
Geleitwort

Galt in der Vergangenheit ein möglichst hoher Dienstleistungsanteil an der Wertschöpfung einer Volkswirtschaft als Grad des ökonomischen Fortschritts so ist mit der aktuellen Finanzkrise das Thema der „Re-Industrialisierung“ in den entwickelten Volkswirtschaften wieder auf die politische Agenda gerückt. Forschungsförderung in den als am weitesten „entwickelten“ Volkswirtschaften mit ausgeprägten Dienstleistungsanteilen bemüht sich aktuell um die Wiederansiedlung produzierender Unternehmen. Als Vorbild wird oft die deutsche Volkswirtschaft herangezogen, die doch verhältnismäßig unbeschadet aus der Krise gekommen ist. Auch wenn man dieser Sichtweise durchaus zu folgen vermag, bleibt die so genannte Tertiarisierung ein globaler Megatrend. Unstreitig übertrifft sowohl die Anzahl der Erwerbstätigen als auch der Anteil der Bruttowertschöpfung selbst in Deutschland die Anteile des Produzierenden Gewerbes bei weitem. Beides wird in verschiedenen Studien mit einem Anteil von über 70 % angegeben. Über einzelne Prozentpunkte lässt sich natürlich diskutieren, unstrittig ist allerdings deren steigende Tendenz.

Betrachtet man neben dem traditionellen Dienstleistungssektor den produzierenden Sektor genauer, ist auch hier eine „interne“ Tertiarisierung offenkundig. Schon heute übernehmen mindestens 70 % der Beschäftigten im produzierenden Sektor eine Dienstleistungstätigkeit. Aus diesem Blickwinkel ist die Dienstleistungswirtschaft schon heute der zentrale Baustein unseres Wohlstandes. Folglich sind gerade hier die Potentiale für mögliche Produktivitätsgewinne zu identifizieren und auszuschöpfen. Produktivitätssteigerungen erhöhen die internationale Wettbewerbsfähigkeit und ermöglichen einen Zuwachs an Wohlstand. Eine unreflektierte Übertragung der Instrumente zur Produktivitätsbewertung aus der Sachgüterproduktion hat sich allerdings in der Vergangenheit als nicht zielführend erwiesen. So werden beispielsweise bei einer solchen Betrachtung die Qualitätsaspekte einer Dienstleistung nicht berücksichtigt und ein unzufriedener Kunde „Opfer“ der Produktivitätszuwächse.

Wie die Produktivität in verschiedensten Dienstleistungsbranchen zu messen und dann auch zu steigern sein kann, ist Gegenstand einer umfassenden Fördermaßnahme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Der Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT/DLR) wurde mit der Durchführung der Fördermaßnahme betraut. Im Förderzeitraum von 2009 bis 2014 werden mit rund 30 Verbundprojekten zwei thematische Schwerpunkte fokussiert. Zum einen wird erforscht, inwieweit das in der Sach-

güterindustrie entwickelte Konzept der Produktivität auch für Dienstleistungen verändert werden muss um ein geeignetes Mess- und Bewertungskonzept dazustellen. Zum anderen werden Instrumente und Methoden für Unternehmen entwickelt, die es ermöglichen, die Produktivität ihrer Dienstleistungen zu messen und sie davon ausgehend gezielt steigern und weiterentwickeln zu können. Gefördert werden neben eher grundlegenden Arbeiten der experimentellen Forschung zu Messkonzepten und Methoden hauptsächlich die Entwicklung von praxisrelevanten Instrumenten zur Produktivitätsmessung und -gestaltung, beispielsweise anhand von praktischen Fallstudien oder Pilotuntersuchungen.

Wie breit die Anknüpfungspunkte und die Übertragungsmöglichkeiten der erarbeiteten Forschungsergebnisse sein werden, ergibt sich schon alleine aus der in diesem Band vorliegenden Betrachtung der unterschiedlichsten Branchen wie beispielsweise der Gesundheitswirtschaft, Bildungswesen, industrielle Dienstleistungen etc.

Wir wünschen dieser Abschlusspublikation eine weite Verbreitung, den Lesern eine ebenso spannende wie kritische Lektüre und eine intensive Diskussion in Theorie und Praxis.

Ivika Laev, Annette Rautenberg, Bertolt Schuckließ, Andreas Theilmeier, Klaus Zühlke-Robinet

Projekträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT/DLR)

Einleitung

Der Besuch einer Automobilfabrik ist ein eindrucksvolles Erlebnis: Nicht nur, dass riesige Maschinen laut und schnell ihre Arbeit verrichten. Beeindruckend ist mindestens genauso, mit welcher Geschwindigkeit und Präzision die einzelnen Teile zusammengefügt werden und letztlich ein Automobil entsteht. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich hier eine enorme Entwicklung vollzogen: Zunehmend bestimmen Roboter und Automatisierung das Bild, was erhebliche Zuwächse bei Qualität und Produktivität gebracht hat. Geändert hat sich aber auch die globale Verteilung: Musste man früher nach Wolfsburg, Sindelfingen oder München reisen, kann man inzwischen derartige Produktionsstätten von Südamerika bis Sichuan besichtigen. In einer marktwirtschaftlich organisierten, globalisierten Welt folgt die Produktion von Sachgütern der Marktnachfrage und den günstigsten Produktionsbedingungen. Sie ist hochgradig mobil und orientiert sich an niedrigen Lohnkosten und hoher Produktivität. Auf Dienstleistungen ist dieser Ansatz aber nur bedingt übertragbar: Dienstleistungen werden immer gemeinsam mit dem Kunde erbracht, sie sind nicht lagerfähig, nur bedingt transportabel etc. In den entwickelten Volkswirtschaften Westeuropas machen Dienstleistungen den deutlich größten Teil der Wertschöpfung aus. Aber auch das ist Gefahren ausgesetzt: Nicht nur die telefonische Beratung durch Call Center, sondern auch die Kostenrechnung und Buchhaltung werden zunehmend als standardisierte Dienstleistungen strukturiert und wie die Produktion an günstige Standorte überführt. Kaum ein Großkonzern, der nicht auf Shared Service Center in Fernost zugreift. Eine der zentralen Herausforderungen besteht daher darin, Dienstleistungen so zu gestalten, dass sie kundenorientiert und wettbewerbsfähig angeboten werden können – mithin produktiv sind! Nur so können sie dem Standort erhalten bleiben und zusätzliche Wertschöpfung generieren. Was ist aber bei der produktivitätsorientierten Gestaltung von Dienstleistungen zu beachten? Wie können konkrete Lösungen aussehen? Was sind innovative Ansätze und Methoden?

Der vorliegende Sammelband gibt Antworten auf derartige Fragen, indem er aktuelles, anwendungsorientiertes Wissen im Bereich der Dienstleistungsgestaltung bündelt. Dazu werden die Ergebnisse aus acht praxisorientierten Forschungsprojekten zusammengeführt, die überwiegend im Rahmen des Förderschwerpunkts „Produktivität von Dienstleistungen“ innerhalb des Förderprogramms „Innovationen mit Dienstleistungen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) über den Projektträger im Deutschen

Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT/DLR) gefördert wurden. Innerhalb der begleitenden strategischen Partnerschaft haben wir für das BMBF den Arbeitskreis „Controlling und Steuerung“ geleitet und darin verschiedene Projekte vernetzt. Aus den intensiven Gesprächen mit den beteiligten Unternehmen und Kollegen entstand die Idee der gemeinsamen Präsentation der Arbeitsergebnisse, die nun vorliegt.

Im Mittelpunkt steht die Messung und Steuerung der Produktivität von Dienstleistungen. Was aber ist Produktivität genau und warum verdient deren Betrachtung 500 Seiten? Im Rahmen des gerade erwähnten Arbeitskreises haben wir dazu gemeinsam folgendes Verständnis entwickelt, das auch den Beiträgen in diesem Band zugrunde liegt: Die klassische Produktivitätsdefinition setzt Ergebnis (Output) ins Verhältnis zu Einsatz (Input). Produktivität beschreibt damit eine Mengenrelation, bei der im einfachsten Fall eine Outputgröße zu einer Inputgröße ins Verhältnis gesetzt wird. In der Realität ist dieser Fall die Ausnahme, und es werden zahlreiche Input- bzw. Outputdimensionen einbezogen. Dementsprechend kann ein einfacher Quotient die Produktivität nicht sachgerecht abbilden und es sind weiterführende Verfahren notwendig, die das Grundmodell erweitern. Dies kann in zwei Richtungen erfolgen: Entweder werden im Rahmen von mathematisch-statistischen Verfahren die verschiedenen Dimensionen systematisch einbezogen und aggregiert; oder es findet eine Bewertung der Dimensionen statt, um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Im letzteren Fall spricht man von Effizienz. So können Produktivitäten verschiedener Betrachtungseinheiten miteinander oder mit einem vorab festgelegten Zielstandard verglichen werden, um eine Vorteilhaftigkeit identifizieren zu können. Die mengenmäßige Produktivitätskennzahl dient somit als Grundlage für eine bewertete Effizienzkennzahl. Eine Bewertung ist allerdings immer mit subjektiven Werturteilen bzw. Gewichtungen verbunden. Das Effizienzkonzept ist daher normativ, während im Produktivitätskonzept derartige Wertungen nicht notwendig sind und man von einem deskriptiven Konzept sprechen kann. Allerdings stellen beide Konzepte in der Regel eine Vereinfachung dar, da sie nur einen bzw. einige wenige Aspekte der komplexen Realität in die Messung aufnehmen. Allein die Auswahl der Produktivitätsdimension stellt daher in den meisten Fällen bereits ein subjektives Werturteil dar.

Durch die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen (bspw. Immaterialität der Input- und Outputfaktoren, Kundenintegration in die Wertschöpfung) existieren einige Besonderheiten bei der Betrachtung von Produktivität im Dienstleistungskontext: (a) Identifikation von Inputs und Outputs: Aufgrund der Immaterialität vieler Input- und Outputgrößen ist bereits die Identifikation aller relevanten Input-/Outputfaktoren nicht trivial. (b) Die Identifikation ist umso wichtiger, je mehr Stakeholder an der Dienstleistungserbringung beteiligt sind beziehungsweise Interesse daran haben, da diese Interessen durchaus konträr sein können. Somit ist es möglich, dass für denselben Dienstleistungsprozess unterschiedliche Produktivitätsberechnungen erfolgen und mithin je nach Betrachtungsweise und Blickwinkel unterschiedliche Ergebnisse zustande kommen. (c) Zeitbezug der Produktivitätsbetrachtung: Die Produktivität der Dienstleistung wird in Abhängigkeit des Betrachtungszeitraums berechnet. Dies kann dazu führen, dass analog zur Stakeholderproblematik für dieselbe Dienstleistung verschiedene Produktivitäten berechnet werden

können. (d) Durch die Interaktion mit dem Kunden kommen immer subjektive Größen ins Spiel und erschweren die Messung von In- und Output. Qualität lässt sich daher nicht auf eine Genauigkeit oder Fehleranzahl reduzieren, sondern beinhaltet immer auch subjektive Wertungen. (e) Individualität und Komplexität: Gerade im Dienstleistungskontext sind aufgrund der hohen Individualität des Einzelfalls die Komplexität und die äußeren Einflüsse bei der jeweiligen Dienstleistungserbringung für eine faire Bewertung der Effizienz zu berücksichtigen. (f) Kapazitäten: Die Berücksichtigung von Kapazitätsproblematiken ist aufgrund der Nicht-Lagerbarkeit im Dienstleistungskontext notwendig, um Produktivität zu optimieren. In diesem Kontext spielt vor allem die Bereitstellung von Kapazitäten eine große Rolle (service readiness). In Abhängigkeit der Ziele ist service readiness in die Bewertung zu integrieren. (g) Wertschöpfungsbeitrag des Kunden: Die Mitarbeit des Kunden sowie von ihm bereitgestellte Ressourcen können einen Einfluss auf die Produktivität ausüben. Dies ist in der Produktivitätsbetrachtung zu würdigen.

Diese Aufzählung – die nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erhebt – zeigt bereits deutlich, dass es sich bei der Messung und Steuerung der Produktivität von Dienstleistungen um ein anspruchsvolles Feld handelt. Die Lösungsansätze in den folgenden Beiträgen greifen diese Herausforderungen auf, lösen sie aber durchaus unterschiedlich. In vier von acht Beiträgen wird zur Produktivitätsmessung auf das Konzept der DEA (Data Envelopment Analysis) zurückgegriffen. Dabei handelt es sich um ein in Mathematik und Statistik bereits äußerst etabliertes Verfahren, das zunehmend auch Eingang in die Managementforschung und -anwendung findet. Die stärkere Verwendung dürfte einerseits eine Folge genau dieser Etablierung sein, ist durchaus aber auch eine Reaktion auf den „pressure to measure“, d. h. die Anforderung, möglichst alles in Zahlen auszudrücken und mess- und damit vergleichbar zu machen. Dass es hier durchaus auch andere Zugänge gibt, zeigen die übrigen Beiträge. Besonders interessant ist dann eine Kombination von „hart“ quantitativen mit eher „empathisch“ qualitativen Wertungen, wie sie ebenfalls vorgeschlagen wird. Hervorzuheben ist auch der hohe Anteil von Projekten (drei von acht) im Kontext der Gesundheitswirtschaft, was eindrucksvoll die Relevanz dieser Zukunftsbranche – auch und gerade als Forschungsobjekt – zeigt. Gerade in diesem Umfeld wird sehr deutlich, dass die Produktivität einer Dienstleistung immer kontextabhängig ist. Gemeinsamer Nenner aller Beiträge ist das hohe akademische Niveau in Verbindung mit der mindestens genauso hohen Praxisrelevanz. Sehr deutlich wird, dass hier keine Forschung im Elfenbeinturm betrieben wird, sondern Forschung in der Praxis, mit der Praxis und für die Praxis!

Der Sammelband beginnt mit zwei Projektbeiträgen aus dem Bereich industrieller Dienstleistungen. Dazu wird im ersten Kapitel das Projekt „Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen stärken“ (PROMIDIS) vorgestellt. Dieses Projekt beschäftigt sich mit der Konzeption, Entwicklung und Erprobung von Methoden und Instrumenten zur Messung, Bewertung und Verbesserung der Produktivität industrieller Dienstleistungen, die insbesondere auch die Anwendung auf kleine und mittlere Unternehmen sicherstellen. Das zweite Kapitel befasst sich mit den Ergebnissen des Projektes ServDEA, welches sich der Entwicklung eines tragfähigen Verfahrens zur Messung von Dienstleistungsproduktivität mit integriertem Produktivitätsbenchmarking widmet.

Die drei darauffolgenden Kapitel umfassen Berichte aus dem Gebiet medizinischer Dienstleistungen/Krankenhauspflege. Den Auftakt bildet Kap. 3 mit einem Einblick in das Forschungsprojekt „Integrierte Dienstleistungsproduktivitätsdiagnostik in der Krankenhauspflege“ (InDiPro). Dieses wendet sich der Untersuchung der Produktivität der Krankenhauspflege anhand eines integrierten Diagnosekonzeptes zu. Das im vierten Kapitel dargestellte Projekt „Effizienzbewertung von Dienstleistungsconfigurationen in der Telemedizin“ (EDiMed) beschäftigt sich mit der Entwicklung eines Werkzeugs zur Bewertung der Effizienz bzw. Vorteilhaftigkeit von telemedizinischen Dienstleistungen. Die Erkenntnisse des Verbundprojektes „Produktivität²: Produktive Innovationsprozesse zur Erhöhung der Produktivität von Gesundheitsdienstleistern“ werden im fünften Kapitel vorgestellt. Ziel dieses Projektes ist die Messung von Produktivität in Krankenhäusern bzw. Messung der Produktivität von Innovationsprozessen und deren Einflussfaktoren. Die letzten drei Kapitel stammen aus dem Bereich Marketing. Kapitel 6 befasst sich mit dem Projekt „Interaktionseffizienz im Beziehungslebenszyklus“ (INTER|CYCLE), welches darauf abzielt, die Effizienz der Interaktionen im Kundenlebenszyklus zu messen und Maßnahmen zur Effizienzsteigerung im Kundenkontakt zu testen. In Kap. 7 werden die Ergebnisse des Projektes „Produktivitätssteigerung in der Aus- und Weiterbildung durch Service Engineering“ (ProduSE) zusammengefasst. Dabei steht insbesondere die Erfassung und Steigerung der Produktivität von Weiterbildungsdienstleistungen im Vordergrund. Abschließend widmet sich das letzte Kapitel einem Forschungsprojekt, das mit Hilfe von KPIs einen Controllingansatz für Customer Contact Center erarbeitet und dazu ein Benchmarking-Tool entwickelt.

Wir möchten allen Mitwirkenden an diesem Buchprojekt ganz herzlich danken: An erster Stelle geht unser Dank an die Autoren der Beiträge, die damit das Werk erst ermöglicht haben. Mit ihrem Einsatz und ihrer Disziplin bei der Erstellung der Beiträge, der Beachtung der Formalia und der Verfolgung des Zeitplans haben sie Großartiges geleistet. Bedanken möchten wir uns auch bei den wissenschaftlichen Leitern der Verbundprojekte, die mit ihrem Vertrauen in die gemeinsame Abschlusspublikation den vorliegenden Band erst ermöglicht gaben. Gleiches gilt für die fördernden Institutionen, insbesondere das BMBF und den Projektträger im DLR, bei denen wir uns ebenfalls für die gute Zusammenarbeit und stete Unterstützung sehr herzlich bedanken. Insbesondere möchten wir Dr. Thorsten Eggers, Klaus Zühlke-Robinet, Ivika Laev, Annette Rautenberg, Bertolt Schuckließ und Andreas Theilmeier danken, die uns mit viel Engagement begleitet und unterstützt haben. Ein ganz besonderer Dank geht an Herrn Christian Georgi, M.Sc, Mitarbeiter am CEPRA – Center for Performance Research & Analytics der Universität Augsburg, der mit seinem exzellenten Projektmanagement dieses Publikationsprojekt begleitet und erfolgreich realisiert hat. Zuletzt danken wir dem Springer-Verlag, insbesondere Frau Anna Pietras für die gute Zusammenarbeit.

Wir wünschen dem Werk eine hohe Verbreitung und Ihnen eine produktive Lektüre!

Produktivität von Dienstleistungen

Möller, K.; Schultze, W. (Hrsg.)

2014, XXIX, 549 S. 129 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-04085-7