

Service Engineering

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH 2000

TCW-report Nr. 19

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Luczak, Holger; Sontow, Karsten; Kuster, Johannes; Reddemann, Andreas; Scherrer, Ulrich;

Service Engineering: Der systematische Weg von der Idee zum Leistungsangebot

München, Transfer-Centrum GmbH

ISBN 3-931511-87-1

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH - Leopoldstr. 146, 80804 München - Tel: 089/360-523-11, Fax: 089/361 023 20
eMail: mail@tcw.de, *Internet:* http://www.tcw.de

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Service Engineering

Service Engineering – Erfolgreiche Verbindung von Organisation und Entwicklungsziel

In diesem TCW-report wird anhand von Beispielen aufgezeigt, welche Aspekte bei der Organisation der Dienstleistungsentwicklung zu berücksichtigen sind und wie diese konkret durchgeführt werden kann. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf dem Umgang mit dienstleistungsspezifischen Problemen. Diese basieren vor allem auf „weichen Faktoren“ wie der mangelnden Greifbarkeit und dem fehlenden Verständnis des Gegenstandes Dienstleistung. Für die Umsetzung der Dienstleistungsentwicklung wird eine systematische und methodisch unterstützte Vorgehensweise vorgestellt – der Ansatz des Service Engineerings.

Die Entwicklung neuer Leistungen muß mit den Unternehmenszielen in Einklang stehen. Der Report zeigt daher auf, wie erfolgreiche Unternehmen durch die Identifikation „wertvoller Leistungen“ für die „richtigen Kunden“ eine strategische Balance zwischen Dienen und Verdienen schaffen können.

Die Autoren:



Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Holger Luczak

Geschäftsführender Direktor des Forschungsinstituts für Rationalisierung (FIR) an der RWTH Aachen, Inhaber des Lehrstuhls des Instituts für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen



Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Karsten Sontow

Oberingenieur am Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) an der RWTH Aachen



Dipl.-Ing. Johannes Kuster

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) an der RWTH Aachen



Dipl.-Ing. Andreas Reddemann

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) an der RWTH Aachen



Dipl.-Ing. Ulrich Scherrer

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) an der RWTH Aachen

Service Engineering

Inhaltsverzeichnis

Die Märkte im Wandel	1
Auf dem Weg zur Dienstleistungswirtschaft	1
Dienstleistungen als Chance zur Marktführerschaft	4
Mit Dienstleistungen zum Erfolg - Aber wie?	9
Problemfelder der Dienstleistungsentwicklung	9
Dienstleistungsentwicklung ist nicht Kunst, sondern Handwerk	14
Dienstleistungen als System verstehen	17
Service Engineering als neue Disziplin	21
Service Engineering – Wo fängt es an, wo hört es auf?	24
Von der Idee zur Leistungsspezifikation	24
Dienstleistungsarten aus der Perspektive des Service Engineerings	26
Der Weg zum Entwicklungsziel – Wie ist die Vorgehensweise?	31
Grundlegende Prinzipien des Service Engineerings	31
Formulieren von Ideen in der Dienstleistungsplanung	43
Aufstellen von Dienstleistungskonzepten	71
Vorbereiten der Markteinführung in der Umsetzungsplanung	95
Organisation des Service Engineerings – Wer ist zuständig?	99
Service Engineering als interdisziplinäre Unternehmensfunktion	99
Möglichkeiten der aufbauorganisatorischen Integration	102

Service Engineering

<i>Ist das Kernproblem gelöst, dann ist systematische Dienstleistungsentwicklung machbar!</i>	<i>107</i>
Nur die ganzheitliche Betrachtung sichert den Erfolg	107
Jede Entwicklung ist anders - Die Herausforderung liegt in der problemadäquaten Integration bekannter Ansätze	109
<i>Literaturverzeichnis</i>	<i>111</i>
<i>TCW-report - Themen 1999/2000</i>	<i>117</i>
<i>Impressum</i>	<i>119</i>

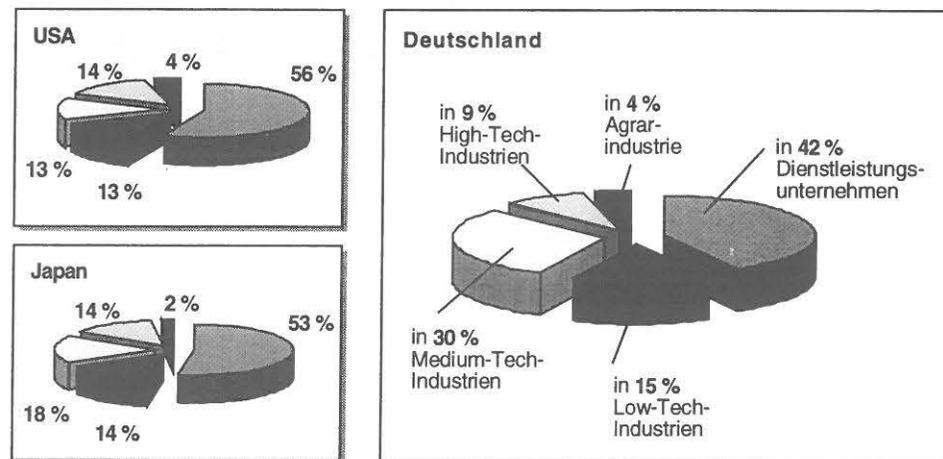
Die Märkte im Wandel

Auf dem Weg zur Dienstleistungswirtschaft

Bekanntlich hat in den letzten Jahrzehnten die volkswirtschaftliche Bedeutung von Dienstleistungen in modernen Industriegesellschaften kontinuierlich zugenommen. Nach anfänglich sehr kontroversen Diskussionen über die Qualität dieses Trends ist inzwischen die große Bedeutung von Dienstleistungen für eine anhaltende Entwicklung der Gesamtwirtschaft allgemein bekannt und unumstritten (vgl. MANGOLD 1999; RÜTTGERS 1999). Die Angst vor einer Gesellschaft von Schuhputzern und Pizzataxi-Fahrern ist dem Bild einer Wachstumsgesellschaft durch innovative Dienstleistungen gewichen. Dienstleistungen werden längst nicht mehr als niedere Verrichtungen vor allem geringqualifizierter Arbeitskräfte angesehen. Sie stellen vielmehr als know-how- und technologiegeprägte Wertschöpfungsprozesse einen wesentlichen Erfolgsfaktor zukünftiger Wachstumsbranchen dar. Das Beispiel der Informations- und Kommunikationstechnologien zeigt, daß in den großen Industrienationen insbesondere die Dienstleistungsunternehmen Erstnutzer von Produkt- und Prozeßinnovationen sind (Abb. 1, vgl. JASCHINSKI 1998).

In diesem Kontext ist es vor allem wichtig, sich den Unterschied zwischen dem traditionellen volkswirtschaftlich-statistisch geprägten Verständnis des Dienstleistungssektors und dem zeitgemäßen Verständnis einer Dienstleistungswirtschaft zu verdeutlichen. Die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft stellt demnach ein glo-

Erstnutzer von Innovationen ...



Quelle: BMWi 1997
Ursprungsdaten: OECD, Stand 1993



... im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien./1/

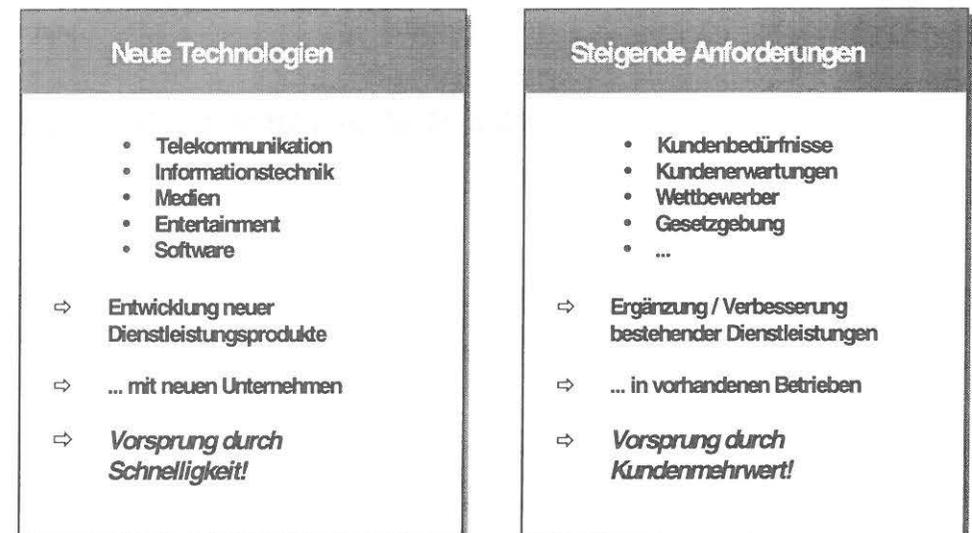
bales Phänomen dar, das sich zwar auch durch Wachstum des klassischen Dienstleistungssektors ausdrückt, zudem aber verstärkt durch Innovationen aus der Industrie geprägt wird (vgl. ERNST 1998; BULLINGER 1999).

Selbst bei sogenannten "reinen" Dienstleistern spielen industrielle Produkte eine zunehmend wichtige Rolle bei der Leistungserbringung. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) sind dabei der zur Zeit sicherlich dominierende Dienstleistungstreiber (Abb. 2). Insbesondere neue Internet-, Telefon- oder Mediendienstleistungen in den unterschiedlichsten Branchen weisen einen direkten Zusammenhang zum technischen Fortschritt der zugrundeliegenden Hardware auf (vgl. BULLINGER 1999). Weitere Dienstleistungsbereiche mit starkem Bezug zu technischen Systemen sind aber auch zum Beispiel im Bereich der Gebäudebewirtschaftung oder der Transport- und Verkehrswirtschaft angesiedelt.

Durch den direkteren und schnelleren Zugriff auf neue Technologien bietet sich Industrieunternehmen die Chance, selbst im Dienstleistungsbereich tätig zu werden. Am Beispiel der Telekommunikationsdienstleistungen von Mannesmann zeigt sich eindrucksvoll, wie sich ein ehemals "reines" Industrieunternehmen durch das Dienstleistungsgeschäft ein weiteres Standbein geschaffen hat. Ein solch weitreichender Schritt ins Dienstleistungsgeschäft ist heutzutage sicherlich noch die Ausnahme. Das Beispiel zeigt allerdings, daß diese richtungsweisende Strategie durchaus mit Erfolg in die Praxis umgesetzt werden kann.

Im kleineren Rahmen werden Industrieunternehmen durch steigende Kundenanforderungen immer stärker dazu gezwungen, ihr Produktprogramm um Dienstleistungen zu ergänzen (Abb. 2). So fragen Kunden vermehrt nach individuell zugeschnittenen Produk-

Die Ursachen ...



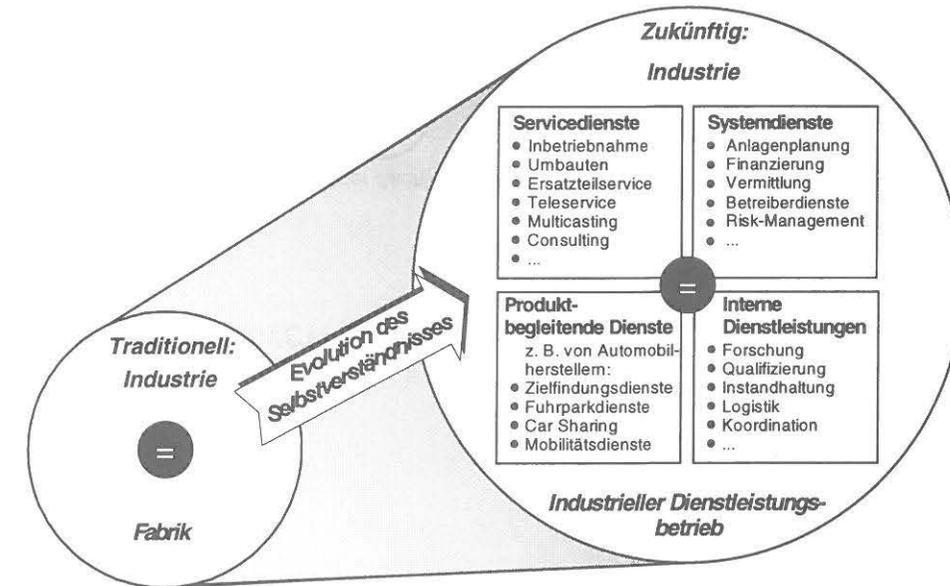
... für die steigende Bedeutung von Dienstleistungen. /2/

ten und messen diese an ihrem Problemlösungsbeitrag. Eine solche maßgeschneiderte Lösung für die Probleme des Kunden kann häufig nur durch produktvor- und -nachgelagerte Dienstleistungen erreicht werden, wie sie zum Beispiel im Rahmen von Inbetriebnahme-, Finanzierungs- oder Instandhaltungsleistungen erbracht werden (vgl. SONTOW/KURPIUN 1998). Aber auch produktbegleitende Dienstleistungen gewinnen immer mehr an Bedeutung. Im Bereich des Automobils werden beispielsweise Zielfindungs-, Fuhrpark-, oder Mobilitätsdienste angeboten, um den verschiedensten Kundenbedürfnissen bei der Nutzung der Produkte gerecht zu werden.

Darüber hinaus verlangen viele Unternehmen infolge von Outsourcing-Strategien sogenannte Systemdienste von ihren Zulieferern (vgl. TÖPFER/MEHDORN 1996). Das heißt, eine Leistung wird komplett aus einer Hand bezogen. Solche Leistungspakete beinhalten in der Regel neben dem Produkt auch Dienstleistungen, welche häufig Projektierungs- und Logistikaufgaben umfassen. Weitere hochgradig integrierte Dienstleistungs-Produkt-Kombinationen stellen die in jüngster Zeit aufkommenden Betreiberdienste dar, bei denen das Produkt im Besitz des Herstellers bleibt und beim Kunden installiert und betrieben wird. Die Leistung wird dabei auf Basis des gestifteten Nutzens abgerechnet. In diesem Fall ist eine Unterscheidung, ob das Unternehmen dabei ein Produkt oder eine Dienstleistung absetzt, kaum noch möglich.

Insgesamt ist offensichtlich, daß Dienstleistungen eine zunehmende Bedeutung auch im industriellen Umfeld zukommt. Es ist zu erwarten, daß Produktions- und Dienstleistungsprozesse in Zukunft noch enger miteinander verzahnt werden (Abb. 3, vgl. JASCHINSKI 1998). Eine volkswirtschaftliche Einteilung in Primär-, Sekundär- und Tertiärsektor mag dann nur noch bedingte Aussagekraft auf die

Die Evolution ...



➔ ... im Verständnis der Industrie hat sich gewendet. /3/