

Service mit System im Anlagen- und Maschinenbau – Vom Reparaturdienst zum selbstregulierenden Bereich

HANSJÖRG MAUCH, ECKHARD NOWAK und HELEN TAYLOR

Metaplan GmbH

1	Die heutige Situation	3
2	Das Service-Missverständnis	4
3	Den Service als System verstehen und gestalten	4
4	Abgrenzung Reparatur und Service	5
5	Die Entwicklung des Service zu einer selbstregulierenden Einheit	6
6	Schnittstellen des Service im Unternehmen	7
7	Balanced Scorecard als Führungs- und Steuerungs-instrument für den Service	8
7.1	Leitgedanke der BSC	8
7.2	Elemente der BSC	10
7.3	Vernetzung der Wertschöpfungskette mit dem Kunden	12
7.4	Arten von Erfolgsfaktoren	12
7.5	Resümee	14
8	Organisatorisches Coaching	14
9	Fazit	16
	Quellenverzeichnis	17

1 Die heutige Situation

In Verbindung mit Sales-Services werden heute oft Sätze verwendet wie „nach dem Kauf ist vor dem Kauf“ oder „die erste Maschine verkauft der Vertrieb, die nächste wird über den Service verkauft“. In der Realität werden diese Aussagen selten erfüllt. Service wird immer noch als „Anhängsel“ betrachtet oder als eine übliche Zusage, um den Kunden zum Kauf zu bewegen. Sicherlich gehen Unternehmen heute davon aus, dass die weitaus größeren Gewinnchancen im Service liegen und nicht im Stammgeschäft. Dies bestätigen auch *BULLINGER* und *VAN HUSEN*:

„Festzustellen ist derzeit, dass sich viele Unternehmen in einem Strukturwandel befinden. So entwickeln sich Industrieunternehmen weiter zu innovativen Dienstleistern, indem sie Pakete mit modernen Dienstleistungen anbieten und zunehmend die Rolle eines Systemführers übernehmen. Neben der Befriedigung von Kundenbedürfnissen kommt dem Angebot von Dienstleistungen allerdings auch die Bedeutung zu, die aktuelle Marktposition des Unternehmens abzusichern und zusätzliche Ertragspotenziale zu generieren.“¹

Was hier so selbstverständlich klingt, muss der grundsätzlichen Frage unterzogen werden, ob die Unternehmen in ihrer Entwicklung schon so weit sind oder ob sie ihre Chance bereits verpasst haben.

Es gibt triftige Gründe dafür, dass Service und/oder Dienstleistungen in der Zukunft deutlich ihre Leistung steigern müssen. Dies gilt insbesondere für den Anlagen- und Maschinenbau, der hier im Vordergrund der Betrachtung steht. Stammprodukte sind in einem transparenten Markt einem starken Preisdruck ausgesetzt. Zudem differieren die Produktangebote in technischer und preislicher Hinsicht unter den Wettbewerbern kaum. Zur Stabilität der Ertragskraft und des Ordereingangs reicht kontinuierliche Weiterentwicklung nicht aus, eine sprunghafte Weiterentwicklung ist erforderlich. Und hier kann der Service von Bedeutung sein. Die Ertragskraft des Services ist größer und verfügt über mehr Potenziale, als das, was im Schatten der Stammprodukte erreicht werden kann.

Damit geht ein Wandel im Portfolio des Service-Geschäfts einher. Klassisch wurde darunter verstanden: Reklamationsbearbeitung, Erfüllung von Garantie-Leistungen und Ersatzteil-Versorgung. Heute erwartet man vom Service Prozessberatung zur Leistungssteigerung, 24 Stunden Verfügbarkeit, Upgrades zur Modernisierung der bestehenden Investition, Ersatzteil-Lieferung ergänzt durch Verkauf von zertifizierten Verbrauchsmaterialien und Wartungspakete inklusive Hotline-Dienste und professionelle Störungsbehebung, etc.

Service wird zum eigenständigen Geschäft und liegt in der Bedeutung somit höher als ein „Kundenbindungs-Programm“, so wie es im Verständnis des Vertriebs verankert ist. Allerdings kann die traditionelle Service-Funktion ihre Leistungen nicht eigenständig erbringen. Untersucht man den Auftragsabwicklungsprozess für Service-Leistungen stellt man fest, dass diese auf unterschiedliche Organisationseinheiten verteilt sind. Maschinen-Erweiterungen werden durch die Konstruktion bearbeitet, die Anfertigung spezifischer Ersatzteile erfolgt im Fertigungsprozess für Neuanlagen, letztlich wird die Vor-Ort-Reparatur von der Montage-Abteilung für Neumaschinen geleistet; der Versand von Ersatzteilen erfolgt per Hauslogistik, etc.

¹ Vgl. *BULLINGER /VAN HUSTEN* (2006).

Ähnlich der PISA – Problematik werden von den Verantwortlichen organisatorische Mängel kleingeredet. Man will die eingefahrenen Wege möglichst nicht verlassen und eine Neuordnung nicht forcieren. Deshalb klammert man sich an den klassischen Ablauf, weil die Kenntnisse, wie großflächige Veränderungen durchgeführt werden, nicht verfügbar sind, oder die Veränderungsprozesse zu komplex scheinen.

2 Das Service-Missverständnis

Im Verkauf herrscht meistens noch das klassische Bild vom Service vor: *„ein Service, der nichts kostet“*, oder *„der vom Kunden gern konsumiert wird“*, und schließlich *„der die Abschluss-Phase des Verkaufs beschleunigt und bis zum Ende der Gewährleistung läuft“*. Alle Geschäftsmöglichkeiten, die sich an die Gewährleistung anschließen, werden vernachlässigt oder ausgeblendet. Die Erfolge im Neugeschäft werden „gefeiert“, Service-Geschäfte dagegen stellen Pflichtübungen dar.

Eine Erklärung für diese – im Verkauf geläufige Denkweise – wird von Sozialwissenschaftlern² gegeben. Sie sprechen davon, dass einzelne Berufsgruppen lokalen Rationalitäten³ folgen, die sich zu Denkgebäuden festigten. Was in einer Organisationseinheit als rational gilt, erscheint der anderen als unlogisch. Jede Einheit entwickelt ihre eigene Identität mit spezifischen Normen, Werthaltungen und Denkweisen. Ihre Mitglieder gleichen sich in ihren Auffassungen aneinander an. In diese Auffassungen flechten sich Interessen ein, was sie für ihre Einheit erreichen oder abwehren wollen. So neigen Organisationseinheiten dazu, ihre Abläufe hinsichtlich der eigenen Teilaufgaben zu optimieren und sich gegen andere abzugrenzen. Das führt unvermeidlich zu Konflikten und erschwert die Verständigung zwischen den Einheiten.

Beispiele, an denen man die Verankerung lokaler Rationalitäten in der Organisation erkennen kann sind z. B. Erfolgsprämien die nur das Stammgeschäft begünstigen, geringe Karrierechancen für Service-Mitarbeiter, was zu einem geringeren Ansehen der Berufsgruppe beiträgt. Die Erträge für Service-Leistungen werden unterschiedlichen internen Funktionen zugeschrieben und sind in der Gesamtheit nicht mehr erkennbar.

3 Den Service als System verstehen und gestalten

Ausgang der Betrachtungen für eine Neuausrichtung des Service sollte immer der Kunde sein. Denn es geht darum, seine Geschäfte zum Erfolg zu führen. Solange Service-Funktionen auf mehrere Abteilungen zersplittert sind, können sich die Einzelinteressen niemals die nötige Geltung verschaffen. Gegenüber dem Kunden wird eine hohe Koordinationsleistung erforderlich die Geld kostet, die der Kunde aber nicht bezahlen möchte, da er sie nicht wahrnehmen kann.

² Vgl. SIMON (1957).

³ Vgl. CYERT/MARCH (1963).

Deshalb empfiehlt es sich, Service-Leistungen in einem System zusammenzuführen. Neben der Kundenorientierung führt dies auch intern zu Vorteilen. Es kann eine eigenständige Wertschöpfungskette aufgebaut werden, die effektive Organisationsprozesse ermöglicht. Zudem lassen sich erfolgreiche Management-Methoden wie „Reengineering“, „Balanced Scorecard“, „TQM“, etc. gezielt anwenden. Diese fanden gerade in Service-Funktionen bisher kaum Beachtung. Im Gegenteil, es wird mit Stolz darauf verwiesen, dass Störfall-Beseitigung und das dadurch entstehende „Gewurstel“ einen höheren Stellenwert hat, als Planung und geordnetes Handeln in gut gestalteten Prozessen.

Eine systematische Bündelung der Service-Leistungen sollte jedoch nicht soweit führen, diese in eine unabhängige Firma auszugliedern. Gerade der Service braucht als Basis das technische Anlagen-Know-How, was nur im Firmenverbund verfügbar ist. Andererseits sollten die Erfahrungen des Service in die Entwicklung, die Projektierung und die Vermarktung zukünftiger Anlagen einfließen können.

4 Abgrenzung Reparatur und Service

Im Maschinen- und Anlagenbau ist das Service-Verständnis häufig noch auf Störfall, Reparatur und Ersatzteil-Versorgung konzentriert. Man orientiert sich am Einzelfall, dem Krisenfall – und nicht an der „Performance“ der Anlage.

Die Protokolle zur Maschinendaten-Erfassung (MDE) helfen frühzeitig drohende Ausfälle vorzubeugen und sie zeigen an, wenn größere Eingriffe nötig sind. Die Unterbrechung der Produktion kann somit geplant und in auftragsärmeren Zeiten durchgeführt werden. Durch die kontinuierliche Verfolgung der Produktivität der Prozesse können Vorschläge zur Optimierung der Maschinenleistung entwickelt werden, z. B. können „Upgrades“ proaktiv angeboten werden. Hieraus können sich Ansatzpunkte für den Service-Bereich ergeben.

Mit dieser Neuorientierung verändert sich das Spektrum an Qualifikationen, wie *BULLINGER* und *VAN HUSEN* betonen:

„Im Gegensatz zu vielen anderen Dienstleistungen sind gerade produktbegleitende Dienstleistungen auf höher qualifiziertes Personal angewiesen“; und weiter „Für die Entwicklung und das Management produktbegleitender Dienstleistungen besteht jedoch noch ein deutlicher Qualifizierungsbedarf.“⁴

⁴ Vgl. *BULLINGER /VAN HUSEN* (2006).

Reparatur	Service
Die Diagnose des Störfalles basiert auf dem Erfahrungswissen (Art und Umfang) des Service-Monteurs	Der Workflow wird ständig verfolgt: Abweichungen warnen vor Stillständen; man kann vorbeugend eingreifen
Der fehlerhafte Einzelfall steht im Blickpunkt	Das Gesamtsystem steht im Blickpunkt
Die Reparaturleistungen sind für den Kunden nicht nachvollziehbar	Das Kundenpersonal wird in die Service-Leistungen miteinbezogen
Der Service-Monteur muss sich nicht in das Geschäft des Kunden hineindenken	Der Service muss den Geschäftserfolg des Kunden vorrangig sichern.

Abbildung 1: Von der Reparatur zum Service

5 Die Entwicklung des Service zu einer selbstregulierenden Einheit

Der Systemgedanke lässt sich am besten in einer selbstregulierenden Organisationseinheit verwirklichen. Diese ist wie eine Sparte des Unternehmens zu sehen und handelt eigenverantwortlich im Rahmen eines genehmigten Geschäftsplans.

Als selbstregulierende Einheit muss sich der Service eine Vision und eine Unternehmensstrategie geben. Es muss geklärt werden, wie der Markt sich entwickelt, was die Erwartungen und Wünsche der Kunden sind, welche Produkte angeboten werden und wie die Organisation aufgebaut wird. Da die Unternehmensstrategien im Maschinen- und Anlagenbau heute auf globale Geschäfte angelegt sind, sollten die Service-Leistungen auch global verfügbar sein. Hierzu muss ein Netz an Stützpunkten eingerichtet werden, von denen aus eine Anlage rasch erreichbar ist.

Leistungen, die auf das Funktionieren der Anlage ausgerichtet sind:

- laufende Wartung und Diagnose,
- technische Online-Überwachung (TSC),
- Service-Dokumentation,
- Reklamationsbearbeitung,
- Reparaturleistungen (mit Schwerpunkt Kunden-Management),
- Schulung der Bediener und
- Ersatzteil-Lieferung.

Darüber hinaus können Produkte angeboten werden, die den Nutzungsgrad der Anlage erhöhen:

- Beratung zur Prozessoptimierung,
- Durchführung von Upgrades,
- Betriebsdaten-Management (MDE),
- Information über Branchentrends, elektronischer Branchendienst und
- Steigerung des Automatisierungsgrads.

Ein weitergehender Ansatz der Service-Leistung könnte darin bestehen, Betreiber-Modelle zu realisieren.

6 Schnittstellen des Service im Unternehmen

Um unbezahlte Koordinationskosten zu vermeiden, muss die Zusammenarbeit der Bereiche untereinander geregelt werden, hauptsächlich zwischen Entwicklung, Produktion, Qualitätssicherung und Projekt-Management. So ist zum Beispiel für die Entwicklungsabteilung das Feedback aus der Felderfahrung wichtig. Wie funktioniert die Anlage, wo gibt es Probleme, wie erfolgt die Instandhaltung, welche Teilfunktionen müssen ersetzt werden und wie entwickeln sich die Kundenbedürfnisse?

In der Produktion wird bei der Anlagenerstellung ein Umdenken einsetzen müssen, welches dem Service-Geschäft gleiche Bedeutung verschafft wie dem Stammgeschäft. Die Upgrades müssen in der Wertigkeit „Rating“ mit dem Stammgeschäft gleichziehen.

Auch für den Projektierer müssen sich die Planungsprozesse ändern: Wartung, Service-Dokumentation, Ersatzkatalog und Online-Überwachung werden feste Bestandteile seiner Projekte werden.

Diese Schnittstellen lassen sich nicht umgehen. Es handelt sich um strukturelle Konflikte; sie treten ständig auf und sind nicht auf persönliches Verhalten zurückzuführen. Sie entstehen, weil die Funktionen arbeitsteilig angelegt sind. Nur dadurch lassen sich hohe Leistungen erbringen. Andererseits entwickeln die einzelnen Funktionen (wie früher beschrieben) unterschiedliche Ziele und Arbeitsstile. Um die Organisation nicht zu lähmen, müssen Maßnahmen und Regeln zum Schnittstellen-Management entwickelt werden; es werden Regeln zum Austragen und Schlichten von Konflikten benötigt. Sie lassen sich nicht grundsätzlich lösen.

„Es geht nicht um Konsens und grundsätzliche Fragen. Im Verzicht auf das Streben nach grundsätzlichem Konsens können Vereinbarungen gelingen, die das Ausbrechen von stärkeren Auseinandersetzungen verhindern. Solche Vereinbarungen regeln das Miteinander, indem sie Kriterien für die Schlichtung von Streitfragen aufstellen.“⁵

⁵ SCHNELLE (2006).

7 **Balanced Scorecard als Führungs- und Steuerungsinstrument für den Service**

Alle Appelle, die auf die Bedeutung des Service-Geschäfts abzielen, verpuffen, wenn die Organisation nicht entsprechend entwickelt wird. Die Schwierigkeit besteht darin, aus den bestehenden Abteilungen ein gemeinsames Geschäft aufzubauen. Um die dahinter verborgene Komplexität zu beherrschen (z. B. neue Produkte zu entwickeln, neues Personal zu integrieren, interne Abläufe zu verbessern und die Kundenbeziehung zu intensivieren) wird empfohlen, mit dem Umstrukturierungsprozess das Führungs-(Management-)System Balanced Scorecard (BSC) einzuführen.

Die BSC ist im Wirtschaftsleben weitgehend bekannt und trotzdem kein Selbstläufer – sie ist mit Mühe und Aufwand sowie einer längeren zeitlichen Anlaufphase verbunden. Der methodische Ansatz von *KAPLAN* und *NORTON*⁶ mutet logisch und einfach an, aber es darf der Aufwand nicht unterschätzt werden, wenn es genau zum Unternehmen passen und zu einem dauerhaften Management-Instrument werden sollte. Sie ist nicht nur ein Zielreport, sondern dient dazu, Prozesse und Organisationsabläufe auf den Prüfstand zu stellen. Die Lösung heißt renovieren statt reparieren – Nur wer ständig seine Organisation umbaut hat Erfolg. Und Kontinuität zahlt sich aus. Wer in Krisenzeiten die BSC als Mode anwendet, erzeugt nur heiße Luft. Alle „Fremdprodukte“ in dieser Hinsicht oder „Nachahmer-Modelle“ führen nicht zu dem gewünschten Nutzen.

7.1 **Leitgedanke der BSC**

Die BSC erhebt den Anspruch und die Vision, das Leitbild eines Unternehmens aus der strategischen in die operative Ebene zu transportieren. Wenn die Arbeitsebene dem Leitbild folgt, dann sprechen wir von einem Performance Leitbild. Es sollte davon ausgegangen werden, dass jeder im Unternehmen einen Beitrag zur Entwicklung der Erfolgsfaktoren leisten kann.

Zu Beginn wird auf strategischer Ebene erarbeitet, welches sind die strategischen Erfolgsfaktoren, um sich im Markt und gegenüber dem Wettbewerb zu positionieren. Nachdem diese Basisleistung erbracht ist, stellt sich die Frage, wie die Strategie zum Leben erweckt werden kann und wie ein nachvollziehbarer Zusammenhang mit der Prozess-Ebene entsteht; wie wird erreicht, dass die Mitarbeiter die Strategie konkret aufnehmen? Hierbei ist es die Aufgabe der Führung, Strategie und Handeln zu synchronisieren.

⁶ Vgl. *KAPLAN/NORTON* (1997).

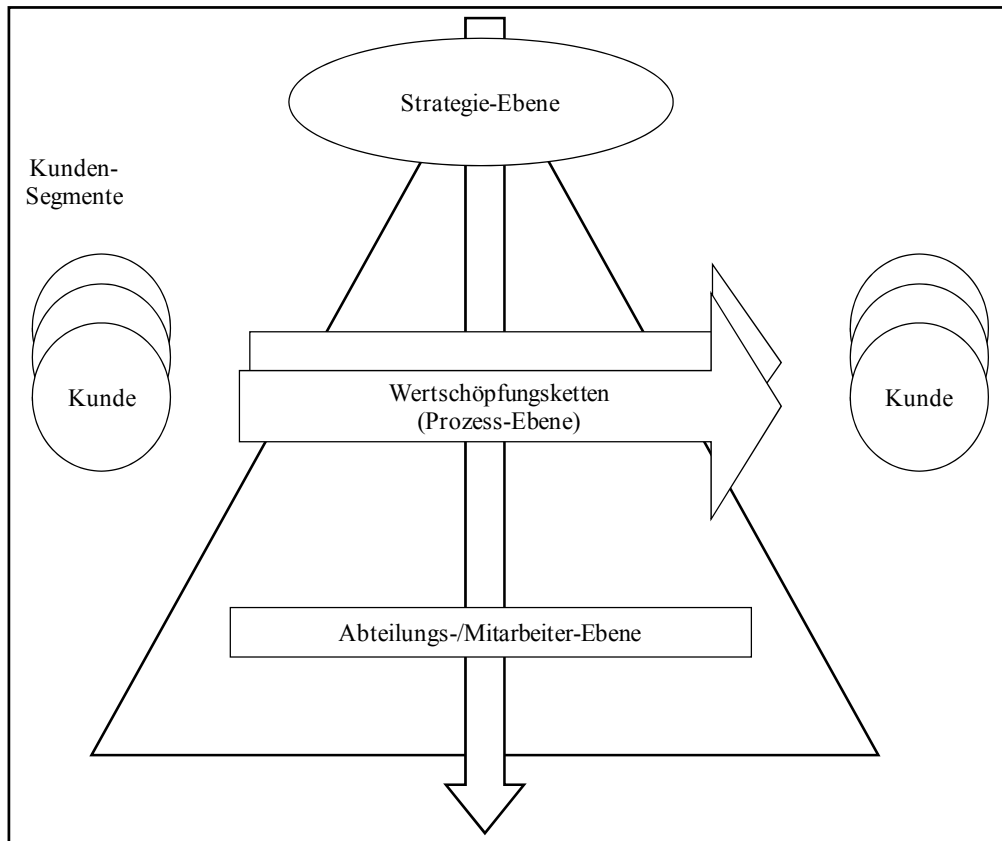


Abbildung 2: Leitgedanke der Balanced Scorecard

Übergeordnet wird das Unternehmen als Pyramide verstanden, die durch 2 Achsen gebildet wird. Die *vertikale Achse* beschreibt Geschwindigkeit und Konsequenz (*time to market*). Die Strategie muss in die Kapillaren des Unternehmens gelangen. Übliche Jahrespläne und Renditeziffern und deren Steigerungsraten haben zu wenig Bezug zur Prozess-Ebene. Für den einzelnen ist nicht erkennbar, welchen Beitrag er zum strategischen Erfolg leisten kann. Man steht hier vor der Herausforderung, wie die Inhalte der Strategie in die Ebenen der Organisation getragen werden können.

Die *horizontale Achse* bildet die Wertschöpfungskette ab. Die Organisation wird nicht mehr hierarchisch funktional gesehen, sondern in Phasen bzw. in Prozess-/Ablaufabschnitten gegliedert. Hier geht es um zwei Fragen – Erstens, wie der Kunde erfolgreich werden kann (und nicht nur um die Frage des eigenen Geschäftserfolgs). Zweitens wie die richtige Leistung zum Kunden gebracht werden kann. Eine Überleistung deckt nicht die Kosten, eine Unterleistung führt zu Reklamation und zusätzlichen Kosten. Daher muss eine Ausbalancierung zwischen Kundenzufriedenheit/Kundennutzen und andererseits den Kosten erfolgen. Das ist eine Herausforderung, die leicht unterschätzt wird. Zu leicht verfällt man in reines Kostendenken, das die Ausbalancierung zwischen Kundennutzen und Kosten verhindert.

Im Anlagenbau ist festzustellen, dass die Wertschöpfungskette immer mehr an Bedeutung gewinnt, dass es nicht nur ausreicht, sich über die Technik zu differenzieren, sondern, dass die Vernetzung, das Zusammenwirken in der Organisation zum Erfolg oder Misserfolg an vorderster Stelle steht.

Um Service-Produkte erfolgreich auf den Markt zu bringen, ist eine starke Vernetzung der Wertschöpfungskette mit dem Kunden erforderlich. Das bedeutet, das Unternehmen nicht nach dem Unternehmensplan zu entwickeln, sondern auch die Erfolgsfaktoren und Prozessoptimierungen mit einzubeziehen.

Die BSC als modernes Führungssystem hat zum Ziel, eine Methode zu schaffen, die eine kontinuierliche Entwicklung auf strategischem und operativem Level erlaubt und eine solide Basis für eine ausbalancierte Entwicklung bildet. Der Weg dorthin bedeutet eine breitflächig angelegte Beratung für organisatorisches Coaching. Dahinter steht, dass ein starkes Involvement der Mitarbeiter erreicht werden muss – also einen starken Einbezug der Mitarbeiter in die Umsetzung der Strategie und die Erfolgsfaktoren. Führungskräfte sind allein, bezüglich des Methodenwissens überfordert.

7.2 Elemente der BSC

Wenn wir den oben beschriebenen Grundsätzen folgen wollen, nämlich die Balance zwischen vertikaler und horizontaler Achse zu halten, wird ein Fundament benötigt. Dieses wird gebildet durch die Definition von strategischen Erfolgsfaktoren, strategischen Zielen und Messgrößen (*Performance Indicators*). Dementsprechend müssen die Erfolgsfaktoren in den Phasen der Wertschöpfungskette benannt werden, sowie die Prozess-Messgrößen oder die Prozess-Steuergrößen. Auf diesem Weg wird der einzelne Mitarbeiter erreicht, auch er hat seine Erfolgsfaktoren und seine Messgrößen.

„Erfolgsfaktoren sind jene wenigen Elemente (Bedingungen, Anforderungen, Fähigkeiten etc.), welche für einen bestimmten Bereich (Organisationseinheit, Prozess, Kunde, Mitarbeiter) direkt über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.“⁷

Damit sind Erfolgsfaktoren die eigentlichen *Business-Driver*. Sie müssen originär von den Mitarbeitern des Unternehmens formuliert werden, um eine hohe Tragfähigkeit zu erreichen.

⁷ ROTHENBERGER (2006).

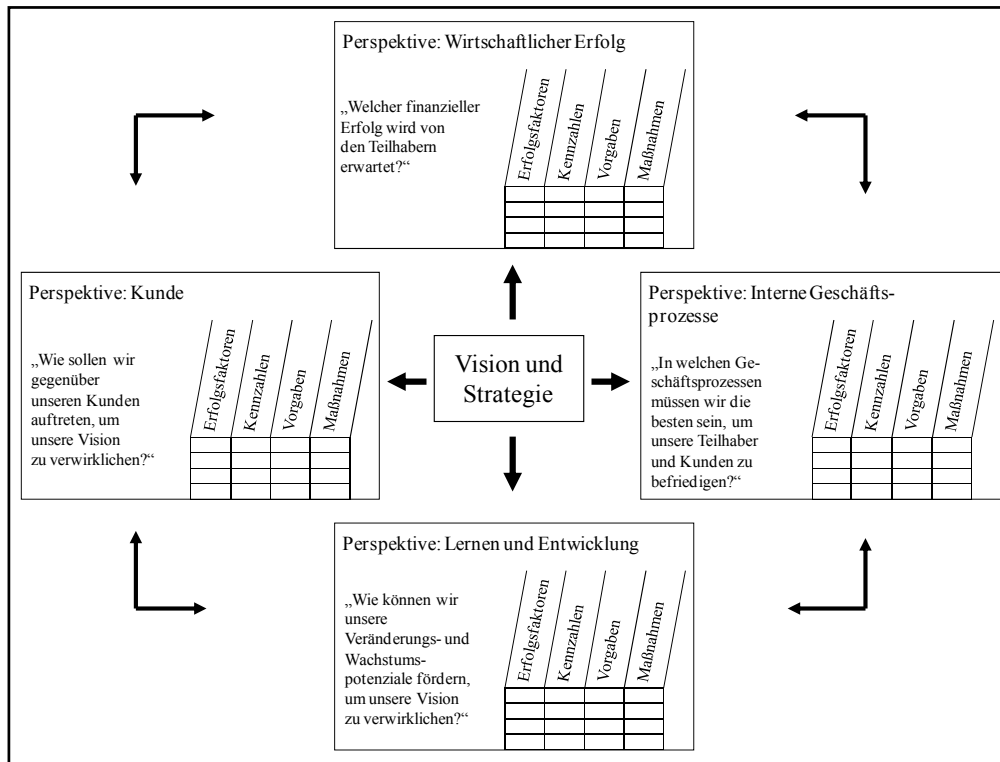


Abbildung 3: Grundidee der Balanced Scorecard

Die BSC-Perspektiven, es sind grundsätzlich vier (Kunde, Prozesse, Mitarbeiter, Finanzen), sind im Sinne des Fundaments unternehmensspezifisch erweiterbar. (z. B. Service, Technologien, Produkte etc.). Wie die Erfolgsfaktoren, so müssen die Perspektiven vom Management ausbalanciert und im Auge behalten werden. Es nützt nichts, wenn man nur die Technologien entwickelt oder nur Prozesse beeinflusst, die Kunst besteht darin, das Ganze in einem gewissen Gleichgewicht zu halten. Gefordert ist ein permanentes Instrumentarium, um die Veränderungen der Messgrößen (ähnlich einem Drehzahlmesser) aktuell zu beobachten.

Dieser Blick auf das so genannte „Cockpit“ gewährleistet eine zeitnahe Nachführung von Maßnahmen. Erfolgsfaktoren, Ziele, Messgrößen sind wie eine Art Radar zu verstehen. Zum Beispiel kann man hier gezielt die Entwicklung der Perspektive der Kundenorientierung ins Visier nehmen. Management heißt im Verständnis des Scorecard-Managements, die Steuerung der Erfolgsfaktoren und dies sowohl auf der strategischen-, prozess- und Mitarbeiter-Ebene.

7.3 Vernetzung der Wertschöpfungskette mit dem Kunden

Es reicht nicht aus die Wertschöpfungskette nur bis zum Werktor zu beschreiben, sie muss bis zum Endkunden beschrieben werden. Die Welt des Kunden muss durchdrungen werden, um dies beschreiben zu können. In einem ersten Schritt wird mittels eines Kundenbildes (*client picture*) Auskunft über Erwartungen, Verhaltensweisen und Mentalität des Kunden gegeben. In einem zweiten Schritt werden Kundenerfolgswerte (wie können wir in die Welt des Kunden einwirken) ermittelt. Diese stellen die Pfeile in Abbildung 5 als Hebel in die Kundenwelt dar. Sie sind die Treiber, die den Kunden überzeugen und ihn erfolgreich machen. Wenn wir alle Erfolgswerte des Kunden zu 100% erfüllen könnten, dann wären wir unschlagbar. Aber wie schon beschrieben, man muss sie filigran herausarbeiten.

7.4 Arten von Erfolgswerten

Es werden folgende Arten von Erfolgswerten unterschieden:

- Externe, die direkt auf die Kundenzufriedenheit zielen – Sie haben einen direkten Einfluss auf die Kunden.
- Interne, sie wirken auf Kosten und Produktivität.
- Mischformen, mit interner und externer Wirkung, z. B. hoher Kundennutzen und niedrige Kosten. Es gibt viele Erfolgswerte, die sowohl eine Innen- wie auch eine Außenwirkung besitzen.

Die Herausforderung besteht in zweifacher Art. Erstens, wie werden die Erfolgswerte sukzessiv auf ein höheres Niveau gebracht. Zweitens, wie werden kosten- und kundenorientierte Erfolgswerte in eine Balance gebracht? Wenn die Balance nicht stimmt, hat das gravierende Auswirkungen auf das Resultat. Für einen erfolgreichen Ausgleich ist der entsprechende Ansatzpunkt von Bedeutung, z. B. aus dem Netzwerk von Erfolgswerten diejenigen herauszufiltern, die das Geschäft entwickeln bzw. Lücken schließen können. Selbst wenn Erfolgswerte nicht aktiviert werden, ist trotzdem darauf zu achten, dass andere nicht verletzt werden. Wenn ein System auf diese Weise schrittweise aufgebaut wird, verhält es sich wie bei einem Puzzle, man muss hin und wieder einen Schritt zurück treten, um das Ganze zu erfassen, damit das Puzzle immer kompletter wird.

Schauen wir uns das ganze nochmals an: Wir haben uns auf die entsprechenden Perspektiven geeinigt, es wurden die Erfolgswerte definiert, wir kennen die Kundenwelt, ihre Absichten und Bedürfnisse (*strategisches Level*). Wir haben entsprechend dem Auftragsdurchlauf die Wertschöpfungskette organisiert und phasenbezogen die Erfolgswerte formuliert (*operatives Level*). Es wurde ein Messsystem installiert, und mit den Maßnahmen kann das System aktiviert werden.

Es kommt jetzt darauf an, eine Auswahl an Erfolgswerten zu aktivieren, um nicht wahllos im System Blind-Leistungen zu erzeugen. Um dies systematisch herauszufinden, gibt es verschiedene Methoden von „*Gap-Analysen*“. In der Praxis hat sich die Methode des 3-Achsen-Modells bewährt.

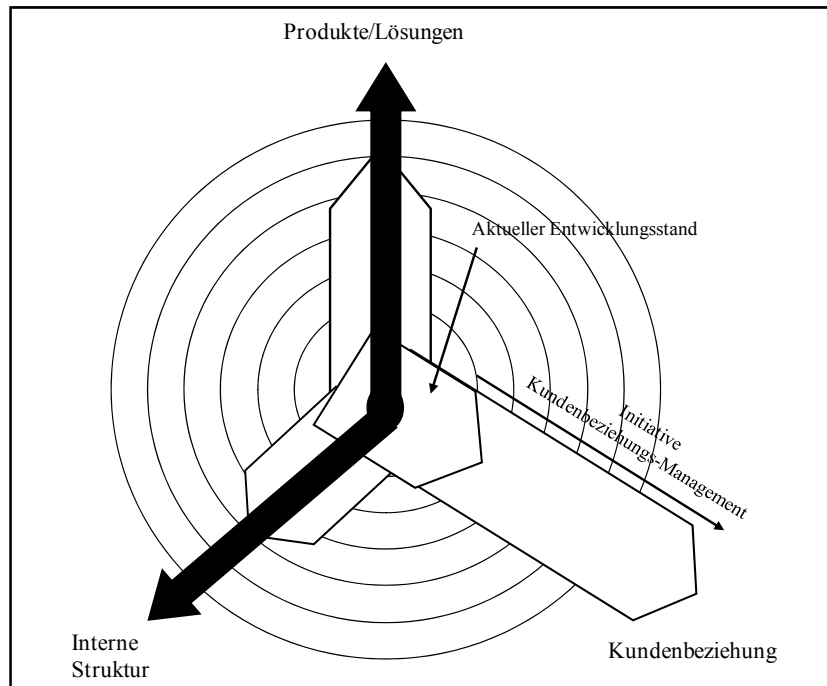


Abbildung 4: Auslöser für eine strategische Initiative

Auf einem sehr abstrakten, strategischen Niveau findet man in jedem Unternehmen drei Hauptachsen. Eine Achse stellt die *Produkte und Problemlösungen* dar, eine zweite Achse „*Operation Excellence*“ (*Prozesse*) und die dritte Achse das *Kundenbeziehungs-Management*. Das entscheidende ist die strategische Auswahl, worauf dann in den nächsten Monaten gesetzt werden muss und dementsprechend die BSC angewendet wird. Wie immer auch die strategische Auswahl festgelegt wird, es muss bei der Maßnahmen-Generierung und Umsetzung die Gegenmessung stattfinden, um herauszufinden, dass andere wichtige Erfolgsfaktoren nicht verletzt werden oder ins Hintertreffen geraten.

Wenn Produkte für das Service-Geschäft entwickelt werden, muss ein Bewusstsein darüber bestehen, wie die Kundenwelt „tickt“, d. h. alles was mit dem Umgang des Kunden, mit seiner Einbindung und Betreuung zu tun hat sollte bekannt sein. Es nützt im Anlagenbau nichts, wenn nur eine Achse beherrscht wird. Angenommen, es werden nur schöne Produkte entwickelt, die Prozesse werden jedoch nicht beherrscht oder das ganze Kundenbeziehungs-Management liegt brach, dann entsteht eine Ungleichgewichtung, die das Ansehen der Firma in eine Schiefelage bringt, und es wird gerätselt woran es liegt. Soll das Geschäft nach vorne gebracht werden, müssen alle drei Achsen im Blick behalten werden. Dies wird weitgehend über eine selbstregulierende Einheit erreicht.

Die BSC wird aktiviert durch Maßnahmen, deren Umsetzung einer Wirksamkeitsmessung und einer Wirtschaftlichkeitsprüfung ähneln. Die besten Werte werden erzielt, wenn interdisziplinäre Teams in der Wertschöpfungskette das Besondere herausarbeiten und dies nicht einer Abteilung (funktional) übertragen wird.

7.5 Resümee

Die BSC erleichtert die Managementaufgaben, die während eines Umbaus von Organisationen anstehen. Sie ist eine Philosophie oder ein Instrument, um einzelne Geschäftsbereiche (Service) balanciert hochzuschaukeln in Richtung *Business Excellence*. Es ist sehr wahrscheinlich, dass dadurch Unternehmen wesentlich schneller werden als die anderen, die eher traditionell ihre Managementaufgabe wahrnehmen. Allerdings bedeutet der Weg dahin eine breitflächig angelegte Beratung für Organisatorisches Coaching.

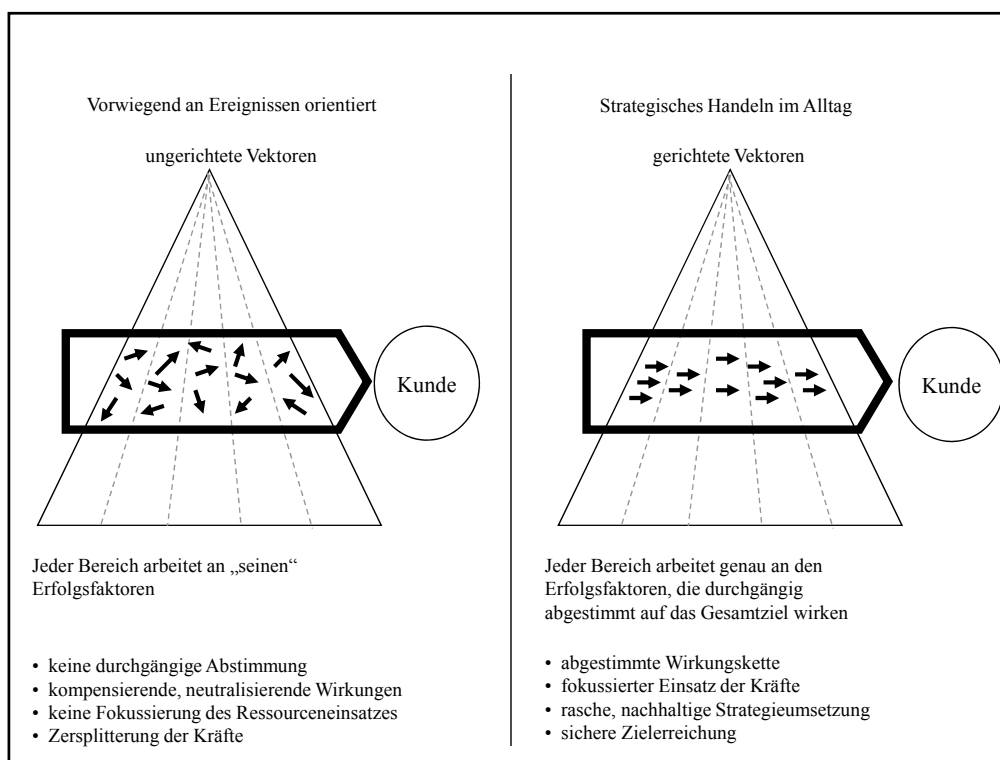


Abbildung 5: Zielerreichung durch gerichtete Vektoren

8 Organisatorisches Coaching

Eine neue Organisation funktioniert nicht sofort optimal. Auch hier muss eine Anlaufphase zugestanden werden. Um diese möglichst kurz zu halten und rasch eine hohe Effektivität zu erhalten, wird empfohlen, sich eines Organisatorischen Coaching zu bedienen. Bei der Zusammenführung der verschiedenen Service-Funktionen prallen unterschiedliche Kulturen aufeinander. In der Reparatur gibt es andere Denkweisen als in Wartung oder Ersatzteil-Versorgung. Aus den unterschiedlichen Denkweisen werden eigene Arbeitsnormen und Regeln abgeleitet, die im Widerspruch zueinander stehen können. Konflikte entstehen dadurch, dass jeder glaubt,

auf seine Weise am besten zum Erfolg des Service-Bereichs beitragen zu können. Bei ausbleibender Führung und fehlenden Mechanismen in der Konflikt-Regulierung kann dies eine Organisation lähmen. Die organisatorische Entwicklung gelingt nur, wenn die einzelnen Gruppen zu einer gemeinsamen Verständigung geführt werden.

Hierbei stellen sich folgende Fragen:

- *Wer vertritt welche Interessen? Welche Denkmuster liegen dahinter?*
- *Wo liegen Spannungsfelder, Aufgabenüberschneidungen? Wie werden die Schnittstellen überbrückt?*
- *Worüber wird ständig geredet ohne zu handeln? Was steckt dahinter?*
- *Ist die Kommunikation effizient organisiert? Hat man zu viele Meetings? Wird zu wenig das direkte Gespräch gesucht?*
- *Wird sich auf die wesentlichen Aufgaben konzentriert? Sind die Kernprozesse beschrieben?*
- *Wie wird motiviert; welche Anreize wirken und welche nicht?*
- *Welche Initiativen werden gestartet? Wer initiiert diese und hält sie auch durch?*

So überzeugend Argumente für eine eigenständige Service-Einheit sind, in den Firmen wird sich häufig schwer getan, dorthin zu gelangen. So schreiben *BAADER, MONTANUS* und *FAT*:

„Der Umbau des IBM-Konzerns vom Produkthersteller zum erfolgreichen Service-Anbieter hat rund 15 Jahre gedauert – veranschlagt wurden zum damaligen Zeitpunkt zwei bis fünf Jahre. Dennoch ist IBM aus heutiger Sicht der Auffassung den Wandel schnell gemeistert zu haben. Dies zeigt: Von heute auf morgen wird aus einem klassischen Produkthersteller kein wettbewerbsfähiger Komplett-Dienstleister.“⁸

Man muss sich bei der Veränderung mit einer Vielzahl von Argumenten auseinandersetzen, die gut klingen, aber nur die Beharrung kaschieren. Typische Formulierungen hierfür sind:

- *„Wir wollen nur das Beste für das Unternehmen.“*
- *„Entscheidend ist, wer den Service leitet, die Organisation läuft schon.“*
- *„Nur in der Fachabteilung ist der Wissensfortschritt gesichert.“*
- *„Was der Kunde braucht, muss man im Blut haben.“*
- *„Der Kunde kommt zurück und nicht die Maschine.“*
- *„Die Mitbewerber sind ganz anders organisiert.“*

⁸ *BAADER/MONTANUS* (2006).

Auf dieser sprachlichen Ebene überzeugen Gegenbeweise nicht. Hinter den Aussagen stecken Ängste, wie z. B., dass man mit seinem Wissen und seiner Erfahrung nicht mehr mitkommt, oder dass sich Beziehungsnetze ändern. Ein solcher Veränderungsprozess benötigt diplomatisches Geschick und weniger das Fachwissen bei den Verantwortlichen. Statt in einer kleinen Projekt-Gruppe das Konzept zu entwickeln, sollte kommunikativ vorgegangen werden. Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich in der selbstregulierenden Einheit wieder finden, müssen sich beraten, was zu tun ist, wo Optimierungen erreicht werden können und was aufgegeben werden muss. Es geht hier nicht darum, dass alle ihren Beitrag leisten können. Vielmehr müssen die Gedanken und Konzepte frühzeitig dem harten Wind der Realität ausgesetzt werden. Die Problemlösungen entstehen aus den Meinungsunterschieden, die sich aus konkreten Arbeits-Situationen ergeben. Dazu muss das Mitdenken möglichst vieler aktiviert werden. Eine Projekt-Gruppe mag zwar zunächst effektiver erscheinen, weil nur wenige gezielt mitarbeiten. Aber diese tendiert dazu, nur im engsten Kreis zu debattieren und sich abzuschotten.

9 Fazit

Im Anlagen- und Maschinenbau werden Service-Leistungen immer wichtiger, weil sie sich als Quelle für zusätzliche Renditen herausstellen und sie sollten in Zukunft nicht mehr als Ergänzung des Stammgeschäfts gesehen werden.

Nach Autorenmeinung muss der Service aus den Randbereichen des Stammgeschäfts und seiner Zersplitterung herausgeholt werden, indem eine selbstregulierende Organisationseinheit entsteht. Service-Leistungen müssen über Reparatur und Wartung hinaus gehen, wenn die Erfolgsfaktoren des Kunden angesprochen werden sollen. Um das Profil dieser neuen Einheit zu bestimmen empfehlen wir, das Management-Instrument der Balanced Scorecard aktiv einzuführen, um die Komplexität schon zu Beginn des Umstrukturierungsprozesses zu erfassen und das Geschäft langfristig am Markt orientiert zu entwickeln. Begleitet werden sollte der Prozess durch ein organisatorisches Coaching, welches hilft, die handelnden Personen möglichst rasch auf Touren zu bringen.

Quellenverzeichnis

- BARKAWI, K./BAADER, A./MONTANUS, S.* (2006): Erfolgreich mit After Sales Services – Geschäftsstrategien und Ersatzteillogistik, Berlin 2006.
- BAUMBACH, M.* (1998): After Sales Management im Maschinen- und Anlagenbau, München 1998.
- BULLINGER, H. J./VAN HUSEN, C.* (2006): Aktuelle Chancen und Trends im Servicegeschäft, in: *BARKAWI, K./BAADER, A./MONTANUS, S.* (2006): Erfolgreich mit After Sales Services – Geschäftsstrategien und Ersatzteillogistik, Berlin 2006.
- CYERT, R. M./MARCH, J.G.* (1963): A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P.* (1997): Balanced Score Card – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.
- KERTH, K./ASUM, H./NÜHRICH, K. P.* (2007): Die besten Strategietools in der Praxis, München 2007.
- KEUPER, F.* (2001): Strategisches Management, München/Wien 2001.
- KÜHL, ST./MATTHIESEN, K./SCHNELLE, TH.* (2006): Raus aus der Routine: 5 Regeln für besseres Projektmanagement, in: Harvard Business Manager, Mai 2005.
- KÜPPER, W./ORTMANN, G.* (1988): Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen 1988.
- ORTMANN, G.* (1995): Formen der Produktion: Organisation und Rekursivität, Köln 1995.
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E.* (1997): Organisation – eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 1997.
- RICHTER, K./IBOLD, F.* (2007): Organisationssoziologie und Change Management – Die Bedeutung von lokalen Rationalitäten, Machtspielen und Kontingenz, in: *KEUPER, F./GROTEN, H.* (Hrsg.), Nachhaltiges Change Management – Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven, Wiesbaden 2007, S. 231–249.
- ROTHENBURGER, C.* (2006): ICME- Group Firmenbroschüre 2006.
- SCHNELLE, W.* (2006): Diskursive Organisations- und Strategieberatung, Norderstedt 2006.