



# UdZ

# 2/2007

## Unternehmen der Zukunft

FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung

Schwerpunkt:

**/** Dienstleistungsmanagement

Foto: © 2007 Sartorius AG



[www.fir.rwth-aachen.de](http://www.fir.rwth-aachen.de)

## Impressum

UdZ – Unternehmen der Zukunft  
 FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation  
 und Unternehmensentwicklung  
 8. Jg., Heft 2/2007, ISSN 1439-2585  
 „UdZ – Unternehmen der Zukunft“ informiert mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen vierteljährlich über die wissenschaftlichen Aktivitäten des FIR

### Herausgeber

Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V.  
 an der RWTH Aachen  
 Pontdriesch 14/16, D-52062 Aachen  
 Tel.: +49 2 41 47705-0  
 Fax: +49 2 41 47705-199  
 E-Mail: [info@fir.rwth-aachen.de](mailto:info@fir.rwth-aachen.de)  
 Web: [www.fir.rwth-aachen.de](http://www.fir.rwth-aachen.de)  
 Bankverbindung: Sparkasse Aachen  
 BLZ 390 500 00, Konto-Nr. 000 300 1500

### Direktor

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh

### Geschäftsführer

Dr.-Ing. Volker Stich

### Bereichsleiter

Dipl.-Ing. Gerhard Gudergan (Dienstleistungsmanagement)  
 Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Peter Laing (Informationsmanagement)  
 Dipl.-Ing. Carsten Schmidt (Produktionsmanagement)

Redaktion, Satz und Database Publishing  
 Olaf Konstantin Krueger, M.A. (Informationsmanagement)  
 Tel.: +49 241 47705-510

E-Mail: [OlafKonstantin.Krueger@fir.rwth-aachen.de](mailto:OlafKonstantin.Krueger@fir.rwth-aachen.de),  
[redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de](mailto:redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de)

School of Communication, Information and New Media  
 University of South Australia, Adelaide SA 5001 Australia  
 Ph.: +61 8 8302 4656, E-mail: [office@m-publishing.com](mailto:office@m-publishing.com)

### Design, Satz, Layout und Bildbearbeitung

Birgit Kreitz, FIR, Tel.: +49 241 47705-153

### Bildnachweis

Soweit nicht anders angegeben, FIR-Archiv

### Anzeigenpreisliste

Es gilt Tarif Nr. 4 vom 01.02.2007

### Druck

Kuper-Druck GmbH  
 Eduard-Mörke-Straße 36, D-52249 Eschweiler

### Copyright

Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden

### Weitere Literatur im Web

[www.fir.rwth-aachen.de/service](http://www.fir.rwth-aachen.de/service)

# ServPORT: Reifegradmodell für den Serviceexport

## Konzeption eines Entscheidungsmodells zur Wahl einer geeigneten Internationalisierungsform im Dienstleistungsbereich

### Projektinfo

ServPORT – Reifegradmodell für den Serviceexport

Projekt-/

Forschungsträger

Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF)

Fördernummer

14618N

Laufzeit

01.05.2006–30.04.2008

Kontakt

Dipl.-Wirt.-Ing. Bogdan Nitu



Viele Unternehmen der Investitionsgüterindustrie haben die Notwendigkeit und die Chance erkannt, ihre Dienstleistungsaktivitäten zu internationalisieren. Der Aufbau des internationalen Dienstleistungsgeschäftes geht aber mit hohen finanziellen, materiellen und personellen Investitionen einher. Für mittelgroße Unternehmen stellt die ex-ante Erfassung des Chancen/Risiken-Verhältnisses eine schwierige Aufgabe dar. Dies ist nicht nur durch mangelnde Ressourcen, sondern auch durch das weit verbreitete Defizit an adäquaten Methoden und Vorgehensweisen begründet. Um den kleinen und mittleren Unternehmen eine Hilfestellung hinsichtlich Ihrer Internationalisierungsaktivitäten zu geben, wird das Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) im Rahmen des Forschungsprojekts ServPORT ein Online-Diagnosetool zur Beurteilung der Internationalisierungsfähigkeit von industriellen Dienstleistungen entwickeln. In diesem Artikel werden erste Ergebnisse des Forschungsprojektes vorgestellt.

Internationalisierung und Globalisierung sind schon lange keine Themen mehr, die nur für Industrieunternehmen, sondern in zunehmendem Maße auch für Dienstleistungsunternehmen relevant sind. Die Treiber dieser Entwicklung liegen zum einen in einer zunehmenden Liberalisierung der internationalen Dienstleistungsmärkte und zum anderen in neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, die viele Dienstleistungen erst zu international handelbaren Gütern gemacht haben.

Die wirtschaftliche Bedeutung von Dienstleistungen ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen und erreicht in fortgeschrittenen Volkswirtschaften durchschnittlich mehr als 70 % am Bruttoinlandsprodukt und der Beschäftigung [3]. Der Anteil der Dienstleistungsexporte am Welthandel ist dabei zwar ebenfalls gestiegen, beträgt aber immer noch nur ca. 25 % [2]. Aus diesem Grund wurden auf politischer Ebene verstärkt Initiativen vorangetrieben, um die Hindernisse des internationalen Dienstleistungsverkehrs zu beseitigen und die Wachstums- und Beschäftigungspotenziale voll auszuschöpfen. Ein erster Schritt in Richtung einer Liberalisierung des Dienstleistungshandels ist das General Agreement on Trade in Services (GATS) aus dem Jahr 1995 [1]. Darüber hinaus haben sich im Jahr 2000 die meisten der Welthandelsorganisations-Länder (WTO-Länder) dazu verpflichtet, weitere Handelshemmnisse im Bereich der industriellen Dienstleistungen abzubauen. Dies bedeutet, dass mit einer Zunahme der Dienstleistungsangebote ausländischer Unternehmen und aufgrund dessen mit einer sich ändernden Konkurrenzsituation auf dem nationalen Markt zu rechnen ist.

Bisher erfolgt der Export industrieller Dienstleistungen in Deutschland insbesondere durch große Unternehmen. Aus diesem Grund sind mittelgroße Unternehmen der Investitionsgüterindustrie

zunehmend gezwungen, sich neben dem reinen Produktgeschäft insbesondere über ein umfassendes und flexibles Dienstleistungsgeschäft von der internationalen Konkurrenz zu differenzieren. Der hierzu notwendige Wandel des Produkt- sowie Dienstleistungsportfolios vollzieht sich in Unternehmen über mehrere Entwicklungsstufen, die insbesondere mit massiven organisatorischen sowie personellen Veränderungen und aufgrund dessen mit hohen Investitionen einhergehen.

Entscheidungsträger mittelgroßer Unternehmen sehen sich häufig hilflos dem Spannungsfeld aus Entscheidungen im betrieblich notwendigen, operativen Alltagsgeschäft und der strategischen Entscheidung über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens ausgesetzt. So bindet der Wandel vom reinen Produktanbieter zu einem Anbieter hybrider Lösungen, also Produkt plus Dienstleistungen, so stark personelle Ressourcen, dass der Schritt in den lukrativen internationalen Markt häufig erst viel zu spät oder nur unvollständig erfolgt.

Ein wesentlicher Grund hierfür ist der Mangel an unterstützenden Methoden und Werkzeugen, die Führungskräfte ex-ante beim Aufbau des internationalen Dienstleistungsgeschäfts auf effektive und effiziente Weise unterstützen. In der Wissenschaft liegen lediglich Methoden und Werkzeuge für einzelne Aspekte des Internationalisierungsprozesses vor. Allerdings fehlt eine umfassende Unterstützung, die ein ressourcenschonendes und zielgerichtetes „going international“ mittelgroßer Unternehmen der Investitionsgüterindustrie nachhaltig fördern könnte.

Daher wurde mit „ServPORT – Reifegradmodell für den Serviceexport“, ein aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) über die Arbeitsgemeinschaft indus-

trieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e. V. (AIF) gefördertes Projekt (Förderkennzeichen 14618N), ins Leben gerufen. Ziel von ServPORT ist die Entwicklung eines Werkzeugs, mit dessen Hilfe kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der Investitionsgüterindustrie bei der Analyse und Bewertung der Reife ihres internationalen Dienstleistungsgeschäftes unterstützt werden. Darauf aufbauend sollen sie in die Lage versetzt werden, dieses Geschäft eigenständig und methodisch gestützt auf- und auszubauen.

In einem ersten Schritt wurden im Rahmen von ServPORT die Chancen und Risiken des internationalen Dienstleistungsgeschäftes ermittelt. Diese ersten Ergebnisse werden im Folgenden kurz vorgestellt.

Entscheidungsmodell zur Wahl einer geeigneten Internationalisierungsform

Um zu einer Bewertung der Chancen und Risiken möglicher Internationalisierungsalternativen zu gelangen, wurden die möglichen Internationalisierungsformen für den Betrachtungsbereich kleiner und mittlerer Unternehmen der Investitionsgüterindustrie untersucht und darauf aufbauend ein Entscheidungsmodell zur Wahl einer geeigneten Internationalisierungsform konzipiert.

Um eine Systematisierung möglicher Internationalisierungsformen für industrielle Dienstleistungen zu ermöglichen, wurde ein zweidimensionales Portfolio für den weiteren Verlauf des Projektes entwickelt (vgl. Bild 1).

Prinzipiell geht es bei der Auswahlentscheidung einer geeigneten Internationalisierungsform darum, die Anforderungen, die sich aus den externen Markt- und Rahmenbedingungen und der Art der zu internationalisierenden Dienstleistungen ergeben, in Einklang mit den unternehmensinternen Fähigkeiten, Ressourcen und Zielsetzungen sowie den Chancen und Risiken der alternativen Internationalisierungsformen zu bringen. Die strategischen und operativen Ziele, die ebenfalls Anforderungen an die Internationalisierungsform stellen, bzw. deren Eignung beeinflussen, werden für das Dienstleistungsgeschäft im betreffenden Zielmarkt definiert, was unter Berücksichtigung der unternehmensinternen Ressourcen und Fähigkeiten erfolgen sollte. Bild 2 stellt diese zentralen Einflussfaktoren auf die Auswahlentscheidung einer geeigneten Internationalisierungsform dar.

Die beiden stärker umrandeten Elemente 1 und 2 aus Bild 2 können als exogene Bedingungen interpretiert werden. Die externen Einflussfaktoren ergeben sich direkt aus der Wahl des Zielmarktes und können nicht beeinflusst werden.



Bild 1  
Systematisierungsschema für industrielle Dienstleistungen

Die speziellen Anforderungen der Dienstleistungen werden mit der Definition des Angebotspektrums festgelegt. Rückkopplungen auf diese Entscheidung sollten berücksichtigt werden, wenn einzelne Dienstleistungen mit ansonsten geeigneten Internationalisierungsformen nur schwierig erbracht werden können. Die strategischen und operativen Ziele (Element 3) sind hingegen als variable Parameter zu werten, die abhängig von der jeweiligen Umweltsituation angepasst werden können. Die internen Ressourcen und

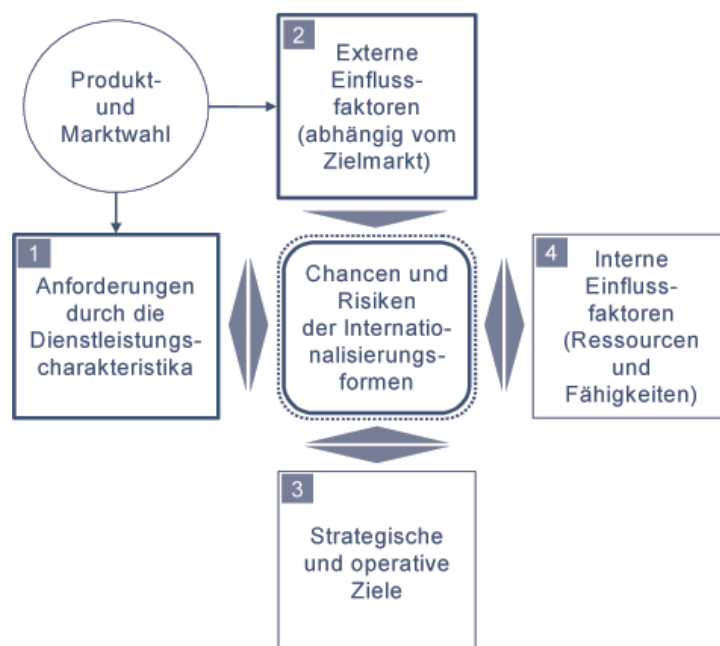


Bild 2  
Die Auswahlentscheidung im Überblick

Bild 3  
Bewertung der Eignung der Internationalisierungsformen



Fähigkeiten (Element 4) spielen für die Wahl einer geeigneten Internationalisierungsform eine besondere Rolle, da sie festlegen, welche Auswahlmöglichkeiten in der jeweiligen Unternehmenssituation überhaupt bestehen. Nur wenn intern die Anforderungen an die Planung, Steuerung und Umsetzung des Auslandsgeschäfts mittels einer speziellen Internationalisierungsform erfüllt werden, ist die Wahl dieser Form auch sinnvoll. Daher ist es für die langfristige Auslegung einer Internationalisierungsstrategie zu empfehlen, die Kompetenz bzw. die Reife des eigenen Unternehmens für die internationale Erbringung von industriellen Dienstleistungen zu bewerten und systematisch auszubauen. Dieser Aspekt ist Gegenstand weiterer Forschungsaktivitäten im Rahmen von ServPORT.

Wegen der zahlreichen Interdependenzen zwischen den vorgestellten Einflussfaktoren untereinander und den Internationalisierungsformen wurden Handlungsempfehlungen für die Durchführung eines systematischen Entscheidungs-

prozesses ausgearbeitet. Bild 3 veranschaulicht diese Handlungsempfehlungen in einem Bewertungsschema. Zur Reduktion der Komplexität empfiehlt es sich, in einem ersten Schritt, die Interdependenzen zwischen den einzelnen Elementen der Auswahlentscheidung zunächst separat zu analysieren und zu bewerten (Schritte A, B und C in Bild 3). Des Weiteren werden die einzelnen Ergebnisse der drei Bewertungsverfahren im Rahmen eines Gesamtvergleichs zusammengeführt. Der Abgleich der resultierenden Gesamtbewertung der Eignung der Internationalisierungsform mit den internen Ressourcen und Fähigkeiten (Schritt D) dient dann der endgültigen Auswahl der Internationalisierungsform (vgl. Bild 3).

Im Folgenden wird anhand Bild 4 der erste Schritt des oben dargestellten Bewertungsverfahrens im Detail erläutert.

Um die Eignung der Internationalisierungsformen im Hinblick auf die drei Betrachtungsfelder (Elemente 1, 2 und 3 aus Bild 3) quantitativ zu be-

Bild 4  
Prozessschritte zur Bewertung der Internationalisierungsformen





werten, wurde ein strukturiertes Vorgehen zum Ranking der Internationalisierungsformen ausgearbeitet (vgl. Bild 4). Die Ergebnisse der einzelnen Rankings sind in einem weiteren Schritt zu einer Gesamtrangfolge zusammenzuführen, was nur über die subjektive Priorisierung und Gewichtung der einzelnen Bewertungsperspektiven geschehen kann. Die resultierende Gesamtbewertung gibt an, welche Internationalisierungsform im Hinblick auf die Erfüllung der verschiedenen Anforderungen geeignet ist.

Diese, für die jeweilige Situation theoretisch optimale Internationalisierungsform, ist allerdings unter Berücksichtigung der unternehmensinternen Einflussfaktoren hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit zu prüfen (Schritt D in Bild 3). Dabei kann es durchaus notwendig sein, aufgrund mangelnder Ressourcen oder Kompetenzen von der theoretisch optimalen Wahl abzuweichen.

### Fazit

Die Internationalisierung und auch die Wahl einer Internationalisierungsform ist als dynamischer Prozess zu verstehen, bei dem Entscheidungen aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen im Zeitablauf wiederholt überprüft oder von vorneherein in einer langfristigen Strategie fixiert werden. Der unternehmensindividuelle Entwicklungspfad der internationalen Aktivitäten hängt dabei von den Zielsetzungen und internen Verbesserungen einerseits sowie den Marktpotenzialen und -veränderungen andererseits ab. █

### Literatur

- [1] Iwd: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Dienstleistungshandel; iwd – Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln, 2002.
- [2] Leonidou, C.: An Analysis of the Barriers Hinder Small Business Export Development; in: Journal of Small Business Management 42(3), pp. 279–302; Blackwell Publishing Ltd, 2004.
- [3] Müller, S.: Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, Besonderheiten, Strategien und Erkenntnisse des interkulturellen Forschungsansatzes; Verlag der Technischen Universität Dresden, Dresden, 2002.



Dipl.-Wirt.-Ing. Bogdan Nitu  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am FIR  
im Bereich Dienstleistungsmanagement  
Fachgruppe Performance Management  
Tel.: +49 241 47705-231  
E-Mail: Bogdan.Nitu@fir.rwth-aachen.de

Dipl.-Ing. Nicolas Pyschny  
Diplomant am FIR  
im Bereich Dienstleistungsmanagement  
Tel.: +49 241 8904-164  
E-Mail: Nicolas.Pyschny@ipt.fraunhofer.de

Viele Unternehmen verfolgen seit einigen Jahren die Strategie, sich durch das Angebot von produktbegleitenden Dienstleistungen Wettbewerbsvorteile zu schaffen, um Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. War anfänglich das bloße Angebot von Serviceleistungen als Faktor zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ausreichend, so erfordert die zunehmende Verbreitung von umfangreichen Serviceangeboten weiterführende Maßnahmen. Eine Schlüsselrolle kommt hierbei einer effektiven und effizienten Serviceorganisation zu. Um Unternehmen eine Hilfestellung hinsichtlich der Professionalisierung des Service anbieten zu können, hat das FIR zwei Werkzeuge entwickelt: ServCHECK und Service-FMEA. Mit Hilfe dieser Werkzeuge können Unternehmen den Status Quo ihrer Serviceorganisation bestimmen, Verbesserungspotenziale erkennen und Weiterentwicklungsmaßnahmen ableiten.

### ServCHECK

Grundlage des Diagnosetools ServCHECK ist das „House of Service“, welches die Serviceorganisation mit Hilfe von neun Gestaltungsfeldern beschreibt. Jedem einzelnen Gestaltungsfeld sind wiederum neun Bewertungskriterien hinterlegt, so dass die Gestaltungsfelder vollständig und unter Berücksichtigung mehrerer Perspektiven detailliert werden können. Zur Bewertung der einzelnen Kriterien ist pro Kriterium eine Frage formuliert, die mit fünf standardisierten und aufeinander aufbauenden Aussagen beantwortet werden kann. Um das Assessment in einer praxisnahen Form durchführen zu können, wurde der vollständige, insgesamt

aus 81 Fragen bestehende Fragenkatalog in ein Online-Diagnosetool integriert.

### Service-FMEA

Die Frage, durch welche Maßnahme die mit Hilfe von ServCHECK aufgedeckten Problemfelder optimiert werden können, ist Bestandteil der Service-FMEA-Methodik. Hauptziel der Service-FMEA ist es eine praxistaugliche Methode anzubieten, mit deren Hilfe effektiv und effizient Maßnahmen zur weiteren Professionalisierung der Serviceorganisation erarbeitet, bewertet und ausgewählt werden können. Basis hierfür ist die FMEA (Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse). █



### FIR-ASSESS

