden: Produktunterstützende Dienstleistungen sind von einem niedrigen Integrationsgrad der Geschäftsprozesse zwischen Anbieter und Nachfrager gekennzeichnet, wohingegen prozessunterstützende Dienstleistungen durch eine enge Verzahnung der Prozesse charakterisiert sind.
- Verantwortung/Risiko des DL-Anbieters: Die steigende Integration in die Wertschöpfungsprozesse des Kunden bei einer vertikalen Erweiterung des Serviceportfolios, also in Richtung prozess- und kundenunterstützender Dienstleistungen impliziert einen Verantwortungs- bzw. Risikotransfer auf den Dienstleister.
- Art des Kundennutzens: In Abhängigkeit des angebotenen Service-Portfolios lassen sich drei grundlegende Arten des Kundennutzens unterscheiden: funktionsorientiert, nutzungsorientiert und ergebnisorientiert. Während bei der Funktionsorientierung beispielsweise die Gewährleistung der Maschinenfunktionsfähigkeit über einen vereinbarten Zeitraum (z.B. durch Ersatzteildienst, Reparaturen) im Vordergrund steht, garantiert das nutzenorientierte Leistungsangebot die technische Verfügbarkeit eines Produktes durch Dienstleistungen wie regelmässige Wartung oder den Austausch von Verschleissteilen als Unterstützung des Kundenprozesses. Die dritte Form des Nutzenangebots stellt das ergebnisorientierte Leistungsangebot dar, bei welchem die Verantwortung für den Output der Maschine auf den Service Provider übergeht[96].
- Komplexität der Leistungserbringung: Die anbieterseitige Komplexität der Leistungserbringung steigt mit der Erweiterung des Serviceportfolios, da Dienstleistungen der höheren Entwicklungsstufen (quasi automatisch) Leistungen aus untergeordneten Ebenen integrieren. Bietet das Unternehmen beispielsweise eine Verfügbarkeitsgarantie für eine Produktionsmaschine an, beinhaltet dieses Angebot in der Regel die Instandhaltung und Wartung der

[95] Gebauer (2004).

[96] Meier et al. (2005).

Maschine. Damit steigt mit dem Ausbau des Servicegeschäfts die Anzahl der erforderlichen Teilleistungen, die das Unternehmen in den Leistungserstellungsprozess einbringen muss, um das versprochene Angebot gesamthaft anbieten zu können.

- Kundenabhängigkeit vom Dienstleistungsanbieter, Austauschbarkeit des Dienstleistungsanbieters: Mit zunehmendem Outsourcing von ehemals selbsterbrachten Leistungen und Prozessen steigt die Abhängigkeitsbeziehung des Kunden vom Dienstleistungsanbieter. Leistungsangebote der unteren Ausbaustufe (produktunterstützende Dienstleistungen) sind häufig standardisiert und in der Regel ohne hohe Umstellungskosten kurzfristig von weiteren Anbietern zu beziehen (z.B. Ersatzteile). Prozess- und kundenunterstützende Dienstleistungen erfordern hingegen eine gewisse Erfahrung bzgl. der Benutzung und dem Zustand des Objektes auf Seiten des Dienstleistungserbringers, weswegen ein Wechsel erschwert wird[97]. In Folge der möglichen Abhängigkeitsbeziehungen erschwert das Outsourcing komplexerer Leistungsangebote die Austauschbarkeit des Dienstleistungsanbieters.

Die genannten Bewertungs- bzw. Differenzierungskriterien für Dienstleistungen der verschiedenen Stufen auf der Transformationslinie vom Produzenten zum Dienstleister veranschaulichen die Veränderung dienstleistungsspezifischer Merkmalsausprägungen in Abhängigkeit des Ausbaus des Servicegeschäfts. Insbesondere der Integrationsgrad und die Komplexität der Leistungserbringung sind aus Sicht des produzierenden Unternehmens massgeblich.

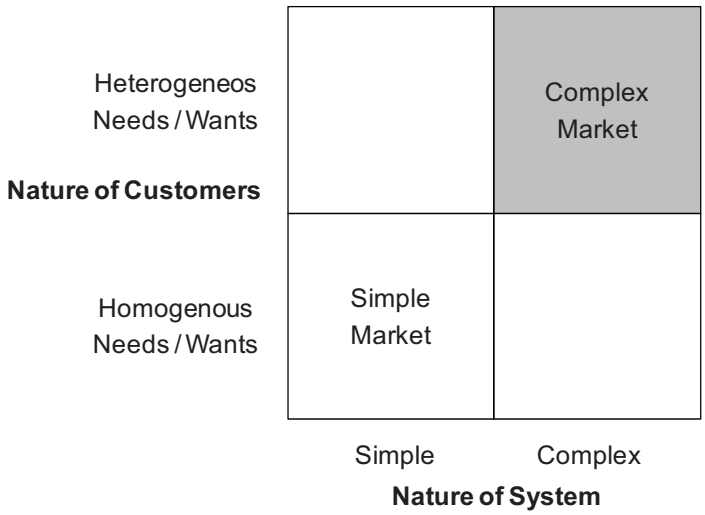


Abbildung 8: Komplexität des Marktes für industrielle Dienstleistungen[98]

[97] Vgl. Fiege et al. (2004); Brost und Leins (2004).

[98] Vgl. Neu und Brown (2008), S.237

Neu und Brown (2008) beschreiben industrielle Dienstleistungen als komplex auf Anbieterseite und sehr kundenspezifisch, sehen also gerade diese beiden Merkmale als Charakterisierung des Marktes für industrielle Dienstleistungen. Auch wenn gerade produktunterstützende Dienstleistungen im Grunde nicht hochkomplex sind und auch keinen hohen Integrationsgrad in der Leistungserstellung aufweisen, gewinnen diese beiden Merkmale bezüglich prozess- oder kundenunterstützenden Dienstleistungen an Bedeutung. Im Bereich der prozess- und kundenunterstützenden Dienstleistungen steigt im Sinne von Neu und Brown (2008) die Komplexität dahingehend, dass die Bündelung von Produkt und Dienstleistungen nicht mehr standardisierbar ist. Aufgrund der individuellen Kundenwünsche auf der einen Seite und der somit spezifischen Gestaltung von Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen kann für industrielle Dienstleistungen von komplexen Märkten gesprochen werden.[99]

Die finanziellen Vorteile einer Erweiterung des Servicegeschäfts sind in der bestehenden Literatur erläutert. Hierbei wird meist zwischen drei miteinander zusammenhängenden Komponenten unterschieden: die attraktiven Margen im Servicegeschäft, beträchtliche Umsätze und Erlöse aus dem Servicegeschäft und das Servicegeschäft als wenig volatile, stabile Quelle von Umsatz und Erlös. Ausserdem werden Dienstleistungen als Instrumente zur Kundenbindung gesehen und bieten dem Unternehmen Möglichkeit zur Diversifikation und Differenzierung. Eine hohe installierte Basis[100] an Maschinen und Anlagen führt zu stabilen und hohen Erträgen durch das Servicegeschäft[101], da Dienstleistungen die Funktionssicherheit der Maschinen und Anlagen während ihres gesamten Lebenszyklus sichern. Nach Wise und Baumgartner (1999) übersteigt das Ertragspotential einer solchen hohen installierten Basis das des Neumaschinengeschäfts häufig um ein Mehrfaches. Im Bereich von Computern und Automobilen nennen Wise und Baumgartner (1999) fünf mal höhere Ausgaben in der Nachkaufphase im Vergleich zum Kaufpreis des Produktes; für Lokomotiven wird sogar das 21-fache des Anschaffungspreises während des Lebenszyklus für Dienstleistungen ausgegeben.[102] Diese Zahlen sind zwar nicht direkt auf Investitionsgüter übertragbar, dienen aber hier als Indikator für die Potentiale im Servicegeschäft. Im Gegensatz zum von ökonomischen Zyklen getriebenen Investi-

---

[99] Vgl. Ibid.

[100] Die installierte Basis bezeichnet die Maschinen, die bereits in einer bestimmten Region beim Kunden installiert sind. Auf Basis dieser Maschinen kann das Servicegeschäft aufgebaut werden, da alle Maschinen, die bereits beim Kunden betrieben werden potenziell Service benötigen. Die installierte Basis kann folglich als Indikator für die Marktgrösse im Service dienen.

[101] Vgl. Potts (1988).

[102] Cohen et al. (2006) nennen in diesem Zusammenhang Studien, wonach Firmen zwischen 29 und 50 % ihrer Gewinnen in der Nachkaufphase erwirtschaften. Bezug nehmend auf den AMR Research Report 1999 erwirtschaften Unternehmen aus einem Umsatzanteil im Service von 24% einen Gewinnanteil von 45%, was wiederum die relativ hohen Margen im Service verdeutlicht.

tionsgütergeschäft, ist das Servicegeschäft eine stetige, weniger zyklische Einnahmequelle.

II.2 Service-Strategie

Das mit der Ausweitung des Servicegeschäfts verbundene Selbstverständnis eines Investitionsgüterunternehmens als Dienstleistungsanbieter sollte auch auf strategischer Ebene verankert sein um erfolgreich umgesetzt werden zu können. Eine strategische Ausrichtung in Richtung Servicegeschäft fällt vielen produzierenden Unternehmen schwer, da diese Firmen meist traditionell ihre Produkte in den Vordergrund gerückt haben. Die Service-Strategie muss in die Unternehmensstrategie eingebettet werden, aber durch die historische Orientierung am Produkt ist eine Änderung oder Erweiterung des strategischen Fokus in Richtung des Servicegeschäfts nur sehr zeitaufwendig durchzusetzen. Selbst Unternehmen, die den Ausbau von Dienstleistungen als Ziel in der Unternehmensstrategie verankert haben, tun sich schwer, dieses Ziel weltweit zu verfolgen. Gerade beim Auf- und Ausbau internationaler Service-Organisationen wird das Produkt- häufig vor das Dienstleistungsangebot gestellt, obwohl die beiden Geschäftsbereiche besser miteinander aufgebaut würden.[103]

Grundsätzlich sollte die Service-Strategie in Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie gewählt werden.[104] Schuh et al. (2004) sehen die Service-Strategie als Erfolgsfaktor auf dem Weg vom Produzenten zum Lösungsanbieter, ähnlich wird die Service-Strategie bei Sanche (2002) als strategische Erfolgsposition[105] betrachtet.

Nach Meffert und Bruhn (2003) stellt die Service-Strategie einen „[...] bedingten, langfristigen, globalen Verhaltensplan zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele […]“[106] dar. Strategische Entscheidungen sollten folglich auch bezüglich Marktumfeld, Wettbewerbsposition und Kernkompetenzen des Unternehmens ausgerichtet werden.[107] Des Weiteren legt eine dienstleistungsorientierte Wettbewerbsstrategie fest, welche ganzheitlichen Problemlösungen, bestehend aus Produkt und Dienstleistungen, den Kunden angeboten werden. Eine solche Strategie hat damit Einfluss auf die Gesamtunternehmensstrategie und die strategischen Stossrichtungen der

---

[103] Der Grund hierfür liegt in erster Linie darin, dass Unternehmen das Produktgeschäft für den Markteinstieg als wichtiger erachten als das Servicegeschäft, da möglichst schnell die installierte Basis aufgebaut werden soll.

[104] Vgl. Hildenbrand (2006); Vgl. auch Gebauer et al. (2006); Mathieu (2001b); Lay und Jung-Erceg (2002); Casagranda (1994).; Dietrich (2004).

[105] Von Pümpin (1992) geschaffener Begriff für eine von einem Unternehmen durch den Aufbau von wichtigen und dominierenden Fähigkeiten bewusst geschaffene Voraussetzung, die dem Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen erlaubt, Vgl. Witherton (2008).

[106] Meffert und Bruhn (2003), S.209.

[107] Vgl. Dietrich (2004); Casagranda (1994).

verschiedenen Geschäftsbereiche. In der frühen Literatur wurden strategische Aspekte im industriellen Service als ein Aspekt der Unternehmensstrategie betrachtet. Einfache Zusatzleistungen stärken die Qualitätswahrnehmung beim Kunden[108], Services der Nachkaufphase wurden für Firmen, die sich strategisch als sogenannte "server" positionieren wollten für wichtig beurteilt[109].

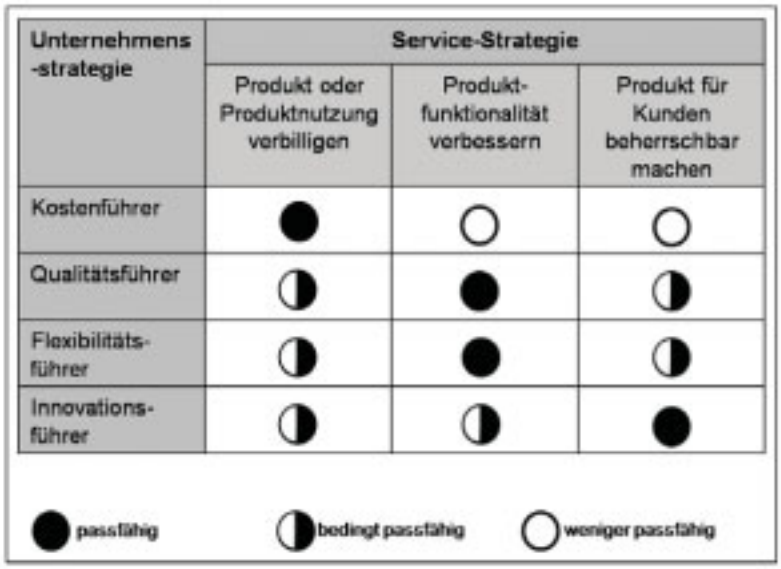


Abbildung 9: Passfähigkeit von Unternehmensstrategie und Service-Strategie[110]

Industrielle Dienstleistungen sind mit zunehmender Bedeutung auch in der Unternehmensstrategie adressiert, sodass diese durch eine Service-Strategie ergänzt wird. Lay und Jung-Erceg (2002) betonen in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Konformität von Unternehmens- und Service-Strategie, stellen mögliche Kombinationen vor und bewerten die Passfähigkeit von Unternehmensstrategie und Service-Strategie (siehe Abbildung 9).[111] Hildenbrand (2006) charakterisiert die Passfähigkeit von den beiden extremen Unternehmensstrategien „Kostenführerschaft“ auf der einen Seite und „Differenzierung“ auf der anderen Seite anhand der drei Positionen „Produzent“, „dienstleistender Produzent“ und „produzierender Dienstleister“ auf der Transformationslinie (siehe Abbildung 10).

[108] Vgl. Morrison und Roth (1992).

[109] Vgl. Miller und Roth (1994); Frohlich und Dixon (2001).

[110] Lay und Jung-Erceg (2002), S.20.

[111] Vgl. Lay und Jung-Erceg (2002).

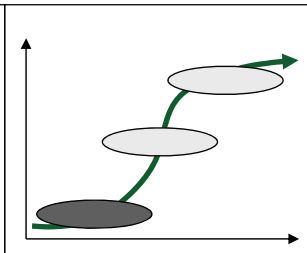
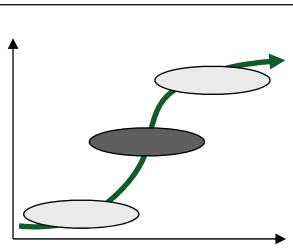
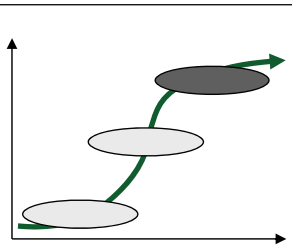
Stufe auf der Transformationslinie / Generische Strategietypen			
Kostenführerschaft	PRO • Guter Fit • Kostenvorsprung im Produktbereich wird nicht durch DL gefährdet CONTRA ---	PRO • Guter Fit • Da Produkte nicht qualitativ hochwertig sind, werden DL i.d.R. akzeptiert • DL erhöhen den Nutzen aus den Produkten bzw. deren Qualität CONTRA • Kosten für die DL steigen, wenn keine Standard-DL	PRO --- CONTRA • Individualisierung der Leistung • Nicht mit Image eines Kostenführers vereinbar • Kosten für die Erstellung der Leistung zu hoch
Differenzierung	PRO • Guter Fit • Wenn Differenzierung über Produkt möglich, braucht es keine DL CONTRA • Wenn einzelne DL gratis abgegeben werden, besteht Gefahr der mangelnden Verrechenbarkeit bei späterem Ausbau des DL-Geschäfts	PRO • Guter Fit • DL können die Differenzierung unterstützen oder ermöglichen CONTRA • Ausbaupotenzial bestimmter reaktiver DL (z.B. Reparaturen) begrenzt, da sonst Produktimage als Qualitätsanbieter verloren geht	PRO • Sehr guter Fit • Individualisierung der Leistung trägt zur Differenzierung bei CONTRA ---

Abbildung 10: „Exemplarische Darstellung des Fits zwischen Dienstleistungs-Strategieoptionen und Unternehmensstrategien“[112]

Nachdem die Formulierung einer Service-Strategie als anvisierte Positionierung auf der Transformationskurve vom Produzenten zum Dienstleister verstanden wird, kann in der Implementierung dieser Strategie die Frage beantwortet werden, wie sich Unternehmen auf der oben beschriebenen Transformationslinie bewegen können. Hildenbrand (2006) und Gebauer et al. (2006c) formulieren fünf Strategieoptionen für den Service, die für diese Arbeit als typische Service-Strategien der Industrie genutzt werden: [113][114]

- ***klassischer Kundendienst (After-Sales-Service-Provider)***: Hierbei steht die Sicherstellung der korrekten Funktionstüchtigkeit des Produktes im

[112] Hildenbrand (2006), S.89.

[113] Vgl. Ibid. und Gebauer et al. (2006c) oder auch Krempl (2007); Gebauer et al. (2008).

[114] Die Literatur unterscheidet zwischen realisierten Strategien und anvisierten Strategien. Im Rahmen dieser Arbeit bezeichnet die Service-Strategie immer eine bereits realisierte Strategie. Handelt es sich um eine anvisierte Strategie, ist dies entsprechend im Text vermerkt.

Vordergrund. Herausforderungen sind kurze Reaktionszeiten und Produktstillstände zu vermeiden. Das Dienstleistungsportfolio umfasst meist Ersatzteilservice, Reparaturen, Inspektionen und Basisschulungen der Mitarbeiter des Kunden.

- ***Aktive Kundenprozessunterstützung (Customer-Support-Provider[115])***: Diese Strategie steht für die Optimierung der Nutzungsphase des Produktes. Man bewegt sich im Spannungsfeld von möglichst langen Maschinenlaufzeiten ohne Reparaturunterbrechung, kurzen Reparaturzeiten und hoher Ausbeute in den Arbeitsphasen des Produktes. Das Dienstleistungsportfolio wird hier meist durch präventive Wartung, umfassende Anwenderschulungen, Prozessoptimierung und Wartungsverträge erweitert.
- ***Professioneller Entwicklungspartner (Development Partner)***: Die Besonderheit dieser Service-Strategie ist, dass sich die angebotenen Dienstleistungen nicht mehr nur auf den Lebenszyklus der Maschine ab Auslieferung beziehen, sondern der Dienstleister sowohl (klassisch) in der Nachkaufphase, als auch in der Vorkaufphase Leistungen anbietet. Es werden folglich auch Entwicklungsleistungen des Kunden übernommen. Der Dienstleister entwickelt die Maschinen den Wünschen des Kunden entsprechend und sorgt mit Beratungsleistungen und individuellen Komponenten oder Modulen für eine optimale Anpassung oder Änderung der Maschinen an das Lastenheft des Kunden.
- ***Übernahme von Kundenprozessen (Outsourcing-Partner)***: Ziel einer auf die Übernahme von Kundenprozessen ausgerichteten Strategie ist, im ersten Schritt eine Partnerschaft mit dem Kunden aufzubauen. Der Dienstleistungsanbieter ist in der Lage, Teile der Prozesskette seines Kunden zu übernehmen und übernimmt somit den Betrieb der eigenen Maschinen beim Kunden. Dies erfordert von Seiten des Kunden ein Outsourcen der entsprechenden Prozesse. Nachdem ein Outsourcing oft auch durch Reduzierung der Kapitalbindung beim Kunden getrieben ist, wird der Dienstleister in diesen Betreibermodellen meist leistungsabhängig bezahlt, also über Outputgrössen wie Stückzahl oder Betriebsstunden gezahlt.
- ***Innovativer Problemlöser (Supplementary Service-Provider)***: Dieses Servicekonzept steht für eine Kundenunterstützung in Evaluations-, Kauf- und

[115] Die Service-Strategie „aktive Kundenprozessunterstützung“ bezeichnet Hildenbrand (2006) als „aktive Kundenunterstützung“. Da Unternehmen, die sich entsprechend positionieren, ihr Service-Portfolio auf prozessunterstützende Dienstleistungen ausgerichtet haben (und sich nicht über das Angebot von kundenunterstützenden Dienstleistungen profilieren), wird diese Strategie in dieser Arbeit als Strategie der „aktiven Kundenprozessunterstützung“ bezeichnet, um die Ausrichtung auf prozessorientierte Dienstleistungen hervorzuheben.

Nutzungsphase des Produkts, wobei die angebotenen Dienstleistungen als umfassendes Unterstützungskonzept für den Kunden verstanden werden. Das Dienstleistungsportfolio löst sich vom Produkt und orientiert sich stattdessen mehr und mehr an Problembereichen der Klientel. Hier versteht sich das Unternehmen sehr stark als Dienstleister und muss die entsprechenden Ressourcen auch für Forschung- und Entwicklung im Servicebereich zur Verfügung stellen können.

Abhängig von Fokus und Wachstum können diese fünf Dienstleistungs-Strategien in einer Matrix dargestellt werden (Abbildung 11).

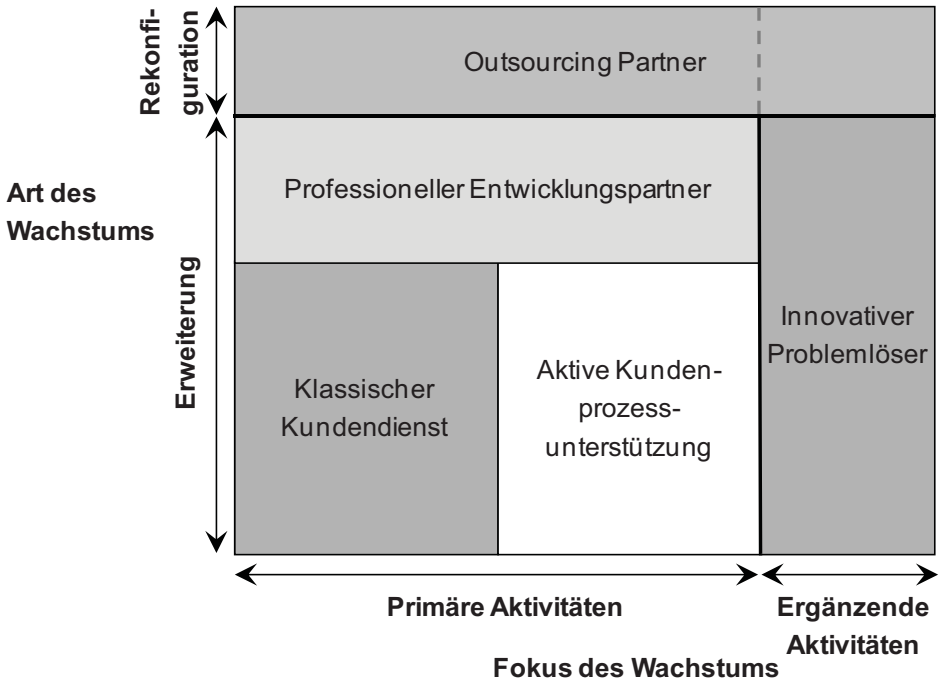


Abbildung 11: Service-Strategien in der Dienstleistungs-Möglichkeits-Matrix[116]

Diese Einordnung der Strategien orientiert sich an der Dienstleistungs-Möglichkeits-Matrix in Anlehnung an Sawhney et al. (2004)[117]. Die Art des Wachstums beschreibt, ob ein Unternehmen das Spektrum an produktunterstützenden Dienstleistungen erweitert oder ob das Dienstleistungsangebot auch die Übernahme von Aktivitäten beim Kunden und somit eine Verschiebung in der Verantwortungsstruktur beinhaltet.[118] Der Fokus des Wachstums bezeichnet die Unterscheidung in der Ausweitung

[116]Vgl. Gebauer und Fleisch (2007); Krempl (2007); Gebauer et al. (2008).

[117] In Anlehnung an Sawhney et al. (2004).

[118]Vgl. Ibid.

von produktunterstützenden in Richtung prozessunterstützender Dienstleistungen[119]. Primäre Aktivitäten im Dienstleistungsbereich bezeichnen folglich Dienstleistungen, die die Funktionalität und Verfügbarkeit des Produkts unterstützen, ergänzende Aktivitäten haben keinen direkten Bezug zum Produkt. Die Unterscheidung zwischen primären und ergänzenden Aktivitäten ist nicht völlig trennscharf, da jedes Unternehmen selbst entscheiden kann, welche Dienstleistungen zur ein oder anderen Gruppe zählen.[120]

Homburg et al. (2003) beschreiben den Wirkzusammenhang, dass eine Steigerung der Serviceorientierung in der Strategie als Möglichkeit gilt, über Faktoren wie die Dienstleistungsorientierung in der Unternehmenskultur oder des Personalmanagements die Leistungsfähigkeit des Service zu steigern.[121] Die formulierte Service-Strategie bestimmt die Formulierung des Service-Portfolios, sodass der Kundenwunsch in ein entsprechendes Angebot an Dienstleistungen übertragen werden kann. Diese Leistungsfähigkeit bezüglich der Qualität der Kundenbeziehungen und auch der finanziellen Leistung des Service wirkt wiederum positiv auf den Unternehmenserfolg.[122] Die Steigerung dieser auf das Servicegeschäft bezogenen Kenngrössen kann auch als Indikator für die Position des Unternehmens auf der Transformationslinie vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister betrachtet werden.

II.3 Gestaltung der Serviceorganisation

Der situative Ansatz (siehe Kapitel I.4.3.1) geht von einer Wechselwirkung zwischen mehreren Variablen einer Organisation aus, von denen Strategie und Strukturen[123] der Organisation zwei sind. Strukturen werden also nicht zwingend an der Strategie ausgerichtet, sondern es gilt, ein Zusammenspiel von Strategie, Struktur und externen Einflüssen zu verwirklichen. „Structure follows Strategy“, stellt Chandler 1960 fest[124]. Damit ist gemeint, dass Unternehmen, die durch eine bestimmte Strategie ein Zielsystem definiert haben, häufig gezwungen sind, ihre Organisationsstrukturen[125] so zu

[119] Vgl. Sawhney et al. (2004).

[120] Gebauer et al. (2008).

[121] Nach Homburg et al. (2003) ist die Formulierung einer Service-Strategie eine notwendige Bedingung zur Erreichung von dienstleistungsorientierten Zielen, muss aber durch weitere Entwicklungen in Richtung der Dienstleistungsorientierung getragen werden.

[122] Vgl. Ibid.

[123] unter Struktur ist im Zusammenhang dieser Arbeit der organisatorische Aufbau des Unternehmens gemeint.

[124] Vgl. Chandler (1960).

[125] Der Begriff der Organisationsstruktur wird als organisatorische Gestaltung oder Aufbauform einer Unternehmung verstanden. Insbesondere soll also die Aufbauorganisation der Unternehmung betrachtet werden. Abhängig davon können auch Aussagen zur Ablauforganisation abgeleitet werden, wobei diese dem Begriff Organisationsgestaltung zugeordnet werden, in Anlehnung an Mintzberg (1979).

verändern, dass die gesteckten Ziele erreicht werden können. Neben dieser Annahme kann auch die umgekehrte Reihenfolge, also „Strategy follows Structure“ angenommen werden; etwa dass Organisationen ihre strategische Ausrichtung anhand ihrer organisatorischen Möglichkeiten gestalten. Diese Arbeit folgt dem ersten Ausspruch von Chandler, geht folglich mehr von der Idee aus, dass aufgrund der Formulierung einer Service-Strategie Anpassungen in der Organisationsstruktur angestossen werden um die strategischen Ziele im Servicegeschäft zu erreichen. Neben der Organisationsstruktur, also dem Layout der Service-Organisation werden in der Literatur weitere Elemente von Service-Organisationen genannt, die miteinander in Einklang gebracht werden müssen, um Service-Organisationen erfolgreich zu gestalten. Hierzu gehören neben der Aufbauorganisation auch Aspekte der Ablauforganisation, der Leistungsmessung, des Personalmanagements oder der Dienstleistungsmentalität auf allen Ebenen der Unternehmung.[126] Die Praxis zeigt, dass neben Gestaltungselementen auch Leistungskennzahlen und Steuergrössen wie Zielvereinbarungen oder Anreizsysteme zur Neuausrichtung oder Festigung einer Service-Organisation eine Rolle spielen. In diesem Kapitel werden die wichtigsten Elemente und bereits in der Literatur diskutierte Modelle vorgestellt und analysiert.

II.3.1 Organisationsstruktur der Dienstleistungseinheit

Unternehmen im Investitionsgüterbereich sind traditionell am Produkt orientiert, weswegen das Servicegeschäft ursprünglich in die Funktionen des Produktgeschäfts integriert ist[127]. Die Dienstleistungen werden folglich aus den jeweiligen Produkteinheiten erbracht und es gibt keine Gewinn- und Verlustrechnung für das Servicegeschäft, sondern auch diese ist in der des Produktgeschäfts integriert. Mit wachsender Bedeutung des Dienstleistungsbereichs stellt sich für die meisten Unternehmen die Frage, ob Service als Geschäftsfeld nicht nur strategisch, sondern auch organisatorisch vom Produktgeschäft getrennt werden sollte. Je fester sich das Servicegeschäft auf strategischer und operativer Ebene im Unternehmen etabliert, desto eher wird sich auch die organisatorische Eingliederung der Serviceeinheit(en) im Gesamtunternehmen verändern. Es ist allerdings schwierig herauszustellen, welche Organisationsform zur strategischen Ausrichtung im Service passt. Organisationsstrukturen können Strategien und deren Umsetzung unterstützen, andere können zur erfolgreichen Umsetzung einer Strategie hinderlich sein. Verändert sich ein Unternehmen vom Produzenten zum Dienstleister, stellt sich meist die Frage, an welchem

---

[126] Vgl. Homburg et al. (2000); Baveja et al. (2004); Auguste et al. (2006).

[127] Funktionen sind hier beispielsweise Beschaffung, F&E, Produktion, Verkauf oder Marketing. Verschiedene Teile des Servicegeschäfts sind aus diesen Funktionsbereichen entstanden und deswegen historisch dort verankert.

Punkt eine bestehende Organisationsstruktur die Fokussierung auf das Servicegeschäft noch trägt und wann sie dieser im Wege steht.

Die Forschung zu Service-Organisationen konzentriert sich meist auf Untersuchungen bezüglich reiner Dienstleistungsunternehmen. Industrielle Dienstleistungen und ihr organisatorisches Arrangement sowie dessen mögliche Auswirkungen sind nur sehr selten Gegenstand der Betrachtung und selbst dann meist nicht der Fokus, sondern werden bloss am Rande von anderen Untersuchungen als Einflussfaktor identifiziert.

II.3.2 Organisatorische Eingliederung des Dienstleistungsbereichs

Investitionsgüterunternehmen, die das Servicegeschäft als wichtigen Geschäftsbereich identifiziert haben und entsprechend ausbauen, verändern meist im Zuge dieser strategischen Neuausrichtung auch die Organisationsstrukturen der Unternehmung. Einige Arbeiten, die zum Auf- und Ausbau des industriellen Servicegeschäfts verfasst wurden, thematisieren auch die organisatorische Gestaltung des Servicegeschäfts.

Baumbach (1998) spricht von einer marktgerechten Ausrichtung des Servicegeschäfts, wobei auch die Abstimmung mit dem Primärproduktgeschäft als wichtig herausgestellt wird. Die Verbindung von Service- und Produktgeschäft wird in diesem Zusammenhang über Synergiepotentiale als strategischer Wettbewerbsvorteil gegenüber unabhängigen Serviceanbietern gesehen. Baumbach (1998) spricht sich grundsätzlich für eine Zentralisierung des Servicegeschäfts aus, wobei er unter Zentralisierung die Einrichtung eines Profit- oder Cost-Centers versteht, das auch in andere Funktionen wie beispielsweise Marketing oder Verkauf eingegliedert sein kann. Trotzdem verweist er auf die Bündelungsvorteile mit dem Produktgeschäft und bemerkt hierbei insbesondere, dass Multipersonalität bei der Verteilung der Zuständigkeit aus Kundensicht (many faces to the customer) und der erhöhte Koordinationsbedarf erschwerend wirken können. In den von Baumbach untersuchten Fallstudien lässt sich jedoch der Trend erkennen, dass Firmen mit zentralisiertem Servicegeschäft meist zu den als Best Practice ausgewählten zählen.[128] Oliva und Kallenberg (2003) nennen Anhaltspunkte, dass produzierende Unternehmen, die eine separierte, also vom Produktgeschäft weitgehend losgelöste Service-Organisation, mit Gewinn- und Verlustverantwortung etabliert haben, beim Ausbau des Servicegeschäfts erfolgreicher sind als diejenigen produzierenden Unternehmen, die das Servicegeschäft in die bereits bestehenden Produkteinheiten integrieren.[129] In Abhängigkeit von der Struktur des Dienstleistungsangebots können unterschiedliche Formen der organisatorischen Ein-

[128] Vgl. Baumbach (1998).

[129] Vgl. Oliva und Kallenberg (2003).

bindung der Dienstleistungseinheit in ein Unternehmen als sinnvoll erachtet werden.[130] Hier unterscheiden Schuh et al. (2004) zwischen produkt-, prozess- und kundenunterstützenden Dienstleistungen. Mit steigender Komplexität des Dienstleistungsangebots wird empfohlen, die Leistungserbringung eher zentral zu organisieren, jedoch bei komplexeren Dienstleistungen wie beispielsweise Engineering die Leistungserstellung bei Forschung und Entwicklung anzusiedeln und dann intern zu verrechnen. Die Formierung einer eigenständigen Dienstleistungseinheit wird mit zunehmender Gewinnorientierung im Dienstleistungsbereich favorisiert. Schuh et al. gehen parallel zu Homburg und Garbe davon aus, dass die beschriebenen Veränderungen in der Aufbauorganisation durch das Dienstleistungsangebot initiiert werden. Diesem Ansatz wird in dieser Arbeit nicht widersprochen, allerdings steht hier vielmehr das harmonische Zusammenspiel zwischen Service-Strategie und Organisation des Dienstleistungsbereichs im Vordergrund. Auf die organisatorische Ausgestaltung zur erfolgreichen Durchsetzung einer Servicestrategie geht Hildenbrand (2006) kurz ein. Sie betont, dass zur erfolgreichen Umsetzung einer Strategie, ausser der des klassischen Kundendienstes[131], bestehende historisch gewachsene Dienstleistungsstrukturen aufgebrochen werden müssen. Mit steigender strategischer Ausrichtung des Dienstleistungsbereichs ist eine Anpassung der Service-Organisation sinnvoll.[132] Die Fragestellung, wie diese Anpassung der Organisation an die gewählte Strategie zu wählen ist, wurde noch nicht definiert. Welche Schwierigkeiten und Konflikte bei einer solchen Veränderung in den Unternehmensstrukturen entstehen können und wie diese überwunden werden müssen, ist bisher in der Wissenschaft nicht diskutiert worden, stellt sich allerdings für die Praxis als grosse Herausforderung dar, weswegen dies im Rahmen dieser Arbeit genauer untersucht wird.

Hartel (2004) beschreibt in diesem Zusammenhang drei grundsätzliche Möglichkeiten der Organisationsform als funktions-, produkt-, oder matrixorientierte Strukturen:[133]

- Funktionsorientierte Strukturen bezeichnen eine Aufbauorganisation, die sich an typischen Kriterien wie Beschaffung, Produktion, Verkauf, Dienstleistung orientiert und jedem Funktionsbereich die notwendigen Kompetenzen gestattet.
- Eine produktorientierte Organisationsstruktur vereint alle Funktionen bzw. Kompetenzen in Abhängigkeit von Produkten oder Produktgruppen. Jede

[130] Vgl. Homburg und Garbe (1996).

[131] Hildenbrand (2006) nennt bezeichnet die Strategie des klassischen Kundendienstes in Ihrer Arbeit als Strategie des "reaktiven After-Sales-Service-Provider". Diese entspricht aber inhaltlich der Strategie des klassischen Kundendienstes, die in dieser Arbeit durchgängig verwendet werden soll.

[132] Vgl. Ibid.

[133] Vgl. Frese (1996); Hartel (2004).

Produktgruppe - häufig auch Division genannt - verfügt über alle notwendigen Funktionen in ihrem Bereich

- Die Matrixorganisation verteilt die Aufgaben aufgrund mehrerer Kriterien, richtet sich also an mehreren Dimensionen aus. Sie vereint Funktionen über mehrere Produktgruppen hinweg, wobei Aufgaben so aus unterschiedlichen Perspektiven heraus betrachtet werden müssen.

Schuh et al. (2004) erörtern bezüglich der Möglichkeiten zur organisatorischen Eingliederung des Dienstleistungsbereichs verschiedene Varianten: [134]

- historisch gewachsene Dienstleistungsstruktur mit in die produktorientierten Funktionen eingebetteten Dienstleistungsfunktionen: diese gewachsene Struktur von produzierenden Unternehmen wird als historisch gewachsen bezeichnet, weil die verschiedenen Elemente des Servicegeschäfts in verschiedenen schon länger bestehenden Abteilungen integriert wurden. So sind beispielsweise Engineering-Services in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung angesiedelt, das Ersatzteilmanagement ist Teil der Beschaffung und weitere Dienstleistungen werden beispielsweise von Verkauf oder Marketing angeboten. Ein Vorteil dieser Organisation ist die enge Verzahnung von Produkt-Know-how und Dienstleistungsfunktion, sodass sich die beiden Geschäftsbereiche gegenseitig unterstützen können. Durch diese enge Verzahnung mit produktorientierten Funktionen fällt es Firmen allerdings schwer, das Servicegeschäft auszubauen, da der Fokus meist auf den produktorientierten Tätigkeiten liegt. Um das Servicegeschäft stärker fokussieren zu können, bietet sich nach Schuh et al. (2004) die "Zentralisierung der Dienstleistungen" an.
- die Dienstleistungsintegration in einer eigenständigen Abteilung: Das Servicegeschäft wird in einer eigenen Abteilung gebündelt und häufig wird damit auch die Gewinn- und Verlustrechnung von Service- und Produktgeschäft getrennt. Diese Bündelung schafft Transparenz, die Auslösung des Service aus den Produktfunktionen birgt jedoch meistens Konflikte zwischen Produkten und Dienstleistungen.
- die Gründung eines eigenständigen Unternehmens: Ein weiterer Schritt ist die Gründung eines separaten Unternehmens für das Servicegeschäft. Dieser Aufwand lohnt sich nur, wenn dieses neue Dienstleistungsunternehmen durch ein reichhaltiges Service-Portfolio und entsprechende Marktsituationen tragfähig ist. Als weiteren Vorteil des selbstständigen Unternehmens, neben denen der eigenständigen Abteilung, nennen Schuh et al. (2004) die bessere

[134] Vgl. Schuh et al. (2004); Schneider und Lay (1999).

Verrechenbarkeit der angebotenen Dienstleistungen, da auch für den Kunden keine direkte Verbindung zum Produkt-Vertrieb mehr besteht.

- Matrixstruktur zur Erstellung der Dienstleistung: Bei einer Matrixstruktur überlagert die Service-Organisation die in sich unveränderte Organisationsstruktur des produzierenden Unternehmens. Es werden Verantwortliche für Dienstleistungen in den Funktionen der Produktorganisation benannt, die für das Servicegeschäft zuständig sind. So wird innerhalb der Organisation ein Fokus auf Dienstleistungen gelegt, wobei diese Variante das Konfliktpotential zwischen Service- und Produktgeschäft nicht zu lösen vermag. Deswegen sehen Schuh et al. (2004) diese Variante als Vorstufe zur separaten Dienstleistungsabteilung.

Explizite organisatorische Aufbauvarianten für industrielle Service-Organisationen formuliert auch Hartel (2004). Er unterscheidet fünf verschiedene Typen der Eingliederung des Dienstleistungsbereichs in die Organisation[135], wobei diese ebenfalls den von Schuh et al. (2004) vorgestellten Typen zugeordnet werden können:

- der Dienstleistungsbereich als eigene Funktion: Diese Variante kommt der Idee einer eigenständigen Abteilung für Dienstleistungen nahe. Es wird neben Funktionen der Produktorganisation wie Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb eine weitere Funktion Dienstleistung etabliert, die für die Entwicklung und Umsetzung des Services verantwortlich ist.
- der Dienstleistungsbereich ist als Funktion dem Vertrieb zugeordnet: Die Zuordnung des Service zum Vertrieb findet ihren Ursprung im gemeinsamen Verkauf von Produkten und Dienstleistungen. Das Servicegeschäft wird häufig durch die Vertriebskanäle des Produktgeschäfts abgewickelt, weswegen die Dienstleistungsabteilung dem Vertrieb unterstellt wird.
- der Dienstleistungsbereich ist als Funktion der Produktion zugeordnet: Der Service wird hier als Unterabteilung der Produktion gesehen. Diese Form der organisatorischen Einbindung wird in der Praxis häufig beobachtet. Die Installation der Maschine beim Kunden wird als letzter Schritt durch Mitarbeiter der Produktion realisiert, sodass auch die technische Betreuung des Kunden in der Nachkaufphase durch diese Mitarbeiter, die organisatorisch zur Produktion gehören, erfolgt.
- der Dienstleistungsbereich ist verschiedenen Divisionen zugeordnet: Die Zuordnung des Services zu verschiedenen Abteilungen ist vergleichbar mit der

[135] Details siehe Hartel (2004).

von Schuh et al. (2004) beschriebenen historisch gewachsenen Struktur. Hier werden Dienstleistungen beispielsweise durch die gleichen Kanäle wie Produkte vertrieben, die Dienstleistungserbringung kann aber anderen Abteilungen unterstellt sein.

- der Dienstleistungsbereich als eigene Division oder Zentralabteilung: Diese Form der Organisation beschreibt die Dienstleistungsabteilung als selbstständige Abteilung oder als eigene Geschäftseinheit. Hier werden Servicefunktionen von denen des Produktgeschäfts getrennt und in einer separaten Abteilung gebündelt.
- der Dienstleistungsbereich ist innerhalb einer Matrixorganisation integriert: Die Matrixorganisation beschreibt die Idee, das Servicegeschäft durch die Ausweisung von Verantwortlichen innerhalb der bestehenden Strukturen zu stärken. Diese Gruppe überlagert die Funktionen des Produktgeschäfts und verfolgt Ziele im Service, wobei die entsprechenden Mitarbeiter noch in den Strukturen des Produktgeschäfts verbleiben. [136]

Die beschriebenen Formen der organisatorischen Eingliederung des Dienstleistungsbereichs ähneln sich in der Differenzierung zwischen integrierten Strukturen oder separaten Strukturen im Service. Während die historisch gewachsenen Strukturen, die Integration des Service in Vertrieb oder Produktion und die Matrixorganisation integrierte Varianten darstellen, beschreiben die Gründung einer eigenständigen Abteilung, Geschäftseinheit oder eines Dienstleistungsunternehmens eher separate Strukturen für den Service. Anhand der vorgestellten Typen können zwar Vor- und Nachteile der ein oder anderen Organisationsform aufgezeigt werden, jedoch schliessen sich auch Schuh et al. der vorherrschenden Meinung an, dass "keine klaren Handlungsempfehlungen für die aufbauorganisatorische Verankerung des Dienstleistungsbereichs existieren"[137]. Grundsätzlich fasst Sanche (2002) Vor- und Nachteile der Zentralisierung und Dezentralisierung von Dienstleistungen zusammen (siehe Tabelle 4):

[136] Vgl. Ibid.

[137] Vgl. Schuh et al. (2004), S.111; Vgl. auch Noch (1995); Engelhardt et al. (1993).

Tabelle 4: Zentralisierung und Dezentralisierung im Vergleich (Sanche (2002))[138]

	Zentralisierung	Dezentralisierung
Vorteile		
	• Spezialisierungsvorteile durch Bündelung des Dienstleistungs-Know-how • Bessere Konsistenz und Durchgängigkeit des Dienstleistungskonzepts • Höhere Kundenakzeptanz für eine getrennte Verrechnung • Separate, dienstleistungsspezifische Kommunikation • Finanzielle Transparenz (Kosten und Erträge) • Bessere Ausgangsbasis für eine Dienstleistungskultur • Skaleneffekte • Strategische Aufwertung der Dienstleistungen • Klare Verantwortungsstrukturen	• Grössere Nähe zum Sachleistungsgeschäft • Weniger Koordinationsaufwand zwischen Produkt und Dienstleistungen • Bessere Ausschöpfung von Synergien mit dem Produktgeschäft • „One face to the customer“
Nachteile		
	• Doppelte Zuständigkeiten gegenüber dem Kunden • Interessenkonflikte mit der Vermarktung der Produkte	• Fehlende Koordination der Dienstleistungsaktivitäten • Gefahr der Dominanz von Primärproduktinteressen • Grössennachteile • Fehlende Bündelung des Dienstleistungs-Know-hows

[138] Vgl. hierzu auch Engelhardt und Reckenfeldbäumer (1993); Müller (1998).

Unabhängig von der Aufbauorganisation des Dienstleistungsbereichs nennen Bowen und Ford (2002) die Kundennähe als wichtiges Kriterium im Servicegeschäft, da im Service Qualität und Wert der Leistung vom Kunde festgelegt werden.[139] Deswegen gewinnt die Wahrnehmung des Kunden im Servicegeschäft an Bedeutung[140] und ist ausschlaggebend für die weitere Gestaltung der Service-Organisation. Zum einen bestimmt die Wahrnehmung des Kunden die Effektivität der Dienstleistung, da er als Empfänger der Leistung den Grad der Zielerreichung bestimmt. Zum anderen ist die Effizienz der Leistung auch abhängig vom Kunden, da dieser Teil des Erstellungsprozesses der Dienstleistung ist und aufgrund seiner Erwartungshaltung das Ergebnis der Dienstleistung unterschiedlich bewertet.[141] Zur Erreichung dieser Kundennähe bedarf es in Industriegüterunternehmen häufig Veränderungen in der Service-Organisation.

II.3.3 Weitere Gestaltungselemente einer Service-Organisation

Firmen, die ihre Organisationsstruktur der wachsenden Bedeutung des Servicegeschäfts anpassen, sind gezwungen im Rahmen der Veränderung in der Aufbauorganisation weitere entscheidende Faktoren zu berücksichtigen, um den Erfolg im Service stabilisieren zu können. Neben der strategischen Ausrichtung (siehe auch Kapitel II.2) und Organisationsstruktur (siehe auch Kapitel II.3.1) beeinflussen weitere Gestaltungselemente wie Personalmanagement, Unternehmenskultur, Dienstleistungsangebot[142] und Anreizsysteme für die Mitarbeiter den Erfolg im Service massgeblich. Ausserdem sollten Ablauforganisation, eine adäquate IT-Landschaft und Entscheidungsprozesse mit den Zielen im Dienstleistungsbereich abgestimmt sein.[143] In der Literatur werden die Wechselwirkungen verschiedener Faktoren der Organisationsgestaltung diskutiert, allerdings keine konkreten Gestaltungsempfehlungen abgegeben. Schuh et al. (2004) entwickeln einen Integrationsrahmen für den Ausbau des industriellen Servicegeschäfts, in den auch Gestaltungsdimensionen bei der Organisationsstruktur einfliessen. Hierzu gehören

- die Prozessorientierung in der Leistungserstellung,
- das Dezentralisieren von Kompetenzen in kundennahe Bereiche,
- die Reduktion von Hierarchien und die Reduktion der Führungsspanne und
- die Ausrichtung des Führungssystems auf multidimensionale Ziele.[144]

---

[139] Vgl. Bowen und Ford (2002).

[140] Vgl. Chase und Dasu (2001).

[141] Vgl. Bowen und Ford (2002).

[142] Vgl. Bowen et al. (1989), Gebauer und Pütz (2009), Neu und Brown (2005), Oliva und Kallenberg (2003).

[143] Vgl. Matthyssens und Vandenbempt (1998), Neu und Brown (2005).

[144] Schuh et al. (2004), S.35 ff.

Die Prozessorientierung in der Leistungserstellung bezeichnet die Kundenorientierung und Prozessorientierung bei der Erbringung der Dienstleistung, sodass die Dienstleistung vom Kunden als Gesamtleistung wahrgenommen wird. Die Dezentralisierung von Kompetenzen in kundennahe Bereiche ermöglicht den Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt direkte Verkäufe in Abhängigkeit des Kundenbedarfs und Kaufverhaltens der Kunden. Ausserdem sollten den Mitarbeitern im Kundenkontakt Kompetenzen zugesprochen werden, da diese die Kundenzufriedenheit im Service am meisten beeinflussen.[145] Diese Entwicklung geht einher mit einer Reduzierung der Führungsspanne, da Verantwortlichkeit und Handlungskompetenz in die kundennahen Bereiche gelegt wird. Der Trend zu flacheren Hierarchien ist nicht nur im Service spürbar; insgesamt tendieren Unternehmen dazu, den Mitarbeitern mehr Entscheidungsfreiraum zu gewährleisten, die Kommunikation zu vereinfachen und so Entscheidungswege zu verkürzen.[146] So rückt der Kunde näher ans Management und die Motivation der Mitarbeiter steigt.[147] Auf dem Weg zum produzierenden Dienstleister gewinnen mitarbeiter- und kundenorientierte Ziele an Bedeutung, das Zielsystem wird folglich durch psychologisch-kundenbezogene Ziele ergänzt.[148]

Diese Dimensionen werden in einem Managementprofil für die Organisationsgestaltung zusammengeführt. Dieser Integrationsrahmen ist auch für die geplante Arbeit hilfreich, da die vier genannten Dimensionen auch oder gerade für den Erfolg im internationalen Servicegeschäft massgebend sind.

Nach Galbraith (2002) ist der Wandel von einer produktorientierten Organisation hin zu einer kundenorientierten Organisation der wichtigste Faktor, um erfolgreich als Lösungsanbieter positioniert zu sein. Er baut sein Star-Model auf fünf Gestaltungselementen auf, die ausgehend von der Service-Strategie verschiedene Bereiche der Organisationsgestaltung ansprechen. Verschiedene Strategieoptionen („Strategy“) für die Service-Organisation sollten mit den vier Gestaltungselementen „People“, „Structure“, „Measurments and Rewards“ und „Processes“ in Einklang gebracht werden.

„Strategy“ beschreibt nach Galbraith den Grad der Kundenorientierung oder die Stärke der Ausrichtung in Richtung Service. Diese Dimension wird massgebend beeinflusst durch das Dienstleistungsangebot und den Umsatzanteil des Servicegeschäfts. Galbraith (2002) unterscheidet als Einflussfaktoren der Strategie vier Elemente: „types of solution”, „scale and scope of solutions“ und „the degree of integration of products

---

145 Vgl. Casagranda (1994).

146 Vgl. Bowen und Lawler (1998).

147 Vgl. Heskett (1988).

148 Vgl. Schneider und Lay (1999); Oliva und Kallenberg (2003), Vgl. hierzu auch Heskett et al. (1997).

constituting a solution“ und „percentage of revenue deriving from solutions“. Diese Elemente beschreiben die Kundenorientierung im Dienstleistungsangebot und die verschiedenen Services als Darstellung der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens. Ausserdem wird die finanzielle Seite des Servicegeschäfts als massgebend für die strategische Ausrichtung betont.[149] Unter „Structure“ wird das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Bereichen des Unternehmens, zwischen den verschiedenen Entitäten der Organisation verstanden, also die Organisationsstruktur der Funktionen des Dienstleistungsbereichs. Die Dimension „People“ bezeichnet die Idee, dass eine Transformation in Richtung Servicegeschäft auch im Personalmanagement Veränderungen notwendig werden lässt, da die Anforderungsprofile für Management, Vertrieb und Produktdesign sich ändern. Mit „Measurement & Rewards“ verdeutlicht Galbraith die Notwendigkeit einer Leistungsmessung mit einem zugehörigen Bonussystem, das neben typischen produktorientierten Kriterien auch Services und insbesondere die Kombination von Produkt- und Servicegeschäft differenziert erfassen kann. Unter „Processes“ versteht Galbraith die Zusammenarbeit zwischen Produkteinheiten und Serviceeinheiten und definiert hierfür fünf Schlüsselpositionen dieser Zusammenarbeit: Die Strategieumsetzung, das Portfolio-Management von Produkt- und Servicegeschäft, die Entwicklung von Produkten zur Positionierung als Lösungsanbieter mit der entsprechenden Umsetzung und die Zusammensetzung von interdisziplinären Teams.

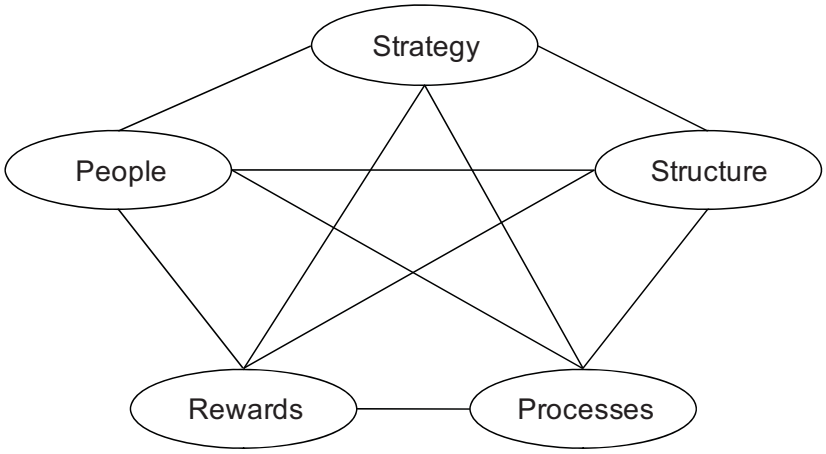


Abbildung 12: Das Star-Modell[150]

[149] Vgl. Galbraith (2002).

[150] Ibid., S. 196.

Die Struktur der Organisation beschreibt hier die Hierarchieebenen und die Aufbauorganisation, legt also die Zuständigkeiten und Entscheidungsmacht fest (siehe auch Kapitel II.3.2). Informationsprozesse und Entscheidungsprozesse werden in der Dimension „Processes“ zusammengefasst, womit die Ablauforganisation gemeint ist. Die Dimension „Measurements and Rewards“ bezeichnet die Möglichkeiten zur Motivationssteigerung und Belohnung der Mitarbeiter, die als vierte Dimension People nochmals einen hohen Stellenwert einnehmen, womit das Personalmanagement gemeint ist.[151]

Eine Steigerung der Dienstleistungsorientierung im organisatorischen Aufbau führt zu einer Steigerung der Dienstleistungsorientierung bezüglich des Angebotsportfolios. Nach Homburg et al. (2002) beinhaltet das Angebotsportfolio die drei Dimensionen Anzahl der angebotenen Dienstleistungen, Anzahl der Kunden, denen diese Dienstleistungen angeboten werden und die Gewichtung des Services. Veränderungen bezüglich des organisatorischen Aufbaus ermöglichen es folglich produzierenden Unternehmen, ein umfangreicheres Dienstleistungs-Portfolio zu entwickeln, mehr Kunden mit Dienstleistungen anzusprechen und die interne Wahrnehmung des Services, also die Dienstleistungsorientierung in der Unternehmenskultur zu stärken. Eine starke Ausprägung dieser auf das Servicegeschäft bezogenen Merkmale kann für die Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister entscheidend sein.

II.4 Internationales Dienstleistungsmanagement

II.4.1 Implementierung einer Service-Strategie auf internationaler Ebene

Das Servicegeschäft variiert häufig auf internationaler Ebene - in Fremdmärkten werden meist deutlich niedrigere Umsätze im Service erreicht als im Heimatmarkt. Es stellt sich also die Frage, wie ein Industrieunternehmen auf internationaler Ebene erfolgreich die eigene Service-Strategie durchsetzen kann. Diese Fragestellung ist besonders brisant, wenn es sich um Absatzgebiete handelt, in denen sich das Servicebedürfnis der Kunden (noch) deutlich von den gewohnten Anforderungen aus westlichen Ländern unterscheidet. Selbst wenn Unternehmen eine Service-Strategie implementiert haben, kann diese mitunter nur mühevoll in den Länderorganisationen durchgesetzt werden.

Die Thematik des internationalen Dienstleistungsmanagements oder der Globalisierung im Dienstleistungsbereich führt zu Forschungsergebnissen im Bereich von

[151] Vgl. Ibid.

traditionellen, reinen Dienstleistungsunternehmen.[152]. Lovelock und Yip (1996) argumentieren für eine globale Positionierung im Dienstleistungsbereich aus strategischen Aspekten und haben diesen Ansatz in weiteren wissenschaftlichen Beiträgen vertieft. Grönroos (1999) unterscheidet fünf verschiedene Formen der internationalen Strategieumsetzung:

- direkter Export
- System Export
- direkter Markteintritt
- indirekter Markteintritt und
- elektronisches Marketing

Diese Strategien eignen sich abhängig von den verschiedenen Serviceprodukten mehr oder weniger gut. Abhängig von der Art der erbrachten Dienstleistungen soll entschieden werden, welche Form der Umsetzung zu wählen ist. Bezogen auf die oben beschriebenen Formen der Internationalisierung im Dienstleistungsbereich stellt sich nach Grönroos (1999) die Frage, ob eine fremde oder eigene Service-Organisation im Fernmarkt erforderlich ist bzw. wie diese aufgebaut werden sollte. Industrielle Dienstleistungen finden der Unterscheidung von Grönroos (1999)folgend ihren Platz hauptsächlich im direkten Markteintritt, also im Aufbau einer lokalen Service-Organisation.[153] Hotline-Support, Beratung oder Remote-Services könnten auch über direkten Export (über die zentrale Dienstleistungseinheit) oder elektronisches Marketing vertrieben werden. Typische Dienstleistungen im Industriegüterbereich sollte das Unternehmen durch direkten Markteintritt beim Kunden lokal vertreiben und erbringen. Vandermerwe und Chadwick (1989) unterscheiden unterschiedliche Internationalisierungsstrategien mit Hilfe der Interaktion zwischen Kunde und Dienstleister bzw. der Interaktion mit Produkten beim Kunden. Bei starker Interaktion mit dem Kunden bzw. dessen Produkten, wie typischerweise bei industriellen Dienstleistungen, erklärt sich der Ursprung des internationalen Service-Managements in der Reaktion des Serviceanbieters, der seinen Kunden, die sich international positionieren, folgt.[154]

Attraktive Serviceumsätze können nur durch eine hohe installierte Basis bei Produkten mit langen Lebenszyklen generiert werden[155]. Zu Beginn der Marktbearbeitung, sprich in den ersten Perioden nach Markteintritt, ist die installierte Basis relativ niedrig,

---

[152] Vgl. Samiee (1999), Grönroos (1999), Lovelock (1999), Bhagwati (1987), Sampson und Snape (1985).

[153] Vgl. Grönroos (1999).

[154] Vgl. Vandermerwe und Chadwick (1989).

[155] Potts (1988); Wise und Baumgartner (1999).

wodurch die Service-Strategie für das entsprechende Land beeinflusst wird. Also muss im ersten Schritt die recht geringe Anzahl an Maschinen im Markt als massgeblich für die Service-Strategie gesehen werden. Erst im nächsten Schritt muss die Service-Strategie als Ziel auf der Transformationslinie zum produzierenden Dienstleister verstanden werden. Gerade in fremden Märkten ist diese Transformation für viele Firmen nur schwer umzusetzen, da die Länderorganisationen zu Anfang der Tätigkeit im fremden Markt mit Basisdienstleistungen wie Ersatzteilservice und Reparaturen ein relativ geringes Volumen an Maschinen betreuen. Mit wachsender installierter Basis erschließen sich den Länderorganisationen meist Möglichkeiten, die in der Service-Strategie formulierten Ziele zu erreichen, unabhängig davon, ob diese auf Länderebene oder zentral formuliert wurden. Die Fragestellungen bezüglich der internationalen Service-Strategie und deren internationale Durchsetzung im Bereich des industriellen Servicegeschäfts sind kaum in der Literatur betrachtet worden.

Lovelock (1999) stellt zwei grundsätzliche Varianten der Internationalisierung in der Service-Strategie dar, den multi-domestic approach und den transnational approach:

- Im *multi-domestic approach* formuliert und implementiert das Service-Management in den Länderorganisationen eine jeweils eigene Strategie.
- Im Gegensatz dazu wird im *transnational approach* eine zentrale Service-Strategie formuliert, die in allen Länderorganisationen des Unternehmens implementiert wird.

Ungeachtet ob eine Unternehmung einen multi-domestic approach oder einen transnational approach verfolgt, gilt das Ziel, die entsprechende Service-Strategie in den betreuten Märkten zu implementieren.

II.4.2 Internationalisierung im Dienstleistungsbereich

Die meisten Unternehmen der Investitionsgüterindustrie zeichnen sich durch einen hohen Internationalisierungsgrad[156] aus und die installierte Basis verteilt sich für die meisten Firmen über den gesamten Globus. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach dem internationalen Management des Services. Die Motivation auch international im Service erfolgreich zu sein wird neben den oben genannten allgemeinen Gründen für ein professionelles Servicegeschäft durch zwei weitere Argumente motiviert: Erstens sollte ein globaler Kunde überall auf der Welt möglichst vergleichbare Dienstleistungen beziehen können. Zweitens besteht in Fernmärkten die Gefahr, dass

[156] Der Internationalisierungsgrad drückt in diesem Zusammenhang das Ausmass der wirtschaftlichen Verbundenheit des Unternehmens mit dem Ausland aus. Insbesondere dient hier die Exportquote als Indikator für die installierte Basis im Ausland.

lokale Firmen das Servicegeschäft übernehmen und somit dieses attraktive Geschäft dem Hersteller verloren geht.

Die Literatur fokussiert kaum internationale Aspekte des Dienstleistungsmanagements in Unternehmen der Investitionsgüterbranche. Die bisher wichtigsten Beiträge berücksichtigen den Aspekt der Internationalisierung nur unvollständig oder gar nicht. So sind beispielsweise die bekannten Arbeiten zu Leistungssystemen[157], der Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister[158] und zu Erfolgsfaktoren im Dienstleistungsbereich produzierender Unternehmen[159] nicht vollständig im Kontext der Internationalisierung überprüft worden. Das Servicegeschäft unterliegt aber ebenso wie das Produktgeschäft der Internationalisierung[160]. Es können aus anderen Branchen[161] Kernaussagen zur Internationalisierung von Dienstleistungen auch für den Bereich der Industriegüter abgeleitet werden. Die Arbeiten zur Internationalisierung von Dienstleistungen im Bereich Softwareentwicklung, Bankwesen oder Tourismus als klassische Dienstleistungsbereiche können teilweise auf industrielle Dienstleistungen übertagen werden. Die Herausforderungen der Synthese von Produkt- und Servicegeschäft wurden bisher kaum analysiert, weswegen die vorliegende Arbeit in diesem Rahmen einen Beitrag leisten kann. Beckenbauer (2006) hat auf Grundlage von Internationalisierungskonzepten nach Meissner und Gerber (1980) und Löser (2000)[162] verschiedene Ausbaustufen des internationalen industriellen Servicegeschäfts aufgezeigt. Beckenbauer beschreibt sechs verschiedene Aufbauorganisationen im Dienstleistungsbereich, die sich an der organisatorischen Integration des Dienstleistungsbereichs nach Hartel (2004) orientieren[163] und verbindet die Entwicklungen im Dienstleistungsbereich und Internationalisierungsansätze zu einem Phasenmodell zum Ausbau weltweiter Service-Organisationen[164]. Dieser Erklärungsansatz für verschiedene Typen von Service-Organisationen wird durch Fallstudien nach den Kriterien Unternehmenskultur, Organisationssystem und Personalführungssystem beschrieben und validiert.

---

157 Vgl. Belz (1997).

158 Vgl. Gebauer et al. (2006), Oliva und Kallenberg (2003), Backhaus und Kleinaltenkamp (2001), Töpfer et al. (1996).

159 Vgl. Homburg et al. (2002), Bowen et al. (1989), Engelhardt und Reckenfelderbäumer (1999).

160 Vgl. Dicken (1991), Reich (1991).

161 Vgl. Atuahene-Gima (1996), de Brentani (1995); Song et al. (2000); Hull und Cox (1994).

162 Vgl. Meissner und Gerber (1980); Löser (2000).

163 Vgl. Beckenbauer (2006); Hartel (2004).

164 Vgl. Beckenbauer (2006).

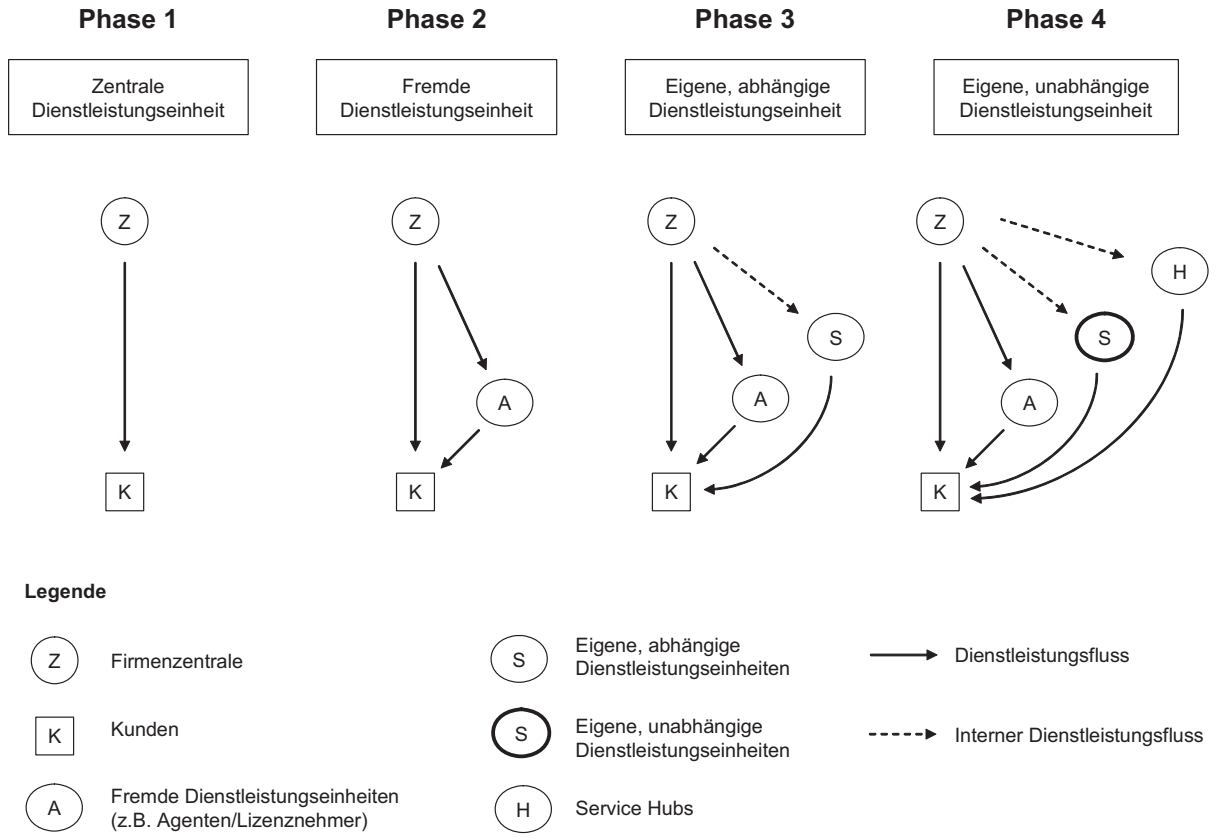


Abbildung 13: Idealtypische Formen der Dienstleistungserbringung im Phasenverlauf[165]

Die Arbeit von Beckenbauer (2006) bietet einen Ansatz, um verschiedene Organisationsformen in Fernmärkten zu verstehen. Ausserdem werden die analysierten organisatorischen Lösungen anhand von Zielen, Treibern und Aktionen in ein Gestaltungsmodell zum sukzessiven Aufbau des internationalen Servicegeschäfts überführt, weswegen die Arbeit für die vorliegende Dissertation von grosser Bedeutung ist.

Trotzdem bleiben in Bezug auf den Auf- und Ausbau internationaler Service-Organisationen noch Fragen offen, die der vorliegenden Arbeit als Orientierung dienen:

- Welche konkreten organisatorischen Arrangements gibt es für internationale Service-Organisationen?
- Wie passen Service-Organisation der gesamten Unternehmung und der lokalen Standorte zusammen?
- Welche Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen zentraler Dienstleistungseinheit und lokalen Standorten gibt es?

[165] Ibid., S. 65.

- Welche Konflikte und Schwierigkeiten ergeben sich bei der strategieorientierten Ausrichtung internationaler Service-Organisationen?

Neben der grundsätzlichen Herausforderung, im Servicegeschäft zu wachsen, stellt sich im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit auf internationalen Märkten für Firmen in jeder Entwicklungsstufe im Service eine weitere Schwierigkeit: Das Servicegeschäft soll international strategiekonform auf- bzw. ausgebaut werden. Selbst wenn grundsätzlich das Servicegeschäft strategiekonform organisiert ist, fällt die Durchsetzung einer adäquaten Organisation auf internationaler Ebene, also in den Länderorganisationen, häufig schwer, da die betroffenen Bereiche im Fremdmarkt häufig miteinander gewachsen sind. Den Einstieg zur internationalen Geschäftstätigkeit bietet für die Investitionsgüterbranche typischerweise das Produktgeschäft. Es werden Produkte an ausländische Kunden verkauft, wodurch auch ein - anfänglich noch geringer - Bedarf an Dienstleistungen entsteht. Wird ein Markt erfolgreich entwickelt, so wächst dort die installierte Basis an Maschinen, wodurch auch die Serviceeinsätze häufiger werden. Oliva und Kallenberg (2003) sehen den Aufbau einer internationalen Service-Organisation als grosse Herausforderung, um das Servicegeschäft für die installierte Basis realisieren zu können. Es müssen allerdings die notwendigen Ressourcen lokal aufgebaut werden. Je nach Service-Portfolio, das im jeweiligen Markt erbracht werden soll, entsteht lokal die Notwendigkeit zum Aufbau von entsprechenden Ressourcen und Abläufen, um die Dienstleistungen erbringen zu können.[166] Hierzu gehören neben den physischen Ressourcen auch technische, es müssen Mitarbeiter mit entsprechendem Know-how vorhanden sein und insbesondere auch Kunden, die die entsprechenden Dienstleistungen nachfragen.[167] Der Aufbau solcher Strukturen ist recht kostenintensiv, weswegen entsprechende Märkte erst auf ihr Potential untersucht werden müssen. Dazu muss auch analysiert werden, ob ein Markt mit schon bekannten Dienstleistungen bedient werden kann oder ob weitere für Regionen spezifische Dienstleistungen entwickelt werden müssen.[168] Diese Überlegung kann analog zu den vorgestellten Ansätzen einer multinationalen, globalen oder transnationalen Ausrichtung im Service gesehen werden.

II.4.3 Management weltweiter Service-Organisationen

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass für Dienstleistungen lokale Präsenz und kundennahe Interaktion noch deutlich wichtiger sind als im Produktgeschäft.[169] Dies

---

[166] Vgl. Edvardsson (1997).

[167] Vgl. Edvardsson und Olsson (1996); Edvardsson (1997).

[168] Oliva und Kallenberg (2003).

[169] Vgl. Grönroos (1998); Normann (2000).

erklärt sich aus den Eigenschaften Heterogenität und Untrennbarkeit von Erbringung und Konsum einer Dienstleistung, die neben der Immaterialität und Vergänglichkeit Dienstleistungen[170] von physischen Produkten unterscheiden. Die Heterogenität von Dienstleistungen führt dazu, dass Dienstleistungen nicht standardisierbar sind, sondern kundenindividuell erbracht werden müssen, weswegen die räumliche Nähe zum Kunden von Vorteil ist. Auch die Untrennbarkeit von Erstellung und Konsumation der Dienstleistung lässt sich in räumlicher Nähe zum Konsumenten der Dienstleistung besser handhaben, da jeder Serviceeinsatz mit einer Reise zum Kunden verbunden wäre. Die Dienstleistungserbringung verlangt die Integration eines externen Faktors, was wiederum in den meisten Fällen industrieller Dienstleistungen durch räumliche Nähe zum Kunden begünstigt wird.[171]

Unabhängig davon, ob es sich bei der Internationalisierung um produktorientierte oder dienstleistungsorientierte Unternehmen handelt, sind für diese Arbeit einige grundlegende Annahmen der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit wichtig.

Perlmutter (1969)[172] unterscheidet internationale Organisationen aufgrund ihrer Werte und Einstellungen, Erfahrungen und Erlebnisse, Gewohnheiten und Vorurteilen in die grundsätzlichen Typen ethnozentrisch, geozentrisch und polyzentrisch. Diese Typologie wurde später durch den regiozentrischen Ansatz ergänzt.[173] Dieser kombiniert die Vorteile eines geozentrischen Ansatzes mit denen eines polyzentrischen.

[170] Vgl. Fitzsimmons und Fitzsimmons (2006); Speth (2001); Maleri (1997); Meffert und Bruhn (2003).

[171] Generell sind unter einem externen Faktor zu verstehen: Menschen, Tiere und sowohl materielle (z.B. Maschinen und Anlagen) als auch immaterielle (z.B. Nominalgüter, Rechte, Informationen) Objekte, Vgl. Fliess (1996); Corsten und Gössinger (2007).

[172] Vgl. Perlmutter (1969); Kantensperger et al. (2005).

[173] Vgl. Heenan (1975); Heenan und Perlmutter (1979); Proff (2002).

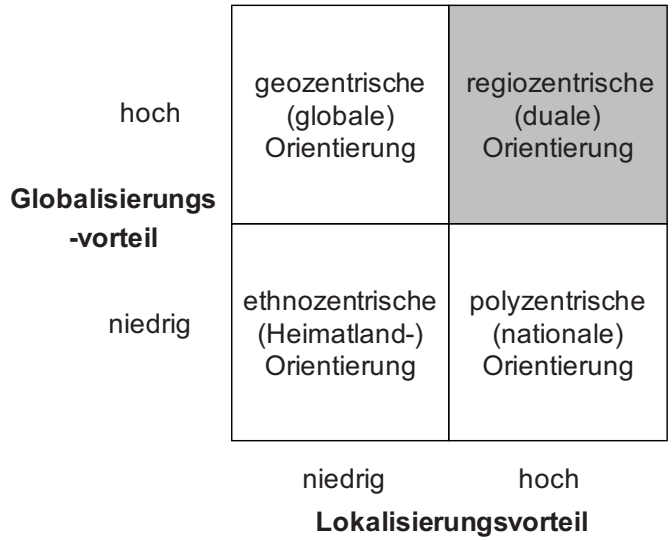


Abbildung 14: Dualität in der Internationalen Orientierung durch Regionalisierung[174]

Eine ethnozentrische Orientierung kennzeichnet sich durch eine weitgehende Übertragung der im Heimatland entwickelten und bewährten Konzepte auf die Auslandsaktivitäten. Eine Anpassung an lokale oder regionale Gegebenheiten oder Besonderheiten findet nicht statt, es sei denn, dass rechtliche oder gesellschaftliche Gegebenheiten dazu zwingen. [175] Die polyzentrische oder Gastland-Orientierung ist dadurch charakterisiert, dass Aktivitäten (in unserem Fall im Servicegeschäft) auf die spezifischen Bedingungen der Märkte ausgerichtet sind. Es werden folglich lokale bzw. regionale Konzepte im Service verfolgt. Die globale oder geozentrische Orientierung drückt sich durch eine klare Ausrichtung der eigenen Ansätze auf den Weltmarkt aus. Die Organisation ist so ausgelegt, dass mit den entwickelten Konzepten international die Märkte möglichst vollständig bedient werden können. Durch eine regiozentrische Orientierung strebt das Unternehmen einen Ausgleich zwischen globaler Standardisierung und lokaler Differenzierung an. Ähnliche Märkte werden zu Regionen zusammengefasst, sodass diese dann weitestgehend einheitlich bearbeitet werden können. Auf die lokalen und regionalen Unterschiede reagiert die Organisation mit spezifischen Konzepten, die einer globalen Orientierung unterstellt sind.[176]

Ausserdem wird in dieser Arbeit auf Basis von vorherigen Beiträgen zwischen multidomestic, (multinational), global und transnational ausgerichteten Organisationen unterschieden.[177] Tabelle 5 charakterisiert diese verschiedenen Ausrichtungen anhand der Kriterien der organisationalen Gestaltung, der lokalen Kundenansprache und Ab-

[174] Proff (2002), S.243.

[175] Vgl. auch Kotler und Keller (2005); Kotabe und Helsen (2004).

[176] in Anlehnung an Zentes et al. (2006).

[177] Vgl. Barlett und Goshal (1992); Harzing (2000).

hängigkeiten innerhalb der Organisation. Harzing (2000) entwickelte die Tabelle bezüglich der Internationalisierung von Produktverkäufern; die Annahmen werden für diese Arbeit auf das Servicegeschäft übernommen.

Tabelle 5: Typologien multinationaler Organisationen[178]

strategische Ausrichtung der Service-Organisation	**multinational**	**global**	**transnational**
organisationale Gestaltung und Rolle der Länderorganisationen			
Dezentralisierte Aktivitäten	hoch	niedrig	niedrig
Netzwerkstruktur[179]	niedrig	niedrig	hoch
Austausch der Länderorganisationen untereinander	niedrig	niedrig	hoch
HQ's Pipeline[180]	niedrig	hoch	niedrig/mittel
Center of excellence[181]	niedrig	niedrig	hoch

[178] Vgl. Harzing (2000), S. 110.

[179] die Netzwerkstruktur bezeichnet die Integration und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Teilen der internationalen Organisation.

[180] Headquarters Pipeline beschreibt die Abhängigkeit der Länderorganisationen vom Headquarter, also der Zentrale. Diese wird hier durch den von der Zentrale in Richtung Länderorganisation gerichteten Informationsfluss beschrieben.

[181] Center of excellence bezeichnet die Fähigkeit von Länderorganisationen, lokal selbstständig zu agieren und die Ziele der Zentrale ohne besondere Hilfestellung lokal umzusetzen.

Lokale Kundenansprache			
Lokale Produkte (hier: Services)[182]	hoch	niedrig	mittel
Lokale R&D (hier: Serviceentwicklung)	hoch	niedrig	mittel
Produktmodifikationen (hier: Modifikationen im Service-Portfolio)[183]	hoch	niedrig	hoch
Adaption des Marketing[184]	hoch	niedrig/mittel	hoch
Abhängigkeiten innerhalb der Organisation			
Abhängigkeiten gesamt[185]	niedrig	hoch	hoch
Abhängigkeit vom HQ (dependence)	niedrig	hoch	mittel
Abhängigkeit der Länderorganisationen untereinander (interdependence)	niedrig	niedrig	hoch

Die Typologie von Barlett und Goshal (1992) richtet sich an die strategische Ausrichtung des Unternehmens im Zuge der Internationalisierung. Ausserdem ist diese Typologie und die zu Grunde liegende Terminologie in weiten Teilen der Wissenschaftsdisziplin "Internationales Management" akzeptiert, weswegen sie auch in dieser Arbeit Verwendung findet.[186] Eine weitere Charakterisierung der verschiedenen Ausrichtungen in internationalen Unternehmen kann anhand der globalen und nationalen Differenzierung stattfinden. Unternehmen mit hoher nationaler Differenzierung, die also auf nationale Besonderheiten eingehen und sich mit ihrem Angebot entsprechend positionieren, können als multinational bezeichnet werden. Global ausgerichtete Firmen streben nicht nach nationaler Differenzierung, sondern versuchen standardisierte Produkte / Dienstleistungen durchzusetzen, die global vertrieben werden können. Transnational ausgerichtete Unternehmen versuchen, ein globales

[182] mit lokalen Services sind Dienstleistungen gemeint, die speziell für den entsprechenden Markt angeboten werden.

[183] Die Modifikationen im Service-Portfolio bezeichnen lokale Abänderungen der angebotenen Dienstleistungen aufgrund von lokalen Besonderheiten oder Kundenwünschen.

[184] Mit der Adaption des Marketings ist die Anpassung der Marketing- und Vertriebskonzepte an lokale Gegebenheiten gemeint, um Produkte / Dienstleistungen für den Kunden attraktiv darzustellen.

[185] Die gesamten Abhängigkeiten der einzelnen Teile der Organisation ergeben sich aus den Abhängigkeiten der Länderorganisationen untereinander und deren Abhängigkeit von der Zentrale.

[186] Vgl. Kutschker und Schmid (2005).

Portfolio anzubieten, wobei diese an Marktbedürfnisse angepasst werden können, ohne im Kern verändert werden zu müssen.

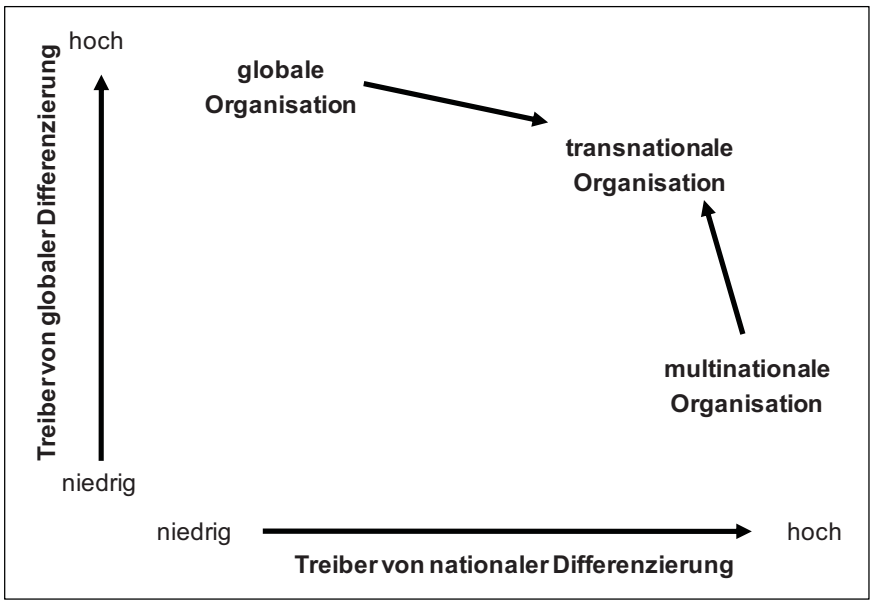


Abbildung 15: Auf dem Weg zur transnationalen Organisation[187]

Während eine multinational strategische Ausrichtung insbesondere Länderspezifika berücksichtigt und nach den Erfordernissen lokaler Märkte differenziert, drückt sich der globale Ansatz in der strategischen Ausrichtung durch eine Umsetzung der zentralen Strategie aus und zielt auf die Fähigkeit zur Integration weltweiter Aktivitäten. Ein transnationaler strategischer Ansatz verbindet diese beiden Positionen in der Form, dass sowohl die Differenzierung also auch die Standardisierung Ziele der strategischen Ausrichtung sind.

II.5 Zusammenfassung

Kapitel II stellt die bestehenden theoretischen Beiträge zum Themenkomplex der vorliegenden Arbeit dar. Der folgende Abschnitt fasst nochmals die theoretische Lücke zusammen und im Anschluss wird aufbauend auf bestehenden Ansätzen und eigenem Konstrukt ein Analyseraster zur Untersuchung der Fallstudien erstellt.

II.5.1 Reflexion der Theorie

Wachsende Aufmerksamkeit auf theoretischer und praktischer Seite stärken die Bedeutung der Forschung im Gebiet des industriellen Dienstleistungsmanagements. Die

[187] Ibid., S. 297 nach Barlett (1986).

Literatur hat insbesondere den Wandel vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister intensiv diskutiert. Teilweise werden in den Beiträgen auch Ansätze zur weiteren Gestaltung dieser Transformation gegeben. Die Übertragung von bereits aus anderen Bereichen bekannten Modellen und Ansätzen auf das Service-Management wird in der Literatur verfolgt, wobei zwischen traditionellen Dienstleistern und industriellen Dienstleistern unterschieden werden muss. Da das traditionelle Servicegeschäft schon länger Gegenstand theoretischer Betrachtungen ist, können einige Ideen und Ansätze in das Gebiet des industriellen Dienstleistungsmanagements übertragen werden.

Die für diese Arbeit relevanten Veröffentlichungen sind zum besten Wissen des Autors zuvor erwähnt und diskutiert worden. Bis dato finden sich in der Literatur zur organisatorischen Gestaltung des Servicegeschäfts in Industrieunternehmen theoretische Ansätze, aber es fehlen konkrete Darstellungen. In der Praxis dominiert die Gestaltung der Service-Organisation die Frage, ob Service in die Funktionen des Produktgeschäfts integriert werden oder in einer separaten organisatorischen Einheit gebündelt werden sollten. Zur Beantwortung dieser Frage weisen zwar einige Autoren auf die Potentiale einer separaten Service-Organisation hin, geben aber keine konkreten Empfehlungen ab. Da offensichtlich keine pauschale Aussage getroffen werden kann, müssen situative Empfehlungen ausgesprochen werden.

Ausserdem fehlt eine konkrete Darstellung organisatorischer Varianten und der Bewertung derer bezüglich relevanter Einflussfaktoren. Diese Einflussfaktoren wie Personalmanagement, Kultur oder Leistungsmessung sind in einigen Beiträgen dargestellt worden, aber es fehlt eine Verknüpfung mit einer Organisationsform oder Service-Strategie.

Ist die strategische Ausrichtung des Unternehmens Ausgangspunkt der Betrachtung, liefert die Literatur basierend auf der Service-Strategie entweder Implikationen auf das Service-Portfolio und das Service-Management oder zeigt Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen auf. Die Frage, wie Strategie, Organisationsstruktur und Service-Management zusammenspielen beantwortet die vorhandene Literatur nicht vollständig.

Das internationale Management von industriellen Dienstleistungen wirft einige Fragestellungen auf. Hier bietet sich die Übertragung von Internationalisierungskonzepten auf die spezifischen Fragestellungen im industriellen Service an. Für die Internationalisierung der Service-Strategie und die Organisation der weltweiten Service-Organisation in international ausgerichteten Unternehmen, finden sich keine Untersuchungsergebnisse oder Handlungsempfehlungen.

Die bisherigen Beiträge lassen eine Diskussion der Kombination mehrerer Merkmale zur Gestaltung von Service-Organisationen und deren Ausprägungen vermissen. Aus

diesem Grund nimmt diese Arbeit die verschiedenen relevanten Elemente in die Betrachtung auf und führt sie in einem umfangreichen Analyseraster zusammen.

II.5.2 Analyseraster der Fallstudien

Der Aufbau des Analyserasters orientiert sich an dem von Galbraith (2002) vorgestellten Star-Model:

Nach Galbraith (2002) sind zur erfolgreichen Gestaltung einer Service-Organisation folgende Elemente in Einklang zu bringen:[188]

- Strategy
- Structure
- People
- Measurement & Rewards
- Processes

Neben den Elementen zur Gestaltung industrieller Service-Organisationen sind für diese Arbeit insbesondere Aspekte des internationalen Service-Managements von Bedeutung, weswegen das Analyseraster um diese internationale Komponente erweitert wird. Es werden sowohl bezüglich der Strategie, dem Portfolio und auch im Service-Management jeweils die zentrale Service-Organisation und lokale Organisationen betrachtet. Das Analyseraster für diese Arbeit beinhaltet folglich folgende Dimensionen mit den zugehörigen Merkmalen:

- Service-Strategie
    - Service-Strategie des Unternehmens
    - internationale Ausrichtung der Service-Strategie
- Service-Portfolio
    - Service-Portfolio zentral
    - lokale Kompetenztiefe
- Organisation des Servicegeschäfts
    - Organisationsstruktur
        - zentrale Struktur des Service
        - lokale Struktur des Service

[188] Siehe hierzu auch Kapitel II.3.3.

    - internationale Orientierung im Service
- Service-Management
    - Service-Mentalität
        - auf zentraler Ebene
        - in den lokalen Einheiten
    - Personalmanagement
    - Wissensmanagement
    - Leistungsmessung / Controlling

Die Ausprägungen der Merkmale des vorgestellten Analyserasters können aus der Literatur abgeleitet werden (siehe Abbildung 16).

Merkmal	Ausprägungen				
Service-Strategie					
Service-Strategie des Unternehmens	klassischer Kundendienst	aktive Kunden-unterstützung	Outsourcing-Partner	Professioneller Entwicklungspartner	Innovativer Problemlöser
internationale Ausrichtung der Service-Strategie	multi-domestic	global	transnational		
Service-Portfolio					
Service-Portfolio: zentral	produktunterstützende Dienstleistungen	kundenunterstützende Dienstleistungen	prozessunterstützende Dienstleistungen		
lokale Kompetenz-tiefe	Level-1-Support	Level-2-Support	Level-3-Support		
Organisation des Servicegeschäfts					
zentrale Struktur des Service	integriert in Produkt-Business-Units	separate Serviceorganisation			
	integriert in Funktionen der Produkt-BUs	internes Service-Center → Profit-Loss-Trennung	Servicedivision für mehrere Produkt-BUs	unabhängige Service-Gesellschaft	
lokale Struktur des Service	integrierte lokale Strukturen	separate lokale Strukturen			
	lokaler Serviceverkauf, aber keine Erbringung	integriert in Funktionen der lokalen Produkt-Organisation	Service-Team integriert in lokale Gesellschaft	vom Produktgeschäft getrennte Serviceeinheit	eigenständige lokale Service-gesellschaft
internationale Orientierung im Service	ethnozentrisch	polyzentrisch	geozentrisch	regiozentrisch	
Service-Management					
DL-Kultur					
Dienstleistungs-bewusstsein / Rollen-verständnis	Service als non-value-added Produktverkäufer			Service als value added Problemlöser	
zentral					
Unternehmen	niedrig	mittel	hoch		
Service-organisation	niedrig	mittel	hoch		
lokal					
Markt-organisation gesamt	niedrig	mittel	hoch		
Servicebereich	niedrig	mittel	hoch		
Personal-management	Personal aus dem Produktgeschäft	Entwicklung des eigenen Personals	Aufbau von Service-Kompetenzen		
Wissens-management	kein System	Austausch auf zentraler Ebene	Austausch weltweit		
Leistungs-messung / Controlling	keine Messung der Service-Performance	finanzielle Kennzahlen zur Leistungsmessung	differenziertes, multidimensionales Controlling		

Abbildung 16: Analyseraster zur Untersuchung der Fallstudien

Die möglichen Servicestrategien des Unternehmens werden durch die Ausprägungen *klassischer Kundendienst*, *aktive Kundenprozessunterstützung*, *Outsourcing-Partner*, *Professioneller Entwicklungspartner* und *Innovativer Problemlöser* nach Hildenbrand (2006) differenziert. Für die Unterscheidung der internationalen Ausrichtung der Service-Strategie werden die Merkmale *multi-domestic*, *global* und *transnational* in Anlehnung an Harzing (2000) und Lovelock (1999) angewendet. Ausdruck findet die Strategie im Service insbesondere im angebotenen Service-Portfolio, das Gebauer und Fleisch (2007) und Gebauer et al. (2007)auf zentraler Ebene als *produkt-, prozess-, und kundenunterstützende Dienstleistungen* klassifizieren. Für die internationale Charakterisierung des Portfolios ist die Kompetenztiefe auf lokaler Ebene ausschlaggebend. Diese beschreibt die notwendigen physikalischen und technischen Ressourcen in Anlehnung an Edvardsson (1997). Hier wird eine Abstufung in Service-Level 1-3 gewählt: *Service-Level 1* beschreibt die Fähigkeiten zur Erbringung von Basisdienstleistungen wie einfachen Reparaturen, Wartung einer Maschine oder die Identifikation der richtigen Ersatzteile. *Service-Level 2* ergänzt diese um Möglichkeiten zur präventiven Wartung (durch beispielsweise eine Ablaufplanung der Serviceeinsätze), schwierigen Reparaturen, die ein weitgehendes technisches Verständnis der Maschinen im Markt bedürfen, oder auch Kompetenzen zur individuellen Zusammenstellung von Dienstleistungspaketen und den aktiven Verkauf derer. Eine lokale Organisation wird mit *Service-Level 3* bezeichnet, wenn sie in der Lage ist, jede Dienstleistung auf vergleichbarem Niveau zu erfüllen wie die zentrale Service-Organisation es kann. Eine Kompetenztiefe auf Service-Level 3 erlaubt folglich auch komplexe Dienstleistungen wie Überholung oder Updates von Maschinen oder Prozessberatungen beim Kunden, die ein umfängliches Verständnis von Maschine und Einsatzmöglichkeiten erfordern.

Zur erfolgreichen Umsetzung der Service-Strategie und um das angebotene Service-Portfolio zu erbringen bedarf es einer entsprechenden Service-Organisation. Die Organisation des Servicegeschäfts beschreibt auf der einen Seite die Organisationsstruktur und auf der anderen Seite die internationale Orientierung im Service. Unter Organisationsstruktur ist die Aufbauorganisation der Dienstleistungseinheiten zu verstehen. Auf zentraler Ebene werden vier mögliche Arrangements zur Charakterisierung der Organisationsstruktur in Anlehnung an Schuh et al. (2004) verwendet, wovon zwei der Unterscheidung von Oliva und Kallenberg (2003) folgend als Integration des Servicegeschäfts und zwei als Separierung des Servicegeschäfts verstanden werden können: erstens die *Integration der Servicefunktionen in Produktfunktionen*, zweitens die Trennung der serviceorientierten Funktionen von produktorientierten und Bündelung in einem in die Geschäftseinheiten integrierten *Service-Center mit Gewinn- und Verlustverantwortung*, drittens die Matrixfunktion für mehrere Produkteinheiten als

separate Servicedivision und viertens die *separate Servicegesellschaft*. Die Unterscheidung verschiedener Organisationsstrukturen für lokale Serviceeinheiten folgt einer erweiterten Darstellung der von Beckenbauer (2006) vorgestellten Ausprägungen. Die Möglichkeiten der zentralen Strukturen lassen sich auch auf die lokalen Strukturen im Service übertragen, sodass neben der Möglichkeit des *lokalen Service-Vertriebs ohne lokale Serviceerbringung* vier weitere entstehen: der *lokale Verkauf und die lokale Serviceerbringung integriert in die Produktorganisation*, das *Service-Team*, das in eine lokale Gesellschaft integriert ist, die *vom Produktgeschäft vollständig getrennte lokale Serviceeinheit* und die *eigenständige lokale Servicegesellschaft*. Als weiteres Kriterium zur Beschreibung der Service-Organisation bedarf es noch der Erklärung des Zusammenhangs bzw. der Zusammenarbeit zwischen zentraler Serviceeinheit und lokalen Einheiten. Die internationale Orientierung der weltweiten Organisationsstrukturen wird durch die von Perlmutter (1969) und Proff (2002) beschriebenen Charakteristika *ethnozentrisch*, *polyzentrisch*, *geozentrisch* und *regiozentrisch* bezeichnet.

Weitere Gestaltungselemente, die eine Service-Organisation charakterisieren, werden unter dem Begriff des Service-Managements zusammengefasst. Die verschiedenen Merkmale, die in der Literatur als relevant zur erfolgreichen Transformation zum produzierenden Dienstleister diskutiert werden, fliessen als Dimensionen in das Analyseraster ein. Die Service-Kultur im Unternehmen kann durch das Dienstleistungsbewusstsein und Rollenverständnis auf Ebene des Managements und der Mitarbeiter erklärt werden.[189] Hier bietet sich die Unterscheidung nach Schuh et al. (2004) an, die bezüglich des Dienstleistungsbewusstseins zwischen *non-value-added* und *value-added* unterscheiden und das Rollenverständnis zwischen *Produktverkäufer* und *Problemlöser* einordnen. Um eine bessere Abgrenzung der verschiedenen Fallstudien zu gewährleisten, wird die Bewertungsskala bzgl. der jeweils zwei Ausprägungen in die drei Felder *niedrig, mittel und hoch* eingeteilt. Bezüglich des Personalmanagements soll auf den Aufbau von Service-Kompetenzen eingegangen werden. Nach Baveja et al. (2004) sind Firmen im Service weniger erfolgreich, wenn sie die Transformation in Richtung Servicegeschäft mit den eigenen Leuten durchführen wollen und davon ausgehen, dass die Potentiale der eigenen Mitarbeiter auch im Service erfolgreich eingesetzt werden können. Das Servicegeschäft unterscheidet sich aber deutlich vom Produktgeschäft, weswegen das Personalmanagement im Service an anderen, für produktorientierte Firmen neuen Kriterien ausgerichtet sein muss.[190] Im Personalmanagement soll folglich zwischen Nutzung von *Personal aus dem Produktgeschäft*, *Entwicklung des eigenen Personals* in Richtung Service und *Rekrutierung*

[189] Vgl. Homburg et al. (2003).

[190] Vgl. Baveja et al. (2004).

von neuem Personal anhand von Service-Kompetenzen unterschieden werden. Dem Wissensmanagement als wichtigen Element zum Management von Service-Organisationen[191] wird zum einen mit Hilfe des Merkmals lokale Kompetenztiefe (siehe oben) Ausdruck verliehen, soll aber hier nochmals explizit in die Analyse der Fallstudien aufgenommen werden. Es wird unterschieden, ob Unternehmen dem Wissensmanagement im Service überhaupt eine *Systematik* hinterlegt haben und ob diese sich *auf die zentrale Ebene beschränkt* oder ob sich die Organisation um einen *systematischen weltweiten Wissenstransfer* bemüht. Als Kontrollfunktion auf der einen und als Anreizsystem auf der anderen Seite wird die Leistungsmessung und das Controlling verstanden. Hier wird in den Fallstudien die Intensität der Berichterstattung und damit die Reichweite der Leistungsmessung in weltweiten Service-Organisationen erfasst. Dazu unterschiedet der Autor ähnlich wie in Bezug auf das Wissensmanagement, ob überhaupt eine *Messung der Service-Performance* stattfindet, ob diese sich vornehmlich auf *finanzielle Kennzahlen* als Ergebnis einer getrennten Gewinn- und Verlustrechnung zwischen Produkt- und Servicegeschäft bezieht, oder ob ein *differenziertes Controlling* aufgrund von detaillierten Leistungskenngrössen, die sich an den multidimensionalen Zielen im Service orientieren, etabliert ist.

[191] Oliva und Kallenberg (2003); Baveja et al. (2004).

III Fallstudien

Dieses Kapitel beschreibt sechs Fallstudien zum organisatorischen Aufbau der Service-Organisation. Der Aufbau der Fallstudien orientiert sich am vorgestellten Analyseraster (Kapitel II.5.2). Die Reihenfolge der Fallstudien richtet sich nach der Position auf der Transformationskurve vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister, wobei die Positionierung auf der subjektiven Einschätzung des Autors beruht. Alle Unternehmen befinden sich eher im vorderen Teil der Transformationslinie, sind folglich zwischen dem Produzenten und dienstleistenden Produzenten einzuordnen. Grund hierfür ist, dass alle betrachteten Firmen den grössten Teil ihrer Umsätze im Produktgeschäft erwirtschaften, was typisch für die Investitionsgüterbranche ist. Um den Auf- und Ausbau internationaler Service-Organisationen zu beschreiben wäre es notwendig, longitudinal Studien verschiedener Unternehmen aufzunehmen, die diese Veränderungsprozesse bereits vollständig durchschritten haben. Da aufgrund der beschränkten Zeit dieses Dissertationsvorhaben die Anfertigung von derartigen Studien nicht möglich ist und in der bestehenden Literatur longitudinal Studien zu dieser Thematik nicht in der entsprechenden Anzahl bzw. erforderlichen Tiefe zur Verfügung stehen, erfolgt die Auswahl der Fallstudien in Anlehnung an Oliva und Kallenberg (2003) anhand ihrer Positionierung auf der Transformationslinie.[192] Wichtigste Kriterien für diese Positionierung sind insbesondere Service-Strategie und Service-Portfolio des Unternehmens.

Die erste Fallstudie beschreibt die „Pressen AG“, die sich im klassischen Kundendienst positioniert hat, darauf folgen die „Trumpf GmbH“ und die „Schleifring Gruppe“ mit der Strategie der aktiven Kundenprozessunterstützung. Die „Bystronic Maschinen AG“ und „Bühler Druckguss“ haben sich in den letzten Jahren von der Strategie der aktiven Kundenprozessunterstützung zum professionellen Entwicklungspartner bzw. Outsourcing Partner entwickelt und „Bosch Packaging“ und „Testo Industrial Services“ positionieren sich ebenfalls als Outsourcing Partner.

Die Fallstudien wurden zu unterschiedlichen Zeiten im Forschungsprozess aufgenommen und befinden sich in unterschiedlichen Stadien der Transformation zum produzierenden Dienstleister. Insbesondere der Zeitpunkt der Fallstudienaufnahme und die Dauer der Zusammenarbeit mit den Unternehmen unterscheidet den Betrachtungszeitraum für die einzelnen Unternehmen. Die Fallstudien liefern neben der Momentaufnahme teilweise auch Einblicke in Vergangenheit oder Zukunft, da diese gerade in Bezug auf Veränderungsprozesse beim Auf- und Ausbau von internationalen Service-Organisationen interessant sind.

---

[192] Vgl. Oliva und Kallenberg (2003).

III.1 Servicegeschäft der „Pressen AG“

Die Pressen AG ist ein mittelständiges Schweizer Unternehmen, das Privatbetriebe und Industrieunternehmen mit Maschinen und Anlagen beliefert. Als Teil eines Industriekonzerns erwirtschaftete die Pressen AG im Jahr 2007 mit ihren 70-80 Mitarbeitern einen Umsatz von ca. 50 Mio CHF. Den Absatz der Produkte und Services realisiert das Unternehmen weltweit über Tochterfirmen und Agenten.

III.1.1 Service-Strategie

Die Pressen AG empfindet Dienstleistungen als wichtigen Teil der Geschäftstätigkeit, da Dienstleistungen den ständigen Kundenkontakt über die gesamte Nutzungsphase der Produkte hinweg garantieren. Neben den traditionellen produktunterstützenden Dienstleistungen wie Ersatzteilservice oder Reparatur bietet die Pressen AG ihren Kunden auch vermehrt Schulungen und Wartungsverträge an. Die Service-Strategie der Pressen AG entspricht der des *klassischen Kundendienstes*. Die Pressen AG orientiert sich stärker am Produktgeschäft als an Dienstleistungen in ihrer strategischen Stossrichtung. Gerade in internationalen Märkten, die für die Kunden der Pressen AG an Bedeutung zulegen, positioniert sich die Pressen AG als Lieferant hochwertiger technologischer Produkte mit hoher Lebensdauer.

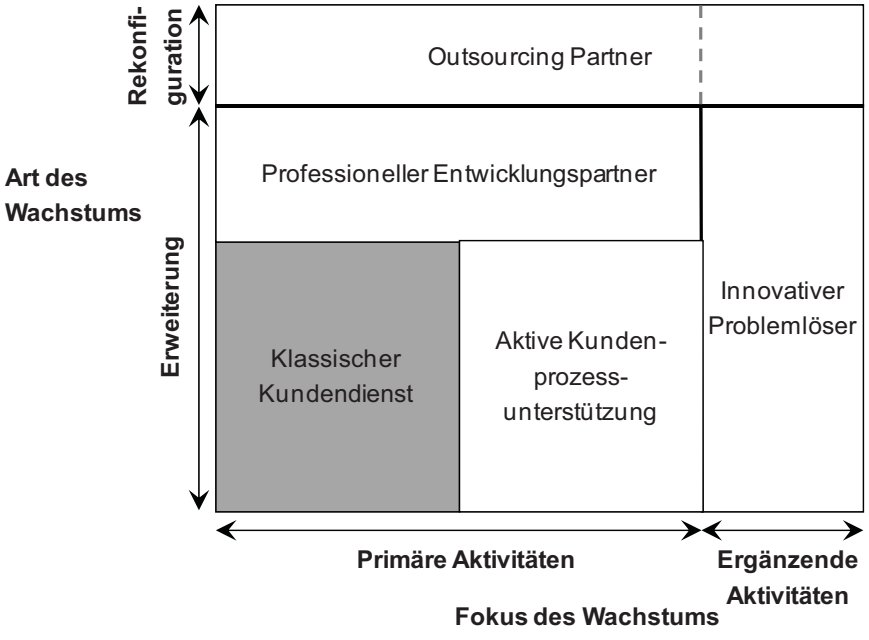


Abbildung 17: Strategische Einordnung der Pressen AG

Der Servicegedanke ist im internationalen Auftritt wenig ausgeprägt, die internationale Service-Strategie zeigt folglich eher das Muster eines *multinationalen* Ansatzes. Es gibt keine einheitliche Service-Strategie, die weltweit verfolgt wird, sondern länder-

spezifische Ausprägungen im Kundendienst. Dienstleistungen werden nicht separat angeboten oder besonders vermarktet, sondern zusammen mit Produkten abgesetzt bzw. auf Kundenwunsch erbracht.

III.1.2 Internationales Service-Portfolio

Das Service-Portfolio der Pressen AG umfasst typische *produktunterstützende Dienstleistungen*. Reparaturen, Wartungen, und Ersatzteilservice sind die wichtigsten Dienstleistungen für den Kundendienst. Neben diesen klassischen Dienstleistungen bietet die Pressen AG ihren Kunden in der Pre-Sales-Phase Beratungsleistungen an. Diese leistet der Maschinenvertrieb in Zusammenarbeit mit der F&E-Abteilung und sind somit weniger dem Servicebereich zuzuordnen.

International gibt es kein klares Service-Portfolio, das dem Kunden weltweit angeboten werden kann. Die lokale Kompetenztiefe variiert in den Länderorganisationen, aber kaum eine Ländervertretung kann komplexe Dienstleistungen ohne Unterstützung der Zentrale leisten. Die Kompetenzen der Ländervertretungen im Service liegen folglich maximal auf *Level 1-Niveau*.

III.1.3 Service-Organisation

III.1.3.1 Zentrale Organisationsstruktur

Die Pressen AG führt das Servicegeschäft als Cost-Center und hat die *Funktionen im Service in den Funktionen der Produktorganisation integriert*. So werden Dienstleistungen durch Vertriebsmitarbeiter im Produktgeschäft verkauft und durch Kundendienstmitarbeiter der Produkteinheiten erbracht. Die Pressen AG ist ein typischer Fall des integrierten Servicegeschäfts auf zentraler Ebene.

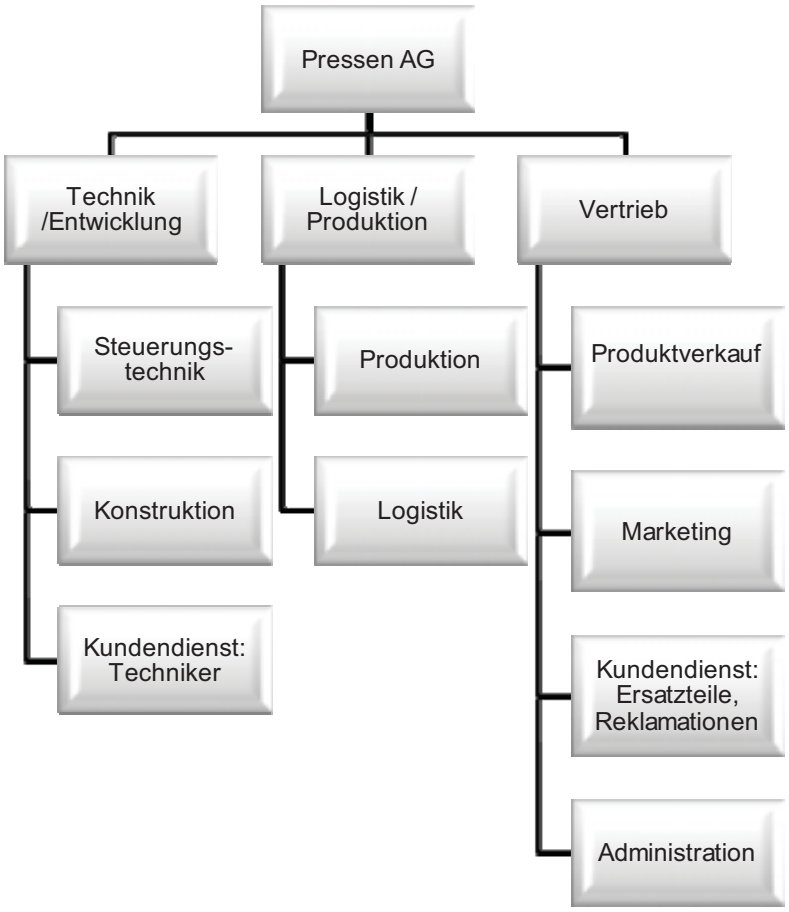


Abbildung 18: zentrale Service-Organisation der Pressen AG

Das Servicegeschäft ist im Vertrieb verankert. Die technische Seite der Serviceerbringung wird in der Zentrale durch ein Kundendienstteam abgewickelt, dessen Mitarbeiter der Abteilung "Technik & Entwicklung" angehören. Ein weiteres Team zur Abwicklung des Ersatzteilgeschäfts und der Reklamationen gehört zur Abteilung "Vertrieb / Marketing / Kundendienst".

III.1.3.2 Lokale Organisationsstruktur

Die Länderorganisationen sind ebenfalls Vertriebsorganisationen oder Agenten zum Verkauf von Produkten, die auch als lokaler Ansprechpartner für den Service dienen, aber aufgrund des limitierten technischen Wissens oder mangelnder Service-Kompetenz keine Aufgaben des klassischen Kundendienstes erfüllen können. *Dienstleistungen werden aus der Zentrale der Pressen AG erbracht*. Nur *für die Marktgebiete USA und China ist jeweils ein technischer Kundendienst in der lokalen Organisation vor Ort* und wickelt den Kundendienst ab.

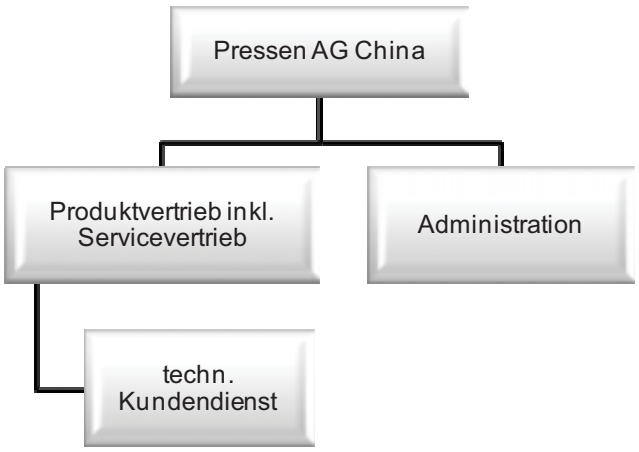


Abbildung 19: lokale Service-Organisation der Pressen AG am Beispiel USA

Für wissensintensive Dienstleistungen oder spezielle Anfragen von Seiten der Kunden, die der lokale Techniker nicht erbringen kann, leistet die Zentrale Unterstützung. Die Länderorganisationen treiben den Verkauf von Dienstleistungen nicht aktiv voran, da sich die lokalen Vertreter mehr als Vertriebspartner und Organisator für Maschinenverkäufe sehen. Der Service-Vertrieb ist also in die internationale Vertriebsstrukturen des Produktgeschäfts integriert und die Zentrale übernimmt grösstenteils die Serviceerbringung.

Als grösster limitierender Faktor für den Aufbau eigener Strukturen im Service sowohl auf zentraler als auch auf internationaler Ebene gilt die Unternehmensgrösse. Der Aufbau einer Serviceabteilung ist kostenintensiv und diese Kosten müssten möglichst schnell durch das Servicegeschäft aufgefangen werden, was das Top-Management der Pressen AG momentan als unwahrscheinlich einschätzt.

III.1.3.3 Internationale Orientierung im Service

Die zentrale Kundendienstabteilung wickelt den grössten Teil des weltweiten Service ab. Nachdem zwar der Verkauf von Dienstleistungen auch durch die lokalen Vertretungen in den Märkten erfolgt, aber die Erbringung der Dienstleistung hauptsächlich aus der Zentrale heraus geschieht, *folgt die Pressen AG einem ethnozentrischen Ansatz* im internationalen Servicegeschäft. Dadurch gewährleistet die Pressen AG, dass dem Kunden im Service weltweit hohe Qualität geliefert wird. Die lokalen Organisationen in den *USA und China* bieten lokal Dienstleistungen des klassischen Kundendienstes an und folgen damit mehr einem *polyzentrischen Ansatz*, da sie weitgehend unabhängig von der Zentrale agieren können.

III.1.4 Service-Management

III.1.4.1 Service-Kultur / Service-Mentalität

Das Kundendienst-Team, angegliedert an die Abteilung "Technik und Entwicklung", wird als Kostenstelle geführt und dieser Ansatz spiegelt sich auch in der Service-Kultur im Unternehmen wider. Die Pressen AG setzt das Hauptaugenmerk auf den Produktverkauf. Sie führt das Servicegeschäft grösstenteils reaktiv, das Selbstverständnis der Mitarbeiter im Service ist das des *technischen Kundendienstes*. Grund für die Fokussierung auf das Produktgeschäft sind zum einen positive Entwicklungen im Bereich eines neuen Geschäftsfelds und zum anderen relativ starke Margen im Produktgeschäft, sodass Service nicht zur Sicherung der Gewinne notwendig war.

III.1.4.2 Personalmanagement

Die Servicetechniker akquiriert die Pressen AG extern. Ein Servicetechniker sollte eine *technische Ausbildung* abgeschlossen haben und der Servicebereich der Pressen AG sucht vor allem sogenannte "Allrounder", also Techniker, die in verschiedenen Disziplinen besonders geschickt sind. Die meisten der Servicetechniker verfügen ausserdem über Erfahrungen in der Montage. Es werden *keine internen Schulungen* für eigene Techniker angeboten, die Kompetenzen der Techniker sind auf ähnlichem Niveau, wobei die Einsatzpläne sich an den Begabungen des einzelnen orientieren.

III.1.4.3 Wissensmanagement

Die Pressen AG nutzt *für das Wissensmanagement keine Systematik*. Der Austausch zwischen Mitarbeitern im Service und den Produkteinheiten erfolgt *auf persönlicher Ebene*, da die Integration des technischen Kundendiensts in den Bereich Technik / Entwicklung einen Erfahrungsaustausch fördert. Die Erfahrungen der Servicetechniker beim Kunden können in die Entwicklung neuer Produkte einfliessen. Neben dieser natürlichen Schnittstelle verfügt die Pressen AG über *kein weiteres System zum Wissensmanagement*.

III.1.4.4 Leistungsmessung / Controlling

Die Leistungen im Servicegeschäft ermittelt das Management *auf Basis des Deckungsbeitrags*. Es gibt *keine kontinuierliche Leistungsmessung* oder weitere Kennzahlen und Zielvereinbarungen. Das Ergebnis im Ersatzteilgeschäft, grösster Faktor im Serviceergebnis ermittelt sich aus den Deckungsbeiträgen, die verrechneten Technikerstunden werden den jeweils anfordernden Abteilungen intern belastet.

III.2 Servicegeschäft der „Trumpf GmbH“

Mit ihren weltweit fast 8000 Mitarbeitern erwirtschaftete die Trumpf GmbH mit Hauptsitz in Deutschland im Geschäftsjahr 2007/2008 einen Umsatz von fast 2,2 Mrd. €. Die Trumpf GmbH ist in die drei Geschäftsbereiche Werkzeugmaschinen / Elektrowerkzeuge, Lasertechnik / Elektronik und Medizintechnik unterteilt und in allen Geschäftsbereichen weltweit vertreten. Das Selbstverständnis als Technologieführer ist als Leitbild in der Trumpf GmbH verankert. Der Dienstleistungsbereich trägt zum Unternehmensumsatz mit fast 25% bei, wobei der Gewinnanteil durch hohe Margen deutlich höher ausfällt. Der Dienstleistungsumsatz der Trumpf GmbH steigt weltweit, wobei insbesondere das Ersatzteilgeschäft zum Gewinn im Servicegeschäft beiträgt. Diese Fallstudie konzentriert sich auf den umsatzstärksten Geschäftsbereich der Trumpf GmbH. Der Geschäftsbereich Werkzeugmaschinen / Elektrowerkzeuge erwirtschaftet ca. 73% des Umsatzes, davon den weit grösste Teil im Teilbereich Werkzeugmaschinen. Der Bereich Werkzeugmaschinen gilt auch im Service als Vorreiter.

Die Umsatzanteile des Servicegeschäfts sind in Westeuropa weitgehend homogen in den verschiedenen Ländern; ausschliesslich Deutschland trägt im Service eine Vorreiterrolle und erwirtschaftet ca. 30% der Serviceumsätze. Auf konstant hohem Niveau liegt Japan, da dort die Konkurrenz im Servicegeschäft nicht so stark ist. In den USA führt ein etwas niedrigeres Preisniveau im Service zu Umsatzeinbussen gegenüber Westeuropa im Bereich von 10-15%, China liefert aufgrund der chinesischen Mentalität, für Dienstleistungen nur ungern zu bezahlen[193], die niedrigsten Umsatzanteile im Service.

III.2.1 Service-Strategie

Die Unternehmensstrategie orientiert sich stark an Leistungskennzahlen und Technologievorsprüngen der Produkte der Trumpf GmbH. Das Unternehmen sieht sich als innovativer Qualitätshersteller im Hochtechnologiebereich, der den Kunden mit best-in-class Maschinen ausstatten kann. Auch die Kundenseite versteht Trumpf als Technologieunternehmen, denn gerade im Bereich Werkzeugmaschinen ist jede Maschinengeneration von Innovationen gekennzeichnet und die Produktivität der Maschinen steigt mit ca. 20% bei der Entwicklung neuer Baureihen. Die Philosophie der Trumpf Gruppe begründet sich auf der Innovationskraft des Unternehmens. Für das Servicegeschäft hat Trumpf eine Service-Strategie definiert, die die Unternehmensstrategie um die Elemente Produktivität und Maschinenverfügbarkeit ergänzt. Die

[193] Siehe zu chinesischer Mentalität und den daraus resultierenden Schwierigkeiten im Service auch Kapitel V.2.4.3.

Trumpf AG verfolgt die Zielsetzung, durch hervorragende Dienstleistungen langfristiger Partner ihrer Kunden zu sein und die Produktverkäufe zu fördern. Die Strategie der Trumpf GmbH ist die der *aktiven Kundenprozessunterstützung*.

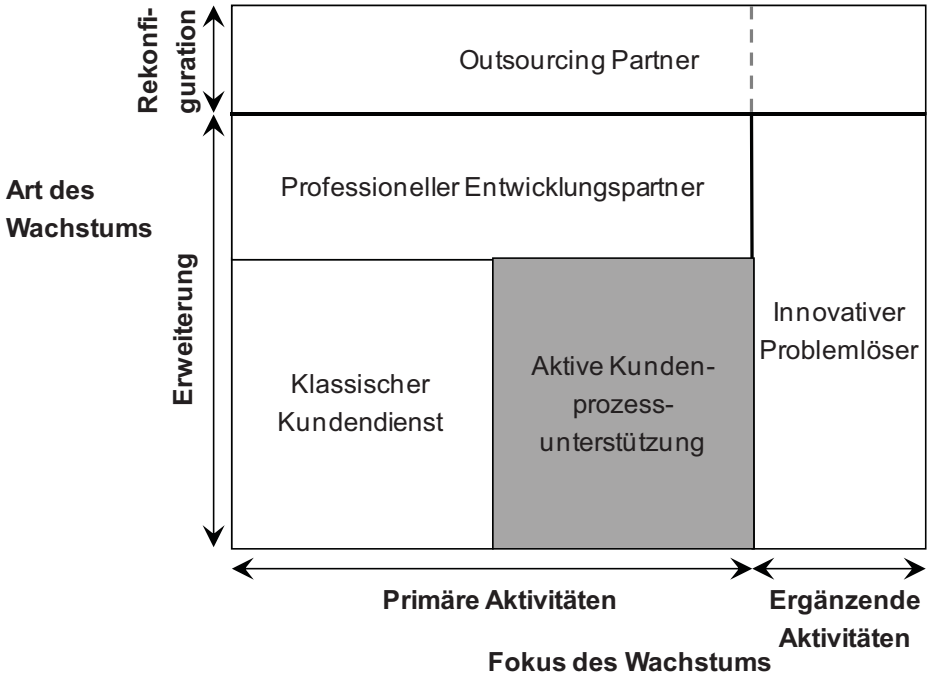


Abbildung 20: Strategische Einordnung der Trumpf GmbH

Die Vertriebs- und Servicegesellschaften in Fremdmärkten betreibt die Trumpf GmbH auf dem gleichen Service-Niveau wie die Organisation im Heimatland. Die Idee eines *globalen* Ansatzes in der Service-Strategie verfolgt die Firma Trumpf konsequent. Dies drückt sich sowohl im Service-Portfolio als auch im internationalen organisatorischen Aufbau aus.

III.2.2 Internationales Service-Portfolio

Die Trumpf GmbH hat im Stammhaus zentral ein klar strukturiertes Service-Portfolio entwickelt, das von *produktunterstützenden Dienstleistungen bis hin zu prozessunterstützenden Dienstleistungen* die für die Strategie der aktiven Kundenprozessunterstützung typischen Dienstleistungen enthält. Angefangen mit Wartungsverträgen und kundenspezifischer Modernisierung bietet die Service-Organisation auch Beratungsleistungen im Bereich Applikation und Prozesse an, die beim Kunden zu Produktivitätssteigerung und höherer Qualität des Endproduktes führen.

Die Länderorganisationen bieten dem Kunden ein einheitliches Service-Portfolio. Das von zentraler Stelle entwickelte Portfolio vermarktet die Trumpf GmbH unter dem

Markennamen TruServices und es besteht aus den Dienstleistungsgruppen Werkzeugservice, Ersatzteilservice, technischer Kundendienst, Funktionserweiterungen, Servicevereinbarungen, Schulungen, Consulting, Leasing und Gebrauchtmaschinen. Dieses *Portfolio wird grundsätzlich weltweit angeboten*, wobei in den grossen und wichtigen Märkten das gesamte Service-Portfolio lokal angeboten wird. Abhängig von lokalen Gegebenheiten bieten einige Länderorganisationen einzelne Dienstleistungen nicht bzw. noch nicht an.

III.2.3 Service-Organisation

III.2.3.1 Zentrale Organisationsstruktur

In der Trumpf GmbH ist das Servicegeschäft jeweils in die verschiedenen Geschäftsbereiche integriert, wobei der Bereich Werkzeugmaschinen seit 2005 die *Servicefunktionen in einem Kompetenzzentrum gebündelt* hat. Damit gilt der Bereich Werkzeugmaschinen innerhalb der Trumpf GmbH als Vorreiter bezüglich Service. Die Bündelung der Servicefunktionen erleichtert eine Identifikation mit dem Servicegedanken.

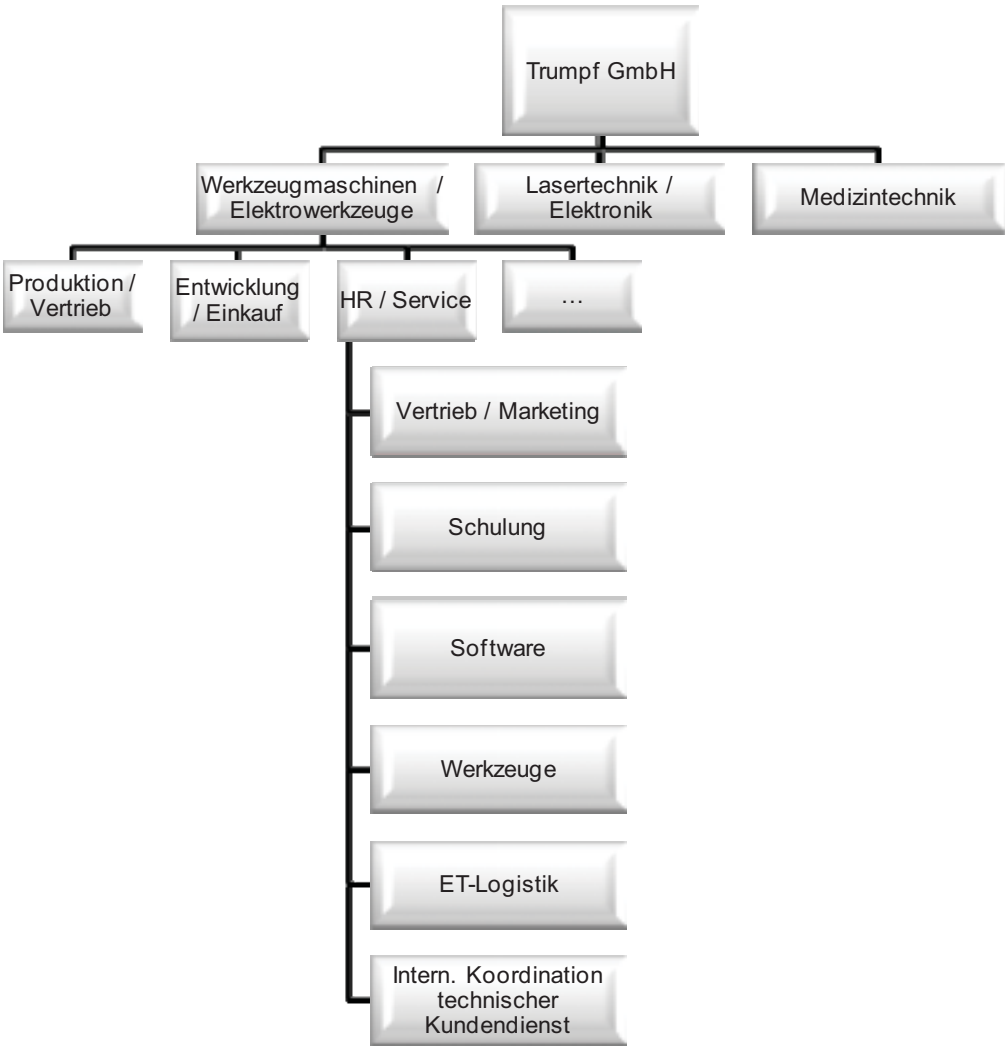


Abbildung 21: zentrale Service-Organisation der Trumpf Werkzeugmaschinen Division

Das Kompetenzzentrum für Dienstleistungen ist Teil des Geschäftsbereichs Werkzeugmaschinen und übernimmt die Steuerung und Kontrolle des weltweiten Servicegeschäfts. "Die Bündelung der Dienstleistungsfunktionen steigert die Wahrnehmung des Services im Unternehmen" und "der Service verliert nicht mehr gegen das Maschinengeschäft".[194]

III.2.3.2 Lokale Organisationsstruktur

Die Einrichtung des zentralen Kompetenzzentrums für Services im Geschäftsbereich Werkzeugmaschinen in Ditzingen erforderte ebenfalls Veränderungen in der Organisationsstruktur der Länderorganisationen. Auch in den lokalen Organisationen sollte der Service gestärkt werden und vom Produktgeschäft unabhängiger werden. So

[194] Zitate des Serviceleiters Trumpf Werkzeugmaschinen.

schaffte Trumpf neben den Funktionen Vertrieb (für Produkte) und technischem Kundendienst *eine weitere Funktion "Service-Vertrieb" in einigen Länderorganisationen*. Diese Grobstruktur (Abbildung 22: lokale Service-Organisation der Trumpf GmbH) zieht sich durch die gesamte Organisation des Geschäftsbereichs Werkzeugmaschinen, wobei es länderspezifische Feinstrukturen gibt.

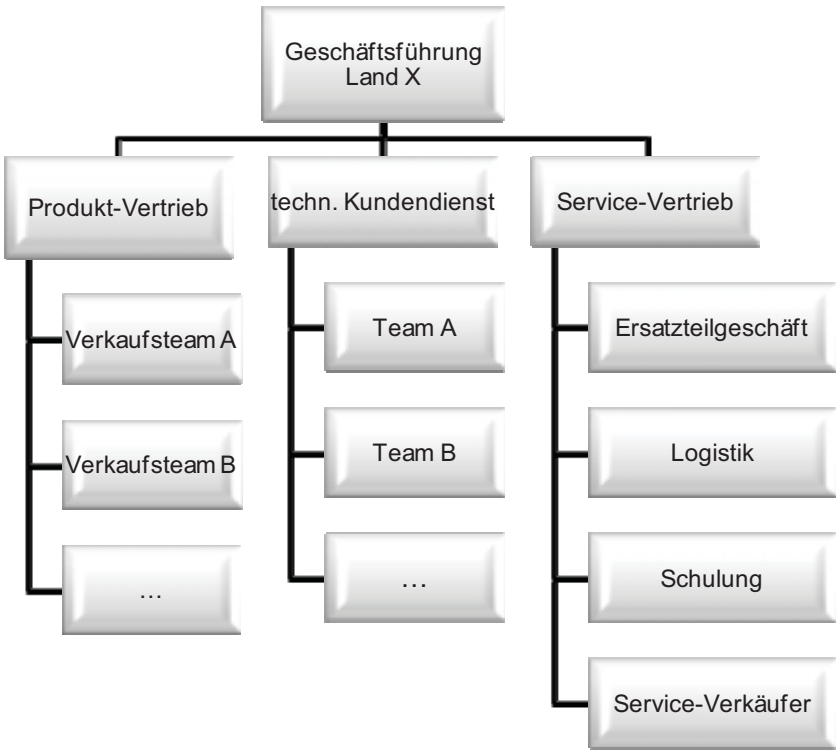


Abbildung 22: lokale Service-Organisation der Trumpf GmbH

III.2.3.3 Internationale Orientierung im Service

Die Steuerung des weltweiten Servicegeschäfts erfolgt bei der Trumpf GmbH zentral. Die Bündelung der Servicekompetenz und die Erweiterung der Länderorganisationen um die Funktion des Service-Vertrieb[195] ist eine Reaktion auf die starke Fokussierung auf Produkte innerhalb der Trumpf GmbH. Das Servicegeschäft soll international aufgebaut werden. Die *ethnozentrische Orientierung im Service-Management* erleichtert dem zentralen Kompetenzzentrum den Zuwachs im Service gerade in der frühen Phase der Neuausrichtung international zu steuern.

[195] Service-Vertrieb bezeichnet in diesem Zusammenhang ein Team von Verkäufern, die im Gegensatz zum Produkt-Vertrieb Dienstleistungen aktiv in den Märkten vermarkten.

III.2.4 Service-Management

III.2.4.1 Service-Kultur / Service Mentalität

Die Unternehmenskultur der Trumpf GmbH ist stark an den Produkten orientiert. Dieses Verständnis der Trumpf GmbH als führender Technologielieferant ergänzt der Service um den Aspekt der Nachhaltigkeit. Nicht die Ausrichtung der Unternehmung auf das Servicegeschäft soll die Unternehmenskultur prägen, sondern die Idee, dass Service auch für qualitativ hochwertige Produkte Mehrwert liefert. Die Service-Mentalität im Gesamtunternehmen ist also eher schwach, aber durch die oben beschriebene Bündelung der Servicekompetenzen in einem Kompetenzzentrum in den kundennahen Bereichen deutlicher ausgeprägt.

Bezogen auf das Gesamtunternehmen ist die Orientierung an produktspezifischen Kennzahlen herauszuheben. Daher ist das Dienstleistungsbewusstsein mit Blick auf das gesamte Unternehmen *im Bereich „non-value-added" durch Service anzusiedeln*. Mit Hilfe der Bündelung von Dienstleistungskompetenzen im Bereich Werkzeugmaschinen kann aber gerade auf Ebene des Managements *eine Tendenz in Richtung "value-added"* durch Services festgestellt werden. Das Rollenverständnis im Service bei der Trumpf GmbH erklärt sich ebenso aus der Ausgliederung des Services im Bereich Werkzeugmaschinen. Die Management-Ebene des integrierten Kompetenzzentrums besteht aus Servicemanagern. Im Gesamtunternehmen wird Service häufig noch mit Kundendienst gleichgesetzt, da sich die Trumpf GmbH mehr mit der Rolle *als Produktverkäufer identifiziert*.

III.2.4.2 Personalmanagement

Innerhalb des Kompetenzzentrums Service wurde ein *Service-Management* aufgebaut, das auf zentraler Ebene das Servicegeschäft für den Bereich Werkzeugmaschinen leitet. Die Mitarbeiter stammen aus den verschiedenen Funktionen des Produktgeschäfts, sodass ein Expertenteam für Service entstanden ist.

Die Länderorganisationen suchen durch die organisatorische Trennung von Produktgeschäft und Servicegeschäft nunmehr nicht nur Techniker im Service, sondern vielmehr auch *Serviceverkäufer*. Das *Anforderungsprofil ist nicht ausschliesslich auf technisches Wissen ausgerichtet*, sondern auch oder insbesondere der Umgang mit dem Kunden und die Idee des Service-Marketing sollten die lokalen Serviceverkäufer repräsentieren. Diese Serviceverkäufer vermarkten aktiv das angebotene Service-Portfolio und stellen so eine dauerhafte Verbindung zum Kunden sicher. Der Kunde nimmt

sie als Ansprechpartner wahr und sie verfügen über technisches Wissen, um kundenindividuelle Lösungen erarbeiten zu können.

Im technischen Kundendienst werden weiterhin klassische Techniker eingestellt; hier liegt der Fokus bei der Rekrutierung klar auf fundierten technischen Fähigkeiten. In Hochlohnländern werden die Techniker entweder im Unternehmen ausgebildet oder von technischen Schulen rekrutiert, in Osteuropa oder Asien sind es meist junge Ingenieure, die als Servicetechniker für Trumpf beim Kunden unterwegs sind, da hier aufgrund unterschiedlicher Bildungssysteme häufig nur Hochschulabsolventen das nötige technische Verständnis mitbringen.

III.2.4.3 Wissensmanagement

Zum Wissensaustausch zwischen den Funktionen der Produkteinheit und denen der Serviceeinheit dient eine sogenannte *Produktinfo-Datenbank*. Diese nutzt sowohl der Maschinenvertrieb als auch der Servicevertrieb. Die *Schnittstellen für persönlichen Kontakt zwischen Service- und Produktgeschäft* liegen zwischen technischem Kundendienst und Produkt-F&E und zwischen Service-Marketing und Produkt-Marketing. Hier wird versucht auf beiden Seiten eine Zusammenarbeit anzustreben. Im Bereich der *Forschung und Entwicklung* erhöht die *Zusammenarbeit mit dem technischen Kundendienst* die Reparaturfreundlichkeit der neuen Maschinengenerationen und es werden Schwachstellen früherer Maschinengenerationen im Markt identifiziert, sodass diese in kommenden Generationen vermieden werden können. Die *Zusammenarbeit zwischen Produkt- und Service-Marketing* ermöglicht ein ganzheitliches Auftreten beim Kunden. Die Trumpf GmbH vermarktet sowohl Produkte als auch Services im Bereich der Werkzeugmaschinen und schafft so möglichst früh beim Kunden das Bewusstsein für Service.

III.2.4.4 Leistungsmessung / Controlling

Die Leistungsmessung im Service beschränkt sich bei der Trumpf GmbH auf die *Umsatzmessung der verschiedenen Service-Produktgruppen*. Mit Hilfe des SAP-Systems, das zur Zeit firmenweit in allen Standorten eingeführt wird, können Kennzahlen zur Performance im Service abgerufen werden, sodass eine Vergleichbarkeit der Länderorganisationen möglich wird. Momentan läuft in der Service-Organisation ein Controlling-Projekt, das zum Ziel hat, eine Produktergebnisrechnung im Service- sowie im Produktgeschäft zu ermöglichen.

III.3Servicegeschäft der „Schleifring-Gruppe“

Die Schleifring-Gruppe ist Teil der Körber Gruppe, eine Managementholding, die die Sparten Tabak, Papier, Werkzeugmaschinen und Verpackung führt. Innerhalb dieser Struktur ist der Geschäftsbereich Werkzeugmaschinen unter der Schleifring-Gruppe zusammengefasst. Die Schleifring-Gruppe beschäftigt 2007 ca. 2300 Mitarbeiter und generiert einen Umsatz von ca. 454 Mio. € und damit 28,4% des Umsatzes der gesamten Körber Gruppe. Die Schleifring-Gruppe ist wiederum unterteilt in fünf deutsche und drei Schweizer Schleiffirmen (Rund-, Werkzeug-, oder Flachschleifen). Die Service-Abteilungen der fünf deutschen Schleiffirmen (SCHAUDT, MIKROSA, JUNG, BLOHM, WALTER) sind unter der Service GmbH in Deutschland zusammengefasst und die der drei Schweizer Firmen (STUDER, MÄGERLE, EWAG) unter der Service AG in der Schweiz. Das Servicegeschäft aller acht Marken liegt mit ca. 77 Mio Euro bei einem Umsatzanteil von 17 %, wobei der Gewinnanteil ungefähr doppelt so hoch ausfällt. Die Servicefirmen existieren seit dem Jahr 2004; bis dahin war das Servicegeschäft in den verschiedenen Einzelfirmen der Schleifring-Gruppe teilweise als Cost-Center oder bei grösseren Gesellschaften als Profit-Center integriert.

III.3.1 Service-Strategie

Die Schleifring Service Gesellschaften vertreten weltweit die Strategie der *aktiven Kundenprozessunterstützung*. Die Ausrichtung vom klassischen Kundendienst in Richtung der aktiven Kundenprozessunterstützung hatten zunächst die grösseren der Einzelgesellschaften angestrebt. Mit der organisatorischen Trennung von Produktgeschäft und Servicegeschäft in rechtlich voneinander losgelöste Gesellschaften hat die Schleifring Gruppe nach und nach alle Servicebereiche der Einzelgesellschaften in der Service GmbH und Service AG zusammengezogen. Dies ermöglicht die gleiche strategische Ausrichtung aller Gesellschaften der Schleifring Gruppe, die sich auch im Service-Portfolio widerspiegelt. Die strategische Ausrichtung wird im Sinne eines *transnationalen* Ansatzes in allen Märkten verfolgt. Gerade im Bezug auf das Service-Portfolio ist das Angebot weltweit harmonisiert und wird von der Service AG und der Service GmbH zentral entwickelt.

III.3.2 Internationales Service-Portfolio

Im Service setzt Schleifring klar auf prozessunterstützende Dienstleistungen und der Fokus liegt auf präventiver Wartung, Wartungsverträgen und Überholung von Gebrauchtmaschinen. Das gesamte Leistungsangebot im Service umfasst die Teile "Start-up", "know-how", "Service", "Prävention", "Material" und "Überholung". Damit deckt

es typische *produktunterstützende Dienstleistungen sowie prozessunterstützende Dienstleistungen* ab.

Tabelle 6: Service-Portfolio der Schleifring Gruppe

Leistungsgruppe	Dienstleistung
Start up	
	Inbetriebnahme
	Gewährleistungsverlängerung
Service	
	HelpLine
	Field Service
	Teleservice
Material	
	Original Teile
	Original Austauschteile
Überholung	
	Komplettüberholung
	Baugruppenüberholung
	Steuerungsretrofit
Know-how	
	Training
	Produktionsunterstützung
Prävention	
	Wartung
	Inspektion
	Service-Abo

International bietet die Schleifring-Gruppe in jedem Marktgebiet die gleichen Dienstleistungen an. Teilweise gibt es länderspezifische Anpassungen in Bezug auf Preise oder Details in der Leistungserbringung, aber grundsätzlich wird weltweit mit der *gleichen Broschüre, dem gleichen Angebot und den gleichen Qualitätsstandards* gearbeitet. Innerhalb bestehender Leitlinien zu Zielsetzungen, Verhaltensnormen und dem angebotenen Service-Portfolio ist jeder lokale Servicemanager ein "kleiner Unternehmer", der sein Serviceteam relativ unabhängig führt. Die lokalen Teams

erbringen die vorgegebenen Leistungen und in den Hauptmärkten Europa, USA und China stehen dem Kunden für jede Schleifring-Marke Service-Teams mit *gleichem Know-how-Level* und gleicher technischer Ausstattung zur Verfügung.

III.3.3 Service-Organisation

In der Schleifring Gruppe ist das Servicegeschäft mittlerweile für alle Gesellschaften vom Produktgeschäft getrennt. Für die europäischen Märkte existieren losgelöste, rechtlich eigenständige Gesellschaften, die den Service für mehrere Marken der Schleifring-Gruppe leisten. In den Märkten China und USA ist der Service als Profit-Center in lokalen Vertriebs- und Produktionsgesellschaften integriert.

III.3.3.1 Zentrale Organisationsstruktur

Die Schleifring Service AG und die Service GmbH sind organisatorisch als *separate Gesellschaften* in die Schleifring-Gruppe, die gleichzeitig die Dachorganisation der acht Produkteinheiten bildet, eingegliedert. Die verschiedenen Service-Teams der Produktorganisationen wurden nach und nach in die Service-Organisation eingegliedert. 2004 startete die Service GmbH mit dem Team Schaudt, im gleichen Jahr wurde das Team Studer in der Service AG aufgebaut und seit 2005 sind auch die Teams von Blohm, Ewag, Jung, Mägerle und Mikrosa Teil der Service Gesellschaften. Organisatorisch besteht folglich eine klare Trennung zwischen Servicegeschäft und Produktgeschäft.

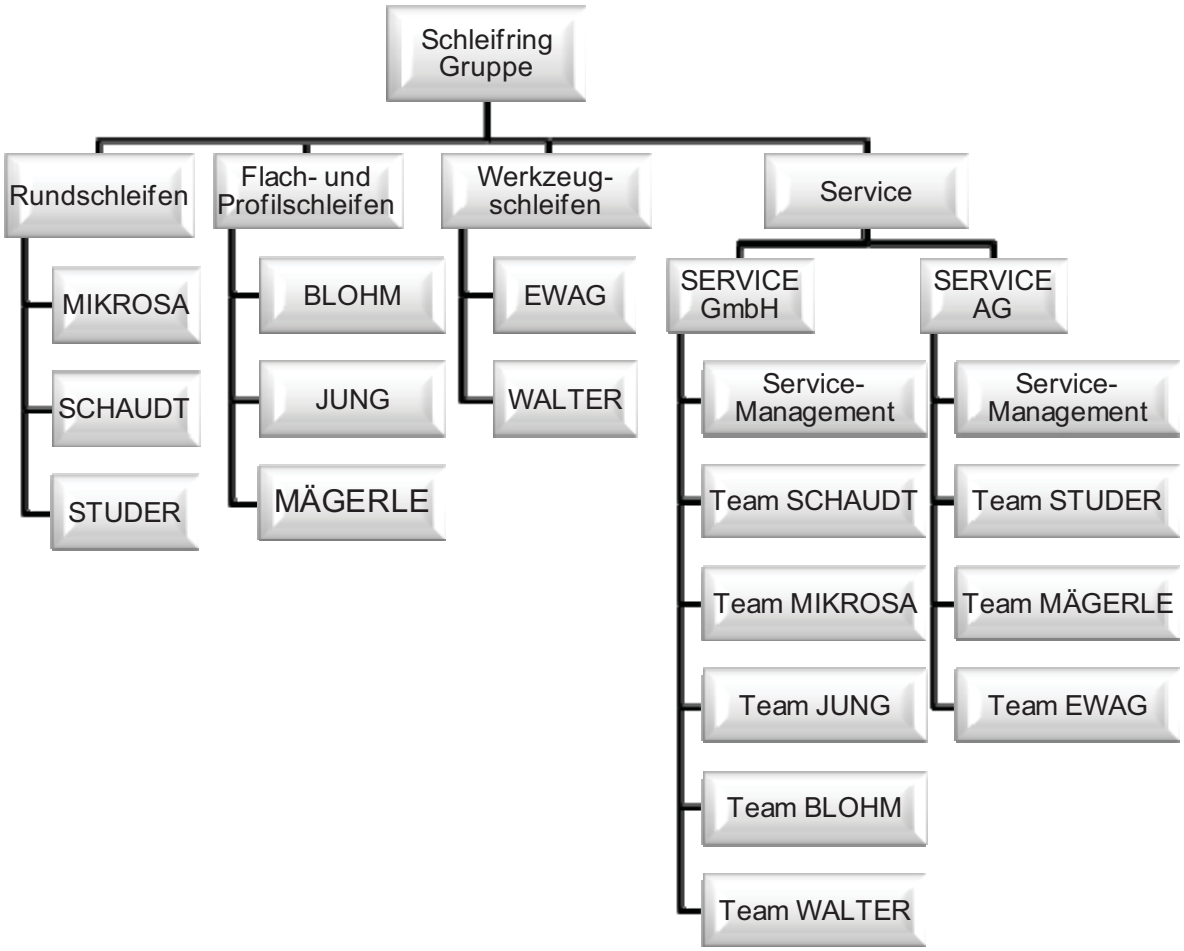


Abbildung 23: Zentrale Service-Organisation der Schleifring Gruppe

Die Service AG und die Service GmbH beinhalten ein zentrales Management und acht Serviceteams. Diese sind wiederum alle gleich aufgebaut, wobei in den Serviceteams der kleineren Gesellschaften einige Funktionen wie „Service Improvement Engineers“ oder „Service Development“ nicht besetzt sind. Die Serviceteams der acht Produktionsgesellschaften bearbeiten die europäischen Märkte und sind mit Technikern lokal in den Märkten vertreten.

III.3.3.2 Lokale Organisationsstruktur

Abbildung 24 zeigt den Aufbau eines Service-Teams. Die Management-Funktionen der Service-Teams sind räumlich bei der jeweiligen Produktgesellschaft angesiedelt, organisatorisch gehört jedoch jedes Service-Team zur jeweiligen Service-Gesellschaft.

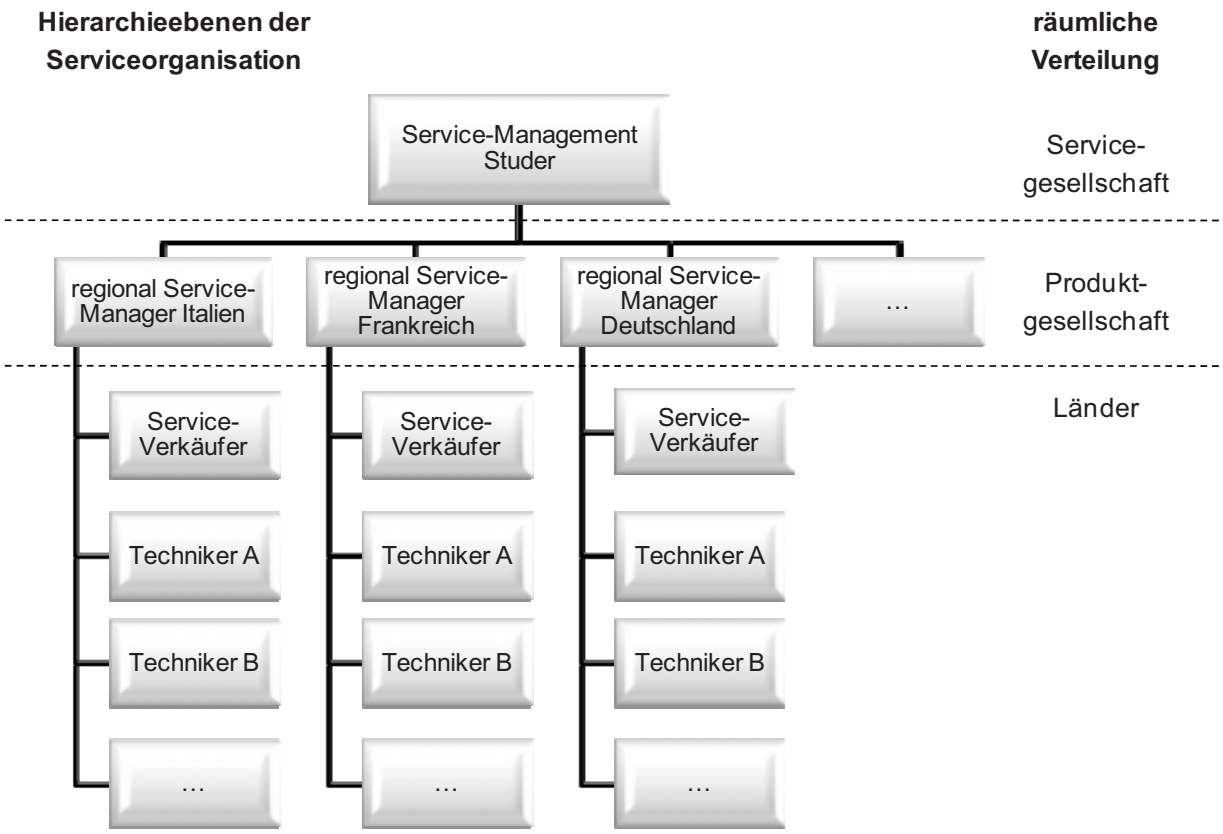


Abbildung 24: Service-Organisation in Europa am Beispiel des Studer Service-Teams

Die Servicetechniker arbeiten in den Ländern. Es gibt also keine lokalen Niederlassungen in Europa, sondern Länderteams, deren Regionalserviceleiter zwar *Teil der zentralen Service-Gesellschaft sind, aber bei der jeweiligen Produktorganisation angesiedelt* sind, während die Servicetechniker in der jeweiligen Region wohnen und arbeiten. Das Service-Management der einzelnen Service-Teams ist auch räumlich in den Service-Organisationen eingegliedert, da diese den Service für die gesamte Schleifring-Gruppe entwickeln und lenken. Die Platzierung der Regionalserviceleiter an den Standorten der Produktorganisationen dient insbesondere dem Erfahrungsaustausch zwischen Service- und Produktgeschäft.

Die zwei weiteren Hauptmärkte von Schleifring, die USA und China, bearbeiten *Serviceteams, die Teil der lokalen Vertriebs- und / oder Produktionsgesellschaft sind* und damit zwar rechtlich nicht vom Produktgeschäft getrennt sind, aber dennoch die Ziele und Ideen der Servicegesellschaften vertreten.

International sind die beiden Geschäftsfelder also nicht vollständig voneinander getrennt. Die Servicegesellschaften betreiben keine eigenen Standorte in den Überseemärkten, sondern der internationale Service wird über Serviceabteilungen in

den Vertriebsstandorten des Produktgeschäfts realisiert. Marktgebiete mit geringerer installierter Basis betreuen sowohl im Produktgeschäft als auch im Service Agenten, die in Zukunft nach bestimmten Kriterien durch die Servicegesellschaften zertifiziert werden sollen.

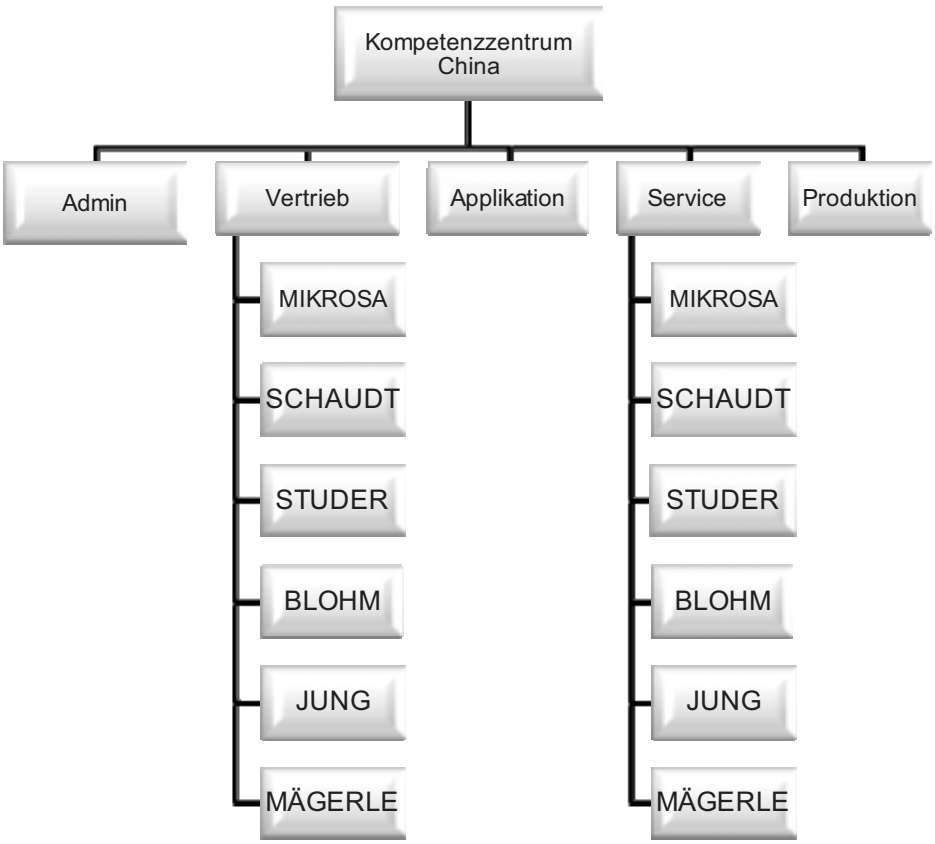


Abbildung 25: Lokale Service-Organisation der Schleifring Gruppe am Beispiel China

Die Variante der organisatorischen Eingliederung auf internationaler Ebene vermeidet Kosten einer eigenen Service-Niederlassung und doppelte Strukturen für Administration, Personalmanagement oder Finanzen. Dennoch sind die weltweiten Servicestandorte in der Berichterstattung und den Zielvorgaben der zentralen Service-Organisation unterstellt. Für diese Länderorganisationen sind auch die Vorgaben der zentralen Servicegesellschaften massgebend, die Serviceteams werden als Profit-Center geführt, aber die Umsätze aus dem Servicegeschäft fliessen der Ländergesellschaft und damit den Produktgesellschaften zu.

III.3.3.3 Internationale Orientierung im Service

Die internationale Orientierung im Service folgt einem *geozentrischen Ansatz*. Die Schleifring-Gruppe liefert dem Kunden weltweit das gleiche Service-Portfolio und ist

im Service als kompetenter Partner vor Ort. Dass die weiter entfernten wichtigen Märkte China und die USA mit eigenen Service-Teams für jede Schleifring-Marke bedient und fachlich durch die zentrale Service-Organisation geführt werden, unterstreicht die geozentrische Orientierung.

III.3.4 Service-Management

III.3.4.1 Service-Kultur / Service-Mentalität

Innerhalb der Schleifring Gruppe wird Service buchstäblich grossgeschrieben. Die Servicegesellschaften heissen SERVICE AG und SERVICE GmbH, was die Service-Mentalität der gesamten Gruppe zum Ausdruck bringt. Gerade in den Servicegesellschaften und den lokalen Serviceteams wird das *Dienstleistungsverständnis deutlich spürbar*. Die Teams verstehen sich als Bindeglied zwischen Kunde und der Schleifring-Gruppe, sodass hier grosser Wert auf beidseitige Zufriedenheit gelegt wird. Das Top-Management hatte zur Unterstützung und Fokussierung auf Dienstleistungen auch die organisatorische Trennung von Produktgeschäft und Servicegeschäft herbeigeführt. Gerade bei den grösseren Gesellschaften, die auch vor dieser Trennung schon den Service als Profit-Center geführt haben, ist die *Identifikation mit Dienstleistungen* als kundennahes und wichtiges Geschäftsfeld klar erkennbar. Die kleineren Gesellschaften, die Service meist als Cost-Center als Teil des Produktgeschäfts geführt haben, tun sich mit der neuen Organisation und der *starken Service-Kultur* etwas schwerer, wobei auch diese Gesellschaften und deren Service-Teams sich immer mehr als Teil der Servicegesellschaften verstehen und der *dienstleistungsorientierten Kultur annähern*.

III.3.4.2 Personalmanagement

Das Management der Service-Teams besteht typischerweise aus ehemaligen Mitarbeiter des technischen Kundendienstes. Nach Möglichkeit besetzen eigene Mitarbeiter im Service Vakanzen im Service-Management. Diese meist technisch orientierten *Mitarbeiter werden intern weitergebildet*, sodass sie dem Anforderungsprofil eines Servicemanagers besser entsprechen. Waren früher meist die Dauer des Arbeitsverhältnisses und das technische Wissen für die Teamleitung ausschlaggebende Elemente, werden die *Managementfunktionen im Service heute nach unterschiedlichen Kriterien bewertet*, die auch bei der Einstellung externer Mitarbeiter eine übergeordnete Rolle spielen. Ein Regionalserviceleiter beispielsweise sollte neben dem technischen Grundwissen insbesondere *Organisationstalent* für eine effiziente Einsatzplanung mitbringen; ausserdem sollte er die *Administration bzgl. Controlling, Reporting und*

Abrechnung beherrschen und vor allem *gute Führungsqualitäten und soziale Potentiale* zum erfolgreichen Umgang mit Kunden und Mitarbeitern zeigen. Als Servicetechniker rekrutieren die Schleifring Servicegesellschaften meist lokale Leute mit technischer Grundausbildung: die Vertretungen in USA und China rekrutieren ihre Mitarbeiter eigenständig, die europäischen Teams werden zentral rekrutiert, wobei auf Seite der Techniker auch bevorzugt lokale Mitarbeiter eingestellt werden, da die Techniker in den Ländern ansässig sind.

III.3.4.3 Wissensmanagement

Innerhalb des Service-Managements dienen *regelmässige Treffen* aller weltweiten Servicemanager dem Wissens- und Erfahrungsaustausch. Der Wissenstransfer zwischen Produktionsgesellschaften und Serviceteams gewährleistet die räumliche Verteilung der Service-Organisation (siehe Abbildung 24). Die Servicemanager der einzelnen Teams haben bei den jeweiligen Produktionsgesellschaften am Standort ihre Büros und von dort aus steuern sie die Service-Teams in den Ländern (vgl. Kapitel III.3.3.2). Diese räumliche Verteilung ermöglicht die *Nähe zur Produktionsgesellschaft* und unterstützt den *kontinuierlichen Austausch*, obwohl die Serviceteams und auch das Service-Management organisatorisch den beiden Servicegesellschaften angehören und somit von den Produktgesellschaften getrennt sind. Die Servicegesellschaften mieten sich demnach bei den Produktionsgesellschaften ein, um eine möglichst *harmonische Schnittstelle zwischen Produktgeschäft und Servicegeschäft* zu schaffen.

III.3.4.4 Leistungsmessung / Controlling

Es erfolgt eine *monatliche Berichterstattung zur Performance der Serviceteams* an das Service-Management. Die Leistungsmessung und das Controlling richten sich primär nach *finanziellen Kennzahlen*, wobei auch *Auftragsanzahl* oder *Bearbeitungsschnelligkeit* in die Bewertung der einzelnen Länderteams eingehen. Dieses Reporting kann auf Basis der oben genannten Service-Leistungsgruppen geschehen, was die Transparenz zur Performance einzelner Leistungsgruppen in unterschiedlichen Ländern erhöht und damit die Vergleichbarkeit der Länder erleichtert. Neben den europäischen Service-Teams berichten auch die Service-Teams der Länderorganisationen für USA und China an die Servicegesellschaften. Diese Teams sind zwar organisatorisch den lokalen Gesellschaften angeschlossen und die Erträge im Service fliessen schlussendlich auch der jeweiligen Verkaufsorganisationen zu, aber trotzdem steuern die zentralen Service-Organisationen das lokale Servicegeschäft.

III.4Servicegeschäft der „Bystronic Maschinen AG“

Bystronic glass gehört zur Conzzeta Holding mit Sitz in der Schweiz. Mit den drei Technologiezentren Bystronic Maschinen AG, Bystronic Lenhardt GmbH und der Bystronic Armatec GmbH entwickelt und produziert die Bystronic glass Investitionsgüter und Komplettlösungen für die Glasverarbeitung der Automobil- und Bauindustrie. Die Technologiezentren sind organisatorisch unabhängig, werden aber durch das Bystronic glass Management mit Sitz in der Schweiz als Konzern geleitet. Diese Fallstudie bezieht sich auf die Bystronic Maschinen AG (im Folgenden auch kurz "Bystronic" genannt). Die Bystronic Maschinen AG mit Sitz in der Schweiz produziert und entwickelt Systeme zum Schneiden, Brechen, Schleifen, Bohren und Handling von Flachglas. Diese vertreibt sie über ein weltweites Netzwerk von eigenen Niederlassungen. Lokale Verkaufs- und Servicegesellschaften betreuen die Marktregionen im Produktgeschäft wie auch im Servicegeschäft. Mit Ihren ca. 200 Mitarbeitern erwirtschaftet die Bystronic Maschinen AG 2007 einen Umsatz von ca. 90 Mio CHF, wobei davon ca. 22 % im Dienstleistungsbereich erzielt wurden. Der Gewinnanteil des Servicegeschäfts liegt deutlich höher, den grössten Teil der Gewinne erwirtschaftet die Bystronic Maschinen AG im Service. Das Produktgeschäft unterliegt deutlich stärkeren Schwankungen als das Servicegeschäft. Ausserdem gilt der Service als margenstarker Geschäftsbereich, der über die letzten Jahre immer weiter ausgebaut und professionalisiert wurde. 60% der Serviceumsätze erwirtschaftet die Bystronic Maschinen AG in Europa. International leistet China den grössten Anteil im Servicegeschäft, da dort eine sehr hohe installierte Basis vorhanden ist.

III.4.1 Service-Strategie

Die Bystronic hat über die letzten 10 Jahre die strategische Ausrichtung im Service deutlich verändert. Dienstleistungen und den Gedanken des kundennahen Lösungsanbieters nennt die Bystronic mittlerweile im gleichen Zug mit den produzierten Maschinen und Anlagen. Angefangen beim klassischen Kundendienst sieht sich die Bystronic Maschinen AG jetzt auf dem Weg zum *professionellen Entwicklungspartner* und bietet sich soweit als möglich auch weltweit im Sinne einer *globalen* Service-Strategie als solcher dem Kunden an.

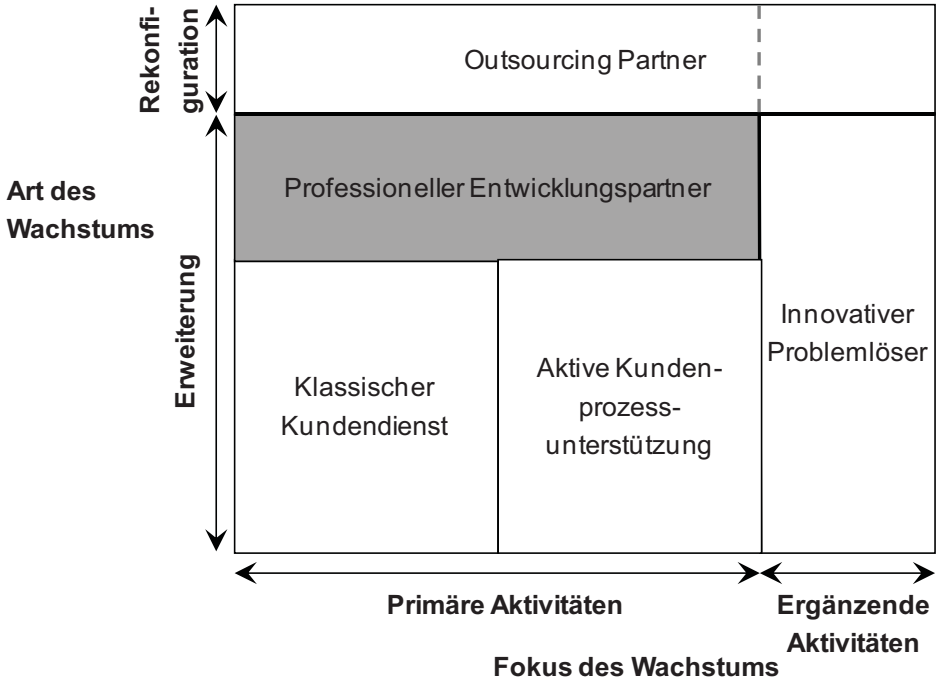


Abbildung 26: Strategische Einordnung der Bystronic Maschinen AG

Die Länderorganisationen entwickeln sich nachdem eine ausreichend hohe installierte Basis erreicht ist anhand intern definierter Anforderungen im Service weiter, sodass *weltweit ein gleiches Service-Level*[196] *lokal* geleistet werden kann.

III.4.2 Internationales Service-Portfolio

Das Service-Portfolio der Bystronic ist in drei Service-Level gegliedert, wobei Service-Level 1 typische *produktunterstützende* Dienstleistungen beinhaltet, Service-Level 2 für Dienstleistungen aus dem Bereich der *Prozessunterstützung* steht und Service-Level 3 *kundenunterstützende* Dienstleistungen bezeichnet wie beispielsweise die Beratung des Kunden zur Produktivitätssteigerung seines gesamten Maschinenparks. Die Bystronic Maschinen AG bietet ihren Kunden *Dienstleistungen während des gesamten Lebenszyklus der Maschine* an. Neben der kundenspezifischen Entwicklung der Maschine, die auch *Beratungsleistungen vor Entwicklung und Produktion der Maschine* voraussetzt, sind insbesondere *Prozessberatung* oder *Produktivitätsanalyse* beim Kunden Dienstleistungen, die das Portfolio des

[196] Unter Service-Level versteht die Bystronic Maschinen AG ein festgelegtes Set an Kompetenzen, technischer Ausrüstung und technischer Qualifikation, das die jeweilige Länderorganisation bzw. deren Mitarbeiter in Stande setzt, bestimmte Dienstleistungen zu erbringen. Service-Level 1 bezeichnet typische produktunterstützende Dienstleistungen, Service-Level 2 steht für die notwendigen Kompetenzen zur Erbringung von Dienstleistungen aus dem Bereich der Prozessunterstützung und Service-Level 3 bezeichnet die Befähigung, eigenständig kundenunterstützende Dienstleistungen zu entwickeln, zu vermarkten und zu erbringen.

professionellen Entwicklungspartners charakterisieren. Bystronic bietet also ein weitreichendes Spektrum an Dienstleistungen an und *entwickelt auch zusammen mit Kunden neue Dienstleistungen*, die dann in das weltweite Dienstleistungsportfolio aufgenommen werden. Die Bystronic verfolgt die Idee der globalen Service-Strategie und die zentrale Dienstleistungsabteilung entwickelt die Länderorganisationen so weiter, dass *alle Marktregionen möglichst ohne Unterstützung der Zentrale Service-Level 2 leisten* können. Ist eine Länderorganisation nicht in der Lage manche Dienstleistungen dem Kunden lokal anzubieten, erbringt die zentrale Service-Organisation die entsprechenden Leistungen, sodass weltweit das gleiche Service-Portfolio angeboten werden kann.

III.4.3 Service-Organisation

III.4.3.1 Zentrale Organisationsstruktur

Die Bystronic Maschinen AG hat das *Servicegeschäft in einer gesonderten internen Abteilung zusammengelegt*. Diese Abteilung wird *gewinn- und verlustverantwortlich* geführt und verfolgt vom Produktgeschäft losgelöste Ziele im Dienstleistungsbereich. Diese gesonderte Abteilung ist weiterhin in die Bystronic Maschinen AG als Technologiezentrum der Bystronic glass integriert. Die Service-Organisationen der zwei weiteren Technologiezentren Bystronic Armatec und Bystronic Lehnhardt sind an der Serviceabteilung der Bystronic Maschinen AG unbeteiligt, auf Unternehmensebene ist der *Service also weiterhin in die einzelnen Technologiezentren integriert*.

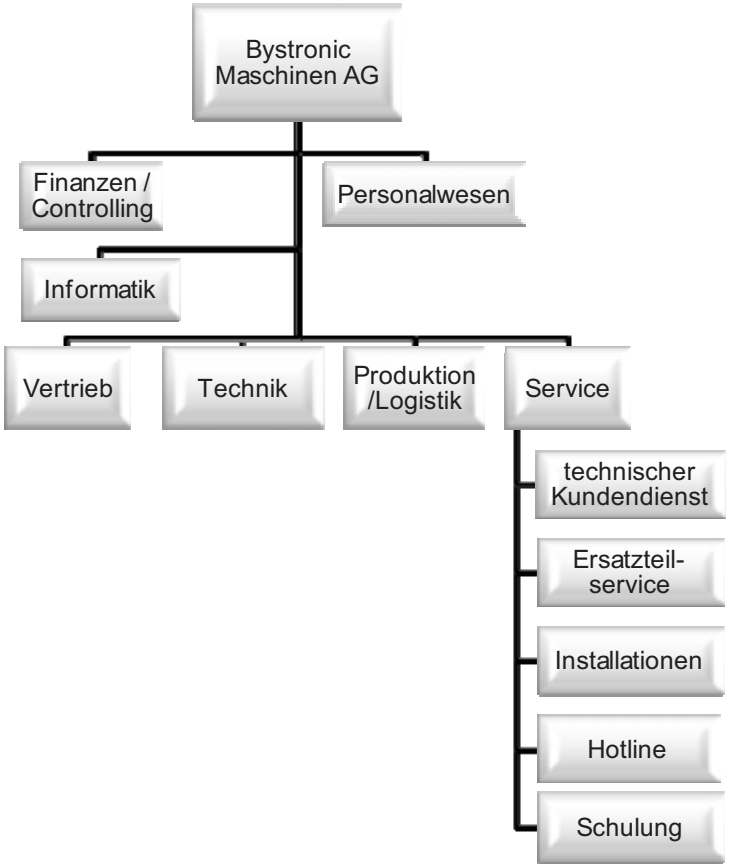


Abbildung 27: Zentrale Organisationsstruktur der Bystronic Maschinen AG

Die Bündelung der Servicefunktionen innerhalb der Bystronic Maschinen AG beschreibt der ehemalige Serviceleiter als wichtigsten Schritt für den Erfolg im Service. So war es möglich, eine *serviceorientierte Mentalität* zu schaffen und durch die separat ausgewiesenen Gewinne auch das Top-Management von der Ertragskraft des Servicegeschäfts zu überzeugen.

III.4.3.2 Lokale Organisationsstruktur

Auf internationaler Ebene baut die Bystronic im ersten Schritt Vertriebsstrukturen für das Maschinengeschäft auf, so dass möglichst zügig eine stabile installierte Basis im Fremdmarkt aufgebaut werden kann. Die Vertriebsniederlassungen dienen in den Marktregionen als ein Ansprechpartner für den Kunden, der sowohl im Produkt- wie auch im Servicegeschäft als Anlaufstelle für den Kunden wahrgenommen wird. Solange eine Länderorganisation hauptsächlich Maschinenverkäufe realisiert und abwickelt, liegt der Fokus auf dem Produktgeschäft. Für Installationen von Neumaschinen bis zur endgültigen Übergabe an den Kunden benötigt die Bystronic ein Techniker-Team, das zu Anfang der Marktbearbeitung aus der Zentrale anreist. Mit steigenden Produktverkäufen stellen auch die lokalen Vertriebsniederlassungen Tech-

niker ein, die in erster Linie mit Installationen von Neumaschinen beschäftigt sind. Sobald die installierte Basis ausreichend gross ist, um neben Maschineninstallationen auch eine kontinuierliche Auslastung von Servicetechnikern zu gewährleisten, bauen die Länderorganisationen sogenannte *Service-Center* auf, die langfristig die Service-Strategie des professionellen Entwicklungspartners vertreten sollen.

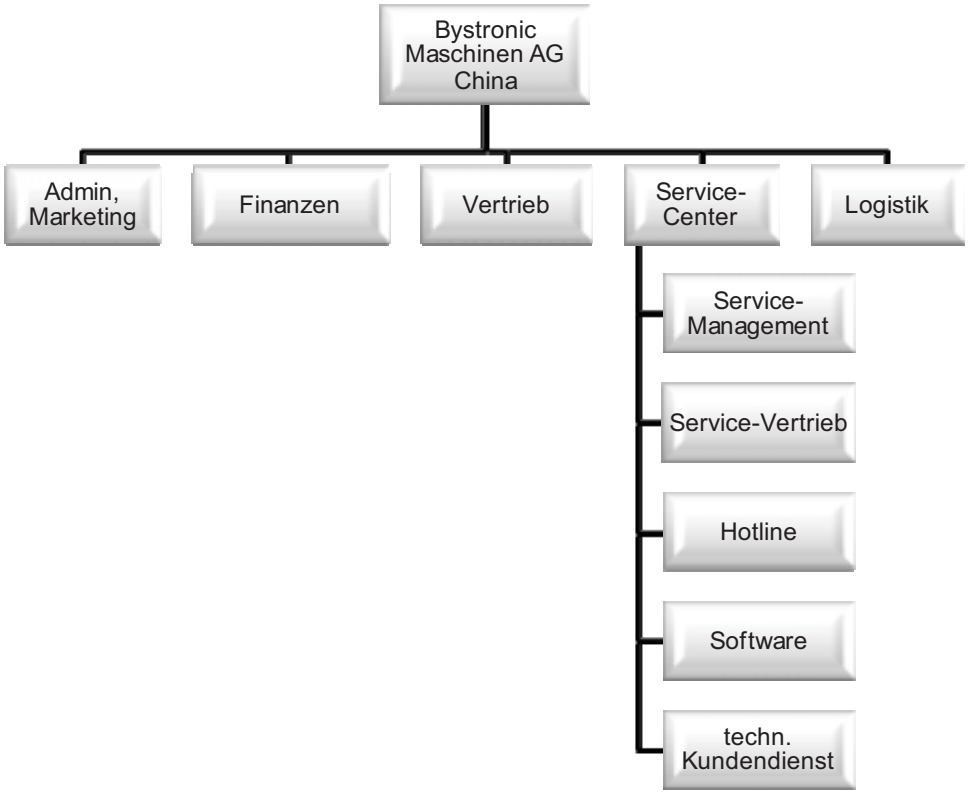


Abbildung 28: Lokale Service-Organisation der Bystronic Maschinen AG am Beispiel China

Diese *Service-Center sind Teil der bestehenden lokalen Vertriebsorganisation*. Das Servicegeschäft ist in die bestehende Organisation integriert, der *Servicevertrieb ist aber vom Produkt-Vertrieb getrennt*. Hierzu sind eigene Servicemanager und Serviceverkäufer in der lokalen Organisation angestellt und *Produkt- und Servicegeschäft bezüglich Gewinn- und Verlustrechnung voneinander getrennt*.

III.4.3.3 Internationale Orientierung im Service

Die Ausrichtung der internationalen Organisation auf die Zentrale und der Umgang der zentralen Service-Organisation mit den lokalen Einheiten folgt einem *geozentrischen* Ansatz. Die lokalen Organisationen bieten dem Kunden einen lokalen Ansprechpartner, der länderspezifisch reagieren kann. Die Idee der Marktnähe ist der Bystronic Maschinen AG im Service ebenso wichtig wie ein weltweit standardisierter Service. Es ist auch durchaus möglich, dass über eine kundenspezifische Dienstleis-

tung neue Möglichkeiten im Service entdeckt werden. So tauschen die lokalen Einheiten Erfahrungen im Service untereinander aus und Erfolgsgeschichten führen zu Ergänzungen des internationalen Service-Portfolios.

III.4.4 Service-Management

III.4.4.1 Service-Kultur / Service-Mentalität

Insbesondere die zentrale Organisation der Bystronic legt Wert darauf, dass alle Mitarbeiter das Servicegeschäft als wichtigen Teil der Geschäftstätigkeit ansehen. Das Service-Management überzeugt alle Ebenen vom Top-Management bis zum Techniker immer wieder von der Wichtigkeit des Services für die gesamte Firma. Innerhalb des Servicebereichs der Bystronic herrscht eine *klar dienstleistungsorientierte Kultur*. Im Top-Management und bei den Mitarbeitern der Produkteinheiten wird dieses value-added-Bewusstsein auch immer weiter verbreitet, sodass in der Bystronic Maschinen AG der *Service als zentrales Element des Unternehmenstätigkeit* etabliert ist. Die Service-Organisation des Technologiezentrums Bystronic Maschinen AG gilt als konzernweite Best Practice.

Die Mitarbeiter im Service verstehen sich als *Problemlöser* und es ist ein Service-Management auf zentraler Ebene installiert. Die lokalen Einheiten bieten Service zu Anfang der Marktbearbeitung als technischen Kundendienst an und der Produktverkauf steht im Vordergrund. Ist ein Marktgebiet ausreichend gross, wird ein Service-Management etabliert, das wiederum als Problemlöser für den Kunden vor Ort ist.

III.4.4.2 Personalmanagement

Das Service-Management rekrutiert die Bystronic Maschinen AG grösstenteils aus den eigenen Reihen. Gerade in der Aufbauphase des Service sind Servicemanager aufgrund sehr guter technischer Kenntnisse und Kompetenzen im Umgang mit Kunden in leitende Funktionen befördert worden. Heute werden die Kriterien *Kundenorientierung und technische Kompetenz* für eine Position im Service-Management um weitere Elemente wir *Zuverlässigkeit, Vielseitigkeit und Führungsqualitäten* erweitert. Anhand dieser Kriterien wurden *auch interne Weiterbildungsmassnahmen* entwickelt. Auf Ebene der Servicetechniker sollten Kriterien wie *Reisewilligkeit, Vielseitigkeit und eine praktische Ausbildung* zur Anstellung erfüllt sein. Ausserdem versucht die Bystronic im Service möglichst die Mentalität des "Problemlösers" zu stärken, die Mitarbeiter im Service sollten also selbstständig arbeiten können. Ein gesondertes An-

reizsystem für den Service gibt es nicht, die Service-Organisation ist als Teil der Bystronic Maschinen AG an das *firmenweite Bonussystem* angeschlossen.

III.4.4.3 Wissensmanagement

Die Bystronic Maschinen AG hat *klare Service-Level definiert*. Anhand dieser Service-Level können die Kompetenzen der weltweiten Service-Organisation gemessen und bewertet werden. Als Schnittstelle zur Produktion gilt der Installationsprozess einer Maschine beim Kunden. Mit der Übernahme der Installation beim Kunden geht die Verantwortung von der Produkteinheit an die Serviceabteilung über. Als weitere Schnittstelle zur Produkteinheit gilt die Zusammenarbeit des Services mit der Forschungs- und Entwicklungsabteilung der Bystronic Maschinen AG. *Erfahrungen des Service fliessen in die Entwicklung neuer Maschinen ein*, um möglichen Schwachstellen vorheriger Maschinengenerationen in den Neuentwicklungen vorzubeugen.

III.4.4.4 Leistungsmessung / Controlling

Die Leistungsmessung im Service der Bystronic Maschinen AG basiert zum einen auf *finanziellen Kennzahlen* wie Umsatz und Deckungsbeitrag und zum anderen auf Messungen der *Zeit zur Problemlösung* bzw. zum *Abschluss des Auftrags für jeden Serviceeinsatz*. Ausserdem ergänzt eine *kontinuierliche Messung der Kundenzufriedenheit* (durch Befragung nach jedem Serviceeinsatz) die Leistungsmessung im Service um die Kundenperspektive.

III.5 Servicegeschäft der „Bühler Druckguss AG“

Die Bühler Gruppe beinhaltet mit den Divisionen „Grain Processing“, „Engineered Products“ und „Die Casting“ drei Geschäftsbereiche. Übergreifenden Funktionsbereiche unterstützen diese drei Divisionen in einer Matrixstruktur. Mit seinen fast 7000 Mitarbeitern weltweit erwirtschaftet das Unternehmen 2007 in den drei Divisionen einen Umsatz von ca. 1,8 Milliarden CHF. Der Anteil des Servicegeschäfts am Umsatz liegt bei ca. 21%, der Anteil am Gewinn (über den Deckungsbeitrag 1[197] gerechnet) liegt bei ca. 30%. Die Division Druckguss, die in dieser Fallstudie untersucht wird, leistet im Service überdurchschnittliche Ergebnisse und erwirtschaftet mit einem Umsatzanteil von 28-30% ca. 45% der Gewinne im Geschäftsbereich Druckguss.

[197] Der Deckungsbeitrag 1 bezeichnet die Differenz zwischen Umsätzen und variablen Kosten. Fixkosten, die verursachungsgerecht zugeordnet werden können und Fixkosten, die das Unternehmen betreffen, sind hier noch nicht abgezogen. Deswegen kann eine Rechnung über den Deckungsbeitrag 1 ein verzerrtes Bild wiedergeben.

III.5.1 Service-Strategie

Der Service ist für alle drei Divisionen des Konzerns ein wichtiges Geschäftsfeld, das in Zukunft weiterhin wachsen soll und strategisch weiterentwickelt wird. Die Bühler Druckguss entwickelte sich von der Servicestrategie der aktiven Kundenprozessunterstützung zum Outsourcing-Partner. Im ersten Schritt hatte die Druckguss Division Leistungen des professionellen Entwicklungspartners angeboten. Mittel- bis langfristig hält das Service-Management eine Positionierung als *Outsourcing-Partner* für die richtige Reaktion auf den Wunsch des Kunden nach Verantwortungsübernahme durch den Serviceanbieter. Bezüglich ihrer Service-Strategie entwickeln sich auch die beiden weiteren Divisionen der Bühler AG von der aktiven Kundenprozessunterstützung zum Outsourcing-Partner.

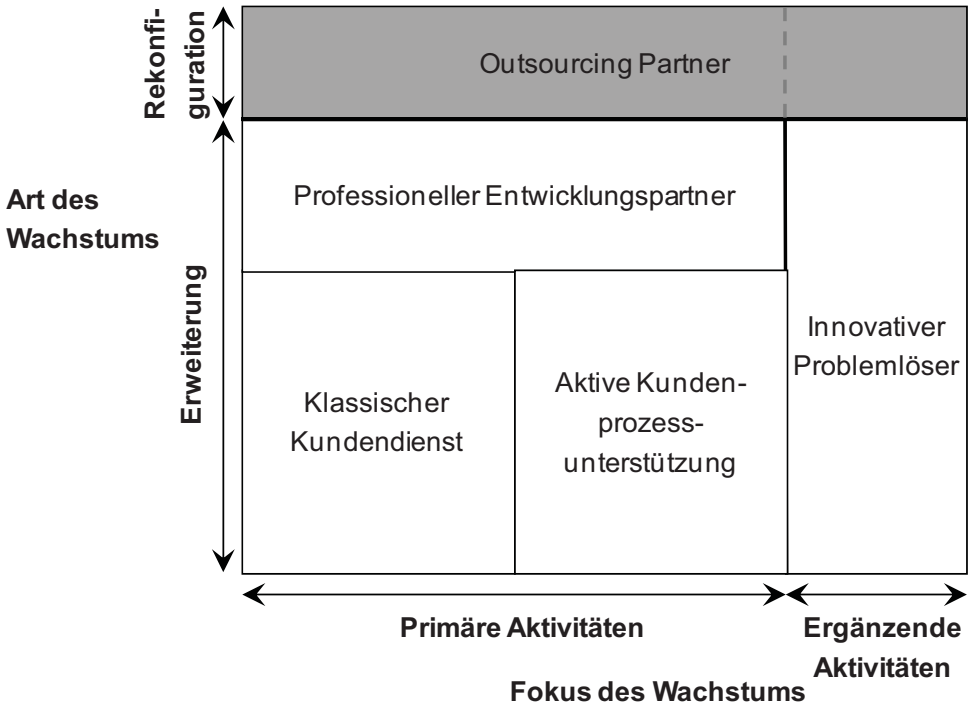


Abbildung 29: Strategische Einordnung der Bühler Druckguss

Diese strategische Ausrichtung im Service wird mit Hilfe des übergreifenden Funktionsbereichs „Sales-and-Service“ *global* verfolgt und das internationale Service-Portfolio ist entsprechend der Service-Strategie aufgebaut.

III.5.2 Internationales Service-Portfolio

Die Bühler Druckguss bietet ihren Kunden ein Service-Portfolio an, das neben produktunterstützenden insbesondere auch prozess- und kundenunterstützende Dienstleistungen umfasst. Das Ersatzteilgeschäft trägt mit ca. 66% den grössten Teil

zum Umsatz im Servicegeschäft bei, die *prozess- und kundenunterstützenden Dienstleistungen* nutzt Bühler Druckguss um sich als Outsourcing-Partner für den Kunden zu positionieren. Das Service-Portfolio bezieht sich auf den *gesamten Lebenszyklus der Maschine* von der Entwicklung bis zur Ausmusterung oder Überholung. Bühler Druckguss bietet ihren Kunden Leistungen von der individuellen Entwicklung bis zur Überholung von Gebrauchtmaschinen an. Weitere kundenunterstützende Dienstleistungen entwickeln die sogenannten *„Consulter" oder „Plant-Doctors"*, die beim Kunden vor Ort Optimierungspotentiale in der gesamten Prozesskette identifizieren und daraufhin ein kundenindividuelles Service-Paket entwickeln. Die Bühler Druckguss entwickelt sich mit der gesamtverantwortlichen Übernahme von Inspektion, Wartung und Reparatur von Anlagen beim Kunden weiter in Richtung Outsourcing-Partner, das Angebot von Betreibermodellen ist nicht geplant. Die Verantwortungsübernahme bezieht sich folglich auf die Maschinenverfügbarkeit und nicht auf die gesamte Produktion des Kunden.

In den lokalen Service-Organisationen sind mit *Service-Level 2 bis Service-Level 3* die jeweils notwendigen Aufgabenbereiche lokal abgedeckt. Eine lokale Service-Organisation in den USA deckt beispielsweise Service-Level 3 ab, sodass der relativ grosse amerikanische Markt im Service lokal bedient werden kann. Eine lokale Service-Organisation in Europa kann auch mit Service-Level 2 ausreichend gut qualifiziert sein, da sie bei Bedarf Spezialisten für komplexere Aufgaben aus einem anderen Land relativ schnell anfordern kann. Die *lokale Service-Kompetenztiefe ist laut Service-Management der Bühler Druckguss das entscheidende Kriterium*, um in einem Markt erfolgreich zu sein. Neben den lokalen Kompetenzen ist die Service-Mentalität der Kunden ein weiteres wichtiges Kriterium.

III.5.3 Service-Organisation

Die drei Geschäftsbereiche der Bühler Gruppe sind organisatorisch weitgehend gleich aufgebaut. Der hohe Stellenwert des Service innerhalb des Unternehmens spiegelt sich sowohl in der zentralen Organisation als auch in den lokalen Einheiten wider.

III.5.3.1 Zentrale Organisationsstruktur

Der Konzern besteht aus den drei Divisionen „Grain Processing", „Engineered Products" und „Die Casting", wobei diese im Sinne einer Matrixstruktur von weiteren vier Bereichen unterstützt werden. So gibt es eine Vertriebsorganisation, einen Produktions- und Logistikbereich, die Administration und eine Forschungs- und Entwicklungsorganisation.

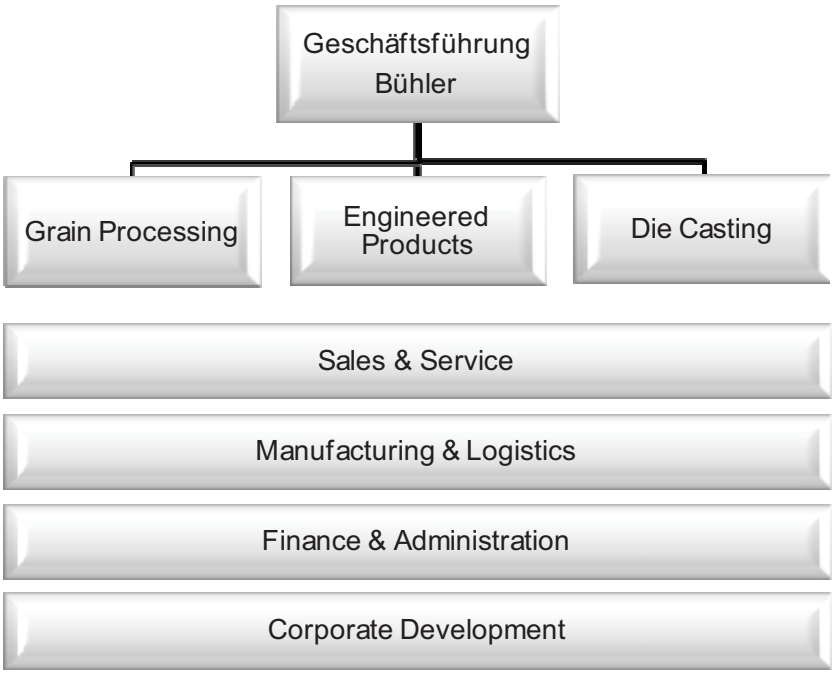


Abbildung 30: Organisationsstruktur der Bühler Gruppe

Die drei Geschäftsbereiche der Bühler Gruppe verfügen jeweils in der Zentrale über leitende Funktionen in Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Marketing und auch im Service beinhaltet jeder Geschäftsbereich Funktionen des Service-Managements (siehe Abbildung 31).

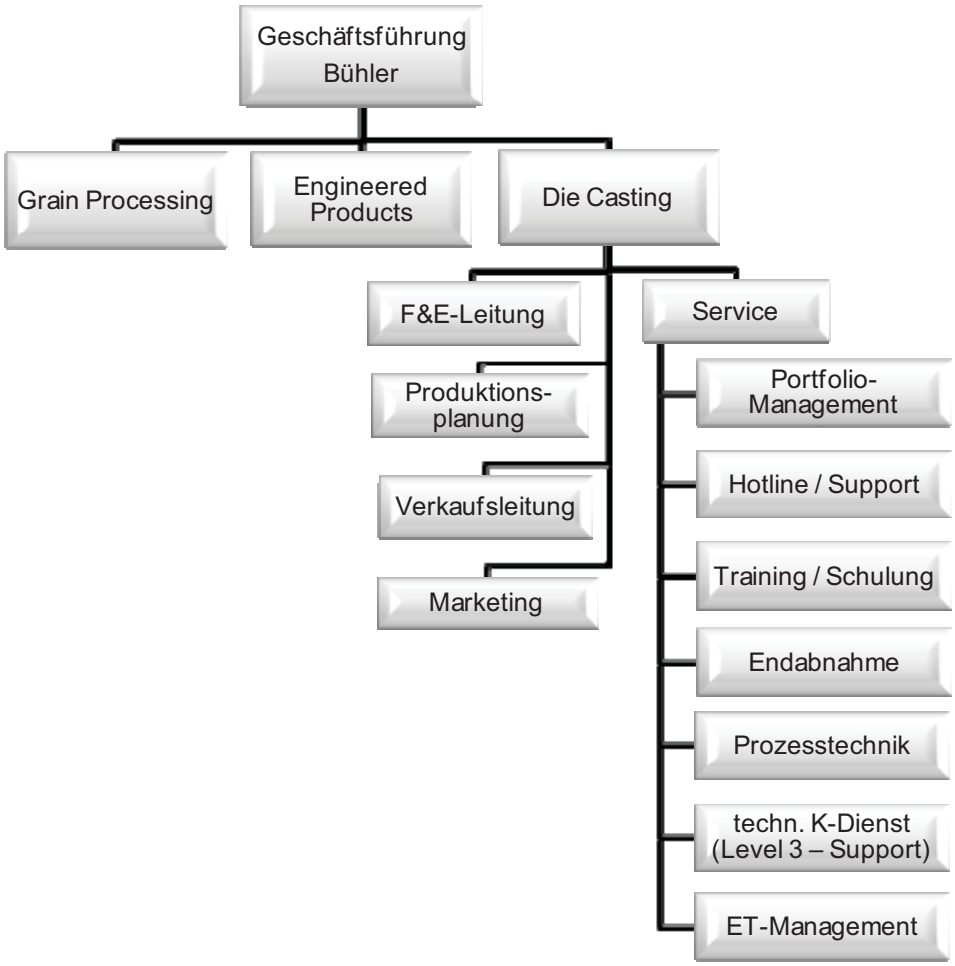


Abbildung 31: Zentrale Service-Organisation der Bühler Druckguss

Die zentrale Service-Organisation der Bühler Druckguss ist in die Geschäftseinheit integriert und beinhaltet die Funktionen des internationalen Service-Managements. Der Aufbau einer zentralen Servicedivision ist für die Bühler Gruppe nicht angedacht, da sich die Division Druckguss stark von den beiden anderen Geschäftsbereichen unterscheidet. Sowohl die Maschinen als auch die Kunden und deren Bedürfnisse sind sehr unterschiedlich, sodass das Service-Management eine gemeinsame Servicedivision für alle Geschäftsbereiche auf zentraler Ebene als wenig sinnvoll einschätzt. Im internationalen Servicegeschäft nutzt die Bühler Gruppe durch die „Sales-and-Service"-Division möglichst viele Vorteile einer gemeinsamen Service-Division.

III.5.3.2 Lokale Organisationsstruktur

Der weltweite Vertrieb und Service aller Geschäftsbereiche der Bühler Gruppe sind unter der „Sales and Service" (SAS)-Division zusammengefasst. Die SAS bildet eine Plattform für das weltweite Produkt- und Servicegeschäft. Als Matrixfunktion organisiert bilden die weltweiten Standorte der SAS jedem Geschäftsbereich die Möglichkeit

zur lokalen Präsenz. Die Niederlassungen der SAS bestehen meist aus Vertriebs- und Service-Teams der einzelnen Geschäftsbereiche. An welchen Standorten ein Geschäftsbereich ein lokales Service-Team aufbaut, entscheidet die zentrale Service-Organisation anhand des Marktpotentials. Die lokalen Teams sind zwar Teil der SAS, werden jedoch fachlich durch die zentralen Service-Organisationen des jeweiligen Geschäftsbereiches geführt.

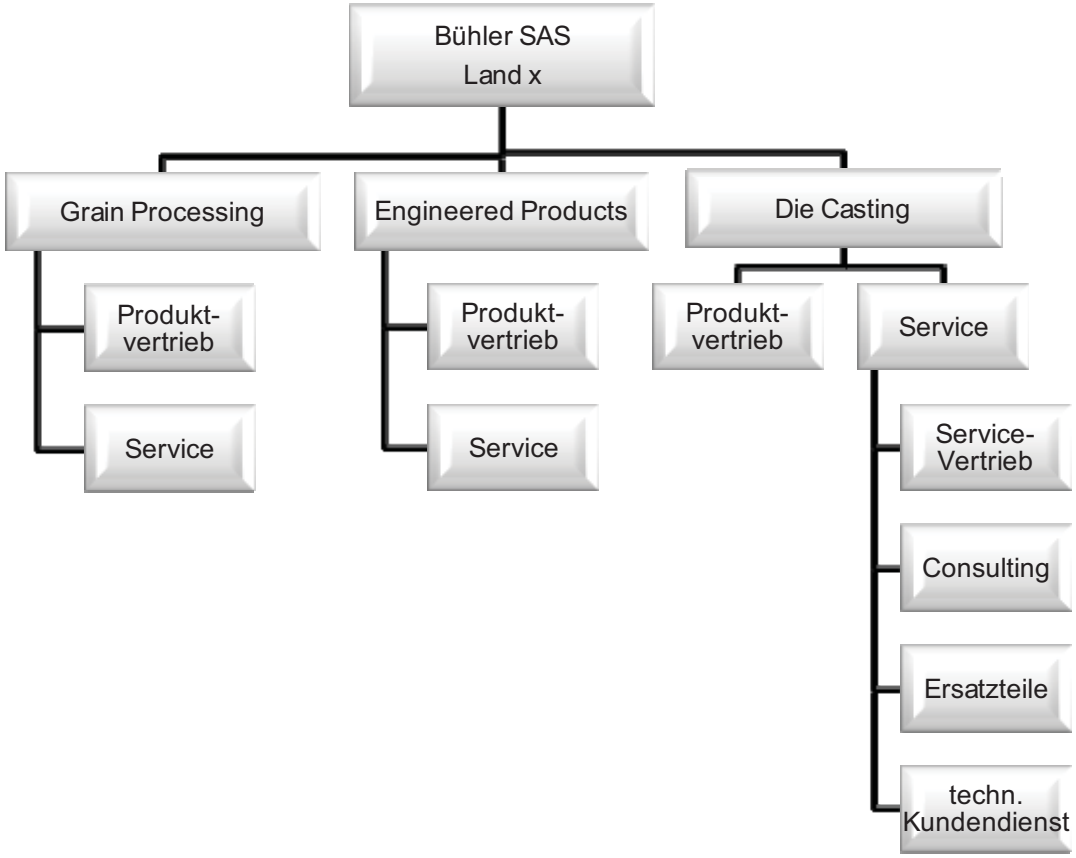


Abbildung 32: Lokale Service-Organisation der Bühler Gruppe mit Servicefunktionen der Druckguss Division

Die lokalen Service-Teams der Bühler Druckguss nehmen in der SAS eine etwas isolierte Stellung ein. Dadurch, dass die Division Druckguss einen völlig anderen Markt beliefert und die Druckguss-Maschinen völlig anders aufgebaut sind als die Maschinen der beiden anderen Divisionen (z.B. Müllerei, Lebensmittelherstellung), gibt es kaum Synergien zwischen der Druckguss-Division und den beiden anderen Divisionen. Trotzdem nutzt die Druckguss-Division die SAS als Plattform der internationalen Geschäftstätigkeit, da so der Aufbau eigener internationaler Strukturen nicht notwendig ist. Innerhalb der lokalen Standorte gibt es allerdings keine Überschneidungen zwischen den lokalen Teams der Druckguss-Division und den Teams

der beiden anderen Divisionen. Die Divisionen „Grain Processing“ und „Engineered Products“ betreuen mit ihren lokalen Service-Teams hingegen relativ ähnliche Produkte, sodass einige Synergien genutzt und die Mitarbeiter entsprechend für beide Geschäftsbereiche eingesetzt werden können.

III.5.3.3 Internationale Orientierung im Service

Im internationalen Service verfolgt die Bühler Druckguss einen globalen strategischen Ansatz als Outsourcing-Partner, den das Unternehmen mit Hilfe einer *geozentrischen* Orientierung im internationalen Service-Management vertritt. Die fachliche Führung der lokalen Service-Organisationen liegt bei der zentralen Service-Organisation, die weltweite Präsenz durch die SAS erleichtert die Marktnähe, sodass die Bühler Druckguss in der Lage ist, *weltweit das gleiche Service-Portfolio* anzubieten und sich *international als kompetenter Partner im Service* zu positionieren.

III.5.4 Service-Management

Die Division Druckguss gilt bei Bühler als Vorreiter bezüglich des Services, wobei die beiden anderen Divisionen des Unternehmens den Service mittlerweile als ebenso wichtig erachten. Die Wichtigkeit des Services für Bühler Druckguss drückt sich insbesondere in der Service-Kultur aus.

III.5.4.1 Service-Kultur / Service-Mentalität

Die Service-Kultur im Gesamtunternehmen Bühler entwickelt sich zu einem *Selbstverständnis als Problemlöser*. In der zentralen Service-Organisation von Bühler Druckguss ist die Service-Mentalität auf Ebene des Service-Managements und der Mitarbeiter ausgeprägt, was sich auch in Service-Strategie und –Portfolio zeigt. Service trägt bei Bühler Druckguss nicht nur einen grossen Teil des Unternehmenserfolgs bei, sondern dient insbesondere der Positionierung im Markt. Auch in den lokalen Service-Organisationen ist die *Service-Kultur traditionell ausgeprägt*, da sobald ein Markt entwickelt wird Servicemitarbeiter vor Ort sind.

III.5.4.2 Personalmanagement

Im Personalmanagement setzt Bühler Druckguss traditionell auf die *Aus- und Weiterbildung eigener Mitarbeiter*. Servicetechniker müssen das notwendige Know-how zum Giessprozess vorweisen, weswegen hier gerne auf eigene Auszubildende zurückgegriffen wird. Die *Weiterentwicklung zum Consulter* im Service ist eine weitere Möglichkeit, das Wissen um die Prozesse beim Kunden optimal einzusetzen. Für der

Rekrutierung von Mitarbeiter ausserhalb der Firma ist *neben dem technischen Wissen insbesondere Sozialkompetenz wichtiges Kriterium* zur Einstellung im Service. Bühler stellt den Umgang mit dem Kunden im persönlichen Kontakt an erste Stelle im Service und diese Priorität spiegelt sich auch im Personalmanagement wider.

III.5.4.3 Wissensmanagement

Den *kontinuierlichen Wissensaustausch* im Service der Druckguss Division gewährleisten *monatliche Treffen* des zentralen Service-Management der drei Divisionen „Grain Processing", „Engineered Products" und „Die Casting". *Internationale Treffen* der Servicemanager finden *jährlich oder bei besonderem Bedarf* statt. Es gibt keine weiteren Tools oder Systeme zum Wissensmanagement, jedoch soll die Frequenz der persönlichen Treffen insbesondere auf internationaler Ebene gesteigert werden.

III.5.4.4 Leistungsmessung / Controlling

Um konstant die Entwicklungen im Servicegeschäft beobachten zu können, erstellt jede lokale Service-Organisation *monatlich einen Auszug zu Serviceumsatz und Deckungsbeitrag 1* auf, der nach Servicegruppen gegliedert ist. Diese *finanzielle Kontrolle* lässt eine kontinuierliche Messung des Servicegeschäfts in den einzelnen Ländern zu und ist damit Basis für das internationale Service-Management. Weitere Kennzahlen im Service erhebt die Bühler Druckguss nicht.

III.6 Servicegeschäft der „Bosch Packaging"

Mit ca. 4500 Mitarbeitern erwirtschaftet Bosch Packaging Technology (Bosch PA) 2007 einen Umsatz von ca. 650 Millionen Euro weltweit. Bosch Packaging Technology ist Teil des Robert Bosch Konzerns und produziert, entwickelt und vertreibt weltweit Produkte und Dienstleistungen über ein eigenes Netzwerk aus Länderorganisationen. Als weltweit grösster Lieferant von Verpackungstechnik rüstet Bosch Packaging seine Kunden mit Maschinen, Anlagen und kundenspezifischen Komplettlösungen zur Abfüllung und Verpackung von Pharmazeutika, Lebensmitteln und Kosmetik aus. Den Umsatz von Bosch Packaging generiert zu 30 - 35% das Servicegeschäft. Der Gewinnanteil des Services liegt deutlich über diesen Werten und das Servicegeschäft erwirtschaftet den grössten Teil des Unternehmensergebnisses.

Die höchsten Umsätze im Dienstleistungsbereich verzeichnet Bosch Packaging in den Kernmärkten Westeuropa und USA. International liegen die Serviceumsätze hinter denen der Kernmärkte und fallen auf bis zu 10% des Umsatzes, wobei gerade hier hohe Steigerungsraten verzeichnet werden können.

III.6.1 Service-Strategie

Der Service hat bei Bosch PA einen hohen Stellenwert und ist fest in der Unternehmensstrategie verankert. Bosch PA sieht sich selbst als im Wandlungsprozess vom Technologielieferant zum proaktiven Service-Partner. *Service ist im Unternehmen strategisch verankert* und wird auf gleicher Ebene mit dem Produktgeschäft gesehen. Die Service-Strategie leitet sich aus der Mission ab, die Produktivitätssteigerung beim Kunden in den Vordergrund zu rücken. Dieses Ziel soll sowohl mit den verkauften Maschinen als auch mit den angebotenen Dienstleistungen weltweit erreicht werden. Die Bosch Packaging Services AG vertritt eine *transnationale* Service-Strategie und entwickelt sich gerade zum *Outsourcing-Partner*. Ziel ist es, durch eine eigene, international aufgestellte Servicedivision, die Bosch Packaging Services AG, weltweit vergleichbare Services anbieten zu können, die Effizienz und Qualität beim Kunden steigern.

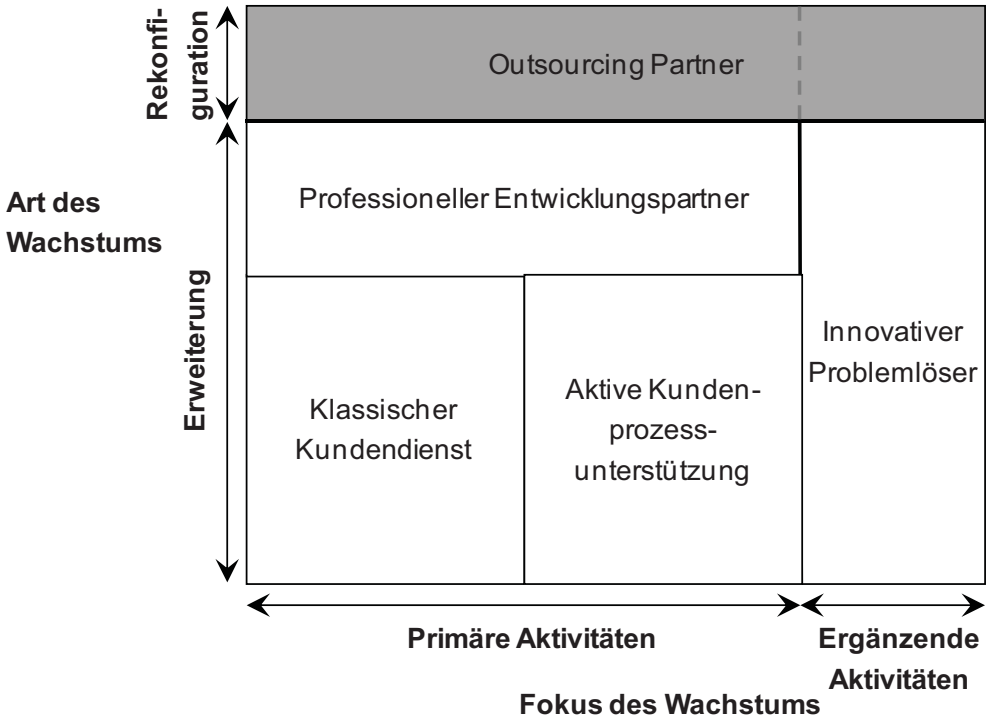


Abbildung 33: Strategische Einordnung der Bosch Packaging Services

III.6.2 Internationales Service-Portfolio

Das Service-Portfolio reicht von *produktunterstützenden*, klassischen Dienstleistungen wie Ersatzteilservice oder reaktivem Reparaturservice über *prozessunterstützende* Dienstleistungen wie Trainings oder professionelle Wartungskonzepte bis hin zu *kundenunterstützenden Dienstleistungen* wie Produktionsoptimierung beim Kunden vor Ort. In Zukunft will die Bosch PA Services auch Dienstleistungen wie Betreiber-

modelle, also die Übernahme von Kundenprozessen, ins Service-Portfolio aufnehmen; momentan laufen Pilotprojekte, in denen diese Dienstleistungen zusammen mit Kunden getestet und zur Marktreife weiterentwickelt werden. Im Bereich der produktunterstützenden und prozessunterstützenden Dienstleistungen ist ein Modulkonzept etabliert, das es ermöglicht kundenspezifische Dienstleistungspakete aus standardisierten Modulen zusammenzustellen. Kundenwünsche, die über das etablierte Portfolio hinausgehen, werden speziell bedient und die erbrachten Dienstleistungen im Nachhinein auf Marktfähigkeit geprüft und allenfalls in das bestehende Portfolio aufgenommen.

Die weltweiten eigenständigen Niederlassungen der Bosch PA Services AG, die sogenannten Service-Hubs, können das gesamte Service-Portfolio selbstständig und ohne Unterstützung der zentralen Service-Organisation anbieten. In der Services AG wird eine *lokale Kompetenztiefe bis Service-Level 3* angestrebt, sodass neben *produktunterstützenden auch prozess- und kundenunterstützende Dienstleistungen lokal erbracht* werden können. Dieser Ansatz spiegelt sich auch in den Strukturen der Services AG wider.

III.6.3 Service-Organisation

III.6.3.1 Zentrale Organisationsstruktur

Die Bosch Packaging Services AG ist auf zentraler Ebene als eine *eigenständige, separate Geschäftseinheit mit Gewinn- und Verlustverantwortung* organisiert. Neben vier Geschäftseinheiten des Produktgeschäfts gibt es die Bosch Packaging Services, die alle Kunden der Bosch Packaging und deren Maschinen mit Dienstleistungen beliefert.

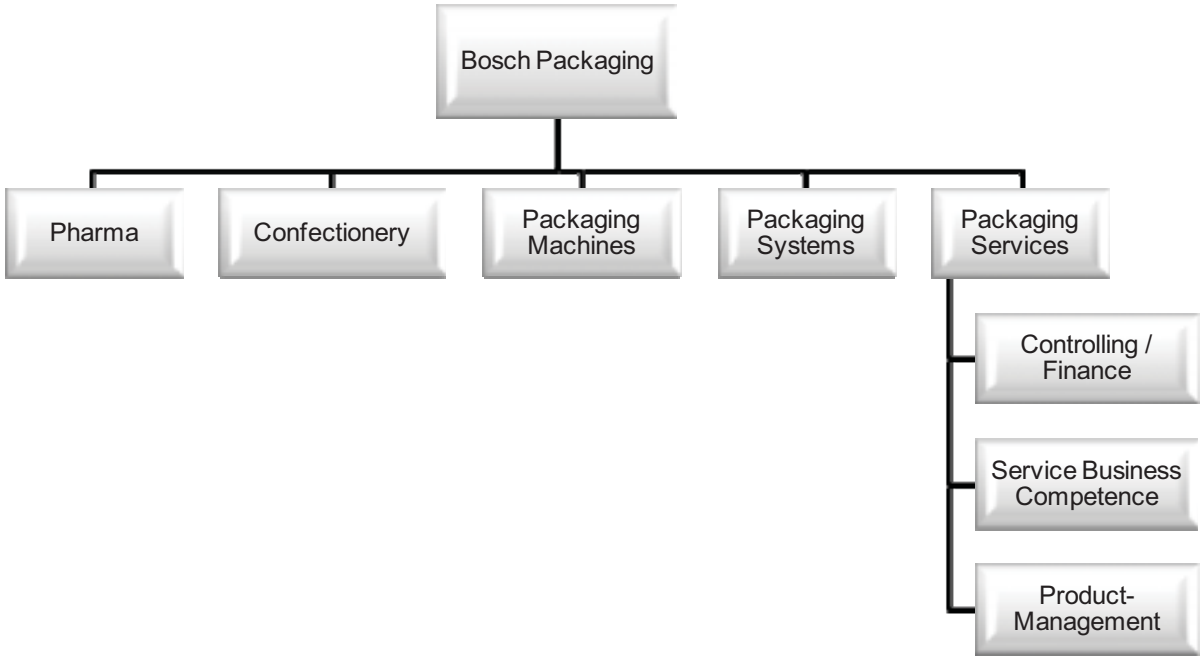


Abbildung 34: Organisationsstruktur der Bosch Packaging

Die Organisationsstruktur von Bosch Packaging ist nach den Bedürfnissen der Kunden aufgebaut. Insgesamt fünf Geschäftseinheiten sind Ausdruck der Kundenorientierung in der Aufbauorganisation. [198] Die Geschäftseinheiten Pharma und Confectionery haben einen klaren Branchenfokus. Die Einheiten Packaging Systems und Packaging Machines liefern in mehrere Branchen, Machines liefert Standardmaschinen, Systems bietet Komplettlösungen an. Die Business Unit Services bietet Servicedienstleistungen für alle Geschäftseinheiten der gesamten Firma Bosch Packaging an.

[198] Vgl. Homburg et al. (2000).

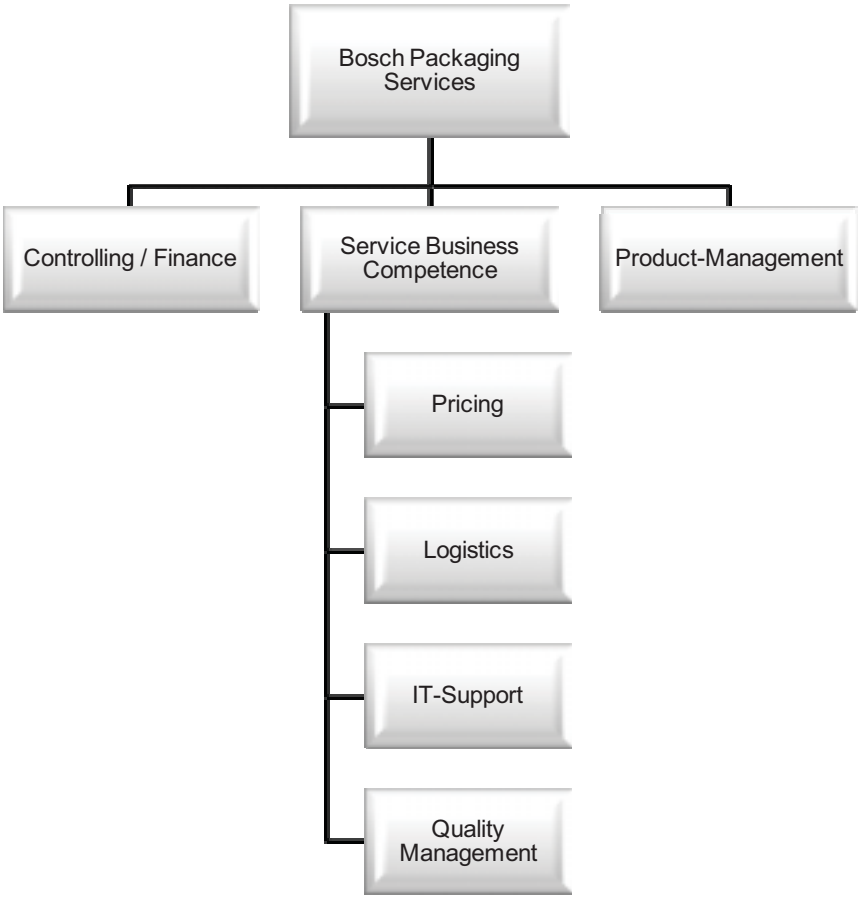


Abbildung 35: Zentrale Service-Organisation der Bosch Packaging

Bosch PA Services übernimmt sämtliche Aufgaben, die im Servicegeschäft von Bosch PA anfallen. Durch diese *strikte Trennung von Produktgeschäft und Servicegeschäft* und die ergebnisgetriebene Arbeitsweise der Servicedivision mussten Schnittstellen zu den Produkteinheiten definiert werden, die beide Seiten mit grosser Sorgfalt pflegen. Ohne das Bewusstsein, dass weder Produktgeschäft noch Servicegeschäft ohne den jeweils anderen Teil nicht existieren können, ist eine solche organisatorische Trennung nicht möglich. Jede Produkteinheit verfügt über einen sogenannten Service-Support. Die Mitarbeiter im Service-Support bilden die Schnittstelle zwischen Service und Produkteinheiten. So hat der Service die Möglichkeit, über klar definierte Kanäle auf Spezialisten für die jeweilige Maschine zuzugreifen und entsprechend spezifisches Know-how zu erfragen. Die Geschäftstätigkeit von Bosch PA Services ist in die Bereiche Controlling / Finance, Service Business Competence und Product-Management unterteilt. Der Bereich Controlling / Finance befasst sich typischerweise mit Fragen der Abrechnung, der internationalen Leistungsmessung und dem Controlling. Im Bereich Service Business Competence vereinbart Bosch PA Services Funktionen zum Pricing der Dienstleistungen, den Bereich der Logistik, den IT-Support und das Qualitätsmanagement, das auch für die internen Prozesse verantwortlich ist. Ausserdem betreut der Bereich Product-Management das Service-

Portfolio. Den Service-Vertrieb und die Serviceerbringung leisten bei Bosch PA Services die lokalen Service-Hubs.

III.6.3.2 Lokale Organisationsstruktur

Diese Servicedivision hat *ein eigenes internationales Netzwerk an Niederlassungen*, die sich in fünf sogenannte *Service-Hubs* auf regionaler Ebene und kleinere lokale Niederlassungen und Vertretungen aufteilen. Es gibt jeweils einen Service-Hub in USA, Japan und England und zwei weitere in Europa.

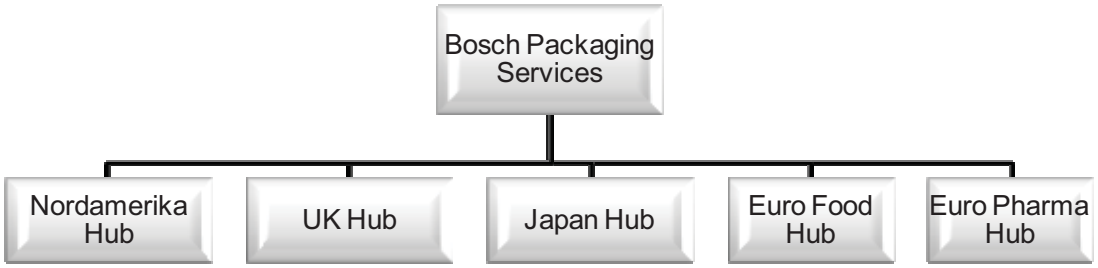


Abbildung 36: internationale Service-Organisation der Bosch Packaging

Bosch PA Service baut einen Service-Hubs dann auf, wenn ein Marktgebiet genügend installierte Maschinen aufweist und eine entsprechend grosse Nachfrage nach Dienstleistungen prognostiziert werden kann.

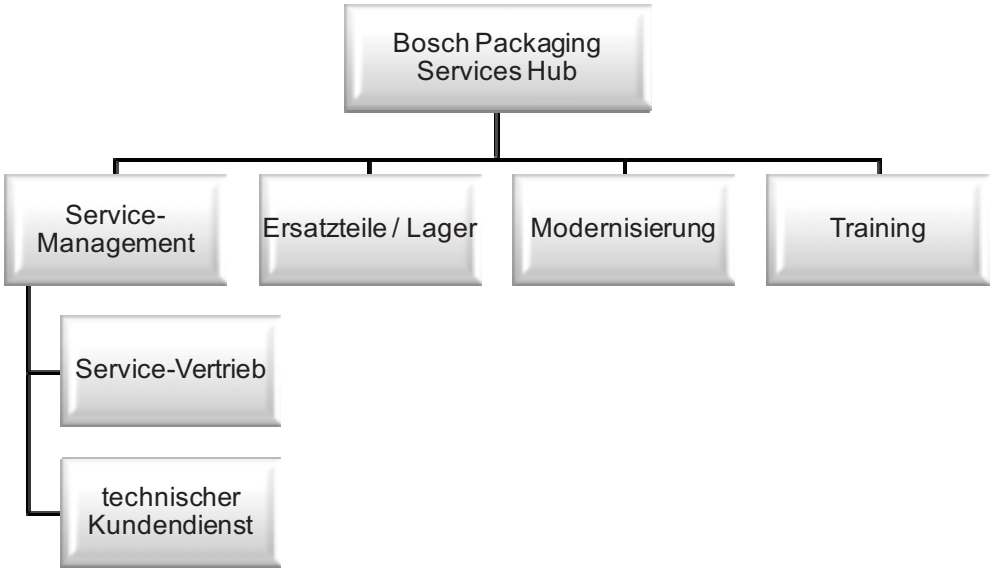


Abbildung 37: Lokale Service-Organisation der Bosch Packaging Services

Zur Erschliessung eines neuen Marktgebiets wird im ersten Schritt das Maschinengeschäft aufgebaut. Folglich entsteht eine Verkaufsniederlassung für Produkte, die Dienstleistungen erbringt noch die zentrale Stelle im Heimatland. Wächst die Nachfrage nach Dienstleistungen, baut die Verkaufsniederlassung ein *Serviceteam* auf, sodass neben der Installation von Neumaschinen auch Service lokal erbracht werden kann[199]. Diese Serviceteams gehören allerdings organisatorisch den jeweiligen Verkaufsniederlassung für Produkte an und nicht der Services AG. Erst wenn in der jeweiligen Region das Servicegeschäft anwächst und weiter ausgebaut werden soll, baut die Services AG entsprechende Strukturen in Form eines weiteren *Service-Hubs* auf. Diese Service-Hubs sind als Tochterfirmen der Services AG *eigenständige regionale Servicefirmen*, die sowohl über Ersatzteilverkauf, als auch über das notwendige Know-how verfügen um eine Marktregion im Service vollumfänglich zu betreuen. Neben den produktunterstützenden Dienstleistungen bezeichnet eine *vollumfängliche Betreuung im Service* das gesamte Service-Portfolio der Bosch PA Services AG, also auch prozess- oder kundenunterstützende Dienstleistungen.

III.6.3.3 Internationale Orientierung im Service

Das Verständnis der Service-Hubs als regionale Anlaufstelle für den Kunden im Servicegeschäft führt zu einer grossen Selbstständigkeit der Service-Hubs und ausserdem zu grosser Kundennähe. Diese Vorteile sollen bei Bosch PA Services AG nicht durch zentrale Vorgaben verlorengehen. Die Zentrale der Services AG sieht sich zwar bezüglich der Dienstleistungsentwicklung, des Service-Portfolios und auch in der Steuerung des weltweiten Servicegeschäft in *leitender Rolle*, aber die Service-Hubs sind mit ausreichend Management-Kompetenz genügend unabhängig, um lokale Bedürfnisse zu erfassen und in *marktnahe Lösungen* zu überführen. Die Orientierung im Service-Management der Bosch PA Services AG folgt dem *regiozentrischen* Ansatz. Sie verbindet also die Vorteile von klarer Strategie und Zielen durch die Zentrale mit der Realisierung der Marktpotentiale in den Service-Hubs.

III.6.4 Service-Management

III.6.4.1 Service-Kultur / Service-Mentalität

Das Management der Services AG strebt an, das Servicegeschäft auf allen Ebenen vom Management bis zum Techniker als wichtiges und zukunftsweisendes Geschäfts-

[199] In dieser frühen Phase der lokalen Serviceerbringung handelt es sich vornehmlich um einfache, produktunterstützende Dienstleistungen wie Reparaturen und Ersatzteilgeschäft.

feld zu etablieren. Die *Service-Kultur* ist gerade in kundennahen Bereichen von Bosch PA *deutlich ausgeprägt*. Bosch PA Services ist "bis zum letzten Mitarbeiter tief von dem Gedanken durchdrungen, dass Service das wichtigste ist, was dem Kunden geboten werden kann."[200] Innerhalb der Services AG *verstehen sich die Mitarbeiter folglich als Problemlöser für den Kunden* und es gibt ein klares Service-Management in der Bosch Packaging. In den Bereichen des Unternehmens mit wenig Kundenkontakt wie Forschung und Entwicklung oder Produktion, geht das *Selbstverständnis in Richtung des Produktherstellers*. In den Service-Hubs ist die *Service-Mentalität ausgeprägt* und die Mitarbeiter verstehen sich als Problemlöser für den Kunden; diejenigen Länderorganisationen, die Service noch als Teilbereich des Produktgeschäfts führen, verstehen sich mehr als *Produktverkäufer* und liefern dem Kunden den notwendigen Kundendienst für die installierte Basis.

III.6.4.2 Personalmanagement

Die Personalstruktur beinhaltet neben dem Management der verschiedenen Bereiche der Services AG insbesondere Serviceverkäufer und Servicetechniker. Die Techniker werden meist aus den Montagelinien der Produktdivisionen rekrutiert. Serviceverkäufer sind häufig ehemalige Servicetechniker, die sich durch ein besonders *breites fachliches Wissen und Verständnis der Kundenbedürfnisse* auszeichnen. Diese besuchen *Weiterbildungen und Verkaufsschulungen*, sodass der Verkauf von Dienstleistungen sowohl auf Kundenseite als auch auf Seiten der Services AG als das Schaffen von kundenindividuellem Mehrwert verstanden wird. Serviceverkäufer sind im Gegensatz zu Servicetechnikern mehr in der Angebotserstellung und Beratung tätig, erfüllen also insbesondere Aufgaben in Zusammenarbeit mit dem Kunden.

Managementfunktionen in Service-Hubs besetzen zum Aufbau des Hubs meist erfahrene Servicemanager anderer Hubs oder aus der Zentrale. Das Ziel ist aber, möglichst *schnell viele lokale Mitarbeiter einzustellen* und einige im *Service-Management weiterzubilden*. Diese sollen den entsprechenden Service-Hub baldmöglichst leiten und weitere Mitarbeiter lokal rekrutieren.

III.6.4.3 Wissensmanagement

Um weltweit gleiche Qualität im Service halten zu können, hat Bosch PA Services ein *Kompetenzmanagementsystem* eingerichtet. Zwischen den fünf Service-Hubs wurden in der Bosch PA Services AG Meetings in unterschiedlichen Konstellationen etabliert, sodass ein *kontinuierlicher und umfassender Wissensaustausch* organisiert ist. Neben

[200] Zitat Leiter Bosch Packaging Services.

einem monatlichen sogenannten *Cockpit-Meeting in jedem Hub*, das zur Besprechung der monatlichen Leistungskennzahlen dient, treffen sich *einmal jährlich alle Hubleiter*, also die oberste Hierarchieebene der Hubstrukturen und *einmal jährlich sowohl die erste, als auch die zweite Ebene mit Vertretern des Service-Support der verschiedenen Produkteinheiten*. Diesen fest etablierten drei Meetings zum Erfahrungsaustausch und zur Besprechung der Leistungen in den jeweiligen Marktgebieten liegt ein *umfangreiches Kennzahlensystem* zur Bewertung aller Standorte der Services AG und deren Performance zu Grunde. Halbjährlich überprüft das Service-Management weltweit die vorhandenen Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten, sodass jederzeit die *Wissensbasis und das Know-how-Niveau der Service-Hubs* festgelegt werden können. Hieraus leiten sich auch allfällige *Schulungsmassnahmen* oder *personelle Austauschprogramme* ab. Das Wissensmanagement eines geplanten Service-Hubs wird im Sinne der bestehenden Instrumentarien angeglichen, sodass auch das Servicegeschäft des entsprechenden Landes in den monatlichen Cockpit-Meetings und den halbjährlichen und jährlichen Treffen auf Managementebene im internationalen Vergleich gespiegelt werden kann. Um die notwendige Vergleichbarkeit der internationalen Aktivitäten zu gewährleisten, sind alle Service-Hubs mit der selben *IT-Infrastruktur* ausgerüstet und an das firmenweit eingesetzte *SAP-System* angeschlossen.

III.6.4.4 Leistungsmessung / Controlling

Die Leistungsmessung basiert grundsätzlich auf Zahlen zum *Auftragseingang*, der *Auftragsabwicklung* in *sachlicher und finanzieller Art* und den erwirtschafteten *Gewinnen* im Servicegeschäft. Die Bosch PA Services AG bezieht diese Kennzahlen jeweils auf die Dienstleistungsarten technischer Kundendienst / Personalstunden, Ersatzteilverkauf und Modernisierungen / Updates. Alle Service-Hubs werden anhand von detaillierten Messgrössen in der Auftragsabwicklung gemessen. Mit Hilfe des typischen Auftragsabwicklungsprozesses vom ersten Kundenkontakt bis zum Anschluss der gewünschten Dienstleistung hat Bosch PA Services *Messgrössen im Prozess definiert*, die in ihrer Gesamtheit Aussagen über die Ablauforganisation eines Hubs zulassen. Dazu gehören beispielsweise die "Anzahl eingegangener Anfragen", die "Anzahl der Anfragen, die in einem Auftrag resultieren", die "Zeit bis zur Ausführung eines Auftrags" oder die mögliche "Verspätung eines Auftrags". Diese definierten Kerngrössen dienen in der zentralen Services AG der Vergleichbarkeit der verschiedenen Hubs und dem Controlling. Das relativ ausgeprägte Controlling und die Performance-Messung bieten die Grundlage einer *durch Daten und Fakten gestützten Diskussion* während regelmässiger physischer oder virtueller Treffen des Service-Managements.

III.7 Servicegeschäft der „Testo Industrial Services GmbH“

Die Testo AG mit Sitz in Lenzkirch (Deutschland) produziert Messtechnik zur Lebensmittelkontrolle, für die Heizungs- und Kältetechnik und Abgasanalyse. Das Produkt-Portfolio umfasst Geräte zur Messung von u.a. Druck, Feuchtigkeit, Temperatur, (Ab)gasen, Inhaltsstoffen, Strömung, Schall oder Drehzahl. Die Testo AG erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2008 mit über 1600 Mitarbeitern einen Umsatz von über 170 Mio Euro und hat damit in den letzten 6 Jahren den Umsatz um ca. 70% steigern können. Die Testo AG beinhaltet die Testo Holding, die das Produktgeschäft international verantwortet und die Testo Industrial Services GmbH. Als Tochtergesellschaft der Testo AG ist die Testo Industrial Services GmbH (TIS) eine eigenständige Firma mit Sitz in Kirchzarten, die mit ihren ca. 200 Mitarbeitern im Servicegeschäft für Messtechnik tätig ist. Der Umsatzanteil des Services am Gesamtumsatz der Testo AG liegt in den letzten 6 Jahren etwa konstant bei 29 – 30%. Der Anteil des Servicegeschäfts, den die TIS zum Gesamtumsatz beiträgt, konnte im gleichen Zeitraum von ca. 14% auf 23% gesteigert werden. Die Gewinne im Servicegeschäft werden grösstenteils reinvestiert, da die TIS eine klare Wachstumsstrategie verfolgt, die sich in Umsatzsteigerungen von 18% pro Jahr widerspiegelt.

Das Servicegeschäft der Testo AG wird grösstenteils durch die Testo Industrial Services GmbH realisiert. Diese Fallstudie konzentriert sich auf die Testo Industrial Services GmbH (TIS). Im Jahr 1999 gegründet ist die TIS ein Dienstleistungsunternehmen, das sich im industriellen Servicegeschäft erfolgreich positioniert hat.

III.7.1 Service-Strategie

Die TIS verfolgt die Service-Strategie des *Outsourcing Partners*. Durch den Service der TIS soll der Kunde an Sicherheit gewinnen. Die Dienstleistungen der TIS sorgen beim Kunden für Zuverlässigkeit und Genauigkeit der Messgeräte, das Servicegeschäft wird auf Seite des Kunden und auf Seite der eigenen Mitarbeiter als verantwortungsvolle Aufgabe verankert.

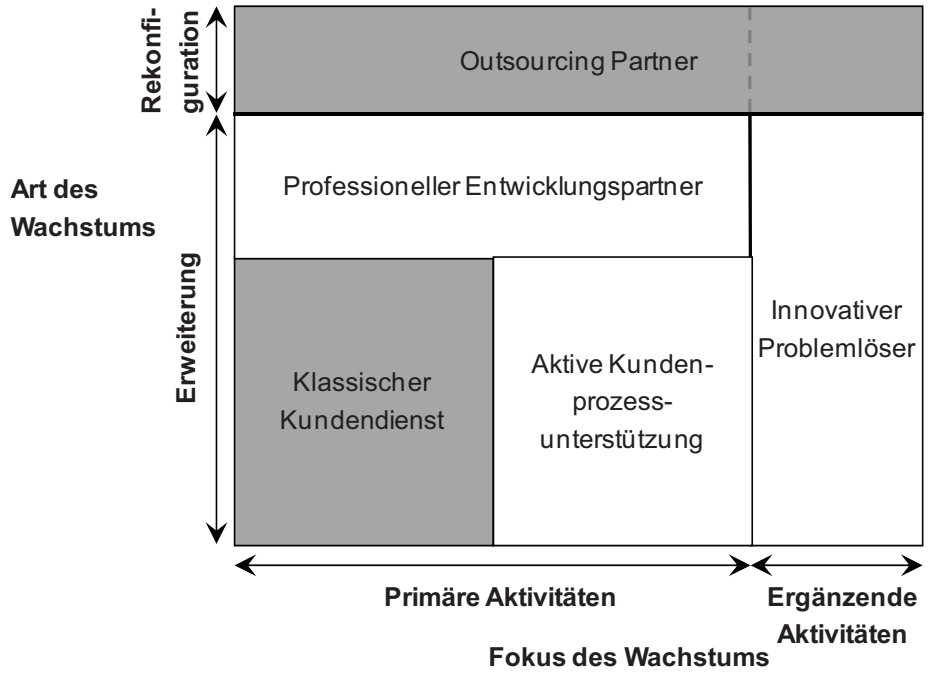


Abbildung 38: Strategische Einordnung der Testo AG und Testo Industrial Services GmbH

Neben dem Servicegeschäft der Testo Industrial Services GmbH betreibt die Testo AG weiterhin das Servicegeschäft des *klassischen Kundendienstes,* bietet also dem Kunden weiterhin produktunterstützende Dienstleistungen an. Die Testo AG verfolgt Ziele im Produktgeschäft und ergänzt das Produktgeschäft um den klassischen Kundendienst, während die TIS eine klare Service-Strategie als reiner Dienstleister (Outsourcing-Partner) verfolgt. Die *transnationale* Service-Strategie der TIS als Outsourcing Partner stützt sich auf die Elemente *Wachstum, Value-Leadership, Einmarkenstrategie und Innovationen* im Dienstleistungsbereich. Die Aufteilung des Servicegeschäfts zwischen der Testo AG und der TIS macht sich auch im Service-Portfolio bemerkbar.

III.7.2 Internationales Service-Portfolio

Die Gesellschaften der Testo Holding bieten ihren Kunden zusätzlich zum Produktgeschäft Basisdienstleistungen des *klassischen Kundendienstes* an. Das Service-Portfolio der TIS umfasst *alle Dienstleistungstypen (produkt-, prozess- und kundenunterstützende Dienstleistungen)* und wird in Tabelle 7 dargestellt. Das Service-Portfolio der Testo AG beinhaltet typischerweise den Ersatzteil-Service, Reparaturen und einen Leihgeräte-Service sowie einen Abhol- und Bring-Service für defekte Geräte. Alle weiteren Dienstleistungen, die sich insbesondere an der Qualitätssicherung beim Kunden orientieren, bietet die Testo Industrial Services GmbH an. International übernehmen allerdings auch Gesellschaften der Testo AG das Servicegeschäft mit

kundenunterstützenden Dienstleistungen und werden in dem Fall durch die TIS betreut. Die *Abgrenzung zwischen Servicegeschäft der Produktgesellschaften und der Servicegesellschaft* ist insbesondere *auf internationaler Ebene nicht ganz trennscharf*.

Tabelle 7: Service-Portfolio der Testo AG

	Holding	**Testo Industrial Services**
Produktunterstützende Dienstleistungen		
	Ersatzteil-Service (für Testo-Geräte) Reparatur-Service (für Testo-Geräte)	Reparatur-Service (für alle Messgeräte) Kalibrierung
Prozessunterstützende Dienstleistungen		
	Leihgeräte-Service Abhol- und Bring-Service	Schulungen Seminare
Kundenunterstützende Dienstleistungen		
		Validierungsservice PRIMAS - Prüfmittelmanagement • Kalibrierung • Logistik • Dokumentation • IT • Organisation

Vor allem die Dienstleistung PRIMAS macht die strategische Ausrichtung als Outsourcing-Partner deutlich. Hier übernimmt die TIS den Service für die gesamte Messtechnik des Kunden. Insbesondere sind die angebotenen Dienstleistungen unabhängig von Gerätetyp und Hersteller. Die TIS bietet ihre Dienstleistungen also auch für Messtechnik an, die keine Testo Produkte beinhaltet, sodass die Verantwortung für Funktionstüchtigkeit, Kalibrierung und Zuverlässigkeit der gesamten Messtechnik vom Kunden durch die TIS übernommen wird. Diese, bei der TIS sogenannten „new services“, zählen 70% der verkauften Dienstleistungen, während „basic services“ (produktunterstützende Dienstleistungen) und „value added services“ (prozessunter-

stützende Dienstleistungen) mit 1% und 29% einen deutlich geringeren Anteil am Servicegeschäft ausmachen.

Auf internationaler Ebene bietet die TIS das gleiche Service-Portfolio an wie im Heimatmarkt. Im Sinne einer *transnationalen* Service-Strategie positioniert sich die Testo Industrial Services GmbH *international als Outsourcing-Partner*. Das Wirtschaftsministerium des Landes Baden-Württemberg hat die TIS für das internationale Service-Portfolio als Dienstleister des Jahres 2008 im Bereich Dienstleistungsinnovation ausgezeichnet, weil die TIS über ein interaktives Internetportal Messwerte zwischen verschiedenen Standorten weltweit analysiert. Hierbei kontrolliert die TIS in regelmässigen Zeitabständen die Messeinrichtungen von Unternehmen der Pharma- und Automobilindustrie und dokumentiert die Messungen, Abweichungen, etc. mit einem Zertifikat.

III.7.3 Service-Organisation

Die Testo Industrial Services GmbH wurde 1999 aus einem Profit-Center für Dienstleistungen als Anbieter für Kalibrierdienstleistungen unter dem Namen Testo CAL GmbH gegründet. In den vergangenen 9 Jahren hat sich die Testo CAL zur Testo Industrial Services GmbH entwickelt und verfügt mittlerweile über eigene Länderorganisationen.

III.7.3.1 Zentrale Organisationsstruktur

Die Testo Industrial Services GmbH ist als *eigenständige Tochterfirma* der Testo AG organisiert. Auf zentraler Ebene ist die Servicefirma auch räumlich von den Produktdivisionen der Testo AG getrennt. Der eigene Standort spiegelt die *weitgehende Unabhängigkeit* der TIS wider.

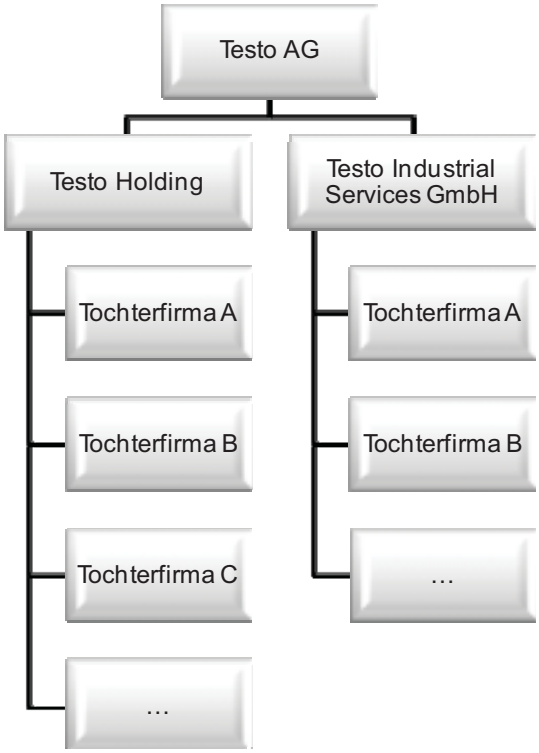


Abbildung 39: Organisationsstruktur der Testo AG

Zwar gilt die TIS als Servicefirma der Testo AG und übernimmt den grössten Teil des Servicegeschäfts für die Kunden der Testo AG, aber neben dem Servicegeschäft für die Testo AG positioniert sich die TIS ausserdem als unabhängiger Dienstleister für Messtechnik. Der Anteil des Servicegeschäfts, den die TIS unabhängig von Produkten der Testo AG erbringt, wurde in den letzten sechs Jahren von 5% auf 60-70% gesteigert.

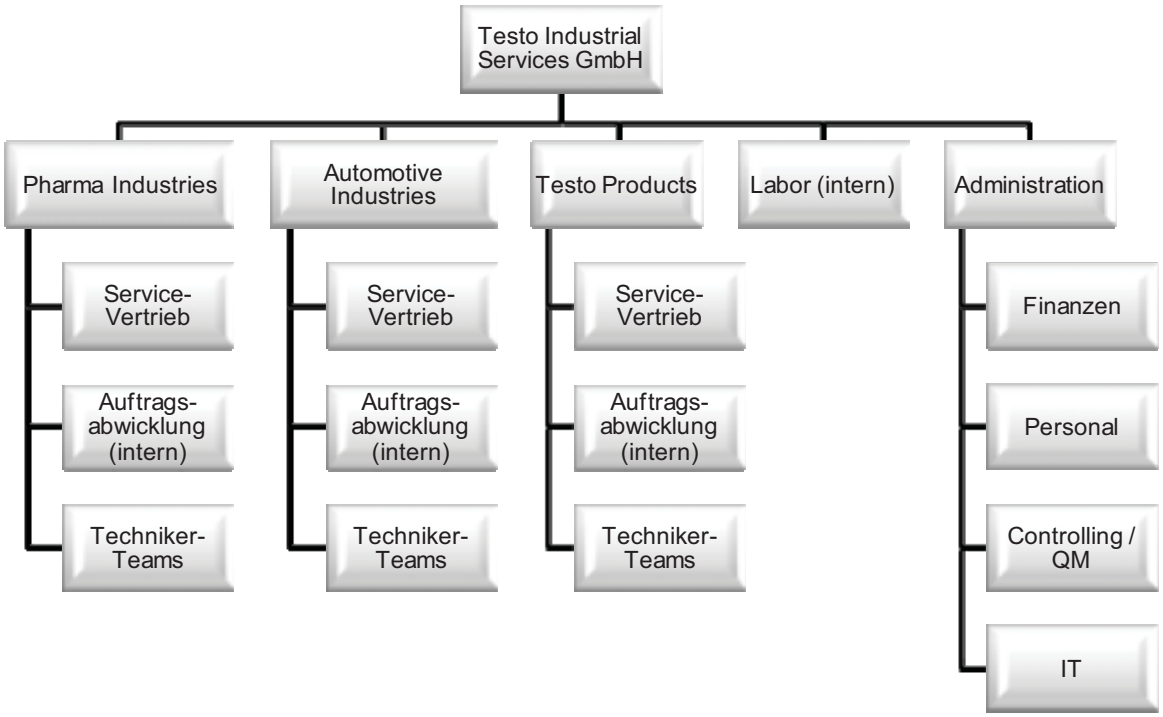


Abbildung 40: Zentrale Organisationsstruktur der Testo Industrial Service GmbH

Als unabhängige Servicefirma verfügt die TIS über alle Funktionen, die für das Servicegeschäft notwendig sind, unabhängig von der Testo AG. Das Servicegeschäft teilt sich in drei Geschäftsbereiche auf – Pharma, Automotive und Testo. Die beiden Bereiche Automotive und Pharma beinhalten jeweils ein Vertriebsteam, ein Team zur Auftragsabwicklung und Techniker-Teams zur Erbringung des Services beim Kunden, sofern die Geräte nicht zum Service in die eigenen Labors gebracht werden. Der Bereich Testo konzentriert sich auf Geräte der Mutterfirma, wobei in diesem Bereich Dienstleistungen meist im eigenen Labor erbracht werden, da es sich meist um Einzelgeräte handelt. Neben diesen Funktionen des Servicegeschäfts beinhaltet die TIS eine Administration und einen Bereich Finanzen. Es gibt *keine direkten Schnittstellen zur Testo AG* mehr.

III.7.3.2 Lokale Organisationsstruktur

Die Testo AG ist *international mit Länderorganisationen* vertreten. Diese realisieren das Produktgeschäft und leisten als Tochterfirmen der Testo AG analog zum Heimatland das Service-Portfolio des klassischen Kundendienstes. Mit eigenen Standorten in den wichtigsten Marktgebieten *schafft die TIS internationale Präsenz*, ohne an die

Organisationsstrukturen des Produktgeschäfts gebunden zu sein. Zur TIS gehören sechs Standorte im Heimatmarkt Deutschland und 2 Tochterfirmen in Spanien und der Schweiz. Diese lokalen *Organisationen der TIS positionieren sich* anders als die Länderorganisationen der Testo AG *als Outsourcing-Partner.*

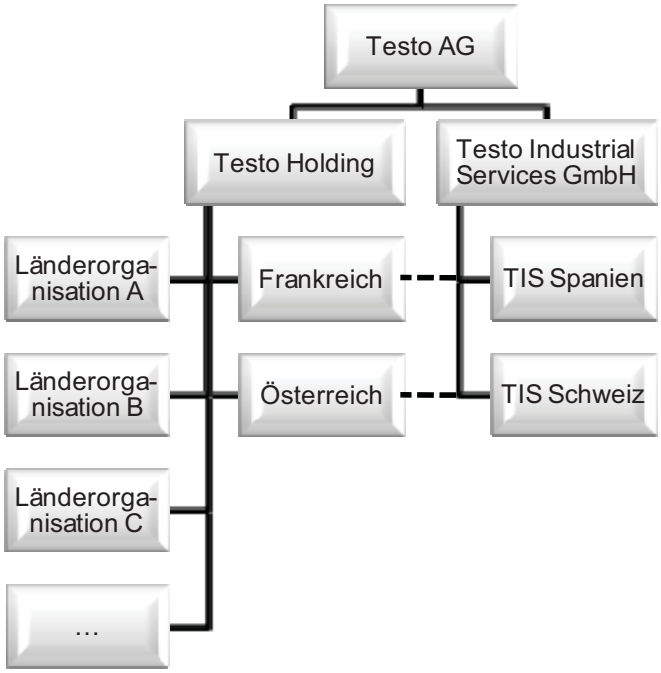


Abbildung 41: Internationale Organisation der Testo AG

Allerdings übernehmen auch Länderorganisationen der Testo AG die strategische Ausrichtung der TIS und bieten neben Dienstleistungen des klassischen Kundendienstes ein breiteres Service-Portfolio im lokalen Markt an. So positionieren sich die Länderorganisationen der *Testo AG in Österreich und Frankreich als Outsourcing-Partner* und werden darin durch die TIS unterstützt. Die Länderorganisationen sind zwar nicht Bestandteil der TIS, übernehmen aber das Service-Portfolio, die notwendige Software und die entsprechenden Prozesse der TIS. Bezüglich der internationalen Organisationsstrukturen ist die Grenze zwischen Testo AG und TIS folglich nicht trennscharf; Der Aufbau weiterer Länderorganisationen durch die TIS ist kostenintensiv, weswegen in einigen Ländern Organisationen der Testo AG um ein Service-Team erweitert wurden, das zwar organisatorisch zur Testo AG gehört, jedoch die Strategie und Leistungen der TIS übernimmt.

III.7.3.3 Internationale Orientierung im Service

Die TIS folgt einer regiozentrischen Ausrichtung im Service-Management. Die eigenen Länderorganisationen und die Service-Teams der Testo AG, die die Strategie als Outsourcing-Partner verfolgen, werden durch die Zentrale der Testo Industrial

Services GmbH geleitet und stellen gleichzeitig eine Marktnähe im Service her, die den erfolgreichen Absatz von Dienstleistungen ermöglicht. Die *regiozentrische* Ausrichtung im Service gilt allerdings nicht für alle Marktgebiete, da nicht in allen Marktgebieten Vertreter der TIS oder kompetente Service-Teams zur Verfügung stehen.

Die Marktentwicklung im Rahmen einer transnationalen Service-Strategie des Outsourcing-Partners ist von externen und internen Faktoren abhängig. Als externe Faktoren gelten bei der TIS beispielsweise der Qualitätsanspruch des Kunden, der Outsourcing-Druck beim Kunden[201], länderspezifische Regularien und Gesetzgebungen oder die Konkurrenzsituation im Markt. Interne Faktoren dagegen sind beispielsweise die eigenen personellen Möglichkeiten zum Aufbau der notwendigen lokalen Kompetenzbasis, die Marktbearbeitung im Produktgeschäft oder die installierte Basis im Markt. Falls die TIS oder ein Service-Team einer lokalen Gesellschaft einen Markt entwickelt, geschieht dies immer anhand eines ähnlichen Service-Portfolios, vorgegebener Prozesse und einer transnationalen strategischen Ausrichtung, folgt also im Management dem regiozentrischen Ansatz.

III.7.4 Service-Management

III.7.4.1 Service-Kultur / Service-Mentalität

Die Dienstleistungsorientierung in der Unternehmenskultur drückt Testo durch den Leitsatz *„Mehr Service – mehr Sicherheit“* aus. Dieser Leitsatz spricht drei Perspektiven an. Erstens steht auf Seiten der Kunden die Kundenorientierung hinter der Idee, mehr Service als der Wettbewerb zu bieten und damit die Messtechnik der Kunden sicherer zu gestalten. Die Mitarbeiter sind als Schnittstelle zum Kunden einer der wichtigsten Faktoren im Servicegeschäft. Zweitens bietet die TIS ihren Mitarbeitern Qualifikationsprogramme, sichere Arbeitsplätze und legt grossen Wert auf Mitarbeiterzufriedenheit. Sie bietet den Mitarbeitern also möglichst gute Bedingungen, die der einzelne Mitarbeiter als Sicherheit wahrnimmt. Die dritte Dimension, die der Leitsatz „Mehr Service - Mehr Sicherheit“ adressiert, bezeichnet die Zukunft des Unternehmens. Durch eine langfristig ausgelegte Wachstumsstrategie im Servicegeschäft erzielt die TIS relativ hohe Gewinne, die reinvestiert werden können. Das Wachstum in Kombination mit Reinvestition der erzielten Gewinne ist eine stabile Sicherung der zukünftigen Geschäftstätigkeit. Die Service-Kultur stärkt bei der TIS das *Selbstver-*

[201] Der Outsourcing-Druck bezeichnet den Willen des Kunden, Dienstleistungen an die TIS auszulagern. In Industrienationen ist der Outsourcing-Druck durch hohe Personalkosten und die Tendenz zur Konzentration auf Kernkompetenzen relativ hoch, während Länder des europäischen Ostblocks oder Asiens noch nicht so häufig Dienstleistungen outsourcen.

ständnis als Problemlöser. Das Service-Management sorgt für die konsequente strategische Ausrichtung in Richtung Services, da dieses Geschäftsfeld als Wachstumsmarkt verstanden wird.

Im Bereich der *Testo AG liegt der Fokus klar auf dem Produktgeschäft* während Dienstleistungen unterstützende Funktion haben. Um die Entwicklung einer Service-Kultur zu ermöglichen, ohne das Produktgeschäft vernachlässigen zu müssen, wählt die Testo AG die strikte Trennung von Produkt- und Servicegeschäft als organisatorische Lösung in Form der TIS. Die Testo AG möchte damit erreichen, dass die *Zielkonflikte in der Unternehmensausrichtung möglichst gering* sind und sich die beiden *Geschäftsbereiche unabhängig voneinander entwickeln* können. Die Unternehmenskultur in den Produktdivisionen ist folglich am Produktverkauf ausgerichtet, das Selbstverständnis in der Servicefirma TIS ist das des Problemlösers oder langfristigen Partners des Kunden.

III.7.4.2 Personalmanagement

Die TIS unterscheidet zwischen Servicemanagern, Serviceverkäufern und Servicetechnikern. Bei der Personalfindung im Service-Vertrieb und Service-Management ist insbesondere die „emotionale Komponente“ ausschlaggebend. Diese bezeichnet den Teil des Servicegeschäfts, der auf Vertrauen des Kunden zum Dienstleistungsanbieter basiert. Nach Aussage des CEO der TIS macht diese *emotionale Komponente* 70-80 % des Servicegeschäfts aus und ist damit wichtigster Faktor für die Einstellung neuer Mitarbeiter. Insbesondere Serviceverkäufer müssen Verkaufstalent in Kombination mit *technischer Fachkenntnis* mitbringen, wobei hier das *Verkaufstalent ausschlaggebend* ist. Bei Servicetechnikern gilt das technische Fachwissen als wichtiger, wobei auch hier Fähigkeiten im Umgang mit Kunden ein grosser Vorteil sind. Die Serviceorientierung im Personalmanagement wird nicht nur bei der Personalfindung, sondern auch bei der *Personalentwicklung* deutlich. Den Mitarbeitern der TIS stehen *Aus- und Weiterbildungsmassnahmen* zur Verfügung und durch *persönliche Mitarbeitergespräche* und *Mitarbeiterbefragungen* misst das Management die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter in der Servicefirma.

III.7.4.3 Wissensmanagement

Um im Service international gleiche Leistung erbringen zu können, legt die TIS Kenndaten von Geräten, Verfahren und Anleitungen zur Serviceerbringung in einer *Datenbank* ab. Dank der *standardisierten Prozesse* von der Angebotserstellung bis zum Abschluss der Serviceerbringung können neue Mitarbeiterschnell angelernt und neue Länderorganisationen zügig aufgebaut werden ohne dass die Servicequalität

leidet. Um einen *kontinuierlichen Erfahrungsaustausch* zu gewährleisten, finden *wöchentliche Treffen des Service-Managements* statt, *international* erfolgt dieser Erfahrungsaustausch im *monatlichen Rhythmus*. Diese Treffen dienen neben dem Erfahrungsaustausch auch der Besprechung von Entwicklungen im Tagesgeschäft und dem Controlling.

III.7.4.4 Leistungsmessung / Controlling

Das Controlling erfolgt in der TIS anhand einer *Balanced Scorecard*, die Ziele im Servicegeschäft anhand von Kennzahlen beschreibt. Die Elemente der Balanced Scorecard beinhalten Kennzahlen zur Messung von *finanziellen Grössen*, der *Kundenzufriedenheit*, der *Langfristigkeit der Kundenbeziehung*, der *Termintreue*, der *Produktivität* und der *kontinuierlichen Verbesserung* und internen Messgrössen wie *Mitarbeiterfluktuation*, *Ausbildungsquote* und *Anzahl der Innovationen*. Ausserdem dienen die kontinuierlichen Mitarbeitergespräche und –befragungen der *Erfassung der eigenen Leistungsfähigkeit*, beschrieben durch ein mehrdimensionales Zielsystem. Die Kennzahlen dienen der kontinuierlichen Kontrolle der Zielerreichung und ermöglichen der gesamten Servicefirma eine Fokussierung auf serviceorientierte Ziele.

III.8 Zusammenfassung der Fallstudien

Die sechs Fallstudien zeigen ein umfassendes Bild der betrachteten Merkmale im Servicegeschäft. Alle Fallstudien konnten in das gewählte Analyseraster eingeordnet werden, sodass eine Vergleichbarkeit anhand der gewählten Merkmale gewährleistet ist (vgl. Abbildung 43).

Vergleicht man die Fallstudien anhand dieser Merkmale wird klar, dass auf strategischer Seite die aktive Kundenprozessunterstützung und eine Strategie als Outsourcing-Partner oder professioneller Entwicklungspartner als aktueller Spiegel des Service im Investitionsgüterbereich gesehen werden kann. Die Fokussierung auf ergänzende Aktivitäten als Innovativer Problemlöser zeigt keine der Fallstudien, hierfür können folglich noch keine konkreten Aussagen getroffen werden. Die Unternehmen fokussieren im Service zwar eher primäre Aktivitäten, ein Trend zu prozess- und kundenunterstützenden Dienstleistungen ist allerdings erkennbar. Im Überblick zeigen die Fallstudien verschiedene Kombinationen von Service-Strategie, Service-Portfolio, Service-Organisation und Service-Management.

Das Service-Portfolio ist Ausdruck der strategischen Ausrichtung; sobald die strategische Ausrichtung im Service über die aktive Kundenprozessunterstützung hinausgeht, umfasst das Service-Portfolio neben den produkt- und prozessunterstützenden auch

kundenunterstützende Dienstleistungen. Neben der Erweiterung des Service-Portfolios zeigen diese Unternehmen eine Tendenz zum internationalen Servicegeschäft. Dies wird in der lokalen Kompetenztiefe auf Service-Level 3 und der geozentrischen oder regiozentrischen Ausrichtung im internationalen Service-Management deutlich. Organisatorisch wählen zwei Unternehmen, die sich als Outsourcing-Partner positionieren, eine separate Service-Organisation; die Bystronic glass ist erst in einer Division, der Bystronic Maschinen AG, als professioneller Entwicklungspartner positioniert. Eine Ausweitung dieser Strategie auf die restlichen Produktdivisionen ist zusammen mit der Separierung der Service-Organisation vom Produktgeschäft angedacht. Die Schleifring Servicegesellschaften sind zwar separate Serviceeinheiten, positionieren sich aber strategisch im Bereich der aktiven Kundenprozessunterstützung. Diese Strategie ist bewusst gewählt, da das Service-Management der Schleifring-Gruppe im Bereich der prozessunterstützenden Dienstleistungen das grösste Marktpotential sieht.

Die Unternehmen Bosch PA und Testo, die in einer separaten Serviceorganisation die Strategie des Outsourcing-Partners verfolgen erwirtschaften einen Umsatzanteil von 30% und mehr durch das Servicegeschäft. Die anderen Fallstudienunternehmen liegen mit Werten um die 20% Umsatzanteil etwas niedriger, für die Pressen AG stehen keine Angaben zu Umsatz- und Gewinnanteil des Servicegeschäfts zur Verfügung. Auffällig ist auch, dass die Schleifring Service Gesellschaften zwar im Umsatzanteil relativ niedrig liegen, jedoch der Gewinnanteil nach eigenen Angaben deutlich höher liegt.

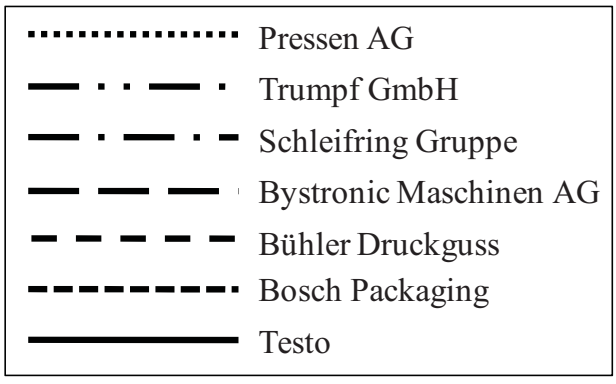


Abbildung 42: Legende zur Abbildung 43

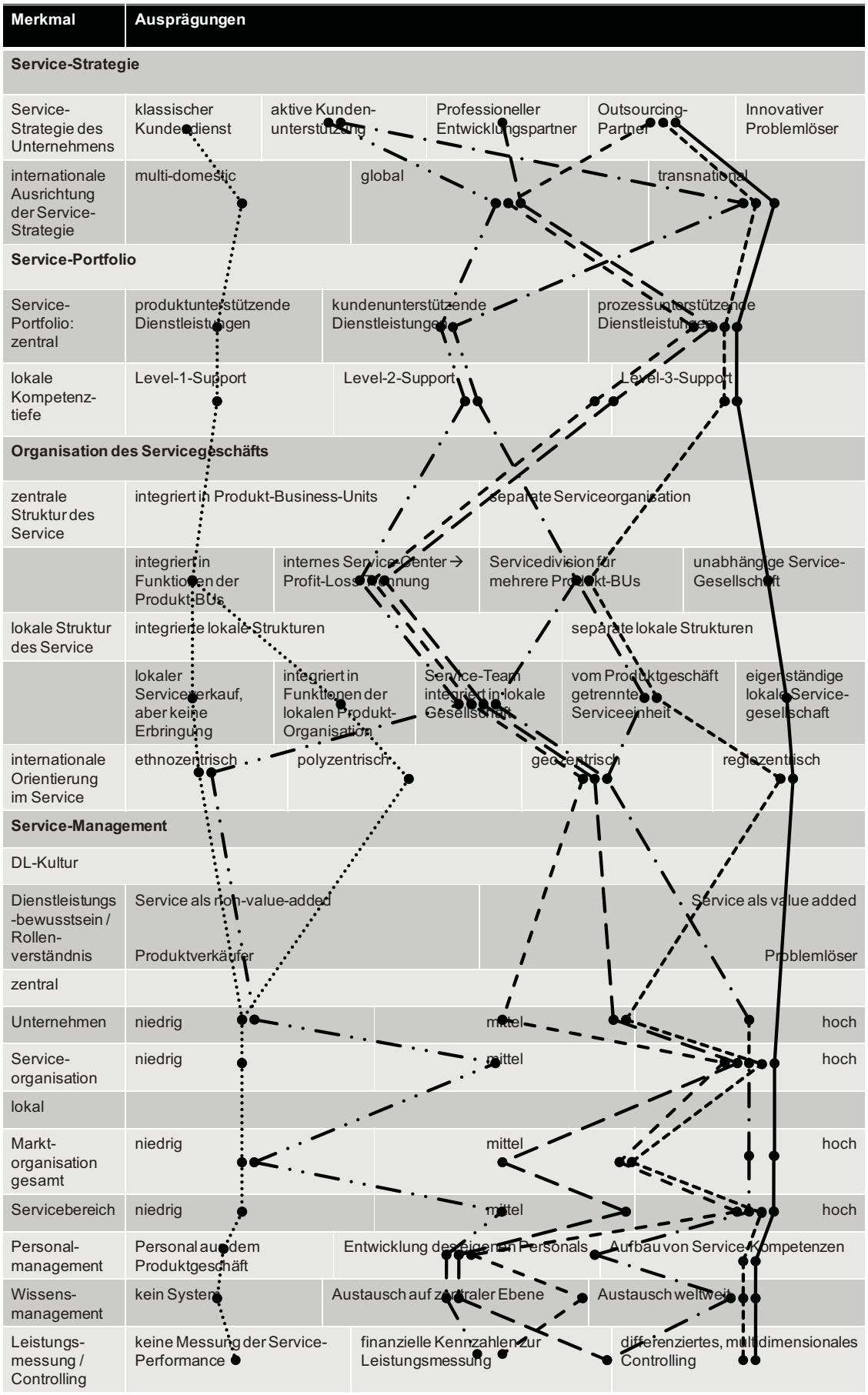


Abbildung 43: Einordnung der Fallstudien im Analyseraster

Deutlicher als die Verbindung von Service-Strategie und Service-Organisation sind die Unterschiede im Service-Management mit der organisatorischen Gestaltung des Servicebereichs in Verbindung zu bringen. Eine Auslösung der Servicefunktionen aus den Produktfunktionen in einem Kompetenzzentrum Service oder insbesondere in eine separate Geschäftseinheit für Service (Serviceeinheit oder Servicegesellschaft) ermöglicht auf zentraler Ebene und insbesondere international die klare Ausrichtung des Service-Managements auf dienstleistungsspezifische Ziele. Die Unternehmen mit vom Produktgeschäft gelösten Servicefunktionen zeigen tendenziell eine ausgeprägte Service-Kultur und ein auf die Ziele im Service ausgerichtetes Personal- und Wissensmanagement und Controlling.

Die Fallstudien dienen als Leitbilder für verschiedene Typen der zentralen und lokalen Serviceorganisationen, die im folgenden Kapitel erklärt werden.

IV Organisation des Servicegeschäfts

Die Entscheidung zum Ausbau des Servicegeschäfts ist oftmals Grund oder Folge einer Änderung der strategischen Ausrichtung im Service, zu deren Durchsetzung häufig auch Änderungen in der Struktur der Unternehmung notwendig werden.[202] Die Analyse der Fallstudien ermöglicht die Charakterisierung verschiedener Typen von Service-Organisationen. Abhängig von der strategischen Ausrichtung der Unternehmung im Service und der Art der angebotenen Dienstleistungen (ausgedrückt im Service-Portfolio) sind unterschiedliche Strukturen für die Service-Organisation zielführend.[203]

Dieses Kapitel hat zum Ziel, verschiedene Typen von Service-Organisationen zu charakterisieren und deren Besonderheiten zu erklären. Ausgehend von bestehenden Beiträgen der Wissenschaft (dargestellt in Kapitel II) und den in Kapitel 0 beschriebenen Fallstudien werden Typen von Service-Organisationen abgeleitet. Die in Kapitel 0 beschriebenen Fallstudien zeigen ein Spektrum von organisatorischen Möglichkeiten und deren Charakteristika auf, das es erlaubt, Zusammenhänge zwischen den verschiedenen organisatorischen Elementen im Service zu erkennen. Die Fallstudien zeigen verschiedene Kombinationen bezüglich der Service-Strategie, des Service-Portfolios und des Service-Managements in Verbindung mit der organisatorischen Gestaltung der Service-Organisation im Unternehmen. Die abgeleiteten und in diesem Kapitel erklärten Organisationstypen zeigen Kombinationen der Elemente Organisationsstruktur, Service-Strategie, -Portfolio und –Management auf, die zwar aus den Fallstudien abgeleitet werden, jedoch nicht völlig deckungsgleich die Fallstudien widerspiegeln. Die Unternehmen in den Fallstudien sind teilweise im Wandel vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister, bewegen sich also auf der Transformationslinie und weisen daher teilweise Charakteristika mehrerer der dargestellten Organisationstypen auf.

In Bezug auf die Forschungsfrage erklärt dieses Kapitel, wie Service-Organisationen gestaltet sein können bzw. sollten, um die durch die Service-Strategie formulierten Ziele zu erreichen, mit welchem Service-Portfolio sich die Unternehmen entsprechend positionieren und wie ein adäquates Service-Management aussieht. Der erste Teil des Kapitels erläutert vier identifizierte Organisationstypen für die zentrale Serviceeinheit - jeweils zwei Typen einer integrierten und separaten Service-Organisation. Insbesondere wird dargestellt, wie die analysierten Dimensionen Service-Strategie, Service-Portfolio und Service-Management miteinander korrelieren bzw. den jeweiligen Orga-

---

[202] Vgl. Chandler (1960); Lawrence und Lorsch (1967); Bower (1970); Lorsch und Allen (1973); Scott (1973); Rumelt (1974); Lorsch (1976).

[203] In Anlehnung an Sandberg und Werr (2003).

nisationstyp charakterisieren. Der zweite Teil des Kapitels konzentriert sich auf die Erklärung der fünf identifizierten Typen internationaler Service-Organisationen, die wiederum aus den Fallstudien abgeleitet werden. Auch hier sind neben der Service-Organisation die Aspekte Service-Strategie, Service-Portfolio und Service-Management für die Darstellung leitend.

Grundsätzlich basieren diese Organisationstypen auf der Annahme, dass eine Unternehmung mehrere Produktdivisionen unterhält. In den beiden integrierten Varianten betreiben die einzelnen Produktdivision das Servicegeschäft weitgehend unabhängig voneinander, es ist also in die jeweiligen Produktdivisionen integriert. Die beiden Varianten mit separater Serviceeinheit bezeichnen die Loslösung des Service aus den Produktdivisionen und die Bündelung des Services über mehrere Produktdivisionen hinweg.

IV.1 Typen der zentralen Service-Organisation

Eine Unterscheidung zwischen integrierten und separaten Strukturen für das Servicegeschäft begründet sich auf der praktischen und theoretischen Problemstellung ausgedrückt in der Frage „integrate or separate?“. Diese grundsätzliche Frage kann nur dann beantwortet werden, wenn die beiden angesprochenen Ansätze zur Organisation des Servicegeschäfts inhaltlich untersucht werden, indem konkrete Typen der Organisation beobachtet, beschrieben, charakterisiert und bewertet werden, was ausdrückliches Ziel dieser Arbeit ist.

Basierend auf den Fallstudien fasst Tabelle 8 die vier Typen der zentralen Service-Organisation zusammen und charakterisiert diese kurz bzgl. Organisationsstruktur, Service-Strategie, Service-Portfolio und Service-Management. Damit folgt die Charakterisierung der unterschiedlichen Organisationstypen der Logik des Analyserasters der Fallstudien, orientiert sich folglich an den in der Literatur dargestellten Elementen einer Service-Organisation, die miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Die vier Typen der zentralen Service-Organisation zeichnen sich durch unterschiedliche Ausprägungen in den angelegten Merkmalen aus. Diese Charakterisierung wird in diesem Kapitel detailliert dargestellt und entsprechend anhand der Fallstudien erklärt.

Tabelle 8: Übersicht zu Typen der zentralen Service-Organisation

	Integrierte Strukturen: Typ 1		**Separate Strukturen: Typ 2**	
	Typ 1-1	**Typ 1-2**	**Typ 2-1**	**Typ 2-2**
Service-Organisation	Integration der Servicefunktionen in Funktionen der Produktdivisionen	Bündelung der Servicefunktionen einer Produktdivision in einem Kompetenzzentrum	Trennung des Servicegeschäfts vom Produktgeschäft für mehrere Produktdivisionen durch eine Servicedivision	Trennung des Servicegeschäfts vom Produktgeschäft mit Hilfe einer unabhängigen Servicefirma
Service-Strategie	Klassischer Kundendienst	Aktive Kundenprozessunterstützung / Professioneller Entwicklungspartner	Aktive Kundenprozessunterstützung / Professioneller Entwicklungspartner / Outsourcing-Partner	Outsourcing-Partner
Service-Portfolio	produktunterstützende Dienstleistungen	produkt- und prozessunterstützende Dienstleistungen	produkt-, prozess- und kundenunterstützende Dienstleistungen	(produkt-), prozess- und kundenunterstützende Dienstleistungen
Service-Management	produktorientierte Unternehmenskultur Mitarbeiter der Produktdivisionen übernehmen Aufgaben im Service	Serviceorientierung im Kompetenzzentrum Service hoch, im gesamten Unternehmen weniger serviceorientiertes Recruiting im Kompetenzzentrum Service systematischer Erfahrungsaustausch zwischen Produkt- und Servicegeschäft getrennte Gewinn- und Verlustverantwortung zwischen Service- und Produktgeschäft	Serviceorientierung in der Servicedivision hoch, überträgt sich auch auf das gesamte Unternehmen Recruiting und Personalentw. für die Servicedivision abgestimmt auf dienstleistungsspezifische Ziele systematischer Erfahrungsaustausch zwischen Produkt- und Servicegeschäft und Wissensmanagementsystem im Service Leistungsmessung und Controlling im Service anhand eines klaren Kennzahlensystems	produktorientierte Unternehmenskultur in der Produktgesellschaft und klare Serviceorientierung in der Servicegesellschaft Personalmanagement anhand von Zielen im Servicegeschäft Erfahrungsaustausch innerhalb der Servicegesellschaft zur Optimierung des Servicegeschäfts Leistungsmessung und Controlling im Service anhand eines klaren Kennzahlensystems

IV.1.1 Typ 1 - Integrierte Organisation des Services

In den beiden ersten Typen von Service-Organisationen sind die Servicefunktionen in die Produktdivisionen integriert. Diese integrierten Varianten erklären sich durch schrittweise Erweiterung des Geschäfts im Investitionsgüterbereich in Richtung des Servicegeschäfts. Dies legt eine Integration der Servicefunktionen in die Produktdivisionen nahe. Nachfolgend ist nur das Servicegeschäft einer Produktdivision Gegenstand der Betrachtung, da die einzelnen Produktdivisionen das Servicegeschäft weitgehend unabhängig voneinander betreiben.

IV.1.1.1 Typ 1-1: Integrierte Servicefunktionen

Hersteller von Industriegütern orientierten sich traditionell an ihren Produkten. Dies gilt auch für ihre organisatorische Gestaltung. Das Produkt stand folglich im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns und somit war auch die Organisationsgestaltung an den Bedürfnissen des Produktgeschäfts ausgerichtet.[204] Durch eine schrittweise Ausdehnung ist das Servicegeschäfts in die bestehende Aufbauorganisation hineingewachsen. Dienstleistungen oder treffender formuliert der Kundendienst wurde in die Funktionen des Produktgeschäfts integriert und quasi nebenbei geleistet.[205] Für den Verkauf der Dienstleistungen ist die Verkaufsorganisation, die auch den Produktverkauf verantwortet, zuständig. Die Dienstleistungsfunktionen sind in jeder einzelnen Produktdivision integriert in den Funktionen des Produktgeschäfts angesiedelt.

IV.1.1.1.1 ORGANISATION DES SERVICEGESCHÄFTS

Die Produktdivision verfügt über ein Verkaufsteam oder eine Vertriebsabteilung, die den Produktverkauf abwickelt. Zusätzlich zu den Produkten bietet das Unternehmen Dienstleistungen an, die es dem Kunden als Zusatzleistungen mit den Produkten anbietet. Für den Verkauf der Dienstleistungen ist die Verkaufsabteilung, die auch den Produktverkauf verantwortet, zuständig. Folglich existieren keine eigenen Service-Vertriebsstrukturen. Der Fokus der Verkäufer einer solchen Organisation liegt auf dem Produktgeschäft, dem etablierten Geschäftsfeld. Das Servicegeschäft kommt zwar mit wachsender Bedeutung hinzu, wird aber mehr als Ergänzung des Produktgeschäfts verstanden.[206]

---

[204] Vgl. produktorientierte Strukturen bei Hartel (2004).

[205] Vgl. Schuh et al. (2004).

[206] Vgl. Mathe und Shapiro (1993); Patton und Bleuel (2000).

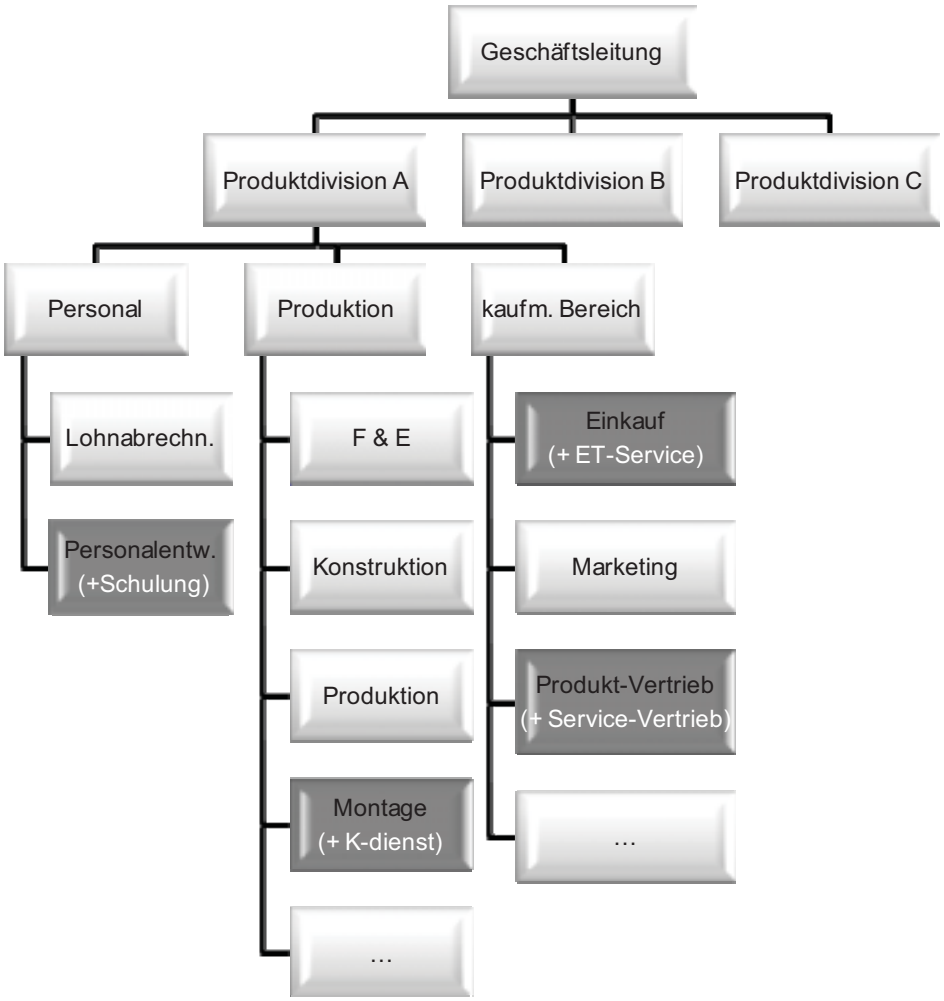


Abbildung 44: Typ 1-1 Struktur: integrierte Servicefunktionen [207]

Die Dienstleistungserbringung ist in den Geschäftseinheiten der entsprechenden Produkte angesiedelt. Innerhalb der Produktdivision verteilen sich die Zuständigkeiten für verschiedene Dienstleistungen auf unterschiedliche Funktionen. Die Verteilung der Zuständigkeiten ist entweder bewusst gewählt oder zufällig entstanden. Der Kundendienst obliegt sinnvollerweise einem Team der Technik, also entweder der Produktions- oder Montageabteilung, sodass möglichst das technische Wissen zur Erbringung der Dienstleistungen vorhanden ist. Das Ersatzteilmanagement und der Ersatzteilverkauf obliegt beispielsweise der Beschaffung oder dem Vertrieb. Möglicherweise entstehen Zuständigkeiten für Teile des Servicegeschäfts auch zufällig, berichten Servicemanager in Industrieunternehmen, sodass einige Jahre nach einer solchen Entwicklung keine sinnvolle Erklärung der funktionalen Eingliederung mehr möglich ist. Es gibt in diesem Organisationstyp keine übergreifende Koordination der Service-Organisation und die verschiedenen Elemente des Services werden typischer-

[207] In Anlehnung an Schuh et al. (2004).

weise als Cost-Center geführt. Eine Gewinn- und Verlustverantwortung für das Servicegeschäft gibt es nicht, sondern die Ziele im Servicegeschäft liegen stattdessen in der Unterstützung des Produktgeschäfts und richten sich nach Kostenvorgaben.

IV.1.1.1.2 SERVICE-STRATEGIE UND -PORTFOLIO

Typischerweise verfolgen Unternehmen mit einer solchen Organisationsform im Service die Strategie des klassischen Kundendienstes. Das Zusammenspiel von Strategie und Strukturen[208] wird hier dadurch deutlich, dass eine Weiterentwicklung im Dienstleistungsbereich durch eine Typ 1-Organisation nicht gestützt wird. Durch die Integration der Servicefunktionen in produktorientierte Bereiche steht das Produkt im Vordergrund des unternehmerischen Handelns. Das Servicegeschäft besteht hauptsächlich aus reaktiven Serviceeinsätzen und Ersatzteilverkäufen. Eine strategische Ausrichtung auf Wachstum im Servicegeschäft wird folglich nicht gefördert und Service ist nicht zwangsläufig integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie. Die Formulierung einer Servicestrategie fällt in dem Sinne auch schwer, da kein klares Service-Management die Möglichkeiten im Servicegeschäft evaluiert und gegenüber der Unternehmensführung artikuliert. Die Strategie des klassischen Kundendienstes kann allerdings auch mit in die Funktionen des Produktgeschäfts integrierten Servicefunktionen erfolgreich verfolgt werden. Dies zeigt unter anderen der Fall der Pressen AG, die ihre Kunden mit produktunterstützenden Dienstleistungen konstanter Qualität versorgt.

In einer solchen Aufbauorganisation fehlt ein klares Portfolio-Management für die angebotenen Dienstleistungen. Grund hierfür ist die Streuung von Zuständigkeiten für angebotene Dienstleistungen auf verschiedene Funktionen der Produktorganisation. Ein Service-Portfolio kann so nur schwer entwickelt werden und das Unternehmen beschränkt sich auf die notwendigen Dienstleistungen, die direkt vom Markt gefordert werden. Es gibt keine klare Standardisierung des Dienstleistungsangebotes und der Dienstleistungsprozesse innerhalb der einzelnen Produktdivisionen. Durch die Integration des Services in die einzelnen Produktdivisionen ist eine Harmonisierung des Service-Portfolios über mehrere Produktdivisionen nicht möglich. Komplexere Dienstleistungen wie Wartungsverträge oder die Optimierung der Maschinen beim Kunden, sind nur sehr selten Teil des Service-Portfolios, da eine interne Abstimmung der notwendigen Abläufe sehr aufwendig wäre.

Das Service-Portfolio beinhaltet typischerweise produktunterstützende Dienstleistungen wie Ersatzteilservice, Inspektionen, Reparaturen und evtl. noch weitere Dienstleistungen wie Maschinen-Upgrades, Hotline-Support oder Produktschulungen.

---

[208] Vgl. auch situativer Ansatz, Kontingenztheorie: Burns und Stalker (1961); Mintzberg (1979).

Der Vorteil eines solchen Service-Portfolios sind die potentiell hohen Margen der einzelnen Services und die gute Verrechenbarkeit der einzelnen Dienstleistungen. Im klassischen Kundendienst werden nach Aussagen der Interviewpartner aus den Fallstudien alle Leistungen verrechnet und tragen einen grossen Teil zum Erfolg im Servicegeschäft bei. Den grössten Anteil des Serviceumsatzes erzielen die meisten Unternehmen unabhängig von ihrer Organisationsstruktur und Service-Strategie im Ersatzteilgeschäft. „Ein professionelles Ersatzteilgeschäft ist folglich notwendige Bedingung zur Weiterentwicklung im Service, da so entstehende Kosten von Veränderungen im Service getragen werden können“, so der Serviceleiter der Bystronic Maschinen AG zu den Voraussetzungen einer Neuausrichtung und Weiterentwicklung im Service.

IV.1.1.1.3 SERVICE-MANAGEMENT

Typische Charakteristika dieser Aufbauorganisation sind der erschwerte Verkauf von Dienstleistungen, die Dominanz einer produktorientierten Unternehmenskultur und die geringe Bündelung der Dienstleistungskompetenzen. Schwierigkeiten im Verkauf von Dienstleistungen entstehen meist dadurch, dass sich die Verkäufer als Produktverkäufer verstehen. Sie legen Wert auf die Beschreibung von Leistungskennzahlen der Produkte und sind geübt diese in klare Verkaufsargumente zu überführen. Die Argumentation des Kundennutzens für einen Wartungsvertrag fällt ihnen wesentlich schwerer. Sie benutzen deswegen Dienstleistungen als Zugeständnisse gegen geforderte Preisrabatte auf Produkte. Anstatt einen Preisnachlass für eine Maschine zu gewähren, verschenken Produktverkäufer eher einen Wartungsvertrag für ein Jahr. Es herrscht eine produktorientierte Unternehmenskultur, wodurch Dienstleistungen nur als notwendige Zusatzleistungen zum Produkt betrachtet werden und nicht als Möglichkeit der Differenzierung und Diversifikation. Eine dienstleistungsorientierte Unternehmenskultur, die sich durch das Verständnis kennzeichnet, mit Dienstleistungen einen Mehrwert in Form von beispielsweise Effizienzsteigerung für den Kunden zu schaffen, ist in einer derartigen Struktur nur selten umsetzbar.

Durch die Dominanz des Produktgeschäfts im gesamten Unternehmen, fühlt sich der Dienstleistungsbereich als wenig geschätzte, aber notwendige Ergänzung des Produktgeschäfts, erinnert sich ein Servicemanager der Trumpf GmbH an die Zeit vor den Veränderungen der Organisationsstrukturen im Service im Bereich Werkzeugmaschinen der Trumpf GmbH. Dieses "Schattendasein" erschwert selbst unter den Mitarbeitern im Service das Selbstverständnis des Services als Bindeglied zum Kunden oder als dessen Anlaufstelle zur Problemlösung. In einer solchen historisch gewachsenen Struktur der Service-Organisation gibt es wenig Ansätze für ein Service-Management. Die Serviceleiter haben sich meist als hervorragende Techniker qualifi-

ziert um leitende Tätigkeiten zu übernehmen, aber eine Qualifikation im Umgang mit Kunden und das umfassende Verständnis von Dienstleistungen als Möglichkeit der Diversifikation[209] sind nicht zwangsläufig Eigenschaften des Service-Managements. Die wenig dienstleistungsorientierte Kultur im Unternehmen spiegelt sich meist auch im Top-Management wieder. In produktorientierten Unternehmen orientiert sich auch das Top-Management mehrheitlich an den Umsatzzahlen im Produktgeschäft berichten Service-Leiter in den Fokusgruppen. Ohne die volle Unterstützung des Top-Managements ist eine Veränderung der Ziele und Strukturen im Service jedoch kaum möglich, so ein Servicemanager der Bystronic Maschinen AG.

Die Produktorientierung in der Unternehmenskultur spiegelt sich in Typ 1-1 - Service-Organisationen auch in der Personalstruktur wider. Ausser dem Kundendienstleiter, der das Servicegeschäft verantwortet, sind die Mitarbeiter im Service durch eine reaktive Arbeitsweise geprägt. Den höchsten Stellenwert im täglichen Geschäft der Techniker haben die Installationen von Neuanlagen, die häufig das gleiche Team leistet, das auch Kundendienstaufträge abwickelt. Den Austausch zwischen Service- und Produktgeschäft fördert keine feste Systematik, sondern er funktioniert auf persönlicher Ebene. Hier ist die Integration der Dienstleistungserbringung in Bereiche der Produktion oder Entwicklung förderlich für einen direkten Erfahrungsaustausch, da die betroffenen Abteilungen schon durch die Struktur der Organisation in engem Kontakt stehen. Dieser Wissenstransfer ist hilfreich zur kontinuierlichen Verbesserung der Produktqualität, unterstreicht aber wiederum die Stellung des Servicebereichs als Unterstützung des Produktgeschäfts, da der Lerneffekt meist nur einseitig umgesetzt wird.

[209] Vgl. Oliva und Kallenberg (2003); Gebauer (2004); Brax (2005); Friedli (2006).

Tabelle 9: Vor- und Nachteile / Treiber integrierter Servicefunktionen

Vorteile	Nachteile
Nähe zu den Funktionen des Produktgeschäfts	Fokus klar auf dem Produktgeschäft
direkter Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen Produkt- und Servicegeschäft	wenig Entwicklungsmöglichkeiten im Service
starke Identifikation mit dem Produktgeschäft	Mitarbeiter und Management orientieren sich am Produkt
	Services werden als Kostenstelle geführt und die Ertragskraft wird so nicht deutlich
	Eine Weiterentwicklung im Servicegeschäft wird durch die Strukturen gebremst
	Strategisch ist allein der klassische Kundendienst möglich

Treiber
• Positionierung als kostenführender Technologielieferant im Produktgeschäft
• Fokussierung auf produktunterstützende Dienstleistungen als deckungsbeitragsstarke Ergänzung des Produktgeschäfts
• Geringe Unternehmensgrösse, sodass eigene Strukturen für das Servicegeschäft nicht oder nur schwer finanziert werden können
• Abneigung vor organisatorischer Veränderung bei positivem Gesamtergebnis
• Fehlende Identifikation des Servicegeschäfts als vielversprechendes Geschäftsfeld

IV.1.1.2 Typ 1-2: (internes) Kompetenzzentrum Service

Haben Unternehmen die Ertragskraft und die Entwicklungsmöglichkeiten im Servicegeschäft erkannt, wollen sie das Servicegeschäft ausbauen.[210] Zum Ausbau des Servicegeschäfts wählen Unternehmen im Anfangsstadium meist eine vielversprechende Produktdivision aus. Im Fall der Trumpf GmbH sah das Management im Servicegeschäft der Division Werkzeugmaschinen das grösste Potential, da diese die grösste und wichtigste Division des Unternehmens ist. Bystronic glass hat mit der Bystronic Maschinen AG ebenso eine stabile Produktdivision mit hoher installierter Basis zum Ausbau des Servicegeschäfts gewählt. Die Wahl einer im Produktgeschäft

[210] Vgl. bspw. Bowen et al. (1989); Oliva und Kallenberg (2003); Gebauer (2004); Brax (2005).

erfolgreichen Produktdivision erleichtert in der Weise Veränderungen im Dienstleistungsbereich, dass die mit den Veränderungen verbundenen Kosten durch das Produktgeschäft zwischenfinanziert werden können. Eine hohe installierte Basis sichert dem Service eine relativ stabile Auftragsbasis, die kontinuierlich für Umsätze im Servicegeschäft sorgt und somit geplante Veränderungen im Dienstleistungsbereich finanziell unterstützt.

Zur Professionalisierung des Servicegeschäfts bündeln viele Unternehmen die Funktionen und Aktivitäten des Service einer Produktdivision in einem internen Kompetenzzentrum für Dienstleistungen. Dieses Kompetenzzentrum ist integriert in die Produktdivision und deren Servicegeschäft zuständig. Diesen Typ der Service-Organisation bezeichnet auch die Dienstleistungsintegration in einer eigenen Abteilung nach Schuh et al. (2004).[211]. Unternehmen wählen eine Produktdivision aus, folglich werden nicht für das Gesamtunternehmen Servicekompetenzen aufgebaut, sondern für eine der Produktdivisionen. Im Falle der Bystronic glass gilt die Maschinen AG durch die Einrichtung dieses Kompetenzzentrums als unternehmensinterne Best Practice im Service. Die anderen Produktdivisionen profitieren im Nachhinein von den Erfahrungen des Vorreiters, indem sie erfolgreiche Konzepte übernehmen können.

IV.1.1.2.1 ORGANISATION DES SERVICEGESCHÄFTS

Die Servicefunktionen werden in einer Typ 2 -Organisation aus den Funktionen des Produktgeschäfts herausgelöst und in einem Service-Kompetenzzentrum gebündelt.[212] Dieses ist Teil der entsprechenden Produktdivision, gilt also auch als integrierte Variante des organisatorischen Aufbaus. Insbesondere werden die verschiedenen Teams zur Serviceerbringung in diesem Kompetenzzentrum gebündelt und ein Service-Management aufgebaut, das strategische Ausrichtung im Service, Service-Portfolio und Zielerreichung plant und steuert. Der wichtigste Aspekt einer solchen Zusammenlegung von Servicefunktionen ist nach Aussagen der Fallstudienunternehmen Trumpf und Bystronic eine Gewinn- und Verlustverantwortung für das Servicegeschäft.[213] Anders als im Falle der Typ 1-Organisation wird der Service in einer Typ 2 -Organisation als Profit-Center geführt, was zur Folge hat, dass Erfolg und Misserfolg im Servicegeschäft direkt messbar sind, aber auch die Margenstärke von Dienstleistungen[214] in den Vordergrund rückt. Diese finanzielle Trennung von Pro-

[211] Vgl. Schuh et al. (2004).

[212] Vgl. funktionsorientierte Struktur nach Hartel (2004).

[213] Vgl. Oliva und Kallenberg (2003).

[214] Vgl. Gebauer et al. (2006); Gebauer und Fleisch (2007).

dukt- und Servicegeschäft ist wesentliches Merkmal des Kompetenzzentrums für Dienstleistungen.

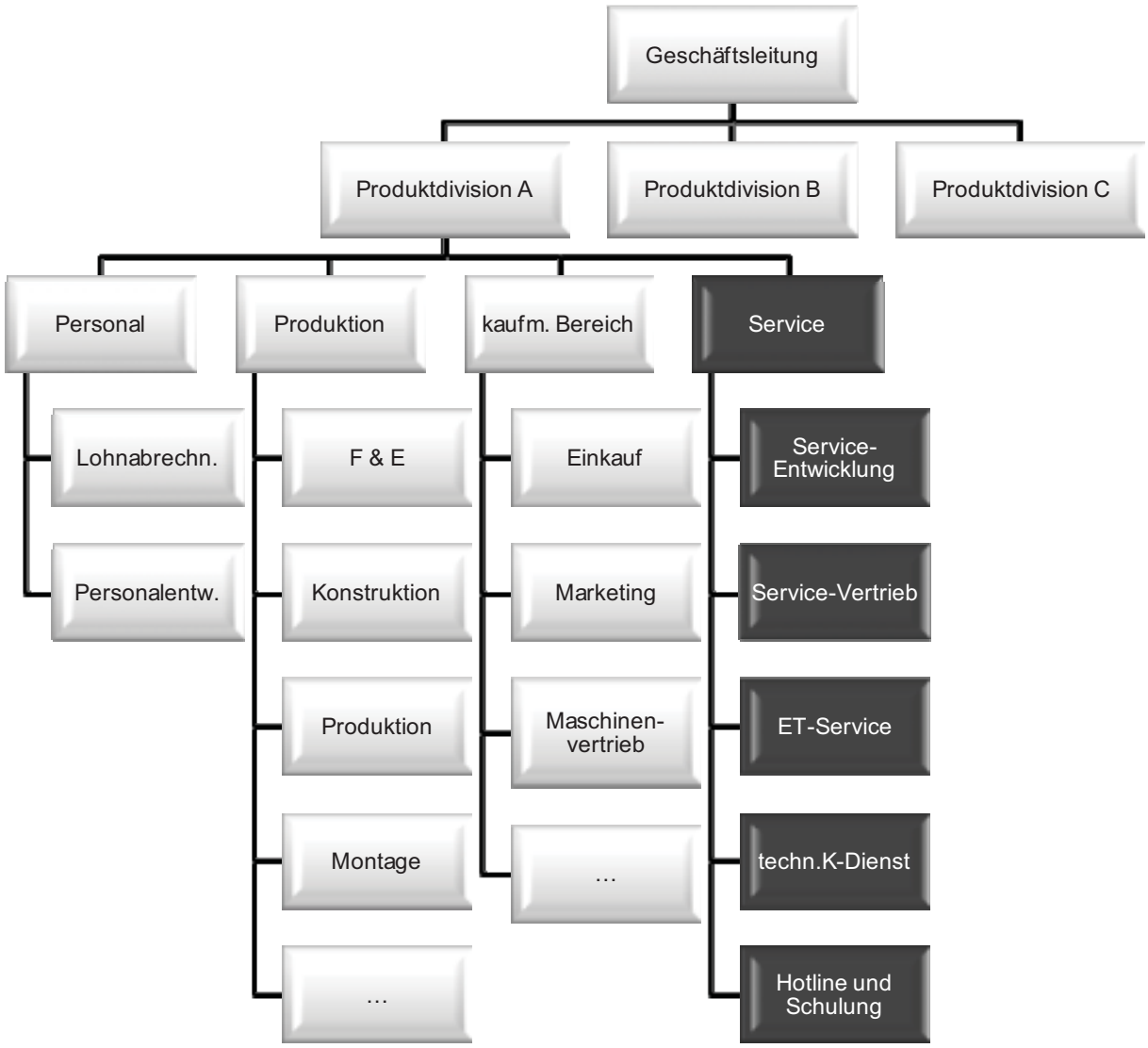


Abbildung 45: Typ 1-2 Struktur: internes Kompetenzzentrum

Bezüglich des Verkaufs von Dienstleistungen wird im Kompetenzzentrum ein Team aus sogenannten Serviceverkäufern aufgebaut. So wird der proaktive Verkauf von Dienstleistungen gefördert und ein ständiger Kundenkontakt aufrecht erhalten. Neben dem Verkaufsteam beinhaltet das Kompetenzzentrum für Service auch ein Techniker-Team, das Reparaturen, Wartungen und Inspektionen abwickelt, ein Ersatzteil- und Hotline-Team, das in der Zentrale auf Kundenanfragen reagiert und diese bearbeitet, und schliesslich einem Management-Team, das alle Belange im Servicegeschäft koordiniert und die strategiekonforme Umsetzung aller Massnahmen im Servicegeschäft gewährleistet. Im Fall der Trumpf GmbH wurden die Teams aus ihren früheren

Strukturen herausgelöst und im Kompetenzzentrum Service zusammengefasst. So konnten Kompetenzen gebündelt werden. Die grösste Schwierigkeit lag darin, das neue Service-Management und die Veränderungen in Service-Strategie und Service-Portfolio zu etablieren.

IV.1.1.2.2 SERVICE-STRATEGIE UND SERVICE-PORTFOLIO

Die Einrichtung eines internen Kompetenzzentrums für Service ermöglicht Firmen, das Servicegeschäft weiter auszubauen. Für die entsprechende Produktdivision mit integriertem Kompetenzzentrum Service verfolgt das Unternehmen im ersten Schritt eine Strategie der aktiven Kundenprozessunterstützung, erweitert also den Fokus im Servicegeschäft um Elemente der Vorbeugung und Nachhaltigkeit[215]. Diese Entwicklung verdeutlicht auch das angebotene Service-Portfolio. Das Kompetenzzentrum Service entwickelt ein klar strukturiertes Service-Portfolio, das insbesondere Dienstleistungen wie Wartungsvereinbarungen, vorbeugende Instandhaltung oder auch Beratung des Kunden beinhaltet. Ein solches Service-Portfolio mit prozessunterstützenden Dienstleistungen kann für eine Produktdivision entwickelt und erbracht werden. Im Falle der Bystronic Maschinen AG wurde dieses Portfolio nach und nach auch durch Leistungen in der Vorkaufphase und weitreichende technische Beratung erweitert, weswegen die Bystronic Maschinen AG sich nicht mehr in der Strategie der aktiven Kundenprozessunterstützung sieht, sondern als professionellen Entwicklungspartner versteht. Um ein umfangreiches Service-Portfolio anbieten zu können, müssen Unternehmen dieses möglichst strukturiert entwickeln. Die Entwicklung des Service-Portfolios erfordert ein Service-Management und kann in einer Typ 1 -Organisation nur schlecht verwirklicht werden, da hier die Zuständigkeiten für die angebotenen Dienstleistungen zu verstreut sind und sich ein gemeinsames Verständnis der Ziele im Service nur schwer einstellt.

IV.1.1.2.3 SERVICE-MANAGEMENT

Neben der Entwicklung des Service-Portfolios wirkt die Einrichtung eines Kompetenzzentrums Service in einer Produktdivision auch positiv auf die Service-Kultur innerhalb dieser Division. Durch die Bündelung aller Aktivitäten im Service und den Übergang zu gewinn- und verlustverantwortlichem Handeln im Kompetenzzentrum Service etabliert sich hier ein Selbstverständnis als Problemlöser und Partner des Kunden. Der Servicemanager des Bereichs Werkzeugmaschinen der Trumpf GmbH berichtet, dass der Aufbau des Kompetenzzentrums Service in erster Linie die Service-Kultur bei den Mitarbeitern im Service verändert hat und dass vor allem auch im Gesamtunternehmen der Service an Bedeutung gewonnen hat, da man geschlossen als

[215] Vgl. Gebauer et al. (2006c).

Kompetenzzentrum auftritt. Gerade in einem Unternehmen wie Trumpf, das sich traditionell an den Leistungskennzahlen der eigenen Produkte orientiert und in dem das Produktgeschäft nach wie vor wichtigster Bestandteil des Unternehmenserfolges ist, konnte sich der Service durch den Aufbau des Kompetenzzentrum Service als wesentliches Element der Geschäftstätigkeit im Bereich Werkzeugmaschinen etablieren. Selbst wenn also im Gesamtunternehmen eher das Selbstverständnis als Produktverkäufer vorherrscht, kann ein Kompetenzzentrum Service eine serviceorientierte Unternehmenskultur fördern.

Durch die Bündelung der Servicefunktionen in einem integrierten Kompetenzzentrum können allerdings auch Schwierigkeiten entstehen, die bei einer Integration der Servicefunktionen in Produktfunktionen (Typ 1 - Organisation) nicht auftreten. So werden durch die Zusammenlegung der Servicefunktionen die "natürlichen" Schnittstellen zu den Funktionen der Produktdivision gelöscht und es müssen neue sinnvolle Schnittstellen definiert werden, um eine Zusammenarbeit von Servicegeschäft und Produktgeschäft zu gewährleisten.[216] Hier bietet sich die Zusammenarbeit mit dem Bereich Forschung und Entwicklung der Produktdivision an. Um Erkenntnisse aus dem Servicebereich frühzeitig in die Entwicklung neuer Produkte einfliessen zu lassen und um im Service auf dem neuesten Stand der technischen Möglichkeiten der Produkte zu bleiben, ist eine Zusammenarbeit von Service und F&E hilfreich. Nachdem der technische Kundendienst traditionell, also in einer Typ 1-1 – Struktur, häufig in der F&E angesiedelt ist, sollte auch mit der Einrichtung eines Kompetenzzentrums Service diese Verbindung zwischen technischem Kundendienst und F&E weiterhin durch einen kontinuierlichen Wissensaustausch erhalten werden.

Bezüglich des Personalmanagements im Service werden Mitarbeiter im Kundendienst vor allem aufgrund technischen Wissens ausgewählt, jedoch sind vor allem für die Leitung eines Kundendienst-Teams auch kaufmännische Fähigkeiten notwendig. Durch die Umstellung von Cost-Center auf Profit-Center ist es notwendig, dass Mitarbeiter in leitenden Positionen im Service sich mehr als Verkäufer verstehen. Bystronic hat sogenannte Serviceverkäufer ausgebildet, die proaktiv Dienstleistungen an den Kunden verkaufen. Diese Orientierung am finanziellen Beitrag des Servicegeschäfts am Gesamtergebnis ist darin begründet, dass das Top-Management aufgrund guter Ergebnisse in einem Geschäftsfeld am ehesten von dessen wirtschaftlicher Prosperität überzeugt werden kann. Die Leistungsmessung konzentriert sich in einem Kompetenzzentrum Service auf finanzielle Kennzahlen, die durch die Trennung der Gewinn- und Verlustrechnung vom Produktgeschäft jetzt erhoben werden können. Neben den finanziellen Kennzahlen dienen Kundenbefragungen einem Kompetenzzentrum

[216] Vgl. Windahl und Lakemond (2006).

Service als weiteres Instrument der Leistungsmessung. Insbesondere die Kundenloyalität ist Messgrösse der Kundenzufriedenheit und der Leistungen im Servicegeschäft.[217] Loyale Kunden sind ausserdem für den Dienstleister leichter zu erreichen und zu bedienen, da hier das im Service notwendige Vertrauen schon geschaffen wurde.[218] Erfolge im Servicegeschäft rechtfertigen häufig die Einrichtung des Kompetenzzentrums und unterstützen die Ausweitung dieser Organisationsstruktur auf weitere Produktdivisionen.

Die Bündelung der Servicefunktionen in einem in eine Produktdivision integrierten Kompetenzzentrum für Service bietet Möglichkeiten, Service-Kompetenzen aufzubauen und das Servicegeschäft dieser Produktdivision erfolgreich zu gestalten. Unternehmen, die mit einem integrierten Kompetenzzentrum das Servicegeschäft in einer Produktdivision erfolgreich ausbauen konnten, erweitern die Idee eines Kompetenzzentrums für Service auch häufig auf andere Produktdivisionen. Mittel- bis langfristig entsteht dann durch die Zusammenlegung der Servicefunktionen mehrerer Produktdivisionen eine separate Abteilung für Service. So plant die Bystronic glass den Ansatz der Bystronic Maschinen AG auf die beiden weiteren Technologiezentren Bystronic Armatec und Bystronic Lehnhardt auszuweiten, indem sie eine separate Serviceabteilung losgelöst von den Technologiezentren aufbaut. Bei der Trumpf GmbH soll mittelfristig höchstwahrscheinlich auch das Servicegeschäft der Laser-Division durch ein Kompetenzzentrum Service nach dem Vorbild der Division Werkzeugmaschinen abgewickelt werden.

[217] Vgl. Heskett et al. (1994); Hallowell (1996); Heskett et al. (1997); Loveman (1998).

[218] Vgl. Reichheld und Sasser (1990); Reichheld (1996).

Tabelle 10: Vor- und Nachteile / Treiber eines internen Kompetenzzentrums

Vorteile	Nachteile
Aufbau von Servicekompetenz	Servicekompetenzen werden nur für eine Produktdivision aufgebaut
Aufbau einer Servicekultur und Serviceorientierung im Verhalten der Mitarbeiter im Service	Das gesamte Unternehmen orientiert sich eher am Produktgeschäft
Strukturen stärken die Wahrnehmung des Service im gesamten Unternehmen	Die Toleranz für das Servicegeschäft muss beim Produktgeschäft aufgebaut werden.
Gewinn- und Verlustverantwortung im Service ermöglichen eine Offenlegung der Beiträge zum Unternehmensergebnis	
klare Entwicklung eines Service-Portfolios	
Der Aufbau eines Service-Managements sichert nachhaltige Erfolge im Servicegeschäft	

Treiber
Wachstumsstrategie für das Servicegeschäft ausgedrückt in einer strategischen Ausrichtung der aktiven Kundenprozessunterstützung
Aufbau einer Kompetenzbasis im Service – Bündelung der Service-Kompetenzen
Professionalisierung des Servicegeschäfts
Trennung der Gewinn- und Verlustrechnung bzgl. Produkt- und Servicegeschäft
Förderung einer dienstleistungsorientierten Unternehmenskultur
Stärkung des Servicegeschäfts gegenüber dem Produktgeschäft

IV.1.2 Typ 2 - Separate Strukturen für Produkt- und Servicegeschäft

Die Separierung der Serviceeinheit von den Produktdivisionen erleichtert die Bündelung von dienstleistungsspezifischen Aufgaben des gesamten Unternehmens und fördert eine stärkere Dienstleistungsorientierung nicht nur in einer Produktdivision, sondern im gesamten Unternehmen.[219] Die Etablierung einer separaten Service-Organisation gilt als einer der wichtigsten positiven Einflussfaktoren bei der

[219] Vgl. Brann et al. (2007); Gebauer et al. (2007).

Transformation vom Produzenten zum Produzierenden Dienstleister.[220] Im Folgenden werden zwei Typen separater Organisationsstrukturen im Service erklärt: zum einen die separate Servicedivision, die das Servicegeschäft in einer eigenen Geschäftseinheit zusammenfasst und zum anderen als Sonderform der separaten Servicedivision die separate Servicefirma, also die Abspaltung des Servicegeschäfts aus dem Unternehmen in einer eigenen Gesellschaft.

IV.1.2.1 Typ 2-1: (Separate) Servicedivision

Unternehmen erkennen die Schwierigkeiten von integrierten Service-Organisationen, da das Servicegeschäft in einer Typ 1 - Organisation nur schwer entwickelt werden kann und in einer Typ 2 - Organisation der Service zwar für eine Produktdivision professionalisiert werden kann, weitere Produktdivisionen allerdings von dieser Entwicklung nicht oder nur wenig profitieren. Um dem Servicegeschäft unternehmensweit Möglichkeiten zur Entwicklung und Professionalisierung zu geben und die Ziele im Service von denen des Produktgeschäfts zu lösen, separieren Unternehmen das Servicegeschäft vom Produktgeschäft in einer eigenen Division. Diese Servicedivision ist für das Servicegeschäft aller Produktdivisionen zuständig, ist also im Sinne von Hartel (2004) als eigene Division oder Zentralabteilung organisiert.[221]

Dieser Ansatz ist insbesondere dann für Unternehmen sinnvoll durchzusetzen, wenn die verschiedenen Produktdivisionen relativ ähnlich sind. Im Falle der Firma Bühler (siehe Kapitel III.5) wurde zwar eine sogenannte Sales- and-Service-Organisation (SAS) als Zentralabteilung aufgebaut, die Geschäftsbereiche sind aber zu unähnlich als dass in dieser Zentralabteilung die Servicefunktionen für alle drei Produktdivisionen gebündelt werden könnten. Deswegen ist das Servicegeschäft der drei Divisionen bei Bühler zentral als Kompetenzzentrum organisiert und die Sales-and-Service-Organisation (SAS) bietet eine Plattform für lokale Service-Teams und damit die internationale Service-Organisation. So können alle drei Divisionen durch die internationale SAS-Organisation Synergien nutzen, aber die Service-Kompetenzen bauen die einzelnen Geschäftsbereiche getrennt voneinander auf.

IV.1.2.1.1 ORGANISATION DES SERVICEGESCHÄFTS

Diese Servicedivision ist eine eigenständige Geschäftseinheit, die das Servicegeschäft für mehrere Produktdivisionen übernimmt. Sowohl der Service-Vertrieb, als auch die Serviceerbringung sind vom Produktgeschäft klar getrennt, die Servicedivision beinhaltet alle Funktionen, die für eine Geschäftseinheit notwendig sind, verfügt also über

---

[220] Vgl. Oliva und Kallenberg (2003); Brann et al. (2007); Gebauer und Pütz (2009).

[221] Vgl. Grönroos (1999); Hartel (2004).

einen eigenen Vertrieb, eine Entwicklungsabteilung, Marketing und die technischen Teams der Serviceerbringung.

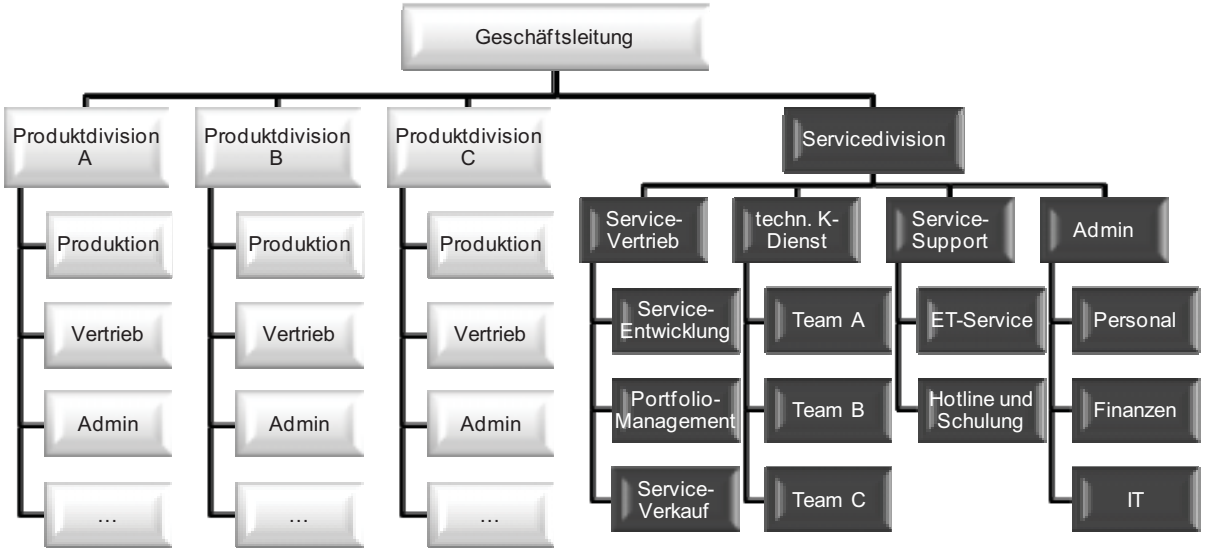


Abbildung 46: Typ 2-1: separate Servicedivision

Für die Geschäftseinheit stehen klare Gewinn- und Kostenkennzahlen sowie entsprechende Investitionsbudgets zur Verfügung. Der Service wird in einer Typ 2-1 - Organisation als eigenverantwortliche Zentralabteilung mit einem hohen Mass an Eigenverantwortung geführt. Die strikte Trennung des Servicegeschäfts vom Produktgeschäft ermöglicht eine klare Unterscheidung zwischen den Leistungen der verschiedenen Produktdivisionen und deren Beiträgen zum Unternehmenserfolg und dem Beitrag der Servicedivision. Hier „erwirtschaftet die Servicedivision in der Praxis häufig ein vielfaches der Gewinne aus dem Produktgeschäft“, so der Serviceleiter der Bosch Packaging Services. Grund ist zum einen, dass eine separate Servicedivision mit dem Servicegeschäft für mehrere Produktdivisionen eine relativ grosse installierte Basis bedienen kann und so eine hohe Auslastung im Service gewährleistet ist und zum anderen, dass im Servicegeschäft höhere Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden können, weswegen der Anteil am Unternehmensgewinn relativ hoch ist. Neben der finanziellen Trennung zwischen Produkt- und Servicegeschäft sind insbesondere die Bündelung von Servicekompetenzen und das Schaffen von serviceorientierten Werten und Verhaltensweisen in einer Servicedivision Vorteile einer solchen Organisation des Dienstleistungsbereichs. Unternehmen mit Servicedivision verfolgen im Service klare Ziele und richten sich im Service strategisch an den Zielen ihrer Kunden aus.

IV.1.2.1.2 SERVICE-STRATEGIE UND SERVICE-PORTFOLIO

Die Idee das Servicegeschäft zu entwickeln und strategisch aufzubauen, wird durch eine eigene, separate Servicedivision in dem Sinne beflügelt, dass der Service sich nicht gegen das Produktgeschäft durchsetzen muss, sondern einer eigenen strategischen Ausrichtung folgen kann. Diese Möglichkeit der strategischen Entwicklung und die Ergebnisse aus dem Servicegeschäft bestätigen Firmen im Aufbau einer solchen Zentralabteilung. Diese Aufbauorganisation hilft also die strategische Bedeutung von Dienstleistungen im gesamten Unternehmen zu stärken.

Strategisch orientieren sich Unternehmen mit einer Service-Organisation meist an den Zielen ihrer Kunden. So entwickelte sich die Bosch Packaging Services AG ausgehend von der Strategie der aktiven Kundenprozessunterstützung weiter in Richtung der des Outsourcing-Partners, da das Service-Management im Bereich der Übernahme von Kundenaktivitäten die grössten Potentiale im Service sieht. Kunden der Bosch Packaging neigen dazu, Wartung und Instandhaltung von ganzen Produktionslinien oder den gesamten Betrieb von Produktionslinien an einen Partner abzugeben. Eine Antwort auf diese Neigungen gibt die Bosch Packaging mit dem angebotenen Service-Portfolio. Ausserdem sollten durch das angebotene Service-Portfolio die Möglichkeiten, die ein solcher Organisationstyp bietet, möglichst ausgeschöpft werden[222], auch um die notwendige Finanzierung eigener Strukturen im Service zu gewährleisten.

Die Service-Strategie einer separaten Servicedivision kann sich des Weiteren auf die Erweiterung des Service-Portfolios auf die Vorkaufphase konzentrieren (professioneller Entwicklungspartner) oder kann wie im Falle des innovativen Problemlösers verschiedene Problembereiche und Schwierigkeiten der Kunden adressieren. Sowohl die strategische Ausrichtung als professioneller Entwicklungspartner, wie sie von der Bystronic glass angestrebt wird, als auch die Idee des innovativen Problemlösers lassen sich mit Hilfe einer separaten Servicedivision sicherlich einfacher und zielsicherer verwirklichen als in integrierten Strukturen.

Die separate Geschäftseinheit für Dienstleistungen verfügt weiterhin über ein eigenes Portfolio-Management und kann damit besser die Entwicklung neuer Dienstleistungen fördern. In Typ 2-1 - Organisationen wird ein klar strukturiertes Service-Portfolio entwickelt, das umfassend die Bedürfnisse der Kunden abdeckt und möglichst sogar weitere, vom Serviceentwicklungsteam antizipierte Bedürfnisse befriedigen kann. So entwickelt die Bosch Packaging Services in Pilotprojekten zusammen mit ausgewählten Kunden Outsourcing-Dienstleistungen, die nach erfolgreich abgeschlossenen Pilotprojekten in das Service-Portfolio aufgenommen werden sollen. Die Schleifring

[222] Vgl. Brann et al. (2007).

Services Geschäftseinheiten haben ein Service-Portfolio für alle Firmen der Schleifring-Gruppe entwickelt, das die Bedürfnisse des Kundenkreises aller acht Schleifring-Firmen abdeckt. Ein solches umfangreiches Service-Portfolio steht stellvertretend für die Service-Kultur in der Geschäftseinheit und dem gesamten Unternehmen.

IV.1.2.1.3 SERVICE-MANAGEMENT

Durch das gemeinsame Arbeiten in einer Geschäftseinheit zur Dienstleistungserbringung können die Mitarbeiter eine gemeinsame Kompetenz-, Werte- und Verhaltensbasis aufbauen – es entsteht eine Identität als Lösungsanbieter und Partner des Kunden. Die Mitarbeiter tauschen sich untereinander aus und vermitteln damit eine gemeinsame, dienstleistungsorientierte Kultur. Zentrale Werte dieser Kultur beinhalten ein Bewusstsein für die Erbringung einer hohen Dienstleistungsqualität, für schnelle Reaktionen auf Kundenreklamationen und für zielgerichtete Problemlösungen beim Kunden. Diese gemeinsamen Ziele aller Mitarbeiter im Service sind für eine Servicedivision insofern entscheidend, dass eine solche Service-Kultur auch in die Produktdivisionen übertragen werden kann – hier entsteht eine kollegiale Idee der gemeinsamen Zielerreichung. Die Verbindung einer kundennahen Identität in Kombination mit dem Selbstverständnis als Bindeglied zum Produkt ist eine der grössten Herausforderungen in separaten Servicedivisionen.[223] Eine Separierung des Servicegeschäfts schafft im ersten Schritt zwar Entfernung zum Produktgeschäft, aber mit Unterstützung des Top-Managements kann eine gegenseitige Wertschätzung gefördert werden und die Service-Kultur der Servicedivision auch in den Produktdivisionen weiterentwickelt werden. Dieses gemeinsame Verständnis von Dienstleistungen als wichtiger Teil der Geschäftstätigkeit ermöglicht die Zusammenarbeit zwischen Produkt- und Servicegeschäft.[224]

Neben diesem Gemeinschaftsgefühl gelten die Integration von Kompetenzen unterschiedlicher Entitäten der Organisation und die Zusammenarbeit innerhalb der Firma als Erfolgsfaktoren im Servicegeschäft.[225] Da diese Integration durch die separaten Strukturen für Produkt- und Servicegeschäft erschwert wird, sind Moderatoren bzw. Massnahmen zur Unterstützung der Zusammenarbeit wichtig. Instrument dieser Zusammenarbeit ist in erster Linie die Positionierung von Mitarbeitern der

---

[223] Vgl. Sandberg und Werr (2003).

[224] Vgl. Lewin (1953): In organisatorisch getrennten Einheiten ist ein kultureller Wechsel eher möglich, da hierzu die bestehende Kultur aufgebrochen werden muss (unfreeze), dann verändert wird (change) um danach als neue Kultur etabliert zu sein (freeze). In separaten Einheiten ist ein solcher kultureller Wechsel deswegen eher möglich, da weniger Einflüsse aus anders ausgerichteten Bereichen der Organisation zu erwarten sind. Dieser Ansatz gilt auch für den kulturellen Veränderungsprozess in Richtung Serviceorientierung, Vgl. Bowen et al. (1989).

[225] Vgl. Neu und Brown (2005); Neu und Brown (2008).

Servicedivision in den Produktdivisionen als Instrument des Wissensmanagements. [226] So hat die Bosch Packaging in den beiden Produktdivisionen jeweils ein Team der Servicedivision positioniert, um ein direktes Bindeglied zwischen den Geschäftsbereichen fest zu etablieren. Die Schleifring Servicedivision realisiert diesen persönlichen Kontakt dadurch, dass die Teams der beiden Servicegesellschaften bei den Produktgesellschaften positioniert sind, sodass räumliche Nähe einen kontinuierlichen Austausch und gegenseitige Hilfe und Verständnis fördert. Dieser Austausch findet insbesondere auf Ebene der Techniker und der Teamleiter des technischen Kundendienstes statt, da technische Abklärungen notwendig sind. Auf Ebene des Managements sind Produkt- und Servicegeschäft voneinander getrennt, da die beiden Bereiche unterschiedliche Ziele verfolgen. Diese Trennung verlangt allerdings einen klaren Handover-Prozess von den Produktdivisionen an die Servicedivision. Für diese Abgabe der Verantwortlichkeit an den Service bietet sich die Installation der Maschine beim Kunden an. Werden nicht nur Dienstleistungen der Nachkaufphase angeboten, sondern erstreckt sich das Service-Portfolio auch auf die Vorkaufphase und den Entwicklungsprozess, so ist schon vor dem formalen Handover eine Zusammenarbeit zwischen Service und Produkteinheiten notwendig. So wird die Servicekompetenz des gesamten Unternehmens abhängig von den Wünschen des Kunden schon möglichst früh gebündelt. Die Breite des Service-Portfolios und die Service-Strategie definieren zugleich das Anforderungsprofil der Mitarbeiter im Service.

Während sich ein Servicetechniker aufgrund seiner technischen Kenntnisse und des Geschicks im Umgang mit den Maschinen für den Service qualifiziert, wird vom Leiter eines Techniker-Teams neben dieser technischen Komponente auch Organisationstalent und Qualitäten im Umgang mit Menschen gefordert. In einer Servicedivision ist ein solcher Teamleiter typischerweise schon die dritte Stufe des Service-Managements und trägt somit massgeblich zum Erfolg der Servicedivision bei. Meist sind diese Teamleiter auch Serviceverkäufer, müssen folglich auch die Bedürfnisse des Kunden aufnehmen und in mögliche Dienstleistungspakete überführen. Auf Ebene des Service-Managements werden entweder besonders erfolgreiche Teamleiter aus den eigenen Reihen eingesetzt oder externe Mitarbeiter mit Erfahrungen im Service eingestellt. Durch externe Mitarbeiter aus anderen Servicebranchen kann Servicewissen in die Servicedivision einfliessen, das die eigenen Mitarbeiter mit grösstenteils technischem Hintergrund nur schwer entwickeln können. Die Schleifring Services AG hat beispielsweise einen Servicemanager aus dem Einzelhandel eingestellt, da man sich in diesem Bereich Ideen und Ansätze erhofft, die auch für das eigene Geschäft interessant sein können. Die leitenden Angestellten einer

[226] Vgl. Windahl und Lakemond (2006).

Typ 2-1 - Organisation werden in der Regel erfolgsabhängig vergütet.[227] Es gibt also wie im Produktgeschäft ein Anreiz- und Bonussystem, das Lohnzuschläge in Abhängigkeit der Zielerreichung steuert. Die Zielerreichung wird in der Servicedivision anhand mehrerer Kennzahlen gemessen. In erster Linie dienen finanzielle Kennzahlen wie Serviceumsatz, Deckungsbeiträge der einzelnen Serviceprodukte und erwirtschaftete Gewinne im Servicegeschäft der Leistungsmessung. Neben den finanziellen Kennzahlen zählen auch Durchlaufzeit der einzelnen Aufträge, Erfolgsquote und Kundenzufriedenheit zu den Steuergrössen einer Servicedivision. Das Controlling und die Leistungsmessung im Service fällt in separaten Service-Organisationen deutlich umfangreicher aus als in integrierten Service-Organisationen.

[227] Siehe hierzu auch Galbraith (2002); Homburg et al. (2003); Gebauer (2004).

Tabelle 11: Vor- und Nachteile / Treiber einer separaten Servicedivision

Vorteile	Nachteile
• Übertragung der Servicekompetenzen auf mehrere Produktdivisionen • volle Unterstützung von Seiten des Top-Managements • klare strategische Ausrichtung des Unternehmens in Richtung Services • Unabhängigkeit des Services vom Produktgeschäft • klare Fokussierung bzgl. Personalmanagement, Wissensmanagement und Leistungsmessung auf Ziele im Servicegeschäft	• entstehende Kosten für eine eigene Servicedivision müssen durch Erträge im Service getragen werden • der Kontakt zu den Produktdivisionen geht schnell verloren und muss aufrecht erhalten werden • separate Strukturen sind für das Geschäft als Lösungsanbieter evtl. hinderlich, da sie die Zusammenarbeit zwischen Produkteinheiten und Service-Organisation erschweren • Konkurrenzdenken zwischen Produkt- und Servicegeschäft • die Potentiale einer separaten Servicedivision können bei zu unterschiedlichen Geschäftsbereichen nicht ausgeschöpft werden.

Treiber
• Entwicklung des Services als selbstständiger Geschäftsbereich innerhalb des Unternehmens • strategische Ausrichtung als Outsourcing-Partner • Aufbau von Servicekompetenzen für mehrere Produktdivisionen • Erweiterung des Servicegeschäfts unabhängig vom Produktgeschäft • strikte Trennung von Service- und Produktgeschäft in allen Funktionen • Erweiterung der Kernkompetenzen des Unternehmens in Richtung Service

IV.1.2.2 Typ 2-2 – (Unabhängige) Servicefirma

Das unabhängige Serviceunternehmen als Organisationstyp für Service-Organisationen ist als Sonderfall der separaten Servicedivision zu sehen. Die Unterscheidung, ob das Unternehmen eine separate Servicedivision oder eine unabhängige Servicefirma gründet, kann nicht aufgrund der Rechtsform getroffen werden, sondern basiert auf der organisatorischen Loslösung der Service-Organisation. Im Fall

der Schleifring Gruppe und der Bosch Packaging sind die Servicedivisionen zwar bezüglich ihrer Rechtsform als AG oder GmbH unabhängig von den Produktdivisionen, gehören aber organisatorisch in den Unternehmensverbund, was in den Organigrammen der jeweiligen Firmen deutlich wird. Im Fall der Testo Industrial Services GmbH spricht das Organigramm der Gesamtunternehmung eine andere Sprache und die TIS distanziert sich bezüglich der Geschäftstätigkeit von der Muttergesellschaft (vgl. Kapitel III.7).

Im Falle einer unabhängigen Servicefirma ist das Servicegeschäft nicht als Erweiterung der Geschäftstätigkeit zu sehen, sondern als Aufbau eines neuen, unabhängigen, wachstumsstarken Geschäftsbereiches. Die strategische Ausrichtung des Geschäftsbereichs Service ist in diesem Zusammenhang nicht als Ergänzung oder Teil der Unternehmensstrategie zu sehen, sondern stellt vielmehr eine vom restlichen Unternehmen losgelöste, eigene strategische Ausrichtung der Servicefirma dar. Zur Entwicklung neuer, vom restlichen Unternehmen unabhängiger, innovativer Geschäftsfelder ist die Gründung einer neuen Tochterfirma häufig eine probate Lösung, um dem neuen Geschäftsfeld genügend Freiraum zu ermöglichen.[228] Im Feld der industriellen Dienstleistungen ist die strikte Trennung zwischen produktorientierter Firma und serviceorientierter unabhängiger Servicefirma sowohl in der Theorie als auch in der Praxis relativ selten beschrieben, weswegen diese Organisationsform an dieser Stelle als Sonderfall der separaten Servicedivision betrachtet wird. Die Fallstudie zur Testo Industrial Services GmbH ermöglicht erste Einblicke in die strategische Ausrichtung, das Service-Management und die organisatorische Gestaltung einer unabhängigen Servicefirma.

IV.1.2.2.1 ORGANISATION DES SERVICEGESCHÄFTS

Jede Firma, die versucht hat, Kerngeschäft und neue, innovative Geschäftsfelder in einer Organisation zu vereinen, hat versagt.[229] Die Einrichtung einer separaten, von traditionellen Geschäftsfeldern unabhängigen Firma ermöglicht neuen Geschäftsfeldern die notwendige Unabhängigkeit vom Kerngeschäft um sich entwickeln und wachsen zu können.[230] Mit der Ausgründung einer unabhängigen Servicefirma wird dieser Ansatz verfolgt und das Servicegeschäft als innovatives Geschäftsfeld aus der bestehenden Organisation herausgelöst, um so grösstmögliche Unabhängigkeit zu gewährleisten.

---

[228] Vgl. Bower und Christensen (1995); Christensen (1997); Christensen (1997).

[229] Bower und Christensen (1995).

[230] Ibid; Christensen (1997).

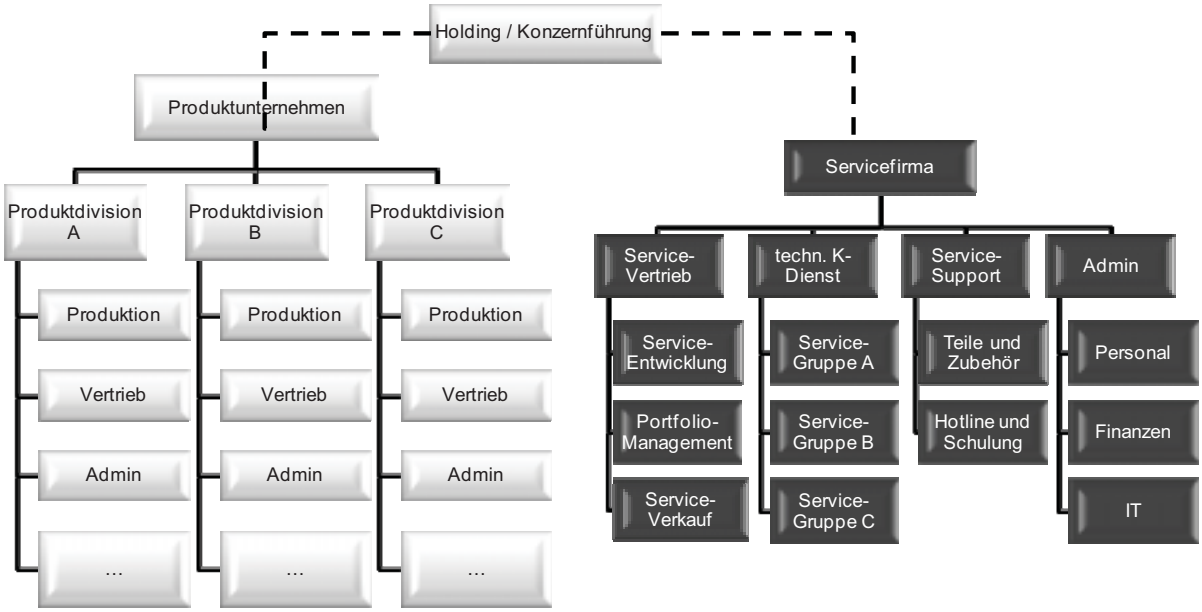


Abbildung 47: Typ 2-2 – unabhängige Servicefirma

Die Servicefirma arbeitet im Unterschied zur separaten Servicedivision möglichst unabhängig vom restlichen Unternehmen, weswegen sich eine räumliche oder bauliche Trennung von Mutterkonzern und Servicefirma anbietet. Als unabhängige Geschäftseinheit verfügt die Servicefirma über alle zum selbstständigen Betrieb notwendigen Funktionen und es gibt kaum oder keine Schnittstellen zum Mutterkonzern. Häufig bildet eine Holding den rechtlichen Rahmen der Zusammengehörigkeit. Wie bei der Testo Industrial Services GmbH erklärt eine Einmarkenstrategie die Herkunft der Servicefirma, die Übernahme der Marke des Mutterhauses beeinflusst die Entwicklung der Servicefirma jedoch nur wenig. Im Fall der TIS begünstigt die Einmarkenstrategie die Positionierung als kompetenter Partner im Bereich der Messtechnik, da der Mutterkonzern durch das erfolgreiche Produktgeschäft ein starkes Branding in der Messtechnik mitbringt. Die Marke wird insbesondere zum Einstieg in das Servicegeschäft genutzt und ermöglicht die gegenseitige Unterstützung der beiden Firmen. Die Servicefirma profitiert bei der Akquise von Empfehlungen der Produktgesellschaft und empfehlt den eigenen Kunden Produkte des Mutterhauses für Neuanschaffungen. Weitere Schnittstellen, neben dem Bewusstsein der gleichen Konzernzugehörigkeit, sind in einer solchen Organisationsform nicht angedacht, was sich im Service-Management sowohl positiv als auch negativ bemerkbar macht.

IV.1.2.2.2 SERVICE-STRATEGIE UND SERVICE-PORTFOLIO

Eine unabhängige Servicefirma grenzt sich strategisch zum Servicegeschäft integrierter Organisationstypen ab. Der Markt für die angebotenen Dienstleistungen begrenzt

sich nicht nur auf die installierte Basis bestehend aus Produkten der Muttergesellschaft, sondern umfasst auch Fremdprodukte, die allerdings meist ähnliche Technologien verwenden oder zur gleichen Branche wie die Kernprodukte der Mutterfirma zählen. So bietet die Testo Industrial Services GmbH ihre Dienstleistungen nicht nur für Testo Geräte an, sondern auch für Messtechnik anderer Hersteller. Diese Positionierung wird in einer Service-Strategie als Outsourcing-Partner deutlich. Die Positionierung als Outsourcing-Partner versteht sich als Neuausrichtung (Rekonfiguration) bezüglich des avisierten Tätigkeitsfeldes, geht also über die Erweiterung des traditionellen Servicegeschäfts hinaus. Die Übernahme von Kundenprozessen, also das Angebot von Dienstleistungen, die ein umfassendes Leistungsspektrum in Form einer Übernahme von Verantwortung beinhalten, sind typische Leistungen eines Outsourcing-Partners.

So bietet die TIS mit der Dienstleistung PRIMAS ein Messtechnik-Management an, das den Kunden von seinen Wartungs- und Instandhaltungspflichten löst, da sich die TIS als Outsourcing-Partner um alle notwendigen Belange kümmert. In einer unabhängigen Servicefirma liegt der Fokus im Service-Portfolio klar auf kundenunterstützenden Dienstleistungen und diese bietet eine unabhängige Servicefirma ausdrücklich nicht nur Kunden des Produktgeschäfts der Mutterfirma an. Die TIS erwirtschaftet mittlerweile 70% ihres Umsatzes durch Dienstleistungen, die unabhängig von Testo Produkten verkauft werden. Neben den kundenunterstützenden Dienstleistungen bietet die Servicefirma auch produkt- und prozessunterstützende Dienstleistungen an. Die Leistungen des klassischen Kundendienstes bietet im Fall der Testo AG auch die Muttergesellschaft parallel zum Produktgeschäft dem Kunden an. Es entsteht im ungünstigen Fall eine interne Konkurrenz um das Servicegeschäft im klassischen Kundendienst, was durch eine klare Abgrenzung der Geschäftsfelder geregelt werden muss. Die Testo Industrial Services AG akzeptiert die Service-Strategie des klassischen Kundendienstes auf Seiten des Mutterkonzern, weil die eigene Ausrichtung als Outsourcing-Partner diese Leistungen zwar beinhaltet, sie aber nicht Teil des Kerngeschäfts sind.

Neben der Strategie als Outsourcing-Partner ist für eine unabhängige Servicefirma insbesondere eine Ausrichtung als innovativer Problemlöser denkbar, da auch in dem Fall die Übernahme und vollumfängliche Lösung von Aufgaben des Kunden im Vordergrund stehen. Ausserdem ist für diese beiden Service-Strategien zwar umfangreiches fachspezifisches Wissen erforderlich, nicht aber zwingend die Nähe zum Primärprodukt.

IV.1.2.2.3 SERVICE-MANAGEMENT

Grundsätzlich ähnelt die Servicefirma bezüglich des Service-Managements stark der Servicedivision. Durch die stärkere Trennung vom Produktgeschäft des Mutterkonzerns kann in einer unabhängigen Servicefirma leichter eine Service-Kultur etabliert werden, die sich ausschliesslich an Werten und Normen des Servicegeschäfts orientiert. Der klare Fokus auf das Servicegeschäft ist in einer Servicefirma, die möglicherweise auch räumlich vom Mutterkonzern getrennt ist, leichter durchzusetzen, da kaum oder keine Schnittstellen mit dem Produktgeschäft bestehen. Im Unterschied zur separaten Servicedivision überträgt sich das Selbstverständnis als Problemlöser und Partner des Kunden nicht auf die Produktdivisionen, da durch die strikte Abtrennung des Servicegeschäfts kaum Berührungspunkte mit den Produktdivisionen entstehen. Die ausgeprägte Service-Kultur konzentriert sich folglich ausschliesslich auf die Servicefirma, die Produktdivisionen sind wenig dienstleistungsorientiert. Die strikte Trennung zwischen Produkt- und Servicegeschäft und die damit verbundenen Unterschiede in der Unternehmenskultur spiegeln sich sowohl im Personalmanagement, dem Wissensmanagement und dem Controlling wider.

Das Personalmanagement in Servicefirmen ist vollständig an den Eigenschaften und Besonderheiten des Servicegeschäfts ausgerichtet.[231] Neben der Fachkenntnis, die geradezu in den Hintergrund der Einstellungskriterien für Mitarbeiter in der Servicefirma rückt, sind insbesondere die so genannte „emotionale Komponente“ und Verkaufstalent gefordert. Wird in Servicedivisionen meist ein grosser Teil der Mitarbeiter aus den Produktdivisionen akquiriert, ist die Servicefirma völlig unabhängig und orientiert sich an eigenen, teilweise anderen Kriterien bei der Auswahl der Mitarbeiter. Der Umgang mit Menschen und die Fähigkeit der Vertrauensbildung als wichtigstes Kriterium erklärt sich mit dem Statement des CEO der Testo Industrial Services, dass „70-80 % des Servicegeschäfts über die emotionale Komponente verdient werden“[232]. Servicefirmen bieten ihren Mitarbeitern Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung, die insbesondere den Umgang mit Kunden und Werte wie Kundenzufriedenheit, Hilfsbereitschaft und unternehmerisches Handeln vermitteln. Regelmässige persönliche Gespräche des Managements mit allen Mitarbeitern und standardisierte Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit und Verbesserungspotentialen ermöglichen der Servicefirma die Umsetzung der vermittelten Werte im eigenen Unternehmen.

Das Wissensmanagement kann durch die Lösung von der Mutterfirma ebenso wie das Personalmanagement auf die Ziele im Servicegeschäft ausgerichtet werden. Servicefirmen verfügen hierzu über eine Datenbank, die neben Produktspezifikationen

---

[231] Vgl. Heskett et al. (1994).

[232] Interview CEO Testo Industrial Services im November 2008.

insbesondere Anleitungen, Verfahren und Kenndaten zur Erbringung des angebotenen Service-Portfolios beinhaltet. Einer unabhängigen Servicefirma fehlt die natürliche Schnittstelle zum Mutterkonzern, weswegen der Austausch mit den Produkteinheiten nicht wie bei anderen Typen der Service-Organisation Hauptbestandteil des Wissensmanagements ist. Die Servicefirma baut wie beschrieben eine eigene Datenbank auf, in der sowohl die Kenndaten und Anleitungen für Produkte des Mutterkonzerns gespeichert werden als auch Datensätze zu Produkten anderer Anbieter. Innerhalb der Servicefirma ermöglichen wie in einer Servicedivision regelmässige Treffen der unterschiedlichen Managementebenen einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch. Standardisierte Prozesse erlauben eine Festlegung von Abläufen, die für die Servicefirma als Kernkompetenz gelten, weswegen die Ausarbeitung und Einhaltung von Prozessabläufen auch Teil des Wissensmanagements sind. Klar definierte Abläufe ermöglichen neben der Optimierung der Serviceerbringung auch die Vergleichbarkeit der einzelnen Serviceeinsätze und sind der Leistungsmessung nützlich.

Die Leistungsmessung im Service und das Controlling sind in einer Servicefirma ähnlich aufgebaut wie in einer Servicedivision. Neben den finanziellen Kennzahlen werden Messpunkte im Ablauf der Serviceerbringung festgelegt, sodass Daten zu Schnelligkeit, Termintreue oder Zielerreichung aufgenommen werden können. Ausserdem dienen insbesondere in einer Servicefirma regelmässige Kundenbefragungen der Aufnahme von Zufriedenheit und Kundenloyalität, was wiederum zur Orientierung bezüglich Service-Strategie, -Portfolio und -Management dient.

Tabelle 12: Vor- und Nachteile / Treiber einer unabhängigen Servicefirma

Vorteile	Nachteile
• klare Fokussierung auf das Servicegeschäft • Service als Kernkompetenz • strategische Ausrichtung als Outsourcing-Partner öffnet den Service-Markt für Fremdprodukte • ausgeprägte Serviceorientierung bzgl. Unternehmenskultur und Personalmanagement • ausgeprägtes Wissensmanagement und Controlling	• keine natürliche Schnittstelle zu den Produktdivisionen • Distanz zum Mutterkonzern • Kosten der unabhängigen Firma müssen durch Erträge im Servicegetragen werden • Verbleib des klassischen Kundendienstes in den Produktdivisionen erschwert die Abgrenzung der Geschäftsfelder.

Treiber
• Entwicklung des Services als unabhängiges, innovatives Geschäftsfeld des Konzerns • strategische Ausrichtung als Outsourcing-Partner, professioneller Entwicklungspartner oder innovativer Problemlöser • Aufbau von Servicekompetenzen für Produkte des Mutterkonzerns und Fremdprodukte • Neuausrichtung des Servicegeschäfts unabhängig vom Produktgeschäft • strikte Trennung von Service- und Produktgeschäft in allen Funktionen • Aufbau von Service als Kernkompetenz

IV.2 Typen der lokalen Service-Organisation

Analog zu den Gestaltungstypen für die zentrale Service-Organisation eines Unternehmens können auch für die lokalen Service-Organisationen Gestaltungstypen abgeleitet werden. Lokale Einheiten sind am besten geeignet, um Marktgegebenheiten und Marktbedürfnisse aufzunehmen und in entsprechende Dienstleistungen umzusetzen. Da aber gerade die Länderorganisationen meist relativ klein sind, reichen die Kapazitäten häufig gerade zur Leistung des reaktiven Servicegeschäfts. Proaktive Aktivitäten im Service scheitern an fehlenden Ressourcen und auch grössere Länderorganisationen haben deutlich geringere Möglichkeiten als die zentrale Service-

Organisation.[233] Dieses Kapitel erklärt fünf mögliche Typen der lokalen Organisation des Services und arbeitet deren Besonderheiten heraus. Grundlage für die lokalen Strukturen sind die zentralen Organisationstypen. Analog zu den vier vorgestellten Organisationstypen auf zentraler Ebene existieren vier Organisationstypen auf lokaler Ebene: Integrierte Servicefunktionen, das lokale Service-Team, der Service-Hub und die lokale Servicefirma. Zusätzlich zu diesen vier Typen nutzen insbesondere kleinere Firmen lokale Einheiten nicht zwangsläufig im Servicegeschäft, sondern Erbringen alle Dienstleistungen aus der zentralen Organisation heraus, wodurch eine weitere Möglichkeit der lokalen Organisation des Services entsteht, die Servicezentrale ohne lokale Serviceerbringung. Tabelle 13 zeigt eine Übersicht der fünf Organisationstypen lokaler Service-Organisationen und charakterisiert diese kurz bezüglich der Merkmale Organisationsstruktur, Service-Kompetenz und Service-Management.

[233] Vgl. Kowalkowski (2008).

Tabelle 13: Übersicht zu Typen der lokalen Service-Organisation

	Integrierte Strukturen: Typ 1			Separate Strukturen: Typ 2	
	Typ 1.1	**Typ 1.2**	**Typ 1.3**	**Typ 2.1**	**Typ 2.2**
Service-Organisation	keine lokale Serviceerbringung, Servicevertrieb zusammen mit Produkt-Vertrieb	Integration der Servicefunktionen in Funktionen der lokalen Produkt-Vertriebsorganisation	lokale Bündelung der Servicefunktionen in einem Service-Team integriert in der lokalen Produkt-Vertriebsorganisation	Trennung des Servicegeschäfts vom Produktgeschäft für mehrere Produktdivisionen durch regionale Service-Hubs	Trennung des Servicegeschäfts vom Produktgeschäft mit Hilfe einer unabhängigen Servicefirma
Service-Kompetenz	keine lokale Service-Kompetenz	Level 1 - Kompetenz	bis einschliesslich Level 2 - Kompetenz	bis einschliesslich Level 3 - Kompetenz	bis einschliesslich Level 3 - Kompetenz
Service-Management	Dienstleistungen werden lokal als Zugabe zum Produkt verstanden. Service wird lokal zusammen mit Produkten verkauft kein lokales Service-Management	produktorientierte Kultur in der lokalen Organisation Mitarbeiter der Produktdivisionen übernehmen Aufgaben des technischen Kundendienstes	Serviceorientierung wird durch das lokale Service-Team gestärkt Aufbau eines lokalen Service-Managements Service-Vertrieb losgelöst vom Produkt-Vertrieb Erfahrungsaustausch zwischen Produkt- und Servicegeschäft getrennte Gewinn- und Verlustverantwortung zwischen Service- und Produktgeschäft in der lokalen Organisation	Serviceorientierung im Service-Hub hoch Steuerung der Marktregion im Service durch den Service-Hub Personalmanagement im Service-Hub abgestimmt auf dienstleistungsspezifische Ziele und lokale Gegebenheiten weltweiter Wissensaustausch im Service über Hubs Leistungsmessung und Controlling im Service anhand eines weltweiten Kennzahlensystems	klare Serviceorientierung in der Servicefirma Übernahme des gesamten Marktgebietes im Service Personalmanagement anhand von Zielen im Servicegeschäft und lokalem Marktpotential Systematischer Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen lokaler und zentraler Servicefirma Leistungsmessung und Controlling im Service anhand eines weltweiten Kennzahlensystems

IV.2.1 Integrierte Organisation des Service

Ausgehend von einer integrierten Service-Organisation auf zentraler Ebene gestalten Industrieunternehmen auch die lokale Service-Organisation integriert in die lokalen Produktorganisationen.

IV.2.1.1 Typ 1.1 – Servicezentrale (ohne lokale Serviceerbringung)

Am Anfang der Marktbearbeitung steht im Investitionsgüterbereich das Produktgeschäft. Sobald Produkte im Markt installiert sind, entsteht eine - wenn auch anfänglich recht niedrige - Nachfrage für Dienstleistungen. Das Servicegeschäft folgt zwangsläufig dem Produktgeschäft, das angebotene Service-Portfolio beschränkt sich allerdings meist auf einfache Dienstleistungen wie Ersatzteil-Service oder Reparaturen. Diese werden in einer Typ 1.1 - Organisation aus der Zentrale heraus erbracht, da im entsprechenden Land noch keine Servicekompetenzen aufgebaut wurden. Auch wenn lokal eine Vertriebsniederlassung oder Vertriebsagenten des Produktgeschäfts angesiedelt sind, so verkaufen diese zwar Dienstleistungen zusammen mit den Produkten an ihre Kunden, die Dienstleistungserbringung folgt jedoch der ethnozentrischen Orientierung und wird ausschliesslich aus der Zentrale heraus geleistet.

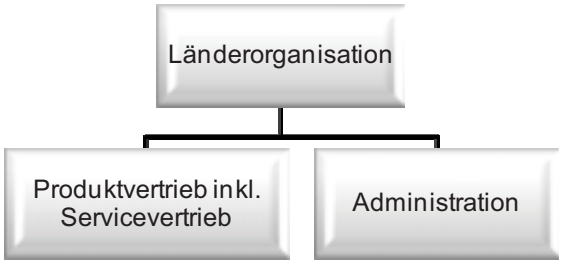


Abbildung 48: Typ 1.1: keine lokale Serviceerbringung

Die lokalen Mitarbeiter gehören zur Produktdivision, fühlen sich folglich auch als Produktverkäufer und verkaufen Dienstleistungen nur auf Nachfrage des Kunden. Diese Konstellation ermöglicht dem Unternehmen international ausschliesslich eine Strategie des klassischen Kundendienstes. Für eine lokale Ausweitung des Services beispielsweise im Zuge der Durchsetzung einer globalen Strategie der aktiven Kundenprozessunterstützung, sollte lokale Servicekompetenz aufgebaut werden, um vor Ort auf Kundenanfragen reagieren zu können.

Tabelle 14: Vor- und Nachteile / Treiber einer Servicezentrale ohne lokale Serviceerbringung

Vorteile	Nachteile
weltweit gleiche Qualität im Service	internationales Servicegeschäft kann nicht professionell aufgebaut werden
geringe Sensibilisierung der Kunden für das Servicegeschäft	Service in Fernmärkten ist sehr kostenintensiv
	Produktgeschäft steht klar im Vordergrund
	ethnozentrische Orientierung im Servicegeschäft
Treiber	
geringe installierte Basis	
Kostenreduktion beim Aufbau lokaler Organisationen	
Aufbau lokaler Servicekompetenz schwierig oder nicht gewollt	
zentrale Führungsrolle im Service wichtiger bewertet als lokale Kompetenzen und schnellere Reaktionszeiten im Service	

IV.2.1.2 Typ 1.2 - Lokaler Service integriert im Produkt-Vertrieb

Um lokal in Fernmärkten das Servicegeschäft zu verstärken, erweitern Unternehmen das Aufgabenspektrum der lokalen Vertriebsorganisationen des Produktgeschäfts um das Servicegeschäft. Allerdings sollen Dienstleistungen nicht nur verkauft, sondern möglichst lokal erbracht werden. Folglich fungieren die lokalen Ansprechpartner nunmehr auch als Servicetechniker vor Ort, wodurch sich das Anforderungsprofil in Richtung des technischen Verständnisses verschiebt. So besteht die chinesische Niederlassung der Pressen AG aus zwei Mitarbeitern, wobei eine Mitarbeiterin die Belange des Produktgeschäfts lokal übernimmt und der andere Mitarbeiter für den Service zuständig ist. Die lokale Kompetenztiefe einer solchen relativ kleinen lokalen Organisation deckt den Level-1-Support ab, also können Reparaturen, Wartungen und Ersatzteilbestellungen vor Ort abgewickelt werden.

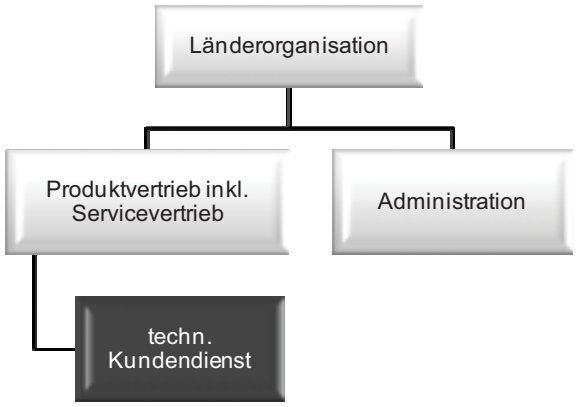


Abbildung 49: Typ 1.2: Lokaler Service integriert im Produkt-Vertrieb

Für umfangreichere Arbeiten im Service benötigen diese Organisationen weiterhin Unterstützung durch die zentrale Service-Organisation, die im Verständnis der ethnozentrischen Orientierung weiterhin die leitende Rolle im Service annimmt. Eine solche Typ 1.2 - Organisation versteht sich weiterhin als Produktverkäufer, das Servicegeschäft leistet sie als notwendige Ergänzung. Das Personal in einer lokalen Typ 1.2 - Organisation stammt zu Anfang der Marktbearbeitung häufig aus dem Heimatland des Unternehmens und wird baldmöglich lokal rekrutiert. Lokal rekrutierte Mitarbeiter ermöglichen ein schnelleres Verständnis der Besonderheiten der Region, während Expatriates, also vom Unternehmen in den Markt gesandte Fachkräfte ein besseres Verständnis der eigenen Unternehmenskultur und der Ziele im Servicegeschäft mitbringen. Spätestens wenn eine Service-Organisation in einem Fernmarkt wächst, stellen Unternehmen vermehrt lokale Mitarbeiter ein, wobei die leitenden Funktionen häufig weiterhin bei Expatriates liegen.[234] Für eine solche Organisation des Servicegeschäfts bietet sich auch die Serviceerbringung über Agenten an. Hier werden anstatt eigene Strukturen aufzubauen, Partner im Fernmarkt vertraglich gebunden, um das Servicegeschäft lokal zu betreiben, sodass der Kunde einen lokalen Ansprechpartner hat, aber die Kosten für eigene lokale Organisationen gering gehalten werden können.[235]

[234] Vgl. chinesische Organisation der Bystonic Maschinen AG: Der lokale Manager hat die Organisation im Sinne der Mutterfirma lokal aufgebaut, hat aber nur chinesische Mitarbeiter, um so ein breites Verständnis des Marktes zu erreichen. Diese lokalen Mitarbeiter werden in der Organisation weiterentwickelt, wodurch ein gegenseitiges Verständnis zwischen lokalen Besonderheiten und Zielsetzung und strategischer Ausrichtung des Mutterkonzerns erreicht wird.

[235] Vgl. Beckenbauer (2006).

Tabelle 15: Vor- und Nachteile / Treiber der Integration von lokalem Service im Produkt-Vertrieb

Vorteile	Nachteile
lokaler Ansprechpartner für das Servicegeschäft	Fokus liegt auf dem Produktgeschäft
Schnittstelle zum Markt für das Servicegeschäft	Service wird durch wenige lokale Mitarbeiter abgewickelt
Entwicklungspotentiale der lokalen Organisation	kein klares lokales Service-Management
schnelle lokale Hilfe für technische Unterstützung	
lokaler Verkauf von Dienstleistungen sensibilisiert die Kunden für Service	

Treiber
relativ geringe Investitionen in die lokale Organisation notwendig
strategische Positionierung im klassischen Kundendienst
lokale Kompetenzen auf Service-Level 1
Aufbauphase des Marktes, sodass das Servicegeschäft erst aufgebaut werden soll
erste Schritte der Lokalisierung im Service mit eigenen lokalen Mitarbeitern

IV.2.1.3 Typ 1.3 - Lokales integriertes Service-Team

Mit wachsender installierter Basis steigt auch die Anzahl der Serviceeinsätze, weswegen Unternehmen lokale Service-Teams aufbauen. Der Unterschied zur Typ 1.2 - Organisation liegt darin, dass das Service-Team im Sinne der Bündelung von Servicekompetenzen und der Idee einer serviceorientierten Kultur vom Produktgeschäft gelöst wird. Die lokale Organisation besteht in einer Typ 1.3 - Organisation durch ein Team, das für das Produktgeschäft zuständig ist und ein Service-Team. Organisatorisch ist die lokale Organisation allerdings weiterhin der Produktorganisation angegliedert, weswegen ein solches internationales Setup von integrierten Servicesrukturen auf zentraler Ebene ausgeht. Die Trumpf GmbH hat im Zuge der Gründung des Kompetenzzentrums Service auf zentraler Ebene auch in den lokalen Gesellschaften Service-Teams aufgebaut, um international das Servicegeschäft gegenüber dem Produktgeschäft zu stärken.

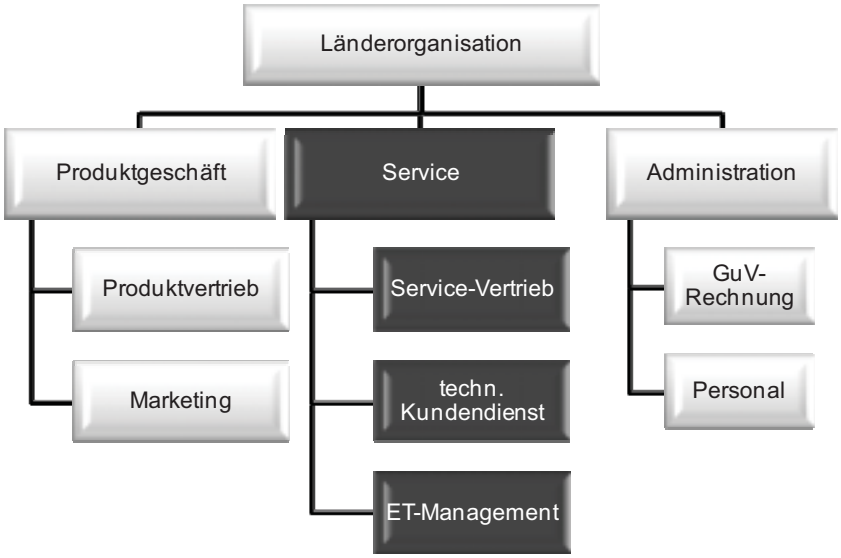


Abbildung 50: Typ 1.3: lokales integriertes Serviceteam

Diese Service-Teams sind dann erfolgreich, wenn lokal ein Servicemanager als Leiter des Service-Teams eingestellt wird. Dieser Servicemanager führt das Service-Team als Kompetenzzentrum mit Gewinn- und Verlustverantwortung. Dieser Organisationstyp für lokale Gesellschaften ist das Pondon zum Kompetenzzentrum Service (Typ 1-3) auf zentraler Ebene. Durch lokale Service-Teams wird das Servicegeschäft international aufgebaut und die lokale Kompetenztiefe kann erweitert werden. Typischerweise lassen sich lokale Service-Teams bis zu Service-Level 2 entwickeln, teilweise ist auch Service-Level 3 möglich, sodass in den wenigsten Fällen Hilfestellung aus der Zentrale geleistet werden muss. In dieser Konstellation ist ebenfalls der Aufbau von lokalen Ersatzteillagern sinnvoll. Die hohe lokale Servicekompetenz ermöglicht Unternehmen in diesen lokalen Organisationen einen globalen oder transnationalen strategischen Ansatz im Service zu verfolgen. Das Service-Portfolio wird weltweit angeboten, wobei Service-Teams zu regionalen Abweichungen beim Service-Portfolio neigen. Durch die Marktnähe und das Selbstverständnis als Problemlöser im Markt, entsteht ein weitreichendes Verständnis für die lokalen Kunden, sodass einige Dienstleistungen aufgrund von regionalen Besonderheiten[236] oder kulturellen Unterschieden an die lokalen Bedürfnisse angepasst werden. Dies kann zu einem polyzentrischen Ansatz im Service führen, sodass das international angebotene Service-Portfolio sich mehr an lokalen oder regionalen Bedürfnissen orientiert als an den zentral entwickelten Dienstleistungen. So geht der Zentrale die Einflussnahme verloren. Um ein international standardisiertes Service-Portfolio anbieten zu können, ist eine

[236] Unter regionalen Besonderheiten eines Landes sind beispielsweise Gesetze, Normen, Regeln, juristische Aspekte, die lokale Infrastruktur, o.ä. zu verstehen.

Abstimmung der lokalen Einheiten mit der Zentrale notwendig. Ein geozentrischer Ansatz kann so verfolgt werden, Anpassungen an regionale Besonderheiten unter Berücksichtigung der zentralen Vorgaben im Service würden einen regiozentrischen Ansatz beschreiben. Diese Herangehensweise im Service-Management hat auch Einflüsse im Wissensmanagement und Controlling. Während geozentrisch und regiozentrisch geführte Service-Organisationen einen kontinuierlichen, internationalen Wissensaustausch fördern, sind polyzentrische Organisationen häufig zu sehr auf den eigenen Markt spezialisiert. Bezüglich des Controllings und der Leistungsmessung erschwert eine polyzentrische Orientierung im Service die Vergleichbarkeit der lokalen Organisationen. Unterschiede in der Verrechnung von Dienstleistungen erschweren eine Vergleichbarkeit finanzieller Kennzahlen, mit grossen Veränderungen im Service-Portfolio ist eine internationale Vergleichbarkeit kaum mehr möglich. Aus diesen Gründen favorisieren Unternehmen meist einen geozentrischen oder regiozentrischen Ansatz, sodass die Service-Organisation mit einer globalen oder transnationalen Service-Strategie beim Kunden auftreten kann.

Tabelle 16: Vor- und Nachteile / Treiber des lokalen integrierten Service-Teams

Vorteile	Nachteile
Aufbau lokaler Servicekompetenzen	Abhängigkeiten von der Produktdivision
Möglichkeit eines breiten international angebotenen Service-Portfolio	wenig organisierter Erfahrungsaustausch mit anderen Regionen und der zentralen Service-Organisation
geozentrische oder regiozentrische Orientierung im Service	kein ausgeprägtes Controlling
klare Trennung zwischen Produkt- und Servicegeschäft	
Gewinn- und Verlustverantwortung im Service	
internationales Verständnis als Problemlöser	
direkte Schnittstelle zum Produktgeschäft	

Treiber
Ausbau des lokalen Servicegeschäfts
lokale strategische Ausrichtung der aktiven Kundenprozessunterstützung
Controlling des lokalen Services ermöglichen
Ausbau lokaler Service-Kompetenz
Etablierung eines lokalen Service-Managements und separaten Service-Vertriebs unabhängig vom Produkt-Vertrieb

IV.2.2 Separate Strukturen für Produkt- und Servicegeschäft

Haben Unternehmen zentral das Produktgeschäft vom Servicegeschäft getrennt, eröffnen sich international weitere mögliche Organisationsstrukturen in den lokalen Einheiten. So kann eine Servicedivision auch international eigene Standorte betreiben und diese weitgehend unabhängig von den Produktdivisionen entwickeln. Eine unabhängige Servicefirma kann nur durch eigene unabhängige Service-Organisationen international das Servicegeschäft betreiben.

IV.2.2.1 Typ 2.1 - Service-Hub[237]

Der Aufbau eines Service-Hub ist für Unternehmen gerade in wichtigen Marktgebieten interessant. Service-Hubs bezeichnen vom Produktgeschäft weitgehend unabhängige Serviceeinheiten, die durch die zentrale Servicedivision aufgebaut und betreut werden. Diese gelten als regionale Anlaufstelle im Service für alle lokalen Organisationen. Service-Hubs werden meist aufgebaut, wenn ein Marktgebiet die notwendige installierte Basis aufweist und eine für das Servicegeschäft positive Entwicklung der Region antizipiert wird. Für Regionen mit rückläufiger oder stagnierender installierter Basis ist der Aufbau eines Service-Hubs zu kostenintensiv, weswegen das Servicegeschäft eher mit kleineren, integrierten Einheiten betrieben wird.

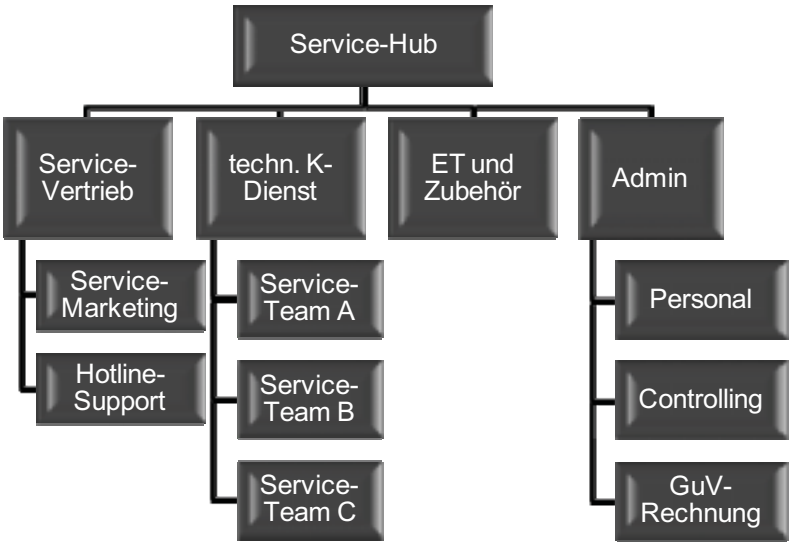


Abbildung 51: Typ 2.1: Service-Hub

Ein Service-Hub ist ein weitgehend von der zentralen Servicedivision unabhängiges regionales Servicezentrum, welches das gesamte Service-Portfolio anbietet. Die strategische Ausrichtung im Service ist durch die Zentrale vorgegeben, ein transnationaler Ansatz in der internationalen strategischen Ausrichtung wird angestrebt. Durch die Nähe zum Markt erkennt das Management des Service-Hubs die regionalen Bedürfnisse und stimmt das Service-Portfolio in Zusammenarbeit mit der gesamten internationalen Service-Organisation ab. Jeder Service-Hub verfügt über ein Management-Team, Serviceverkäufer und Servicetechniker. Das Management aller

[237] Hub entlehnt aus dem englischen: Hub = Drehkreuz, Nabe, Knotenpunkt. Wird häufig im Zusammenhang mit IT-Netzwerken oder Transportnetzwerken verwendet. Hier bezeichnet der Begriff Hub ein Subzentrum der Servicedivision. Der Service-Hub bildet folglich die Fortsetzung der zentralen Servicedivision in den Ländern und ist damit regionales Drehkreuz für den weltweiten Service. Ein Service-Hub sollte gross genug sein, um selbstständig eine kritische Menge an Maschinen zu betreuen, aber nicht zu gross, sodass sich die Einheit auf Kernfunktionen konzentrieren kann. Vgl. hierzu auch R&D-Hub in Gassmann und von Zedtwitz (1999) mit Verweis auf Kümmerle (1997).

Service-Hubs trifft sich regelmässig zum Erfahrungsaustausch mit dem Management der zentralen Servicedivision. Im Sinne einer regiozentrischen Orientierung wird das Zielsystem im internationalen Service gemeinsam vereinbart. Für eine solche Hub-Struktur ist ein umfangreiches Kennzahlensystem zur internationalen Messung der Leistung einzelner Hubs und der lokalen Organisationen sinnvoll. Service-Hubs werden gewinn- und verlustverantwortlich geführt und sind Teil einer zentralen Servicedivision.

Tabelle 17: Vor und Nachteile eines Service-Hubs

Vorteile	Nachteile
klare Fokussierung auf das Servicegeschäft	fehlende natürliche Schnittstelle zum Produktgeschäft
Systematik zum Erfahrungsaustausch	hohe Kosten für den Aufbau und Unterhalt der Service-Organisation
weltweite Service-Kompetenz	hoher administrativer Aufwand für das Servicegeschäft
umfangreiches System bzgl. Leistungsmessung und Controlling	
regiozentrische Orientierung im Service	
transnationale Servicestrategie	

Treiber
Entwicklung des weltweiten Services als selbstständiger Geschäftsbereich
Aufbau eines Service-Netzwerks mit Service-Hubs als regionale Servicezentren
Aufbau regionaler Servicekompetenz auf Level 3
Förderung der Selbstständigkeit der lokalen Organisationen durch regionale Stärkung

IV.2.2.2 Typ 2.2 - Unabhängige lokale Servicefirma

Die unabhängige lokale Servicefirma ist eine Sonderform des Service-Hubs. Mit Hilfe einer unabhängigen lokalen Servicefirma verfolgt die zentrale Servicefirma auch eine transnationale strategische Ausrichtung und baut lokal oder regional Service-Kompetenzen auf Service-Level 3 auf, sodass das gesamte internationale Service-Portfolio weltweit mit lokalen Kräften erbracht werden kann. Bezüglich des Service-Managements ähneln sich Service-Hub und lokale Servicefirma ebenfalls sehr stark, wobei die lokale Servicefirma die Selbstständigkeit des Servicegeschäfts und die Unabhängigkeit von den Produktbereichen noch weiter in den Vordergrund rückt. Die Service-Kultur ist folglich auch in den lokalen Strukturen deutlich ausgeprägt.

Die strikte Trennung zwischen Produkt- und Servicegeschäft erschwert allerdings in einigen Fällen den Aufbau lokaler Servicefirmen, da dieser sehr kostenintensiv ist und sich eine Tochterfirma im Fernmarkt nur bei hohen Marktpotentialen lohnt. Hier entstehen ungewollte Mischformen der Service-Organisation, die eine klare Abgrenzung zwischen Service-Organisation und Produktorganisation erschweren. Die Testo Industrial Services hat eigene lokale Servicefirmen in wichtigen Marktgebieten aufgebaut, die sich im Sinne einer transnationalen Service-Strategie als Outsourcing-Partner positionieren, sodass das Service-Portfolio der TIS weltweit angeboten werden kann. Der Mutterkonzern der TIS, die Testo AG, besteht aus einem weltweiten Netzwerk unterschiedlicher Ländergesellschaften, die unterschiedliche Funktionen an einem Standort bündeln. Während die meisten Ländergesellschaften als Vertriebsorganisationen fungieren, beinhaltet der Aufgabenbereich anderer auch Forschung und Entwicklung und Produktion. Einige der Länderorganisationen haben auch das Servicegeschäft strategisch ausgebaut und stützen sich auf die Konzepte und das Portfolio der TIS, obwohl sie als Tochtergesellschaft des Mutterkonzerns nicht Teil der Servicefirma sind, sondern eigentlich Dienstleistungen im Bereich des klassischen Kundendienstes anbieten würden. Diejenigen Länderorganisationen des Mutterkonzerns, die sich im Service so wie die TIS als Outsourcing-Partner positionieren, betreiben dieses Servicegeschäft als Lizenznehmer der TIS. Das heisst, dass die TIS ihre Systematiken im Service-Management (definierte Prozesse, Systeme zu Wissensmanagement und Leistungsmessung, Abläufe im Personalmanagement, etc.) diesen Länderorganisationen über Lizenzen zur Verfügung stellt, sodass das gesamte Service-Portfolio der TIS auch durch Länderorganisationen des Mutterkonzerns lokal angeboten werden kann.

So kann international eine Mischform aus Service-Organisationen entstehen, die teilweise Bestandteil der Servicefirma sind und teilweise zum eigentlich produktorientierten Mutterkonzern gehören. Die rechtlichen und organisatorischen Schwierigkeiten dieser Konstellationen können durch den Ansatz des Lizenzgeschäfts gelöst werden, da so beide Seiten (sowohl die Länderorganisationen der Produktgesellschaft als auch die Servicefirma) profitieren. Neben der organisatorischen Unklarheit bewirkt eine solche Konstellation des internationalen Servicegeschäfts möglicherweise aufgrund der Wechselwirkung zwischen Organisation und Aktivitäten, Strategie und Umwelt Schwierigkeiten in der Abgrenzung und Identifikation der Servicefirma. Im Fall der Testo Industrial Services ist das Service-Management von der internationalen Organisation des Service aufgrund der weniger klaren Abgrenzung der Service-Organisation von der Produktorganisation nicht überzeugt. Das Lizenzgeschäft dient zwar als adäquate Lösung der unklaren Zuständigkeiten, stellt aber das Service-Management der TIS nicht voll zufrieden, weswegen es weitere Möglichkei-

ten der organisatorischen Trennung des Service- und Produktgeschäfts auf internationaler Ebene eruiert.

Im Vergleich zum Service-Hub kann eine lokale Servicefirma zwar völlig unabhängig vom Produktgeschäft den lokalen Markt für Dienstleistungen voll ausschöpfen, durch die strikte Trennung von Produkt- und Servicegeschäft auf zentraler Ebene sind aber keine anderen Typen lokaler Organisationsstrukturen möglich ohne in den beschriebenen Zielkonflikt zwischen Unabhängigkeit und Zusammenarbeit zu geraten. Ein Unternehmen, das regionale Service-Hubs aufbaut, muss trotz der Selbstständigkeit der Service-Organisation in kleineren Märkten lokale Service-Teams aufbauen, die durch den Service-Hub unterstützt werden. So leistet die Bosch Packaging in kleineren Marktgebieten den Service meist durch lokale Service-Teams und baut erst bei ausreichend grossem Marktpotential Service-Hubs auf, die diese Service-Teams entweder übernehmen oder unterstützen. Eine Kombination aus kostengünstigen, integrierten Lösungen und das Servicegeschäft antreibenden, separaten Lösungen wird durch eine separate Servicefirma dahingehend erschwert, dass eine Nutzung der lokalen Produktorganisationen für das Servicegeschäft zum beschriebenen Zielkonflikt zwischen Unabhängigkeit des Services und der Zusammenarbeit von Produkt- und Servicegeschäft in einer Organisation kommt. Die Testo Industrial Services GmbH begegnet diesem Zielkonflikt momentan durch die organisationale Abgrenzung mit Hilfe des Lizenzgeschäftes. An diejenigen Länderorganisationen der Testo AG, die das Servicegeschäft im Sinne eines Outsourcing-Partners (so wie die Testo Industrial Services GmbH) ausweiten, verkauft die Testo Industrial Services GmbH Lizenzen, die zur Nutzung der entwickelten Konzepte und des Know-how berechtigen. So verdient die Servicefirma an den Lizenzen und die lokalen Produktorganisationen, die sich im Service als Outsourcing-Partner positionieren, verdienen an der Erweiterung des Servicegeschäfts. Langfristig wird aber die TIS versuchen, die Organisationen für Produkt- und professionelles Servicegeschäft auch in den Ländern möglichst klar voneinander zu trennen, sodass sich die Idee der Unabhängigkeit des Services auch international durchsetzt.

Tabelle 18: Vor und Nachteile / Treiber einer lokalen Servicefirma

Vorteile	Nachteile
klare Fokussierung auf das Servicegeschäft	fehlende natürliche Schnittstelle zum Produktgeschäft
Eigenschaften eines reinen Dienstleistungsunternehmen	Zielkonflikt mit Produktfirma bzgl. des angebotenen Service-Portfolios
umfangreiches System bzgl. Leistungsmessung und Controlling	hohe Kosten für den Aufbau und Unterhalt der Servicefirma
regiozentrische Orientierung im Service	Abhängigkeit von kontinuierlich hohen Serviceumsätzen zur Sicherung der Geschäftstätigkeit
klare Fokussierung auf kundenunterstützende Dienstleistungen	

Treiber
Fokussierung auf das Servicegeschäft als eigenständiges Geschäftsfeld
Entwicklung des Servicegeschäfts zum Best-Practice der Branche
Imagegenerierung als Partner des Kunden
Aufbau regionaler und lokaler Servicekompetenz auf Level 3

IV.3 Typen internationaler Service-Organisationen

Die Internationalisierung im industriellen Servicegeschäft erfordert das Management der geographischen Aufgabenbereiche.[238] Hiermit sind insbesondere Unterschiede im Management der internationalen Organisationen gemeint. Unternehmen entwickeln unterschiedliche Orientierungen – von einer multinationalen über eine globale bis zu einer transnationalen Ausrichtung. Von zentraler Bedeutung beim Auf- und Ausbau internationaler Organisationen ist, dass die strategische Ausrichtung eines Unternehmens mit den Zielen harmoniert, die mit einer Internationalisierung angestrebt werden. Dies gilt auch für den Servicebereich, weswegen eine am Heimatstandort angestrebte Service-Strategie mittel- bis langfristig auch international umgesetzt werden sollte, sofern sich ein international ausgerichtetes Unternehmen weltweit ähnlich profilieren möchte. Eine Unternehmung sollte die für die eigenen Ziele und Aufgaben hilfreiche Formen der Integration von lokalen Einheiten, zentraler Steuerung und lokaler Selbstständigkeit definieren; sie sollte sowohl die Entwicklung der zentralen und lokalen

[238] Morschett (2006).

Organisationen fördern, als auch das internationale Zusammenspiel, um lokal Synergieeffekte zu ermöglichen und zentral Ressourcen zielgerichtet einsetzen zu können.[239] Ein weiterer kritischer Punkt im Management internationaler Unternehmen beim Ausbau des Servicegeschäfts ist das Management der gegenseitigen Abhängigkeiten und Zuständigkeiten.[240] So spielt zum Beispiel Zentralisierung, Dezentralisierung und Integration von Funktionen und Zuständigkeiten eine übergeordnete Rolle.[241]

Nachdem sowohl für die zentrale Service-Organisation als auch für die lokalen Organisationen unterschiedliche organisatorische Konstellationen möglich sind, stellt sich die Frage nach möglichen, sinnvollen Kombinationen der zentralen und lokalen Organisationsstrukturen. Abbildung 52 zeigt mögliche Kombinationen der verschiedenen Organisationstypen auf zentraler und lokaler Ebene.

[239] Leong und Tan (1993); Kowalkowski (2008).

[240] Kowalkowski (2008).

[241] Siggelkow und Levinthal (2003).

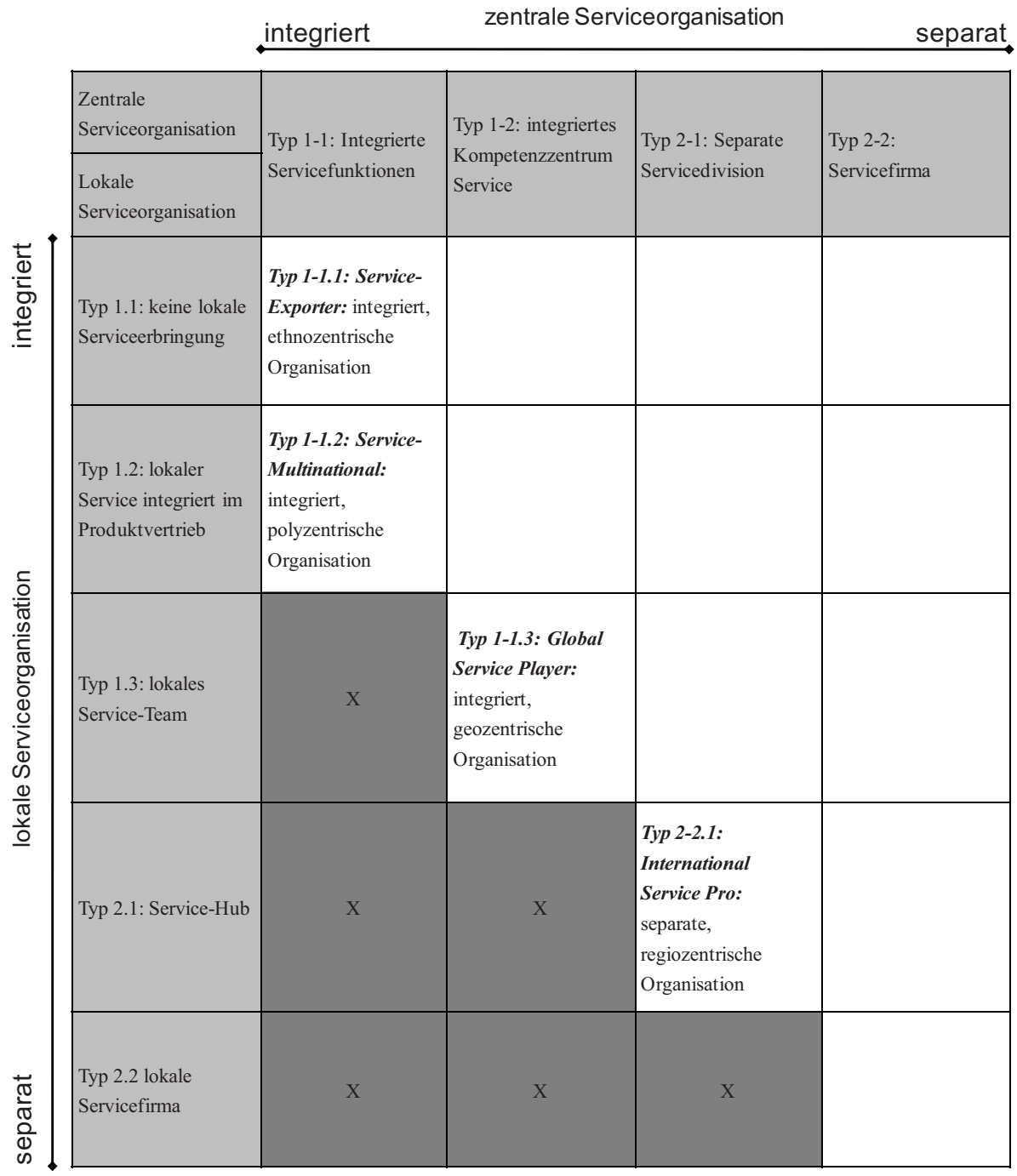


Abbildung 52: Kombinationen aus zentraler und lokaler Service-Organisation

Ausgehend von der zentralen Service-Organisation und der entsprechenden Service-Strategie ist zur internationalen Umsetzung der Service-Strategie die entsprechende Organisation notwendig. Die in Abbildung 52 gezeigten Kombinationen zeigen vier Möglichkeiten zum Aufbau der internationalen Service-Organisation. Zum Aufbau separater Strukturen in Fernmärkten sind separate Strukturen in der Zentrale notwendig, der Aufbau eines lokalen Service-Teams ist ohne ein Kompetenzzentrum Service auf zentraler Ebene kaum möglich - deswegen bleiben links unten einige Felder der Matrix frei. Die Passfähigkeit der verschiedenen Kombinationen ist nicht

immer gleich gut, weswegen anhand der in den Fallstudien beobachteten Typen internationaler Service-Organisationen die vier dargestellten als typische Kombinationen von zentraler und lokaler Struktur ausgewählt wurden. Die freien Felder im rechten oberen Teil der Matrix sind denkbare Kombinationen zur Gestaltung der internationalen Service-Organisation und kommen wahrscheinlich auch in der industriellen Praxis vor. Die gekennzeichneten Typen internationaler Service-Organisationen bezeichnen diejenigen Kombinationen aus zentraler und lokaler Organisation, in denen das Unternehmen die organisatorischen Potentiale voll ausschöpft. Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit diesen vier möglichen Kombinationen von zentralen und lokalen Strukturen und charakterisiert diese jeweils aufgrund ihrer strategischen Ausrichtung und internationalen Orientierung im Service-Management. Die Auswahl beschränkt sich auf in der Industrie beobachtete Varianten, die sich in den Fallstudien wiederfinden und eine hohe Passfähigkeit von zentralen und lokalen Strukturen aufweisen.

IV.3.1 Typ 1-1.1 Der Service-Exporter –Die integrierte ethnozentrische Service-Organisation

Auf zentraler Ebene ist die Service-Organisation als Kostenstelle in die Produktdivision integriert, entspricht also der Typ 1-1 - Organisation. Die Service-Mentalität ist relativ niedrig und das Produktgeschäft ist wichtigster Bestandteil der Geschäftstätigkeit. Die Serviceerbringung beim Kunden geschieht durch ein Kundendienst-Team, das Teil der Produktdivision ist. Dieses Kundendienst-Team wird auch für Einsätze im Ausland eingesetzt, da die lokalen Einheiten keine Dienstleistungen anbieten. Service-Exporter verfolgen typischerweise die Service-Strategie des klassischen Kundendienstes.[242]

Auf internationaler Ebene arbeitet das Unternehmen mit Vertriebsagenten oder kleineren Niederlassungen, die das Produktgeschäft abwickeln. Diese lokalen Organisationen verkaufen auf Nachfrage des Kunden auch Dienstleistungen, haben aber nicht die notwendigen technischen Kompetenzen, um dies auch vor Ort anbieten zu können. Deswegen werden Dienstleistungen aus der Zentrale heraus erbracht.

[242] Vgl. Fallstudie Pressen AG.

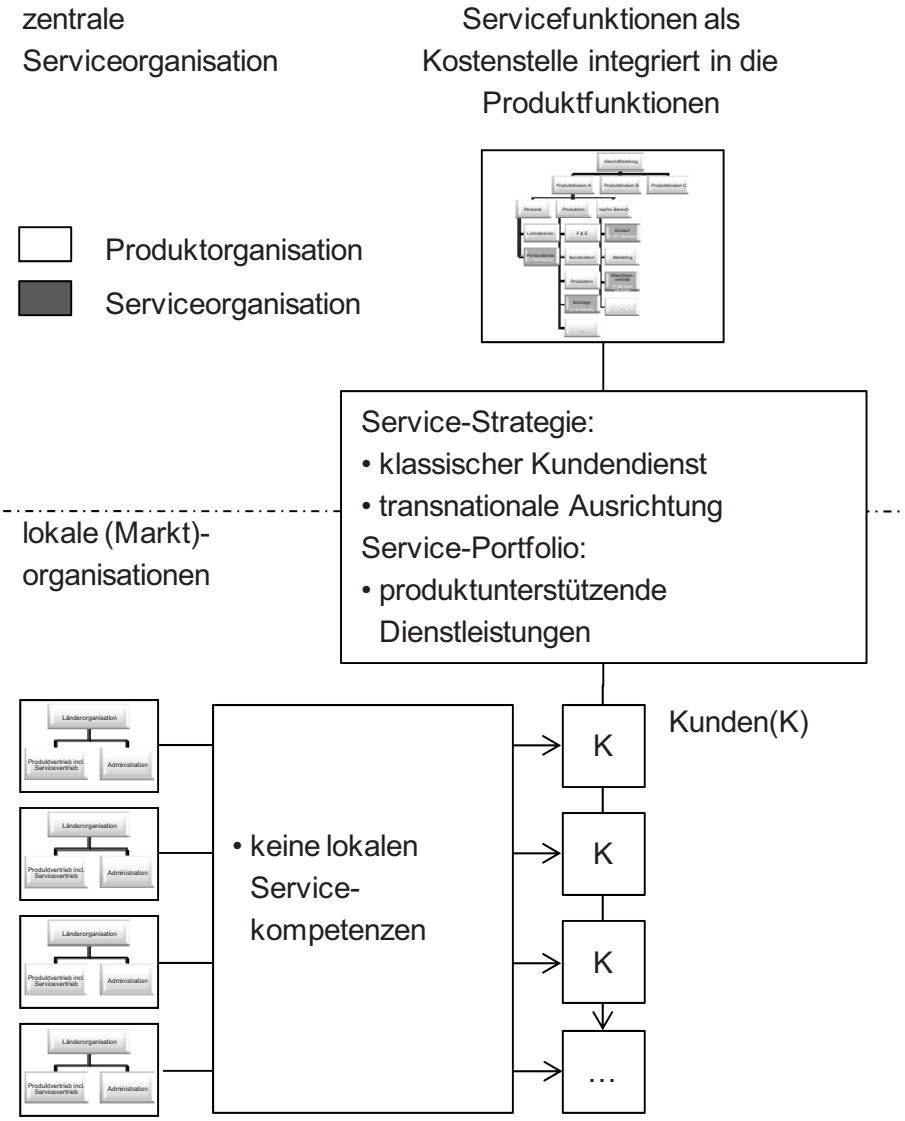


Abbildung 53: Serviceorganisation des „Service-Exporter“

Im Fall eines Serviceeinsatzes sind Servicetechniker aus der Zentrale beim Kunden im Markt im Einsatz, was zu sehr hohen Reisekosten führt, die häufig grossenteils nicht an den Kunden verrechnet werden können. Durch den Fokus auf das Produktgeschäft werden einige Dienstleistungen gar nicht verrechnet, der Beitrag des Servicegeschäfts zum Unternehmensergebnis ist relativ gering. In dieser Konstellation folgt die Orientierung im Management dem ethnozentrischen Ansatz. Die lokalen Einheiten orientieren sich an der zentralen Produktdivision, die auch für das Servicegeschäft zuständig ist. Das heisst, dass Strukturen und Kompetenzen in den lokalen Einheiten relativ wenig ausgeprägt sind, wohingegen die zentralen Einheiten sämtliche Funktionen und Entscheidungskompetenzen halten. Die Kommunikation ist recht einseitig, die Vorgaben für das internationale Servicegeschäft werden zentral entwickelt und meist aus der Zentrale mit Hilfe der lokalen Organisationen in den Märkten umgesetzt. Der

klassische Kundendienst ist die einzig mögliche Service-Strategie in einer solchen organisatorischen Konstellation, die weltweit verfolgt werden kann. Das Service-Portfolio enthält also typische produktunterstützende Dienstleistungen, die allerdings relativ gute Margen erwirtschaften lassen. Ein weiterer Vorteil dieser Organisationsform ist die gleichbleibende Qualität im internationalen Service.

Die mangelnde Feedbackschleife zwischen den lokalen Einheiten als kundennahe Organisation und der Zentrale ist wahrscheinlich die grösste Schwäche einer ethnozentrischen Orientierung im Service. Ausserdem ist für Serviceeinsätze im Ausland das Verhältnis von Reisezeit und -kosten gegenüber den Einsatzstunden sehr ungünstig. Das auf Basisdienstleistungen beschränkte internationale Service-Portfolio kann nur schwer erweitert werden, da hierfür lokale Kompetenzen aufgebaut werden müssten. Die wenig ausgeprägte Service-Kultur der Zentrale überträgt sich durch diese Variante der internationalen Service-Organisation auch auf die lokalen Einheiten, weswegen Unternehmen diese Aufbauorganisation nur dann anstreben sollten, wenn die Kunden ausschliesslich Basisdienstleistungen erwarten und das Servicegeschäft nicht entscheidend ist. Typischerweise folgen kleinere Firmen dieser Aufbauorganisation, um Kosten für umfangreiche Service-Organisationen zu sparen. Aus diesem Grund arbeitet die Pressen AG zwar innerhalb Europas nach der hier vorgestellten Typ 1-1.1 - Organisation, hat aber in Märkten wir Nordamerika und China die lokalen Organisationen so aufgebaut, dass sie Leistungen des klassischen Kundendienstes lokal erbringen können. So nutzt die Pressen AG die Vorteile dieser Typ 1-1.1 - Organisation wie gleichbleibende Servicequalität und klare Entscheidungswege bzgl. des internationalen Geschäfts in Europa und baut in strategisch wichtigen Märkten, die weiter von der Zentrale entfernt sind, wie Nordamerika und China, lokale Servicekompetenz auf, um den Nachteilen wie hohen Reisekosten und fehlender Kundennähe zu begegnen.

IV.3.2 Typ 1-1.2 Der Service-Multinational - Die integrierte polyzentrische Service-Organisation

Der zweite Organisationstyp unterscheidet sich vom ersten in Bezug auf Service-Kultur, Managementverhalten und Kompetenztiefe in den lokalen Organisationen. Die lokalen Organisationen sind relativ unabhängige Einheiten, die das lokale Produkt- und Servicegeschäft steuern. Das angebotene Service-Portfolio konzentriert sich auf produktunterstützende Dienstleistungen, die mit lokalen Mitarbeitern der Vertriebsorganisation erbracht werden. Die hierzu benötigten Techniker werden lokal rekrutiert und ausgebildet, sodass vor Ort zuverlässig Basisdienstleistungen wir Reparatur, Wartung und Inspektionen durchgeführt werden können. Folglich sind die lokalen

Organisationen auch in Bezug auf die Serviceerbringung relativ unabhängig von der Zentrale, und sie müssen nur für komplexere, technisch anspruchsvolle Fragestellungen auf Hilfestellung der Zentrale zurückgreifen. Service-Level 1 können die Länderorganisationen selbstständig leisten, Service-Level 2 leisten grössere Organisationen auch unabhängig von der Zentrale.

Die zentrale Service-Organisation ist wiederum integriert in die Produktdivision, hat aber nicht die klare Dominanz im internationalen Service. Orientiert an Vorgaben oder Empfehlungen der Zentrale erarbeiten die lokalen Gesellschaften Preise und Konditionen eigenständig und abhängig vom Markt. Häufig wird auch das angebotene Service-Portfolio an die Bedürfnisse des Marktes angepasst. Das internationale Management-Verhalten folgt einem polyzentrischen Ansatz, sodass lokales Service-Portfolio und strategische Ausrichtung abhängig von der jeweiligen Länderorganisation sind. Zwar werden in einer solchen Konstellation Ziele für Produkt- und Servicegeschäft ausgearbeitet, aber sowohl die zentrale als auch die lokale Organisation orientieren sich mehr am Erfolg im Produktgeschäft, das Servicegeschäft wird nebenbei betrieben. Deswegen baut eine solche integrierte polyzentrische Organisation auch nicht im Sinne einer transnationalen Servicestrategie das Servicegeschäft systematisch international aus, sondern optimiert vielmehr einem multinationalen strategischen Ansatz folgend länderspezifisch das lokale Servicegeschäft. Der Erfahrungsaustausch zwischen den lokalen Organisationen untereinander und mit der Zentrale ist relativ gering, es werden keine ganzheitlichen Ansätze erarbeitet. Der Erfolg einer lokalen Organisation wird in einer solchen Konstellation anhand der Erfolge im Produktgeschäft gemessen, für den Service ist typischerweise keine detaillierte Leistungsmessung implementiert, sondern es werden allenfalls kumulierte Erträge und Deckungsbeiträge ermittelt.

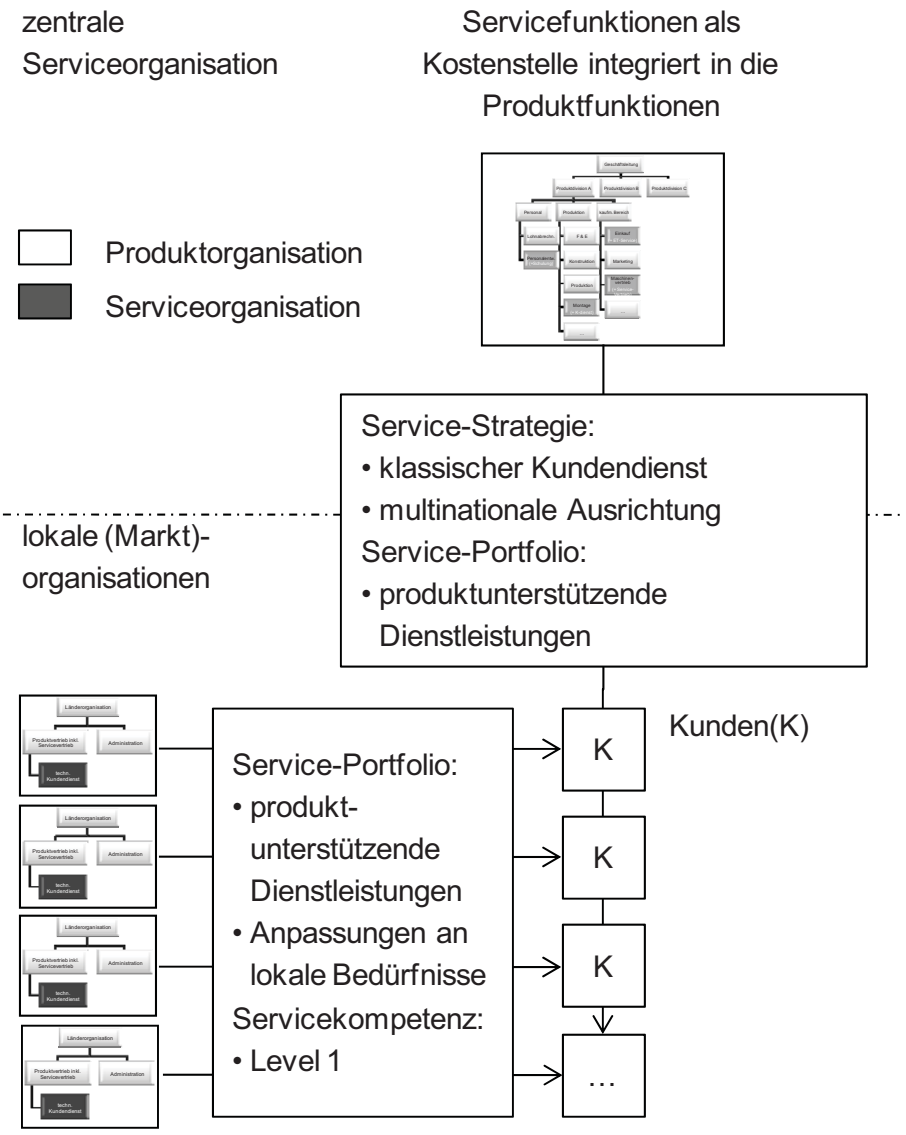


Abbildung 54: Serviceorganisation des „Service-Multinational“

Diese Kombination aus einer integrierten zentralen Service-Organisation und lokalen relativ unabhängigen Organisationen mit integrierter Serviceerbringung unterscheidet sich von der Typ 1-1.1 - Organisation insbesondere durch die Möglichkeit, das lokal erbrachte Service-Portfolio zu erweitern. Allerdings ist der finanzielle Beitrag des Servicegeschäfts zum Unternehmenserfolg auch in dieser Konstellation relativ gering, da die Service-Mentalität in den Länderorganisationen wenig ausgeprägt ist.

Die polyzentrische Orientierung der internationalen Service-Organisation ist meist die Folge der Ausrichtung am Produktgeschäft in den lokalen Einheiten, bietet aber eine einfache und schnelle Möglichkeit, auf Servicebedürfnisse der lokalen Kunden zu reagieren und die installierte Basis mit Dienstleistungen zu bedienen. Die lokale Strategie ist meist die des klassischen Kundendienstes und Kunden befürworten die lokale Nähe

der technischen Unterstützung. Diese Form der integrierten polyzentrischen Organisation des internationalen Servicegeschäfts wählen viele Firmen als Einstieg in den lokalen Servicemarkt, da so lokale Konkurrenz nicht so schnell aufkommt und die eigene Firma den Wunsch des Kunden nach einem Ansprechpartner in technischen Fragestellungen erfüllt. Diese Art des Servicegeschäfts ist dann erstrebenswert, solange das Unternehmen im entsprechenden Markt gute Ergebnisse im Produktgeschäft erwirtschaftet, da das Servicegeschäft in einer solchen Konstellation meist wenig profitabel ist. Diese Art der Organisation ist nicht geeignet, um international professionell Dienstleistungen anzubieten und die finanziellen Potentiale des Servicegeschäfts auszuschöpfen. Sie folgt einem multinationalen Ansatz in der Service-Strategie, da die lokalen Einheiten der strategischen Ausrichtung der Zentrale meist nicht folgen können oder wollen und deswegen eigene, dem klassischen Kundendienst entsprechende Strategien entwickeln.

Um im Sinne eines globalen strategischen Ansatzes international als professioneller Entwicklungspartner auftreten zu können, hatte sich die Bystronic Maschinen AG entschlossen, ihre chinesische Organisation so zu verändern, dass mehr Aufmerksamkeit auf dem Servicegeschäft liegt und die lokale Service-Kompetenztiefe ausgeweitet werden konnte. Hierzu hat die Bystronic Maschinen AG lokal ein Service-Team aufgebaut, das zwar in die lokale Gesellschaft integriert ist, aber weitgehend unabhängig vom Produktgeschäft agiert, sodass auch die chinesische Organisation als professioneller Entwicklungspartner auftreten kann.

IV.3.3 Typ 1-1.3 Der Global Service-Player - Die integrierte geozentrische Organisation

Den Aufbau lokaler Servicekompetenz veranlasst und steuert meist die zentrale Organisation. Voraussetzung hierzu ist das Selbstverständnis als Problemlöser auf zentraler Ebene, da nur so dieses Selbstverständnis auf die lokalen Einheiten ausgeweitet werden kann. Unternehmen, die in den lokalen Gesellschaften Service-Teams aufbauen, sind im Service auf zentraler Ebene als Kompetenzzentrum innerhalb einer Produktdivision organisiert oder verfügen über eine separate Servicedivision. Die integrierte geozentrische Organisation beschreibt eine als Kompetenzzentrum organisierte zentrale Service-Organisation, die lokale Service-Teams aufbaut, um sich international im Sinne einer globalen Servicestrategie zu positionieren. In diesem Fall konzentriert sich der Ausbau des internationalen Services folglich auf eine Produktdivision, die sozusagen als Vorreiter im internationalen Servicegeschäft erfolgreich sein soll.[243]

[243] Vgl. Aufbau der Service-Organisation der Bystronic Maschinen AG in China.

Die als Kompetenzzentrum mit Gewinn- und Verlustverantwortung in die Produktdivision integrierte Service-Organisation beinhaltet Funktionen wie Service-Entwicklung, Service-Vertrieb, technischer Kundendienst und Ersatzteil-Service, sodass für die entsprechende Produktdivision ein professionelles Servicegeschäft möglich ist. Die traditionell mit dem Produktgeschäft gewachsene Länderorganisation verfügt über ein Service-Team, das lokal für das Führen des Servicegeschäfts und die Umsetzung der globalen Service-Strategie verantwortlich ist. Dieses Service-Team wird durch einen Servicemanager geleitet, ist weitgehend vom Produktgeschäft unabhängig und auch die Gewinn- und Verlustrechnung trennt lokal zwischen Produkt- und Servicegeschäft. Diese finanzielle Transparenz innerhalb der lokalen Gesellschaft ermöglicht ein getrenntes Reporting an die Zentrale. Es werden separate Anreizsysteme für Produkt- und Servicegeschäft geschaffen, sodass eine Leistungsmessung im Service möglich und sinnvoll ist. In der lokalen Organisation wird ein Service-Management aufgebaut, sodass lokal Servicemanager, Serviceverkäufer und Servicetechniker verfügbar sind. Mit einer Service-Kompetenztiefe bis Service-Level 2 - 3 ist das lokale Service-Team in der Lage, den grössten Teil des Service-Portfolios vor Ort unabhängig zu erbringen. Ähnlich wie in der Typ 1-1.2 - Organisation wird nur bei technisch besonders anspruchsvollen Einsätzen Hilfe aus der Zentrale benötigt. Das lokale Service-Management baut ein Ersatzteillager im Fernmarkt auf, das vornehmlich wichtige Komponenten mit kurzen Umschlagzeiten beinhaltet. Durch das lokale Service-Management liegt in der Länderorganisation ein klarer Fokus auf dem Servicegeschäft, sodass das Auftreten als Problemlöser auch in dem entsprechenden Markt deutlich wird. Der wichtigste Unterschied zum polyzentrischen Ansatz ist die Trennung von Produkt- und Servicegeschäft in der Länderorganisation. Dienstleistungen werden eher separat verrechnet, wodurch die Profitabilität im Servicegeschäft gesteigert wird.[244] Ein enger Kontakt mit dem zentralen Service-Management ermöglicht den gegenseitigen Austausch, um sowohl marktbezogen zu handeln als auch strategiekonform aufzutreten. Der Ansatz im Management einer solchen Organisation folgt einer geozentrischen Orientierung. Der Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen lokalen Organisationen und der Zentrale ist intensiv, die lokalen Organisationen sind allerdings soweit unabhängig, dass sie auf individuelle Marktbedürfnisse eingehen können. Eine globale Service-Strategie der aktiven Kundenprozessunterstützung ist typisch für eine solche Organisation, der Fall Bystronic Maschinen AG zeigt, dass sich eine Produktdivision mit einer integrierten, geozentrischen Service-Organisation sogar als professioneller Entwicklungspartner international positionieren kann.

[244] Vgl. Reinartz und Ulaga (2008).

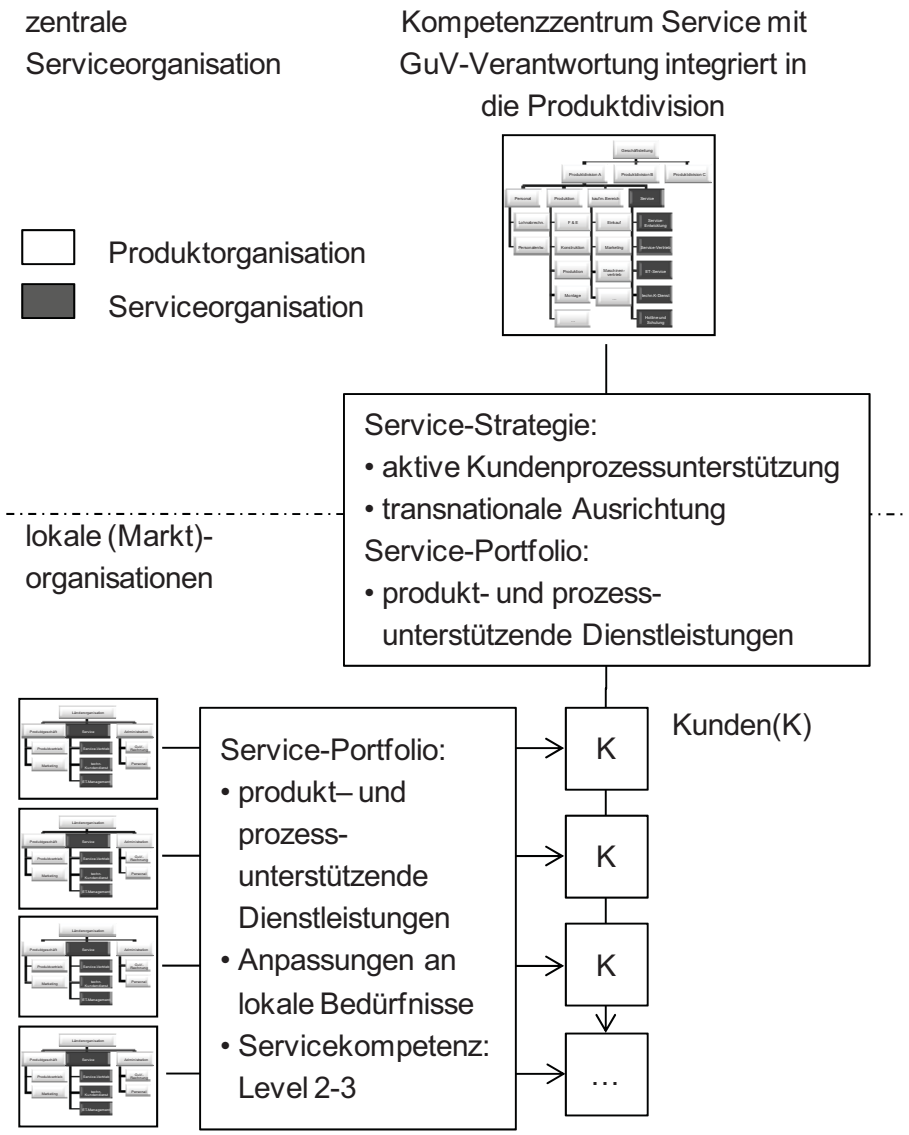


Abbildung 55: Serviceorganisation des „Global Service Player“

Eine Schwierigkeit dieses Organisationstyps ist die Erhaltung des geozentrischen Ansatzes im Service-Management. Länderorganisationen tendieren zu einer Loslösung von den Zielen der zentralen Organisation, was in einer polyzentrischen Orientierung resultieren kann. Um hier einen globalen oder transnationalen strategischen Ansatz verfolgen zu können, sollte ein periodischer Austausch innerhalb der internationalen Service-Organisation angestrebt werden, sodass Synergieeffekte wahrgenommen werden können. Fehler und Versäumnisse im Wissens- und Erfahrungsaustausch erschweren zudem eine Standardisierung des Service-Portfolios als Ausdruck einer globalen Service-Strategie.

IV.3.4 Typ 2-2.1 Der International Service-Pro - Die separate regiozentrische Service-Organisation

Ist das Servicegeschäft auf zentraler Ebene als separate Servicedivision oder separate Servicefirma organisiert, bietet sich auch für Länderorganisationen die Trennung der Service-Organisation von den Produktdivisionen an. Mit dem Aufbau von Service-Hubs als regionale Vertretungen im Service schafft die Servicedivision eigene Strukturen, die sich international ausschliesslich auf das Servicegeschäft konzentrieren. Mit separaten regiozentrischen Organisationen im Service lassen sich die Potentiale im Service weltweit ausschöpfen. Ziel ist es, das Servicegeschäft sowohl zentral (durch die separate Servicedivision) als auch international (durch die separaten Service-Hubs) zu fördern. Mit Hilfe der Service-Hubs, die auf regionaler Ebene als Servicezentrum den lokalen Organisationen zur Verfügung stehen, entsteht ein weltweites Netzwerk bezüglich Service-Kompetenz und Service-Kultur. Die Service-Hubs sind auf der einen Seite Teil der zentralen Servicedivision, vertreten also die internationalen Ziele im Servicegeschäft und sind auf der anderen Seite Partner der lokalen, kleineren Organisationen, indem sie als Ansprechpartner kompetenter Partner im Service auftreten. Ein Hub verfügt typischerweise über ein Ersatzteillager, sodass kleinere Lager an lokalen Standorten aufgelöst werden können und die Kunden durch den Service-Hub beliefert werden. Dies hilft Kapitalbindungskosten und Lagerhaltungskosten für zusätzliche kleinere Lager zu sparen und erleichtert das Ersatzteil-Management in der gesamten Region. Neben dem Ersatzteil-Management wird ein Service-Hub bezüglich der Kompetenztiefe bis Service-Level 3 aufgebaut, sodass zur Erbringung des internationalen Service-Portfolios keine Unterstützung der zentralen Servicedivision notwendig ist. Auch wissensintensive, kundenunterstützende Dienstleistungen wie technische Beratung, Prozessoptimierung oder die Wartung von kundenspezifischen Sonderanfertigungen können durch lokale bzw. regionale Techniker geleistet werden. Somit lassen sich auch anspruchsvolle Service-Strategien wie die des professionellen Entwicklungspartners, des Outsourcing-Partners oder auch des innovativen Problemlösers international durchsetzen, da weltweit das notwendige Wissen aufgebaut werden kann. Neben der Bündelung von Servicekompetenzen im Service-Hub ist vor allem das lokale Service-Management einer der Vorteile dieser Organisationsstruktur. Die Länderorganisationen legen gesteigerten Wert auf den Verkauf von präventiven Dienstleistungen, was die Serviceeinsätze harmonisiert und die Ablaufplanung erleichtert. Durch die Fixkosten, die durch separate Service-Organisationen entstehen, sind regelmässige, verrechnete Einsätze zur Kostendeckung wichtig. Eine frühe Kapazitätsauslastung rechtfertigt den Aufbau von eigenständigen lokalen Service-

Organisationen in Form eines Service-Hubs.[245] Der Aufbau von Service-Kompetenz und die Ausweitung des Service-Portfolios auf prozess- und kundenunterstützende Dienstleistungen erhöht die Serviceorientierung in der Unternehmenskultur und schafft eine internationale Wahrnehmung als Problemlöser. Die separate regiozentrische Organisationsstruktur im internationalen Servicegeschäft ermöglicht eine transnationale Umsetzung anspruchsvoller Service-Strategien, indem sie die Möglichkeit bietet, strategiekonform und marktorientiert zu arbeiten.

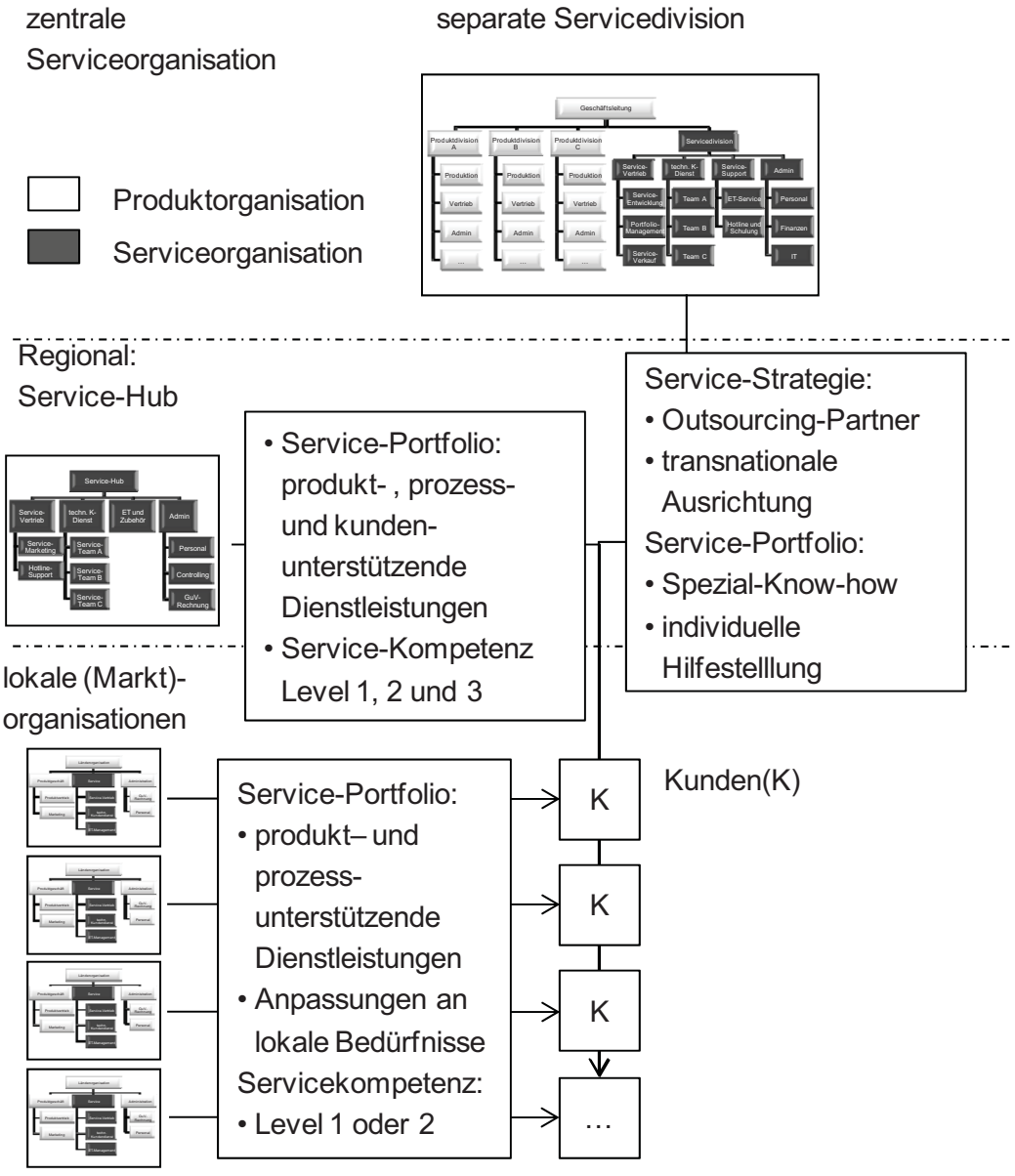


Abbildung 56: Serviceorganisation des „International Service-Pro“

[245] Vgl. Oliva und Kallenberg (2003).

In einer separaten geozentrischen Organisation setzt sich die Trennung von Produkt- und Servicegeschäft in den Länderorganisationen fort. Die regionalen Service-Hubs sind Teil der zentralen Servicedivision und auch auf Ebene der lokalen Organisationen verfügen grosse Länderorganisationen über getrennte Bereiche für Produkt- und Servicegeschäft. Kleinere Länderorganisationen halten häufig aufgrund der Kosten für separate Einheiten an einer integrierten Lösung in Form eines lokalen Service-Teams fest, lassen sich aber mit Hilfe der Service-Hubs gut in die ansonsten separaten Strukturen integrieren. Für die Integration aller lokalen Einheiten sind die Service-Hubs zuständig. Sie funktionieren als Bindeglied zwischen den lokalen Organisationen und der zentralen Servicedivision. Die Service-Hubs steuern folglich den Informationsfluss zwischen zentraler Servicedivision und den lokalen Einheiten und sorgen für den ständigen internationalen Wissens- und Erfahrungsaustausch. Folglich fördert die Hub-Struktur Austausch und Kommunikation innerhalb der internationalen Service-Organisation. Es gibt regelmässige Treffen zwischen Vertretern des zentralen, regionalen und lokalen Service-Managements, die neben dem Erfahrungsaustausch insbesondere der Leistungsmessung dienen. Dieser Austausch gilt unter anderem der Festlegung der strategischen Ausrichtung und entsprechend der Standardisierung des Service-Portfolios. Basierend auf zentralen Rahmenvorgaben können die Ländervertretungen entscheiden, inwieweit die angebotenen Dienstleistungen weltweit standardisiert werden und wie stark die regionale Ausrichtung des Service-Portfolios ausgeprägt sein soll. Mit diesem Organisationstyp ist ein zielorientiertes Personalmanagement im Service möglich. Herausragende Mitarbeiter können entwickelt und weltweit in Schlüsselpositionen eingesetzt werden.

Die separate regiozentrische Organisation ermöglicht es einem Industrieunternehmen, sich weltweit als Problemlöser in der Nähe des Kunden zu etablieren. Durch die regiozentrische Orientierung im Management werden die Nähe zum Kunden mit der Idee einer transnationalen Service-Strategie in Einklang gebracht. Ein globales Service-Portfolio, das in Zusammenarbeit der zentralen Servicedivision mit den regionalen und lokalen Einheiten entwickelt wurde, ermöglicht die weltweite Marktentwicklung im Service. Die weltweite finanzielle Trennung von Produkt- und Servicegeschäft motiviert den profitablen Verkauf von Dienstleistungen und die internationale Service-Kompetenz in der Nähe des Kunden ermöglicht das Angebot von prozess- und kundenunterstützenden Dienstleistungen, die durch gleichmässige Kapazitätsauslastung und Planbarkeit die Ertragskraft des Servicegeschäfts steigern.

V Auf- und Ausbau internationaler Service-Organisationen

Bei den untersuchten Unternehmen nehmen die Umsätze im Servicegeschäft mit steigender Entfernung zur Zentrale tendenziell ab. Gerade in Märkten wie Asien oder Osteuropa, die sich relativ schnell entwickeln und den angestammten Märkten in Europa und Nordamerika sehr unähnlich sind, werden deutlich geringere Umsätze im Service verzeichnet, als die Unternehmen es von den angestammten Märkten gewohnt sind. Dies liegt nicht allein daran, dass in diesen Ländern niedrigere Preise im Service angesetzt werden, sondern auch daran, dass die Anzahl der Serviceeinsätze nach Ablauf der Garantie bezogen auf die installierte Basis in den genannten Märkten deutlich niedriger ausfällt. Um dieser Herausforderung zu begegnen, schaffen Unternehmen eigene internationale Strukturen für das Servicegeschäft, wobei Marktreife und die Abschätzung der Potentiale in den bearbeiteten Märkten massgebend für den Auf- und Ausbau der internationalen Organisation ist.

In der unternehmerischen Praxis wachsen Organisationsstrukturen mit der Zeit und verändern sich mit den Aufgaben der Organisation. Der Ausbau des Servicegeschäfts beginnt typischerweise mit produktunterstützenden Dienstleistungen. Prozessunterstützende oder kundenunterstützende Dienstleistungen kommen möglicherweise im nächsten Schritt hinzu. Das ist meist der Punkt, an dem Unternehmen anfangen, ihre Organisationsstruktur an den Zielen im Servicegeschäft auszurichten.[246] Serviceorientierung und Kundennähe resultieren in Veränderungen bezüglich der strategischen Ausrichtung, der Unternehmenskultur und auch in Veränderungen der Organisationsstruktur.[247] Um dem Ziel, das Servicegeschäft erfolgreich auf- und auszubauen gerecht zu werden, sind Unternehmen gezwungen, ihre Service-Organisation entsprechend zu verändern. Die Neuausrichtung im Servicegeschäft kann auch als Innovation in der Geschäftstätigkeit einer Unternehmung verstanden werden.[248] Dieses Verständnis erfordert dann von der Unternehmung neben der Reorganisation[249] auch den Willen zur Veränderung des Etablierten[250] und die Bereitschaft, alte Strukturen und Abläufe aufzugeben und so für neue, effektivere und vor allem passendere Verhaltensweisen und Gestaltungen Platz zu schaffen[251]. Die in Kapitel IV erarbeiteten Typen für Service-Organisationen dienen als Leitfaden, um in diesem Kapitel Veränderungsprozesse zwischen diesen Typen darzustellen. Hierzu

[246] Vgl. Ibid.

[247] Vgl. Kowalkowski (2008).

[248] Vgl. Kowalkowski et al. (2008).

[249] Vgl. Normann (2001).

[250] Vgl. Sinkula (2002).

[251] Vgl. Matthyssens et al. (2006).

dienen die vier Typen internationaler Service-Organisationen, die als Kombinationen zentraler und lokaler Organisationstypen entwickelt wurden.

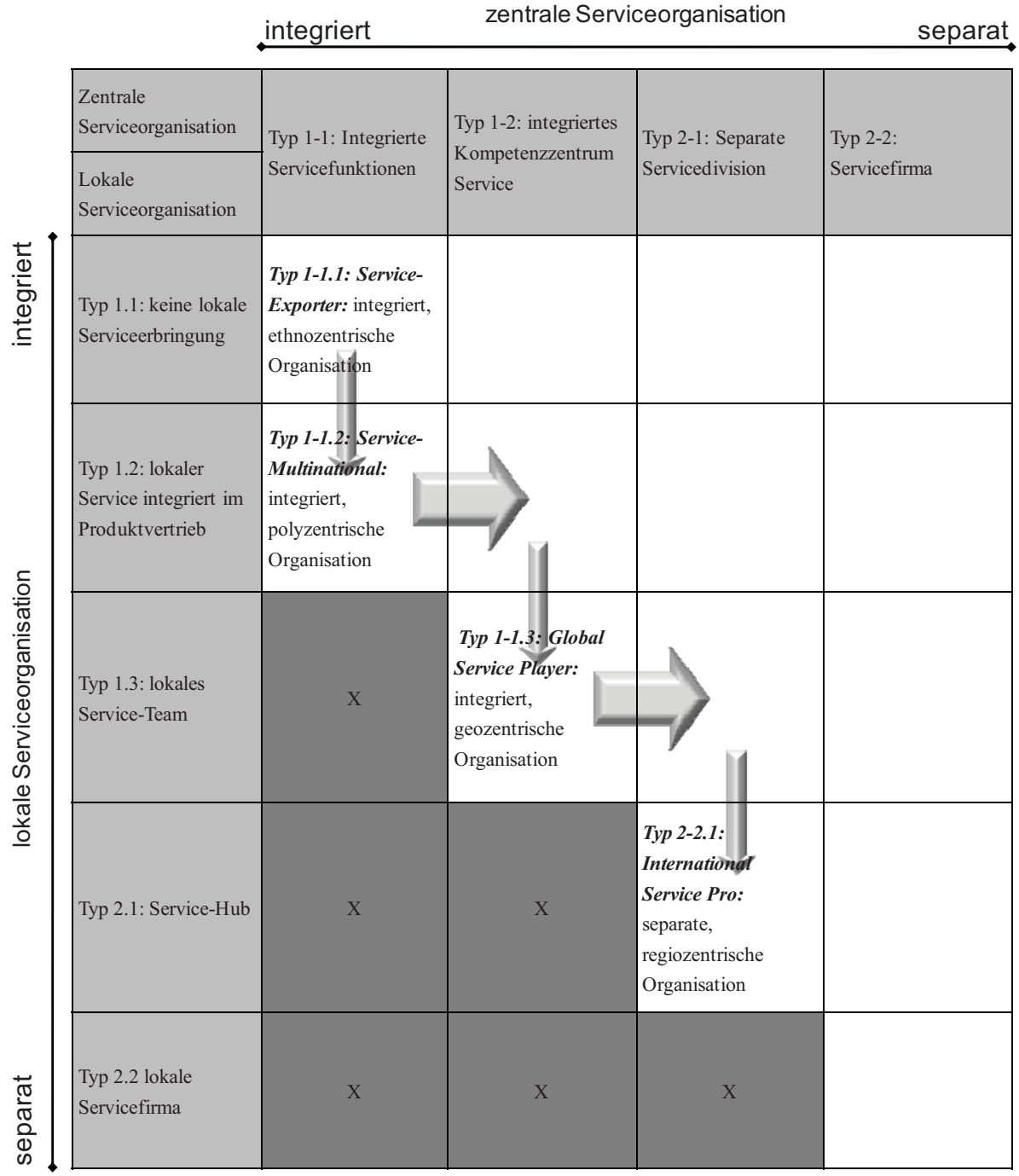


Abbildung 57: Veränderungsprozesse in internationalen Service-Organisationen

Anfänglich werden die Funktionen des Servicegeschäfts in die des Produktgeschäfts integriert und die Gestaltung der Service-Organisation ist unabhängig von strategischen Zielen im Service.[252] Das Unternehmen verrechnet Dienstleistungen über die bestehenden Kanäle des Produktgeschäfts und leitet die Serviceeinsätze aus den

[252] Vgl. Rainfurth und Lay (2005).

Geschäftseinheiten der einzelnen Produkte heraus. International existieren keine Strukturen zur lokalen Erbringung von Dienstleistungen. Gewinnt das Servicegeschäft an Bedeutung steht das Unternehmen vor der Schwierigkeit, dass die bestehenden Strukturen den Potentialen des Servicegeschäfts nicht mehr gerecht werden. Folgerichtig verändert das Unternehmen die Organisationsstrukturen. Angenommen, dass Industrieunternehmen sich bei der Ausweitung des Servicegeschäfts auf der Transformationslinie vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister bewegen, durchlaufen sie analog zu dieser Transformation typischerweise die in Abbildung 57 gezeigten Organisationstypen von links nach rechts. Dieses Kapitel zeigt die Gestaltung der internationalen Service-Organisation anhand von drei grossen Veränderungsschritten auf. Meist sind zur Veränderung der internationalen Service-Organisation sowohl Anpassungen in der zentralen Service-Organisation als auch in den lokalen Organisationen notwendig. Hier bietet die zentrale Service-Organisation die Grundlage für die Gestaltung der lokalen Einheiten. Die Erklärung der Veränderungsprozesse internationaler Service-Organisationen erfolgt also jeweils in zwei Schritten: Der Darstellung des Veränderungsprozesses auf zentraler Ebene im ersten Schritt als hauptsächliche Veränderung und der Veränderungen in den lokalen Organisationen im zweiten Schritt als Potentialausschöpfung. Nach Neu und Brown (2008) sollte eine Service-Organisation so aufgestellt sein, dass sie den Herausforderungen des komplexen Marktes für industrielle Dienstleistungen gewachsen ist (vgl. Kapitel II.1).[253] Hierzu sind die Dimensionen Strategie, Organisationsstruktur, Personal, Leistungsmessung / Entlohnung und Ablauforganisation auf die Anforderungen des Marktes abzustimmen (vgl. Kapitel II.3).[254] Abbildung 58 zeigt diese Abstimmung zwischen Markt und Organisation.

[253] Vgl. Neu und Brown (2008).

[254] Vgl. Galbraith (2002).

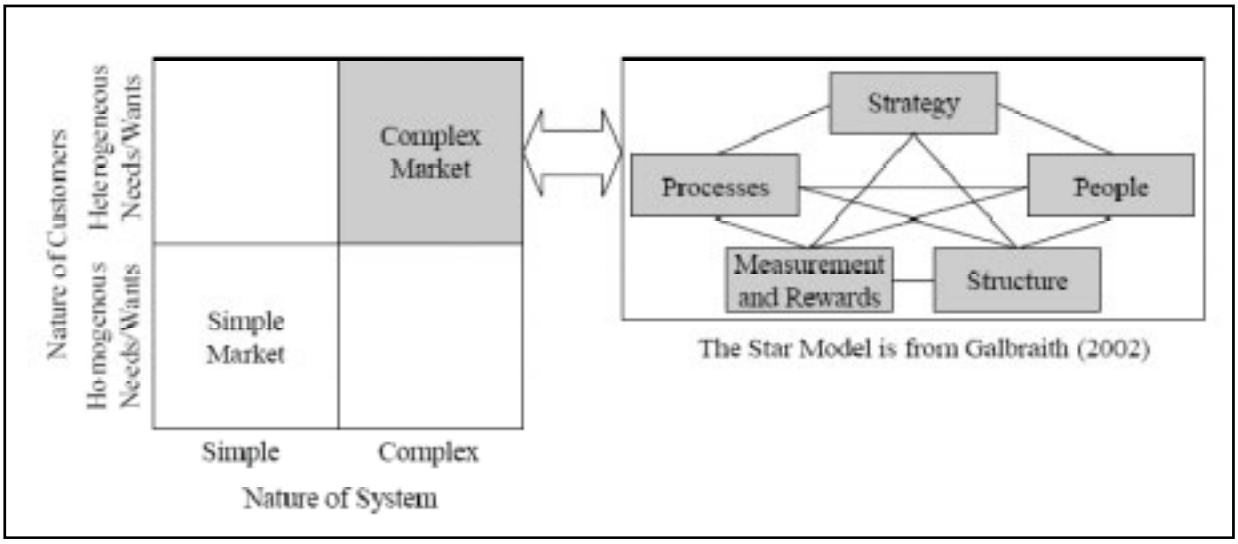


Abbildung 58: Organisationsentwicklung, die sich am Markt orientiert[255]

Die angesprochenen Dimensionen von Service-Organisationen dienen auch in diesem Kapitel der Formulierung von Gestaltungsempfehlungen. Die Entwicklung eines Unternehmens auf der Transformationslinie vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister geht mit Veränderungen in der strategischen Ausrichtung einher. Mit der Ausweitung der strategischen Ausrichtung vom klassischen Kundendienst in Richtung der aktiven Kundenprozessunterstützung bis hin zum professionellen Entwicklungspartner, Outsourcing-Partner oder innovativen Problemlöser sind Veränderungen im organisatorischen Aufbau notwendig. Je nach Ausbaustufe der Service-Organisation sind verschiedene Aspekte des Service-Managements von besonderer Bedeutung, zu denen anhand der jeweiligen Veränderungsprozesse Gestaltungsempfehlungen abgegeben werden können.

Häufig begleiten Konflikte und Schwierigkeiten solche organisatorischen Veränderungen in einer Organisation. Gerade in traditionell produktorientierten Unternehmen entstehen durch eine Ausweitung des Servicegeschäfts häufig Zielkonflikte zwischen Produkt- und Servicegeschäft, die eine problemlose Anpassung der Organisationsstrukturen anhand der Ziele im Servicegeschäft erschweren. Aus diesem Grund dienen mögliche Konflikte und die damit verbundenen Herausforderungen häufig den Veränderungen als Auslöser von Diskussionen. Konflikte dienen der Veränderung in dem Sinne, dass durch ihre Lösung oder die gegenseitige Annäherung im Sinne des dialektischen Ansatzes (vgl. Kapitel I.4.3.3) Synthesen geschaffen werden, die im nächsten Schritt als Ausgangspunkt weiterer Veränderungen stehen. Die Darstellung der Gestaltung verschiedener Typen internationaler Service-Organisationen erfolgt also anhand von möglichen Schwierigkeiten und Herausforderungen, aber auch anhand der

[255] Neu und Brown (2008), S. 237, in Anlehnung an Galbraith (2002), S.196.

Service-Strategie. Die Darstellung der Organisationsgestaltung orientiert sich an Aktionsforschungsprojekten während der Datensammlung, die organisatorische Veränderungen beinhalteten. Ausserdem dienen Auszüge aus Fallstudien, sogenannte Mini-Cases, mit Fokus auf die Gestaltung der Service-Organisation als Motivation und Erklärungsansatz der Darstellungen dieses Kapitels. Die Gestaltungsempfehlungen können teilweise durch konkrete Beispiele der Praxis hinterlegt werden, sodass hier Theorie und Praxis in das Gestaltungsmodell zum Auf- und Ausbau internationaler Service-Organisationen einfliessen. Dieses Kapitel ist so aufgebaut, dass es in drei Unterkapiteln die Veränderungsprozesse vom Service-Exporter zum Service-Multinational, vom Service-Multinational zum Global Service-Player und vom Global Service-Player zum International Service-Pro aufzeigt. Am Anfang jedes Unterkapitels beschreiben Mini-Cases die Veränderungsprozesse auf zentraler und lokaler Ebene aus Sicht der Praxis. Darauf aufbauend werden für die Veränderungen auf zentraler und lokaler Ebene die wichtigsten Massnahmen zur Gestaltung der Service-Organisation identifiziert, dargestellt und teilweise durch Beispiele aus der Praxis ergänzt. Abschliessend werden jeweils die Veränderungen in der Zusammenarbeit zwischen Zentrale und lokalen Einheiten diskutiert.

Grundsätzlich orientiert sich die Internationalisierung einer Service-Organisation an den Kriterien installierte Basis, Marktreife im Service und möglichen kulturellen oder länderspezifischen Besonderheiten. Hierbei beschreibt die installierte Basis und insbesondere deren Entwicklung die zu erwartende Marktgrösse im Service. Die Marktreife im Service ist ein länderspezifisches Kriterium, das beschreibt, in welchem Masse in einem Markt überhaupt Dienstleistungen konsumiert werden. Mögliche kulturelle oder länderspezifische Besonderheiten hingegen können sowohl Einfluss auf die Marktreife haben, als auch direkten Einfluss auf die Entwicklung einer lokalen Service-Organisation haben.

Ausgangspunkt für die Gestaltung einer internationalen Service-Organisation bildet der Typ der integrierten ethnozentrischen Service-Organisation des „Service-Exporters“. Die zentralen in die Produktfunktionen eingegliederten Servicefunktionen erbringen weltweit Dienstleistungen des klassischen Kundendienstes, die lokalen Organisationen dienen dem Produkt-Vertrieb und sind nicht oder nur wenig in das Servicegeschäft eingebunden. Eine Lokalisierung des Services bietet die Möglichkeit, durch Kundennähe das Servicegeschäft in den Ländern zu erweitern und die Kosten für internationale Serviceeinsätze zu reduzieren.

V.1 Vom „Service-Exporter“ zum „Service-Multinational“

Betreiben Unternehmen das Servicegeschäft ausschliesslich durch die zentralen Servicefunktionen, sind insbesondere die Einsätze im Ausland durch hohe Reisekosten wenig lukrativ, sodass das Unternehmen bei ausreichend grosser installierter Basis über Möglichkeiten lokaler Serviceerbringung nachdenken muss. Neben dem grossen Aufwand der Serviceerbringung im Ausland ist die fehlende Marktnähe im Service ein Grund für Kunden, sich nach alternativen Anbietern von industriellen Dienstleistungen umzusehen, was für das Servicegeschäft des Produktherstellers häufig Totalverlust des Kunden heisst. Eine Grundlage erfolgreicher Potentialabschöpfung ist das Verständnis und die richtige Interpretation des Marktes. Teece (2007) beschreibt dies als „fühlende, kreative, lernende und interpretative Aufgabe“[256] der Länderorganisationen. Folglich versucht das Industrieunternehmen, die lokale Organisation dahingehend auszubauen, dass lokal eigene Mitarbeiter für die Erbringung von Dienstleistungen zuständig sind.

V.1.1 Mini-Case Pressen AG: „Lokalisierung der Serviceerbringung in China“

Die Pressen AG ist ein schweizerisches, mittelständiges Unternehmen, das sowohl Einzelmaschinen als auch Gesamtanlagen zur Verarbeitung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen herstellt (siehe Kapitel III.1). Diese werden neben den angestammten Märkten in Westeuropa insbesondere nach China verkauft, sodass China einen der grössten Wachstumsmärkte für die Pressen AG darstellt. Nachdem die installierte Basis in China erfolgreich ausgeweitet werden konnte, soll das Servicegeschäft lokalisiert werden. Die Pressen AG verfolgt als Service-Exporter die Service-Strategie des klassischen Kundendienstes und die Servicefunktionen sind auf zentraler Ebene in die Funktionen des Produktgeschäfts integriert. Die Länderorganisationen werden grossenteils ethnozentrisch geführt und erbringen keine Dienstleistungen. Dienstleistungen verkauft die Pressen AG durch den Produkt-Vertrieb oder reagiert auf Kundenanfragen; es gibt keinen proaktiven Servicevertrieb. Die Länderorganisation in China dient als Ansprechpartner für chinesische Kunden und wickelt das lokale Maschinengeschäft mit Hilfe der Schweizer Zentrale ab. Die Verantwortlichkeiten der chinesischen Länderorganisation will die Pressen AG dahingehend ausweiten, dass auch Dienstleistungen lokal erbracht werden können, sodass die hohen Reisekosten für Serviceeinsätze in China reduziert werden können. Zu diesem Zweck entwickelte die Pressen AG anhand der Ergebnisse einer Kundenumfrage bei chinesischen Kunden die

[256] Vgl. Teece (2007).

Bedürfnisse im Service und entwickelte daraufhin ein Service-Portfolio speziell für den chinesischen Markt.

V.1.1.1 Service-Portfolio

Die chinesische Niederlassung ist zwar mit der Installation von Neuanlagen betraut, Dienstleistungen des Kundendienstes wie Reparaturen oder Instandhaltungen wurden aber ausschliesslich durch Schweizer Techniker aus der Zentrale erbracht und sind damit sehr teuer in der Erbringung. Die Kosten für Service konnten chinesischen Kunden allerdings kaum in Rechnung gestellt werden, da diese kaum bereit waren für Dienstleistungen zu zahlen. Um zum einen die Kosten auf Seiten der Pressen AG zu reduzieren und Dienstleistungen günstiger dem Kunden anbieten zu können und zum anderen die lokalen Bedürfnisse der chinesischen Kunden besser befriedigen zu können, wurde ein Service-Portfolio für den chinesischen Markt entwickelt, das die lokalen Mitarbeiter erbringen können. Nachdem weder die chinesische Länderorganisation der Pressen AG noch die zentrale Serviceleitung in der Schweiz die Servicebedürfnisse chinesischer Kunden sicher abschätzen konnten, hat die Pressen AG über einen unabhängigen Partner eine Kundenumfrage zu Servicebedürfnissen durchführen lassen. Abbildung 59 zeigt die Service-Bedürfnisse chinesischer Kunden der Pressen AG, die in die Kategorien „interessant aufzubauen“, „selektiv aufbauen“ und „uninteressant“ eingestuft werden konnten.

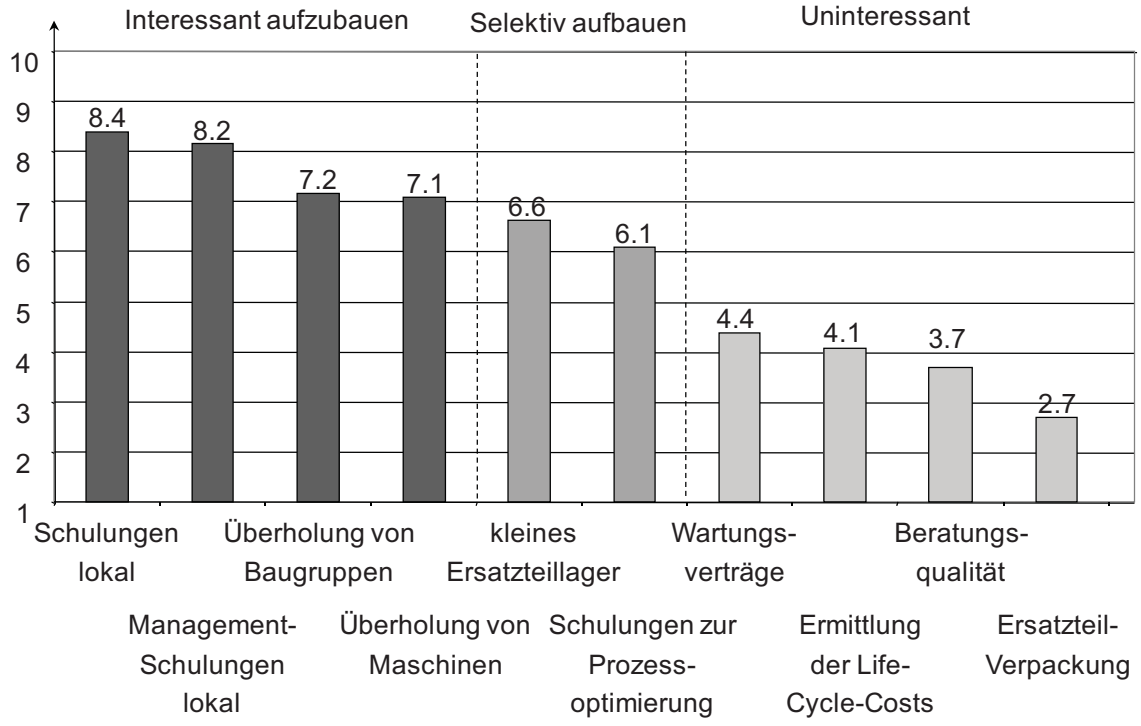


Abbildung 59: Service-Bedürfnisse chinesischer Kunden der Pressen AG

Um auf die Servicebedürfnisse der chinesischen Kunden einzugehen, entwickelte die Pressen AG zum Aufbau des lokalen Servicegeschäfts folgende Ansätze:

- Zur vermehrten Überholung von Baugruppen können Repair-Kits vor Ort hilfreich sein.
- Operator-Schulungen vor Ort und Management-Schulungen im Ausland sollten den chinesischen Kunden angeboten werden.
- Da die chinesischen Firmen den Service häufig über eigenes Personal abwickeln sind neben den Operator-Schulungen auch Instandhaltungs-Schulungen denkbar.

Im Bereich der Schulungen soll das Portfolio sowohl um Schulungen in der Schweiz erweitert werden als auch lokal die Kompetenzen für Schulungen und Beratung aufgebaut werden. In der Schweiz werden dann eine

- technische Bedienerschulung und
- Prozess- und Verfahrensoptimierung

angeboten. Als Schulungsangebot, das durch die chinesische Länderorganisation angeboten wird, sind eine

- Wartungs- und Unterhaltschulung, eine
- Bediener-Grundschulung und eine
- Beratungsdienstleistung zur Produktionsoptimierung

vorgesehen. Als ersten Schritt erarbeitet die Pressen AG in der Schweiz einen Implementierungsplan, um in Zukunft das geplante Service-Portfolio anbieten und Repair-Kits in China bereitstellen zu können. Unter Repair-Kits versteht die Pressen AG vorsortierte Pakete mit häufig benötigten Verschleissteilen und Verbrauchsmaterialien, die für eine Wartungs-, Instandhaltungsmassnahme oder kleine Reparatur notwendig sind. Diese sollen lokal verfügbar sein, sodass die lokale Service-Organisation auf die wichtigsten Teile zur Versorgung der installierten Basis schnell zugreifen kann.

Der Implementierungsplan sieht neben Veränderungen in der lokalen Organisation auch Veränderungen im internationalen Service-Management vor.

V.1.1.2 Service-Organisation

Die Pressen AG will in Abstimmung mit der chinesischen Organisation die weitere Vorgehensweise festlegen, um möglichst schon während der Veränderungsprozesse möglichst viel Verantwortung an die chinesische Organisation zu übergeben. Der für den technischen Kundendienst in China verantwortliche chinesische Mitarbeiter soll in

der Schweiz dahingehend weitergebildet werden, dass das Schulungsprogramm durch die chinesische Organisation weitgehend unabhängig erbracht werden kann. Sowieso soll die chinesische Organisation das Servicegeschäft möglichst selbstständig ausweiten, um das vorhandene Marktpotential auszuschöpfen. Hierzu muss die chinesische Organisation eigenständig im Markt agieren können, weswegen auch Änderungen in der Rechtsform der Länderorganisation notwendig sind. Im Fall der Pressen AG ist die Gründung einer eigenen Firma in China geplant, sodass die Länderorganisation selbstständig agieren kann.

V.1.1.3 Service-Management

Die Zentrale der Pressen AG wünscht sich von der chinesischen Länderorganisation mehr Selbstständigkeit. Die Pressen AG sieht die Aktivitäten im Servicegeschäft in China in erster Linie als Chance, lokale Mitbewerber im Service und insbesondere im Ersatzteilgeschäft kennenzulernen und entsprechend als Konkurrenz aufzutreten. Deswegen agiert in Zukunft die lokale Organisation im Service möglichst unabhängig und an den Bedürfnissen der chinesischen Kunden orientiert. Das internationale Management folgt also in Bezug auf die chinesische Organisation zukünftig nicht mehr einem ethnozentrischen Ansatz, sondern einem polyzentrischen. Der chinesische Markt als eines der wichtigsten Absatzgebiete der Pressen AG bietet durch die grosse installierte Basis Potential für das Servicegeschäft, das ausgeschöpft werden soll. Den Ansatz der lokalen Serviceerbringung hat die Pressen AG auch in Nordamerika schon erfolgreich verfolgt. Auch in Nordamerika hat die Pressen AG das Servicegeschäft dahingehend lokal aufgebaut, dass die amerikanische Länderorganisation weitgehend unabhängig von der Zentrale agieren kann und nur für technisch anspruchsvolle Aufgaben auf Techniker der Zentrale zurückgreifen muss. Es geht beim Aufbau lokaler Servicekompetenzen folglich nicht um die völlige Unabhängigkeit der lokalen Organisation, sondern darum, möglichst effizient den lokalen Markt zu bearbeiten, wobei jederzeit auf das Wissen und die Erfahrung der Zentrale zurückgegriffen werden kann.

V.1.2 Aufbau des lokalen Servicegeschäfts

Verändern sich Firmen vom Service-Exporter zum Service-Multinational, investieren sie in diejenigen Länderorganisationen, deren Potentiale im Servicegeschäft vielversprechend sind. Hier stehen Marktreife und Marktentwicklung im Vordergrund, die installierte Basis und die Absatzprognosen für die Zukunft sind folglich Indikatoren, ob sich eine Investition in einem Marktgebiet auszahlt. Die Veränderung der lokalen Organisation beinhaltet für diese allerdings einen Wechsel im Verständnis der eigenen Tätigkeiten. Hatte die lokale Organisation sich bisher ausschliesslich auf das Produkt-

geschäft konzentriert, soll jetzt auch das Servicegeschäft wichtiger Bestandteil der lokalen Geschäftstätigkeit sein. Hier entsteht häufig ein Konflikt zwischen Zentrale und lokaler Organisation, da die lokalen Mitarbeiter das Servicegeschäft in der Vergangenheit als weniger wichtig erachtet haben und im Service die Prämien für Geschäftsabschlüsse deutlich niedriger ausfallen als im Neumaschinengeschäft. Ein lokaler Vertriebsmitarbeiter tut sich also schwer, Service als zukunftsträchtiges Geschäftsfeld aufzubauen, da die persönliche Motivation mehr am Produktgeschäft orientiert ist. Wie im Beispiel der Pressen AG versuchen Firmen das Servicegeschäft lokal zu stärken, sodass sie insbesondere auf Marktspezifika und regionale Besonderheiten in den Kundenbedürfnissen reagieren können. Die Definition eines Service-Portfolios, das lokale Bedürfnisse bedienen kann, ist eine der Hauptaufgaben auf dem Weg zum Service-Multinational. Um dieses Service-Portfolio erfolgreich erbringen zu können, muss das Unternehmen lokal die notwendigen Kompetenzen im Service aufbauen. Die lokale Erbringung von Dienstleistungen erfordert neben der technischen Kompetenz auch ein selbstständiges Handeln im Servicegeschäft, da die Orientierung im Management einen polyzentrischen Charakter bekommt. Die lokale Organisation hat möglicherweise mit diesem Übergang der Verantwortung Schwierigkeiten und sträubt sich im ersten Moment gegen die Veränderungen im Service.

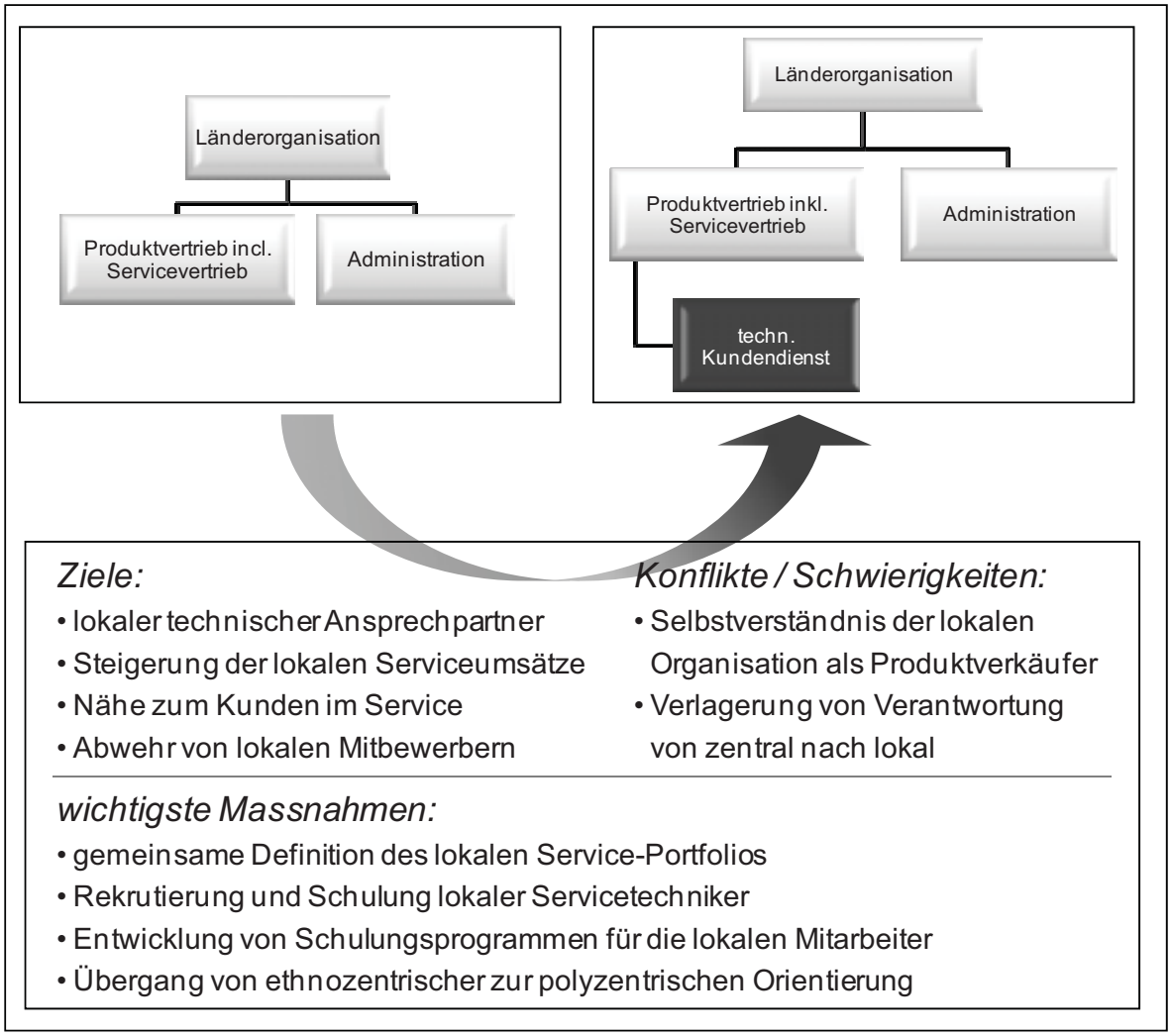


Abbildung 60: Ziele, Konflikte und wichtigste Massnahmen beim Aufbau des lokalen Services

V.1.2.1 Definition des lokalen Service-Portfolios

Das Service-Portfolio eines Service-Exporters beschränkt sich international meist auf produktunterstützende Dienstleistungen, die von Technikern der zentralen Service-Organisation weltweit erbracht werden. Da Kunden in verschiedenen Marktgebieten unterschiedlich Dienstleistungen nachfragen, wird das von der zentralen Service-Organisation aufgebaute Service-Portfolio nicht weltweit ausgenutzt. Um die lokalen Servicebedürfnisse zu bedienen, muss die zentrale Service-Organisation zusammen mit den Länderorganisationen ein Service-Portfolio entwickeln, das die Bedürfnisse des Marktes abdeckt. Im ersten Schritt sollten diese Service-Bedürfnisse beim Kunden erfragt werden. Hierzu bieten sich Erhebungen im Kundenkreis oder Umfragen von unabhängigen Organisationen wie Forschungsinstituten an. Anhand der Ergebnisse einer solchen Erhebung gepaart mit den Erfahrungen der eigenen Länderorganisation

können im nächsten Schritt Dienstleistungen identifiziert werden, die lokal angeboten werden sollten. Hierzu bietet das Service-Portfolio der zentralen Service-Organisation die Grundlage. Ein länderspezifisches Service-Portfolio kann durchaus um weitere speziell für ein Marktgebiet entwickelte Dienstleistungen ergänzt werden. Länderspezifische Abänderungen der angebotenen Dienstleistungen erleichtern den Einstieg in das lokale Servicegeschäft. Die Schwierigkeit bei der Entwicklung des lokalen Service-Portfolios ist die Interpretation der Servicebedürfnisse und deren Umsetzung in klar formulierte Dienstleistungen, die inhaltlich und vor allem auch preislich die Vorstellungen der Kunden treffen. Um im lokalen Servicegeschäft erfolgreich zu sein, ist Marktnähe besonders wichtig; das heisst, dass die angebotenen Dienstleistungen zum grössten Teil durch lokale Mitarbeiter erbracht werden können. Die notwendigen Service-Kompetenzen müssen folglich mit Hilfe der zentralen Service-Organisation in den lokalen Organisationen aufgebaut werden.

V.1.2.2 Aufbau lokaler Servicekompetenzen

Der Aufbau lokaler Servicekompetenzen orientiert sich an dem für die entsprechende Marktregion definierten Service-Portfolio. Durch eine Analyse der geplanten Dienstleistungen lassen sich die zu deren Erbringung notwendigen Kompetenzen identifizieren. Diese gleicht das Unternehmen mit den Profilen der in der Länderorganisation beschäftigten Mitarbeiter ab, wodurch allfälliger Schulungsbedarf identifiziert wird. Neben der Schulung der eigenen Mitarbeiter müssen Firmen, die sich als Service-Multinational positionieren wollen, auch weiteres Personal in den entsprechenden Länderorganisationen einstellen. Hier entstehen Kosten für Personal, Infrastruktur, Weiterbildungsmassnahmen, Veränderungsprojekte, etc., die gerade kleinere Unternehmen scheuen, da der Erfolg im internationalen Servicegeschäft nicht direkt absehbar ist. Bis eine lokale Organisation sich als Servicevertretung im Marktgebiet etabliert hat, bleiben die Umsätze im Service möglicherweise hinter den Erwartungen zurück. Hier muss sich auch die zentrale Service-Organisation klar positionieren und einbringen. der Ausbau einer Länderorganisation in der Serviceerbringung muss als strategisches Ziel im weltweiten Servicegeschäft gelten. Gerade in der Aufbauphase ist der Schulungsbedarf in der Länderorganisation hoch. Die ausländischen Mitarbeiter besuchen die Zentrale für technischen Schulungen und Weiterbildungen im Umgang mit Kunden im Servicegeschäft. In der Länderorganisation muss ein Umdenken vom Fokus auf das Produktgeschäft in Richtung Servicegeschäft geschaffen werden. Wird das Servicegeschäft neu in einer Länderorganisation etabliert, ist dieser Schritt dahingehend kritisch, da Service bis dato nicht Teil der Geschäftstätigkeit der entsprechenden Organisation war und demnach einen niedrigen Stellenwert verglichen zum Produktgeschäft hat. Diese Neuausrichtung im

Geschäftsfeld der Länderorganisation erfordert von den lokalen Mitarbeitern Flexibilität und ein Umdenken, das die Zentrale unterstützen und moderieren muss.

V.1.3 Zusammenarbeit zwischen der Zentrale und lokalen Einheiten

Eine solche Steigerung des lokalen Servicegeschäfts bedarf einer kooperativen Zusammenarbeit zwischen zentraler Service-Organisation und Länderorganisation. Die zentrale Service-Organisation muss den ethnozentrischen Ansatz im Management aufgeben und mehr Verantwortung an die lokale Organisation abgeben. Zu viel zentrale Kontrolle und Führung der Länderorganisationen erdrückt den lokalen Unternehmergeist[257] und reduziert die Marktorientierung[258]. Umso wichtiger ist es, dass die Länderorganisationen diesen Unternehmergeist aufnehmen und im lokalen Servicegeschäft Chancen sehen. Häufig sträuben sich Mitarbeiter der Länderorganisationen gegen Veränderungen in den eigenen Tätigkeitsfeldern. Diese Abneigung gegenüber Veränderungen endet in einem Konflikt zwischen zentraler Service-Organisation, die das Servicegeschäft lokal verankern will und der Länderorganisation, die sich als Vertriebsorganisation im Produktgeschäft wohlfühlt und nicht in Richtung Servicegeschäft diversifizieren will. Hier ist gerade in der Anfangsphase die Unterstützung der Zentrale erforderlich, sodass sich das Selbstverständnis als Ansprechpartner für den lokalen Kunden im Service aufbaut. Sobald sich das Servicegeschäft in der entsprechenden Marktregion positiv entwickelt, kann sich die Zentrale zurückziehen, da die Selbstständigkeit der Länderorganisation ausreicht, das lokale Servicegeschäft voranzutreiben.

Zusammenfassend gesagt ist die Aufstellung als Service-Multinational insbesondere für kleinere Unternehmen mit integrierten Servicefunktionen eine relativ kostengünstige Möglichkeit, im Servicegeschäft international erfolgreich zu sein. Für das Servicegeschäft integriert das Unternehmen auch in den Marktgebieten die Servicefunktionen in die Funktionen des Produktgeschäfts. Die Länderorganisationen müssen entsprechender Handlungsspielraum haben, sodass sie das Servicegeschäft möglichst an Marktspezifika ausrichten können. Dieser polyzentrische Ansatz im Servicegeschäft wirkt sich in der Anfangsphase im Service positiv aus; in etablierten Märkten versuchen Firmen wiederum eher einen geozentrischen Ansatz im Service-Management zu vertreten, um den Service weltweit auf ähnlich hohem Niveau wie in der Zentrale zu etablieren.

---

257 Vgl. Burgelman (1983).

258 Vgl. Jaworski und Kohli (1993).

V.2 Vom „Service-Multinational“ zum „Global Service-Player“

Einer der ersten Schritte auf dem Weg zum produzierenden Dienstleister ist die Zusammenlegung des Servicegeschäfts in einer organisationalen Einheit.[259] Der Aufbau eines Kompetenzzentrums Service beschreibt diesen ersten Schritt der Konsolidierung von Servicefunktionen in einer organisational abgeschlossenen Einheit. Neu und Brown (2008) sehen als grundsätzliche Herausforderung für Unternehmen im industriellen Service, dass die Organisation den Anforderungen der Umwelt, insbesondere also denen der Märkte gerecht werden muss. Sie bewerten den Markt für industrielle Dienstleistungen, insbesondere für prozess- und kundenunterstützende Dienstleistungen als komplex. Aufgrund der Komplexität des Marktes und den damit entstehenden Herausforderungen muss eine Organisation geschaffen werden, die diesen Herausforderungen standhält.[260] Nach Galbraith (2002) ist der Wandel von einer produktorientierten Organisation hin zu einer kundenorientierten Organisation der Schlüssel, um auf dem Weg zum Lösungsanbieter erfolgreich zu sein. Die Idee einer kundenorientierten Organisation setzen Unternehmen dahingehend um, dass sie die Länderorganisationen im Service stärken. Sie bauen mit Hilfe von lokalen Service-Teams Servicekompetenz in der Nähe des Kunden auf. Neben der Stärkung der lokalen Service-Organisationen gilt eine weltweite Vernetzung und Kollaboration im Sinne eines geozentrischen Ansatzes im Service-Management als Erfolgsfaktor zum Aufbau einer global kundenorientierten Service-Organisation.

V.2.1 Mini-Case Trumpf Werkzeugmaschinen: Aufbau des Kompetenzzentrum Service

Die Idee, das Servicegeschäft des Bereichs Werkzeugmaschinen als grösster Division der Trumpf GmbH zentral zu steuern und weltweit organisatorisch vom Produktgeschäft zu trennen(siehe Kapitel III.2), entstand im Jahr 2003. Vorher war die Trumpf GmbH auch im Bereich Werkzeugmaschinen als Service-Multinational organisiert. Anreize zu Verbesserungen bzgl. des Servicegeschäfts kamen aus den eigenen Reihen, denn die Länderorganisationen in den verschiedenen Marktgebieten hatten unterschiedliche Aspekte im Dienstleistungsbereich mehr oder weniger erfolgreich gelöst. Interne Successful Practice Ansätze sollten konzernweit genutzt werden. Die Geschäftsführung unterstützte dieses Vorhaben, sodass Veränderungen im Dienstleistungsbereich aus den Abteilungen direkt oder auch durch das Top-Management initiiert wurden.

---

[259] Vgl. Oliva und Kallenberg (2003).

[260] Vgl. Neu und Brown (2008).

Neben der Harmonisierung des Service-Portfolios sollte auch der aktive Verkauf von Dienstleistungen mit Hilfe der organisatorischen Veränderungen unterstützt werden. Gerade die Länderorganisationen vermarkteten Dienstleistungen nicht aktiv, da im Servicegeschäft deutlich geringere Boni gezahlt wurden als im Produktgeschäft.

V.2.1.1 Service-Strategie

Die Strategie der aktiven Kundenprozessunterstützung hat die Trumpf GmbH bereits vor den organisatorischen Veränderungen verfolgt, jedoch wollte sie diese Strategie möglichst weltweit umsetzen. Folglich sollten die Länderorganisationen im Zuge der geplanten Veränderungen im Service die jeweiligen Märkte nicht mehr so unterschiedlich bedienen wie bisher. Vor den Veränderungen im Service hatte die internationale Ausrichtung in der Service-Strategie einen multinationalen Charakter - die Länderorganisationen verfolgten unterschiedliche Ansätze bezüglich des Service-Portfolios und dem Verkauf der Dienstleistungen.

V.2.1.2 Service-Portfolio

Komplexere Dienstleistungen wie Wartungsverträge oder Maschinen-Updates konnten in einigen Ländern weniger gut verkauft werden als in anderen Ländern. Die Erklärung der Verantwortlichen der entsprechenden Länderorganisation für diese Unterschiede war, dass der Kunde die hohe Qualität der Produkte häufig zum Anlass nahm, Service als weniger notwendig anzunehmen. So erklärte man sich auch den Unterschied zwischen den Serviceumsätzen pro Maschine: in manchen Ländern waren die Umsätze im Service auf die einzelne Maschine bezogen um ca. 40% niedriger als im Heimatland Deutschland. Eine der Länderorganisationen weigerte sich Dienstleistungen wie Wartungsverträge aktiv zu vermarkten mit dem Argument, dass keine oder nicht genügend Kapazitäten zur Vermarktung von Dienstleistungen vorhanden sind. Eine andere Länderorganisation verschenkte Wartungsverträge an die Kunden und hatte somit den Zustand der Maschinen beim Kunden besser unter Kontrolle, wodurch sich das Servicegeschäft durch eine ausgeglichene Kapazitätsauslastung kennzeichnete, da der grössten Teil der Kundenbesuche aufgrund der Wartungsverträge vorbestimmt wurde und sich damit deutlich planbarer gestaltete. Im Heimatland Deutschland sind Wartungsverträge erfolgreich verkauft worden und bildeten eine stabile Einnahmequelle im Dienstleistungsbereich mit steigender Tendenz. Eine weitere europäische Länderorganisation hatte mit den Kunden speziell auf die Bedürfnisse des einzelnen abgestimmte Servicepakete vereinbart. Das Beispiel des Wartungsvertrags zeigt, wie unterschiedlich eine ähnliche Dienstleistung weltweit angeboten wurde. Viele Länderorganisationen konnten das Service-Portfolio nicht erfolgreich vermark-

ten. Ziel war es damals, die Erfahrungen aus den verschiedenen Ländern zu nutzen und ein Service-Portfolio zu entwickeln, das strategiekonform ist und weltweit abgesetzt werden kann.

Dieser Aufgabe ist die zentrale Service-Organisation in Zusammenarbeit mit den Länderorganisationen nachgekommen und hat das in Kapitel III.2.2 beschriebene Service-Portfolio entwickelt. Die Länderorganisationen sollen seit der Neugestaltung des Service-Portfolios im Sinne einer globalen Service-Strategie möglichst bald alle das gleiche internationale Service-Portfolio anbieten. Dies ist noch nicht vollständig umgesetzt, aber als mittelfristiges Ziel festgelegt.

V.2.1.3 Service-Organisation

Zur Weiterentwicklung des internationalen Servicegeschäfts wurde in der Firmenzentrale in Deutschland das in Kapitel III.2.3.1 beschriebene Kompetenzzentrum Service eingerichtet. Früher waren die Funktionen im Service vollständig in unterschiedliche Bereiche der Produktorganisation integriert. Auf internationaler Ebene wurden vor der Auslösung des Kompetenzzentrums Dienstleistungsentwicklung und das Portfolio-Management im Service den jeweiligen Länderorganisationen überlassen. Jetzt übernimmt eine zentrale Stelle die Koordination und Verantwortung über das weltweite Servicegeschäft, sodass die einzelnen Länderorganisationen sich an den Vorgaben dieses zentralen Kompetenzzentrums Service orientieren. Es wurde zusammen mit einer externen Beratung ein Projekt lanciert, das zum Ziel hatte, die unterschiedlichen Ansätze im Dienstleistungsbereich auf weltweite Tauglichkeit zu untersuchen und entsprechend zu harmonisieren.

In einigen Länderorganisationen war auch die Vermarktung des neuen Service-Portfolios nicht erfolgreich. Das Projekt zur Harmonisierung des Service-Portfolios veränderte sich mehr und mehr in ein Projekt zur Verbesserung des Service-Marketing und -Vertriebs. Um Anreize zu schaffen, Dienstleistungen aktiv und gewinnorientiert zu vermarkten, hat die Trumpf GmbH neben dem Produktgeschäft auch das Servicegeschäft als Profit-Center organisiert. In den Marktregionen sollte die getrennte Gewinn- und Verlustverantwortung auch in der Organisationsstruktur der Länderorganisation gespiegelt werden. Deswegen sind jetzt in den lokalen Organisationen die beiden Bereiche Maschinenvertrieb und Servicevertrieb organisatorisch voneinander getrennt. Der Bereich des Servicevertrieb soll durch Servicemanager geleitet werden, die sowohl aktiv Dienstleistungen vermarkten als auch über die notwendigen Service-Level 2-Kompetenzen verfügen, die zur Erbringung prozessunterstützender Dienstleistungen wie beispielsweise präventiver Wartung notwendig sind. Bezüglich der Dienstleistungserbringung steht ausserdem in jeder Länderorganisation ein Team an

Servicetechnikern zur Verfügung, das die Aufgaben des technischen Kundendienstes realisiert und somit die Grundversorgung im Service sicherstellt. Die Servicefunktionen wurden also auch in den lokalen Organisationen von denen des Produktgeschäftes getrennt. Die Veränderungen in den lokalen Organisationen sind noch nicht vollständig abgeschlossen, weswegen die dargestellten Massnahmen nur teilweise schon umgesetzt sind.

Die Trumpf GmbH sah schon vor den organisatorischen Veränderungen grosses Potential im Servicegeschäft, weswegen sie den weltweite Umsatz im Service um 50% erhöhen wollte. Durch die Ausweitung der installierten Basis konnte im Servicegeschäft die Hälfte der angestrebten Umsatzsteigerung realisiert werden und zur Erreichung der zusätzlichen Umsätze im Service waren neben Massnahmen im Servicevertrieb insbesondere die beschriebenen organisatorischen Veränderungen im Service verantwortlich. Durch die konsequente Trennung von Produkt- und Servicegeschäft und insbesondere durch die getrennte Gewinn- und Verlustrechnung sind die Serviceteams der Länderorganisationen motiviert, den Service zu professionalisieren, was sich schlussendlich in deutlich höheren Serviceumsätzen ausdrücken soll.

Die Entwicklung im weltweiten Servicegeschäft der Trumpf GmbH geht von einer polyzentrischen Orientierung hin zu einer geozentrischen. Strategie und Portfolio im Service sind jetzt global vorgegeben und werden mit Hilfe der Länderorganisationen weiterentwickelt. Vor den Veränderungen im Service folgten die Länderorganisationen der Idee einer polyzentrischen Service-Organisation und verfolgten unterschiedliche Ansätze im Servicegeschäft, eine zentrale Steuerung und Harmonisierung war nicht vorhanden.

V.2.1.4 Service-Management

Die Veränderungen im Service-Management erklären sich durch die Einrichtung der zentralen Service-Organisation und die Trennung des Servicegeschäfts vom Produktgeschäft in den Länderorganisationen. In der zentralen Service-Organisation entsteht ein Service-Management, das den Service als Teil der Geschäftstätigkeit der Trumpf GmbH repräsentiert. Die Firmenkultur ist zwar nach den Veränderungen weiterhin näher am Produkt ausgerichtet und wurde durch die Veränderungen im Dienstleistungsbereich kaum verändert, aber in Zukunft könnte das Konzept der Trennung von Produkt- und Serviceverantwortlichkeit auch in weiteren Divisionen der Trumpf GmbH zum Tragen kommen. Nachdem der Geschäftsbereich Werkzeugmaschinen den Service in den neuen Strukturen als deutlich erfolgreicher einstuft, wird der Geschäftsbereich der Lasermaschinen wahrscheinlich in Zukunft auch in die neuen Strukturen überführt werden. So würden dann die beiden grossen Divisionen der

Trumpf GmbH über ein professionelles Service-Management verfügen. Ein Service-Management mit den Komponenten Personalmanagement, Wissensmanagement und Leistungsmessung / Controlling gab es vor der Einrichtung des Kompetenzzentrums für Service nicht. Mit den organisatorischen Veränderungen entstanden die im Kapitel III.2.4 beschriebenen Ideen im Service-Management, wobei diese noch nicht alle ausgereift sind, aber konsequent weiterverfolgt werden. Gerade bezüglich des Controllings sollen in Zukunft weitere Fortschritte gemacht werden, um Kosten und Leistung des Service besser beurteilen und länderübergreifend vergleichen zu können.

V.2.2 Mini-Case „Bystronic Maschinen AG CN“: Aufbau eines lokalen Service-Teams in einer Länderorganisation

Nachdem das Produktgeschäft der Bystronic Maschinen AG (siehe Kapitel III.4) in der Marktregion China seit mehreren Jahren stabiles Wachstum zeigt, ist die installierte Basis soweit gewachsen, dass das Servicegeschäft mit grosser Wahrscheinlichkeit auch im schwierigen Markt China Erfolge erwirtschaften kann. Um dieses Potential nicht anderen Wettbewerbern im Service zu überlassen und die Kunden der Bystronic als kompetenter Partner betreuen zu können, initiierte die zentrale Serviceabteilung in der Schweiz ein Projekt mit dem Ziel, auch in der lokalen Organisation in China das Servicegeschäft auszubauen.

V.2.2.1 Service-Strategie

Die lokale Organisation hat sich im Produktgeschäft sehr erfolgreich positioniert. Die Potentiale im Servicegeschäft stufte die chinesische Niederlassung als gering ein und das angebotene Service-Portfolio beschränkte sich auf produktunterstützende Dienstleistungen, die nur auf Kundenanfrage oder im Garantiefall erbracht wurden. Ausserdem zeichneten sich die chinesischen Kunden durch wenige Bedürfnisse im Service aus, weswegen die lokalen Potentiale im Servicegeschäft als noch geringer eingeschätzt wurden. Die Service-Strategie in der Länderorganisation entsprach der des klassischen Kundendienstes und war damit weit von der Idee des professionellen Entwicklungspartners entfernt. Die zentrale Service-Organisation setzte im Sinne einer globalen Servicestrategie das Ziel, dass trotz der bisher gering eingeschätzten Potentiale im Servicegeschäft Strukturen geschaffen werden sollten, mit deren Hilfe auch in dieser schwierigen Marktregion das Servicegeschäft erfolgreich ausgebaut werden kann.

V.2.2.2 Service-Portfolio

Um die strategische Umorientierung greifbar und besser verständlich zu machen, wurde im ersten Schritt das Service-Portfolio der chinesischen Länderorganisation analysiert und mit dem in der Zentrale definierten Service-Portfolio abgeglichen. Daraufhin konnten alle produktunterstützenden Dienstleistungen, die weltweit angeboten werden auch - teilweise in leicht abgewandelter Form oder mit anderem Verrechnungsansatz - in der Länderorganisation wiedergefunden werden. Im Bereich der kundenunterstützenden Dienstleistungen konnten zusätzliche Möglichkeiten im Service-Portfolio der Länderorganisation entwickelt werden und es wurden Referenzprojekte mit ausgewählten Kunden gestartet, um die neuen Dienstleistungen im Markt zu testen.

Produktionsoptimierung (Consulting Service)

Dienstleistung	Spezifikation / Ressourcen
Beschreibung: ▪ Optimierung der gesamten Linie ▪ Analyse der aktuellen Produktionsperformance beim Kunden ▪ Erstellen eines Schwächen-Profils ▪ Einstellung der Anlage auf optimale/maximale Produktionskennzahlen ▪ evtl. notwendige Reparaturen und Wartungsarbeiten durchführen ▪ Testlauf und Abnahme durch den Kunden ▪ Optimierungsnachweis (Vorher/Nachher-Abgleich) Ziele der Dienstleistung: ▪ Kundenzufriedenheit / Imageaufbau / SalesUp ▪ Finanzielles: Verrechnung nach Aufwand Kundennutzen: ▪ Performance steigern ▪ Qualität steigern ▪ Taktzeit reduzieren ▪ Produktivität steigern ▪ Know-how aufbauen	Spezifikation ▪ Level 2 – Service-Skills aufbauen ▪ sehr gut ausgebildete Techniker ▪ Soziale Kompetenzen ▪ Kommunikation von Problemen und Lösungsansätzen Personal ▪ Serviceleiter für China rekrutieren ▪ Bonussystem aufbauen ▪ Service-Mentalität fördern Ausrüstung / Technik ▪ definierte Ausrüstung: Werkzeuge, Messgeräte, Spezialwerkzeuge ▪ Notebook (Anleitung & Dokumentation) Reporting / Dokumentation: ▪ feste Dokumentationsstruktur ▪ Reporting: Vorher/Nachher-Vergleich ▪ Kundendokumentation über Datenbank ▪ Zusammenarbeit mit zentraler Serviceorganisation

Abbildung 61: Checkliste Service-Portfolio und Massnahmenkatalog am Beispiel einer kundenunterstützenden Dienstleistung

Bei der Analyse des Service-Portfolios wurden neben der Marktfähigkeit der Dienstleistung ausserdem die Voraussetzungen bzgl. des Wissensstands der Techniker, der technischen Ausrichtung und des Managements untersucht. So konnten direkte Massnahmen abgeleitet werden, die zur erfolgreichen Umsetzung der neuen Dienstleistungen notwendig waren. Zum einen wurden interne Schulungsbedarfe festgestellt, um die Techniker in der Länderorganisation so weiterzubilden, dass auch

komplexere Dienstleistungen und ein kompetenter Kundenkontakt ermöglicht wird, und zum anderen musste die technische Ausrüstung auf einen für die anvisierten Ziele adäquaten Stand gebracht werden. Die wichtigsten Veränderungen sollten jedoch im organisatorischen Aufbau der Länderorganisation notwendig sein.

V.2.2.3 Service-Organisation

Die Organisationsstruktur der Länderorganisation war bisher streng am Produktgeschäft ausgerichtet. So waren in der ausländischen Tochterfirma jeweils die Support-Funktionen wie Administration, Marketing und Finance neben einem Vertriebsbereich und einem Logistikbereich definiert, aber es gab keinen direkten Verantwortlichen für das Servicegeschäft neben dem General Manager der Länderorganisation. Dienstleistungen wurden durch die Mitarbeiter des Vertriebs verkauft oder auch verschenkt und durch ein Technikerteam, das direkt dem General Manager der chinesischen Tochter unterstellt war, erbracht. Diese Techniker waren unterschiedlich gut qualifiziert und bildeten die Basis für den Aufbau des Servicegeschäfts.

Um das Servicegeschäft in China vom Produktgeschäft zu entkoppeln und gezielt aufbauen zu können, sollte der Service auch organisatorisch als eigenständiger Teil der Aktivitäten in China ausgewiesen sein. Hierzu ist Service fortan als eigener Funktionsbereich in die Struktur der chinesischen Organisation eingebunden. Die neue Organisationsstruktur der chinesischen Tochterfirma ändert sich entsprechend sodass auch personelle Veränderungen notwendig wurden. Im ersten Schritt der Veränderungen in China stellte die Bystronic glass CN ein Servicemanager ein, der zukünftig sowohl den aktiven Verkauf als auch die Erbringung der Dienstleistungen organisiert und leitet.

In den Strukturen der Bystronic glass CN vor dem Aufbau des Service-Teams folgte die chinesische Organisation im Service vornehmlich eigenen Ansätzen im Servicegeschäft. Das Service-Portfolio war grossenteils auf die länderspezifischen Anforderungen angepasst und prozessunterstützende Dienstleistungen wie Wartungsverträge konnten kaum verkauft werden. Bezüglich des Service-Managements verfolgte die Bystronic Maschinen AG in China eine polyzentrische Herangehensweise, die chinesische Niederlassung hatte also kaum Vorgaben von zentraler Stelle. Das lokale Service-Team soll sich allerdings in Zukunft sowohl bezüglich des Service-Portfolio wie auch in der Verrechnung der Dienstleistungen an Vorgaben der zentralen Service-Organisation orientieren, weswegen die Veränderungen in der chinesischen Organisation gemeinsam entwickelt wurden. Zukünftig verfolgt die Bystronic Maschine AG auch in der Zusammenarbeit mit der chinesischen Organisation einen geozentrischen Ansatz im Servicegeschäft.

V.2.2.4 Service-Management

Die chinesische Organisation war durch das Produktgeschäft soweit gewachsen, dass China einen der Hauptmärkte für die Bystronic Maschinen AG darstellte. Dieses Wachstum hatte innerhalb der lokalen Organisation zu einem Rollenverständnis als Produktverkäufer geführt. Der angebotene technische Kundendienst wurde eher als notwendiges Übel gesehen. Dadurch, dass chinesische Kunden wenig Service nachfragen und auch nur selten bereit sind für Dienstleistungen zu bezahlen, schätzte das Management der chinesischen Organisation das Potential im Servicegeschäft als sehr gering ein.

Zu Beginn des Projekts musste also erst der Geschäftsführer der chinesischen Organisation von der Notwendigkeit eines professionellen Services und dessen Potentialen überzeugt werden. Obwohl die chinesische Niederlassung durch einen schweizerischen Mitarbeiter geleitet wird, war dieser zu Beginn des Projekts bezüglich Service in China sehr kritisch und sah kaum Potentiale im chinesischen Servicegeschäft. Die gemeinsam entwickelten Schritte zur Veränderung der Organisation in China überzeugten das lokale Management von der Strategie des professionellen Entwicklungspartners. Der radikale Wechsel hin zum Selbstverständnis als Problemlöser wurde deutlich, als die chinesische Organisation noch während der Projektlaufzeit ein Beratungsprojekt zur Prozessoptimierung bei einem chinesischen Kunden startete. Die Notwendigkeit für ein professionelles Service-Management wurde von Seiten der lokalen Führung erkannt, sodass die lokale Organisation noch während der Projektlaufzeit personelle Veränderungen umsetzte.

Nachdem ein Servicemanager zur Leitung des Servicegeschäfts und Betreuung aller mit Service verbundenen Aufgaben gesucht wurde, war die naheliegende Lösung, dass der bestqualifizierteste Techniker aus dem vorhandenen Serviceteam diese Stelle übernehmen sollte. Gerade unter dem Aspekt des Verkaufs von Dienstleistungen und dem dazu notwendigen (für die chinesischen Mitarbeiter neuen) Verständnis des Services als gewinnorientierten Geschäftsbereich, wurde die Stelle allerdings anders besetzt. Nachdem gerade die Vermarktung von Dienstleistungen im chinesischen Markt als schwierig eingestuft wurde, hat man sich für den Posten des Servicemanagers für einen erfahrenen Servicemanager aus einer anderen Länderorganisation entschieden, da dieser über das notwendige Wissen und die Führungserfahrung verfügt, die für den Aufbau des Servicegeschäfts notwendig sind.

Für die vorhandenen Techniker wurden Schulungsprogramme entwickelt, die gezielt auf eine Qualifikation im Sinne der definierten Service-Kompetenz-Level abgestimmt sind. Mit Hilfe des neuen Servicemanagers entsteht ein neuer Kompetenzbereich Service, der organisatorisch vom Produktgeschäft getrennt ist, sodass auch eine

finanzielle Trennung möglich ist. Um der Neuausrichtung des Servicegeschäfts als gewinnorientiertes Geschäftsfeld Nachdruck zu verleihen und die Servicetechniker entsprechend an Erfolgen im Service teilhaben zu lassen, wird das Bonus- und Anreizsystem der Bystronic glass Service-Organisation auch im Servicebereich der neu organisierten Länderorganisation eingeführt.

Durch die konsequente Weiterbildung der Techniker und deren hohe Verweildauer in der Firma ist es in relativ kurzer Zeit möglich, das erweiterte Service-Portfolio und insbesondere auch Beratungsdienstleistungen zur Prozessoptimierung in China beim Kunden anzubieten. Qualifikation und Kompetenz der Mitarbeiter im Service und das angebotene Service-Portfolio bewegt sich nach den Veränderungen in der Tochterfirma der Bystronic Maschinen AG auf einem Niveau des Service-Level 2, wobei weitere Weiterbildungsmassnahmen bereits veranlasst oder geplant sind. Damit kann Service-Level 2 bis 3 erreicht werden, womit die chinesische Länderorganisation im Service auf dem Niveau der etablierten Länderorganisationen in anderen Marktregionen liegen wird.

Durch die organisatorische Trennung des Servicegeschäfts in der chinesischen Länderorganisation ist auch die Leistungsmessung im Service möglich. Es können jetzt finanzielle Kennzahlen im Servicegeschäft bestimmt werden, die einen Vergleich der Serviceabteilung in China mit anderen Länderorganisationen ermöglichen.

V.2.3 Aufbau eines Kompetenzzentrums Service

Die Idee einer Loslösung des Servicegeschäfts kann auf der einen Seite durch die Lösung im Bereich der Dienstleistungserbringung und auf der anderen Seite durch die finanzielle Trennung von Produktgeschäft und Servicegeschäft dargestellt werden. Der Aufbau eines Kompetenzzentrums Service innerhalb einer Produktdivision sieht beide Teile dieser Loslösung vor. Die Bündelung der Servicefunktionen im Kompetenzzentrum ermöglicht ein kontinuierliches Qualitätsniveau im Service durch eine klare Zuordnung und Steuerung der Dienstleistungserbringung in systematisch ausgebildeten Techniker-Teams. Auf der anderen Seite steht die finanzielle Trennung vom Produktgeschäft, die sich zum einen in einer getrennten Gewinn- und Verlustrechnung für Produkt- und Servicegeschäft ausdrückt und zum anderen durch den Aufbau eigener Vertriebsfunktionen für den Service unterstützt wird. Trotzdem sichert die Einbindung des Kompetenzzentrums Service in die Produktdivision die Nähe zwischen Service- und Produktgeschäft.

Die grössere Schwierigkeit neben den organisatorischen Veränderungen ist die Umsetzung der neuen Organisationsstruktur und den damit verbundenen Wechseln bezüglich Zuständigkeiten und Verantwortung. Die relativ klare Orientierung des Unternehmens

am Produktgeschäft räumt dem Servicegeschäft nicht den für ein Kompetenzzentrum notwendigen Fokus ein. Für den Aufbau eines Kompetenzzentrum Service haben sich wesentliche Punkte herauskristallisiert: Die Durchsetzung der getrennten Gewinn- und Verlustverantwortung im Service, die Erweiterung des Service-Portfolios um prozessunterstützende Dienstleistungen und die Etablierung eines Service-Managements zur Umsetzung der strategischen Ziele im Service, die typischerweise eine Service-Strategie der aktiven Kundenprozessunterstützung beschreiben.

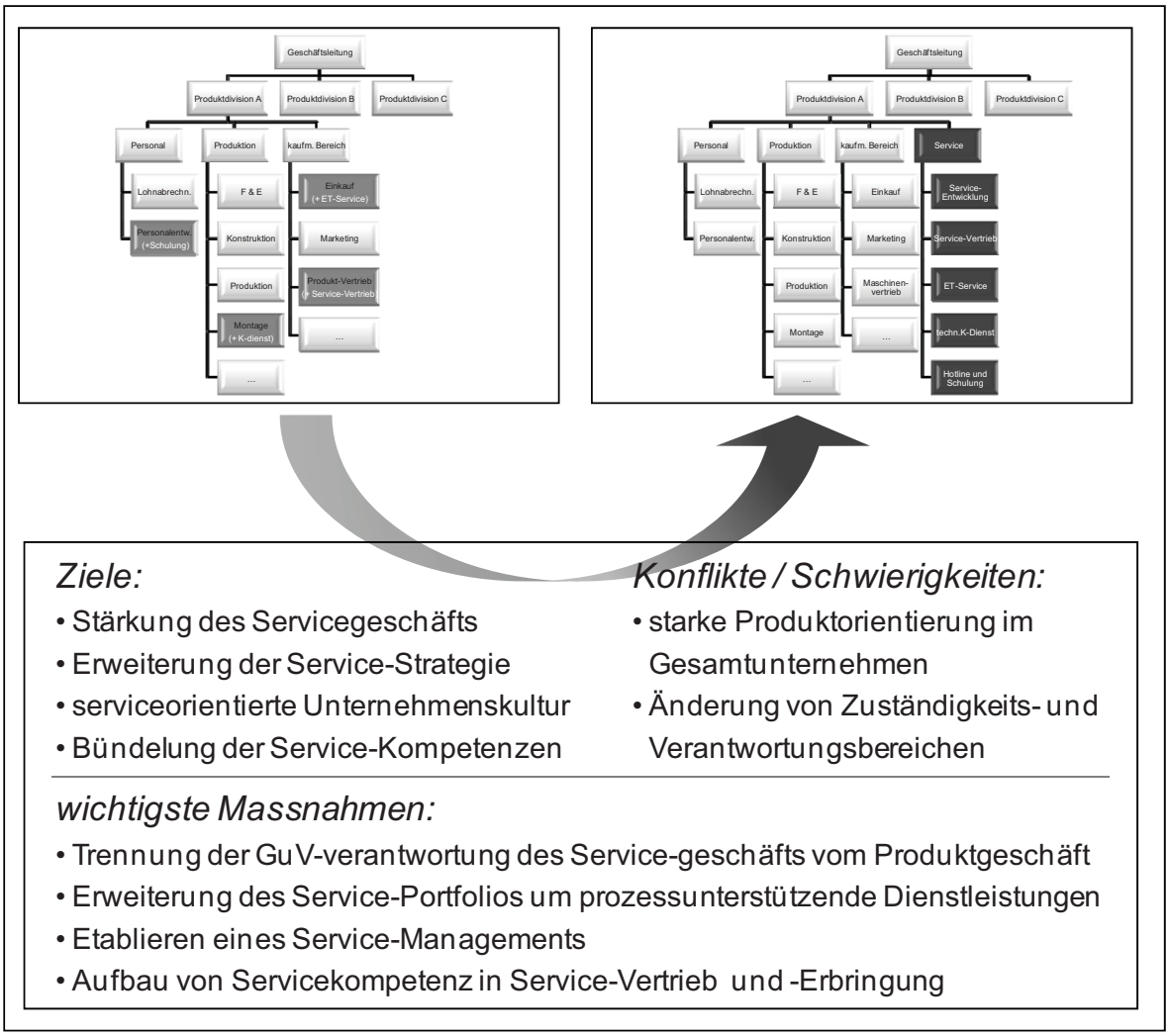


Abbildung 62: Ziele, Konflikte und wichtigste Massnahmen beim Aufbau eines Kompetenzzentrums Service

V.2.3.1 Gewinn- und Verlustverantwortung im Servicegeschäft

Die Trennung der Gewinn- und Verlustrechnung zwischen Produktgeschäft und Servicegeschäft bezeichnen Servicemanager als einen der wichtigsten Schritte zum Aufbau eines Service-Kompetenzzentrums. Diese finanzielle Trennung erhöht die Transparenz bezüglich der jeweiligen Beiträge zum Unternehmenserfolg. Für das Pro-

duktgeschäft bedeutet eine solche getrennte Gewinn- und Verlustrechnung, dass die Gewinne, die das Servicegeschäft erwirtschaftet, nicht mehr der jeweiligen Produktgruppe zugerechnet werden, sodass schwächere Margen im um Services bereinigten Produktgeschäft die jeweiligen Verantwortlichen in Erklärungsnot bringen könnten. Von Seiten des Produktgeschäfts wird die finanzielle Abspaltung des Servicegeschäfts folglich eher weniger gewünscht und führt so zu Diskussionen über die Notwendigkeit einer solchen Massnahme. Für den Servicebereich ermöglicht erst die eigene Gewinn- und Verlustrechnung die direkte Ermittlung des eigenen Beitrags zum Unternehmenserfolg und bei zufriedenstellenden Ergebnissen im Servicegeschäft können über den Beitrag zum Unternehmenserfolg weitere Investitionen in den Ausbau des Servicegeschäfts argumentiert werden. Dieser Zielkonflikt führt häufig auch zu persönlichen Schwierigkeiten, da durch eine Loslösung des Servicegeschäfts Zuständigkeitsbereiche beschnitten werden müssen, um eine klare Trennung zwischen Servicegeschäft und Produktgeschäft zu ermöglichen. Die schlussendliche Entscheidung liegt häufig beim Top-Management, da der Aufbau eines Kompetenzzentrums Service hauptsächlich eine strategische Entscheidung ist und die formulierten strategischen Ziele im Service durch eine Loslösung des Services aus den Produktfunktionen besser erreicht werden können. Eine getrennte Gewinn- und Verlustrechnung sehen Firmen im Nachhinein nicht nur für das Servicegeschäft als hilfreich an, sondern auch die Vertreter des Produktgeschäfts erkennen durch die erhöhte Transparenz Schwachstellen und Stärken der entsprechenden Produktdivision, sodass Potentiale realisiert werden können oder die Abläufe im Produktgeschäft kritisch hinterfragt werden müssen. So führte die finanzielle Trennung zwischen Servicegeschäft und Produktgeschäft in einem Unternehmen, das an dieser Stelle nicht explizit genannt werden möchte, zu deutlichen Erkenntnissen in beiden Geschäftsfeldern: Zum einen konnte auf Seiten des Service mehr Aufmerksamkeit und Anerkennung im gesamten Unternehmen erreicht werden, da durch das Servicegeschäft der grösste Teil des Unternehmenserfolgs beigetragen wurde. Zum anderen erkannte die Unternehmensführung erst durch die Loslösung des Servicegeschäfts zweifelsfrei, dass grosse Teile des Produktgeschäfts isoliert betrachtet geringe oder sogar negative Deckungsbeiträge erwirtschaften, sodass entsprechende Projekte zur Restrukturierung und Prozessgestaltung lanciert wurden.

Eine finanzielle Trennung von Servicegeschäft und Produktgeschäft ermöglicht neben der klaren Identifikation der jeweiligen Beiträge zum Unternehmenserfolg insbesondere die Weiterentwicklung im Service, die als strategische Stossrichtung verankert sein muss.

V.2.3.2 Erweiterung des Service-Portfolios

Zur Umsetzung der Servicestrategie einer aktiven Kundenprozessunterstützung sollten Unternehmen ihr Service-Portfolio dahingehend erweitern, dass schon die angebotenen Dienstleistungen dem Kunden die strategische Stossrichtung kommunizieren. Ein Service-Portfolio, das auf die aktive Kundenprozessunterstützung ausgelegt ist, beinhaltet neben den klassischen produktunterstützenden Dienstleistungen insbesondere prozessunterstützende Dienstleistungen. Diese dienen insbesondere der Differenzierung vom Wettbewerb, der Kundenbindung und als wenig zyklische Einnahmequelle.

Die Basis des Service-Portfolios bilden noch immer die klassischen Dienstleistungen wie Reparatur, Wartung, Instandhaltung und Ersatzteilservice. Die zusätzlichen Dienstleistungen bestehen häufig aus Bündeln bestehender Dienstleistungen oder beinhalten wissensintensive Komponenten. So entstehen systematisch aufgebaute Wartungsvereinbarungen, deren Nutzen über entsprechendes Marketing dem Kunden transparent dargestellt werden kann. Neben den verschiedenen Wartungsverträgen dienen Pauschalangebote zur Anlagenüberholung oder Instandsetzung mit Ersatzteilpaketen der Kundenbindung, da diese prozessunterstützenden Dienstleistungen darauf ausgelegt sind, dem Kunden Erleichterung im täglichen Geschäft und im Umgang mit seinen Produkten zu liefern. Das Service-Portfolio kann durch ein Schulungs- und Weiterbildungsprogramm ergänzt werden. So entsteht eine weitere Schnittstelle zwischen dem Kunden und der eigenen Organisation und es können neben Fachwissen auch Werte der eigenen Firma vermittelt werden. Ein solches systematisch gestaltetes Service-Portfolio ermöglicht dem Kompetenzzentrum Service die Positionierung als Partner des Kunden. Es bedarf allerdings eines Service-Managements, um die erklärten Ziele erreichen zu können.

V.2.3.3 Etablieren eines Service-Managements

Das Service-Management eines Kompetenzzentrums Service führt die internationale Service-Organisation. Neben den Funktionen des Service-Vertriebs und der Serviceerbringung lässt die Funktion des Service-Managements in einem Kompetenzzentrum Service die Bedeutung des Servicegeschäfts erahnen. Zu den wichtigsten Aufgaben des Service-Managements gehören die Förderung einer Service-Kultur innerhalb der Service-Organisation und auch die Verbreitung dieser Kultur im Gesamtunternehmen, die Ausrichtung des Personalmanagement auf Ziele im Servicegeschäft, die Organisation des Erfahrungsaustauschs und die Steuerung der Service-Organisation anhand definierter Kennzahlen.

V.2.3.3.1 FÖRDERUNG DER SERVICE-KULTUR

Das Herauslösen der Servicefunktionen aus den Produktfunktionen und Bündelung in einem Kompetenzzentrum Service erfordert neben der organisatorischen Umgestaltung einen kulturellen Wechsel vom traditionell produktorientierten Denken hin zum Selbstverständnis als professioneller Anbieter von Dienstleistungen. Insbesondere für die Produktfunktionen ist dieser Wechsel schwierig, da das neue Kompetenzzentrum Service eher als Konkurrenz zum Produktgeschäft gesehen wird und nicht als notwendige oder sinnvolle Möglichkeit das Servicegeschäft auszubauen. Erklärungsansätze für die Sinnhaftigkeit eines Kompetenzzentrums Service scheitern häufig an der allgemein geringen Akzeptanz neuer Strukturen und insbesondere an der traditionellen Ausrichtung des Unternehmens am Produktgeschäft. Wenige Unternehmen im Investitionsgüterbereich sind grundsätzlich so dynamisch, dass organisatorische Einschnitte im Zuge von Neuausrichtungen in einem Geschäftsfeld als notwendige Reaktion auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Marktpotentiale erkannt werden. Konflikte auf persönlicher und funktionaler Ebene müssen an dieser Stelle identifiziert werden und möglichst durch gegenseitige Annäherung ausgeräumt werden. Selbst innerhalb eines Kompetenzzentrums Service ist die Förderung einer Service-Kultur häufig schwierig, da die Mitarbeiter gerade in der Frühphase der neuen Organisation grossenteils aus den vorherigen Organisationseinheiten übernommen wurden und sich erst an den neuen Stellenwert des Services und ihrer eigenen Funktion bewusst werden müssen. Eine Service-Kultur lässt sich nicht schlagartig einführen, sondern wächst mit den Erfolgen der Service-Organisation. Ein Vorleben der Werte und Normen einer solchen Serviceorientierung durch das Management erleichtert einen kulturellen Wechsel im gesamten Unternehmen. Innerhalb der Service-Organisation fördert auch die Ausrichtung des Personalmanagements auf den Service die Etablierung einer Service-Kultur indem bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter die Besonderheiten des Servicegeschäfts massgeblich die Anforderungsprofile bestimmen.

V.2.3.3.2 AUSRICHTUNG DES PERSONALMANAGEMENTS AN ZIELEN IM SERVICE

Waren für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter im Service insbesondere eine technische Ausbildung und weitreichendes technisches Wissen von grösster Bedeutung, so erweitert sich dieses Anforderungsprofil um soziale Dimensionen. In einem Kompetenzzentrum Service sind zwar technisch versierte Mitarbeiter in den Service-Teams immer noch sehr wichtig, aber diese Techniker werden immer mehr als Bindeglied zum Kunden gesehen, weswegen sie auch über soziale Fähigkeiten verfügen sollten um einen kommunikativen und zuvorkommenden Umgang mit dem Kunden zu ermöglichen. Neben den Veränderungen im Anforderungsprofil an die Techniker entstehen durch den Aufbau eines Kompetenzzentrums Service weitere Funktionen wie

Service-Vertrieb, Service-Marketing und Service-Management. Hier sind im Personalmanagement völlig neue Ansätze notwendig. Ein Serviceverkäufer wird beispielsweise weniger daran gemessen, wie gut er technische Details in Verkaufsargumente überführen kann, sondern verkauft Dienstleistungen vielmehr über ein Vertrauensverhältnis mit dem Kunden.[261] Neben der emotionalen Komponente baut der Kunde dieses Vertrauensverhältnis durch Zufriedenheit mit den Leistungen im Service auf und es wird durch die Wahrnehmung der Kundenbedürfnisse mit entsprechender Problemlösung gestärkt.

V.2.3.3.3 ERFAHRUNGSAUSTAUSCH IM SERVICE

Die Loslösung der Servicefunktionen von den Produktfunktionen erschwert den direkten Austausch von Erfahrungswissen. In einer in die Produktfunktionen eingebundenen Struktur arbeiten Mitarbeiter des Services direkt mit Mitarbeitern des Produktgeschäfts zusammen, sodass ein ungezwungener, natürlicher Austausch stattfindet. Durch die Ausgliederung der Servicefunktionen entsteht eine gewisse Entfernung zum Produktgeschäft, die ein moderierter Erfahrungsaustausch überbrücken kann. Möglicherweise verzichten Mitarbeiter des Services durch die Organisation in einem Kompetenzzentrum auf den Austausch mit Produktion, Forschung und Entwicklung, Produkt-Vertrieb oder –Marketing und unterstreichen so die neue Unabhängigkeit des Servicebereichs. Diese, gesamthaft gesehen, unvernünftige Art des Umgangs könnte auch umgekehrt auf Seiten der Produktfunktionen herrschen. Hier wäre die Verweigerung eines konstruktiven Austausches eine Reaktion in der Form, dass das neue Kompetenzzentrum Service nicht unterstützt werden soll. Um diese meist persönlich motivierten Konflikte zu beherrschen, muss das Service-Management in Zusammenarbeit mit dem Management der Produktbereiche Lösungen suchen, die den Erfahrungs- und Wissensaustausch ermöglichen bzw. fördern. So dienen regelmässige Treffen zwischen Vertretern des technischen Kundendienstes und der F&E oder Produktion dazu, Produktveränderungen zu besprechen und das Kundenfeedback zu den Produkten weiterzugeben. Eine Zusammenarbeit zwischen Servicevertrieb, Service-Portfolio-Management und Produkt-Marketing- und –Vertrieb ermöglicht es, Kombinationen aus Produkten und Dienstleistungen zu entwickeln und diese beispielsweise als Gesamtpaket an den Kunden über beide Vertriebskanäle zu empfehlen. Eine solche Zusammenarbeit wirkt sich neben den direkten Vorteilen auch positiv auf die Wahrnehmung der organisationalen Veränderungen im gesamten Unternehmen aus.

---

[261] Vgl. Fallstudie „Testo industrial Services“: 70-80% des Servicegeschäfts entsteht über die sogenannte „emotionale Komponente“.

V.2.3.3.4 LEISTUNGSMESSUNG IN DER SERVICE-ORGANISATION

Um die Steuerung des Kompetenzzentrums Service zu vereinfachen und vor allem um die Leistungen im Service messen zu können, dienen mehrere Leistungskennzahlen als Grundlage der Bewertung des Servicegeschäfts. Im ersten Schritt liegt der Fokus auf finanziellen Messgrössen wie Umsatz- und Gewinnanteile oder Deckungsbeiträge der einzelnen Dienstleistungen. Der finanzielle Beitrag des Servicegeschäfts zum Unternehmenserfolg erleichtert die Rechtfertigung der neu geschaffenen Strukturen und erleichtert die Argumentation weiterer Investitionen in die Service-Organisation. Ein weiteres Element der Leistungsmessung ist eine regelmässige Kundenumfrage. Hier adressiert die Service-Organisation weiche Faktoren wie Zufriedenheit, Qualitätswahrnehmung oder Loyalität der Kunden und kann diese entsprechend verbessern. Regelmässige Kundenbefragungen dienen vielen Unternehmen im Service als wichtiges Element der Leistungsmessung, da so insbesondere die im Service wichtigen weichen Faktoren abgefragt und quantifiziert werden können.

V.2.4 Aufbau lokaler Service-Teams

Höhere Kundennähe und schnellere Reaktionszeiten zählen zu den wichtigsten Stärken einer vermehrten Internationalisierung der Service-Organisation. Unternehmen investieren in lokale Servicetechniker, die Dienstleistungen schnell und kostengünstig erbringen können. Durch diese Investitionen entstehen aber auch Risiken. Der Aufbau lokaler Service-Organisationen ist mit Investitionen verbunden und führt zu zusätzlichen Fixkosten. Die Profitabilität der lokalen Organisationen hängt von der Kapazitätsauslastung ab. Dies bedeutet, dass sich lokale Service-Organisationen nur dann lohnen, wenn auf der einen Seite eine entsprechende Grundauslastung gewährleistet ist. Auf der anderen Seite muss ein Wandel von unplanmässigen zu planmässigen Serviceeinsätzen stattfinden. Dies reduziert Schwankungen in der Kapazitätsauslastung und erhöht damit die Profitabilität der lokalen Service-Organisationen. Die Grundauslastung durch planmässige Serviceeinsätze sollte möglichst die Profitabilität einer lokalen Dienstleistungseinheit sichern. Ist die installierte Basis in einem Markt ausreichend gross und entwickelt sich weiterhin positiv, kann eine Grundauslastung der lokalen Service-Organisation meist gewährleistet werden. Dieser Wechsel zur stärkeren Fokussierung auf das Servicegeschäft stösst häufig auf Widerstand, da gerade in den lokalen Organisationen das Produktgeschäft häufig als wichtiger erachtet wird. Die lokalen Strukturen sind gewachsen und haben sich bewährt, weswegen das lokale Management Einschnitte in Abläufe und Strukturen meist negativ aufnimmt. Die Möglichkeiten, die sich für das lokale Servicegeschäft durch den Aufbau eines lokalen Service-Teams eröffnen, müssen erkannt werden um eine solche Veränderung

erfolgreich durchsetzen zu können. Da ein lokales Service-Team die lokale Ausprägung des zentralen Kompetenzzentrums Service ist, geht der Wandel zum Global Service-Player mit steigender Abhängigkeit der lokalen Organisation von den zentralen Vorgaben einher. Diese Abhängigkeit und der Wandel zur geozentrischen Orientierung im Service-Management empfindet das lokale Management möglicherweise als Kritik an der bisherigen Arbeit oder fühlt sich durch die Vorgaben und die Teilnahme der Zentrale eingeschränkt. Problematisch ist häufig auch das unterschiedliche Verständnis von Dienstleistungen auf Seiten der Kunden und die damit korrelierende Marktreife. Selbst in Ländern des gleichen Kulturkreises können manche Dienstleistungen unterschiedlich gut verkauft werden.[262] In Märkten wie beispielsweise China oder Osteuropa unterscheiden sich die Servicebedürfnisse der Kunden stark von denen in Europa oder Nordamerika. China als einer der grössten Wachstumsmärkte der letzten Jahre im Produktgeschäft ist für das Servicegeschäft ein deutlich schwierigerer Markt. Deswegen müssen sich Unternehmen insbesondere im Service an lokale oder regionale Gegebenheiten anpassen, was die Durchsetzung einer globalen Service-Strategie erschwert.

[262] Vgl. Trumpf Fallstudie, Beispiel Wartungsvertrag: in mehreren europäischen Ländern wurden verschiedene Wartungsverträge angeboten, jedoch völlig unterschiedlich vermarktet und zu verschiedenen Preisen verkauft. In jedem Land hatte ein anderes Konzept Erfolg, ein länderübergreifender Ansatz musste neu entwickelt werden.

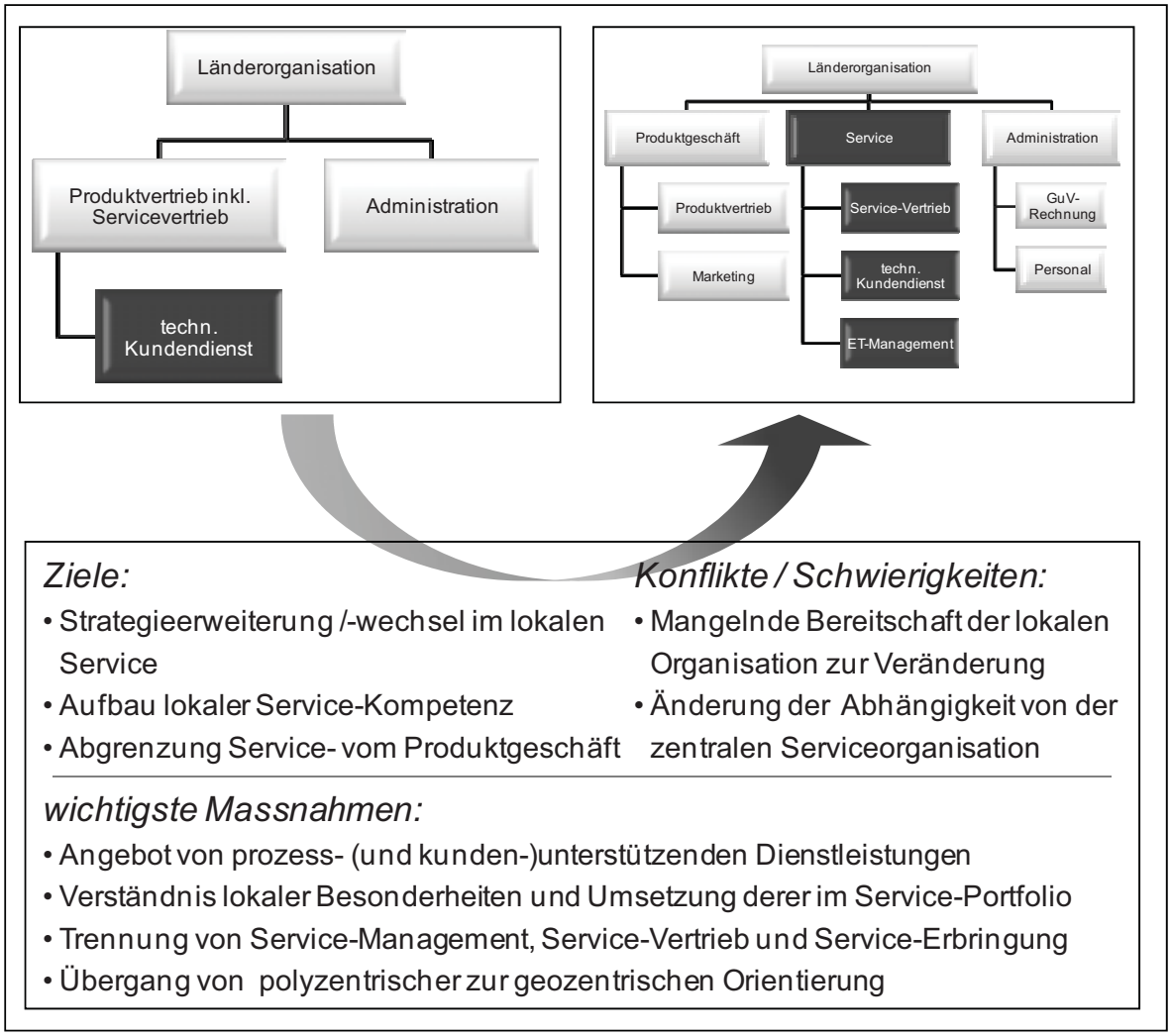


Abbildung 63: Ziele, Konflikte und wichtigste Massnahmen beim Aufbau lokaler Service-Teams

V.2.4.1 Ausbau der lokalen Service-Kompetenzen

Unternehmen stehen im Ausland vor dem Problem, dass gerade für den Dienstleistungsbereich das Angebot an qualifizierten Fachkräften fehlt. Ausserdem sind Dienstleistungen ein wissensintensiver Geschäftsbereich, weswegen die notwendige Qualifikation aus Fachwissen und Erfahrung entsteht. Selbst wenn es also möglich ist, ausreichend viele gut qualifizierte Mitarbeiter auf dem lokalen Arbeitsmarkt zu gewinnen, können diese im Dienstleistungsbereich erst mittel- bis langfristig zu hervorragenden Servicemitarbeitern ausgebildet werden. Baut ein Unternehmen lokale Service-Teams auf, kann es meist auf einige Mitarbeiter der lokalen Einheiten zurückgreifen, die Erfahrung im technischen Kundendienst und den lokalen Marktbedürfnissen mitbringen. Ein Service-Team besteht auf der einen Seite aus Technikern, die beim Kunden vor Ort arbeiten und auf der anderen Seite aus Mitar-

beitern, die Ersatzteil-Service, Hotline und evtl. Schulungen abhalten und in der lokalen Niederlassung im Büro sitzen. Installierte Basis und das zukünftige Marktpotential entscheiden über die Grösse des lokalen Service-Teams. Zum Aufbau von lokaler Kompetenz im Service ist eine realistische Einschätzung des Kompetenz-Levels entscheidend. Häufig ist eine Weiterbildung und Schulung der bestehenden Mitarbeiter notwendig, um die gesteckten Ziele im Service zu erreichen. Neben den Mitarbeitern des technischen Kundendienstes sollte ein Service-Team auch lokal über Vertriebs- und Marketingfunktionen verfügen und einem Servicemanager unterstellt sein. Der lokale Servicemanager wird häufig aus den eigenen Reihen der lokalen Organisation rekrutiert, falls ein Mitarbeiter sich durch entsprechendes Verständnis im Servicegeschäft ausgezeichnet hat. Ein Servicemanager, der neu in die lokale Organisation kommt, muss sich wie im Falle der Bystronic Maschinen AG durch entsprechende Erfahrung im Aufbau des Servicegeschäfts auszeichnen. Die Aufgaben des lokalen Service-Managements sind zum einen die Leitung des Service-Vertriebs durch eigene Mitarbeiter, die Einsatzplanung und Steuerung des technischen Kundendienstes und der Aufbau der notwendigen Kompetenzen im Service um die Erweiterung des Service-Portfolios auf prozessunterstützende Dienstleistungen zu ermöglichen. Je nach Standort der lokalen Organisation sind neben den generellen Aufgaben des lokalen Service-Managements ein Verständnis der kulturellen Besonderheiten und die Ausrichtung des Service auf diese für ein erfolgreiches Servicegeschäft notwendig.

V.2.4.2 Definition eines internationalen Service-Portfolios

Die Definition eines internationalen Service-Portfolios ist dahingehend schwierig, dass in einer geozentrisch ausgerichteten Organisation mit globaler Service-Strategie das Service-Portfolio weltweit möglichst ähnlich aufgebaut ist. Die Definition eines weltweiten Service-Portfolios wird durch länderspezifische Charakteristika erschwert und häufig weigern sich Länderorganisationen Teile des Service-Portfolios umzusetzen. Die Begründung der fehlenden Marktnähe ist zwar häufig richtig, aber auch hier empfiehlt sich ein konstruktiver Austausch zwischen zentralen und lokalen Organisationen, der diese Konflikte durch Argumentation und Kompromisse lösen kann. Wichtig ist für die lokale Ausweitung des Service-Portfolios, dass die Grundlagen der Serviceerbringung vorhanden sind und dass das entsprechende Service-Portfolio die Bedürfnisse des Marktes abdeckt oder übertrifft.

V.2.4.2.1 GRUNDLAGEN DER LOKALEN SERVICEERBRINGUNG

Der wichtigste und umsatzstärkste Teil des After-Sales-Services ist das Ersatzteilgeschäft, weswegen dieses international professionalisiert werden sollte. Hierzu ist es

notwendig, Vertriebsstrukturen für Ersatz- und Verschleissteile aufzubauen, die eine möglichst hohe Verfügbarkeit, schnelle Lieferzeiten und ein Angebot zu marktverträglichen Preisen sicherstellen. Die marktgerechte Preisgestaltung ist aber nicht nur im Ersatzteilgeschäft von Bedeutung, sondern auch für alle anderen Dienstleistungen muss die Preisgestaltung mit einer internationalen Ausrichtung des Servicegeschäfts verträglich sein. Das Selbstverständnis als Premiumhersteller hört in einigen Firmen bei der Preisgestaltung im Service auf, weil manche Länderorganisationen diesem an und für sich margenstarken Geschäftsfeld weniger Bedeutung zumessen. Gerade beim Aus- und Aufbau der Service-Organisation in internationalen Firmen ist eine Abstimmung zwischen der Zentrale im Heimatland und den Länderorganisationen sehr wichtig. Das internationale Service-Portfolio sollte so strukturiert sein, dass verschiedenste Märkte mit den angebotenen Dienstleistungen bedient werden können.

V.2.4.2.2 MODUL-KONZEPT IM INTERNATIONALEN SERVICE-PORTFOLIO AM BSP. "KUKA ROBOTER GMBH“

Die Kuka Roboter GmbH mit Hauptsitz in Augsburg / Deutschland stellt mit ihren ca. 2000 Mitarbeitern Industrieroboter her und erwirtschaftet einen Umsatz von ca. 400 Mio Euro. Das Servicegeschäft erstreckt sich auf die Phasen Planung, Inbetriebnahme und Betrieb der Maschinen. Das Service-Portfolio umfasst neben typischen produktunterstützenden Dienstleistungen insbesondere auch prozessunterstützende Dienstleistungen. Beispiele der prozessunterstützenden Dienstleistungen sind die Produkte

- Service24, ein Servicevertrag, der dem Kunden schnelle Reaktionszeiten und technische Hilfestellung innerhalb von 2 Stunden ab Anrufzeit garantiert,
- WartungPro, ein Servicevertrag, der präventive Wartung in den Vordergrund stellt und Möglichkeiten zur Erweiterung des Vertrags auf weitere Komponenten der Maschine und Ersatzteilpakete ermöglicht, und
- CombiPro, ein Servicevertrag, der die beiden erstgenannten miteinander verbindet und so neben Verfügbarkeits- und Reaktionszeitgarantien auch die präventive Wartung beinhaltet.

Da diese Serviceverträge in Niedriglohnländern schwer abzusetzen sind, muss hier besonders flexibel reagiert werden. Die dahinterliegende Idee ist, dem Wunsch des Kunden nach möglichst viel Eigenarbeit durch Schulungen nachzukommen. Die Schwierigkeit liegt darin, die richtige Balance zwischen Schulungsangebot und Wartung durch den Hersteller zu finden, um nicht zu viel Know-how an den Kunden abzugeben. Um dem Kundenwunsch möglichst gezielt entgegenzukommen hat Kuka die Serviceverträge in ihre Bestandteile, also Einzelleistungen zerlegt. Der Vertrag

WartungPro beinhaltet eine regelmässige Standardwartung, die Kuka Roboter wiederum in Module aufteilt, die die einzelnen Arbeitsschritte des WartungPro beschreiben. Insbesondere beinhalten diese Module Prüfungen, Sichtprüfungen und kleinere Inspektionsarbeiten, die regelmässig an der Maschine vorgenommen werden müssen.

Teilweise kann der Kunde diese Arbeiten auch selbst durchführen oder nach einmaliger Anleitung zukünftig selbst durchführen. Durch die Abbildung der Vertragsbestandteile in Service-Modulen kann abhängig von den Möglichkeiten und Wünschen des jeweiligen Kunden jede Einzelleistung im Service-Angebot integriert werden oder vom Kunden selbst erledigt werden. Kuka bietet den Kunden im ersten Schritt den gesamten Umfang der Serviceprodukte an, wobei die meisten Kunden sich für das gesamte Paket entscheiden. Möchte ein Kunde gerne eigene Leistungen an der Maschine ausführen, können in diesen eher seltenen Fällen einzelne Module aus dem Gesamtpaket ausgeschlossen werden. Das Pricing der Services basiert auch auf diesen sehr kleinen Service-Modulen, sodass sich auch hier jeder Vertrag vom anderen unterscheiden kann. Trotz dieser individuellen Gestaltung der Wartungsverträge wird jeweils die zu Grunde liegende Idee jedes Vertrages beibehalten, sodass einen weltweiten Auftritt mit transnationaler strategischer Ausrichtung im Service-Portfolio unterstützt. Problematisch sind bei diesem Modell der hohe Verwaltungsaufwand gegenüber herkömmlichen Serviceverträgen mit fixen Leistungsumfängen und Preisen. Als eine Möglichkeit, möglichst viel Service-Leistungen auf Herstellerseite übernehmen zu können dient die Verknüpfung der Serviceleistungen mit Erweiterungen der Garantieleistungen.

V.2.4.3 Umgang mit lokalen kulturellen Besonderheiten

Das lokale Servicegeschäft sollte auf die Besonderheiten des Marktes abgestimmt sein. Gerade durch die Wichtigkeit der emotionalen Komponente im Service ist das Verständnis kultureller Unterschiede in den Marktgebieten der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung der Ziele im lokalen Servicegeschäft. An dieser Stelle dient China als besonders schwieriger Markt im Servicegeschäft als Beispiel zur Erklärung kultureller Besonderheiten eines Marktgebietes und den daraus resultierenden Konsequenzen für das Servicegeschäft.

Unternehmen exportieren zunehmend in asiatische Märkte und bauen dort Produktionsstandorte auf. Um in asiatischen Märkten langfristig erfolgreich zu sein, möchten Unternehmen neben dem eigentlichen Umsatz im Produktgeschäft auch zusätzliche Umsätze durch Dienstleistungen erwirtschaften. So können sie sich vom Wettbewerb differenzieren und vor Nachahmern schützen. Zahlreiche Unternehmen haben dies be-

reits erkannt, jedoch zeigt die Realität, dass die Mehrzahl der Unternehmen grosse Schwierigkeiten hat, die anvisierten Dienstleistungsumsätze zu erwirtschaften. Unternehmen treffen in China auf eine Mentalität, bei der Dienstleistungen grundsätzlich "kostenlos" sind. Zusätzlich reduzieren Produktfälschungen diesen profitablen Geschäftszweig.

Es kristallisieren sich wesentliche Herausforderungen heraus, die ein Unternehmen angehen muss, um in China ein profitables Servicegeschäft zu betreiben:[263]

- Umsatz im Ersatzteilgeschäft geht in China oft durch Fälschungen oder auf dem Graumarkt verloren.
- Asiatische beziehungsweise chinesische Kunden erwarten, dass Dienstleistungen grundsätzlich kostenlos sind.
- Chinesische Servicemanager haben Angst „ihr Gesicht“ zu verlieren, wenn sie Dienstleistungen in Rechnung stellen.
- Die Anforderungen asiatischer Kunden an Umfang und Inhalt von Dienstleistungen sind unterschiedlich im Vergleich zu Europa.
- In China sind die Mitarbeitern weniger gut qualifiziert und es gibt eine hohe Mitarbeiterfluktuation.

Im Folgenden werden exemplarisch die Servicebedürfnisse chinesischer Kunden und deren Auswirkungen auf das Servicegeschäft und ein auf den chinesischen Markt angepasstes Service-Portfolio vorgestellt.

Chinesische Kunden unterscheiden sich in Ihren Service-Bedürfnissen wesentlich von den Kunden in westlichen Kulturkreisen. Chinesische Kunden benutzen Produkte häufig bis sie kaputt gehen oder nicht mehr richtig funktionieren. Investitionen in vorbeugende Instandhaltungsmassnahmen und der Austausch von Verbrauchsmaterialien sind sehr selten. Außerdem ist ein Outsourcing von grundlegenden Serviceaktivitäten wie Reparatur, Säuberung oder Inspektion an den Maschinenhersteller sehr selten. Der Druck zu konzentrierten, flexibleren Unternehmen mit einer engeren Definition der Kernkompetenzen und steigende Technologiekomplexität sind einige der treibenden Kräfte die hinter dem Anstieg des Service-Outsourcings in den westlichen Ländern stehen. Die meisten chinesischen Kunden sind nicht ständig mit solchen treibenden Kräften konfrontiert, was dazu führt, dass sie grundlegende Dienstleistungen nicht ausgliedern. Anstatt Dienstleistungen auszugliedern, investiert die Mehrheit der chinesischen Kunden in den Aufbau einer eigenen Instandhaltungsorganisation. Jedoch sind die derzeitigen technischen Fähigkeiten der

[263] Vgl. Gebauer (2007); Gebauer et al. (2007); Gebauer et al. (2008).

Instandhaltungsorganisation meist begrenzt. Die Service Mitarbeiter haben nicht viel Erfahrung in der Reparatur komplexer Teile von Anlagen, in der Maschinensäuberung oder der Erhaltung von hocheffizienten Betriebsprozessen.

Westliche Maschinen- und Anlagenbauer müssen diese Unterschiede wahrnehmen und die Serviceangebote an die Kundenbedürfnisse der Chinesen anpassen. Typischerweise können in China keine Präventivservices abgesetzt werden, insbesondere beim Abschluss von Wartungsverträgen oder sonstigen Pauschalpaketen tun sich die chinesischen Kunden schwer. Die vorgängig beschriebenen Servicebedürfnisse chinesischer Unternehmen lassen ausserdem vermuten, dass ein Service-Portfolio aus Europa nicht zum Erfolg führt, sondern für den entsprechenden Markt angepasst werden muss.

Da die chinesischen Kunden dazu tendieren, möglichst viel Instandhaltungs- und Wartungsarbeiten mit eigenem Personal zu erledigen, ist es für den Hersteller der Anlagen schwierig, Wartungsarbeiten abzusetzen. Meist wird erst ein Fachmann gerufen, wenn eigene Reparaturversuche gescheitert sind und die Maschine stillsteht. Dann ist häufig eine teure Reparatur fällig, die kaum ein Kunde zu zahlen bereit ist. Um diesen Phänomenen auf beiden Seiten vorzubeugen, sollten die Betreiber der Maschinen und Anlagen möglichst gut geschult sein, sodass sie allfällige Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten möglichst fachmännisch durchführen können und die Maschine in einem guten Zustand bleibt. Damit eröffnen sich in China Möglichkeiten im Bereich von Schulungen und Trainings, die durch den allgemein bekannten Wissensdurst der Chinesen Potentiale im Service bieten. Zusätzlich ist eine 24/7-Hotline ein einfaches, aber wirksames Hilfsmittel, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Eine solche Hotline wird in einigen Firmen schlichtweg dadurch gewährleistet, dass immer abwechselnd ein ausgebildeter Servicetechniker das Hotline-Mobiltelefon beantwortet. Ein weiteres Feld für Service, was viele westliche Firmen in China unterschätzen, sind Engineering-Dienstleistungen. Ein chinesischer Kunde, der von der Planung bis zur Realisierung eines Projekts vom Hersteller begleitet wird, baut das wichtige Guanxi[264] auf, wodurch spätere Geschäfte ermöglicht werden können und die Verrechnung der erbrachten Leistung deutlich einfacher wird. Der günstigste Punkt zur Steigerung der Zufriedenheit eines Kunden ist die Inbetriebnahme einer Anlage bzw. der StartUp.

[264] Guanxi bezeichnet die persönlichen Beziehungen zwischen einzelnen Personen, also das persönliche Netzwerk jedes einzelnen. Chinesen bauen Beziehungen nicht zu einer Organisation auf, sondern zu anderen Personen. Der Aufbau solcher persönlicher Vertrauensverhältnisse braucht Zeit und bedarf gegenseitiger Gefälligkeiten zur Steigerung der Guanxi-Beziehung. Diese Netzwerke bestimmen auch die chinesische Geschäftswelt und ein hohes Guanxi erleichtert es deutlich, Geschäfte zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Deswegen sollten auch Ausländer Chancen nutzen, um das in China notwendige Guanxi aufzubauen. Ying (2002) unterscheidet zwischen Familien-Guanxi, Hilfe-Guanxi und Business-Guanxi, wobei das Business Guanxi im vorliegenden Zusammenhang von Bedeutung ist. Vgl. auch zu kulturellen Besonderheiten Chinas Hofstede (1991); Davies et al. (1995); Arias (1998).

Gerade chinesische Kunden wünschen sich einen möglichst schnellen Return on Investment, weswegen die Installation und Inbetriebnahme möglichst schnell und zuverlässig durchgeführt werden sollte. Auch hier liegen die Probleme häufig in der Logistik oder dem Zusammenspiel mehrerer Beteiligter, weswegen eine frühzeitige Beteiligung im Projekt vorteilhaft ist.

Guanxi ermöglicht nicht nur einfachere Anlagenverkäufe, sondern auch im Service können über gute Kundenbeziehungen Erfolge erzielt werden. Ausserdem müssen Unternehmen dringend die Grundbedürfnisse im Service zufrieden stellend bedienen. Ein chinesischer Kunde wünscht sich genau wie ein westlicher garantierte Lieferzeiten, schnelle Reaktion und gut ausgebildete Techniker. Diese selbstverständlich klingenden Eigenschaften des Services sind in China schwer umzusetzen, da Teile nicht vor Ort sind, die Logistik sehr aufwendig ist und die Infrastruktur schlecht ist. Ausserdem ist der Aufbau von qualifiziertem Personal relativ schwierig, da man auf völlig andere Voraussetzungen trifft als in westlichen Ländern. Ein wichtiger Bestandteil eines guten Service-Angebotes ist demnach die gezielte Streuung von qualifiziertem Personal, richtig bestückten Ersatzteillagern und eine sehr gute Logistik vom Heimatland im Westen bis zum chinesischen Kunden.

Der häufigste Kontaktpunkt zum Kunden ist meist ein reaktiver Reparaturservice wegen Anlagenstillstand. An diesen Kundenkontakt anzuknüpfen ist eine Möglichkeit, tiefer ins Servicegeschäft einzusteigen. Ein Routine-Check aller Maschinen beim Kunden kann beispielsweise als Einstieg zu Schulungen oder weiteren Reparaturen oder Upgrades genutzt werden, wobei hier auch originale Ersatzteile verwendet und mit verkauft werden können. Hierzu ist allerdings Servicepersonal notwendig, das entsprechendes Verkaufsgeschick mitbringt. Die Abschöpfung des Potentials im Ersatzteilgeschäft liegt in China bei ca. 50%.[265] Neben der allgemeinen Tendenz chinesischer Kunden, Ersatzteile bei Drittanbietern zu kaufen, sind die Schwierigkeiten beim Bezug von Originalteilen ein weiterer Grund für chinesische Kunden, lokale Anbieter von gefälschten Ersatzteilen den Originalherstellern vorzuziehen. Selbstverständlich ist das Hauptentscheidungskriterium der Preis des Ersatzteils, weswegen sich für viele Firmen die Frage stellt, ob sie nicht einfachere Teile in China produzieren sollten, um marktfähige Preise zu erzielen. Auch die Preise für Ersatzteile aus den Heimatländern könnten mit einem länderspezifischen Korrekturfaktor versehen werden, um das margenstarke Ersatzteilgeschäft nicht an chinesische Fälschungen zu verlieren. Gute Verdienste lassen sich meist mit den kom-

[265] Diese Abschätzung beruht auf dem Erfahrungswissen eines Referenten der Fokusgruppe „Fit for Service in China“.

plizierten Know-how-Teilen erzielen, aber selbst diese fertigen abhängig vom Preis lokale Mitbewerber nach.

V.2.5 Zusammenarbeit von Zentrale und lokalen Einheiten

Wie das Beispiel China zeigt, ist der Erfolg einer internationalen Service-Organisation nicht nur von einer guten Vorbereitung und den notwendigen Strukturen auf Seiten der Firma abhängig, sondern vielmehr auch von der richtigen Interpretation der Marktbedürfnisse und deren Umsetzung in ein erfolgreiches Servicegeschäft. Hierzu ist eine Zusammenarbeit zwischen zentralem Service-Kompetenzzentrum und den lokalen Service-Teams von Bedeutung, da so die Professionalität des zentralen Kompetenzzentrums zusammen mit den marktnahen Service-Teams die geozentrische Ausrichtung der Service-Organisation ausmachen. Ziel ist die Generierung von Marktkenntnis, die richtige Streuung dieser Kenntnis in den Zuständigkeitsbereichen und die richtige Interpretation dieses Wissens in der gesamten Organisation.[266] Die Identifikation von Potentialen in den verschiedenen Märkten und der Aufbau des entsprechenden Service-Portfolios, sowie die Steuerung der lokalen Service-Portfolios und damit die Nutzung lokaler Potentiale ist Aufgabe des zentralen Managements.[267] Das zentrale Service-Management ist folglich mit strategischen Aufgaben betraut, während das lokale Service-Management für die Umsetzung in den Marktgebieten sorgt.

Eine Zusammenarbeit zwischen Zentrale und den lokalen Einheiten findet in erster Linie auf Ebene des Service-Managements statt. Hier dienen regelmässige Treffen zum internationalen Erfahrungsaustausch und der Abstimmung der Zielsysteme. Die Zielsysteme der Zentrale und der Länderorganisationen sind insbesondere durch die festgelegten Leistungsmessgrössen charakterisiert und die regelmässigen Treffen des Service-Managements dienen neben dem Wissenstransfer dem Controlling. Wichtig bei der Gestaltung einer geozentrisch orientierten Organisation ist die gegenseitige Abstimmung der Länderorganisationen innerhalb der durch das zentrale Kompetenzzentrum vorgegebenen Richtlinien im Service. Eine internationale Struktur mit integriertem Kompetenzzentrum Service und lokalen Service-Teams ermöglicht der entsprechenden Division eine globale Strategie der aktiven Kundenprozessunterstützung. Einzelne Unternehmen erweitern diese strategische Ausrichtung auch auf Perspektiven des professionellen Entwicklungspartners. Der Erfolg im Servicegeschäft der aktiven Kundenprozessunterstützung in einer integrierten Service-Organisation als

[266] Kohli und Jaworski (1990).

[267] Kowalkowski (2008).

Service-Partner ermutigt ausserdem zur Übertragung des Ansatzes auf weitere Produktdivisionen, um sich unternehmensweit zum Service-Profi weiterzuentwickeln.

V.3 Vom „Global Service-Player“ zum „International Service-Pro“

Ein integriertes Kompetenzzentrum Service bietet die Möglichkeit, das Servicegeschäft als relativ eigenständigen Teilbereich einer Produktdivision aufzubauen. Ein Wachstum im Service über mehrere Produktdivisionen hinweg erfordert die Übertragung dieses Ansatzes auf weitere Produktdivisionen oder den Zusammenschluss dieser Kompetenzzentren zu einer separaten Servicedivision. Durch die separate Servicedivision entwickelt sich der Service nicht mehr als Teilbereich der Produktdivisionen, sondern kann sich als eigenständiges Geschäftsfeld weiterentwickeln. Eine separate Servicedivision eröffnet auch international neue Möglichkeiten im Servicegeschäft. Die Servicedivision kann ähnlich wie Produktdivisionen eigene Länderorganisationen aufbauen, die sogenannten Service-Hubs. Diese weltweiten Service-Stützpunkte ermöglichen weltweit einen professionellen Auftritt als Partner des Kunden. In der Regel wählen Unternehmen eine strategische Stossrichtung im Service, die die Strategie der aktiven Kundenprozessunterstützung um weitere Aspekte erweitert. Hier bietet sich die Strategie des Outsourcing-Partners an, der sich vornehmlich auf die Übernahme von Kundenprozessen konzentriert, oder die des professionellen Entwicklungspartners, der seinen Kunden individuelle Dienstleistungen von der Vorkaufphase bis klassisch in der Nachkaufphase (also über den gesamten Lebenszyklus der Maschine) anbietet und sich insbesondere durch kundespezifische Entwicklungen bezgl. Produkt und Dienstleistungen differenziert. Auch die Strategie des innovativen Problemlösers, der ein umfassendes Unterstützungskonzept für den Kunden anbietet und sich hauptsächlich an den Problembereichen seiner Klientel orientiert, wird durch eine separate Servicedivision mit internationaler Ausrichtung durch Service-Hubs unterstützt und kann unternehmensweit umgesetzt werden.

V.3.1 Mini-Case "SKF AG": Separate Service-Division als Ausdruck der Service-Strategie

SKF ist der weltweit führende Lieferant von Produkten, kundenspezifischen Systemlösungen und Serviceleistungen in den Kompetenzplattformen Wälzlager und Wälzlagereinheiten, Dichtungen, Mechatronik, Dienstleistungen sowie Schmiersysteme. SKF ist in mehr als 130 Ländern mit eigenen Verkaufsgesellschaften und Vertragshändlern vertreten. Die Unternehmensgruppe beschäftigte Ende 2006 weltweit mehr als 41.000 Mitarbeiter, wovon mehr als 5100 zur SKF GmbH in Deutschland zählten. Die SKF GmbH ist die Holding-Gesellschaft einiger Unternehmen der SKF

Gruppe in Deutschland. Diese Unternehmen sind, je nach Tätigkeitsbereich, den entsprechenden Divisionen der Unternehmensgruppe zugeordnet.

In den 80er Jahren erkannte die SKF das Servicegeschäft als zukunftsträchtiges Geschäftsfeld und gründete die separate SKF Service GmbH für den Service in Deutschland. Durch die völlige Loslösung des Servicegeschäfts aus den Produktdivisionen entfernte sich die SKF Service GmbH in ihren Zielen und Aufgabenbereichen von den übergeordneten Unternehmenszielen, weswegen der Service Mitte der 90er Jahre wieder als Servicedivision in die SKF GmbH integriert wurde. Bei SKF hatte man erkannt, dass Dienstleistungen nicht nur sinnvolle Ergänzungen des Produktgeschäfts sind, sondern dass SKF durch eine Positionierung als Lösungsanbieter die Bedürfnisse des Kunden am besten befriedigen kann.

V.3.1.1 Service-Strategie und Service-Portfolio

Vor dem Aufbau der Servicedivision bot die SKF ihren Kunden produkt- und prozessunterstützende Dienstleistungen an, verfolgte damit die Strategie der aktiven Kundenprozessunterstützung. Die der Umstrukturierung zu Grunde liegende Idee besagte, dass man mit Hilfe der Servicedivision einen grösseren Mehrwert für den Kunden schaffen wollte, als die Summe dessen, was die einzelnen Produktdivisionen an Mehrwert generieren können. Um diesen integrativen Ansatz verfolgen zu können, war die Servicedivision der einzige Weg. So hat der Servicebereich als eigene Geschäftseinheit die notwendige Selbstständigkeit, aber trotzdem bleibt eine ausreichende Nähe zu den Produktdivisionen, um erfolgreich zusammenarbeiten zu können. Die SKF verfolgt in ihrer separaten Servicedivision die Strategie des innovativen Problemlösers. Diese strategische Ausrichtung drückt SKF auch in ihrem Leitsatz „The Knowledge Engineering Company“ aus. Das Service-Portfolio, das die Zielerreichung einer solchen Positionierung ermöglicht, besteht aus den Elementen „Mechanische Instandhaltung“, „Rekonditionierung“, „Zustandsüberwachung“, „Anlagenmanagement Services“, „Schulungen“ und „SKF Engineering Consultancy Services“. Zwischen diesen verschiedenen Bereichen des Service-Portfolios gibt es Verbindungen und Mischformen, die eine umfassende Zusammenarbeit mit dem Kunden und den Produktdivisionen vorsehen.

V.3.1.2 Service-Organisation

Die Bündelung aller Servicefunktionen in einer Servicedivision ermöglicht die Positionierung als innovativer Problemlöser. Ziel dieser Struktur ist auch, die Wichtigkeit des Service organisatorisch zu verdeutlichen, wobei die zentrale Servicedivision auch eine Zusammenarbeit mit den beiden Produktdivisionen „Industrial“ und

„Automotive“ ermöglicht. Mit integrierten Servicefunktionen hätte der Service sich – so ist man sich bei SKF sicher – nicht so weiterentwickeln können wie es gewünscht war. Die für Deutschland aufgebaute separate Servicefirma wurde wieder in den Unternehmensverbund integriert, da deren Lösung vom Produktgeschäft zu stark war und so keine gemeinsamen Ansätze im Sinne von Produkt-Service-Kombinationen entwickelt worden wären. Ausserdem bestand die separate Servicefirma nur in Deutschland, auf internationaler Ebene war die organisatorische Gestaltung des Servicebereichs nicht geklärt und so hatten die Länderorganisationen unterschiedliche Organisationstypen für das Servicegeschäft und die Internationale Orientierung im Service folgte einem polyzentrischen Ansatz. Um einen international durchgängigen, regiozentrisch orientierten Ansatz zu verwirklichen, baute die SKF analog zur zentralen Servicedivision lokale Kompetenzzentren und Service-Hubs auf. Die sogenannten Service-Center und Intelligence Center bieten dem Kunden lokale Service-Kompetenz auf Level 3.

V.3.1.3 Service-Management

Der Leitsatz „The Knowledge Engineering Company“ drückt die Wichtigkeit des Services für die SKF aus. Die Serviceorientierung ist im gesamten Unternehmen deutlich ausgeprägt und die Erfolge der Servicedivision unterstützen die Service-Kultur.

Weiterhin unterstützt die Rekrutierung von Mitarbeitern aus der Dienstleistungsbranche den Aufbau der Service-Kultur. Eigene Mitarbeiter aus dem SKF-Konzern können in der Servicedivision ein Schulungs- und Prüfungsprogramm durchlaufen, das sie für Tätigkeiten im Service-Management qualifiziert.

Neben den internen Schulungen dient der Aufbau einer Datenbank dem Austausch von Erfahrungswissen im Service. Die Service-Datenbank der SKF beinhaltet neben Referenzfällen im Service auch Lösungsszenarien, sodass ein grosser Teil des technischen Wissens für alle Mitarbeiter zugänglich ist. Ausserdem trifft sich das Service-Management monatlich zum Erfahrungsaustausch und es findet einmal jährlich ein Treffen der gesamten Servicedivision statt.

Um den Erfolg im Servicegeschäft messen und beurteilen zu können hat die SKF mit dem Aufbau der Servicedivision ein eigenes Reporting für den Service installiert. Die Berichterstattung ist in die sechs Dienstleistungsgruppen unterteilt und beinhaltet vornehmlich finanzielle Kennzahlen. Neben der finanziellen Leistungsmessung bezüglich der Serviceaufträge führt die SKF-Servicedivision regelmässig Befragungen zur Kundenzufriedenheit durch. Ausserdem dient eine regelmässige Working Climate Analyses (WCA) als interne Mitarbeiterbefragung der Ermittlung des Betriebsklimas.

Die Mitarbeiter der Servicedivision hat die SKF als grösstes Potential im Servicegeschäft erkannt; Service-Kultur, das klare Service-Portfolio und das Selbstverständnis als Lösungsanbieter wären für die SKF ohne eine separate Servicedivision nicht möglich gewesen.

V.3.2 Mini-Case „Bosch Packaging Services AG“: Aufbau eines Service-Hubs

Die Bosch Packaging Services (siehe Kapitel III.6) ist gerade damit beschäftigt, einen weiteren Service-Hub für den chinesischen Markt aufzubauen. Bis jetzt erbrachte eine chinesische Tochterfirma der Bosch PA, die "Bosch Packaging CN" (Bosch PA CN) Dienstleistungen in China. Die Bosch PA CN ist eine Tochterfirma der Geschäftseinheit Pharma und das Servicegeschäft in China ist der lokalen Vertriebsorganisation des Produktgeschäfts angegliedert. Um dem wachsenden Servicebedürfnis chinesischer Kunden und den zunehmenden Serviceeinsätzen durch eine zunehmende installierte Basis gerecht zu werden, soll jetzt ein weiterer Service-Hub in China aufgebaut werden, der diese Marktregion im Bereich Dienstleistungen betreut und das Servicegeschäft professionalisiert. Dies zieht Veränderungen in der Aufbauorganisation, der lokalen strategischen Ausrichtung im Service und weiteren Faktoren im Servicegeschäft mit sich.

V.3.2.1 Service-Strategie und Service-Portfolio

Bis anhin ist das Servicegeschäft in der Marktregion China durch die Bosch Packaging CN parallel zum Produktgeschäft aufgebaut worden. Zu Anfang der Marktbearbeitung wurde das Produktgeschäft gezielt aufgebaut und der Service auf Anfrage vom Markt geleistet. Die Bosch PA CN arbeitete nach einer multinationalen Strategie. Nicht die strategische Ausrichtung der Bosch PA Services war ausschlaggebend für das chinesische Servicegeschäft, sondern es wurde eine länderspezifische Strategie des klassischen Kundendienstes verfolgt, die zum Ziel hatte, den chinesischen Markt mit Dienstleistungen zu bearbeiten, die von den Kunden verlangt wurden, jedoch nicht, das Servicegeschäft strategisch aufzubauen. Die Bosch PA Services weitet mit dem Aufbau eines chinesischen Service-Hubs ihre transnationale Service-Strategie auf diesen Markt aus und die länderspezifische Service-Strategie muss den Zielen der zentralen Service-Strategie weichen bzw. entsprechend angepasst werden. Eine Schwierigkeit auf strategischer Ebene ist, die Vertreter des Service in China als Mitarbeiter der Produktdivision davon zu überzeugen, dass die transnationale Servicestrategie des Outsourcing-Partnerts mit den Zielen der Effizienz- und Produktivitätssteigerung auch beim Kunden in China durchgesetzt und vertreten werden kann

und sollte. Die Servicemitarbeiter in China wurden vornehmlich zur Installation von Neumaschinen genutzt und haben klassische Kundendienstleistungen ausgeführt, stehen also der neuen strategischen Ausrichtung eher kritisch gegenüber.

Für einen solchen Schritt muss das chinesische Service-Portfolio durch Dienstleistungen ergänzt werden, die die schon bestehenden internationalen Service-Hubs auch anbieten. Diese werden dann in den chinesischen Markt eingeführt und verstärkt vermarktet. Ausserdem wurden Erfahrungen im Service aus dem chinesischen Markt an die zentrale Servicedivision weitergegeben, sodass hier ein Verständnis für die chinesischen Besonderheiten im Servicegeschäft[268] geschaffen werden kann. Die Dienstleistungen des klassischen Kundendienstes wurden folglich schrittweise um beispielsweise Wartungsverträge, Beratungen oder Schulungsprogramme erweitert, sodass schon in den bestehenden Strukturen erste Ansätze des Service-Managements aufgenommen werden. Die Bosch PA Services versucht einen kontinuierlichen Übergang in die geplante Umstrukturierung zu ermöglichen um auf der einen Seite den Markt und auf der anderen Seite die chinesische Service-Organisation an die Neuausrichtung heranzuführen.

V.3.2.2 Service-Organisation

Dadurch dass die Zusammenarbeit zwischen der Bosch PA CN und der Bosch PA Services sehr früh initiiert wurde, entstand innerhalb der Bosch PA CN ein gut qualifiziertes Serviceteam, mit dessen Hilfe ein neuer Service-Hub erfolgreich aufgebaut werden kann. Das Servicegeschäft in China soll aus den Funktionen der bestehenden chinesischen Tochtergesellschaft herausgelöst werden und ein Service-Hub für die Region China als Teil der Bosch PA Services entstehen. Nachdem die Funktionen im Service bisher dem Management der Bosch PA CN unterstellt waren, müssen im neuen chinesischen Service-Hub Führungsaufgaben von denen der Bosch PA CN getrennt werden und die neuen Strukturen mit neuen oder schon vorhandenen Mitarbeitern unterstützt werden. Diese Neuorientierung in der organisatorischen Zuordnung verändert die Zuständigkeiten für das Servicegeschäft in China und die Erträge aus dem Servicegeschäft fliessen nicht mehr der chinesischen Niederlassung, sondern der Bosch PA Services zu.

Durch die Zugehörigkeit des Service-Teams in China zur Bosch PA CN, war der Service in China recht eigenständig und nicht der zentralen Steuerung der Bosch PA Services angeschlossen. Die Orientierung im Service bezüglich des chinesischen Marktes folgte einem polyzentrischen Ansatz. In Zukunft betreibt die Bosch PA

[268] siehe auch Kapitel V.2.4.3

Services den geplanten chinesischen Service-Hub nach einem regiozentrischen Ansatz. Folglich werden die Mitarbeiter im chinesischen Service sowohl wie bisher die lokalen Bedürfnisse erfüllen, jedoch sollten sie ausserdem im Sinne einer transnationalen strategischen Ausrichtung auch die zentral formulierten Konzepte und Ziele verfolgen.

V.3.2.3 Service-Management

Mit den Veränderungen in der strategischen Ausrichtung, dem veränderten Service-Portfolio und dem Anschluss an die Bosch PA Services sollte sich die Service-Mentalität bei den Mitarbeitern im Service in China dahingehend verändern, dass sie Service als wichtigen Bestandteil der lokalen Geschäftstätigkeit verstehen. Am Beispiel China liegt eine Schwierigkeit darin, die strategische Stossrichtung im Service zu verändern. Der Weg vom klassischen Kundendienst über die Kundenprozessunterstützung bis hin zum Outsourcing-Partner setzt eine dienstleistungsorientierte Mentalität aller Mitarbeiter voraus. Sieht man sich in den alten Strukturen noch als Kundendienst und Teil einer Verkaufsniederlassung für Maschinen, muss dieses Rollenverständnis durch die neue Organisation im Service-Hub aufgebrochen werden.

Das aktuelle Service-Team der Bosch PA CN besteht aus einer Servicemanagerin und mehreren Mitarbeitern für Hotline und Einsätze bei den Kunden. Die lokalen Teammitglieder wurden über klassische Rekrutierungskanäle gesucht oder auf Empfehlungen eigener Mitarbeiter eingestellt. Die Mitarbeiter im Service durchlaufen eine Reihe von Schulungsmassnahmen, wobei durch diese kontinuierliche Personalentwicklung die Bindung zur Firma und die Identifikation mit der eigenen Tätigkeit gesteigert werden kann. Die lokale Servicemannschaft der Bosch PA CN bildet die Basis des zukünftigen chinesischen Service Hubs der Bosch PA Services. Zum Aufbau eines neuen Service-Hubs setzt die Bosch PA Services in der Regel zuerst einen im Service erfahrenen Expatriate ein, der den Hub in der Frühphase leitet. Dieser Hub-Leiter wird als Bindeglied zwischen der zentralen Servicedivision und dem lokalen Servicegeschäft gesehen und soll vor allem wie bereits oben erwähnt die Servicekultur der Servicedivision im neuen Hub etablieren. Ist die strategische Ausrichtung im neuen Hub verankert wird möglichst nach einer Anfangsphase von einigen Jahren ein lokaler Mitarbeiter die Leitung des Hubs übernehmen. Ziel ist es, so schnell wie möglich alle Mitarbeiter in China zu rekrutieren und so mit lokalen Mitarbeitern die Ziele der Bosch PA Services zu erreichen.

Sobald der neue Service-Hub in China aktiv wird, wird das Service-Management an den regelmässigen Treffen der internationalen Service-Organisation teilnehmen und gerade in der Frühphase wird konsequent Know-how und Servicekompetenz aufgebaut. Das Ziel ist, dass auch der chinesische Hub möglichst bald eigenständig Service-

Level 3 leisten kann, sodass kaum noch Unterstützung aus der Zentrale oder den Produktdivisionen notwendig ist. Der neue Service-Hub in China wird schon in der Aufbauphase in die Systematiken der Bosch PA Services integriert. So soll möglichst früh der kontinuierliche Wissensaustausch mit dem Management der anderen Service-Hubs forciert werden.

Mit Hilfe der Systemlandschaft und den weltweit gleichen Abläufen im Service werden die Aktivitäten aller Service-Hubs vergleichbar und können über die definierten Kennzahlen (siehe Beschreibung der Leistungsmessung in Kapitel III.6.4.4) in ihrer Leistung gemessen werden. Auch für den neuen chinesischen Service Hub werden diese Kennzahlen angelegt werden und schon in der Anlaufphase wird der China-Hub so durch die zentrale Stelle der Bosch PA Services gesteuert und bewertet werden können.

V.3.3 Aufbau einer zentralen Servicedivision

Unternehmen, die sich über den gesamten Konzern hinweg als Problemlöser positionieren möchten, sollten eine zentrale Servicedivision aufbauen. Strategisch ausgerichtet an den Zielen des professionellen Entwicklungspartners, Outsourcing-Partners oder innovativen Problemlösers bietet die separate Servicedivision die Möglichkeit, Service-Kompetenz ausserhalb der Produktdivisionen zu bündeln und so Synergien zu nutzen und einen ganzheitlichen Ansatz im Servicegeschäft zu verwirklichen. Diese Geschäftseinheit verfügt neben einem Service-Management über Funktionen wie Service-Entwicklung, Ersatzteil-Management, Schulung / Training und über ein eigenes Controlling zur Verdeutlichung der Kosten-/Nutzentransparenz.[269] Der Aufbau einer separaten Service-Organisation ermöglicht auf der einen Seite die klare Ausweisung des Unternehmens als serviceorientierte Firma, auf der anderen Seite erfordert der Aufbau einer separaten Servicedivision die Herauslösung der Service-Kompetenzen aus den bestehenden Strukturen und einen übergreifenden Ansatz, der für alle Produktdivisionen akzeptabel ist.

Konfliktpotential birgt beim Aufbau einer Servicedivision insbesondere der Wegfall der Kompetenzzentren Service in den Produktdivisionen und der damit verbundene Verlust der Serviceumsätze in den Produktdivisionen. Den Wegfall der integrierten Servicestrukturen erleben die Mitarbeiter der Produktdivision als schwierig, da so die natürliche Nähe zwischen Produkt- und Servicegeschäft verloren geht. Hier sollte ein regelmässiger Austausch zwischen Mitarbeitern der Produktdivisionen und der Servicedivision als Instrument der gegenseitigen Information und Hilfestellung

[269] Vgl. Rainfurth und Lay (2005).

ermöglicht und gefördert werden, sodass auch in neuen Strukturen mit separater Servicedivision die Zusammenarbeit möglich ist. Es entsteht eine selbstständige Geschäftseinheit, die mit von den Zielen im Produktgeschäft losgelöster Gewinn- und Verlustverantwortung geführt wird, sodass das Servicegeschäft in den Abschlüssen der Produktdivisionen wegfällt. Um die Leistungsfähigkeit der Servicedivision messen und die Entwicklungen im Servicegeschäft beobachten zu können, ist eine systematische Leistungsmessung bzw. ein detailliertes Controlling nötig. Durch den Nachweis von guten Leistungen und vor allem den Nachweis der überdurchschnittlichen Leistungssteigerung über mehrere Jahre schafft die neue Servicedivision Akzeptanz und Verständnis für die organisatorischen Veränderungen. Schafft das Unternehmen mit einer separaten Servicedivision eine leistungsstarke Geschäftseinheit, die im Servicegeschäft die Ergebnisse aus der Zeit vor der Umstrukturierung übertrifft, überzeugen die neuen Strukturen meist nicht nur das Top-Management sondern auch Kritiker der Umstrukturierung.

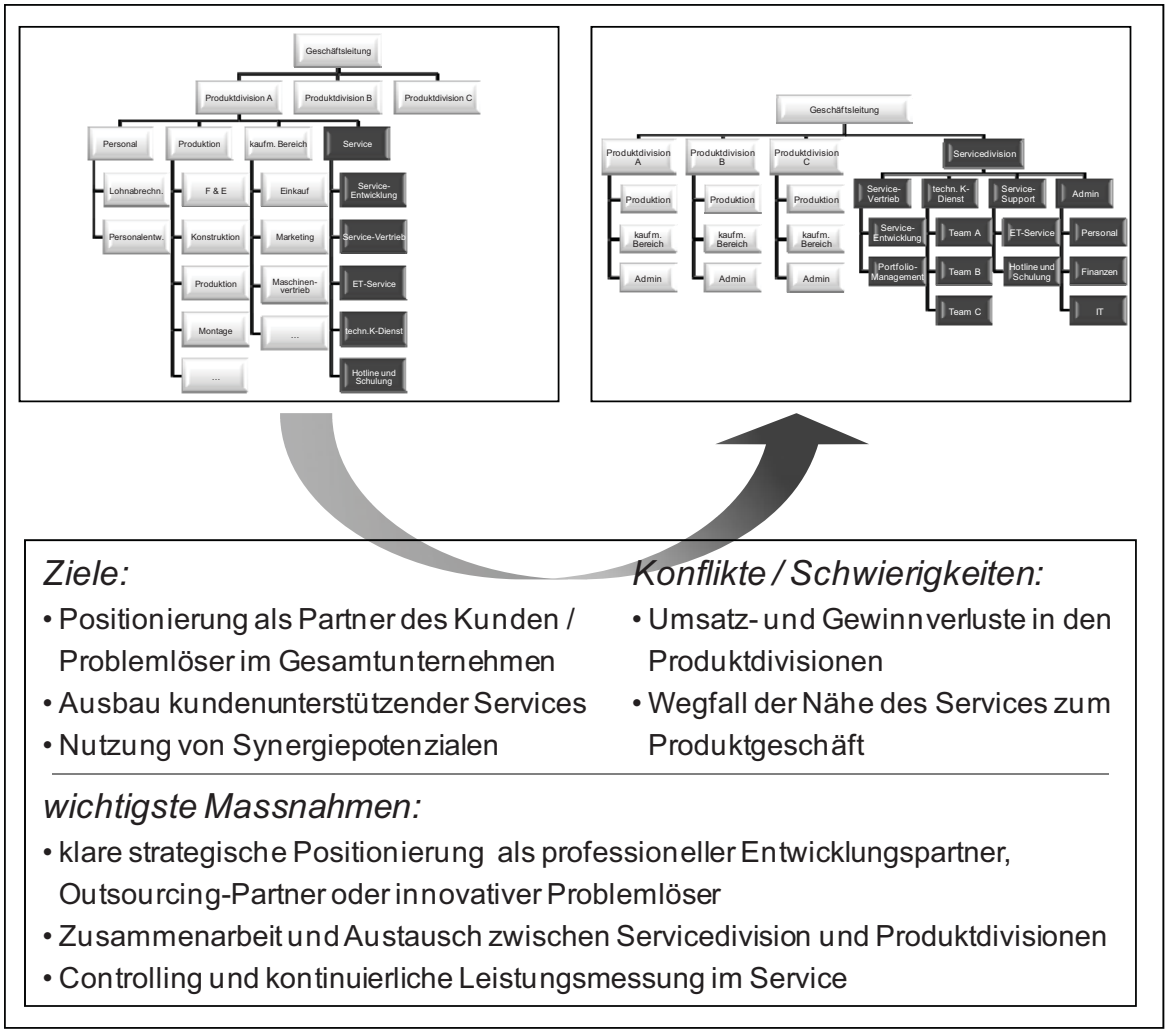


Abbildung 64: Ziele, Konflikte und wichtigste Massnahmen beim Aufbau einer zentralen Servicedivision

V.3.3.1 Ausbau von Service-Strategie und Service-Kultur

Wenn Unternehmen erkennen, dass Sie im Service die Potentiale nicht ausschöpfen, führen Überlegungen zur strategischen Positionierung meist deutlich über die Idee der aktiven Kundenprozessunterstützung hinaus. Abhängig vom angebotenen Produkt-Portfolio und insbesondere durch die Identifikation oder Antizipation von Kundenbedürfnissen entscheiden sich diese Unternehmen für eine strategische Ausrichtung des Unternehmens, die sich in den Service-Strategien professioneller Entwicklungspartner, Outsourcing-Partner oder innovativer Problemlöser spiegelt. Diese Service-Strategien haben für das Gesamtunternehmen auch Auswirkungen auf das Produktgeschäft. Zur Erfolgreichen Umsetzung der formulierten Ziele im Service ist im gesamten Unternehmen eine serviceorientierte Mentalität notwendig, da nur so ein übergreifender Ansatz erfolgreich verfolgt werden kann. Um diesen Wechsel in Strategie und Kultur erfolgreich zu gestalten, bedarf es einer klaren Richtung im Top-Management und dem Einbezug aller an den Veränderungen beteiligten und betroffenen Mitarbeiter. Wichtiges Element während des Veränderungsprozesses ist die Kommunikation zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen. Insbesondere ist der kontinuierliche Austausch zwischen Produktdivisionen und Servicedivision von Beginn an zentrales Element eines unternehmensübergreifenden Ansatzes, um die gegenseitige Akzeptanz und Unterstützung zu gewährleisten.

V.3.3.2 Erfahrungsaustausch zwischen Produkt- und Servicedivision

Der Service schafft einen höheren Mehrwert für den Kunden als die Summe dessen, was durch die einzelnen Produktdivisionen an Mehrwert geschaffen wird, so die Zielsetzung der SKF Servicedivision. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, ist eine gute Zusammenarbeit zwischen Produktdivisionen und Servicedivision unabdingbar. Um eine solche Zusammenarbeit und vor allem das gegenseitige Verständnis zwischen den Geschäftsbereichen zu fördern, sind regelmässige Treffen förderlich. Gemeinsame Projekte, also Projekte, bei denen eine enge Vernetzung zwischen Produkt- und Servicegeschäft besteht, bieten den Mitarbeitern der verschiedenen Bereiche eine Plattform zum Austausch von Erfahrungen und Wissen.

Neben diesen zwangsläufigen Überschneidungen der beiden Bereiche fördern Unternehmen den Erfahrungsaustausch zwischen Produktbereichen und Servicedivision gezielt. Auf der einen Seite sind die Erfahrungen der Servicemitarbeiter mit der installierten Basis eine wichtige Informationsquelle für die Forschung und Entwicklung der Produktdivisionen. Im Service können Erkenntnisse zu Leistungsfähigkeit und Fehleranfälligkeit der Produkte und deren Komponenten gesammelt und dokumentiert werden, die der Entwicklung der nächsten Produktgeneration als wichtige Infor-

mationen dienen. Auf der anderen Seite verfügen die Produktdivisionen über spezielles Wissen zu den Produkten, das auch im Service hilfreich sein kann. Deswegen hat beispielsweise die Bosch Packaging Services in jeder Produktdivision eigene Mitarbeiter platziert, die als Schnittstelle zwischen Produkt- und Servicebereich dienen. Bei Problemstellungen im Service, die Spezialwissen erfordern, können über diese Mitarbeiter entsprechende Kompetenzen der Produktdivisionen für den Service nutzbar gemacht werden.

V.3.3.3 Leistungsmessung und Service-Controlling

Die Ausführungen zu Leistungsmessung und Service-Controlling stützen sich vornehmlich auf die Interviews mit den Firmen Bosch Packaging, Testo Industrial Services und der Bystronic Maschinen AG. Die befragten Firmen nutzen unterschiedliche Kennzahlen im Service. Um an dieser Stelle eine möglichst umfassende Auswahl an Kennzahlen vorstellen zu können, werden die Ansätze der erwähnten Firmen zusammenfassend dargestellt. Ausserdem fliessen Ergebnisse der Arbeiten von Sanche (2002) und Schuh et al. (2004) an dieser Stelle ein.

Der Aufbau einer Servicedivision bedeutet die Einrichtung einer neuen Geschäftseinheit. Die organisatorische Umgestaltung und die damit verbundenen Änderungen in Aufbau- und Ablauforganisation sind weitreichend und kostenintensiv. Deswegen wünschen sich Unternehmen, dass die Erfolge der neuen Geschäftseinheit möglichst eindeutig zu bestimmen sind. Hierzu ist ein detailliertes Controlling und eine Messung der Leistungen im Service nicht nur hilfreich sondern notwendig. Für integrierte Strukturen im Service sind insbesondere finanzielle Kennzahlen interessant und Kundenumfragen dienen zur Abfrage der Aussenwahrnehmung des Services. Separieren Unternehmen die Servicefunktionen in einer Servicedivision, ist ein umfangreicheres Controlling nötig. Im Folgenden werden Kennzahlen zur Leistungsmessung im Service anhand der Idee einer Balanced Scorecard[270] vorgestellt. Die Balanced Scorecard im Service sollte Kriterien verschiedener Perspektiven beinhalten.[271] Schuh et al. (2004) nennen die finanzielle Perspektive, interne Geschäftsprozesse (Prozessperspektive), Lernen und Entwickeln (Potentialperspektive) und die Kundenperspektive als vier Elemente der Balanced Scorecard im Service.[272] Wichtig ist, dass alle Leistungskennzahlen regelmässig erhoben und hinterlegt werden, sodass Langzeitbetrachtungen und -vergleiche möglich sind.

---

[270] Vgl. Kaplan und Norton (1997).

[271] Vgl. hierzu auch Sanche (2002).

[272] Vgl. Schuh et al. (2004).

Mit Hilfe finanzieller Kennzahlen rechtfertigen Unternehmen Investitionen für den organisatorischen Aufbau des Servicebereichs. Die finanziellen Kennzahlen dienen dem Top-Management als Leitlinie der Erfolgsbeurteilung eines Geschäftsbereiches. Die finanziellen Kenngrössen im Servicegeschäft sollten nach Möglichkeit bezogen auf Dienstleistungsgruppen oder im besten Fall auf jede einzelne Dienstleistung im Service-Portfolio erhoben werden. So kann das Unternehmen Anteile der verschiedenen Dienstleistungen am Erfolg im Service identifizieren und gezielte Entwicklungen im Service-Portfolio steuern.

Um die internen Abläufe im Servicegeschäft zu optimieren und um interne Vergleichsmassstäbe aufzeigen zu können, sollten verschiedene Kenngrössen zum Prozessablauf in der Serviceerbringung erhoben werden. So können Unternehmen auch im Hinblick auf lokale Organisationen Vergleichswerte erheben, interne Successful-Practices identifizieren und diese dann weltweit standardisieren. Die Kennzahlen zu internen Geschäftsprozessen sprechen zum einen den mit der Entwicklung des Service-Portfolios verfolgten Kundennutzen an (angebotsorientierte Kennzahlen) und zum anderen die Abwicklung von Serviceaufträgen (auftragsbezogene Kennzahlen). Qualität und Zuverlässigkeit der Dienstleistungserbringung ist auch massgeblich für die Wahrnehmung des Services durch den Kunden.

Die Kundenperspektive ist für das Unternehmen eine entscheidende Grösse, da die Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität im Servicegeschäft von besonderer Bedeutung ist. Bei der Messung dieser relativ weichen Kennzahlen bietet sich beispielsweise in einer Kundenbefragung eine Quantifizierung der Kennzahlen anhand von Skalen an, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Neben der Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität bieten Kundenbefragungen die Möglichkeit die Wünsche der Kunden aufzunehmen, um Trends und Erwartungen im Service zu erkennen (Kennzahlen zu zukünftigen Entwicklungen im Service). Die Abfrage von Zufriedenheit und Bedürfnissen der Kunden erfolgt in einigen Unternehmen unmittelbar nach der Leistungserstellung. Diese spontane Befragung erlaubt allerdings nur eine Momentaufnahme der letzten erbrachten Dienstleistung. Neben solchen Momentaufnahmen sind umfassende Kundenbefragungen im jährlichen oder halbjährlichen Abstand häufig aufschlussreicher bezüglich der gesamten Wahrnehmung des geleisteten Services und der offenen Wünsche der Kunden.

Eine positive Entwicklung im Servicegeschäft ist nur mit motivierten Mitarbeitern möglich, weswegen die Perspektive des Lernen und Entwickelns (Potentialperspektive) die Mitarbeiter im Service in den Vordergrund rückt. Dieser Teil der Balanced Scorecard kann auch dem Personalmanagement hilfreich sein, aber auch hier dienen klare Kennzahlen der Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Abläufe im Geschäfts-

bereich Service. Die Aufnahme der Tätigkeiten des einzelnen Mitarbeiters dienen dem Verständnis der Serviceerbringung und ermöglichen die Identifikation von Missverhältnissen oder Verschwendung von Arbeitskraft. Das Unternehmen kann Schwachstellen in der internationalen Verteilung von Kompetenzen erkennen und Optimierungspotentiale im Bereich der Auftragsabwicklung identifizieren. Ausserdem hilft das Wissen um die Mitarbeiterzufriedenheit dem Personalmanagement und der Mitarbeiterentwicklung.

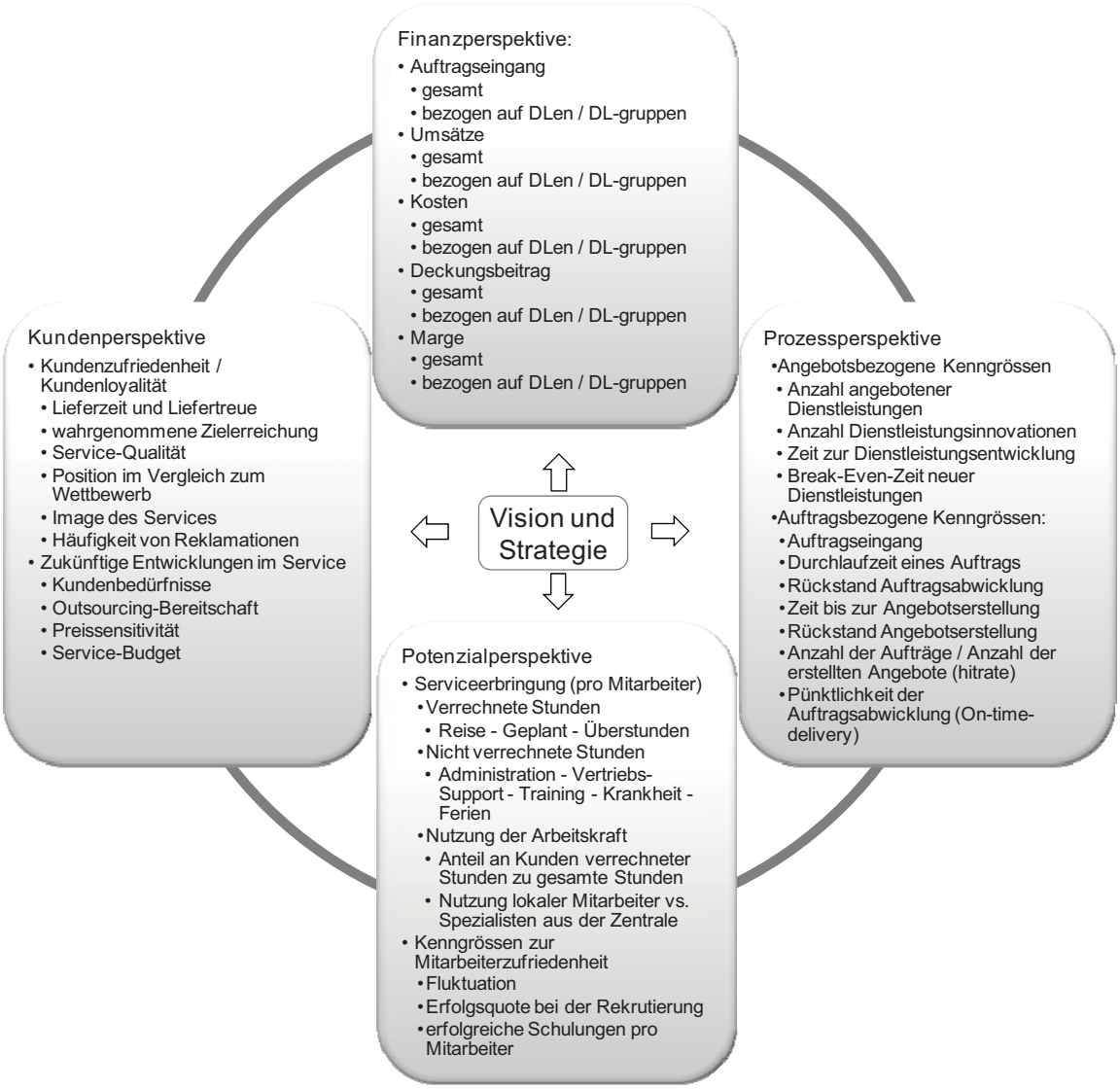


Abbildung 65: mögliche Kennzahlen einer Balanced Scorecard für Service

Abbildung 65 gibt einen Überblickt über mögliche Kennzahlen für das Servicegeschäft anhand der beschriebenen vier Perspektiven. Diese vier Perspektiven sind nicht für alle Typen internationaler Service-Organisationen gleich wichtig. Der Global Service-Player mit integriertem Service-Kompetenzzentrum in der Zentrale und lokalen Service-Teams beschränkt sich meist auf die Betrachtung der Finanzperspektive und

Kundenperspektive. Der Service-Exporter betreibt in der Regel kein Controlling im Service und für den Service-Multinational ist eine Erhebung von Leistungskenngrössen schwieriger möglich, da die Länderorganisationen unterschiedliche Ansätze im Service verfolgen können und so eine Vergleichbarkeit nicht gewährleistet ist. Ein umfangreiches Controlling im Service anhand einer Balanced Scorecard ist insbesondere für den International Service Pro von Bedeutung, da Aufbau und Betrieb von Servicedivision und Service-Hubs hohe Kosten verursacht. Deren Finanzierung sichert der International Service Pro durch optimale Abläufe, zufriedene Kunden, die Nutzung der eigenen Potentiale und damit der Erreichung der finanziellen Ziele im Service über die gesamte internationale Service-Organisation hinweg.

V.3.4 Aufbau eines Service-Hubs

Für Unternehmen, die auf zentraler Ebene eine separate Servicedivision betreiben, eröffnet sich die Möglichkeit auch international vom Produktgeschäft losgelöste Strukturen für das Servicegeschäft aufzubauen. Service-Hubs bieten die Möglichkeit, sich weltweit als professioneller Partner im Service zu positionieren und eine transnational ausgerichtete Service-Strategie umzusetzen. Die Umsetzung dieser Strategie ist Aufgabe des Service-Managements. Nach Barlett und Ghoshal (2000) ist das Management global vernetzter und lokal angepasster Abläufe Aufgabe einer transnational ausgerichteten Organisation.[273] Um diese Ziele umsetzen zu können müssen Unternehmen, die sich als International Service-Pro positionieren wollen, nicht nur in der zentralen Servicedivision, sondern auch lokal das Service-Management ausbauen. Die Trennung des Produkt- und Servicegeschäfts in den Marktgebieten erfordert allerdings Überzeugungskraft gegenüber den Produktdivisionen. Das Servicegeschäft bietet in integrierten Organisationsformen eine stetige Einnahmequelle auf Seiten der Produktdivision. Das Beispiel Schleifring zeigt, dass durch die Integration lokaler Service-Teams in bestehende Länderorganisationen der Produktdivision die Erträge des Servicegeschäfts nicht klar von denen des Produktgeschäfts getrennt werden können. Selbst Unternehmen, die für den Service getrennt Gewinn und Verlust ausweisen, tun sich häufig schwer, diese Trennung auch auf Ebene der lokalen Organisationen durchzusetzen. Die Argumente der Produktorganisation gegen die finanzielle Trennung beruht beispielsweise auf dem Gedanken, dass das Produktgeschäft die Basis für das Servicegeschäft ist. eine finanzielle Loslösung des Services verringert die Ergebnisse der Länderorganisation und das ist selbstverständlich vom lokalen Management unerwünscht. Neben dem Unwillen, den Service als Einnahmequelle abzugeben, argumentieren lokale Organisationen, dass durch die Trennung von Produkt- und

[273] Vgl. Barlett und Ghoshal (2000).

Servicegeschäft eine weitere Schnittstelle zum Kunden entsteht, die nicht gewünscht sei. Diese Argumentation lässt sich aus dem „one-face-to-the-customer“-Gedanken[274] heraus erklären.

Unternehmen können diese Konflikte lösen. Bezüglich der finanziellen Abgrenzung kann beispielsweise eine interne Regelung zur Beteiligung der Produktdivisionen an den Erträgen im Service ausgehandelt werden. Weitere Konflikte lassen sich über das lokale Management lösen, das häufig den Verlust persönlicher Einflussnahme fürchtet. Durch ein professionelles lokales Service-Management und den kontinuierlichen internationalen Austausch innerhalb der Service-Organisation und mit den Produktdivisionen erreichen die beiden Geschäftsbereiche gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz der neuen Strukturen. Der Einbezug des Managements der Produktdivisionen und Servicedivision auf zentraler Ebene ist beim Aufbau von Service-Hubs wichtig, da in der Servicedivision das Verständnis für die Trennung der beiden Geschäftsbereiche schon vorhanden ist.

[274] Vgl. Schulze (2002).

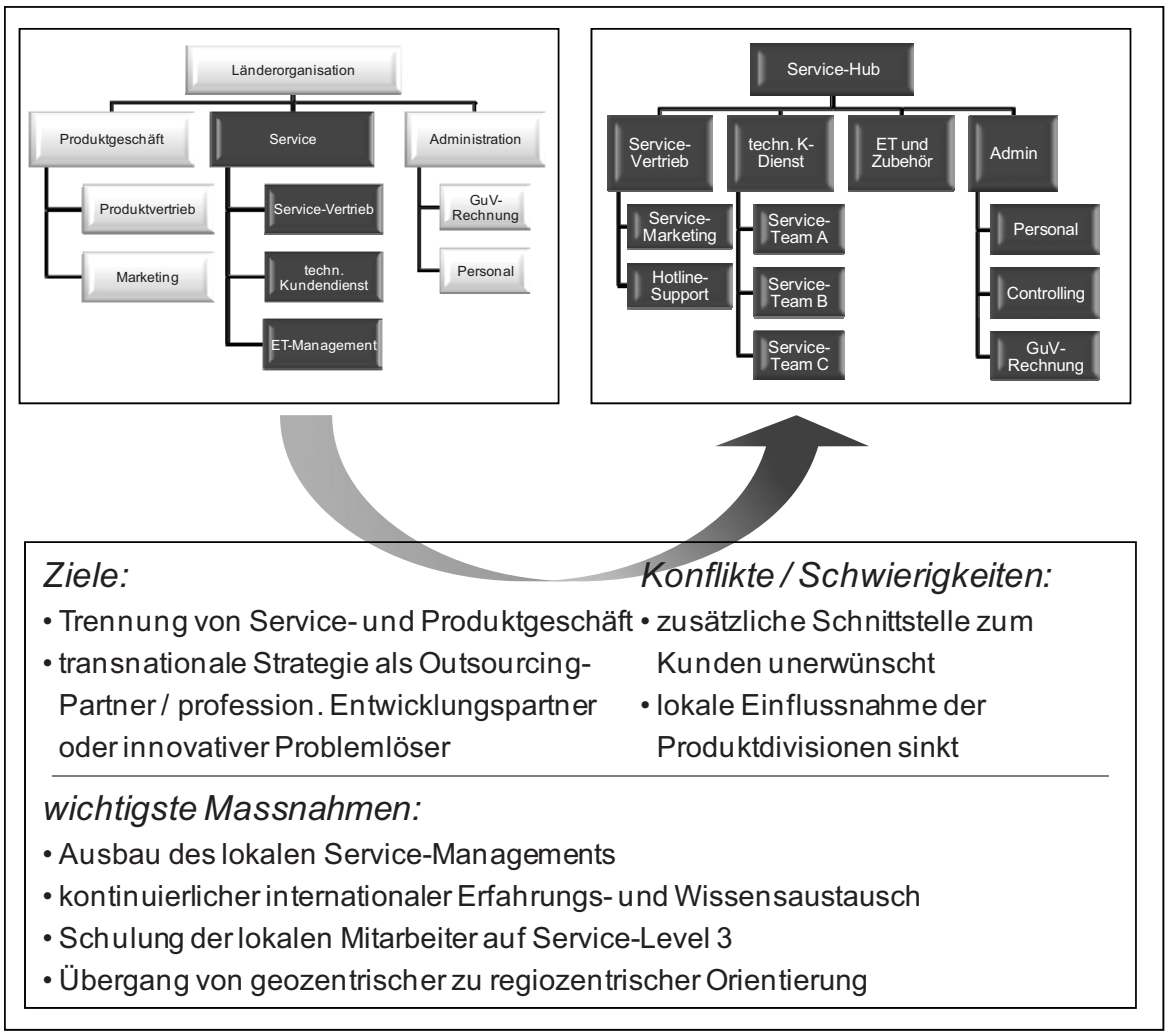


Abbildung 66: Ziele, Konflikte und wichtigste Massnahmen beim Aufbau eines Service-Hubs

V.3.4.1 Ausbau des lokalen Service-Managements

Ein Service-Hub unterscheidet sich von einem lokalen Service-Team neben der Grösse der Organisation auch durch die Grösse des Zuständigkeits- und Aufgabengebietes. Der Service-Hub beinhaltet lokal alle Funktionen eines Service-Teams, diese werden jedoch ausgebaut und um eine eigene Administration ergänzt, da in separaten Strukturen im lokalen Service nicht mehr auf die Administration der Produktorganisation zugegriffen werden kann. Die Auslösung des Service-Teams aus der lokalen Produktorganisation wünschen diese häufig nicht, da so die attraktiven Gewinne aus dem Servicegeschäft nicht mehr in die Bilanz der lokalen Produktorganisation eingehen, sondern der separaten Service-Organisation zufliessen. Die Abgabe des Service ist allerdings nicht nur finanziell schmerzhaft, sondern belasten nach Meinung der Länderorganisationen auch die Kundenbeziehungen, da durch den Service-Hub ein

weiterer Ansprechpartner entsteht. So könnte die Kundenbeziehung im Produktgeschäft nur schwer aufrechterhalten werden und das Servicegeschäft könne diese Verluste nicht ausgleichen, argumentieren Vertreter des Produkt-Vertriebs gegen den Aufbau eines Service-Hubs. Neben den geschäftlichen Gründen, keinen Service-Hub aufzubauen, gibt es in den meisten Fällen von organisatorischer Veränderung auch persönliche Ressentiments gegen eine Separierung des lokalen Servicegeschäfts, da so Hierarchien, Zuständigkeitsbereiche und Einflussnahme verändert werden. Das wichtigste Argument der Befürworter eines Service-Hubs ist die Professionalisierung im Servicegeschäfts, die sich in allen Bereichen des Services auswirken wird. So sind die Funktionsbereiche eines Service-Hubs personell umfangreicher und mit weiteren Aufgaben betraut wie die eines Service-Teams. Der lokale Service-Vertrieb beinhaltet auch das lokale Service-Marketing und ein Hotline-Team für direkte Hilfe bei technischen Fragestellungen. Das lokale Service-Management setzt sich meist aus den Teamleitern der verschiedenen Teams zusammen und bildet neben dem Hub-Leiter die Schnittstelle zur zentralen Servicedivision. Beim Aufbau eines Service-Hubs bietet sich als Hub-Leiter ein Mitarbeiter der zentralen Servicedivision an, der insbesondere in der Aufbauphase in enger Zusammenarbeit mit der Servicedivision lokal sowohl strategisch als auch operativ die Richtung vorgibt. Weitere Positionen im Service-Management werden idealerweise durch lokale Mitarbeiter besetzt, da so ein gutes Verständnis des Marktes unterstützt wird. Ziel des lokalen Service-Managements ist die Umsetzung der Service-Strategie unter Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten und Besonderheiten der Kunden. Hierzu sind insbesondere eine lokale Service-Kompetenztiefe auf Level 3 und ein systematischer Austausch zwischen Service-Hub und zentraler Servicedivision notwendig.

V.3.4.2 Ausbau der lokalen Service-Kompetenzen

Um im lokalen Servicegeschäft weitgehend unabhängig von Hilfestellung aus der Zentrale zu sein und schnell agieren zu können, sollte ein Service-Hub über alle notwendigen Kompetenzen verfügen, die zu Marketing, Vertrieb, Erbringung und Verrechnung des gesamten Service-Portfolios notwendig sind. Das Service-Portfolio eines International Service-Pro besteht typischerweise aus produktunterstützenden und insbesondere aus prozess- und kundenunterstützenden Dienstleistungen. Das Service-Marketing orientiert sich an Marketingkonzepten der zentralen Servicedivision mit dem Ziel, das Unternehmen im Service lokal strategisch zu positionieren. Ausserdem dienen lokale Kampagnen dem Aufbau intensiver Kundenbeziehungen, die gerade im Service zu langfristiger Zusammenarbeit führen sollten. Der Service-Vertrieb muss beim Aufbau eines Service-Hub häufig erst neu aufgebaut werden. In lokalen Service-Teams läuft der grösste Teil des Servicegeschäfts häufig reaktiv, sodass eine proaktive

Herangehensweise im Service-Vertrieb häufig in der zentralen Servicedivision geschult werden muss. Die Vermittlung von Anreizen und Vorteilen, Service direkt beim Hersteller der Maschine zu beziehen, und Aufbau und Pflege von Kundenbeziehungen sind Hauptaufgaben des Servicevertriebs. In der Serviceerbringung ist das Verständnis für die Prozesse und Problemstellungen des Kunden kombiniert mit umfangreichem technischen Wissen und Erfahrung der Schlüssel zum Erfolg. Um die Probleme des Kunden zuverlässig und schnell lösen zu können, sind neben gut ausgebildeten Technikern auch eine hohe Ersatzteilverfügbarkeit und eine gute Logistik notwendig. Die Ausbildung lokaler Techniker sollte neben Schulungen vor Ort auch Schulungsprogramme in der zentralen Servicedivision beinhalten. Zur Optimierung der Ersatzteilverfügbarkeit bieten sich Langzeitbeobachtungen zu Umschlagzeiten und Fehleranfälligkeit der verschiedenen Teile und Module an. Bezüglich der Logistik greifen viele Unternehmen auf externe Partner zurück und können mit Hilfe von Rahmenverträgen sowohl gute Konditionen und zuverlässige, schnelle Lieferungen vereinbaren. Die Verrechnung der Dienstleistungen erfolgt durch eine eigene, lokale Administration. Durch die so auch operativ getrennte Gewinn- und Verlustrechnung von Produkt- und Servicegeschäft erfolgt die Verrechnung von Dienstleistungen konsequent und eine Vermischung mit dem Produktgeschäft ist nicht mehr möglich. Die Erfolge im lokalen Servicegeschäft fliessen durch einen separaten Service-Hub nicht mehr den Produktdivisionen zu sondern der Servicedivision. Somit ist der Service-Hub auch voll an das Controlling der Servicedivision angegliedert und wird neben den finanziellen Kennzahlen auch an allen anderen Messgrössen im Service beurteilt (vgl. hierzu Kapitel V.3.3.3). Die Leitungsmessung erfolgt anhand festgelegter Kennzahlen durch Treffen des internationalen Service-Managements, an denen sowohl Vertreter der zentralen Servicedivision als auch die Hub-Leiter teilnehmen.

V.3.4.3 Systematischer internationaler Erfahrungs- und Wissensaustausch

V.3.4.3.1 Erfahrungsaustausch auf persönlicher Ebene

Neben dem Zweck der Leistungsmessung und Steuerung der internationalen Service-Organisation dienen Treffen des Service-Managements auch dem Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer. Der Kreis der an solchen Treffen beteiligten Mitarbeiter sollte zum internationalen Austausch neben dem Hub-Management und Managern der Servicedivision durch weitere Vertreter des Service-Managements wie Service-Vertriebsleiter, Kundendienstleiter oder Vertreter des Service-Marketings erweitert werden. Vorteilhaft ist für diese Treffen, wenn sie die Möglichkeit zum Austausch zu aktuellen Problemen geben. Neben festen Tagungsordnungspunkten zur Besprechung von Erfolgen, Schwierigkeiten und Zielen im internationalen Servicegeschäft sollten

die Ländervertretungen die Möglichkeit haben, regionale Besonderheiten, individuelle Kundenwünsche oder persönliche Erfahrungen auszutauschen, da gerade durch spezifischen Fragestellungen einzelner Vertretungen häufig auch andere Entitäten der Service-Organisation Potentiale oder Lösungsansätze ableiten können. Neben den persönlichen Treffen des internationalen Service-Managements ermöglicht ein IT-System zum Wissensmanagement die Speicherung von technischen Daten und den weltweiten Transfer von Erfahrungswissen. Ein solches System fördert die weltweite Vernetzung innerhalb der Service-Organisation.

V.3.4.3.2 GESTALTUNG EINES WISSENSMANAGEMENT-SYSTEMS AM BSP. „HEIDELBERGER DRUCKMASCHINEN“[275]

Die Firma Heidelberger Druckmaschinen positioniert sich im Service als innovativer Problemlöser und bietet ihren Kunden Lösungen über die gesamte Wertschöpfungskette an. Das Service-Portfolio erstreckt sich auf die Bereiche Prepress, Press und Postpress und beinhaltet produkt-, prozess- sowie kundenunterstützende Dienstleistungen. Um das umfangreiche Service-Portfolio im Sinne einer transnationalen strategischen Ausrichtung weltweit kompetent anbieten zu können bedarf es neben einem hohen Kompetenz-Level der lokalen Mitarbeiter einem hervorragenden Wissensmanagement. Neben dem persönlichen und telefonischen Austausch auf Ebene des Service-Managements und der Mitarbeiter im Service, hat Heidelberger Druckmaschinen ein Wissensmanagement-System etabliert, das internationales Wissen und Erfahrungen speichert und verteilt.

Die Motivation zum Aufbau des Wissensmanagement-Systems entstand durch das Ziel, an 250 Standorten weltweit in 170 Ländern gleiche oder vergleichbare Leitungen an den Kunden liefern zu wollen. Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es einem weltweit zeitnahem Transfer von Wissen und Erfahrungen zu Themen der Geschäftstätigkeit. Das System erstreckt sich auf die Bereiche Fertigung, Patentwesen, Human Ressources, Management, Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Marketing und Service.

Der Teil des Wissensmanagement-Systems für den Bereich Service umfasst weiterhin verschiedene Teilbereiche zur Abbildung unterschiedlicher Elemente des Servicegeschäfts:

- Ersatzteil-Kataloge spezifisch für jede einzelne Maschine, die ausgeliefert wird. Hier werden auch kundenindividuelle Eigenschaften der Maschinen berücksichtigt und die gesamte Dokumentation der Maschine hinterlegt.

---

[275] Die hier dargestellten Erkenntnisse zur Gestaltung eines Wissensmanagement-Systems entstanden im Interview mit Vertretern von Heidelberger Druckmaschinen im Interview im Januar 2009.

- Service-Informations-Datenbank: In dieser Datenbank sind für alle Maschinen die Service-Einsätze dokumentiert und allfällige Upgrades oder andere Veränderungen hinterlegt. Diese Datenbank dient der Vorbereitung von Serviceeinsätzen, da die Historie der Maschine schon vor dem Einsatz abgefragt werden kann und so eine optimale Einsatz-Planung erfolgen kann. Sind beispielsweise mögliche Nachrüstungen oder Modernisierungen an der entsprechenden Maschine noch nicht getätigt, können diese dem Kunden im Rahmen des Serviceeinsatzes angeboten werden oder kostenlos ausgeführt werden. Nach den Serviceeinsätzen beim Kunden wird das System entsprechend der technischen Eingriffe auf den neusten Stand gebracht.
- Nachrichten und Neuigkeiten: Diese Funktion des Wissensmanagement-Systems fasst mit Hilfe eines Redakteurs Wissenswertes aus aller Welt zusammen. Hier werden insbesondere FAQs beantwortet und andere aktuelle Informationen zu Service weltweit aufbereitet und veröffentlicht. Diese Funktion ähnelt einer internen Fachzeitschrift, die für den Service relevante Informationen aus den Bereichen Prepress, Press und Postpress aufbereitet.
- Service-Vertriebs-Tool: Diese interne Datenbank dient dem Vertrieb der Service-Produkte. Neben Service-Produktinformationen über das gesamte Service-Portfolio bietet die Plattform den Service-Mitarbeitern Vertriebstrainings, Argumentationshilfen für die einzelnen Service-Produkte, Erklärungen zum besseren Verständnis der Kundenproblematik und länderspezifische Preise für alle Service-Produkte.
- Remote-Service-Portal: Da die Maschinen von Heidelberger mit Möglichkeiten zum Remote-Service ausgestattet sind, dient dieses Service-Portal dem Remote-Service zur Verbindung mit der Maschine beim Kunden. Es können Echtzeitdaten abgefragt werden, Online-Monitoring der Maschine ist möglich und es können System-Updates abgefragt und ausgelöst werden. Durch dieses Remote-Service-Portal können bei Heidelberger ca. 70% der Elektronik-Fehler und ca. 90% der Software-Fehler ohne Serviceeinsatz behoben werden, sodass in Summe ca. 50% der Serviceeinsätze eingespart werden können.
- Expert-Knowledge: Dieser Teil des Systems umfasst für den Service relevantes Expertenwissen und Handlungsempfehlungen. Ausserdem werden Reparaturanleitungen und Problemlösungen angeboten. Diesen Teil des Systems bewerten die Mitarbeiter des Services als wichtigsten Teil, da problemorientiertes Wissen vermittelt wird, das den Technikern direkt beim Kunden helfen kann. Ein Techniker kann diese Datenbank auf seinem mobilen Endgerät speichern und nutzen. Durch regelmässige Updates bleiben die Techniker immer

auf dem neusten Stand. Wichtig ist hier die Möglichkeit der Ergänzung der Inhalte; Techniker können die Inhalte der Datenbank durch eigene Erfahrungen ergänzen, sodass dieses Werkzeug zum Wissenstransfer einen lebenden Charakter hat.

Diese verschiedenen Elemente des Wissensmanagement-Systems im Service der Firma Heidelberger Druckmaschinen bieten verschiedene Arten der Hilfestellung, haben also alle einen unterschiedlichen Fokus. Neben diesen aktiven Elementen des Wissensmanagements hat es auch Teile des Systems gegeben, die sich weniger gut entwickelt haben und so mangels Beteiligung und Zuspruch nicht mehr aktiv sind. Der Aufbau eines solchen Systems ist aufwendig und kostspielig, jedoch lohnen sich die Investitionen häufig. Vorteile eines umfangeichen Wissensmanagements sind – so ist sich das Service-Management von Heidelberger sicher – die Erhöhung der Problemlösungsquote, die Steigerung der Fähigkeiten im Service, die Reduktion des Trainings- und Schulungsaufwands und der weltweit schnellere Wissenstransfer. Die Einsparpotentiale sind zwar schlecht zu ermitteln, aber spürbar. So konnten durch die Expert-Knowledge-Funktion junge Servicetechniker deutlich früher beim Kunden eingesetzt und die Trainingsaufwände deutlich reduziert werden. Das Remote-Service-Portal ermöglicht den Online-Zugriff auf Maschinen und reduziert so die Anzahl der Serviceeinsätze deutlich. Die vorhandenen Elemente des Systems bieten jeweils Möglichkeiten zur Erleichterung des internationalen Servicegeschäfts und ermöglichen einen kontinuierlichen Austausch auf internationaler Ebene. Um allerdings die verschiedenen Elemente des Wissensmanagement-Systems miteinander zu verbinden und das System in den Kontext des konzernweiten SAP-Systems zu bringen, wurde ein weiteres übergeordnetes Element entwickelt:

- Das Service-Portal: Die Idee, die diesem Element zu Grunde liegt, ist in erster Linie die Integration einer SAP-Schnittstelle zum Wissensmanagements-System. Ausserdem soll eine Oberfläche geschaffen werden, die eine Vernetzung der verschiedenen Elemente des Wissensmanagements im Service ermöglicht. Das Service-Portal arbeitet ähnlich wie ein Browser und greift auf die einzelnen Elemente des Wissensmanagement-Systems zu. Folglich werden nicht die Elemente oder Teilbereiche selbst verändert, sondern der Benutzer soll eine bessere, einfache Oberfläche zur Verfügung haben, um alle relevanten Informationen schnell und einfach abrufen zu können. Die Vernetzung mit dem SAP-System und die sinnvolle Verbindung der vorhandenen Systeme im Wissensmanagement macht das Service-Portal zu einem leistungsstarken Werkzeug im Service der Firma Heidelberger Druckmaschinen.

In Zukunft liegt der Fokus im Wissensmanagement bei Heidelberger Druckmaschinen auf der Einbettung der verschiedenen Elemente in vorhandene Systeme. Das Service-Portal als alleinige Oberfläche für den Service ist noch nicht fertig gestellt, wird aber weiterentwickelt. Wichtig ist im Bereich des Wissensmanagements neben dem Aufbau leistungsstarker Systeme auch die Akzeptanz dieser Systeme auf Seiten der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter im Service müssen die Systeme unterstützen, da diese sonst nicht bestehen können. Ob ein System gut ist und dauerhaft im Einsatz bleibt ist schwer zu beurteilen, da sich erst mit der Nutzung Vor- und Nachteile zeigen. Bei der Entscheidung, systematisch Wissen und Erfahrungen im Service auszutauschen, muss auch der Schutz dieses Wissens gewährleistet sein. Bei Heidelberger sind die Zugriffsrechte auf die unterschiedlichen Bereiche des Systems klar definiert; Datenbanken, die auf mobilen Endgeräten zur Nutzung ausser Haus gespeichert wurden, müssen in regelmässigen Abständen aktualisiert werden, da sie sich ansonsten selbst zerstören, um unerwünschte Zugriffe zu verhindern.

V.3.5 Zusammenarbeit zwischen Zentrale und lokalen Organisationen

Die Entwicklung vom Global Service Player zum International Service Pro ermöglicht Unternehmen eine Fokussierung auf kundenunterstützende Dienstleistungen nicht nur in der zentralen Service-Organisation in Form einer Servicedivision zu verwirklichen, sondern beinhaltet insbesondere auf internationaler Ebene Möglichkeiten zur Ausrichtung auf Kundenunterstützung im Service. Durch die separate Service-Organisation ist es dem Unternehmen möglich, auch international separate Strukturen für das Servicegeschäft aufzubauen. Diese arbeiten losgelöst von den Länderorganisationen der Produktdivisionen und dienen dem Ausbau internationaler Servicekompetenz. Neben dem Ausbau technischer Kompetenzen im internationalen Service ist insbesondere der Aufbau des internationalen Service-Managements ausschlaggebend für eine Positionierung als International Service Pro. Die regionale Ausrichtung des Service-Hubs gepaart mit der intensiven Zusammenarbeit mit der zentralen Servicedivision auf allen Ebenen des Service-Managements ermöglicht eine regiozentrische Orientierung im internationalen Service-Management. Die regiozentrische Orientierung des International Service Pro bezeichnet im Vergleich zum geozentrischen Ansatz des Global Service Player die Umsetzung weltweiter Ziele und Vorgaben unter Berücksichtigung regionaler Besonderheiten, sodass die Märkte, in denen das Unternehmen aktiv ist, erfolgreich bedient werden können. Hierzu gibt die zentrale Servicedivision Managementverantwortung an die Service-Hubs ab, wodurch die Differenzierungsvorteile einer regiozentrischen Organisation besser ausgeschöpft werden können.

Die weltweite Umsetzung strategischer Ziele im Sinne einer transnational ausgerichteten Service-Strategie spiegelt sich sowohl im Service-Portfolio als auch in der Leistungsmessung wieder. Die zentrale Servicedivision entwickelt das Service-Portfolio zusammen mit den Vertretern der lokalen und regionalen Einheiten, sodass dieses konzeptionell international gleich aufgebaut ist und weltweit die Kundenbedürfnisse erfüllt. Die Leistungsmessung im Service orientiert sich weltweit an definierten Kennzahlen, sodass ein direkter Vergleich verschiedener Regionen möglich ist. Da die Faktoren Marktreife und Marktentwicklung Erfolge im Servicegeschäft stark beeinflussen, ist bei schlechteren Ergebnissen einer Region im internationalen Vergleich Verständnis auf Seiten des zentralen Service-Managements notwendig. Eine gemeinsame Suche nach Erklärungen und Verbesserungsvorschlägen ermöglicht der kontinuierliche Austausch mit Vertretern des internationalen Services.

V.4 Zusammenfassung

Der Auf- und Ausbau internationaler Service-Organisationen ermöglicht Unternehmen, das Servicegeschäft international strategiekonform organisatorisch zu verankern und so die strategischen Ziele im Service zu erreichen. Ohne organisatorische Veränderungen ist eine Transformation vom Produzenten hin zum produzierenden Dienstleister nicht möglich. Dieses Kapitel stellt die Treiber, die Schwierigkeiten und die wichtigsten Massnahmen von organisatorischen Veränderungen anhand diskreter Typen von Service-Organisationen dar. Ausgehend von der Service-Strategie verstanden als Position auf der Transformationslinie, zeigt dieses Kapitel, wie die strategische Ausrichtung international organisatorisch umgesetzt werden kann. Die entwickelten Typen von produzierenden Unternehmen sind der Service-Exporter, der Service-Multinational, der Global Service-Partner und der International Service-Pro. Im Wandel von einer zur nächsten Konfiguration von Service-Strategie, Service-Organisation und Service-Management finden sich Unternehmen wieder und werden durch die gestalterischen Massnahmen angeleitet, Instrumente des Wandels zu identifizieren und ihre Organisation entsprechend den gegebenen Empfehlungen zu verändern.

VI Fazit

Der Auf- und Ausbau internationaler Serviceorganisationen beschäftigt einige Unternehmen, die Praxis zeigt allerdings nur selten ein strukturiertes zielgerichtetes Vorgehen. Es fehlen klare, theoretisch fundierte Konzepte und Handlungsempfehlungen zur Gestaltung internationaler Serviceorganisationen.

Die Arbeit zeigt im ersten Kapitel die Relevanz des Themas auf und erklärt die zugrunde liegende Idee und Motivation des Dissertationsvorhabens. Da weder Theorie noch Praxis keine konkreten Ansätze zum Auf- und Ausbau von internationalen Serviceorganisationen bieten, wurden in beiden Gebieten relevante Einflussgrössen herauskristallisiert und zu einem Erklärungs- und Gestaltungsmodell ausgebaut.

Die theoretischen Grundlagen und bisherige Ausführungen zu den für diese Arbeit relevanten Themenkomplexen beschreibt das zweite Kapitel. Basis der vorliegenden Arbeit ist die Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister. Weitere relevante Forschungsgebiete sind die Service-Strategie produzierender Unternehmen, die Gestaltung der Serviceorganisation und im Hinblick auf international tätige Firmen das internationale Dienstleistungsmanagement. Aufbauend auf bestehende theoretische Konstrukte entsteht ein umfassendes Analyseraster mit 13 Merkmalen, die durch drei bis fünf Ausprägungen charakterisiert werden. Dieses Analyseraster dient zur Untersuchung von sieben Fallstudien, die im dritten Kapitel beschrieben werden.

Die Fallstudien beschreiben sieben Hersteller von Investitionsgütern anhand des aus der Theorie abgeleiteten Analyserasters, sodass ein Vergleich der verschiedenen Unternehmen in den jeweiligen Dimensionen möglich ist. Eine zusammenfassende Auswertung der Fallstudien am Ende des dritten Kapitels leitet die Entwicklung eines Erklärungsmodells im vierten Kapitel ein.

Im Erklärungsmodell werden für die zentrale Serviceorganisation und die lokalen Serviceorganisationen Organisationstypen abgeleitet, die anhand der Kriterien Service-Strategie, Service-Portfolio und Aspekten des Service-Managements charakterisiert werden, wobei für jeden Typ Treiber, Vorteile und Nachteile angeführt werden. Durch Kombination von zentraler und lokaler Serviceorganisation entstehen Typen internationaler Serviceorganisationen.

- Service-Exporter,
- Service-Multinational,
- Global Service-Player und
- International Service-Pro

sind klar charakterisierte Organisationstypen, die aus den Fallstudien abgeleitet werden konnten, und bilden die Grundlage für das Gestaltungsmodell, das im fünften Kapitel erläutert wird.

Die praktische Bedeutung der Arbeit wird durch die Ableitung von Handlungsempfehlungen unterstrichen. Im fünften Kapitel werden Veränderungsprozesse in Serviceorganisationen anhand der identifizierten vier internationalen Organisationstypen aufgezeigt. Die Veränderungsprozesse teilen sich in Veränderungen auf zentraler Ebene und die Potentialausschöpfung in den lokalen Organisationen. Das Gestaltungsmodell gibt anhand von Mini-Cases und Successful-Practice-Beispielen Handlungsempfehlungen zum Auf- uns Ausbau internationaler Serviceorganisationen.

Theoretischer Beitrag der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf

Schlussendlich wird der theoretische Beitrag der Arbeit an der Beantwortung der gestellten Forschungsfragen beurteilt. Theoretischer Beitrag und Erkenntniswert der Arbeit lassen sich wie in folgenden Punkten festhalten:

- Die Dissertation analysiert bestehende Literatur zum Themenkomplex „Management industrieller Dienstleistungen“ und leitet aus bestehenden Arbeiten ein Analyseraster zur Beantwortung der Forschungsfrage ab. Die Arbeit adressiert folglich eine noch offene Fragestellung in diesem Themenkomplex unter Verwendung bisheriger wissenschaftlicher Erkenntnisse.
- Das Erklärungsmodell liefert eine Typologie zum organisatorischen Aufbau der Service-Organisationen von Industriegüterherstellern. Diese anhand der Fallstudien entwickelten Organisationstypen adressieren die in der Literatur als relevant herausgestellten Merkmale internationaler Service-Organisationen. Jeden Typ charakterisieren unterschiedliche Ausprägungen bezüglich der Bereiche Service-Strategie, Service-Portfolio und Service-Management, die sich auf die in der Theorie genannten Merkmale stützen.
- Die entwickelten Organisationstypen bilden die Grundlage eines Gestaltungsmodells, das anhand von Mini-Cases zu Veränderungsprozessen in Service-Organisationen den Auf- und Ausbau erfolgversprechender internationaler Service-Organisationen charakterisiert. Insbesondere werden die für eine international strategiekonforme Gestaltung der Service-Organisation notwendigen Schritte anhand von in weiteren Interviews erhobenen Daten erklärt.

Die Ergebnisse dieser Dissertation sind ein durch Fallstudienforschung hergeleitetes Erklärungsmodell zu Organisationstypen internationaler Service-Organisationen und ein Gestaltungsmodell zum Aus- und Aufbau internationaler Service-Organisationen

in Industrieunternehmen, das sich auf Ergebnisse von Aktionsforschung, Fokusgruppen und Interviews stützt. Somit wurde die in Abschnitt I.3 gestellte Forschungsfrage theoretisch analysiert und praxisnah beantwortet.

Die Ergebnisse dieser Dissertation sind auch mit Limitationen verbunden, die zum einen die Grenzen der Arbeit und zum anderen weiteren Forschungsbedarf aufzeigen:

Diese Arbeit befasst sich mit Unternehmen der Investitionsgüterbranche mit Hauptsitz in Deutschland und der Schweiz, was die externe Validität limitiert. Die Transferierbarkeit ist folglich eingeschränkt, weswegen unklar bleibt, ob die Aussagen und Ergebnisse auch auf Unternehmen mit Hauptsitz in anderen Ländern oder aus anderen Branchen übertragbar sind. Um die Ergebnisse breiter abstützen zu können, müsste eine ähnliche Untersuchung mit weiteren Unternehmen mit Hauptsitz in anderen Ländern Europas bzw. der Welt und Unternehmen aus anderen Branchen durchgeführt werden.

Das Erklärungsmodell basiert auf sieben Fallstudien, die Entwicklung des Gestaltungsmodells auf Ergebnissen der Zusammenarbeit mit weiteren sieben Unternehmen. Diese Anzahl ist zu gering, um statistisch signifikante Aussagen zu treffen. Die Ergebnisse dieser Dissertation können zur Hypothesengenerierung für weitere, beispielsweise empirische Untersuchungen dienen. Für eine Studie zum Auf- und Ausbau von Service-Organisationen in Industrieunternehmen lassen sich mit Hilfe der vorliegenden Arbeit Konzept und Fragebogen erstellen.

Methoden der qualitativen Forschung, die in dieser Arbeit Verwendung finden, sind holistisch, aber subjektiver Natur. Die beschreibenden und erklärenden Elemente der Arbeit sind also immer durch die Vorstellungen und Annahmen des Autors geprägt. Allerdings ist es durch die Herangehensweise durch Fallstudien und Aktionsforschung auch möglich, Veränderungsprozesse, persönliche Anschauungen und Stimmungen in den untersuchten Unternehmen aufzunehmen, sodass ein umfangreiches Bild zu Serviceorganisationen dargestellt werden konnte. Quantitative Untersuchungen zum gleichen Thema sind an dieser Stelle aufgrund ihrer höheren Objektivität angebracht und können zur Stärkung oder Anpassung der Ergebnisse führen. Die qualitative Betrachtung ist als Ergänzung zur qualitativen Untersuchung zu sehen.

Die im Gestaltungmodell vorgeschlagenen Massnahmen zum Aus- und Aufbau internationaler Service-Organisationen dienen beispielhaft der weiteren Erklärung vorgängig erläuterter Zusammenhänge und deren Umsetzung in praktische Lösungen. Diese Empfehlungen sind nicht als vollständiger Massnahmenkatalog zu verstehen, sondern liefern dem Leser vielmehr eine Zusammenstellung wichtiger Ansatzpunkte beim Auf- und Ausbau von internationalen Serviceorganisationen im Investitionsgüterbereich.

Die Auswahl der betrachteten Unternehmen beschränkt sich auf Firmen, die aufgrund ihrer Grösse in fast allen Ländern eigene lokale Organisationen betreiben. Den internationale Einsatz von Agenten im Produkt- und Servicegeschäft, den manchen Unternehmen zum Einstieg in einen Markt wählen, betrachtet diese Arbeit nicht, sondern leitet ausschliesslich Organisationstypen mit unternehmenseigenen Strukturen her und erklärt diese. Durch weitere praktische Beispiele und Erfahrungsberichte aus Unternehmen kann das entwickelte Erklärungs- und Gestaltungsmodell um weitere Organisationstypen und Gestaltungselemente ergänzt werden.

Beitrag für die Praxis

Der Nutzen dieser Arbeit soll in Bezug auf die industrielle Praxis, also der Verwendung bezogen auf Probleme von Industrieunternehmen, Hilfestellung leisten. Die Arbeit entstand in enger Zusammenarbeit mit Industrieunternehmen, wurde also von Anfang an auf die Lösung praktischer Herausforderungen beim Auf- und Ausbau internationaler Service-Organisationen ausgerichtet. Die meisten praktisch relevanten Lösungsansätze liefert das Gestaltungsmodell in Kapitel 0, das auf Basis der theoretischen Ergebnisse Handlungsempfehlungen zur Transformation und Entwicklung der Service-Organisation bereitstellt. Hierzu werden über die oben beschriebenen Forschungsansätze und insbesondere die Fallstudienforschung praktische Probleme aufgegriffen und analysiert. Unternehmen können sich und ihre Situation in einer oder mehreren Fallstudien wieder erkennen und entsprechend individuelle Lösungen für die eigene Organisation ableiten. Der praktische Beitrag der Arbeit lässt sich in folgenden Punkten zusammenfassend darstellen:

- Die Arbeit stellt die Problematiken beim Auf- und Ausbau internationaler Serviceorganisationen zusammenfassend dar. Das Beschreibungs- und Erklärungsmodell liefert Unternehmen einen umfassenden Überblick zu Lösungsansätzen zu den beschriebenen Problemstellungen.
- Die Charakterisierung verschiedener Typen von Serviceorganisationen ermöglicht Unternehmen die Einordnung der eigenen Organisation und die Identifikation von Handlungsfeldern zur Veränderung derer.
- Das Gestaltungsmodell liefert eine Orientierungshilfe bezüglich des Managements von Veränderungsprozessen in der Serviceorganisation. Die Handlungsempfehlungen orientieren sich an praktischen Herausforderungen, sind also für die Praxis zutreffend und anwendbar.
- Successful-Practice-Beispiele und die Begründungen der Veränderungsprozesse in den Mini-Cases ermöglichen Unternehmen, die vorgeschlagenen Handlungs-

empfehlungen nachzuvollziehen und eigene Massnahmen an diesen zu spiegeln.

In der unternehmerischen Praxis bieten die erarbeiteten Organisationstypen und Lösungsansätze zu Schwierigkeiten beim Auf- und Ausbau internationaler Serviceorganisationen einen Leitfaden zur kritischen Reflektion der eigenen Unternehmung. Möglicherweise erweisen sich einige der Ergebnisse der Arbeit als hilfreiche Empfehlung zur Neuausrichtung oder Veränderung der Serviceorganisation von produzierenden Unternehmen.

VII Literaturverzeichnis

Arias, J. T. G. (1998). "A relationship marketing approach to guanxi." European Journal of Marketing 32(1/2): 145-156.

Astley, W. G. und A. H. van de Ven (1983). "Central perspectives and debates in organization theory." Administrative Science Quarterly 28: 245-273.

Atuahene-Gima, K. (1996). "Differential Potency of Factors Affecting Innovation Performance in Manufacturing and Service Firms in Australia." Journal of Product Innovation Management 13(1): 35-52.

Auguste, B., E. Harmon und V. Pandit (2006). "The right service strategies for product companies." McKinsey Quarterly(1): 40-51.

Backhaus, K. und C. Kleinaltenkamp (2001). Marketing von investiven Dienstleistungen. Handbuch Dientleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. M. Bruhn and H. Meffert. Wiesbaden, Gabler Verlag. 2**:** 73-101.

Barlett, C. (1986). Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge. Competition in Global Industries. M. E. Porter. Boston, MA, Harvard Business School Press.

Barlett, C. und S. Goshal (1992). Transnational Management: Text, Cases and readings in Cross-Border Management. Homewood, Illinois, Irwin.

Barlett, C. A. und S. Ghoshal (2000). Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management. Singapore, McGraw Hill.

Barley, S. (1986). "Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observing of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments." Administrative Science Quarterly 31: 78-108.

Baumbach, M. (1998). After-Sales-Management im Maschinen- und Anlagenbau. St. Gallen, Universität St. Gallen.

Baveja, S. S., J. Gilbert und D. Ledingham (2004). "From Products to Servicees: Why It's not simple." Harvard management update 4: 3-5.

Beckenbauer, B. (2006). Internationales Management industrieller Dienstleistungen. Bamberg, Universität St. Gallen.

Belz, C. (1997). Leistungssysteme. Leistungs- und Kundensysteme - Kompetenz für Marketing-Innovationen, Schrift. C. Belz. St. Gallen, Thexis Verlag**:** 12-39.

Bhagwati, J. N. (1987). "Trade in Services and the Multilateral Trade Negotiations." World Bank Economic Review 1: 549-569.

Bleicher, K. (2001). Das Konzept integriertes Management. Frankfurt am Main, Campus Verlag.

Blomstermo, A., D. D. Sharma und J. Sallis (2006). "Choice of foreign market entry mode in service firms." International Marketing Review 23(2): 211-229.

Bowen, D. und E. Lawler (1998). Empowerment im Dienstleistungsbereich. Stuttgart.

Bowen, D. E., C. Siehl und B. Schneider (1989). "A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing." Academy of Management Review 14(1): 75-95.

Bowen, J. und R. C. Ford (2002). "Managing Service Organizations: Does Having a "Thing" Make a Difference." Journal of Management 28(3): 447-469.

Bower, J. L. (1970). Managing the Ressource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment. Boston, Harvard Business School Press.

Bower, J. L. und C. M. Christensen (1995). "Disruptive Technologies: Catching the Wave." Harvard Business Review 73(1): 43-53.

Brann, J. M., R. Oliva und H. Gebauer (2007). "Integrate or isolate? Impact of organizational structure on service performance in product manufacturing firms." working paper.

Brax, S. (2005). "A manufacturer becoming a service provider - challenges and a paradox." Managing Service Quality 15(2): 142-155.

Brinkmann, C., A. Deeke und B. Völkel (1995). Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung : Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen. Nürnberg, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Brost, N. und J. Leins (2004). Chancen-/Risiken-Betrachtung beim Einstieg in Betreibermodelle. Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau: Vom Basisangebot bis zum Betreibermodell. H. Meiser. Berlin, Springer Verlag**:** 85-109.

Bruhn, M. und H. Meffert (2001). Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden, Gabler.

Burckhardt Compression Holding AG, W. (2008). Geschäftsbericht 2007. Winterthur, Burckhardt Compression Holding AG, Winterthur.

Burgelman, R. A. (1983). "Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study." Management Science 29(12): 1349-1364.

Burns, T. und G. M. Stalker (1961). The Management of Innovation. London, Tavistock.

Burr, W. (2003). Markt- und Unternehmensstrukturen bei technischen Dienstleistungen. Wiesbaden, DUV.

Capgemini (2006). Studie IT-Trends 2006. Berlin, Capgemini**:** 1-51.

Casagranda, M. (1994). Industrielles Service-Management Grundlagen, Instrumente, Perspektiven. Wiesbaden, Gabler.

Cavana, R. Y., B. L. Delahaye und U. Sekaran (2001). Applied business research: Qualitative and quantitative methods. Brisbane, John Wiley & Sons.

Chan, C. M., S. Makino und T. Isobe (2006). "Interdependent behaviour in foreign direct investment: the multi-level effects of prior entry and prior exit on foreign market entry." Journal of International Business Studies 37(5): 642-665.

Chandler, A. (1960). Strategy and Structure. Cambridge, MA, MIT Press.

Chase (1981). "The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions." Operations Research 29(4): 698-706.

Chase, R. B. und S. Dasu (2001). "Want to perfect your company's service? Use behavioral science." Harvard Business Review 79(6): 79-84.

Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Christensen, C. M. (1997). The Innovators Dilemma. Boston, MA, Harvard Business School Press.

Cohen, M. A., N. Agrawal und N. Agrawal (2006). "Winning in the Aftermarket." Harvard Business Review 84(5): 129-138.

Cooper, R. G. und S. J. Edgett (1999). Product development for the service sector: lessons learned from market leaders. New York, Harper Collins Publishers.

Corsten, H. und R. Gössinger (2007). Dienstleistungsmanagement. München, Oldenbourg Verlag.

Davies, A. (2004). "Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach." Industrial and Corporate Change 13(5): 727-256.

Davies, H., T. K. P. Leung, S. T. K. Luk und Y. H. Wong (1995). "The benefits of "Guanxi": The Value of Relationships in developing the Chinese Market." Industrial Marketing Management 24(3): 207-214.

de Brentani, U. (1995). "New industrial service development: Scenarios for success and failure." Journal of Business Research 32(2): 93-103.

Dicken, P. (1991). The Internationalization of Economic Activity. London, The Guilford Press.

Dietrich, J. (2004). Entwicklung kundenunterstützender industrieller Dienstleistungen. Bamberg, Universität St. Gallen.

Doherty, A. M. (2007). "The internationalization of retailing: factors influencing the choice of franchising as market entry strategy." International Journal of Service Industry Management 18(2): 184-205.

Dolfsma, W. (2004). "The process of new service development - issues of formalization and appropriability." International Journal of Innovation Management 8(3): 319-337.

Dow, G. k. (1988). "Configuration and Coactivational Views of Organizational Structure." Academy of Management Review 13(1): 53-64.

Edvardsson, B. (1997). "Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference." International Journal of Production Economics 52(1/2): 31-46.

Edvardsson, B. und J. Olsson (1996). "Key Concepts for New Service Development." Service Industries Journal 16(2): 140-164.

Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research." Academy of Management Review 14(4): 532-550.

Ekeledo, I. und K. Sivakumar (1998). "Foreign market entry mode choice of service firms: a contingency perspective." Journal of the Academy of Marketing Science 26(4): 274-192.

Engelhardt, W. und M. Reckenfeldbäumer (1993). Trägerschaft und organisatorische Gestaltung industrieller Dienstleistungen. Industrielle Dienstleistungen. H. Simon. Stuttgart**:** 263-293.

Engelhardt, W. H., M. Kleinaltenkamp und M. Reckenfelderbäumer (1993). "Leistungsbündel als Absatzobjekte - Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungsobjekten." Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 45(5): 395-426.

Engelhardt, W. H. und M. Reckenfelderbäumer (1999). Industrielles Servicemanagement. Markt- und Produktmanagement. M. Kleinaltenkamp and W. Plinke. Berlin, Springer**:** 731.

Erzberger, C. (1995). "Die Kombination von qualitativen und quantitativen Daten." ZUMA-Nachrichten: 35-60.

Fiege, J., M. Zinkler und D. Busse (2004). Wieviel Service braucht der Kunde? Anforderungen an industrielle Dienstleistungen aus Sicht der deutschen Getränkeindustrie. Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau: Vom Basisangebot zum Betreibermodell. H. Meier. Berlin, Springer Verlag.

Fitzsimmons, J. A. und M. J. Fitzsimmons (2006). Service management operations, strategy, information technology. Boston, McGraw-Hill/Irwin.

Fleisch, E. (2001). Das Netzwerkunternehmen Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsf©Þhigkeit in der "Networked economy". Berlin, Springer.

Fliess, S. (1996). Interaktionsmuster bei der Integration des externen Faktors. Grundsatzfragen und Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing. A. Meyer. Wiesbaden, Gabler Verlag**:** 3-19.

Freeman, S., D. Cray und M. Sandwell (2007). "Networks and Australian professional services in newly emerging markets of Asia." International Journal of Service Industry Management 18(2): 152-166.

Frese, E. (1996). Organisationsstrukturen und Managementsysteme. Betriebshütte - Produktion und Management. W. Eversheim and G. Schuh. Berlin, Springer Verlag. S. 3/1-3/93.

Friedli, T. (2006). Technologiemanagement - Modelle zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Berlin, Heidelberg, Springer Verlag.

Friedli, T., E. Fleisch, F. Jaeger und H. Gebauer (2007). Industriestandort Schweiz - Gegenwart und Zukunft der Schweizer Industrie. Bern, Haupt Verlag.

Frohlich, M. T. und J. R. Dixon (2001). "A taxonomy of manufacturing strategies revisited." Journal of Operations Management 19(5): 541-558.

Galbraith, J. R. (2002). "Organizing to Deliver Solutions." Organizational Dynamics 31(2): 194-207.

Gassmann, O. (1997). Management transnationaler Forschungs- und Entwicklungsprojekte eine empirische Untersuchung von Potentialen und Gestaltungskonzepten transnationaler F&E-Projekte in industriellen Grossunternehmen. St. Gallen, Universität St. Gallen.

Gassmann, O. und M. von Zedtwitz (1999). "New concepts and trends in international R & D organization." Research Policy 28(2): 231-250.

Gebauer, H. (2004). Die Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister. Bamberg, Universität St.Gallen.

Gebauer, H. (2007). "Extending the Service Business in China? Experience of Swiss Companies." Singapore Management Review 29(1): 59-72.

Gebauer, H., P. Benke, O. Freese und E. Fleisch (2008). Management von Dienstleistungsinnovationen. Praxiswissen Innovationsmanagement - Von der Idee zum Erfolg. O. Gassmann and P. DSutter. München, Carl Hansa Verlag. 1.

Gebauer, H., C. Bravo-Sanchez und E. Fleisch (2008). "Service strategies in product manufacturing companies." Business Strategy Series 9(1): 21-29.

Gebauer, H. und E. Fleisch (2007). "An investigation of the relationship between behavioral processes, motivation, investments in the service business and service revenue." Industrial Marketing Management 36(3): 3337-348.

Gebauer, H. und E. Fleisch (2007). Service strategies in manufacturing companies. ITEM-HSG Working Paper.

Gebauer, H., E. Fleisch und T. Friedli (2005). "Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies." European Management Journal 23(1): 14-26.

Gebauer, H., T. Friedli und E. Fleisch (2006). "Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies." Benchmarking: An International Journal 13(3): 374-386.

Gebauer, H., K. Hildenbrand und E. Fleisch (2006c). "Servicestrategien für die Industrie." Harvard Business Manager(May): 47-55.

Gebauer, H., R. Krempl und E. Fleisch (2007). "Service development in traditional product manufacturing companies." European Journal of Innovation Management 11(2): 219-240.

Gebauer, H., R. Krempl und E. Fleisch (2008). "Exploring the Effect of Cognitive Biases on Customer Support Services." Creativity and Innovation Management 17(1): 58-70.

Gebauer, H. und F. Pütz (2009). "Organisational structures for the service business in product-oriented companies." Int. J. Services Technology and Management 11(1): 64-81.

Gebauer, H., F. Pütz und F. Seite (2008). "Ausbau des Servicegeschäfts in China." Industrie Management 24: 19-22.

Gebauer, H., C. Wang, B. Beckenbauer und R. Krempl (2007). "Business-to-business marketing as a key factor for increasing service revenue in China." Journal of Business & Industrial Marketing 22(2): 126-137.

Giddens, A. (1979). Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis. Berkeley, CA, university of California Press.

Giddens, A. (1984). Interpretative Soziologie. Frankfurt am Main.

Giddens, A. (1995). Soziologie. Graz.

Göthlich, S. E. (2003). Fallstudien als Forschungsmethode - Plädoyer für einen Methodenpluralismus in der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung. Manuskripte aus den Instituten der Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 578.

Grönroos, C. (1998). "Marketing services: the case of missing product." Jounal of Business & Industrial Marketing 13(4/5): 322-338.

Grönroos, C. (1999). "Internationalization strategies for services." Journal of Services Marketing 13(4/5): 290-297.

Hage, J. (1980). Theories of organizations. Form, process and transformation. New York, John Wiley & Sons.

Hallowell, R. (1996). "The relationship of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: An empirical study." International Journal of Service Industry Management 7(4): 27-42.

Hartel (2004). Virtuelle Servicekooperationen - Management in der Investitionsgüterindustrie. Zürich, vdf - Hochschulverlag an der ETH Zürich.

Harzing, A.-W. (2000). "An Empirical Analysis and Extension of the Barlett and Goshal Typology of Multinational Companies." Journal of International Business Studies 31(1): 101-120.

Heenan, D. A. (1975). Multinational Management of Human Resources: A Systems Approach. Austin, Bureau of Business Research, University of Austin.

Heenan, D. A. und H. V. Perlmutter (1979). Multinational Organization Development. Reading, MA, Addison-Wesley.

Heskett, J. (1988). Management von Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden.

Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser und L. A. Schlesinger (1994). "Putting the service-profit chain to work." Harvard Business Review 72(2): 164-174.

Heskett, J. L., E. W. Sasser und L. A. Schlesinger (1997). The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value. New York, The Free Press.

Hildenbrand, K. (2006). Strategisches Management industrieller Dienstleistungen. Bamberg, Universität St.Gallen.

Hill, W. und P. Ulrich (1979). Wissenschaftliche Aspekte ausgewählter betriebswirtschaftlicher Konzeptionen. Wissenschafts-theoretische Grundlagen der Wirtschaftswissenschaften. H. Raffée and B. Abel. München**:** S. 161-190.

Hofstede, G. (1991). Culture and Organizations: Software of the Mind. London, McGraw Hill.

Homburg, C., M. Fassnacht und C. Günther (2003). "The role of soft factors in implementing a service-oriented strategy in industrial marketing companies." Journal of Business-to-Business Marketing 10(2): 23-51.

Homburg, C. und B. Garbe (1996). "Industrielle Dienstleistungen." Harvard Business Manager 18(1): 68-75.

Homburg, C., W. D. Hoyer und M. Fassnacht (2002). "Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes." Journal of Marketing 66(4): 86-101.

Homburg, C., J. P. J. Workman und O. Jensen (2000). "Fundamental Changes in marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure." Journal of the Academy of Marketing Science 28(4): 459-478.

Hull, D. L. und J. F. Cox (1994). "The Field Service Function in the Electronics Industry: Providing a Link between Customers and Production/Marketing." International Journal of Production Economics 37(1): 115-126.

Jacob, F. und W. Ulaga (2008). "The transition from product to service in business markets: An agenda for academic inquiry." Industrial marketing Management 37(3): 247-253.

Jaworski, B. J. und A. K. Kohli (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences." Journal of Marketing 57(July): 53-70.

Johne, A. und C. Storey (1998). "New service development: a review of the literature and annotated bibliography." European Journal of Marketing 32(3/4): 184.

Johnson, J. und G. J. Tellis (2008). "Drivers of success for market entry into China and India." Journal of Marketing 72(3): 1-13.

Kantensperger, R., W. H. Kunz und A. Meyer (2005). Wettbewerbsstrategien internationaler Dienstleistungsunternehmen. Management internationaler Dienstleistungen: Kontext - Konzepte - Erfahrungen. M. A. Garadini and H. D. Dahlhoff. Wiesbaden, Gabler Verlag. 1**:** 111-133.

Kaplan, R. S. und D. P. Norton (1997). Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.

Kieser, A. (2002). Der situative Ansatz. Organisationstheorien. A. Kieser. Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer GmbH.

Kleinaltenkamp, M. (1997). "Kundenintegration." Wirtschaftswissenschaftliches Studium 26(7): 350-355.

Kohli, A. K. und B. J. Jaworski (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications." Journal of Marketing 54(2): 1-18.

Kotabe, M. und K. Helsen (2004). Global Marketing Management, John Wiley and Sons.

Kotler, P. und K. L. Keller (2005). Marketing Management. Upper Saddle River.

Kowalkowski, C. (2008). Managing the Industrial Service Function. Linköping, International Graduate School of Management and Engineering. Doctorate.

Kowalkowski, C., D. Kindström und P.-O. Brehmer (2008). "Service Innovation - A Business Model Approach." Journal of Harbin Institute of Technology (New Series) 15(Supplement No. 1): 51-56.

Krempl, R. (2007). Erfolgsfaktoren der Dienstleistungsentwicklung in produktorientierten Unternehmen. St. Gallen, Universität St. Gallen. Doktorat.

Krueger, R. A. (1988). Focus Groups. Newbury Park, Sage Publications.

Kubicek, H. (1977). Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeption in der Betriebswirtschaftslehre. R. Köhler. Stuttgart**:** 5-36.

Kümmerle, W. (1997). Optimal Scale for Research and Development in Foreign Environments - an Investigation into Size and Performance of R&D Laboratories abroad. The 17th R&D Management Conference: Managing R&D into the 21st century, Manchester.

Kutschker, M. und S. Schmid (2005). Internationales Management. München, Wien, Oldenbourg Verlag.

Kwon, Y.-C. und L. J. Konopa (1993). "Impact of host country market characteristics in the choice of foreign market entry mode." International Marketing Review 10(2): 60-77.

Lawrence, P. R. und J. W. Lorsch (1967). Organization and Environment: Managing Differentation and Integration. Boston, Harvard Business School Press.

Lay, G. und P. Jung-Erceg (2002). Elemente einer Strategieentwicklung für produktbegleitende Dienstleistungen in der Industrie. Produktbegleitende Dienstleistungen: Konzepte und Beispiele erfolgreicher Strategieentwicklung. G. Lay and P. Jung-Erceg. Berlin, Springer Verlag.

Lay, G. und P. Jung-Erceg (2002). Elemente einer Strategieentwicklung für produktbegleitende Dienstleistungen in der Industrie. Produktbegleitende Dienstleistungen: Konzepte und Beispiele erfolgreicher Strategieentwicklung. G. Lay and P. Jung-Erceg. Berlin, Springer**:** 5-69.

Lay, G. und P. Jung-Erceg (2002). Produktbegleitende Dienstleistungen - Konzepte und Beispiele erfolgreicher Strategieentwicklung. Berlin, Springer.

Lay, G. und M. Nippa (2005). Management produktbegleitender Dienstleistungen (Management of Product-related services). Heidelberg, Physica-Verlag.

Lehmann, A. P. (1995). Dienstleistungsmanagemen - Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Leong, S. M. und C. T. Tan (1993). "Managing across borders: An empirical test of the Barlett and Ghoshal (1989) typology." Journal of International Business Studies 24(3): 449-464.

Lewin, K. (1947). "Frontiers in Group Dynamics." Human Relations: 5-41.

Lewin, K. (1953). Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim, Christian Verlag.

Lewin, K. (1958). Group Decisions and Social Change. Readings in Social Psychology. E. E. Maccoby, T. Newcomb and E. Hartley. New York.

Lorsch, J. W. (1976). Contingency theory and organizational design: A personal odyssey. The Management of Organizational Design. R. Kilmann, L. Pondy and D. Slevin. Amsterdam, North Holland**:** 141-165.

Lorsch, J. W. und S. I. Allen (1973). Managing Diversity and Interdependence: An Organizational Study of Multidivisional Firms. Boston, Harvard Business School Press.

Löser, B. (2000). Internationalisierung mittelständischer Produktionsunternehmen durch strategische Netzwerke. St. Gallen, Universität St.Gallen. Doktorat.

Lovelock, C. H. (1999). "Developing Marketing Strategies for Transnational Service Operations." Journal of Service Marketing 13(4/5): 278-289.

Lovelock, C. H. und G. S. Yip (1996). "Developing global strategies for service business." California Management Review 38(2): 278-289.

Loveman, G. W. (1998). "Employee satisfaction, customer loyalty and financial performance." Journal of Service Research 1(1): 18-31.

Maleri, R. (1997). Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. Berlin, Springer.

Malleret, V. (2006). "Value creation through service offers." European Management Journal 24(1): 106-116.

Manning, P. K. (1982). "Organizational Work: Structuration of Environments." British Journal of Sociology 33(1): 118-134.

Mathe, H. und R. D. Shapiro (1993). Integrating service strategy in the manufacturing company. London, Chapman & Hall.

Mathieu, V. (2001a). "Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client." The Journal of Business & Industrial Marketing 16(1): 39-58.

Mathieu, V. (2001b). "Service strategies within the manufacturing sector: Benefits, costs and partnership." International Journal of Service Industry Management 12(5): 451-475.

Matthyssens, P. und K. Vandenbempt (1998). "Creating competitive advantage in industrial services." Journal of Business & Industrial Marketing 13(4/5): 339-355.

Matthyssens, P., K. Vandenbempt und L. Berghman (2006). "Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe." Industrial Marketing Management 37(3): 316-328.

Mayer, H. O. (2004). Interview und schriftliche Befragung. München/Wien, Oldenbourg.

Meffert, H. und M. Bruhn (2003). Dienstleistungsmarketing Grundlagen - Konzepte - Methoden mit Fallstudien. Wiesbaden, Gabler.

Meier, H. (2004). Service im globalen Umfeld - Innovative Ansätze einer zukunftsorientierten Servicegestaltung. Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau: Vom Basisangebot bis zum Betreibermodell. Berlin, Springer Verlag.

Meier, H., E. Uhlmann und D. Kortmann (2005). "Hybride Leistungsbündel." wt Werkstattstechnik online 95(7/8): 528-532.

Meissner, H. G. und S. Gerber (1980). "Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem." Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 32: 217-228.

Menor, L. J., M. V. Tatikonda und S. E. Sampson (2002). "New service development: Areas for exploitation and exploration." Journal of Operations Management 20(2): 135-157.

Mieg, H. A. und B. Brunner (2001). Experteninterviews. Zürich, MUB Working Paper, ETH Zürich.

Miller, J. G. und A. V. Roth (1994). "Taxonomy of Manufacturing Strategies." Management Science 40(3): 285-304.

Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

Mitroff, I. I. und R. O. Mason (1981). Creating a dialectical social science: concepts, methods and models. Boston, Kluwer.

Morgan, D. L. (1988). Focus Groups as Qualitative Research. Newbury Park, Sage Publications.

Morrison, A. J. und K. Roth (1992). "A Taxonomy of Business-Level Strategies in Global Industries." Strategic Management Journal 13(6): 399-417.

Morschett, D. (2006). "Firm-specific influences on the internationalization of after-sales service activities in foreign markets." Journal of Service Marketing 20(5): 309-323.

Mudambi, S. M., P. Doyle und V. Wong (1997). "An exploration of branding in industrial markets." Industrial Marketing Management 26(5): 433-446.

Müller, R. (1998). Kommerzialisierung industrieller Dienstleistungen. St.Gallen, Universität St.Gallen. Doktorat.

Neu, W. A. und S. W. Brown (2005). "Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms." Journal of Service Research 8(1): 3-17.

Neu, W. A. und S. W. Brown (2008). "Manufacturers forming successful complex business services: Designing an organization to fit the market." International Journal of Service Industry Management 19(2): 232-251.

Noch, R. (1995). Dienstleistungen im Investitionsgüter-Marketing: Strategien und Umsetzung. München, Universität München. Doktorat.

Normann, R. (2000). Service Management. Chichester, UK, John Wiley & Sons, Ltd.

Normann, R. (2001). Reframing Business - When the Map Changes the Landscape. Chichester, UK, John Wiley & Sons, Ltd.

Oliva, R. und R. Kallenberg (2003). "Managing the transition from products to services." International Journal of Service Industry Management 14(2): 160-172.

Orlikowski, W. (1992). "The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations." Organization Science 3(3): 398-427.

Ortmann, G., J. Sydow und J. Türk (1997). Organisation, Strukturation, Gesellschaft. Theorie der Organisation. J. Türk. Göttingen**:** 15-36.

Patton, J. D. und W. H. Bleuel (2000). After the sale. New York, Solomon Press.

Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. Newbury Park, CA, Sage Publications.

Perlmutter, H. V. (1969). "The Tortous Evolution of the Multinational Corporation." Columbia Journal of World Business 4: 9-18.

Pettigrew, A. M. (1985). Contextualis Research: A Natural Way to Link Theory and Practice. San Francisco, Jossey-Bass.

Pfeffer, J. (1982). Organization and Organization Theories. Boston, Pitman.

Poole, M. S. und A. H. van de Ven (1989). "Using Paradox to Build Management and Organization Theories." Academy of Management Review 14(4): 562-578.

Potts, G. W. (1988). "Exploit your product's service life cycle." Harvard Business Review 66(5): 32-35.

Proff, H. (2002). "Business unit strategies between regionalisation and globalisation." International Business Review 11: 231-250.

Pümpin, C. (1992). Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung. Bern, Stuttgart, Wien, Haupt.

Rainfurth, C. und G. Lay (2005). "Organisatorische Verankerung produktbegleitender Dienstleistungen in Industriefirmen." Zeitschrift Führung und Organisation 74(2): 71-77.

Ranson, S., B. Hinings und R. Greenwood (1980). "The Structuring of Organizational Structures." Administrative Science Quarterly 25: 1-17.

Reich, R. B. (1991). The work of nations. New York, Knopf, A.A. Jr.

Reichheld, F. F. (1996). The Loyalty Effect. Boston, Harvard Business School Press.

Reichheld, F. F. und W. E. Sasser (1990). "Zero defections: Quality comes to services." Harvard Business Review 68(5): 106-107.

Reinartz, W. und W. Ulaga (2008). "How to sell services more profitably." Harvard Business Review 86(May): 90-96.

Remenyi, D., B. Williams, A. Money und E. Swartz (1998). Doing research in business and management : an introduction to process and method. London, Sage.

Riley, P. (1983). "A Structurationist Account of Political Culture." Academy of Management Review 28: 347-414.

Roberts, J. und R. Scapens (1985). "Accounting Systems and Systems of Accountability: Understanding Accounting Practices in Their Organizational Context." Accounting, Organizations, and Society 10(4): 443-456.

Rumelt, R. P. (1974). Strategy, Structure and Economic Performance. Boston, Harvard Business School Press.

Samiee, S. (1999). "The internationalization of Services: Trends, Obstacles and Issues." Journal of Services Marketing 13(4/5): 319-328.

Sampson, S. und R. H. Snape (1985). "Identifying the Issues in Trade and Services." The World Economy 8: 172-182.

Sanche, N. (2002). Strategische Erfolgsposition: Industrieller Service - Eine empirische Untersuchung zur Entwicklung industrieller Dienstleistungsstrategien. Bamberg, Difo-Druck GmbH.

Sandberg, R. und A. Werr (2003). "The Three Challenges of Corporate Consulting." MIT Sloan Management Review 46(2): 34-43.

Sawhney, M., S. Balasubramanian und V. V. Krishnan (2004). "Creating growth with services." MIT Sloan Management Review 45(2): 34-43.

Scherer, A. (2006). Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? Organisationstheorien. A. Kieser and M. Ebers. Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer GmbH. 6**:** 19-61.

Schneider, R. und G. Lay (1999). ProService: Den Wettbewerb aktiv gestalten. Frankfurt, Eschborn, VDMA--Verlag, RKW-Verlag.

Scholz, R. W. und O. Tietje (2002). Embedded Case Study Methods: Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge. Thousand Oaks, Sage.

Schuh, G., M. Bergholz, V. Liestmann, A. Merchiers, B. Sander und J. Spille (2003). "Modulare Dienstleistungen als Beitrag zur Flexibilisierung global verteilter Produktion." Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb 98(5): 210-213.

Schuh, G., T. Friedli und H. Gebauer (2004). Fit for Service: Industrie als Dienstleister. München/Wien, Carl Hanser Verlag.

Schulze, J. (2002). CRM erfolgreich einführen. Berlin, Springer.

Scott, B. R. (1973). "The new industrial state: old myths and new realities." Harvard Business Review 51(2): 133-148.

Scott, W. R. (1992). Organizations rational, natural, and open systems. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Siggelkow, N. und D. A. Levinthal (2003). "Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Appproaches to Exploration and Adaptation." Organizational Science 14(6): 650-669.

Simon, H. (1993). Industrielle Dienstleistungen. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Sinkula, J. M. (2002). "Market-based success, organizational routines and unlearning." Jounal of Business & Industrial Marketing 17(4): 253-269.

Skalen, P. und T. Strandvik (2005). "From prescription to description: a critique and reorientation of service culture." Managing Service Quality 15(3): 230-244.

Smith, C. W. (1983). "A Case Study of Structuration: The Pure-Bred Beef Business." Journal for the Theory of Social Behaviour 13: 3-18.

Song, X. M., C. A. di Benedetto und L. Z. Song (2000). "Pioneering advantage in New York Service development: A Multi-Country Study of Mangerial Perceptions." Journal of Product Innovation Management 17: 378-392.

Spath, D. und L. Demuss (2003). Entwicklung hybrider Produkte - Gestaltung materieller und immaterieller Leistungsbündel. Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. H.-J. Bullinger and A.-W. Scheer. Berlin, Springer Verlag**:** 482-485.

Speth, C. (2001). Gestaltung industrieller Dienstleistungen im Spannungsfeld zwischen Kundennähe und Effizienz. Bamberg, Universität St.Gallen.

Spybey, T. (1984). "Traditional and Professional Frames on Meaning in Management." Sociology 18(4): 550-562.

Stafford, M. R., T. F. Stafford und E. Day (2002). "A Contingency Approach: The Effects of Spokesperson Type and Service Type on Service Advertising Perceptions." Journal of Advertising 31(2): 17-35.

Stake, R. E. (1995). The Art of Case Study Research. Thousand Oaks, Sage.

Stangl, W. (1993). Handlungs- oder Aktionsforschung. Test & Experiment: Wxperiment vs. Aktionsforschung.

Strauss, A. L. und J. Corbin (1996). Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim, Beltz.

Teece, D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance." Strategic Management Journal 18(7): 509-533.

Thölke, J., E. Hultinka und H. Robben (2001). "Launching new product features: a multiple case examination." The Journal of Product Innovation Management 18(1): 3-14.

Tomczak, T. (1989). Situative Marketingstrategien, Grundsatzstrategien für "Dogs". Marketing Management. Berlin / New York, de Gruyter. 12.

Tomczak, T. (1992). "Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz." Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis 14(2): 77-87.

Töpfer, A., H. Mehdorn und O. Grassy (1996). Industrielle Dienstleistungen Servicestrategie oder Outsourcing? Neuwied, Luchterhand.

Ulrich, P. (1984). Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft. Management. T. Dyllick and G. Probst. Bern, Paul Haupt**:** 168-199.

van de Ven, A. H. und M. S. Poole (1995). "Explaining Development and Change in Organizations." Academy of Management Review 20(3): 510-540.

Vandermerwe, S. und M. Chadwick (1989). "The internationalization of Service." The Service Industries Journal January: 79-93.

Vargo, S. L. und R. F. Lusch (2008). "From goods to service(s): Divergences and convergences of logics." Industrial Marketing Management 37(3): 254-259.

Voss, C., N. Tsikriktsis und M. Frohlih (2002). "Case research in operations management." International Journal of Operations and Production Management 22(2): 195-219.

Watters, R. G. (1995). "International business development - what are the considerations?" Journal of Business & Industrial Marketing 10(3): 61-73.

Willmott, H. (1981). "The Structuring of Organizational Structures: A Note." Administrative Science Quarterly 26(470-474).

Willmott, H. (1987). "Studying Managerial Work: A Critique and a Proposal." Journal of Management Studies 24(3): 249-270.

Windahl, C. und N. Lakemond (2006). "Developing integrated solutions: the importance of relationships within the network." Industrial Marketing Management 35(7): 806-818.

Wise, R. und P. Baumgartner (1999). "Go downstream: The new profit imperative in manufacturing." Harvard Business Review 77(5): 133-141.

Witherton, P. G. (2008). wirtschaftslexikon24.net, Witherton Jones Publishing Ltd.

Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods. Thousand Oaks / London / New Delhi, Sage.

Ying, F. (2002). "Questioning Guanxi: Definition, Classification and Implications." International Business Review 11(5): 543-561.

Zeithaml, V. A., P. R. Varadarajan und C. P. Zeithaml (1988). "The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing." European Journal of Marketing 22(7): 37-64.

Zentes, J., B. Swoboda und H. Schramm-Klein (2006). Internationales Marketing. München, Franz Vahlen GmbH.

Lebenslauf

Felix Pütz

Persönliche Daten

Geburtsdatum	17.12.1979
Geburtsort	Bernkastel-Kues / Mosel
Nationalität	deutsch

Ausbildung

1999	Abitur am Nikolaus-von-Kues-Gymnasium, Bernkastel-Kues
1999 – 2005	Studium Wirtschaftsingenieurwesen / Unternehmensplanung an der Universität Karlsruhe (TH)
2003	Auslandsaufenthalt an der National University of Ireland, Galway
2005	Diplomarbeit an der Ecole Nationale Supérieure de Physique de Strasbourg
2005 – 2009	Doktorat an der Universität St. Gallen, Fachprogramm Technologiemanagement

Berufstätigkeit

2005 - 2009	Forschungsassistent und Projektmitarbeiter am Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen (ITEM-HSG)