

## Kurzüberblick

Mit der steigenden Bedeutung von industriellen Dienstleistungen und den damit verbundenen Herausforderungen der Unternehmensführung bedarf es eines Bezugsrahmens für das Management industrieller Dienstleistungen. Ein solcher Ansatz, der eine umfassende Beschreibung der Aufgaben des Managements darlegt, wurde von Schuh und Gudergan entwickelt [1]. Ziel des Ordnungsrahmens ist es, dem Management eine grundlegende Orientierung zu geben und dabei die relevanten Gestaltungsbereiche zu betrachten. Es wird in Anlehnung an das St. Galler Management-Modell [2] zwischen einer internen und einer externen Perspektive unterschieden.

Der in dem folgenden Kapitel vorgestellte Ordnungsrahmen beschreibt den Betrachtungsbereich sowie Inhalte und Aufgaben, die für das Management Industrieller Dienstleistungen von Relevanz sind. Gleichzeitig ermöglicht der vorgestellte Ordnungsrahmen die Strukturierung und Einordnung der verschiedenen Themenfelder. Der Ordnungsrahmen gliedert dabei das Management industrieller Dienstleistungen in die Teilbereiche *Unternehmensstruktur*, *Unternehmensprozesse* und *Unternehmensentwicklung*. Diese innerbetrieblichen Aspekte werden in den Kontext der für das Unternehmen relevanten Umweltsphären und Anspruchsgruppen gesetzt.

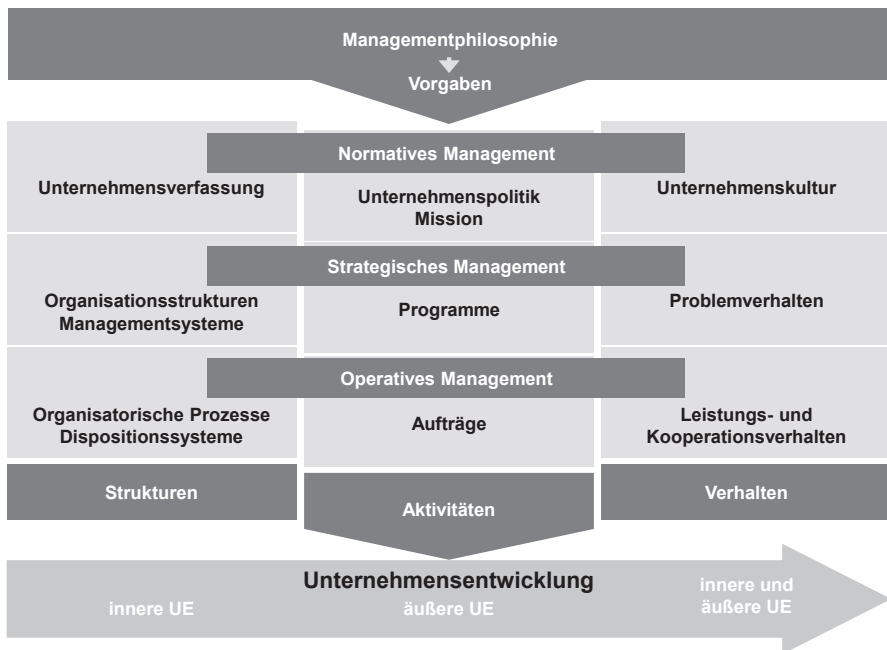
## 2.1

### Konzeptioneller Ansatz

2

Das St. Galler Management-Konzept stellt einen ganzheitlichen Managementansatz dar und bietet in der von Knut Bleicher erweiterten Version eine mögliche Dimensionierung der Managementtätigkeiten. Dabei werden die drei Managementebenen *normatives*, *strategisches* und *operatives Management* unterschieden, deren Beiträge zur Unternehmensentwicklung sich jeweils in Aktivitäten, Strukturen und Verhalten aufteilen (siehe Abbildung 2.1). Dieser Ansatz ermöglicht es, strategische Aufgabenstellungen in eine sinnvolle Ordnung zu bringen bzw. ihnen Dimensionen zu verleihen. Der bewusste Wandel vom traditionellen Produzenten zum Lösungsanbieter stellt eine solche strategische Aufgabe dar, da dieser Wandel eine Neuausrichtung des Unternehmens erfordert und aufgrund des langfristigen Charakters großen Einfluss auf die Unternehmenspolitik sowie die innerbetrieblichen Abläufe hat [3].

Ähnlich wie auch das von Rüegg-Stürm entwickelte neue St. Galler Management-Modell begreift der in diesem Buch verwendete Ordnungsrahmen für das Management industrieller Dienstleistungen ein Unternehmen als ein System von Prozessen. Die Prozesse eines Unternehmens umfassen die aktiven und unterstützenden Wertschöpfungsaktivitäten in Form von *Geschäftsprozessen* und *Unterstützungsprozessen* sowie die dafür notwendigen Führungsprozesse, die auch als *Managementprozesse* bezeichnet werden. Die überlegene Beherrschung und wechselseitige Abstimmung dieser verschiedenen Prozessebenen schafft eine wichtige Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg [4].



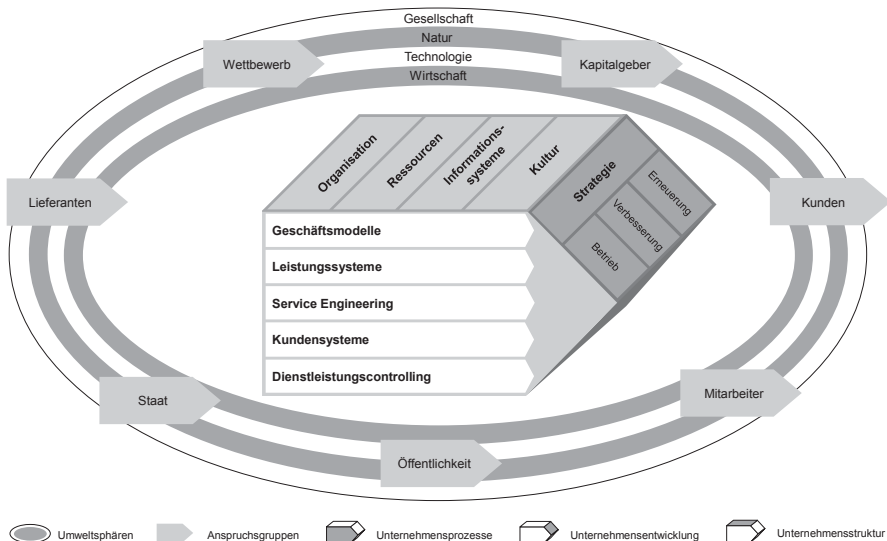
**Abbildung 2.1** Normatives, strategisches und operatives Management im St. Galler Management-Konzept (eigene Darstellung i. A. a. BLEICHER [3])

*Managementprozesse* umfassen dabei alle grundlegenden Aufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Unternehmen im Sinne zweckorientierter sozio-technischer Systeme in Zusammenhang stehen [5]. Managementprozesse werden dabei in drei Ebenen untergliedert. Auf der *normativen Ebene* steht insbesondere die ethische Legitimation der unternehmerischen Tätigkeiten im Vordergrund. Dies bedeutet, dass das Unternehmen unter Berücksichtigung der geltenden gesellschaftlichen Wertorientierungen ein eigenes moralisches Wertesystem ausbildet. Auf der *strategischen Ebene* steht die wettbewerbsbezogene, langfristige Zukunftssicherung eines Unternehmens im Mittelpunkt. Bei dieser strategischen Ausrichtung werden insbesondere Marktsignale und wettbewerbsrelevante Trends in der Unternehmensumwelt einbezogen. Managementprozesse auf der *operativen Ebene* beziehen sich auf Aufgaben der unmittelbaren Bewältigung des Alltagsgeschäfts und dabei insbesondere auf die Effizienz im Umgang mit knappen Ressourcen [4]. Das aufgezeigte Managementkonzept nach Bleicher [3] dient als übergeordnetes Strukturierungs- und Erklärungsmuster für den im Folgenden vorgestellten Ordnungsrahmen für das Management industrieller Dienstleistungen.

## 2.2

### Ordnungsrahmen

In Analogie zum neuen St. Galler Management-Modell [2] werden eine externe und eine interne Perspektive unterschieden. Die externe Perspektive umfasst die Kategorien *Umweltsphären*, *Anspruchsgruppen* und *Interaktionsthemen*, die sich auf das gesellschaftliche und natürliche Umfeld beziehen. Die interne Perspektive umfasst die Kategorien *Ordnungsmomente* und *Ressourcen* sowie *IT-Systeme*, *Prozesse* und *Entwicklungsmodi*, die sich auf die Innensicht der Organisation beziehen (Abbildung 2.2).



**Abbildung 2.2** Struktur des Ordnungsrahmens für das Management industrieller Dienstleistungen (eigene Darstellung)

### 2.2.1

#### Externe Elemente

2

Umweltsphären sind als zentrale Kontexte eines Unternehmens zu verstehen, mit denen ein Unternehmen ständig in Wechselwirkung steht. Die Umweltsphären sind daher auf ihre Veränderungen hin zu analysieren. Die durch einen zunehmenden Trend zur Tertiärisierung gekennzeichnete Gesellschaft stellt die umfassendste dieser Sphären dar. Wichtig sind jedoch auch die Technologie, die Wirtschaft und die Ökologie.

Anspruchsgruppen sind als organisierte oder nichtorganisierte Gruppen von Menschen oder Institutionen zu verstehen, die von den unternehmerischen Wertschöpfungsprozessen betroffen sind. Der Wertbeitrag für die Anspruchsgruppen begründet erst den Zweck eines Unternehmens. Die Interaktionsthemen umfassen die „Gegenstände“ der Austauschbeziehungen zwischen den Anspruchsgruppen und dem Unternehmen, um die sich die Kommunikation zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen dreht. Dabei handelt es sich um Normen und Werte sowie Anliegen und Interessen. Werte bezeichnen grundlegende Ansichten über ein erstrebenswertes Leben, Normen bauen darauf auf und bezeichnen explizite Gesetze und Regelungen. Interessen bezeichnen den unmittelbaren Eigennutz, Anliegen hängen verallgemeinerungsfähige Ziele.

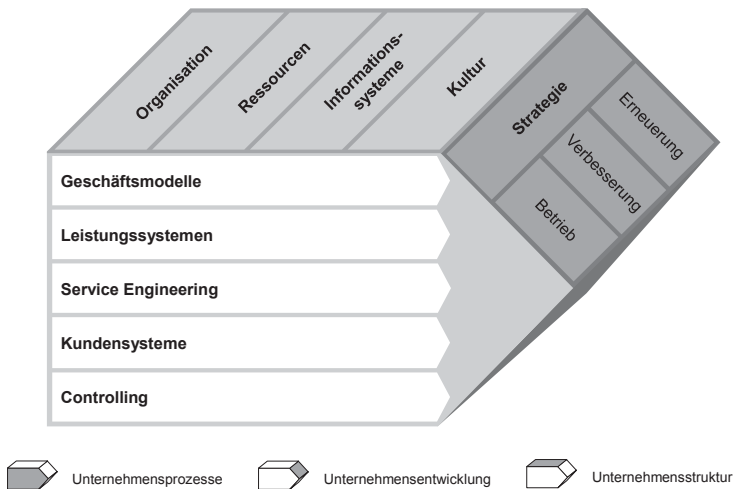
### 2.2.2

#### Interne Perspektive

In Analogie zum St. Galler Management-Modell nach Rüegg-Stürm begreift der dargestellte Ordnungsrahmen für das Management industrieller Dienstleistungen ein Unternehmen als ein System von Prozessen. Prozesse bezeichnen routinierte Abläufe, die das Alltagsgeschehen einer Unternehmung prägen. In der überlegenen Beherrschung und wechselseitigen Abstimmung dieser Routinen liegt eine wichtige Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg.

Prozesse des Managements an sich umfassen dabei alle grundlegenden Aufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Unternehmen im Sinne zweckorientierter soziotechnischer Systeme [5] zu tun haben. Managementprozesse werden dabei in drei Ebenen kategorisiert: Auf der normativen Ebene steht insbesondere die ethische Legitimation der unternehmerischen Tätigkeiten im Vordergrund. Diese umfasst insbesondere auch ein hohes Maß an Empfänglichkeit und Handlungsorientierung im Hinblick auf gesellschaftliche Wertorientierungen und die Anerkennung moralischer Werte. Auf der strategischen Ebene steht die wettbewerbsbezogene, langfristige Zukunftssicherung eines Unternehmens im Mittelpunkt. Im Vordergrund steht ein hohes Maß an Empfänglichkeit und Handlungsorientierung im Hinblick auf Marktsignale und wettbewerbsrelevante Trend in der Unternehmensumwelt. Managementprozesse auf der operativen Ebene beziehen sich auf Aufgaben der unmittelbaren Bewältigung des Alltagsgeschäfts und dabei insbesondere auf die Effizienz im Umgang mit knappen Ressourcen.

Die im Folgenden näher betrachteten Teilbereiche der internen Perspektive – Unternehmensentwicklung, Unternehmensprozesse und Unternehmensstruktur – entsprechen gleichzeitig dem Aufbau des vorliegenden Buches. Die verschiedenen Teilbereiche und deren Elemente sind in Abbildung 2.3 dargestellt.



**Abbildung 2.3** Interne Perspektive des Ordnungsrahmens für das Management industrieller Dienstleistungen (eigene Darstellung)

Der erste Teilbereich ist der der Unternehmensentwicklung. Er beinhaltet das strategische Management industrieller Dienstleistungen. Der zweite Teilbereich umfasst die Unternehmensprozesse. Die Unternehmensprozesse, die die Entwicklung, Gestaltung und Vermarktung von Dienstleistungen betreffen, sind die Entwicklung von *Geschäftsmodellen*, die Gestaltung von *Leistungssystemen* sowie das *Service Engineering*. Einen weiteren Unternehmensprozess des Managements industrieller Dienstleistungen stellt die Gestaltung von *Kundensystemen* dar, die Aufbau und Erhalt von nachhaltigen Kundenbeziehungen und Markenführung beinhaltet. Das *Dienstleistungscontrolling* ergänzt die für das Management industrieller Dienstleistungen relevanten Prozesse. Die für die Bewältigung der Managementaufgaben in den einzelnen Prozessen notwendigen Methoden und Werkzeuge werden in den einzelnen Kapiteln dargestellt.

Der Teilbereich der Unternehmensstruktur besteht aus verschiedenen Themenfeldern, die für ein Unternehmen von grundlegender Bedeutung sind. *Organisation*, *Ressourcen*, *Unternehmenskultur* und *Informationssysteme* sind die Themenfelder, die im Rahmen dieses Buches betrachtet werden. Die für die Gestaltung dieser Themenfelder im Management industrieller Dienstleistungen relevanten Methoden und Werkzeuge werden in den einzelnen Kapiteln dargestellt.

### 2.2.2.1

#### Unternehmensentwicklung

##### *Strategie*

Die Strategie beschreibt die langfristigen Entscheidungen eines Unternehmens, die dem Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen dienen. Die Strategie als übergeordnete Dimension für den dargestellten Ordnungsrahmen beantwortet dabei die Frage nach der grundlegenden Ausrichtung des Unternehmens. Somit bildet sie auch den inhaltlichen Rahmen für alle weiteren Elemente und fügt die innerbetrieblichen Einzelfunktionen zusammen.

men. Die Strategie sollte dabei über die Anliegen, Bedürfnisse und Kommunikationsformen der Anspruchsgruppen, das Leistungsangebot, den Fokus der Wertschöpfung, mögliche Kooperationsfelder sowie Kernkompetenzen Auskunft geben. Das Management industrieller Dienstleistungen ist geprägt durch die Strategie, sich von Wettbewerbern durch das Angebot einzigartiger Leistungen zu differenzieren [6]. Der strategische Entwicklungsprozess konzentriert sich gegenüber den in der Strategie festgelegten Inhalten auf die konkrete Umsetzung. Im Mittelpunkt stehen Fragen der Ausgestaltung der Generierungsprozesse sowie Fragen der effektiven Kommunikation auf den verschiedenen Ebenen.

Die Weiterentwicklung einer Unternehmung ist durch verschiedene Entwicklungsmodi gekennzeichnet. Die kontinuierliche, ständig ablaufende Verbesserung des Bestehenden wird dabei als Optimierung bezeichnet, während die diskontinuierliche, sprunghaft stattfindende Schaffung von völlig Neuem durch Erneuerung repräsentiert wird. Neben der Weiterentwicklung eines Unternehmens ist auch der stabile, unveränderte Betrieb von Prozessen für die Wertschöpfung von Bedeutung. Eine langfristige Entwicklung ist somit eng mit der Fähigkeit eines Unternehmens verknüpft, externen und internen Veränderungen durch einen aktiv gesteuerten Wandel zu begegnen. Investitionsgüterhersteller stehen vielfach vor dieser Herausforderung, wenn sie den Wandel vom Produzenten hin zum Anbieter integrierter Lösungen erreichen wollen. Unternehmensaktivitäten wie Marketing, Vertrieb und Personalentwicklung müssen dann in einem konsistenten Vorgehen einer neuen Orientierung hin zum Lösungsanbieter angepasst werden. Die Anpassung betrifft dabei nicht nur die unternehmerischen Aktivitäten, sondern auch die Unternehmensstrukturen wie bspw. das Verhalten von Management und Mitarbeitern.

### 2.2.2.2

#### Unternehmensprozesse

##### *Geschäftsmodelle*

Insbesondere durch den Wandel vom Produzenten zum produzierenden Dienstleistungsunternehmen gewinnen neue Formen der Wertschöpfung mit Leistungssystemen zunehmend an Bedeutung. Unter Geschäftsmodellen wird die modellhafte Darstellung eines Geschäfts verstanden. Ein Geschäftsmodell besteht aus verschiedenen Teilmodellen, die miteinander verbunden und voneinander abhängig sind. Die verschiedenen Teilmodelle berücksichtigen dabei die unterschiedlichen Perspektiven eines Geschäfts. So berücksichtigt ein Geschäftsmodell die Kunden- und Marktperspektive, indem es einen sichtbaren Kundennutzen aufzeigt, diesen beschreibt sowie nachhaltige Wettbewerbsvorteile kennzeichnet und erläutert [7]. Ein Geschäftsmodell veranschaulicht darüber hinaus die Gestaltung der Wertschöpfung und somit die Unternehmens- bzw. Anbieterperspektive, mit der der Kundennutzen generiert wird [8]. Die Kapitalisierungsperspektive beschreibt die Art und Weise, wie in dem Geschäftsmodell Erträge generiert werden [9]. Durch die Konkretisierung der strategischen Ziele und der modellhaften Umsetzung ist das Geschäftsmodell als ein Bindeglied zwischen Strategie und Businessplan zu sehen [10].

##### *Leistungssysteme*

Leistungssysteme sind kombinierte Produkte aus verschiedenen Dienstleistungs- und Sachleistungsbestandteilen, die einen höheren Nutzen für den Kunden generieren, indem sie das Problem eines Kunden oder einer Kundengruppe lösen [11]. Wesentliche Auf-

gabe des Unternehmens ist es, die Leistungserstellungsprozesse so zu gestalten, dass der Kunde die vereinbarte Problemlösung in der vereinbarten Qualität erhält. Wesentliche Elemente bei der Gestaltung von Leistungssystemen sind die Leistungsprogrammplanung, die Modularisierung hinsichtlich der internen Gegebenheiten bzw. Ressourcen sowie die Konfiguration in Bezug auf die Präferenzen des Kunden oder der Kundengruppe.

### ***Service Engineering***

Für die Neuentwicklung von industriellen Dienstleistungen hat sich die Disziplin Service Engineering etabliert. Service Engineering umfasst die systematische Entwicklung von Dienstleistungen mithilfe ingenieurwissenschaftlicher Methoden [12]. Auf der Basis eines mehrstufigen Vorgehensmodells werden die notwendigen Schritte bei der Dienstleistungsentwicklung durchlaufen und für die Bearbeitung der einzelnen Aufgaben notwendigen Methoden und Werkzeuge zur Verfügung gestellt [13]. Das Service Engineering ermöglicht somit die konkrete Realisierung von Teilleistungen in zuvor definierten Leistungssystemen.

### ***Kundensysteme***

Insbesondere vor dem Hintergrund des Wandels zum Lösungsanbieter gewinnen die Bedürfnisse der Kunden immer stärker an Bedeutung. Daher ist es für dienstleistungsanbietende Unternehmen unerlässlich, entsprechende Kundensysteme zu etablieren, die ein professionelles Management von Kundenkontakten und -daten ermöglichen. In Kundensystemen werden drei zentrale Prozesse zusammengefasst – *Kundenakquise*, *Kundenbindung* und *Markenführung*. Diese tragen in Verbindung mit den weiteren Kernaufgaben eines Kundensystems, dem Key-Account-Management und Customer-Relationship-Management, zu wiederholten Kaufentscheidungen und Vertragsabschlüssen bei einer langfristigen Kundenbindung bei.

### ***Controlling***

Kennzahlen und Führungssysteme sind im Sinne des Performance-Managements für die Messung und Beobachtung des Verlaufs der Aktivitäten des Managements bzw. der durch diese initiierten Maßnahmen erforderlich. Die Performancemessung bezieht sich sowohl auf strategische Aspekte wie auch auf Ergebnisse auf der operativen Ebene. Für das Management industrieller Dienstleistungen ist die Verwendung mehrperspektivischer Kennzahlen und Führungssysteme erforderlich, die neben monetären Kennzahlen auch die Erfassung und Auswertung von für Dienstleistungen spezifischen Kunden- sowie kundenprozessbezogenen Kennzahlen ermöglichen.

## **2.2.2.3**

### **Unternehmensstruktur**

#### ***Organisation***

Organisationsstrukturen werden benötigt, um das erforderliche Maß an Arbeitsteilung zu definieren. So werden die Aufgaben bei der Entwicklung und Erbringung von Dienstleistungen verschiedenen Teilbereichen des Unternehmens zugeordnet und darauf aufbauend wird der erforderliche Koordinationsbedarf zwischen diesen definiert. Dies geschieht durch

Aufbaustrukturen und Ablaufstrukturen, in denen festgelegt wird, welche Aufgaben an welcher Stelle und in welcher Abfolge zu erledigen sind. Das Angebot von Lösungen für Kundenprobleme stellt besondere Herausforderungen an die Integration unternehmerischer Strukturen und Abläufe.

### **Kultur**

Eine Voraussetzung für das Funktionieren moderner Organisationen ist die Schaffung von Bedingungen für kollektiv einheitliches Handeln. Dies ist insbesondere für eine Veränderung eines Unternehmens hin zum Anbieter von Problemlösungen von herausragender Bedeutung. Kollektive Überzeugungen, Werte und Normen tragen dazu bei, eine Integration im Unternehmen herbeizuführen [14]. Die Unternehmenskultur als Koordinationsmechanismus vereinfacht die Anforderungen hinsichtlich Orientierung und Koordination, indem sie eine gemeinsame Identität schafft und damit die Grundlage für die Erreichung gemeinsamer Ziele bildet. Eine dienstleistungsorientierte Kultur beeinflusst somit den Erfolg der Veränderung zu einem Lösungsanbieter maßgeblich.

### **Ressourcen**

Unter den Ressourcen werden die verschiedenen Einsatzfaktoren eines Unternehmens zusammengefasst. Im Gegensatz zur Sachgutproduktion, bei der materielle Ressourcen wie Materialien, Maschinen oder Rohstoffe überwiegen, stehen bei der Dienstleistungsentwicklung und -erbringung die immateriellen Ressourcen wie Mitarbeiter und Wissen wesentlich stärker im Vordergrund. Hervorzuheben ist, dass die einzelnen Ressourcen für sich betrachtet von geringem Wert sind. Sie gewinnen diesen erst dadurch, dass sie effektiv und effizient eingesetzt und koordiniert werden [15].

### **Informationssysteme**

Informationssysteme sind Systeme, die der optimalen Bereitstellung von Information und technischer Kommunikation dienen [16]. Informationssysteme sind dadurch gekennzeichnet, dass sie ein bestimmtes Informationsangebot aufgrund einer bestimmten Informationsnachfrage bereitstellen und dass sie zur Deckung der Informationsnachfrage von den Aufgabenträgern genutzt werden. Aufgrund der ausgeprägten Interaktion und Kommunikation mit dem Kunden einerseits und der oftmals räumlichen Trennung von Kunden und Anbietern andererseits kommt Informationssystemen im Management industrieller Dienstleistungen eine besondere Bedeutung zu.

---

## **Literatur**

1. Schuh, G. & Gudergan, G. (2011). Bezugsrahmen für das Managen industrieller Dienstleistungen. *Service Today*. 2011(4). S. 26–30.
2. Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz*. (2., durchgesehene Aufl.). Bern: Verlag Paul Haupt.



3. Bleicher, K. (2004). *Das Konzept Integriertes Management – Visionen – Missionen – Programme*. In: St. Galler Management-Konzept (Bd. 1., 7., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
4. Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre* (2. Aufl.). Bern: Haupt.
5. Ulrich, H. (1970). *Die Unternehmung als produktives soziales System* (2. Aufl.). Bern: Paul Haupt Verlag.
6. Schuh, G., Friedli, T. & Gebauer, H. (2004). *Fit for Service – Industrie als Dienstleister*. München: Hanser.
7. zu Knyphausen-Aufseß, D. & Meinhard, Y. (2002). Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen. In: Bieger, T., Bickhoff, N., Caspers, R., zu Knyphausen-Aufseß, D. & Reding, K. (Hrsg.). *Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie*. Berlin: Springer. S. 63–90.
8. Stähler, P. (2002). Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Szyferski, N., Schmidt, B. F., Scheer, A.-W., Pernul, G. & Klein, S. (Hrsg.). Dissertation Universität St. Gallen. Zugl. *Electronic Commerce* (Bd. 7). Lohmar; Köln: Josef Eul Verlag.
9. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi, E. (2008). *Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies, and case studies* (3 Aufl.). Boston: McGraw-Hill.
10. Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2005). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen* (3., aktualis. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
11. Belz, C., Schuh, G., Groos, S. A. & Reinecke, S. (1997). Erfolgreiche Leistungssysteme in der Industrie. In: Belz, C., Tomczak, T. & Weinhold-Stünzi, H. (Hrsg.). *Industrie als Dienstleister*. St. Gallen: Thexis Verlag. S. 14–109.
12. Luczak, H., Reichwald, R. & Spath, D. (Hrsg.). (2004). *Service Engineering in Wissenschaft und Praxis – die ganzheitliche Entwicklung von Dienstleistungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
13. Gill, C. (2004). Architektur für das Service Engineering zur Entwicklung von technischen Dienstleistungen. In: Lucak, H. & Eversheim, W. (Hrsg.). *Schriftenreihe Rationalisierung und Humanisierung* (Bd. 59). Aachen: Shaker – Zugl. Dissertation Techn. Hochsch. Aachen.
14. Schreyögg, G. (1989). Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. 41(2). S. 94–114.
15. Sanchez, R., Heene, A. & Thomas, H. (1996). Introduction – Towards the theory and practice of competence-based competition. In: Sanchez, R., Heene, A. & Thomas, H. (Hrsg.). *Dynamics of competence-based competition – Theory and practice in the new strategic management* (1. Aufl.). Oxford: Pergamon. S. 1–35.
16. Krcmar, H. (2005). *Informationsmanagement*. Berlin: Springer.

Management industrieller Dienstleistungen  
Handbuch Produktion und Management 8  
Schuh, G.; Gudergan, G.; Kampker, A. (Hrsg.)  
2016, IX, 325 S. 145 Abb., Hardcover  
ISBN: 978-3-662-47255-2