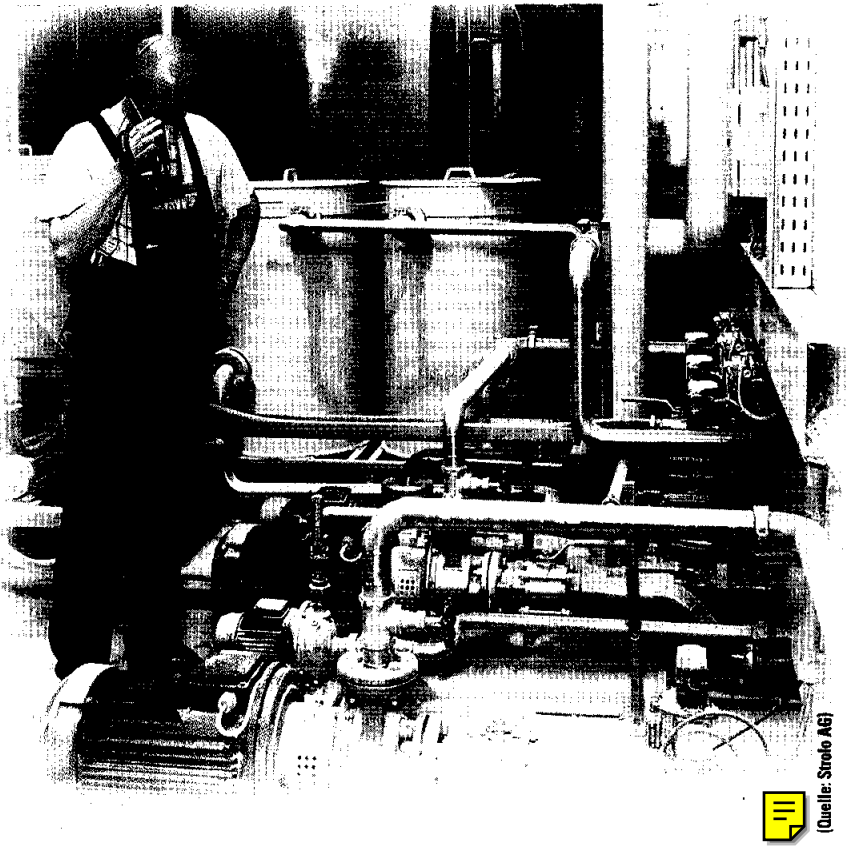


Sabine Pfeiffer

# Organisation vor Technik



(Quelle: Ströbe AG)

Serie:

## Internet und Automation – Teil 3

Internet-basierte Technologien lösen derzeit in der Automation im Allgemeinen und insbesondere beim Thema Teleservice Euphorie aus. Doch: Obwohl technisch realisierbar, scheitern viele Projekte schon im Ansatz, weil es nach wie vor an der organisatorischen Einbettung des Teleservices in die Unternehmensstrukturen hapert.

**T**eleservice hat als Terminus eine ähnliche Karriere vorzuweisen, wie man sie seit der Kommerzialisierung des Internet schon bei manch anderem Begriff erleben durfte: Was gestern noch als zukunftssträchtiger „Geheimtipp“ gehandelt wurde, wird nach und nach

zum Katalysator verschiedenster Hoffnungsbindungen (Beschäftigungslokomotive, Kostenreduzierer, Standortsicherungsgarant u.ä.). So positiv aufgeladen kommt es schließlich zur inflationären Verwendung auch weit über das eigentliche Fach- und Anwendungsgebiet hinaus und angesichts der immer offensichtlicher werdenden Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit letzten Endes zur Ernüchterung und Entzauberung. In eben dieser letzten Phase scheint auch Teleservice angefangen zu sein. Entrümpelt von unrealistischen Zukunftserwartungen, befreit von science-fiction-mäßig anmutenden

Szenarios und entlastet von der mystifizierten Rolle des Branchen- und Standort-„Retters“ scheint die Zeit gekommen, Teleservice nüchterner ins Auge zu fassen. Betrachtet man die anfängliche Teleservice-Euphorie ebenso wie die derzeit zu beobachtende tendenzielle Ernüchterung, drängen sich Fragen auf: Warum kommt eine Technologie nicht richtig in Gang, von der alle Beteiligten sich positive Erträge erhoffen? Warum dümpelt die Zahl der Teleservice nutzenden Unternehmen innerhalb der Investitionsgüterindustrie seit 1995 kaum verändert bei rund einem Viertel vor sich hin? Was eigentlich hält die Teleservice-Akteure davon ab, die immer wieder als Hürden beschworenen neuralgischen Punkte Sicherheit und Vermarktung zu lösen?

### Teleservice – eine Geschichte des Scheiterns?

Trotz der mantra-artig wiederholten Versicherung, Teleservice sei technisch prinzipiell gelöst, trotz der mittlerweile routinierten medialen

Präsentation von Teleservice auf Fachmessen, trotz mehrerer öffentlich geförderter einschlägiger Forschungsprojekte und Legitimationspräsentationen – blickt man hinter die Marketingfassaden und lauscht den Sorgen und Nöten derer, die sich mit Teleservice innerhalb ihrer alltäglichen Arbeitsbedingungen konkret beschäftigen, dann entsteht eher der Eindruck, die Geschichte des Teleservice sei bislang überwiegend die Geschichte seines Scheiterns.

Für dieses tendenzielle aber nachhaltige Scheitern muss es systematische Gründe geben. Und diese liegen weder in den Defiziten der Technik geschweige denn in der Kompetenz und Motivation der Akteure begründet. Vielmehr lässt sich ein grundlegendes Missverständnis diagnostizieren: Teleservice ist nicht die Einführung einer Technologie, sondern die Einführung einer Innovation – und zwar einer technischen und einer organisatorischen. Dort, wo Teleservice erfolgreich eingeführt ist,



Sabine Pfeiffer

beschäftigt sich im Rahmen ihrer Forschungstätigkeit am ISF Institut für Sozialwissenschaften Forschung München e.V. mit soziologischen Auswirkungen neuer Trends in der Informatisierung von Arbeit unter anderem mit dem Schwerpunkt Teleservice.

wurde dieser doppelte Innovationsgehalt der Technologie erkannt und in der Projektplanung und -durchführung entsprechend berücksichtigt.

### Teleservice-Szenarios - vage und unspezifisch

Die Einführung von Teleservice ist nicht vergleichbar mit der Implementierung beispielsweise eines neuen CAE-Systems in einer Entwicklungsabteilung. Was mit diesem zu tun ist und getan werden kann, ist den Beteiligten und Betroffenen im Prinzip schon bekannt. Erfahrungen mit Vorgängerversionen liegen vor und das Potential der Technologie und die bestehenden Strukturen der Unternehmensorganisation sind sich nicht mehr fremd, sondern aufeinander abgestimmt und ineinander verzahnt. Die betroffenen Mitarbeiter müssen zwar ein neues System erlernen – aber keine neue Art zu denken. Und: Die Einführung eines CAE-Systems trifft und betrifft im Wesentlichen die Abteilungen und Mitarbeiter, die auch schon bisher direkt damit gearbeitet haben.

Teleservice dagegen ist nicht nur neu, sondern auch innovativ – es geht hierbei nicht nur um die passende Technik und die besten Tools. Teleservice ist außerdem eine organisatorische Innovation – und das weit über das einzelne Unternehmen hinaus. Ergo: Nicht nur die richtige Anwendung muss gefunden, sondern deren Anwendungsumfeld im Prozess mit erfunden werden. Weder die potentiellen Anbieter noch deren Kunden, weder die Service-Abteilungen noch die Vertriebs- und Marketingleute, weder die Maschinen- und Anlagenbauer noch deren Komponentenzulieferer haben heute schon hinreichende Vorstellungen über ihre konkrete Teleservice-Vision entwickelt. In den Unternehmen selbst bleiben die Teleservice-Szenarios vage und technisch überraschend unspezifisch. Die Fragestellungen, die Teleservice in diesem Zusammenhang aufwirft, lauten

unter anderem: Was genau soll Teleservice können? Wie kann und soll Teleservice berechnet und vermarktet werden? Wie ändern sich die Anforderungen an die Qualifikation der Servicetechniker und wie lassen sich durch Teleservice zukünftig Servicebeziehungen und Kundenbindungen gestalten? – Das Technische ist innerhalb eines solch umfassenden und komplexen Innovationsprozesses noch die am ehesten zu bewältigende Baustelle.

### Die Stolpersteine

Die Einführung von Teleservice also ist alles andere als ein triviales Vorhaben. Die tradierte, in vielen Jahren vertrauensvoller Zusammenarbeit gewachsene und für die Branche charakteristische Servicetriade zwischen Kunde, Maschinenanbieter und Steuerungshersteller erodiert: Mit der Informatisierung der Servicebeziehung kommen Player aus der IT-Branche mit neuen Tools ins Spiel und Start-Ups mit dem Auftreten der New-Economy-Pioniere treten als Systemanbieter für Teleservice auf die Bühne. Hier treffen nicht nur verschiedene Kulturen und Terminologien aufeinander. Auch müssen sich Beziehungskonstellationen neu herausbilden und die Rollen aller Beteiligten stehen zur Neudefinition an. In einem solch unklaren Umfeld eine Innovation in Gang zu setzen, die gleichzeitig auch das in Umbruch befindliche Feld selbst mit konstituieren und erschaffen muss, ist wie die Konstruktion eines Flugzeuges „on the fly“: Für derartige Situationen gibt es weder Rezepte noch Bedienungsanleitungen. Aber es gibt eine Reihe von immer wieder zu findenden Missverständnissen und Versäumnissen, welche den an sich schon komplexen Prozess unnötig erschweren. Nachfolgend seien nur zwei Hemmnisse und Stolpersteine skizziert, die eine Innovation des Services mit und durch Teleservice wenn nicht ganz unmöglich machen, so doch deutlich erschweren und damit verzögern und verteuern.

# MessComp

LEITMESSE FÜR MESSTECHNIKER  
AUS ENTWICKLUNG, PRÜFFELD  
UND INSTANDHALTUNG



RHEIN-MAIN-HALLEN WIESBADEN  
03. - 05. SEPTEMBER 2002

DIE PLATTFORM FÜR IHRE  
INVESTITIONS-ENTSCHEIDUNGEN

- ... Mehr als 300 führende Anbieter und Spezialisten für alle relevanten Messtechnik-Aufgaben
- ... MessComp-Kongress der "ELEKTRONIKPRAXIS"
- ... Branchen-Neuheiten und Produkt-Vorstellungen
- ... Attraktives Rahmenprogramm mit Hands-on-Kursen, Job-Börse, Diskussions-Foren u.v.m.



**MessComp**

NETWORK-05E GmbH

Wilhelm-Suhr-Str. 28 · D-31558 Hagenburg  
Telefon 05033/7057 · Telefax 05033/7944  
messcomp@messweb.de · www.messweb.de



(Quelle: Fraunhofer IAO)

→ **Die Service-Abteilung:  
Experte ohne Handlungsmacht**

Viele Unternehmen haben nie explizit einen Teleservice-Verantwortlichen benannt. Gerade in für das Branchensegment typischen kleineren und mittelständischen Firmen finden sich häufig einzelne Mitarbeiter aus Vertrieb oder Entwicklung, überwiegend jedoch aus dem Servicebereich selbst, die sich aus eigener Motivation des Themas angenommen haben. Ob aus eigenem Antrieb oder offiziell dazu bestimmt – in der Service-Abteilung ist das Thema Teleservice mit Sicherheit in den bes-

ten Händen. Denn hier sitzen die Experten für Service. In keiner anderen Abteilung findet sich so geballt technischer Sachverstand und langjährige Erfahrung im konkreten Umgang mit den Kunden.

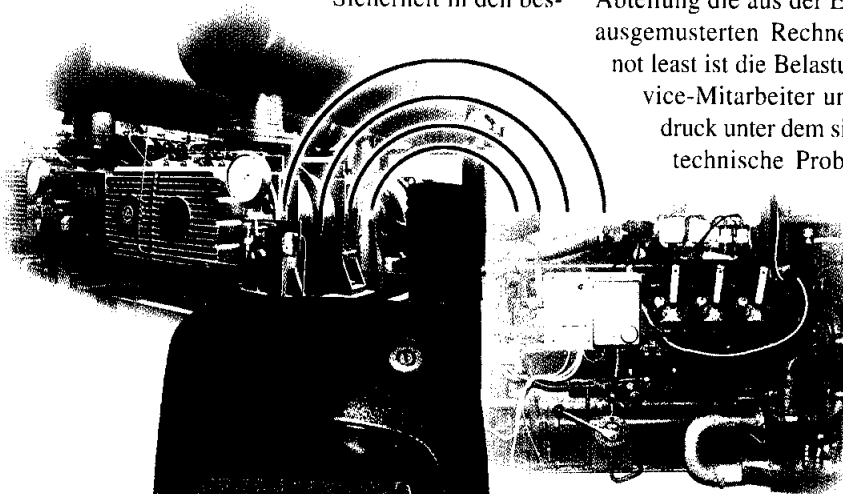
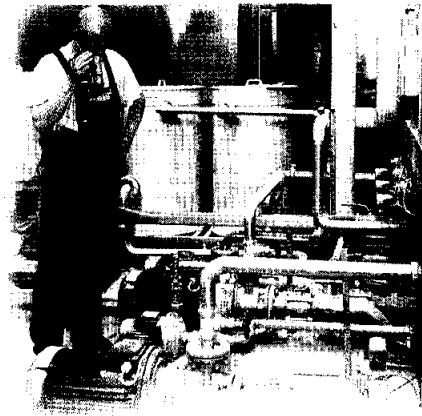
Wer die Initiative und Verantwortung zur Umsetzung des Teleservices in die Service-Abteilung legt, ist gut beraten. Nicht nur, weil gerade bei innovativer Technik auch aus Marketing-Gesichtspunkten der technische Sachverstand von besonderer Bedeutung ist, sondern auch und vor allem, weil niemand klarer und konkreter die Anforderungen an Teleservice formulieren kann, als die Experten für Service aus dem eigenen Haus. Das Problem ist aber, dass sie im Unternehmen selten als solche betrachtet werden: Jenseits der so gerne beschworenen Dienstleistungs- und Kundenorientierung gilt der Service unternehmensintern immer noch zu häufig als lästiger Kostenfaktor. Die Personaldichte hat absolut und relativ zum zu betreuenden Kunden- und Maschinenstamm in den meisten Service-Abteilungen in den letzten Jahren abgenommen oder wenigstens stagniert. Hinzu kommt: Die technische Ausrüstung der Arbeitsplätze entspricht oft nicht einmal dem Stand heute üblicher Büroarbeitsplätze – nicht selten übernimmt die Service-Abteilung die aus der Entwicklung ausgemusterten Rechner. Last but not least ist die Belastung der Service-Mitarbeiter und der Zeitdruck unter dem sie komplexe technische Probleme lösen

und mit teils schwierigen Kunden-(bedingungen) umgehen müssen, schon jetzt kaum zu toppen. Auf den Punkt gebracht: Wenn es um die Umsetzung von Teleservice geht, ist die Service-Abteilung also zwar der richtige Experte – faktisch fehlen jedoch die hinreichenden Rahmenbedingungen für diese Aufgabe.

Die Forderungen, die sich hieraus ergeben: Zunächst ist die Anerkennung des Expertenstatus der Service-Abteilung für (Tele-)Service ein Muss. Für die Bewältigung der anstehenden Umstrukturierungen rund um Teleservice brauchen die Verantwortlichen in der Service-Abteilung außerdem vor allem das, was ihnen bis dato im Service-Alltag am meisten fehlt: Zeit. Zeit zum gemeinsamen Brainstorming, Zeit zum (abteilungsübergreifenden) Erfahrungsaustausch, Zeit zur Entwicklung von Konzepten und zu deren Durchführung. Und: Sie brauchen Handlungsmacht, das heißt Kompetenzen beziehungsweise Unterstützung im Bereich des Projektmanagements sowie den unternehmensinternen Status, der es ihnen erlaubt, alle vom Teleservice tangierten Abteilungen an einen Tisch zu holen.

→ **Service-Innovation vor  
Teleservice-Innovation**

Die Hoffnungen, die in Teleservice gesetzt werden, sind groß und gehen weit über den Anspruch technisch gestützter Automatisierung und Effektivierung hinaus. Neben den teleservice-spezifischen Möglichkeiten der Datenaufzeichnung und -auswertung oder des Software-Updates finden sich in Zusammenhang eine Reihe von neuen Dienstleistungsangeboten und Servicequalitäten, die durch Teleservice gepusht werden sollen. Hierzu zählen etwa die 24-Stunden-Erreichbarkeit, präventive beziehungsweise bedarfsabhängige Instandhaltung, neue Formen der



(Quelle: Matsushita, Nokia.  
Bild: Computer & AUTOMATION)

Dokumentation und Hilfestellung für die Kunden. Unterstützung der Kunden bei deren Prozessoptimierung oder Betreibermodelle. Dies alles untermauert die strategische Bedeutung von Teleservice für den Wettbewerbsfaktor „Service“ mit seinem Potential für eine stärkere Kundenorientierung und -bindung sowie zur Erschließung neuer Markt- und Nutzenpotentiale.

Richtig ist, dass all dieses mit Teleservice denkbar ist und Teleservice kaum ohne solche Potentiale Sinn macht. Richtig ist aber auch, dass derartige Konzepte überwiegend auch ohne das „Tele“ vor dem „Service“ vorstellbar sind. Immer da, wo Teleservice als Katalysator für eine Modernisierung von Service und als Garant neuer lukrativer Geschäftsfelder im Dienstleistungssektor betrachtet wird, ist zu fragen: Warum kann damit nicht jetzt schon begonnen werden? Es gibt keinen Grund mit innovativen Dienstleistungs-ideen zu warten, bis Teleservice realisiert ist. Auch ist es ein Irrtum, davon auszugehen, dass Teleservice als technische Komponente sozusagen naturwüchsig neue Serviceleistungen mit sich bringt. Teleservice tut sich unter anderem deshalb so schwer, weil eine Modernisierung der Servicestrukturen in vielen Unternehmen seit Jahren verschlafen wurde.

Ein Beispiel: Allen Orten wird die Hoffnung beschworen, dass Teleservice die Vermarktbarkeit von Service erleichtern und Service dadurch selbst zum vermarktbareren Produkt werde. In eben jenen Firmen sind konkrete Vermarktungsstrategien und -aktivitäten für Service jedoch die Ausnahme. Oft existiert nicht einmal ein spezieller Prospekt zum Dienstleistungs- und Service-Angebot des Unternehmens. Defizite dieser Art können und sollten unabhängig von der Realisierbarkeit von Teleservice angegangen werden.

Während Servicevermarktung durchaus jenseits von Teleservice denkbar ist, werden sich die in Teleservice gesetzten Hoffnungen ohne dessen Einbettung in eine umfassende Vermarktungsstrategie für Service und Dienstleistung insgesamt nicht erfüllen lassen. Allerdings: Neue und innovative Service-Angebote zu konzipieren, ist alles andere als ein trivialer Prozess, wie komplexe Ansätze zur Dienstleistungsentwicklung zeigen. Wenn – wie im Falle von Teleservice – innovative Dienstleistungen unlösbar mit der erfolgreichen Entwicklung innovativer Technologien verzahnt sind, kann mit dem „Üben“ von Innovationsprozessen nicht früh genug begonnen werden.

### Teleservice nicht nebenher umsetzbar

Teleservice – so die Hoffnung – kann und soll die bestehenden Servicestrukturen revolutionieren, Service vermarktbar machen und damit Dienstleistung zum lukrativen Nebenerwerbszweig des Kerngeschäfts werden lassen. In Unternehmen, die seit längerem an der Teleservice-Einführung scheitern, lässt sich jedoch beobachten, dass den hohen Erwartungen in Teleservice überraschend verhaltene Aktivitäten zu dessen Umsetzung entgegenstehen. Dabei muss Teleservice als Innovation und mit organisatorischen Konsequenzen für das gesamte Unternehmen verstanden werden. Von der Idee zum neuen Dienstleistungskonzept, von der Vision zum Alltag, vom Szenario zur technischen Spezifikation kommt man nur, wenn für

Teleservice auch die notwendigen Rahmenbedingungen zu dessen Umsetzung geschaffen werden. Insbesondere müssen die Unternehmen die organisatorische Einbettung von Teleservice als eine Managementaufgabe begreifen. Zudem muss man sich darüber im Klaren sein: Die Umsetzung einer technischen und gleichzeitig organisatorischen Innovation kostet Zeit und Geld und ist nicht nebenher zu leisten. Weder Aussitzen noch das Vertrauen in die Naturwüchsigkeit der Diffusion technischer Standards helfen hier weiter. gh

### Literatur

- Lay, G.; Rainfurth, C.: Kundenorientierung durch produktbegleitende Dienstleistungen im Maschinenbau; in: Sauer, D. (Hg.), Dienstleistung(s) - Arbeit, München: ISF, 2002, 119-138.
- Pfeiffer, S.: information@WORK, Neue Tendenzen in der Informatisierung von Arbeit und vorläufige Überlegungen zu einer Typologie Informatisierter Arbeit; in: Matuschek, I.; Henninger, A.; Kleemann, F. (Hg.): Neue Medien im Arbeitsalltag. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2001, 239-257.
- Pfeiffer, S.: Teleservice im Werkzeugmaschinenbau. Innovationsparadoxien und Negation von Erfahrungswissen; in: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, H4/2000, Jg. 9, 293-305.
- Darr, A.: The Technicization of Sales Work: An ethnographic Study in the US Electronic Industry; in: Work, Employment & Society, Vol. 16, Issue 01, 2002, 47-66.
- Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI): Teleservice einführen und nutzen. Ein Leitfaden für Maschinen- und Komponentenanhersteller und deren Kunden, Frankfurt/M., 1997.
- Meiren, Th.; Liestmann, V. (Hg.): Service Engineering in der Praxis. Kurzstudie zur Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen, Stuttgart, 2002.



(Quelle: FH Reutlingen, Bild: Computer & AUTOMATION)