



INNOVATION

PROMIDIS-REIHE:

Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen stärken

Fokus: Aus- und Weiterbildung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



DLR Projektträger

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autor: Wilhelm Taurel

Redaktion: Bruno Pusch, RKW Kompetenzzentrum
Beate Schlink, RKW Kompetenzzentrum

Gestaltung: Sascia Däumichen

Grafikvorbereitung: Richard Michalski,
RKW Kompetenzzentrum

Bildnachweis: Covermotiv und Seite 4:
Stockbroker / 123 rf Stockfoto
Seite 18: René Mansi, urbancow

Druck: Schleunungdruck GmbH,
Marktheidenfeld

Oktober 2014

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Einführung	6
2. Was sind industrielle Dienstleistungen?	7
3. Die wirtschaftliche Bedeutung industrieller Dienstleistungen	9
4. Chancen und Herausforderungen am Beispiel produktbegleitender Dienstleistungen	9
5. Elemente des Managements industrieller Dienstleistungen	10
5.1 Strategien	10
5.2 Kernprozesse	12
5.3 Organisationsstrukturen	14
6. Beispielhafte Jobprofile in industriellen Dienstleistungsprozessen	15
6.1 Marketing/Innovation	15
6.2 Engineering/Entwicklung/Design	15
6.3 Vertrieb	16
6.4 Operation/Leistungserbringung	16
6.5 Planung und Controlling	17
6.6 Management	17
7. Notwendige Schlüsselkompetenzen	18
7.1 Fachkompetenzen (Technik, Betriebswirtschaft, Service, Branche)	19
7.2 Methodische Kompetenzen (Problemlösung, Prozesse, Qualität, Projektmanagement)	19
7.3 Persönliche/soziale Kompetenzen (Kundenorientierung, Teamfähigkeit, interkulturelle Kenntnisse, Selbstorganisation, Flexibilität, Mobilität, Führung, Zielorientierung, Durchsetzungsstärke)	19
8. Zur aktuellen Situation in der Aus- und Weiterbildung	20
8.1 Kaufmännische und technische Berufsausbildung/Pre-graduale Abschlüsse	20
8.2 Graduierte Abschlüsse (Betriebswirtschaft, Ingenieurwissenschaft, Informatik, interdisziplinär)	21
8.3 Weiterbildung durch private oder firmeninterne Einrichtungen	21
9. Warum brauchen wir spezifische Aus- und Weiterbildungsangebote für industrielle Dienstleistungen?	22
10. Ideen zur Weiterentwicklung	23
10.1 Ergänzungen zum Bestehenden	23
10.2 Neue, eigene Abschlüsse	23
11. Handlungsideen für Unternehmen und Aus- und Weiterbildungsträger	24
Anhang.....	25



Vorwort

Das Forschungsprojekt PROMIDIS befasst sich mit dem Management industrieller Dienstleistungen. Das RKW Kompetenzzentrum und seine Verbundpartner erproben in mittelständischen Pilotunternehmen Maßnahmen und Methoden zur Optimierung des Dienstleistungsgeschäftes und entwickeln Instrumente zur Messung und Steuerung von industriellen Dienstleistungsprozessen.

Die Ergebnisse und Erfahrungen aus diesem Projekt gehen in ein Qualifizierungsprogramm für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ein. Die KMU werden über die Potenziale des produktbegleitenden Servicegeschäftes informiert und lernen, wie ein strategisches Dienstleistungsmanagement aufgebaut und verbessert werden kann. Dabei spielt die Art und Weise der Angebotsentwicklung eine zentrale Rolle, aber auch die Gestaltung des Marketings ist wichtig und erfordert eine besondere Kundenorientierung. Nicht zuletzt sind spezielle Kompetenzen der Mitarbeiter gefragt, die im Kundenkontakt zu einer effektiven Dienstleistungserbringung wesentlich beitragen.

Inner- und überbetriebliche Weiterbildungsangebote sollen gerade für KMU eine Bedarfslücke schließen, die sich aufgrund der wachsenden wirtschaftlichen Bedeutung industrieller Dienstleistungen auftut.

Diese Publikation befasst sich mit der gegenwärtigen Situation auf dem deutschen Aus- und Weiterbildungsmarkt im Hinblick auf das Management industrieller Dienstleistungen. Wilhelm Taurel benennt den Handlungsbedarf für die Unternehmen einerseits und für Bildungsträger und wirtschaftliche Interessenvertreter andererseits. Er zeigt darüber hinaus Ansätze zur weiteren Entwicklung der akademischen und beruflichen Qualifizierung auf.

Beate Schlink

PROMIDIS-Projektleitung
RKW Kompetenzzentrum

1. Einführung

Während Unternehmensfunktionen wie Finanzen und Controlling, Beschaffung, Personal, Marketing und Vertrieb oder Produktion sehr gut abgedeckt sind, bleiben die „Dienstleistungen“ in der deutschen Aus- und Weiterbildungslandschaft weitestgehend unbeachtet. Weder in wirtschafts- noch in ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten sind sie zu finden, obwohl Dienstleistungen oder Services – die Begriffe werden hier synonym benutzt – in einigen Branchen inzwischen bis zu 60 Prozent der Umsätze eines Unternehmens ausmachen und hinsichtlich der Profitabilität und des Deckungsbeitrags das Produktgeschäft teilweise übertreffen können.

In der deutschen Wissenschaft finden sich etwa ab Mitte der 1990er Jahre signifikante Veröffentlichungen zum Management von Dienstleistungen, und ab 1997 gibt es den ersten Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Öffentlich nutzbares Lehrmaterial, Leitfäden und Lehrbücher für dieses Fach sucht man allerdings nach wie vor vergebens. Akademische Studiengänge für **industrielles** Dienstleistungsmanagement starten in Deutschland ebenfalls in der ersten Hälfte der 90er Jahre im Bereich der Berufsakademien (heute Duale Hochschulen) und dann in Fachhochschulen. An deutschen Universitäten gibt es bis heute keinen Studiengang, der das industrielle Dienstleistungsmanagement als Schwerpunkt hat.

Offene Weiterbildungsangebote für die Ausbildung von Kundendienstleitern und Kundendienstmitarbeitern gibt es in Deutschland etwa seit Anfang der 90er Jahre, unterstützt durch die sich parallel entwickelnden Berufsverbände für Servicemanager. In der Berufsausbildung wie in öffentlich geförderten Weiterbildungsprogrammen, etwa denen der Industrie- und Handelskammern, fehlt das Thema „Services“. Nur wenige private Firmen haben entsprechende Qualifizierungsangebote.

Diese Veröffentlichung macht deutlich, warum das Management industrieller Dienstleistungen künftig in der akademischen Lehre wie in der beruflichen Aus- und Weiterbildung verankert werden sollte und welche Bedarfe in den Unternehmen damit abgedeckt werden müssen.

2. Was sind industrielle Dienstleistungen?

Industrielle Dienstleistungen können von spezialisierten Serviceunternehmen durchgeführt werden. Häufig jedoch bieten Industriegüterhersteller sie zusätzlich zu ihren Sachgütern, also produktbegleitend, an. Bekannteste Beispiele sind die Montage von Maschinen und Anlagen, die Wartung und Instandhaltung sowie Schulungen. Die Dienstleistungen können den gesamten Produktlebenszyklus begleiten und lassen sich unter anderem nach dem Zeitpunkt der Erbringung beschreiben: Vor dem Kauf eines Industriegutes finden Beratungsleistungen, das Ausarbeiten individueller Vorschläge und Planungsleistungen – wie die Anpassung und Integration einer Maschine in die Fertigungsprozesse – statt. Nach dem Kauf stehen Dienstleistungen wie etwa Ersatzteilversorgung, Modernisierung (Retrofit) und der Tele-Service im

Vordergrund. Daher ist der Begriff After-Sales-Services in manchen Branchen noch sehr verbreitet. Für die systematische Strukturierung der Terminologie industrieller Dienstleistungen haben sich jedoch bisher noch keine eindeutigen, branchenübergreifenden Begriffe und Bezeichnungen durchgesetzt.

In der Informations- und Kommunikationstechnik sind in den vergangenen zwanzig Jahren – auch durch die amerikanischen Einflüsse – allgemeinverständliche Servicetypologien entstanden. Als Beispiel können hier die Disziplinbezeichnungen der AFSMI Association for Service-Management International und ihrer Partner dienen. Sie werden inzwischen auch in angrenzenden Hightechbranchen eingesetzt.

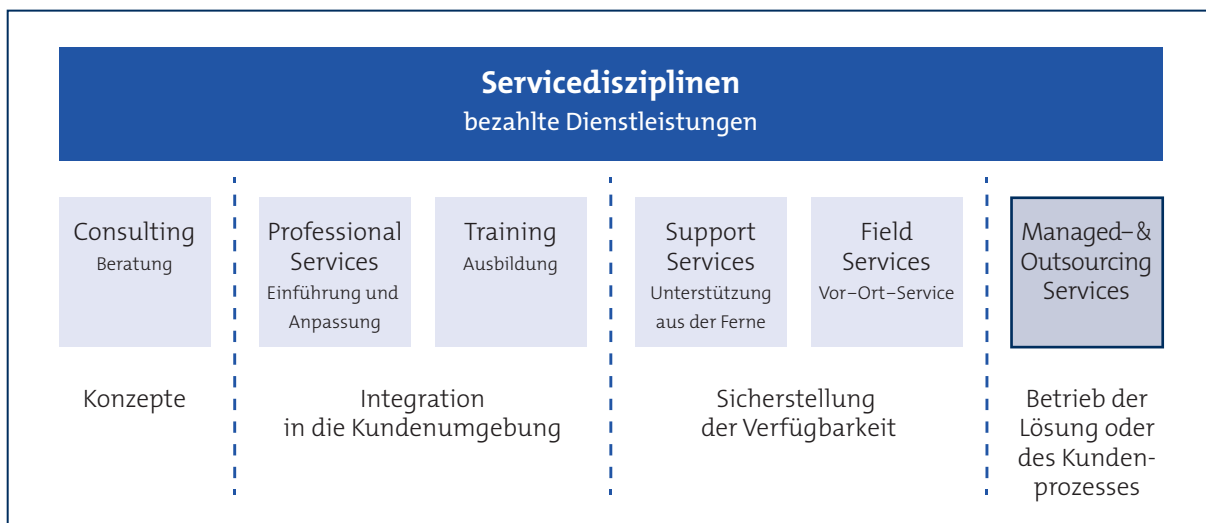


Abb. 1: Servicedisziplinen

Quelle: TSIA (AFSMI German Chapter)

Ein noch junges Beispiel aus der deutschen Industrie ist die Serviceportfoliodefinition der Siemens AG, die seit 2011 für alle Produktbereiche der großen, internationalen Unternehmensgruppe gilt (Abb. 2). Bemerkenswert ist diese Darstellung, weil hier verschiedenste Branchen (Maschinen- und Anlagenbau,

Elektrotechnik, Medizintechnik, Fahrzeugbau, Energie) zu einer einheitlichen Terminologie gefunden haben. Dabei ist zu der Lebenszyklusstruktur als wichtigem Strukturelement die Unterscheidung zwischen produkt- und kundenbezogenen Dienstleistungen hinzugekommen.

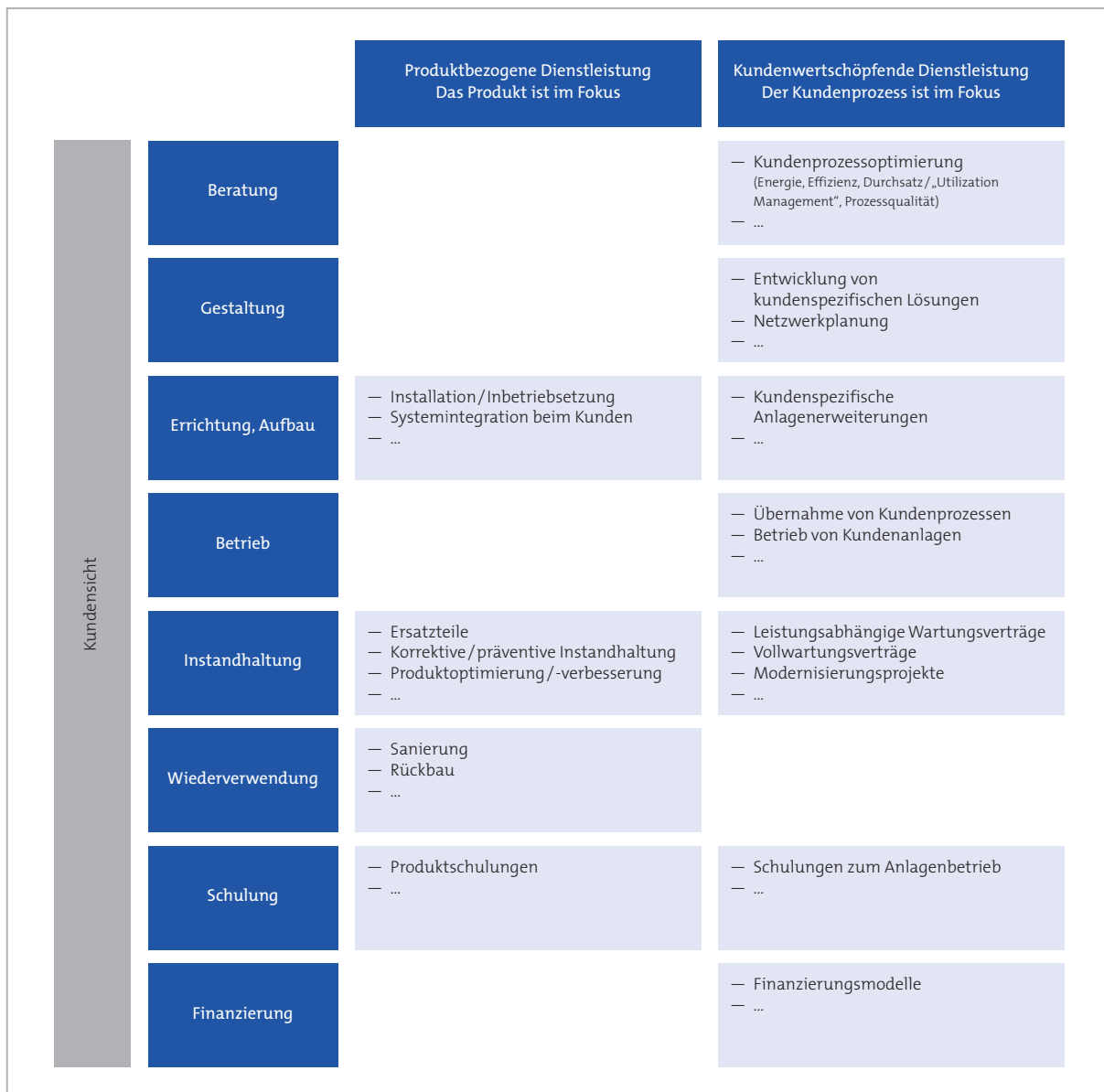


Abb. 2: Serviceportfoliodefinition der Siemens AG

Quelle: Siemens AG in „Zukunft industrieller Wertschöpfung: Hybridisierung“ vbw September 2011

Die Bemühungen um eine Typologisierung von industriellen Dienstleistungen sind mehr als sinnvoll: Denn eine Typologie bildet einerseits die Basis für eine genaue Marktbetrachtung und ermöglicht andererseits ein erfolgreiches Management, da unterschiedliche Servicedisziplinen unterschiedliche Erfolgsfaktoren haben, die für die Erreichung exzellenter Resultate zu berücksichtigen sind.

3. Die wirtschaftliche Bedeutung industrieller Dienstleistungen

Um die wirtschaftliche Bedeutung der Dienstleistungen in Deutschland aufzuzeigen, werden gern die volkswirtschaftliche Darstellung des Bruttoinlandsprodukts und seine Aufteilung auf die Wirtschaftsbereiche herangezogen. Dort stehen der Anteil des tertiären Sektors bei ca. 70 Prozent und der des produzierenden Sektors bei ca. 26 Prozent (Statistisches Bundesamt 2014, S. 11). Die **industriellen Dienstleistungen** sind „versteckt“ im produzierenden Sektor und finden sich zu einem anderen Teil bei den Unternehmensdienstleistungen im tertiären Sektor. Beim Blick auf die Erwerbstätigen finden wir ca. 8 Millionen im produzierenden und ca. 31 Millionen im dienstleistenden Sektor (Statistisches Bundesamt 2014). Innerhalb von Fertigungsunternehmen ist darüber hinaus mehr als die Hälfte des Personals in Dienstleistungsfunktionen, und nur ein geringerer Teil ist überwiegend mit dem „Herstellen“ beschäftigt (Hermann Simon, S. 5).

Als Beispiele können hier die internen Wartungs- und Instandhaltungsorganisationen in Industrieanlagen, die IT-Bereiche und andere interne Unterstützungsfunktionen dienen. In vielen Industrieunternehmen werden die produktbegleitenden Dienstleistungen nicht länger als „notwendiges Anhängsel“ der Entwicklung und Fertigung zur Absicherung der Auslieferung, Installation, Reparatur und der Ersatzteilversorgung der Kunden betrachtet, sondern entwickeln sich zu einem eigenen Geschäftsfeld.

4. Chancen und Herausforderungen am Beispiel produktbegleitender Dienstleistungen

Durch die zunehmende Gleichartigkeit von Produkten werden produktbegleitende Dienstleistungen von Industrieunternehmen heute überwiegend als „Differenzierungsfaktor“ gesehen. Das Motiv, sich von den Wettbewerbern zu unterscheiden, hat andere Beweggründe, wie die Sicherung der Kundenzufriedenheit und der Wiederkaufsneigung loyaler Kunden, abgelöst. Insbesondere in Phasen des konjunkturellen Abschwungs oder Wachstumsstillstands wurde darüber hinaus inzwischen die Bedeutung der Dienstleistungen als stabiler oder stabilisierender Umsatzbeitrag erkannt. Der signifikante Profitabilitätsbeitrag dieses Geschäftsfeldes wird immer mehr zur Kenntnis genommen, wenn auch wenig in der öffentlichen Diskussion angesprochen. Ebenso ist die Bedeutung der Dienstleistungen als Wachstumstreiber bisher nur bei wenigen Unternehmensleitungen im Fokus oder als Priorität erkannt. Dass die tatsächlichen Potenziale noch nicht wahrgenommen werden, liegt zum einen an der bislang starken Technikorientierung industrieller Dienstleistungen auf Kosten einer unternehmerischen und wirtschaftlichen Betrachtungsweise. Zum anderen fehlen entsprechende Themen in der Aus- und Weiterbildung für technische und kaufmännische Berufe sowie in der betriebswirtschaftlichen und ingenieurwissenschaftlichen Ausbildung.

Welche Aspekte des Managements industrieller Dienstleistungen müssten aufgegriffen werden?

5. Elemente des Managements industrieller Dienstleistungen

Das erfolgreiche Management industrieller Dienstleistungen umfasst zahlreiche Aspekte, die in Abbildung 3 zusammengestellt sind:

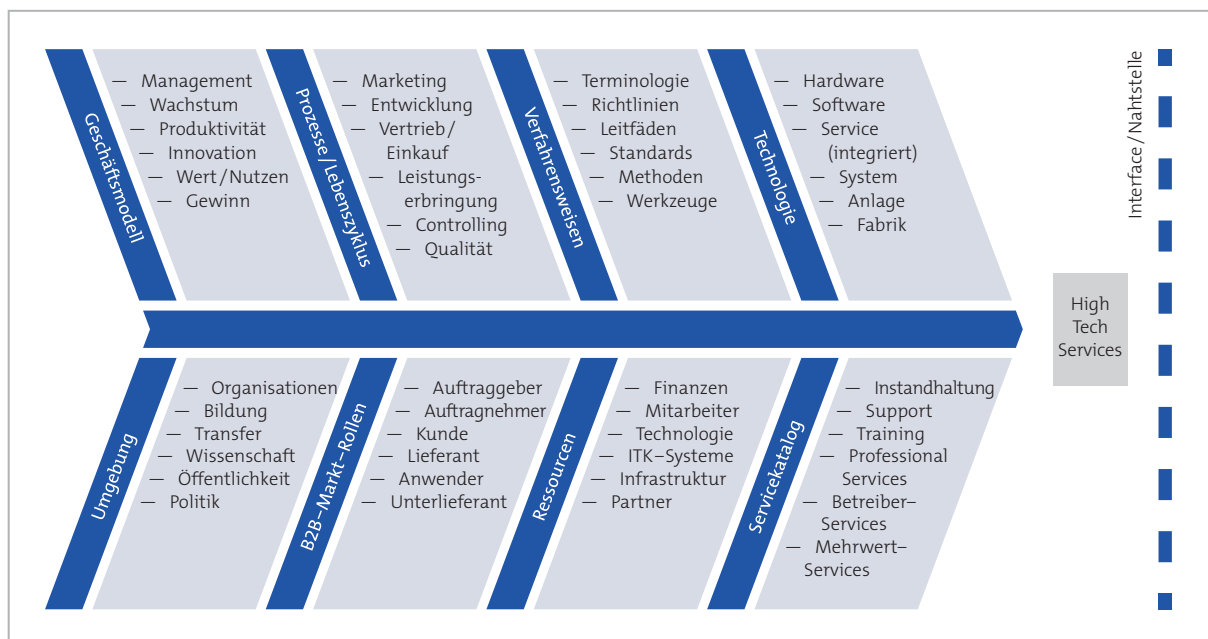


Abb. 3: Dienstleistungsmanagement – Wissensbereiche

Quelle: AFSMI German Chapter

Wir finden in dieser Darstellung alle Elemente, die in Betracht zu ziehen sind, um ein erfolgreiches industrielles Dienstleistungsmanagement anzuwenden. Vom Geschäftsmodell über das Portfolio der angebotenen Leistungen, die unterschiedlichen Märkte, die Leistungsprozesse, die Technologien für die Leistungserbringung und Unterstützung der unterschiedlichen Geschäftsprozesse bis hin zu Normen und der Verfahrenslandschaft, in der die einzelnen Services geleistet werden. Gerade heute im Trend der Digitalisierung von Dienstleistungen ist die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle in den Fokus gerückt. Denn es wird zum Beispiel möglich, unter Einsatz von Sensoren in allen Maschinen und Produkten Daten bereitzustellen, die intelligent ausgewertet und genutzt werden können.

5.1 Strategien

Bei Firmen, die auf unterschiedlichen Zielmärkten aktiv sind, finden wir verschiedene Strategien für das Servicegeschäft. In Abbildung 4 sind diese Strategien für Industrieunternehmen, die ein starkes Produktgeschäft haben, einmal im Überblick dargestellt. Dabei wird im Wesentlichen nach der geschäftlichen Bedeutung des Servicegeschäfts und nach seiner Rolle für das Gesamtunternehmen unterschieden.

Eine andere Sicht finden wir in Abbildung 5, in der insbesondere auf die inhaltliche Ausprägung der angebotenen Dienstleistungen in einem Fertigungsunternehmen abgestellt wird. Von der Erfüllung der gesetzlichen Produktgarantieverpflichtungen über produktunterstützende Leistungen hin zu Services, die

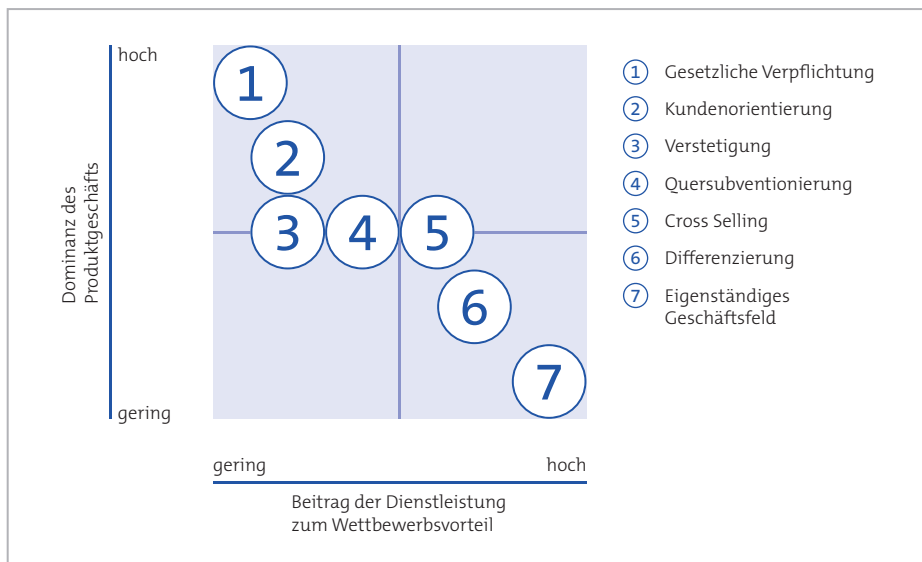


Abb. 4:
Die sieben Basisstrategien des Dienstleistungsgeschäfts

Quelle: Mischa Seiter:
Industrielle Dienstleistungen,
Wiesbaden 2013

die ununterbrochene Einsatz- und Nutzungsfähigkeit der Produkte zum Ziel haben. Auf der nächsten Ebene liegt bereits ein Fokus auf wissensgetriebenen Dienstleistungen, die wenig oder keinen direkten Produktbezug mehr haben, bis zur aktuell obersten Ebene von Dienstleistungen, die markengetrieben sind, d. h., die Services werden für den Kunden als Markenerlebnis gestaltet und auch so gemanagt. Dabei soll durch verschiedene Maßnahmen erreicht werden, dass Kunden beim Erleben der Serviceerbringung durch die Mit-

arbeiter ihres Auftragnehmers Wiedererkennungserlebnisse haben, die die Durchführung dieser Dienstleistungen unverwechselbar machen und mit dem Wert der Marke des liefernden Unternehmens korrespondieren. Ein solches Markenerlebnis kann der Besuch eines Kundendienstmitarbeiters, das Telefongespräch mit dem Reparaturdienst oder die Ausstattung der Außendienstmitarbeiter mit bestimmten hochwertigen Werkzeugen sein.

Kunden-Bedarfs-Hierarchie	Geschäftsziel		Geschäftsmodell
	Markengetriebene Services	Managen der gesamten Service-Erlebnisse entsprechend den Kundenerwartungen	Strategische Differenzierung
Wissensgetriebene Services	Starke Mehrwertdienstleistungen, getrieben durch Kundenwissen und Technologie-Wissen	Profitables Wachstum	
Verfügbarkeits-Services	Sicherstellung der Freude des Kunden bei der Nutzung des Produktes	Profit Center	
Produktunterstützende Services	Sicherstellung der Kundenzufriedenheit mit dem Produkt und seiner Bereitschaft zum Wiederkauf	Cost Center +	
Garantie/Gewährleistungs-Services	Reparatur/Produktumtausch	Cost Center	

Abb. 5: Kunden bewegen sich in der Bedarfshierarchie nach oben von produktbegleitenden Basisdienstleistungen zu Mehrwertdienstleistungen

Alle diese unterschiedlichen Strategieausprägungen haben auch Konsequenzen für die Rollen und Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern in den Dienstleistungsbereichen und denjenigen, die die Verantwortung für den Verkauf solcher Leistungen tragen sollen.

Industrielle Dienstleistungsunternehmen, die kein Produktangebot vermarkten, haben weniger Komplexität in ihren Strategien und können sich daher exklusiv auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Ebenso sind interne technische Dienstleistungsbereiche, wie zum Beispiel interne Instandhaltungen, integriert in die Strategien der Produktionsbereiche, zu denen sie jeweils gehören. Sie sind von daher auch weniger komplex als am Markt agierende Bereiche, die immer die Kernproduktangebote oder weitere Portfolioelemente mitberücksichtigen müssen.

5.2 Kernprozesse

Wiesieht nun ein industrielles Dienstleistungsgeschäft, das Services für Unternehmen anbietet und erbringt, in seinen Abläufen aus? Die in Abbildung 6 dargestellte Prozesslandkarte zeigt fünf Kernprozesse (Entwicklung, Marketing, Vertrieb, Leistungserbringung sowie Controlling), das Bündel der Unterstützungsprozesse, zu denen insbesondere die Bereitstellung des richtigen, kompetenten Personals gehört, und die Managementprozesse. Es wird hier deutlich, dass sich alle Prozesse des Dienstleistungsmanagements wiederfinden, die gemeistert und „gekonnt“ werden müssen, um wirtschaftlich erfolgreich ein technisches Dienstleistungsgeschäft durchzuführen. Einige davon tragen die gleichen Bezeichnungen wie im Produktgeschäft, sind aber hinsichtlich ihrer Planung, Gestaltung, Kosten, Messgrößen und Überwachung teilweise völlig unterschiedlich. Daraus leiten sich die speziellen Anforder-

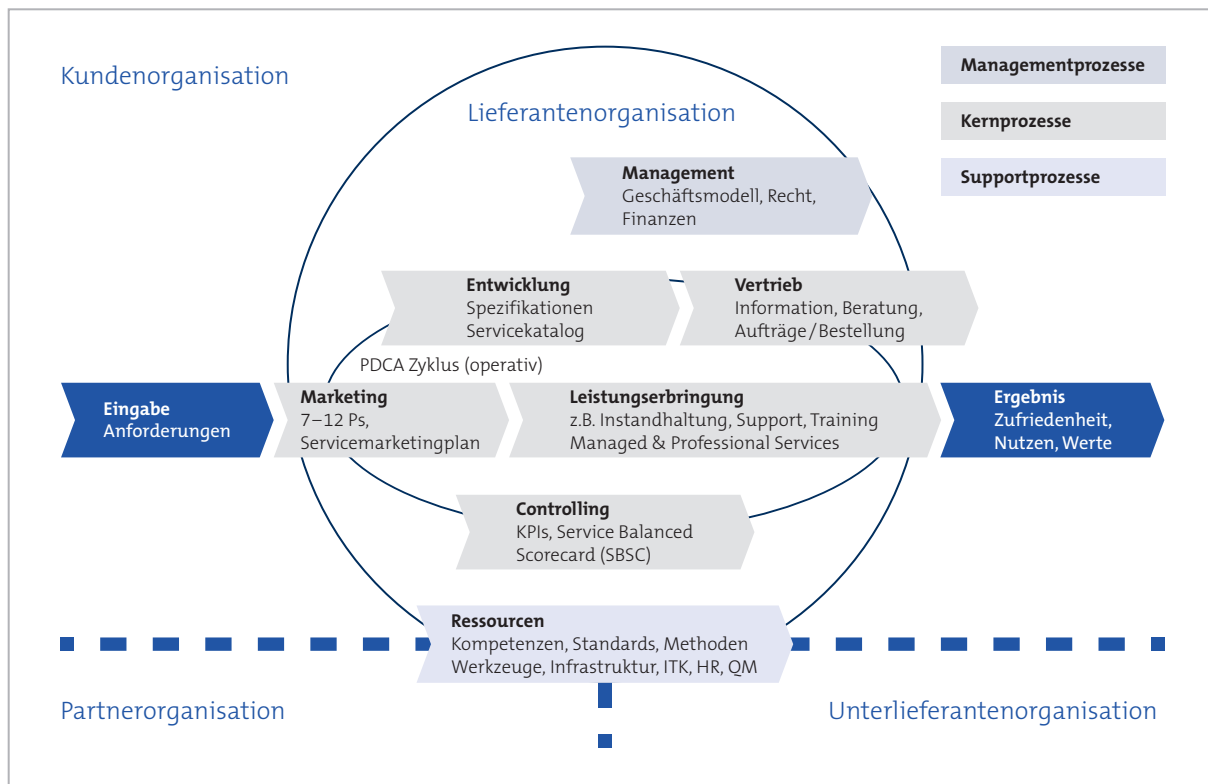


Abb. 6: Prozesslandkarte: Lebenszyklus Dienstleistungsmanagement

Quelle: AFSMI German Chapter

rungen an die Kompetenzen und Skills der verantwortlichen Führungskräfte und Mitarbeiter ab, über die wir später sprechen werden. Beispielhaft sehen wir in der folgenden Abbildung 7 einen typischen Leistungserbringungsprozess im Detail aus dem Bereich der Wartungs- und Instandhaltungsdienstleistungen.

Abbildung 7 stellt einen detaillierten, typischen Ablauf eines Vor-Ort-Einsatzes eines Servicetechnikers oder Serviceingenieurs in seinen grundsätzlichen Schritten beispielhaft dar. Der Prozess wird durch ein eingehendes Problem von einem Kunden ausgelöst, mit

einer eindeutigen Auftragsnummer versehen und registriert. Es erfolgt eine Klärung und Begutachtung des Problems, die dann zur Planung eines Technikeinsatzes und der Bereitstellung des passenden Ersatzteils führt. Beim Vor-Ort-Einsatz identifiziert der Servicetechniker oder -ingenieur das Problem und führt die Reparatur durch. Die Servicekraft erstellt anschließend einen Kurzbericht über den Einsatz. Die Schließung des zu Beginn registrierten Auftrags wird dokumentiert, und zum Abschluss erfolgt die Fakturierung des Einsatzes an den Kunden.

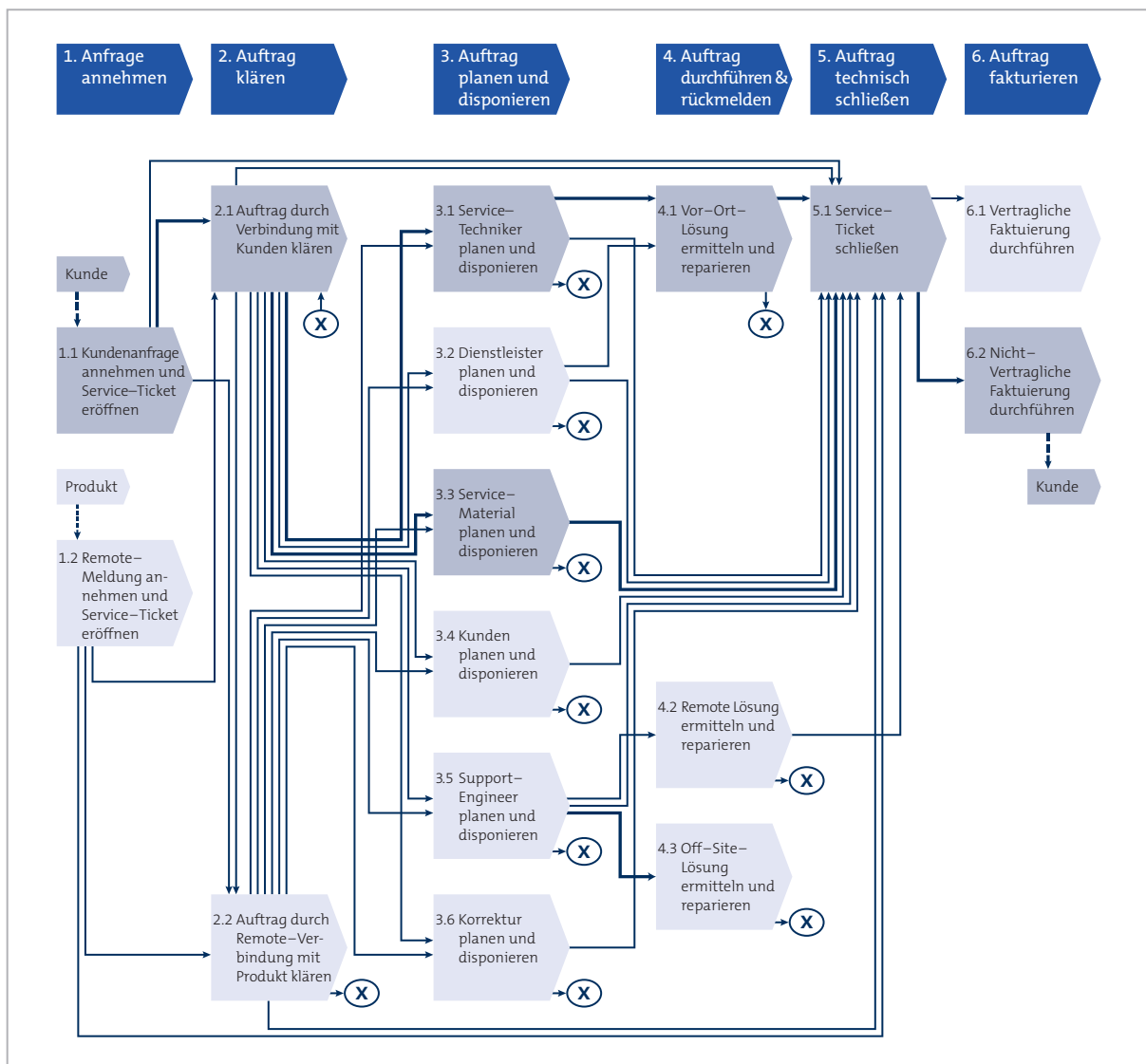


Abb. 7: Referenzmodell der Störungsbehebung

Quelle: nach PAS 1047:2005 basierend auf SERVOR®

5.3 Organisationsstrukturen

Alle oben aufgeführten Prozessabläufe sind mit entsprechenden Verantwortlichkeiten auf irgendeine Weise im Unternehmen verankert. Dabei sind natürlich die verschiedenen Servicestrategien sehr entscheidend für die organisatorische Verankerung des Servicebereiches in einem Industrieunternehmen, das ein starkes Produktgeschäft betreibt. Ebenso ist die internationale Geschäftsstruktur ein entscheidender Faktor beim organisatorischen Aufbau der Serviceorganisation. Mischa Seiter (Industrielle Dienstleistungen 2013, S. 111–118) hat folgende Grundformen herausgearbeitet:

- Zentralisierte Dienstleistungsorganisation mit Unterstellung unter die erste Ebene
In diesem Fall ist die Leitung dieser Organisation Mitglied der Geschäftsleitung.
- Zentralisierte Dienstleistungsorganisation mit Unterstellung unter die zweite Ebene
Dabei berichtet die Serviceleitung an ein Mitglied der Geschäftsleitung, zum Beispiel Produktionsleitung, Vertriebs- und Marketingleitung oder an Finanzen.
- Dezentrale Dienstleistungsorganisation mit Koordination
Hier sind die Servicebereiche getrennt, meistens zugeordnet zu unterschiedlichen Produktgruppen. Die Koordination erfolgt dann durch eine zentrale Stabsfunktion.
- Dezentrale Dienstleistungsorganisation ohne Koordination
In einem solchen Fall finden wir auch meistens die Servicebereiche zugeordnet zu den jeweiligen Produktgruppen. Es findet eine lose Koordination statt, indem zum Beispiel die Leitungen der Servicebereiche ein- oder zweimal im Jahr ein gemeinsames Treffen zum Erfahrungsaustausch und zur Koordination gemeinsamer Initiativen (zum Beispiel Aus- und Weiterbildung) durchführen.

In solchen Dienstleistungsorganisationen ist heutzutage in den meisten Fällen die Prozessverantwortung für Serviceoperation (Dienstleistungserbringung) und deren Controlling verankert. Die Prozesse für Marketing und Vertrieb der Dienstleistungen werden vielfach – wenn überhaupt existent – außerhalb der Dienstleistungsorganisation verantwortet. Gleiches gilt fast immer auch für die Unterstützungsprozesse für Personal und Informationssysteme. Prozesse für das Engineering und Design sind noch wenig verbreitet und werden – soweit vorhanden – meistens in der Dienstleistungsorganisation betreut. Unterentwickelt ist oft auch der Einfluss der Dienstleistungsorganisation auf die Produktentwicklung im Hinblick auf die Konzeption und Auslegung neuer Produkte zur effizienten und schnellen Wartung und Reparatur in der Nutzungsphase. Auch in diesem Bereich können entsprechende Prozesse und Planungen und deren Verantwortungsübernahme durch die Servicebereiche wirkungsvoll sein.

6. Beispielhafte Jobprofile in industriellen Dienstleistungsprozessen

In den vorangegangenen Kapiteln haben wir das Tätigkeitsfeld und die Profession des industriellen Servicegeschäfts umfassend beschrieben. Dabei ist insbesondere immer zu unterscheiden, welcher Servicetyp oder welche Servicedisziplin gemeint ist, da sie jeweils unterschiedliche Erfolgsfaktoren haben und meistens auch unterschiedliche Kompetenzen erfordern. Das macht aber auch die Attraktivität dieser jungen Profession aus. Anhand der oben gemachten Ausführungen wird sicher auch die Schwierigkeit erkennbar, über dieses Tätigkeitsfeld, das immer noch sehr selten in der Unternehmensleitung sichtbar ist und dessen Beitrag zum Geschäftserfolg öffentlich wenig kommuniziert wird, jungen Leuten gute Informationen für ihre Berufs- und Studienentscheidungen zu geben. Daher werden im Folgenden ein paar beispielhafte Jobprofile industrieller Dienstleistungen beschrieben. Sie finden sich in den verschiedenen Prozessen wieder, von denen oben bereits die Rede war.

6.1 Marketing/Innovation

In dieser Funktion haben wir heute Jobprofile für Marketingspezialisten, Produktmanager und Marketingmanager, die die Hauptaufgaben aus den Bereichen des strategischen und operativen Marketings für die Services des Dienstleistungsportfolios wahrnehmen. Das umfasst im strategischen Bereich Aufgaben wie zum Beispiel Marktforschung und Kundenanalysen, Wettbewerbsanalyse, Servicestrategie und Geschäftsplanung, Markenmanagement und Positionierungen. Im operativen Marketing sind neben der Markteinführung neuer Leistungsangebote, zum Beispiel Kommunikationsmaßnahmen in den Markt, aber auch in das Unternehmen hinein, Konzeption und Begleitung von Vertriebsaktionen und Messeauftritten sowie Abstimmungen mit dem Marketing des Produktbereichs durchzuführen. Inzwischen hat sich auch die Position des Produktmanagers für Dienstleis-

tungen zunehmend etabliert. Hier werden – wie beim Management von Produkten – die Planung, Steuerung und Kontrolle einer speziellen Dienstleistung oder einer Gruppe von Dienstleistungen von der Entstehung bis hin zum Ausscheiden aus dem Markt wahrgenommen. Das Produktmanagement ist verantwortlich für das Life-Cycle-Management der Dienstleistungsangebote.

6.2 Engineering/Entwicklung/Design

Jobprofile in diesem Bereich werden unter anderem von spezialisierten Entwicklern oder Entwicklungsingenieuren und von erfahrenen Servicetechnikern oder Serviceingenieuren wahrgenommen. Diese Aufgaben sind in den Produktentwicklungsbereichen angesiedelt mit dem Auftrag, im Entwicklungsteam dafür zu sorgen, dass Produkte „servicegerecht“ konzipiert und entwickelt werden. Es gibt heute auch schon eigene Serviceentwicklungsbereiche, in denen neue Dienstleistungen konzipiert und entwickelt werden. Wir sprechen dann von „Service-Engineering“. Oftmals müssen für neue Dienstleistungsangebote auch Werkzeuge und Methoden entwickelt oder weiterentwickelt werden. Manche Firmen bezeichnen einen solchen Bereich darum auch als Service-Innovation-Center. Die Berufsbezeichnung des „Service-Engineers“ gibt es bisher nicht; allerdings haben sich international schon Vereine gebildet, die diesen Funktionsbereich weiter vorantreiben wollen.

Überwiegend werden solche Aktivitäten in der Form eines Projekts mit einem verantwortlichen Projektmanagement strukturiert, in dem dann Fachleute aus der Serviceoperation, aus der Produktentwicklung, aus Vertrieb und Marketing temporär zusammenarbeiten, bis das neue Serviceangebot in den Markt eingeführt ist. Dabei wird immer mehr nach einem fest definierten Serviceentwicklungsprozess vorgegangen, der dann eine Phase des Service-Life-Cycle bildet.

6.3 Vertrieb

Wie schon im Kapitel der Organisationsstrukturen erwähnt, finden wir heute unterschiedliche Modelle der organisatorischen Verankerung des Vertriebs von Dienstleistungen vor. Oft wird versucht, den Verkauf der Dienstleistungen zusätzlich in die Verantwortung des Produktvertriebs zu übernehmen. Dieses Modell zeigt oft wenig Erfolg, da nicht genügend zwischen den verschiedenen Servicetypen differenziert wird. Unternehmen stellen dann fest, dass ihre ambitionierten Wachstumsstrategien für Services nicht realisiert werden können. Für unterschiedliche Leistungen gilt, dass auch auf der Kundenseite andere Personen Verantwortung und Entscheidungsgewalt über den Einkauf haben als diejenigen, die Produkte beschaffen. Eine besondere Problematik stellt der Vertrieb von Lösungen oder Produkt-Service-Bündeln dar, die auf der Anbieterseite eine tiefe Kenntnis der Wertschöpfungskette beim Kundenunternehmen verlangen. Das gilt auch für Dienstleistungsangebote, die sich mit der Verbesserung der Geschäftsprozesse des Kunden beschäftigen oder die teilweise oder völlige Übernahme der Betreiberverantwortung für Kundenprozesse beinhalten. Darüber hinaus ist wichtig, dass der Produktvertrieb und der Dienstleistungsvertrieb bei gemeinsamen Kunden ein „Account-Team“ bilden, um für ihr Unternehmen den optimalen Vertriebsserfolg zu erreichen. Manchmal wird auch ein Servicemanager oder -mitarbeiter aus dem Serviceaußendienst als „Account Support Engineer“ einem solchen Account-Team zugeordnet.

Hinsichtlich des Kompetenzprofils verlangt der Servicevertrieb neben den „klassischen“ Kompetenzen, wie zum Beispiel Suchen und Erstsprache, Bedarfsentwicklung, Kundenqualifikation, Steuerung des Verkaufsprozesses, Verhandlung und Kundenbetreuung, die Fähigkeit, eine immaterielle und oft nur grob definierte Leistung mit ausgesprochenen und unausgesprochenen Kundenerwartungen abzustimmen und so zu fixieren, dass eine stimmige Leistungsdefinition entsteht und ein vertragliches Angebot gemacht werden kann.

6.4 Operation/Leistungserbringung

Jobprofile in der Serviceerbringung finden wir am häufigsten. Auch hier ist zwischen unterschiedlichen Dienstleistungstypen zu unterscheiden. Bekannteste Services sind Field- und Support-Services, wobei erstere insbesondere aus der Installation, Wartung und Störungsbeseitigung von Maschinen und Geräten vor Ort beim Kunden bestehen. Support-Services werden aus der Ferne über Telefone oder Internetverbindungen geleistet und bestehen in der Unterstützung der Kundenmitarbeiter bei der Bedienung und Problem-beseitigung. Dabei kann sich der Servicetechniker oder Serviceingenieur heute meistens mit Erlaubnis des Kunden in die installierte und eventuell gestörte Maschine einwählen und wie ein Bediener zusammen mit dem Bedienungspersonal des Kunden arbeiten. Beide Dienstleistungen verlangen beste Kenntnisse der Technik der Produkte, aber auch persönliche Fähigkeiten, mit dem Personal des Kunden zusammenzuarbeiten. Eine große Herausforderung liegt im Fall der Beseitigung von Störungsfällen an Produktionsmaschinen vor, da diese eventuell weitreichende Konsequenzen in Fertigungsstraßen haben können und eine hohe Managementaufmerksamkeit genießen.

Bei anderen Dienstleistungstypen wie zum Beispiel Beratungsleistungen, die oft aus Analysen, begleitet von Interviews mit Kundenmitarbeitern, den abschließenden Ergebnispräsentationen und dem Vorlegen von Berichten bestehen, liegt der Schwerpunkt auf der Sachkenntnis in dem zu untersuchenden Bereich. Das Verständnis der Unternehmensorganisation und Branche, in der die Analyse stattfindet, muss gegeben sein. Dazu kommen hohe Anforderungen an persönliche Kompetenzen zur zielorientierten Durchführung von Interviews und die Fähigkeit zur erfolgreichen Führung von Projekten mit Beteiligten aus Kunden- und Anbieterunternehmen.

6.5 Planung und Controlling

In diesem Tätigkeitsfeld sind planerische und analytische Fähigkeiten gefragt, die auf die servicespezifischen Besonderheiten abgestellt sein müssen. Insbesondere betriebswirtschaftliche Kenntnisse mit einem hohen Interesse an technischen Umgebungen werden hier gebraucht.

Businesspläne, Ziel- und Anreizsysteme, Scorecards, Schlüsselindikatoren (KPIs) und vielfältige Messverfahren sind für die unterschiedlichen Dienstleistungstypen zu etablieren, um deren Produktivität und Wirksamkeit zu planen und zu steuern. Diese Aufgaben finden wir in den kaufmännischen Büros der Service-Operations-Manager oder in entsprechenden Stabsfunktionen. Hier ist oft auch die Schnittstelle zu wichtigen Unterstützungsbereichen wie der IT-Abteilung zu finden.

6.6 Management

Oft finden wir noch sehr technik- und produktorientierte Service- und Kundendienstleiter, die sich bisher auf die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit mit den installierten Produkten konzentrierten und alle notwendigen Prozesse und Personalressourcen bereitgestellt haben, um die Verfügbarkeit der Maschinen und Geräte beim Kunden zu gewährleisten. Ergänzend zur Lösung dieser Aufgaben kommen meist das Management der Ersatzteilwirtschaft und zunehmend die Sicherstellung der Profitabilität des Bereichs hinzu. Mit dem unaufhaltsamen Trend, die Dienstleistungsbereiche zu Profit Centers und Business Units und damit zu einem in sich profitablen Geschäftsfeld zu machen, werden immer mehr Geschäftsentwicklungs- und Vertriebskompetenzen sowie betriebswirtschaftliches Wissen wichtig.

Daher gehen innovative Unternehmen dazu über, das Servicemanagement und dessen Nachwuchs nicht wie bisher aus der Dienstleistungsorganisation allein oder aus der Produktion heraus zu entwickeln, sondern auch Finanz-, Vertriebs-, Marketing- und Country Management in Service-Management-Verantwortungen rotieren zu lassen. Allerdings sind Unternehmensleiter oder Vorstandsvorsitzende mit Servicekarriere in der deutschen Industrie noch recht selten.

7. Notwendige Schlüsselkompetenzen

Schlüsselkompetenzen sind „erwerbbar allgemeine Fähigkeiten, Einstellungen und Wissens Elemente, die bei der Lösung von Problemen und beim Erwerb neuer Kompetenzen in möglichst vielen Inhaltsbereichen von Nutzen sind“ (Orth 1999, S. 107).

Auf der Website der Universität Osnabrück werden sie folgendermaßen beschrieben:

- Schlüsselkompetenzen müssen erworben werden, sie werden nicht „in die Wiege gelegt“.
- Schlüsselkompetenzen umfassen emotionale, motivationale und soziale Aspekte, Werthaltungen und Verhaltensdispositionen. Kognitive Elemente sind nicht ausreichend.
- Schlüsselkompetenzen sind in unterschiedlichen sozialen und beruflichen Feldern wichtig.
- Schlüsselkompetenzen leiten sich von den Anforderungen der Arbeits- und Lebenswelt ab. Sie beziehen sich auf die Gegenwart und auf die Zukunft.

2008 hat sich insbesondere IBM damit beschäftigt, die Anforderungen an „Service-Science-Curricula“ zu definieren und zu diskutieren, um die Bedarfsdeckung der Servicebranchen durch die akademische Ausbildung zu fördern. Dabei stand insbesondere der Bedarf an exzellent ausgebildetem Personal im Vordergrund, das nicht nur eine sehr tiefgehende Expertise in einem bestimmten Bereich der Dienstleistungserbringung hat, sondern auch breites generelles Wissen, um neue, innovative Services zu konzipieren und bereitzustellen. So entstand der Begriff der „T-shaped people“, die beide Aspekte auf sich vereinen können (siehe Abbildung 8).



Abb. 8: Kompetenzanforderungen von T-shaped Service People

Quelle: AFSMI German Chapter nach IBM – SSME Curriculum Conference 2008, RAC Club London

Konstatiert werden muss, dass die heutige akademische Ausbildung eher hochspezialisierte Experten in ziemlich engen Wissensgebieten (Vertikale des T) heranzieht, während es für Unternehmen sehr wichtig ist, Personal mit breiten, generellen Skills zu rekrutieren oder zu trainieren, die qualitativ hochwertige Services erbringen können – die Horizontale des T.

Die Association for Service Management International hat die Schlüsselkompetenzen in folgende Bereiche aufgliedert:

7.1 Fachkompetenzen (Technik, Betriebswirtschaft, Service, Branche)

Fach- und Sachkompetenzen beziehen sich im Bereich der Technik auf die Produkte und Technologien in den verschiedenen Industriebranchen (Maschinen- und Anlagenbau, Elektrotechnik, Informationstechnik, Medizintechnik). Hier sind unter anderem komplexe Fehlerfälle an technischen Anlagen unter Einsatz von Datenbanken, von Expertensystemen und mit Hilfe der internen (Personal-)Infrastruktur zu lösen. Der Bereich der Betriebswirtschaft bezieht sich auf die Beschreibung, Erklärung und konkrete Unterstützung der unterschiedlichen Entscheidungsprozesse in Unternehmen. Im Fachbereich Service haben wir die speziellen Kompetenzen der verschiedenen Typen von Dienstleistungen. Mit der Branchenkompetenz wird insbesondere das Wissen um das Geschäft und die Wertschöpfungskette des Kunden angesprochen. Hinzu treten auch Fremdsprachenkenntnisse und Allgemeinbildung.

7.2 Methodische Kompetenzen (Problemlösung, Prozesse, Qualität, Projektmanagement)

Diese Kompetenzen beinhalten das komplette notwendige Spektrum von Methoden zum erfolgreichen Management und Erbringen von industriellen Dienstleistungen. Dazu gehören Problemlösungsfähigkeit, analytische Fähigkeiten, Organisationsfähigkeit, selbständiges Arbeiten, Informationsgewinnung, die Auswertung von Informationen und die Fähigkeit, vorhandenes Wissen auf neue Probleme anzuwenden.

7.3 Persönliche /soziale Kompetenzen (Kundenorientierung, Teamfähigkeit, interkulturelle Kenntnisse, Selbstorganisation, Flexibilität, Mobilität, Führung, Zielorientierung, Durchsetzungsstärke)

Hier finden wir Eigenschaften, wie das Zuhören-Können, Kompromissbereitschaft, sozial kompetentes Verhalten an der Schnittstelle zum Kunden und zum eigenen Unternehmen, die Fähigkeit, Sichtweisen und Interessen anderer zu berücksichtigen (Perspektivenübernahme), andere Kulturen zu kennen und zu verstehen, Führungsqualitäten, Verhandlungsgeschick, Kooperationsfähigkeit, die Fähigkeit, sorgfältig, konzentriert und diszipliniert zu arbeiten, sowie sich auf veränderte Umstände einzustellen. Eine unabdingbare Kompetenz ist die Bereitschaft und Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung für die eigene Leistung und die erfolgreiche Erledigung des eigenen Auftrags gegenüber dem Kunden mit seinen Mitarbeitern und Führungskräften. Auch die Reflexionsfähigkeit, unter anderem die eigenen Stärken und Schwächen einschätzen zu können, ist wichtig. Last but not least dürfte eine gewisse Fähigkeit zu unternehmerischem Denken die persönlichen Kompetenzen bereichern.

Diese Übersicht an relevanten Kompetenzen für erfolgreiche industrielle Dienstleistungen kann hier nur ein gewisser Ausschnitt sein, der branchen- und firmenspezifisch noch weiter zu detaillieren ist. Auf diesem Gebiet finden wir wenig öffentlich verfügbare Informationen. Die Industrie- und Wirtschaftsverbände bringen die Anforderungen an das Personal in den Dienstleistungsbereichen ihrer Mitgliedsfirmen wenig in die Diskussion. Einige Unternehmen im Verband Deutscher Maschinen und Anlagenbau e.V. haben gemeinsam 2011 die Anforderung an einen neuen Studiengang „Serviceingenieur“ publiziert und dieses Aufgabenfeld beschrieben („Serviceingenieur – Ein Studiengang mit Zukunft“, VDMA Broschüre 2011). Verbände mit technischen und industriellen Dienstleistungen, wie zum Beispiel der WVIS – Wirtschaftsverband für Industrieservice e.V. für die selbständigen Industrieserviceunternehmen und die Facility-Management-Branche, haben in jüngerer Zeit Initiativen zur Definition von Berufsbildern und Studiengängen ergriffen.

8. Zur aktuellen Situation in der Aus- und Weiterbildung

Abbildung 9 gibt einen Überblick über die aktuelle Struktur des deutschen Bildungssystems, das aus fünf Segmenten (Primarstufe, Sekundarstufe I und II, dem Tertiärbereich und Quartärbereich) besteht. Für unsere Betrachtung kommt es insbesondere auf den Berufsbildungsbereich, den wir in der Sekundarstufe II finden, den Tertiärbereich, der die Fachschulen und die akademische Ausbildung umfasst, sowie den Quartärbereich, und damit den Weiterbildungsbereich, an.

Zu unserem Bildungssystem gehören die allgemein- und berufsbildenden Schulen. Dort finden wir zurzeit ca. 500 Ausbildungsberufe, davon ca. 330 staatlich

anerkannte. In der akademischen Ausbildung finden wir ca. 17.000 Studiengänge und ca. 1.800 berufs begleitende Studiengänge. Im Bereich der Weiterbildung gibt es ein unüberschaubares Angebot von ca. 15.000 privaten und teilprivaten Einrichtungen, wobei das Angebot für Nichtakademiker hier immer noch recht klein ist. Aktuelle Debatten zwischen den Wirtschaftsverbänden bewegen sich auf der generellen Ebene des Fachkräftemangels im Bereich der Ingenieure und der Informatiker oder der immer spürbareren Effekte des demografischen Wandels. Der Bereich der industriellen Dienstleistungen kommt dort überwiegend nicht vor.

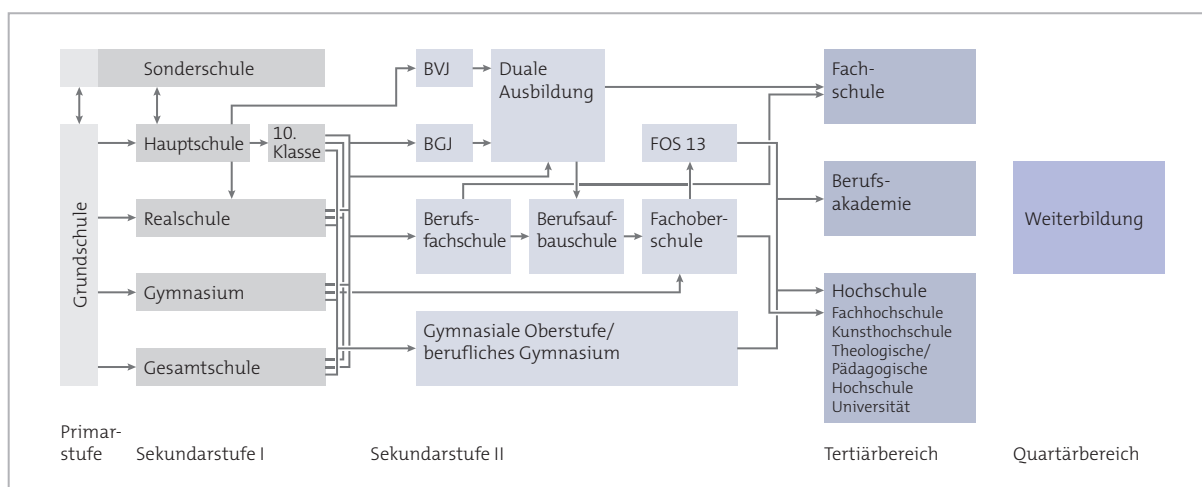


Abb. 9: Struktur der Bildungssysteme in Deutschland

Quelle: Vortrag Prof. Dr. Michael Brucksch, München 2013

8.1 Kaufmännische und technische Berufsausbildung/Pre-graduale Abschlüsse

Unter den publizierten Berufsbildern finden wir heute kaum Berufsbezeichnungen, die ihre Zugehörigkeit zu industriellen Dienstleistungen sichtbar machen. Eine Durchsicht der Ausbildungsberufe an der IHK Düsseldorf zeigt die fast komplette Abwesenheit von Berufen mit direktem Servicebezug; Ausnahme ist die Fachkraft für Rohr-/Kanal- und Industrieservice. Alle anderen Berufe, wie zum Beispiel die zahlreichen Mechaniker- und Mechatronikertypen, Elektroniker und

Informatikfachkräfte, können in industriellen Servicebereichen, aber auch in der Produktion, in der Entwicklung oder anderen internen Abteilungen eingesetzt sein. In einzelnen anderen deutschen IHK finden wir den Servicetechniker (IHK), den KFZ-Service-Techniker und den Servicetechniker/ServiceMonteur Windenergieanlagen, die mit engagierten Unternehmen aus dem Kammerbezirk entstanden sind.

8.2 Graduierte Abschlüsse (Betriebswirtschaft, Ingenieurwissenschaft, Informatik, interdisziplinär)

Beispiele beschränken sich bisher auf einzelne Initiativen aus der Wirtschaft, die insbesondere in den dualen Studiengängen wirksam werden. Dort finden wir inzwischen einige Studiengänge für Industrielles Dienstleistungsmanagement, die entweder in den ingenieurwissenschaftlichen oder betriebswirtschaftlichen Fachbereichen angesiedelt sind. Erste Initiativen aus der Wirtschaft waren besonders an den Berufsakademien in Baden-Württemberg mit Unterstützung der IT-Branche zu verzeichnen, die inzwischen zu etablierten Bachelorstudiengängen für industrielles Dienstleistungsmanagement geführt haben. Auch an Fachhochschulen gibt es – allerdings noch sehr vereinzelt – Master- oder Bachelor-Programme für industrielle Dienstleistungen. Die bereits oben erwähnten jüngeren Initiativen der Wirtschaftsverbände WVIS und VDMA stützen diese Aktivitäten.

Der Trend zum berufsbegleitenden Master- oder Bachelor-Studium auch im Bereich der industriellen Dienstleistungen lässt die Studierendenzahlen allmählich ansteigen. Der AFSMI unterstützt diesen Bereich seit einigen Jahren durch ein Verzeichnis aller dort bekannten Studiengänge in Deutschland und international. An deutschen Universitäten und Technischen Hochschulen gibt es im Gegensatz zu internationalen Hochschulen bisher keine Studiengänge mit ausgeprägter industrieller Serviceorientierung. Es gibt allerdings seit über 20 Jahren aktive Dienstleistungsforschung auch mit industriellen Inhalten, die öffentlich gefördert wird und in die zahlreiche Lehrstühle einbezogen sind. Diese Aktivitäten haben zwar zu vielen Veröffentlichungen (auch Promotions- und Habilitationarbeiten) geführt, aber ein Studiengang ist daraus bisher nicht entstanden. Universitäten versuchen eher spezielle, firmeninterne Aus- und Weiterbildungsprogramme zu platzieren.

8.3 Weiterbildung durch private oder firmeninterne Einrichtungen

Wir finden heute bei großen Unternehmen zunehmend interne Akademien oder Corporate Universities, die mit internen Ressourcen oder teilweise mit externer Unterstützung aufgebaut werden, um dem Mangel an öffentlichen Angeboten entgegenzuwirken. Im Umfeld von Serviceforschungseinrichtungen sind inzwischen auch öffentliche Kursangebote entstanden, die insbesondere von Unternehmen genutzt werden, die diese Forschungszentren durch Projekte kennengelernt haben. Meistens suchen die Unternehmen weniger wissenschaftlich geprägte Weiterbildung als stark praxisorientierte und am besten speziell auf die jeweilige Unternehmenssituation angepasste Schulungsinhalte. Im Umfeld von Service-Manager-Verbänden haben sich einige wenige private Trainingsfirmen etabliert, die einen Fächer von verschiedenen Ausbildungen für Servicetechniker, Führungskräfte und Servicevertrieb anbieten. Viele dieser Angebote sind allerdings insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen eher unbekannt.

9. Warum brauchen wir spezifische Aus- und Weiterbildungsangebote für industrielle Dienstleistungen?

Nach der Schilderung der aktuellen Situation im Aus- und Weiterbildungsbereich für technische Services in Deutschland müssen wir feststellen, dass sich die Situation nun nach ca. 30 Jahren nur graduell verbessert hat. Wir brauchen in diesem Feld aber weiter eindeutig passendere und zahlreichere Angebote. Denn es sollten viel mehr Unternehmen Services entwickeln und ihre Lösungsgeschäfte stärken, damit deren Anteile an den Umsätzen gewichtiger werden und die durchschnittliche Schwelle von ca. 10 Prozent der Umsätze eines Unternehmens hinter sich lassen. Auch – oder erst recht – sollten die Potenziale der Profitabilität und des Deckungsbeitrags weiter ausgebaut werden.

Aber der rein finanzielle Blickwinkel reicht für die empfohlene Stärkung der Dienstleistungen als Begründung nicht aus. Hinzu kommen weitere gewichtige Argumente, wie:

- Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit unserer industriellen Angebote gegenüber anderen globalen Wettbewerbern durch Ausbau von Lösungsgeschäften und Angebotsbündel aus Produkten und Dienstleistungen, die die Probleme der Kunden richtig und nachhaltig lösen. Ergänzende oder freistehende Dienstleistungsangebote können von Wettbewerbern weitaus weniger kopiert oder aufgeholt werden als reine Produktfunktionalitäten.
- Die Problemlösungskompetenz, die durch ausgefeilte Dienstleistungen besonders deutlich wird, macht die Firmen zu einem strategischen Partner ihrer Kunden. Sie sind dadurch nicht mehr reiner Produktlieferant, der Services nur anbietet, wenn der Kunde speziell danach fragt.
- Durch ein ausgefeiltes und aktiv vermarktetes Dienstleistungsportfolio gelingt es meistens auch, mögliche Berührungspunkte mit den Kunden zu vervielfältigen und somit das Wissen um die Herausforderungen der Kunden anzureichern und dadurch die Kundenorientierung des eigenen Unternehmens zu stärken.
- In einigen Märkten gehört ein attraktives Dienstleistungsangebot bereits zum Marktstandard, so dass ein einzelnes Unternehmen dahinter nicht mehr zurückfallen kann.
- Dienstleistungen haben in der vergangenen Krise um das Jahr 2009 in vielen Fällen ihre Umsatzstabilisierungswirkung gezeigt. Während das Produktgeschäft durch mangelnde Investitionsbereitschaft teilweise signifikant zurückfiel, blieb das Servicegeschäft durch das Wartungs- und Ersatzteilgeschäft für den installierten Maschinenpark stabil und verhinderte noch stärkere Einbrüche.

10. Ideen zur Weiterentwicklung

Wir müssen unsere bestehenden Aus- und Weiterbildungsangebote signifikant verbessern und erweitern, um die beschriebenen Schlüsselkompetenzen umfassend zu realisieren und umzusetzen.

Das bedeutet, dass die technischen Berufsbilder, die meistens ausschließlich auf technische Fachkompetenzen für Produkte ausgerichtet sind, mit den notwendigen Kompetenzen im methodischen und persönlichen/sozialen Bereich ergänzt werden. Die meisten Dienstleistungen werden „live“, im direkten Kontakt mit den Kundenmitarbeitern, erbracht – darauf müssen „Techniker“ und „Ingenieure“ vorbereitet und trainiert werden. Das heute vorherrschende Prinzip des fast ausschließlichen „Learning by Doing“ und der überwiegend unstrukturierte, informelle Kompetenztransfer von erfahrenen Servicefachkräften an neue Mitarbeiter reichen nicht. Es werden strukturierte Transfermethoden gebraucht. Das gleiche gilt auch für den akademischen Ausbildungssektor, in dem in der heutigen Ingenieurausbildung die Dienstleistungsschlüsselkompetenzen nicht oder kaum erlernt werden.

10.1 Ergänzungen zum Bestehenden

Mit dem Hintergrund der identifizierten Lücken sind bei allen Berufsausbildungen und Studiengängen, die eine anschließende Verwendung in den Dienstleistungsorganisationen finden, die Service-schlüsselkompetenzen zu ergänzen. Das könnte sicher durch weiterführende oder auf die Ausbildungsphase aufbauende Ergänzungsschulungen ermöglicht werden, die auch in zusätzlichen Zertifikaten nachgewiesen werden können.

Insbesondere in kleinen und mittleren Industrieunternehmen sind solche „Ergänzungen“ von großer Bedeutung, damit die Kompetenzen der Schlüsselpersonen für das Dienstleistungsgeschäft und ein proaktives Serviceverhalten gegenüber den Kunden ausgebaut werden. So könnten wichtige Weiterbildungsträger Ergänzungsschulungen in Form von ein- bis zweitägigen Veranstaltungen anbieten.

Sehr wichtig für die stoffliche Gestaltung solcher Ergänzungsausbildungen sind Leitfäden, Guidelines, Checklisten und Lehrbücher mit Lehrmaterialien, die nicht nur aus firmenspezifischen Beständen kommen. Der AFSMI macht immer wieder darauf aufmerksam, dass Serviceforschungsprojekte ohne klare Konzepte, wie die Ergebnisse für den Transfer in die spätere betriebliche Praxis vorbereitet und bereitgestellt werden, nur der akademischen Forschung und den Wissenschaftlern zur Erreichung akademischer Titel verhelfen. Gerade in öffentlich geförderten Verbundprojekten sollte dieser Aspekt ein wichtiges Bewilligungskriterium sein oder schnellstens werden.

10.2 Neue, eigene Abschlüsse

Aber auch weitere neue Studiengänge oder zusätzliche Schwerpunkte von bestehenden Studiengängen sind hilfreich, die Service-Management-Kompetenz insbesondere beim Führungskräftenachwuchs zu steigern. Mit eigenen Bachelor- und Masterprogrammen für industrielles Dienstleistungsmanagement oder industrielles Service-Sales- und -Marketing-Management oder industrielles, internationales Servicemanagement kann die Qualität dieses jungen Geschäftsfelds Schritt für Schritt verbessert werden.

Darüber hinaus werden auch neue Berufsbilder entstehen müssen, die Servicemanager, Servicetechniker, Serviceberater, Serviceverkäufer, Serviceentwickler, Service-Marketer und Serviceplaner klar und transparent definieren.

11. Handlungsideen für Unternehmen und Aus- und Weiterbildungsträger

Wer muss oder sollte denn nun diese Aktionen und Initiativen vorantreiben? Sicher sind in erster Linie die Unternehmensleitungen gefordert, Ressourcen für die Weiterentwicklung des Dienstleistungsgeschäfts bereitzustellen. Sie sollten nicht ausschließlich auf technologische Innovation setzen, sondern diese mit Serviceinnovationen ergänzen. Darüber hinaus muss sich die industrielle Wirtschaft über ihre Repräsentanten dafür einsetzen, dass Aus- und Weiterbildungsträger in ihrem lokalen Umfeld Angebote schaffen, die diesen Trend zu Service- und Lösungsgeschäften unterstützen. Ohne ein klares Engagement der Unternehmensleitungen oder Eigentümer passiert wenig. Auch intermediäre und für Wissens- und Know-how-Transfer geschaffene Einrichtungen, wie das RKW Kompetenzzentrum, Industrie- und Handelskammern, Business und Technologie Innovation Centers oder Cluster, können bei der strategischen und ökonomischen Bedeutung industrieller Dienstleistungen nicht auf die traditionellen Fachfunktionen Führung, Produktion, Personal etc. konzentriert bleiben. Eine ebenso wichtige Verantwortung für die Weiterentwicklung ihrer Profession haben natürlich die Servicemanager in der Wirtschaft selbst, um auf die Bedürfnisse ihrer Berufsgruppe und ihres Geschäftsfeldes aufmerksam zu machen und sich über Vereinigungen und Arbeitskreise zu engagieren.

Für die Annahme neuer Aus- und Weiterbildungsangebote der Bildungseinrichtungen bei jungen Leuten (Schüler und Studierende) ist sehr entscheidend, welche Bedeutung und Attraktivität eine bestimmte Unternehmensfunktion oder ein Geschäftsfeld hat. Daher sind Aufklärungskampagnen notwendig, um die attraktiven Jobperspektiven transparent zu machen. Durch die überwiegend „verborgene“ Situation des Dienstleistungsgeschäfts im „B2B“-Sektor kennen junge Menschen und auch deren Eltern oft nur die „öffentlich sichtbaren“ Dienstleistungen wie Call Center und Hotline-Dienste von Telekommunikationsanbietern und Finanzdienstleistern sowie die täglich genutzten, meist öffentlichen Transportdienstleistungen von Bahn- und Busunternehmen. Darüber hinaus prägen dann allenfalls noch persönliche Erfahrungen mit Handwerkern und Hausmeistern das Bild technischer Dienstleistungen.

Es muss also auch kommunikativ daran gearbeitet werden, das industrielle Dienstleistungsgeschäft, das in Deutschland sicher ein jährliches Umsatzvolumen von mehr als 100 Milliarden Euro darstellt, mit seinen Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten bekannt und attraktiv zu machen. Das brauchen wir auch im besten Sinne für die Attraktivität der deutschen Industrie!

Anhang

Quellen

Orth, Helen: Schlüsselqualifikationen an deutschen Hochschulen. Konzepte, Standpunkte und Perspektiven, Neuwied: UniversitätsVerlagWebler 1999.

Simon, Hermann (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen. Stuttgart: Schäffer Pöschel 1993.

Seiter, Mischa: Industrielle Dienstleistungen. Wiesbaden: Springer Gabler 2013.

Statistisches Bundesamt: Bruttoinlandsprodukt 2013. Wiesbaden 2014.

Statistisches Bundesamt: Erwerbstätige und Arbeitnehmer nach Wirtschaftsbereichen. Wiesbaden 2014.
www.destatis.de

Universität Osnabrück: Schlüsselkompetenzen.
www.uni-osnabrueck.de

AFSMI-German Chapter e. V.

Der AFSMI (Association for Service Management International) ist seit 1990 ein unabhängiger Verein und arbeitet zu 100 Prozent auf ehrenamtlicher Basis. Der Verein setzt sich für die Professionalisierung des Hightech-Service-Managements ein. Seine Mitglieder repräsentieren Servicebereiche in Unternehmen aus verschiedenen Hightechbranchen. Hierzu zählen beispielsweise Airbus, Canon, IBM, HP, Siemens und Bosch-Rexroth, aber auch zunehmend kleine und mittelständische Firmen. Er veranstaltet viermal im Jahr Fachtagungen für den Austausch von Best Practices und für das persönliche Networking. Seit 2006 findet einmal im Jahr eine Fachtagung in einer Bildungs-, Forschungs- oder Transfereinrichtung statt. Der AFSMI informiert über die Internetseite Mitglieder und Interessierte. Er arbeitet international mit seinen Schwesterorganisationen innerhalb des CFSMI zusammen und ist Partner der tsia in USA. Das AFSMI-German Chapter zählt zu den aktivsten Chapters, es wurde 2008 als weltweit bestes Chapter ausgezeichnet.

Das Zentrum für Bildung, Forschung und Transfer (ZBFT) des AFSMI setzt sich zusammen mit anderen Organisationen für die Kompetenzentwicklung ein. Das Zentrum unterstützt die Aus- und Weiterbildung durch die Information von weltweiten Qualifizierungsmaßnahmen, Zertifizierung von Studiengängen und Vermittlung von Lehraufträgen. Ferner beteiligt sich das ZBFT als Value Partner oder Unterlieferant bei deutschen oder europäischen Forschungs- und Transferprojekten wie MARIS, HyPriCo, KoProServ, EPISIS, PROMIDIS und EPO-KAD. Die Projektergebnisse werden der Öffentlichkeit durch Veröffentlichungen, Veranstaltungen und Vorträge vermittelt. Das ZBFT setzt sich für einen verstärkten wechselseitigen Austausch von Wirtschaft und Wissenschaft ein und hat zu diesem Zweck 2014 den „High-Tech-Service Know-How-Transfer Preis“ ausgeschrieben.

Kontakt:
www.afsmi.de

Zum Autor:

Wilhelm Taurel berät seit 2002 internationale Hightechunternehmen als selbständiger Unternehmensberater. Seit 2008 führt er das deutsche Büro der Noventum Service Management, einer europäischen Consulting-Firma, spezialisiert auf strategisches Servicemanagement.

Bis 2002 trug Wilhelm Taurel nationale und internationale Führungsverantwortung im Marketing, Servicemanagement und System-Engineering bei europäischen Informations- und Kommunikationstechnologieunternehmen. Er wurde 1972 Dipl. Betriebswirt der Fachhochschule Köln und hält zurzeit Lehraufträge in Servicemanagement und industriellem Dienstleistungsmarketing an den Hochschulen Furtwangen und Ruhr West Mülheim sowie an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim. Nach sechs Jahren als Vizepräsident des AFSMI German Chapter ist Wilhelm Taurel seit 2011 als ehrenamtlicher Senior-Projektmanager weiter aktiv. 2013 wurde er mit der Ehrenmitgliedschaft des AFSMI German Chapter ausgezeichnet.

Wilhelm Taurel nimmt seit 2005 regelmäßig an Serviceforschungsprojekten, u. a. von Noventum Service Management Consultants, wissenschaftlichen Instituten (z. B. TU München, Universität Leipzig, Fraunhofer IAO, Universität Stuttgart und dem AFSMI German Chapter) teil. Er organisiert und moderiert Service-Management-Konferenzen und Erfahrungsaustauschrunden mit Servicemanagern führender internationaler Hightechunternehmen in Deutschland und Frankreich und hat ein großes europäisches Managementkontaktnetzwerk aufgebaut. Wilhelm Taurel ist Mitglied der Industrie- und Handelskammer Düsseldorf, des Kundendienstverbands Deutschland und des Club des Affaires in NRW.





Im Verbund mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität in Frankfurt, der Universität Hamburg und der Katholischen Hochschule Eichstätt-Ingolstadt widmet sich das RKW im Forschungsprojekt PROMIDIS schwerpunktmäßig dem Transfer wissenschaftlicher Ergebnisse in die unternehmerische Praxis.

Durch Fachveröffentlichungen, öffentliche Workshops und inner- wie überbetriebliche Weiterbildungsangebote lernen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, wie industrielle Dienstleistungen erfolgreich entwickelt, vermarktet und erbracht werden können.

Wir freuen uns über Ihr Interesse!

Kontakt:

Beate Schlink

PROMIDIS-Projektleitung

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Str. 40 A, 65760 Eschborn

Email: schlink@rkw.de; Tel. 06196 495 3521

Bereits erschienene Publikation in der PROMIDIS-Reihe:



Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistung stärken
Teil 1: Einführung

Unsere Veröffentlichungen stehen auch als Download
auf der RKW-Website bereit:
www.rkw-kompetenzzentrum.de/promidis

Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation sowie Gründung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages