

Schlussbericht zum Forschungsprojekt StrategisS

Strategieorientierte Steuerung des Geschäftsfelds industrielle Dienstleistungen von KMU der Maschinenbauindustrie

- Kurzfassung -

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

AiF ALLIANZ
INDUSTRIE
FORSCHUNG

GVB Gesellschaft für
Verkehrsbetriebswirtschaft
und Logistik e.V.

Das IGF-Vorhaben 17979 N / 1 der Forschungsvereinigung Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik e.V. – GVB, Wiesenweg 2, 93352 Rohr, wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Zusammenfassung

Ziel des Forschungsprojekts StrategiS war es, kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) ein **Vorgehen zur strategieorientierten Gestaltung und Steuerung des Geschäftsfelds industrielle Dienstleistungen** zur Verfügung zu stellen. Dieses Vorgehen soll KMU befähigen, das Geschäftsfeld eigenständig aufzubauen und weiterzuentwickeln.

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden gemeinsam mit den Unternehmen des Projektbegleitenden Ausschusses die im Folgenden genannten Ergebnisse erarbeitet.

- Vorgehen zur Entwicklung einer Dienstleistungsstrategie sowie ein validierter **Katalog mit Strategieelementen** für den Bereich industrielle Dienstleistungen
- **Kriterienkatalog zur Eignung von industriellen Dienstleistungen** in Bezug zur Umsetzung der verschiedenen Dienstleistungsstrategien und Kriterien zur Gestaltung eines Portfolios industrieller Dienstleistungen sowie ein **validierter Excel-basierter Demonstrator** zur Portfoliogestaltung
- **Kriterienkatalog** zur Wahl der Form der Leistungserbringung und Vorgehen zur **Umsetzung der Kooperationsentscheidung**
- **Vorgehen zur Analyse des Ist- und Soll-Zustands der organisatorischen Einbindung**
- Validiertes **Vorgehen zur Ist-Prozessaufnahme und Soll-Prozessgestaltung** für industrielle Dienstleistungen sowie ein Vorgehen zur **Gestaltung der Personalstruktur** in Abhängigkeit der Dienstleistungsstrategie
- Validierter **Katalog mit Kennzahlen** und Zusammenführung der Kennzahlen zu einem **Leistungsmessungssystem** sowie ein Vorgehen zur Gestaltung eines **strategieorientierten Reportingsystems**
- Vorgehen zur **strategieorientierten Anreizgestaltung** im Bereich industrielle Dienstleistungen
- Schnittstellen und **Ansatzpunkte zur Steuerung des Kundenverhaltens** sowie ein System zur **Steuerung des Kundenverhaltens**

Der **Projektbegleitende Ausschuss (PA)** unterstützte die **Arbeiten** durch den Test der Ergebnisse, unternehmensinterne und -übergreifende Diskussionsrunden sowie Interviews.

Sämtliche erzielten Ergebnisse wurden abschließend in ein **Vorgehen** zur strategieorientierten Gestaltung und Steuerung des Dienstleistungsgeschäfts überführt und in einem **Workbook** aufbereitet. Das Vorgehen und das Workbook befähigen KMU zur aufwandsarmen Anwendung und Umsetzung der Ergebnisse. Begleitend zum Workbook wurde ein **Demonstrator** erarbeitet, der KMU bei der Anwendung des Vorgehens unterstützt.

Das Ziel des Vorhabens wurde erreicht.

Das IGF-Vorhaben 17979 N / 1 der Forschungsvereinigung Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik e.V. – GVB, Wiesenweg 2, 93352 Rohr, wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Für die Förderung und Unterstützung sei gedankt.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	2
Inhaltsverzeichnis	3
1 Ausgangssituation und Zielsetzung	4
2 Erzielte Ergebnisse	5
2.1 Arbeitspaket 1: Formulierung von Strategieelementen für den Geschäftsbereich industrieller Dienstleistungen.....	5
2.2 Arbeitspaket 2: Gestaltung des Dienstleistungsportfolios.....	6
2.3 Arbeitspaket 3: Wahl der Form der Leistungserbringung	9
2.4 Arbeitspaket 4: Organisatorische Einbindung des Geschäftsbereichs iDL.....	9
2.5 Arbeitspaket 5: Gestaltung der Prozesse und Personalstruktur	11
2.6 Arbeitspaket 6: Entwicklung eines Leistungsmessungs- und Reportingsystems	12
2.7 Arbeitspaket 7: Entwicklung eines Anreizsystems für Mitarbeiter des Bereichs industrieller Dienstleistungen.....	13
2.8 Arbeitspaket 8: Entwicklung eines Systems zur Steuerung des Kundenverhaltens ...	13
2.9 Arbeitspaket 9: Zusammenführung der Bausteine und Entwicklung des Gestaltungs- und Steuerungskonzepts für den Bereich industrieller Dienstleistungen.....	14
2.10 Arbeitspaket 10: Ergebnistransfer und Öffentlichkeitsarbeit.....	15
2.11 Arbeitspaket 11: Projektmanagement.....	15
3 Innovativer Beitrag und Nutzen für KMU	15
3.1 Innovativer Beitrag der erzielten Ergebnisse	15
3.2 Wirtschaftlicher Nutzen der erzielten Ergebnisse	16
4 Veröffentlichungen und Transfermaßnahmen	17
4.1 Ergebnistransfer in die Wirtschaft während der Projektlaufzeit	17
4.2 Plan zum Ergebnistransfer in die Wirtschaft nach Projektende	18
4.3 Einschätzung zur Realisierbarkeit des vorgeschlagenen und aktualisierten Transferkonzepts	19
5 International Performance Research Institute gemeinnützige GmbH	19
6 Förderhinweis	20
7 Literaturverzeichnis	21

1 Ausgangssituation und Zielsetzung

Industrielle Dienstleistungen sind für Unternehmen im Maschinenbau **Differenzierungsmerkmal**.¹ Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) im Maschinenbau stehen vor der Herausforderung, den Geschäftsbereich industrielle Dienstleistungen strategieorientiert zu gestalten und zu steuern. Während das Maschinengeschäft einer klaren strategischen Zielsetzung folgt, formulieren KMU für den Dienstleistungsbereich häufig keine eindeutige Strategie. Die Unternehmen bieten einzelne industrielle Dienstleistungen an, richten das **Geschäftsfeld** aber nicht an einer **Dienstleistungsstrategie** aus. Zur systematischen Steuerung des Geschäftsbereichs industrielle Dienstleistungen fehlte bisher ein **Vorgehen** von der Festlegung der Strategie über die Prozessgestaltung bis hin zur Anreizsetzung.²

Die Projektergebnisse tragen zur **Behebung** eines **bekanntes Problems** auf Seiten der Wirtschaft bei. Die Ergebnisse unterstützen eine gezielte Gestaltung bei dem Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts und in Folge dessen eine Stabilisierung des Umsatzes des Dienstleistungsgeschäfts der Unternehmen sowie eine Verbesserung der Marge.

Forschungsfrage

KMU im **Maschinenbau** sehen das Angebot von industriellen Dienstleistungen als zentrale Möglichkeit für den Erhalt ihrer **Wettbewerbsfähigkeit**. Zur Ausschöpfung der Potenziale aus dem Angebot von **industriellen Dienstleistungen** fehlt es allerdings bisher an einem Konzept zur **strategieorientierten Gestaltung** und **Steuerung** dieses Geschäftsbereichs.

Dies führt zur **zentralen Forschungsfrage** des Forschungsprojekt StrategiS:

Wie gestalten kleine und mittelständische Unternehmen im Maschinenbau ihr Geschäft mit industriellen Dienstleistungen?

Mit dieser Forschungsfrage sind die folgenden **Unterfragen** verbunden:

- Wie ist die **Strategie** für den Geschäftsbereich industrielle Dienstleistungen in Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie zu wählen?
- Wie ist das **Portfolio** in Abhängigkeit von der Dienstleistungsstrategie zu gestalten?
- In welcher **Form** sind die gewählten Leistungen zu erbringen?
- Wie ist das Geschäftsfeld industrielle Dienstleistungen **organisatorisch** in die Unternehmensstrukturen **einzubinden**?
- Wie sind die **Prozesse** und die **Personalstruktur** zur strategieorientierten Leistungserbringung zu gestalten?
- Wie sind **Leistungsmessung** und **Reporting** entsprechend der Dienstleistungsstrategie zu gestalten?
- Wie ist das **Anreizsystem** für Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich strategiekonform zu gestalten?
- Wie sind die Anreize gegenüber Kunden zu setzen, um **dysfunktionales Kundenverhalten** zu **verhindern**?

¹ Vgl. Finne/Holmstrom/Soinio (2010), S. 3; Homburg/Fassnacht/Günther (2002), S. 487.

² Vgl. Oliva/Kallenberg (2003), S. 161.

Ziel des Forschungsprojekts „StrategiS“ ist es, kleinen und mittelständischen Unternehmen ein **Vorgehen zur strategieorientierten Gestaltung und Steuerung des Geschäftsfelds industrielle Dienstleistungen** zur Verfügung zu stellen. Die Bausteine des Konzepts sind in Abbildung 1 dargestellt.

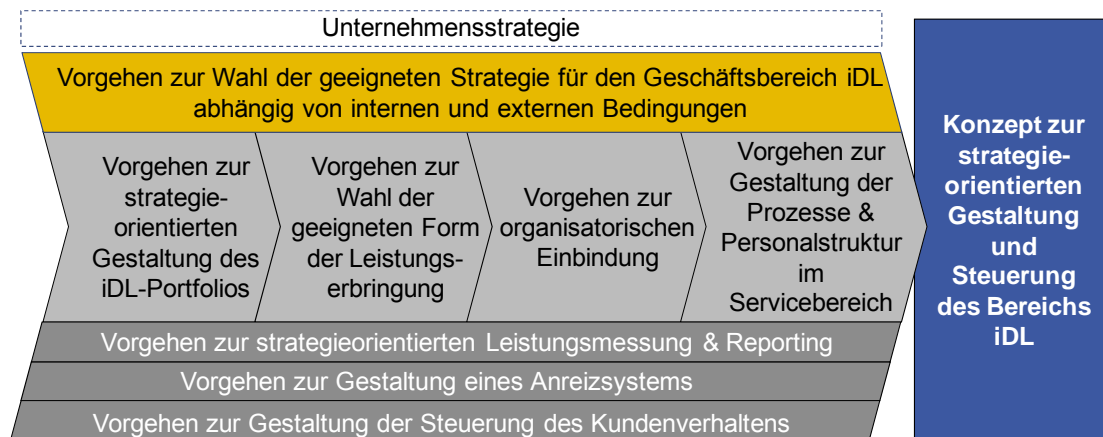


Abbildung 1: Bausteine des Konzepts zur Gestaltung und Steuerung des Bereichs industrielle Dienstleistungen³

Zunächst muss ein **Vorgehen zur Wahl der geeigneten Dienstleistungsstrategie** bereitgestellt werden. Anschließend muss das **Dienstleistungsportfolio** gestaltet und die **Form der Leistungserbringung** (allein oder mit Partnern) bestimmt werden. Nach der Bestimmung der **organisatorischen Einordnung** müssen Prozesse und Strukturen des Dienstleistungsbereichs gestaltet und ein geeignetes System zur **Leistungsmessung** des Dienstleistungsbereichs aufgebaut werden. Der Einsatz eines **Anreizsystems** sowie Anreize zur Steuerung des Kundenverhaltens ermöglichen schließlich die **Optimierung des Dienstleistungsgeschäfts**.

Für alle diese Entscheidungen wurden im Forschungsprojekt StrategiS Vorgehensweisen und Instrumente erarbeitet, um **KMU eine eigenständige Gestaltung zu ermöglichen**.

2 Erzielte Ergebnisse

2.1 Arbeitspaket 1: Formulierung von Strategieelementen für den Geschäftsbereich industrieller Dienstleistungen

In Arbeitspaket 1 wurden **Strategieelemente** für den Bereich industrielle Dienstleistungen erarbeitet. Strategieelemente sind strategische Teilziele im Rahmen einer übergeordneten Strategie, deren Gesamtheit die Umsetzung der Strategie ermöglicht.

Als Basis wurde in **sieben Dienstleistungsstrategien** unterschieden:⁴ Gesetzliche Verpflichtung, Kundenorientierung, Verstetigung, Quersubventionierung, Cross-Selling, Differenzierung und Eigenständiges Geschäftsfeld. Da die Unternehmensstrategie Referenzpunkt sämtlicher Teilstrategien des Unternehmens ist, knüpft die Strategie für den Geschäftsbereich industrielle Dienstleistungen an diese an. Auf Basis der Unternehmensstrategie wurde bestimmt, welche **Anforderungen sich an die industriellen Dienstleistungen** ergeben.

Abbildung 2 stellt die Dienstleistungsstrategien den Unternehmensstrategien Qualität, Kosten, Image, Servicekompetenz, Technologie/Innovation gegenüber und zeigt deren Passfähigkeit auf. Die zu verfolgende Dienstleistungsstrategie sollte sich in die Unternehmensstrategie des

³ Eigene Darstellung.

⁴ Vgl. Seiter (2016), S. 10-21.

Unternehmens einfügen, d.h. die **Passfähigkeit** der **Dienstleistungsstrategie** zur **Unternehmensstrategie** sollte gegeben sein.

Die **Passfähigkeit der Dienstleistungsstrategien zu den Unternehmensstrategien** wurde im Forschungsprojekt StrategiS erarbeitet (vgl. Abbildung 2). Es wird ersichtlich, dass für jede Unternehmensstrategie mehrere Dienstleistungsstrategien zur Verfügung stehen, die eine hohe Passfähigkeit aufweisen.

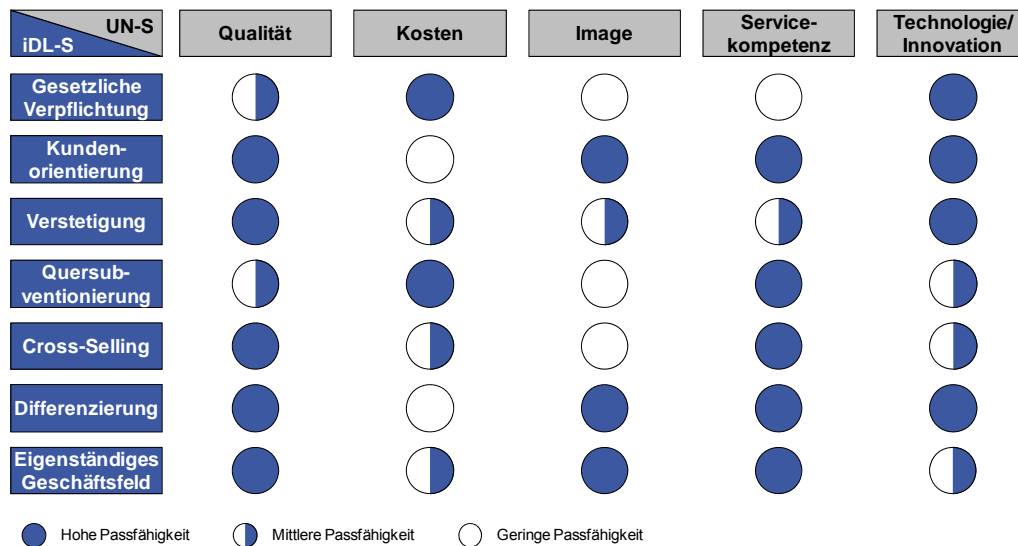


Abbildung 2: Passfähigkeit von Unternehmensstrategie und Dienstleistungsstrategie⁵

Neben der Entscheidungsunterstützung für oder wider eine Bereichsstrategie wurde ein **validierter Katalog mit Strategieelementen** für den Bereich industrielle Dienstleistungen entwickelt. Dieser Katalog ermöglicht die Umsetzung der Dienstleistungsstrategien.

2.2 Arbeitspaket 2: Gestaltung des Dienstleistungsportfolios

Nachdem eine strategische Ausrichtung des Dienstleistungsgeschäfts stattgefunden hat (AP 1), wird im nächsten Schritt das **Dienstleistungsportfolio** gestaltet. Hierzu wurde auf Basis der Portfoliotechnik ein **softwarebasierter Demonstrator** erarbeitet (vgl. Abbildung 3), welcher es KMU ermöglicht, ein Portfolio ihrer eigenen Dienstleistungen zu erstellen und zu beurteilen.

⁵ Eigene Darstellung.

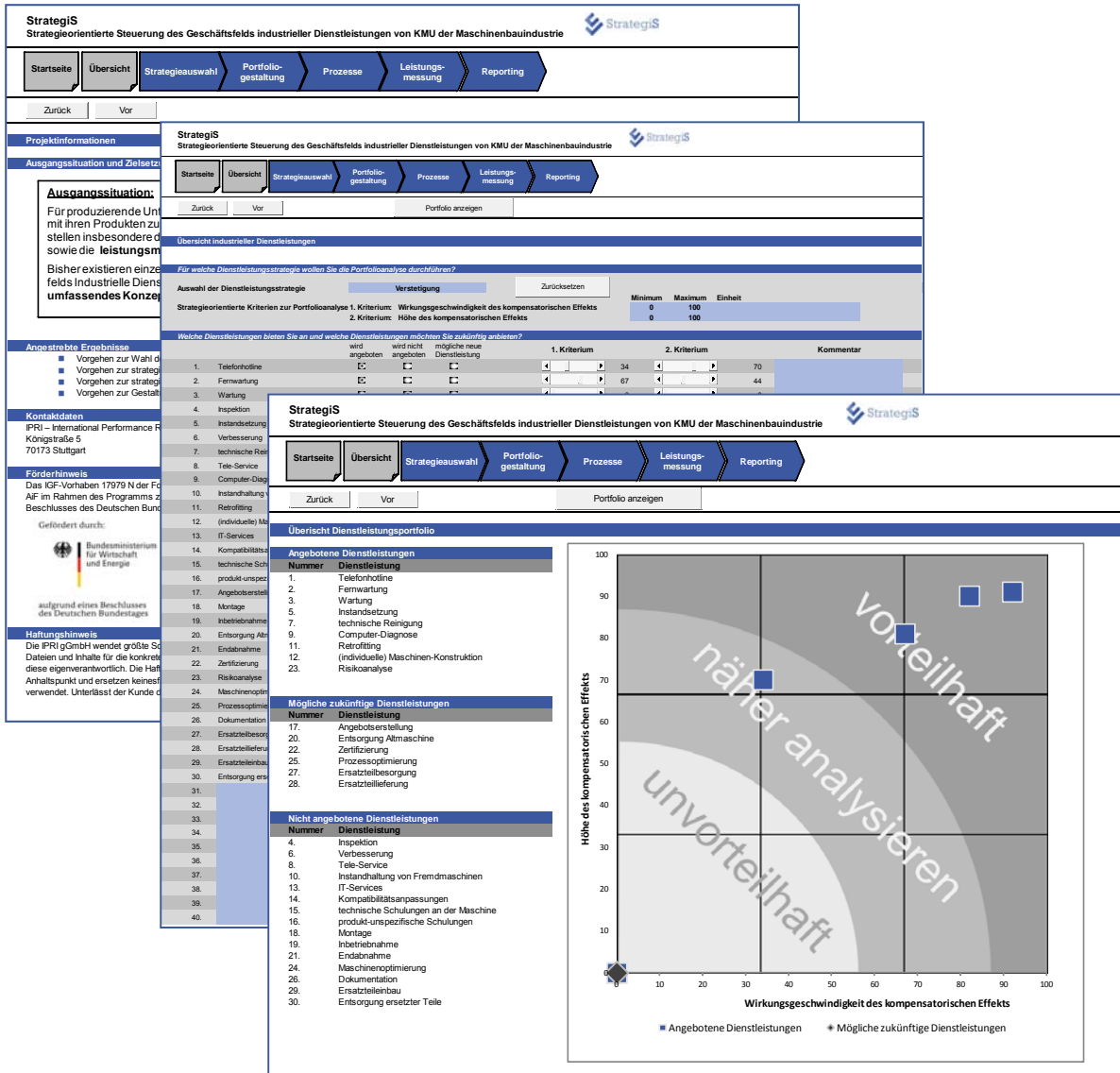


Abbildung 3: Auszug - Excel-basierter Demonstrator zur strategieorientierten Portfoliogestaltung⁶

Im ersten Schritt werden alle Dienstleistungen, (bestehende und geplante) in ein Koordinatensystem eingeordnet (Abbildung 4). An den Achsen werden Kriterien abgetragen, nach denen die Dienstleistungen hinsichtlich der Strategiekonformität beurteilt werden. Hierfür wurde ein Kriterienkatalog entwickelt und getestet, welcher für jede Dienstleistungsstrategie geeignete Kriterien enthält. Im Koordinatensystem werden verschiedene Bereiche eingeführt, die die Vorteilhaftigkeit einer Dienstleistung bezüglich der betrachteten Strategie widerspiegeln (vgl. Abbildung 4). Dabei gilt, je dunkler das Feld, desto besser unterstützt die Dienstleistung die **Umsetzung der gewählten Dienstleistungsstrategie**.

⁶ Eigene Darstellung.

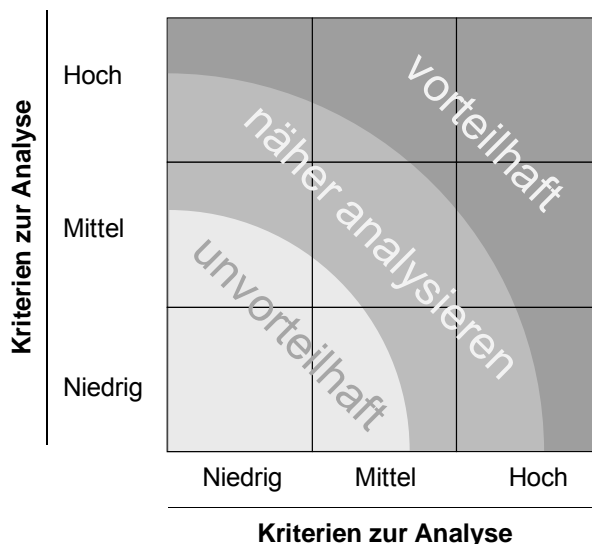


Abbildung 4: Identifikation strategiekonformer Dienstleistungen⁷

Abbildung 5 stellt **beispielhaft das Analyseinstrument für die Dienstleistungsstrategie „Verstetigung“** dar. Mithilfe dieser Dienstleistungsstrategie soll der Umsatz des Unternehmens verstetigt werden. In Phasen geringer Umsätze im Produktgeschäft müssen höhere Umsätze im Dienstleistungsbereich erzielt werden. Das Kriterium „Höhe des kompensatorischen Effekts“ bemisst, in welcher Höhe eine Dienstleistung einen kompensierenden Umsatzeffekt hat. Das zweite Kriterium ist die Wirkungsgeschwindigkeit des kompensatorischen Effekts. Da das Dienstleistungsgeschäft fehlende Umsätze aus dem Produktgeschäft kompensieren sollen, ist es wichtig, dass der kompensatorische Effekt schnell einsetzt.

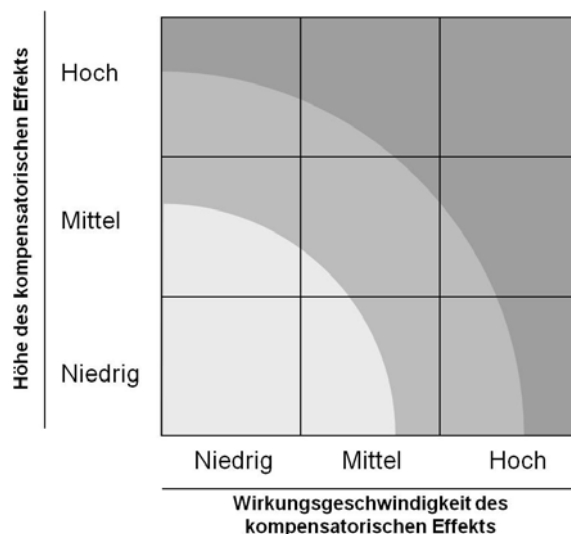


Abbildung 5: Analyseinstrument für die Basisstrategie „Verstetigung“

Nach der Gestaltung des Dienstleistungsportfolios müssen sich Unternehmen für die Form der Leistungserbringung entscheiden.

⁷ Vgl. Seiter (2016).

2.3 Arbeitspaket 3: Wahl der Form der Leistungserbringung

Die Erbringung von industriellen Dienstleistungen kann in verschiedenen Formen erfolgen. Unternehmen können **Dienstleistungen allein oder in Kooperation mit Partnern (bspw. Logistikdienstleistern, externen Technikern) erbringen**.

Kooperationen können anhand des **Kooperationsgegenstandes** charakterisiert werden. Dieser beschreibt, welchen Umfang Kooperationen mit Externen annehmen. Hierbei wird zwischen drei Fällen unterschieden: die Dienstleistung kann als Ganzes **durch eine externe Firma** durchgeführt werden, es können **einzelne Dienstleistungsaktivitäten innerhalb einer Dienstleistung ausgelagert werden** oder es können **einzelne Kapazitätsarten ausgelagert werden**. Die drei Fälle sind anhand eines Beispiels in Abbildung 6 aufgeführt.

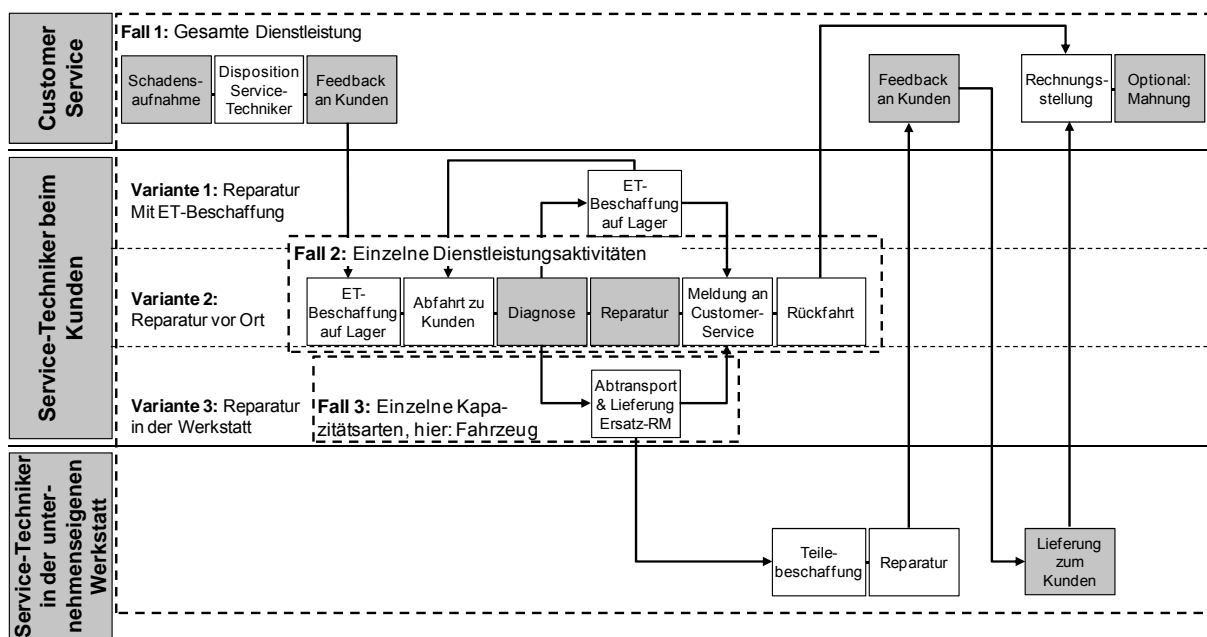


Abbildung 6: Beispielhafte Darstellung von Kooperationsgegenständen⁸

Die **Formen und Ausprägungsformen der Kooperation** wurden im Forschungsprojekt StrategiS beschrieben und systematisiert. Für die verschiedenen Formen der Leistungserbringung wurde ein **Kriterienkatalog zur Wahl der Leistungserbringung** unter Berücksichtigung der industriellen Dienstleistungsstrategie erstellt. Somit können KMU in Abhängigkeit der gewählten Dienstleistungsstrategien den **Kooperationsgegenstand festlegen** und damit die Form der Leistungserbringung bestimmen.

Darüber hinaus wurde ein Vorgehen zur Umsetzung der getroffenen Kooperationsentscheidung erarbeitet. Hier wurden insbesondere zu berücksichtigende Kosten und Risiken aufgezeigt, welche in den Phasen der Kooperation anfallen. KMU erhalten damit ein Instrument anhand dem sie ihre gewählte **Kooperationsform systematisch bewerten können**.

2.4 Arbeitspaket 4: Organisatorische Einbindung des Geschäftsbereichs iDL

Nach der Festlegung von Strategie und Portfolio ist es notwendig, die **organisatorische Einordnung des Geschäftsbereichs** industrielle Dienstleistungen festzulegen. In Arbeitspaket 4 wurden hierzu Gestaltungsansätze und Vorlagen der Aufbauorganisation erarbeitet.

⁸ Vgl. Seiter (2016), S. 83.

Hierfür wurden die Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung beschrieben und Kriterien zur Wahl einer Einbindung unter Berücksichtigung der industriellen Dienstleistungsstrategie erfasst. Die organisatorische Einordnung des Geschäftsbereichs industrieller Dienstleistungen kann für die drei wesentlichen **Funktionen der Dienstleistungsentwicklung, der Dienstleistungserbringung und des Dienstleistungsvertriebs** erfolgen. Diese Funktionen müssen für eine Bearbeitung des Dienstleistungsgeschäfts im Unternehmen vorhanden sein, unabhängig von der Wahl der Dienstleistungsstrategie oder der bestehenden Aufbauorganisation.

Zur organisatorischen Einbindung des Geschäftsbereichs industrielle Dienstleistungen stehen prinzipiell **zwei Alternativen** zur Verfügung: die Zentralisation der Dienstleistungsfunktionen oder die Dezentralisation der Dienstleistungsfunktionen.⁹ Vor- und Nachteile dieser Alternativen zeigt Tabelle 1.

Tabelle 1: Vor- und Nachteile der Zentralisation und Dezentralisation

	Zentralisation	Dezentralisation
Vorteile (Chancen/ Nutzen/ Stärken)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Economies of Scale ■ Erfahrungs-/Lerneffekte ■ Know-how-Bündelung ■ Koordinationsvorteile ■ Klarere Verantwortung ■ Erfolgskontrolle ■ Eigenständige Vermarktungs- und Abrechnungsmöglichkeiten ■ Vermeidung von Doppelarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktnähe ■ Kundennähe ■ Flexibilität ■ Schnelligkeit ■ Verbundvorteile durch Koppelung von Produkt- und Servicegeschäft (Economies of Scope)
Nachteile (Risiken/ Kosten/ Schwächen)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konfliktpotenzial ■ Doppelzuständigkeit gegenüber dem Kunden ■ Vereinheitlichungszwang ■ Akzeptanzprobleme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unausgeschöpftes akquisitorisches Potenzial ■ Fehlende Abstimmung/Koordination ■ Fehlendes Know-how ■ Vernachlässigung des Dienstleistungsgeschäfts ■ Größennachteile

Im Forschungsprojekt StrategiS wurden **zwei Bausteine entwickelt**, um KMU zu ermöglichen, eine **geeignete organisatorische Einbindung** ihres Dienstleistungsbereichs zu erzielen: Die Ist-Bestimmung anhand der durchgeführten Funktionen sowie Empfehlungen zur organisatorischen Einordnung des Dienstleistungsbereichs in Abhängigkeit der gewählten Dienstleistungsstrategie.

Ansatzpunkt zur **Feststellung des Ist-Zustands** sind die auszufüllenden Funktionen der Dienstleistungsentwicklung, des Dienstleistungsvertriebs und der Dienstleistungserbringung.¹⁰ Diese lassen sich noch weiter in einzelne Aktivitäten untergliedern, bspw. die Akquisition der benötigten Ressourcen (Dienstleistungsentwicklung) oder interaktive Operationen (Dienstleistungserbringung). Für diese Aktivitäten muss zunächst festgestellt werden, durch welche Abteilungen bzw. Akteure diese erbracht werden und wo Schnittstellen zu anderen internen und/oder externen Funktionen bestehen. Hierfür wurde eine **Arbeitsvorlage** erarbeitet (vgl.

⁹ Vgl. Bartussek (2013), Olemotz (1995), S. 181, Engelhardt/Reckenfelderbäumer (1993), S. 277 sowie die Unterscheidung nach dem Zentralisierungsgrad bei Seiter (2016), S. 102.

¹⁰ Vgl. Seiter (2016).

Tabelle 2), welche es KMU ermöglicht, die **Verantwortlichen Akteure und Schnittstellen zu identifizieren** und somit anhand der Eintragung in das Organigramm ihres Unternehmens eine Ist-Aufnahme der organisatorischen Einordnung zu erhalten.

Tabelle 2: Erfassung der IST-Organisation der Dienstleistungen - Vorlage

Funktion	Dienstleistungs-entwicklung	Dienstleistungs-erbringung	Dienstleistungs-vertrieb
Derzeit durchgeführt von folgender Organisations-einheit			
Abstimmung erforderlich mit folgenden Organisations-einheiten			
Mögliche alternative Zuordnung			

Diese Ist-Einordnung ist notwendig, um die **Unterschiede zur geplanten Soll-Struktur** sichtbar zu machen. Diese Soll-Strukturen existieren für die unterschiedlichen Dienstleistungsstrategien, so dass das Unternehmen anhand der Ist-Aufnahme und der vorliegenden Soll-Struktur eindeutig Weiterentwicklungsnotwendigkeiten ableiten kann.

Zur Umsetzung der Dienstleistungsstrategien ist eine passende organisatorische Einordnung nötig. Dabei unterscheiden sich die einzelnen Strategien deutlich **im Autonomiebedarf und Abstimmungsbedarf der Dienstleistungsfunktionen**. Für die einzelnen Strategien wurden die Anforderungen für die einzelnen Strategien dargestellt und daraus die Anforderungen an die organisatorische Einordnung abgeleitet.

2.5 Arbeitspaket 5: Gestaltung der Prozesse und Personalstruktur

Zur Gestaltung der Prozesse im Dienstleistungsgeschäft wurde ein Vorgehen zur Ist-Prozessaufnahme und Soll-Prozessgestaltung entwickelt und validiert. Aufgrund der Vorteilhaftigkeit der PCN-Methode¹¹ gegenüber dem klassischen Service-Blueprinting – insbesondere im Hinblick auf komplexe Dienstleistungsprozesse und die Möglichkeiten einer detaillierteren Analyse der Kundenprozesse – wurde diese vor dem Hintergrund der Zielsetzung des Forschungsprojekts weiterentwickelt. Auf Basis des **erweiterten PCN** können Ist-Prozesse aufgenommen und effiziente Soll-Prozesse sowie Schnittstellen zwischen den Akteuren visualisiert werden.

Process Chain Network (PCN) stellt den **Interaktionsgrad** zwischen Dienstleistungsanbieter und externem Akteur und andererseits die **Kontrolle** des Dienstleistungsanbieters über die einzelnen Aktivitäten innerhalb des Dienstleistungsprozesses in den Fokus. PCN-Diagramme erlauben Unternehmen, die **Effekte** von Prozessänderungen **vorab zu planen** und z. B. den Grad der Kundeneinbindung im Bestellprozess zu bestimmen.

Abbildung 7 **verdeutlicht die beschriebenen Zusammenhänge am Beispiel des Prozesses der Ersatzteilversorgung**: Ausgehend von der Kundenbestellung, welche in direkter Interaktion zwischen Hersteller und Kunde stattfindet, ist der Prozess anhand der Teilschritte

¹¹ PCN steht für Process Chain Network, vgl. für eine Darstellung der Methode Sampson (2012).

dargestellt. Für jeden Teilschritt ist der Grad der Prozesskontrolle durch den einzelnen Akteur dargestellt. Ebenso ist der Interaktionsgrad ersichtlic.

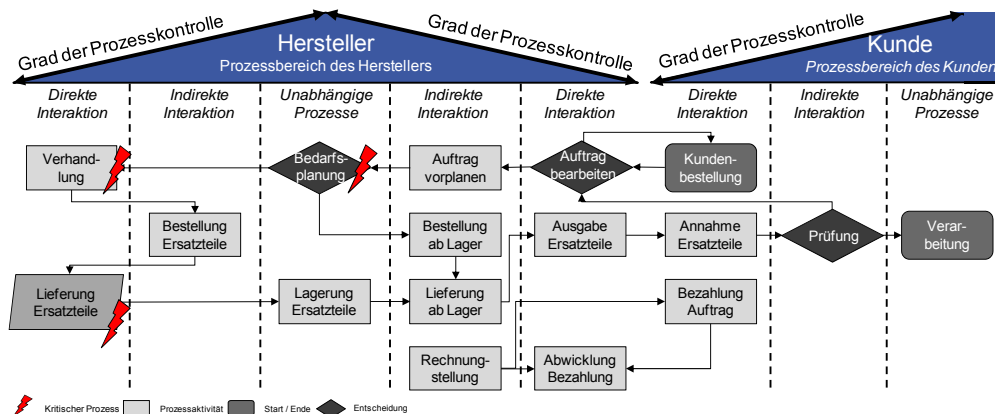


Abbildung 7: PCN-Methode am Beispiel der Ersatzteilverorgung¹²

Dieses Vorgehen kann für alle Dienstleistungen angewendet werden und bietet Unternehmen damit eine wertvolle **Unterstützung bei der Prozessgestaltung**. Ergänzt durch die Festlegung der Soll-Durchlaufzeit, die Auswahl kritischer Prozesselemente und Teilprozesse sowie die Analyse von Verschwendungen ist damit eine **präzise Prozessgestaltung** möglich.

Des Weiteren wurde ein **Vorgehen zur Gestaltung der Personalstruktur** in Abhängigkeit der Dienstleistungsstrategie entwickelt. Das Vorgehen umfasst die strategieorientierte Kapazitätsgestaltung, die Bewertung der Folgen von Über- und Unterkapazitäten, die Erhebung der Ist-Kapazität sowie Maßnahmen zur Feinsteuerung bei kurzfristigen Kapazitätsanpassungen und zur Reaktion auf unerwartete Nachfragen.

2.6 Arbeitspaket 6: Entwicklung eines Leistungsmessungs- und Reportingsystems

In Arbeitspaket 6 wurde ein Leistungsmessungs- und Reportingsystem entwickelt. Hierfür wurde ein **Katalog mit Kennzahlen für den industriellen Dienstleistungsbereich** erarbeitet und die Strategieorientierung dieser Kennzahlen mit den Unternehmen des PA validiert. Anschließend wurden die Kennzahlen zu einem Leistungsmessungssystem zusammengeführt und darauf aufbauend ein validiertes Vorgehen zur Gestaltung der strategieorientierten Leistungsmessung und eines strategieorientierten Reportingsystems entwickelt.

Das **Vorgehen zur Leistungsmessung** ermöglicht eine strukturierte Herangehensweise an die Entwicklung strategieorientierter Kennzahlen zur Verfolgung der Zielerreichung, zur Ableitung von Kennzahlen und zur Entwicklung eines Kennzahlensystems für die strategische Leistungsmessung. Die **Leistungsmessung** ermöglicht es eine **Prozess- und Leistungstransparenz** im Unternehmen herzustellen. Dies sind die Grundlagen zur **Identifikation** und Bestimmung von **Problemen** und **Verbesserungspotenzialen** im Dienstleistungsbereich. Hieraus können gezielt Maßnahmen zur Hebung der Potenziale abgeleitet und hinsichtlich der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit überprüft werden.¹³

¹² Eigene Darstellung.

¹³ Vgl. Morlock/Dorka/Meier (2013), S. 58; Lange (2009), S. 34ff.

2.7 *Arbeitspaket 7: Entwicklung eines Anreizsystems für Mitarbeiter des Bereichs industrieller Dienstleistungen*

Anreizsysteme dienen dazu, erwünschte Verhaltensweisen zu verstärken bzw. unerwünschte abzuschwächen.¹⁴ Die Funktion von Anreizsystemen ist die **ziel- und zweckgerichtete Steuerung des Verhaltens von Akteuren**. Dadurch können die Auswirkungen von Informationsasymmetrien abgeschwächt werden.¹⁵ Daher ist das oberste Ziel eines betrieblichen Anreizsystems, das Verhalten des Mitarbeiters für das Unternehmen positiv zu beeinflussen.¹⁶

Zur Entwicklung eines Anreizsystems für Mitarbeiter des Bereichs industrielle Dienstleistungen wurden die Anforderungen an das Anreizsystem und die Bemessungsgrundlagen in Abhängigkeit von der Dienstleistungsstrategie erfasst. Ausgehend von den Anforderungen des Anreizsystems und der Bemessungsgrundlagen wurde ein Vorgehen zur strategieorientierten Anreizentwicklung erstellt und validiert. Hierbei werden **Anreizarten und Bemessungsgrundlagen zusammengeführt und bereitgestellt**.

2.8 *Arbeitspaket 8: Entwicklung eines Systems zur Steuerung des Kundenverhaltens*

Die integrative Form der Leistungserstellung hat zur Folge, dass der Kunde durch sein Verhalten das Dienstleistungsergebnis sowohl positiv als auch negativ beeinflussen kann.¹⁷ Ein der Dienstleistungserstellung abträgliches Verhalten und eine damit einhergehende Störung der Dienstleistungserbringung wird in der einschlägigen Literatur häufig als **dysfunktionales Kundenverhalten** bezeichnet.¹⁸ Aufgrund des hohen Integrativitätsgrads bei industriellen Dienstleistungen ist eine besondere Relevanz solchen Verhaltens gegeben.

Dysfunktionales Kundenverhalten wird im Folgenden als beabsichtigtes oder unbeabsichtigtes Verhalten des Dienstleistungsempfängers verstanden, das dem Leistungserstellungsprozess abträglich ist und den Prozess der Dienstleistungserbringung unweigerlich stört.¹⁹

Aufgrund der zentralen Bedeutung des Kundenverhaltens für den Erfolg industrieller Dienstleistungen ist es erforderlich **Gestaltungsansätze** zu erarbeiten, auf deren Basis dysfunktionales Kundenverhalten **beherrscht** werden kann.²⁰ Gemeinsam mit den Unternehmen des PA wurde ein Vorgehen zur Steuerung des dysfunktionalen Kundenverhaltens entwickelt. Hierfür wurden zunächst die notwendigen Schritte zur Behebung dysfunktionalen Kundenverhaltens diskutiert. Das entwickelte Vorgehen umfasst folgende Schritte:

- Formen dysfunktionalen Kundenverhaltens identifizieren,
- Betroffene Schnittstellen zwischen Dienstleistungserbringer und Dienstleistungsempfänger identifizieren,
- Auswirkungen des dysfunktionalen Kundenverhaltens bewerten und
- Maßnahmen zur Behebung dysfunktionalen Kundenverhaltens definieren und deren Wirksamkeit nachverfolgen.

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden verschiedene **Formen dysfunktionalen Kundenverhaltens** mit den Unternehmen herausgearbeitet und Ansätze zur Behebung erarbeitet.

¹⁴ Vgl. Grewe (2003), S. 8.

¹⁵ Vgl. Trauzettel (1999), S. 134.

¹⁶ Vgl. Plaschke (2003), S. 98ff.

¹⁷ Vgl. Busse (2005), S. 15 f.

¹⁸ In der Literatur finden sich zahlreiche verwandte oder synonym verwendete Begriffe für dysfunktionales Kundenverhalten bzw. Kunden, die sich dysfunktional verhalten.

¹⁹ In Anlehnung an Yi/Gong (2008), S. 769; Fisk et al. (2010), S. 418; Daunt/Harris (2012), S. 131.

²⁰ Vgl. Seiter (2016), S. 165-168.

In Tabelle 3 sind auszugsweise Formen und Auswirkungen dysfunktionalen Kundenverhaltens erläutert. Ebenso sind die betroffenen Bereiche des Dienstleistungsanbieters und die auslösenden Bereiche des Kunden dargestellt.

Tabelle 3: Formen dysfunktionalen Kundenverhaltens (Auszug)

Formen	Auswirkungen	Betroffene Bereiche Intern	Auslösende Bereiche Kunde	Ansätze zur Behebung
Zugang zur Maschine wird nicht zur vereinbarten Zeit gewährt; Kontaktperson kann bei Ankunft nicht erreicht werden	Verzögerungen in der Auftragsbearbeitung; Kapazität der Servicetechniker wird übermäßig beansprucht; zusätzlicher Dispositionsaufwand d. Terminverschiebung	Disposition und Disposition der Servicetechniker	Produktionsleitung, -mitarbeiter; Lagermitarbeiter	Regelmäßige Erinnerung an anstehende Termine
Anfrage falscher Ersatzteile durch den Kunden	Blockierung von Ressourcen der Angebotserstellung durch Angebote für nicht abgenommene Ersatzteile	Vertrieb - Angebotserstellung	Einkauf, Techniker, Maschinenbediener	Dokumentation der Ersatzteile für den Kunden; Einsatz von Identifikationstechniken zur eindeutigen Ersatzteilidentifikation
Störungsmeldung erfolgt erst zum Wochenende, da versucht wird das Problem zunächst intern zu lösen	Zusätzliche Wochenendarbeit und vermehrte Eilaufträge	Servicetechniker und Disposition	Maschinenbediener und Produktionsmitarbeiter	Weiterverrechnung von Wochenendaufträgen für Mitarbeiter

Neben der Identifikation der kritischen Elemente des Kundenverhaltens wurden Schnittstellen und Ansatzpunkte zur Steuerung des Kundenverhaltens ermittelt. Auf Basis dieser wurde ein **System zur Steuerung des Kundenverhaltens** entwickelt.

2.9 Arbeitspaket 9: Zusammenführung der Bausteine und Entwicklung des Gestaltungs- und Steuerungskonzepts für den Bereich industrieller Dienstleistungen

Die Ergebnisse aus den Arbeitspaketen zur strategieorientierten Steuerung des Geschäftsfelds industrieller Dienstleistungen wurden begleitend zum Forschungsprojekt in einen **Excel-basierten Demonstrator** überführt. Dadurch sind die erzielten **Ergebnisse unmittelbar nutzbar**.

Es wurde darauf geachtet, dass die Ergebnisse und der Demonstrator durch die Unternehmen aufwandsarm angewendet und umgesetzt werden können. Eine Weiterentwicklung und An-

passung des Demonstrators für unternehmensindividuelle Zwecke ist möglich. Der Demonstrator wurde in den **Unternehmen des PA validiert** und notwendige Verbesserungen in den Demonstrator eingearbeitet.

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts sind in einem Konzept zur strategieorientierten Gestaltung und Steuerung des Geschäftsfelds industrielle Dienstleistungen zusammengeführt und in einem **Workbook** dokumentiert. Das Workbook wurde begleitend zum Projekt gemeinsam mit den Mitgliedern des PA erarbeitet, validiert. Erforderliche Anpassungen und Verbesserungen wurden eingearbeitet. Das Workbook dient den Unternehmen zur einfachen Anwendung und **aufwandsarmen Umsetzung der Ergebnisse** für den Bereich industrielle Dienstleistungen. Es wurde insbesondere auf die **Bedürfnisse der KMU** angepasst.

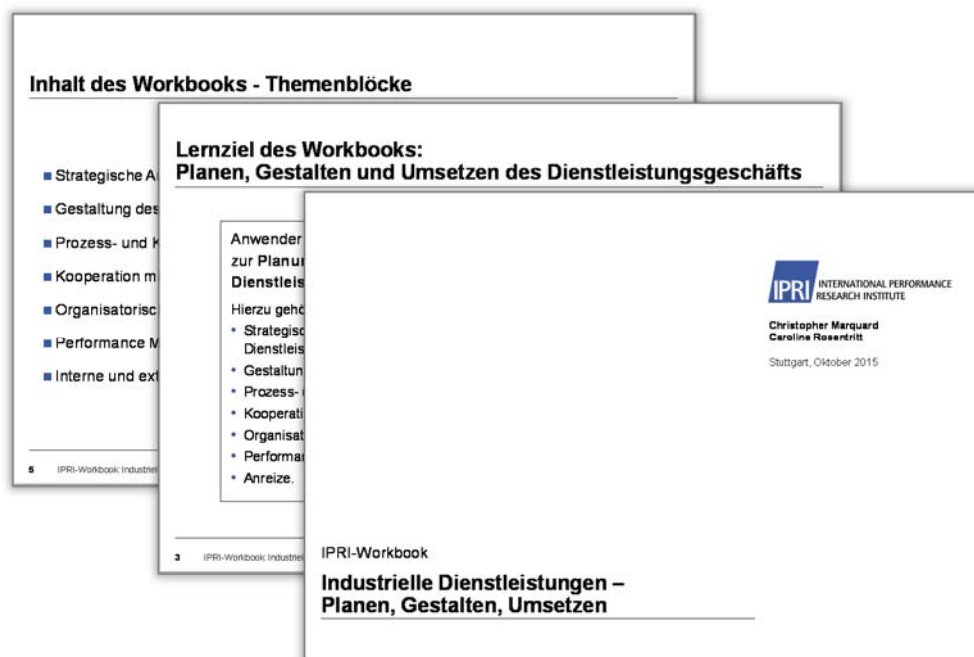


Abbildung 8: IPRI-Workbook: Industrielle Dienstleistungen - Planen, Gestalten, Umsetzen

2.10 Arbeitspaket 10: Ergebnistransfer und Öffentlichkeitsarbeit

Die Forschungsergebnisse wurden begleitend dokumentiert und der Öffentlichkeit durch geeignete Maßnahmen zugänglich gemacht. Die Maßnahmen sind in 4.2 aufgezeigt.

2.11 Arbeitspaket 11: Projektmanagement

Das Forschungsprojekt wurde durch den Einsatz von Instrumenten des Projektmanagements und -controllings gesteuert. Damit wurde sichergestellt, dass die erforderlichen Arbeiten in der geplanten Zeit durchgeführt und abgeschlossen wurden.

3 Innovativer Beitrag und Nutzen für KMU

3.1 Innovativer Beitrag der erzielten Ergebnisse

Im Rahmen dieses Projekts wurde ein strategieorientiertes Gestaltungs- und Steuerungskonzept für den Bereich der industriellen Dienstleistungen entwickelt. **Innovativer Beitrag** ist die **konsequente Ausrichtung** an der **Dienstleistungsstrategie**, die als erster wichtiger Schritt im Rahmen dieses Konzepts entwickelt wird. Dies ermöglicht den zielgerichtete Aufbau des

Geschäftsfelds industrieller Dienstleistungen sowie die Neuausrichtung und Erweiterung bestehender Geschäftsfelder für KMU der Maschinenbauindustrie.

Mit dem entwickelten Vorgehen zur Portfoliogestaltung können KMU der Maschinenbauindustrie aufwandsarm ihr Dienstleistungsportfolio überprüfen und hinsichtlich der zuvor definierten Dienstleistungsstrategie optimieren. Für die Dienstleistungsstrategien wurden **Strategieelemente** entwickelt.

Zur Verfolgung der Zielerreichung und der Messung der Dienstleistungsperformance wurden entsprechende **Kennzahlen** definiert sowie ein **Reportingsystem** entwickelt und an die Anforderungen an die Steuerung des Geschäftsfelds industrielle Dienstleistungen für KMU angepasst.

Weiterhin wurden **Handlungsempfehlungen** zur **Gestaltung** der **Prozesse**, der **Personalstruktur** und der **organisatorischen Einbindung** des Geschäftsfelds industrielle Dienstleistung entwickelt. Insbesondere die **Weiterentwicklung der PCN-Methode** zur Analyse und Visualisierung der Dienstleistungsprozesse sowie das damit verbundene Vorgehen zur Identifikation und Analyse kritischer Prozesselemente ist innovativ.

Zusätzlich wurden **Handlungsempfehlungen zur Steuerung des Kundenverhaltens** entwickelt, sodass der Kunde optimal in den Prozess der Dienstleistungserbringung integriert ist und **dysfunktionales Kundenverhalten vermieden** wird.

3.2 Wirtschaftlicher Nutzen der erzielten Ergebnisse

Das Vorgehen zur **Prozessoptimierung** und **Kapazitätsgestaltung** ist von hohem Nutzen für KMU, die insbesondere im Dienstleistungsbereich nur über knappe Ressourcen verfügen. Durch die Prozessoptimierung können **Personalkapazität geschaffen** und **zusätzliche Aufträge abgewickelt** werden. Dies generiert zum einen zusätzlichen Umsatz. Zum anderen werden die **Kosten** bei der Dienstleistungserbringung **reduziert**. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der hohen Personalintensität im Dienstleistungsbereich ein hoher Nutzen, da etwa 48% der Kosten im Dienstleistungsbereich auf das Personal entfallen.²¹

Das **strukturierte Dienstleistungsangebot** sowie die **effizienten und qualitativ hochwertigen Prozesse** zur Erbringung der industriellen Dienstleistungen steigern zusätzlich die **Attraktivität der Produkte** für neue Kunden. Durch die hochwertigen Dienstleistungen kann die **Gesamtanlageneffizienz** bei dem Kunden **gesteigert** werden und erhöht somit den Kundennutzen aus Produkt und Dienstleistung.²² Dies ermöglicht die **Erschließung neuer Kundengruppen** und Absatzmärkte.

Die Ergebnisse des Projekts tragen ferner zur **Bindung bestehender Kunden** bei, die sich durch eine strukturierte Gestaltung des Dienstleistungsbereichs und den intensiven Kundenkontakt im Rahmen der Dienstleistungserbringung ergibt. Die Kundenaspekte werden zudem im Rahmen der Entwicklung der Dienstleistungsstrategie besonders berücksichtigt.

Aus dem intensiven Kundenkontakt können des Weiteren **frühzeitig Verbesserungspotenziale** und **Anpassungen an bestehenden Produkten** aufgenommen und somit die Produkte verbessert werden. Dies sichert den technischen Vorsprung am Markt. Ebenso kann die **Entwicklung neuer Produkte** zunehmend kundenorientiert durchgeführt werden, wenn im intensiven Kontakt mit Kunden frühzeitig der Bedarf an neuen Produkten erkannt wird. Dies **erhöht das Erfolgspotenzial der Entwicklungsaktivitäten**.

²¹ Vgl. VDMA (2014), S. 8.

²² Vgl. Geissbauer et al. (2012), S. 44.

4 Veröffentlichungen und Transfermaßnahmen

4.1 Ergebnistransfer in die Wirtschaft während der Projektlaufzeit

Durch die aktive Einbindung des PA wurden einerseits die **Praxisrelevanz** und andererseits die **Verbreitung der Ergebnisse** sichergestellt. Während der Projektlaufzeit wurden die Ergebnisse mehrmals im Jahr auf den **Sitzungen des PA** präsentiert und durch **Fachvorträge** sowie **Veröffentlichungen** weiteren Firmen zugänglich gemacht. Die Maßnahmen zum Ergebnistransfer während der Projektlaufzeit sind in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Plan zum Ergebnistransfer in die Wirtschaft lt. Antrag während der Projektlaufzeit

Maßnahme	Zeitraum	Ergriffene Maßnahmen
Ergebnistransfer laut Antrag		
Vorträge: Vorstellung des Projekts auf wissenschaftlichen und praxisorientierten Veranstaltungen	Projektstart bis Projektende	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorstellung und Diskussion des Projekts und der Ergebnisse auf dem Erfahrungskreis Serviceleiter am 11.11.2014, 41 Teilnehmer ■ Standpräsentation und Diskussion des Projekts im Rahmen der Strategie-Konferenz von Horváth & Partners am 07.05.2015
Vorträge: Vorstellung des Projekts in Themenkreisen des VDMA BaWü	Projektstart bis Projektende	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorstellung und Diskussion des Projekts und der Ergebnisse auf dem Erfahrungskreis Serviceleiter am 11.11.2014, 41 Teilnehmer ■ Vorstellung und Diskussion des Projekts und der Ergebnisse auf dem Erfahrungskreis Serviceleiter am 05.11.2015, 25 Teilnehmer, gleichzeitig öffentliche Abschlussveranstaltung
Vorstellung des Projekts und der Projektergebnisse im IPRI-Journal	Projektstart bis Projektende	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausgabe Sommer 2014, Nr. 19 ■ Ausgabe Winter 2015, Nr. 22
Internet-Präsenz	Projektstart bis Projektende	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau und Pflege der Projekt-Homepage, laufend (www.dienstleistungsforschung.eu/strategis) ■ Eintrag auf IPRI-Homepage zum Projektstart ■ Blog-Eintrag auf dem IPRI-Blog Neues aus der Forschung (http://neues-aus-der-forschung.de/?p=126 am 21.07.2015) ■ Blog-Eintrag auf dem GVB-Blog Logistik.expert (http://logistik.expert/steigerung-des-umsatzes-durch-industrielle-dienstleistungen-aber-wie/, am 24.06.2014) ■ Blog-Eintrag auf dem GVB-Blog Logistik.expert (http://logistik.expert/ipri-forschungsprojekt-strategis-zwischenergebnisse-verfuegbar/ am 05.03.2015) ■ Blog-Eintrag auf dem GVB-Blog Logistik.expert (Projektergebnisse verfügbar, April 2016) ■ Homepage Instandhaltung (http://www.instandhaltung.de/oeffentlicher-abschlussworkshop/)
Pressemitteilungen	Projektstart bis Projektende	<ul style="list-style-type: none"> ■ zum Projektstart: idw-online am 20.02.2014 (https://idw-online.de/de/news575649) ■ zur öffentlichen Abschlussveranstaltung: idw-online am 14.10.2015 (https://idw-online.de/de/news639406) ■ zur Veröffentlichung des IPRI Praxis Paper (Industrielle Dienstleistungen - Planen, Gestalten, Umsetzen)

Maßnahme	Zeitraum	Ergriffene Maßnahmen
Roadshow	Projektende	<ul style="list-style-type: none"> ■ Serviceforum Region Stuttgart am 23.06.2015 (45 Teilnehmer) ■ Ersatzteilthemenkreis am 15.09.2015 in Schweinfurt (21 Teilnehmer) ■ EPO-KAD Symposium am 30.10.2015 in Ditzingen (190 Teilnehmer)
Gezielte Ansprache von Unternehmen auf Messen	Projektstart bis Projektende	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbreitung auf Messe LogiMAT 2014, am 26.02.2014 ■ Verbreitung auf Messe LogiMAT 2015, am 11.02.2015
IPRI Praxis Paper zum Leitfaden und Demonstrator	Projektende	<ul style="list-style-type: none"> ■ IPRI-Praxis „Industrielle Dienstleistungen - Planen, Gestalten, Umsetzen“
Mindestens ein wissenschaftlicher oder praxisorientierter Beitrag	Projektende	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beitrag im Controller Magazin (Einreichung in 2015; Veröffentlichung vorgesehen Mai/Juni 2016) ■ Transfer der Ergebnisse in die 2. Ausgabe des Buchs: Seiter, Mischa (2016), Industrielle Dienstleistungen - Wie produzierende Unternehmen ihr Dienstleistungsgeschäft aufbauen und steuern, 2. Aufl., Wiesbaden, 2016.
Treffen des projektbegleitenden Ausschusses	28.03.2014 19.09.2014 19.03.2015 05.11.2015	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1. PA-Treffen - IPRI, Stuttgart, Schwerpunkt AP1 und 2 ■ 2. PA-Treffen - EUCHNER GmbH + Co. KG, Leinfelden, Schwerpunkt AP 1-5 ■ 3. PA-Treffen - Schuler AG, Göppingen, Schwerpunkt AP 6, 7, 8 ■ 4. PA-Treffen - Denkendorf, Schwerpunkt AP 9
Vorstellung des Konzepts in einem öffentlichen IPRI-Fachworkshop	05.11.2015	<ul style="list-style-type: none"> ■ Öffentliche Abschlussveranstaltung des Forschungsvorhabens gemeinsam mit dem VDMA, Denkendorf am 05.11.2015 mit 25 Teilnehmern
Transfer der Ergebnisse in die Lehre	April 2015	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufnahme von vier Videos zur Prozessoptimierung, Transfer der Forschungsergebnisse in den Studiengang Business Analytics des Zentrums für berufsbegleitende universitäre Weiterbildung an der Universität Ulm, School of Advanced Professional Studies (SAPS)

4.2 Plan zum Ergebnistransfer in die Wirtschaft nach Projektende

Die Maßnahmen zum Ergebnistransfer nach Projektende sind in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5: Plan zum Ergebnistransfer in die Wirtschaft nach Projektende

Maßnahme	Ziel	Ergriffene Maßnahmen
Seminare in der IPRI-Seminarreihe	Verbreitung und Diskussion der Ergebnisse	Zweitägiges Seminar „ Planung, Gestaltung und Steuerung des Geschäftsfelds industrielle Dienstleistungen “; erstmals angeboten am 15.03./16.03.2016 am IPRI
Webinar	Verbreitung und Diskussion der Ergebnisse	Webinar „ Analyse, Visualisierung & Optimierung von Dienstleistungsprozessen – Darstellung und Erläuterung des Process Chain Network “ wird nach Bedarf angeboten

4.3 **Einschätzung zur Realisierbarkeit des vorgeschlagenen und aktualisierten Transferkonzepts**

Das vorgeschlagene und aktualisierte Transferkonzept bietet hervorragende Aussichten einer **vollständigen Realisierbarkeit**.

- **Publikationen:** Die erarbeiteten Ergebnisse und das entwickelte Vorgehen zur strategieorientierten Gestaltung und Steuerung des Geschäftsfelds industrielle Dienstleistungen wurden in verschiedenen Publikationen der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Die Publikationen umfassen den Transfer der Ergebnisse in einen **Beitrag im Controller Magazin** (voraussichtliche Veröffentlichung im Mai 2016), in einem Beitrag für das Buch „Industrielle Dienstleistungen - Wie produzierende Unternehmen ihr Dienstleistungsgeschäft aufbauen und steuern“ sowie im **IPRI-Praxis Paper** zu den Themen „Industrielle Dienstleistungen - Planen, Gestalten, Umsetzen“.
- **Vorstellung des Konzepts in einem öffentlichen IPRI-Fachworkshop:** Das Konzept zur strategieorientierten Gestaltung und Steuerung des Geschäftsfelds industrielle Dienstleistungen wurde am 05.11.2015 in Denkendorf der interessierten Öffentlichkeit vorgestellt. An dem Fachworkshop haben 25 Unternehmen teilgenommen.
- **Seminar in der IPRI-Seminarreihe:** Das entwickelte Konzept wird in einem **zweitägigen Seminar** am 15.03. und 16.03.2016 in Stuttgart am IPRI der interessierten Öffentlichkeit angeboten. Anschließend wird das Seminar halbjährlich, jeweils im Frühjahr und im Herbst des Jahres am IPRI angeboten. Des Weiteren wird **ein Webinar** zum Thema „Analyse, Visualisierung & Optimierung von Dienstleistungsprozessen – Darstellung und Erläuterung des Process Chain Network“ auf Anfrage angeboten.
- **Beratungsleistungen durch die IPRI gGmbH:** Die erarbeiteten Ergebnisse werden interessierten Unternehmen in Form von **Beratungsleistungen** und **Inhouse-Seminaren** ab Januar 2016 angeboten. Die vorwettbewerblichen Ergebnisse werden im Rahmen dieser Beratungsleistungen gemeinsam mit den interessierten Unternehmen weiterentwickelt und auf deren jeweilige Situation angepasst.

5 **International Performance Research Institute gemeinnützige GmbH**

Die IPRI – International Performance Research Institute gemeinnützige GmbH wurde gegründet mit der Zielsetzung, Forschung auf dem Gebiet des Performance Management von Organisationen, Unternehmen und Unternehmensnetzwerken zu betreiben.

Unter Leitung von Professor Mischa Seiter untersucht IPRI in Zusammenarbeit mit anderen Forschungseinrichtungen und kleinen und mittelständischen Unternehmen die Wirkungszusammenhänge und Potenziale in Controlling, Finanzen, Logistik und Produktion.

IPRI International Performance Research Institute gGmbH	
Anschrift	Königstraße 5, 70173 Stuttgart
Leiter der Forschungsstelle	Prof. Dr. Mischa Seiter
Projektleitung	Christopher Marquard
Kontakt	Tel.: 0711/ 6203268-0, www.ipri-institute.com

6 Förderhinweis

Das IGF-Vorhaben 17979 N / 1 der Forschungsvereinigung Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik e.V. – GVB, Wiesenweg 2, 93352 Rohr, wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Für die Förderung und Unterstützung sei gedankt.

7 Literaturverzeichnis

- Bartussek, S. (2013), Konzeptionelle Überlegungen zur Erbringung produktbegleitender Dienstleistungen - make, buy or cooperate?, Berlin, 2013.
- Busse, D. (2005), Innovationsmanagement industrieller Dienstleistungen - Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltungsmöglichkeiten, Wiesbaden, 2005.
- Daunt, K., Harris, L. (2012), Exploring the forms of dysfunctional customer behaviour: A study of differences in servicescape and customer disaffection with service, in: Journal of Marketing Management, 28, 2012, 1-2, S. 129-153.
- Engelhardt, W.H., Reckenfelderbäumer, M. (1993) Trägerschaft und organisatorische Gestaltung industrieller Dienstleistungen, in: Simon, H. (Hrsg. 1993), Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart 1993, S. 263-293.
- Finne, M., Holmstrom, J., Soinio, J. (2010), Industrial service distribution: managing the service supply chain, 17th EurOMA Conference, 2010.
- Fisk, R., Grove, S., Harris, L., Keeffe, D., Daunt, K., Russell-Bennett, R., Wirtz, J. (2010), Customers behaving badly: a state of the art review, research agenda and implications for practitioners, in: Journal of Services Marketing, 24, 2010, 6, S. 417-429.
- Geissbauer, R., Griesmeier, A., Feldmann, S., Toepert, M. (2012), Serviceinnovation - Potenziale industrieller Dienstleistungen erkennen und erfolgreich implementieren, Heidelberg u.a., 2012.
- Grewe, A. (2003), Implementierung neuer Anreizsysteme: Grundlagen, Konzepte und Gestaltungsempfehlungen, 2. Aufl., München/Mering, 2003.
- Homburg, C., Fassnacht, M., Günther, C. (2002), Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 54, 2002, 9, S. 487-508.
- Lange, I., Schnetzler, M., Schneider, O., Osadsky, P. (2009), Design of a Performance Measurement System for Industrial Service Operations, CARV, 2007.
- Morlock, F., Dorka, T., Meier, H. (2014), Concept for a Performance Measurement Method for the Organization of the IPS² Delivery, in: Procidia CIRP, 16, 2014, S. 56-61.
- Olemotz, T. (1995), Strategische Wettbewerbsvorteile durch industrielle Dienstleistungen, Frankfurt a. M., 1995.
- Oliva, R., Kallenberg, R. (2003), Managing the transition from products to services, in: Journal of Service Industry Management, 14, 2003, 2, S. 160-172.
- Plaschke, F. (2003), Wertorientierte Management-Incentivesysteme auf Basis interner Wertkennzahlen, 1. Aufl., Wiesbaden, 2003.
- Sampson, S. (2012), Visualizing Service Operations, in: Journal of Service Research, 15, 2012, 2, S. 182-198.
- Seiter, M. (2016), Industrielle Dienstleistungen - Wie produzierende Unternehmen ihr Dienstleistungsgeschäft aufbauen und steuern, 2. Auflage, Wiesbaden, 2016.
- Trauzettel, V.(1999), Dynamische Koordinationsmechanismen für das Controlling, 1. Aufl., Berlin, 1999.
- VDMA (2014), VDMA-Kennzahlen - Kundendienst 2014, Frankfurt am Main 2014.
- Yi, Y., Gong, T. (2008), The effects of customer justice perception and affect on customer citizenship behavior and customer dysfunctional behavior, in: Industrial Marketing Management, 37, 2008, S. 767-783.