

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik

Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

## **Auditierung und Erfolgsfaktoren industrieller Serviceleistungen**

Dipl.-Kfm., Dipl.-Betriebswirt (BA)

Dirk H. Hartel

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Wirtschaftswissenschaften

genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: .....

Prüfer der Dissertation: 1. ....

2. ....

3. ....

Die Dissertation wurde am ..... bei der Technischen Universität München  
eingereicht und durch die Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften am  
..... angenommen.



---

## Inhaltsverzeichnis

<i>Abbildungsverzeichnis</i>	<i>IV</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	<i>VIII</i>
<b>1 Einführung</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstellung</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Behandlung der Thematik in der Literatur</b>	<b>6</b>
1.2.1 Ausgewählte Studien der Erfolgsfaktorenforschung	8
1.2.2 Empirische Studien zu industriellen Serviceleistungen	28
1.2.3 Arbeiten zur Auditierung im Industrieunternehmen	46
1.2.4 Bewertung des Standes der Literatur	59
<b>1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit</b>	<b>61</b>
<b>1.4 Kennzeichen der empirischen Untersuchung</b>	<b>65</b>
1.4.1 Erhebungsmethodik	65
1.4.2 Merkmale der empirischen Basis	67
<b>2 Industrielle Serviceleistungen als Untersuchungsgegenstand</b>	<b>75</b>
<b>2.1 Service und Dienstleistungen</b>	<b>75</b>
<b>2.2 Industrielle Serviceleistungen</b>	<b>81</b>
2.2.1 Merkmale und Arten	83
2.2.2 Funktionen und Ziele	90
2.2.3 Chancen und Risiken	95
<b>3 Theoretischer Bezugsrahmen zur Auditierung industrieller Serviceleistungen</b>	<b>103</b>
<b>3.1 Grundlagen der Auditierung</b>	<b>104</b>
3.1.1 Ziele und Grundsätze	104
3.1.2 Ablaufanalyse und organisatorische Gestaltung	107
<b>3.2 Einflussgrößen als Ausgangspunkt einer Auditierung industrieller Serviceleistungen</b>	<b>114</b>
3.2.1 Unternehmensinterne Einflussgrößen	115
3.2.1.1 Unternehmenspolitik des Anbieters	115
3.2.1.2 Finanzielle Ressourcen des Anbieters	117

---

3.2.1.3 Sachprodukt als Primärleistung _____	118
3.2.2 Unternehmensexterne Einflussgrößen _____	125
3.2.2.1 Kunden _____	125
3.2.2.2 Wettbewerber _____	127
3.2.2.3 Rechtliche Rahmenbedingungen _____	130
3.2.3 Serviceleistungsinhärente Einflussgrößen _____	132
<b>3.3 Methoden und Instrumente zur Auditierung industrieller Serviceleistungen _____</b>	<b>136</b>
3.3.1 Potenzialorientierte Methoden und Instrumente _____	137
3.3.1.1 Kernkompetenzanalyse _____	137
3.3.1.2 Personal-Benchmarking _____	140
3.3.2 Prozessorientierte Methoden und Instrumente _____	142
3.3.2.1 Prozessanalyse _____	142
3.3.2.2 Funktions- und Leistungsanalyse _____	144
3.3.2.3 Schnittstellenanalyse _____	147
3.3.2.4 Gemeinkostenwertanalyse _____	149
3.3.3 Ergebnisorientierte Methoden und Instrumente _____	150
3.3.3.1 Mitarbeiterzufriedenheitsmessung _____	150
3.3.3.2 ABC-Analyse _____	151
3.3.4 Kritische Würdigung und Anwendbarkeit der Verfahren _____	153
<b>4 Empirische Analyse der Erfolgsfaktoren industrieller Serviceleistungen _____</b>	<b>159</b>
4.1 Erfolgsfaktor Service-Qualität _____	159
4.2 Erfolgsfaktor Service-Strategie und -Politik _____	165
4.3 Erfolgsfaktor Service-Aufbauorganisation _____	177
4.4 Erfolgsfaktor Kundennähe und Kommunikationspolitik in der Vermarktungsphase _____	193
4.5 Erfolgsfaktor Service-Mentalität _____	211
4.6 Erfolgsfaktor Service-Engineering _____	222
4.7 Erfolgsfaktor Preispolitik _____	236
4.8 Erfolgsfaktor Service-Controlling _____	251
4.9 Zusammenfassung und kritische Würdigung _____	266



---

<b>5</b>	<b><i>Ableitung von Normstrategien für industrielle Serviceleistungen</i></b>	<b>271</b>
<b>5.1</b>	<b>Positionierung der industriellen Serviceleistungen und Audit-Ergebnisse im Portfolio zur Ableitung von Normstrategien</b>	<b>273</b>
5.1.1	Service-Erfolgs-Portfolio	273
5.1.2	Service-Audit-Portfolio	276
5.1.3	Bildung des kombinierten Service-Erfolgs-/ Service-Audit-Portfolios	279
<b>5.2</b>	<b>Normstrategie „Prozesse optimieren“</b>	<b>281</b>
5.2.1	Festlegung der strategischen Stoßrichtung	281
5.2.2	Gestaltung der relevanten Erfolgsfaktoren	283
<b>5.3</b>	<b>Normstrategie „Kundenzufriedenheit erhöhen und Umsatz ausbauen“</b>	<b>287</b>
5.3.1	Festlegung der strategischen Stoßrichtung	287
5.3.2	Gestaltung der relevanten Erfolgsfaktoren	289
<b>5.4</b>	<b>Normstrategie „Position ausbauen und Verselbstständigung prüfen“</b>	<b>293</b>
5.4.1	Festlegung der strategischen Stoßrichtung	293
5.4.2	Gestaltung der relevanten Erfolgsfaktoren	295
<b>6</b>	<b><i>Zusammenfassung</i></b>	<b>300</b>
	<b><i>Literaturverzeichnis</i></b>	<b>310</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Erfolgsfaktoren aus Sicht der Praxis und der Wissenschaft _____	11
Abbildung 1-2: Definierte Erfolgsmaßstäbe _____	12
Abbildung 1-3: Erfolgsfaktoren nach <i>Peters/ Waterman</i> _____	14
Abbildung 1-4: Die Wettbewerbsvorteilsmatrix der „Hidden Champions“ _____	19
Abbildung 1-5: Produktübergreifende Erfolgsfaktoren nach SAPPHO _____	21
Abbildung 1-6: Hypothetische Erfolgsfaktoren _____	24
Abbildung 1-7: Erwartete und extrahierte Haupterfolgsfaktoren _____	26
Abbildung 1-8: Ansätze empirischer Studien zu industriellen Serviceleistungen _____	29
Abbildung 1-9: Branchenspezifische Bedeutsamkeit von Wettbewerbsmaßnahmen _____	31
Abbildung 1-10: Subjektbezogene Serviceleistungen _____	32
Abbildung 1-11: Objektbezogene Serviceleistungen _____	32
Abbildung 1-12: Bedeutung von Serviceleistungen in der Vor- und Nachkaufphase _____	33
Abbildung 1-13: Problemfelder bei der Planung eines Service-Programmes _____	35
Abbildung 1-14: Wichtigste Serviceleistungen im Maschinen- und Apparatebau _____	36
Abbildung 1-15: Weiterverrechnungsmöglichkeiten von Serviceleistungen im Maschinen- und Apparatebau _____	37
Abbildung 1-16: Katalog der Anwenderdienstleistungen _____	39
Abbildung 1-17: Realisierbarer Produkt-Mehrpreis durch industrielle Service- leistungen _____	42
Abbildung 1-18: Eignung verschiedener Methoden zur Implementierung von Service-Strategien _____	43
Abbildung 1-19: Instrumente zur Messung von Service-Qualität _____	45
Abbildung 1-20: Interne operative Auditierungsformen _____	48
Abbildung 1-21: Zweck und Grundlagen von Qualitätsaudits _____	49
Abbildung 1-22: Normen zum Qualitätsmanagement _____	50
Abbildung 1-23: Zuordnung der geforderten QM-Elemente zu den einzelnen Normen _____	51
Abbildung 1-24: Pyramide der qualitätsbezogenen Dokumente nach DIN ISO 10013 _____	52
Abbildung 1-25: Ziele der Revision _____	54
Abbildung 1-26: Prozessorientierung der DIN ISO 9000:2000 _____	55
Abbildung 1-27: Vier Kernnormen der ISO 9000:2000 _____	56
Abbildung 1-28: Vorgehensweise der Untersuchung _____	62
Abbildung 1-29: Aufbau des Bayerischen Qualitätspreises für Industrieunternehmen _____	66

Abbildung 1-30: Branchenstruktur der empirischen Basis _____	68
Abbildung 1-31: Umsatz- und Mitarbeiterstruktur der empirischen Basis _____	69
Abbildung 1-32: Angebot industrieller Serviceleistungen der empirischen Basis _____	70
Abbildung 1-33: Struktur der Umsatzentwicklung im Service _____	72
Abbildung 1-34: Struktur der Gewinnentwicklung im Service _____	73
Abbildung 2-1: Einordnung der Serviceleistungen in die Systematik der Wirtschaftsgüter _____	76
Abbildung 2-2: Ansätze zur Definition des Service-Begriffes _____	77
Abbildung 2-3: Besonderheiten von Dienstleistungen und Implikationen für das Dienstleistungsmarketing _____	79
Abbildung 2-4: Klassifizierung von Service-Arten nach <i>Wildemann</i> _____	80
Abbildung 2-5: Einordnung industrieller Dienstleistungen in die Dienstleistungssystematik _____	84
Abbildung 2-6: Beispiele technischer und kaufmännischer industrieller Serviceleistungen _____	86
Abbildung 2-7: Serviceleistungen nach Kaufphasen _____	87
Abbildung 2-8: Gründe für die Bedeutungszunahme industrieller Serviceleistungen _	90
Abbildung 2-9: Funktionen industrieller Serviceleistungen _____	94
Abbildung 2-10: Service Profit Chain _____	97
Abbildung 2-11: Chancen und Risiken industrieller Serviceleistungen aus Anbieter- und Nachfragersicht _____	102
Abbildung 3-1: Auditierungsgrundsätze _____	107
Abbildung 3-2: Strategischer Planungsprozess PDCA _____	108
Abbildung 3-3: Ablauf einer Auditierung _____	109
Abbildung 3-4: Aufgabenverteilung bei der gegenseitigen Auditierung _____	113
Abbildung 3-5: Kategorisierung von Primärleistungen mittels fixer und variabler Fehlerfallkosten _____	121
Abbildung 3-6: Instrumente und Methoden eines Service-Audits _____	137
Abbildung 3-7: Ermittlung von Kernkompetenzen mit Hilfe der Portfolio-Technik _	139
Abbildung 3-8: Aufbau einer Prozessanalyse _____	143
Abbildung 3-9: Aufbau einer Funktions- und Leistungsanalyse _____	145
Abbildung 3-10: Aufbau einer Schnittstellenmatrix _____	148
Abbildung 3-11: Bewertung der Instrumente und Methoden für Service-Audits ____	158
Abbildung 4-1: Dimensionen der Qualität _____	161
Abbildung 4-2: Erfolgsfaktoren industrieller Serviceleistungen _____	164

---

Abbildung 4-3: Vorgehensweise zur Strategiefestlegung im Service _____	167
Abbildung 4-4: Strategische Stoßrichtungen im Service _____	169
Abbildung 4-5: Strategischer Bedeutungswandel des Service _____	171
Abbildung 4-6: Verteilung der Service-Strategien im Überblick _____	172
Abbildung 4-7: Verfolgte Service-Strategien nach erfolgreichen und weniger erfolgreichen Industrieunternehmen _____	174
Abbildung 4-8: Service-Ziele _____	176
Abbildung 4-9: Optionen hinsichtlich Trägerschaft industrieller Serviceleistungen _	179
Abbildung 4-10: Beispiel für eine Service-Zuordnung zum Vertrieb _____	182
Abbildung 4-11: Beispiel für die Zuordnung des Service zur Technik _____	183
Abbildung 4-12: Beispiel für die Zuordnung des Service zur Geschäftsführung ____	184
Abbildung 4-13: Beispiel für den Geschäftsbereichen zugeordneten Service _____	185
Abbildung 4-14: Beispiel für die Aufbauorganisation des virtuellen Service _____	186
Abbildung 4-15: Verschiedene Center-Formen _____	189
Abbildung 4-16: Morphologisches Schema zur Beschreibung eines Profit-Centers _	190
Abbildung 4-17: Service-Aufbauorganisation und Center-Strukturen _____	192
Abbildung 4-18: Kausalkette zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung _____	194
Abbildung 4-19: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit _____	198
Abbildung 4-20: Kundennutzenmessung _____	201
Abbildung 4-21: Verbreitungsgrad von Methoden der Kundennutzenmessung ____	203
Abbildung 4-22: Das Eisberg-Phänomen _____	204
Abbildung 4-23: Vermarktungskonzepte _____	206
Abbildung 4-24: Vor- und Nachteile eines kundenindividuellen Service-Angebotes	208
Abbildung 4-25: Standardisierung des Service-Angebotes _____	209
Abbildung 4-26: Maßnahmen zur Steigerung der Service-Mentalität _____	212
Abbildung 4-27: Verbreitungsgrad von Methoden zur Steigerung der Service- Mentalität _____	214
Abbildung 4-28: Anforderungen an Service-Mitarbeiter _____	217
Abbildung 4-29: Ausgewählte Ziele des Internen Marketing _____	219
Abbildung 4-30: Unterschiede zwischen Produkt und Service hinsichtlich des Entwicklungsprozesses _____	224
Abbildung 4-31: Kritische Größen des Service-Engineering _____	225
Abbildung 4-32: Einordnung verschiedener Typen von Vorgehensmodellen _____	226
Abbildung 4-33: Überblick über die Phasen des Service-Engineering _____	227

---

Abbildung 4-34: Sequenzielles vs. paralleles Service-Engineering _____	229
Abbildung 4-35: Methodeneinsatz bei der Entwicklung von Services _____	230
Abbildung 4-36: Auslöser für die Entwicklung neuer Serviceleistungen _____	233
Abbildung 4-37: Verantwortliche der Preisbestimmung _____	238
Abbildung 4-38: Besonderheiten industrieller Services und ihre preispolitischen Konsequenzen _____	241
Abbildung 4-39: Empirische Erhebungsformen von Preisreaktionen _____	243
Abbildung 4-40: Stärken und Schwächen unterschiedlicher Erhebungsformen für die Preispolitik industrieller Serviceleistungen _____	248
Abbildung 4-41: Methoden der Preisbestimmung _____	249
Abbildung 4-42: Methoden zur Erfassung der Service-Kosten _____	254
Abbildung 4-43: Instrumente des Service-Controlling entlang der Entwicklungs- und Marktphase _____	257
Abbildung 4-44: Vorgehensweise des Target Costing bei industriellen Service- leistungen _____	258
Abbildung 4-45: Blueprinting am Beispiel eines Reklamationsprozesses _____	260
Abbildung 4-46: Bestandteile einer Service-Scorecard _____	263
Abbildung 4-47: Existenz von Service-Controlling _____	264
Abbildung 4-48: Verbreitungsgrad von Methoden des Service-Controlling _____	265
Abbildung 5-1: Service-Erfolgs-Portfolio _____	274
Abbildung 5-2: Service-Audit-Portfolio _____	277
Abbildung 5-3: Service-Erfolgs-/ Service-Audit-Portfolio _____	280
Abbildung 5-4: Vorgehensweise zur Einführung von Quality Gates im Service- Controlling _____	285
Abbildung 5-5: Anforderungen an Quality Gates im Service _____	286
Abbildung 5-6: Zielvereinbarungsprozess am Beispiel eines Service-Technikers _____	292
Abbildung 5-7: Standardisierungsmöglichkeiten von Services _____	298
Abbildung 6-1: Untersuchungsbereich von Service-Audits _____	306

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abk.	Abkürzung
AG	Aktiengesellschaft
AiF	Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen
a. M.	am Main
Aufl.	Auflage
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMBF	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie
BRD	Bundesrepublik Deutschland
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CD	Compact Disc
c.p.	ceteris paribus
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.
DIN	Deutsche Industrienorm Deutsches Institut für Normung
Diss.	Dissertation
DL	Dienstleistung(en)
DM	Deutsche Mark
durchges.	durchgesehen(e)
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EN	Europäische Norm
erg.	ergänzt(e)
erw.	erweitert(e)
etc.	et cetera
et al.	et aliter
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
F&E	Forschung und Entwicklung

---

ff.	fortfolgende
FMEA	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWB	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
H.	Heft
HGB	Handelsgesetzbuch
HMD	Handbuch der maschinellen Datenverarbeitung
HP	Hewlett-Packard
Hrsg.	Herausgeber
IEEE	Institute of Electrical and Electronics Engineers
i.e.S.	im eng(er)en Sinne
io	industrielle Organisation
ISBM	Institute for the Study of Business Markets
ISO	International Organization for Standardization
Iss.	Issue
IT	Informationstechnologie, -technik
i.w.S.	im weit(er)en Sinne
Jg.	Jahrgang
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil
kmU	kleinere und mittlere Unternehmen
Mio.	Million(en)
MP	Materialprüfung
Mrd.	Milliarde(n)
neubearb.	neubearbeitet(e)
No.	Number
Nr.	Nummer
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. V.	ohne Verfasser
p.a.	per annum
PC	Personal Computer
PDCA	Plan - Do - Check - Act
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PLZ	Produktlebenszyklus
Pkw	Personenkraftwagen

---

QFD	Quality Function Deployment
QM	Qualitätsmanagement
QMH	Qualitätsmanagement-Handbuch
QMV	Qualitätsmanagement-Verfahrensweisungen
QS	Qualitätssicherung
ROI	Return on Investment
ROM	Read Only Memory
RWTH	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule
S.	Seite(n)
SAPPHO	Scientific Activity Predictor from Patterns with Heuristic Origins
SGE	Strategische Geschäftseinheit(en)
sog.	sogenannt(e)(r)
Sp.	Spalte(n)
St.	Sankt
t	Zeit
Tab.	Tabelle
TQM	Total Quality Management
TÜV	Technischer Überwachungsverein
u.a.	unter anderem
überarb.	überarbeitet(e)
unwes.	unwesentlich
US(A)	United States (of America)
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
UWG	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
VDA	Verband der Deutschen Automobilindustrie
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.
veränd.	verändert(e)
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vollst.	vollständig
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis



---

zit. \_\_\_\_\_ zitiert

ZwF \_\_\_\_\_ Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung und  
Automatisierung

„So etwas wie Dienstleistungsbetriebe gibt es nicht. Es gibt nur Unternehmen, bei denen die Service-Komponente größer oder weniger groß ist als bei anderen. Jeder ist im Dienstleistungsgewerbe.“

(Theodore Levitt)

## 1 Einführung

Die volkswirtschaftlichen Strukturen moderner Industriegesellschaften unterliegen einem ständigen Wandel in der Bedeutung und Relation der einzelnen Sektoren<sup>1</sup>. In den letzten Jahrzehnten hat der Stellenwert von Serviceleistungen<sup>2</sup> maßgeblich zugenommen, so dass der tertiäre Sektor – gemessen an Bruttowertschöpfung<sup>3</sup> und Beschäftigung<sup>4</sup> – zum wichtigsten Wirtschaftszweig herangewachsen ist<sup>5</sup>.

Dieses Phänomen ist jedoch keinesfalls neu, sondern wurde bereits in der „Drei-Sektoren-Hypothese“ Mitte der 50er Jahre vorhergesagt<sup>6</sup>. *Fourastié*, einer der bekanntesten Vertreter, beschreibt einen typischen Verlauf in der Entwicklung einer Volkswirtschaft: Als Ausgangspunkt sieht er einen ursprünglichen und agrarisch geprägten Zustand (primäre Zivilisation). Dieser wird durch eine Industrialisierungsphase abgelöst, in welcher der sekundäre Sektor im Mittelpunkt steht. Schließlich erreicht die Volkswirtschaft den Status einer tertiären Zivilisation mit Fokus auf Service- und Dienstleistungen. Den strukturellen Wandel zur „Dienstleistungsgesellschaft“<sup>7</sup> oder „postindustriellen Gesellschaft“ sieht *Fourastié* als die „große Hoffnung des 20. Jahrhunderts“. Die „Hoffnung“ bezieht sich einerseits auf

---

<sup>1</sup> Zur Diskussion der Theorien für intersektorale Strukturwandlungen vgl. *Kern* (1981).

<sup>2</sup> Im Rahmen der Arbeit werden die Begriffe Service und Dienstleistung respektive industrielle Serviceleistung und industrielle Dienstleistung synonym gebraucht.

<sup>3</sup> Gemäß vorläufigem Ergebnis betrug in Deutschland die Bruttowertschöpfung im tertiären Bereich im Jahr 2000 68,7 Prozent gegenüber 1,2 Prozent im primären und 30,1 Prozent im sekundären Sektor (vgl. *Statistisches Bundesamt* (2001c)).

<sup>4</sup> Zu den Auswirkungen dieses Strukturwandels vgl. beispielhaft den Abschlussbericht im Rahmen der BMBF-Initiative „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“ (vgl. *Baethge et al.* (Hrsg.) (1999)).

<sup>5</sup> Vgl. *Wildemann* (1998a); *Wildemann* (1998g); *Wildemann* (2001c).

<sup>6</sup> Vgl. *Fourastié* (1954).

<sup>7</sup> Vgl. zum „Dienstleistungsstandort Deutschland“ und seinen Perspektiven: *Reichwald/ Möslein* (1995); *Reichwald/ Sachenbacher* (1996); *Reichwald/ Bieberbach/ Hermann/ Sirtl* (1999). Vgl. zum Strukturwandel speziell in Bayern: *Haas/ Lindemann* (2000).

---

bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen, andererseits auf höhere ökonomische und politische Stabilität in Folge einer geringeren Anfälligkeit gegenüber Krisen.

Ein Blick in die amtliche Statistik bestätigt die Relevanz des tertiären Sektors. Umstritten sind hingegen die volkswirtschaftlich und betriebswirtschaftlich geprägten Erklärungsansätze. Die Bedeutung von Serviceleistungen ausschließlich anhand des Dienstleistungssektors messen zu wollen, greift als Begründung zu kurz. Vielmehr werden Serviceleistungen nicht nur von „reinen“ Dienstleistungsanbietern des tertiären Sektors erbracht, sondern auch von Industrieunternehmen als Ergänzung zu Sachleistungen (Finanzierungsdienste, Seminare, Beratung und Information, Ersatzteilversorgung etc.).

*Albach* versucht deshalb, die steigende Bedeutung von Services in Industrieunternehmen mit Hilfe der „Theorie der industriellen Dienstleistung“ zu erklären<sup>8</sup>. So zwingt der zunehmende Wettbewerbsdruck Industriebetriebe zum Anbieten ergänzender Serviceleistungen als Abrundung des eigenen Produktprogrammes. Die Erwartungshaltung der Kunden, statt einzelner Sachleistungen ein komplettes Problemlösungspaket aus Sach- und Serviceleistung zu beziehen, führe zum Ansteigen des Service-Spektrums. Vor dem Hintergrund von Lean Management- und Kernkompetenz-Überlegungen würden Industrieunternehmen mit spezialisierten Dienstleistern des dritten Sektors zusammenarbeiten, was wiederum dessen steigende Bedeutung erkläre. Somit sei nicht der Dienstleistungssektor selbst Auslöser des Anstiegs an Serviceleistungen zu betrachten, sondern das Angebot und die Nachfrage auf dem industriellen Sektor. Dieses Outsourcing im sekundären Bereich könne durch ein Insourcing von Serviceleistungen rückgängig gemacht werden, was zu einer Schrumpfung des tertiären Sektors führen würde. Diese Auffassung steht damit im Widerspruch zur klassischen Drei-Sektoren-Theorie, die einen rekursiven Trend vom tertiären zum sekundären Sektor ausschließt.

Unabhängig von bestehenden theoretischen Defiziten ist die Bedeutung industrieller Serviceleistungen in der Praxis eindeutig: Wachsende Kundenwünsche, verbunden mit einer verstärkten Individualisierung, sowie Sachleistungen, die sich im Hinblick auf physikalisch-technische Eigenschaften zunehmend angleichen, münden in der

---

<sup>8</sup> Vgl. *Albach* (1989).

Einführung industrieller Serviceleistungen als Ergänzung zum eigentlichen Produkt. Für Industrieunternehmen wird es gerade in innovativen Branchen wie Telekommunikation und Informationstechnik schwieriger, sich mit Hilfe von Produktmerkmalen nachhaltig positiv zu differenzieren: „Der Kunde setzt es heute als selbstverständlich voraus, daß die Produktqualität seine Erwartungen übertrifft“<sup>9</sup>. Nicht nur die Position der Qualitätsführung, sondern auch Differenzierungsstrategien wie Kosten- und Technologieführerschaft erzielen oft nur kurzfristige Erfolge.

Vor diesem Hintergrund verfolgen zahlreiche Unternehmen, insbesondere des Maschinen- und Anlagenbaus, eine Strategie der Serviceführerschaft<sup>10</sup>, um mit Hilfe produktbegleitender Serviceleistungen Kunden dauerhaft an sich zu binden. Dieser Wettbewerbsfaktor zeichnet sich dabei speziell durch seinen langfristigen Schutz vor Imitierbarkeit aus. Serviceleistungen nehmen schließlich strategische Bedeutung für den Unternehmenserfolg ein: „Service entwickelt sich somit vom notwendigen Übel des technischen Kundendienstes, wenn das Produkt beim Kunden vor Ort ausfällt, zum strategischen Wettbewerbsvorteil, der teilweise höhere Gewinnspannen als bei Sachleistungen aufweist. Nicht umsonst wird im Anlagenbau bereits heute durchschnittlich gut jede fünfte Mark im Dienstleistungsgeschäft erwirtschaftet.“<sup>11</sup>

## ***1.1 Problemstellung***

Dass Service ein Differenzierungspotenzial im Wettbewerb darstellen kann, wird weder in der betriebswirtschaftlichen Literatur noch im Management von Industrieunternehmen angezweifelt. In zahlreichen Unternehmen konnte jedoch durch die Einführung neuer Services kein wirtschaftlicher Erfolg erzielt werden<sup>12</sup>. Häufig verschärften undifferenzierte und intransparente Serviceleistungen, welche einen hohen Fixkostenanteil aufweisen, den Kostendruck im Unternehmen: „Verluste entstehen,

---

<sup>9</sup> Wildemann in Groothuis (1999), S. 87.

<sup>10</sup> Vgl. Wildemann (1998a).

<sup>11</sup> Wildemann anlässlich der Verleihung des Bayerischen Qualitätspreises am 27. März 2001 (Wildemann (2001d)).

<sup>12</sup> Vgl. Sebastian/ Hilleke (1994).

wenn die Kosten die Erlöse übersteigen. Diese betriebswirtschaftliche Grundregel findet im Service-Bereich offenbar vielfach nur wenig Beachtung<sup>13</sup>.

Das blinde Vertrauen in die Erfolgsträchtigkeit industrieller Services weicht einer Ernüchterung bzgl. eines breiten und tiefen Spektrums: „Während die einen die konsequente und umfassende Service-Orientierung nach wie vor als eine, vielleicht sogar die Möglichkeit zur Herbeiführung eines maximalen Kundennutzens ansehen, ist bei anderen die anfängliche Euphorie einer gewissen Skepsis gewichen; sie haben erkannt, daß mit der Zunahme des Service-Angebotes nicht nur die potentiellen Erlöse, sondern auch – und viel zu häufig sogar vor allem – die Kosten rapide in die Höhe schnellen<sup>14</sup>.

Die auffallende Diskrepanz zwischen der teilweise in der Literatur vorherrschenden „Service-Euphorie“ und dem tatsächlichen Beitrag des Service zum Unternehmenserfolg industrieller Betriebe<sup>15</sup> führt zu zwei zentralen Problemfeldern:

Das erste Problemfeld besteht darin, dass industrielle Serviceleistungen nicht automatisch zu wirtschaftlichem Erfolg führen. Als mögliche Ursachen für den fehlenden Zusatznutzen in Form von Umsatz und Gewinn sind zu nennen:

- **Fehlende Wirkungsanalyse über Typen von Serviceleistungen:** Industrielle Serviceleistungen zeichnen sich durch ein breites Spektrum von der Pre-Sales- über die Sales- bis zur After-Sales-Phase aus. Jedoch werden sie in unterschiedlichem Ausmaß in Anspruch genommen. In vielen Fällen findet – im Gegensatz zur Produktpolitik – keine Marktforschung über den tatsächlichen Bedarf statt. Serviceleistungen sind dann nicht das Ergebnis eines systematischen Entwicklungsprozesses, sondern eines „Trial-and-Error-Ansatzes“, der sich an Wettbewerbern orientiert.
- **Undifferenzierte Serviceleistungsgestaltung:** Serviceleistungen zeichnen sich auf Grund der Integration des Kunden in den Erbringungsprozess durch einen hohen potenziellen Individualisierungsgrad aus. Diesem Anspruch muss das Angebot

---

<sup>13</sup> Engelhardt/ Reckenfelderbäumer (1999), S. 209.

<sup>14</sup> Engelhardt/ Reckenfelderbäumer (1995), S. 176; ähnlich: Müller (1995), S. 185.

<sup>15</sup> Als größtes Problemfeld bei der Planung neuer Serviceleistungen wurde einer FIR-Studie zu Folge das „Bewerten der Erfolgchancen“ genannt (vgl. Luczak/ Sontow (1998), S. 271).

genügen. So wird das Anbieten nur eines Wartungsvertragstypes nicht ausreichen, sämtliche Zielgruppenwünsche zu berücksichtigen. Pauschale Leistungen führen hingegen dazu, dass ein Großteil die Leistung entweder gar nicht oder nur als kostenlose Zugabe in Anspruch nehmen wird.

- Fehlende Transparenz im Angebot: In Industrieunternehmen sind die meisten Mitarbeiter in der Lage, das angebotene Produktspektrum nennen zu können, aber nicht die Serviceleistungen, die gegenüber Kunden erbracht werden können. Fehlendes Informationsmaterial über die eigenen Services, verbunden mit einer hohen Service-Vielfalt als Ergebnis individueller Kundenanfragen und nicht selten die organisatorische Trennung zwischen Produkt-Vertrieb und Service führen zu Verunsicherungen auf Anbieter- und Nachfragerseite, die das Resultat eines „Service-Dschungels“ darstellen.

Die Aussagen deuten darauf hin, dass industrielle Serviceleistungen – ähnlich wie Produkt-Innovationen – nicht per se zu Wettbewerbsvorteilen führen. Vielmehr ist es unerlässlich, relevante Einflussgrößen zu beachten und Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung und Erbringung zu berücksichtigen. Trotz der umfassenden Literatur, die sich insbesondere in den letzten Jahren mit dem Thema auseinander gesetzt hat, findet die theoretische und empirische Überprüfung der Erfolgsfaktoren industrieller Serviceleistungen nur unzureichende Berücksichtigung. Insbesondere mangelt es an Arbeiten, welche die Aspekte „Erfolgsfaktoren“ und „Industrielle Serviceleistungen“ miteinander verknüpfen. Während die erste Gruppe sich maßgeblich auf Produkt-Innovationen beschränkt, konzentriert sich die zweite meist auf die Betonung des Stellenwertes von Serviceleistungen, ohne auf potenzielle Erfolgsfaktoren einzugehen.

Das zweite Problemfeld ergibt sich aus den Defiziten im Hinblick auf Möglichkeiten der Auditierung industrieller Serviceleistungen. In der Mehrzahl der Fälle haben Industrieunternehmen ihr Produktprogramm bereits um Serviceleistungen ergänzt. Im Zentrum der Fragestellung steht weniger die Frage nach der Einführung eines Service-Angebotes, sondern eher nach einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung. Hierzu ist es notwendig, das bisherige Service-Angebot zu auditieren und auf Basis des Auditierungsergebnisses Handlungsempfehlungen abzuleiten. Zurzeit existieren zwar Ansätze aus dem Bereich des Unternehmensaudits, jedoch fehlt bislang ein in sich geschlossenes Konzept, welches im Besonderen die Spezifika von Serviceleistungen berücksichtigt. Ein solches Service-Audit sollte neben einer Diagnose industrieller

Serviceleistungen auch als Monitoring-Instrument zum Einsatz kommen, um als Frühwarnsysteme Schwachstellen rechtzeitig aufdecken zu können. Folgende Anforderungen sind dabei zu erfüllen:

- Beachtung der Besonderheiten industrieller Serviceleistungen wie Immaterialität und Integration des externen Faktors,
- Auditierung der Potenziale, Prozesse und Ergebnisse von Services in Anlehnung an die dreigeteilte Begriffsdefinition,
- Ergänzen der klassischen internen Sichtweise eines Audits um externe Aspekte wie Kunden und Wettbewerber sowie
- Ableitung von Handlungsempfehlungen auf Basis der aktuellen Service-Positionierung.

Vor dem Hintergrund dieser Problemfelder wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine dreifache Zielsetzung verfolgt: Zum Ersten sollen unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung die kritischen Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen von industriellen Serviceleistungen Theorie geleitet entwickelt werden, die zum Zweiten einer empirischen Analyse unterzogen werden sollen. Schließlich verfolgt die dritte Zielsetzung das Erarbeiten eines Service-Audit-Konzeptes, auf dessen Basis Handlungsempfehlungen für industrielle Serviceleistungen und die Gestaltung der relevanten Erfolgsfaktoren abgeleitet werden.

## ***1.2 Behandlung der Thematik in der Literatur***

Im vorliegenden Unterkapitel erfolgt eine Analyse und Bewertung von Beiträgen zur Gestaltung von Service-Audits in Industrieunternehmen. Da bislang keine empirischen Arbeiten zu Erfolgsfaktoren industrieller Serviceleistungen existieren, soll zunächst überprüft werden, zu welchen Erkenntnissen die allgemeine Erfolgsfaktorenforschung gelangt. Im Mittelpunkt steht dabei die Fragestellung, welche Erfolgsfaktoren auf Unternehmens-, Produktinnovations- und (reiner) Serviceleistungsebene sich in der Praxis empirisch belegen ließen. Darauf aufbauend soll analysiert werden, inwieweit diese Parameter auf industrielle Serviceleistungen übertragbar sind. Dabei ist auch zu prüfen, ob zwischen (beeinflussbaren) Erfolgsfaktoren und (nicht beeinflussbaren)

Einflussgrößen differenziert wird. Studien zur Erfolgsfaktorenforschung sollten sich nicht auf das Extrahieren kritischer Erfolgsfaktoren beschränken, sondern Handlungsempfehlungen für das Management aussprechen. Auch dieser Aspekt soll im folgenden Unterkapitel Berücksichtigung finden. Im Zuge der steigenden Bedeutung nimmt die Anzahl an Beiträgen über industrielle Services zu. Wenn auch gegenüber Theorie geleiteten Ansätzen noch in der Minderheit, gibt es bereits empirisch basierte Literatur über ausgewählte Aspekte industrieller Serviceleistungen. Es soll deshalb überprüft werden, ob sich hieraus Schlüsse auf mögliche Erfolgsfaktoren ziehen lassen.

In der vorliegenden Arbeit stellen industrielle Serviceleistungen das Untersuchungsobjekt einer Auditierung dar. Aus diesem Grund soll die Literatur zur Auditierung ebenfalls einer Auswertung unterzogen werden. Schwerpunktmäßig befasst sich die Audit-Literatur – ähnlich der Erfolgsfaktorenforschung – mit der Analyse entweder von Gesamtunternehmen oder von Sachleistungen. Es soll daher versucht werden, Hinweise über die Übertragbarkeit der Ansätze auf Serviceleistungen zu gewinnen. Dabei soll einerseits analysiert werden, welche Aussagen die Auditierungsliteratur zu industriellen Serviceleistungen trifft, andererseits der Frage nachgegangen werden, wie ein Service-Audit gestaltet sein könnte.

Bei der Gestaltung eines Konzeptes zur Service-Auditierung im Industriebetrieb ist – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Verknüpfung verschiedener Forschungszweige – ein breites Spektrum an Beiträgen zu berücksichtigen. Die Ansätze lassen sich grundlegend in drei Kategorien unterteilen: Die erste Kategorie umfasst ausgewählte Studien der Erfolgsfaktorenforschung. Sie zeichnen sich einerseits durch die breite empirische Fundierung und den ganzheitlichen Ansatz aus, andererseits dadurch, dass sie lediglich in seltenen Fällen Serviceleistungen in die Untersuchung mit einbeziehen. Die Analyse dieser Literatur dient dazu, empirisch validierte Erkenntnisse auf industrielle Services zu übertragen.

Die zweite Kategorie basiert ebenfalls auf empirischen Daten. Es handelt sich um Studien, die sich speziell mit industriellen Serviceleistungen auseinandersetzen. Im Gegensatz zur ersten Gruppe zielen sie nicht auf eine Analyse der relevanten Erfolgsfaktoren, sondern betonen ausgewählte Aspekte wie die Preispolitik oder die allgemeine volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Bedeutung. In der Mehrzahl der Fälle handelt es sich um branchenspezifische Untersuchungen, insbesondere in



Industriezweigen mit einem hohen Anteil an Serviceleistungen, die jedoch allgemein gültige, branchenunabhängige Aussagen verbieten.

Zur letzten Gruppe der Beiträge zählt die Auditierungsliteratur. Es sind konzeptionell-theoretische Ansätze, bei denen Service-Aspekte weitgehend unberücksichtigt bleiben. Dennoch soll eine Auswertung stattfinden, um Hinweise über die organisatorische Gestaltung, Auswahl der Auditoren, Audit-Instrumente, Durchführung und Auswertung von Service-Audits zu erhalten.

Die drei Kategorien zeichnen sich durch unterschiedliche Schwerpunkte, abweichende Blickrichtungen und Zielsetzungen aus. Auch wenn sie nicht ihren Fokus auf die Gestaltung von Service-Audits richten, ist zu vermuten, dass dennoch Hinweise auf eine Auditierung industrieller Serviceleistungen gewonnen werden können.

### 1.2.1 Ausgewählte Studien der Erfolgsfaktorenforschung

Geht man davon aus, dass Neuprodukterfolg nicht als das Ergebnis zufälliger Umstände angesehen wird, so stellt sich die Frage nach den zu Grunde liegenden Erfolgsfaktoren. Dahinter „steht die Idee, daß es einige wenige globale, für jedes Unternehmen bzw. jedes Geschäftsfeld gültige Einflußgrößen gibt, die den Erfolg oder Mißerfolg entscheidend mitbestimmen. Es sind Gesetzmäßigkeiten über Zusammenhänge zwischen strategischen Handlungsalternativen bzw. strategischen Situationsmerkmalen und den damit verknüpften Erfolgsaussichten“<sup>16</sup>. Prinzipiell lassen sich Erfolgsfaktoren großer, mittlerer und geringer Reichweite unterscheiden, je nachdem, ob sie generelle, branchen-, produktart- und rechtsformabhängige oder unternehmensindividuelle Aussagen treffen<sup>17</sup>. Darüber hinaus ist eine Einteilung nach dem Grad der Beeinflussbarkeit in vom Unternehmen nicht beeinflussbare Umweltfaktoren und innerbetriebliche Faktoren möglich<sup>18 19</sup>.

---

<sup>16</sup> Trommsdorff (1991), S. 182.

<sup>17</sup> Vgl. Susen (1995), S. 35f.; Trommsdorff (1991), S. 182.

<sup>18</sup> Vgl. John/ Snelson (1988), S. 114.

<sup>19</sup> Im Rahmen dieser Arbeit werden im Folgenden nicht beeinflussbare Erfolgsfaktoren als „Einflussgrößen“ und vom Unternehmen beeinflussbare Variablen als „Erfolgsfaktoren“ bezeichnet.

Die Erfolgsfaktorenforschung soll mit Hilfe empirischer Erhebungen die vorab formulierten, theoriegeprägten Hypothesen verifizieren<sup>20</sup> bzw. falsifizieren. Dabei unterliegt sie dem Dilemma, einerseits möglichst übergreifende allgemein gültige Aussagen, andererseits auch praxisbezogene Einzelfallentscheidungen zu treffen. Zudem werden sie durch unternehmensinterne, -externe und serviceleistungsinhärente Größen beeinflusst, die nicht unmittelbar durch das Unternehmen gesteuert werden können (Konkurrenzverhalten und generelle Kundenerwartungen). Zu den Anforderungen an empirische Studien der Erfolgsfaktorenforschung zählen neben der eindeutigen Zurechenbarkeit der Erfolgswirkung auf die jeweiligen Erfolgsfaktoren die Stärkenmessung des Ursache-Wirkungs-Zusammenhanges zwischen abhängiger und unabhängiger Variable, die Operationalisierbarkeit und Messbarkeit der Ergebnisse.

In den folgenden Abschnitten wird der derzeitige Stand der Erfolgsfaktorenforschung dargestellt und im Hinblick auf den Nutzen für industrielle Serviceleistungen bewertet. Dabei geht es zunächst um die Forschungsergebnisse auf Ebene des Gesamtunternehmens. Hierbei handelt es sich um die Fragestellung, welche Faktoren sich auf den Erfolg des Gesamtunternehmens auswirken. Zu den bekanntesten Studien zählen die Arbeiten „In Search of Excellence“<sup>21</sup>, die PIMS-Studien<sup>22</sup> sowie „Hidden Champions“<sup>23</sup>. Der Schwerpunkt der traditionellen Erfolgsfaktorenforschung liegt hingegen auf der Analyse neuproduktspezifischer Erfolgskriterien. Relativ wenige Studien behandeln die Erfolgsfaktoren von Services, welche von „reinen“ Service-Anbietern erbracht werden. Insbesondere diese Ergebnisse sollen einer kritischen Würdigung unterzogen werden und in die vorliegende Arbeit einfließen, zumal hier Hinweise auf die Erfolgsfaktoren industrieller Serviceleistungen zu erwarten sind. Auf Erfolgsfaktoren von Verfahrens- und Prozessinnovationen wird nicht näher eingegangen, da es sich hierbei um rein intern erbrachte Leistungen handelt, denen der unmittelbare (externe) Marktbezug fehlt.

---

<sup>20</sup> Im Sinne des kritischen Rationalismus nach *Popper* ist allerdings eine noch so zutreffende Hypothese nur als „vorläufig nicht widerlegt“ zu bezeichnen (vgl. einführend zu dieser philosophischen Schule: *Popper* (1997)).

<sup>21</sup> Vgl. *Peters/ Waterman* (1982).

<sup>22</sup> Vgl. *Buzzell/ Gale* (1989).

<sup>23</sup> Vgl. *Simon* (1990).

### a) Erfolgsfaktorenforschung auf Unternehmensebene

Das Ziel der Erfolgsfaktorenforschung liegt in der Ermittlung von Kriterien, die über Erfolg und Misserfolg von Unternehmen entscheiden. Um die gesamtunternehmensbezogenen Faktoren zu extrahieren, ist eine beträchtliche Anzahl von Studien entstanden<sup>24</sup>. Sie lassen sich im Hinblick auf die Breite des Untersuchungsbereiches, die Einbeziehung von Markt- und Wettbewerbsbedingungen, den Umfang und die Vollständigkeit der Variablenmodelle, die Variablenarten und ihre Messbarkeit, die Erhebungsmethodik, die Vorgehensweise bei der Analyse und Ableitung von Handlungsempfehlungen sowie die Berücksichtigung dynamischer Aspekte unterscheiden<sup>25</sup>. So verwundert es nicht, dass die Anzahl der ermittelten Erfolgsfaktoren je nach Studie zwischen 2 und 76 variiert; der Durchschnitt beläuft sich auf etwa sechs kritische Erfolgsfaktoren<sup>26</sup>. Auf Basis einer Meta-Analyse von 40 Studien ermittelte *Fritz* die fünf aus Sicht der Wissenschaft am häufigsten genannten Faktoren: Humanressourcen, Kundennähe, Innovationsfähigkeit, Produktqualität sowie Führungsstil<sup>27</sup>. Sie wurden mindestens in jeder vierten Studie genannt. Ein anderes Bild erhält man durch die ungestützte Befragung von 104 Führungskräften<sup>28</sup>. Hier steht die Produktqualität an erster Stelle, gefolgt von Kostenmanagement, Marktanteil, Innovationen und Mitarbeiterqualität (vgl. Abbildung 1-1):

---

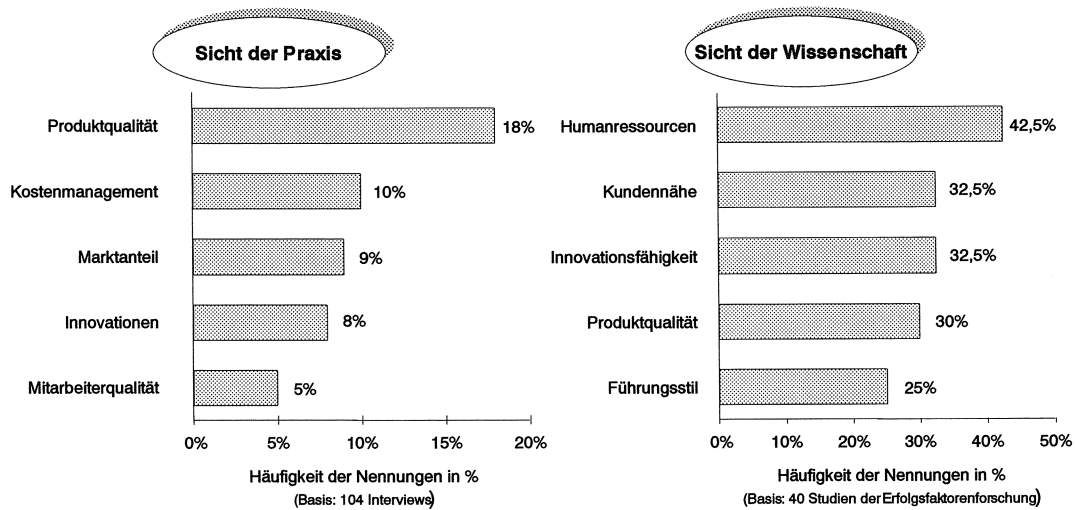
<sup>24</sup> Eine Übersicht über eine Vielzahl von Studien findet sich bei *Fritz* (1990), S. 94ff. und *Homburg* (1995a), S. 25-27.

<sup>25</sup> Vgl. *Zapf* (1990), S. 27-50.

<sup>26</sup> Vgl. *Fritz* (1990), S. 94-103.

<sup>27</sup> Vgl. *Fritz* (1990); *Fritz* (1994).

<sup>28</sup> Vgl. *Diller/Lücking* (1993).



**Abbildung 1-1: Erfolgsfaktoren aus Sicht der Praxis und der Wissenschaft<sup>29</sup>**

Der deutliche Unterschied zwischen Wissenschaft und Praxis zeigt, dass „im kognitiven Schema der Manager eher „harte“ Erfolgsfaktoren präsent sind, während die Wissenschaft gerade in den letzten Jahren „weiche“ Erfolgsfaktoren in den Vordergrund gerückt hat“<sup>30</sup>. Neben einem gewissen Zeitverzug zwischen Erkenntnissen aus der Theorie und ihrer Umsetzung in der Praxis könnte eine weitere Ursache in der leichteren Quantifizierbarkeit harter Faktoren liegen, die so stärker in das Bewusstsein von Führungskräften treten.

Für die Verschiedenartigkeit der Ansätze stehen beispielhaft die im Folgenden aufgeführten Studien. Sie beziehen sich entweder auf die Erfolgsfaktoren von Gesamtunternehmen (*Peters/ Waterman* und *Simon*) oder auf Strategische Geschäftseinheiten („business levels“ bei *Buzzell/ Gale*), die relativ autonom am Markt agieren.

#### aa) Die Studie von *Peters/ Waterman*

Die beiden Autoren *Tom Peters* und *Bob Waterman* wurden 1977 Leiter eines internen Projektes von *McKinsey & Co*, das den Namen „Leistungsfähigkeit von Organisationen“ trug. Der Ansatz war, Interviews bei erfolgreichen Unternehmen durchzuführen, um herauszufinden, ob in deren Organisationsstrukturen

<sup>29</sup> In Anlehnung an *Fritz* (1990), S. 104; *Fritz* (1994), S. 1048f.; *Diller/ Lücking* (1993), S. 1237.

<sup>30</sup> *Diller/ Lücking* (1993), S. 1238.

branchenübergreifende Merkmale existieren. *Peters/ Waterman* bildeten ein eigenständiges Team, von *McKinsey* und einigen Unternehmen gefördert; zunächst wurden 75 hoch angesehene Unternehmen, die als besonders innovationsfähig und erfolgreich galten, ausgewählt. Die Hälfte wurde strukturiert und umfangreich interviewt, und man analysierte deren Finanzdaten aus dem Rechnungswesen. Für die andere Hälfte führten *Peters/ Waterman* die Interviews etwas vereinfacht durch, erhoben aber die Daten im selben Umfang. Aus den Unternehmen beider Gruppen wurden Quelldaten der letzten 25 Jahren überprüft, und mittlerweile hat man auch einige Unternehmen der zweiten Gruppe nachträglich dem Ergebnis durch weitere Interviews vollständig hinzugefügt, ohne dass sich das Ergebnis oder die Schlussfolgerungen veränderten. Die Unternehmen ließen sich in mehrere Kategorien (Spitzentechnologie, Konsumgüter, Investitions- und Gebrauchsartikel, Services, Projektmanagement und Prozessindustrie) einteilen<sup>31</sup>. Sechs Kriterien des Erfolges wurden festgelegt (vgl. Abbildung 1-2):

1. Kumulierter Vermögenszuwachs
  2. Kumuliertes Eigenkapitalwachstum
  3. Durchschnittliches Verhältnis zwischen Marktwert\* und Buchwert
  4. Durchschnittliche Gesamtkapitalrendite\*\*
  5. Durchschnittliche Eigenkapitalrendite
  6. Durchschnittliche Umsatzrendite
- \* Marktwert als Aktienkurs \* Anzahl Aktien am 31.12. jedes Jahr definiert.  
\*\* Gesamtkapital als langfristige Verbindlichkeiten, unkündbare Vorzugsaktien, Stammaktien und Anteile der Minderheitsaktionäre definiert.

**Abbildung 1-2: Definierte Erfolgsmaßstäbe<sup>32</sup>**

Um die Bezeichnung „exzellent“ zu verdienen, wurde dann verlangt, dass sich das Unternehmen während der ganzen Periode nach mindestens vier der sechs Kriterien

<sup>31</sup> Vgl. *Peters/ Waterman* (1982), S. 44.

<sup>32</sup> *Peters/ Waterman* (1982), S. 43f.; die Maße beziehen sich alle auf die Periode 1961-1980.

innerhalb der oberen 50 Prozent seines Industriezweiges befunden hatte. Dies bedeutet, dass wirklich nur Betriebe, die innerhalb dieses Zeitraumes sehr erfolgreich gewesen waren, übrig blieben. Schließlich wurde die Innovationsfähigkeit als Kriterium eingeführt, wobei man Branchenexperten darum bat, die Unternehmen nach deren Leistungen in den Bereichen Produkt, Services und Marktreaktionen für die letzten 20 Jahre im Vergleich zur Konkurrenz einzustufen. Insgesamt 36 der ursprünglichen 75 Firmen blieben übrig, nachdem schon anfangs die 13 europäischen Unternehmen wegen schlechter Vergleichbarkeit herausgenommen worden waren. Zusätzlich zu diesen 36 wurden sieben auf Grund von Experten und subjektiven Bewertungen der Autoren ausgewählt. Diese sieben Unternehmen (u. a. *Frito-Lay* und *Mars*) waren entweder Tochtergesellschaften anderer Firmen oder im privaten Besitz, weshalb man an ihnen wegen des etwas restriktiven Umganges mit Finanzdaten eine Einschätzung des Erfolges gemäß der oben genannten Kriterien nicht hatte beimessen können. Es wurde in den Fällen vereinfachend und pauschal angenommen, dass die Finanzkriterien erfüllt worden waren.

*Peters/ Waterman* identifizierten 8 Merkmale (vgl. Abbildung 1-3)<sup>33</sup>:

---

<sup>33</sup> Vgl. ausführlich zu dem Erfolgsfaktor „Kundennähe“ *Homburg* (1995a) und *Albers/ Eggert* (1988).

<b>Merkmale &amp; ‚Leitsätze‘</b>	
1.	Primat des Handelns „Probieren geht über Studieren“
2.	Nähe zum Kunden „Der Kunde ist König“
3.	Freiraum für Unternehmertum „Wir wollen lauter Unternehmer“
4.	Produktivität durch Menschen „Auf den Mitarbeiter kommt es an“
5.	Sichtbar gelebtes Wertesystem „Wir meinen, was wir sagen – und tun es auch“
6.	Bindung an das angestammte Geschäft „Schuster, bleib bei deinen Leisten“
7.	Einfacher, flexibler Aufbau „Kampf der Bürokratie“
8.	Straff-lockere Führung „Soviel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie möglich“

**Abbildung 1-3: Erfolgsfaktoren nach *Peters/ Waterman*<sup>34</sup>**

Die ausgeprägte Popularität, die diese Studie, insbesondere Anfang der 80er Jahre, genoss, wurde zweifellos dadurch unterstützt, dass die Autoren einfache, ausgeprägt „freundliche“ und von den Managern der Vereinigten Staaten als sehr „amerikanisch“ empfundene Werte und Lösungen hervorhoben<sup>35</sup>. Es wird viel über die Unternehmenskultur und deren Bedeutung gesagt, was ganz klar ein Vorgriff auf den in den 80er Jahren sehr populär gewordenen Begriff der „Corporate-Identity“ ist. Dies bedeutet nicht, dass die Ergebnisse nichts Konkretes gebracht hätten. Es scheint im Gegenteil so, als würde die stark auf „weiche“ Werte ausgelegte Studie von *Peters* und *Waterman* für die vielen quantitativ konzentrierten Untersuchungen ein gutes

<sup>34</sup> Vgl. *Peters/ Waterman* (1982), S. 36-42.

<sup>35</sup> Vgl. *Homburg* (1995a), S. 3.

Gegengewicht bilden und vielleicht einen guten Grund für die weitere Forschungsarbeit bieten. Die Liste der Mängel, die in den letzten fast 20 Jahren angesprochen wurden, ist sehr lang. Sie weist auf mehrere beinahe unbestreitbare Fehler hin, von denen *Peters* und *Waterman* einige auch später zugegeben haben. Die wesentlichsten Kritikpunkte lauten:<sup>36</sup>

1. Viele der Unternehmen, die in der Untersuchung als ‚exzellent‘ galten, hatten schon Mitte der 80er ihre Spitzenstellung verloren, oder beträchtliche Gewinneinbußen in den Bereichen, die von *Peters/ Waterman* hervorgehoben worden waren, erlebt (Beispiele: *IBM, DEC, Procter & Gamble, Atari*).
2. Die Betrachtung umfasste nur erfolgreiche Unternehmen, verzichtete aber auf eine Kontrollgruppe weniger erfolgreicher Betriebe.
3. Die Datenbasis ist nur bedingt repräsentativ: Es fehlen Finanzdienstleistungen, Chemie und Pharma und generell kleine und mittlere Firmen. In der Untersuchung gab es nur wenige Firmen, die jünger als 20 Jahre waren und/ oder einen Umsatz unter US \$ 1 Milliarde hatten.
4. Für die heutigen Marktverhältnisse sind die Ergebnisse antiquiert – die Zeit, auf die sich die Untersuchung bezieht, war überwiegend in den meisten Märkten eine des Nachfrageüberschusses. Die Welt von heute sieht deutlich anders aus.
5. In der Auswertung werden statistische Methoden nicht genutzt und Interdependenzen zwischen verschiedenen Faktoren nur schwach berücksichtigt.
6. Die Leitsätze werden unabhängig vom Umfeld eines Unternehmens ziemlich pauschal empfohlen, was anderen Forschungsergebnissen widerspricht.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass die Studie zwar nicht wissenschaftlichen Ansprüche genügt<sup>37</sup>, dennoch in den ermittelten Erfolgsfaktoren nicht wesentlich von späteren empirisch validierten und repräsentativen Studien abweicht. Ihr Verdienst liegt primär darin, den Stellenwert der Erfolgsfaktorenforschung in Praxis und Wissenschaft gefördert zu haben.

---

<sup>36</sup> Vgl. beispielhaft *Fritz* (1990), S. 92f.; *Homburg* (1995a), S. 1-4, und die dort angegebene Literatur.

<sup>37</sup> Ähnlich äußert sich *Homburg*: „Zusammenfassend ist somit festzustellen, dass das Buch von *Peters/ Waterman* (1982) ... eher Fragen aufwirft als sie beantwortet“ (*Homburg* (1995a), S. 4).



### ab) Die PIMS-Forschungsprojekte

Im Gegensatz zu der eher populärwissenschaftlichen Literatur von Peters/ Waterman versuchen die PIMS-Studien („Profit Impact of Market Strategies“), weitaus höheren wissenschaftlichen Ansprüchen zu genügen. Sie entstanden 1972 aus einem Forschungsprojekt zum Thema Marktstrategien am *Marketing Science Institute* der *Harvard Business School*<sup>38</sup>. Der Ansatz war, möglichst viele Dimensionen von Strategie und Marktbedingungen empirisch zu erforschen, da die vorhandenen Portfolio-Methoden sich meistens nur auf zwei Faktoren bezogen und das den Initiatoren als zu sehr vereinfacht schien. Beziehungen zwischen den Kenngrößen Erfolg, Strategie und Markt/ Branche waren das, worauf man abzielte. Die Initiatoren wollten durch die Zusammenfassung möglichst vieler Unternehmen in einer Datenbank Entscheidungshilfen für unterschiedliche Situationen geben. Auf dieser Basis sollte gezielt nach vielen Kriterien gesucht und analysiert werden. Der Begriff Unternehmen erwies sich schnell als zu breit, weshalb man die etwas engere, aber für die Zwecke der Untersuchung eher geeignete Definition einer strategischen Geschäftseinheit (SGE) („business levels“) einführte<sup>39</sup>, um die kleinste Einheit eines Unternehmens herauszufiltern, bei der es überhaupt Sinn macht, von eigenen Strategien zu sprechen. Das Konzept sah vor, Daten einfach dem Rechnungswesen des Unternehmens zu entnehmen, wonach gemäß der Definition der Geschäftseinheit benötigte Kapitalallokationen (von Gemeinkosten, Konzernbeiträge usw.) durchgeführt wurden. 1990 enthielt die PIMS-Datenbank mehr als 3.000 SGE, für die Daten von mehr als vier Jahren vorhanden waren. Durch die große Zeitspanne, von den frühen 70er Jahren bis zum Ende der 80er, wurde sicher gestellt, dass Werte sowohl aus Rezessions- als auch aus Expansionsphasen einbezogen worden waren. Die Messung des Erfolges berücksichtigte sowohl operative Maßstäbe (Return on Sales, Return on Investment, Netto Cash-Flow) als auch strategische Ansätze (über sieben Jahre gemessene Wertsteigerung)<sup>40</sup>.

In Bezug auf den Return on Investment konnten bisher 37 grundlegende Erfolgsfaktoren sowie 19 Parameter für den Erfolgsmaßstab Cash-Flow identifiziert werden. In der

---

<sup>38</sup> Vgl. zum historischen Hintergrund *Buzzell/ Gale* (1989), S. 29.

<sup>39</sup> Vgl. *Buzzell/ Gale* (1989), S. 30.

<sup>40</sup> Vgl. *Buzzell/ Gale* (1989), S. 185f.

Literatur wird jedoch schwerpunktmäßig auf sieben, teilweise interagierende Erfolgsgrößen (für Wettbewerbsposition/ Strategie und Markt/ Branche) hingewiesen<sup>41</sup>:

- Marktposition/ Marktanteil,
- Investitionsintensität,
- Produktivität,
- Marktwachstum,
- Produktqualität,<sup>42</sup>
- Innovation/ Differenzierung und
- Vertikale Integration.

Trotz der hohen Akzeptanz in Wissenschaft und Praxis konnten einige Schwächen identifiziert werden. Die Kritik bezieht sich dabei im Wesentlichen auf folgende Punkte<sup>43</sup>:

- Die eingeschränkte Datenbasis: 37 Prozent der SGE in der Datenbank (Stand: 1986) waren Marktführer<sup>44</sup>.
- Der Diskontierungssatz bei der Berechnung des langfristigen Erfolgs beträgt pauschal 20 Prozent. Ein Beispiel für die Probleme, die durch die auf die SGE eingeschränkte Sicht auftreten.
- Die Unvollständigkeit des Modellansatzes und dessen geringe Anlehnung an die Theorie. Zum Beispiel behauptet *Meffert*, dass in einer Meta-Analyse der PIMS-Ergebnisse nur etwa die Hälfte des ROI durch die definierten Einflussgrößen erklärt werden könnte<sup>45</sup>.
- Die interkulturelle Gültigkeit des Ansatzes konnte nicht bestätigt werden. Darüber hinaus ist die Akzeptanz in den USA auf Grund der stärkeren Kurzfristorientierung des dortigen Managements weniger ausgeprägt.
- Der Erfolgsfaktor „Produktqualität“ weist bei PIMS nur eine mittlere Stärke aus und nicht die propagierte Ausnahmestellung. Es wird vermutet, dass die starke Betonung

---

<sup>41</sup> Vgl. *Susen* (1995), S. 187f.

<sup>42</sup> Vgl. ausführlich *Meyer* (1992).

<sup>43</sup> Vgl. stellvertretend *Fritz* (1994), S. 1048-1052, 1058f.; *Diller/ Lücking* (1993), S. 1238-1246; *Fritz* (1990), S. 93-102; *Chrubasik/ Zimmermann* (1987).

<sup>44</sup> Vgl. *Buzzell/ Gale* (1989), S. 218.

<sup>45</sup> Vgl. *Meffert* (1998), S. 239.

der Qualität zur Stärkung des Qualitätsbewusstseins der US-Amerikaner eingesetzt werden sollte.

- Die fehlenden Elemente „Organisationsstruktur“ und „Unternehmensklima“ sowie der künstlich unternehmensintern bewertete Maßstab der relativen Qualität.

Das Programm läuft nach wie vor weiter, teilweise in modifizierter Form – den Einwänden Rechnung tragend - teilweise betritt es ganz neue Felder, wie das der Start-Up-Unternehmen. Nicht zuletzt dank der starken empirischen Basis erkennen allerdings selbst Kritiker in PIMS „den z. Zt. erfolgversprechendsten Ansatz zur Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren“<sup>46</sup>.

#### ac) The Hidden Champions

Nicht immer sind erfolgreiche Unternehmen auch weithin bekannte Unternehmen. So existieren neben einigen erfolgreichen Großkonzernen wie *DaimlerChrysler*, *Siemens* oder *Volkswagen* eine Vielzahl mittelständischer Unternehmungen, die auf ihrem Markt bzw. Teilmarkt in der Welt führend sind. Vor diesem Hintergrund entstand ein Forschungsprojekt, welches sich mit diesen sog. „Hidden Champions“<sup>47</sup> befasste<sup>48</sup>. *Simon* definierte „Hidden Champions“ gemäß der Kriterien „erster oder zweiter Rang im Welt- oder Europamarktanteil“ und „kleine bis mittlere Unternehmensgröße“ (kmU), ohne diese näher zu spezifizieren. Von den 89 identifizierten Unternehmen beantworteten 39 den an die Unternehmensleitung verschickten Fragebogen. Allein diese wenigen Betriebe zeichnen verantwortlich für 5,3 Prozent des westdeutschen Exportüberschusses im Jahr 1990. Indem sie ihre Belegschaft um 9,2 Prozent p. a. steigerten, trugen sie maßgeblich zur Neuschaffung von Arbeitsplätzen in Deutschland bei.

Die relevanten Erfolgsfaktoren ermittelte *Simon* anhand einer Wettbewerbsvorteilsmatrix<sup>49</sup> mit den beiden Dimensionen „Wichtigkeit des jeweiligen Leistungsparameters aus Kundensicht“ und „relative Leistung bei diesem Parameter“.

---

<sup>46</sup> *Chrubasik/ Zimmermann* (1987), S. 445.

<sup>47</sup> Als Dankesgeste an einen Ausspruch von *Theodore Levitt*.

<sup>48</sup> Vgl. *Simon* (1990).

<sup>49</sup> Strategische Wettbewerbsvorteile müssen die Kriterien „wichtig“, „wahrgenommen“ sowie „dauerhaft“ jeweils aus Abnehmersicht erfüllen (vgl. *Simon* (1988), S. 4; *Meffert* (1994a), S. 126f.).

Als kritische Erfolgsfaktoren (hohe relative Wichtigkeit) ließen sich „Produktqualität“, „Kundennähe“, „Mitarbeiter“, „Service“, „technologische Führerschaft“, „Innovativität“ und „Wirtschaftlichkeit“ extrahieren (vgl. Abbildung 1-4).

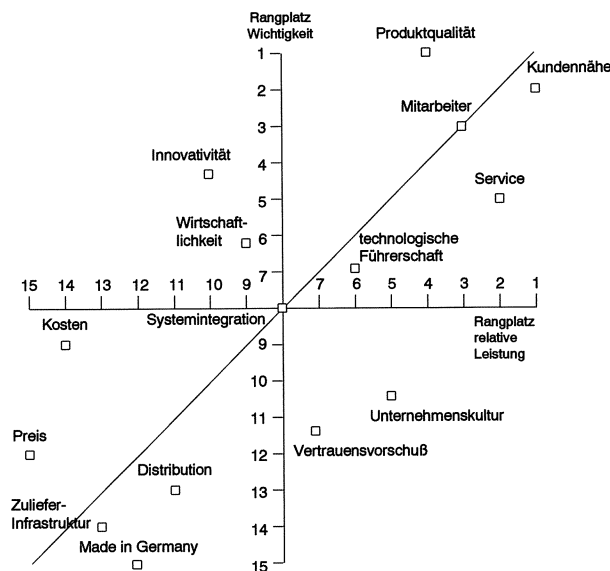


Abbildung 1-4: Die Wettbewerbsvorteilsmatrix der „Hidden Champions“<sup>50</sup>

Mit Ausnahme von „Innovativität“ und „Wirtschaftlichkeit“ erreichen „Hidden Champions“ bei diesen strategischen Wettbewerbsvorteilen überdurchschnittliche Leistungen. Der scheinbare Widerspruch zwischen der Bewertung von „Innovativität“ und „technologische Führerschaft“ lässt sich auf den unterschiedlichen Zeithorizont zurückführen. Während es bei „Innovativität“ um langfristige Zukunftsinvestitionen (Forschung und Grundlagenentwicklung) geht, konzentrieren sich „Hidden Champions“ als Mittelständler mit knappen F&E-Budgets auf anwenderorientierte Problemlösungen. Als weitere Charakteristika erfolgreicher kmU nennt *Simon* sowohl die Technik- als auch Marktorientierung des Unternehmens, hohe Kundennähe und globale Repräsentanz trotz mittlerer Größe, hohe Fertigungstiefe (zurückhaltende Beurteilung von Kooperationen und Outsourcing) sowie eine tendenziell patriarchalische Führung unter Vernachlässigung von Management-Personalentwicklungsmaßnahmen.

<sup>50</sup> *Simon* (1990), S. 880.

Die Popularität des „Hidden Champions“-Projektes basiert in erster Linie auf der Neuartigkeit des Untersuchungsbereiches (spezielle Ausrichtung auf den bislang wenig beachteten Mittelstand) und der Einfachheit des Ansatzes. Im Hinblick auf das methodische Vorgehen ist kritisch anzumerken, dass eine starke Ausprägung einzelner Parameter bei „Hidden Champions“ nicht automatisch mit der Annahme gleichzusetzen ist, dass diese Erfolgsfaktoren bei weniger erfolgreichen kmU unterrepräsentiert sind. Wie auch bei den Studien von *Peters/ Waterman* und *Buzzell/ Gale* wird auch bei *Simon* dem Service von Industrieunternehmen eine besondere Relevanz eingeräumt.

## **b) Erfolgsfaktorenforschung auf Produktinnovationsebene**

In diesem Abschnitt werden beispielhaft drei international anerkannte empirische Neuproduktstudien dargestellt<sup>51</sup>. Sie sind die ersten Arbeiten überhaupt, welche simultan Faktoren zur Erforschung von Erfolg und Misserfolg analysierten. Nicht zuletzt auf Grund ihrer methodischen Absicherung entwickelten sie sich bald zur Basis nachfolgender Erfolgsfaktorenstudien, die ihr Untersuchungsdesign auf den Erkenntnissen von SAPPHO, NewProd und den Ergebnissen der *Stanford University* aufbauten. Darüber hinaus zeichnen sich zwei der drei vorgestellten Projekte dadurch aus, dass sie zu einem späteren Zeitpunkt nochmals durchgeführt wurden. So wurde SAPPHO einige Jahre später auch in Ungarn verwirklicht, und NewProd II und III bestätigten Ende der 80er Jahre die Resultate ihres Vorgängers. Wegen der Heterogenität in Bezug auf Beobachtungszeitraum, Untersuchungsobjekt und Stichprobengröße sind die Ergebnisse trotz ihrer Repräsentativität jedoch nur begrenzt miteinander vergleichbar.

### **ba) Die Studie SAPPHO<sup>52</sup>**

Das Projekt SAPPHO an der *Universität Sussex* stellt eine der ersten Studien zur Identifikation von Erfolgsfaktoren bei Neuprodukten dar<sup>53</sup>. Aus diesem Grund wurde Anfang der 70er Jahre ein paarweiser Vergleich von je 43 erfolgreichen und erfolglosen Produkt-Innovationen durchgeführt, welche auf demselben Markt konkurrierten, aber

---

<sup>51</sup> Überblicksdarstellungen über eine Vielzahl empirischer Erfolgsfaktor-Studien zu Produkt-Innovationen finden sich bei *Lilien/ Yoon* (1989), *Köhler* (1993), *Weiß/ Neyer* (1993), *Montoya-Weiss/ Calantone* (1994) und *Schröder* (1997).

<sup>52</sup> SAPPHO steht für Scientific Activity Predictor from Patterns with Heuristic Origins.

<sup>53</sup> Vgl. *Rothwell* (1972); *Rothwell et al.* (1974); *Rothwell/ Teubal* (1977).

von unterschiedlichen Herstellern stammten. *Rothwell et al.* analysierten Güter der Bereiche „Chemietechnik“ und „wissenschaftliche Messinstrumente“ aus acht Ländern und definierten Erfolg folgendermaßen: „The criterion for success is .. *commercial*, a success being defined as an innovation which obtains a worthwhile market share and profit, and a failure being defined as an innovation which fails to achieve this“<sup>54</sup>.

Von den 122 ursprünglich ausgewählten Messvariablen erwiesen sich 41 als entscheidend für Erfolg bzw. Misserfolg. Mit Hilfe einer Faktorenanalyse konnten *Rothwell et al.* fünf Dimensionen extrahieren, von denen sich zwei auf den Markt und drei auf die Unternehmensorganisation beziehen (vgl. Abbildung 1-5):

Produktübergreifende Erfolgsfaktoren	
Marktbezogene Erfolgsfaktoren	Organisationsbezogene Erfolgsfaktoren
• Verständnis für Kundenbedürfnisse	• Effiziente Produktentwicklung
• Kompetenz in Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	• Nutzung externer technologisch-wissenschaftlicher Quellen
	• Innovationsprojektmanagement

**Abbildung 1-5: Produktübergreifende Erfolgsfaktoren nach SAPHO<sup>55</sup>**

#### bb) The NewProd-Project

Ebenfalls in Investitionsgüterbranchen fand die Studie NewProd von *Cooper* statt<sup>56</sup>. Er befragte Mitarbeiter aus 102 kanadischen Unternehmen zu 195 auf den Markt gebrachte Innovationen (102 Erfolge, 93 Misserfolge). Basierend auf 77 unternehmens-, produkt- und marktbezogenen Variablen beurteilten sie ihre Neuprodukte anhand einer zehnstufigen Rating-Skala. Auch er entschied sich für einen ökonomischen Erfolgsbegriff: „Commercial successes, i. e., met or exceeded the acceptable financial return for this type of investment“<sup>57</sup>.

<sup>54</sup> *Rothwell et al.* (1974), S. 259. In der Phase II entschieden sich die Autoren hingegen für einen umfassenderen dreiteiligen Erfolgsbegriff aus „net direct monetary gain“, „market share“ und „alignment with company strategy“ (vgl. *Rothwell et al.* (1974), S. 269).

<sup>55</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an *Rothwell et al.* (1974).

<sup>56</sup> Vgl. *Cooper* (1979a); *Cooper* (1979b).

<sup>57</sup> *Cooper* (1985), S. 37; vgl. *Cooper* (1979a), S. 126.

Per Faktorenanalyse konnten 18 Dimensionen<sup>58</sup> gebildet werden. Zentrale Bedeutung hatte dabei die Einmaligkeit des Produktes, gefolgt von Markt- und Marketing-Know-how sowie Synergieeffekten und Fähigkeiten in Entwicklung und Produktion. Die technische Komplexität und das Timing<sup>59</sup> waren hingegen ohne Einfluss auf den Produkterfolg. Mit Hilfe einer zufallsgesteuerten Testhalbierung konstatierte der Forscher eine Prognosegüte von 84 Prozent. Gut zehn Jahre später kamen *Cooper/Kleinschmidt* im Rahmen des umfangreicheren NewProd-II-Projektes zu ähnlichen Forschungsergebnissen<sup>60</sup>.

#### bc) Das Innovations-Projekt der *Stanford University*

Auf Produkt-Innovationen in der Elektronikindustrie der Region Palo Alto konzentriert, veröffentlichten *Maidique/Zirger* 1984 die Ergebnisse ihrer dreistufigen Erhebung<sup>61</sup>. Im ersten Schritt baten sie 79 Unternehmen, jeweils eine erfolgreiche<sup>62</sup> und eine erfolglose Innovation (desselben oder eines ähnlichen Marktes) der letzten fünf Jahre aus ihrem Produktprogramm sowie Gründe für diese Entwicklung zu nennen. Diese explorative Teilstudie ergab ca. 60 erfolgskritische Faktoren.

In Phase 2 wurden die Produktpaare auf 59 reduziert sowie 37 Variablen als statistisch signifikant ermittelt. Charakteristisch für Produkterfolg waren:

- Kenntnis der Abnehmeranforderungen,
- umfassende Marketingaktivitäten,
- erfolgreiches Management des Innovationsprozesses sowie der Funktionsbereichsschnittstellen,
- frühes Timing und Dauer der Monopolstellung,
- Synergien bzgl. Markt und Technologie und
- Existenz von Promotoren über den gesamten Planungsverlauf.

---

<sup>58</sup> Alle 18 Faktoren haben Eigenvalues größer eins und erklären einen Varianzanteil von 71,3 Prozent der 77 Variablen.

<sup>59</sup> Bei branchenübergreifenden Studien wird oft dem Markteintrittszeitpunkt keine Bedeutung beigemessen: „The results suggest that the advantages of being ‘first in’ are almost equally balanced by the many pitfalls and disadvantages” (*Cooper* (1979b), S. 102). Dies kann zu Trugschlüssen führen, da in manchen Branchen frühes, in anderen aber spätes Timing sinnvoll ist, so dass sich beide Tendenzen gegenseitig aufheben.

<sup>60</sup> Vgl. *Cooper/Kleinschmidt* (1987).

<sup>61</sup> Vgl. *Maidique/Zirger* (1984).

<sup>62</sup> Erfolg bzw. Misserfolg wurde folgendermaßen definiert: „Success and failure was differentiated by whether the innovation did or did not achieve financial breakeven” (*Maidique/Zirger* (1984), S. 194).

Abschließend wurde mit Hilfe eines Fragebogens bei 20 Firmen (101 Probanden) untersucht, ob das Antwortverhalten von der Anzahl der Befragten sowie ihrer hierarchischen Stellung innerhalb des Unternehmens abhing. Beide Fragen konnten in der dritten Phase verneint werden, jedoch hingen die Äußerungen tendenziell vom jeweiligen Funktionsbereich ab. Während Marketers die Bedeutung des Timing sowie der Kundenorientierung in den Mittelpunkt stellten, betonten Mitarbeiter aus Entwicklung und Technik unternehmensindividuelle Faktoren als erfolgsrelevant. Hieran wird deutlich, wie wesentlich es im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung von Produkt-Innovationen ist, interdisziplinäre Befragungen durchzuführen.

### **c) Erfolgsfaktorenforschung auf Serviceleistungsebene**

Die Anzahl empirischer Studien zur Erfolgsfaktorenforschung belegt ihren Stellenwert in Forschung und Praxis. Dabei fällt jedoch auf, dass sie schwerpunktmäßig Produkt-Innovationen als Untersuchungsobjekte berücksichtigen. Arbeiten, welche die kritischen Erfolgsfaktoren von Serviceleistungen analysieren, stellen nur einen geringen Anteil dar. Dies verwundert umso mehr, da in der neueren Literatur zum Service-Management und -Marketing immer wieder auf den zunehmenden Stellenwert von Services in der Volkswirtschaft hingewiesen wird. Darüber hinaus wird oft betont, dass das Management immaterieller Güter auf Grund ihrer Service-Spezifika von Sachgütern abzuweichen hat.

Die Erfolgsfaktoren auf Serviceleistungsebene wurden im deutschsprachigen Raum bislang nur in unzureichendem Maß empirisch untersucht<sup>63</sup>. Auch im angelsächsischen Raum befindet sich dieser Forschungszweig noch in der Anfangsphase: „The area of strategic services marketing is in its infancy ... there have been no systematic integrated studies of these strategic variables“<sup>64</sup>. Im Folgenden sollen deshalb drei US-amerikanische Studien dargestellt und bewertet werden. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Erfolgsfaktoren von Serviceleistungen analysieren, die von Service-

---

<sup>63</sup> Im Wesentlichen beziehen sich solche Studien auf den Einzel- und Großhandel (vgl. beispielhaft Müller (1997)). Da davon ausgegangen wird, dass deren Erfolgsfaktoren keine Hinweise auf industrielle Serviceleistungen geben können, sollen sie im Rahmen dieser Arbeit nicht näher behandelt werden.

<sup>64</sup> Bharadwaj/ Menon (1993), S. 20.



Unternehmen („reine Serviceleistungen“) erbracht werden. Schließlich kann davon ausgegangen werden, dass vor allem ihre Erkenntnisse als Ausgangspunkt zur Extraktion und Analyse von Erfolgsfaktoren industrieller Serviceleistungen dienen werden.

ca) Die PIMS-basierte Studie von *Bharadwaj/ Menon*

Die Studie der beiden amerikanischen Autoren griff auf die umfangreiche Datenbank des *Strategic Planning Institute* zurück<sup>65</sup>. Die Stichprobe umfasste 81 Unternehmen, die ausschließlich im Service-Sektor aktiv waren. Die Zielsetzung der Arbeit lag in der Ausarbeitung von Hypothesen über den Zusammenhang zwischen strategischen und wettbewerbsbezogenen Erfolgsfaktoren und ihrem Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Außerdem sollten die Faktoren einer empirischen Validierung unterzogen und Handlungsempfehlungen für das Management abgeleitet werden. *Bharadwaj/ Menon* nahmen zunächst folgende Kriterien als erfolgskritisch an (vgl. Abbildung 1-6):

Organizational	Marketing	Competition
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degree of vertical integration</li> <li>• Service quality</li> <li>• Image</li> <li>• Degree of shared customers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advertising level</li> <li>• Promotional levels</li> <li>• Salesforce levels</li> <li>• Price</li> <li>• Product line breadth</li> <li>• Product customization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Order of entry</li> <li>• Market share</li> <li>• Number of competitors</li> </ul>

**Abbildung 1-6: Hypothetische Erfolgsfaktoren<sup>66</sup>**

Im Folgenden wurde analysiert, welche Auswirkungen die beeinflussbaren (Organizational und Marketing) und nicht beeinflussbaren (Competition) Kriterien auf den Unternehmenserfolg ausüben. Dabei erfolgte eine Differenzierung des Konstruktes „Erfolg“ in die Teilaspekte „Return on Investment“, „Relativer Marktanteil“ und „Allgemeines Unternehmensrisiko“ („risk“). Die empirischen Daten haben verdeutlicht, dass diese Unterteilung sinnvoll ist, da einzelne Erfolgsfaktoren auf unterschiedliche

<sup>65</sup> Vgl. *Bharadwaj/ Menon* (1993).

<sup>66</sup> *Bharadwaj/ Menon* (1993), S. 20.

Weise die Teilaspekte tangieren. Schließlich kamen die Autoren zu dem Ergebnis, dass vor allem die „organizational variables“ wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg von Dienstleistern ausüben. Dies gilt insbesondere für die Erfolgsfaktoren Vorwärtsintegration, Service-Qualität, Unternehmensimage sowie Synergieeffekte im Hinblick auf den Anteil bestehender Kunden („shared customers“).

#### cb) Die Studien von *Wright*

Die Arbeiten von *Wright* entstanden im Zeitraum von 1985 bis 1992 an der *Pennsylvania State University*<sup>67</sup>. Da es zu diesem Zeitpunkt noch keine empirischen Studien über die Erfolgsfaktoren reiner oder industrieller Serviceleistungen gab, orientierte sich *Wright* im Rahmen der Hypothesenformulierung an den Ergebnissen von Neuprodukt-Studien<sup>68</sup>. In Anlehnung hieran wurden folgende Erfolgsfaktoren vermutet:

- Resource Compatibility (negativ korrelierend),
- Newness to the Firm (negativ korrelierend),
- Nature of the Product (positiv korrelierend),
- Nature of the Market (Korrelation abhängig von Unterkriterien) sowie
- Nature of the Project (positiv korrelierend).<sup>69</sup>

Das Sample umfasste Unternehmen aus 34 verschiedenen Service-Branchen, welche jedoch alle im business-to-business-Bereich tätig waren. Der cross-sektorale Ansatz wurde deshalb gewählt, um möglichst allgemein gültige Aussagen treffen zu können. Bei den 178 verwertbaren Fragebögen handelte es sich ausschließlich um Serviceleistungen, die bereits zwischen fünf und acht Jahren auf dem Markt waren. Die via Faktorenanalyse extrahierten Haupterfolgsfaktoren deckten sich weitestgehend mit den Erwartungen (vgl. Abbildung 1-7):

---

<sup>67</sup> Vgl. *Wright* (1985), (1988), (1991) und (1992).

<sup>68</sup> Insbesondere an *Cooper* (1979a), (1979b), (1985), (1987) sowie *Rothwell* (1972), *Rothwell et al.* (1974) und *Maidique/ Zirger* (1984).

<sup>69</sup> Vgl. *Wright* (1988), Table 1.

Factor Name	Expected Outcome	Observed Outcome
Relative Advantage	positive	positive
Service Superiority/ Uniqueness	positive	positive
Newness to the Firm	negative	negative
Evaluation of Benefits	positive	positive
Predict Competitive Entry	positive	not significant
Market Competitiveness	negative	not significant
Market Environment	negative	negative
Established Need	positive	not significant
Market Potential	positive	positive
Government Regulation	negative	positive
Defensive Introduction	negative	not significant

**Abbildung 1-7: Erwartete und extrahierte Haupterfolgskategorien<sup>70</sup>**

Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass drei der fünf (aus den *Cooper*-Studien abgeleiteten) Hauptkategorien von Neuprodukten auf Service-Innovationen übertragen werden können. Für den Erfolg von Serviceleistungen sind primär die Service-Merkmale entscheidend. *Wright* kommt zu folgendem Schluss: „Service providers should pay special attention to developing and marketing new services that are innovative, have benefits that are easy to evaluate, and are clearly superior to the services offered by competitors“<sup>71</sup>. Diese Aussage steht sicherlich in Zusammenhang mit der Tatsache, dass Serviceleistungen als immaterielle Güter für Kunden nicht greifbar sind. Um so wichtiger ist es, den auf den ersten Blick nicht eindeutig erkennbaren Nutzen für den Käufer hervorzuheben.

Zu Beginn der 90er Jahre wurden die empirischen Studien auf ähnliche Weise, jedoch in einer größeren Stichprobe (n=223) durchgeführt<sup>72</sup>. Der Begriff des Erfolgs wurde auf die drei Aspekte: a) Erfolg im Vergleich zur Einführung anderer Service-Innovationen desselben Unternehmens, b) ROI verglichen mit ROI anderer Geschäftsfelder des

<sup>70</sup> *Wright* (1988), Table 5.

<sup>71</sup> *Wright* (1988), S. 14.

<sup>72</sup> Vgl. *Wright* (1991), (1992).

Unternehmens sowie c) Erfolg im Vergleich zu Wettbewerbern als externer Erfolgsmaßstab ausdifferenziert. Die Ergebnisse wichen nicht signifikant von denen der älteren Studien ab. Der Erkenntnisfortschritt liegt primär darin begründet, dass die Bedeutung einzelner Erfolgsfaktoren in Abhängigkeit zu dem Servicetyp steht. Aus diesem Grund fand mit Hilfe einer Vier-Felder-Matrix eine Service-Typologisierung statt, die auf den Dimensionen „Grad der Kapitalintensität“ und „Grad der Personalintensität“ basierte.

#### cc) Die Studien von *de Bretani*

An der *Concordia University* in Montreal/ Kanada entstand Ende der 80er Jahre eine Studie mit dem Ziel der Ermittlung von Erfolgsfaktoren neuer Serviceleistungen bei Dienstleistern<sup>73</sup>. Die Vorgehensweise basierte auf einer Kombination zweier Forschungszweige. Einerseits sollten die zahlreichen Analysen über Neuprodukterfolg bzw. -misserfolg genutzt, andererseits auf die Literatur zum Service-Marketing zurück gegriffen werden. Ihr Schwerpunkt lag vor allem in dem Herausarbeiten der Besonderheiten immaterieller (Serviceleistungen) gegenüber materiellen (Produkte) Gütern. Hierzu zählten insbesondere die Intangibilität, Parallelität von Produktion und Konsum, die Nichtlagerfähigkeit sowie die Variantenvielfalt auf Grund der Integration eines externen Faktors.

Die empirische Basis bildeten 148 Fragebögen aus 115 Unternehmen. Die reinen Service-Unternehmen zählten zu den Branchen „Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“, „Management Services“ sowie „Transport- und Kommunikationsgewerbe“<sup>74</sup>. In diesen Unternehmen wurden 276 Service-Innovationen bewertet, von denen 150 als erfolgreich und 126 als weniger erfolgreich (aus Sicht der Befragten) eingestuft wurden. Im ersten Schritt wurden 17 Erfolgsfaktoren identifiziert, die wiederum zu vier Haupt-Clustern reduziert wurden:

1. Proficiency in New Service Development,
2. Project Synergy,
3. Market Characteristics,

---

<sup>73</sup> Vgl. *de Bretani* (1991).

<sup>74</sup> Vgl. *de Bretani* (1991), S. 35.

#### 4. Nature of the New Service Offering.<sup>75</sup>

In einigen Punkten weichen die Ergebnisse nur geringfügig von früheren Neuproduktstudien ab. So werden ein hohes Marktpotenzial und ein hoher Formalisierungsgrad des Entwicklungsprozesses auch bei Service-Innovationen als Erfolgspotenziale betrachtet. Divergenzen ergeben sich allerdings im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren „Overall Corporate Strategy“, „Service Newness to the Firm“ und „Market Newness to the Firm“. Die ersten beiden Kriterien existieren zwar auch bei Neuprodukten, jedoch nicht in diesem starken Zusammenhang. Somit spielt die optimale Allokation der Ressourcen und der Synergienutzungspotenziale bei Service-Innovationen eine noch größere Rolle als bei Industriebetrieben. „Market Newness to the Firm“, ein Faktor, der sich bei Produkten negativ auf den Erfolg auswirkt, ist gemäß der Ergebnisse der Autorin als nicht signifikant einzustufen. Ein Grund hierfür wird darin gesehen, dass Dienstleister grundsätzlich neue Märkte und Geschäftsfelder meiden, da ihr Unternehmen den potenziellen Kunden noch unbekannt ist, das Unternehmensimage sich aber auf Grund der Immaterialität der Services zum wesentlichen Kaufkriterium entwickelt.

### 1.2.2 Empirische Studien zu industriellen Serviceleistungen

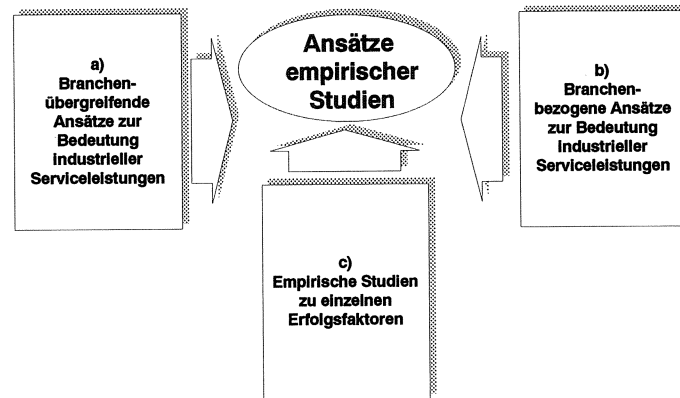
Bei dem Forschungszweig des Service-Management und -Marketing handelt es sich um eine noch junge Disziplin. Insbesondere marketingspezifische Literatur bezog sich lange Zeit implizit auf von Industrieunternehmen erbrachte Sachgüter. Erst seit den 80er Jahren werden Services - nicht zuletzt wegen ihrer herausragenden Bedeutung für die westlichen Volkswirtschaften - zunehmende Beachtung geschenkt. Abgesehen von statistischen Erhebungen existieren nur relativ wenige empirische Studien über die Bedeutung von Serviceleistungen<sup>76</sup>. Serviceleistungen, die von Industrieunternehmen erbracht werden, finden sich nicht in den periodischen Erhebungen des Statistischen Bundesamtes. Trotz der fehlenden systematischen und periodischen Erhebung industrieller Serviceleistungen existieren einige empirische Ansätze, um die Bedeutung

---

<sup>75</sup> Vgl. *de Bretani* (1991), S. 44-46.

<sup>76</sup> Ein Querschnitt relevanter Arbeiten über industrielle Serviceleistungen sowohl aus theoretisch-konzeptioneller Sicht als auch aus empirischen Untersuchungen existieren bei *Homburg/ Garbe* (1996a), S. 256f.; *Garbe* (1998), S. 39-65; *Mann* (1998), S. 10-15).

dieser immateriellen Güter für Industrieunternehmen zu erfassen. Im vorliegenden Abschnitt findet eine Auswertung der bestehenden Literatur statt, in der die empirischen Arbeiten drei identifizierten Ansätzen zugeordnet werden (vgl. Abbildung 1-8)<sup>77</sup>:



**Abbildung 1-8: Ansätze empirischer Studien zu industriellen Serviceleistungen**

#### **a) Branchenübergreifende Ansätze zur Bedeutung industrieller Serviceleistungen**

Im Rahmen der Sektoralgliederung des Statistischen Bundesamtes wird zwischen primärem (Land- und Forstwirtschaft, Fischerei), sekundärem (Energie- und Wasserversorgung, Bergbau, Verarbeitendes Gewerbe, Baugewerbe) und tertiärem Sektor (Services im engeren und weiteren Sinne, öffentliche und gemeinnützige Serviceleistungen) differenziert. Der tertiäre Sektor hat zwischenzeitlich die größte wirtschaftliche Bedeutung erreicht, auch wenn er zu Beginn der Erhebungen lediglich als ein Sammelbecken der Branchen betrachtet wurde, die sich dem ersten und zweiten Sektor nicht unmittelbar zuordnen ließen. Im Grundsatz handelt es sich um Services, die von Service-Unternehmen erbracht werden. Somit enthält der tertiäre Sektor nicht sämtliche erstellten Serviceleistungen der nationalen Wertschöpfung. Da es sich um eine intersektorale, aber keine intrasektorale Erfassung handelt, fehlen Aussagen über Serviceleistungen des verarbeitenden Gewerbes.

<sup>77</sup> Eine vierte, hier nicht weiter betrachtete Kategorie fasst Studien zusammen, die die Bedeutung einzelner industrieller Serviceleistungen behandeln, z. B. Ersatzteilversorgung (vgl. *Frese/Heppner (1995), Pfohl et al. (1995)*). Dies würde den Umfang des Abschnittes sprengen. Darüber hinaus bleiben einzelne Fallstudien ebenfalls unberücksichtigt (vgl. hierzu u.a. *Henkel (1993); von Pierer (1993); Fietzek (1993); Duckstein (1995); Baumbach (1998)*, S. 259-318).

Auf Basis der Daten des Statistischen Bundesamtes lassen sich dennoch Aussagen über die Bedeutung von Serviceleistungen im Produzierenden Gewerbe treffen. So berechnet *Gruhler*, dass mehr als zwei Drittel aller Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe interne und externe Services verrichten<sup>78</sup>. Dieses Ergebnis basiert auf dem Mikrozensus funktionaler Beschäftigungsstrukturen in der deutschen Wirtschaft des Statistischen Bundesamtes.

Auf Grund der Schwierigkeiten, die Bedeutung industrieller Serviceleistungen zu erheben, sowie den starken Divergenzen einzelner Studien haben sich das Statistische Bundesamt sowie die jeweiligen Landesämter 1988 entschlossen, eine Piloterhebung bei 10.000 Industrieunternehmen durchzuführen<sup>79</sup>. Von den 5.324 rücklaufenden Fragebögen gaben 44 Prozent der Unternehmen an, Services für Dritte zu erbringen. Hierbei war eine positive Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Service-Aktivität feststellbar. Während bei Kleinunternehmen (20 bis 49 Beschäftigte) nur 28 Prozent Services anboten, lag der Anteil bei Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten bei 74 Prozent.

Schließlich muss jedoch konstatiert werden, dass die volkswirtschaftlichen Erhebungen nur ein Schlaglicht auf die tatsächliche Bedeutung industrieller Serviceleistungen werfen können. Neben der für die Fragestellung unzureichenden Gliederung in drei Sektoren liegt eine weitere Ursache in der traditionellen Orientierung von Industrieunternehmen auf das Sachgütergeschäft, was seine Entsprechung im betrieblichen Rechnungs- und Berichtswesen findet<sup>80</sup>.

Im Rahmen betriebswirtschaftlicher Arbeiten wurden ebenfalls industrielle Serviceleistungen behandelt. In erster Linie ging es dabei um die Bedeutung des Service als Differenzierungspotenzial von Industrieunternehmen im Wettbewerb. So fand *Simon* heraus, dass die größte Leistungslücke zwischen Anforderungs- und Leistungsniveau aus Kundensicht im Service existiert<sup>81</sup>. Es verwundert daher nicht, dass die besten Chancen zur langfristigen Wettbewerbsdifferenzierung bei „Dienstleistung/

---

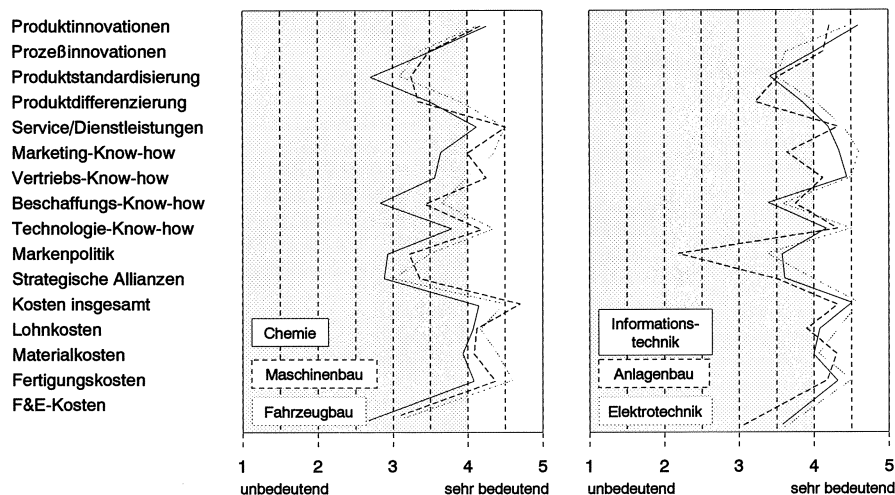
<sup>78</sup> Vgl. *Gruhler* (1993).

<sup>79</sup> Vgl. *Mai* (1989).

<sup>80</sup> Zur Kritik an den statistischen Erhebungen vgl. auch *Mai* (1989), S. 64; *Noch* (1995), S. 32, 46f.; *Stegner* (1991), S. 31.

<sup>81</sup> Vgl. *Simon* (1993a), S. 8-10.

Kundennähe“ gesehen wurden<sup>82</sup> <sup>83</sup>. Nach einer Studie der Unternehmensberatung *Droege* zeichnen sich erfolgreiche Industrieunternehmen gerade durch ihr marktgerechtes Service-Angebot aus. Sie stufen ihr Service-Angebot nicht nur besser als das von weniger erfolgreichen ein, sondern sehen das Angebot an Zusatzleistungen/Service als erfolgskritisch an<sup>84</sup>. Darüber hinaus konnte belegt werden, dass es kaum branchenspezifische Unterschiede bei der Einschätzung von Service/ Dienstleistungen als Wettbewerbsmaßnahme gibt (vgl. Abbildung 1-9):



**Abbildung 1-9: Branchenspezifische Bedeutsamkeit von Wettbewerbsmaßnahmen<sup>85</sup>**

Neben empirischen Studien, die generelle Aussagen über die Bedeutung des Service als Wettbewerbsstrategie treffen, existieren Arbeiten, welche industrielle Serviceleistungen branchenübergreifend nach Art der Tätigkeit, Häufigkeit oder Service-Intensität erfassen<sup>86</sup>. Hierzu zählt eine explorative Studie im Rahmen eines von *Wildemann* initiierten Arbeitskreises „Service - Differenzierungspotential im Wettbewerb“, an der auch der Autor beteiligt war. Die Industrie-Teilnehmer wurden befragt, welche

<sup>82</sup> Vgl. *Simon* (1993a), S. 12. Ähnlich auch *Droege et al.* (1993), S. 58, 73 und *Läbe/ Stolpmann* (1993), S. 23.

<sup>83</sup> Im Rahmen derselben Befragung stellte sich heraus, dass sämtliche industriellen Serviceleistungen in Zukunft an Bedeutung zunehmen werden, wenn auch in unterschiedlichem Maße (zwischen 0 Prozent (Unterstützung von Kundenverbänden) und 62 Prozent (Recycling) (vgl. *Simon* (1993a), S. 14).

<sup>84</sup> Vgl. *Droege* (1995), S. 60.

<sup>85</sup> *Droege et al.* (1993), S. 69.

<sup>86</sup> Eine Darstellung der am häufigsten eingesetzten Serviceleistungen findet sich bei *Hünerberg/ Mann* (1998), S. 181.



industriellen Serviceleistungen sie anbieten und inwiefern eine Inrechnungstellung stattfindet (vgl. Abbildung 1-10; vgl. Abbildung 1-11):

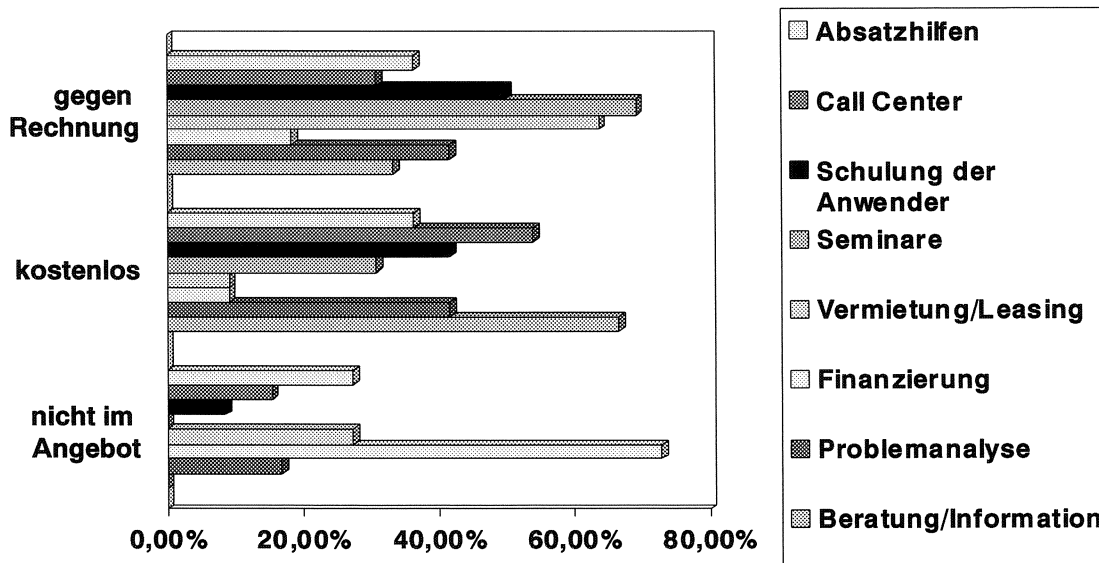


Abbildung 1-10: Subjektbezogene Serviceleistungen<sup>87</sup>

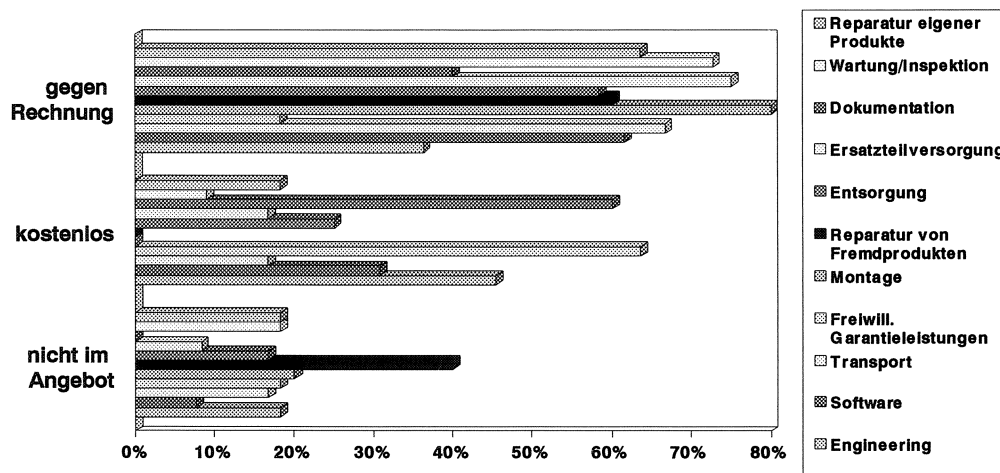


Abbildung 1-11: Objektbezogene Serviceleistungen<sup>88</sup>

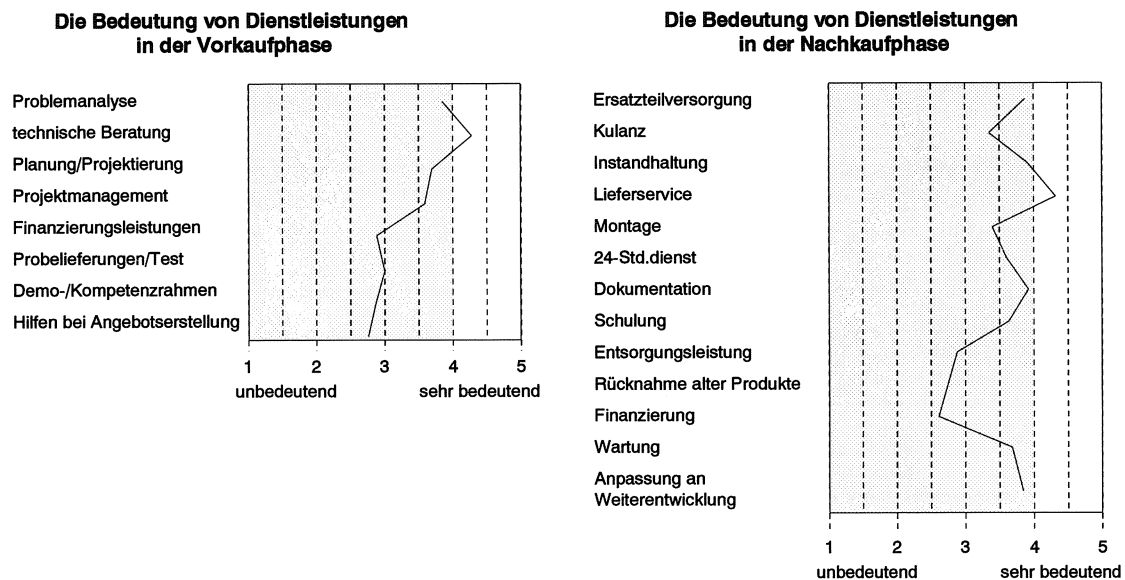
Sie verdeutlicht einerseits das breite inhaltliche Spektrum industrieller Serviceleistungen, andererseits die notwendige Differenzierung in Bezug auf ihre

<sup>87</sup> Wildemann (1999a), S. 87.

<sup>88</sup> Wildemann (1999a), S. 88.

Verbreitung und Weiterverrechnungsmöglichkeiten in der betrieblichen Praxis. Auffallend ist vor allem die Tatsache, dass bei produktbezogenen Leistungen eine Verrechnung eher möglich ist als bei subjektbezogenen, die öfter als Verkaufsargument für Sachgüter eingesetzt werden.

Abgesehen von der Untergliederung in produkt- und subjektbezogene Serviceleistungen findet sich bei einigen Autoren eine Differenzierung nach dem zeitlichen Anfall in Services vor und nach dem Kauf. Auch diese Studien kommen zu dem Ergebnis, dass fast alle Serviceleistungen - unabhängig von der Kaufphase des Sachgutes - als bedeutend eingestuft werden (vgl. Abbildung 1-12):



**Abbildung 1-12: Bedeutung von Serviceleistungen in der Vor- und Nachkaufphase<sup>89</sup>**

Wegen der fehlenden systematischen Erhebung industrieller Serviceleistungen sind keine allgemein gültigen Aussagen über ihre volks- und betriebswirtschaftliche Bedeutung möglich. Dennoch veranschaulichen verschiedene empirische Studien - trotz aller Unterschiedlichkeiten - den Stellenwert von Serviceleistungen für Industrieunternehmen. Jedoch bleibt zu konstatieren, dass sich diese branchenübergreifenden Studien meist auf allgemeine Angaben über die Bedeutung von

<sup>89</sup> Droege et al. (1993), S. 78 und 80.

industriellen Serviceleistungen beschränken. Das Management erfolgreicher Serviceleistungspolitik inkl. der Berücksichtigung kritischer Erfolgsfaktoren wird hingegen außer Acht gelassen.

### **b) Branchenbezogene Ansätze zur Bedeutung industrieller Serviceleistungen**

Industrielle Serviceleistungen umfassen inhaltlich ein breites Spektrum an Leistungen. Sie treten - in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität - in nahezu sämtlichen Industriezweigen auf. Um branchenspezifische Besonderheiten<sup>90</sup> zu berücksichtigen und möglichst praxisbezogene Handlungsempfehlungen ableiten zu können, entstanden seit Mitte der 80er Jahre einige empirische Arbeiten über industrielle Serviceleistungen in verschiedenen Branchen. Im Zentrum dieser Erhebungen stehen Services, die von und für Industrieunternehmen erbracht werden („Business-to-business-Marketing“)<sup>91</sup>.

Schwerpunkte hierbei bilden der Maschinen- sowie der Anlagenbau. Gründe für die Auswahl liegen sowohl in der hohen volkswirtschaftlichen Bedeutung für die Bundesrepublik als auch in der starken Ausprägung industrieller Serviceleistungen in diesen Branchenzweigen<sup>92</sup>. Eigenständige industrielle Services sind in diesen Branchen von strategischer Relevanz. So ergab eine Befragung von Maschinen- und Anlagenbau-Unternehmen im Jahr 1996, dass industrielle Serviceleistungen nicht nur dem Aufbau neuer Geschäftsfelder dienen (Einschätzung: „sehr hohe Bedeutung“), sondern „durch positive Ausstrahlungseffekte auch das klassische Produkt-Geschäft“ positiv beeinflussen<sup>93</sup>. Insbesondere im Service-Bereich werden große Profilierungspotenziale sowie höhere Umsatzrentabilitäten in wachsenden Märkten erwartet. Die befragten Unternehmen sind sich nicht nur der Erfolgspotenziale von Services bewusst, sondern sehen sich zahlreichen Problemfeldern gegenüber (vgl. Abbildung 1-13):

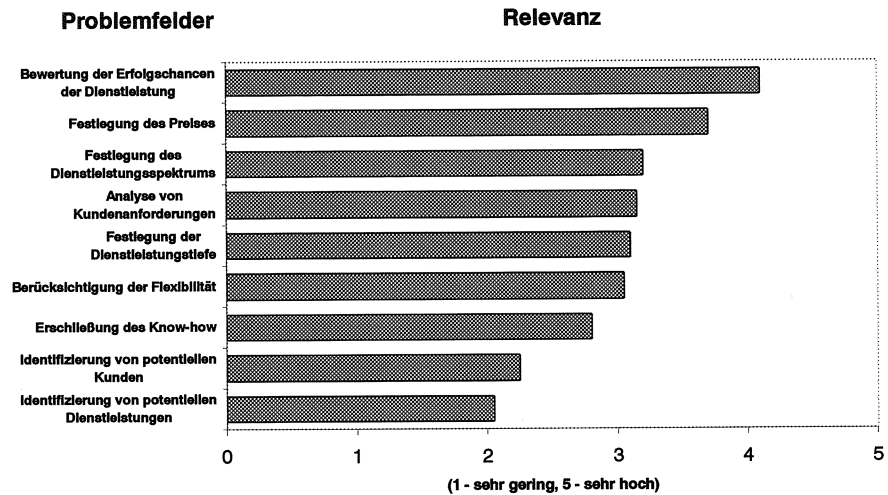
---

<sup>90</sup> Kritisch zu branchenorientierten Untersuchungen: Vgl. *Fährlich et al.* (1999), S. 25.

<sup>91</sup> Wissenschaftliche Untersuchungen zu Services im Kontext mit Konsumgütern stellen eher die Ausnahme dar (vgl. beispielsweise für die Unterhaltungselektronik *Fassott* (1995, 1996) und *Müller* (1997) für die Automobilindustrie).

<sup>92</sup> Vgl. beispielsweise *Lay* (1998); die Ergebnisse einer österreichischen Studie sind nahezu deckungsgleich mit deutschen Erhebungen (vgl. *Clement/ Bellak* (1990)).

<sup>93</sup> *Sontow et al.* (1997), S. 2; über die heutige und zukünftige Bedeutung industrieller Serviceleistungen im Maschinen- und Anlagenbau vgl. auch *VDMA* (Hrsg.) (1999), S. 13.

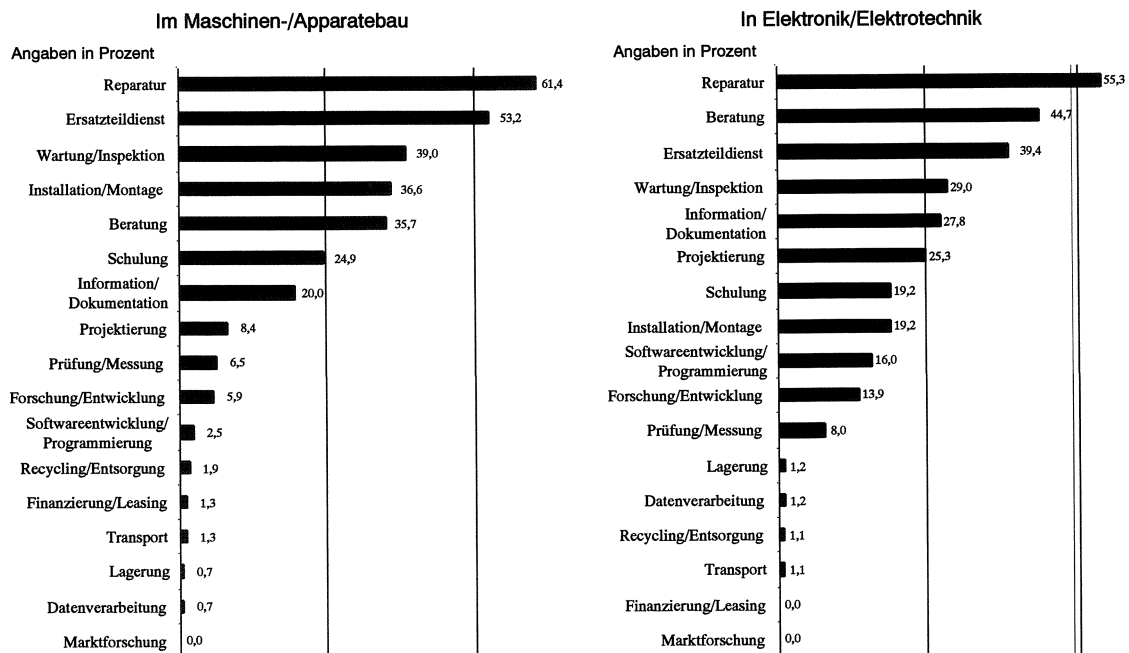


**Abbildung 1-13: Problemfelder bei der Planung eines Service-Programmes<sup>94</sup>**

Auffallend bei der Einschätzung der Hauptrisiken von Services im Maschinen- und Anlagenbau ist neben der generellen Unsicherheit über die optimale Vorgehensweise zur Einführung industrieller Serviceleistungen im Besonderen die Bewertung der Erfolgchancen, da die relevanten Erfolgsfaktoren in vielen Fällen in der Planungsphase noch unbekannt sind.

Dennoch wird im Maschinenbau ein Bündel an Serviceleistungen angeboten. Die Bedeutung einzelner Leistungsarten wird allerdings von den Mitgliedern des VDMA sehr unterschiedlich eingestuft (vgl. Abbildung 1-14):

<sup>94</sup> Sontow et al. (1997), S. 4; Sontow/ Kurpiun (1998), S. 4.



**Abbildung 1-14: Wichtigste Serviceleistungen im Maschinen- und Apparatebau<sup>95</sup>**

Aus der Darstellung lässt sich erkennen, dass im Maschinenbau nach wie vor technischen Services mehr Bedeutung als kaufmännischen eingeräumt wird. Technische After-Sales-Leistungen<sup>96</sup> wie Reparatur, Ersatzteilversorgung und Wartung/ Inspektion entstanden weniger aus Differenzierungsgesichtspunkten heraus, sondern vielmehr aus dem Produkt-Know-how des Herstellers. Hierin spiegelt sich die teilweise traditionelle Technikorientierung dieser Branche wider. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine Studie über das Service-Angebot des Maschinenbaus von *Neckermann/ Wessels*. Nicht einmal 30 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, kaufmännische Leistungen wie Finanzierungsvermittlung, Vermietung oder Leasing anzubieten<sup>97</sup>.

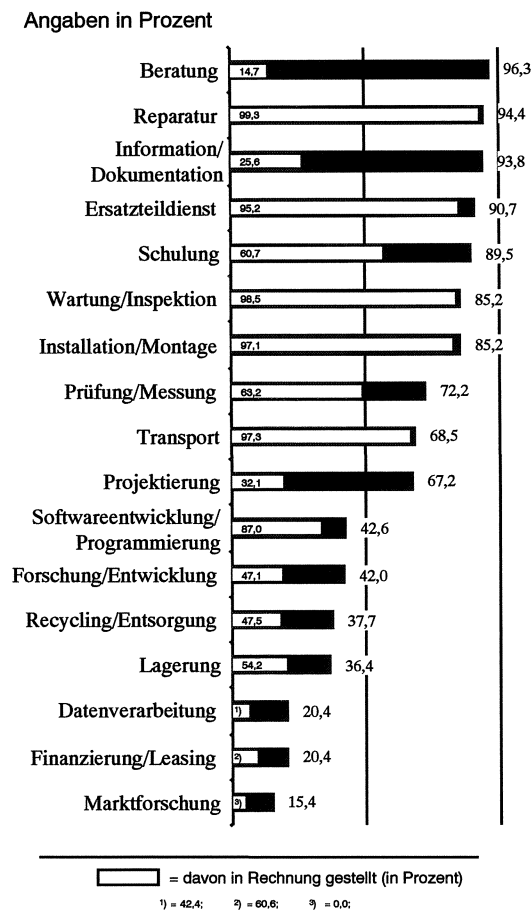
Abgesehen vom Angebot bzw. der Bedeutung einzelner Services befassen sich Studien im Maschinenbau häufig mit der Frage der Weiterverrechnungsmöglichkeiten. Werden die Serviceleistungen ausschließlich als Verkaufsargument im Produkt-Geschäft eingesetzt oder stellen sie neue Geschäftsfelder mit eigenen Erlösen dar? Auf diese Frage geben die bisherigen empirischen Studien keine eindeutige Antwort. Eine

<sup>95</sup> *Stauss* (1993b), S. 114.

<sup>96</sup> Eine Übersicht der Einflussgrößen auf Art und Umfang des After-Sales-Service findet sich bei *Baumbach* (vgl. *Baumbach* (1998), S. 29).

<sup>97</sup> Vgl. *Neckermann/ Wessels* (1992), S. 526.

Inrechnungstellung ist nicht überall möglich, sondern hängt von der jeweiligen Serviceart ab (vgl. Abbildung 1-15):



**Abbildung 1-15: Weiterverrechnungsmöglichkeiten von Serviceleistungen im Maschinen- und Apparatebau<sup>98</sup>**

Der Kunde zahlt nur für solche Leistungen, die seiner Meinung nach nicht im Kaufpreis der Maschine enthalten sind (z. B. Vermietung/ Leasing, EDV, Wartung/ Inspektion und Inbetriebnahme)<sup>99</sup>. *Neckermann/ Wessels* stellten darüber hinaus fest, dass lediglich eine (Inbetriebnahme) der drei häufigsten industriellen Serviceleistungen im Maschinenbau (Inbetriebnahme, Dokumentation und technische Beratung) getrennt oder zumindest teilweise getrennt in Rechnung gestellt werden konnte. Im Rahmen der Befragung von 338 Unternehmen identifizierte *Stauss* zwei weitere Schwachstellen im Service-Bereich

<sup>98</sup> *Stauss* (1993a), S. 346.

<sup>99</sup> Vgl. *Neckermann/ Wessels* (1992), S. 527.

der Maschinenbau-Unternehmen. Zwar nehmen Hersteller Beschwerden im Service-Bereich ernst, jedoch fehlen in zahlreichen Betrieben häufig (72,2 Prozent) systematische Kundenzufriedenheitsmessungen<sup>100</sup>. Folglich beschränkt sich die Kundenorientierung auf reaktive statt auf proaktive Maßnahmen. Ein weiteres Defizit beinhaltet die Mitarbeiterorientierung im Service. Die Bedeutung der Mitarbeiter im Service wird nahezu einhellig als hoch bis sehr hoch eingestuft; dennoch gaben 16,3 Prozent der Unternehmen an, Mitarbeiter nicht regelmäßig über Qualitätserwartungen der Kunden zu informieren. Darüber hinaus führen 18,2 Prozent keine Trainings zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter durch<sup>101</sup>.

Erste Studien über Serviceleistungen im Anlagenbau entstanden bereits Anfang der 80er Jahre. *Weiber* befragte 52 deutsche Hersteller von kompletten Industrieanlagen über 157 Großprojekte in 23 Nachfrageländern<sup>102</sup>. Dabei wurde zwischen (technisch bedingten) System- (zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Anlage) und (nachfragerspezifischen) Anwenderdienstleistungen (zur Lösung von Kundenproblemen) unterschieden.

Im Mittelpunkt der Untersuchung standen die Anwenderdienstleistungen, die auf Grund der hohen Internationalität des Geschäftes regionalspezifisch auf die besondere Situation von Entwicklungsländern auszurichten sind (vgl. Abbildung 1-16):

---

<sup>100</sup> Vgl. *Stauss* (1993b), S. 348f.; *Stauss* (1995), S. 12f.

<sup>101</sup> Vgl. *Stauss* (1993b), S. 21f.

<sup>102</sup> Vgl. *Weiber* (1985); *Backhaus/ Weiber* (1993).

Anwenderdienstleistungen
- Absatzgarantien
- Absatzhilfen
- Angebotsauswertung
- Dokumentationserstellung
- Ersatzteilbereitstellung
- Feasibility-Studien
- Finanzierungsleistungen
- Hilfen beim Rohmaterialeinkauf
- Know how-Verträge
- Kompensationsgeschäfte
- Lizenzverträge
- Local content-Forderungen
- Managementverträge
- Marketing-Unterstützung
- Personalberatung
- Reparaturdienst
- Schulungsmaßnahmen
- Tendererstellungshilfen
- Wartungsverträge

**Abbildung 1-16: Katalog der Anwenderdienstleistungen**<sup>103</sup>

*Weiber* kam schließlich zu dem Ergebnis, dass Anwenderdienstleistungen nicht projektbezogen, sondern marktsegmentbezogen zu entwickeln, auszugestalten und in eine Service-Strategie einzubetten sind. Zwar sei das Anlagengeschäft kein Service-Geschäft, jedoch Soft- und Hardware gleichberechtigte Teile eines umfassenden Problemlösungspaketes<sup>104</sup>. Auch *Singer* kam in seiner Arbeit zu der These, dass industrielle Serviceleistungen im international geprägten Anlagengeschäft im Hinblick auf den Erbringungsort (Industrie-, Schwellen- oder Entwicklungsland) differenziert zu betrachten sind<sup>105</sup>.

Außerhalb des Maschinen- und Anlagenbaues führte *Zapf* eine auf die schweizerische Heizungs-, Lüftungs- und Klimabranche bezogene Analyse durch<sup>106</sup>. Die Befragung von 36 Unternehmen ergab, dass im Service nicht leichthin der Wettbewerbsvorteil der Zukunft zu sehen ist. Den langfristigen, schwer rechenbaren Erfolgspotenzialen stehen

<sup>103</sup> *Backhaus/ Weiber* (1993), S. 79.

<sup>104</sup> Vgl. *Backhaus/ Weiber* (1993), S. 83.

<sup>105</sup> Vgl. *Singer* (1986).

<sup>106</sup> Vgl. *Zapf* (1990).



sowohl einmalige Anlaufkosten als auch kontinuierliche (Personal-)Kosten gegenüber. Auf Grund seiner Untersuchungsergebnisse warnte er davor, das eigene Service-Programm unkritisch und kurzfristig um neue Serviceleistungen zu erweitern, denn „als reines Werbe- und Imageinstrument ist sie [die gewerblich-industrielle Dienstleistung] in jedem Fall zu teuer“<sup>107</sup>. Voraussetzungen für das Erfolg versprechende Angebot von Services sieht er in der Spezialisierung auf wenige, aber ertragreiche Anwendungsfelder sowie in der wesentlichen Verbesserung der Service-Qualität aus Sicht der Kunden.

Der Consumer-Bereich ist auch auf dem Sektor industrieller Services nur begrenzt mit dem Business-to-Business-Marketing vergleichbar. Im Rahmen einer Dissertation befasste sich *Fassott* mit Sekundär-Services, die vom Hersteller von Haushaltsgroßgeräten, Unterhaltungselektronik und PC im Konsumentenbereich gegenüber Handel und Konsumenten erbracht werden. Auch im Konsumentenbereich stellte der Autor fest, dass Serviceleistungen wie Beratung, technischer Kundendienst und (freiwillige) Garantieleistungen wesentliche Kaufentscheidungskriterien darstellen<sup>108</sup>. Auch zukünftig würde die Wettbewerbsbedeutung von Services - ähnlich den Investivgütern - für Konsumenten steigen (von 16,5 Prozent auf 28,3 Prozent), jedoch fanden sich Serviceleistungen nur an vierter Stelle nach Sachleistungsqualität, Preis-/ Leistungsverhältnis und Kommunikation/ Image beim Stellenwert langfristig wirksamer zukünftiger Wettbewerbsvorteile<sup>109</sup>.

Fasst man die Erkenntnisse der branchenorientierten Ansätze empirischer Forschung von industriellen Serviceleistungen zusammen, so bleibt festzustellen, dass lediglich für die Industriezweige Maschinen- und Anlagenbau umfassendere Arbeiten vorliegen. Allerdings findet auch hier - wie schon bei den branchenübergreifenden Ansätzen - primär eine Fokussierung auf die Themenblöcke „Angebot industrieller Serviceleistungen“, „Inrechnungstellung“ und „zukünftige Bedeutung“ statt. Das erfolgreiche Management von Servicestrategie und -politik wird höchstens am Rande tangiert.

---

<sup>107</sup> Zapf (1990), S. 176.

<sup>108</sup> Vgl. *Fassott* (1995), S. 163.

<sup>109</sup> Vgl. *Fassott* (1995), S. 168-174.

### c) Empirische Untersuchungen zu einzelnen Erfolgsfaktoren

Eine Vielzahl von Arbeiten befasst sich mit einzelnen Aspekten industrieller Serviceleistungen. Dabei stehen häufig Analysen bestimmter Erfolgsfaktoren wie Qualität, Zeit, Engineering, Mitarbeiter, Zeit, Controlling sowie Preispolitik im Service-Bereich im Mittelpunkt des Interesses. Auf eine empirische Validierung der theoretischen Erkenntnisse wird - nicht nur in der Management- sondern auch in der wissenschaftlichen Literatur - oft verzichtet. Da Theorie und Praxis auch im Forschungsbereich industrieller Serviceleistungen sich gegenseitig bedingen, sollen im Folgenden einige empirische Untersuchungen über ausgewählte Erfolgsfaktoren näher beleuchtet werden<sup>110</sup>.

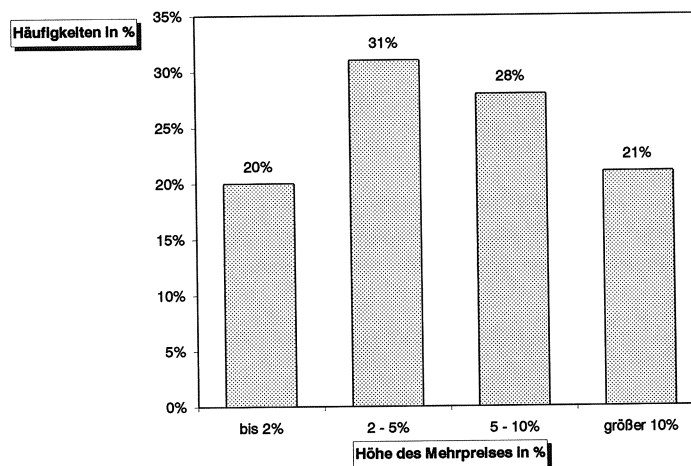
Das in der Literatur am häufigsten diskutierte Instrument stellt die Preispolitik industrieller Services dar. Hier herrscht Handlungsbedarf, da sich der Preis neben der Qualität zum wichtigsten Kauf entscheidenden Grund entwickelt hat und etablierte Instrumente der Preisfindung für Sachgüter auf Grund der Service-Spezifika nicht unbedingt übertragbar sind. Auf Basis dieser Überlegungen kommt *Simon* zu folgendem Schluss: „Die Preispolitik für industrielle Serviceleistungen erweist sich als brisantes Problem. Meistens erwarten die Kunden, daß begleitende Services vom Lieferanten kostenlos zur Verfügung gestellt werden und mit der Zahlung des Produktpreises abgedeckt sind“<sup>111</sup>. So verwundert es auch nicht, dass die Festlegung des Preises aus Herstellersicht als zweitgrößtes Problemfeld bei der Planung von Services eingestuft wird<sup>112</sup>. Trotz der branchenübergreifend hohen Bedeutung industrieller Serviceleistungen ergab eine Umfrage bei 138 Industrieunternehmen, dass ein Produktmehrpriß in Folge zusätzlicher Services nur bei einem Fünftel realisierbar ist (vgl. Abbildung 1-17):

---

<sup>110</sup> Außer acht gelassen werden theoretisch-konzeptionelle Arbeiten und empirische Untersuchungen auf Basis von Fallstudien wie *Casagrande* (1994), *Olemotz* (1995), *Rösner* (1998) über Service-Strategien oder *Friege* (1995, 1997) über Preispolitik industrieller Serviceleistungen.

<sup>111</sup> *Simon* (1991), S. 10.

<sup>112</sup> Vgl. *Sontow et al.* (1997), S. 4.



**Abbildung 1-17: Realisierbarer Produkt-Mehrpreis durch industrielle Serviceleistungen<sup>113</sup>**

*Simon* vertritt daher die Meinung, dass durch den allgemeinen Preis- und Wettbewerbsdruck sowie die Gefahr von „Trittbrett-Fahren“<sup>114</sup> eine separate Berechnung von Services zunehmend notwendiger erscheint. Diese Preisentbündelung dient der Erzielung eigener Service-Umsätze, die durch Mehrpreise bei den primären Sachgütern offensichtlich nicht realisierbar sind<sup>115</sup>. Allerdings kommt er in derselben Studie zu der Erkenntnis, dass auch diese Strategie nicht immer Erfolg versprechend ist. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen (68 Prozent) gaben schließlich an, nur maximal ein Viertel aller erbrachten Serviceleistungen separat in Rechnung stellen zu können<sup>116</sup>.

Mit dem Erfolgsfaktor Service-Strategie befasst sich eine Erhebung von *Wildemann*, die im Rahmen einer Sitzung des Arbeitskreises „Service - Differenzierungspotential im Wettbewerb“ im Herbst 1998 stattfand<sup>117</sup>. Als wichtigste Service-Strategie sahen die

<sup>113</sup> Vgl. *Simon* (1993b), S. 213

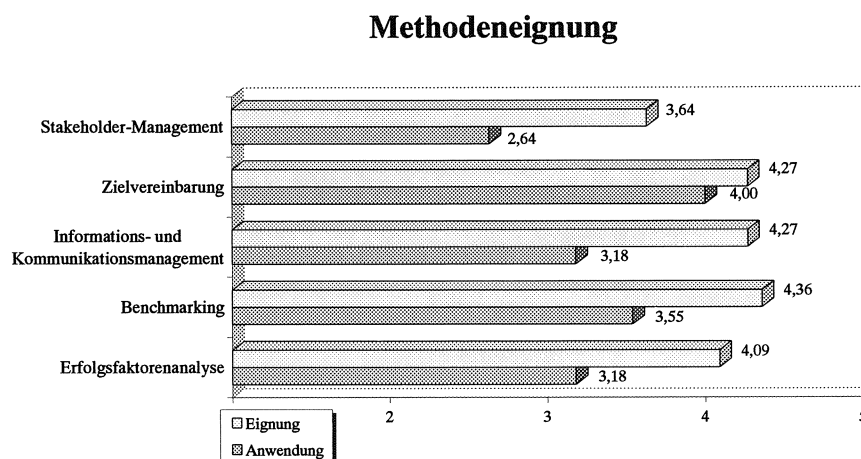
<sup>114</sup> Der Kunde lässt sich Services gratis von Anbietern mit hohen Produktpreisen erbringen, während der Kauf im Anschluss bei einem günstigeren Anbieter stattfindet.

<sup>115</sup> Eine getrennte Verrechnung sämtlicher Nebenleistungen kann zu Problemen führen, insbesondere dann, wenn sie in den Augen der Kunden in Verbindung zur Kernleistung stehen und damit eine doppelte Verrechnung stattfinden würde. Darüber hinaus bedarf es einer speziellen Kalkulation der Service-Kosten sowie eines zugeschnittenen Marketing-Mix im Service-Bereich. Beides fehlt häufig noch in der betrieblichen Praxis (vgl. *Trachsler* (1996), S. 4f.).

<sup>116</sup> *Simon* (1993b), S. 214.

<sup>117</sup> Vgl. *Wildemann* (1998h), S. 145.

Industrie-Teilnehmer die Kundenbindung mit dem Wert 4,55 (Bewertungsmöglichkeit zwischen 1=gering bis 5=hoch) an. Die Strategie-Alternative der Kundenneugewinnung wurde hingegen eher gering eingestuft (3,65). Ähnliches gilt in verstärktem Maße für den Aufbau einer Strategie „Service als selbständiges Produkt“ (3,09). Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass deutsche Industrieunternehmen sich der Bedeutung des Service bewusst sind; die Ablösung des Produkt-Geschäftes durch eine reine Service-Orientierung wird nicht angestrebt. Service-Strategien entstehen über einen top-down-Ansatz der Unternehmensleitung. Um sie jedoch erfolgreich im Unternehmen umsetzen zu können, bedarf es verschiedener Methoden zur Implementierung auf Management- und Mitarbeiter-Ebene. *Wildemann* zeigt auf, dass eine generelle Lücke zwischen der Einschätzung der Eignung einzelner Methoden und der Anwendung in den Betrieben existiert (vgl. Abbildung 1-18):



**Abbildung 1-18: Eignung verschiedener Methoden zur Implementierung von Service-Strategien<sup>118</sup>**

Methoden wie Zielvereinbarungen für Führungskräfte und Mitarbeiter im Service werden im Hinblick auf ihre Eignung hoch eingestuft und auf Grund ihrer Einfachheit auch entsprechend häufig eingesetzt (4,00). Komplexere Instrumente wie Benchmarking sowie Informations- und Kommunikationsmanagement beurteilten die Teilnehmer zwar ebenfalls als bedeutsam, in den Unternehmen sind sie jedoch eher selten vertreten.

<sup>118</sup> *Wildemann* (1998h), S. 148; 1=nicht geeignet bzw. nicht angewendet; 5=voll geeignet bzw. immer angewendet.

Dass Service kein Selbstläufer ist, sondern einer adäquaten Strategie bedarf, konnten *Läbe/ Stolpmann* belegen<sup>119</sup>. In den traditionell eher produktorientierten Branchen Elektrotechnik/ Elektronik, Datenverarbeitung/ Bürokommunikation und Feinmechanik/ Optik entdeckten sie drei Strategietypen, die sie als Service-Vorreiter, Service-Mitläufer und Service-Nachzügler definierten. Service-Vorreiter zeichnen sich nicht nur durch einen höheren Geschäftserfolg (Umsatzwachstum, Marktanteil, Preisniveau, Absatzchancen), sondern auch durch eine enge organisatorische Anbindung der Service-Abteilung an die oberste Führungsebene aus<sup>120</sup>.

Wegen der Heterogenität industrieller Serviceleistungen erbringen unterschiedlichste Funktional-Bereiche (Vertrieb, Marketing, Kundendienst etc.) im Unternehmen Serviceleistungen. Die organisatorische Einbindung sowie die Festlegung von Verantwortlichkeiten wird somit zum zentralen Problem, welches auch in der wissenschaftlichen Diskussion entsprechende Beachtung findet. Nach einer Studie von *Simon* ist der Service am häufigsten im Verkauf angesiedelt (49 Prozent)<sup>121</sup>. Jedoch findet sich der Service-Bereich häufig auch in den Bereichen Marketing, Produktion sowie Forschung und Entwicklung wieder. Eindeutige Präferenzen sind nicht direkt erkennbar. Als eigenständige Funktion direkt unterhalb der Unternehmensleitung wird der Service lediglich in 16 Prozent der Fälle geführt. Diese Ergebnisse lassen erkennen, dass Service auch organisatorisch noch selten als ein eigenständiger Bereich eines Industrieunternehmens betrachtet wird. Oft ist jedoch eine eindeutige Zuordnung des Service weder möglich noch sinnvoll, da eine Vielfalt verschiedenster Servicearten existiert und diese unterschiedlich effektive und effiziente Organisationskonzepte benötigen<sup>122</sup>. Nach ausgiebiger Diskussion über den Zentralisierungsgrad des Service kommen *Engelhardt/ Reckenfelderbäumer* zu dem Schluss, dass „eine ausgewogene Mischung, welche die Art der Services, die Produkteigenschaften, die Kundenbedürfnisse und viele andere Aspekte mehr berücksichtigt, den größte Erfolg“<sup>123</sup> hat, ohne dies jedoch empirisch zu belegen.

---

<sup>119</sup> Vgl. *Läbe/ Stolpmann* (1993), S. 29-34.

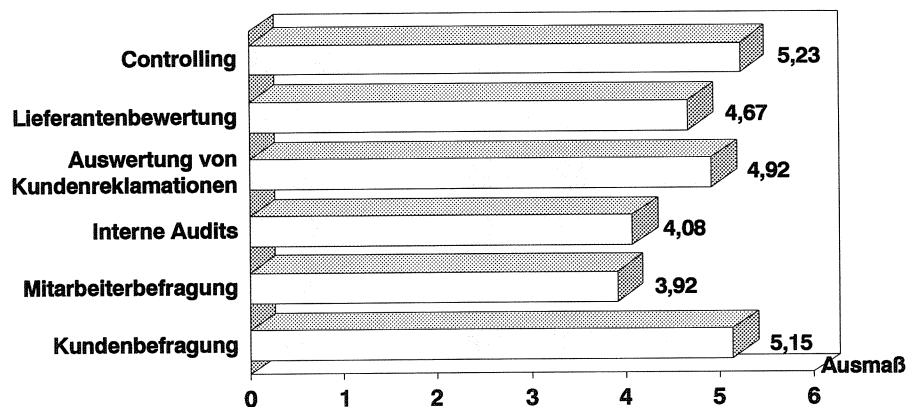
<sup>120</sup> Vgl. *Läbe/ Stolpmann* (1993), S. 30. Service-Vorreiter betrachten demgemäß Service als „Chefsache“.

<sup>121</sup> Vgl. *Simon* (1993a), S. 20.

<sup>122</sup> So schreibt *von Pierer* über die Service-Organisation in der *Siemens AG*: „Den Dienstleistungsanteil, welcher für den Erhalt der technischen und technologischen Kernkompetenz unabdingbar ist, haben wir aufbauorganisatorisch in der Verantwortung der einzelnen Geschäftsfelder eingebunden. Alle weiteren Dienstleistungen ... bieten wir im wesentlichen aus großen, zusammengefaßten Dienstleistungszentren allen Abnehmern intern, aber auch extern an.“ (*von Pierer* (1993), S. 85).

<sup>123</sup> *Engelhardt/ Reckenfelderbäumer* (1993), S. 281.

Im Rahmen des weiter oben genannten Arbeitskreises befasste sich *Wildemann* empirisch auch mit dem Erfolgsfaktor Service-Qualität. Um Service-Qualität realitätsnah messen zu können, sind sowohl Prozesse, Potenziale und Ergebnisse der Services zu quantifizieren. Trotz unterschiedlicher Ansatzpunkte sind der Befragung nach sämtliche Instrumentarien im Service-Bereich weit verbreitet (vgl. Abbildung 1-19):



**Abbildung 1-19: Instrumente zur Messung von Service-Qualität<sup>124</sup>**

Auffällig ist vor allem, dass Instrumente mit unmittelbarem externen Bezug (Auswertung von Kundenreklamationen, Kundenbefragungen, Lieferantenbewertungen) häufiger eingesetzt werden als interne (interne Audits, Mitarbeiterbefragungen). Eine Ausnahme spielt das Controlling mit dem Höchstwert von 5,23 (1=gering bis 6=hoch). Zwar gibt es in nahezu allen Unternehmen Controlling-Abteilungen, Aussagen über Serviceleistungen bzw. ganz speziell über Service-Qualität dürften hier jedoch kaum zu finden sein. Des Weiteren wurde gefragt, welche Methoden sich zur Erhöhung der Service-Qualität eignen und angewendet werden<sup>125</sup>. Hierbei konnte veranschaulicht werden, dass klassische Instrumente zur Qualitätsverbesserung von Sachleistungen wie QFD und FMEA nicht ohne wesentliche Modifikationen auf Serviceleistungen übertragbar und somit in der Praxis anwendbar sind.

<sup>124</sup> *Wildemann* (1998e), S. 123.

<sup>125</sup> Vgl. *Wildemann* (1998e), S. 125.

Die dargestellten Untersuchungen verdeutlichen die Problematik, dass zwar einige Erfolgsfaktoren einer näheren Analyse unterzogen wurden, jedoch im Regelfall auf eine empirische Überprüfung verzichtet wurde. Dieses Dilemma tritt besonders bei „soft factors“ wie Service-Mentalität und Unternehmenskultur auf<sup>126</sup>.

### 1.2.3 Arbeiten zur Auditierung im Industrieunternehmen

Eine systematische Analyse und Bewertung von Erfolgsfaktoren industrieller Services ist mit Hilfe einer Auditierung der Service-Potenziale, -Prozesse und -Ergebnisse im Unternehmen realisierbar. Dabei stellt die Auditierung im Sinne der Systemtheorie einen Regler dar, der auf ein kybernetisches Regelkreismodell korrigierend einwirkt.

Der Begriff der Auditierung stammt vom lateinischen „audire“ (hören, zuhören) ab. Während im Mittelalter unter Auditor ein Mitglied eines Gerichtes verstanden wurde, existiert er noch im heutigen Schweizerischen Militärstrafrecht als Ankläger vor einem Divisionsgericht<sup>127</sup>. Das englische Auditing (to audit = Rechnungen abnehmen, prüfen) kann entsprechend mit Rechnungsprüfung übersetzt werden, wobei es sich um den Fachausdruck für Revision handelt. In Deutschland verbindet man mit Audit meist die wirtschaftliche Revision und Rechnungsprüfung im Rahmen des externen Rechnungswesens nach § 316 I HGB. Die Auditierung<sup>128</sup> von Geschäftsprozessen hingegen lässt sich durch folgende Merkmale charakterisieren:

- Vergangenheitsbezug (nach Abschluss der zu auditierenden Aktivität),
- mehrmaliger, regelmäßig sich wiederholender Vorgang,
- systematische Vorgehensweise, (auf Basis eines fixen Audit-Planes mit Verantwortlichkeiten, Terminen und nachvollziehbaren Bewertungskriterien),
- Unabhängigkeit des Auditors vom Untersuchungsgegenstand und –ergebnis und
- Controlling von Prozessen, Potenzialen, Ergebnissen und Ursache-Wirkungs-Mechanismen.<sup>129</sup>

---

<sup>126</sup> Vgl. *Töpfer/ Mehdorn* (1996).

<sup>127</sup> Vgl. *o. V.* (1953), Band 1, S. 486.

<sup>128</sup> Von der Auditierung abzugrenzen sind die Controlling-Begriffe Kontrolle, Revision/ Prüfung, Begutachtung/ Bewertung und Design Review (vgl. *Strich* (1996), S. 6-10).

<sup>129</sup> Ähnlich: *Hofmann* (1972), S. 14.

Die relativ allgemein gehaltene Definition lässt eine Vielzahl verschiedenster Auditierungsarten zu. Grundsätzlich sind drei Parteien an einem Audit beteiligt: Auftraggeber, Auditor und auditierter Bereich. Dabei möchte der Auftraggeber Informationen über Prozesse und Ergebnisse des auditierten Bereiches erhalten, um Informationsasymmetrien abzubauen, die durch Principal-Agent-Beziehungen auftreten können. In Abhängigkeit davon, ob der Auditor das eigene Gesamtunternehmen, einen Geschäfts- bzw. einen Funktionsbereich oder ein fremdes Unternehmen (z. B. einen Zulieferer) auditiert, ist zwischen einem internen und externen Audit zu unterscheiden<sup>130</sup>.

Interne Auditierungsarten lassen sich in Finanz-, Management- und operative Audits differenzieren. Dabei stellt das Finanz-Audit die älteste Form dar, welches im Rahmen einer internen Revision die Ordnungsmäßigkeit des Finanz- und Rechnungswesens überprüft<sup>131</sup>. Im Mittelpunkt steht der Zahlungsverkehr mit Lieferanten, Kunden, Kapitalgebern, Kreditinstituten und den eigenen Mitarbeitern. Weniger die Prozesse als vielmehr die Ergebnisse des auditierten Bereiches stehen hier im Vordergrund. Der Untersuchungsgegenstand von Management-Audits beinhaltet das Führungssystem eines Unternehmens und geht auf *Martindell* zurück<sup>132</sup>. Die Zielsetzungs- und Planungsprozesse, die Unternehmenspolitik und -strategie sowie das Führungsverhalten sämtlicher Vorgesetzter werden durch strategische Audits einer systematischen und unabhängigen Beurteilung unterzogen. Insbesondere bei Zäsuren in der Unternehmensgeschichte (Fusionen, Sanierungen oder Eigentümerwechseln) kommen Management-Audits zum Tragen. Regelmäßig stattfindende Audits dieser Art konzentrieren sich normalerweise auf die Eignung der Führungskräfte als Personalverantwortliche.

Im Unterschied zu Management-Audits, welche die strategische Ausrichtung des Unternehmens analysieren sollen, konzentrieren sich operative Audits auf nachgeordnete betriebliche Abläufe und Ergebnisse. Prinzipiell lassen sich operative Audits in sämtlichen Funktionsbereichen über die gesamte Wertschöpfungskette (von der Forschung bis hin zu Marketing und Vertrieb) einsetzen. Dennoch finden sich in der

---

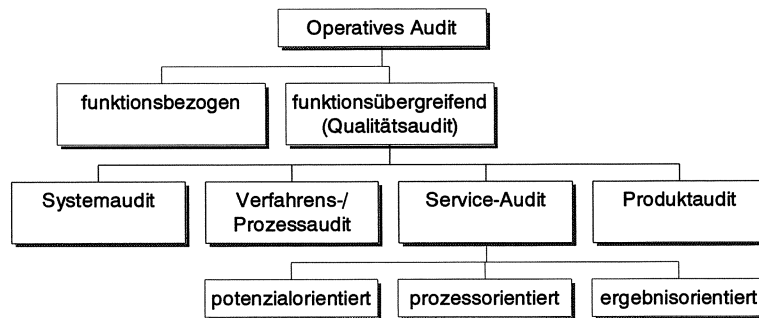
<sup>130</sup> Vgl. *Wildemann* (1995a), S. 140-164.

<sup>131</sup> Vgl. *Zünd* (1982); vgl. *Lück/ Jung* (1994), *Lück* (2000), *Lück* (2001).

<sup>132</sup> Vgl. *Martindell* (1962).



betrieblichen Praxis funktionsübergreifende Qualitätsaudits am häufigsten wieder (vgl. Abbildung 1-20):



**Abbildung 1-20: Interne operative Auditierungsformen**

Gemäß *DIN ISO 8402* wird ein Qualitätsaudit als „systematische und unabhängige Untersuchung definiert, um festzustellen, ob die qualitätsbezogenen Tätigkeiten und die damit zusammenhängenden Ergebnisse den geplanten Anordnungen entsprechen und ob diese Anordnungen wirkungsvoll verwirklicht wurden und geeignet sind, die Ziele zu erreichen“. Je nach Untersuchungsfeld lassen sich folgende vier Qualitätsaudits unterscheiden (vgl. Abbildung 1-21):

Qualitätsaudit-Art	Zweck	Grundlagen	Was wird beurteilt
<b>Systemaudit</b>	Beurteilung der Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems durch Feststellung, ob die notwendigen Bestandteile existieren mittels Beurteilung der Kenntnis des Personals und durch Prüfung der praktischen Anwendung der einzelnen Elemente, aus denen das Qualitätsmanagement besteht.	Qualitätsmanagement-Handbuch, Verfahrens-Anweisungen, Auftragsunterlagen, Richtlinien der Unternehmensleitung, Checklisten, Prüfunterlagen, Qualitätskosten, Qualitätsberichte.	Alle Bereiche des Unternehmens.
<b>Verfahrensaudit</b>	Beurteilung der Wirksamkeit von QS-Elementen, Bestätigung der Qualitätsfähigkeit, der Einhaltung und Zweckmäßigkeit bestimmter Prozesse und Tätigkeiten, Ermittlung von Verbesserungsmaßnahmen.	Unterlagen für die Durchführung, Überwachung und Prüfung des Verfahrens, Anforderungen an die Personalqualifikation.	Spezielle Herstellungsverfahren und Abläufe.
<b>Produktaudit</b>	Beurteilung der Wirksamkeit von QS-Elementen durch die Untersuchung einer bestimmten Anzahl von Endprodukten und/ oder Teilen, Bestätigung der Qualitätsfähigkeit anhand der Produktqualität, Ermittlung von Verbesserungsmaßnahmen.	Qualitäts-Richtlinien, Prüf- und Fertigungsunterlagen, Prüf- und Fertigungsmittel, die für die Herstellung vorgegeben werden.	Spezielle Teile, Bauelemente, Endprodukte, Montagergebnisse.
<b>Dienstleistungsaudit</b>	Beurteilung der Wirksamkeit von Tätigkeiten hinsichtlich der erbrachten Ergebnisse zur Erfüllung der Erfordernisse des Auftraggebers.	Pflichtenheft, Lastenheft, Vertragsunterlagen, Verfahrensanweisungen.	Lieferung und Gebrauch materieller Produkte, Software

**Abbildung 1-21: Zweck und Grundlagen von Qualitätsaudits<sup>133</sup>**

Qualitätsaudits dienen oft der Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen. Die meisten QM-Systeme orientieren sich an den DIN EN ISO 900x-Normen und sind nach diesen zertifiziert. Seit der Erstausgabe der Norm im Jahr 1987 haben sie eine flächendeckende Verbreitung erlangt. Nachdem die Normenreihe in ihrer Struktur vornehmlich auf den Gebrauch in großen industriellen Unternehmen zugeschnitten war,

<sup>133</sup> Gaster (1994), S. 928.

wurde 1990 eine Anpassung in zwei Stufen beschlossen. Eine Kurzzeitrevision im Jahr 1994 sollte die Konsistenz der Anwendung sicher stellen, während die Revision 2000 wichtige strukturelle und inhaltliche Veränderungen bewirkte.

Die Norm ISO 9000:1994 beschreibt den Aufbau von QM-Systemen. Dabei ist die Normenreihe in mehrere Bestandteile gegliedert (vgl. Abbildung 1-22). Der „Leitfaden zur Auswahl und Anwendung der Normen zur Qualitätssicherung/Qualitätsmanagement und zur Darlegung von Qualitätsmanagementsystemen“ (DIN EN ISO 9000-1) legt die Ziele der ISO 9000-Familie fest. Daran orientiert sich die Normenreihe. Die prinzipiellen QM- und QS-Konzepte, die Zusammenhänge, die Unterscheidungen und die Wechselbeziehungen aller Normen der ISO 9000-Familie sind in der Grundnorm DIN EN ISO 9000-1 zusammen gefasst. Darüber hinaus beinhaltet sie spezielle Informationen zur Auswahl und Anwendung der Normen.

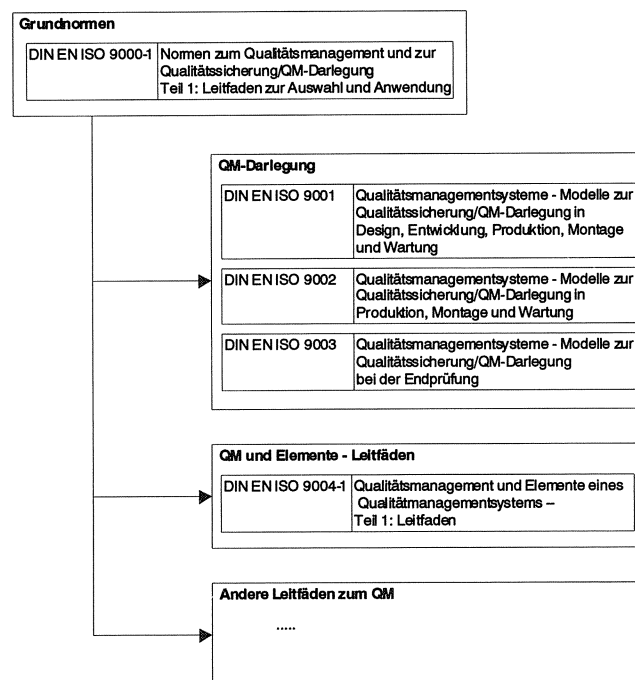


Abbildung 1-22: Normen zum Qualitätsmanagement<sup>134</sup>

Für eine erfolgreiche Wirkungsweise sollte sich das QM-System an den spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Organisation ausrichten. Daher bietet die Norm die Wahl zwischen drei Modellen unterschiedlichen Darlegungsumfanges und Darlegungsgrades -

den Normen DIN EN ISO 9001, 9002 und 9003. Dabei geht die Norm ISO 9001 am Weitesten. Sie reicht von der Produktentwicklung bis zum Kundeneinsatz, beinhaltet also den gesamten Produktlebenszyklus. Konkret sind dabei folgende Bereiche betroffen: Design, Entwicklung, Produktion, Montage und Kundendienst. Von der Norm 9002 werden hingegen nur die Produktion, Montage und der Kundendienst erfasst, von der Norm 9003 lediglich die Endprüfung.

	DIN EN ISO			Forderungen zur QM-Darlegung
	9001	9002	9003	
4.1	●	●	⊙	Verantwortung der Leitung
4.2	●	●	⊙	QM-System
4.3	●	●	●	Vertragsprüfung
4.4	●	○	○	Designlenkung
4.5	●	●	●	Lenkung der Dokumente und Daten
4.6	●	●	○	Beschaffung
4.7	●	●	●	Lenkung der vom Kunden beigestellten Produkte
4.8	●	●	⊙	Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit von Produkten
4.9	●	●	○	Prozesslenkung
4.10	●	●	⊙	Prüfungen
4.11	●	●	●	Prüfmittelüberwachung
4.12	●	●	●	Prüfstatus
4.13	●	●	⊙	Lenkung fehlerhafter Produkte
4.14	●	●	⊙	Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen
4.15	●	●	●	Handhabung, Lagerung, Verpackung, Konservierung und Versand
4.16	●	●	⊙	Lenkung und Qualitätsaufzeichnungen
4.17	●	●	⊙	Interne Qualitätsaudits
4.18	●	●	⊙	Schulung
4.19	●	●	○	Wartung
4.20	●	●	⊙	Statistische Methoden

Zeichenschlüssel:

- = umfassende Forderung
- ⊙ = weniger umfassende Forderung als bei DIN EN ISO 9001 und 9002
- = nicht gefordert

**Abbildung 1-23: Zuordnung der geforderten QM-Elemente zu den einzelnen Normen<sup>135</sup>**

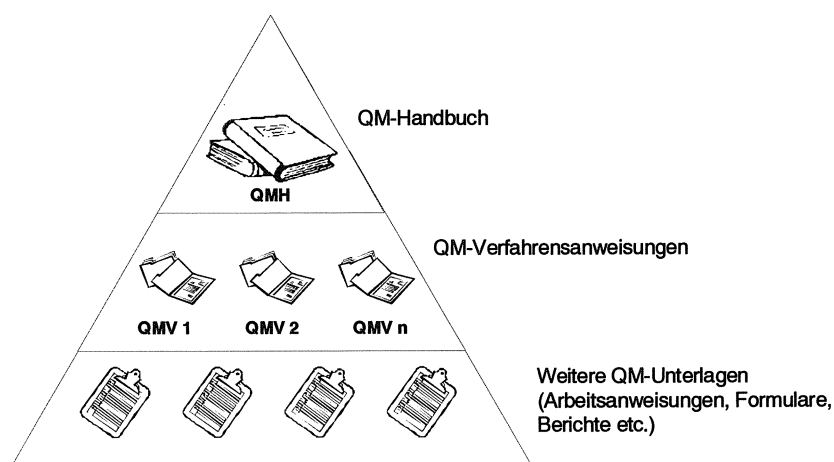
Grundsätzlich beinhalten die Normen DIN EN ISO 9001, 9002 und 9003 Mindestanforderungen, welche die Basis der Zertifizierung darstellen (vgl. Abbildung 1-23). Unternehmen, welche Zertifizierungen durchführen, müssen zu jeder dieser Forderungen Stellung beziehen oder zumindest begründen, warum einzelne dieser Forderungen auf sie nicht zutreffen. Die weiteren Regelwerke der Normreihe ISO 9000 unterstützen die Einführung, Aufrechterhaltung und Verbesserung von QM-Systemen. Für die Gestaltung ist der Leitfaden DIN EN ISO 9004-1 besonders wirkungsvoll. Er geht auf den wirtschaftlichen Aspekt von QM-Systemen in Verbindung mit der

<sup>134</sup> In Anlehnung an *DGQ* (1999), S. 21.

<sup>135</sup> *Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie* (1998), S. 9.

Betrachtung qualitätsbezogener Kosten bzw. des Kosten-/ Nutzen-Verhältnisses ein und erörtert zudem den Aspekt der Produktsicherheit.

Die Grundlage für den Aufbau eines QM-Systems bildet eine Ist-Analyse, welche alle Tätigkeiten, die Einfluss auf die Qualität der Abläufe im Unternehmen haben, erfasst. Daraus können danach in einem Soll-Ist-Vergleich die notwendigen Maßnahmen zum Aufbau des QM-Systems abgeleitet werden. Für die anschließende Dokumentation lässt sich der im jeweiligen Unternehmen vorhandene Grundstock an Dokumenten wie Verträgen, Lieferscheinen, Reklamationsunterlagen etc. heranziehen. Hierbei kommt es oft zu einer hierarchischen Dreiteilung, um möglichst vielen unterschiedlichen Anforderungen der späteren Nutzer gerecht zu werden (vgl. Abbildung 1-24):



**Abbildung 1-24: Pyramide der qualitätsbezogenen Dokumente nach DIN ISO 10013**

An der Spitze der Pyramide steht das Qualitätshandbuch. Es beschreibt die vom Unternehmen ergriffenen Maßnahmen zur Sicherstellung der Qualität und seine Vorgehensweise, um die Anforderungen aus der Norm zu erfüllen. Die Erarbeitung des Handbuchs stellt bereits einen wichtigen Schritt im Prozess des Aufbaus eines QM-Systems dar. Es sollte daher klar die Realität im Unternehmen widerspiegeln.

Eine Reihe von Erweiterungen und Ergänzungen hat die Normengruppe DIN EN ISO 9000ff.:1994 auf einen Umfang von über 1.000 Seiten mit 25 Einzelnormen anwachsen

lassen, was die Handhabbarkeit deutlich beeinträchtigt. Die Einzelnormen sind jeweils unterschiedlich aufgebaut, und nur wenige Tabellen zeigen die relevanten Zusammenhänge auf. Durch die an 20 Normelementen orientierte Dokumentation entsteht zudem eine verstärkte Bürokratie. Diese Aspekte führen dazu, dass die Abläufe in den Unternehmen künstlich „auseinandergerissen“ werden. Darüber hinaus resultieren daraus auch Akzeptanzprobleme von Seiten der Mitarbeiter gegenüber der Dokumentation, wenn nicht sogar gegenüber dem gesamten QM-System.

Hinzu kommt, dass die Nachweisstufe ISO 9001 keine Transparenz über das gesamte Ablaufgeschehen im Unternehmen fordert, sondern lediglich einzelne Aktivitätsketten festgelegt werden müssen. Zudem ist es hier nicht notwendig, die Wechselwirkungen zwischen einzelnen Prozessen aufzuzeigen. Darüber hinaus beinhalten die Nachweisstufen (9001, 9002, 9003) lediglich Mindestanforderungen, was dazu führen kann, betriebliche Abläufe bei der Gestaltung des QM-Systems nicht ausreichend zu berücksichtigen. Andererseits bedingt die starre Festlegung der Aktivitätsketten, dass diese gleichförmig und unhinterfragt abgewickelt werden, um keinesfalls gegen die Norm zu verstoßen. Nur an einer Stelle der Nachweisstufe 2001 wird überhaupt auf die Interessen der Kunden eingegangen. Auf andere Branchen als die Fertigungsindustrie lässt sich die Normenreihe darüber hinaus schwer übertragen. Auch die Wirkung nachträglich erarbeiteter Leitfäden wie der DIN ISO 9004-2, die versuchte, das Normenwerk auf die Dienstleistungsunternehmen anzuwenden, war eher begrenzt.<sup>136</sup>

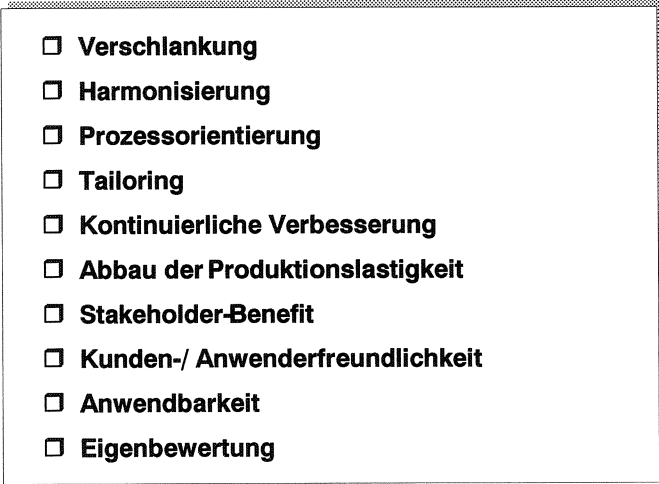
Gerade in kmU sowie Unternehmen außerhalb des Industriesektors treten, wie die Praxis zeigt, Schwierigkeiten bei der Einführung von QM-Systemen auf. Eine häufige Ursache dafür liegt in der sehr allgemein gültigen Formulierung der Normen, die vorwiegend für die Verwendung in größeren Produktionsbetrieben erstellt wurden, weshalb „die bisherige ISO 9000 mit ihren 20 QM-Elementen oft zum Aufbau verzichtbarer Regelungen und Dokumentationen führte.“<sup>137</sup> Darüber hinaus besteht in kmU oftmals - und dies gilt für Dienstleister und Industrieunternehmen gleichermaßen - nur eine knappe Ressourcen-Ausstattung (Kapital-, Humanressourcen), die es ihnen erschwert, neben ihrer operativen Tätigkeit ein umfassendes und transparentes QM-System aufzubauen und zu pflegen.

---

<sup>136</sup> Vgl. Pfitzinger (2000), S. 10-17.

<sup>137</sup> Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie (2000), S. 3.

Insgesamt ist festzuhalten, dass sowohl die Kritikpunkte an der „alten Norm“ als auch die Anforderungen der Kunden und Märkte zu einer grundlegenden Revision der Normenreihe geführt haben. Die Ziele dieser Langzeitrevision zeigt die folgende Abbildung (vgl. Abbildung 1-25):

- 
- Verschlankeung**
  - Harmonisierung**
  - Prozessorientierung**
  - Tailoring**
  - Kontinuierliche Verbesserung**
  - Abbau der Produktionslastigkeit**
  - Stakeholder-Benefit**
  - Kunden-/ Anwenderfreundlichkeit**
  - Anwendbarkeit**
  - Eigenbewertung**

**Abbildung 1-25: Ziele der Revision<sup>138</sup>**

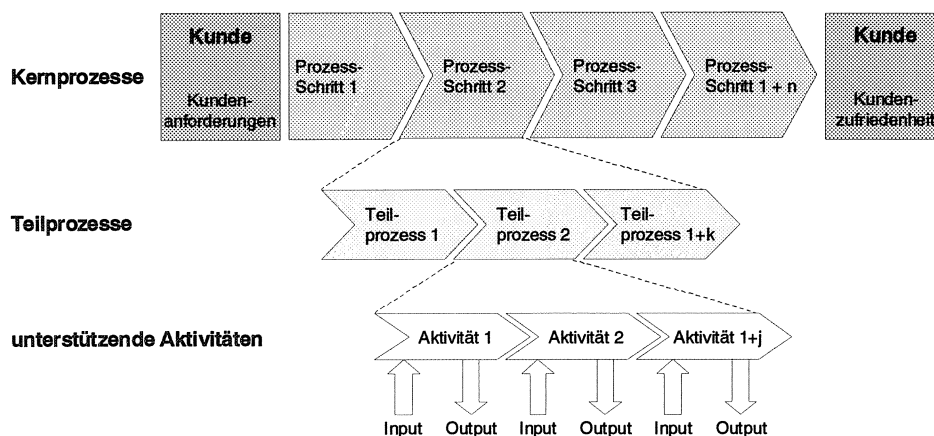
Durch die Vereinfachung soll die Normenanzahl von über zwanzig auf vier reduziert und eine bessere Kompatibilität mit anderen Managementsystemen wie dem Umweltmanagement ISO 14001 oder den (noch) branchenspezifischen QM-Systemen QS 9000 sowie VDA 6.1 hergestellt werden. Dies ermöglicht zugleich die Entwicklung integrierter Managementsysteme. Dieselbe Grundstruktur erhalten zur Arbeitserleichterung die ISO 9001 und 9004, wodurch sich auch Querbeziehungen transparent machen lassen. Dabei wird die Prozessoptimierung in den Vordergrund gestellt. Daraus ergeben sich folgende Vorteile: Eine bessere Anpassung des QM-Systems an die betrieblichen Abläufen sowie die vereinfachte Bewertung und Optimierung von Prozessen und Schnittstellen. Nachweisforderungen nach ISO 9002 oder ISO 9003 wird es nicht mehr geben. Die „neue“ Norm bietet dafür ausdrücklich die Anpassung (z. B. durch Ausschluss von Forderungen) an die spezifischen Gegebenheiten in den einzelnen Unternehmen im Sinne eines Tailoring (Maßanfertigung). Durch die Vereinfachung komplexer Abläufe werden die

<sup>138</sup> Ebel/ Esch (2000), S. 44.

Voraussetzungen geschaffen, die kontinuierliche Verbesserung und die Fehlervermeidung in den Unternehmen verbindlich zu machen.

Zudem soll die Produktionslastigkeit der Normenreihe abgebaut werden, um damit die Anwendbarkeit für Hersteller und Dienstleister gleichermaßen zu ermöglichen. Auch ein stärkerer Nutzen der unterschiedlichen Interessenpartner (Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer, Unterlieferanten und des gesellschaftlichen Umfelds) im Sinne des Stakeholder-Benefit-Gedankens wird gefordert. Wichtige Faktoren dieser erhöhten Kunden- und Anwenderfreundlichkeit sind ein einfacher Gebrauch, gute Verständlichkeit sowie klare Sprache und Terminologie. Durch eine einfachere Struktur für alle Größen von Organisationen, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen soll die Anwendbarkeit erleichtert werden. Zudem verfolgt die „neue“ Norm das Ziel, die Eigenbewertung gemäß der Anforderungen von international anerkannten Award-Kriterien zu ermöglichen und zu unterstützen. Eine sprachliche Anpassung des Begriffs „Lieferant“, der in der „alten“ Norm stellvertretend für das betrachtete Unternehmen stand, in die Bezeichnung „Organisation“ ergänzt die oben genannten Schritte. Parallel dazu wird auch der Begriff „Unterauftragnehmer“ in „Lieferant“ geändert.

Schließlich bedeutet die Revision der DIN EN ISO 9000:1994-Reihe einen grundsätzlichen strukturellen Wandel des QM-Systems. Dabei wird die funktionale, elementorientierte Sichtweise von einer an den spezifischen Prozessen des Unternehmens orientierten Betrachtung abgelöst (vgl. Abbildung 1-26):



**Abbildung 1-26: Prozessorientierung der DIN ISO 9000:2000**



„Jede Aktivität oder Tätigkeit, welche Vorgaben entgegen nimmt und diese in Ergebnisse umwandelt, kann als Prozess betrachtet werden. Alle Produktions- und/ oder Dienstleistungsaktivitäten und -verfahren sind Prozesse.“<sup>139</sup> Damit lassen sich fast alle wiederholbaren Vorgänge, wie beispielsweise die Auftragserfassung oder die Beschaffung als Prozesse verstehen. Zahlreiche Prozesse in Unternehmen sind interaktiv miteinander gekoppelt, und deren Ergebnisse stellen häufig unmittelbar die Vorgaben für die nächsten Prozesse dar. Ausgehend von der Kunden-Lieferanten-Beziehung müssen bei der Umsetzung zunächst die Kernprozesse der Wertschöpfung identifiziert und diese sowie ihre Schnittstellen beschrieben werden. Wenn eine prozessorientierte Organisationsstruktur eingeführt wird, kann dies die aktuelle Aufbaustruktur einer Unternehmung dahingehend beeinflussen, sämtliche Tätigkeiten anstatt in einer funktionalen Gliederung entlang der Wertschöpfung auszurichten.

Wie gefordert, gestaltet sich der Aufbau der neuen Normenfamilie sehr konzentriert: Die bisher 25 Normen wurden zu vier Kernnormen zusammen geschlossen, alles Übrige als sog. „Technical Reports“ ausgewiesen oder ganz gestrichen. Hier ein Überblick über die vier Kernnormen (vgl. Abbildung 1-27):

<input type="checkbox"/> <b>ISO 9000: 2000</b> Grundlagen und Definitionen bisher: ISO 9000: 1994
<input type="checkbox"/> <b>ISO 9001: 2000</b> Nachweisforderungen bisher: ISO 9001, 9002, 9003: 1994
<input type="checkbox"/> <b>ISO 9004: 2000</b> Anleitung zur Verbesserung der Leistungen bisher: ISO 9004: 1994
<input type="checkbox"/> <b>DIN ISO 19011</b> Auditwesen bisher: ISO 10011 und ISO 14010, 14011 und 14012

**Abbildung 1-27: Vier Kernnormen der ISO 9000:2000**

<sup>139</sup> TÜV (2000), S. 2.

Die Funktionsfähigkeit eines Qualitätsmanagementsystems hängt nicht von der Zertifizierung ab. Es lässt sich allerdings feststellen, dass einige Anwender die Zertifizierung zum Hauptzweck beim Aufbau ihres QM-Systems erheben. Ein Grund dafür liegt in dem hohen Stellenwert, der den Zertifikaten auf einigen Märkten beigemessen wird. Diese Orientierung bedingt, dass andere für ein QM-System relevante Kriterien der Zertifizierung untergeordnet werden. Daraus resultieren QM-Systeme, die nicht an die jeweilige Organisation angepasst oder in dieser gewachsen sind, was sich oft auch bei der Zertifikatserneuerung fortsetzt. Gelegentlich werden hier in der Praxis bei internen Audits Probleme gar nicht erst festgehalten, um die Re-Zertifizierung nicht zu gefährden.

Eine Ursache dafür liegt gerade bei bereits zertifizierten kleinen und mittleren Unternehmen darin, dass sie es sich auf Grund des Kundendrucks nicht leisten können, nicht mehr zertifiziert zu sein. Für diese Unternehmen kann die Nichterteilung des Zertifikats Existenz bedrohend sein, weshalb im Sinne des Qualitätsgedankens ein Dilemma entsteht: Im Idealfall soll die Qualität der Abläufe und Prozesse im Unternehmen gesteigert werden, tatsächlich aber werden in einzelnen Unternehmen alle „Tricks“ angewandt, um die (Re-)Zertifizierung erfolgreich abzuschließen, ohne das Qualitätsmanagementsystem zu leben. Wegen der (Re-)Zertifizierung nehmen die am Prozess beteiligten Mitarbeiter wiederum an, dass dieser in Ordnung sei und sehen keinen Anlass für Verbesserungen. Daraus entsteht ein lediglich „formal“ für die Zertifizierungsstelle existierendes QM-System, das weder der Organisationsstruktur entspricht, noch im Unternehmen antizipiert wird.

Da Qualitätsmanagement nicht als Mittel zum Zweck fungieren sollte, muss bei seiner Ausarbeitung auch daran gedacht werden, wie es Abläufe im Unternehmen straffen und Einsparpotenziale aufzeigen kann. Eine wichtige Rolle spielt dabei das Verständnis der Mitarbeiter dafür, dass jeder Einzelne für die Qualität, die das Unternehmen produziert, verantwortlich ist. Denn QM-Systeme lassen sich nicht im Sinne von „Plug&Play“ einführen und funktionieren automatisch, sondern sie müssen immer an die spezifischen Gegebenheiten einer Organisation angepasst und ständig am Leben erhalten werden. Daher lässt sich auch kein funktionsfähiges QM-System quasi „von der Stange“ kaufen.

Die Normenreihe ISO 9000:2000 hat hier ebenfalls nur eine unterstützende Funktion, stellt aber kein Qualitätsmanagementsystem als solches dar. Vielmehr bietet sie dem

Anwender eine generelle Basis dar, auf die er mit seinem Wissen und abhängig von seinen Möglichkeiten aufbauen muss. Daher erweist sich der Versuch, eine Norm kritiklos und möglichst ohne Anpassung zu übernehmen, ebenso als eine Gefahr, wie die Norm zu ignorieren.

Die „neue Norm“ muss auf dem Hintergrund der gewandelten Marktanforderungen betrachtet werden. Mehr denn je fordern die Kunden hohe Qualität zu einem angemessenen Preis. Aufgabe der Unternehmen ist es, sich nach diesen Anforderungen zu richten und mit Qualitätsverbesserungen zu reagieren. Qualitätsverbesserung bedeutet in diesem Zusammenhang aber nicht, immer teurer, genauer und aufwendiger zu produzieren, sondern die Produkte fehlerfrei zu gestalten und sie zunehmend an die Anforderungen der Kunden anzupassen. Ermittlung und Analyse der Kundenanforderungen werden durch die „neue Norm“ zu einem integralen Bestandteil des QM-Systems. Daher lässt sich davon ausgehen, dass ein gelebtes QM-System die Orientierung an den Kundenanforderungen erhöht und damit auch die Kundenzufriedenheit steigert. Dazu tragen als weitere wichtige Instrumente der „neuen Norm“ das Total-Quality-Management sowie die Abstimmungen mit internationalen Quality-Award-Kriterien bei.

Die Prozessorientierung, welche den großen Unterschied der „neuen“ gegenüber der „alten“ Normenreihe darstellt, erleichtert die Anwendbarkeit für Dienstleister sowie kmU erheblich. Die Norm kann so genutzt werden, dass sie den Gegebenheiten im Unternehmen entspricht, wodurch sich Kosten und Aufwand deutlich minimieren lassen.

Zudem erhöht die Tatsache, dass es nur noch eine Darlegungsform sowie lediglich vier Kernnormen gibt, sowohl die Transparenz als auch die Akzeptanz. Dazu trägt auch die bessere Kompatibilität mit weiteren Managementsystemen bei. Insgesamt bietet die Revision somit die Chance zu einer umfassenden Restrukturierung und weiteren Verankerung des Qualitätsgedankens im Unternehmen.

### 1.2.4 Bewertung des Standes der Literatur

*Fritz* bezeichnet die Erfolgsfaktorenforschung als „eine bunte Mischung aus oberflächlicher Geschichtenerzählerei, Folklore, Rezeptverkauf, Jagen und Sammeln sowie einige wenige Bemühungen um Ernst zu nehmende eigenständige Forschung“<sup>140</sup>. Tatsächlich lassen sich trotz der Masse empirischer Studien zur Erfolgsfaktorenforschung nur relativ wenige identifizieren, die wissenschaftlichen Ansprüchen genügen. Dies gilt speziell für Analysen, deren Untersuchungsgegenstand das Gesamtunternehmen oder Neuprodukte darstellen. Dass der Service-Sektor noch ein relativ junger Forschungszweig ist, erkennt man an der begrenzten Anzahl von Arbeiten, die über die Darstellung der Besonderheiten von Services hinausgehen und Erfolgsfaktoren zu extrahieren versuchen. Dabei fällt auf, dass diese wenigen Studien sich auf Serviceleistungen beziehen, die von reinen Dienstleistern erbracht werden. Industrielle Serviceleistungen stehen dabei außer Betracht. Auch unter diesem Aspekt ist der Aussage von *Braun* zuzustimmen: „There is not, and cannot be, a universal prescription for success in innovation ... All that innovation theory can achieve is to provide pointers, insides, signposts and food for thought“<sup>141</sup>.

Auch die Literaturlauswertung empirischer Studien zu industriellen Erfolgsfaktoren belegt, dass zwar in den letzten Jahren verstärkt Publikationen veröffentlicht wurden, jedoch noch zahlreiche offene Punkte existieren:

- Empirisch validierte branchenübergreifende Ansätze beschränken sich in aller Regel auf die Herausarbeitung der Bedeutung und des Angebotes industrieller Serviceleistungen.
- Die Übertragung der theoretischen Erkenntnisse auf die betriebliche Praxis konzentriert sich bei branchenbezogenen Ansätzen hauptsächlich auf den Maschinen- und Anlagenbau. Auch hier wird nur partiell der Versuch unternommen, relevante Erfolgsfaktoren zu erarbeiten und empirisch zu überprüfen.
- Lediglich in beschränktem Maße werden einzelne Erfolgsfaktoren industrieller Serviceleistungen herausgearbeitet und empirisch verifiziert. Bezüge zu anderen kritischen Erfolgsgrößen werden allerdings nicht hergestellt.

---

<sup>140</sup> *Fritz* (1990), S. 103; kritisch auch: vgl. *Mann* (1998), S. 216-220.

<sup>141</sup> *Braun* (1984), S. 68.

- Eine Verknüpfung der beiden Forschungszweige Erfolgsfaktorenforschung und (branchenübergreifende) industrielle Serviceleistungen hat bislang nicht stattgefunden. Während die Erfolgsfaktorenforschung industrielle Serviceleistungen nur am Rande tangiert, findet in den empirischen Studien über diese Leistungen keine kritische Auseinandersetzung statt. Stattdessen werden Serviceleistungen per se als Wettbewerbsvorteile gesehen, was zu einer unreflektierten „Service-Euphorie“ führen kann<sup>142</sup>.

Die Literatur zur Auditierung lässt sich grundlegend in drei Bereiche gliedern: Zunächst sind die frühen Arbeiten zur Auditierung zu nennen, die ihren Schwerpunkt auf die finanzwirtschaftlichen Kennziffern im Unternehmen legen. Sie weisen darauf hin, dass das Thema Auditierung dem Bereich der Wirtschaftsprüfung entstammt. Somit stellt das Gesamtunternehmen, vornehmlich aus dem produktiven Sektor, den Untersuchungsgegenstand dar. Aspekte des Dienstleistungsmanagements werden darin vollkommen vernachlässigt.

Zur zweiten Gruppe der Arbeiten zählen Audit-Konzepte, die das Unternehmen in Geschäftsprozesse differenzieren. Dabei wird zwar einerseits die Prozessorientierung unterstützt, andererseits die Service-Entwicklung und –Erbringung nicht als eigenständiger Geschäftsprozess im Industrieunternehmen angesehen. Aussagen zu einer möglichen Auditierung im industriellen Service-Bereich werden darin ebenfalls nicht getroffen.

Die dritte und in den letzten Jahren wichtigste Gruppe stellen Qualitätsaudits dar. Mit Einführung der DIN ISO 900x-Normen haben Qualitätsaudits als Ausgangspunkt einer Zertifizierung seit Beginn der 90er Jahre eine rasante Verbreitung erfahren. Auslöser dieser Qualitätsaudits sind jedoch weniger auf interne, als vielmehr auf externe Kundenanforderungen zurück zu führen. Zwar wurde im Laufe der Jahre eine spezielle Norm für Dienstleistungsbedürfnisse entwickelt, die indes in der Praxis auf weitreichende Akzeptanzprobleme stieß. Darüber hinaus zielen diese Qualitätsaudits nicht primär auf die Verbesserung des Untersuchungsbereiches, sondern dienen der Erfüllung der Nachweispflicht, dass entsprechende Maßnahmen zur Sicherstellung einer hohen und gleichbleibenden Qualität eingeleitet wurden. Vor dem Hintergrund der Kritik

---

<sup>142</sup> Vgl. Sebastian/ Hilleke (1994).

an den ISO-Normen fand eine Revision statt, die zu der DIN EN ISO 9000:2000 führte. Zwar konnte dadurch die zu starke Ausrichtung auf die Fertigung zu Gunsten der Prozessorientierung aufgehoben werden, dennoch lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Aussagen darüber treffen, inwieweit sie ein Service-Audit unterstützen können.

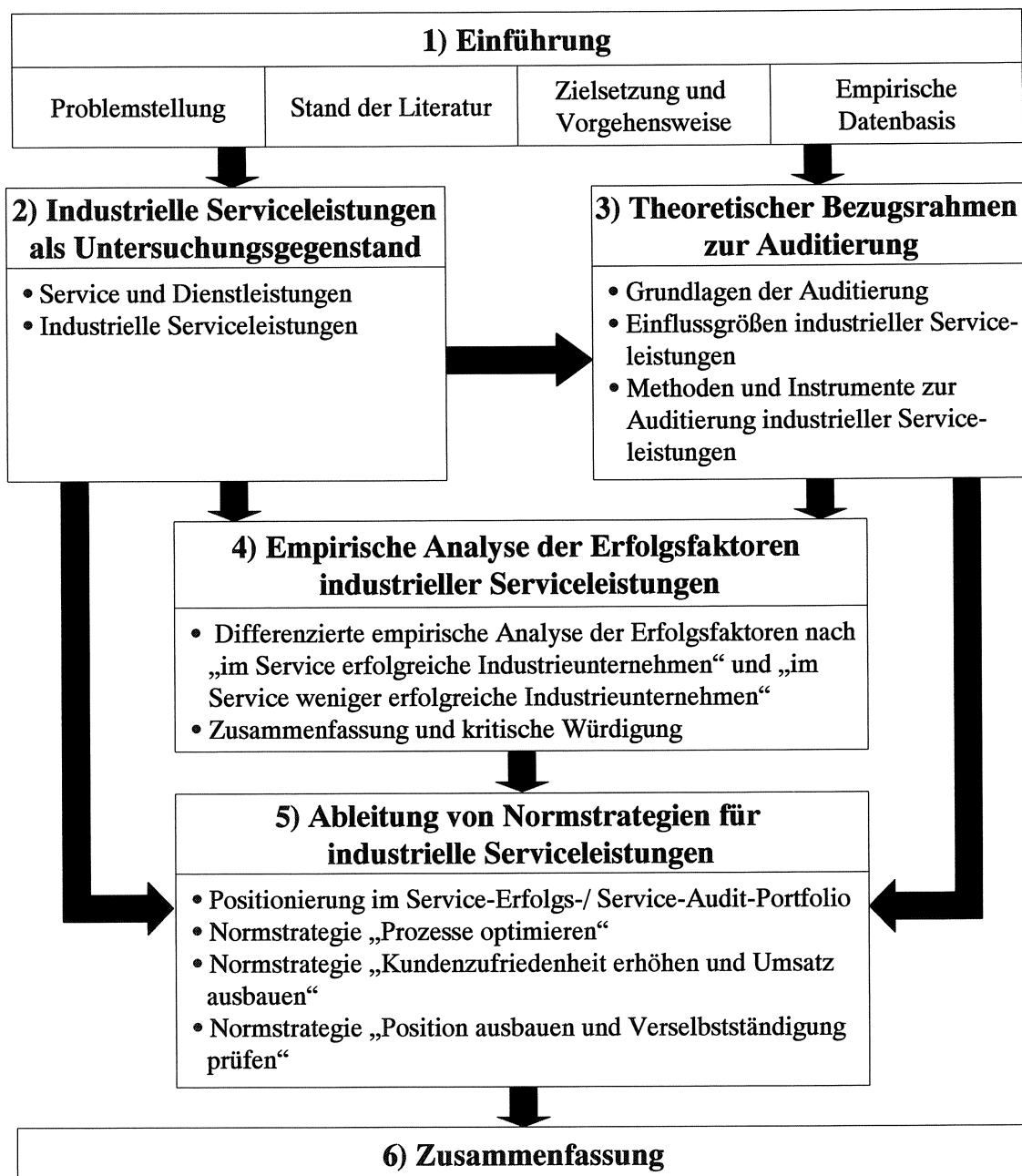
Die Auswertung der Literatur stellt zwar den Ausgangspunkt der Arbeit dar, weist allerdings zahlreiche offene Fragen in Bezug auf die Gestaltung eines Service-Audit-Konzeptes auf. Sie unterstreicht die in der Problemstellung aufgezeigten Defizite und bildet die Grundlage für die dieser Arbeit zu Grunde liegenden Zielsetzung, die im Folgenden charakterisiert wird.

### ***1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit***

Die Entwicklung eines Konzeptes zur Auditierung industrieller Serviceleistungen bildet das Gesamtziel dieser Arbeit. Da ein Service-Audit nicht nur die Analyse von Kerndaten wie beispielsweise Service-Angebot, Service-Prozessen und Service-Mitarbeitern umfassen darf, sollen insbesondere potenzielle Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen auf den Erfolg von Services Theorie geleitet erarbeitet und mit Hilfe der Daten des Bayerischen Qualitätspreises empirisch belegt werden.

Um den praxisorientierten Anspruch des Audit-Konzeptes zu gewährleisten, sind Instrumente und Methoden zur Auditierung im Industrieunternehmen darzustellen, zu analysieren und einer kritischen Überprüfung im Hinblick auf die Anwendung bei Serviceleistungen zu unterziehen. Auf Basis durchgeführter Service-Audits soll ein Portfolio konzipiert werden, das der Identifikation von Normstrategien in Abhängigkeit der jeweiligen Positionierung dient. Damit unterstützt das Auditierungskonzept sowohl die Analyse und Diagnose industrieller Serviceleistungen als auch die Ableitung von Handlungsempfehlungen. Hierdurch sollen Industrieunternehmen in die Lage versetzt werden, die Effektivität und Effizienz ihres industriellen Service-Bereiches zu steigern.

Zum Erreichen dieser Zielsetzung wird die folgende Vorgehensweise gewählt (vgl. Abbildung 1-28):



**Abbildung 1-28: Vorgehensweise der Untersuchung**

Nach Erörterung der Problemstellung sowie einer Analyse der bestehenden Literaturansätze, deren Lösungsbeiträge und verbleibender Defizite erfolgt im zweiten Kapitel die Darstellung industrieller Serviceleistungen. Es dient neben der grundsätzlichen Definition des Untersuchungsgegenstandes vor allem der Charakterisierung im Hinblick auf Funktionen, Ziele, Chancen und nicht zuletzt auch Risiken, die sich durch Serviceleistungen von Industrieunternehmen ergeben können.

Das Ziel dieses Grundlagenkapitels liegt darin, zur inhaltlichen Klärung des umfassenden Service-Begriffes beizutragen.

In Kapitel 3 liegt der Schwerpunkt auf dem Erarbeiten eines theoretischen Bezugsrahmens der Auditierung. Zunächst stehen die Grundlagen der Auditierung im Vordergrund. Neben Zielen und Grundsätzen der Auditierung werden der Ablauf sowie die organisatorische Ausgestaltung von Auditierungskonzepten dargestellt und im Hinblick auf die Anwendbarkeit im industriellen Service-Bereich einer kritischen Analyse unterzogen. Bei einer Auditierung gestalten die Einflussgrößen industrieller Serviceleistungen den Handlungsrahmen. Sie lassen sich in unternehmensinterne, -externe und serviceleistungsinhärente differenzieren.

Zu den internen Einflussgrößen im Industrieunternehmen zählen die übergeordnete Unternehmenspolitik sowie die verfügbaren finanziellen Ressourcen, aber auch das Sachprodukt als Primärleistung, das in einem engen Bezug zur unterstützenden Leistung Service steht. Unternehmensextern sind außer den Kunden und Wettbewerbern rechtliche Rahmenbedingungen zu beachten, die gerade bei einer kostenlosen Abgabe industrieller Serviceleistungen als Verkaufsargument von Sachleistungen eine Rolle spielen. Die dritte Säule der Einflussgrößen bilden servicespezifische Parameter, die ein unreflektiertes Übertragen von Erfolgsfaktoren aus der Produktpolitik auf das Service-Management verbieten.

Im Anschluss werden im Unterkapitel 3.3 Methoden und Instrumente zur Auditierung industrieller Serviceleistungen dargestellt und gemäß ausgewählter Bewertungskriterien beurteilt. Angelehnt an den Service-Begriff erfolgt eine Differenzierung in potenzial-, prozess- und ergebnisorientierte Instrumentarien. Während die potenzialorientierten Ansätze die Inputfaktoren auditieren sollen, dienen prozessorientierte der Bewertung der Service-Abläufe innerhalb des Unternehmens und gegenüber dem Kunden. Sowohl die Service-Potenziale als auch –Prozesse wirken sich unmittelbar auf die Service-Ergebnisse aus, die sich in finanziellen Ergebnissen, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit widerspiegeln sollen. Hieran wird deutlich, dass sich ein Service-Audit nicht auf die Analyse der Service-Ergebnisse beschränken darf.

Den Mittelpunkt des Kapitels 4 stellen die Theorie geleiteten Erfolgsfaktoren dar, die mit Hilfe der Daten aus dem Wettbewerb des Bayerischen Qualitätspreises 2001 einer



empirischen Überprüfung unterzogen werden. Ausgangsbasis dabei bilden die Bewerbungsunterlagen sowie die ausgefüllten Fragebögen der nominierten Industrieunternehmen. Die empirischen Untersuchungseinheiten werden in zwei Unternehmenskategorien unterschieden. Auf Basis der Unterscheidungsmerkmale Gewinn- und Umsatzentwicklung im industriellen Service werden die Gruppen „im Service erfolgreiche Industrieunternehmen“ und „im Service weniger erfolgreiche Industrieunternehmen“ gebildet. Anhand signifikanter Unterschiede im Hinblick auf einzelnen Merkmale zwischen den beiden Clustern wird überprüft, ob die jeweiligen Erfolgsfaktoren einer empirischen Überprüfung Stand halten.

Auf der Grundlage der aus der Theorie und den empirisch gewonnenen Erkenntnisse der Arbeit sollen Handlungsempfehlungen im anschließenden Kapitel 5 gegeben werden. Da pauschale Aussagen zum Management industrieller Serviceleistungen weder sinn- noch zweckvoll sind, wird ein Service-Erfolgs-/ Service-Audit-Portfolio entwickelt, welches sowohl monetäre Kennzahlen aus dem Service-Bereich als auch die Ergebnisse der Service-Auditierung verknüpft. Dieses Portfolio soll den Anforderungen genügen, sich einerseits durch seine Einfachheit, andererseits durch die Berücksichtigung verschiedener Bewertungsdimensionen auszuzeichnen. In Abhängigkeit der jeweiligen Positionierung werden vier Normstrategien abgeleitet: „Streichen“, „Prozesse optimieren“, „Kundenzufriedenheit erhöhen und Umsatz ausbauen“ und „Position ausbauen und Verselbstständigung prüfen“. Hier werden nicht nur praxisorientierte Empfehlungen für die zu verfolgende strategische Stoßrichtung ausgesprochen, sondern auch für die situationsabhängige Gestaltung der relevanten Erfolgsfaktoren. Auf diesem Weg wird sicher gestellt, dass die im Service begrenzten Ressourcen zur Stärkung ausgewählter Erfolgsfaktoren Ziel führend eingesetzt werden.

Das sechste Kapitel fasst die Ergebnisse der Arbeit zusammen. Die aus dem theoretischen Bezugsrahmen wie aus den empirischen Analysen abgeleiteten Gestaltungsanforderungen bilden praktisch verwertbare Empfehlungen zur Durchführung von Service-Audits und darauf basierend zum Management industrieller Serviceleistungen.

## ***1.4 Kennzeichen der empirischen Untersuchung***

Sowohl auf dem Gebiet der Erfolgsfaktorenforschung als auch über industrielle Serviceleistungen existieren zahlreiche Veröffentlichungen. Eine Verknüpfung der beiden Forschungsgebiete zur Identifikation von Erfolgsfaktoren industrieller Serviceleistungen und zur Ableitung von Handlungsempfehlungen zum erfolgreichen Management dieser Service-Arten fehlt jedoch bislang. Deshalb sollen industrielle Services einer sowohl deskriptiven als auch empirischen Bestandsaufnahme unterzogen werden.

### **1.4.1 Erhebungsmethodik**

Basis der empirischen Untersuchung ist die Auswertung des Bayerischen Qualitätspreises 2001. Der Bayerische Qualitätspreis wurde 1993 vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie ins Leben gerufen und seitdem jährlich verliehen<sup>143</sup>. Er war damit die erste nationale Auszeichnung dieser Art in Deutschland<sup>144</sup>. Zunächst lag der Schwerpunkt auf Produktionsunternehmen der Industrie. Seit 1994 wird der Qualitätspreis - aufbauend auf spezifischen standardisierten Fragebögen - auch an das Handwerk, und seit 1998 an Unternehmen des Einzelhandels, des Groß- und Außenhandels sowie an wirtschaftsfreundliche Städte und Gemeinden verliehen.

Die Auswahl der Preisträger erfolgt in einem mehrstufigen differenzierten Verfahren. Die Beurteilung der nominierten Unternehmen basiert auf den ausgefüllten Fragebögen sowie einem Audit vor Ort zur Überprüfung der qualitätsbezogenen Angaben. Sowohl die Fragebogenauswertung als auch die Durchführung der Qualitätsaudits wird vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik an der Technischen Universität, Univ.-Prof. Dr. *Horst Wildemann*, wahrgenommen. Dabei zeichnete der Verfasser der Arbeit verantwortlich für die operative Betreuung des Bayerischen Qualitätspreises 2001. Die endgültige Auswahl der Preisträger trifft das sich aus

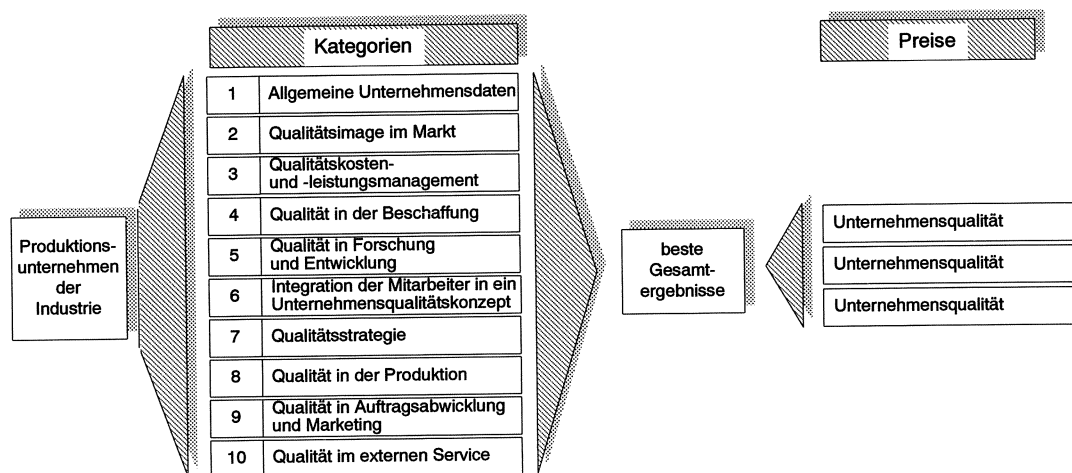
---

<sup>143</sup> Vgl. *Wildemann (1995b); Wildemann (2000a); Wildemann (2000b); Wildemann (2000h)*.

<sup>144</sup> Inzwischen gibt es solche Verleihungen auch in Schleswig-Holstein, Thüringen, Brandenburg, Sachsen und Nordrhein-Westfalen (vgl. *Wiesheu (2000)*).

Fachleuten der Bereiche Industrie, Handel, Handwerk, Verbände, Kammern und Politik zusammen setzende Expertengremium (für Industrie-, Handwerks- und Handelsunternehmen) bzw. die Jury (für Städte und Gemeinden), jeweils unter Vorsitz von Univ.-Prof. Dr. *Horst Wildemann*.

Der Fragebogen für Industrieunternehmen bestand zunächst aus neun Kategorien. Ab dem Wettbewerb für das Jahr 2001 wurde er um die Kategorie „Teil 10: Qualität im externen Service“ erweitert, um der gestiegenen Bedeutung industrieller Serviceleistungen Rechnung zu tragen. Somit spiegeln die verschiedenen Kategorien die wesentlichen Konzepte zur umfassenden Unternehmensqualität wider (vgl. Abbildung 1-29):



**Abbildung 1-29: Aufbau des Bayerischen Qualitätspreises für Industrieunternehmen<sup>145</sup>**

Schwerpunktmäßig basieren die empirischen Erkenntnisse der Arbeit auf Antworten der nominierten Teilnehmer bzgl. der zusätzlichen Kategorie „Teil 10“. Dabei stellt der Begriff der „Qualität im externen Service“ ein mehrdimensionales Konstrukt dar. Da Service-Qualität sowohl einen umfassenden und subjektiv wie objektiv geprägten Ausdruck darstellt, setzt sich der Fragebogen aus Fragen zusammen, die in ihrer Gesamtheit die wesentlichen Erfolgsfaktoren industrieller Serviceleistungen abdecken. Die standardisierten und strukturierten Fragebögen enthielten hauptsächlich geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortalternativen, von denen eine oder

mehrere auszuwählen waren und die durch ergänzende Informationen bzw. Informationsmaterial belegt werden sollten<sup>146</sup>.

#### 1.4.2 Merkmale der empirischen Basis

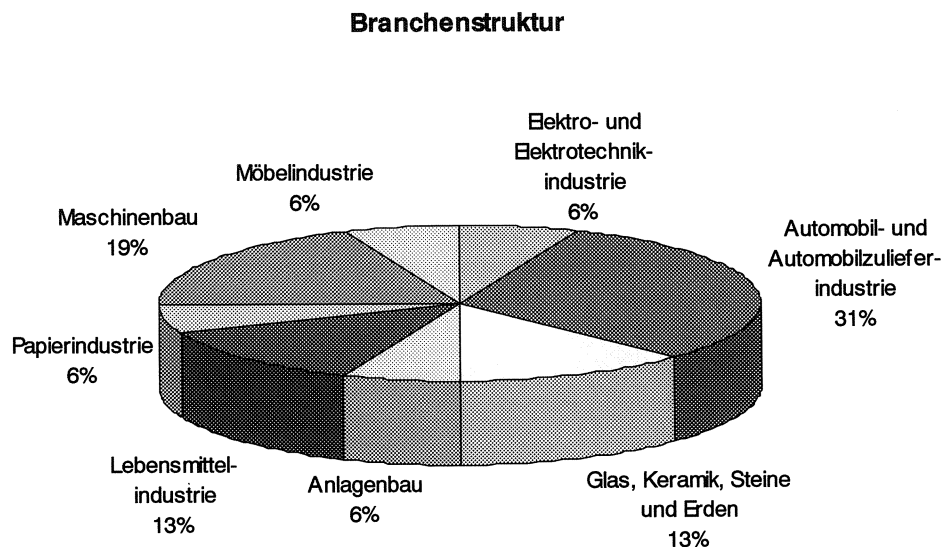
Die Befragung fand im Rahmen der Ausschreibung zum Bayerischen Qualitätspreis 2001 statt. Somit wurde sie parallel zur Auswertung der Fragebögen und der Durchführung von Audits bei industriellen Bewerbern im Zeitraum von Oktober 2000 bis März 2001 vorgenommen. Bei den in die Auswertung einbezogenen 16 Untersuchungseinheiten handelt es sich entweder um selbstständige industrielle Produktionsunternehmen oder um internationale bzw. nationale Industrie-Unternehmen mit einem bayerischen Standort, welcher sich beworben hat<sup>147</sup>. Unter den im Rahmen der Untersuchung einbezogenen Unternehmen bzw. Unternehmensteilen sind folgende Branchen vertreten (vgl. Abbildung 1-30):

---

<sup>145</sup> Wildemann (2001e), S. 88.

<sup>146</sup> Die geschlossene Frageform besitzt gegenüber der offenen oder halboffenen Frage Vorteile bei der Auswertung und im Hinblick auf den Objektivitätsgrad (vgl. Bortz (1984), S. 145ff. und 182).

<sup>147</sup> In Bezug auf die Repräsentativität der Stichprobe ist festzuhalten, dass es sich um eine Zufallsstichprobe handelt. Auf Grund des eher geringen Stichprobenumfangs wird kein Anspruch auf allgemein gültige oder repräsentative Schlussfolgerungen erhoben.



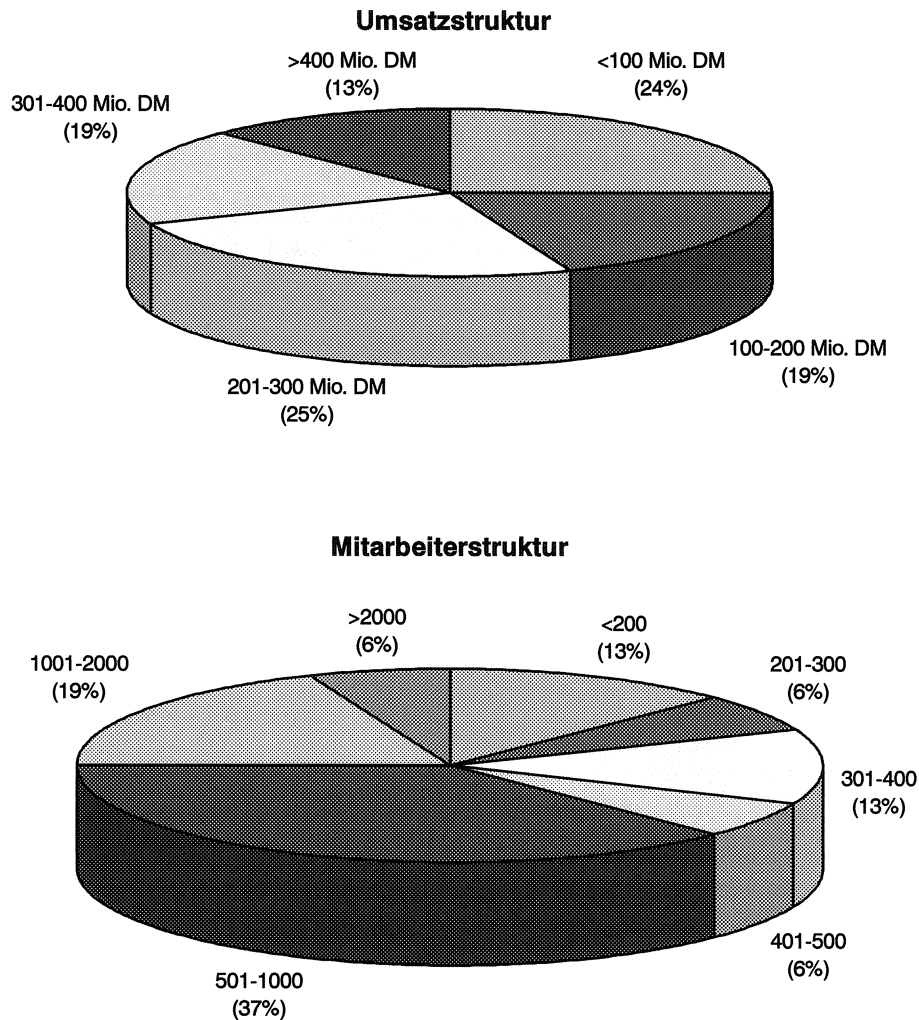
**Abbildung 1-30: Branchenstruktur der empirischen Basis**

Aus der branchenneutralen Konstellation heraus lassen sich bzgl. der Identifikation von Erfolgsfaktoren bei industriellen Serviceleistungen allgemein gültige Aussagen treffen, die dem übergreifenden Anspruch gerecht werden. Damit schließt sich der Verfasser denjenigen Autoren an, die sich kritisch über branchenorientierte Untersuchungen im industriellen Service-Management äußern<sup>148</sup>.

Auch im Hinblick auf Umsatz und Mitarbeiterzahl der beteiligten Unternehmen existiert eine große Spannweite. Es zeigt sich, dass ca. ein Viertel der empirischen Basis zu kleinen bis mittleren Unternehmen mit einem Umsatzvolumen unter 100 Mio. DM (Jahr 2000) zählt. 57 Prozent der Unternehmen erzielten einen Umsatz über 200 Mio. DM an dem teilnehmenden Standort in Bayern, wobei das größte Industrieunternehmen 1,125 Mrd. Umsatz im Jahr 2000 erwirtschaftete.

Die Bandbreite der Mitarbeiterzahlen reicht von 50 bis 2.500 Mitarbeitern, jeweils bezogen auf den am Bayerischen Qualitätspreis teilnehmenden Standort. Die starke Ausprägung größerer mittelständischer Unternehmen spiegelt sich auch in der

Mitarbeiterstruktur wider. So haben 37 Prozent der Industriebetriebe 500 bis 1.000 Mitarbeiter an ihrem Standort. Zu Großunternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern zählt hingegen lediglich ein Viertel der empirischen Basis (vgl. Abbildung 1-31):



**Abbildung 1-31: Umsatz- und Mitarbeiterstruktur der empirischen Basis**

Das Angebot an industriellen Services erweist sich sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch zwischen den Untersuchungseinheiten als vielschichtig.

<sup>148</sup> So weisen etwa Fährlich et al. (1999, S. 25) darauf hin, dass eine eindeutige Branchenzuordnung im Service-Management oft nicht möglich ist. Die MSR-Studie kam zu dem Ergebnis, dass signifikante branchenspezifische Unterschiede bei den angebotenen Services relativ selten existieren (1999, S. 23).

Betrachtet man das Service-Angebot im Überblick, ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 1-32):

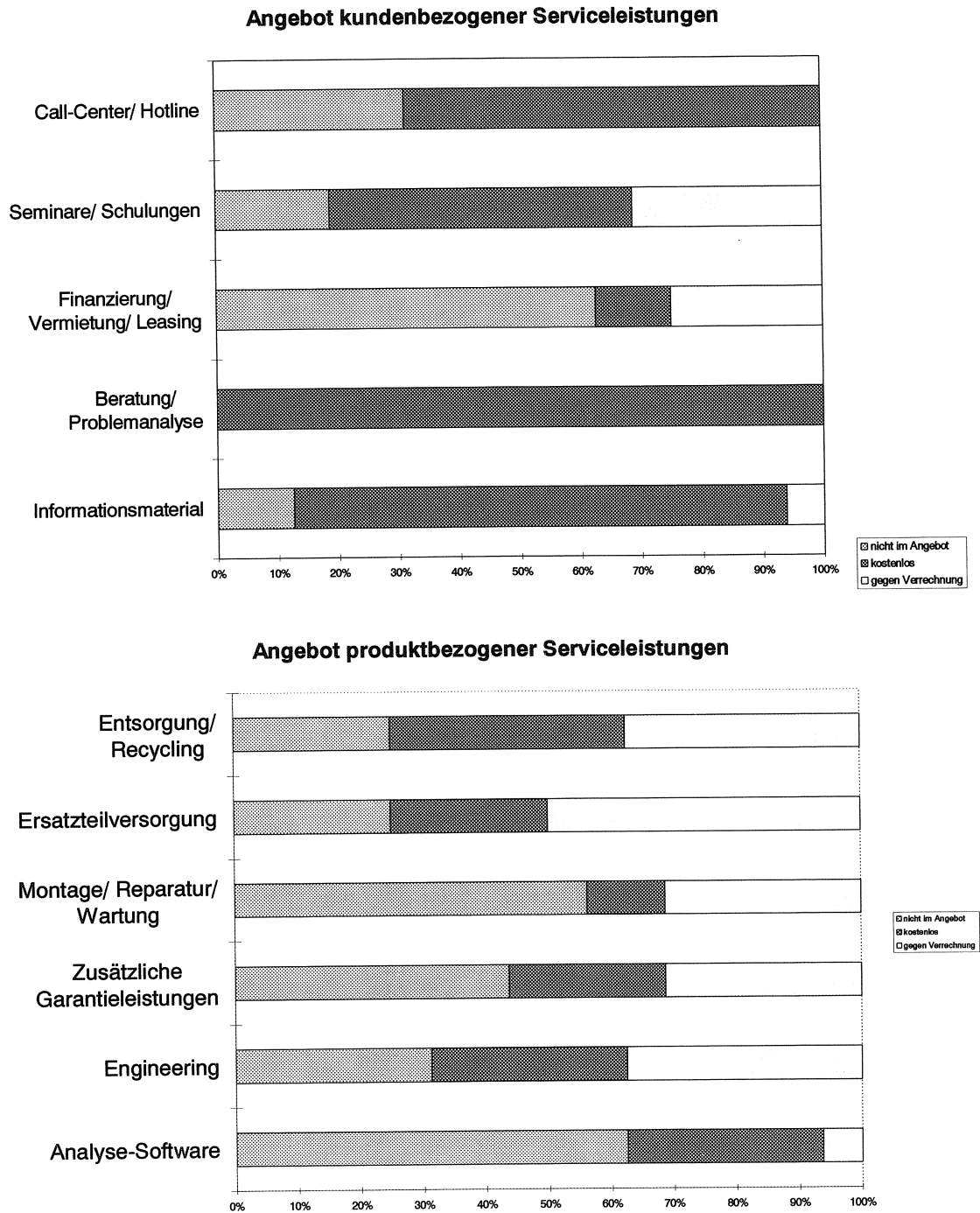


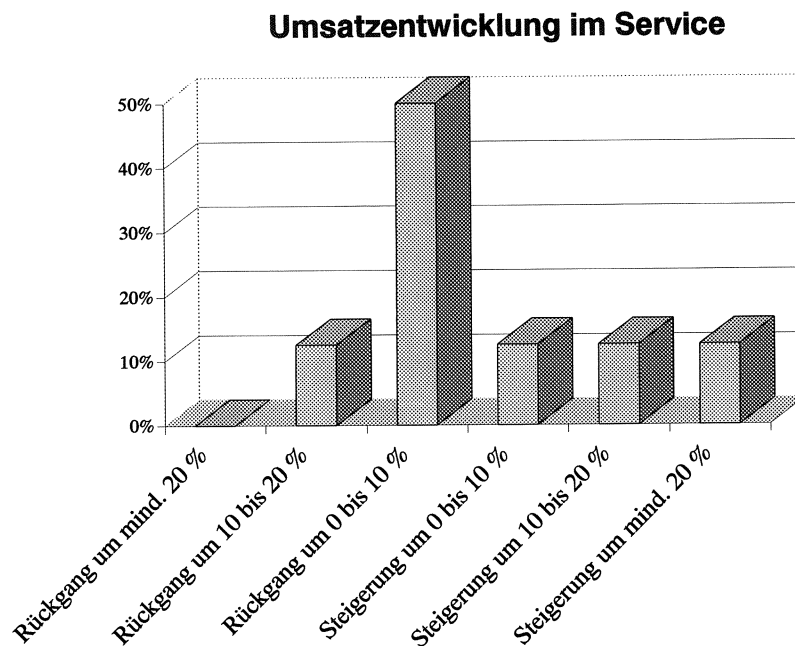
Abbildung 1-32: Angebot industrieller Serviceleistungen der empirischen Basis

Das Angebot kundenbezogener Serviceleistungen umfasst Call-Center/ Hotlines, Seminare und Schulungen, Finanzierungs-, Vermietungs- und Leasingdienste, Beratung und Problemanalysen sowie Informationsmaterial. Beratung und Problemanalysen wird von sämtlichen Unternehmen, und zwar kostenlos, angeboten. Auffällig ist hingegen, dass immerhin 12,5 Prozent der Unternehmen angeben, über kein Informationsmaterial für ihre Produkt- und Serviceleistungen zu verfügen. Darüber hinaus gibt es bei 31,3 Prozent der Befragten weder ein Call-Center noch eine Hotline für auftretende Probleme. Kaum etablieren konnten sich außerdem Finanzierungsdienstleistungen, die bei etwas mehr als einem Drittel der Unternehmen ergänzend angeboten werden (37,5 Prozent). Im Großteil der Fälle werden kundenbezogene Serviceleistungen nicht separat in Rechnung gestellt. Call-Center, Hotline, Beratungsleistungen und Problemanalysen werden immer und Informationsmaterial fast immer kostenlos zur Verfügung gestellt. Eine separate Inrechnungstellung ist lediglich bei der Mehrheit der Finanzierungsleistungen und bei weniger als einem Drittel der Kundens Schulungen möglich. Hieran wird deutlich, dass sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite kundenbezogene Serviceleistungen noch oft als kostenlose Verkaufsförderungsinstrumente eingestuft werden.

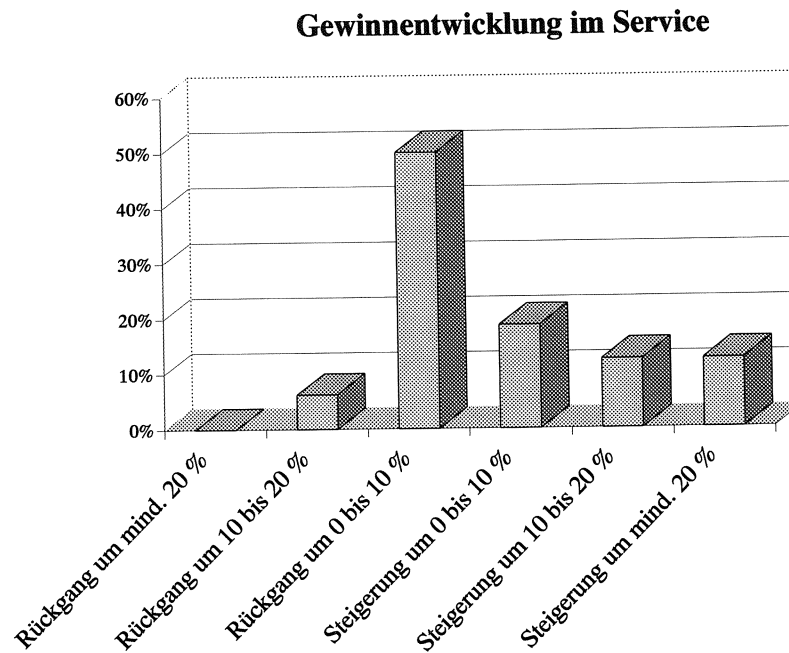
Das Angebot produktbezogener Serviceleistungen weicht hiervon ab. So verzichtet generell ein hoher Anteil der Unternehmen auf produktbezogene Services (zwischen 25 Prozent in der Ersatzteilversorgung bis zu 62,5 Prozent bei dem Angebot von Analyse-Software). Insbesondere der geringe Anteil an klassischen technischen Kunden-Services wie Montage, Reparatur, Inspektion und Wartung fällt mit einem Anteil von 56,3 Prozent der Unternehmen ohne diese Services auf. Dieses Phänomen ist darauf zurückzuführen, dass die empirische Basis nur einen geringen Anteil an Industriebetrieben beinhaltet, die langlebige, wartungsintensive Sachleistungen produzieren und vertreiben. Darüber hinaus wird deutlich, dass heutzutage „Service“ weit mehr als „technischen Kundendienst“ umfasst. Im Gegensatz zu kundenbezogenen Serviceleistungen werden produktbezogene Services zwar generell seltener, dafür aber häufiger nicht kostenlos, sondern gegen Verrechnung angeboten. So werden - mit Ausnahme von Analyse-Software - sämtliche kundenbezogene Services häufiger gegen Rechnung als kostenlos angeboten. Ein Grund für dieses Verhalten mag darin liegen, dass dem Kunden der Nutzen des Service unmittelbar an seiner Sachleistung deutlich wird, und er deshalb bereit ist, hierfür zu bezahlen (von Engineering, zusätzlichen Garantieleistungen, technischem Kundendienst über Ersatzteilversorgung bis hin zum



Recycling). Die branchenübergreifende Untersuchung verhindert den unmittelbaren Vergleich der absoluten Höhen von Umsatz und Gewinn im Service als monetäre Erfolgsmaßstäbe. Vielmehr ist die Entwicklung dieser Bewertungskriterien im Zeitverlauf von besonderer Relevanz, da hierdurch die Unternehmen eher miteinander zu vergleichen sind als über die Absolutwerte. Bezogen auf die Stichprobe ergibt sich für die Jahre 1998 bis 2000 folgendes Bild (vgl. Abbildung 1-33; vgl. Abbildung 1-34):



**Abbildung 1-33: Struktur der Umsatzentwicklung im Service**



**Abbildung 1-34: Struktur der Gewinnentwicklung im Service**

Anhand der empirischen Ergebnisse wird deutlich, dass sich in den letzten Jahren bei zahlreichen Unternehmen sowohl Umsatz als auch Gewinn im Service negativ entwickelt haben. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass industrieller Service nicht „automatisch“ Umsatz und Gewinn generiert, sondern auch hier - wie im Produkt-Geschäft - es auf das Management der Erfolgsfaktoren unter Berücksichtigung der Einflussgrößen ankommt.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen sah sich einem rückläufigen Trend ausgesetzt, der über die drei analysierten Jahre jedoch nie zu mehr als 20 Prozent Rückgang führte. Auf der anderen Seite konnten 37,5 Prozent der befragten Unternehmen den Umsatz erhöhen, davon ca. ein Drittel um über 20 Prozent. Ein ähnliches Bild ergibt sich auch beim Gewinn, wo allerdings 43,8 Prozent der Industrieunternehmen eine positive Entwicklung verzeichnen konnten. Auffallend ist, dass sich Gewinn und Umsatz in den jeweiligen Unternehmen fast ausnahmslos gleichgerichtet entwickelt haben; das heißt entweder beide Kriterien positiv oder beide negativ. Lediglich ein Unternehmen verzeichnete eine positive Gewinnentwicklung bei negativer Umsatzentwicklung im Service. Ursächlich hierfür war eine Zäsur in der gesamten westeuropäischen Branche, die vom Industriebetrieb nur begrenzt beeinflusst werden konnte.

Auf Basis dieser Daten erfolgt eine Clusterung der Teilnehmer in „im Service erfolgreiche Industrieunternehmen“ und „im Service weniger erfolgreiche Industrieunternehmen“. Dabei seien „im Service erfolgreiche Industrieunternehmen“ definiert als solche mit einer positiven Gewinn- und positiven Umsatzentwicklung im Service in den Jahren 1998 bis 2000<sup>149</sup>. Schließlich zeichnen sich diese Erfolgsmaßstäbe einerseits im Hinblick auf ihre objektive Quantifizierbarkeit aus, andererseits beinhalten Gewinn- und Umsatzerzielungsabsicht den grundlegenden Ausgangspunkt privatwirtschaftlicher Betriebe. Alle anderen Unternehmungen wurden als „im Service weniger erfolgreiche Industrieunternehmen“ klassifiziert<sup>150</sup>. Aus dieser definitorischen Abgrenzung ergibt sich, dass 43,8 Prozent der Untersuchungseinheiten zu den im Service erfolgreichen und 56,3 Prozent zu den im Service weniger erfolgreichen Industrieunternehmen zugerechnet werden. Durch die Gegenüberstellung des Service-Managements bei erfolgreichen zu weniger erfolgreichen Service-Politiken sollen die relevanten Erfolgsfaktoren extrahiert und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

---

<sup>149</sup> Außerdem soll zu diesem Cluster auch das oben genannte Industrieunternehmen mit sinkendem Umsatz bei steigendem Gewinn zählen.

<sup>150</sup> Im Folgenden beziehen sich die Aussagen „erfolgreich“ respektive „weniger erfolgreich“ nicht auf den Unternehmenserfolg als solchen, sondern ausschließlich auf den Erfolg im Service-Bereich des Industrieunternehmens.