

OTH

Amberg-Weiden

im Dialog

Weidener Diskussionspapiere

**Wie erzielen Unternehmen herausragende
Serviceleistungen mit höheren Gewinnen?**

**Prof. Dr. Johann Strassl
Prof. Dr. Günter Schicker**

**Diskussionspapier Nr. 38
März 2014**

Impressum

Herausgeber Prof. Dr. Franz Seitz und Prof. Dr. Horst Rottmann

Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden

University of Applied Sciences, Abt. Weiden

Hetzenrichter Weg 15, D-92637 Weiden

Telefon: +49 961 382-0

Telefax: +49 961 382-2991

e-mail: Weiden@oth-aw.de

Internet: www.oth-aw.de

Druck Hausdruck

Die Beiträge der Reihe "OTH im Dialog: Weidener Diskussionspapiere" erscheinen in unregelmäßigen Abständen.

Bestellungen schriftlich erbeten an:

Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden

Abt. Weiden, Bibliothek, Hetzenrichter Weg 15, D-92637 Weiden

Die Diskussionsbeiträge können elektronisch unter www.oth-aw.de abgerufen werden.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Nachdruck nur mit Quellenangabe gestattet.

ISBN 978-3-937804-40-8

Wie erzielen Unternehmen herausragende Serviceleistungen mit höheren Gewinnen?

Johann Strassl & Günter Schicker

Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden
Hetzenrichter Weg 15
92637 Weiden i.d. OPf.

j.strassl@oth-aw.de
g.schicker@oth-aw.de

März 2014

Abstract

Die Bedeutung des Servicegeschäfts der Industrieunternehmen nimmt zu und die Unternehmen wollen sich mit ihrem Serviceangebot differenzieren und Erlösmöglichkeiten ausschöpfen. Die Umsetzung gelingt den Unternehmen oft nur mittelmäßig. Dieser Artikel zeigt, mit welchen Maßnahmen Unternehmen das Servicegeschäft professionell und profitabel gestalten können.

Keywords: Industrieservice, Servicegeschäft, Dienstleistungsgeschäft, Servicestrategie, Produzierende Unternehmen

JEL: L60, L84, M31

Abstract (English)

The importance of the service business of manufacturing companies increases and the companies want to differentiate themselves with their service offerings and exploit revenue opportunities. The implementation is often mediocre. This article shows what measures companies can undertake in order to design the service business professionally and profitably.

Wie erzielen Unternehmen herausragende Serviceleistungen mit höheren Gewinnen?

Die Idee und ihre Praxis

Das Ausmaß des Servicegeschäfts produzierender Unternehmen hat in den letzten Jahren stark zugenommen und wird sich noch stärker entwickeln, weil die Sättigung der installierten Basis und die Kommodifizierung in Produktmärkten die Unternehmen dazu zwingt, neue Servicestrategien zu entwickeln. Dabei lässt sich jedoch beobachten, dass die Gestaltung und die Umsetzung des Servicegeschäfts in ihrer Professionalität und Profitabilität unterschiedlich erfolgen. Wir haben herausgefunden, dass produzierende Unternehmen, die ihr Servicegeschäft besser planen, entwickeln und betreiben, deutlich profitabler sind als andere Unternehmen. Weltmarktführer wie Siemens, MAN und Krones haben dies für sich bereits entdeckt.

Um exzellente Serviceleistungen zu bieten, sind fünf grundlegende Schritte erforderlich. Wir empfehlen Unternehmen, genau zu planen, in welchem Umfang das Servicegeschäft betrieben werden soll - zum Beispiel mit Service Portfolio Management. Unternehmen sollen ihre Kunden deutlich stärker in den Geschäftsbetrieb integrieren als bisher. Mitarbeiter müssen verstärkt den Servicegedanken entfalten können - dazu müssen Unternehmen entsprechende Anreize anbieten. Unternehmen müssen Serviceleistungen wie Produkte entwickeln und vermarkten. Unternehmen brauchen ein Qualitätsmanagement mit geeigneten Leistungskennzahlen für das Servicegeschäft. Durch die Berücksichtigung dieser fünf Schritte haben Unternehmen einen deutlich höheren Gewinn mit ihrem Servicegeschäft erzielt.

Die Bedeutung industrieller Serviceleistungen nimmt zu

Die Bedeutung industrieller Serviceleistungen steigt [3, S. 209 ff.;11] und das Gewicht des Servicegeschäfts in wettbewerbsintensiven Märkten nimmt zu Lasten des Kernproduktes zu [9]. Heute erwirtschaften bereits 41 % der Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz mehr als ein Viertel ihres Gesamtumsatzes mit Serviceleistungen [19, S. 12 ff.]. Roland Berger schätzt das Marktvolumen für industrielle Serviceleistungen in Deutschland für 2013 auf 29,2 Mrd. Euro [18, S. 4]. Fast zwei Drittel der Unternehmen wollen in spätestens fünf Jahren mindestens 25 % des Umsatzes mit Serviceleistungen erwirtschaften und der Anteil der Unternehmen, die mehr als 50 % ihres Umsatzes mit Serviceleistungen generieren wollen, wird sich sogar verdoppeln [19, S. 12].

Ein wesentlicher Grund für die wachsende Bedeutung von industriellen Serviceleistungen ist einerseits die Tatsache, dass rund 80 % der Produktlebenszykluskosten auf Serviceleistungen fallen und nur 20 % auf den Produktkauf, und andererseits die zunehmende Homogenität der Produkte, Systeme und Anlagen [11]. Die Orientierung eines Unternehmens als Produkt- bzw. Technologieführer ist bereits nicht mehr ausreichend, um sich am Markt zu differenzieren. Der Service rund um ein Kernprodukt entlang des Lebenszyklus ist der zentrale Erfolgsfaktor, um sich im Wettbewerb in Hochlohnländern zu etablieren und gegenüber günstigeren Anbietern zu behaupten. Der Aufbau von komplexen und verteilten Servicestrukturen, die Expertise und die Fähigkeiten der Mitarbeiter und die Erfahrungen der Serviceabläufe sind deutlich schwerer nachzuahmen als Produkteigenschaften.

Während der letzten drei Jahre untersuchten wir Unternehmen in der Investitionsgüterindustrie, um zu verstehen, wie diese Serviceexzellenz profitabel planen, entwickeln und umsetzen. Wir führten 22 Interviews mit Managern aus verschiedensten Branchen, wie Medizindiagnosesysteme,

Abfülltechnologie, Maschinenbau, Automobilhersteller und -zulieferer, Energieerzeuger und -verteiler und Elektronikfertigung.

Jedes dieser Unternehmen ist unter den Top 3 in seiner Branche. Jede Führungskraft, die wir interviewten, hatte Entscheidungskompetenz im Servicegeschäft. Anschließend führten wir eine großangelegte Studie mit 503 teilnehmenden Führungskräften durch. Nach ausgiebiger Analyse führten wir weitere sechs Interviews durch, die unsere Ergebnisse ergänzten und validierten. Im Laufe unserer Analyse wurde schnell deutlich, dass sich die Auswahl der geeigneten Servicestrategie, das effektive Management des Serviceportfolios und die systematische Entwicklung und Gestaltung der Serviceleistungen nicht nur in einer höheren Serviceprofessionalität auszahlt, sondern jene Unternehmen auch profitabler sind als deren Wettbewerber.

Unternehmen, denen das Servicegeschäft nicht richtig gelingt, haben ihr Servicegeschäft selten mit der Unternehmensstrategie gut abgestimmt. Erfolgreiche Unternehmen haben eine ausgeprägte Servicestrategie und ein systematisches Service Portfolio Management. Sie beziehen ihre Kunden bereits in die Entwicklung über den gesamten Lebenszyklus ein. Je mehr das Servicegeschäft ein Unternehmen bereits prägt, desto stärker müssen Anreiz- und Entwicklungssysteme für Servicemitarbeiter und -verkäufer und eine entsprechende Servicekultur geschaffen werden. Die 'Installed Based' wird genutzt, um Serviceleistungen entlang eines Serviceentwicklungsprozesses zu entwickeln und zu vermarkten. Schließlich wird die Serviceentwicklung und -umsetzung mit geeigneten ergebnisorientierten Leistungskennzahlen gemessen (vgl. Tabelle 'Fünf Handlungsfelder auf dem Weg zur Exzellenz und Profitabilität im industriellen Servicegeschäft'). Sehen Sie sich die fünf Handlungsfelder im Detail an.

	Entwickeln Sie eine Servicestrategie	Integrieren Sie Kunden in Ihr Servicegeschäft	Entwickeln Sie den Servicegedanken bei Mitarbeitern	Entwickeln und vermarkten Sie Service wie Produkte	Etablieren Sie Qualitätsmanagement für Service
Schlüsselfrage	<p>Wie ist Ihre Servicestrategie mit der Unternehmensstrategie abgestimmt?</p> <p>Bewerten Sie neue Serviceideen gemäß dem Marktbedarf und den Kundensegmenten?</p> <p>Verlangen Sie ausreichend Geld von Kunden für Serviceleistungen?</p>	<p>Definieren und entwickeln Sie gemeinsam mit dem Kunden Serviceleistungen?</p> <p>Wie definieren Sie die Kundenwartungen und nutzen diese zur Entwicklung neuer Serviceleistungen?</p> <p>Wie verfolgen Sie das Kundenfeedback systematisch und erstellen Aktivitäten zur Verbesserung?</p>	<p>Kommunizieren und messen Sie Serviceziele?</p> <p>Wie bilden Sie Mitarbeiter aus und motivieren diese, um Serviceexzellenz zu erreichen?</p> <p>Haben Sie Stellen realistisch gestaltet unter der Voraussetzung der Ausbildung und Motivation?</p>	<p>Haben Sie eine ‚Installed Base‘ und nutzen Sie die Information, um Serviceleistungen zu entwickeln, verkaufen und liefern?</p> <p>Haben Sie ein Vermarktungskonzept für jeden verfügbaren Service?</p> <p>Arbeiten Ihre Produkt- und Serviceorganisation reibungslos zusammen?</p>	<p>Haben Sie Leistungskennzahlen entwickelt?</p> <p>Wie messen Sie die Leistung der Serviceentwicklung und –umsetzung entlang des Lebenszyklus?</p> <p>Wie gestalten Sie Servicekapazität systematisch?</p>
Methoden und Werkzeuge	<p>Systematisches Serviceportfolio Management</p> <p>Eindeutige Serviceorganisation</p>	<p>Detaillierte Beschreibung der wichtigsten Kundenprobleme und –prozesse</p> <p>Flexible Serviceplattform für individuelle und regional unterschiedliche Kundenbedarfe</p>	<p>Anreiz- und Entwicklungssysteme für Serviceentwicklung und –verkauf</p> <p>Wissen über die geforderten Fähigkeiten, um mit neuen Serviceleistungen im Wettbewerb stehen zu können</p>	<p>Serviceentwicklungsprozess zur systematischen Entwicklung von Serviceleistungen</p> <p>Transparente und abgestimmte Dokumentation und Kommunikation der Serviceleistungen</p>	<p>Service-angemessenes Qualitätsmanagementsystem</p> <p>Ergebnisorientierte Leistungskennzahlen</p>

Tabelle: Fünf Handlungsfelder auf dem Weg zur Exzellenz und Profitabilität im industriellen Servicegeschäft

Hervorragende Unternehmen unterscheiden sich von den Unternehmen, die weniger professionell arbeiten darin, dass sie ihre Serviceleistungen besser strategisch planen, neue Serviceleistungen besser entwickeln und diese Serviceleistungen besser umsetzen. Unternehmen müssen fünf Schritte konsequent und erfolgreich umsetzen. Die vorliegenden Forschungsergebnisse zeigen, dass jeder Schritt erreicht sein muss, bevor der nächste Schritt erfolgreich durchgeführt werden kann.

Entwickeln Sie eine Servicestrategie

Viele erfolgreiche Unternehmen sind mit der gleichen Situation konfrontiert: ihre Produkte ähneln den anderen immer mehr. Deshalb setzen Unternehmen zunehmend auf das Servicegeschäft und positionieren sich gegenüber ihren Kunden als Lösungsanbieter.

Nehmen Sie zum Beispiel die Krones AG. Der Weltmarktführer hat sich auf dem Markt der Verpackungs- und Abfüllanlagen etabliert. Ihre Kunden, wie Coca-Cola oder Heineken, fordern nun seit einigen Jahren nicht nur eine hohe Qualität der Abfüllanlage, sondern auch eine Optimierung der Gesamtkosten in der Herstellung und der Verpackung. Der Vorstand von Krones drückt es so aus: "Kunden wollen nicht Maschinen kaufen, ihr Ziel ist die Produktion und der Verkauf von Getränken." Krones hat ein Serviceportfolio als Teil der Unternehmensstrategie entwickelt, das den Kunden als Ganzes betrachtet.

Jedoch sind nur wenige Unternehmen, wie beispielsweise IBM oder Hilti, in der Lage mehr als 30 % der Erlöse durch das Servicegeschäft zu erwirtschaften. Andererseits sind die Gewinnmargen mit bis zu 70 % oft sehr hoch, wie beispielsweise im Ersatzteilgeschäft in der Automobilindustrie. In anderen Branchen wiederum lassen sich die Serviceleistungen der Unternehmen nur schwer in Rechnung stellen und werden von Kunden als selbstverständlicher Teil der Produktleistung wahrgenommen. Umso erstaunlicher ist es, dass rund ein Viertel der Unternehmen Serviceleistungen anbieten, die nicht profitabel sind und die Kunden diese nicht nachfragen [19, S. 20 ff.].

Eine klare strategische Stoßrichtung mit greifbaren Geschäftszielen für das Servicegeschäft [5, S. 289; 10, S. 453 ff.; 15, S. 333 ff.; 16] kann jedoch nur erfolgen, wenn Unternehmen die Branche mit ihren aktuellen und potenziell neuen Wettbewerbern, aktuellen Produkten und Serviceleistungen sowie möglichen Substituten [13, S. 24 ff.] verstehen.

Integrieren Sie Kunden in das Servicegeschäft

Die Bedeutung der Kundenorientierung im Servicegeschäft und die Integration des Kunden in die eigenen Prozesse betonen sowohl Unternehmen als auch Wissenschaft. Beide plädieren für eine stärkere Einbindung in die Entwicklung und die Wertschöpfung der Kunden [17, S. 14 ff.; 8, S. 35 ff.; 14, S. 79 ff.; 20].

Etwa 80 % der Unternehmen proklamieren eine Strategie der Kundenpartnerschaft für sich bzw. mehr als die Hälfte streben eine Kombination aus Kundenpartnerschaft und Produktführerschaft als strategische Stoßrichtung an. Etwa drei Viertel der Unternehmen bieten Serviceleistungen entlang des gesamten Produktlebenszyklus bzw. unterstützen ihre Kunden in allen Phasen des Kundenprozesses [19, S. 23 ff.]. Obwohl viele Unternehmen eine Kundenpartnerschaft ausrufen, wird sie häufig mangelhaft gelebt. Nur die Hälfte der Unternehmen holt sich aktiv Kundenfeedback ein und ein Viertel legt die Erwartungen der Kunden an Serviceleistungen vor der Entwicklung fest.

Der Baumaschinenhersteller Caterpillar betreibt eine umfassende Serviceplattform für Kunden und Händler zur Abwicklung von Ersatzteilen. Caterpillar unterstützt dabei ihre Händler, die richtigen Ersatzteile in entsprechender Geschwindigkeit zu liefern, die Kapitalbindung zu reduzieren und die Kunden zu binden. Ein ausgeklügeltes differenziertes Preissystem mit Aufschlägen sichert die Profitabilität. Die Plattform dient nicht nur dem Ersatzteilgeschäft, sondern ermöglicht Feedbackmaßnahmen, die systematisch ausgewertet werden. Auf diesen Serviceplattformen bietet Caterpillar auch Remote Condition Monitoring an. Durch ausgeklügelte Datenanalyse werden Zustände zu Flüssigkeiten übermittelt und Kunden erhalten entsprechende Wartungshinweise. Serviceplattformen, die individuell und regional die unterschiedlichen Kundenbedarfe abdecken, erlauben den Unternehmen ohne Vorort-Servicetechniker Wartungsarbeiten für ihre Kunden durchzuführen.

Entwickeln Sie den Servicegedanken bei den Mitarbeitern

"Service business is people business". Die Bedeutung der Mitarbeiter für den Erfolg im Servicegeschäft ist unumstritten. Peter Drucker betont die Rolle des Mitarbeiters als Quelle strategischer Wettbewerbsvorteile [2, S. 7 ff.]. Frei stellt das Personalmanagement als eines der vier Elemente der Service Excellence dar [4, S. 6 ff.] und Heskett et al. stellen den Mitarbeiter an den Beginn ihrer Service-Profit Chain und machen damit deutlich, dass zufriedene Mitarbeiter die Voraussetzung für hohen Servicewert, Kundenzufriedenheit und daraus folgende Einnahmesteigerungen und Profitabilität darstellen [6, S. 164 ff.]. Umso erstaunlicher ist die Tatsache, dass nur etwa 60 % der Unternehmen über definierte Serviceziele verfügen und diese an ihre Mitarbeiter kommunizieren [19, S. 32 ff.].

Bei MAN Trucks & Bus arbeiten die Mitarbeiter nur an einer geringen Anzahl strategischer Top-Projekte für das Servicegeschäft und verfolgen diese längerfristig, "denn Veränderungen benötigen eine gewisse Zeit, bis sie von den 4.000 Mitarbeitern verstanden und umgesetzt werden können", so eine Führungskraft.

Das Unternehmen legt Wert auf pragmatisches Projektmanagement in der Umsetzung: ein Steuerkreis tagt regelmäßig und die Projektleiter präsentieren die Fortschritte. Die regelmäßige Dokumentation dient als Kommunikationsmedium in die Organisation. Zusätzlich erstellen die Projektleiter einseitige Steckbriefe für alle Projekte, die mit der Zielsetzung, dem Verantwortlichen, den umgesetzten und kommenden Maßnahmen, wie der Erfolg gemessen wird und eine grafische Darstellung allen Mitarbeitern die Möglichkeiten bieten, die Veränderungen in der Organisation mitzuverfolgen.

Ohne angemessenes Anreiz- und Entwicklungssystem lässt sich jedoch eine Veränderung in der Organisation nicht manifestieren. So hat MAN ein Bonussystem entwickelt und eingeführt, das Kennzahlen, wie

Kundenzufriedenheit, Trainingsgrad, Absagequote oder die Güte des Lagerbestands, enthält. Das Bonussystem funktioniert nach einem Bonus-Malus-Modus. Die Führungskräfte prüfen für jede Kennzahl die Verteilung und definieren Schwellwerte, mit denen sie entweder belohnen oder sanktionieren. Die Belegschaft - Innendienstmitarbeiter, Serviceberater, Betriebsleiter und Fertigungskräfte - erhält den Bonus gemeinsam, den das Unternehmen nicht als Gehalt ausbezahlt, sondern mit dem Mitarbeiter gemeinsame Aktivitäten durchführen. So will MAN das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Organisation stärken.

Dem ehemaligen Manager der Klöckner-Werke AG, Hans Christoph von Rohr, wird folgendes Zitat zugeschrieben: "Kapital lässt sich beschaffen, Fabriken kann man bauen, Menschen muss man gewinnen". Dies gilt sicher für alle Unternehmen, aber ganz besonders für diejenigen, die mit Service erfolgreich sein möchten. Die erfolgreichen Unternehmen haben das erkannt und wissen, dass sie qualifizierte und motivierte Mitarbeiter nur dann finden und binden können, wenn sie ihre Mitarbeiter nicht nur fordern, sondern auch konsequent fördern.

Die aktuellen Herausforderungen rund um den demographischen Wandel in Deutschland und der sich verschärfende Mangel an qualifizierten Mitarbeitern weisen gleichermaßen auf die Bedeutung dieses Handlungsfelds für die Praxis hin [1, S. 12 ff.]. Gerade vor dem Hintergrund, dass das Servicegeschäft in den nächsten fünf Jahren signifikant wachsen wird, ist das Finden, Binden und Weiterentwickeln qualifizierter und motivierter Mitarbeiter einer der Schlüsselfaktoren für den Erfolg in der Zukunft.

Entwickeln und vermarkten Sie Serviceleistungen wie Produkte

So lange Unternehmen nur Basisserviceleistungen für ihre Produkte verkaufen wollen, wird kein systematischer Serviceentwicklungsprozess erforderlich sein.

Obwohl viele Unternehmen sich als Kundenpartner über den vollständigen Lebenszyklus betrachten, entwickeln und vermarkten nur etwa ein Viertel der Unternehmen ihre Serviceleistungen systematisch [19, S. 26 ff.], obwohl Serviceleistungen anspruchsvoller, Zyklen länger und Entscheidungsprozesse komplexer werden.

Auch MAN Truck & Bus entwickelte ihren Servicekernprozess neu. Grund war die Unvorhersehbarkeit im Servicegeschäft von Nutzfahrzeugen. Schätzungsweise 80 % der Arbeiten sind ungeplant, müssen für den Kunden jedoch rasch umgesetzt werden, weil dieser sonst die längste Zeit der Kunde war. So entwickelte MAN in sechs Pilotbetrieben die Serviceprozesse in den Werkstätten mit den Teilschritten Terminvereinbarung, Terminvorbereitung, Fahrzeugannahme, Arbeitsvorbereitung, Leistungserbringung, Kalkulation, Qualitätssicherung, Rechnungsstellung, Fahrzeugübergabe und Feedback. Mit regelmäßigen Kunden- und Mitarbeiterbefragungen während der Pilotphase nahm MAN weitere Feinjustierungen vor. Anschließend wurde der Servicekernprozess in 153 Servicetribe eingeführt.

Die Potenziale des Servicegeschäfts hinsichtlich der Erlöse und Gewinne werden von Unternehmen häufig nicht im gewünschten Ausmaße genutzt. Einschlägige Studien nennen als häufige Ursache die mangelhafte Vermarktung der Serviceleistungen. Erfolgreiche Unternehmen betrachten den Service- und Vermarktungsprozess ganzheitlich und erhalten so eine 360°-Sicht auf den Kunden.

So hat Siemens Health Care ein ‚Installed Base Management‘ geschaffen, das in dieser Branche eine regulatorische Notwendigkeit ist, um sicherheitskritische Updates und Rückrufaktionen durchführen zu können. Obwohl viele Unternehmen das Management einer ‚Installed Base‘ als Bürde betrachten, sieht Siemens darin viel Potenzial, weil mit dem Wissen über die weltweit im Einsatz vorhandenen medizinischen Geräte, die Vermarktung von weiteren Serviceleistungen vorausplanend unterstützt werden kann und dies einen

Beitrag zur langfristigen Kundenbindung des Unternehmen leistet. Mit Remote Monitoring hilft Siemens ihren Kunden, dass diese ihre System besser und effizienter nutzen - mit neuen bezahlten Serviceleistungen für Siemens und reduzierten Stückkosten der Kunden.

Entwickeln Sie Qualitätsmanagement für Ihr Servicegeschäft

Entscheiden und Umsetzen sind in einem Unternehmen zwei grundsätzlich unterschiedliche Aktivitäten. Dennoch ist es für ein Unternehmen heute unabdingbar, in beiden sehr gut zu sein. Um hervorragende Ergebnisse zu erreichen, sind eine effektive Strategie und die fehlerfreie Umsetzung der Strategie erforderlich. Dabei hat die Bedeutung der Management-Philosophie "You can't manage what you don't measure" keineswegs an Bedeutung verloren. Dennoch überprüfen nur 32 % der Unternehmen anhand von Kennzahlen die definierten Leistungsstandards regelmäßig im Servicebetrieb [19, S. 42 ff.]. Häufig zögern Unternehmen, weil sie unsicher sind, welchen Ansatz sie verfolgen sollen.

MAN Bus & Truck unterscheidet, ob eine ISO-Zertifizierung für eine Vertriebstochtergesellschaft erfolgen soll, um an einer öffentlichen Ausschreibung teilnehmen zu können oder ob es um die nachhaltige Entwicklung des Servicegeschäfts geht. Für letztes wird der Ansatz der 'European Foundation for Quality Management' (EFQM) bevorzugt, weil sich die Mitarbeiter besser integrieren ließen. Führungskräfte ließen sich selbst zu EFQM-Assessoren ausbilden und führten den ersten Selbstbewertungsworkshop durch, um Potenzialfelder zu identifizieren. Der Geschäftsführer des Zentralbereichs After-Sales formulierte es so: "Der Vorteil liegt auch darin, dass nach einem Workshop dieser Art am Ende das gleiche Verständnis in der Mannschaft vorliegt, weil es gemeinsam erarbeitet wurde."

Lessons learned

- Durch die Sättigung der installierten Basis und die Kommodifizierung in Produktmärkten müssen Unternehmen neue Servicestrategien entwickeln, um sich in Zukunft zu differenzieren.
- Unternehmen, die ihr Servicegeschäft besser planen, entwickeln und betreiben, sind deutlich profitabler als Unternehmen, die dies nicht tun.
- Erfolgreiche Unternehmen haben eine ausgeprägte Servicestrategie und ein systematisches Service Portfolio Management und steuern so ihr Servicegeschäft.
- Je mehr das Servicegeschäft ein Unternehmen prägt, desto stärker müssen Anreiz- und Entwicklungssysteme für Servicemitarbeiter und -verkäufer und eine entsprechende Servicekultur geschaffen werden.
- Die 'Installed Based' wird genutzt, um Serviceleistungen entlang eines Serviceentwicklungsprozesses zu entwickeln und zu vermarkten.
- Die Serviceentwicklung und -umsetzung wird mit geeigneten ergebnisorientierten Leistungskennzahlen gemessen.

Ein systematisches Performance Measurement ist Voraussetzung für Unternehmen, um den Status Quo zu kennen und Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten. Ein Umdenken hat insofern zum Teil in der Praxis bereits stattgefunden, als dass der Verlass auf monetäre Messgrößen allein nur zu kurzfristigem Denken und einseitigem Handeln führt [12, S. 112]. Seit Kaplan und Norton [7] die Balanced Scorecard in die Unternehmenswelt brachten, wurde deren Anwendung überarbeitet und weiter entwickelt.

Das Servicegeschäft ist ein wichtiger Teil für Unternehmen, um Kunden stärker an sich zu binden. Service ist aber auch ein Mittel, um Unternehmen vom Produktgeschäft zum Lösungsgeschäft zu transformieren. Ein Manager bei Krones drückte es wie folgt aus: "Krones ist vom Anlagenhersteller zum

Lösungsanbieter gewachsen. Wir verkaufen nicht mehr Eisen und Stahl, sondern Ideen." Durch die mit dem Servicegeschäft etablierte Kundenbeziehung können Produzenten ihr zukünftiges Geschäft stärker einschätzen. Dieser beträchtliche Nutzen kann nicht von heute auf morgen umgesetzt werden. Die Berücksichtigung der fünf Handlungsfelder wird den Prozess beschleunigen, so dass Unternehmen ihre Professionalität steigern und höhere Gewinne erzielen können.

Literatur

- [1] Brenken, B./Gudergan, G. (2010): Fakten und Trends im Service, Print Production M. Wolff, Aachen.
- [2] Drucker, P.F. (2002): They're not employees, they're people, in: Harvard Business Review, 80. Jg. (2002), Nr. 2, S. 70.
- [3] Engelhardt, W.H. & Reckenfelderbäumer, M. (2006): Industrielles Service-Management, in: Markt-und Produktmanagement, Springer, S. 209-318.
- [4] Frei, F.X. (2008): The four things a service business must get right, in: Harvard Business Review, 86. Jg. (2008), Nr. 4, S. 70.
- [5] Gebauer, H. (2008): Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations, in: Industrial Marketing Management, 37. Jg. (2008), Nr. 3, S. 278-291.
- [6] Heskett, I.L./Iones, T.O./Loveman, G.W./Sasser, W.E. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, in: Harvard Business Review, 72. Jg. (1994), Nr. 2, S. 165-174.
- [7] Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996): The balanced scorecard: translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston, MT.
- [8] Kleinaltenkamp, M., Bach, T./Griese, I. (2009): Der Kundenintegrationsbegriff im (Dienstleistungs-) Marketing, in: M. Bruhn/B. Stauss (2009) (Hrsg.), Kundenintegration, Gabler, S. 35-62.

- [9] Lange, I. (2009): Leistungsmessung industrieller Dienstleistungen Prozess und Leistungstransparenz als Basis für das Management von Produkt-Service-Systemen, ETH Zürich, Zürich, Schweiz.
- [10] Mathieu, V. (2001): Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership, in: International Journal of Service Industry Management, 12 Jg. (2001), Nr. 5, S. 451-475.
- [11] Müller, R. (1998): Kommerzialisierung industrieller Dienstleistungen - dargestellt am Beispiel der Schweizer Werkzeugmaschinenindustrie, Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschaft-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), St. Gallen, Schweiz.
- [12] Neely, A./Al Najjar, M. (2006): Management Learning Not Management Control: The true role of performance Measurement?, in: California Management Review, 48. Jg. (2006), Nr. 3, S. 101-114.
- [13] Porter, M.E. (2008): The five competitive forces that shape strategy, in: Harvard Business Review, 86. Jg. (2008), Nr. 1, S. 25.
- [14] Prahalad, C.K./Ramaswamy, V. (2000): Co-opting customer competence, in: Harvard Business Review, 78. Jg. (2000), Nr. 1, S. 79-90.
- [15] Raddats, C. (2011): Aligning industrial services with strategies and sources of market differentiation, in: Journal of Business & Industrial Marketing, 26. Jg. (2011), Nr. 5, S. 332-343.
- [16] Raddats, C.O./Burton, J. (2011): Strategy and structure configurations for services within product-centric businesses, in: Journal of Service Management, 22. Jg. (2011), Nr. 4, S. 4.
- [17] Ramaswamy, R. (1996): Design and management of service processes, Addison-Wesley, Reading, MT.
- [18] Roland Berger Strategy Consultants (2010): Industrieservices in Deutschland: Status Quo und zukünftige Entwicklung.
- [19] Strassl, J./Schicker, G. (2012): Der richtige Weg zur mehr Professionalität: Wie professionell ist das Servicegeschäft in der Industrie? Institut für industrielles Service Management, Service For

Industry, Weiden i.d. OPf.

- [20] Wecht, C. (2005): Frühe aktive Kundenintegration in den Innovationsprozess, St. Gallen, Schweiz.

Bisher erschienene Weidener Diskussionspapiere

- 1 "Warum gehen die Leute in die Fußballstadien? Eine empirische Analyse der Fußball-Bundesliga"
von Horst Rottmann und Franz Seitz**
- 2 "Explaining the US Bond Yield Conundrum"
von Harm Bandholz, Jörg Clostermann und Franz Seitz**
- 3 "Employment Effects of Innovation at the Firm Level"
von Horst Rottmann und Stefan Lachenmaier**
- 4 "Financial Benefits of Business Process Management"
von Helmut Pirzer, Christian Forstner, Wolfgang Kotschenreuther und Wolfgang Renninger**
- 5 "Die Performance Deutscher Aktienfonds"
von Horst Rottmann und Thomas Franz**
- 6 "Bilanzzweck der öffentlichen Verwaltung im Kontext zu HGB, ISAS und IPSAS"
von Bärbel Stein**
- 7 Fallstudie: "Pathologie der Organisation" – Fehlentwicklungen in Organisationen, ihre Bedeutung und Ansätze zur Vermeidung
von Helmut Klein**
- 8 "Kürzung der Vorsorgeaufwendungen nach dem Jahressteuergesetz 2008 bei betrieblicher Altersversorgung für den GGF."
von Thomas Dommermuth**
- 9 "Zur Entwicklung von E-Learning an bayerischen Fachhochschulen-
Auf dem Weg zum nachhaltigen Einsatz?"
von Heribert Popp und Wolfgang Renninger**
- 10 "Wie viele ausländische Euro-Münzen fließen nach Deutschland?"
von Dietrich Stoyan und Franz Seitz**
- 11 Modell zur Losgrößenoptimierung am Beispiel der Blechteilindustrie für Automobilzulieferer
von Bärbel Stein und Christian Voith**
- 12 Performancemessung
Theoretische Maße und empirische Umsetzung mit VBA
von Franz Seitz und Benjamin R. Auer**

- 13 Sovereign Wealth Funds – Size, Economic Effects and Policy Reactions
von Thomas Jost**
- 14 The Polish Investor Compensation System Versus EU –
15 Systems and Model Solutions
von Bogna Janik**
- 15 Controlling in virtuellen Unternehmen -eine Studie-
Teil 1: State of the art
von Bärbel Stein, Alexander Herzner, Matthias Riedl**
- 16 Modell zur Ermittlung des Erhaltungsaufwandes von Kunst- und Kulturgütern in
kommunalen Bilanzen
von Bärbel Held**
- 17 Arbeitsmarktinstitutionen und die langfristige Entwicklung der Arbeitslosigkeit -
Empirische Ergebnisse für 19 OECD-Länder
von Horst Rottmann und Gebhard Flaig**
- 18 Controlling in virtuellen Unternehmen -eine Studie–
Teil 2: -Auswertung-
von Bärbel Held, Alexander Herzner, Matthias Riedl**
- 19 DIAKONIE und DRG´s –antagonistisch oder vereinbar?
von Bärbel Held und Claus-Peter Held**
- 20 Traditionelle Budgetierung versus Beyond Budgeting-
Darstellung und Wertung anhand eines Praxisbeispiels
von Bärbel Held**
- 21 Ein Factor Augmented Stepwise Probit Prognosemodell
für den ifo-Geschäftserwartungsindex
von Jörg Clostermann, Alexander Koch, Andreas Rees und Franz Seitz**
- 22 Bewertungsmodell der musealen Kunstgegenstände von Kommunen
von Bärbel Held**
- 23 An Empirical Study on Paths of Creating Harmonious Corporate Culture
von Lianke Song und Bernt Mayer**
- 24 A Micro Data Approach to the Identification of Credit Crunches
von Timo Wollmershäuser und Horst Rottmann**
- 25 Strategies and possible directions to improve Technology
Scouting in China
von Wolfgang Renninger und Mirjam Riesemann**

- 26 Wohn-Riester-Konstruktion, Effizienz und Reformbedarf
von Thomas Dommermuth**
- 27 Sorting on the Labour Market: A Literature Overview and Theoretical Framework
von Stephan O.Hornig, Horst Rottmann und Rüdiger Wapler**
- 28 Der Beitrag der Kirche zur Demokratisierungsgestaltung der Wirtschaft
von Bärbel Held**
- 29 Lebenslanges Lernen auf Basis Neurowissenschaftlicher Erkenntnisse
-Schlussfolgerungen für Didaktik und Personalentwicklung-
von Sarah Brückner und Bernt Mayer**
- 30 Currency Movements Within and Outside a Currency Union: The case of Germany
and the euro area
von Franz Seitz, Gerhard Rösl und Nikolaus Bartzsch**
- 31 Labour Market Institutions and Unemployment. An International Comparison
von Horst Rottmann und Gebhard Flaig**
- 32 The Rule of the IMF in the European Debt Crisis
von Franz Seitz und Thomas Jost**
- 33 Die Rolle monetärer Variablen für die Geldpolitik vor, während und nach der Krise:
Nicht nur für die EWU geltende Überlegungen
von Franz Seitz**
- 34 Managementansätze sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit:
State of the Art
von Alexander Herzner**
- 35 Is there a Friday the 13th effect in emerging Asian stock markets?
von Benjamin R. Auer und Horst Rottmann**
- 36 Fiscal Policy During Business Cycles in Developing Countries: The Case of Africa
von Willi Leibfritz und Horst Rottmann**
- 37 MONEY IN MODERN MACRO MODELS: A review of the arguments
von Markus A. Schmidt und Franz Seitz**
- 38 Wie erzielen Unternehmen herausragende Serviceleistungen mit höheren
Gewinnen?
von Johann Strassl und Günter Schicker**

