

KLAUS J. ZINK  
Herausgeber

# Personal- und Organisationsentwicklung bei der Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen



Physica-Verlag

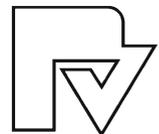
Ein Unternehmen  
von Springer

Personal- und Organisationsentwicklung  
bei der Internationalisierung von  
industriellen Dienstleistungen



Klaus J. Zink

Personal- und Organisations-  
entwicklung bei der  
Internationalisierung von  
industriellen Dienstleistungen



Prof. Dr. Klaus J. Zink  
TU Kaiserslautern  
Inst. Technologie und Arbeit (ITA)  
Kurt-Schumacher-Str. 74A  
67663 Kaiserslautern  
Deutschland  
klaus.j.zink@ita-kl.de

ISBN 978-3-7908-2337-0

e-ISBN 978-3-7908-2338-7

DOI 10.1007/978-3-7908-2338-7

Springer Dordrecht Heidelberg London New York

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Physica-Verlag Heidelberg 2009

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandentwurf:* WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Physica-Verlag ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

# Vorwort

Dieses Buch entstand als ein gemeinsames Arbeitsergebnis der mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzeptes „Exportfähige Dienstleistung“ geförderten und vom Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) in Bonn betreuten Fokusgruppe „Industrielle Dienstleistungen“.

Ziel dieser projektübergreifenden Fokusgruppe war es u.a., Aspekte, die in mehreren Vorhaben thematisiert wurden, zusammenzuführen und so zu branchen- und länderübergreifenden Erkenntnissen im Hinblick auf wesentliche Erfolgsfaktoren zu kommen.

Es stellte sich schon relativ früh heraus – und dies ist auch nicht verwunderlich, dass die Themen Personal- und Organisationsentwicklung in allen Verbundvorhaben eine wesentliche Rolle spielten. Im Einzelnen waren folgende Vorhaben Mitglieder der Fokusgruppe:

- DEXINPRO: Dienstleistungsexport mit Industrieprodukten (Förderkennzeichen 01HQ0537),
- ExInnoService: Synthese von Wissens- und Unternehmensprozessen als Basis eines exportorientierten Innovationsmanagements für Dienstleistungen (Förderkennzeichen 01HQ0508 bis 01HQ0510),
- ExFed: Export ferngelenkter Dienstleistungen – Entwicklung von Management-, Marketing- und Personalentwicklungskonzepten (Förderkennzeichen 01HQ 0541),
- IDEE: Industrielle Dienstleistungen erfolgreich exportieren (Förderkennzeichen 01HQ0548 bis 01HQ0552),
- InProDi: Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch komplementäre Produkt- und Dienstleistungsentwicklung (Förderkennzeichen 01HQ0545),
- OSS: One-Stop Services für die weltweite industrielle Produktion (Förderkennzeichen 01HQ0542).

Alle Verbundvorhaben lieferten einen Beitrag aus ihrer spezifischen Perspektive, der jedoch in aller Regel auch Relevanz für andere Projekte hatte. Neben einleitenden Beiträgen, welche die in diesem Kontext relevanten Begrifflichkeiten zum Gegenstand haben, geht es um den strategischen Wandel vom Produzenten zum globalen Anbieter von Problemlösungen, der sich dann in Personal- und Organisationsentwicklungskonzepten für spezifische Dienstleistungen niederschlägt. Kulturspezifische Probleme spielen in allen Beiträgen eine wesentliche Rolle und werden am Beispiel China vertieft behandelt. In einem abschließenden Kapitel werden die „Kernbotschaften“ noch einmal zusammengefasst.

Mein Dank gilt zunächst den Autoren und Autorinnen sowie Herrn Klaus Wegener vom Projektträger DLR, der die Fokusgruppe begleitet und den Impuls für diese Veröffentlichung geliefert hat. Dem Springer Verlag, vertreten durch Herrn Dr. Niels Thomas, danke ich für die Übernahme dieser Publikation.

Mein besonderer Dank gilt Frau Dr. Dunja B. Eberhard, die außer inhaltlichen Beiträgen das Projektmanagement für dieses Buch übernommen hat. Sie wurde dabei fallweise unterstützt von Herrn cand. Wirtsch-Ing. Robert Sellmayr, Herrn cand. Kfm. techn. Christian Bosse, Herrn cand. Kfm. techn. Andreas Schulz sowie Frau Petra Malek und Frau Cornelia Vickers, denen ich ebenfalls danke.

Kaiserslautern, im Frühjahr 2009

**Univ.-Prof. Dr. Klaus J. Zink**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Typologisierung von Dienstleistungen</b> .....	<b>1</b>
	<i>Klaus J. Zink, Dunja B. Eberhard; Institut für Technologie und Arbeit e.V., TU Kaiserslautern; Projekt InProDi</i>	
1	Spezifische Problemstellung.....	1
2	Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen .....	1
3	Dienstleistungen als Produkttyp .....	2
4	Produkte und Dienstleistungen als Leistungsbündel .....	4
5	Zusammenfassende Bewertung .....	5
<b>2</b>	<b>Lösungsansätze für Herausforderungen interkultureller Zusammenarbeit am Beispiel des Offshorings von IT-Dienstleistungen</b> .....	<b>7</b>
	<i>Jan H. Schumann, Daniel Hammes, Florian von Wangenheim, Andreas Steinbach; Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Dienstleistungs- und Technologiemarketing, TU München; Projekt ExFed</i>	
1	Spezifische Problemstellung.....	7
2	Herausforderungen bei Offshoring-Projekten.....	8
3	Methodische Grundlagen der empirischen Untersuchung .....	11
3.1	Probandenauswahl und Datenerhebung .....	11
3.2	Auswertung der Interviews .....	12
3.3	Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....	12
4	Herausforderungen in IT-Offshorekooperationen (Ergebnisse der empirischen Untersuchung).....	13
4.1	Allgemeine Kommunikationsprobleme .....	13
4.2	Kulturelle Besonderheiten auf asiatischer Seite .....	14
4.3	Kulturelle Eigenarten auf deutscher Seite .....	18
5	Lösungsansätze und Best-Practice Erfahrungen.....	19
6	Zusammenfassende Bewertung .....	22
<b>3</b>	<b>Personal- und Organisationsentwicklung als interdependente Konzepte</b> .....	<b>27</b>
	<i>Klaus J. Zink; Institut für Technologie und Arbeit e.V., TU Kaiserslautern; Projekt InProDi</i>	
1	Spezifische Problemstellung.....	27

2	Personal- und Organisationsentwicklung: Versuch einer Begriffsabgrenzung .....	28
3	Personal- und Organisationsentwicklung als Teile eines ganzheitlichen Change Managements .....	33
3.1	Schwachstellen in Veränderungsprojekten .....	33
3.2	Anforderungen an ganzheitliche Veränderungskonzepte.....	35
3.3	Beispielhafte Handlungsfelder .....	36
4	Zusammenfassende Bewertung .....	37
<b>4</b>	<b>Strategischer Wandel vom Produzenten zum globalen Anbieter von Problemlösungen.....</b>	<b>41</b>
	<b>Organisationsentwicklung beim strategischen Wandel vom Produzenten zum globalen Anbieter von Problemlösungen .....</b>	<b>43</b>
	<i>Gunter Lay, Esther Bollhöfer, Christian Lerch, Marcus Schröter; Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung (ISI); Projekt DexInPro</i>	
1	Spezifische Problemstellung .....	44
1.1	Marktentwicklungen als Treiber des Wandels .....	44
1.2	Organisationsentwicklung als Instrument des Wandels .....	45
2	Entwicklung der Organisation von Produktherstellern für das Angebot von Problemlösungen .....	48
2.1	Organisatorische Optionen.....	48
2.2	Verbreitung organisatorischer Optionen .....	49
2.3	Bewertungskriterien zu Optionswahl.....	51
2.4	Instrument zur Unterstützung der Alternativenauswahl.....	55
3	Entwicklung der Organisation für das Auslandsangebot hybrider Produkte .....	58
3.1	Organisationsformen für den Markteintritt im Ausland.....	59
3.2	Stellenwert alternativer Organisationsformen für den Eintritt in Auslandsmärkte mit industriellen Services .....	62
3.3	Bewertungskriterien zur Wahl einer adäquaten Organisation des Markteintritts mit hybriden Produkten im Ausland .....	67
3.4	Instrument zur wirtschaftlichen Bewertung ausgewählter Formen des Markteintritts mit hybriden Produkten im Ausland ..	71
	<b>Personalentwicklung als Erfolgsfaktor einer strategischen Neuausrichtung zum Anbieter komplementärer Produkte und Dienstleistungen.....</b>	<b>79</b>
	<i>Dunja B. Eberhard; Institut für Technologie und Arbeit e.V., TU Kaiserslautern; Projekt InProDi</i>	
1	Spezifische Problemstellung .....	79

1.1	Besondere Anforderungen der Internationalisierung für produzierende KMU in Deutschland.....	79
1.2	Verknüpfung von Organisations- und Personalentwicklung als Erfolgsfaktor bei einem strategischen Wandel.....	80
2	Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch Neuausrichtung der Strategie.....	81
3	Personalentwicklung als Voraussetzung der Realisierung des Wandels.....	84
3.1	Zugrunde liegendes Kompetenzverständnis.....	84
3.2	Integratives Rollenkonzept.....	85
3.2.1	Determinanten eines integrativen Rollenkonzepts.....	86
3.2.2	Konkretisierung des integrativen Rollenkonzepts.....	87
4	Integration personaler und organisationaler Kompetenzen für das Angebot komplementärer Produkte und Dienstleistungen im internationalen Kontext.....	88
4.1	Kompetenzmatrix für das Angebot komplementärer Produkte und Dienstleistungen.....	88
4.2	Vorgehen bei der Entwicklung zum Anbieter komplementärer Produkte und Dienstleistungen.....	92
4.3	Unternehmensübergreifende Erkenntnisse.....	94
4.3.1	Identifizierte Handlungsfelder zur Realisierung des partizipativen strategischen Wandels.....	95
4.3.2	Erfahrungen aus der Unternehmensumsetzung.....	95
5	Zusammenfassende Bewertung.....	97
<b>5</b>	<b>Personal- und Organisationsentwicklung im Umfeld der Internationalisierung spezifischer Dienstleistungskonzepte.....</b>	<b>101</b>
	<b>Unternehmensinternes Wissensmanagement beim Dienstleistungsexport von KMU.....</b>	<b>103</b>
	<i>Torsten Merkel, Judith Hummel; Westsächsische Hochschule Zwickau (FH); Projekt ExInnoService</i>	
1	Notwendigkeit des Wissensmanagements für den Dienstleistungsexport kleiner Unternehmen.....	103
2	Dienstleistungsexport durch Wissensmanagement?.....	105
3	Struktur eines exportorientierten Wissensmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen.....	107
4	Praxisbeispiele.....	109
4.1	Praxisbeispiel: Unternehmensinternes Wissensmanagement beim kooperativen Export von Ingenieurdienstleistungen.....	110
4.2	Praxisbeispiel: Konzeption zur marktstrategischen Entwicklung hybrider Leistungen.....	113

**Know-how Transfer bei der Internationalisierung von technologieorientierten Dienstleistungen von KMU ..... 117**

*Michael Uhlmann, Kirstin Raßbach; ATB Arbeit, Technik und Bildung GmbH; Projekt ExInnoService*

1	Kooperativer Export technologieorientierter Dienstleistungen .....	117
1.1	Situation der Internationalisierung von technologiebasierten KMU .....	117
1.2	Charakteristika technologieorientierter Dienstleistungen .....	118
2	Herausforderungen des internationalen Know-how Transfers .....	120
2.1	Begrenzte Möglichkeiten des Exports.....	120
2.2	Unterschiedliche Wissensausprägung in Kooperationen .....	120
2.3	Internationaler Wissenstransfer mit Hürden und Barrieren.....	122
3	Internationale technologieorientierte Wissensflüsse .....	123
4	Organisation und Methoden des Know-how Transfers .....	125
5	Fallbeispiel – Wissenskoordination im Netzwerk .....	127
5.1	Bedingter bilateraler Wissenstransfer – Engineeringleistungen.	127
5.2	Bedingter verteilter Wissenstransfer – Anlagenprojektierung .....	129

**Personal- und Organisationsentwicklung in internationalen Fabrikplanungsprojekten ..... 133**

*Sven Hinrichsen, Tim Jeske, Christopher Schlick, Peter Steiger; Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen; Projekt OSS*

1	Spezifische Problemstellung .....	133
1.1	Aufgaben und Organisation der Fabrikplanung .....	133
1.2	Problemstellung .....	135
1.3	Zielsetzung und Aufbau des Beitrages.....	137
2	Methode zur Prognose der Arbeitszeiten in internationalen Fabrikplanungsprojekten .....	138
2.1	Anforderungen an die Methodenentwicklung.....	138
2.2	Beschreibung der Methode zur Schätzung der Arbeitszeiten.....	140
2.3	Ergebnisse einer Fallstudie .....	141
2.4	Softwareentwicklung .....	144
3	Vorgehensmodell zur Bildung von Fachplanungsteams .....	145
4	Tätigkeitsanalyse und Personalentwicklungskonzepte.....	149
4.1	Analyse der Tätigkeit von Projektleitern .....	149
4.2	Qualifizierungsmodul Kommunikation mit dem Kunden.....	155
5	Zusammenfassende Bewertung .....	157

	<b>Der virtuelle Auslandseinsatz – neue Chancen und Herausforderungen im Personalmanagement</b> .....	<b>161</b>
	<i>Dirk Holtbrügge, Katrin Schillo; Lehrstuhl für Internationales Management, Universität Erlangen-Nürnberg; Projekt ExFed</i>	
	1 Spezifische Problemstellung .....	161
	2 Der virtuelle Auslandseinsatz .....	162
	2.1 Merkmale des virtuellen Auslandseinsatzes .....	163
	3 Herausforderungen eines virtuellen Auslandseinsatzes .....	166
	3.1 Interkulturelle Kommunikation .....	166
	3.2 Unterschiede im Zeitverständnis .....	171
	3.3 Vertrauen .....	174
	3.4 Führung auf Distanz .....	175
	4 Zusammenfassende Bewertung .....	177
<b>6</b>	<b>Personal- und Organisationsentwicklung für die Internationalisierung von Dienstleistungen am Beispiel China</b> .....	<b>181</b>
	<b>Personal- und Organisationsentwicklung für die Internationalisierung von Dienstleistungen</b> .....	<b>183</b>
	<i>Ulrike Schimmer-Kletti, Wolfgang Schröter; Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.; Projekt IDEE</i>	
	1 Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung.....	183
	1.1 Ausgangssituation und Anforderungen .....	183
	1.2 Begriffliche Grundlagen; Kultur, Organisations- und Personalentwicklung .....	185
	2 Kulturelle Aspekte der internationalen Zusammenarbeit .....	185
	2.1 Was verstehen wir unter „Kultur“? .....	185
	2.2 Funktionen von Kultur .....	187
	2.3 Kulturdimensionen .....	187
	2.4 Unternehmenskultur .....	188
	2.5 Internationale Zusammenarbeit .....	190
	3 Kulturelle Besonderheiten im Zielland China .....	191
	3.1 Konfuzianismus als Wurzel .....	191
	3.2 Guanxi und sozialer Status .....	193
	3.3 Gruppenverhalten und Fraktionsprinzip .....	195
	3.4 Bürokratie und Korruption .....	195
	4 Das chinesische Arbeitsrecht .....	196
	5 Empfehlungen zur Vorbereitung auf den Zielmarkt China .....	201
	5.1 Länderinformationen China .....	201
	5.2 Vorbereitung auf die interkulturelle Zusammenarbeit .....	201
	5.3 Informationsmöglichkeiten zum Arbeitsrecht .....	203
	6 Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung.....	204
	6.1 Anforderungen .....	204
	6.2 Vorgehensweise .....	205

**Schulung von in- und ausländischen Mitarbeitern als Voraussetzung einer erfolgreichen Internationalisierung ..... 215**

*Sandra Klein, Boris Bergheim; TÜV Rheinland Akademie GmbH; Projekt IDEE*

- 1 Schulung von in- und ausländischen Mitarbeitern als Voraussetzung einer erfolgreichen Internationalisierung ..... 215
  - 1.1 Einarbeitung neuer Mitarbeiter im Ausland ..... 216
    - 1.1.1 Maßnahmen zur sozialen Integration ..... 217
    - 1.1.2 Vermittlung von firmenspezifischem Wissen ..... 220
    - 1.1.3 Vermittlung von firmenspezifischem Wissen mittels E-Learning ..... 221
    - 1.1.4 Auswertung des Pilotprojekts und Rückschlüsse ..... 223
- 2 Qualifizierungsbausteine für international tätige Fach- und Führungskräfte ..... 226
  - 2.1 Erschließung internationaler Märkte ..... 226
  - 2.2 Kaufmännische Grundlagen von Auslandsgeschäften ..... 228
  - 2.3 Internationales Vertragsrecht ..... 229
  - 2.4 Internationales Projektmanagement ..... 229
  - 2.5 Interkulturelles Training ..... 232
  - 2.6 Internationale Personalentwicklung ..... 233
  - 2.7 Arbeiten im multikulturellen Team ..... 235
- 3 Qualifizierungsmaßnahmen für die Internationalisierung von Dienstleistungen in China ..... 236
  - 3.1 Interkulturelles Training China ..... 236
  - 3.2 Erfolgreich Verhandeln mit Chinesen ..... 237
  - 3.3 Mitarbeiterführung, -bindung und -motivation ..... 239
  - 3.4 Relevante rechtliche Grundlagen im Chinageschäft ..... 242

**7 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den einzelnen Umsetzungsfeldern ..... 245**

*Klaus J. Zink, Dunja B. Eberhard; Institut für Technologie und Arbeit e.V., TU Kaiserslautern; Projekt InProDi*

# 1 Typologisierung von Dienstleistungen

*Klaus J. Zink, Dunja B. Eberhard*

## **Abstract**

Für produzierende Unternehmen gewinnen ergänzend zu Sachgütern erbrachte Dienstleistungen zunehmend an Relevanz. Durch diese, als industrielle Dienstleistungen bezeichneten Marktleistungen, lassen sich zusätzliche Potenziale realisieren, die sich aus dem Umgang mit der Komplexität industrieller Produkte ergeben. Im vorliegenden Beitrag werden Dienstleistungen zunächst von anderen Marktleistungen abgegrenzt und industrielle Dienstleistungen als ergänzende „Produktbestandteile“ vorgestellt. Basierend auf einem erweiterten Produktverständnis sind Produkte als Bündel aus Sach- und Dienstleistungen zu verstehen. Fasst man Produkte als Teil einer Leistung auf, deren Wirkung zur Problemlösung beim Nachfrager führt, wird die Aufgabe, welche industriellen Dienstleistungen zukommt, deutlich. Die Bündelung der Sachleistung mit Dienstleistungen erreicht beim Nachfrager einen höheren Nutzen als lediglich die Sachleistung allein und führt damit beim Anbieter zur Ausweitung des marktfähigen Leistungsportfolios.

## **1 Spezifische Problemstellung**

Produzierende Unternehmen in Deutschland leisten mit mehr als einem Viertel aller Beschäftigten einen entscheidenden Beitrag zur gesamten Wertschöpfung, wobei der Übergang in eine „nachindustrielle“ Gesellschaft in Deutschland deutlich langsamer verläuft, als in anderen westlichen Gesellschaften wie z.B. den USA (Statistisches Bundesamt 2008).

Industrielle Produkte zeichnen sich in aller Regel dadurch aus, dass sie über eine hohe (technische) Komplexität verfügen. Dies eröffnet für den Hersteller zusätzliche Potenziale, industrielle Dienstleistungen entlang des gesamten Lebenszyklus der Produkte anzubieten. In diesem Kontext sind daher auch neue Modelle der Vermarktung zu prüfen, bei denen das industriell gefertigte Produkt um eine produktbegleitende Dienstleistung ergänzt wird.

## **2 Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen**

Das zentrale Merkmal von Dienstleistungen ist deren immaterielle Natur. Zur präzisen Beschreibung einer Dienstleistung ist diese Charakterisierung jedoch nicht ausreichend. Es sind weitere Definitionen heranzuziehen und zu kombinieren

(Hilke 1989). Erst aus der Integration von drei konstitutiven Dimensionen lässt sich eine Dienstleistung hinreichend genau charakterisieren.

Die erste Dimension ist die Potenzialorientierung. Dieser Dimension entsprechend sind Dienstleistungen von Menschen oder Maschinen geschaffene Potenziale bzw. Fähigkeiten eines Dienstleistungsanbieters. Diese Potenziale erlauben es, eine spezifische Leistung für einen Nachfrager der Dienstleistung zu erbringen (Meyer u. Mattmüller 1987).

Als zweite Dimension lässt sich eine prozessorientierte Dimension heranziehen. Aus dieser resultiert ein Verständnis von Dienstleistungen als der Bedarfsdeckung Dritter dienender Prozesse, deren Wirkung sowohl materiell als auch immateriell ausfällt. Der Vollzug und die Inanspruchnahme dieser Prozesse erfordern einen synchronen Kontakt zwischen „Leistungsanbieter“ und „Leistungsabnehmer“ bzw. deren Objekte (Berekoven 1983).

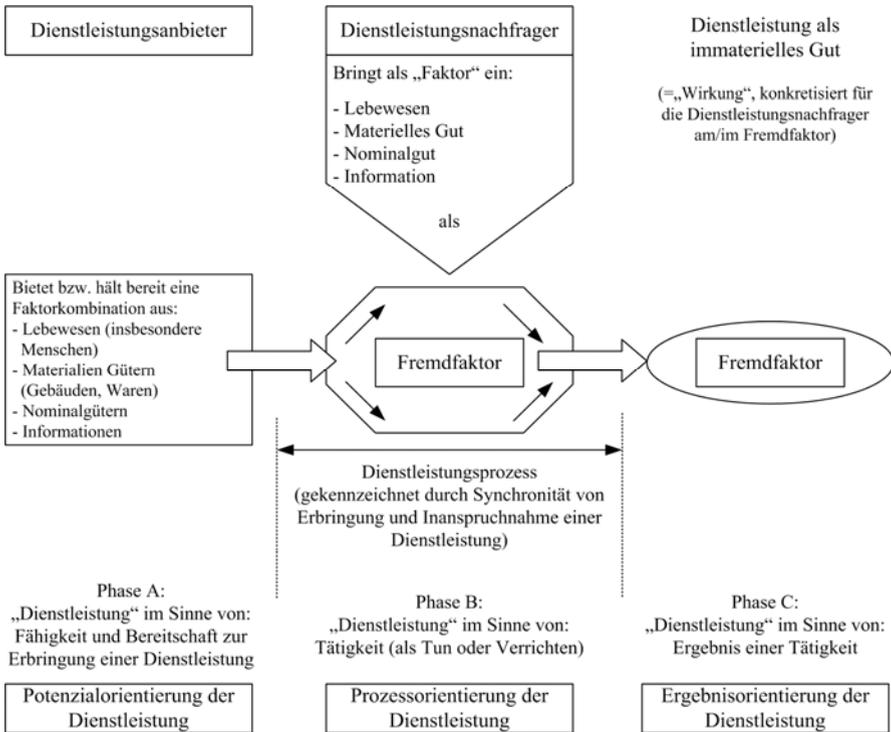
Für eine umfassende Charakterisierung von Dienstleistungen ist drittens eine ergebnisorientierte Betrachtung erforderlich. Eine (Dienst-)Leistung ist dementsprechend nicht nur durch den Prozess selbst, sondern auch durch dessen Ergebnis zu beschreiben, da lediglich das Ergebnis am Markt zu realisieren ist. Dienstleistungen sind zwar zwingend dadurch gekennzeichnet, dass sie immateriell sind und am Markt vertrieben werden, allerdings lässt sich umgekehrt nicht feststellen, dass alle immateriellen Güter, die auf dem Markt angeboten werden, den Dienstleistungen zuzurechnen sind (Maleri 1997).

Nur die phasenbezogene Integration dieser drei Eigenschaften von Dienstleistungen beschreibt diese adäquat. Das Dienstleistungsergebnis resultiert aus den Fähigkeiten und der Bereitschaft des Anbieters auf die Nachfrage als externes prozessauslösendes und prozessbegleitendes Element zu reagieren (Meffert u. Bruhn 2006). Die drei Dimensionen zur Abgrenzung von Dienstleistungen sowie die notwendige Integration des Kunden in den Dienstleistungserbringungsprozess zeigt Abbildung 1.

### 3 Dienstleistungen als Produkttyp

Die drei Dimensionen Potenzialorientierung, Prozessorientierung und Ergebnisorientierung von Dienstleistungen grenzen diese von anderen Leistungen eines Unternehmens ab. Dienstleistungen sind – bezogen auf das Potenzial – ausschließlich ein immaterielles Leistungsangebot, für dessen Leistungserbringung ein externer Faktor zwingend ist. Die Erbringung der Dienstleistung führt allerdings im Ergebnis zu einem materiellen oder immateriellen Produktionsergebnis. Am Beispiel der Wartung wird dieser notwendige Fremdfaktor deutlich: Zur Leistungserbringung ist es notwendig, dass der die Leistung beziehende Partner das zu wartende Objekt zur Verfügung stellt. Ergänzend zu dem engen Verständnis einer Dienstleistung sind in einem weiteren Verständnis auch Leistungen den Dienstleistungen zuzuordnen, die als immaterielle Leistung angeboten und auch erbracht

werden, aber keinen Beitrag des Nachfragers zur Leistungserbringung erfordern. In diesem Fall wird von Quasi-Dienstleistungen, wie bspw. Dokumentationen, gesprochen (Knoblich u. Oppermann 1996).



**Abb. 1.** Phasenbezogener Zusammenhang zwischen den drei konstitutiven Dimensionen von Dienstleistungen (Hilke 1989)

Aufgrund der dreidimensionalen Betrachtung sind die immateriell erbrachten Dienstleistungen von den materiell erbrachten Sachleistungen abzugrenzen. Diese manifestieren sich in einem materiellen Objekt als Ergebnis der Leistungserbringung. Sachleistungen können einerseits standardisiert sein, wodurch die Leistung ohne Beteiligung des Abnehmers entstehen kann. Andererseits können Sachleistungen individualisiert sein und daher auf Anforderungen des Abnehmers beruhen, so dass ein Auftrag im Sinne eines für die Leistungserbringung eingebrachten Fremdfaktors notwendig ist (Knoblich u. Oppermann 1996).

Industrielle Dienstleistungen werden im Allgemeinen von einem Industrieunternehmen für interne oder externe Zwecke erbracht. Die Dienstleistungen für Externe können in Sekundär- und Primärdienstleistungen unterteilt werden. Primärdienstleistungen sind eigenständige Absatzleistungen und vom Grundprodukt losgelöst. Auch von reinen Dienstleistungsunternehmen für Industrieunternehmen erbrachte Primärdienstleistungen zählen in diesem Verständnis zu industriellen Dienstleistungen. Im Unterschied zu Primärdienstleistungen werden Sekundär-