

Heft 175

Kristof Schneider, August-Wilhelm Scheer

**Konzept zur systematischen und kundenorientierten
Entwicklung von Dienstleistungen**

April 2003

KRISTOF SCHNEIDER, AUGUST-WILHELM SCHEER

KONZEPT ZUR SYSTEMATISCHEN UND KUNDENORIENTIERTEN ENTWICKLUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik
Herausgeber: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer
Heft 175

ISSN 1438 5678

Institut für Wirtschaftsinformatik (IWi)
im Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI)
Stuhlsatzenhausweg 3, Geb. 43.8, D-66123 Saarbrücken
Telefon: +49 (0) 6 81 / 30 2 – 52 21, Fax: +49 (0) 6 81 / 30 2 – 36 96
E-Mail: iwi@iwi.uni-sb.de, URL: <http://www.iwi.uni-sb.de/>

April 2003

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einführung	1
2 Grundlagen der systematischen Dienstleistungsentwicklung	3
2.1 Service Engineering	3
2.1.1 Das Entwicklungsobjekt Dienstleistung	3
2.1.2 Dienstleistungsqualität	9
2.1.3 Vorgehensmodelle zur systematischen Dienstleistungsentwicklung	14
2.1.4 Bewertung der Vorgehensmodelle	17
3 Konzept des Customer related Service Life Cycle	20
3.1 Start-Up-Phase	23
3.1.1 Definition Anforderungskatalog	23
3.1.2 Ideengewinnung	24
3.1.3 Ideenanalyse	24
3.1.4 Entwicklung Grobkonzept	25
3.2 Konzeptionsphase	25
3.2.1 Entwicklung Marketingkonzept	26
3.2.2 Dienstleistungsmodellierung	27
3.3 Implementierungsphase	30
3.4 Monitoringphase	31
3.4.1 Informationsmanagement	31
3.4.2 Customer Relationship Management	32
3.4.3 Dienstleistungscontrolling	33
4 Zusammenfassung und Ausblick	34
Literaturverzeichnis	IV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen einer Dienstleistung	5
Abbildung 2: Transformationsprozess einer Dienstleistung	7
Abbildung 3: Dienstleistungstypologie	8
Abbildung 4: Wahrnehmung der Dienstleistungsdimensionen durch den Kunden	9
Abbildung 5: Reifegradmodell der kundenorientierten Dienstleistungsentwicklung	10
Abbildung 6: GAP-Modell der Dienstleistungsqualität	12
Abbildung 7: Prozess der Erbringung einer Dienstleistung	12
Abbildung 8: Ausprägungsformen von Vorgehensmodellen.....	15
Abbildung 9: Bewertung der Vorgehensmodelle	18
Abbildung 10: Konzept des Customer related Service Life Cycle	20
Abbildung 11: Vorgehensmodell CurLy	21
Abbildung 12: Kundenintegration in CurLy	22
Abbildung 13: Start-Up-Phase	23
Abbildung 14: Konzeptionsphase.....	25
Abbildung 15: Dienstleistungsmodellierung.....	28
Abbildung 16: Rahmenwerk zur Dienstleistungsmodellierung	29
Abbildung 17: Implementierungsphase.....	30
Abbildung 18: Monitoringphase.....	32

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
bzw.	beziehungsweise
bspw.	beispielsweise
CoRSE	Customer Related Service Engineering
CurLy	Customer related Service Life Cycle
DFKI	Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz
DLR	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt
d. h.	das heißt
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
etc.	et cetera
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
FZD	Funktionszuordnungsdiagramm
Hrsg.	Herausgeber
IAO	Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
i. d. R.	in der Regel
i. S. v.	im Sinne von
IWi	Institut für Wirtschaftsinformatik
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
LfP	Lehrstuhl für Planung und Strategisches Management
S.	Seite
sog.	so genannt
SzU	Schriften zur Unternehmensführung
TQM	Total Quality Management
u. a.	unter anderem
u. Ä.	und Ähnliche
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1 Einführung

Im Hinblick auf die zunehmenden Bedeutung des tertiären Sektors für die zukünftige Entwicklung Deutschlands hat ein Wandel in der Betrachtungsweise von Dienstleistungen eingesetzt, der sich durch eine verstärkende Orientierung des Angebots an den Kundenwünschen widerspiegelt. Die Entwicklung neuer Dienstleistungen in Unternehmen lässt jedoch i. d. R. kein strukturiertes Vorgehen erkennen. Die situativ entstandenen Dienstleistungen entsprechen nur selten den tatsächlichen Anforderungen ihrer Zielgruppen, so dass Optimierungspotenziale im Zusammenhang mit Kundenorientierung und Kostensenkung oft nicht erschlossen werden. Vor diesem Hintergrund wird immer häufiger proklamiert, dass die Qualität einer erbrachten Dienstleistung für Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist.¹ In den klassischen Bereichen der Produktentwicklung wurde dies frühzeitig erkannt. Im Mittelpunkt steht hier der Gedanke, dass die Qualität eines Produkts explizit von der Güte des Erstellungsprozesses abhängig ist.

„Dienstleistungen müssen systematisch entwickelt werden“, lautet daher die zentrale Forderung des Service Engineering, das sich methodisch mit der Transformation von Dienstleistungsideen in marktfähige Leistungen auseinandersetzt. Service Engineering hat zum Ziel, Unternehmen konkret dabei zu unterstützen, Dienstleistungen so zu gestalten, dass sie mit der gewünschten Qualität und Effizienz wirtschaftlich am Markt angeboten werden können. Die Notwendigkeit eines systematischen Vorgehens im Rahmen der Dienstleistungsentwicklung wird angesichts einer Vielzahl unausgereifter Dienstleistungen deutlich, bei denen unternehmensseitig einzelne oder mehrere Entwicklungsschritte nicht oder nur unzureichend bearbeitet wurden.²

An den genannten Punkten setzt der vorliegende Beitrag an. Die vorgestellten Erkenntnisse entstanden im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekts „CoRSE – Vom Kunden zur Dienstleistung: Wettbewerbsvorteile durch kundenorientiertes Service Engineering“³. Als Projektpartner sind neben dem Institut für Wirtschaftsinformatik (IWi) im Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz

¹ Vgl. bspw. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Grundlagen – Konzepte – Methoden, 4. Aufl., (Springer) Berlin et al. 2003, S. 1; Bruhn, M.; Meffert, H.: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden, (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 209; Eversheim, W. (Hrsg.): Qualitätsmanagement für Dienstleister: Grundlagen – Selbstanalyse – Umsetzungshilfen, (Springer) Berlin et al. 1997, S. 2.

² Vgl. Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W.: Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 3-18, S. 4.

³ Das Projekt „CoRSE“ wird von Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert, Förderkennzeichen: 01HG0094, Projektdauer: 01.05.2001-31.01.2003, URL: <http://www.corse-projekt.de/index.html>.

(DFKI) der Lehrstuhl für Planung und Strategisches Management (LFP) der Universität Stuttgart und das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart beteiligt.

Das Gesamtziel des Vorhabens ist die Bereitstellung von Vorgehensmodellen und Methoden zur kundenorientierten Gestaltung von Dienstleistungsprozessen. Dabei ist das Konzept des Service Engineering um Ansätze der Kundenorientierung zu erweitern. Um eine ganzheitliche Betrachtung sicherzustellen, sollen auch Instrumente zur Analyse der Dienstleistungscompetenz erarbeitet werden. Des Weiteren werden spezielle Servicestrategien entwickelt, um dadurch einen strategischen Fit zwischen den Dienstleistungscompetenzen eines Unternehmens und den Kundenwünschen herzustellen. Als Ergebnis des Projekts ergeben sich schließlich integrative Konzepte für das Service Engineering, die sich zum einen stark an den Bedürfnissen des Kunden orientieren und zum anderen die Unternehmenskompetenzen fokussieren.

Nach der Einführung in Kapitel 1 beschäftigt sich Kapitel 2 mit den Grundlagen des Service Engineering sowie der Bedeutung des Kunden für die Entwicklung von Dienstleistungen. Im Besonderen wird auf die Potenziale von Vorgehensmodellen zur Unterstützung der methodischen Dienstleistungsentwicklung eingegangen. Auf Basis einer Bewertung der in der Dienstleistungsliteratur existierenden Modelle wird in Kapitel 3 ein Konzept zur systematischen und kundenorientierten Entwicklung von Dienstleistungen vorgestellt. Dabei versucht das Konzept die Inhalte der vorgestellten Modelle aufzugreifen, sie um die identifizierten Mängel zu bereinigen und in einem ganzheitlichen Ansatz zusammen zu führen. Eine Zusammenfassung der dargestellten Erkenntnisse und ein Ausblick in Kapitel 4 schließen die Ausführungen.

2 Grundlagen der systematischen Dienstleistungsentwicklung

2.1 Service Engineering

„Unter Service Engineering versteht man die systematische Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungsprodukten unter Verwendung geeigneter Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeuge.“⁴ Die wissenschaftliche Disziplin des Service Engineering versucht die überwiegend aus dem Marketing stammenden Arbeiten zur Entwicklung von Dienstleistungen um ingenieurwissenschaftliche Ansätze zu erweitern, um der Forderung nach einem strukturierten Entwicklungsprozess zu entsprechen. In seiner Gesamtheit fokussiert diese Wissenschaftsdisziplin die Entwicklung einer Dienstleistung aus zwei unterschiedlichen Perspektiven. Dies ist zum einen die Betrachtung einzelner Dienstleistungen vor dem Hintergrund, wie diese zielgerichtet entwickelt werden können und welche Aufgaben daraus für Unternehmen entstehen. Zum anderen werden Fragestellungen betrachtet, welche organisatorischen Änderungen aus diesem systematischen Entwicklungsansatz für ein Unternehmen herrühren können.⁵

Aus dem Gedanken, Dienstleistungen gezielt und planmäßig zu entwickeln, resultiert implizit die Forderung, diese in ihrer Gesamtheit als Entwicklungsobjekt zu begreifen. Im Folgenden wird dieses Postulat näher untersucht.

2.1.1 Das Entwicklungsobjekt Dienstleistung

Die Definition des Dienstleistungsbegriffs erfährt in der Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Ausprägungen. Die vier Ansätze der enumerativen, negativen, institutionellen und konstitutiven Abgrenzung haben sich als wesentliche Definitionsvorschläge durchgesetzt.⁶

Der *enumerative Ansatz* definiert eine Dienstleistung durch Aufzählung von Beispielen.⁷ Aus Praxissicht ist ein solches Vorgehen durchaus vernünftig. Die Kritik, die diesem Definitionsansatz entgegengebracht wird, führt jedoch an, dass diese Methode keine eindeutige Trennung

⁴ Fähnrich, K.-P. et al.: Service Engineering – Ergebnisse einer Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland, (Fraunhofer IRB) Stuttgart 1999, S. 13; Vgl. hierzu auch Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W.: Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 3-18, S. 4.

⁵ Vgl. Fähnrich, K.-P. et al.: Service Engineering – Ergebnisse einer Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland, (Fraunhofer IRB) Stuttgart 1999, S. 14.

⁶ Vgl. Nüttgens, M.; Heckmann, M.; Luzius, M. J.: Service Engineering Rahmenkonzept, in: IM Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, 13(1998)8, S. 14-19, S. 15.

⁷ Vgl. bspw. Corsten, H.: Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., (Oldenburg) München et al. 2001, S. 21.; Haller, S.: Dienstleistungsmanagement – Grundlagen – Konzepte – Instrumente, (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 5.

der verschiedenen Wirtschaftsbereiche ermöglicht.⁸ Dieser Ansatz kann daher nicht dem Anspruch einer wissenschaftlichen Begriffsbestimmung genügen, da die Herausarbeitung besonderer Kriterien fehlt⁹ und vorausgesetzt wird, dass ein intuitives Verständnis darüber vorliegt, was eine Dienstleistung ist.¹⁰

Die *Negativdefinition* versucht eine Dienstleistung dadurch zu beschreiben, dass alles was nicht den Sachgütern zurechenbar ist, eine Dienstleistung sein muss.¹¹ Hierbei erfolgt zumeist eine Gegenüberstellung immaterieller und materieller Güter. Dies führt jedoch zu einer unzulässigen Reduktion der Erscheinungsvielfalt immaterieller Güter, da diese neben den Dienstleistungen bspw. auch Informationen und Rechte umfassen.¹² Dieser Definitionsvorschlag kommt somit eher einer „wissenschaftlichen Verlegenheitslösung“¹³ gleich.

Dem *institutionellen Ansatz* liegt die Annahme zugrunde, dass die Erbringung einer Dienstleistung ausschließlich dem tertiären Sektor (z. B. Handel, Banken, Unterhaltung etc.) einer Volkswirtschaft zugerechnet werden kann.¹⁴ Eine solche Einschränkung schließt die Erzeugung einer Dienstleistung sowohl im primären Sektor (Land- und Forstwirtschaft) als auch im sekundären Sektor (Industrie) kategorisch aus und ist daher als problematisch anzusehen.¹⁵

Die Beschreibung auf der Grundlage *konstitutiver Merkmale* basiert auf der Identifizierung von Eigenschaften, die das Wesen einer Dienstleistung entscheidend prägen.¹⁶ Als wesentliche Charakteristika wurden insbesondere die Immaterialität und die damit eng verbundene Intangibilität einer Dienstleistung, die Integration von externen Faktoren in den Leistungserstellungsprozess sowie die Simultanität von Produktion und Absatz (Uno-actu-Prinzip) her-

⁸ Vgl. Kleinaltenkamp, M.: Begriffabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 27-50, S. 29.

⁹ Vgl. Hilke, W.: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in Hilke, W. (Hrsg.): Dienstleistungs-Marketing, SzU, Band 35, Wiesbaden 1989, S. 5-44, S. 10ff.

¹⁰ Vgl. Corsten, H.: Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., (Oldenburg) München et al. 2001, S. 27ff.

¹¹ Vgl. bspw. Meyer, A.: Dienstleistungsmarketing, in: Die Betriebswirtschaft, 51(1991)2, S. 195-209, S. 197ff.

¹² Vgl. Nüttgens, M.; Heckmann, M.; Luzius, M. J.: Service Engineering Rahmenkonzept, in: IM Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, 13(1998)8, S. 14-19, S. 15.

¹³ Corsten, H.: Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., (Oldenburg) München et al. 2001, S. 21.

¹⁴ Vgl. hierzu bspw. Maleri, R.: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, (Springer) Berlin et al. 1991, S. 45ff.

¹⁵ Vgl. bspw. Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M.: Leistungsbündel als Absatzobjekte – Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45(1993)5, S. 395-426, S. 398ff.

¹⁶ Vgl. bspw. Kleinaltenkamp, M.: Begriffabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 27-50, S. 32f.

ausgearbeitet.¹⁷ Neben dem Identifizieren eindeutiger Merkmale wird im Rahmen dieses aus wissenschaftlicher Sicht besten Beitrags zur Dienstleistungsdefinition¹⁸ eine Differenzierung des Dienstleistungsbegriffs nach Phasen bzw. Dimensionen vorgenommen. Am Häufigsten ist eine Unterscheidung nach potenzial-, prozess- und ergebnisorientierter Dimension anzutreffen, die auf HILKE zurückgeht (vgl. Abbildung 1).¹⁹

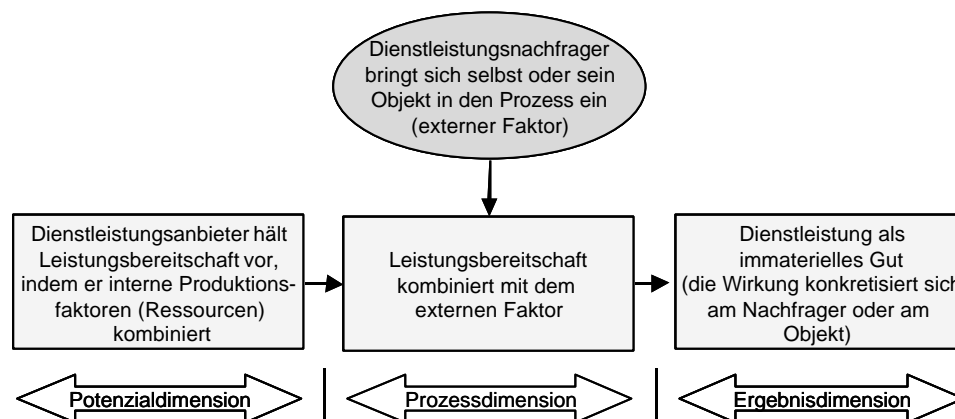


Abbildung 1: Dimensionen einer Dienstleistung²⁰

Die Betrachtung der Potenzialdimension betont die Notwendigkeit, dass ein Dienstleistungsanbieter die Fähigkeit zur Leistungserbringung vorhalten muss. Zur Sicherstellung dieser Bedingung muss von Seiten des Anbieters das Vorhandensein von Humanressourcen bzw. von Maschinen gewährleistet sein.²¹ Die potenzialorientierte Dimension interpretiert Dienstleistungen als Leistungsversprechen des Anbieters gegenüber dem Dienstleistungsnachfrager. Diese Betrachtungsperspektive stellt das konstitutive Merkmal der Immaterialität einer Dienstleistung in den Vordergrund. Das Charakteristikum impliziert, dass durch den Nachfrager keine fertige Leistung, sondern lediglich Leistungspotenziale erworben werden. Dadurch erhöht sich für diesen das Risiko, da die tatsächliche Dienstleistungsqualität von der erwarteten deutlich abweichen kann.²²

¹⁷ Vgl. bspw. Haller, S.: Dienstleistungsmanagement – Grundlagen – Konzepte – Instrumente, (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 5.

¹⁸ Vgl. Kleinaltenkamp, M.: Begriffabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 27-50, S. 32.

¹⁹ Vgl. Hilke, W.: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in Hilke, W. (Hrsg.): Dienstleistungs-Marketing, SzU, Band 35, Wiesbaden 1989, S. 5-44, S. 8ff.

²⁰ In Anlehnung an Hilke, W.: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in Hilke, W. (Hrsg.): Dienstleistungs-Marketing, SzU, Band 35, Wiesbaden 1989, S. 5-44, S. 15.

²¹ Vgl. bspw. Corsten, H.: Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., (Oldenburg) München et al. 2001, S. 21.

²² Vgl. Corsten, H.: Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., (Oldenburg) München et al. 2001, S. 22.

Die Fokussierung einer Dienstleistung als Prozess zwischen Anbieter und Nachfrager ist Kern der Prozessdimension. Das Wesentliche dieses Ansatzes ist die Tatsache, dass der Erfolg der Leistung nicht nur von der Potenzialqualität des Anbieters, sondern auch von der Fähigkeit, den Nachfrager zu integrieren abhängt.²³ Vielfach ist der Leistungserstellungsprozess selbst das Produkt (z. B. Massage oder Vorlesung). Kennzeichnend für diese Dimension ist außerdem die Gleichzeitigkeit der Erstellung und Abgabe der Leistung (Uno-actu-Prinzip). Mit der Simultanität von Produktion und Absatz sowie der Integration des externen Faktors betrachtet diese Perspektive demnach zwei konstitutive Merkmale einer Dienstleistung.²⁴

Der Zustand nach vollzogener Faktorkombination, d. h. nach Beendigung des Dienstleistungsprozesses, steht im Mittelpunkt der ergebnisorientierten Dimension. Eine exakte Trennung zwischen dem Ergebnis aus Prozessperspektive (z. B. Kurzhaarschnitt als Ergebnis des Friseurbesuchs) und dem essentiellen Ziel einer Dienstleistung sowie der damit verbundenen Wirkung (z. B. Zufriedenheit des Kunden mit der Frisur) ist dabei nicht immer offensichtlich.²⁵ Eindeutig kann der Ergebnisdefinition jedoch die Eigenschaft der Nutzenstiftung auf Seiten des Empfängers zugesprochen werden.²⁶ Identisch mit dem Dienstleistungsangebot ist auch für das Ergebnis die Immaterialität bzw. Intangibilität bezeichnend.

Bei einigen Autoren erfährt die dreidimensionale Einteilung eine Erweiterung um eine vierte Dimension, die Marktdimension.²⁷ Begründet wird diese Ausweitung mit der unabdingbaren Integration des externen Faktors, die eine Ausrichtung aller Prozesse und Aktivitäten der Dienstleistungserstellung am Kunden zur Folge haben muss. Vor diesem Hintergrund muss

²³ Vgl. bspw. Kleinaltenkamp, M.: Begriffabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 27-50, S. 36f.

²⁴ Vgl. bspw. Nüttgens, M.; Heckmann, M.; Luzius, M. J.: Service Engineering Rahmenkonzept, in: IM Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, 13(1998)8, S. 14-19, S. 15; Bullinger H.-J.; Schreiner, P.: Service Engineering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 51-82, S. 54; Ahlert, D.; Evanschitzky, H.: Dienstleistungsnetzwerke – Management Erfolgsfaktoren und Benchmarks im internationalen Vergleich, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 28 ff.

²⁵ Vgl. Griebler, O.; Scheer, A.-W.: Grundlagen des Benchmarkings öffentlicher Dienstleistungen, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Nr. 166, Saarbrücken 2000, S. 30.

²⁶ Vgl. bspw. Corsten, H.: Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., (Oldenbourg) München et al. 2001, S. 23; Maleri, R.: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, (Springer) Berlin et al. 1991, S. 87.

²⁷ Vgl. Meyer, A.; Blümelhuber Ch.: Interdependenzen zwischen Absatz und Produktion in Dienstleistungsunternehmen und ihre Auswirkungen auf konzeptionelle Fragen des Absatzmarketing, in: Corsten, H.; Hilke, W. (Hrsg.): Dienstleistungsproduktion: Absatzmarketing – Produktivität – Haftungsrisiken – Serviceintensität – Outsourcing, SzU, Band 52, Wiesbaden 1994, S. 5-41, S. 16ff.

nach Meinung der Autoren die Marktdimension zwingend als phasenübergreifende Perspektive in die Konzeption aufgenommen werden.²⁸

Die Dienstleistungsdimensionen beschreiben in ihrer Gesamtheit rudimentär den sequentiell ablaufenden Entstehungsprozess einer Dienstleistung. Das bereitzustellende Potenzial wird dabei als Input, der Prozess selbst als Throughput und das erzeugte Leistungsergebnis als Output des Transformationsprozesses verstanden (vgl. Abbildung 2).²⁹

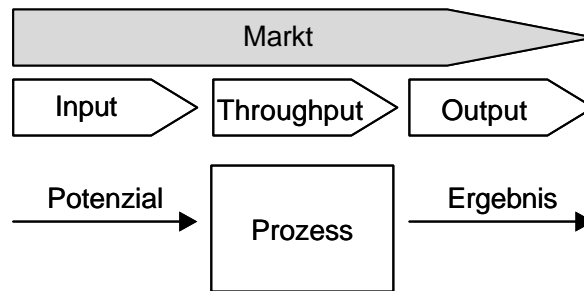


Abbildung 2: Transformationsprozess einer Dienstleistung³⁰

Die Entwicklung von Produkt- und Prozessmodell sowie Ressourcen- und Marketingkonzept ist ein grundlegendes Charakteristikum des Service Engineering.³¹ Es stellt sich jedoch die Frage, welche Merkmale primär berücksichtigt werden müssen, um die Dienstleistungsentwicklung wirksam zu unterstützen bzw. welche Ressourcen ein Unternehmen bereitstellen muss. Ein möglicher Ansatzpunkt, Klarheit zu verschaffen, sind Dienstleistungstypologien.

Eine Typologisierung hat das Ziel, Leistungstypen zu identifizieren, die „typenübergreifend differenzierte, innerhalb eines Typs aber einheitliche Implikationen [...] besitzen“.³² Anstelle einer Differenzierung nach Branchen erweist sich jedoch eine merkmalsorientierte Unter-

²⁸ Vgl. Meyer, A.; Blümelhuber Ch.: Interdependenzen zwischen Absatz und Produktion in Dienstleistungsunternehmen und ihre Auswirkungen auf konzeptionelle Fragen des Absatzmarketing, in: Corsten, H.; Hilke, W. (Hrsg.): Dienstleistungsproduktion: Absatzmarketing – Produktivität – Haftungsrisiken – Serviceintensität – Outsourcing, SzU, Band 52, Wiesbaden 1994, S. 5-41, S. 16ff.

²⁹ Vgl. bspw. Frieztzsche, U.: Externe Faktoren in der Dienstleistungsproduktion, Ansätze zur Lösung von Erfassungs- und Bewertungsproblemen, (Gabler) 2001, S. 13.

³⁰ In Anlehnung an Bullinger H.-J.; Schreiner, P.: Service Engineering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 51-82, S. 55.

³¹ Vgl. Fähnrich, K.-P. et al.: Service Engineering – Ergebnisse einer Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland, (Fraunhofer IRB) Stuttgart 1999, S. 15.

³² Meffert, H.: Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: DBW, 54(1994), S. 519-541, S. 521.

scheidung (z. B. Komplexität, Standardisierungsgrad, Grad der Kundenintegration etc.)³³, die sich an wesentlichen Dienstleistungseigenschaften orientiert, als erfolgsversprechender.³⁴

Auf Basis der vier Dienstleistungstypen (Abbildung 3) ist die Ableitung differenzierter Strategien für das Service Engineering möglich. So zeichnen sich *Wissensintensive Dienstleistungen* sowohl durch eine große Variantenvielfalt als auch durch eine hohe Kontaktintensität aus. Neben den Erfolgsfaktoren Wissensmanagement und Kundenintegration steht insbesondere die Flexibilität bei der Dienstleistungserbringung im Vordergrund. *Kundenintegrative Dienstleistungen*, die ein hohes Maß an Individualität besitzen, setzen den Kunden in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung.

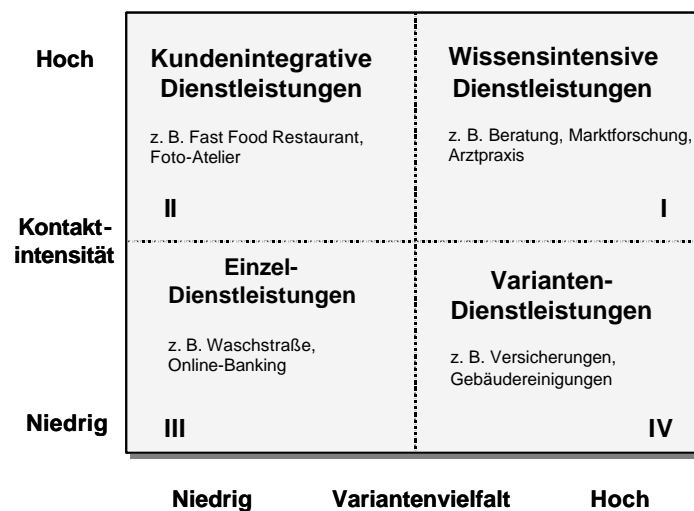


Abbildung 3: Dienstleistungstypologie³⁵

Die Optimierung des Dienstleistungsprozesses ist Kern der *Einzel-Dienstleistungen*, die durch eine geringe Variantenvielfalt sowie eine minimale Kontaktintensität gekennzeichnet sind. *Varianten-Dienstleistungen* als vierter Dienstleistungstyp zeichnen sich durch eine hohe Anzahl möglicher Varianten bei gleichzeitig niedriger Kontaktintensität aus. Die Beherrschung der Produktkomplexität, z. B. über ausgereifte Produktmodelle, steht im Fokus.³⁶

³³ Vgl. Fähnrich, K.-P. et al.: Service Engineering – Ergebnisse einer Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland, (Fraunhofer IRB) Stuttgart 1999, S. 27ff.

³⁴ Vgl. Barth, T.; Hertweck, A.; Meiren, T.: Typologisierung von Dienstleistungen: Basis für wettbewerbsorientierte Strategien im Rahmen eines erfolgreichen Service Engineering, in: Barske, H. et al.: Das innovative Unternehmen: Produkte, Prozesse, Dienstleistungen, (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 1-14, S. 5.

³⁵ Fähnrich, K.-P. et al.: Service Engineering – Ergebnisse einer Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland, (Fraunhofer IRB) Stuttgart 1999, S. 34.

³⁶ Vgl. Fähnrich, K.-P. et al.: Service Engineering – Ergebnisse einer Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland, (Fraunhofer IRB) Stuttgart 1999, S. 33f.

2.1.2 Dienstleistungsqualität

Die Erweiterung des Ansatzes nach HILKE um die Marktdimension rückt den Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung. Sowohl dessen kontinuierliche Fokussierung als auch das konstitutive Merkmal der Gleichzeitigkeit zwischen Produktion und Absatz sowie die Integration externer Faktoren haben zur Folge, dass sich der Kontakt des Kunden zum Dienstleistungsanbieter, im Gegensatz zum Anbieter von Sachleistungen, über alle vier Leistungsdimensionen erstreckt (vgl. Abbildung 4).³⁷

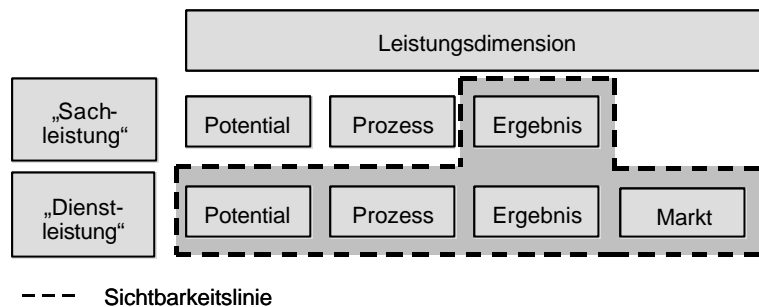


Abbildung 4: Wahrnehmung der Leistungsdimensionen durch den Kunden³⁸

Die Intensität der Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess kann unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Einen Ansatz dazu liefert das Reifegradmodell der kundenorientierten Dienstleistungsentwicklung nach NÄGELE/VOSSEN (vgl. Abbildung 5).

Auf der *untersten Ebene* wird die Rolle des Kunden primär als Verbraucher oder Nutzer der Produkte und Dienstleistungen definiert. Entwicklungsvorhaben auf dieser Stufe sind mit vielen unternehmerischen Risiken verbunden bis hin zu der Gefahr, Kunden durch schlechte Dienstleistungsqualität zu verlieren. Die *zweite Stufe* ist dadurch charakterisiert, dass das Unternehmen erste Schritte dahingehend unternimmt, die Kundenbedürfnisse explizit zu berücksichtigen. Der Leistungsempfänger wird Subjekt der Betrachtungen des anbietenden Unternehmens. Ausgangspunkt für die Entwicklung von Dienstleistungen ist die Überlegung, welche Probleme und Herausforderungen des Kunden durch das Unternehmen kompetent gelöst werden können. Im Mittelpunkt der *dritten Ebene* steht die direkte Einbindung des Kunden. Er verliert seine passive Rolle und wird als Experte und Informant für das Serviceangebot zur Lösung seiner Geschäftsprobleme entdeckt. Unternehmen, die ihre Dienstleistung auf *Reife-*

³⁷ Vgl. Reckenfelderbäumer, M.; Busse, D.: Kundenmitwirkung bei der Entwicklung von industriellen Dienstleistungen – eine phasenbezogene Analyse, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 145-170, S. 149f.

³⁸ In Anlehnung an Reckenfelderbäumer, M.; Busse, D.: Kundenmitwirkung bei der Entwicklung von industriellen Dienstleistungen – eine phasenbezogene Analyse, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 145-170, S. 150.

stufe vier entwickeln, integrieren den Kunden als Co-Designer in die Entwicklung von Dienstleistungen und minimieren dadurch das Risiko, Kundenanforderungen und -akzeptanz falsch einzuschätzen. Auf *Level fünf* werden solche Entwicklungspartnerschaften langfristig gepflegt. Es bestehen dauerhafte und intensive Beziehungen zwischen Unternehmen und Geschäftskunden, um den Erfolg einer Dienstleistung für die beteiligten Parteien zu maximieren.³⁹

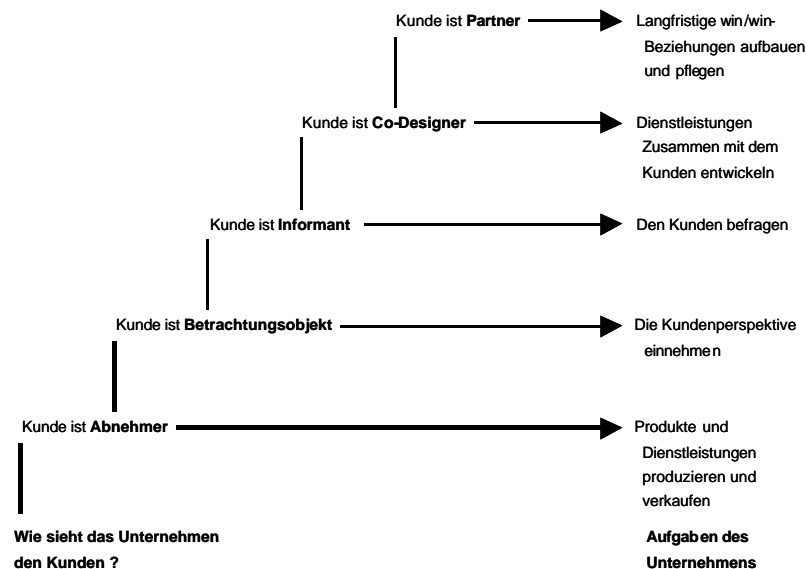


Abbildung 5: Reifegradmodell der kundenorientierten Dienstleistungsentwicklung⁴⁰

Mit Blick auf die Bedeutung einer Dienstleistung für die Unternehmen ist die Integration des Kunden als Informant als Mindestanforderung anzusehen. Für ein Unternehmen bedingt diese Tatsache, dass die Dienstleistungsqualität unter „ständiger Beobachtung“ des Kunden steht. Eine konsequente Qualitätsausrichtung der Unternehmensstrategie ist somit für das erfolgreiche Bestehen am Markt unerlässlich geworden.⁴¹

In der wissenschaftlichen Literatur wird seit Längerem eine Diskussion darüber geführt, aus welcher Perspektive eine Annäherung an den Begriff der Dienstleistungsqualität erfolgen soll. Das DEUTSCHE INSTITUT FÜR NORMUNG (DIN) definiert Qualität allgemein „als die Beschaf-

³⁹ Vgl. Nägele, R.; Vossen, I.: Erfolgsfaktor kundenorientiertes Service Engineering – Fallstudienresultate zum Tertiärisierungsprozess und zur Integration des Kunden in die Dienstleistungsentwicklung, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 531-561, S. 552ff.

⁴⁰ Nägele, R.; Vossen, I.: Erfolgsfaktor kundenorientiertes Service Engineering – Fallstudienresultate zum Tertiärisierungsprozess und zur Integration des Kunden in die Dienstleistungsentwicklung, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 531-561, S. 552.

⁴¹ Vgl. bspw. Corsten, H.: Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., (Oldenburg) München et al. 2001, S. 292; Bruhn, M.: Messung und Anforderungen an die Dienstleistungsqualität, in: Hansen, W.; Kamiske, G.F.(Hrsg.): Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich. Assessment – Sicherung – Entwicklung, (Symposium) Düsseldorf 2002, S. 7-43, S. 7.

fenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“⁴². Bei GARVIN erfährt diese Definition eine Unterteilung in fünf unterschiedliche Qualitätsansätze⁴³.

Der *produktorientierte Ansatz* definiert die Qualität einer Leistung aus der Summe der Existenz bestimmter Eigenschaften oder bestimmter Attribute, wohingegen die subjektiv wahrgenommene Fähigkeit einer Leistung, die Bedürfnisse eines Kunden zu befriedigen, Kern des *kundenorientierten Ansatzes* ist. Die Betrachtung der Qualität als generisches Maß (z. B. gut, mittel, schlecht) für die Güte eines Produkts ist Inhalt des *absoluten Qualitätsbegriffs*. Das Vorhandensein bestimmter Vorgaben (Eigenschaften), die durch den Hersteller festgelegt werden und die von Seiten der erbrachten Leistung erfüllt sein müssen, steht im Mittelpunkt des *herstellerorientierten Ansatzes*. Die Qualität aus dem Preis-Leistungs-Verhältnis bestimmt der *wertorientierte Ansatz*, der beurteilt, ob die Leistung ihren Preis „wert“ ist.

Aus Sicht der Dienstleistungsforschung ist für die Bestimmung der Dienstleistungsqualität neben dem produktorientierten Ansatz im Besonderen der kundenorientierte Ansatz zu verfolgen.⁴⁴ Die Diskrepanz zwischen erwartetem und tatsächlichem Niveau einer Leistung aus Kundensicht kann jedoch beträchtlich sein. Als Grund für diesen Mangel identifizieren PARASURAMAN/BERRY/ZEITHAML in ihrem GAP-Modell der Dienstleistungsqualität fünf sog. „Gaps“ (Diskrepanzen, Unstimmigkeiten), die es ermöglichen die Ursache des „Dienstleistungsfehlers“ zu bestimmen (vgl. Abbildung 6).⁴⁵

GAP 1 berücksichtigt die Unstimmigkeit zwischen den Erwartungen des Kunden und der Wahrnehmung dieser Erwartungen durch das Unternehmensmanagement. Im Fokus von GAP 2 steht die Abweichung zwischen der Wahrnehmung der Kundenerwartungen durch das Unternehmensmanagement und der Realisierung dieser in der Dienstleistungsqualität. GAP 3 konkretisiert die Unstimmigkeit zwischen der geplanten und der tatsächlichen Dienstleistungsqualität, wohingegen GAP 4 die Abweichung zwischen der erbrachten Dienstleistung und der kundengerichteten Kommunikation darüber beinhaltet. GAP 5 ist schließlich die

⁴² Deutsche Institut für Normung (Hrsg.): DIN 55350, Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik – Teil 11: Begriffe des Qualitätsmanagements, (Beuth) Berlin 1995, S. 3.

⁴³ Vgl. Garvin, D. A.: What Does “Product Quality” Really Mean? Sloan Management Review 25, 1984, S. 25-43, S. 26ff.

⁴⁴ Vgl. bspw. Bruhn, M.: Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 1999, S. 21-48, S. 26; Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Grundlagen – Konzepte – Methoden, 4. Aufl., (Springer) Berlin et al. 2003, S. 29.

⁴⁵ Vgl. Parasuraman, A.; Berry, L. L.; Zeithaml, V. A.: Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 115-144, S. 121ff.

„zentrale Lücke“ und weitgehend von GAP 1 bis 4 abhängig. Die Reduzierung der dort dokumentierten Differenz zwischen der erwarteten und der tatsächlich wahrgenommenen Dienstleistungsqualität durch den Kunden kann demnach durch die Verkleinerung der vier vorgelagerten Gaps erreicht werden.

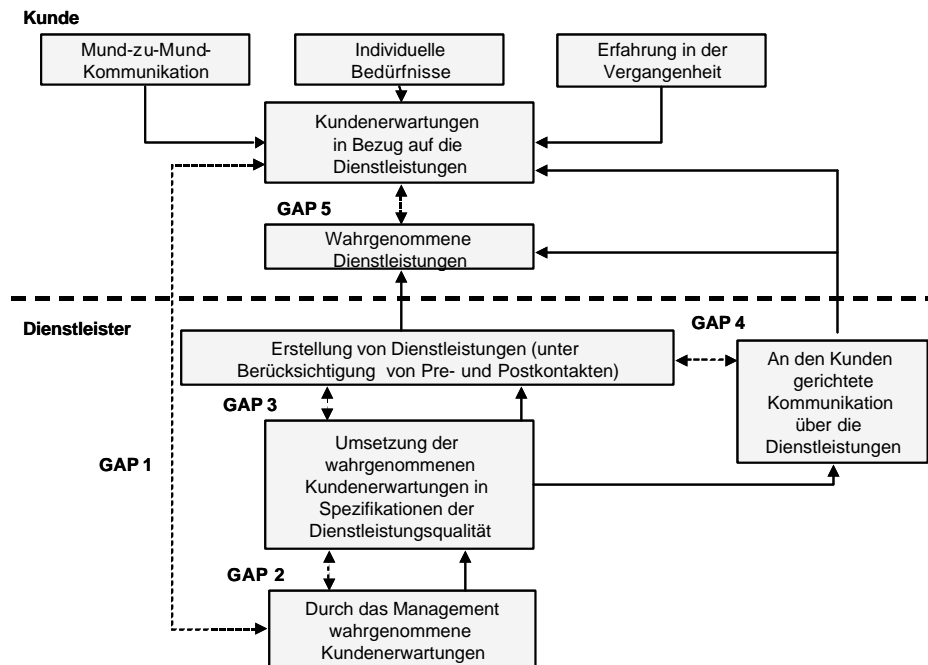


Abbildung 6: GAP-Modell der Dienstleistungsqualität⁴⁶

Die Tatsache, dass sich der Leistungsempfänger selbst oder ein Objekt als „externen Faktor“ in die Leistungserstellung einbringt (vgl. Abbildung 7), macht den Prozess der Erbringung einer Dienstleistung und somit das Ziel einer höchst möglichen Kundenbefriedigung an sich zu einem komplexen Betrachtungsgegenstand.

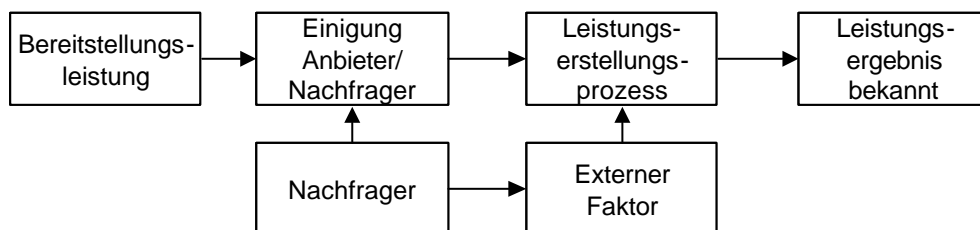


Abbildung 7: Prozess der Erbringung einer Dienstleistung⁴⁷

⁴⁶ Parasuraman, A.; Berry, L. L.; Zeithaml, V. A.: Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 115-144, S. 119.

⁴⁷ Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M.: Dienstleistungen als Absatzobjekt, in Veröffentlichungen des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Arbeitsbericht Nr. 52, Bochum 1992, S. 16.

In der klassischen Produktentwicklung hat man die Bedeutung des Entwicklungsprozesses frühzeitig erkannt. Die erfolgreiche Produktgestaltung gründet dort auf der Idee, dass ein in sich stimmiger Entstehungsprozess zu einem erfolgreichen Produkt führt oder anders formuliert, dass die Prozessqualität die Produktqualität bestimmt.⁴⁸ Der Prozess der Produktentwicklung gliedert sich dabei in die vier sequentiell ablaufenden Phasen der Ideengewinnung, der Konstruktion, der Produktionsvorbereitung sowie der Kalkulation.⁴⁹ In Analogie zur Produktentwicklung wird auch in der Softwareentwicklung ein ganzheitlicher Entwicklungsansatz, von der Produktidee (Softwareidee) hin zum endgültigen Produkt (Software), verfolgt.⁵⁰ Zur Sicherstellung dieses Grundsatzes bedienen sich beide Disziplinen sog. Vorgehensmodelle. Diese „unterstützen [...] die Dokumentation, Planung, Steuerung und Kontrolle von Projektabläufen und -strukturen und erleichtern die Bestimmung der notwendigen Aktivitäten und Verantwortlichkeiten“⁵¹. Beispielhaft für ein solches Vorgehensmodell ist die VDI Richtlinie 2221 angeführt, die sich als Standardleitfaden zur Produktentwicklung etabliert hat.⁵²

Die Übertragung eines Vorgehensmodells auf die Entwicklung von Dienstleistungen erscheint im Rahmen der bisher beschriebenen Problemsituation mehr als sinnvoll. Auch die Gestaltung einer Dienstleistung ist als ein Projekt (bzw. ein Prozess) anzusehen, welches ausgehend von einer bestimmten Idee in einer für den Kunden interessanten Leistung enden soll. Gerade die konstitutiven Charakteristika einer Dienstleistung machen deutlich, dass der Erfolg einer Dienstleistung in besonderem Maße auf die Qualität des Erstellungsprozesses zurückzuführen ist.⁵³

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Ausprägungsformen von Vorgehensmodellen erläutert und untersucht, wie diese den Entstehungsprozess einer Dienstleistung wirkungsvoll unterstützen können.

⁴⁸ Vgl. Ehrlenspiel, K.: Integrierte Produktentwicklung: Methoden für Prozeßorganisation, Produkterstellung und Konstruktion, (Hanser) München et al. 1995, S. 2.

⁴⁹ Vgl. bspw. Scheer, A.-W.: Wirtschaftsinformatik, Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, 7. Aufl., (Springer) Berlin et al. 1997, S. 532ff.

⁵⁰ Vgl. bspw. Hansen, H. R.; Neumann, G.: Wirtschaftsinformatik I: Grundlagen betrieblicher Informationssysteme, 8. Aufl., (Lucius & Lucius) Stuttgart 2001, 204ff; Balzert, H.: Lehrbuch der Software-Technik, 1. Aufl. (Spektrum Akademischer Verlag) Heidelberg et al. 1998, S. 98.

⁵¹ Reichwald, R.; Goecke, R.; Stein, S.: Dienstleistungsengineering – Dienstleistungsvernetzung in Zukunftsmärkten, TCW-Report Nr. 17, (TCW Transfer-Centrum GmbH) München 2000, S. 61.

⁵² VDI-Gesellschaft Entwicklung Konstruktion Vertrieb (Hrsg.): VDI-Richtlinie 2221: Methodik zum Entwickeln und Konstruieren technischer Systeme und Produkte, (Beuth) Düsseldorf 1993, S. 17.

⁵³ Vgl. Schneider, K.; Wagner, D.; Behrens, H.: Vorgehensmodelle zum Service Engineering, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 117-141, S. 120.

2.1.3 Vorgehensmodelle zur systematischen Dienstleistungsentwicklung

Durch ein ganzheitliches Vorgehen bei der Dienstleistungsentwicklung wird dem Bedarf nach einer nachvollziehbaren, ingenieurmäßigen und systematischen Methode Rechnung getragen.⁵⁴ Die Verbesserungspotenziale für Unternehmen sind in einer gleich bleibenden Qualität durch das Zusammenfassen aller Aktivitäten zu klar definierten und voneinander abgegrenzten Prozessschritten sowie dem Ableiten des Ressourcenbedarfs und dem Aufzeigen eines möglichen Methodeneinsatzes zu sehen. Daneben gelingt es mittels Vorgehensmodellen sowohl Schnittstellen und Integrationspotenzial zwischen internen Unternehmenseinheiten darzulegen als auch eine exakte Dokumentation darüber zu erhalten, in welchen Prozessabschnitten der Kunde integriert werden kann (i. S. v. Kunde als Co-Designer bzw. Co-Produzent).⁵⁵

Im Rahmen der Dienstleistungsentwicklung lässt sich eine Reihe von Einsatzgebieten für Vorgehensmodelle identifizieren. Die Neuentwicklung einer Dienstleistung stellt die klassische Ausgangssituation dar, wobei man zwischen einem Neuigkeitsgrad, der einzig für das Unternehmen besteht und einer Neuentwicklung für den gesamten Markt differenziert.⁵⁶ Die systematische Gestaltung einer Dienstleistung als Ergänzung zu bereits existierenden materiellen Produkten, sog. hybride Produkte, ist ein weiteres Anwendungsszenario. Die Schaffung von Dienstleistungsbündeln, die sich aus einzelnen Teildienstleistungen zusammensetzen sowie die neue Spezifikation einer existierenden Dienstleistung (Reverse Engineering) oder die gänzliche Neuentwicklung einer bestehenden Leistung (Reengineering) sind außerdem Einsatzbereiche.⁵⁷

In der Literatur werden drei Grundformen von Vorgehensmodellen beschrieben, die zwischen einer linearen, einer iterativen und einer prototypischen Vorgehensweise unterscheiden (vgl. Abbildung 8).⁵⁸

⁵⁴ Vgl. Krallmann, H.; Hoffrichter, M.: Service Engineering – Wie entsteht eine neue Dienstleistung, in: Bullinger, H.-J.; Zahn, E. (Hrsg.): Dienstleistungsoffensive – Wachstumschancen intelligent nutzen, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1998, S. 231-261, S. 238.

⁵⁵ Vgl. Meiren, T.; Hofmann, H. R.; Klein, L.: Vorgehensmodelle für das Service Engineering, in: IM Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, 13(1998)8, S. 20-25, S. 21.

⁵⁶ Vgl. Meiren, T.; Hofmann, H. R.; Klein, L.: Vorgehensmodelle für das Service Engineering, in: IM Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, 13(1998)8, S. 20-25, S. 21f; DIN, Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.): Service Engineering, DIN-Fachbericht Nr. 75(Beuth) Berlin 1998, S. 31.

⁵⁷ Vgl. bspw. Meiren, T.; Hofmann, H. R.; Klein, L.: Vorgehensmodelle für das Service Engineering, in: IM Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, 13(1998)8, S. 20-25, S. 21f; DIN, Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.): Service Engineering, DIN-Fachbericht Nr. 75(Beuth) Berlin 1998, S. 31.

⁵⁸ Vgl. bspw. Bremer, G.: Genealogie von Entwicklungsschemata, in: Oberweis et al.: Vorgehensmodelle für die betriebliche Anwendungsentwicklung, (B. G. Teubner) Stuttgart et al. 1998, S. 32-59, S. 34ff; Grob, H. L.; Seufert, S.: Vorgehensmodelle bei der Entwicklung von CAL-Software, Arbeitbericht 5, Münster 1996, S. 2.

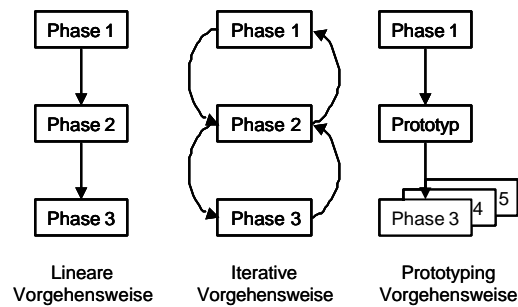


Abbildung 8: Ausprägungsformen von Vorgehensmodellen⁵⁹

Ein *lineares Vorgehens- oder Phasenmodell* (z. B. Wasserfallmodell) beschreibt den Entwicklungsprozess als eine nacheinander ablaufende Aneinanderreihung von Arbeitsschritten.⁶⁰ Voraussetzung für den Beginn einer Phase ist, dass die Ergebnisse der vorherigen als erforderliche Inputinformationen für diese vorliegen. Diese klare Einteilung in vordefinierte Teilschritte hat eine hohe Prozesstransparenz zur Folge. Das Endprodukt wird schließlich sukzessive konkretisiert. Diese Vorgehensweise ermöglicht jedoch aufgrund von z. B. sich ändernden Voraussetzungen keinen Rückschritt in eine vorangehende Phase, um den neuen Bedingungen gerecht zu werden.⁶¹

Diesen Mangel an Flexibilität beseitigen die *iterativen Vorgehensmodelle* (z. B. Spiralmodell). Sie gestatten dem Anwender in vorangehende Phasen zurück zu springen, um bspw. die Ursache für einen später auftretenden Fehler zu beseitigen und anschließend diese Phase erneut zu durchlaufen.⁶²

Das frühzeitig Erstellen einer „Vorabversion“ eines bestimmten Produkts ist Kern des *prototypischen Ansatzes*. Anhand des Prototyps kann das Vorhandensein erforderlicher Merkmale und Funktionalitäten getestet werden. Kennzeichnend ist dabei, dass die einzelnen Phasen nicht mehr sequentiell, sondern teilweise überlappend ablaufen können.⁶³

⁵⁹ Schneider, K.; Wagner, D.; Behrens, H.: Vorgehensmodelle zum Service Engineering, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 117-141, S. 121.

⁶⁰ Vgl. bspw. Balzert, H.: Lehrbuch der Software-Technik, 1. Aufl. (Spektrum Akademischer Verlag) Heidelberg et al. 1998, S. 99f; Hansen, H. R.; Neumann, G.: Wirtschaftsinformatik I: Grundlagen betrieblicher Informationssysteme, 8. Aufl., (Lucius & Lucius) Stuttgart 2001, S. 207f.

⁶¹ Vgl. bspw. Stahlknecht, P.; Hasenkamp, U.: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 10. Aufl., (Springer) Berlin et al. 2002, S. 222f.

⁶² Vgl. bspw. Stahlknecht, P.; Hasenkamp, U.: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 10. Aufl., (Springer) Berlin et al. 2002, S. 222f.

⁶³ Vgl. bspw. Grob, H. L.; Seufert, S.: Vorgehensmodelle bei der Entwicklung von CAL-Software, Arbeitbericht 5, Münster 1996, S. 2.

Den in der Dienstleistungsforschung bekannten Modelle folgen vornehmlich einer linearen Vorgehensweise. Hierfür sind im Besonderen die Modelle von EDVARDSSON und OLSSON⁶⁴, von SCHEUING und JOHNSON⁶⁵, von RAMASWAMY⁶⁶ sowie das Modell von JASCHINSKI⁶⁷ zu nennen. Als Vertreter des iterativen Ansatzes ist das Modell von SHOSTACK⁶⁸ anzuführen. Ein einheitlicher Standard zur generischen Entwicklung von Dienstleistungen, der ebenfalls den linearen Ansatz verfolgt, wurde durch das DIN vorgeschlagen.⁶⁹ Ein Grund für die „einseitige Verteilung“ ist in der intuitiven Verständlichkeit und der damit verbunden leichten Übertragbarkeit der linearen Vorgehensweise in die Praxis zu sehen.⁷⁰ Modelle, die das Konzept des Prototypings in seiner Gesamtheit verfolgen, sind in der Literatur nicht zu finden. Allerdings lassen sich die meisten der angeführten Vorgehensmodelle ab einem gewissen Stadium auch dem prototypischen Vorgehen zuordnen. Diese Stufe ist erreicht, sobald die konzipierte Dienstleistung in einem Testmarkt eingeführt werden kann. Dabei wird die Dienstleistung hinsichtlich erforderlicher Ausprägungen und Funktionalitäten evaluiert und in einem iterativen Zyklus verbessert und angepasst.⁷¹

Die angeführten Modelle werden im Folgenden einer Analyse unterzogen und daraus der Bedarf nach einem neuen Ansatz aufgezeigt.⁷²

⁶⁴ Vgl. Edvardsson, B.; Olsson, J.: Key Concepts for New Service Development, in: *The Service Industries Journal*, 16(1996)2, S. 140-164, S. 141ff.

⁶⁵ Vgl. Scheuing, E. E.; Johnson, E. M.: A proposed model for new service development, in: *The Journal of Services Marketing*, 3(1989)2, S. 25-34, S. 28ff.

⁶⁶ Vgl. Ramaswamy, R.: *Design and Management of Service Processes*, (Addison-Wesley) Reading et al. 1996, S. 26ff.

⁶⁷ Vgl. Jaschinski, C.: *Qualitätsorientiertes Redesign von Dienstleistungen*, (Shaker Verlag) Aachen 1998, S. 93ff.

⁶⁸ Vgl. Shostack, L. G.; Kingman-Brundage, J.: How to design a service; in: Congram, C. A.; Friedman, M. L. (Hrsg.): *The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries*, (Amacom) New York 1991, S. 243-261, S. 247ff.

⁶⁹ Vgl. DIN, Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.): *Service Engineering*, DIN-Fachbericht Nr. 75(Beuth) Berlin 1998, S. 31ff.

⁷⁰ Vgl. bspw. Bullinger H.-J.; Meiren, T.: *Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen*, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 149-175, S. 163.

⁷¹ Vgl. Schneider, K.; Wagner, D.; Behrens, H.: *Vorgehensmodelle zum Service Engineering*, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): *Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 117-141, S. 135.

⁷² Zur ausführlichen Beschreibung der Modelle vergleiche die angeführte Literatur sowie Schneider, K.; Wagner, D.; Behrens, H.: *Vorgehensmodelle zum Service Engineering*, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): *Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 117-141, S. 123ff.

2.1.4 Bewertung der Vorgehensmodelle

Die Bewertung erfolgt unter zwei Gesichtspunkten. Als Basis dienen zum einen allgemeine Kriterien für Vorgehensmodelle und zum anderen spezifische Service Engineering Anforderungen an die betrachteten Modelle.

Das Basismerkmal der *Allgemeingültigkeit* meint die Eignung eines Modells in Bezug auf seine Anwendbarkeit auf unterschiedliche Ausgangssituationen und Fragestellungen bzgl. des Entwicklungsobjekts. Die *Definition von Zwischenergebnissen* in Form von Meilensteinen zur gegenseitigen Abgrenzung der einzelnen Entwicklungsphasen und zur Erreichung einer deutlicheren Prozessstrukturierung ist ebenfalls eine grundlegende Eigenschaft von Vorgehensmodellen. Ein weiteres Basischarakteristikum ist die systematische Unterteilung des Entwicklungsvorgangs zur *Reduktion der Komplexität*. Die Eigenschaft der *Vollständigkeit* fokussiert die komplette Abbildung des Entstehungsprozesses. Das Kennzeichen der *Praxistauglichkeit* ergibt sich aus dem Erfüllungsgrad der vorangegangenen Kriterien.⁷³

Die Übertragung der vorgestellten Basismerkmale auf das Service Engineering kann wie folgt geschehen.

Die *Allgemeingültigkeit* überprüft, ob sich ein Modell zur Erstellung differenter Dienstleistungsarten und für unterschiedliche Ausgangssituationen (z. B. Finanzdienstleistungen, Dienstleistungsredesign) eignet sowie den Anforderungen unterschiedlicher Dienstleistungstypologien gerecht wird. Parallel zu den allgemeinen Kriterien ist bei der Dienstleistungserstellung die *Definition von Meilensteinen* obligatorisch. Die *Reduktion der Dienstleistungskomplexität* spiegelt den grundlegenden Gedanken der Basiseigenschaft wider. In Anlehnung an die Betrachtungsperspektiven des Service Engineering ist die *Vollständigkeit* eines Modells gewährleistet, wenn es sowohl die Entwicklung der eigentlichen Leistung als auch das Management dieser Leistung nach der Markteinführung berücksichtigt. Schließlich ist die *Praxistauglichkeit* sichergestellt, wenn die vorangehenden Kriterien erfüllt sind.

Neben den allgemeinen Kriterien lassen sich auf Basis der Definition des Service Engineering und der spezifischen Dienstleistungscharakteristika folgende Muss-Funktionen für Vorgehensmodelle identifizieren.

In Anlehnung an die Dimensionen einer Dienstleistung ist *die integrierte Betrachtung der Potenzial-, Prozess- sowie Ergebnis- und Marktebene* für erfolgreiche Entwicklungen zwingend erforderlich. Die *Einbeziehung der Mitarbeiter* in die Entwicklung ist vor dem Hinter-

⁷³ Vgl. Pomberger, G.; Blaschek, G.: Software Engineering – Prototyping und objektorientierte Software-Entwicklung, 2. Aufl., (Hanser) München 1996, S. 17.

grund, dass diese bei der Erbringung einer Dienstleistung direkt beteiligt sind, unerlässlich.⁷⁴ Zusätzlich können Mitarbeiter des Front Office durch ihren Kundenkontakt wertvolle Informationen zur Dienstleistungsinnovation oder -verbesserung liefern.⁷⁵ Die ausdrückliche Integration des externen Faktors (Kunde oder ein Objekt des Kunden) in den Dienstleistungserbringungsprozess verpflichtet zur unbedingten *Kundenintegration in den Entwicklungsprozess*.⁷⁶ Aus der Muss-Funktion der Kundenintegration folgt, dass einem Vorgehensmodell *Methoden und Werkzeuge* hinterlegt sein müssen, die das Unternehmen bei der Eingliederung des Kunden unterstützen.⁷⁷

Die Überprüfung der angeführten Vorgehensmodelle der Dienstleistungsforschung gemäß ihres Erfüllungsgrads der dargestellten Kriterien wird in Abbildung 9 verdeutlicht.

	Scheuing & Johnson	Edvardson & Olsson	Ramaswamy	DIN-Modell	Shostack	Jaschinski
Allgemeingültigkeit	+	+	O	+	+	+
Meilensteine	-	-	-	O	-	O
Komplexitätsreduktion	+	-	+	O	O	+
Vollständigkeit	+	O	+	+	O	O
Praxistauglichkeit	O	-	O	O	-	O
4 Dimensionenbetrachtung	O	+	+	+	O	+
Mitarbeiter-einsatz	+	+	O	O	O	O
Kundeneinbindung	O	O	O	-	-	-
Methoden & Werkzeuge	O	-	O	O	O	O

Legende: + = „voll erfüllt“ O = „teilweise erfüllt“ - = „unzureichend erfüllt“

Abbildung 9: Bewertung der Vorgehensmodelle

⁷⁴ Vgl. Hoffrichter, M.: Service Engineering – Dienstleistungen systematisch entwickeln, in: IM Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, 13(1998)8, S. 26-30, S. 27.

⁷⁵ Vgl. Böhler, H.; Riedl, J.: Informationsgewinnung für die Database im Investitionsgüter-Marketing, in: Link, J. et al. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, (IM Fachverlag) Ettligen 1997, S. 58-74, S. 70.

⁷⁶ Vgl. Meiren, T.; Hofmann, H. R.; Klein, L.: Vorgehensmodelle für das Service Engineering, in: IM Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, 13(1998)8, S. 20-25, S. 22.

⁷⁷ Vgl. Fähnrich, K.-P.: Service Engineering – Perspektiven einer noch jungen Fachdisziplin, in: IM Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, 13(1998)8, S. 37-39, S. 39.

Auffällig ist, dass keines der Modelle sämtlichen vorgegebenen Kriterien entspricht. Ebenso existiert kein Kriterium, das von jedem Modell erfüllt wird. Insbesondere die Merkmale Methoden- und Werkzeugunterstützung, Integration des Kunden sowie Definition von Meilensteinen finden nur unzureichend Berücksichtigung.⁷⁸ Der hohe Erfüllungsgrad des Charakteristikums „Allgemeingültigkeit“ täuscht über die Tatsache hinweg, dass die Anwendbarkeit auf unterschiedliche Dienstleistungstypologien nicht uneingeschränkt gegeben ist. In Abhängigkeit von der Dienstleistungsart ist der Detaillierungsgrad des Entwicklungsprozesses unterschiedlich hoch, was in den Modellen jedoch nicht bedacht wird.

Im Folgenden wird ein Konzept eingeführt, das die Inhalte der vorgestellten Modelle aufgreift, sie um die identifizierten Mängel bereinigt und in einem ganzheitlichen Ansatz zusammenführt.

⁷⁸ Vgl. Bullinger H.-J.; Meiren, T.: Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 149-175, S. 163.

3 Konzept des Customer related Service Life Cycle

Die aus den angeführten Schwachpunkten der bekannten Dienstleistungsmodelle resultierenden Potenziale bilden die Grundlage für das Konzept des Customer related Service Life-Cycle (CurLy). Darin wird die Entwicklung von Dienstleistungen nicht als einmalig ablaufender, sondern als kontinuierlicher Prozess verstanden, der mit der Einführung der Dienstleistung am Markt keineswegs beendet ist. Vielmehr wird dieser durch die Suche nach Verbesserungspotenzialen und neuen Ideen immer wieder initialisiert.

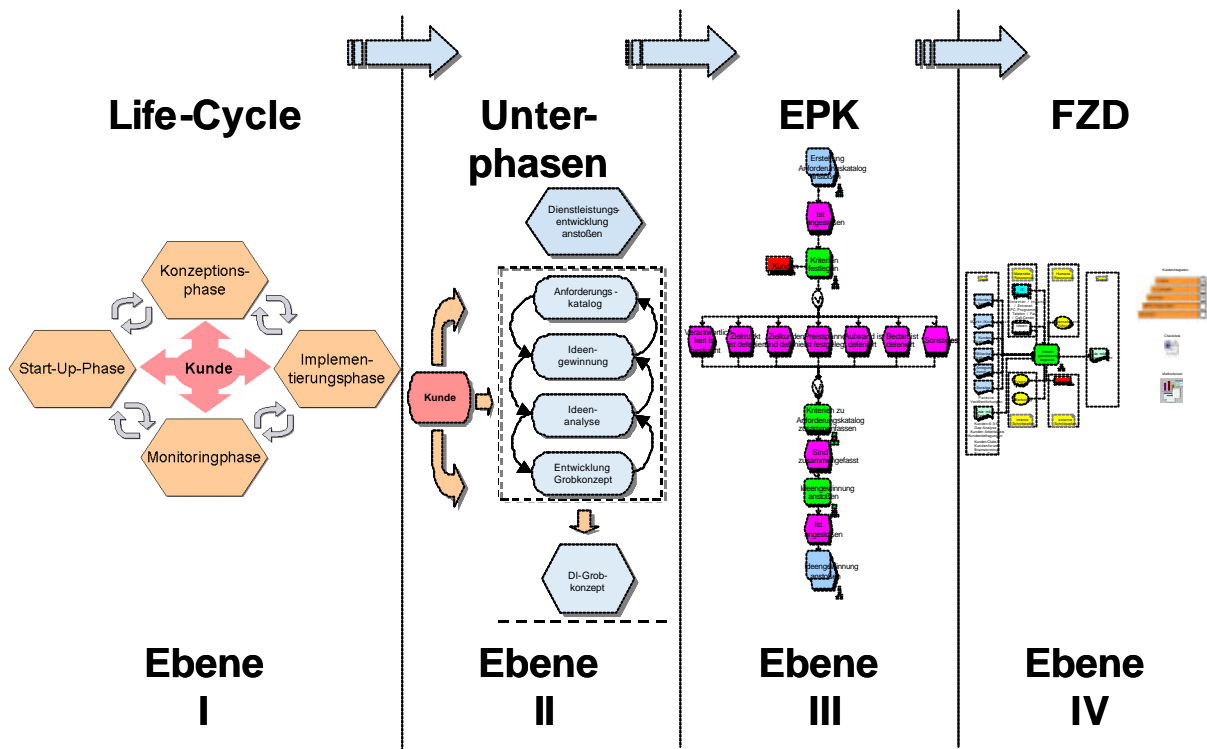


Abbildung 10: Konzept des Customer related Service Life Cycle

Als Darstellung wurde eine Mischform gewählt, die sowohl den iterativen als auch den sequenziellen Gedanken integriert. CurLy gliedert sich in vier Oberphasen (Ebene I), die den Lebenszyklus einer Dienstleistung beschreiben (vgl. Abbildung 10): die Start-Up-, die Konzeptions- sowie die Implementierungs- und die Monitoringphase. Jede dieser Oberphasen ist ihrerseits wiederum in einzelne Unterphasen zerlegt (Ebene II), zwischen denen ein iteratives Vorgehen empfohlen wird. Den einzelnen Unterphasen sind in Form von Ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK) Prozessmodelle hinterlegt (Ebene III), die in ihrer Gesamtheit im Sinne eines generischen Referenzmodells zusammengeführt werden können. Ferner sind den einzelnen Funktionen der Modelle sog. Funktionszuordnungsdiagramme (FZD) untergeordnet (Ebene IV). Diese beschreiben, welche Organisationseinheiten, IT, Dokumente usw. an dieser Stelle des Prozesses sinnvoll einzubinden sind.

Die Unterphasen der Ebene II können ihrerseits zu einem Vorgehensmodell zusammengefasst werden, das alle Phasen der Dienstleistungsentwicklung abdeckt (vgl. Abbildung 11).

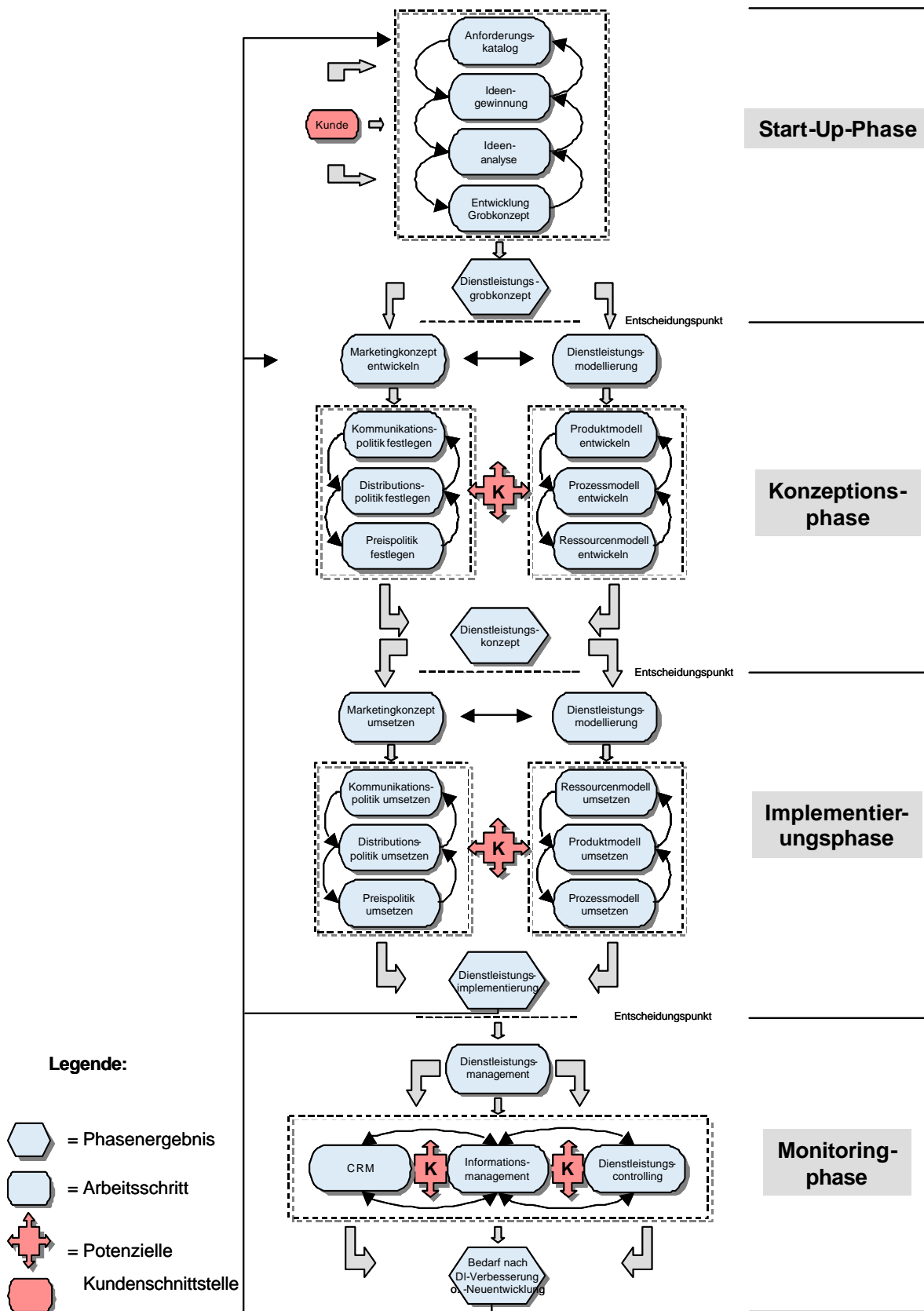


Abbildung 11: Vorgehensmodell CurLy

Die Integration des Kunden folgt einem hierarchischen Vorgehen. Auf Ebene III wird ersichtlich, ob es generell sinnvoll ist, den Kunde in die betrachtete Funktion zu integrieren. Eine entsprechende Anleitung dazu (inkl. eines Methodensets) unter Berücksichtigung der Dienstleistungstypologie und dem damit verbundenen Reifegrad des Kunden erfolgt auf der Ebene IV der FZD (vgl. Abbildung 12). Die Frage, ob der Kunde in den Entwicklungsprozess mit eingebunden wird, ist in Abhängigkeit von der Dienstleistungsart differenziert zu beantworten und muss daher für die einzelnen Phasen immer wieder neu gestellt werden. Generell ist zu sagen, dass je kundenindividueller die Dienstleistung ist, desto expliziter muss der Kunde in den Prozess integriert werden. Vor dem Hintergrund der besonderen Relevanz der Dienstleistungen für Unternehmen ist die Integration des Kunden als Informant als Mindestanforderung anzusehen.

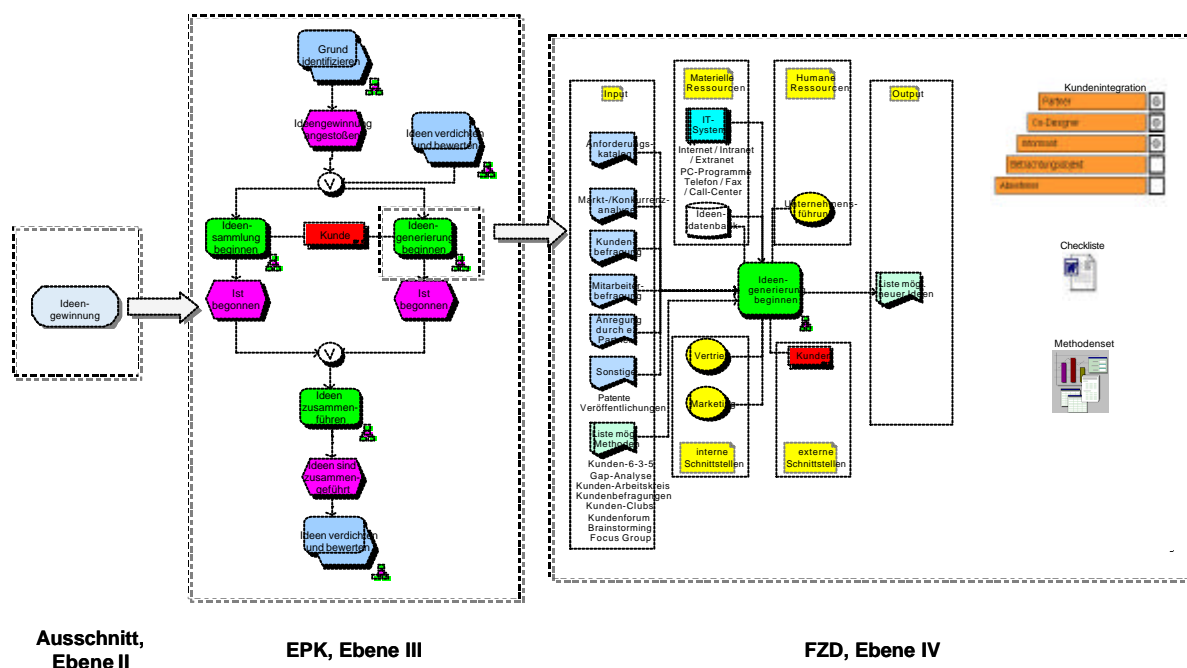


Abbildung 12: Kundenintegration in CurLy

In seiner Gesamtheit ist CurLy so konzipiert, dass zur Gewährleistung einer erfolgreichen Dienstleistungsentwicklung der vorgegebenen Reihenfolge der vier Oberphasen entsprochen werden muss. Allerdings können die einzelnen Unterphasen getrennt voneinander durchlaufen werden. Dazu sind auf Ebene der FZD entsprechende Checklisten hinterlegt, anhand derer die zu erledigenden Aufgaben und Ergebnisse jeder Phase überprüft werden können. Hintergrund ist die Überlegung, dass nicht immer die Neuentwicklung einer Dienstleistung notwendig ist, sondern oftmals nur geringe Änderungen erforderlich sind (Reverse Engineering). Ferner war bei der Konzeptentwicklung der Gedanke über den Umfang der geplanten oder zu veränderten Dienstleistung von Bedeutung. Besonders bei „kleinen“ Dienstleistungen ist es im Hinblick

auf die Relation zwischen Entwicklungszeit, -kosten und Bedeutung der Dienstleistung nicht zwingend erforderlich, alle Prozesse detailliert zu durchlaufen, so dass es ausreichend sein kann, einzelne Unterphasen isoliert durchzuführen.

Das Konzept des CurLy ist daher als ganzheitlicher Ansatz zur kundenorientierten Entwicklung und Verbesserung von Dienstleistungen zu verstehen. Im Folgenden sind die einzelnen Phasen detailliert beschrieben.

3.1 Start-Up-Phase

Der Prozess zur Neuentwicklung oder Verbesserung einer Dienstleistung beginnt mit der Start-Up-Phase (vgl. Abbildung 13). Der Anstoß kann z. B. durch den Kunden, durch Marktbeobachtungen, Umfrageergebnisse aber auch seitens externer Partner sowie durch die eigenen Mitarbeiter erfolgen.

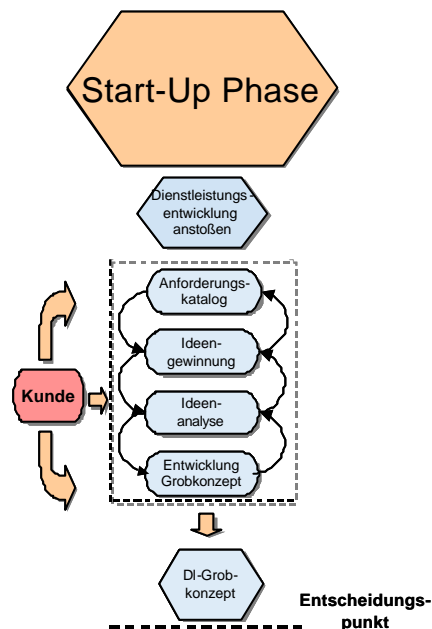


Abbildung 13: Start-Up-Phase

3.1.1 Definition Anforderungskatalog

Wurde durch einen oder mehrere dieser Faktoren ein Bedarf offenkundig, muss auf Basis dieser Motive ein Anforderungskatalog erstellt werden sowie ein oder mehrere Verantwortliche (in Abhängigkeit der Problematik) für das weitere Vorgehen bestimmt werden. Der Katalog enthält eine grobe Beschreibung z. B. bzgl. der Bedarfsart, Zielmarkt- und Zielkundendefinition, Preisspanne, erwarteter Kostenaufwand, DV-Anforderungen und des Grads der Kundeneinbindung. Auf Basis der identifizierten Anforderungen kann mit der Ideengewinnung begonnen werden.

3.1.2 Ideengewinnung

Der Prozess der Ideengewinnung untergliedert sich in zwei komplementäre Bereiche. Dies ist zum einen der Bereich der Ideensammlung, d. h., dass aus bereits vorhandenen Ideen eine Liste möglicher geeigneter Ideen erstellt wird. Erforderlich ist allerdings, dass ein Unternehmen eine Art „Ideendatenbank“ besitzt, in der alte, nicht verwendete Vorschläge archiviert werden. Dieses Vorgehen trägt dem Gedanken Rechnung, dass für viele Problemstellungen bereits mögliche Lösungsansätze vorliegen.⁷⁹ Zum anderen die bewusste Generierung neuer Ideen, wobei es sich sowohl um das Erfinden von „Neuheiten“ als auch die Weiterentwicklung und Adaption bereits vorhandener Lösungsansätze auf die gegebenen Problemstellung handeln kann.⁸⁰ Unter Beachtung des Anforderungskatalogs wird eine Liste möglicher Ideen formuliert. Diese müssen für das weitere Vorgehen konkretisiert werden. Nach erfolgreicher Ideengewinnung gilt es im nächsten Schritt die Eignung der gesammelten Vorschläge zur Lösung des zugrunde liegenden Problems näher zu analysieren.

3.1.3 Ideenanalyse

Die Phase der Ideenanalyse untergliedert sich in zwei Abschnitte. Zunächst ist es sinnvoll die vorhandenen Ideen im Rahmen eines ersten „Durchgangs“ anhand von K.o.-Kriterien (z. B. Kundenorientierung, Unternehmensphilosophie, Wirtschaftlichkeitsanalyse, Marktbedingungen u. Ä.) zu bewerten und zu bestimmen, welche Ideen weiterverfolgt und welche verworfen werden sollen.⁸¹ Dazu ist eine Gewichtung der ausgewählten Kriterien bedeutsam. Hintergrund dieses Vorgehens ist der Gedanke einer Reduzierung der Ideenvielfalt, um eine handhabbare Menge an erfolgsversprechenden Ideen zu erhalten. Sollte keine der Ideen die grobe Analyse bestehen, muss die Ideengewinnung nochmals durchlaufen werden. Allerdings ist zu beachten, dass die verworfenen Ideen nicht grundsätzlich „schlecht“ sein müssen. Vielmehr sollten diese gespeichert werden, da sie durchaus unter anderen Umfeldbedingungen erfolgsversprechend sein können. Aussichtsreiche Ideen müssen im Folgenden jeweils durch eine ausführliche Beschreibung verdichtet und anschließend einer genaueren Analyse unterzogen werden.

An diesem Punkt des Entwicklungsprozesses ist in Abhängigkeit der Größe der Dienstleistung eine Erweiterung des bestehenden Projektteams zu überprüfen, um das Vorhandensein des erforderlichen Know-hows zu gewährleisten.

⁷⁹ Vgl. Vahs, D.; Burmester, R.: Innovationsmanagement, (Schäfer Poeschel) Stuttgart 1999, S. 137f.

⁸⁰ Vgl. Vahs, D.; Burmester, R.: Innovationsmanagement, (Schäfer Poeschel) Stuttgart 1999, S. 138.

⁸¹ Vgl. Krallmann, H.; Hoffrichter, M.: Service Engineering – Wie entsteht eine neue Dienstleistung, in: Bullinger, H.-J.; Zahn, E. (Hrsg.): Dienstleistungs-offensive – Wachstumschancen intelligent nutzen, (Schäfer-Poeschel) Stuttgart 1998, S. 231-261, S. 242ff.

Im Folgenden sind die verbleibenden Ideen in einen zweiten Analyseschritt sehr detailliert im Hinblick auf eine Übereinstimmung bzgl. Kundenanforderungen, Konkurrenzsituation, Umsetzbarkeit, Unternehmensphilosophie und Wirtschaftlichkeit etc. zu untersuchen. Fällt die Prüfung der Ideen negativ aus, muss die Ideengewinnung wiederum durchlaufen werden. Erfüllen mehrerer Ideen die Anforderungen wird ein Ranking erstellt und die „Gewinner-Idee“ ausgewählt. Die Auswahlentscheidung kann in Abhängigkeit der Dienstleistungstypologie entweder bei der Unternehmensführung oder im Falle einer sehr individuellen Dienstleistung beim Kunden liegen. Die Ideengewinnung wird durch eine Abschlussdokumentation beendet.

3.1.4 Entwicklung Grobkonzept

Aufbauend auf den gesammelten Daten der Analysen und der Beschreibung der geplanten Dienstleistung wird ein Grobkonzept sowie ein Lasten-/Pflichtenheft erstellt. Zusammen mit dem Entscheidungsträger erfolgt anschließend eine Bewertung und gegebenenfalls eine Anpassung des Grobkonzepts. Das beschlossene Grobkonzept bildet die Grundlage für die Detaillierung der Dienstleistung in der nächsten Phase, der Konzeptionsphase.⁸²

3.2 Konzeptionsphase

Die unterschiedlichen Dimensionen einer Dienstleistung erfordern, dass die Detaillierung des Grobkonzepts diesem Rechnung trägt, d. h., dass das Konzept durch die Entwicklung eines Marketingkonzepts sowie durch den Entwurf des Produkt-, Prozess- und Ressourcenmodells weiter spezifiziert wird (vgl. Abbildung 14).

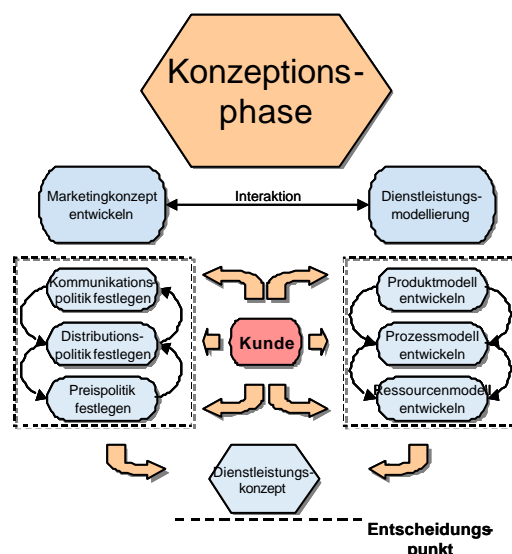


Abbildung 14: Konzeptionsphase

⁸² Vgl. Krallmann, H.; Hoffrichter, M.: Service Engineering – Wie entsteht eine neue Dienstleistung, in: Bullinger, H.-J.; Zahn, E. (Hrsg.): Dienstleistungsoffensive – Wachstumschancen intelligent nutzen, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1998, S. 231-261, 246ff.

Das Marketingkonzept und die Modelle werden dabei parallel entwickelt bzw. festgelegt, da aus den Ergebnissen der einzelnen Entwicklungsschritte gegenseitige Einflüsse resultieren, die entsprechend zu berücksichtigen sind.

3.2.1 Entwicklung Marketingkonzept

Zentrale Aufgabe des Marketingkonzepts ist die Entwicklung einer geeigneten Kommunikations-, Distributions- und Preispolitik.

Die *Kommunikationspolitik* umfasst sämtliche unternehmensinternen und -externen Maßnahmen, die auf Reaktionen von Marktteilnehmern auf die Unternehmensleistung einwirken, d. h. telefonische Beratung, Werbung und Sponsoring bis zum persönlichen Verkauf. Ihr wird die schwierige Aufgabe zuteil, die immaterielle Dienstleistung verständlich und für den Kunden greifbar zu machen.⁸³ Für die Entwicklung einer adäquaten Kommunikationspolitik ist eine Vorabanalyse unabdingbar. Im Mittelpunkt steht dabei das Erfassen und die Evaluation der aktuellen Kommunikationssituation. Hierzu wird die Gesamtkommunikation, also sowohl interne als auch extern Kommunikation, mit den einzelnen Instrumenten anhand von markt-, kunden-, konkurrenzbezogenen Faktoren analysiert. Diese Ergebnisse erleichtern im Hinblick auf die im Grobkonzept identifizierten Wünsche der Zielgruppe die Festlegung der Kommunikationsinstrumente zum Erreichen der Kommunikationsziele.⁸⁴

Das erfolgreiche Gestalten der *Distributionspolitik* beginnt mit der Analyse der aktuellen Vertriebssituation. Sie erfasst u. a. die aktuellen Vertriebspartner, -strukturen und -kapazitäten hinsichtlich deren Eignung zur Verteilung der geplanten Dienstleistung. Daraufhin müssen die zu erreichenden Distributionsziele festgelegt werden. Anhand der Ziele kann eine konkrete Strategie formuliert werden, d. h. ein Absatzkanalsystem, das die Art der Distribution (direkt, indirekt oder als Kombination) festlegt.⁸⁵ Schließlich gilt es, das logistische System, das sich mit der physischen Bewegung der Leistungen zwischen Hersteller und Endkäufer beschäftigt, zu gestalten. Dieses umfasst die Identifikation des Orts der Leistungserstellung, die Frage der

⁸³ Vgl. bspw. Bruhn, M.; Meffert, H.: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden, (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 330; Meyer, A.: Kommunikationspolitik von Dienstleistungs-Anbietern: Bedeutung und Gestaltungsbereiche, in: Meyer, A.: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band II, (Schäfer Poeschel) Stuttgart 1999, S. 1065-1093; Bruhn, M.: Kommunikationspolitik von Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 573-606, S. 575.

⁸⁴ Vgl. bspw. Bruhn, M.; Meffert, H.: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden, (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 338 ff; Meffert, H.: Marketing für innovative Dienstleistungen, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 259-282, S. 275f.

⁸⁵ Vgl. bspw. Zentes, J.; Ferring, N.; Janz, M.: Vertriebssysteme für nationale und internationale Dienstleistungsanbieter, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 661-686, S. 672ff.

Lagerhaltung bei Leistungen mit der Notwendigkeit der Lagerung externer Faktoren (z. B. Autowerkstatt) sowie die Klärung der Transportproblematik (z. B. Abschleppwagen für eine Autowerkstatt).⁸⁶

Als letzter Schritt erfolgt die Wahl einer geeigneten *Preispolitik*. Diese bedarf im Vorfeld einer genauen Analyse des preispolitischen Spielraums. Dabei muss speziell die angestrebte Zielgruppe in den Fokus der Beurteilung rücken, d. h. welchen Preis ist diese bereit für die geplante Dienstleistung zu entrichten.⁸⁷ Aber auch die zuvor festgelegte Kommunikations- und Distributionspolitik haben einen großen Einfluss auf diese Entscheidung. Die Wahl einer bestimmten Preisstrategie wird auf der Basis der Analyseergebnisse sowie den im Grobkonzept definierten Anforderungen getroffen. Die ausgewählte Strategie ist durch eine bestimmte Preispositionierung, -differenzierung und -bündelung charakterisiert.⁸⁸ Die gewählte Strategie muss daraufhin so weit konkretisiert werden, dass anhand dieser Formulierung in der nächsten Phase deren Implementierung vorgenommen werden kann.

Nachdem die einzelnen Aspekte detailliert beschrieben wurden, müssen sie zu einem ganzheitlichen Marketingkonzept integriert und zugleich dokumentiert werden. Zeitlich parallel zur Entwicklung des Marketingkonzepts muss mit der Gestaltung der Dienstleistungsmodelle begonnen werden.

3.2.2 Dienstleistungsmodellierung

Die Modellierung der Dienstleistung erfolgt vom Produkt- über das Prozessmodell hin zum Ressourcenmodell (vgl. Abbildung 15). Anzumerken gilt, dass eine teilweise überschneidende Erstellung der Modelle im Hinblick auf die Interdependenzen der Dimensionen und auf eine damit verbundene Verkürzung der Time-to-market sinnvoll ist.

Das *Produktmodell* kann definiert werden als „Teil eines Unternehmensdatenmodells, das als Träger der Produktinformationen alle charakteristischen Merkmale und Daten eines Produkts über dessen gesamten Lebenszyklus abbildet.“⁸⁹ Hilfreich kann sich die Suche nach existie-

⁸⁶ Vgl. bspw. Meffert, H.: Marketing für innovative Dienstleistungen, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 259-282, S. 274f; Meffert, H.: Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: DBW, 54(1994), S. 519-541, S. 522ff.

⁸⁷ Vgl. bspw. Woratschek, H.: Preisbildung im Dienstleistungsbereich auf der Basis von Marktinformationen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 607-626, S. 609f.

⁸⁸ Vgl. bspw. Woratschek, H.: Preisbildung im Dienstleistungsbereich auf der Basis von Marktinformationen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 607-626, S. 610f.

⁸⁹ Genderka, M.: Objektorientierte Methode zur Entwicklung von Produktmodellen als Basis Integrierter Ingenieursysteme, (Shaker) Aachen 1995, S. 13.

renden Produktmodellen bereits eingeführter Dienstleistungen erweisen. Identifizierte Modelle können als Referenzmodelle herangezogen werden und so wichtige Hinweise zur Erstellung liefern. Allerdings sind diese im seltensten Fall vollständig übertragbar. So muss das Modell (bzw. Modellkomponenten) ausgewählt werden, das die größten Übereinstimmungen mit der geplanten Dienstleistung aufweist. Dieses wird daraufhin an die geplante Dienstleistung angepasst. Besonders die eindeutige Unterscheidung der Ausprägungen von Kernleistungen und Zusatzleistungen muss beachtet werden.

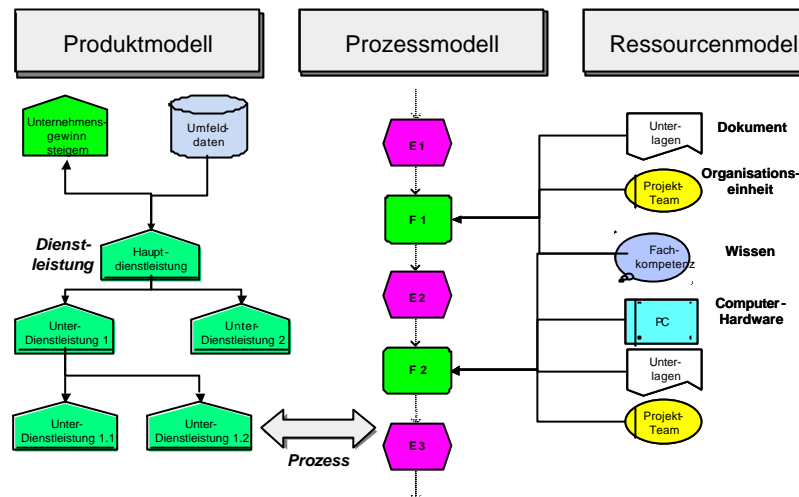


Abbildung 15: Dienstleistungsmodellierung⁹⁰

Ohne ein solches Referenzmodell bedarf es einer grundlegenden Neukonzeption des Produktmodells. In diesem Fall müssen zunächst die Kern- und Zusatzleistungen definiert werden. Am Beispiel eines Reisebüros wird dies verdeutlicht. Die Reise an sich kann dabei als Kernleistung identifiziert werden. Zusatzleistungen sind Versicherung, Transfer zum Flughafen etc. Darauf aufbauend werden die jeweiligen Ausprägungen (Flug nach Rhodos usw.) formuliert. Die Leistungen und ihre Ausprägungen bilden die Grundlagen des neu zu erstellenden Produktmodells. Hält das Modell einer Überprüfung stand, kann mit dem Entwurf des Prozessmodells begonnen werden.

Das *Prozessmodell* beinhaltet, aufbauend auf dem Produktmodell, die Beschreibung der zu durchlaufenden Prozessschritte. Um diese sinnvoll formulieren und planen zu können, braucht es sowohl einen Informationsaustausch mit den beteiligten Abteilungen als auch in Abhängigkeit von der Dienstleistung die Absprache mit dem Kunden. Aus dieser Zusammenarbeit sollen konkrete Informationen zur Bestimmung der Reihenfolge der Prozessschritte, Meilensteine sowie Schnittstellen definiert werden. Von Bedeutung sind dabei sowohl interne als auch

⁹⁰ In Anlehnung an Scheer, A.-W.; Griebel, O.; Klein, R.: Produkt- und Prozessmodellierung in: *Industrie Management*, 18(2002)1, S. 26-30, S. 30.

externe Schnittstellen und hierbei insbesondere die Einbindung des Kunden in den Dienstleistungserbringungsprozess.

Zuletzt wird durch ein detailliertes *Ressourcenmodell* der Bedarf an technischen, materiellen und menschlichen Ressourcen erfasst und beschrieben. Der Ressourcenbedarf lässt sich aus den einzelnen Dienstleistungsfunktionen ableiten, die sowohl Qualität, Quantität als auch die zeitliche Komponente des Bedarfs beinhalten müssen.

In der wissenschaftlichen Literatur findet man nur sehr wenige Ausarbeitungen zur Darstellung der unterschiedlichen Dienstleistungsdimensionen. GRIEBLE/KLEIN/SCHEER liefern mit ihrem Rahmenwerk zur Dienstleistungsmodellierung (Abbildung 16) einen ersten ganzheitlichen Ansatz

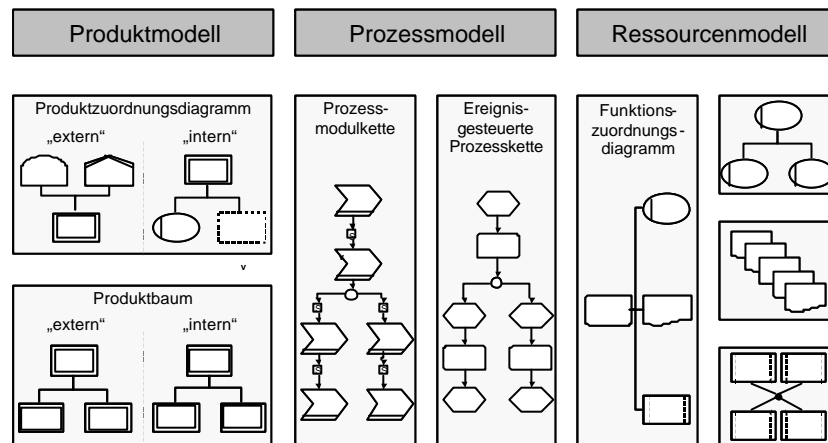


Abbildung 16: Rahmenwerk zur Dienstleistungsmodellierung⁹¹

Die einzelnen Komponenten (Marketingkonzept sowie Produkt-, Prozess- und Ressourcenmodell) müssen am Ende dieser Phase zu einem zusammenhängenden Dienstleistungskonzept, inkl. einer ausführlichen Dokumentation, integriert werden. Von besonderer Wichtigkeit ist die Definition von Kennzahlen für die einzelnen Modelle (z. B. Sollzeiten für die Prozesse etc.). Sie ermöglichen relevante, quantitativ messbare Sachverhalte abzubilden und stellen diese für Informationszwecke bereit.⁹² Insbesondere als Basis für notwendige Soll/Ist-Vergleiche im Rahmen der Monitoringphase ist die Festlegung unumgänglich. Nach einer abschließenden Evaluierung durch die Entscheidungsträger und möglichen Verbesserungszyklen bildet das fertige Konzept die Grundlage für die Dienstleistungsimplementierung in der nächsten Phase.

⁹¹ In Anlehnung an Griebel, O.; Klein, R.; Scheer, A.-W.: Modellbasiertes Dienstleistungsmanagement, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Nr. 171, Saarbrücken 2002, S. 17.

⁹² Vgl. Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 5. Aufl., (Vahlen) München 1997, S. 19.

3.3 Implementierungsphase

Im Mittelpunkt dieser Phase steht die Implementierung des zuvor entwickelten Dienstleistungskonzepts. Aufgrund der Immaterialität der Dienstleistung sowie des Uno-actu-Prinzips ist eine reversible Umsetzung der entwickelten Modelle erforderlich (vgl. Abbildung 17).

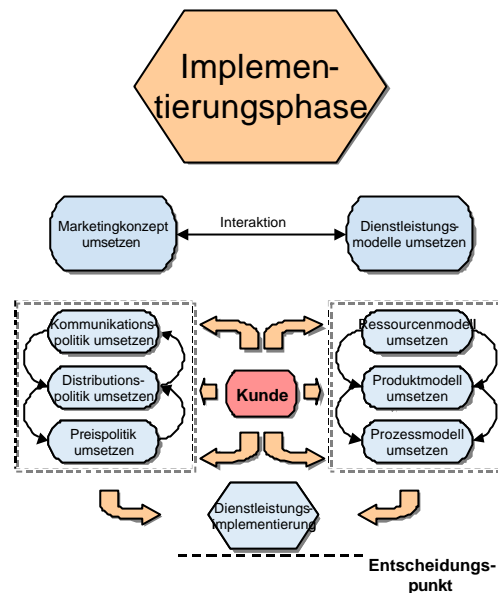


Abbildung 17: Implementierungsphase

Die im *Ressourcenmodell* beschriebenen menschlichen, technischen und materiellen Ressourcen gilt es zu beschaffen und zu integrieren. Dazu kann z. B. für die Bereitstellung der definierten Humanressourcen die Durchführung von Recruitingmaßnahmen erforderlich sein. Gerade im Dienstleistungsbereich stellen die Mitarbeiter durch die direkte Schnittstelle zum Kunden einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.⁹³ Um diese Mitarbeiter-Kunden-Beziehung optimal zu gestalten, sind bei Bedarf sowohl für neue als auch erfahrene Mitarbeiter Schulungen durchzuführen. Ferner müssen die definierten materiellen und technischen Ressourcen durch das Unternehmen bereitgestellt werden.

Parallel zu der Umsetzung des Ressourcenmodells ist mit der Realisierung des *Marketingkonzepts*, also mit der Realisation der beschriebenen Kommunikations- (Kommunikationsmedien etc.), Distributions- (Vertriebskanäle etc.) sowie Preispolitik (Preislisten, Konditionen etc.) zu beginnen.

Im Anschluss werden *Prozess- und Produktmodell* umgesetzt. Die Eigenschaften einer Dienstleistung bedingen, dass zur Umsetzung des Produkt- und Prozessmodells die reale

⁹³ Vgl. Becker, F. G.; Günter, S.: Personalentwicklung als Führungsaufgabe in Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 751-780, S. 753ff.

Dienstleistungserbringung notwendig ist. Zur Gewährleistung, dass die implementierten Modelle sowie das umgesetzte Marketingkonzept den an sie gestellten Anforderungen entsprechen, ist eine Evaluation im Rahmen von Pre-Tests, d. h. in einem Testlauf mit einer repräsentativen Kundengruppe, empfehlenswert. Der Erfolg dieser Tests ist in engem Zusammenhang mit der Wahl der Test-Kunden zu sehen. Die Art der Dienstleistung spielt dabei eine wichtige Rolle. Je individueller diese ist, desto stärker müssen Vertreter der definierten Zielgruppe in diesen Evaluierungsprozess integriert werden.

Die Evaluation bezieht sich sowohl auf das Marketingkonzept als auch auf die realisierten Modelle hinsichtlich ihrer praktischen Funktionalität und Kundenakzeptanz. Verläuft der Test nicht zufriedenstellend, ist die Wiederaufnahme der Dienstleistungsentwicklung an dem entsprechenden Punkt des Prozesses zwingend erforderlich. Beispielhaft könnte die Notwendigkeit auftreten, die Preispolitik zu überarbeiten. Die neue Preispolitik muss dann in das Marketingkonzept integriert werden. Dabei können sowohl Änderungen in der Kommunikations- als auch in der Distributionspolitik nötig werden. Die Kosten solcher Tests werden durch die wesentlich höheren Kosten und den Imageschaden legitimiert, die entstehen, wenn die notwendigen Verbesserungen erst nach der Markteinführung vorgenommen werden. Nach durchlaufener Testphase kann die Dienstleistung mit einem minimierten Risiko am Markt eingeführt werden.

3.4 Monitoringphase

Mit der Einführung ist für das Unternehmen die Frage verbunden, ob sich die Dienstleistung unter „realen“ Marktbedingungen bewährt. Zur Verifizierung der Praxistauglichkeit ist eine Betrachtung divergenter Bereiche obligatorisch. Neben der Implementierung eines Informationsmanagements ist dies im Besonderen der konsequente Einsatz eines Customer Relationship Managements (CRM) sowie die Durchführung eines Dienstleistungscontrollings (vgl. Abbildung 18).

3.4.1 Informationsmanagement

Die Bewertung der Performancequalität einer Dienstleistung und die Ableitung notwendiger Korrekturmaßnahmen ist in engem Zusammenhang mit einem funktionierenden Informationsmanagement eines Unternehmens zu sehen. Im Mittelpunkt steht das Durchsuchen sowohl interner (z. B. Vertriebs- bzw. Marketingberichte) als auch externer Informationsquellen (z. B. Studien, Gesetze etc.) nach jeglichen Verbesserungs- und Veränderungspotenzialen vorhandener Dienstleistungen bis hin zu Ideen für neue Dienstleistungen. Des Weiteren ist die Aufgabe des Informationsmanagements in der Verwaltung, der Aufbereitung sowie der kern-

kompetenzorientierten Zusammenführung verteilten Wissens in einem Unternehmen zur systematischen und kundenorientierten Dienstleistungsentwicklung zu sehen und damit eine wesentliche Voraussetzung für ein effizientes CRM und Dienstleistungscontrolling.

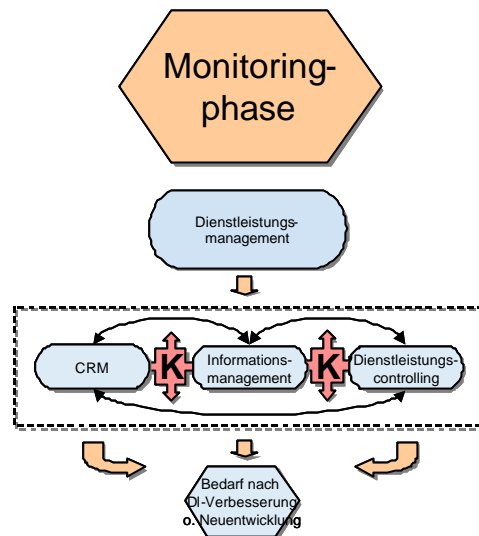


Abbildung 18: Monitoringphase

3.4.2 Customer Relationship Management

Mit dem Einsatz eines CRM ist das Ziel der Implementierung einer langandauernden und profitablen Kundenbeziehung verbunden.⁹⁴ Die Profitabilität zielt vor allem auf die Gewinnung eines möglichst umfassenden Anteils an der Kaufkraft des Kunden.⁹⁵ Die stringente Umsetzung dieser Zielsetzung verlangt allerdings, dass die Probleme der Kunden ernst genommen werden, d. h. die Einführung eines erfolgreichen Beschwerdemanagements ist zwingend erforderlich. Das Begreifen einer Beschwerde als Hinweis um unternehmenseigene Schwächen zu identifizieren und die Realisierung der damit verbundenen Erfolgspotenziale sind hierzu Grundvoraussetzungen.⁹⁶ Die gelungene Verwendung von CRM impliziert für ein Unternehmen die Chance die Diskrepanz zwischen beabsichtigter und tatsächlicher Qualität zu identifizieren und notwendige Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten.

⁹⁴ Vgl. Wilde, K. D.; Hettich, S.; Hippner, H: Customer Relationship Management – Informationstechnologie im Dienste der Kundeninteraktion, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. Interaktionen im Dienstleistungsbereich, (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 167-202, S. 170.

⁹⁵ Vgl. Wilde, K. D.; Hettich, S.; Hippner, H: Customer Relationship Management – Informationstechnologie im Dienste der Kundeninteraktion, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. Interaktionen im Dienstleistungsbereich, (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 167-202, S. 170f.

⁹⁶ Vgl. bspw. Stauss, B.: Beschwerdemanagement, in: Meyer, A.: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band II, (Schäfer Poeschel) Stuttgart 1999, S. 1255-1271, S. 1256f; Wimmer, F.; Roleff, R.: Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmanagements, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 315-336, S. 319ff; Nedeß, Ch.; Friedewald, A.; Jacob, U.: Kundenbeschwerden als Instrument des Dienstleistungscontrollings, in: Bullinger, H.-J.; Zahn, E. (Hrsg.): Dienstleistungsoffensive – Wachstumschancen intelligent nutzen, (Schäfer-Poeschel) Stuttgart 1998, S. 101-119, S. 102.

3.4.3 Dienstleistungscontrolling

Kern des Dienstleistungscontrollings ist eine kontinuierliche Bewertung der erbrachten Dienstleistung.⁹⁷ Im Mittelpunkt des Controllings steht im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs sowohl eine monetäre Wertung (z. B. Break Even Point etc.) als auch eine Untersuchung der eingesetzten Kommunikationsmedien, Personalressourcen und Distributionskanäle sowie ein Preiscontrolling. Durch die Ergebnisse werden bewusst Potenziale zur Verbesserung des Dienstleistungsangebots gesucht. Dadurch wird zum einen die Funktionalität der Dienstleistung geprüft, zum anderen resultiert daraus eine kontinuierliche Entwicklung der Dienstleistung, durch die dauerhafte Wettbewerbsvorteile erreicht werden.

Die in der Monitoringphase erlangten Erkenntnisse führen dazu, dass die Dienstleistungsentwicklung entweder gänzlich neu beginnt oder dass einzelne Phasen erneut durchlaufen werden. Dadurch wird die anfängliche Behauptung gestärkt, dass die Erstellung einer Dienstleistung nicht mit der Markteinführung beendet ist, sondern als ganzheitlicher Prozess verstanden werden muss.

⁹⁷ Vgl. bspw. Fischer, R.: Dienstleistungs-Controlling. Grundlagen und Anwendungen, (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 2f; Friedl, B.: Leistungscontrolling von Dienstleistungs-Anbietern, in: Meyer, A.: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band I, (Schäfer Poeschel) Stuttgart 1999, S. 465- 482, S. 467f; Weber, J.; Schäfer, U.: Controlling in Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 899-913, S. 901.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Der wirtschaftliche Erfolg eines Dienstleistungsangebots hängt maßgeblich von dessen Fähigkeit ab, die Diskrepanz zwischen erwarteter und wahrgenommener Qualität einer Dienstleistung durch den Kunden zu minimieren. Das Potenzial zur Bedürfnisbefriedigung des Anbieters steht dabei in engem Zusammenhang mit der Güte des Entwicklungsprozesses.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht in der Vorstellung eines Ansatzes, der diese Problematik aufgreift. Mit dem Customer related Service Life Cycle wird dieser Forderung Rechnung getragen. Die Grundlage bilden neben einer Unternehmensbefragung bekannte Vorgehensmodelle zur Entwicklung von Dienstleistungen. Die Bewertung der Modelle verdeutlicht deren Schwachstellen und daraus resultierende Verbesserungspotenziale.

Das Konzept des CurLy unterstützt Unternehmen sowohl bei der Erstellung neuer als auch bei der Verbesserung bestehender Dienstleistungen über alle Phasen des Dienstleistungslebenszyklus hinweg. Der besondere Fokus liegt dabei auf der stringenten Umsetzung der Kundenanforderungen von der Idee hin zu einem entsprechenden Leistungsangebot. In Abhängigkeit der Dienstleistungstypologie wird die Rolle des Kunden sowie dessen Integration in den einzelnen Phasen beschrieben, wobei die Betrachtung des Konsumenten als Informant als Basisrolle gefordert wird. Mit Blick auf die Ausprägungsvielfalt einer Dienstleistung kann der Entwicklungsprozess auf unterschiedlichen Detaillierungsniveaus betrachtet werden.

In Zukunft müssen sich Dienstleistungsanbieter verstärkt mit den Folgen der zunehmenden Vernetzung von Wirtschaftssubjekten und Infrastrukturen sowie der daraus resultierenden hohen Markttransparenz auseinandersetzen. Durch die veränderten Rahmenbedingungen ergeben sich für den Konsumenten neue Angebotsoptionen zur Befriedigung seiner Bedürfnisse. Aus Sicht der Abnehmer stehen dabei nicht mehr nur die Teilleistung eines Unternehmens, sondern das Gesamtergebnis in Form eines Systemprodukts oder Leistungsbündels im Vordergrund. Die Notwendigkeit, eine Bandbreite von Kompetenzen zur Entwicklung eines solchen Dienstleistungspakets vorzuhalten sowie der Wettbewerbsdruck vieler Unternehmen, sich auf Kompetenzfelder zu konzentrieren und Standardfähigkeiten auf Basis betriebswirtschaftlicher Externalisierungs- und Outsourcingentscheidungen auszulagern, führen zur Bildung von Unternehmensnetzwerken, um die geforderten Leistungsbündel erbringen zu können.⁹⁸ Zukünftige Forschungsaktivitäten auf dem Gebiet des Service Engineering müssen da-

⁹⁸ Vgl. Zahn, E.; Stanik, M.: Integrierte Entwicklung von Dienstleistungen und Netzwerken – Dienstleistungskooperationen als strategischer Erfolgsfaktor, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 309-328, S. 310.

her die Zusammenarbeit von Partnern mit unterschiedlichen Kompetenzen bzw. Aufgaben in kollaborativen Netzwerken untersuchen. Beispielhafte Themenfelder könnten die Rollenproblematik der beteiligten Unternehmen sowie die bedarfsgerechte Zusammenführung verteilten Wissens in einem kollaborativen Service Engineering Prozess sein.

Literaturverzeichnis

- Ahlert, D.; Evanschitzky, H.: Dienstleistungsnetzwerke – Management Erfolgsfaktoren und Benchmarks im internationalen Vergleich, (Springer) Berlin et al. 2003.
- Balzert, H.: Lehrbuch der Software-Technik, 1. Aufl. (Spektrum Akademischer Verlag) Heidelberg et al. 1998.
- Barth, T.; Hertweck, A.; Meiren, T.: Typologisierung von Dienstleistungen: Basis für wettbewerbsorientierte Strategien im Rahmen eines erfolgreichen Service Engineering, in: Barske, H. et al.: Das innovative Unternehmen: Produkte, Prozesse, Dienstleistungen, (Gabler) Wiesbaden 2000.
- Becker, F. G.; Günter, S.: Personalentwicklung als Führungsaufgabe in Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 751-780.
- Benkenstein, M.; Holtz, M.: Service-Marketing – Neue Geschäfte für den Service erschließen, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 283-306.
- Böhler, H.; Riedl, J.: Informationsgewinnung für die Database im Investitionsgüter-Marketing, in: Link, J. et al. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, (IM Fachverlag) Ettlingen 1997, S. 58-74.
- Bremer, G.: Genealogie von Entwicklungsschemata, in: Oberweis et al.: Vorgehensmodelle für die betriebliche Anwendungsentwicklung, (B. G. Teubner) Stuttgart et al. 1998, S. 32-59.
- Bruhn, M.: Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 1999, S. 21-48.
- Bruhn, M.; Meffert, H.: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden, (Gabler) Wiesbaden 2000.
- Bruhn, M.: Kommunikationspolitik von Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 573-606.
- Bruhn, M.: Messung und Anforderungen an die Dienstleistungsqualität, in: Hansen, W.; Kamiske, G.F.(Hrsg.): Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich. Assessment – Sicherung – Entwicklung, (Symposion) Düsseldorf 2002, S. 7-43.
- Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Grundlagen – Konzepte – Methoden, 4. Aufl., (Springer) Berlin et al. 2003.
- Bullinger H.-J.; Meiren, T.: Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 149-175.
- Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W.: Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 3-18.
- Bullinger H.-J.; Schreiner, P.: Service Engineering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 51-82.

- Corsten, H.: Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., (Oldenburg) München et al. 2001.
- Deutsches Institut für Normung (Hrsg.): DIN 55350, Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik – Teil 11: Begriffe des Qualitätsmanagements, (Beuth) Berlin 1995.
- DIN, Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.): Service Engineering, DIN-Fachbericht Nr. 75(Beuth) Berlin 1998.
- Edvardsson, B.; Olsson, J.: Key Concepts for New Service Development, in: The Service Industries Journal, 16(1996)2, S. 140-164.
- Ehrlenspiel, K.: Integrierte Produktentwicklung: Methoden für Prozeßorganisation, Produkterstellung und Konstruktion, (Hanser) München et al. 1995.
- Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M.: Dienstleistungen als Absatzobjekt, in Veröffentlichungen des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Arbeitsbericht Nr. 52, Bochum 1992.
- Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M.: Leistungsbündel als Absatzobjekte – Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45(1993)5, S. 395-426.
- Eversheim, W. (Hrsg.): Qualitätsmanagement für Dienstleister: Grundlagen – Selbstanalyse – Umsetzungshilfen, (Springer) Berlin et al. 1997.
- Fährnich, K.-P.: Service Engineering – Perspektiven einer noch jungen Fachdisziplin, in: IM Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, 13(1998)8, S. 37-39.
- Fährnich, K.-P. et al.: Service Engineering – Ergebnisse einer Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland, (Fraunhofer IRB) Stuttgart 1999.
- Fährnich, K.-P.; Opitz, M.: Service Engineering – Entwicklungspfad und Bild einer jungen Disziplin, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 83-115.
- Fischer, R.: Dienstleistungs-Controlling. Grundlagen und Anwendungen, (Gabler) Wiesbaden 2000.
- Friedl, B.: Leistungscontrolling von Dienstleistungs-Anbietern, in: Meyer, A.: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band I, (Schäfer Poeschel) Stuttgart 1999, S. 465- 482.
- Frietzsche, U.: Externe Faktoren in der Dienstleistungsproduktion, Ansätze zur Lösung von Erfassungs- und Bewertungsproblemen, (Gabler) 2001.
- Garvin, D. A.: What Does “Product Quality” Really Mean? Sloan Management Review 25, 1984, S. 25-43.
- Genderka, M.: Objektorientierte Methode zur Entwicklung von Produktmodellen als Basis Integrierter Ingenieursysteme, (Shaker) Aachen 1995.
- Grieble, O.; Scheer, A.-W.: Grundlagen des Benchmarkings öffentlicher Dienstleistungen, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Nr. 166, Saarbrücken 2000.
- Grieble, O.; Klein, R.; Scheer, A.-W.: Modellbasiertes Dienstleistungsmanagement, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Nr. 171, Saarbrücken 2002.
- Grieble, O.; Klein, R.; Scheer, A.-W.: Modellbasiertes Dienstleistungsmanagement, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 19-49.

- Grob, H. L.; Seufert, S.: Vorgehensmodelle bei der Entwicklung von CAL-Software, Arbeitsbericht 5, Münster 1996.
- Haller, S.: Dienstleistungsmanagement – Grundlagen – Konzepte – Instrumente, (Gabler) Wiesbaden 2001.
- Hansen, H. R.; Neumann, G.: Wirtschaftsinformatik I: Grundlagen betrieblicher Informationssysteme, 8. Aufl., (Lucius & Lucius) Stuttgart 2001.
- Heinz, K.; Behr, S. M.; Schütze, A.: Innovative Planungsmittel, in: Bullinger, H.-J.; Zahn, E. (Hrsg.): Dienstleistungsoffensive – Wachstumschancen intelligent nutzen, 10. Aufl., (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1998, S. 121-140.
- Helm, S.: Unsicherheitsaspekte integrativer Leistungserstellung – eine Analyse am Beispiel der Anbieter-Nachfrager-Interaktion im Asset Management, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. Interaktionen im Dienstleistungsbereich, (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 67-89.
- Hilke, W.: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in Hilke, W. (Hrsg.): Dienstleistungs-Marketing, SzU, Band 35, Wiesbaden 1989, S. 5-44.
- Hoffrichter, M.: Service Engineering – Dienstleistungen systematisch entwickeln, in: IM Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, 13(1998)8, S. 26-30.
- Huber, R. J.: Die Nachfrage nach Dienstleistungen, (Dr. Kovac) Hamburg 1992, Volkswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 15.
- Jaschinski, C.: Qualitätsorientiertes Redesign von Dienstleistungen, (Shaker Verlag) Aachen 1998.
- Kleinaltenkamp, M.: Kundenbindung durch Kundenintegration, in: Bruhn, M.; Homburg, Ch.: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl. (Gabler) Wiesbaden 2002, S. 337-354.
- Kleinaltenkamp, M.: Begriffabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 27-50.
- Kleine, D.: Wachstumsdifferenzierungen im Dienstleistungsgewerbe. Bestimmungsgründe, Marktposition und Zukunftsperspektive, (Schwartz) Göttingen 1976.
- Krallmann, H.; Hoffrichter, M.: Service Engineering – Wie entsteht eine neue Dienstleistung, in: Bullinger, H.-J.; Zahn, E. (Hrsg.): Dienstleistungsoffensive – Wachstumschancen intelligent nutzen, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1998, S. 231-261.
- Maleri, R.: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, (Springer) Berlin et al. 1991.
- Maleri, R.; Frietsche, U.: Dienstleistungsproduktion, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 199-233.
- Meffert, H.: Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: DBW, 54(1994), S. 519-541.
- Meffert, H.: Marketing für innovative Dienstleistungen, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 259-282.
- Meiren, T.; Hofmann, H. R.; Klein, L.: Vorgehensmodelle für das Service Engineering, in: IM Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, 13(1998)8, S. 20-25.

- Meyer, A.: Dienstleistungsmarketing, in: Die Betriebswirtschaft, 51(1991)2, S. 195-209.
- Meyer, A.; Blümelhuber Ch.: Interdependenzen zwischen Absatz und Produktion in Dienstleistungsunternehmen und ihre Auswirkungen auf konzeptionelle Fragen des Absatzmarketing, in: Corsten, H.; Hilke, W. (Hrsg.): Dienstleistungsproduktion: Absatzmarketing – Produktivität – Haftungsrisiken – Serviceintensität – Outsourcing, SzU, Band 52, Wiesbaden 1994, S. 5-41.
- Meyer, A.: Kommunikationspolitik von Dienstleistungs-Anbietern: Bedeutung und Gestaltungsbereiche, in: Meyer, A.: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band II, (Schäfer Poeschel) Stuttgart 1999, S. 1065-1093.
- Meyer, A.; Streich, K.: Preispolitik für Dienstleistungen, in: Meyer, A.: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band I, (Schäfer Poeschel) Stuttgart 1999, S. 847-865.
- Nägele, R.; Vossen, I.: Erfolgsfaktor kundenorientiertes Service Engineering – Fallstudienresultate zum Tertiärisierungsprozess und zur Integration des Kunden in die Dienstleistungsentwicklung, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 531-561.
- Nedeß, Ch.; Friedewald, A.; Jacob, U.: Kundenbeschwerden als Instrument des Dienstleistungscontrollings, in: Bullinger, H.-J.; Zahn, E. (Hrsg.): Dienstleistungs-offensive – Wachstumschancen intelligent nutzen, (Schäfer-Poeschel) Stuttgart 1998, S. 101-119.
- Nüttgens, M.; Heckmann, M.; Luzius, M. J.: Service Engineering Rahmenkonzept, in: IM Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, 13(1998)8, S. 14-19.
- Parasuraman, A.; Berry, L. L.; Zeithaml, V. A.: Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 115-144.
- Pomberger, G.; Blaschek, G.: Software Engineering – Prototyping und objektorientierte Software-Entwicklung, 2. Aufl., (Hanser) München 1996.
- Ramaswamy, R.: Design and Management of Service Processes, (Addison-Wesley) Reading et al. 1996.
- Reckenfelderbäumer, M.; Busse, D.: Kundenmitwirkung bei der Entwicklung von industriellen Dienstleistungen – eine phasenbezogene Analyse, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 145-170.
- Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 5. Aufl., (Vahlen) München 1997.
- Reichwald, R.; Goecke, R.; Stein, S.: Dienstleistungsengineering – Dienstleistungs- vernetzung in Zukunftsmärkten, TCW-Report Nr. 17, (TCW Transfer-Centrum GmbH) München 2000.
- Scheer, A.-W.: Wirtschaftsinformatik, Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, 7. Aufl., (Springer) Berlin et al. 1997.
- Scheer, A.-W.; Grieble, O.; Klein, R.: Produkt- und Prozessmodellierung in: Industrie Management, 18(2002)1, S. 26-30.
- Scheuch, F.: Distributionspolitische Entscheidungen für Dienstleistungen, in: Meyer, A.: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band I, (Schäfer Poeschel) Stuttgart 1999, S. 941-954.
- Scheuing, E. E.; Johnson, E. M.: A proposed model for new service development, in: The Journal of Services Marketing, 3(1989)2, S. 25-34.

- Schneider, K.; Wagner, D.; Behrens, H.: Vorgehensmodelle zum Service Engineering, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 117-141.
- Shostack, G. L.: Designing services that deliver; in: Harvard Business Review, Vol 62 (Jan-Feb)1984, S. 133-139.
- Shostack, L. G.; Kingman-Brundage, J.: How to design a service; in: Congram, C. A.; Friedman, M. L. (Hrsg.): The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries, (Amacom) New York 1991, S. 243-261.
- Simon, H.: Preispolitik für industrielle Dienstleistungen, in: Simon, H.: Industrielle Dienstleistungen, (Schäfer Poeschel) Stuttgart 1993, S. 187-218.
- Stahlknecht, P.; Hasenkamp, U.: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 10 Aufl., (Springer) Berlin et al. 2002.
- Stauss, B.: Beschwerdemanagement, in: Meyer, A.: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band II, (Schäfer Poeschel) Stuttgart 1999, S. 1255-1271.
- Vahs, D.; Burmester, R.: Innovationsmanagement, (Schäfer Poeschel) Stuttgart 1999.
- VDI-Gesellschaft Entwicklung Konstruktion Vertrieb (Hrsg.): VDI-Richtlinie 2221: Methodik zum Entwickeln und Konstruieren technischer Systeme und Produkte, (Beuth) Düsseldorf 1993.
- Weber, J.; Schäffer, U.: Controlling in Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 899-913.
- Wilde, K. D.; Hettich, S.; Hippner, H.: Customer Relationship Management – Informationstechnologie im Dienste der Kundeninteraktion, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. Interaktionen im Dienstleistungsbereich, (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 167-202.
- Wimmer, F.; Roleff, R.: Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmanagements, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 315-336.
- Woratschek, H.: Preisbildung im Dienstleistungsbereich auf der Basis von Marktinformationen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 607-626.
- Zahn, E.; Stanik, M.: Integrierte Entwicklung von Dienstleistungen und Netzwerken – Dienstleistungskooperationen als strategischer Erfolgsfaktor, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, (Springer) Berlin et al. 2003, S. 309-328.
- Zentes, J.; Ferring, N.; Janz, M.: Vertriebssysteme für nationale und internationale Dienstleistungsanbieter, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 2001, S. 661-686.