



PROMIDIS-REIHE:

## Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen stärken

Ein Projekt für kleine und mittlere Unternehmen – Teil 1: Einführung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



DLR Projektträger

## Impressum

### **RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.**

Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

#### **Autorin:**

Beate Schlink, RKW Kompetenzzentrum

#### **Redaktion:**

Rabena Ahluwalia, RKW Kompetenzzentrum

#### **Gestaltung:**

Medien&Räume

#### **Druck:**

Heinrich Lauck GmbH, Flörsheim am Main

#### **Bildnachweise:**

S. 1: corepics / [www.fotosearch.de](http://www.fotosearch.de)

S. 17–20: LAMBRECHT GmbH, Sartorius Electronics,  
PRÄWEMA Antriebstechnik GmbH

Oktober 2013

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
1 Vom Hersteller zum Problemlöser .....	6
2 Handlungsfelder der Produktivitätssteigerung.....	10
2.1 Kennzahlen und Prozessmanagement.....	12
2.2 Der Kunde.....	13
2.3 Das Servicepersonal.....	15
2.4 Die Unternehmenskultur .....	15
3 Vorgehensweise im Projekt PROMIDIS .....	16
4 Mit den beteiligten Unternehmen im Gespräch .....	17
4.1 LAMBRECHT GmbH.....	17
4.2 Sartorius Electronics.....	18
4.3 PRÄWEMA Antriebstechnik GmbH.....	20
Anhang .....	22
Hilfreiche Weblinks und Publikationen.....	22
PROMIDIS-Projektverbund .....	23
Haben wir Ihr Interesse geweckt? .....	24



# Vorwort

Als Anbieter produktbegleitender Dienstleistungen haben Sie die Chance, sich von den Konkurrenten am Markt abzuheben, Ihre Erträge zu steigern und die Kundenbindung zu erhöhen. Ein integriertes Produktivitätsmanagement trägt wesentlich dazu bei, dass Sie diese Ziele auch erreichen. Es sollte sowohl quantitative als auch qualitative Kennzahlen berücksichtigen. Welche sind maßgebend?

Auf die Prozesse der Dienstleistungsentwicklung, -vermarktung und -erstellung haben Mitarbeiter wie Kunden großen Einfluss. Welche Möglichkeiten haben Sie, die Abläufe optimal zu gestalten?

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt „PROMIDIS“ geht diesen Fragen nach. Es erforscht und testet praktische Lösungen für Ihr erfolgreiches Produktivitätsmanagement.

Im Forschungsverbund mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität in Frankfurt, dem Institute of Service Management in Hamburg und der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt widmet sich das RKW Kompetenzzentrum in besonderer Weise dem Transfer wissenschaftlicher Ergebnisse in die unternehmerische Praxis durch Veröffentlichungen, Weiterbildungsangebote und Treffen zum Informationsaustausch.

Wir laden Sie ein, unser Projekt aktiv mitzugestalten und freuen uns über Ihr Interesse!

RKW Kompetenzzentrum  
Projektleitung  
*Beate Schlink*

# 1 Vom Hersteller zum Problemlöser

Unter produktbegleitenden oder industriellen Dienstleistungen sind in unserem Projekt solche Services zu verstehen, die für andere Geschäftseinheiten oder andere Unternehmen erbracht werden. Es sind Services, die um ein „Kernprodukt“ herum – prinzipiell entlang der gesamten Lebenszeit eines Produktes – entwickelt werden können. Dazu gehören traditionell Reparaturen, Wartungen oder Montageleistungen, aber auch Schulungs- und Beratungsangebote.

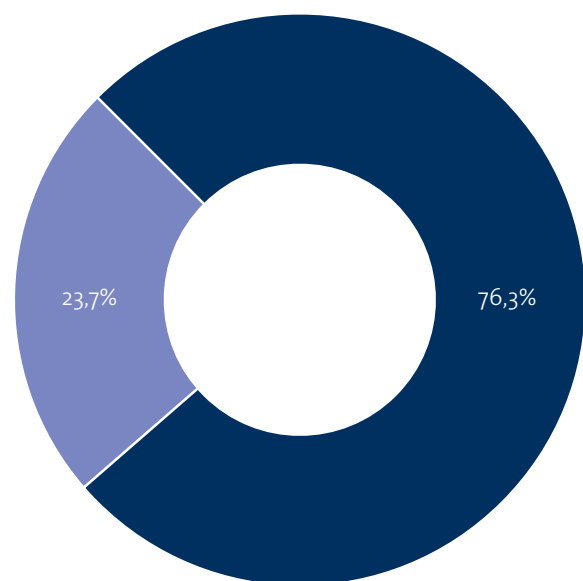
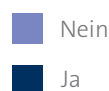
Darüber hinaus sind im Zeichen nachhaltigen Wirtschaftens Entsorgungs- bzw. Rücknahme- und Recyclingangebote angezeigt. Zunehmend stellen eine durchgehend verfügbare „Hotline“ oder auch IT-gestützte Optimierungsservices eine wertvolle Ergänzung komplexer Produkte dar. Dabei liefert die rasante Entwicklung der Informationstechnologie besondere

Impulse für weltweit auszuführende Dienstleistungen, bei denen die physische Anwesenheit des Servicepersonals am Einsatzort gar nicht mehr oder nur noch in extremen Krisensituationen notwendig ist.

Tatsächlich ist eine steigende Tendenz der Industrieunternehmen zu beobachten, rund um ihre Produkte ergänzende Services anzubieten. Um sich von der (auch globalen) Konkurrenz abzuheben, die in zunehmendem Maße gleichartige, für den Kunden kaum unterscheidbare Erzeugnisse herstellt, werden Angebote entwickelt, die die Zufriedenheit der Kunden erhöhen und eine längerfristige Kundenbindung zum Ziel haben. Nach dem Mittelstandspanel des Bundesverbands der Deutschen Industrie e. V. (BDI) beschreiten bereits mehr als Dreiviertel der 2012 befragten Industrieunternehmen diesen Weg (s. Abb. 1).

## Bietet Ihr Unternehmen zusätzliche Dienst-/Leistungen (neben dem reinen Verkauf von Produkten) an?

Angaben in Prozent/Werte hochgerechnet/  
Basis: n = 884/© IfM Bonn 2/2012



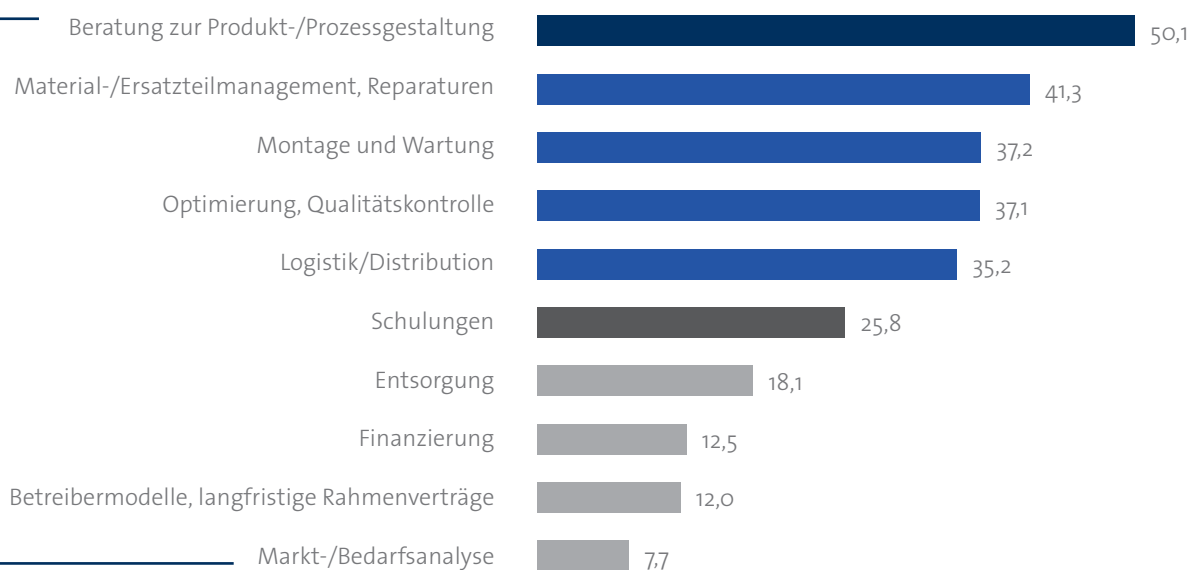
**Abb. 1:** Industrielle/produktbegleitende Dienstleistungen  
Quelle: BDI-Mittelstandspanel, Bundesverband der Deutschen Industrie e. V., Herbst 2012

Während schon 90 Prozent der größeren Unternehmen mit über 250 Beschäftigten zusätzliche Dienstleistungen anbieten, sind es laut BDI bei den kleinen und mittleren Unternehmen immerhin schon 75,8 Prozent. Es zeigt sich, dass gerade in der Investitionsgüterproduktion besonders häufig und viele Zusatzleistungen angeboten werden (*Die Industrie als Anbieter von produktbegleitenden (Dienst-)Leistungen*, in: *BDI-Mittelstandspanel Herbst 2012*, S. 20ff.).

Werden mehrere dieser Serviceleistungen zusammen mit dem Produkt entwickelt und als Leistungsbündel vermarktet, bekommt der Kunde ein „Rundum-Sorglos-Paket“: Über die Produktlieferung hinaus wird ihm eine komplette Problemlösung angeboten. Je komplexer ein Industrieprodukt ist, desto unverzichtbarer macht sich der Hersteller mit seinen begleitenden Diensten.

Unternehmen, die ihren Kunden ein Paket aus Industrieerzeugnis und Dienstleistung anbieten, entweder in Eigenregie oder mit einem Kooperationspartner, gelten darüber hinaus als innovativer, kundenorientierter und internationaler aufgestellt. Unternehmen können sich so vom Produkthersteller zum Lösungsanbieter weiterentwickeln (s. Abb. 2).

### Welche Formen der Dienst-/Leistungen bieten Sie an?



Entwicklungsstufe 1: Produktanbieter	Entwicklungsstufe 2: Dienstleistungsorientierte Produzenten	Entwicklungsstufe 3: Lösungsanbieter
Dienstleistung als „Muss“ zur Aufrechterhaltung des Produktgeschäftes	Dienstleistung als Erlösquelle und als Grundlage der Differenzierung im Wettbewerb	Dienstleistung und Produkt gehen in kundenindividueller Lösung auf

**Abb. 2:** Entwicklungsstufen zum Lösungsanbieter

Quelle: *Entwicklungsstufen zum Lösungsanbieter (Horváth, Péter (et al.): Das Stufenkonzept zum Lösungsanbieter – Ergebnisse einer empirischen Studie, IPRI-Research Paper 30, International Performance Research Institute gemeinnützige GmbH Stuttgart, Oktober 2010, S. 10)*

Der Wandel vom Sachgüterlieferanten zum industriellen Dienstleister oder Lösungsanbieter erfordert jedoch in jedem Fall Zeit und Raum für eine Anpassung der konzeptionellen, organisatorischen und personenbezogenen Prozesse. Vor allem die an der Dienstleistung beteiligten Menschen, Servicemitarbeiter und Kunden, stehen dabei im Mittelpunkt. Grundlegend ist der Aufbau einer Servicekultur, die von allen Beschäftigten im Unternehmen getragen wird.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Konzeptionierung neuer Dienstleistungsangebote ist die Berücksichtigung kundenindividueller Wünsche bei einem gleichzeitig hohen Standardisierungsgrad. Dies wird – wie in einem Baukastensystem – dadurch erreicht, dass einzelne standardisierte Elemente bzw. Module je nach Anforderung miteinander kombiniert werden und dadurch „maßgeschneiderte“ Lösungen entstehen.



## Die Problemlösung verkaufen – Das Betreibermodell von EnviroChemie

EnviroChemie ist ein mittelständisches Unternehmen, das Anlagen zur Wasseraufbereitung bzw. Abwasserbehandlung herstellt. Für seine international agierenden Kunden, u.a. aus der Lebensmittel-, Automobil- und Chemieindustrie, bietet das hessische Unternehmen begleitende Dienstleistungen von der Beratung und Planung bis hin zum Betrieb der Anlagen selbst an. Während die Kunden sich ganz auf ihre Produktion konzentrieren können, werden die individuell kombinierbaren Anlagen (Baukastensystem) und Verfahren installiert, optimiert und renoviert bzw. ausgebaut. Kundenspezifische Verträge regeln den jeweiligen Leistungsumfang innerhalb von sogenannten Betriebsführungsmodulen (Operating, Logistik, Behördenmanagement). Zum Angebot gehören auch eine ganzheitliche Betrachtung des Produktionsprozesses und die Frage: Wo können Ressourcen eingespart oder recycelt, Betriebs- und Personalkosten gesenkt werden?

EnviroChemie hat sich im Premiumsegment der industriellen Wasser- und Abwassertechnik positioniert. Um dies zu erreichen, sind Alleinstellungsmerkmale und Nutzensvorteile für Kunden erforderlich. Die modularen Anlagen werden in Deutschland komplett gebaut und getestet, sind schnell einsatzbereit, leicht anpassbar. Der Kunde gewinnt also Zeit, Flexibilität und Qualitätssicherheit.

Mit der Betriebsführung trägt EnviroChemie der Tatsache Rechnung, dass Kunden oft viel Zeit und

Geld benötigen, geeignetes Bedienpersonal zu gewinnen, zu motivieren und zu halten. Die Tätigkeiten der Anlagenbediener zur Wasseraufbereitung liegen zudem außerhalb der Kernaufgaben der produzierenden Unternehmen, in denen sie stattfinden, und sind für diese häufig ein mehr oder weniger „notwendiges Übel“. Für den Wasserspezialisten aber stellen sie das „Zentrum der Wertschöpfung“ dar und erfahren dadurch entsprechende Aufmerksamkeit und Sorgfalt.

Die Anlagenmodule können mittlerweile weltweit problemlos und ohne Einschränkungen geliefert werden. Für die begleitenden Dienstleistungen sind im internationalen Umfeld jedoch, so die EnviroChemie-Geschäftsführung, einige Voraussetzungen notwendig: Neben technischen Ressourcen müssen im Zielland geeignete Niederlassungsstrukturen vorhanden und Fachkräfte mit notwendiger Sprachkompetenz bzw. entsprechender kultureller Kompetenz verfügbar sein. „Die bisherigen Erfahrungen zeigen [...], die Technologien als auch die Dienstleistungen müssen zuerst im Heimatland gut funktionieren, bevor man sich in andere Zielregionen, am besten zunächst im europäischen Umfeld, wagt.“

*(Quelle: Voigt, Ingrid; Zehrfeld W. Axel (Hrsg.) Ressourceneffizienz – Der Innovationstreiber von morgen, Frankfurter Societäts-Medien GmbH; Frankfurt 2013, S. 244 ff.)*

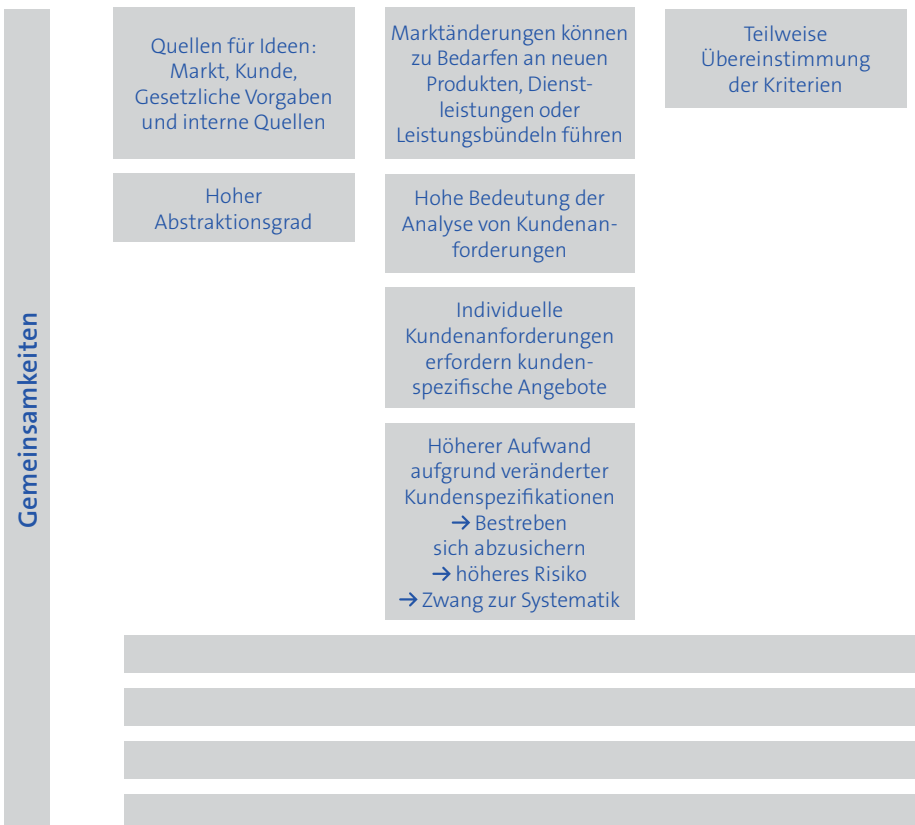
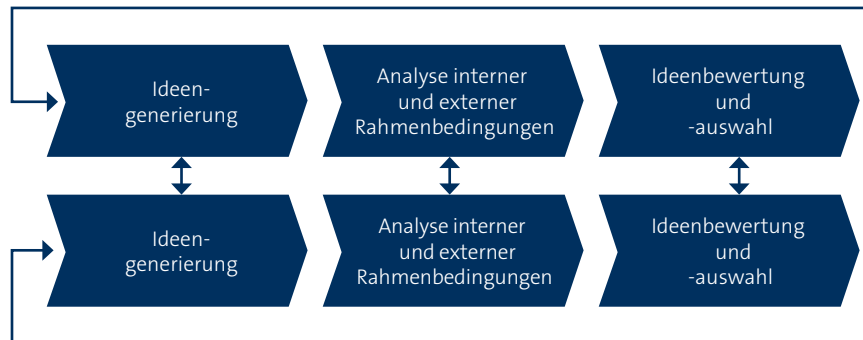
## 2 Handlungsfelder der Produktivitätssteigerung

Die Prozesse des industriellen Dienstleistungsmanagements sind denen des Produktmanagements prinzipiell gleich. Viele Steuerungsinstrumente und Maßnahmen sollten daher hier wie dort einsetzbar sein – gerade auch

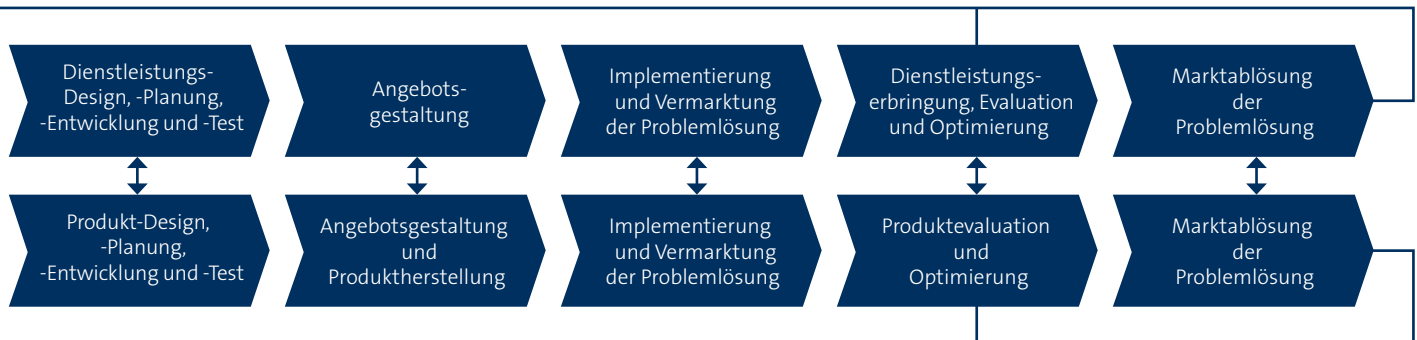
wenn es sich um die integrierte Entwicklung und Vermarktung von Angeboten handelt. Einige werden anpassen bzw. unterschiedlich zu gewichten sein, einige müssen neu entwickelt werden.

Dienstleistungs-Innovationsprozess:

Produkt-Innovationsprozess:



**Abb. 3:** Vergleich Dienstleistungs-Innovationsprozess und Produkt-Innovationsprozess  
(Ausschnitt aus: Kramp Melanie et al.: Entwicklung und Optimierung von Problemlösungen. Strukturierte Innovationsprozesse für integrierte Leistungsangebote; Institut für Technologie und Arbeit e. V., Kaiserslautern, S. 16)



Menschen sprechen mit Menschen

Bedeutung eines Feedback-Managements

Zeitpunkt der Ablösung ist abhängig von Profitabilität

Hohes Maß und Notwendigkeit von Modularisierung in Definitions- und Implementierungsphase

Institutionalisierte Pflege des Angebots liefert Inputs für Neu- und Weiterentwicklungen

Notwendigkeit einer klaren Leistungsbeschreibung

Kosten-/Nutzenverhältnis bildet die Grundlage für das Angebotsdesign

Test des Leistungsangebotes bei Referenzkunden

Notwendigkeit ähnlicher Methoden und Kompetenzen

Notwendigkeit ähnlicher Vorgehensweisen und Bedeutung einer Standardisierung

Steigerung der Kundenzufriedenheit als gemeinsames Ziel

Notwendigkeit eines kontinuierlichen Abgleiches von Entwicklung, Kundenwunsch und -bedarf

## 2.1 Kennzahlen und Prozessmanagement

Produktivität wird allgemein verstanden als das Verhältnis von Produktionsergebnis (Output) und eingesetzten Faktoren (Input). Die betriebliche

Leistungserstellung ist ein Prozess, in dem Sach- und Dienstleistungen durch den Einsatz und die Kombination von menschlicher Arbeit, von Arbeits- und Betriebsmitteln, Werkstoffen bzw. Material und Energie erbracht werden. Die zur Leistungserstellung (Output) eingesetzten Leistungen (Input) sind sogenannte „produktive“ Faktoren.

$$P_A = \frac{\text{Output}}{\text{Arbeitskräfteeinsatz}} > \frac{\text{Wertschöpfung (d.h. Gesamtleistung – Vorleistung)}}{\text{Personalaufwendungen}}$$

**Abb. 4:** Beispiel zur Ermittlung der Kennzahl Arbeitsproduktivität

Quelle: RKW Kompetenzzentrum: *Produktivität für kleine und mittlere Unternehmen, Teil I Handlungsleitfaden für den industriellen Mittelstand*

Die Beobachtung des Indikators im zeitlichen Verlauf bildet die Entwicklung der Produktivität ab und ist bei genauer Betrachtung insbesondere der Teilproduktivitäten (Arbeits-, Betriebsmittelproduktivität usw.) eine wichtige Steuerungsgröße.

Eine Kennzahl, die Auskunft über die Organisation des industriellen Dienstleistungsprozesses geben könnte, wäre zum Beispiel die Lieferzeitzuverlässigkeit als Verhältnis von Anzahl der in einer vereinbarten Frist erfüllten Aufträge zur Gesamtzahl der Aufträge oder der Anteil standardisierter Prozessschritte an der Gesamtzahl der erbrachten Prozessschritte. Über die Nichtausschöpfung des Leistungspotenzials könnten Kennzahlen wie Krankheitsquote oder Mitarbeiterfluktuation Auskunft geben. Um maximale Produktivität zu erreichen, ist Verschwendung möglichst zu vermeiden. Diese entsteht in der betrieblichen Praxis oft

„durch neue Schnittstellen oder nicht abgestimmte Prozesse bzw. Arbeitssysteme (...). Ein bewährtes Vorgehen zur Verminderung von Verschwendung besteht darin, Prozesse so zueinander anzuordnen und aufeinander abzustimmen, dass ein Produkt bzw. eine Dienstleistung mit möglichst wenigen Prozessschritten erzeugt wird und diese möglichst störungsfrei und schnell durchläuft“ (*Baszenski, Norbert, Steigerung der (Arbeits-)Produktivität – grundlegende Zusammenhänge und praktische Vorgehensweise, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft; 02-03; 2012, S. 199*).

Der Blick auf die Prozessebene und der Umgang mit Kennzahlen ist seltener Gegenstand von praktischen Leitfäden und bleibt auch im Management insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen vielfach auf der Strecke bzw. bleibt auf Effizienz- oder Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen (Erlöse/Aufwand) begrenzt.

Ziel eines zeitgemäßen Produktivitätsmanagements sollte es sein, nachhaltig zu wirtschaften, das heißt Verschwendung sowohl in ökonomischer als auch in sozialer und ökologischer Hinsicht zu vermeiden. Neben die rein quantitativen Faktoren sollte die Frage nach der „Effektivität“ treten, das heißt nach der Qualität oder dem Grad der Zielerreichung. Die „Kundenzufriedenheit“ könnte hier ein geeigneter Maßstab sein.

Effizienz und Effektivität werden durch die Gestaltung der Prozesse und Arbeitsabläufe beeinflusst. Kennzahlen sind darüber hinaus immer von Menschen abhängig: Kunden und Mitarbeiter reagieren individuell und nicht auf „Kommando“. Sie müssen integriert, motiviert, überzeugt und befähigt werden. Welche „Stellschrauben“ hat das Management, um hier zielgerichtet zu wirken?

## 2.2 Der Kunde

Beinahe ein Viertel der in eine neuere Erhebung eingebundenen Industrieunternehmen bieten Serviceleistungen an, die nicht profitabel sind und vom Kunden nicht nachgefragt werden (*Strassl, Johann; Schicker, Günter 2012: Wie professionell ist das Servicegeschäft in der Industrie? S4I-Studie, Institut für industrielles Service-Management, Weiden i.d.O.*).

Zu beobachten ist auch, dass viele Zusatzleistungen gerade in kleineren Unternehmen mehr oder weniger als „Dreingabe“ behandelt, das heißt dem Kunden gar nicht als besonderer Mehrwert „verkauft“, geschweige denn gesondert berechnet werden.

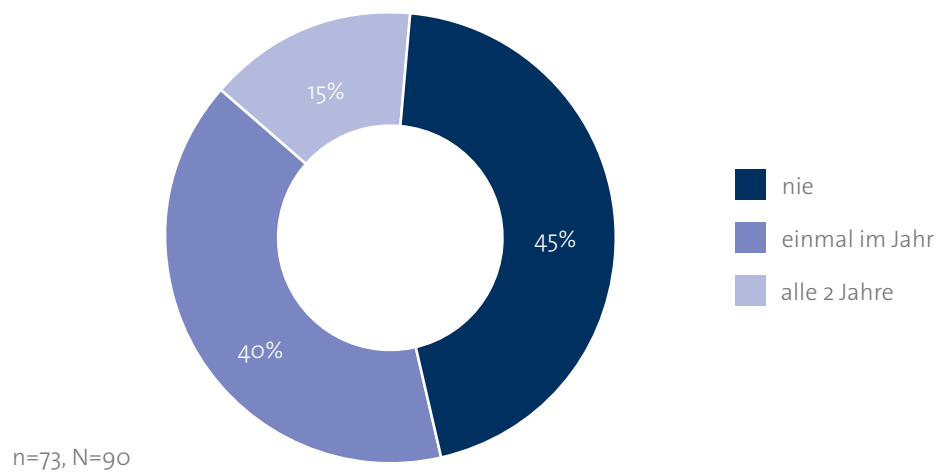
Während die Einbeziehung des Kunden bei der Produktentwicklung und -optimierung wünschenswert ist

„Wir müssen die Entwicklung von Dienstleistungsangeboten ähnlich systematisch angehen wie die bewährte Produktentwicklung – durch Analysen der Kundenwünsche ebenso wie der Kosten von Services, durch Identifikation der Wertschöpfungstreiber und durch noch stärkeren Focus auf die geeigneten Mitarbeiter und die geeigneten Prozessabläufe als Rahmenbedingungen für deren Leistungsangebote an den Kunden.“

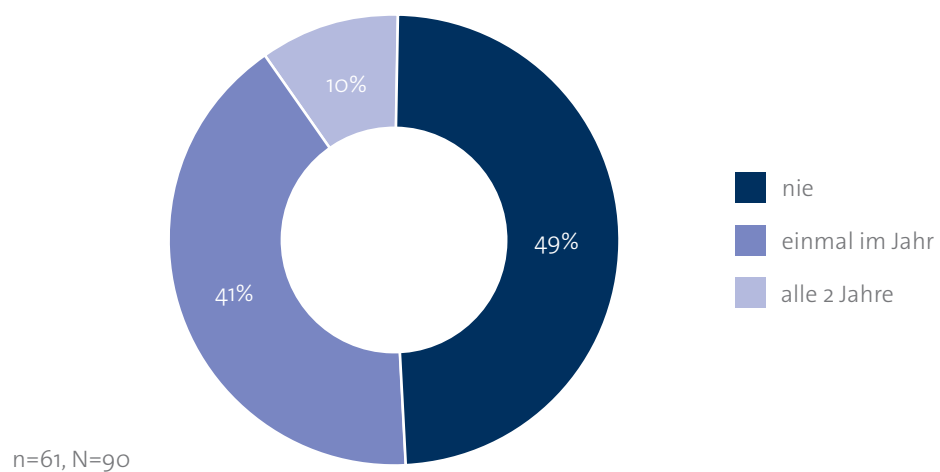
*(Quelle: Bettina Hofmann, Tim Posselt, Oliver Fuhrmann (Hrsg.): Service-Orientierung im Mittelstand, Fraunhofer Verlag, Stuttgart 2012, S. 5f)*

und bei qualitätsbewussten und innovativen Unternehmen strategisch genutzt wird (Co-Creation), ist bei der Erstellung bzw. Entwicklung industrieller Dienstleistungen das Zusammenspiel von Anbietern bzw. Mitarbeitern und Kunden, je nach Integrationsgrad (*s. Abb. 2*), mehr oder weniger anspruchsvoll. Kennen wir die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden? Kann das Unternehmen aufgrund seiner Kenntnis der Kundenprozesse neue, attraktive Angebote entwickeln, die dem Kunden einen Mehrwert bieten? Ist dieser bereit, einen angemessenen Preis zu zahlen? Für eine längerfristige Bindung ist es wichtig, welchen Blick der Kunde auf das Unternehmen hat. Werden die Dienstleistungen so geliefert, dass er sie nicht missen möchte? Ist der Kunde nur zufrieden oder begeistert? Wie gehen wir mit Reklamationen um? Wie können wir den Kunden so integrieren und lenken, dass er die Prozesse in unserem Unternehmen unterstützt und nicht – zum Beispiel durch mangelnde Kooperation – behindert?

### Eine Befragung der Service-Mitarbeiter zu ihrer Jobzufriedenheit findet statt:



### Unser Unternehmen führt Kundenzufriedenheitsbefragungen durch:



**Abb. 5:** Ein hoher Prozentsatz der in eine Untersuchung einbezogenen mittelständischen Dienstleistungsanbieter führen weder Mitarbeiter- noch Kundenzufriedenheitsbefragungen durch ...

Quelle: *Service-Orientierung im Mittelstand*, Fraunhofer Verlag, Stuttgart 2012, S. 51

## 2.3 Das Servicepersonal

Jeder kennt das: Man hat ein Problem mit der Handhabung eines Gerätes. Man ruft eine Hotline an und trifft auf einen Callcenter-Mitarbeiter, der offenbar über ein hohes Maß an fachlichem Wissen verfügt, nicht aber über die Fähigkeit, sich auf den Kunden oder Nutzer mit seinem individuellen Problem einzustellen. Ergebnis: Man ist unzufrieden, bleibt im schlimmsten Fall „ratlos“ zurück. Wiederholen sich diese Erfahrungen, wird versucht, den Anbieter sobald es geht zu wechseln.

Was für den privaten Bereich gilt, ist auch für die Kommunikation zwischen Unternehmen wichtig: Ob an der Hotline oder beim Kunden vor Ort, durch seine Mitarbeiter steht der Dienstleister mit seinem Anspruch an Qualität und Kundenorientiertheit auf dem Prüfstand.

Ein auf das Personal orientiertes Management, das das kontinuierliche Lernen fördert und Wert auf soziale Kompetenzen legt, das auch mit Fehlern selbstbewusst und „produktiv“ umgehen kann, ist daher von größter Bedeutung.

Wie kann die Arbeit im Betrieb und vor Ort beim Kunden systematisch gestaltet und optimiert werden? Wird sie durch entsprechende technische Ausrüstung sinnvoll unterstützt? Haben die Mitarbeitenden die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt? Wie viel Entscheidungsfreiheit haben sie im Kundenkontakt? Wird die Entwicklung neuer Angebotsideen gefördert? Wie können Motivation, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit erhalten und erhöht werden? All diese Aspekte haben ebenfalls Einfluss auf die Wahrnehmung durch den Kunden und die Produktivität insgesamt.

## 2.4 Die Unternehmenskultur

Eine zentrale Rolle spielt die Kultur in einem Unternehmen. Welchen Stellenwert hat der Kunde, ist er „König“? Wie zeigt das Unternehmen seine Wertschätzung? Kennen die Mitarbeitenden die Unternehmensziele bzw. Strategien auch im Hinblick auf Dienstleistungen? Werden sie an Veränderungsprozessen beteiligt? Die Unternehmenskultur schafft den Nährboden für die Realisierung aller strategischen Ziele. Wichtig ist dabei, dass ein Unternehmen sein Leitbild nicht nur imagehebend auf der Homepage veröffentlicht, sondern auch danach „lebt“. Den Führungspersonen kommt dabei eine wichtige Vorbildfunktion zu. Wer gemeinsam mit den Beschäftigten eine Unternehmenskultur aufbauen kann, die auch, aber eben nicht nur statistisch messbare Effizienz-Ziele kennt, wird langfristig erfolgreich sein.

# 3 Vorgehensweise im Projekt PROMIDIS

Eine Erhebung unter Anbietern industrieller Dienstleistungen liefert grundlegende Informationen für die Forschungsarbeit im Projekt, unter anderem über die Bedeutung der Produktivitätsmessung in Industrieunternehmen, den Stellenwert produktbegleitender Dienstleistungen und die zukünftige strategische Ausrichtung.

Um wichtige Indikatoren bzw. Einflussfaktoren der Produktivität produktbegleitender Dienstleistungen und ihre gegenseitigen Abhängigkeiten genauer bestimmen zu können, werden im Projekt PROMIDIS betriebliche (Teil-)Prozesse in der Unternehmenspraxis analysiert und Optimierungsmaßnahmen getestet.

Für die Dauer des Projektes werden dazu drei Pilotunternehmen beraten und begleitet. Die dort gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse werden in ein softwaregestütztes Steuerungstool und einen Handlungsleitfaden

einfließen, die anderen Unternehmen Hilfestellung für die Entwicklung des eigenen Dienstleistungsgeschäftes geben sollen. Darüber hinaus werden Weiterbildungsmaßnahmen für und mit kleinen und mittleren Unternehmen gestaltet und erprobt.

Auf den folgenden Seiten stellen wir die kooperierenden Unternehmen im Interview vor.

Die Stellungnahmen der Unternehmensvertreter machen deutlich, dass sich die jeweiligen Organisationen auf unterschiedlichem Niveau mit dem Thema Produktivität und ihren produktbegleitenden Dienstleistungen auseinandersetzen. Obwohl am Markt gut etabliert, sieht jeder die Notwendigkeit, bereits vorhandene und noch zu entwickelnde Dienstleistungen in ein systematischeres Management einzubinden. PROMIDIS wird sie dabei unterstützen.



## 4 Mit den beteiligten Unternehmen im Gespräch



### 4.1 LAMBRECHT GmbH

Die Wilhelm LAMBRECHT GmbH ist ein Traditionsunternehmen aus der Region Südniedersachsen mit einer über 150-jährigen Geschichte. Nach schwierigen Zeiten zur Jahrtausendwende hat sich das Unternehmen nach der Übernahme durch den heutigen Geschäftsführer Dirk Molthan positiv entwickelt und ist gut am internationalen Markt etabliert. Durch die Entwicklung neuer Sensoren zur Windmessung hat das Unternehmen auch am starken Wachstum im Bereich der erneuerbaren Energien partizipiert. „Innovation ist ein nachhaltiger Beitrag zum dauerhaften Erfolg“, so das Credo des Managements. Für das Unternehmen arbeiten heute etwa 50 Mitarbeiter. Wir befragten den Geschäftsführer, Dirk Molthan, zur Beteiligung an PROMIDIS.

**RKW:** Herr Molthan, was versprechen Sie sich als Unternehmer von der Teilnahme am PROMIDIS-Projekt?

**Dirk Molthan:** Das Projekt PROMIDIS ist deshalb für die Wilhelm LAMBRECHT GmbH interessant, weil es einen

im Unternehmen vorhandenen, aber bislang wenig systematisch betrachteten Produktbereich beleuchtet. Wir zwingen uns selbst durch die Teilnahme an dem Projekt, unsere Dienstleistungen konkret zu analysieren, zu bewerten und strukturell für die Zukunft zu positionieren. Das Ziel ist der Ausbau unserer industriellen Dienstleistungen.

Wir erbringen eine größere Zahl an Serviceleistungen, haben das aber bislang eher als ein „Mitnahmegeschäft“ betrachtet. Der Umsatz fließt zwar auf ein gesondertes Konto, es erfolgen aber keine detaillierteren Auswertungen. Zukünftig werden wir ausgewählte Dienstleistungen als Geschäftsmodell betrachten. Wir werden eine Produktstruktur mit den Elementen Markt, Vertriebsweg, Budget und Ziel-Kunden entwickeln.

**RKW:** Inwiefern beeinflussen die Mitarbeiter und Kunden den Erfolg der Dienstleistungen?

**Dirk Molthan:** Bei einigen Dienstleistungen beeinflussen die Mitarbeiter den Erfolg stärker, bei anderen weniger stark. Herausragend ist der Einfluss der Mitarbeiter bei den Dienstleistungen, die direkt beim Kunden erbracht werden. Wartungs- und Servicearbeiten (wie zum Beispiel Kalibrierung) erfolgen beim Kunden vor Ort, meistens sogar im persönlichen Kontakt. Gute Mitarbeiter legen hier den Grundstein für unseren Erfolg beim Kunden.

Auch der Einfluss der Kunden auf die Dienstleistungserbringung ist sehr unterschiedlich. Der Klassiker der Dienstleistung ist die Reparatur. Die hat bislang ausschließlich der Kunde bestimmt. Der Kunde schickt ein defektes Produkt, fordert uns zur Angebotsabgabe und erwartet schnelle und fehlerlose Bearbeitung. Die Frage ist für uns: Muss das so bleiben? Wir werden hier unsere internen Prozesse beleuchten und massiv Standardisierungen einführen.

**RKW:** Welchen Stellenwert hat in Ihrem Unternehmen die Errechnung der Produktivität?

**Dirk Molthan:** Bislang hatte die Errechnung von Produktivität insgesamt keinen hohen Stellenwert. Wir haben die Umsätze im Sachgüter- und im Dienstleistungsbe-  
reich nach dem Entstehungsprinzip den Produkten und Kunden zugerechnet. Aber nicht in der Form, dass wir Produktivität und deren Fortschritt bewertet hätten. Bei den Sachgütern gucken wir aber schon seit einiger Zeit genauer hin.

Welche Bedeutung Produktivität für Dienstleistungen hat, müssen wir im Projekt PROMIDIS erarbeiten und bewerten. Einerseits sind wir ein Wirtschaftsunternehmen, das Kennzahlen für wirtschaftliches Handeln braucht. Andererseits sind Dienstleistungen von ihrem Charakter her begleitende Leistungen. Es ist unklar, ob man diese Leistungen dem gleichen Maßstab unterwerfen sollte wie Sachgüter.

**LAMBRECHT**  
METEOROLOGICAL INSTRUMENTS GERMANY



## 4.2 Sartorius Electronics

**Sartorius Electronics ist ein anerkannter Hersteller von Elektronikbaugruppen und Fertiger von Komplettgeräten. Der Betrieb ist in den Sartorius Konzern integriert und beliefert seit über 15 Jahren eine Vielzahl an Kunden auch außerhalb des Konzerns. Auf seiner Homepage nennt Sartorius die Grundlagen für den geschäftlichen Erfolg: Qualität, hohes technologisches Know-how und motivierte Mitarbeiter. Für Sartorius Electronics arbeiten zurzeit etwa 75 Beschäftigte. Wir fragten den Betriebsleiter, Thomas Eckart, nach seinen Motiven, sich am PROMIDIS-Projekt zu beteiligen.**

**RKW:** Herr Eckart, welche Ziele verbinden Sie mit der Teilnahme am Projekt?

**Thomas Eckart:** Sartorius Electronics hat sich schon immer an interessanten wissenschaftlich begleiteten Verbundprojekten beteiligt. Der Dialog zwischen Wirtschaft und Wissenschaft ist für uns wichtig, um neue Ideen zu bekommen oder eigene Ideen auf den

Prüfstand zu stellen. Beim aktuellen Projekt PROMIDIS geht es uns um die Auseinandersetzung mit dem Thema produktbegleitender Dienstleistungen und einen damit verbundenen Erfahrungsaustausch. Unser Ziel ist dabei eigentlich ganz klar: Besser werden!

Die produktbegleitenden Dienstleistungen haben bei uns schon immer einen verhältnismäßig hohen Stellenwert gehabt. In unseren Kundenbriefen haben wir einige der Dienstleistungen schon seit Jahren beworben. Auch auf unserer Homepage werden einige der Leistungen ausdrücklich angeboten. Dennoch haben wir bislang nicht den Eindruck, damit ausgesprochen erfolgreich zu sein. Daran würden wir natürlich gerne etwas ändern.

**RKW:** Welche Bedeutung hat die Errechnung der Produktivität in Ihrem Betrieb?

**Thomas Eckart:** Sartorius Electronics ist ein kennzahlengetriebener Bereich! Seit fast 20 Jahren spielen Produktivitätskennzahlen eine große Rolle bei uns. Wir hatten bis 2008 eine prämierelevante Kennzahl, die ausschließlich eine Form von Produktivität (Relation von Anwesenheit zu erbrachter Leistung nach Arbeitsplan) darstellte. Wir haben das dann aber in kundenrelevante Kennzahlen geändert und nehmen seit dem das Betriebsergebnis und die Liefertreue auf. Die Produktivität im engeren Sinn ist damit etwas ausgegrenzt. Mal schauen, ob wir für die Zukunft etwas finden, was uns da weitergehende Erkenntnisse vermittelt.

**RKW:** Inwiefern beeinflussen die Mitarbeiter den Erfolg der Dienstleistungen?

**Thomas Eckart:** Mitarbeiter beeinflussen durch ihr Tun immer den Erfolg von Produkten. Das gilt für Sachgüter genauso wie für Dienstleistungen. Wenn die Qualität durch schlechte Arbeit nicht stimmt, bleibt der Erfolg aus. Unsere Dienstleistungen erbringen wir überwiegend

von unserem Unternehmen aus, so dass ein persönlicher Kontakt kein weiteres Erfolgskriterium ist.

**RKW:** Wie entwickeln Sie Ihre Dienstleistungen, welchen Einfluss haben die Kunden?

**Thomas Eckart:** Die meisten unserer Dienstleistungen sind „anbietergetrieben“, also von uns entwickelt. Das ist allerdings auch ein Teil unseres Problems mit Dienstleistungen. Wir werden nicht von den Kunden getrieben, sondern versuchen von unseren Potenzialen her beim Kunden Nachfrage zu generieren. Wir würden uns manchmal mehr Einflussnahmen der Kunden auf die Dienstleistungen wünschen.





## 4.3 PRÄWEMA Antriebstechnik GmbH

Die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) als einer von vier Verbundpartnern im Projekt PROMIDIS führt eine Fallstudie zur Erprobung der Projektergebnisse gemeinsam mit dem Transferunternehmen PRÄWEMA Antriebstechnik GmbH durch. Der Name PRÄWEMA leitet sich ab von Präzisionswerkzeugmaschinen. Das 1908 in Berlin gegründete Unternehmen ist ein Hersteller von Maschinen zur Zahnradbearbeitung im automobilen Getriebebau mit Kernkompetenzen und kundenspezifischen Lösungen in der Zerspanungstechnik. Heute ansässig im nordhessischen Eschwege hat PRÄWEMA mit etwa 200 Mitarbeitern und einem Umsatz von rund 60 Millionen Euro eine führende Marktposition erreichen können.

Im Rahmen dieser Veröffentlichung führte die DGQ für uns ein Interview mit Marc Müller, dem Assistenten der Geschäftsführung.

**DGQ:** Was verspricht sich Ihr Unternehmen von einer Teilnahme am Projekt?

**Marc Müller:** Unser Ziel ist es, weiterhin eine führende Position in unserem Marktsegment zu behalten und nach Möglichkeit auszubauen. Das Projekt bietet uns die Möglichkeit, uns selbst zu verbessern, Maßstäbe zu setzen und unsere Wettbewerbsfähigkeit an den Bedürfnissen unserer Kunden in der Zukunft auszurichten.

**DGQ:** Welche produktbegleitenden Services bieten Sie zurzeit an und welche Rolle spielen Kunden und Mitarbeiter bei der Entwicklung und Erbringung der Dienstleistungen?

**Marc Müller:** Unsere Kunden stellen hohe Anforderungen an uns, die in Form von Pflichtenheften, kundenspezifischen Anforderungen etc. schriftlich fixiert sind. Dennoch arbeiten wir in einer Nische, die beratungsbedürftig ist, sodass wir unseren Kunden Mehrwerte bei ihrer eigenen Produktentwicklung anbieten. Das gilt auch für den Betrieb der Anlagen sowie die Schulung der Anwender und Instandhalter. Unsere Mitarbeiter bestimmen maßgeblich den Erfolg unseres Unternehmens durch ihren persönlichen Einsatz, ihre Ideen und ihr Auftreten beim Kunden. Unsere Philosophie ist es, dem Kunden als Partner zur Seite zu stehen. Neben dem fachlichen Können sind also auch Eigenschaften wie bspw. Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit gefragt, die unsere Mitarbeiter mitbringen müssen.

**DGQ:** Welche Bedeutung haben Prozesse und Kennzahlen in Ihrem Betrieb?

**Marc Müller:** Ich bin als Qualitätsmanagementbeauftragter an der Sicht auf die Prozessebene natürlich sehr interessiert. Es ist immer nützlich, gemeinsam mit den

Betroffenen zu schauen, wie Abläufe besser gestaltet und optimiert werden können. Das hat meines Erachtens wesentlichen Einfluss auf die Kennzahlen.

Bislang sind klassische Kennzahlen aus dem Controlling bei uns als Führungsinstrument gängig. Im Sondermaschinenbau gleicht kein Projekt dem anderen, so dass Zahlen nicht immer vergleichbar sind. Es ist dennoch sehr interessant für uns, Prozesskennzahlen an den sich wandelnden Anforderungen auszurichten und neu zu bewerten. Produktivitätskennzahlen für Dienstleistungen führen wir im Rahmen von PROMIDIS erstmalig ein. Wir freuen uns auf die gemeinsame Entwicklungsarbeit.



# Anhang

## Hilfreiche Weblinks und Publikationen

### Informationen

#### ... zum Projekt PROMIDIS finden Sie unter:

RKW-Projektseite:

[www.rkw-kompetenzzentrum.de/promidis](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/promidis)

Webseite der PROMIDIS-Verbundpartner:

[www.promidis.de](http://www.promidis.de)

#### ... zur Produktivität von Dienstleistungen:

Bienzeisler, Bernd: *Dienen und mehr verdienen? Dienstleistungspotenziale im Maschinen- und Anlagenbau*. *RKW Magazin*, Nr. 3, Eschborn 2009, S. 28–39.

Hofmann, Bettina; Posselt, Tim; Fuhrmann, Oliver (Hg.): *Service-Orientierung im Mittelstand*, Fraunhofer Verlag, Stuttgart 2012.

Reihe „Produktivitätsleitlinien“, z.B. Heinen/Scharrenbach/Borchert: *Dienstleistungsproduktivität mit KMU*, Fraunhofer Verlag, Stuttgart 2013, Bestellung unter: [www.service-productivity.de](http://www.service-productivity.de).

Sonntag, Alexander: *Serviceinnovationen im Handwerk – Mit Dienstleistungen zum Erfolg*. *Faktenblatt*, RKW Kompetenzzentrum, Eschborn 2013. Download unter: [www.rkw-innovationsportal.de/publikationen/innovationsmanagement/faktenblattreihe/](http://www.rkw-innovationsportal.de/publikationen/innovationsmanagement/faktenblattreihe/)

Trojecka, Anetta Ewa; Zühlke-Robinet, Klaus; Schuckliß, Berthold: *BMBF-Förderschwerpunkt „Produktivität von Dienstleistungen“*. *Verfahren, Vorgehensweisen und Werkzeuge zur Gestaltung der Dienstleistungsproduktivität. Eine Zwischenbilanz*. *Projektträger im DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“*, Bonn Juli 2012.

Zink, Klaus J.; Weingarten, Joe (Hrsg.): *Produktbegleitende Dienstleistungen. Erfolgchancen auf globalisierten Märkten*. *Idar-Oberstein: Hilden* 2011.

#### ... zum Thema Produktivität für kleine und mittlere Unternehmen:

Blaeser-Benfer, Andreas; Schröter, Wolfgang; Vollborth, Tim: *Produktivität für kleine und mittlere Unternehmen, Teil I „Handlungsleitfaden für den Industriellen Mittelstand“; Teil II „Methoden zur Produktivitätssteigerung“*, RKW Kompetenzzentrum, Eschborn 2012, Download unter: [www.rkw-innovationsportal.de/publikationen/produktivitaetsfoerderung/produktivitaet-in-kmu/](http://www.rkw-innovationsportal.de/publikationen/produktivitaetsfoerderung/produktivitaet-in-kmu/)

RKW-Publikationen sind auch als Printversion  
kostenlos zu bestellen: [kommunikation@rkw.de](mailto:kommunikation@rkw.de)

## PROMIDIS-Projektverbund



### Korrespondierende Partner:



STRATEGISCHE PARTNERSCHAFT  
PRODUKTIVITÄT VON DIENSTLEISTUNGEN



GEFÖRDERT VOM



## Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Die PROMIDIS-Publikationsreihe wird fortgesetzt und steht Ihnen kostenlos auch als Download auf unserer Website zur Verfügung. Die nächsten Folgen werden Schwerpunkte der Projektarbeit aufgreifen und sollen Sie, das Management kleiner und mittlerer Unternehmen, in die Diskussion zum Thema „Produktivität von industriellen Dienstleistungen“ einbeziehen.

Wir freuen uns über Ihr Feedback und laden Sie ein, unser Projekt aktiv zu begleiten! Wenn Sie regelmäßig informiert werden wollen, sich als Praxisbeispiel zur Verfügung stellen oder an unseren Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen möchten, dann melden Sie sich bitte hier:

Beate Schlink  
PROMIDIS-Projektleitung im RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Str. 40 A, 65760 Eschborn  
Email: [schlink@rkw.de](mailto:schlink@rkw.de), Tel.: 06196 495 - 3521  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de/promidis](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/promidis)  
[www.promidis.de](http://www.promidis.de)

 [www.rkw-kompetenzzentrum.de/promidis](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/promidis)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages