

II. Konzeptionelle und begriffliche Grundlagen

1. Technische Dienstleistungen

Technische Dienstleistungen werden an technologieintensiven Objekten erbracht (z. B. Wartung von Aufzügen, Betrieb von EDV-Systemen im Auftrag des Kunden) und erfordern beim dienstleistenden Mitarbeiter eine technische Vorbildung (z. B. in Form eines abgeschlossenen Ingenieurstudiums oder eines erlernten technischen Handwerks) und technisches Know-how. Beispiele für so verstandene technische Dienstleistungen sind IT-Outsourcing-Dienstleistungen, Engineeringdienstleistungen, Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen von Contract Research Organizations sowie Facility Management-Dienstleistungen⁷. Demgegenüber beziehen sich nicht-technische Dienstleistungen stärker auf Personen (z. B. Massage, Haarschnitt, BWL-Ausbildung an Universitäten) oder auf Objekte, die eine geringe Technologieintensität aufweisen (z. B. Rasenpflege, Reinigungsdienste). Sie erfordern beim dienstleistenden Mitarbeiter entweder überhaupt keine technische Vorbildung oder nur ein relativ geringes technisches Know-how. Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit sind investive, technische Dienstleistungen, die sich an Firmenkunden richten.

2. Komplettdienstleistungen

Komplettangebote bei technischen Dienstleistungen liegen vor, wenn ein einziger Dienstleistungsanbieter für einen Kunden die Bewirtschaftung eines ganzen betrieblichen Funktionalbereichs oder einer ganzen betrieblichen Querschnittsfunktion des Unternehmens mit allen dazu gehörenden Teilaufgaben übernimmt. Charakteristisch für solche umfassenden Komplettangebote ist, dass der Dienstleistungsanbieter für die gesamte Wertschöpfungskette der in Frage stehenden Dienstleistung, also sowohl für die Beratung des Kunden als auch für die Planung, Implementierung und den Betrieb des technischen Dienstleistungssystems im Auftrag des Kunden

⁷ Facility Management umfasst eine Vielzahl von Dienstleistungen, von denen einige sehr technologieintensiv (z. B. Remote Facility Management, Computer Aided Facility Management, Wartung von Aufzügen), andere hingegen wenig technologieintensiv (z. B. Reinigungsdienste) sind. Da jedoch im Rahmen der Facility Management-Konzepte vieler Dienstleistungsanbieter die technischen Problemlösungsbestandteile an Bedeutung gewinnen und oftmals das entscheidende Differenzierungskriterium im Wettbewerb darstellen, werden im nachfolgenden Facility Management-Dienstleistungen zu den technischen Dienstleistungen gezählt.

verantwortlich ist⁸. Beispiele für so verstandene Komplettangebote wären die Auslagerung der gesamten Unternehmens-EDV an einen IT-Komplettdienstleister (Novartis und IBM Global Services) oder die Auslagerung der Bewirtschaftung aller Gebäude des Unternehmens an einen Facility Management-Komplettanbieter (Vereinte Versicherung und D.I.B., Gesellschaft für Standortbetreiberdienste). Der wesentliche Unterschied zwischen einem Komplettanbieter einerseits und einem Partial- bzw. Spezialanbieter andererseits ist darin zu sehen, dass ein Komplettanbieter die gesamte Wertschöpfungskette und die gesamte Servicearchitektur für die angebotene Komplettdienstleistung beherrschen muss, während ein Partialanbieter lediglich mehrere Dienstleistungsmodul und ein Spezialanbieter ein einziges Dienstleistungsmodul beherrschen muss, keine Kenntnis der gesamten Servicearchitektur benötigt und auch nicht die gesamte Wertschöpfungskette vertikal integrieren bzw. beherrschen muss.

3. Modulare Servicearchitekturen

Eine Komplettendienstleistung besteht im Regelfall aus mehreren Teildienstleistungen. Dies führt zum Konzept der Dienstleistungs- bzw. Servicearchitektur. Die Servicearchitektur bezeichnet die Dekomposition einer Komplettendienstleistung in Teildienstleistungen inklusive Festlegung von technischen und organisatorischen Schnittstellen zwischen den Teildienstleistungen. Im Vordergrund dieser Publikation steht das Konzept der modularen Servicearchitektur. Eine modulare Servicearchitektur liegt vor, wenn eine komplexe Dienstleistung aus Standardmodulen, zwischen denen standardisierte Schnittstellen definiert sind, zusammengesetzt wird. Eine komplexe Dienstleistung (ein Kundenproblem) wird somit in eine strukturierte Anordnung von Dienstleistungsmodulen (Teilproblemen) zerlegt⁹. Ein Dienstleistungsmodul wird gebildet, indem eine Gesamtdienstleistung und ihre Gesamtfunktionalität in Teildienstleistungen und Teilfunktionalitäten zerlegt wird und anschließend für jede Teildienstleistung eine organisatorische Einheit im Unternehmen bestimmt wird, die für ihre Erfüllung zuständig ist.

⁸ Beim Kunden verbleiben im Fall einer derartigen Komplettendienstleistung oftmals nur noch einige wenige Mitarbeiter, die als Ansprechpartner für den Dienstleistungsanbieter fungieren sowie für das Kontraktmanagement und die Kontrolle des Dienstleistungsanbieters zuständig sind.

⁹ Sanchez/Mahoney (1996), S. 65 definieren den Komponentenbegriff wie folgt: „A component in a product design performs a function within a system of interrelated components whose collective functioning make up the product“. Aus Gründen der begrifflichen Klarheit wird im Folgenden einheitlich und synonym von Dienstleistungsmodul gesprochen, um damit Teile einer Gesamtdienstleistung zu bezeichnen, die hinsichtlich Funktion, Umfang und Aufgabenträger genau definiert, standardisiert und mit Schnittstellen zu anderen Dienstleistungsmodulen einer modularen Servicearchitektur versehen sind.

Ein Dienstleistungsmodul wird somit verstanden als Einheit von Teilfunktion, Teildienstleistung und ausführendem Aufgabenträger. Ein Dienstleistungsmodul ist definiert als Bestandteil einer übergeordneten, modularen Dienstleistungsarchitektur, das eindeutig definierte Dienstleistungsfunktionen erfüllt, eine abgegrenzte Teildienstleistung umfasst, einer organisatorischen Einheit eindeutig zugeordnet ist und standardisierte Schnittstellen zu anderen Dienstleistungsmodulen besitzt.

Werden Dienstleistungen modular konzipiert, dann ermöglicht dies dem Dienstleistungsanbieter die kundenindividuelle Massenproduktion (mass customization) seines Dienstleistungsangebots. Mass Customization hat im Bereich der industriellen Produktion große Verbreitung gefunden¹⁰. Dass sie auch im Dienstleistungsbereich anwendbar ist, zeigt der Finanzdienstleistungssektor, der eine Fülle von kundengerecht maßgeschneiderten Dienstleistungsprodukten durch Rekombination standardisierter Finanzdienstleistungsbausteine hervorgebracht hat¹¹.

4. Service Engineering

Der Begriff des „Service Engineering“ wird vom DIN Institut wie folgt definiert: „Service Engineering steht für die systematische Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen unter Verwendung geeigneter Methoden und Vorgehensweisen“¹². Service Engineering in diesem Sinne ist als Alternative zur situativen, ungeplanten ad hoc-Entwicklung neuer Dienstleistungen zu sehen. Somit ist es Ziel des Service Engineering, „dem Dienstleistungssektor analoge Entwicklungsinstrumente bereitzustellen wie der Produktion“¹³. Im Rahmen des Service Engineering wird versucht, eine rationale, modell- und methodengestützte Vorgehensweise bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen zu erreichen, wie sie heute bereits bei der Entwicklung von Sachgütern (Industrial Engineering) und von Software (Software Engineering) Anwendung findet. Ein so verstandenes Service Engineering ermöglicht die Reduktion von Komplexität bei der Dienstleistungsentwicklung und die Wiederverwendung von

¹⁰ Vgl. hierzu beispielsweise Wildemann (1990).

¹¹ Vgl. Baldwin/Clark (1998).

¹² DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.) (1998), S. 129. Ein identisches Begriffsverständnis findet sich bei Goecke/Stein (1998), S. 13 sowie Nüttgens/Heckmann/Luzius (1998), S. 14, wobei beide Autorengruppen zusätzlich zur Entwicklung auch die Bündelung bereits vorhandener Dienstleistungen unter den Begriff des Service Engineering subsumieren. Eine solche erweiterte Auffassung von Service Engineering vertritt auch Behrens (1998), S. 60, er bezieht zusätzlich den Aspekt der Wiederverwendung einmal erstellter Dienstleistungsmodule ein.

¹³ DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.) (1998), S. 6.

bereits realisierten Teillösungen, Methoden und Konzepten¹⁴. Es ermöglicht dem Dienstleistungsanbieter damit die Ausschöpfung von Effizienzpotenzialen in der Dienstleistungsproduktion und die Generierung neuer Dienstleistungen in kurzer Zeit zu relativ geringen Kosten.

Der vorstehend herausgearbeiteten Definition von Service Engineering wird in der vorliegenden Arbeit nicht gefolgt. Vielmehr wird in dieser Arbeit Service Engineering verstanden als vereinfachtes Phasenmodell zur Produktion von Dienstleistungen¹⁵, das sich aus den einzelnen, im Idealfall zeitlich aufeinander folgenden drei Phasen der Modularisierung von Dienstleistungen, der Leistungstiefengestaltung der Dienstleistungsunternehmung und der Systembündelung von Dienstleistungen zu Komplettlösungen zusammensetzt¹⁶.

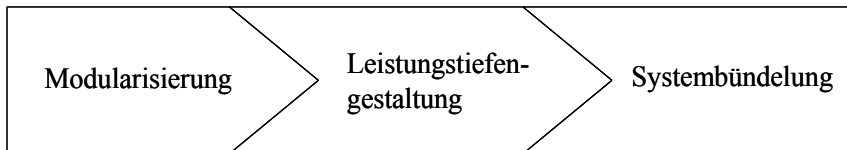


Abb. 1: Vereinfachtes Dreiphasenmodell des Service Engineering

Service Engineering im so verstandenen Sinne umfasst nicht nur die eigentliche Dienstleistungsentwicklung, sondern insbesondere auch die Dienstleistungsproduktion und den Dienstleistungsvertrieb¹⁷.

Es ist Ausgangspunkt und Grundüberzeugung des vorliegenden Buches, dass eine effiziente Produktion von Dienstleistungen realisiert werden kann, wenn die Dienstleistung und die Dienstleistungsproduktion nach Prinzipien gestaltet und organisiert werden, die sich in der industriellen Produktion bewährt haben. Service Engineering wird im vorliegenden Buch verstanden als instrumenten-, konzept- und

¹⁴ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.) (1998), S. 12. Zu weiteren Vorteilen vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.) (1998), S. 32.

¹⁵ Komplexere Phasenmodelle des Service Engineering finden sich bei Hofmann/Klein/Meiren (1998), S. 21 f. sowie bei Stein/Meiren (1998), S. 42.

¹⁶ Ein identisches Verständnis von Service Engineering findet sich bei Scheer (1998), S. 3.

¹⁷ Ein erweitertes Verständnis von Service Engineering, das nicht nur Entwicklung und Bündelung, sondern auch die Produktion von Dienstleistungen umfasst, propagieren auch Nüttgens/Heckmann/Luzius (1998), S. 16 - 18. Eine solche Abgrenzung des Service Engineering erscheint auch deshalb geboten, weil die Abgrenzung dieser Wertschöpfungsstufen bei Dienstleistungen aufgrund ihres Immaterialitätscharakters bisweilen Probleme bereitet.

methodengestützte Abfolge von Modularisierung, Leistungstiefengestaltung und Systembündelung bei technischen Dienstleistungen (inkl. Anwendung von Service Levels als output- und prozessbezogene Kennzahlen zur Steuerung der Dienstleistungsproduktion). Ein so verstandenes Service Engineering weist Parallelen zur Modularisierung, Leistungstiefengestaltung und Organisation (inkl. Qualitätskontrolle von Produkten und Produktionsprozessen) in der herstellenden Industrie auf.

Markt- und Unternehmensstrukturen bei technischen
Dienstleistungen

Wettbewerbs- und Kundenvorteile durch Service
Engineering

Burr, W.

2014, XXIII, 300 S. 65 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-02285-3