

Thomas Meiren  
Tilman Barth

# Service Engineering in Unternehmen umsetzen

Leitfaden  
für die Entwicklung  
von Dienstleistungen

**Service Engineering  
in Unternehmen umsetzen**  
Thomas Meiren, Tilmann Barth

Service Engineering  
in Unternehmen umsetzen  
Thomas Meiren, Tilmann Barth

Layout:  
Dörr + Schiller GmbH  
Satz- und Datentechnik

Druck:  
Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart, 2002

ISBN 3-8167-6049-x

Das dieser Veröffentlichung zugrunde liegende Verbundvorhaben »Ganzheitliche Entwicklung von Dienstleistungen durch Service Engineering« wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung BMBF unter dem Förderkennzeichen 01 HR 0019 gefördert.

Weitere Informationen zum Verbundvorhaben finden sich im Internet unter der Adresse <http://www.service-engineering.de>.

Thomas Meiren  
Tilman Barth

**Service Engineering  
in Unternehmen umsetzen**  
Leitfaden  
für die Entwicklung  
von Dienstleistungen



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Herausforderungen für Dienstleister</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Grundlagen der Dienstleistungsentwicklung</b>	<b>12</b>
3.1	Dienstleistungen als Entwicklungsobjekt	12
3.2	Rahmenkonzept für die Entwicklung von Dienstleistungen	16
<b>4</b>	<b>Von der Idee zur marktfähigen Dienstleistung</b>	<b>19</b>
4.1	Gestaltung von Dienstleistungsentwicklungsprozessen	19
4.2	Phase 1: Ideen finden und bewerten	21
4.3	Phase 2: Anforderungen analysieren	23
4.4	Phase 3: Dienstleistungen konzipieren	26
4.5	Phase 4: Dienstleistungen implementieren	36
4.6	Phase 5: Dienstleistungen am Markt einführen	39
<b>5</b>	<b>Service Engineering – Was bringt die Zukunft?</b>	<b>42</b>
5.1	Möglichkeiten und Grenzen des vorgestellten Ansatzes	42
5.2	Perspektiven des Service Engineering	43
<b>6</b>	<b>Anhang</b>	<b>45</b>
6.1	Literaturverzeichnis	45
6.2	Internetadressen	46



# 1 Vorwort

In Unternehmen trifft man nicht selten auf eine Vielzahl von Ideen für neue Dienstleistungen. Es bestehen jedoch erhebliche Defizite, wenn es darum geht, ob und wie sich diese Ideen gezielt in wettbewerbsfähige Dienstleistungsprodukte umsetzen lassen. Viele Dienstleister sehen sich dabei mit dem Problem konfrontiert, dass vor allem für die Entwicklung komplexer und professionell zu erbringender Dienstleistungen geeignete Vorgehensweisen und Methoden fehlen. Insbesondere stellt sich die Frage, welche konkreten Aktivitäten innerhalb der Entwicklungsphase zu erledigen sind und welche Hilfsmittel hierzu zur Verfügung stehen.

Mit dem vorliegenden Leitfaden werden nicht nur Antworten auf grundsätzliche Fragestellungen der Entwicklung von Dienstleistungen gegeben, sondern es wird ein durchgängiger Prozess vorgestellt, der den gesamten Ablauf von der Ideengenerierung und -bewertung über die Konzeption und Umsetzung bis hin zur Markteinführung neuer Dienstleistungen beschreibt. Besondere Schwerpunkte liegen dabei auf einer starken Integration der Markt- und Kundensicht sowie auf einer ganzheitlichen Vorgehensweise, d. h. der Berücksichtigung funktionaler, organisatorischer und mitarbeiterbezogener Aspekte bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen.

Der Leitfaden entstand innerhalb des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF geförderten Verbundvorhabens »Ganzheitliche Entwicklung von Dienstleistungen durch Service Engineering«. Im Leitfaden wurde das Know-how zusammengeführt, das sich aus einer Reihe gemeinsamer Aktivitäten mit Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, der Analyse von beispielhaften Dienstleistungsentwicklungsprojekten sowie aus aktuellen konzeptionellen und methodischen Arbeiten ergeben hat.



## 2

# Herausforderungen für Dienstleister

Die intensive Auseinandersetzung mit Dienstleistungen setzte in Deutschland erst vergleichsweise spät ein. Während hierzulande noch zu Beginn der 90er Jahre den Begriff »Dienstleistung« allenfalls in akademischen Fachveröffentlichungen zu finden war, verfügten andere Nationen – beispielsweise die Vereinigten Staaten oder die skandinavischen Länder – bereits über eine lange Tradition in der wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Thematisierung von Dienstleistungen.

Jedoch ist auch in Deutschland ein entsprechender Wandel unverkennbar. So nimmt der Anteil der produzierenden Unternehmen seit längerer Zeit kontinuierlich ab und eine Entwicklung zur »Dienstleistungsgesellschaft« ist offensichtlich. Bereits heute werden rund 70 Prozent des Bruttosozialprodukts im Dienstleistungsbereich erwirtschaftet und auch der Anteil der hier Beschäftigten ist ebenso hoch (vgl. Statistisches Bundesamt 2002). Weiterhin lässt sich bei einem Blick auf die Statistik feststellen, dass deutlich mehr als 80 Prozent aller neu gegründeten Unternehmen dem Dienstleistungssektor zuzuordnen sind und die überwiegende Zahl der neu geschaffenen Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich zu finden ist. Dienstleistungen kommen somit bei der Weiterentwicklung des Lebens- und Wirtschaftsstandorts Deutschland eine maßgebliche Rolle zu.

Aber auch für produzierende Unternehmen gewinnt die Beschäftigung mit Dienstleistungen zunehmend an Bedeutung. Die Schaffung von Kosten-, Qualitäts- oder Technologievorsprüngen bei Sachgütern reicht nicht mehr aus. Ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg liegt im Angebot ergänzender Dienstleistungen. Vielfach werden solch produktbegleitenden Dienstleistungen sogar zu einem ausschlaggebenden Alleinstellungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern. Als ein typisches Beispiel mag der Maschinen- und Anlagenbau dienen, in dem sich mittlerweile stark dienstleistungsbezogene Wertschöpfungsketten herausgebildet haben und die Maschine bzw. die Anlage selbst fast nur noch ein untergeordneter Bestandteil innerhalb einer Vielzahl von Projektierungs-, Finanzierungs- und Betreiber-Dienstleistungen ist. Das Anbieten solcher Dienstleistungen ist auch für Unternehmen unerlässlich, die innerhalb der Wertschöpfungskette die eher klassischen Produktbereiche abdecken.

Gleichzeitig ist in den vergangenen Jahren in vielen Dienstleistungsmärkten ein stetiger Wandel von Markt- und Wettbewerbsstrukturen und damit einhergehend eine Zunahme der Innovationsdynamik zu verzeichnen (vgl. Abbildung 1). Ein wesentlicher Auslöser hierfür sind die Liberalisierung und Deregulierung zahlreicher Dienstleistungsbereiche – exemplarisch seien an dieser Stelle Telekommunikation und

Versicherungswirtschaft genannt – sowie verstärkte Internationalisierungsbestrebungen vieler Dienstleistungsunternehmen. Weiterhin ist festzustellen, dass Branchengrenzen im Dienstleistungssektor zunehmend verschmelzen und bei weitem nicht so trennscharf wie im produzierenden Gewerbe sind. Insbesondere ist zu beobachten, dass ein- und dieselbe Dienstleistung oftmals von Unternehmen aus verschiedenen Branchen angeboten wird. Dementsprechend treten nicht selten branchenfremde Wettbewerber auf, mit denen nicht gerechnet wurde. Ein weiterer entscheidender Faktor für Veränderungen auf etablierten Dienstleistungsmärkten ist in den Auswirkungen neuer

Informations- und Kommunikationstechnologien zu sehen. Beispielsweise werden durch das Internet neue Maßstäbe für die elektronische Abwicklung und den Handel von Dienstleistungen gesetzt.

Zunehmende Veränderungen und sich verschärfender Wettbewerb auf Dienstleistungsmärkten sowie eine daraus resultierende Innovationsdynamik sind die zentralen Rahmenbedingungen, auf die sich viele Dienstleistungsunternehmen einstellen müssen. Ein effizientes, zielgerichtetes Innovationsmanagement für Dienstleistungen ist deshalb mehr denn je von ausschlaggebender Bedeutung, um insbesondere die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Unter-

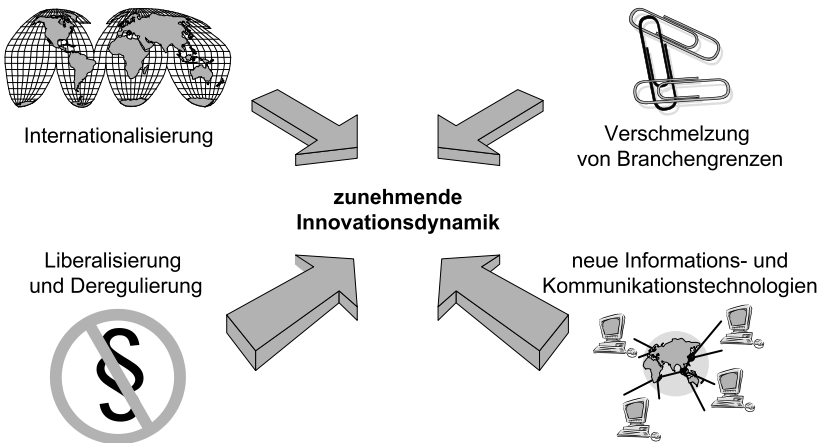


Abbildung 1:  
Aktuelle Herausforderungen für Dienstleister

nehmen sicherzustellen. Eine Studie des Fraunhofer IAO zeigt, dass bereits heute etwa 40 Prozent der Dienstleistungsunternehmen die Hälfte und mehr ihres Umsatzes mit neuen Leistungen erwirtschaften und dass dieser Anteil in Zukunft noch weiter steigen wird (vgl. Helfen 2002).

Dementsprechend sehen immer mehr Unternehmen in der Identifikation und Umsetzung neuer Dienstleistungen eine zentrale Aufgabe. Wenngleich diesem Themengebiet neuerdings auch seitens der Wissenschaft höchste Priorität eingeräumt wird (vgl. Ergebnisse einer internationalen Expertenbefragung in Ganz und Meiren 2002), stand es in der Vergangenheit weder im besonderen Blickpunkt betriebswirtschaftlicher noch ingenieurwissenschaftlicher Forschung (vgl. Benkenstein 2001). Die meisten Beiträge betonen lediglich die Wichtigkeit der Entwicklung neuer Dienstleistungen, lassen aber konkrete Hilfestellungen ebenso vermissen wie die Einbettung in das strategische und operative Management von Unternehmen. Mit Blick auf die Praxis ist ergänzend zu konstatieren, dass sich an der von Rathmell bereits 1974 getroffenen Aussage »new services happen« bis heute wenig geändert zu haben scheint – Unternehmen gehen bei der Entwicklung und Gestaltung ihres Dienstleistungsangebots nach wie vor wenig systematisch und teilweise sehr unprofessionell vor. Neue Dienstleistungen entstehen selten als Ergebnis

gezielter strategischer Überlegungen und systematischer Entwicklungsprozesse, sondern ergeben sich vielmehr aus historisch gewachsenen Situationen oder sich zufällig bietenden Gelegenheiten (vgl. Fähnrich u. a. 1999).

Zu Fragestellungen der Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen tauchen in der anglo-amerikanischen Literatur in den 80er Jahren eine Reihe erster wissenschaftlicher Arbeiten zu New Service Development und Service Design auf, jedoch sind diese in ihrer Summe eher als rudimentär zu bezeichnen. Erst in jüngster Zeit ändert sich diese Situation einhergehend mit der zunehmenden Praxisbedeutung der Thematik, was nicht zuletzt belegt wird durch eine steigende Zahl an Veröffentlichungen auf diesen Gebieten. Parallel zu den amerikanischen Arbeiten wurde Mitte der 90er Jahre in Deutschland der Begriff Service Engineering geprägt. Als Service Engineering wird dabei die Fachdisziplin bezeichnet, die sich mit der systematischen Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen unter Verwendung geeigneter Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeuge befasst. Im Gegensatz zum marketing-geprägten New Service Development verfolgt Service Engineering einen stärker interdisziplinären Ansatz und versucht dabei auch, vorhandenes ingenieurwissenschaftliches Know-how aus dem Bereich der klassischen Produktentwicklung für die Entwicklung

von Dienstleistungen nutzbar zu machen.

Zentrale Zielsetzung des Service Engineering ist die Entwicklung qualitativ hochwertiger Dienstleistungsprodukte, die den Anforderungen von Kunden und Mitarbeitern entsprechen. Denn bisher werden im Dienstleistungsbereich Fehler vielfach erst in der Erbringungsphase der Dienstleistung beseitigt – zu selten wird Qualität in die Dienstleistung »hineinentwickelt«. Insbesondere werden Defizite häufig durch erhöhten Einsatz der Mitarbeiter (Mehrarbeit, Überstunden etc.) ausgeglichen. Viele Fehlerquellen lassen sich jedoch bereits im Vorfeld durch eine systematische Entwicklung und Gestaltung der Dienstleistung ausschließen.

Die Beschäftigung mit Vorgehensweisen und Methoden der Dienstleistungsentwicklung ist für Unternehmen kein Selbstzweck. Die Vorteile zeigen sich vor allem in den folgenden Bereichen:

- *erhöhte Erfolgswahrscheinlichkeit am Markt:*  
Systematische Berücksichtigung der Markt- und Kundensicht,
  - *Wirtschaftlichkeit:*  
Orientierung an Marktpreisen und Zielkosten,
  - *Time-to-Market:*  
Verkürzung von Entwicklungszeiten,
  - *Wissensmanagement:*  
Know-how-Transfer zwischen Entwicklungsprojekten.
- Für Unternehmen gilt es nun, die Voraussetzungen für die gezielte Entwicklung von Dienstleistungen zu schaffen. Dies betrifft vor allem die Festlegung von Verantwortlichkeiten, die Bereitstellung von Ressourcen sowie die Umsetzung geeigneter Organisationsstrukturen und -abläufe.
- *Wettbewerb:*  
Alleinstellungsmerkmale durch innovative Dienstleistungen,
  - *gezielter Auf- und Ausbau von Geschäftsfeldern:*  
Dienstleistungsentwicklung als operatives Bindeglied zwischen Idee und Umsetzung,

## 3

# Grundlagen der Dienstleistungsentwicklung

### 3.1

#### **Dienstleistungen als Entwicklungsobjekt**

Unternehmen, die sich erstmalig mit der Professionalisierung ihrer Dienstleistungsentwicklung befassen, stellen sich zahlreiche Fragen. Insbesondere ist für sie von Interesse, wie Dienstleistungen für die Anwendung systematischer Entwicklungsverfahren operationalisiert werden können – oder einfacher ausgedrückt: Was lässt sich an Dienstleistungen überhaupt entwickeln?

Zur Beantwortung dieser Fragen trifft man in Wissenschaft und Praxis nicht selten auf zwei Extrempositionen. Auf der einen Seite wird oftmals bestritten, dass Dienstleistungen überhaupt systematisch entwickelt werden können. Als Begründung hierzu wird zumeist der Faktor der Immaterialität angeführt: Da fertige Dienstleistungsprodukte oft nur geringe materielle Anteile aufweisen, seien zwangsläufig auch die Ergebnisse einer Dienstleistungsentwicklung selbst wenig greifbar. Außerdem wird darauf hingewiesen, dass bei vielen Dienstleistungen menschliches Handeln – auf Seiten der Kunden und der Mitarbeiter – eine große Rolle spielt und dieses nun einmal nicht ohne Weiteres planbar und standardisierbar sei.

Die andere Extremposition geht hingegen davon aus, dass die Entwicklung von Dienstleistungen kein ernsthaftes

Problem darstellen kann, da man schließlich nur die Erfahrungen aus der klassischen Produktentwicklung nehmen und auf Dienstleistungen zu übertragen ist. Schließlich gäbe es keine rationalen Gründe, bewährte ingenieurwissenschaftliche Vorgehensweisen und Instrumentarien ausschließlich auf die Entwicklung von Sachgütern zu beschränken. Und außerdem zeige die Praxis, dass bestimmte Entwicklungsmethoden – wie zum Beispiel Quality Function Deployment – auch schon bei Dienstleistungsunternehmen eingesetzt würden.

Beide der Positionen haben durchaus ihre Berechtigung und haben die Diskussion über die Entwickelbarkeit von Dienstleistungen befruchtet. Jedoch gilt es, sie zusammenzuführen und daraus Möglichkeiten und Grenzen für die Gestaltung von Dienstleistungen abzuleiten. Aus Sicht der Ingenieurwissenschaft kann eine stärker produktorientierte Sichtweise auf Dienstleistungen durchaus weiterhelfen. Dies bedeutet, dass Dienstleistungen mehr noch als bisher als eigenständige Produkte aufgefasst werden. In diesem Zusammenhang wird der Begriff »Produkt« bewusst als Obermenge für alle am Markt angebotenen Leistungen – Sachgüter, Software, Dienstleistungen etc. – an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden verwendet. Weiterhin ist ein klarer Produktbegriff ein idealer Ausgangspunkt für die Ent-

wicklung, die Vermarktung und den Export von Leistungen. Die Anwendung eines modernen Produktbegriffs auf Dienstleistungen hat damit zur Konsequenz, dass diese nicht mehr als eine Art »Black Box« betrachtet werden, sondern zum gestaltbaren Bestandteil betrieblichen Handelns werden (vgl. Fähnrich u. a. 1999).

Auf der anderen Seite ist klar zu erkennen, dass insbesondere die Berücksichtigung sogenannter »weicher« Faktoren bei der Entwicklung von Dienstleistungen eine wesentlich größere Rolle spielt als bei Sachgütern. Aus diesem Grund erscheint eine unreflektierte Übertragung von Konzepten

der klassischen Produktentwicklung nicht zielführend und auch eine ausschließlich ingenieurwissenschaftlich orientierte Herangehensweise zur Entwicklung von Dienstleistungen reicht nicht aus. Gefordert sind vielmehr interdisziplinäre Ansätze, die es ermöglichen, das Zusammenspiel von Mensch, Technik und Organisation abzubilden und planbar zu machen.

Versucht man nun, auf der Basis der angeführten grundsätzlichen Überlegungen das »Entwicklungsobjekt Dienstleistung« zu greifen und zu strukturieren, stößt man schnell auf ein definitorisches Grundproblem: Bis heute existieren keine allgemein-

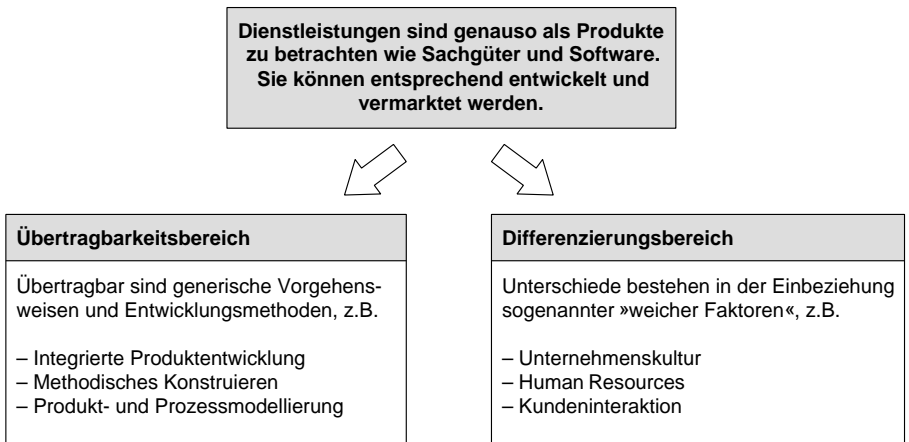


Abbildung 2:  
Dienstleistungsentwicklung  
im Spannungsverhältnis

gültigen – oder zumindest allgemein akzeptierten – Definitionen zu Dienstleistungen. Dies macht es schwer, wissenschaftlich fundierte Entwicklungsverfahren für Dienstleistungen zu generieren. Denn wenn man nicht weiß, wovon man redet, wie soll man es dann entwickeln können?

Unter der Vielzahl der für Dienstleistungen existierenden Definitionsansätze erscheinen die sogenannten konstitutiven Definitionsansätze in Bezug auf die Dienstleistungsentwicklung noch am geeignetsten zu sein (vgl. Luczak u. a. 2000; Fähnrich u. a. 1999, Meiren 1999). Sie beschreiben eine Dienstleistung anhand von charakteristischen Merkmalen. Obwohl auch diese Erklärungsansätze nicht frei von Mängeln sind, wird für die weiteren Betrachtungen eine ebensolche Arbeitsdefinition zugrunde gelegt (Kleinaltenkamp 2001, S. 40). Demnach lassen sich Dienstleistungen als Leistungen definieren,

- »bei denen ein Leistungspotenzial existiert, welches die Fähigkeit und Bereitschaft zur Erbringung einer Leistung umfasst,
- in deren Erstellungsprozesse externe Faktoren integriert werden, an denen oder mit denen die Leistung erbracht wird, und
- deren Ergebnisse bestimmte materielle oder immaterielle Wirkungen an externen Faktoren darstellen.«

Durch diese Betrachtung ergeben sich drei Dimensionen (Potenzial, Prozess, Ergebnis), die für eine Dienstleistung charakteristisch sind und die bei der Entwicklung berücksichtigt werden sollten. Es liegt nun nahe, für jede dieser Dimensionen im Entwicklungsprozess entsprechende Modelle und Konzepte bereitzustellen, d. h. es entstehen als Resultate der Dienstleistungsentwicklung Ressourcenmodelle, Prozessmodelle und Produktmodelle (vgl. Bullinger und Meiren 2001; Fähnrich et. al. 1999; Meiren 1999). Abbildung 3 verdeutlicht den Zusammenhang.

Unter der Bezeichnung *Ressourcenmodelle* sind Entwicklungsaufgaben subsumiert, die sich mit der Leistungsbereitstellung von Dienstleistungen befassen. Im Mittelpunkt steht hierbei die Planung von Ressourcen, die für die spätere Erbringung von Dienstleistungen notwendig sind. Darunter fallen insbesondere die Erstellung von Konzepten für Humanressourcen (v. a. hinsichtlich der Auswahl und Qualifizierung der Mitarbeiter), aber auch die Planung des Betriebsmitteleinsatzes sowie gegebenenfalls die Konzeption der unterstützenden Informations- und Kommunikationstechnik.

Eine weitere Entwicklungsaufgabe besteht in der Bereitstellung von *Prozessmodellen* für die Erbringung der entwickelten Dienstleistung. Dabei werden die Prozesse mit dem Ziel doku-

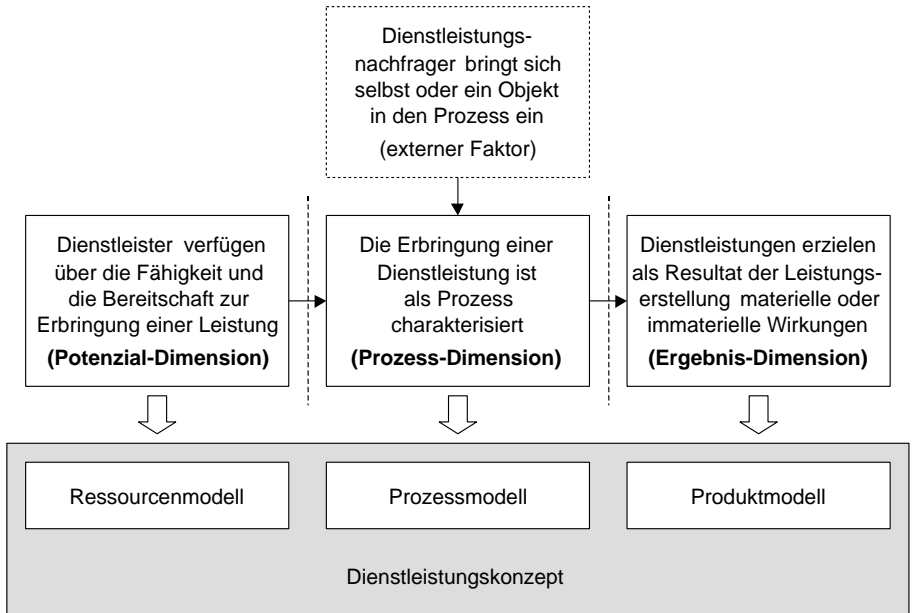


Abbildung 3:  
Dienstleistungen als Entwicklungsobjekt

mentiert, bereits frühzeitig Transparenz zu schaffen und schon im Vorfeld eine möglichst hohe Prozesseffizienz zu erreichen. Zielsetzung dabei ist es, nicht-wertschöpfende Aktivitäten zu eliminieren sowie überflüssige Schnittstellen und Medienbrüche zu beseitigen.

Neben Prozessmodellen sind bei der Dienstleistungsentwicklung auch *Produktmodelle* bereitzustellen. Diese liefern eine Beschreibung der

Eigenschaften der Dienstleistung, insbesondere muss eine Definition der Leistungsinhalte und der Leistungsergebnisse erfolgen. Sowohl für externe als auch interne Zwecke sind dabei Qualitäts- und Performanzstandards für die neue Dienstleistung festzulegen.

Der vorgestellte Ansatz zur Systematisierung des Entwicklungsobjekts Dienstleistung ist aufgrund seines generischen Charakters auf die überwiegende Mehrzahl der Dienstleis-



tungen übertragbar und dient deshalb als Grundmodell für die nachfolgenden Ausführungen.

### 3.2 Rahmenkonzept für die Entwicklung von Dienstleistungen

Neben der Klärung, was an Dienstleistungen entwickelt werden kann, ist für eine praxistaugliche Ausgestaltung der Entwicklungsphase auch die Beantwortung der Frage erforderlich, wie für die Entwicklung von Dienstleistungen vorgegangen werden muss. Insbesondere ist festzulegen, in welcher Reihenfolge bestimmte Aktivitäten innerhalb des Entwicklungsprozesses durchzuführen sind.

Eine diesbezügliche Ausgestaltung von Entwicklungsprozessen kann auf der Basis von sogenannten Vorgehensmodellen erfolgen. Vorgehensmodelle enthalten eine ausführliche Dokumentation von Projektabläufen, Projektstrukturen und Projektverantwortlichkeiten und unterstützen somit die Planung, Steuerung und Überwachung von Projekten. Sie sind vor allem aus der klassischen Produktentwicklung und dem Software Engineering bekannt, lassen sich von ihrem Grundprinzipien jedoch auch auf den Bereich der Dienstleistungsentwicklung übertragen (vgl. Hofmann, Klein und Meiren 1998). Vorgehensmodelle für die Entwicklung von Dienstleistungen

- legen Aktivitäten und deren Reihenfolge fest, die für die Entwicklung von Dienstleistungen notwendig sind,
- bilden durch die Systematisierung der Dienstleistungsentwicklung die Voraussetzung für eine erfolgreiche und effiziente Positionierung neuer Dienstleistungen am Markt,
- müssen den spezifischen Besonderheiten von Dienstleistungen gerecht werden, insbesondere ist die frühzeitige Integration des Kunden in den Entwicklungsprozess zu gewährleisten.

In der Produkt- und Softwareentwicklung sind eine Vielzahl unterschiedlicher Vorgehensmodelle bekannt. Welche dieser Vorgehensmodelle eignen sich nun am besten für Dienstleistungen? Diese Frage ist aus mehreren Gründen nicht pauschal zu beantworten. Zum einen ist die Wahl des geeigneten Vorgehensmodells abhängig von der Art der zu entwickelnden Dienstleistung. Zum anderen existieren bislang noch wenig praktische mit dem Einsatz unterschiedlicher Vorgehensmodelle. Einige Autoren weisen jedoch darauf hin, dass vor allem Phasenmodelle, die sich durch die sequenzielle Anordnung der Entwicklungsaufgaben auszeichnen, bisher in Wissenschaft und Praxis die größte Verbreitung gefunden haben (Bullinger und Meiren 2001, Sontow 2000). Eine IAO-Studie unter 518 Unternehmen macht zudem deutlich, dass die Entwicklung von Dienstleistungen durchschnittlich deutlich weniger Zeit

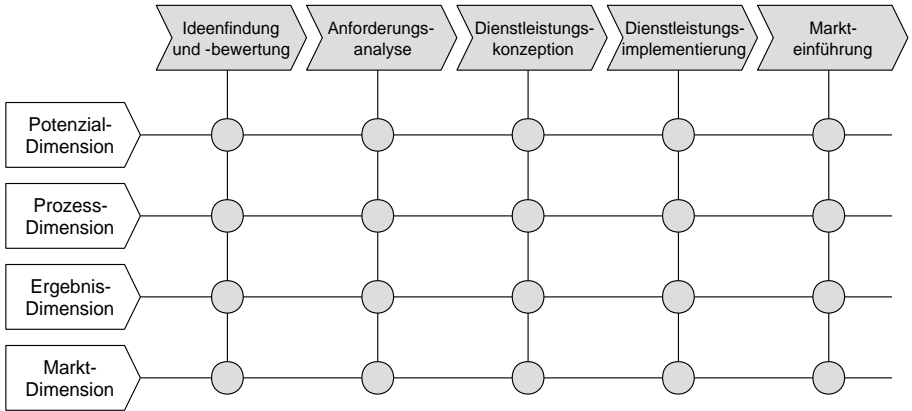


Abbildung 4:  
Rahmenkonzept für die Entwicklung von  
Dienstleistungen (vgl. Meiren 1999)

beansprucht als die Entwicklung von Sachgütern und somit aus Sicht der Unternehmen insbesondere einfache und effiziente Vorgehensmodelle zu bevorzugen sind (vgl. Helfen 2002) – Anforderungen, die am besten durch Phasenmodelle zu erfüllen sind.

Für die weiteren Arbeiten wird in Anlehnung an das im DIN-Fachbericht zu Service Engineering vorgestellte Phasenmodell (vgl. DIN 1998) eine Vorgehensweise zur Entwicklung von Dienstleistungen ausgewählt, die sich in die Phasen der Ideenfindung und -bewertung, der Anforderungsanalyse, der Dienstleistungskonzeption, der Dienstleistungsimplementierung sowie der Markteinführung gliedert. Verknüpft man dieses Phasenmodell mit den im

vorangegangenen Kapitel vorgestellten Dimensionen, so ergibt sich das in Abbildung 4 dargestellte Rahmenkonzept für die Entwicklung von Dienstleistungen.

In das Rahmenkonzept wurde neben den drei »konstitutiven« Dimensionen Potenzial, Prozess und Ergebnis eine weitere Dimension – die Markt-Dimension – mitaufgenommen. Dies geschah vor allem aus der Erwägung, dass moderne Entwicklungsprozesse sich immer auch an den Erfordernissen des Marktes zu orientieren haben – ansonsten besteht die Gefahr, dass neue Dienstleistungen am Marktbedarf vorbei entwickelt werden und ein Scheitern die Folge ist. Konkret bedeutet Marktorientierung in diesem

Zusammenhang, dass etwa zu Beginn der Entwicklungsarbeiten Abstimmungen mit der bestehenden Marktsituation erfolgen und Marktforschungsaktivitäten zur Bewertung der Erfolgswahrscheinlichkeit neuer Dienstleistungen durchgeführt werden. Hinzu kommen die Erstellung von Marketingkonzepten und deren Umsetzung bei der Markteinführung neuer Dienstleistungen.

Das in Abbildung 4 vorgestellte Rahmenkonzept erfüllt die gestellte Anforderung einer möglichst ganzheitlichen Betrachtungsweise bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen und ermöglicht es, die Erkenntnisse aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Fachdisziplinen in den Entwicklungsprozess zu integrieren.

## Von der Idee zur marktfähigen Dienstleistung

### 4.1

#### Gestaltung von Dienstleistungs- entwicklungsprozessen

Viele erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich vor allem durch ihre innovativen Produkte und Dienstleistungen aus. Gerade das Anbieten dieser vorher nicht am Markt vorhandenen Leistungen und die bewusste Wettbewerbsdifferenzierung über spezielle Innovationen ermöglichen ein nachhaltiges Wachstum der Unternehmen. Meist bleibt den Unternehmen jedoch wenig Zeit, sich auf den erzielten Erfolgen auszuruhen. Denn je länger ihre Produkte und Dienstleistungen am Markt angeboten werden, umso mehr nimmt auch die Wahrscheinlichkeit zu, dass Wettbewerber vergleichbare oder gar verbesserte Leistungen anbieten – insbesondere bei Dienstleistungen, die patentrechtlich aufgrund ihrer Charakteristiken relativ schwer zu schützen sind, besteht die Gefahr, dass innovative Konzepte von Wettbewerbern kopiert und übernommen werden.

Für die Unternehmen wird somit die kontinuierliche Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen genauso wie die Entwicklung komplett neuer Leistungsangebote zu einem kritischen Erfolgsfaktor. Hierzu müssen rechtzeitig die Weichen gestellt werden – eine Reaktion bei zunehmendem Marktdruck und signifikanten Umsatzeinbußen der bisher angebotenen Leistungen kommt gewöhnlich zu spät. Dies betrifft vor

allem viele junge Unternehmen, die nur über ein einziges Kernprodukt verfügen, das zwar kurzfristig ein solides Wachstumspotenzial bietet, aber langfristig um weitere Leistungen ergänzt werden muss.

Hier setzt nun der vorliegende Leitfaden an. Aufbauend auf dem im vorigen Abschnitt entwickelten Rahmenkonzept wird im Folgenden ein Verfahren vorgestellt, das die Entwicklung neuer Dienstleistungen von der Ideenfindung bis zur Markteinführung beschreibt. Es handelt sich dabei um ein Phasenmodell, das durch die lineare Abfolge der einzelnen nacheinander auszuführenden Prozessschritte gekennzeichnet ist. Dabei bauen die einzelnen Phasen aufeinander auf, d. h. die Ergebnisse der vorhergehenden Phasen stellen den Input für die nachfolgenden Phasen dar. Außerdem gilt als Bedingung für den Übergang von einer Phase in die nächste, dass die vorhergehende Phase komplett abgeschlossen sein muss.

Der Vorteil des Phasenmodells liegt vor allem in seiner klaren Struktur, der leichten Verständlichkeit und der hohen Transparenz. Weiterhin ist anzuführen, dass mit den einzelnen Phasen jeweils klare Aufgaben und Ergebnisse verbunden werden können, so dass die Steuerung von Entwicklungsprojekten erleichtert wird. Abbildung 5 zeigt das insgesamt fünfphasige Modell im Überblick.

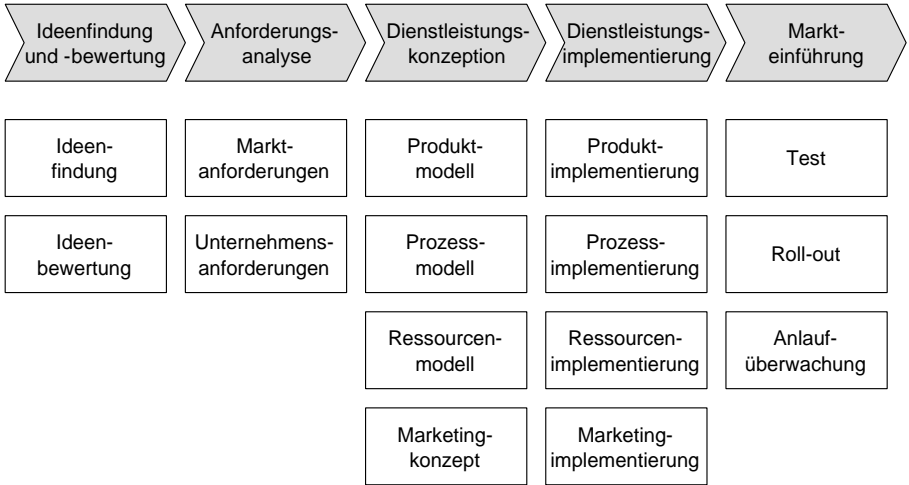


Abbildung 5:  
Entwicklungsprozess für Dienstleistungen

Im Rahmen der *Ideenfindung und -bewertung* werden Ideen für neue Dienstleistungen gesammelt, konkretisiert und gefiltert. Diese erste Phase dient vor allem dazu, eine Entscheidung zu treffen, ob die Umsetzung einer Dienstleistungsidee lohnenswert erscheint oder nicht. Hierzu müssen erfolgversprechende Ideen frühzeitig auf ihre Realisierbarkeit und Potenziale untersucht werden, bevor mit deren (kostenintensiven) Entwicklung und Umsetzung begonnen wird.

Mit der zweiten Phase, der *Anforderungsanalyse*, starten die eigentlichen Entwicklungsarbeiten. Es werden Anfor-

derungen aus Kundensicht (»was will der Kunde?«) und aus Unternehmenssicht (»was kann das Unternehmen?«) erhoben und verglichen. Die Erfüllung der dabei am wichtigsten eingeschätzten Anforderungen bildet eine klare Vorgabe für die nachfolgenden Entwicklungsschritte.

Die dritte Phase dient der *Dienstleistungskonzeption*. Hierbei werden die Eigenschaften der zu entwickelnden Dienstleistung beschrieben, die Prozesse für die spätere Erbringung der Leistung definiert und der Einsatz von Ressourcen geplant. Darüber hinaus ist bereits in dieser Phase ein Marketing-

konzept zu erarbeiten, um Markt- und Kundenaspekte für die spätere Markteinführung der neuen Dienstleistung frühzeitig in den Entwicklungsprozess einzubeziehen.

Im Anschluss an die Konzeption folgt die *Dienstleistungsimplementierung*, d. h. die zuvor geleisteten konzeptionellen Arbeiten werden nun im Unternehmen umgesetzt. Dies betrifft etwa die Festlegung organisatorischer Regelungen (z. B. die Erstellung von Verfahrensanweisungen), die Vorbereitung von Schulungsmaßnahmen für die Mitarbeiter oder die Beschaffung notwendiger Betriebsmittel. Weiterhin erfolgt die operative Umsetzung des zuvor erarbeiteten Marketingkonzepts.

In der Phase der *Markteinführung* sind abschließende Testmaßnahmen und das »Roll-out« der neuen Dienstleistung durchzuführen. Letzteres umfasst beispielsweise die Auslieferung der erforderlichen Betriebsmittel an die betroffenen Mitarbeiter sowie interne und externe Kommunikations- und Informationsmaßnahmen. Darüber hinaus dient diese Phase außerdem der Anlaufüberwachung und der Erfolgskontrolle. Gegebenenfalls sind hier auch auf Basis von Kunden- und Mitarbeiter-Feedback letzte Anpassungsmaßnahmen durchzuführen.

In den nachfolgenden Abschnitten wird der vorgestellte Entwicklungsprozess detailliert beschrieben. Dabei wurde Wert darauf gelegt, dass die Vorgehensweise bereits mit vergleichsweise einfachen Mitteln und überschaubarem Aufwand zu realisieren ist. Sie eignet sich dadurch insbesondere auch für kleinere und mittelgroße Unternehmen.

## 4.2 Phase 1: Ideen finden und bewerten

Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass bei den Unternehmen meist genügend Ideen für neue Dienstleistungen vorhanden sind. Die eigentliche Schwierigkeit stellt vielmehr deren Umsetzung dar. Dies beginnt häufig schon damit, die Ideen an geeigneter Stelle zu sammeln und zu bearbeiten.

Ausgangspunkt vieler Ideen ist das Alltagsgeschäft. Untersuchungen zeigen, dass Anregungen für neue Dienstleistungen vielfach aus folgenden Quellen stammen:

- von Mitarbeitern,
- von Kunden,
- aus Aktivitäten der Wettbewerber,
- von Lieferanten und Kooperationspartnern.

Darüber hinaus kommen als weitere potenzielle Quellen für Dienstleistungs-ideen in Frage:

- Fachpublikationen,
- Forschungseinrichtungen,
- Berufsverbände,
- Industrie- und Handelskammern,
- Messen und Kongresse,
- Patentämter.

Als einfache Lösung zur Sammlung vorhandener Ideen bietet es sich an, eine zentral – etwa über das firmeneigene Intranet – zugängliche Datenbank einzurichten, in die jeder Mitarbeiter Ideen für neue Dienstleistungen einpflegen kann. Dabei sollte die Hürde für die Eingabe der Informationen möglichst niedrig liegen. Erfahrungsgemäß genügt es zunächst, neben allgemeinen Informationen (z. B. Erfasser und Eingabedatum) lediglich eine kurze Beschreibung der Dienstleistungs-idee und eine erste Abschätzung der damit verbundenen Potenziale zu verlangen.

Wichtig ist nun außerdem, dass es einen oder mehrere definierte Verantwortliche für die Weiterbearbeitung der eingereichten Ideen gibt. Diese haben zum einen die Aufgabe, die eingegangenen Ideenbeschreibungen (in Absprache mit dem Einreicher) zu vervollständigen. Zum anderen sind sie für die regelmäßige (z. B. monatliche) Grob-bewertung der vorhandenen Ideen

zuständig. Als Bewertungskriterien kommen beispielsweise in Frage:

- *Machbarkeit:*  
Ist die Dienstleistung aus organisatorischer Sicht, aus Mitarbeitersicht und aus technischer Sicht machbar?
- *Marktpotenzial:*  
Gibt es für die Dienstleistung einen ausreichend großen Markt? Lässt sich mit der Dienstleistung ein deutlicher Mehrwert für Kunden schaffen?
- *Strategiekonformität:*  
Passt die Dienstleistung zur Unternehmensstrategie und zu dem bereits angebotenen Leistungsportfolio?
- *Vermarktbarkeit:*  
Lässt sich die Dienstleistung mit den bestehenden Vertriebsstrukturen und den vorhandenen Marktkenntnissen vertreiben?
- *Wettbewerbsfähigkeit:*  
Ist man mit der Dienstleistung gegenüber vergleichbaren Mitbewerbern wettbewerbsfähig?
- *Wirtschaftlichkeit:*  
Lässt sich mit der Dienstleistung ein positiver Deckungsbeitrag erwirtschaften?

Erfahrungsgemäß stellt die Ermittlung des Marktpotenzials für die Unternehmen eine der größten Herausforderungen bei der Bewertung von Dienstleistungs-ideen dar. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass hierzu nicht immer aufwändige Markt-

befragungen notwendig sind, sondern letztlich lassen sich mit einfachen Mitteln wie etwa der Befragung von Experten, ausgewählten Mitarbeitern und Kunden in Kombination mit der Analyse leicht zugänglicher Fachinformationen (z. B. Internet-Recherchen) nicht selten hinreichend genaue Ergebnisse erzielen. Wichtig erscheint vor allem, sich nicht auf ein einziges Instrument der Informationsbeschaffung zu verlassen, sondern möglichst viele der verfügbaren Instrumentarien zu nutzen (vgl. Abbildung 6). Letztlich ergibt sich aus einzelnen »Mosaiksteinen« ein »Gesamtbild« des Marktpotenzials.

Ideensammlung und -bewertung:  
Worauf kommt es an?

- Für jeden Mitarbeiter zugängliche Ideendatenbank
- Definierte Verantwortlichkeiten und Bewertungsverfahren
- Einbeziehung der Markt- und Kundensicht

Als Resultat der Ideensammlung und -bewertung ergeben sich erfolgversprechende und realisierungsfähige Ideen für neue Dienstleistungen. Die Zustimmung der Unternehmensführung vorausgesetzt, beginnen anschließend die eigentlichen Entwicklungsarbeiten.

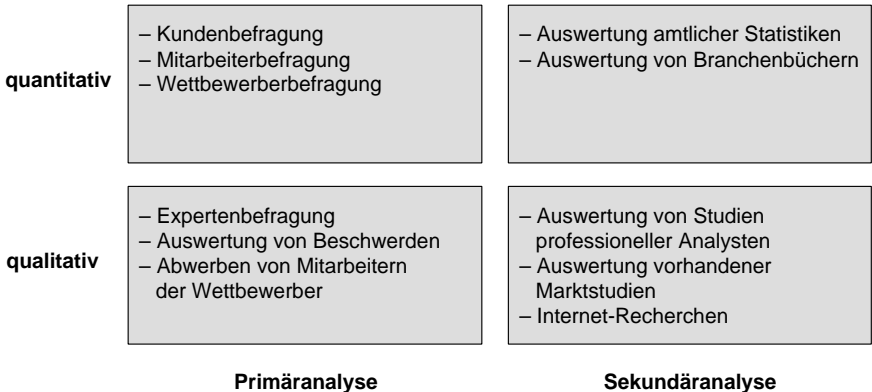


Abbildung 6:  
Mögliche Instrumente zur Ermittlung  
des Marktpotenzials



### 4.3

#### Phase 2:

#### Anforderungen analysieren

In der Praxis hat es sich bewährt, nach der Ideenfindungsphase nicht sofort mit der Konzeption oder gar der Umsetzung fortzufahren, sondern zuerst detaillierte Anforderungen an die neue Dienstleistung zu ermitteln. Mit einer solchen Anforderungsanalyse wird vor allem die Zielsetzung verfolgt, eine möglichst breite Sichtweise auf die zu entwickelnde Dienstleistung zu gewinnen und durch die Erfassung und Priorisierung externer und interner Anforderungen zu klären, welche Eigenschaften die Dienstleistung tatsächlich haben muss, um sowohl am Markt erfolgreich als auch im Unternehmen umsetzbar zu sein. Insbesondere sollen kritische Erfolgsfaktoren rechtzeitig erkannt und im weiteren Vorgehen berücksichtigt werden. Kostspielige Fehlentwicklungen werden somit vermieden.

In die Ermittlung von Anforderungen sollten sowohl (potenzielle) Kunden als auch die eigenen Mitarbeiter einbezogen werden. Somit lassen sich zum einen Vorstellungen und Wünsche der Kunden bezüglich der Dienstleistung klären als auch Restriktionen hinsichtlich der Umsetzbarkeit im eigenen Unternehmen frühzeitig erkennen.

Gewöhnlich orientiert sich die Anforderungsanalyse am groben Ablauf der geplanten neuen Dienstleistung.

Dies bedeutet, dass man sich für jeden einzelnen Schritt die Frage stellt, welche Anforderungen bzw. Wünsche zu berücksichtigen sind. Abbildung 7 zeigt ein solches Vorgehen auszugsweise am Beispiel eines Flughafen-Werkstattservices für Kraftfahrzeuge. Hierbei wird Kunden angeboten, während ihrer Geschäfts- oder Urlaubsreise Prüfungen, Inspektionen oder auch Reparaturen an ihrem am Flughafen abgestellten Fahrzeug vorzunehmen.

Wichtig bei der Erfassung der Anforderungen ist, diese klar und eindeutig zu formulieren, am besten in der »Muss«-Form, wie die folgenden beiden Beispiele zeigen:

»Die Telefonnummer der Werkstatt **muss** im Telefonbuch und im Internet leicht zu finden sein.«

»Ein ankommender Anruf **muss** in der Telefonzentrale sofort entgegen-  
genommen werden.«

Um mit den ermittelten Anforderungen im weiteren Verlauf geeignet arbeiten zu können, genügt es nicht, diese einfach nur aufzulisten. Vielmehr muss berücksichtigt werden, dass sicherlich nicht alle Anforderungen gleich wichtig sind. Deshalb ist es zweckmäßig, die Anforderungen zu priorisieren, etwa nach dem folgenden Schema:

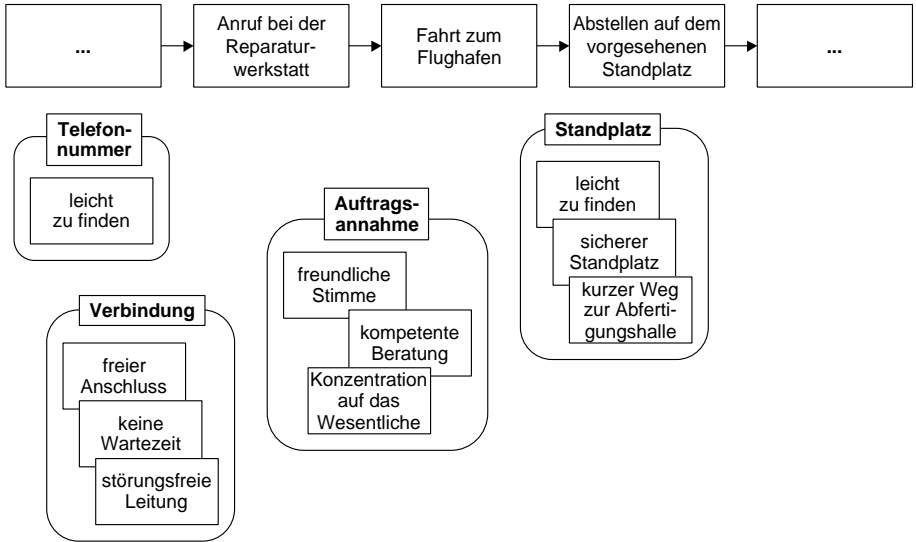


Abbildung 7:  
Ermittlung von Anforderungen

- **Priorität 1** (»must have«): Anforderungen, die unbedingt zu erfüllen sind, da andernfalls erhebliche Risiken oder Nachteile entstehen können (z. B. rechtlicher oder wirtschaftlicher Art, schwerer Imageverlust)
- **Priorität 2** (»should have«): Anforderungen, die möglichst zu erfüllen sind, da sie einen großen Einfluss auf die Effektivität oder Effizienz der Dienstleistung haben.
- **Priorität 3** (»nice to have«): Anforderungen, die nur wenig oder

keinen Einfluss auf die Effektivität oder Effizienz der Dienstleistung haben.

- **Priorität 4:** Unwichtige Anforderungen.

Diese Einstufungen sind in den nachfolgenden Entwicklungsphasen zu beachten. Beispielsweise sollten alle mit der Priorität 1 bewerteten Anforderungen definitiv in die Konzeption und Umsetzung der neuen Dienstleistung einfließen.

Anforderungsanalyse:  
Worauf kommt es an?

- Anforderungen aus Markt- und Unternehmenssicht erheben
- Anforderungen klar und eindeutig formulieren
- Anforderungen priorisieren

Die korrekte Ermittlung von Schwachstellen an eine neue Dienstleistung ist von zentraler Bedeutung für deren künftigen Erfolg. Typische Fehlerquellen, welche es zu vermeiden gilt, sind:

- die Anforderungen sind insgesamt unvollständig oder zu ungenau gehalten,
- die Ergebnisse der Anforderungsanalyse werden nicht detailliert schriftlich festgehalten,
- die Anforderungen sind durch das mangelnde Vorstellungsvermögen der Kunden und Mitarbeiter hinsichtlich der späteren Realisierung der Dienstleistung für den Entwickler unverständlich bzw. werden missverstanden,
- der Entwickler versucht, die Anforderungen in seinen Worten zu formulieren (für Kunden und Mitarbeiter oftmals nicht ohne Weiteres verständlich),
- wichtige Qualitätskriterien, die Kunden und Mitarbeiter als selbstverständlich ansehen und deshalb nicht eigens aufführen, werden

vom Entwickler nicht oder nicht rechtzeitig ergänzt.

Als Resultat solcher Fehler müssen neue Dienstleistungen nach ihrer Implementierung und Markteinführung häufig mit einem erheblichen Mehraufwand geändert oder erweitert werden.

#### 4.4

##### Phase 3:

##### Dienstleistungen konzipieren

Im Anschluss an die Anforderungsanalyse kommt es zur Konzeption der Dienstleistung. Diese erfolgt am zweckmäßigsten in Anlehnung an die bereits dargestellten Gestaltungsdimensionen von Dienstleistungen. Demnach sollte in einem Dienstleistungskonzept unbedingt beschrieben werden, *was* eine Dienstleistung leistet (Produktmodell), *wie* die gewünschten Ergebnisse einer Dienstleistung zustande kommen (Prozessmodell) und *womit* dies erreicht werden kann (Ressourcenmodell). Außerdem macht es Sinn, sich bereits in dieser Phase mit konkreten Instrumenten für die spätere Vermarktung der Dienstleistung zu befassen. Somit ergeben sich folgende vier Bestandteile der Dienstleistungskonzeption:

- Produktmodell,
- Prozessmodell,
- Ressourcenmodell,
- Marketingkonzept.

## Produktmodell

Dienstleistungen werden gekauft und erbracht, um ein Problem des Kunden zu lösen. Der Kunde erwartet von der Dienstleistung, dass diese ein bzw. mehrere Ergebnisse liefert und ihm durch die Lösung seines Problems einen Nutzen bringt. Der Kunde ist primär am Ergebnis interessiert – wie dieses zustande kommt, ist für ihn meist von untergeordneter Bedeutung.

Insofern ist es in der Entwicklungsphase von großer Wichtigkeit, die an Kunden zu liefernde Leistung zu beschreiben. Dabei sollten vor allem folgende Aspekte schriftlich fixiert werden:

- Beschreibung des Kundennutzens,
- Beschreibung der Kernleistung,
- Beschreibung eventueller Zusatzleistungen,
- Beschreibung möglicher Varianten (z. B. in Abhängigkeit von unterschiedlichen Kundengruppen),
- Festlegung von Service Levels (d. h. Qualitätsvorgaben, die bei der Erbringung der Dienstleistung einzuhalten sind).

Bei einem größeren Dienstleistungsportfolio macht es Sinn, Produktmodelle jeweils nach der gleichen Struktur zu verfassen. Auf dieser Basis lassen sich dann sehr leicht komplette Dienst-

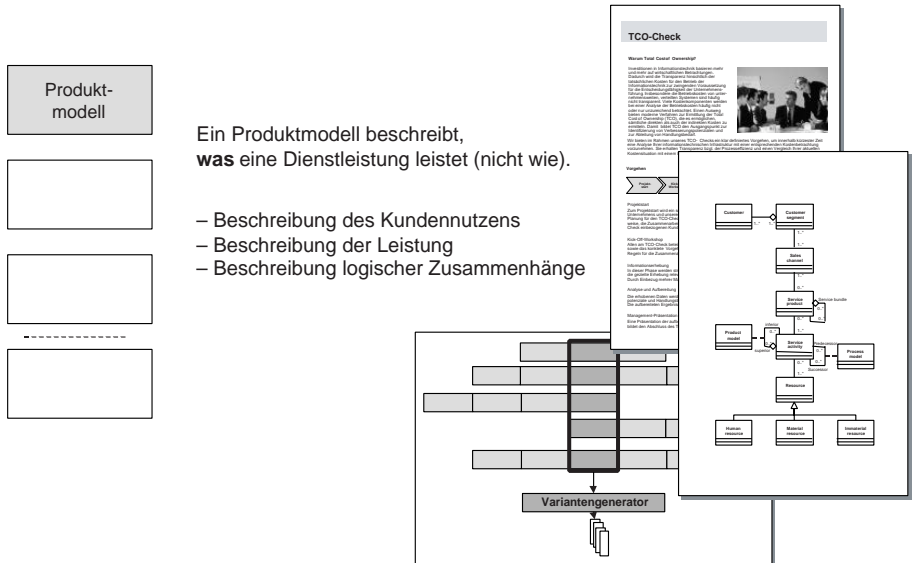


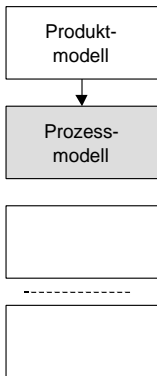
Abbildung 8:  
Produktmodell erstellen

leistungskataloge erstellen, die das Leistungsangebot des Unternehmens für Kunden transparent machen.

Bei komplexeren Dienstleistungen bietet sich zusätzlich eine Strukturierung in Teildienstleistungen an, was idealerweise einen modularen Aufbau des Dienstleistungsangebots voraussetzt. Dies ist zum Beispiel dann anzustreben, wenn Dienstleistungen als Pakete angeboten werden und dabei regelmäßig Anpassungen entsprechend spezifischer Kundenbedürfnisse (»Customizing«) vorgenommen werden müssen.

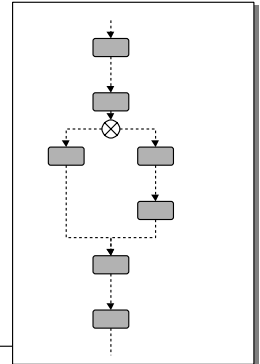
## Prozessmodell

Um ein Dienstleistungsergebnis zu erreichen, muss in der Regel ein *Prozess* durchlaufen werden, meist unter Beteiligung des Dienstleisters und des Kunden. Nachdem in der Leistungsbeschreibung festgelegt wurde, was die Ergebnisse der Dienstleistung sind, beschreiben die Prozesse, wie die Dienstleistung bzw. die damit verbundenen Ergebnisse zustande kommen. Sie werden dementsprechend im Anschluss an die Leistungsbeschreibung entwickelt.



Ein Prozessmodell beschreibt, **wie** die Ergebnisse einer Dienstleistung zustande kommen.

- Festlegung der Prozessschritte
- Definition von Schnittstellen



### Reduzierung von »Zeitfressern«

- nicht-wertschöpfende Prozesse
- Schnittstellen
- Medienbrüche
- sequenzielle Abläufe

Abbildung 9:  
Prozessmodell erstellen

Zur Erstellung von Prozessmodellen ist eine Vielzahl von entsprechenden Softwarewerkzeugen am Markt erhältlich. Zur Übersicht und zum Vergleich gängiger Prozessmodellierungs-Tools sei an dieser Stelle auf einschlägige Literatur verwiesen (z. B. Bullinger und Schreiner 2001).

Ergänzend hierzu wird mit »Service Blueprinting« eine Modellierungsmethode vorgestellt, die speziell für die Beschreibung von Dienstleistungsprozessen entwickelt wurde (Shostak 1982). Service Blueprinting ermöglicht eine detaillierte und transparente Aufzeichnung der Arbeitsabläufe zur Erbringung der Dienstleistung unter besonderer Berücksichtigung der Kundensicht. Das Blueprint-Diagramm kann in seiner einfachsten Form ein

Prozess sein, der aus einzelnen, nacheinander auszuführenden Aktivitäten besteht.

Von großer Bedeutung ist beim Service Blueprinting die Unterscheidung zwischen Aktionen des Kunden und Aktivitäten des Unternehmens. Mit steigender Komplexität der Prozesse wird es jedoch immer schwieriger, die Übersicht über die Zuordnung der Tätigkeiten zu Kunden bzw. Unternehmen zu bewahren. Aus diesem Grund sollte man die Arbeitsreihenfolge der Aktivitäten in zwei Bereichen anordnen, die mit einer sogenannten *Sichtbarkeitslinie* voneinander getrennt sind. Sie trennt Leistungen in solche, die vom Kunden direkt wahrgenommen werden, und in solche, die von ihm nicht direkt wahrgenommen werden.

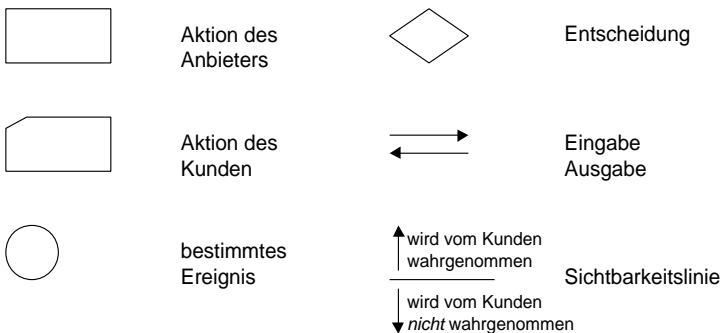


Abbildung 10:  
Elemente des Service Blueprinting

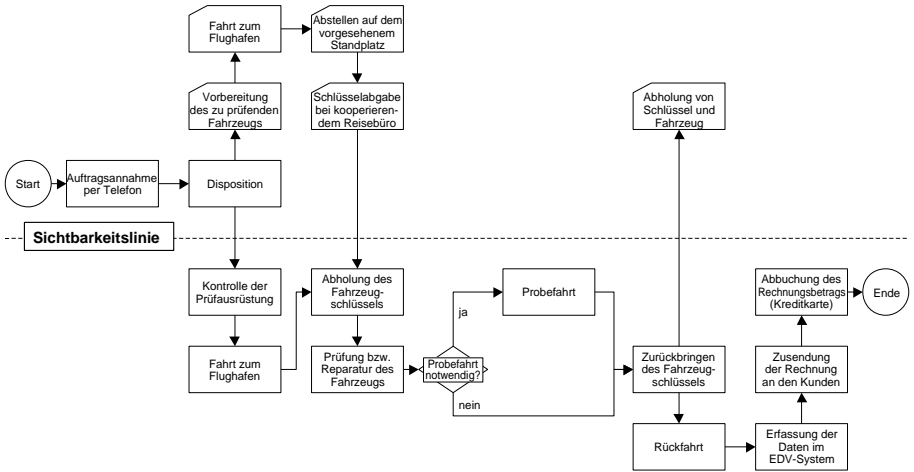


Abbildung 11:  
Beispiel eines Service Blueprints

Der Prozess der Dienstleistungserbringung ist in der Regel vom ersten Kundenkontakt (z. B. Anfrage des Kunden) bis zur letzten dienstleistungsbezogenen Aktivität (z. B. Rechnungsstellung, Archivierung) zu beschreiben. Die obige Abbildung zeigt dies am Beispiel des bereits erwähnten Flughafen-Werkstattservices.

Nach der Erstellung des Service Blueprints sollten auf Basis des Modells Optimierungspotenziale für den Prozess untersucht werden. Ziel ist es, bereits ein möglichst optimales Konzept in die Umsetzungsphase einzubringen, und nicht erst mit (kostspieligen) Prozessverbesserungen zu beginnen, wenn die Dienstleistung bereits am Markt ist. Wie

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, sollte sich die Analyse insbesondere auf die Reduzierung folgender »Zeitfresser« richten:

- Eliminierung nicht-wertschöpfender Prozesse,
- Reduzierung von Schnittstellen,
- Reduzierung von Medienbrüchen,
- Reduzierung von Wartezeiten.

Die Prozessmodelle sollten so erstellt werden, dass sie etwa 80 bis 90 Prozent der Fälle im Ablauf der Dienstleistungserbringung abdecken. Damit soll vermieden werden, dass komplexe Prozessmodelle erstellt werden, die sich am kompliziertesten Sonderfall ausrichten, jedoch für die überwiegende

Zahl der übrigen Fälle völlig überdimensioniert sind.

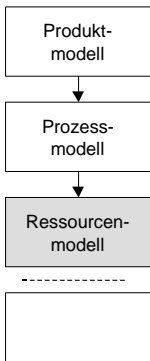
### Ressourcenmodell

Nach der Erstellung der Prozessbeschreibung einer Dienstleistung können auf dieser Basis die für die Erbringung benötigten Ressourcen in Form eines Ressourcenplans beschrieben werden. Dieser dient der Konzeption des Ressourceneinsatzes, der für die spätere Erbringung der Dienstleistung erforderlich ist.

Darunter fallen vor allem die Planung des Mitarbeiter- und Betriebsmitteleinsatzes.

Aufgrund der bei der Erbringung einer Dienstleistung besonders wichtigen »weichen« Faktoren stellt insbesondere die Konzeption des Mitarbeiterereinsatzes (Tätigkeiten, Abläufe, Interaktion etc.) eine zentrale Aufgabenstellung im Rahmen der Dienstleistungsentwicklung dar.

Bei der Entwicklung eines Dienstleistungsprodukts ist es allerdings wenig



Ressourcenkonzepte dienen der **Planung des Ressourceneinsatzes**, der für die spätere Erbringung der Dienstleistung erforderlich ist.

- Infrastruktur und Betriebsmittel
- Mitarbeiter

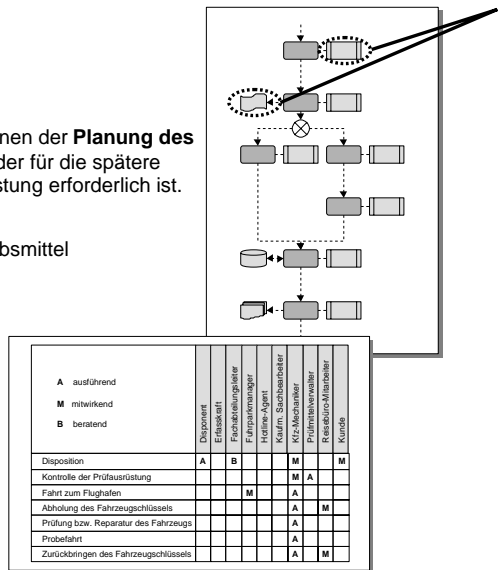


Abbildung 12:  
Ressourcenmodell erstellen



sinnvoll, die in einem Prozess anfallenden Aufgaben mit konkreten Personen, organisatorischen Stellen oder formalen Qualifikationsprofilen zu verknüpfen: Soll eine Dienstleistung so entwickelt werden, dass sie von verschiedenen Organisationseinheiten erbracht werden kann, dann darf die Beschreibung der benötigten Ressourcen nicht an konkrete Personen oder Stellen gebunden sein. Ebenso ist eine Verknüpfung mit formalen Qualifikationsprofilen (z. B. »Dipl.-Ing. FH«) nicht zweckmäßig, da diese beispielsweise länderspezifischen Unterschieden unterworfen sein können und daher nicht allgemeingültig in der Dienstleistungsbeschreibung angegeben werden können.

Zur Umgehung dieser Probleme wird der Ansatz der *Rollenkonzepte* vorgeschlagen. Ein Rollenkonzept beschreibt die für die Erbringung der Dienstleistung notwendigen Mitarbeiterkompetenzen in Form von Rollen. Eine Rolle wird durch die Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten, die für einzelne Aufgaben notwendig sind, definiert. Sie sagt jedoch nichts über die Person aus, die diese Rolle einnimmt. Eine Rolle wird mit Kompetenzen und Verantwortlichkeiten verbunden. Sie kann mehreren Aufgaben zugeordnet sein, aber ebenso können mehrere Rollen für ein und dieselbe Aufgabe zuständig sein.

Durch die Entkopplung von Aufgaben und direkter Personenzuordnung sind Rollenkonzepte ein sehr flexibles Planungsinstrument. Es lassen sich frühzeitig Kompetenzen und Verantwortlichkeiten festlegen, Qualifizierungsbedarfe werden abschätzbar und Qualifizierungsmaßnahmen können eingeleitet werden. Kapazitätsengpässe lassen sich früher erkennen und gegebenenfalls können Neueinstellungen rechtzeitig vorgenommen werden.

Zur Erstellung eines Rollenkonzepts sind im Einzelnen folgende Aktivitäten erforderlich:

- Identifikation der Rollen und Benennung der Rollen,
- Erstellung von Rollenbeschreibungen,
- Klärung von Beziehungen der Rollen untereinander,
- Gruppierung der Rollen in logisch zusammengehörende Gruppen, falls die hohe Anzahl der Rollen eine hierarchische Strukturierung nötig macht,
- Ermittlung von Qualifizierungsbedarf durch Abgleich von Soll- und Ist-Qualifikationsprofilen.

<b>A</b> ausführend  <b>M</b> mitwirkend  <b>B</b> beratend	Disponent	Erfasskraft	Fachabteilungsleiter	Fuhrparkmanager	Hotline-Agent	Kaufm. Sachbearbeiter	Kfz-Mechaniker	Prüfmittelverwalter	Reisebüro-Mitarbeiter	Kunde
	Disposition	<b>A</b>		<b>B</b>				<b>M</b>		
Kontrolle der Prüfausrüstung							<b>M</b>	<b>A</b>		
Fahrt zum Flughafen				<b>M</b>			<b>A</b>			
Abholung des Fahrzeugschlüssels							<b>A</b>		<b>M</b>	
Prüfung bzw. Reparatur des Fahrzeugs							<b>A</b>			
Probefahrt							<b>A</b>			
Zurückbringen des Fahrzeugschlüssels							<b>A</b>		<b>M</b>	

Abbildung 13:  
Auszug aus einem Rollenkonzept

Die Zuordnung der Rollen zu den einzelnen Prozessschritten kann entweder in das zuvor erstellte Prozessmodell integriert oder in Form einer Tabelle dargestellt werden (vgl. Abbildung 13).

Für jede einzelne Rolle ist eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Rollen zu erstellen, um damit vor allem eine Basis für die Festlegung von Kompetenzen und die Ermittlung von Qualifizierungsbedarf zu haben. Eine solche Rollenbeschreibung ist wie folgt zu gliedern:

- *Name:*  
Die Bezeichnungen der Rollen können entsprechend den Erfordernissen der neuen Dienstleistung frei gewählt werden. Sie sollten jedoch einen Bezug zum Unternehmen haben und nicht zu abstrakt gewählt werden. Mögliche Beispiele für Rollen sind: »Disponent«, »Erfasskraft«, »Prüfmittelverwalter«. Oftmals ist es auch sinnvoll, Kunden und externe Dienstleister mit entsprechenden Rollen in das Rollenkonzept zu integrieren, um etwaige Zusammenhänge sichtbar zu machen.

- *Aufgaben und Ergebnisse:*  
Für jede Rolle ist zu beschreiben, für welche Aufgaben und Ergebnisse sie bei der Erbringung der Dienstleistung verantwortlich sind.
- *Kompetenzen bzw. Fähigkeiten:*  
Diese können in die folgenden Kategorien aufgeteilt werden:  
Fachkompetenz  
(z. B. Ausführung bestimmter Wartungsarbeiten gemäß Vorgaben),  
Methodenkompetenz  
(z. B. Projektmanagement,  
Bedienung bestimmter Software-Programme),  
Sozialkompetenz  
(z. B. Kommunikationsfähigkeit,  
Konfliktlösungsvermögen),
- *Beziehungen zu anderen Rollen:*  
Eine Rolle hat Beziehungen zu anderen Rollen, z. B. im Rahmen von Kooperationen, oder aber eine Rolle wird als Spezialfall einer anderen, allgemeineren Rolle dargestellt.

Rollen sind nicht zu verwechseln mit Stellen, d. h. sie sind lediglich für die Zwecke der Personalplanung definiert. Beispielsweise muss jemand für die Rolle eines »Controllers« nicht unbedingt aus dem Controlling-Bereich des Unternehmens kommen, sondern es muss lediglich eine Person sein, die die Kompetenz zur Bearbeitung der anfallenden Controlling-Aufgaben besitzt.

Neben personellen Ressourcen werden für eine Dienstleistung auch materielle Ressourcen benötigt. Das Vorgehen

zur Identifizierung, Beschreibung und Planung des Betriebsmittelbedarfs erfolgt ähnlich der Erstellung von Rollenkonzepten. Es ergibt sich die folgende Vorgehensweise:

- Identifikation der Betriebsmittel,
- Zuordnung der Betriebsmittel zu einzelnen Prozessschritten,
- Beschreibung der Betriebsmittel,
- Ermittlung des Gesamtbedarfs an Betriebsmitteln für die spätere Erbringung der Dienstleistung.

Die Zuordnung der Betriebsmittel zu den einzelnen Prozessschritten kann ebenfalls entweder in ein Prozessmodell integriert oder in tabellarischer Form dargestellt werden.

## Marketingkonzept

Parallel zu den Produkt-, Prozess- und Ressourcenmodellen ist ein Marketingkonzept zu entwickeln. Dieses enthält vor allem die Festlegung einer *Marketingstrategie* und die Ausgestaltung des sogenannten *Marketing-Mixes*. In der Marketingstrategie sollten die Zielgruppen definiert, die neue Dienstleistung innerhalb des gesamten Leistungsangebots positioniert und die internen Zuständigkeiten für die Marketingaktivitäten geklärt werden. Anschließend werden im Marketing-Mix alle Maßnahmen und Instrumente zur Unterstützung des Absatzes der neuen Dienstleistung festgelegt.



Abbildung 14:  
Marketingkonzept erstellen

Bei der Planung des Marketing-Mixes empfiehlt sich eine Orientierung an den sogenannten »vier P's« (product, price, place, promotion). Konkret bedeutet dies die Festlegung von:

- *Produktpolitik (product)*: Leistungsumfang, Alleinstellungsmerkmale, Cross-Selling-Potenziale, Markenpolitik (»Branding«),
- *Preispolitik (price)*: Preisniveau, Preisdifferenzierungen (z. B. räumlich, zeitlich, quantitativ, Freundschaftspreise), Preisbündelungen, Cross-Selling-Preise, Liefer- und Zahlungsbedingungen,

- *Distributionspolitik (place)*: Vertriebsstandorte, Vertriebskanäle, Vertriebspartner, Lieferfähigkeit, Liefervorteile,
- *Kommunikationspolitik (promotion)*: Werbestrategie, Werbemedien (Messen, Zeitschriften, Internet etc.), Werbemittel (Broschüren, Direktmailings, Events etc.), interne Kommunikation.

Für die Erstellung eines Marketingkonzepts sollten diese Punkte um die »vier R's« (referrals, retention, related sales, recovery) ergänzt werden. Dabei sind folgende zusätzliche Aspekte von Bedeutung:

- Referenzen aufbauen und einsetzen,
- Kundengewinnungs- und Kundenbindungskonzepte entwickeln,
- Verkaufsaktivitäten bündeln und
- aktives Beschwerdemanagement einführen.

Hauptschwierigkeit dabei ist, alle aufgeführten Maßnahmen so auf die jeweilige neue Dienstleistung abzustimmen, dass eine möglichst optimale Gesamtwirkung entsteht (vgl. Freitag 2002).

Dienstleistungskonzeption:  
Worauf kommt es an?

- Leistungen beschreiben
- Prozesse beschreiben
- Ressourcen planen
- Marketing planen

Der hier vorgestellte Ansatz zur Konzeption von Dienstleistungen hat sich in der Praxis bewährt und lässt sich auf einen Großteil der Dienstleistungen anwenden. Die erstellten Konzepte und Pläne bilden den Ausgangspunkt für die anschließende Umsetzung der neuen Dienstleistung im Unternehmen.

#### 4.5

##### Phase 4:

##### Dienstleistungen implementieren

Während viele der bisherigen Arbeiten vor allem innerhalb der Marketing- und Entwicklungsbereiche abliefen, sind von

der Umsetzung der neuen Dienstleistung in der Regel größere Teile des Unternehmens direkt betroffen. Insbesondere müssen meist eine Reihe organisatorischer und personeller Maßnahmen zur Vorbereitung der späteren Dienstleistungserbringung durchgeführt werden.

Zunächst sollte auf Basis des Produktmodells eine interne Dokumentation der Dienstleistung erstellt werden. Diese soll vor allem als Hilfsmittel für spätere Verantwortliche und für Mitarbeiter dienen, die die Leistung am Markt erbringen. Die Dokumentation sollte über die wesentlichen Bestandteile der Dienstleistung informieren – denn nur informierte Mitarbeiter sind auch in der Lage, die angebotenen Leistungen gegenüber Kunden in geeigneter Weise zu kommunizieren! Gewöhnlich enthält eine solche Dokumentation neben einer einleitenden Kurzbeschreibung und einer Darstellung des mit der Dienstleistung verbundenen Kundennutzens vor allem eine Beschreibung der Ergebnisse und Eigenschaften. Darüber hinaus vermittelt sie einen Überblick über dienstleistungsbezogene Prozesse und beinhaltet eine Aufstellung der benötigten Ressourcen. Weitere Umsetzungsaktivitäten sind zumeist erforderlich hinsichtlich der Erstellung benötigter Formulare (wie Erfahrungen aus der Praxis zeigen, sind gerade Formulare oftmals die zentralen »Träger« einer Dienstleistung) und der Anbindung an bestehende EDV-Systeme (z. B. der

Integration der neuen Dienstleistung in Vertriebsinformationssysteme und Auftragsabwicklungssysteme).

Die in der Konzeptionsphase erstellten Prozessmodelle dienen als Ausgangspunkt für die Durchführung organisatorischer Maßnahmen im Unternehmen. Dies betrifft vor allem die Umsetzung des neuen Dienstleistungsprozesses im Unternehmen. So müssen Verantwortlichkeiten für die Betreuung und Erbringung der neuen Dienstleistung festgelegt werden und Schnittstellen zu anderen Dienstleistungen und zu Querschnittsprozessen (z. B. Fakturierung, Archivierung) geklärt werden. Je nach Zielsetzung und Umfang einer neuen Dienstleistung sind in der Umsetzungsphase zudem aufbauorganisatorische Maßnahmen (z. B. die Einrichtung neuer Organisationseinheiten) durchzuführen.

Die Ressourcenplanungen bilden den Ausgangspunkt für personelle Maßnahmen. Diese umfassen in der Regel:

- Die Neueinstellung von Mitarbeitern, falls das vorhandene Personal für die Erbringung der neuen Dienstleistung nicht ausreicht,
  - die Vorbereitung von Qualifizierungsmaßnahmen, z. B. die Erstellung von Schulungsmaterialien zum Aufbau benötigter Kompetenzen,
  - das Entwickeln von Anreizen zur Erbringung der neuen Dienstleistung und die Einpassung in das vorhandene Anreizsystem.
- Neben den personellen Maßnahmen bilden die benötigten Betriebsmittel einen weiteren Aktionspunkt in der Implementierungsphase. Gemäß der Ressourcenplanung müssen die benötigten Betriebsmittel beschafft und zum Einsatz gebracht werden.
- Auch die Umsetzung der Marketing-Maßnahmen richtet sich nach den zuvor erarbeiteten Planungen. Die durchzuführenden Aktivitäten sind sehr unterschiedlich und vor allem abhängig von der Art der jeweiligen neuen Dienstleistung. Folgende Beispiele geben einen Überblick über mögliche Maßnahmen in der Umsetzungsphase:
- Satz, Layout und Druck von Broschüren und Leistungskatalogen,
  - Vorbereitung von Anzeigen in Zeitungen und Fachzeitschriften,
  - Vorbereitung von Informationsveranstaltungen (z. B. Messen),
  - Einrichtung von Internet-Präsentationen,
  - Akquisition von Vertriebspartnern,
  - Kontaktaufnahme zu Multiplikatoren (z. B. Presse, Verbände),
  - Vorbereitung interner Kommunikationsmaßnahmen.

Dienstleistungsrealisierung:  
Worauf kommt es an?

- Organisation gestalten
- Mitarbeiter vorbereiten
- Betriebsmittel beschaffen
- Marketingmaßnahmen initiieren

**Exkurs:**  
**Überwindung von Widerständen**

Jede Veränderung – auch die Einführung neuer Dienstleistungen – besitzt Konsequenzen für die betroffenen Mitarbeiter, da sie in das bestehende System eines Unternehmens eingreift. Entscheidend für die Umsetzung neuer Dienstleistungen ist deshalb nicht nur deren Qualität, sondern auch ihre Akzeptanz im Unternehmen. Gegen den Widerstand der Betroffenen lassen sich Neuerungen nur schwerlich mit Erfolg durchsetzen. Aus diesem Grund muss insbesondere in der Implementierungsphase auf die Ängste, Probleme und Erwartungen der Mitarbeiter eingegangen werden. Es ist bereits im Vorfeld notwendig, geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen, um Widerstände zu überwinden, Konflikte abzubauen und um Motivation sowie Engagement der Beteiligten zu erhöhen. Dies verlangt jedoch zunächst eine Auseinandersetzung mit den Ursachen für diese Widerstände.

Grundsätzlich können Widerstände bei allen Betroffenen auftreten. Dies gilt für Mitarbeiter genauso wie für Führungskräfte. In der Regel werden sich diese Widerstände nicht durch aktive Gegenmaßnahmen äußern, sondern sind eher passiver Natur. Zum Ausdruck kommt dies beispielsweise in einer resignativen Grundeinstellung, in einer rein adaptiven Reaktion auf Veränderungen oder in einer passiven Verweigerungshaltung der Betroffenen. Letztlich bedeutet all dies den Verzicht der Mitarbeiter auf Engagement und kann bis zur inneren Kündigung führen. Eine grundlegende Ursache für Widerstände ist die allgemeine Änderungsfeindlichkeit des Menschen: »Er ist eher bereit, Unzulänglichkeiten zu ertragen, als diese abzustellen. Vorhandene Probleme werden heruntergespielt und die Notwendigkeit für Veränderungen mit Killer-Phrasen verneint, wie ›das haben wir schon immer so gemacht‹ oder ›das hat sich doch im großen und ganzen bewährt‹ ...« (Schmidt 1991, S. 25). Diese Einstellung hat ihre Wurzel im elementaren Sicherheitsbedürfnis der Menschen. Veränderungen stören bisherige Gewohnheiten und bringen neue Anforderungen mit sich. Dazu zählen vor allem veränderte Aufgaben und Arbeitsabläufe, neue Technologien, neue Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche sowie neue Kollegen und Vorgesetzte. Dies alles bedeutet einen Eingriff in das bestehende Gleichgewicht eines Unternehmens und ruft bei den Betroffenen die Sorge hervor,

dass sie den neuen Anforderungen unter Umständen nicht gewachsen sind.

Etwaige Widerstände bei der Implementierung und Einführung von neuen Dienstleistungen sind somit in erster Linie auf die Ängste der Betroffenen vor der neuen Situation zurückzuführen – vor allem dann, wenn das Unternehmen zum ersten Mal mit der Einführung neuer Dienstleistungen konfrontiert wird. Seitens der Mitarbeiter ist unter anderem mit folgenden Reaktionen zu rechnen:

- Angst vor Überforderung,
- Erwartung von Überlastung und von stärker werdendem Leistungsdruck,
- Furcht vor der Entwertung der eigenen Qualifikation und einer mangelnden, eigenen Lernfähigkeit,
- Furcht vor Verlust an Einfluss sowie
- Furcht vor geringeren Entwicklungsmöglichkeiten in der Zukunft.

Festzuhalten bleibt, dass bei der Implementierung und Einführung von neuen Dienstleistungen mit Widerständen von den verschiedenen Seiten gerechnet werden kann. Damit diese Widerstände sich nicht potenzieren und zu einem Scheitern der neuen Dienstleistung führen, sollte schon im Vorfeld durch geeignete Maßnahmen – und hier insbesondere durch Information, Kommunikation und Partizipation – auf die Ängste und Erwartungen der Betroffenen eingegangen werden:

- *Information:*  
z. B. frühzeitige Information über die neue Dienstleistung, regelmäßige Information über Projektfortschritte,
- *Kommunikation:*  
z. B. interne Veranstaltungen, Einzelgespräche,
- *Partizipation:*  
z. B. Beteiligung betroffener Mitarbeiter, Einbindung von Multiplikatoren.

Da Widerstände zumeist psychologisch bedingt sind, ist es neben der sachlichen Qualität der neuen Dienstleistung von zentraler Bedeutung, ob es in der Einführungsphase gelingt, bestehende psychologische Barrieren zu überwinden und kooperatives Verhalten bei möglichst allen Beteiligten hervorzuführen.

#### 4.6

##### Phase 5:

##### **Dienstleistungen am Markt einführen**

Nach der Implementierung der neuen Dienstleistung erfolgt die Einführung am Markt. Vor der Marktfreigabe müssen letzte Testmaßnahmen durchgeführt und das – oftmals aufwändige – Roll-out der neuen Dienstleistung organisiert werden.



## Test

Mit einer Reihe von Testmaßnahmen werden vor der eigentlichen Markteinführung letzte Überprüfungen der neuen Dienstleistung durchgeführt und gegebenenfalls Anpassungsmaßnahmen eingeleitet. Die Durchführung von Testmaßnahmen setzt eine weitgehend fertige Dienstleistung voraus, d. h. dass etwa Prozesse und Ressourcen bereits realisiert sind.

Zwar bieten Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachgütern und Software vergleichsweise wenig Ansatzpunkte für Testmaßnahmen, folgende Möglichkeiten sind jedoch in Betracht zu ziehen:

- *Akzeptanztest:*  
Überprüfung der unternehmensinternen Akzeptanz: Wird die neue Dienstleistung von den Mitarbeitern angenommen? Passt die neue Dienstleistung in das Anreizsystem der Mitarbeiter? Sind die beabsichtigten Marketing- und Schulungsmaßnahmen ausreichend?
- *Benutzertest:*  
Praxisprüfung bzw. befristete externe Verkaufsphase: Wird die neue Dienstleistung von den Kunden angenommen? Stimmt der Preis? Ist das Angebot organisatorisch und personell geeignet umgesetzt?
- *Usability Test:*  
Überprüfung der Betriebsmittel: Genügen die eingesetzten Betriebs-

mittel ergonomischen Mindestanforderungen? Kommen die Mitarbeiter mit den bereit gestellten Betriebsmitteln zurecht?

Die Testergebnisse dienen als Grundlage zur Einleitung letzter Anpassungsmaßnahmen. Diese können prinzipiell sämtliche Bestandteile des Dienstleistungsprodukts betreffen.

## Roll-out

Mit »Roll-out« wird der Prozess der Auslieferung einer neuen Dienstleistung bezeichnet. Die zuvor entwickelte und getestete Dienstleistung wird für das Anbieten am Markt vorbereitet. Der allgemeine Ablauf der Durchführung von Roll-out-Maßnahmen lässt sich wie folgt beschreiben:

- Entscheidung über die Einführungsstrategie (z. B. Piloteneinführung),
- Entscheidung über den Zeitpunkt der Markteinführung,
- Durchführung interner und externer Kommunikationsmaßnahmen,
- Durchführung interner und externer Informationsmaßnahmen,
- Bereitstellung der Betriebsmittel für die betroffenen Mitarbeiter,
- Schulung der betroffenen Mitarbeiter,
- Einrichtung einer Hotline für Kunden und Mitarbeiter,
- Start-Paket für die betroffenen Mitarbeiter (z. B. mit Leistungs- und

Prozessbeschreibungen, Formularen, Broschüren, Bedienungsanleitungen, Ansprechpartnern).

gegebenenfalls Durchführung und Auswertung einer Mitarbeiterbefragung.

## Anlaufüberwachung

Mit dem Abschluss des Roll-outs kann die neue Dienstleistung für den Markt frei gegeben werden. Damit ist die eigentliche Entwicklungsphase abgeschlossen. Es bietet sich jedoch an, zumindest die erste Zeit der Markteinführung intensiv weiter zu begleiten, um so den Anlauf zu überwachen sowie Kunden- und Mitarbeiterfeedback einzuholen. Die wichtigsten Aktivitäten lassen sich wie folgt skizzieren:

- *Controlling:*  
Definition von Erfolgs- und Qualitätsmessgrößen im Vorfeld der Markteinführung (z. B. Umsatz, Stückzahl, Durchlaufzeiten, Reklamationen) sowie Erfassung und Analyse dieser Messgrößen.
- *Markt-Feedback:*  
Auswertungen von Anfragen, Auswertung von Reklamationen, Durchführung und Auswertung von direkten Kundengesprächen, gegebenenfalls Durchführung und Auswertung einer Kundenbefragung.
- *Mitarbeiter-Feedback:*  
Auswertung von Anfragen, Auswertung von Mitarbeiterbeschwerden, Durchführung und Auswertung von direkten Mitarbeitergesprächen,

Die Ergebnisse dienen als Grundlage für die Einleitung letzter Anpassungsmaßnahmen. Umfangreiche Änderungen werden in dieser Phase sehr kostspielig und sollten mit Hilfe der Systematik des Entwicklungsprozesses bereits im Vorfeld der Markteinführung weitgehend vermieden worden sein.

Markteinführung:  
Worauf kommt es an?

- Tests durchführen
- Roll-out organisieren
- Anlauf überwachen
- Anpassungen durchführen

Ein moderner Innovationsprozess ist in der Regel nicht mit der Entwicklung und Markteinführung einer neuen Leistung abgeschlossen. Vielmehr ist es notwendig, sämtliche Leistungen des Unternehmens in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls Anpassungsmaßnahmen und Weiterentwicklungen einzuleiten. Dies lässt sich beispielsweise durch jährlich stattfindende Leistungsprogrammplanungen gewährleisten.

### 5.1

#### **Möglichkeiten und Grenzen des vorgestellten Ansatzes**

Mit dem vorgestellten Phasenmodell wurde ein vergleichsweise leicht umsetzbarer Ansatz gewählt, um einen Dienstleistungsentwicklungsprozess durchgängig von der Ideenfindung bis zur Markteinführung zu beschreiben. Insbesondere für Unternehmen, die sich erstmals mit der Entwicklung von Dienstleistungen beschäftigen, bietet das Vorgehen einen guten Einstiegs- punkt. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass es zur erfolgreichen Etablierung von Dienstleistungsentwicklungsprozessen in Unternehmen nicht genügt, lediglich den Ablauf textuell zu beschreiben, sondern dass daneben eine Reihe prozessbegleitender Maßnahmen erforderlich sind. Als zentrale Aspekte der Gestaltung lassen sich hierbei insbesondere folgende Punkte anführen (vgl. Meiren 2002):

- Festlegung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen,
- Bereitstellung erforderlicher Ressourcen,
- Auswahl geeigneter Methoden und Werkzeuge,
- Einbindung von Kunden, Mitarbeitern und Promotoren,
- anwendungsgerechte Nutzung und Wiederverwendung von Wissen.

Für den Einsatz in der Praxis ist es darüber hinaus notwendig, das vorgestellte Verfahren auf unternehmensspezifische Gegebenheiten anzupassen. Es muss insbesondere berücksichtigt werden, dass ein zentraler Nachteil eines Phasenmodells in seiner mangelnden Flexibilität besteht, da der Prozess einem starren Schema folgt und oftmals wenig Freiräume zur Anpassung an dienstleistungs- oder projektspezifische Besonderheiten erlaubt. Hier ist es unbedingt notwendig, bereits im Vorfeld von Entwicklungsvorhaben zu analysieren, um welche Art von Dienstleistung es sich handelt (vgl. z.B. Barth u. a. 2000) und den Entwicklungsprozess entsprechend anzupassen. Je nach Ausgangssituation sind dann die relevanten Entwicklungsschritte auszuwählen und entsprechende Entwicklungsschwerpunkte festzulegen.

Weiterhin ist anzumerken, dass bei Phasenmodellen gewöhnlich nicht sämtliche Potenziale zur Verkürzung von Entwicklungszeiten ausgeschöpft werden, da die Prozessschritte sequenziell ablaufen – reale Projekte folgen nur selten einem sequenziellen Ablauf – und Möglichkeiten zur Parallelisierung unzureichend genutzt werden. Eine Kompensation dieser Defizite kann beispielsweise durch die Festlegung von Prozessvarianten, die Flexibilisierung von Entscheidungsprozessen sowie ein professionelles Projektmanagement erfolgen.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass Phasenmodelle wie das hier vorgestellte sich in der Praxis bewährt haben.

Andere Vorgehensmodelle – z. B. Zyklen- oder Prototypingmodelle – haben für die Entwicklung von Dienstleistungen bisher keine große Bedeutung erlangt. Sie sind meist zu komplex und in der Regel auch nicht praxiserprobt (vgl. Hofmann, Klein und Meiren 1998).

Für die Zukunft ist zu erwarten, dass Vorgehensmodelle für die Dienstleistungsentwicklung durch moderne Informations- und Kommunikationstechnik unterstützt werden – vergleichbar etwa einem Computer-Aided Design (CAD) in der Produktentwicklung oder einem Computer-Aided Software Engineering (CASE) in der Softwareentwicklung. Insbesondere werden durchgängige Entwicklungsplattformen, die verschiedene Methoden in einem gemeinsamen System integrieren, dazu beitragen, die Entwicklung von Dienstleistungen deutlich zu erleichtern.

Vor diesem Hintergrund bietet das vorgestellte Verfahren einen geeigneten Einstieg in die Thematik der Dienstleistungsentwicklung. Hervorzuheben sind insbesondere der verfolgte ganzheitliche Ansatz und die einfache Handhabbarkeit. Auf dieser Basis lassen sich weitere Maßnahmen zur Professionalisierung der Dienstleistungsentwicklung durchführen und

Service Engineering zu einer zentralen Kernkompetenz von Unternehmen ausbauen.

## 5.2 Perspektiven des Service Engineering

Bei vielen Dienstleistern besteht zunehmend die Notwendigkeit, sich durch neue, innovative Dienstleistungen zu differenzieren und sich somit Alleinstellungsmerkmale gegenüber Wettbewerbern zu verschaffen. Aufgrund dieses konkreten Handlungsbedarfs in der Praxis widmet sich auch die Dienstleistungsforschung in jüngster Zeit mehr und mehr verschiedenen Fragestellungen der Entwicklung von Dienstleistungen. Insbesondere werden dabei Systematiken und Verfahren untersucht und entwickelt, wie sich neue Dienstleistungen kunden- und mitarbeitergerecht, aber auch effizient und letztlich wirtschaftlich erfolgreich am Markt einführen lassen.

Im Bereich der klassischen Ingenieurwissenschaften verfügt man über großes methodisches Know-how, das sich für Aufgabenstellungen der Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen nutzen lässt. Jedoch dürfen nicht die einfache Übertragung bestehender Konzepte aus der Produkt- und Softwareentwicklung oder gar eine »Automatisierung« der Dienstleistungsentwicklung das Ziel sein, sondern es sind im Zusammenwirken mit den

verschiedenen relevanten Forschungsrichtungen Verfahren zu entwickeln, die dem besonderen Charakter von Dienstleistungen gerecht werden.

Da es sich bei Service Engineering um ein vergleichsweise junges Arbeitsgebiet handelt, das vor allem von der Zusammenführung multidisziplinärer Ansätze profitiert, sind für die Zukunft vielfältige Fortschritte zu erwarten. Ein Schwerpunkt wird dabei auf der Entwicklung und Anwendung durchgängiger Methoden und Werkzeuge liegen. Hierzu zählen beispielsweise neben der grundsätzlichen Beschäftigung mit der Modellbildung und Modellierung von Dienstleistungen auch konkrete Instrumentarien zur Planung funktionaler, organisatorischer und mitarbeiterbezogener Aspekte neuer Dienstleistungen.

Besonders wichtig erscheint vor dem Hintergrund des steigenden Praxisbedarfs die Entwicklung von entsprechenden Qualifikationen und Berufsbildern. Immerhin haben sich in Deutschland mittlerweile erste Aus- und Weiterbildungsangebote im Bereich des Service Engineering etabliert und möglicherweise wird es schon in Kürze eigene Ausbildungs- und Studiengänge zum Dienstleistungsentwickler oder zum Dienstleistungsingenieur geben – eine grundlegende Voraussetzung, um den internationalen Vorsprung auf dem Gebiet des Service Engineering zu festigen und deutsche Unternehmen zukünftig in die Lage zu versetzen, gezielt und effizient international wettbewerbsfähige Dienstleistungsprodukte zu entwickeln.

# 6 Anhang

## 6.1

### Literaturverzeichnis

Barth, T.; Hertweck, A.; Meiren, T.  
Typologisierung von Dienstleistungen.  
Basis für wettbewerbsorientierte  
Strategien im Rahmen eines erfolg-  
reichen Service Engineering.

In: Barske, H. u. a. (Hrsg.):  
Das innovative Unternehmen. Produkte,  
Prozesse Dienstleistungen. Gabler  
Verlag, Wiesbaden 2000.

Benkenstein, M.  
Besonderheiten des Innovations-  
managements in Dienstleistungsunter-  
nehmungen.

In: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.):  
Handbuch Dienstleistungsmanagement,  
2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden  
2001, S. 687-702.

Bullinger, H.-J.; Meiren, T.  
Service Engineering.

In: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.):  
Handbuch Dienstleistungsmanagement,  
2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden  
2001, S. 149-175.

Bullinger, H.-J.; Schreiner, P. (Hrsg.)  
Business Process Management Tools.  
Eine evaluierende Marktstudie über  
aktuelle Werkzeuge.  
IRB Verlag, Stuttgart 2001.

Deutsches Institut für Normung DIN  
(Hrsg.)

DIN-Fachbericht 75. Service Engi-  
neering. Entwicklungsbegleitende  
Normung für Dienstleistungen.  
Beuth-Verlag, Berlin 1998.

Fähnrich, K.-P.; Meiren, T.; Barth, T.;  
Hertweck, A.; Baumeister, M.; Demuß,  
L.; Gaiser, B.; Zerr, K.  
Service Engineering. Ergebnisse einer  
empirischen Studie zum Stand der  
Dienstleistungsentwicklung in  
Deutschland.  
IRB-Verlag, Stuttgart 1999.

Freitag, M.  
Konzeption von Dienstleistungen.  
In: Meiren, T.; Liestmann, V. (Hrsg.):  
Service Engineering in der Praxis.  
Kurzstudie zu Dienstleistungsent-  
wicklung in deutschen Unternehmen.  
IRB-Verlag, Stuttgart 2002, S. 34-43.

Ganz, W.; Meiren, T. (Hrsg.)  
Service research today and tomorrow.  
Spotlight on international activities.  
IRB-Verlag, Stuttgart 2002.

Helfen, H.  
Innovation als Triebkraft erfolgreicher  
Unternehmensentwicklung.  
In: Ganz, W. (Hrsg.), Personal- und  
Organisationsentwicklung heute.  
Ergebnisse einer Befragung deutscher  
Unternehmen, IRB-Verlag, Stuttgart  
2002, S. 36-47.

Hofmann, H.; Klein, L.; Meiren, T.  
Vorgehensmodelle für das Service Engineering.

In: IM Information Management & Consulting 13 (1998), S. 20-25.

Kleinaltenkamp, M.

Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen.

In: Meffert, H.; Bruhn, M. (Hrsg.):  
Handbuch Dienstleistungsmanagement,  
2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden  
2001, S. 27-50.

Luczak, H.; Sontow, K.; Kuster, J.;  
Reddemann, A.; Scherrer, U.  
Service Engineering: Der systematische  
Weg von der Idee zum Leistungsangebot.

TCW, München 2000.

Meiren, T.

Service Engineering: Systematic  
Development of New Services.

In: Werther, W. u. a. (Hrsg.):  
Productivity & Quality Management  
Frontiers. MCB University Press,  
Bradford 1999, S. 329-343.

Meiren, T.

Organisation der Dienstleistungs-  
entwicklung.

In: Meiren, T.; Liestmann, V. (Hrsg.):  
Service Engineering in der Praxis.  
Kurzstudie zu Dienstleistungsent-  
wicklung in deutschen Unternehmen.  
IRB-Verlag, Stuttgart 2002, S. 21-27.

Rathmell, J.M.

Marketing in the Service Sektor.  
Cambridge, Massachusetts 1974.

Schmidt, G.

Methode und Techniken der  
Organisation.

Verlag Schmidt, Gießen 1991.

Shostak, L.

How to Design a Service.

In: European Journal of Marketing 16  
(1984) Nr. 1, S. 49-63.

Sontow, K.

Dienstleistungsplanung in Unternehmen  
des Maschinen- und Anlagenbaus.  
Dissertation, Aachen 2000.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.)

Statistisches Jahrbuch 2002 für die  
Bundesrepublik Deutschland.

Metzler-Poeschel Verlag, Stuttgart  
2002.

## 6.2

### Internetadressen

Bundesministerium für Bildung und  
Forschung BMBF  
[www.bmbf.de](http://www.bmbf.de)

Dienstleistungsmanagement am  
Fraunhofer IAO  
[www.management.iao.fhg.de](http://www.management.iao.fhg.de)

DL2100.de – Das Netzwerk innovativer  
Dienstleister  
[www.dl2100.de](http://www.dl2100.de)

Forschungsergebnisse zu  
Service Engineering  
[www.service-engineering.de](http://www.service-engineering.de)

Verein Deutscher Dienstleistungs-  
ingenieure e.V.  
[www.vdli.de](http://www.vdli.de)