

# Newsletter Service Engineering und Management

März 2005

## Aktuelles

### Bündelung der Aktivitäten bei Fraunhofer IAO

Fraunhofer IAO hat seine Aktivitäten im Themenfeld »Dienstleistungen« unter dem Begriff »Entwicklung und Management von Dienstleistungen« gebündelt. In enger Kooperation arbeiten nun die Teams »Dienstleistungsmanagement«, »Dienstleistungsentwicklung« und »Dienstleistungsarbeit« zusammen. Auf diese Weise lassen sich auch für komplexe Projektaktivitäten unterschiedliche Kompetenzen und Disziplinen vereinen.

Das Competence Center »Dienstleistungsmanagement« befasst sich mit Fragestellungen wie der kundenorientierten Gestaltung von Dienstleistungen, der Analyse und Optimierung von Dienstleistungsprozessen, der Standardisierung und Modularisierung von Dienstleistungskomponenten sowie der Entwicklung von Dienstleistungskonzepten für produzierende Unternehmen. Das Team »Dienstleistungsentwicklung« setzt den Fokus auf die Identifikation neuer Dienstleistungen, die Konzeption und Markteinführung, auf Entwicklungsprozesse für Dienstleistungen sowie auf unterstützende Methoden und Tools. Das Team »Dienstleistungsarbeit« hat sich auf die integrierte Personal- und Organisationsentwicklung, auf wissensintensive Dienstleistungen sowie auf Dienstleistungsbenchmarking und Performance Measurement spezialisiert.

Neben der gemeinsamen Ausrichtung von Veranstaltungen und einer gemeinsamen Internet-Seite (<http://www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de/>) werden wir zukünftig auch den Newsletter kooperativ erstellen, wodurch sich das Themenspektrum erweitern wird.

Damit wir auch in Zukunft Ihren Erwartungen an den Newsletter gerecht werden, nutzen Sie bitte den Kontakt zu uns, um uns Anregungen zur Weiterentwicklung zu geben.

### Herausgeber und Kontakt

Fraunhofer IAO  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

Ansprechpartner  
Dipl. Oec. Rainer Nägele,  
Telefon: +49(0)7 11/9 70-51 06  
Fax: +49(0)7 11/9 70-21 92  
E-Mail: [service@iao.fraunhofer.de](mailto:service@iao.fraunhofer.de)  
Internet:  
[www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de](http://www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de)

### Hinweis

Der Newsletter Service Engineering und Management erscheint viermal im Jahr und kann im Internet unter [www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de/newsletter](http://www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de/newsletter) kostenlos abonniert werden. Über diese Seite können auch alle bereits veröffentlichten Ausgaben abgerufen werden.

Inhalt	Seite
<b>Aktuelles</b> Bündelung der Aktivitäten bei Fraunhofer IAO	1
<b>Fokusthema</b> Produktbegleitende Dienstleistungen	2
<b>Serie</b> Dienstleistungsentwickler des 21. Jahrhunderts: Marc Avril	3
<b>Literaturtipps</b>	4
<b>Termine</b>	6
<b>ServCASE-Arbeitskreis</b> Management von IT-Dienstleistungen 13. April 2005	
<b>Diskussionsrunde</b> Kundennutzen als Erfolgsfaktor für Produkt- und Serviceentwicklung 27. April 2005	
<b>PROMET User Group</b> Product Life Cycle Management 13. Oktober 2005	
<b>ServCASE-Arbeitskreis</b> Management von IT-Dienstleistungen, 24. Oktober 2005	

## Fokusthema

### Produktbegleitende Dienstleistungen

#### Restrukturierung von Dienstleistungsportfolien zur Steigerung von Kundenbindung, Wettbewerbsposition und Ertrag

Produktbegleitende Dienstleistungen bieten Produktherstellern die Möglichkeit, die Kundenbindung zu erhöhen, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und dabei gleichzeitig neue Ertragsquellen zu erschließen. In der Praxis gelingt es vielen Unternehmen jedoch nicht, diese Potenziale zu erschließen.

Zurückzuführen ist dies auf Defizite, die sich bei vielen Anbietern von produktbegleitenden Dienstleistungen finden:

#### Das Leistungsangebot ist nicht klar abgegrenzt

Für den Kunden ist nicht ersichtlich, worin die Leistungen genau bestehen und welcher Nutzen daraus für den Kunden entsteht. Da somit keine »Service-Produkte« vorliegen, können den Kunden die Leistungen nicht proaktiv angeboten werden.

#### Die Dienstleistungen werden unzureichend vermarktet

Im Gegensatz zu den Produkten, bei denen eine genaue Markt- und Kundensegmentierung stattfindet und eine Vertriebsstrategie vorliegt, existieren ähnliche Vorarbeiten für die Dienstleistungen zumeist nicht oder sind nicht vollständig entwickelt.

#### Die Dienstleistungen sind unzureichend ausgearbeitet

Dies zeigt sich an ineffektiven und ineffizienten Prozessen, die letztendlich zu erhöhten Kosten und Qualitätsmängeln führen. Weiterhin fehlen notwendige Vorarbeiten und Dokumente wie einheitliche Verträge und Service-Guidelines.

#### Ein Controlling findet nicht statt

Der Aufwand und die damit verbundenen Kosten, die bei der Erbringung der Dienstleistung entstehen, sind nicht transparent.

#### Die Dienstleistungsmentalität ist nicht richtig ausgeprägt

Die Mitarbeiter kommen aus dem Produktgeschäft und haben das Dienstleistungsgeschäft noch nicht verinnerlicht.

In einer solchen Situation ist es angebracht, eine Restrukturierung des Dienstleistungsangebots durchzuführen.

Dazu müssen auf Basis der bestehenden Leistungen »Service-Produkte« definiert werden. Diese bilden das Dienstleistungsportfolio, das es erlaubt, die wesentlichen Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Ziel dabei ist es, kundenindividuelle Angebote auf der Basis von standardisierten Leistungskomponenten modular zusammenzustellen.

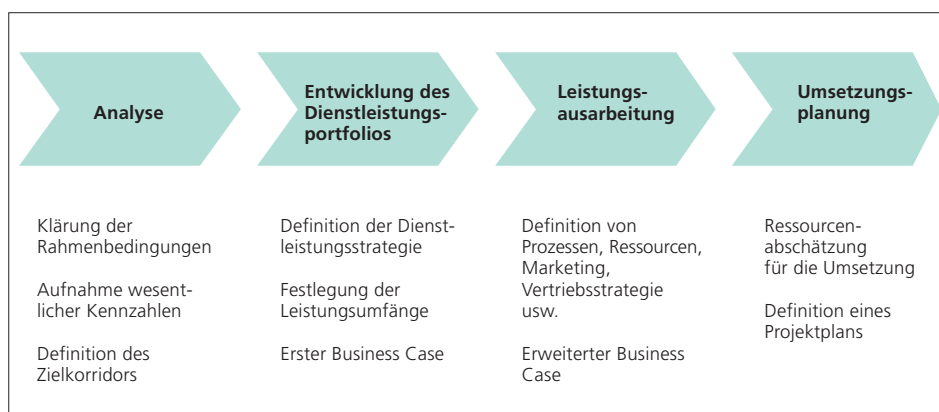
Neben der Definition der angesprochenen Service-Produkte sind die einzelnen Leistungskomponenten genau auszuarbeiten. Dabei gilt es Folgendes festzulegen:

- Leistungsumfang,
- Prozesse zur Dienstleistungserbringung,
- Ressourcen,
- Vertriebsstrategie und -ansatz,
- Business Case und Preismodell sowie
- Marketing.

Die Schwerpunkte bei einem solchen Vorgehen (siehe Abbildung) liegen auf dem Business Case, der fortwährend weiterentwickelt wird, dem Vertriebsansatz sowie der Verdeutlichung des Kundennutzens.

Erfahrungen aus zahlreichen Projekten beweisen, dass sich mit diesem Vorgehen Dienstleistungen definieren lassen, die sowohl die Kunden ansprechen als auch profitabel sind. Sollten Sie Interesse an diesem Thema haben, so steht Ihnen Herr Rainer Nägele gerne zur Verfügung (Telefon: +49(0)7 11/970-51 06, Rainer.Naegele@iao.fraunhofer.de).

#### Vorgehen zur Restrukturierung von Dienstleistungsportfolien



---

## Dienstleistungs-Entwickler des 21. Jahrhunderts

Marc Avril

### **MAN FleetServices – im Dienste des Kunden**

*Ihr »Produkt« heißt MAN FleetServices.  
Bitte beschreiben Sie das Produkt in  
wenigen Worten.*

MAN FleetServices umfassen Dienstleistungen rund um das Management von Fuhrparks. Unsere Dienstleistungen werden gebündelt angeboten und sprechen die unternehmensspezifischen Probleme der Kunden an. Dazu gehören sowohl Leistungen, die seit langem eine Stärke von MAN sind (z. B. Serviceverträge, Leasing) als auch Leistungen, die wir neu entwickelt haben (z. B. MAN TeleMatics).

*Welche Kundensegmente werden  
angesprochen und was ist das  
Kundenproblem?*

Das Kundenproblem liegt darin, dass das Management von Fuhrparks häufig nicht zum Kerngeschäft gehört, sondern wenig professionell »nebenbei« betrieben wird. MAN Nutzfahrzeuge Vertrieb bietet Dienstleistungen an, die für die Kunden effiziente Lösungen aus einer Hand zu Fragen rund um ihren Fuhrpark erzeugen. Ein Beispiel für eine Branche, in der der Fuhrpark nicht zum Kerngeschäft gehört, ist die Lebensmittelindustrie.

*Sie sprechen von »Gesamtheitlichen  
Transportlösungen«. Aus welchen  
Komponenten bestehen die Lösungen?  
Wie kam es, dass die Komponenten  
verbunden wurden?*

MAN FleetServices beinhalten Dienstleistungskomponenten, die historisch unterschiedlich entstanden sind. Zu den etablierten Services gehören u. a. Wartung, Reparatur oder Leasing. Ebenfalls haben

wir im Bereich Finanzierung Erfahrungen sammeln können, so dass hier ein professionelles Dienstleistungsangebot besteht. Einige Services, z. B. im Bereich Telematik, sind für uns relativ neu. Wir teilen unsere Dienstleistungen in die Bereiche »Technischer Kundendienst«, »Finanz-Dienstleistungen«, »Fuhrpark-Management« und »Telematik« ein. All diese Dienstleistungen nun unter der Bezeichnung FleetServices dem Kunden anzubieten, erfordert eine neue Denkweise. Das interne Marketing ist für den Erfolg daher ebenso wichtig wie die Kommunikation gegenüber den Kunden.

*Wie wurde eine hohe Dienstleistungs-  
qualität sichergestellt? Wurde der Kunde  
bei der Dienstleistungsentwicklung  
integriert? In welcher Form?*

Bei vielen Komponenten des neuen Angebots konnte auf langjährige Erfahrungen zurückgegriffen werden. Uns war in vielen Bereichen bekannt, welche Anforderungen die Kunden haben. Zudem haben wir sehr intensiv mit den Mitarbeitern aus dem Vertrieb zusammen gearbeitet. Die Teamarbeit über mehrere interne Bereiche hinweg war ausschlaggebend für die erfolgreiche Entwicklung des Produkts.

*Welche Bedeutung hat das Thema  
Export von Dienstleistungen bei  
MAN FleetServices? In wieweit werden  
Länderspezifika berücksichtigt?*

MAN FleetServices ist ein sehr junges Produkt. Wir wollen uns zunächst im deutschen Markt etablieren und ausreichend Erfahrungen sammeln.

*Vielen Dank für das Gespräch.*

## Literaturtipps

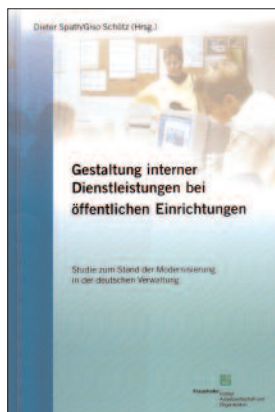


*Erich Zahn; Dieter Spath;  
August-Wilhelm Scheer (Hrsg.):*  
**Vom Kunden zur Dienstleistung:  
Methoden, Instrumente und  
Strategien zum Customer related  
Service Engineering.**

*Stuttgart: IRB, 2004  
ISBN 3-08167-6555-6*

Unter dem Titel »Vom Kunden zur Dienstleistung – Methoden, Instrumente und Strategien zum Customer related Service Engineering« veröffentlichen Fraunhofer IAO, der Lehrstuhl für Planung und Strategisches Management der Universität Stuttgart sowie das Institut für Wirtschaftsinformatik im Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz eine neue Publikation.

Das Kompendium stellt auf 425 Seiten ausgewählte Ergebnisse aus dem gleichnamigen, vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekt »Vom Kunden zur Dienstleistung« dar. Die Lektüre befasst sich eingehend mit der kundenorientierten Dienstleistungsentwicklung und gliedert sich in die vier Teile Grundlagen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen zur Implementierung sowie Leitfaden. Das Buch ist gleichermaßen für Wissenschaftler wie für Praktiker von Interesse. Nähere Informationen erhalten Sie im Internet: [www.iao.fraunhofer.de/d/shop](http://www.iao.fraunhofer.de/d/shop)



*Dieter Spath; Giso Schütz (Hrsg.):*  
**Gestaltung interner Dienstleistungen  
bei öffentlichen Einrichtungen:  
Studie zum Stand der Modernisierung  
in der deutschen Verwaltung**

*Eschborn: AWV, 2004  
ISBN 3-931193-49-7*

Unter dem Titel »Gestaltung interner Dienstleistungen bei öffentlichen Einrichtungen« veröffentlicht Fraunhofer IAO gemeinsam mit der Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung (AWV) eine neue Studie zum Stand der Modernisierung in der deutschen Verwaltung. Die Publikation liefert auch für Unternehmen interessante Ergebnisse.

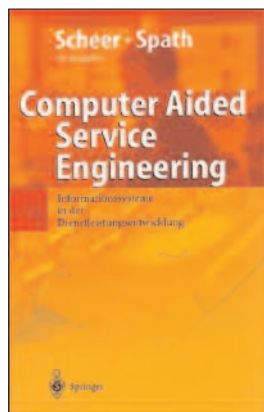
Die Untersuchung gliedert sich in die Themen »Modernisierung öffentlicher Organisationen«, »Kundenorientierte Gestaltung von Dienstleistungen«, »Qualitätsmanagement«, »Projektmanagement und Erfolgsfaktoren der Projektarbeit« sowie »Einbindung externer Berater«. Abschließend werden die zukünftigen Schwerpunkte für die Modernisierung interner Dienstleistungen in öffentlichen Einrichtungen dargestellt. Nähere Informationen erhalten Sie im Internet: [www.iao.fraunhofer.de/d/shop](http://www.iao.fraunhofer.de/d/shop)



*Kai Mertins; Dieter Spath (Hrsg.):*  
**IT-Services:  
Neue Wege zur professionellen  
Dienstleistungsentwicklung**

*Stuttgart: IRB, 2004  
ISBN 3-8167-6573-4*

Innovative IT-Services sind die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen vieler Branchen und spielen eine Schlüsselrolle für die strukturellen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Ergebnisse der ersten Studie zum IT-Service-Engineering in Deutschland weisen auf Ursachen gescheiterter Markteinführungen oder mangelnder Qualität von IT-Services hin. Ergänzend zu der gegenwärtigen Kostenfokussierung wird im Rahmen der Studie aufgezeigt, an welchen Stellen die Potenziale zur nachhaltigen Verbesserung der Marktchancen liegen können. Die Studie zeigt dabei nicht nur die aktuellen Defizite der Anbieter von IT-Services auf. Sie will vielmehr einen Beitrag zur Definition des Forschungsbedarfs leisten, um die komplexe Welt der IT-Services verstehen zu können. Nähere Informationen erhalten Sie im Internet: [www.iao.fraunhofer.de/d/shop](http://www.iao.fraunhofer.de/d/shop)



August-Wilhelm Scheer;  
Dieter Spath (Hrsg.):  
**Computer Aided Service Engineering:  
Informationssysteme in der  
Dienstleistungsentwicklung.**

Berlin: Springer, 2004  
ISBN 3-540-20888-7

Das Konzept des Service Engineering, das Vorgehensweisen und Methoden für die schnelle und effiziente Realisierung von Dienstleistungen bietet, findet zunehmend Verbreitung in der Praxis. Um die Verfahren möglichst gewinnbringend einsetzen zu können, gilt es, den Dienstleistungsentwicklungsprozess auch durch geeignete Informationssysteme zu unterstützen.

Dieses Buch gibt einen fundierten Einblick in aktuelle software-technische Konzepte und präsentiert praktische Erfahrungen aus deren Anwendung bei Entwicklungsprojekten. Es richtet sich sowohl an Praktiker in Dienstleistungsunternehmen und öffentlichen Verwaltungen als auch an Mitarbeiter produzierender Unternehmen, die ihr Dienstleistungsangebot systematisieren und ausbauen wollen. Nähere Informationen erhalten Sie im Internet: [www.iao.fraunhofer.de/d/shop](http://www.iao.fraunhofer.de/d/shop)



DIN Deutsches Institut für Normung e.V.  
(Hrsg.):  
**Wege zu erfolgreichen Dienstleistungen – Normen und Standards für die Entwicklung und das Management von Dienstleistungen.**

Berlin: Beuth, 2004  
ISBN 3-410-15886-3

Zum Abschluss des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts »Dienstleistungs-Standards für globale Märkte« wird das Buch »Wege zu erfolgreichen Dienstleistungen – Standards und Normen für das Management und die Entwicklung von Dienstleistungen« erscheinen. Eine wesentliche Zielsetzung des Vorhabens »Dienstleistungs-Standards für globale Märkte« war die nachhaltige Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Dienstleistungsindustrie durch eine breite Beteiligung an nationalen, europäischen und internationalen Standardisierungsprozessen.

In dem Herausgeberbuch werden Themenfelder rund um die Standardisierung und das Management von Dienstleistungen aufgezeigt, wie Produktmodelle, Systemmodelle, Klassifikationen und die Kundensicht.

## Termine

### **ServCASE-Arbeitskreis**

Management von IT-Dienstleistungen

13. April 2005

Ort: Dresden

Ansprechpartner: Christian van Husen

Telefon: +49(0)7 11/9 70-51 41

Christian.vanHusen@iao.fraunhofer.de

---

### **Diskussionsrunde**

Kundennutzen als Erfolgsfaktor für  
Produkt- und Serviceentwicklung

27. April 2005

Ort: Frankfurt

Ansprechpartner: Marc Opitz

Telefon: +49(0)7 11/9 70-51 29

Marc.Opitz@iao.fraunhofer.de

---

### **PROMET User Group**

Product Life Cycle Management

13. Oktober 2005

Ort: Stuttgart

Ansprechpartner: Thomas Meiren

Telefon: +49 (0) 7 11/9 70-51 16

Thomas.Meiren@iao.fraunhofer.de

---

### **ServCASE-Arbeitskreis**

Management von IT-Dienstleistungen

24. Oktober 2005

Ort: Stuttgart

Ansprechpartner: Christian van Husen

Telefon: +49 (0) 7 11/9 70-51 41

Christian.vanHusen@iao.fraunhofer.de