



Newsletter Service Engineering

Oktober 2002

Herausgeber und Kontakt

Fraunhofer IAO

Marktstrategie Team Service Engineering

Nobelstraße 12

70569 Stuttgart

Ansprechpartner: Dipl.-Kfm. Peter Schreiner

Telefon: +49(0)7 11/9 70-51 21

Fax: +49(0)7 11/9 70-24 01

service@iao.fhg.de

www.service.iao.fhg.de

Hinweis

Der vierteljährlich erscheinende Newsletter Service Engineering kann im Internet unter <http://www.service.iao.fhg.de/newsletter> kostenlos abonniert werden. Über diese Seite können auch alle bereits veröffentlichten Ausgaben abgerufen werden.

Inhalt

Fokusthema:

Kosten- und Leistungstransparenz für Dienstleistungen

Referenzprojekt:

Optimierung des Produktentwicklungsprozesses bei FTI

Forschungsergebnisse:

Verrechnungspreise für Sozialdienstleistungen am Beispiel der evangelischen Gesellschaft Stuttgart e.V.

Serie:

Dienstleistungsentwickler des 21. Jahrhunderts
Lutz Demuß

Veranstaltungsbericht:

Financial Service Engineering und Dienstleistungsseminar »Vom Kunden zur Dienstleistung – Wege zu neuen Wettbewerbsvorteilen«

Veranstaltungstipp:

Auftaktveranstaltung »Innovationspotenziale erschließen – Profit durch neue Dienstleistungen« im Oktober 2002
Dienstleistungstagung »DL'02« im November 2002

Termine

Literaturtipps

Fokusthema:

Kosten- und Leistungstransparenz für Dienstleistungen

Die Situation auf vielen Dienstleistungsmärkten hat sich in den letzten Jahren stark verändert. So ist z. B. der Wettbewerbsdruck im Privatkundengeschäft der Banken in den letzten Jahren deutlich gestiegen: Die Produkte der Banken werden immer leichter vergleichbar, nicht zuletzt auf Grund von Internet und Online-Banking. Gleichzeitig hat sich die Kundenbindung verringert. Der Privatkunde sucht sich die günstigsten Einzelleistungen aus dem Portfolio verschiedener Banken heraus. Dies führt dazu, dass der Wettbewerb immer stärker über den Preis ausgeht und zwingt die Banken dazu, ihre Kostenstrukturen zu optimieren.

Dies betrifft auch die produzierenden Unternehmen, die heute produktbegleitende Dienstleistungen anbieten. Ursache für diese Entwicklung ist, dass auf vielen Märkten, wie dem Maschinenbau, nur über die Produkte kaum noch Differenzierungsmöglichkeiten bestehen. Die Unternehmen versuchen daher, über produktbegleitende Dienstleistungen ihre Wettbewerbschancen zu erhöhen. Diese Leistungen werden häufig nicht kostendeckend erbracht, so dass sie zwar zur Differenzierung beitragen, sich jedoch gleichzeitig ertragsmindernd auswirken.

Zusätzlich zu diesen Entwicklungen, die ein effektives Kostenmanagement für Dienstleistungen erfordern, weisen Dienstleistungen besonders ungünstige Kostenstrukturen auf:

- Dienstleistungen zeichnen sich durch einen hohen Anteil an Gemeinkosten aus, die zum größten Teil auch fixen Charakter haben. Wie auch in der Industrie steigt dieser Anteil weiter an.
- Dienstleister stehen fast immer vor dem Problem, sich entweder am Spitzenbedarf auszurichten und damit hohe Bereitschaftskosten zu verursachen oder Kundenbedürfnis unbefriedigt zu lassen.

Vor diesem Hintergrund ist es für Dienstleister nichts ausreichend, mit dem Kostenmanagement erst zu beginnen, wenn die Leistung bereits am Markt erbracht wird. Vielmehr sollten sich Dienstleister die Erfahrungen der Industrie zu Nutze machen, die schon früh erkannt hat, dass siebzig bis achtzig Prozent der Kosten in der Entwicklung festgelegt werden. Darum sollte das Kostenmanagement frühzeitig erfolgen – in der Entwicklung.

Ausgehend von dieser Problemstellung entwickelt das Marktstrategie Team Service Engineering von Fraunhofer IAO derzeit in Forschungs- und Beratungsprojekten Lösungen für ein frühzeitiges Kostenmanagement in der Dienstleistungsentwicklung. Ziel ist es, eine kostengerechte Gestaltung der Leistungen und Prozesse zu ermöglichen.



Referenzprojekt:

Optimierung des Produktentwicklungsprozesses bei FTI

Der Reisekonzern FTI-Frosch Touristik GmbH gehört mit einem Konzernumsatz von mehr als einer Milliarde Euro zu den vier größten Reiseveranstaltern in Deutschland. Fraunhofer IAO unterstützte FTI im Rahmen eines Reengineering-Projekts. Unter anderem untersuchten die Mitarbeiter des Marktstrategie Teams Service Engineering in Zusammenarbeit mit Verantwortlichen des Reisekonzerns den Produktentwicklungsprozess im Charter-Bereich. Charter umfasst dabei das gesamte Dienstleistungsspektrum im Pauschalreisegeschäft. Marktforschung, Kapazitäts- und Flugplanung, Hoteleinkauf sowie Preisgestaltung stellen wesentliche Aufgabenbereiche der Produktentwicklung dar.

Service Engineering bei einem Touristikonzern weist einen ambivalenten Charakter auf: Einerseits ist die Planung der neuen Dienstleistungsprodukte in hohem Maße standardisiert und im Hinblick auf die Veröffentlichungstermine der Kataloge stark determiniert; andererseits besteht die Notwendigkeit, die saisonalen Trends und das sich wandelnde Kundenverhalten auch kurzfristig einzubeziehen. Somit ergibt sich für die am Produktentwicklungsprozess Beteiligten die Schwierigkeit, möglichst frühzeitig geeignete Kapazitäten in den Destinationsgebieten zu sichern, gleichzeitig aber auch ein Maximum an Flexibilität zu gewährleisten.

Einzelne Aufgabenbereiche der Produktentwicklung werden bei FTI für die unterschiedlichen Zielgebiete durch spezialisierte Produktmanager abgedeckt. Diese Aufgabenteilung stellt sicher, dass das spezifische Wissen über die Urlaubsziele optimal für die Produktentwicklung genutzt werden kann. Allerdings stellt die destinationsübergreifende Koordination im gesamten Charter-Bereich und die damit verbundenen Abstimmungsprozesse an das Projektmanagement eine besondere Herausforderung dar.

Zur Analyse der Ausgangssituation wurden Interviews mit Verantwortlichen für die Produktentwicklung durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in Form einer Aufgabenstrukturanalyse konsolidiert. Durch die Modellierung eines ganzjährigen Konzernterminplans konnte ein transparenter Gesamtüberblick über die durchzuführenden Aktivitäten, deren zeitlichen Zusammenhang sowie über die handelnden Akteure gewonnen werden. Basierend auf den Ergebnissen dieser Untersuchung leitete das Projektteam Schwachstellen ab. Anschließend wurde ein Maßnahmenkatalog definiert und in Zusammenarbeit mit FTI priorisiert. Die als besonders relevant bewerteten Maßnahmen wurden von dem Touristikonzern im Zuge umfangreicher Reorganisationsmaßnahmen umgesetzt.



Forschungsergebnisse:

Verrechnungspreise für Sozialdienstleistungen am Beispiel der evangelischen Gesellschaft Stuttgart e.V.

Die evangelische Gesellschaft Stuttgart e.V. (EVA) ist mit ca. 600 Mitarbeitern einer der größten Sozialdienstleister in den Bereichen Dienste für seelische Gesundheit, Kinder- und Jugendhilfe sowie der Erwachsenenhilfe im Großraum Stuttgart und tritt als Dienstleister gegenüber den Kostenträger (öffentliche Hand, Kirchen etc.) im Sinne des Subsidiaritätsprinzips auf. Der Markt für soziale Dienstleistungen ist jedoch in den letzten Jahren durch immer schwieriger werdende Verhältnisse (Eintritt neuer Marktteilnehmer, Erweiterung der Kernkompetenzen von Mitbewerbern) und höheren Anforderungen der Kostenträger an eine effiziente Vorgehensweise (geringer Kosten, höhere Qualität) geprägt. Wie viele Sozialdienstleister befindet sich auch die EVA durch diese neuen Anforderungen im Spannungsfeld zwischen Kosteneffizienz und Flexibilität im Handeln. In diesem Zusammenhang beschloss die EVA, das bisherige Umlage-Verfahren durch Verrechnungspreise abzulösen.

Der Entschluss, Verrechnungspreise in der EVA einzusetzen, bedingte in einem ersten Schritt die Schaffung von Randbedingungen, die unerlässlich für das weitere Vorgehen sind. Als erstes musste eine Instanz (für Verrechnungspreise bei Muss-Leistungen und Regeln), die für die Bestimmung zuständig und verantwortlich ist festgelegt werden, des Weiteren waren die Beteiligten festzulegen.

In einem zweiten Schritt erfolgte die Ermittlung der Kenngrößen. Dazu wurden die Prozesse in ausgewählten Bereichen untersucht und klassifiziert. Die Aufgaben wurden anhand verwendeter Arbeitszeit und sonstiger Kosten (Raum-, Energiekosten etc.) mit Preisen belegt. Abschließend erfolgte die Zusammenstellung aller Leistungen in einem Preiskatalog, um eine größtmögliche Transparenz zu schaffen. Je nach Nutzung der internen Leistung können nun Heime und anderen Organisationseinheiten mit den Preisen belastet werden.

Um jedem Kostenstellenleiter Planungssicherheit zu geben, werden die zugrundegelegten Mengen und Preise im November/Dezember des jeweils vorangehenden Jahres zwischen den Kostenstellenleitern und den Verwaltungsorganisationseinheiten ausgehandelt. Nur für Leistungsanforderungen, die sich innerhalb des Jahres ergeben und die nicht in den Verrechnungspreisen berücksichtigt wurden, werden Rechnungen geschrieben. Damit werden so gut wie keine Rechnungen mehr aufgesetzt. Es ist eines der Ziele der Verrechnungspreise, möglichst 100 Prozent der gegenseitigen internen Leistungen zu berücksichtigen. Nach jedem Jahr werden die Preise überprüft und gegebenenfalls korrigiert.



Serie:

**»Dienstleistungs-Entwickler
des 21. Jahrhunderts«
Lutz Demuß
(Vorsitzender des Vereins
deutscher Dienstleistungs-
ingenieure VDLI e.V.)**

Nach Abschluss seines Studiums als Wirtschaftsingenieur an der Universität Karlsruhe (TH) arbeitete Lutz Demuß zunächst in einer Beratungsgesellschaft und wechselte im Juli 1998 zum Institut für Werkzeugmaschinen und Betriebstechnik (wbk) an der Universität Karlsruhe (TH). In der Forschungsgruppe Betriebsplanung und Organisation (BPO) spezialisierte er sich auf die Forschungsthemen Dienstleistungsentwicklung und -produktion sowie Organisationsentwicklung. Im Juni 2000 gründete er zusammen mit Forschungspartnern den Verein Deutscher Dienstleistungsingenieure e.V., welchem er seitdem als Vorsitzender vorsteht. Zur Zeit forscht Demuß an Reifegradmodellen für die Bewertung und Entwicklung von Dienstleistungsorganisationen.

Herr Demuß, Sie sind an einem produktionstechnischen Institut beschäftigt, das sich doch im Wesentlichen mit der Gestaltung und Verbesserung von Produktionssystemen beschäftigt. Wieso beschäftigen Sie sich mit dem Thema Service Engineering?

Dienstleistungsunternehmen können sehr viel von produzierenden Unternehmen lernen. Letztere mussten in der Vergangenheit auf die höheren und sich stetig wandelnden Anforderungen des Markts reagieren. Durch innovative Organisationsformen, Methoden und Konzepte haben sie ihre Entwicklungs- und Produktionsprozesse effektiver und effizienter gestaltet. Die konsequente Prozessorientierung der Industrieunternehmen war und ist dabei ein Schlüssel zum Erfolg.

Der große Fundus an Organisations- und Prozessenerfahrung kann auch für Dienstleistungsunternehmen genutzt werden, denn sie »entwickeln« und »produzieren« ebenfalls Produkte. In den Dienstleistungsunternehmen sind jedoch keine Prozesse für die Entwicklung vorhanden. Die Abläufe der Dienstleistungsproduktion sind eher historisch gewachsen als »industriell« geplant. Die Organisationen erbringen zwar Dienstleistungen, teilweise sogar exzellente Leistungen, doch sind sie noch weit davon entfernt, sie mit einer Produktivität vergleichbar mit der von produzierenden Unternehmen zu erbringen. Hier setzen unsere Forschungsarbeiten an. Wie kann die Selbstverständlichkeit der effektiven und effizienten Organisationsgestaltung produzierender Unternehmen auf Dienstleistungsunternehmen mit ihren Besonderheiten übertragen werden, so dass sie ebenso nachhaltig wettbewerbsfähig werden wie beispielsweise die deutsche Automobilindustrie.

Sie haben für die Organisationsentwicklung von Dienstleistungsunternehmen sogenannte Reifegradmodelle entwickelt. Wie kann eine Dienstleistungsorganisation bewertet werden und wie lässt sich deren Entwicklung messen?

Reifegradmodelle sind die Business Excellence Modelle der nächsten Generation. Sie sind eine Art Roadmap, die aufzeigt, wie Organisationen sich typischerweise über mehrere Reifestufen hin zu einer Performing Excellence entwickeln. Hinter jeder Reifestufe befindet sich eine Vielzahl von essenziellen Geschäftspraktiken, Konzepten und Methoden, die in einem komplexen Wirkzusammenhang stehen. Indem im Rahmen eines Assessments eine Dienstleistungsorganisation nach diesen Geschäftspraktiken untersucht wird, kann die Reifestufe exakt bestimmt werden. Auf Basis der ermittelten Fähigkeiten können gezielt Verbesserungsmaßnahmen für die Dienstleistungsorganisation abgeleitet werden, durch die die Organisation gefordert, aber nicht überfordert wird. Das reduziert die Unsicherheit bei Veränderungsprozessen und führt zu einem messbaren Organisationsentwicklungserfolg. Wir haben zwei Reifegradmodelle entwickelt, einmal für Dienstleistungsentwicklungsprozesse, das Service Engineering Maturity Model, und für Dienstleistungsmanagement und -erbringungsprozesse, das Service Management Maturity Model. Dadurch stehen den Unternehmen mehrstufige Exzellenz-Modelle zur Verfügung, um systematisch die Produktivität ihrer Entwicklungs- und Produktionsprozesse auf das Niveau von produzierenden Unternehmen zu bringen.

Veranstaltungsbericht:

Financial Service Engineering und Dienstleistungsseminar »Vom Kunden zur Dienstleistung – Wege zu neuen Wettbewerbsvorteilen«

Die systematische Entwicklung von Dienstleistungen und die damit verbundenen Herausforderungen für die Praxis standen im Mittelpunkt zweier Veranstaltungen, die Fraunhofer IAO im April und Juli diesen Jahres durchgeführt hat. Auf dem CASET-Kongress »Financial Service Engineering« wurden aktuelle Fragestellungen der Produktentwicklung bei Banken und Sparkassen diskutiert. Das Dienstleistungsseminar »Vom Kunden zur Dienstleistung – Wege zu neuen Wettbewerbsvorteilen« setzte sich mit dem Thema auseinander, wie Kunden systematisch in den Entwicklungsprozess eingebunden werden können, um kundenorientierte Lösungen zu erzielen.

Die Teilnehmer des CASET-Kongresses, der in Kooperation mit dem Saarbrücker Institut für Wirtschaftsinformatik IWi in Frankfurt a.M. ausgerichtet wurde, erhielten durch Vorträge hochrangiger Referenten aus der Bankenbranche nützliche Hinweise für die Weiterentwicklung bestehender Produkte und für die Neukonzeption innovativer Dienstleistungen. Sie nutzten den Freiraum zwischen den Referaten zum intensiven Erfahrungsaustausch und zur Begutachtung des CASET-Prototypen, der nach der CeBit 2002 zum zweiten Mal öffentlich einem fachkritischen Publikum demonstriert wurde. Die Tagungsunterlagen können über den IAO-Shop im Internet (<http://www.iao.fhg.de/d/shop>) bezogen werden.



Professor Bullinger erläuterte in seinem Vortrag das Konzept Financial Service Engineering.

Ausgangspunkt für das Seminar »Vom Kunden zur Dienstleistung – Wege zu neuen Wettbewerbsvorteilen« war die Erkenntnis, dass Kundenorientierung schon bei der Entwicklung neuer Services umgesetzt werden muss, um bedarfsgerechte Leistungen gestalten und anbieten zu können. In Kooperation mit dem Lehrstuhl für Planung der Universität Stuttgart informierten Fraunhofer IAO und Vertreter verschiedener Unternehmen über Forschungsergebnisse und Erfahrungen. Die Teilnehmer des Seminars kamen sowohl aus Dienstleistungsorganisationen als auch aus produzierenden Unternehmen, die ihren Dienstleistungsbereich ausbauen und professionalisieren wollen. Weitere Informationen können direkt über die Internet-Seiten des CoRSE-Projekts (<http://www.corse-projekt.de>) abgerufen werden.



Gespannt erwarteten die Teilnehmer des Dienstleistungsseminars den Bericht über eine noch unveröffentlichte Studie zur Dienstleistungsentwicklung, den Professor Zahn vom Lehrstuhl für Planung (LFP) vortrug.

Veranstaltungstipps:

Projektaufaktveranstaltung »Innovationspotenziale erschließen – Profit durch neue Dienstleistungen«

Am 15. Oktober 2002 wird das Marktstrategie Team Service Engineering von Fraunhofer IAO die Initiative »Innovationspotenziale erschließen – Profit durch neue Dienstleistungen« vorstellen. Im Auftrag von und in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen erarbeitet Fraunhofer IAO Konzepte für Dienstleistungsinnovationen und setzt diese um. Die Analyse und Verbesserung des Innovationsmanagement bildet dabei einen ersten Schwerpunkt. Die Kernfrage ist, wie Unternehmen mit neuen Dienstleistungsideen umgehen und wie diese zielgerichtet zur Marktreife führt. Der zweite Schwerpunkt liegt darauf, eine neue Dienstleistung zu entwickeln, die sowohl zu Ertragssteigerungen führt als auch positiv auf die Kundenbindung und Wettbewerbsdifferenzierung wirkt.

Die Unternehmen erhalten mit diesem Projektangebot ein umfassendes Leistungspaket, das sie von der Analyse, über Maßnahmenkataloge und Lösungsvorschläge, bis zur Umsetzung unterstützt. Damit werden sie in die Lage versetzt, systematisch und ergebnisbezogen bestehende Dienstleistungen zu optimieren und neue Dienstleistungen zu entwickeln. Weitere Informationen sowie ein Anmeldeformular für die kostenlose Informations- und Auftaktveranstaltung am 15. Oktober 2002 können im Internet unter <http://www.service.iao.fhg.de> abgerufen werden.

Forum Service Engineering im Rahmen der DL'02: Dienstleistungswirtschaft – Forschung, Praxis, Zukunft

Das Forum Service Engineering 2002 findet vom 27. bis zum 28. November 2002 im Rahmen der Tagung »DL'02 Dienstleistungswirtschaft – Forschung, Praxis, Zukunft« statt. Die Veranstaltung greift dabei zwei wesentliche Herausforderungen der betrieblichen Dienstleistungsentwicklung auf: Die Preisgestaltung von Dienstleistungen und die Integration der Kunden in den Engineering-Prozess. Der hohen Praxisrelevanz wird die Veranstaltung durch die Auswahl der Referenten gerecht. Am Nachmittag des 27. November 2002 berichten Vertreter namhafter Unternehmen darüber, wie sie bei der Preisfindung für ihre Dienstleistungen vorgegangen sind. Der 28. November 2002, der gemeinsam mit der Lehrstuhl für Planung der Universität Stuttgart ausgerichtet wird, steht im Zeichen der Kundenorientierung. Die Vorträge zeigen auf, welchen Beitrag die Kundenintegration für die Ausgestaltung des Dienstleistungsportfolios leisten kann. Darüber hinaus bietet die Tagung – wie bereits in den vergangenen Jahren – eine geeignete Plattform, um in persönlichen Gesprächen Kontakte zu pflegen bzw. zu knüpfen sowie Erfahrungen auszutauschen.

Themen:

- Systematische Entwicklung von Dienstleistungen
- Preisgestaltung für neue Services
- Entwicklung kundenorientierter Dienstleistungen
- Ansätze zur Integration der Kunden
- Organisation des Engineering-Prozesses

Weitere Hinweise zur Service Engineering 2002 können unter <http://www.dl-02.de> abgerufen werden.



Termine:

15. Oktober 2002

**Projektaufaktveranstaltung
»Innovationspotenziale
erschließen – Profit durch neue
Dienstleistungen«**

Ort: Institutszentrum Stuttgart der
Fraunhofer-Gesellschaft, Turm I,
Knowledge Media Lab
Ansprechpartner: Rainer Nägele
Telefon +49 (0) 7 11/9 70-51 06
E-Mail: Rainer.Naegele@iao.fhg.de

26. bis 28. November 2002

**DL'02: Dienstleistungswirtschaft –
Forschung, Praxis, Zukunft**
und 27. bis 28. November 2002
Service Engineering 2002

Ort: Institutszentrum Stuttgart der
Fraunhofer-Gesellschaft
Ansprechpartner: Peter Schreiner
Telefon +49 (0) 7 11/9 70-51 21
E-Mail: Peter.Schreiner@iao.fhg.de

Literaturtipps:

*Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.):
Service Engineering – Entwicklung
und Gestaltung innovativer
Dienstleistungen
Berlin, Heidelberg, New York:
Springer 2002*

Die schnelle und effiziente Realisierung innovativer Dienstleistungen stellt zunehmend einen Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Dienstleistungsunternehmen dar. Dienstleistungen werden in der Praxis jedoch oft »ad hoc«, d.h. ohne systematische Vorgehensweise, entwickelt. Das Konzept des »Service Engineering« beschreibt Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeugunterstützung für die systematische Planung, Entwicklung und Realisierung innovativer Dienstleistungen. Ziel des Herausgeberbandes »Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen« ist es, Wissenschaftlern und Praktikern gleichermaßen einen Überblick über den aktuellen Kenntnisstand zum Service Engineering zu geben. Namhafte Wissenschaftler zeigen hierin Grundlagen und aktuelle Tendenzen auf. Praktiker aus unterschiedlichen Branchen stellen ihre Erfahrungen aus aktuellen Service-Engineering-Projekten vor.

Das Buch wird in Kürze im Springer Verlag erscheinen.

*Fitzsimmons, J. und Fitzsimmons, M.
Service Management. Operations,
Strategy, and Information Technology
3. Auflage Boston: McGraw-Hill, 2000*

Dieses Buch, das in der dritten Auflage vorliegt, hat sich zum Standardwerk entwickelt, da es in umfassender Weise unterschiedliche Aspekte des Dienstleistungsmanagements abgedeckt. Während die deutschsprachige Literatur das Thema Service Management häufig auf einem recht hohen Abstraktionsgrad behandelt oder sehr marketinglastig ist, werden hier die Aspekte des Operations Management detailliert beschrieben. In diesem Zusammenhang behandelt das Buch auch die Effizienz bei der Dienstleistungserbringung und stellt verschiedene Ansätze zur Optimierung vor.

*Fischer, R.
Dienstleistungs-Controlling:
Grundlagen und Anwendungen
Wiesbaden: Gabler, 2000*

Dies ist eines der wenigen Bücher, das sich mit dem Themenbereich Controlling von Dienstleistungen beschäftigt. Es zeigt, warum Controllingkonzepte für Dienstleistungsunternehmen anders aussehen müssen als bei Industrieunternehmen. Zugleich wird ein Überblick gegeben, wie ein dienstleistungsspezifisches Controlling eingeführt und umgesetzt werden kann.