

Begleittext zu „Industrial Services“

Was sind Dienstleistungen?

„Dienstleistungen sind immaterielle Leistungen, die wir an einem externen Faktor – einem Kunden oder an dessen Objekten – erbringen.“

„Eine Dienstleistung oder ein Service ist eine von einer natürlichen oder einer juristischen Person erbrachte Leistung zur Deckung eines Bedarfs. Der Erbringer einer solchen Leistung wird als Dienstleister bezeichnet.“

„Die Dienstleistung ist, im Gegensatz zu einer Sachleistung nicht lagerbar, selten übertragbar (Immaterialität) und benötigt einen externen Faktor (z.B. Kunde). Ihre Erzeugung und der Verbrauch fallen meist zeitlich zusammen.“

Was kennzeichnet industrielle Dienstleistungen?

Industrielle Dienstleistungen sind Leistungen, die in Bezug auf ein Investitionsgut erbracht werden und dessen Nutzwert erhöhen. Sie erfordern Personal, Material und Flächen und werden unter Einbeziehung des Kunden erbracht. Typisches Beispiel für eine industrielle Dienstleistung ist die Wartung von Maschinen. Industrielle Dienstleistungen entstehen oft als Reaktion auf äußeren Druck, etwa gesetzliche Regelungen oder Marktstandards.

Unternehmen verfolgen mit industriellen Dienstleistungen das Ziel, ihren Umsatz zu sichern und auszubauen. Zugleich verbessern solche Maßnahmen die Kundenbindung, erhöhen dank Kundenfeedback die Qualität eines Produkts oder unterstützen die Differenzierung der Produktpalette.

Merkmale der industriellen Dienstleistungen

- Im Dienstleistungssektor wird zwischen Pre-Sales-, After-Sales- und Independent-Dienstleistungen unterschieden.
- Die Dienstleistungsorganisation kann innerhalb der Unternehmensstruktur unterschiedlich stark zentralisiert sein.
- Das Dienstleistungsportfolio des Unternehmens sollte sich klar aus dessen Strategie ableiten.
- Die effiziente Gestaltung von Prozessen innerhalb des Wertstroms eines Unternehmens ist für das Dienstleistungsgeschäft essenziell. Aus dem Wertstrom lassen sich Kennzahlen für die Bewertung und Steuerung des Dienstleistungsgeschäfts ableiten (Kosten-, Leistungs- und Risikoindikatoren).
- Prozesse im Dienstleistungsgeschäft können durch Anreize gesteuert werden.
- Industrielle Dienstleistungen können direkt im Unternehmen angesiedelt oder in Kooperation mit Partnerunternehmen erbracht werden.
- Für die Berechnung der Rentabilität einer Kooperation müssen Sie den ganzen Lebenszyklus von der Anbahnung bis hin zur Auflösung berücksichtigen.

Nutzen der Industriellen Dienstleistungen

Industrielle Dienstleistungen bieten produzierenden Unternehmen große Chancen: Sie verstärken die Kundenbindung, kompensieren Produktionsausfälle und erfüllen gesetzliche

Auflagen. Aber wie nicht anders zu erwarten, ist beim Aufbau des Dienstleistungsgeschäfts, bei seiner Einordnung in die Organisation und bei der Anbahnung von Kooperationen mit anderen Unternehmen einiges zu beachten.

Entsprechend der Nachfrage der produzierenden Unternehmen verschiedenster Industriebereiche haben sich Anzahl und Vielfalt der Dienstleistungsunternehmen entwickelt. Fast so vielfältig sind die Ausprägungen und Modelle der einzelnen Dienstleistungsunternehmen. So gibt es Servicegesellschaften, die ihren Ursprung in einem produzierenden Unternehmen einer Industrie haben und, zum Beispiel als Tochterunternehmen, auch dort verankert sind. Auf der anderen Seite gibt es Servicegesellschaften, die gesellschaftsrechtlich nicht mit ihren Auftraggebern verbunden sind.

Bei einer Differenzierung nach Angebotsportfolio ergeben sich sechs wesentliche Modelle:

- Reine Standort- und Infrastrukturbetreiber ohne Fokus auf technische Dienstleistungen
- Standortbetreiber, die neben den Standort- und Infrastrukturdienstleistungen auch technische Dienste anbieten
- Standort- und Infrastrukturdienstleister, die auch über Engineering-Kompetenzen verfügen
- Technische Dienstleister
- Logistkiddienstleister
- Auf nur wenige Gewerke spezialisierte Dienstleister wie z.B. IT, Sicherheit, mitarbeiterbezogene Dienstleistungen

Doch so unterschiedlich die Ausprägungen und Modelle sein mögen, eines haben sie alle gemeinsam. Sie müssen die Serviceorientierung ihrer Organisation stetig weiterentwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Das bedeutet im Einzelnen:

- Kundenorientierte Dienstleistungsangebote zu entwickeln.
- Ein hohes (messbares) Qualitätsniveau aller Prozesse und Ergebnisse zu erreichen und vor allem reproduzieren zu können. Zudem muss die Qualität laufend gesteigert werden.
- Eine zeit- und kosteneffiziente Leistungserbringung sicher zu stellen, d.h. wirtschaftlich zu arbeiten.
- Seine Leistungen erfolgreich zu vermarkten, um ertragssichernde Preise zu erzielen, seine eigenen Kapazitäten auszulasten und zu wachsen.
- Durch (Service)Innovationen den Kundennutzen seiner Leistungen kontinuierlich zu verbessern.

Um die Serviceorientierung zu verbessern, muss in einer Organisation auf allen Ebenen und in allen Disziplinen an definierten Erfolgsfaktoren gearbeitet werden:

Management Faktoren: Ziele und Richtung für die Entwicklung der Organisation. Vision, daraus abgeleitete Strategie, daraus Planung, Steuerung und Führung der Organisation.

Die externen Faktoren: Umfeld, Markt und Wettbewerb in dem sich die Organisation bewegt. Wie wird die Organisation durch die Kunden und die Gesellschaft wahrgenommen?

Die Operativen Faktoren: Hier spiegelt sich die eigentliche Dienstleistungserbringung. Die Mitarbeiter der Organisation führen definierte Unternehmensabläufe (Prozesse) durch, die u.U. durch IT-Systeme gestützt sind, um Services zu erbringen. Je komplexer die Produkte und Services sind, desto qualifizierter müssen die Mitarbeiter sein. Oder anders gesagt, je standardisierter die Prozesse und die systemische Unterstützung sind, desto größer ist die Entlastung der Mitarbeiter und desto höher ist die Qualität der Ergebnisse.

Handlungsfelder

Zur Steuerung und zum Aufbau des Dienstleistungsgeschäfts muss die Service-Organisation die sieben folgenden Handlungsfelder bearbeiten.

Feld 1: Strategische Ausrichtung

Die Strategie beschreibt die Oberziele der Organisation und die Pläne, wie diese zu erreichen sind. Größere Unternehmen entwickeln je nach Produkt und Markt mehrere eigenständige Strategien. Man spricht deshalb von strategischen Geschäftseinheiten.

Es gilt die Pre-Sales- oder After-Sales-Dienstleistungen und die Independent-Dienstleistungen, die von Anbietern in Bezug auf die Produkte anderer Unternehmen geleistet werden, zu definieren.

Die Entscheidung für die Strategie wird auf der Grundlage der Leistungsfähigkeits-Markt-Analyse gefällt. Sie untersucht zum einen den Produkt- und den Dienstleistungsmarkt und zum anderen diejenigen Einheiten im Unternehmen, die das Dienstleistungsgeschäft ausmachen: Dienstleistungsentwicklung, -vertrieb und -erbringung.

Im Dienstleistungsgeschäft wird zwischen den folgenden sieben Basisstrategien unterschieden:

- **Gesetzliche Verpflichtung:** Das Dienstleistungsgeschäft wird auf die gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen reduziert. Diese werden möglichst kosteneffizient erbracht.
- **Kundenorientierung:** Dienstleistungen werden erst dann erbracht, wenn sie von den Kunden eingefordert oder von den Mitbewerbern angeboten werden.
- **Verstetigung:** Dem Unternehmen soll ein gleichmäßiger Umsatz gesichert werden. Das Dienstleistungsgeschäft dient der Kompensation von Ausfällen im Produktgeschäft.
- **Quersubventionierung:** Diese Strategie zielt darauf ab, bewusst in Kauf genommene Defizite im Produktgeschäft durch After-Sales-Dienstleistungen auszugleichen.
- **Cross-Selling:** Dem Kunden wird durch das Servicepersonal der Kauf eines weiteren Produkts nahegelegt. Der Schwerpunkt liegt auch hier auf dem After-Sales-Bereich.
- **Differenzierung:** Das Unternehmen versucht, sich innerhalb eines Marktes von Wettbewerbern abzuheben. Dabei setzt es auf Innovation und Dienstleistungen.
- **Eigenständiges Geschäftsfeld:** Hier geht es um die Bereitstellung einer Independent-Dienstleistung, die nicht im direkten Zusammenhang mit dem eigenen Produkt steht. Ihre Etablierung am Markt steht im Zentrum dieser Strategie.

Feld 2: Dienstleistungsportfolio

Im Dienstleistungsportfolio sind sämtliche Dienstleistungen eines Unternehmens zusammengefasst. Das Portfolio lässt sich durch Hinzufügen, Entfernen oder Verändern von Dienstleistungen gestalten. Analysiert man ein Dienstleistungsportfolio, so sollten je nach Basisstrategie unterschiedliche Kriterien zur Anwendung kommen:

- Bei der Strategie „gesetzliche Verpflichtung“, muss der Betrieb die Auflagen bei geringstmöglichem Aufwand erfüllen.
- Bei der Strategie „Kundenorientierung“ sind die Intensität der Nachfrage und die Komplexität der angebotenen Dienstleistung entscheidend.
- Bei der Strategie „Verstetigung“ steht die Kompensation des Produktgeschäfts im Mittelpunkt. Um den ausgleichenden Effekt einer Dienstleistung zu erfassen, wird dieser im Hinblick auf seine Höhe und Wirkungsgeschwindigkeit untersucht.
- Bei der Strategie „Quersubventionierung“ stehen die Sicherung des Dienstleistungsabsatzes und die Gewinnstabilität der Dienstleistung im Zentrum.

- Die Basisstrategie „Differenzierung“ bezieht sich auf den Nutzen der Dienstleistung für den Kunden sowie auf die allgemeine Verbreitung und Bekanntheit der Dienstleistung.
- Bei der Strategie „Eigenständiges Geschäftsfeld“ werden Dienstleistungen im Hinblick auf die Kompetenz des Unternehmens in dem entsprechenden Sektor und auf ihre Profitabilität überprüft.

Feld 3: Prozess- und Kapazitätsgestaltung

Ein Prozess im Dienstleistungsgeschäft wird durch den ihn auslösenden Input und den Output definiert sowie dadurch, dass ein Kunde diesen Output abnimmt. Um die Wirtschaftlichkeit eines Prozesses zu gewährleisten, müssen Faktoren wie Personal, Ausrüstung, Material und Flächen möglichst exakt auf den Bedarf abgestimmt werden. Effizienz im Prozessmanagement lässt sich etwa mithilfe von Lean-Management-Methoden erreichen, die unnötige Arbeitsschritte zu vermeiden suchen. Oder aber die Wertstromanalyse, die in der Produktion ohne Einbeziehung des Kunden auskommt, wird um dieses Element erweitert. Wie das aussehen kann, lässt sich an einem Beispiel nachvollziehen:

Eine Firma produziert Reinigungsmaschinen für Böden von Fabrikhallen. Fällt eine Maschine aus, so werden die notwendigen Ersatzteile von einem Servicetechniker direkt zum Einsatzort geliefert und eingebaut. Lässt sich eine Maschine nicht direkt vor Ort reparieren, so wird sie in die Werkstatt der Herstellerin transportiert und dem Kunden wird ein Ersatzgerät geliefert. Schon bei diesem einfachen Prozess können Probleme auftreten, die zur Ineffizienz des Wertstroms führen. Beispiele hierfür sind ungenutzte Kapazitäten, überflüssige Transporte, lange Wartezeiten, störende Rückfragen und klassische Ausführungsfehler. So kann es sein, dass der Servicetechniker ein notwendiges Ersatzteil nicht bei sich hat und es erst aus dem Lager holen muss oder dass aufgrund von Kommunikationsfehlern mehrfache Abstimmungen des Servicetechnikers mit Mitarbeitern der Werkstatt notwendig werden. Es gilt daher den Prozess so zu gestalten, dass der Wertstrom möglichst effizient verläuft. Dafür benötigt man Informationen aus der Sicht des Kunden und der einbezogenen Mitarbeiter. Der effiziente Wertstrom bildet die Grundlage für die Bemessung der Kapazitäten.

Feld 4: Kooperation mit Externen

Welche Dienstleistungen sollen im Unternehmen selbst erbracht werden und welche in Kooperation mit Partnerunternehmen? Die Antwort auf diese Frage hängt von der Entscheidung über die Tiefe der eigenen Wertschöpfung ab. Durch die Kooperation mit einem anderen Unternehmen soll eine optimale Wertschöpfungstiefe erreicht werden. Kooperationen können in vertraglich abgesicherten Vereinbarungen oder in komplexen Formen mit weitreichenden Kapitalverflechtungen erfolgen. Dabei können Dienstleistungen als Ganzes oder in Teilen ausgelagert werden. Vor der Auslagerung einer Dienstleistung ist, anhand der Nettokosten der Kooperation, eine operative Bewertung vorzunehmen.

Die Nettokosten leiten sich aus der Differenz der Kosten der Kooperation und der Einsparungen bei Personal- und Materialkosten sowie der Reduktion benötigter Flächen ab.

Daneben gilt es, den Lebenszyklus der Kooperation in Rechnung zu stellen. So werden zunächst Kosten für die Partnersuche und die Anbahnung der Kooperation berücksichtigt. In der Betriebsphase machen die Kosten für die Erbringung der Dienstleistung zwar den Löwenanteil aus, es können aber auch Kosten ins Gewicht fallen, die durch Konflikte zwischen den Partnern, durch Diebstahl oder durch Finanzmanipulationen verursacht wurden. Zu guter Letzt entstehen noch Kosten für die Auflösung der Kooperation. Dabei kann es sich um Kosten für Anwälte, Abschreibungen oder den Wiederaufbau eigener Kapazitäten handeln.

Feld 5: Organisatorische Einordnung

Alle Aktivitäten eines Unternehmens müssen in Strukturen eingeordnet werden, so auch das Dienstleistungsgeschäft. Eine wichtige Variable ist hierbei der Grad der Zentralisierung und der Eigenständigkeit der Dienstleistungsorganisation innerhalb des Unternehmens.

Es gibt vier Grundformen:

- zentralisierte Dienstleistungsorganisation, die der ersten Unternehmensebene, also der Geschäftsleitung, unmittelbar unterstellt ist
- zentralisierte Dienstleistungsorganisation, die der zweiten Führungsebene unterstellt ist
- dezentralisierte Dienstleistungsorganisation mit Koordination, etwa durch einen Service-Koordinator
- dezentralisierte Dienstleistungsorganisation ohne Koordination

Je nach gewählter Basisstrategie kann eine dieser Organisationsformen die optimale Lösung darstellen.

Feld 6: Leistungsmessung

Zur Steuerung des Dienstleistungsgeschäfts werden Informationen benötigt, die in Form sogenannter Indikatoren aus der Wertstromanalyse abgeleitet werden. Unter einem Wertstrom versteht man hier den Prozess der Erbringung einer Dienstleistung. Anhand des Wertstroms lassen sich Indikatoren für die Kosten ableiten.

Es entstehen Kosten für Material, Personal und Flächen. Diese Kostenarten lassen sich aber noch weiter differenzieren. Bei dem Beispiel der Kehrgeräteherstellerin werden bei den Kosten des Kundendiensts die Kosten für die Techniker vor Ort und die in der unternehmenseigenen Werkstatt anfallenden Kosten separiert. Der Ort der Entstehung der Kosten wird anhand einer Kostenstelle benannt. Die Kostenstellen spiegeln die Organisationsstruktur, aber auch die geografische Lage des Unternehmens wieder.

Neben den Kosten ist auch die Leistung eines Unternehmens relevant. Sie lässt sich ebenfalls abbilden, und zwar anhand sogenannter Leistungsindikatoren. Diese beziehen sich auf die Zeit des Kontakts mit dem Kunden, seine Zufriedenheit, das erreichte Leistungsniveau und das Ergebnis der Dienstleistung aus Sicht des Unternehmens. Indikatoren hierfür sind der Umsatz und die Loyalität der Kunden.

Auch die Risiken, denen ein Unternehmen am Markt ausgesetzt ist, lassen sich mit Indikatoren messen. Dazu gehören das Volumen bereits realisierter Marktanteile, das benötigte Kapital, die Wechselkosten für den Kunden und der Zugang zu Vertriebskanälen.

Feld 7: Interne und externe Anreize

Anreize sollen intern den Austausch zwischen dem Produkt- und dem Dienstleistungsgeschäft fördern und extern den Kunden so beeinflussen, dass er bei der Erbringung der Dienstleistung mitwirkt, indem er zum Beispiel den Zugang zu einer Maschine, die gewartet werden soll, freigibt.

Dabei gibt es zwei wichtige Unterschiede zwischen Anreizen für eigene Mitarbeiter und für Kunden: Mitarbeitern wird in der Regel klar vermittelt, was von ihnen erwartet wird – gegenüber den Kunden ist die Kommunikation meistens viel weniger eindeutig. Bei Fehlverhalten müssen Mitarbeiter mit Sanktionen rechnen – gegenüber Kunden sind die entsprechenden Möglichkeiten dagegen sehr eingeschränkt.