
STUDIE »DIENSTLEISTUNGSENTWICKLUNG«

Thomas Meiren
Fraunhofer IAO, Stuttgart, 2010

Studie »Dienstleistungsentwicklung«

Die Studie zu Dienstleistungsentwicklung beschäftigt sich mit Aspekten des F&E-Managements von Dienstleistungen und ist Bestandteil des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Vorhabens »International Monitoring of Activities and Research in Services« (Förderkennzeichen 01FD0637).

Die Studie wurde zusammen mit dem Service Research Center der Universität Karlstad (Schweden) und der Hochschule Luzern (Schweiz) durchgeführt. Die vorliegende Dokumentation enthält die Ergebnisse der in Deutschland befragten Unternehmen.



Die Fraunhofer-Gesellschaft im Profil



Gründungsjahr: 1949

17 000 Mitarbeiter

Mehr als **80 Forschungseinrichtungen**,
davon 60 Institute als selbständige Profit-Center

Fraunhofer International

Europa: Brüssel (Belgien), Moskau (Russland),
Budapest (Ungarn), Jönköping (Schweden), u.a.

USA: Boston (Massachusetts), Pittsburgh
(Pennsylvania),

Plymouth (Michigan), Providence (Rhode Island),
College Park (Maryland), Peoria (Illinois)

Asien: Ampang (Malaysia), Beijing (China), Jakarta
(Indonesien), Koramangala Bangalore (Indien), Seoul
(Korea), Singapur, Tokio (Japan)

Naher Osten: Dubai (VAE), Kairo (Ägypten)

Fraunhofer IAO im Profil

www.iao.fraunhofer.de



- Gründungsjahr:** 1981
- Institutsleiter:** Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h.
Dieter Spath
- Finanzvolumen:** 28 Mio. €, davon 38%
im Auftrag der Wirtschaft
- Mitarbeiter:** 220 Mitarbeiter,
240 studentische Mitarbeiter



Daten 2009, inklusive IAT der Universität Stuttgart

Dienstleistungsforschung am Fraunhofer IAO: Ausgewählte Meilensteine

1992-1995:
BMBF-Verbundprojekt »Qualitätsmanagement für Dienstleister«

1995/1996:
Weltweit erste konzeptionelle Arbeiten zu Service Engineering

1995-1998:
Koordination der BMBF-Initiative »Dienstleistung 2000plus«

1998-heute:
Über 200 Forschungs- und Beratungsprojekte zu Dienstleistungen

2006:
Eröffnung des ServLab

STUDIE »DIENSTLEISTUNGSENTWICKLUNG«

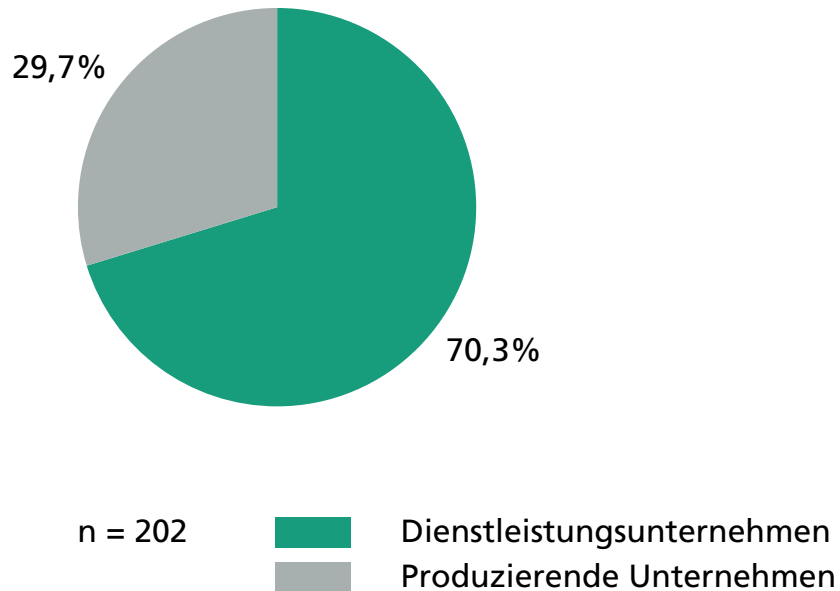
- **Untersuchungsdesign**
- Rahmenbedingungen
- Organisation der Dienstleistungsentwicklung
- Prozess der Dienstleistungsentwicklung
- Kundenbeteiligung bei der Dienstleistungsentwicklung
- Ergebnis der Dienstleistungsentwicklung

Studie »Dienstleistungsentwicklung«

Untersuchungssteckbrief	
Zielsetzung	Untersuchung organisatorischer Fragestellungen bei der Entwicklung von Dienstleistungen
Untersuchungsbereiche	Organisation der Dienstleistungsentwicklung Prozess der Dienstleistungsentwicklung Kundenbeteiligung bei der Dienstleistungsentwicklung Ergebnis der Dienstleistungsentwicklung
Untersuchungsumfang	202 Unternehmen
Untersuchungszeitraum	September bis Oktober 2009

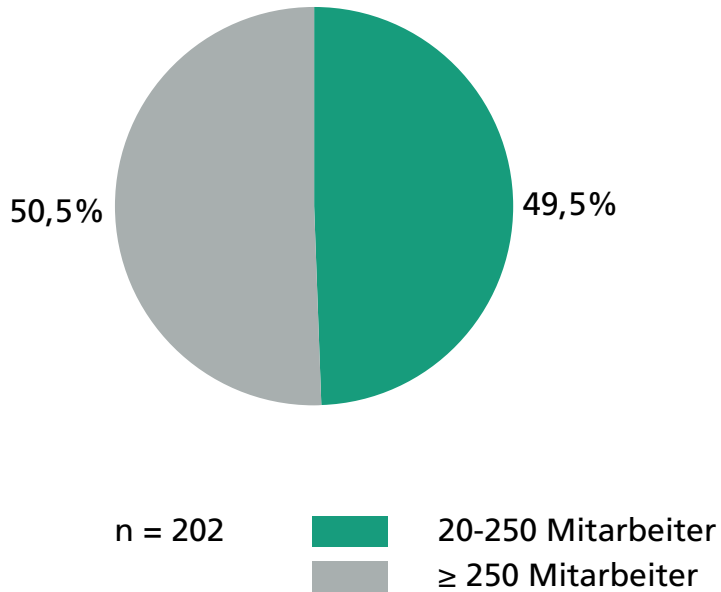
Die vorliegende Dokumentation stellt in erster Linie eine Gesamtauswertung der Daten vor. Darüber hinaus erfolgen Analysen nach Sektoren und Unternehmensgrößen. Sofern sich hinsichtlich dieser Kriterien bei der Auswertung signifikante Unterschiede ergeben, wird im Text eigens darauf hingewiesen.

Verteilung nach Sektoren



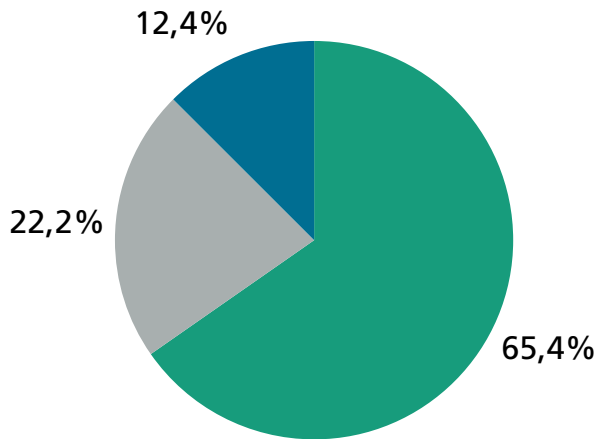
Die Studie adressiert sämtliche dienstleistungsanbietenden Unternehmen in Deutschland. Dies schließt das Verarbeitende Gewerbe mit ein, das Services in Begleitung zu seinen Kernprodukten anbietet. Eine Analyse der Fragebogen-Rückläufer nach Sektoren zeigt, dass rund 30 Prozent der antwortenden Unternehmen dem Verarbeitenden Gewerbe zuzuordnen sind und rund 70 Prozent dem Dienstleistungssektor. Auch die Verteilung der Gesamtheit aller deutschen Unternehmen entspricht in etwa diesem Verhältnis.

Verteilung nach Unternehmensgröße






Hinsichtlich der Unternehmensgröße werden die antwortenden Unternehmen gemäß ihrer Mitarbeiterzahl eingeordnet. Bis einschließlich 250 Mitarbeitern zählen sie in der Studie als kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), mit mehr als 250 Mitarbeitern als größere Unternehmen. An Kleinunternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern wurden keine Fragebögen versandt. Die Verteilung der antwortenden Unternehmen zeigt, dass beide untersuchten Gruppen zu etwa gleich großen Teilen vertreten waren.

Verteilung nach Zielmärkten



n = 202

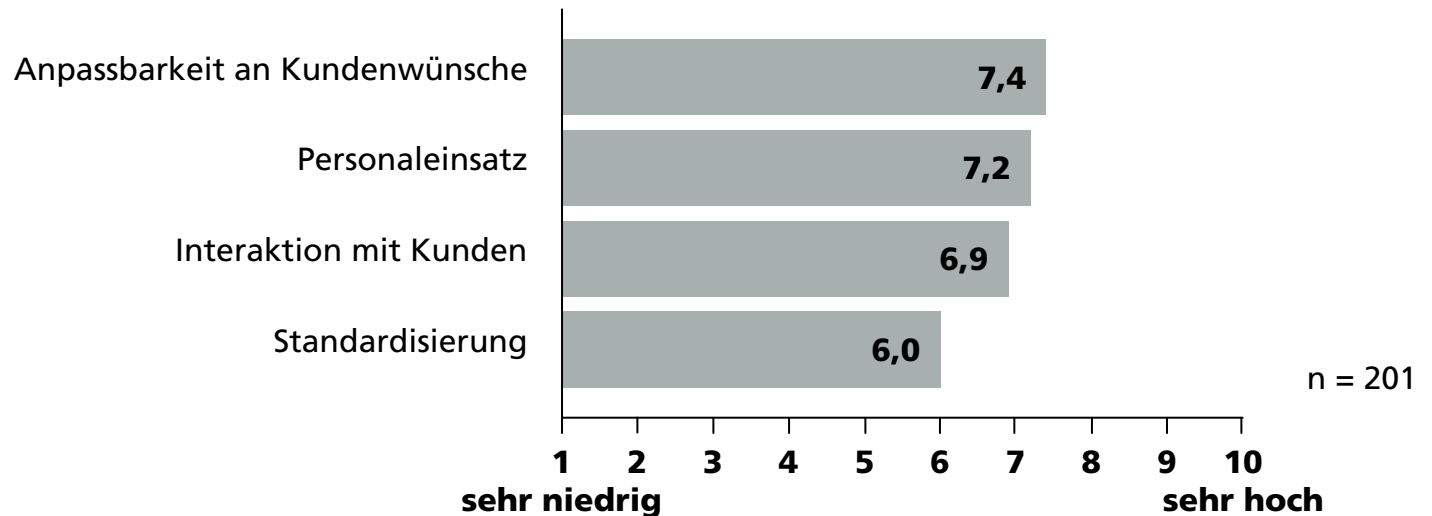
-  Business-to-Business (Unternehmen)
-  Business-to-Consumer (Endkunden)
-  Business-to-Government (öffentliche Einrichtungen)

Eine Auswertung der antwortenden Unternehmen nach den Zielmärkten der angebotenen Dienstleistungen zeigt, dass die Anbieter unternehmensnaher Dienstleistungen (»Business-to-Business«) mit rund 65 Prozent deutlich überrepräsentiert sind.

STUDIE »DIENSTLEISTUNGSENTWICKLUNG«

- Untersuchungsdesign
- **Rahmenbedingungen**
- Organisation der Dienstleistungsentwicklung
- Prozess der Dienstleistungsentwicklung
- Kundenbeteiligung bei der Dienstleistungsentwicklung
- Ergebnis der Dienstleistungsentwicklung

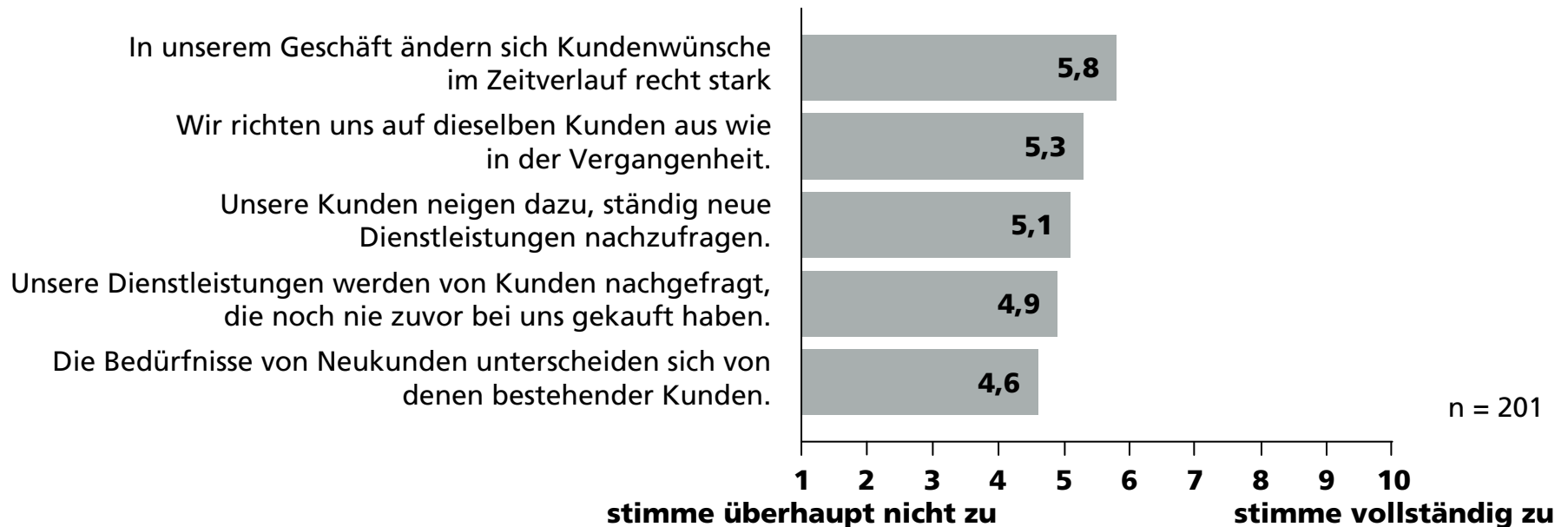
Bitte charakterisieren Sie die für Ihr Unternehmen typischen Dienstleistungen anhand der folgenden Merkmale.



Bei der Charakterisierung der angebotenen Dienstleistungen geben die befragten Unternehmen an, dass sich ihre Leistungen in hohem Maße an die Wünsche ihrer Kunden anpassen lassen. Besonders ausgeprägt ist dies bei den Anbietern von Dienstleistungen im Bereich Business-to-Business.

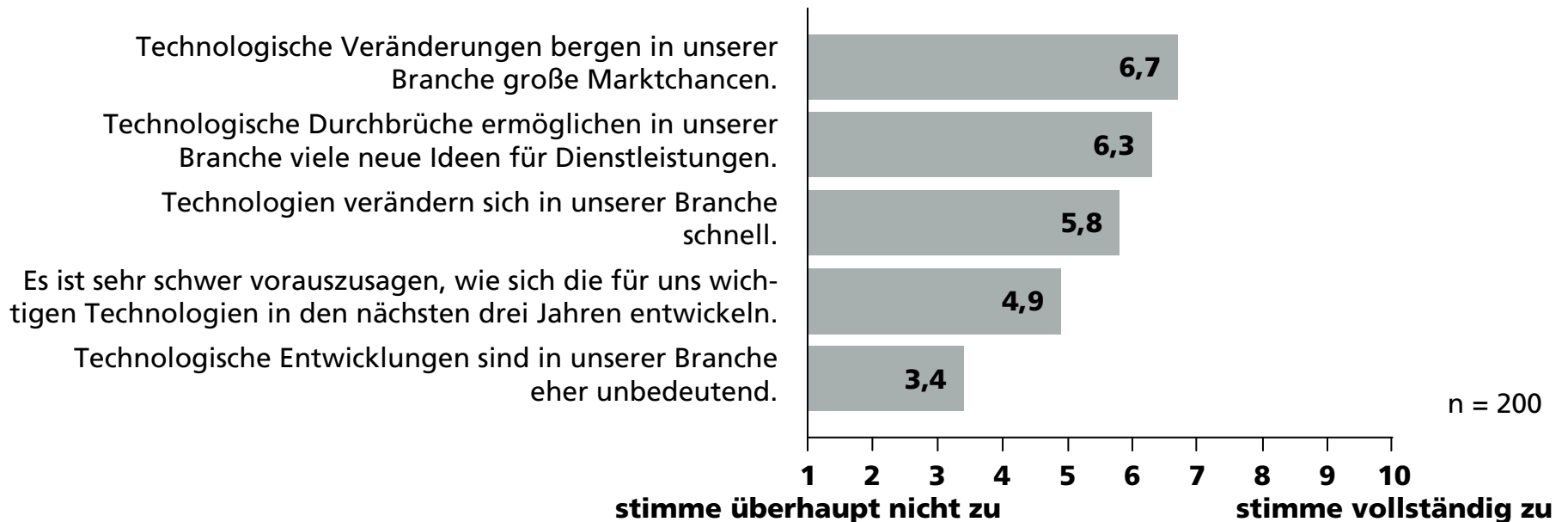
Recht hohe Werte werden zudem bei Personaleinsatz und Interaktion mit Kunden erreicht. Hier sind es vor allem Dienstleistungen im Bereich Business-to-Consumer, die zu den hohen Werten beitragen.

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgenden Aussagen für die Branche, in denen Ihr Unternehmen tätig ist, zustimmen?



Bei den Aussagen zur Charakterisierung der Branchen, in denen die befragten Unternehmen tätig sind, zeigen sich im Durchschnitt vergleichsweise wenig dynamische Rahmenbedingungen. Insbesondere halten sich die Nachfrage nach neuen Dienstleistungen sowie das Auftreten neuer Kunden in Grenzen. Die Werte schwanken jedoch relativ stark in Abhängigkeit von der Branche. Eine hohe Dynamik weisen beispielsweise IT-basierte Dienstleistungen auf.

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgenden Aussagen für die Rolle von Technologien in Ihrer Branche zustimmen.

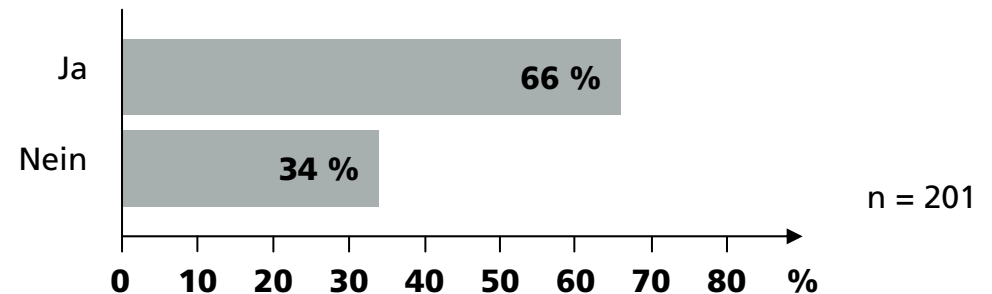


Die Antworten auf die Frage nach der Rolle von Technologien zeigen, dass diesen ein hohes Potenzial für Dienstleistungen zugebilligt wird, vor allem wenn es um Marktchancen und Impulse für neue Dienstleistungen geht. Wenig verwunderlich, dass die jeweiligen Werte bei technologieintensiven Branchen am höchsten sind.

STUDIE »DIENSTLEISTUNGSENTWICKLUNG«

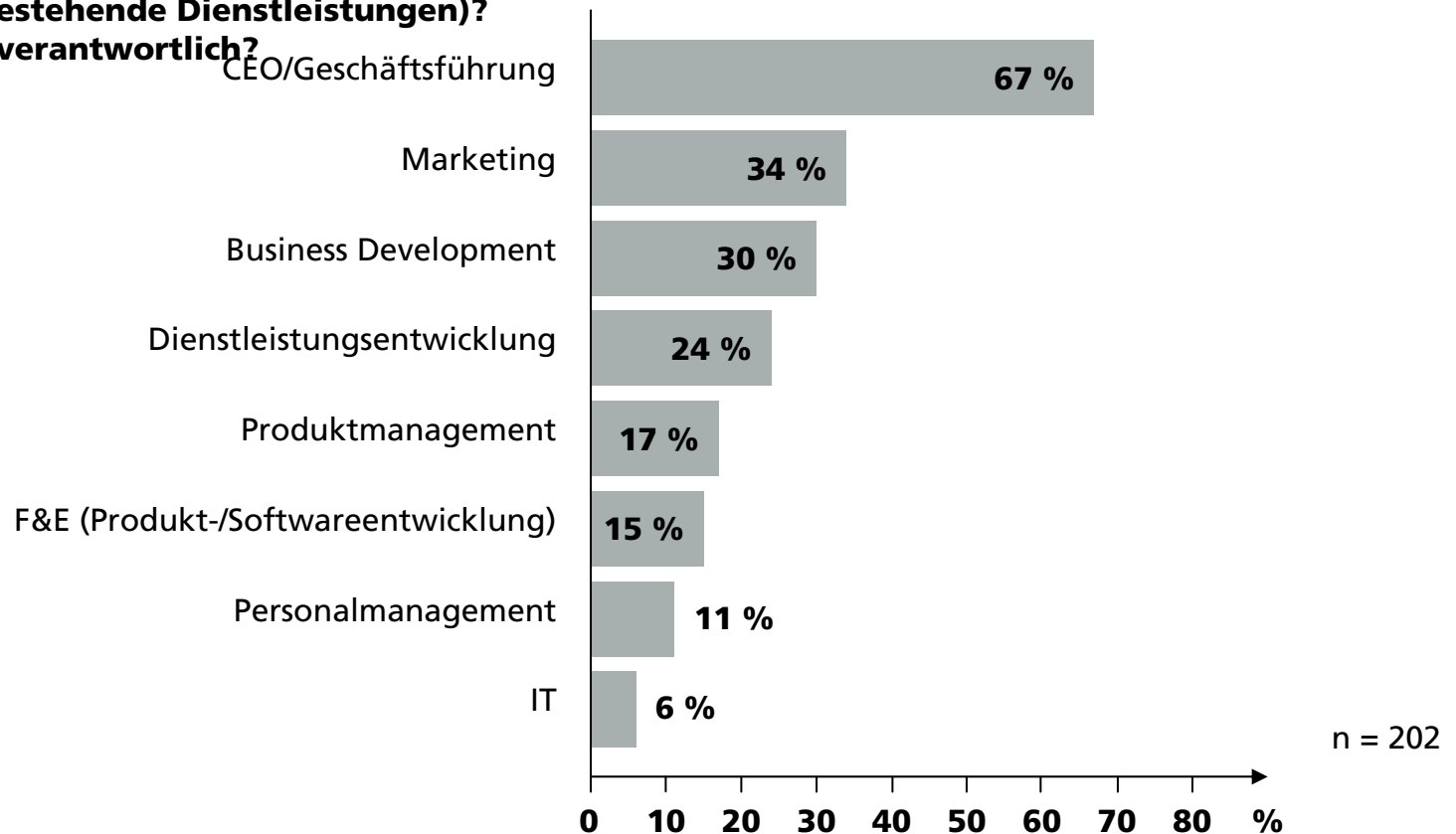
- Untersuchungsdesign
- Rahmenbedingungen
- **Organisation der Dienstleistungsentwicklung**
- Prozess der Dienstleistungsentwicklung
- Kundenbeteiligung bei der Dienstleistungsentwicklung
- Ergebnis der Dienstleistungsentwicklung

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine explizite Strategie für Dienstleistungsentwicklung (für neue und bestehende Dienstleistungen)?



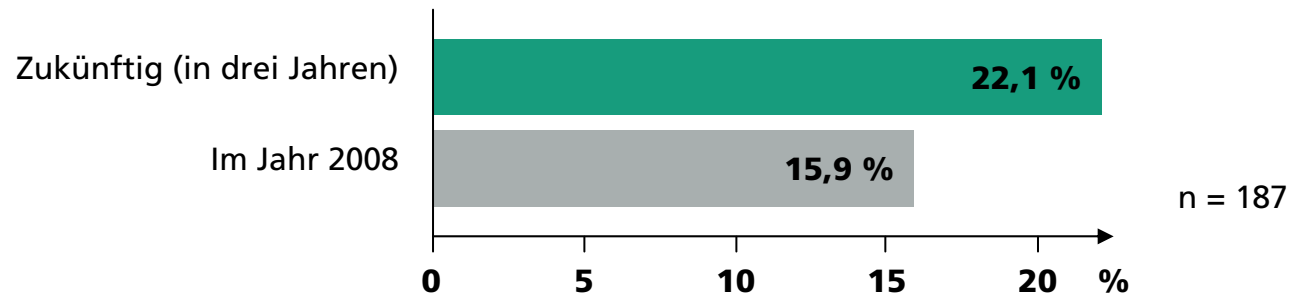
Von den befragten Unternehmen geben 66 Prozent an, dass sie eine explizite Strategie für die Entwicklung von Dienstleistungen haben. Am niedrigsten ist der Wert bei Anbietern produktbegleitender Services im Verarbeitenden Gewerbe – hier sind es gerade einmal 58 Prozent der Unternehmen, die sich gezielt Gedanken über neue Dienstleistungs- bzw. Serviceangebote machen.

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine explizite Strategie für Dienstleistungsentwicklung (für neue und bestehende Dienstleistungen)? Falls ja, wer ist verantwortlich?



Falls Unternehmen eine explizite Strategie für die Dienstleistungsentwicklung haben, so ist in 67 Prozent der Fälle der CEO bzw. die Geschäftsführung hierfür verantwortlich. Der hohe Wert kommt vor allem durch kleine und mittelständische Unternehmen zustande, bei denen dies zu 86 Prozent der Fall ist. Größere Unternehmen haben dagegen meist Spezialisten bzw. spezielle Abteilungen, wie zum Beispiel Business Development, die diese Aufgabe übernehmen.

**Wie hoch schätzen Sie den Anteil neuer
(maximal drei Jahre alter) Dienstleistungen
am gesamten (Dienstleistungs-) Umsatz Ihres
Unternehmens?**

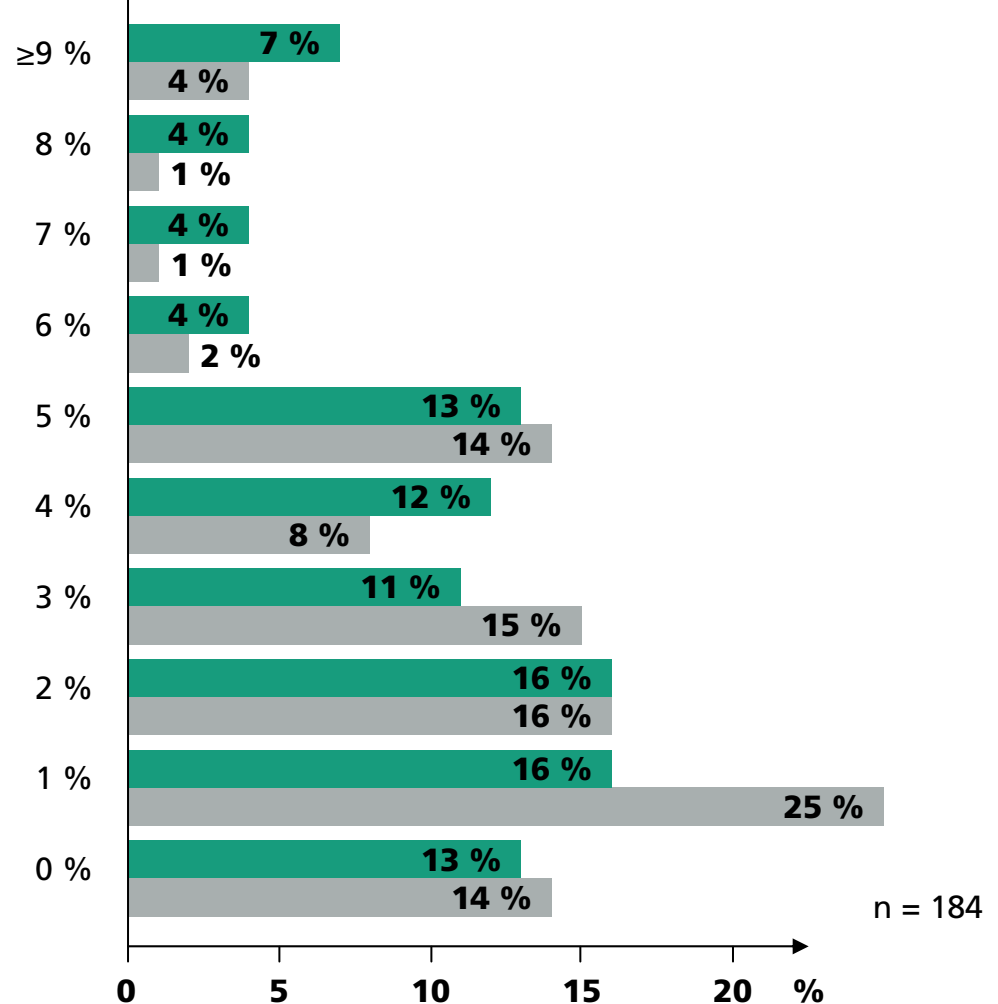


Im Durchschnitt erzielten die befragten Unternehmen 2008 15,9 Prozent ihres Umsatzes mit neuen, d.h. maximal drei Jahre alten Dienstleistungen. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen war der Anteil höher (17,9 Prozent) als bei größeren Unternehmen (13,9 Prozent).

Die Abbildung zeigt auch, dass die Unternehmen in Zukunft mit einem höheren Umsatzanteil neuer Dienstleistungen rechnen und erwarten dass dieser auf 22,1 Prozent steigt. Der Unterschied zwischen kleinen und mittelständischen Unternehmen und größeren Unternehmen bleibt weiterhin deutlich (23,7 Prozent versus 20,5 Prozent).

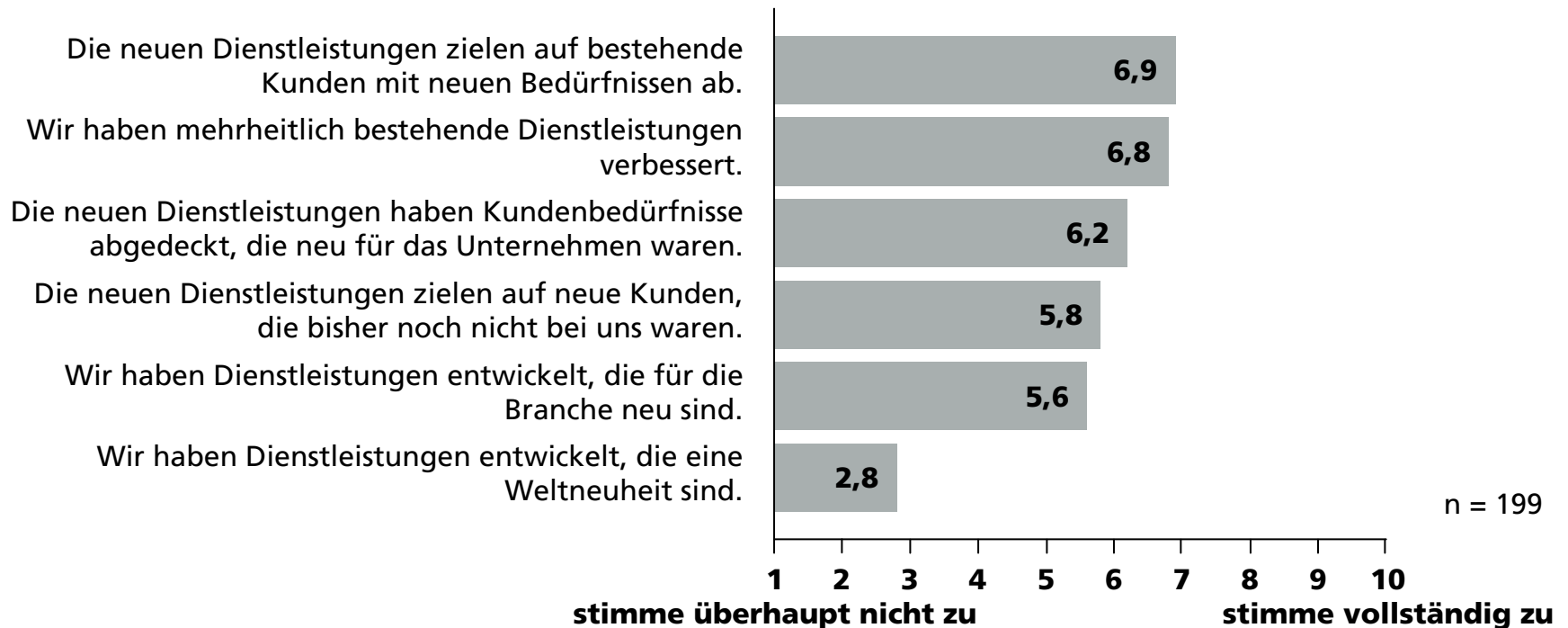
Wie hoch schätzen Sie den Anteil der F&E-Aufwendungen für Dienstleistungen am gesamten (Dienstleistungs-) Umsatz Ihres Unternehmens?

Zukünftig (in drei Jahren)
 Im Jahr 2008



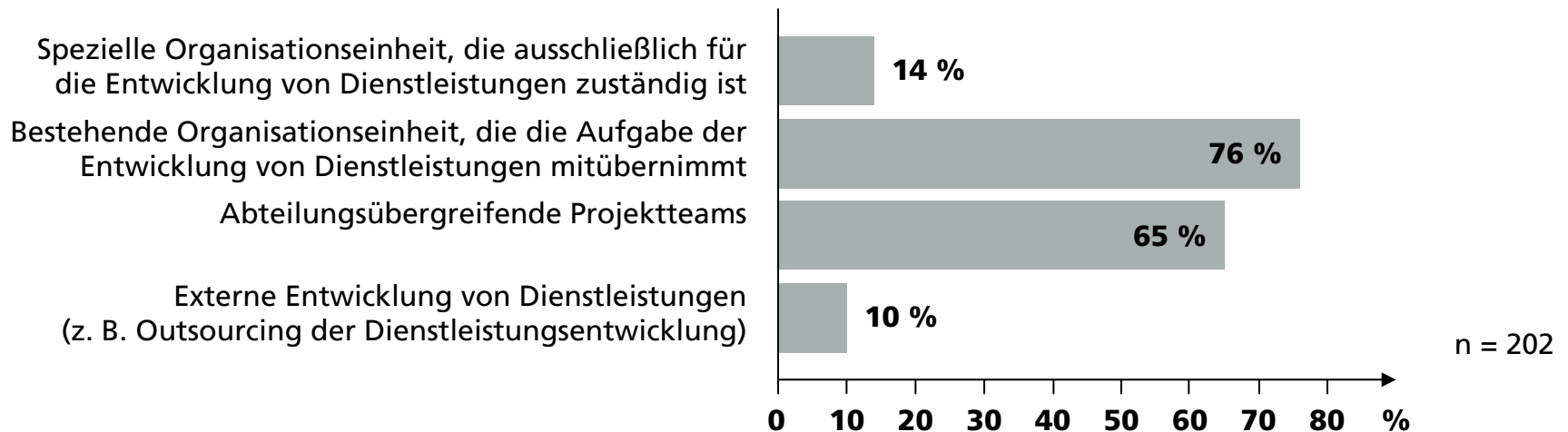
Die vorangehende Frage zeigt, dass der überwiegende Teil der befragten Unternehmen von einer verstärkten Entwicklung neuer Dienstleistungen ausgeht. Wie sieht es nun aber aus, wenn es darum geht, für die geplanten Veränderungen entsprechende FuE-Budgets bereitzustellen? Die Abbildung zeigt, dass in 2008 39 Prozent der Unternehmen nicht oder nur sehr wenig (maximal ein Prozent des Umsatzes) in die Entwicklung neuer Dienstleistungen investierte. Die befragten Unternehmen erwarten, dass dieser Anteil zukünftig sinkt (auf 29 Prozent). Auch der Anteil der Unternehmen, die mehr als fünf Prozent ihres Umsatzes in Forschung und Entwicklung investieren, verändert sich stark: er steigt von acht Prozent in 2008 auf 19 Prozent in drei Jahren.

Wenn Sie die neuen Dienstleistungen (der letzten drei Jahre) betrachten, wie schätzen Sie dann die folgenden Aussagen ein?



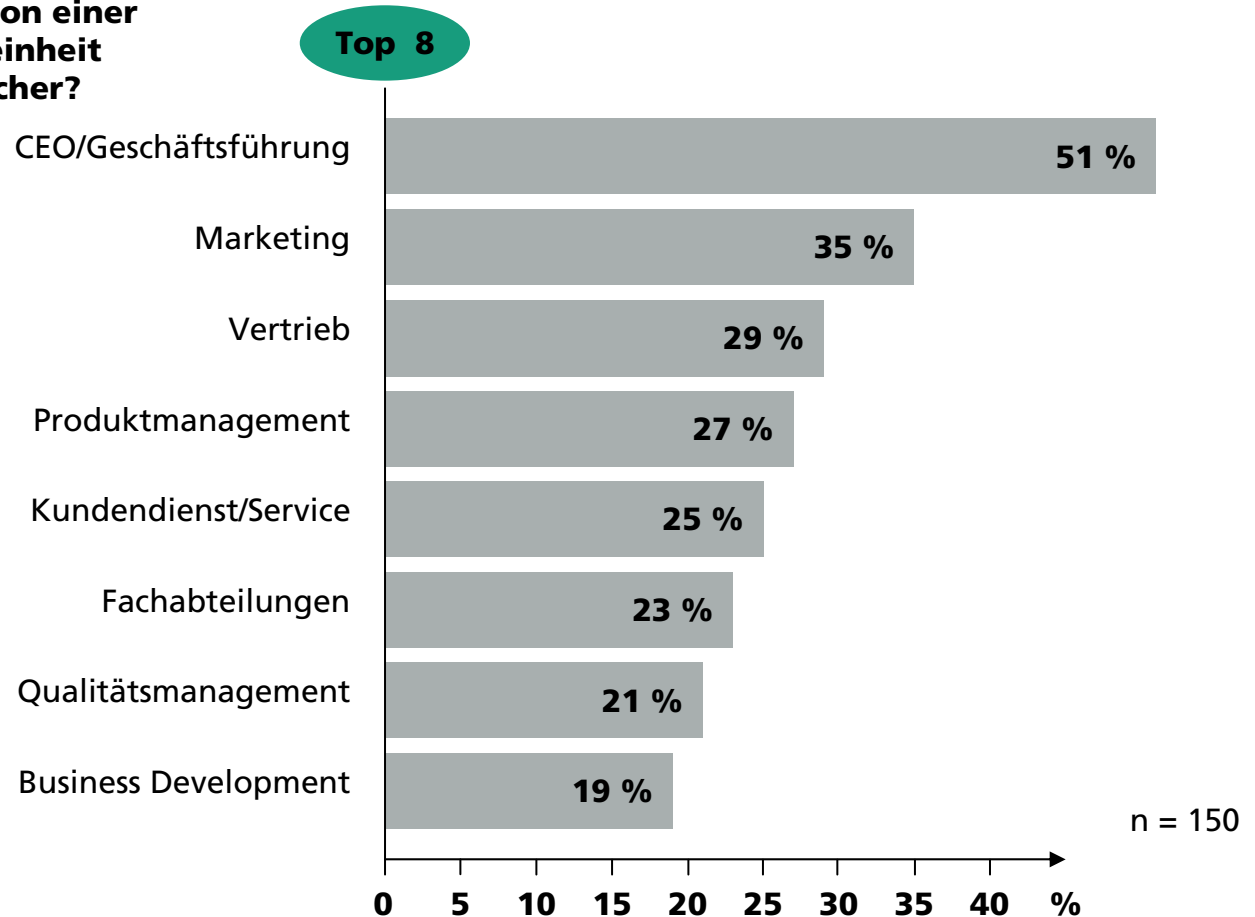
Die Abbildung zeigt, dass neue Dienstleistungen häufig auf neue Kundenbedürfnisse abzielen sowie mehrheitlich eine Verbesserung bestehender Dienstleistungen bedeuten. Radikale Innovationen, etwa Branchen- oder gar Weltneuheiten, sind relativ selten.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie die Entwicklung von Dienstleistungen organisatorisch geregelt werden kann. Welche der folgenden Möglichkeiten treffen in Ihrem Unternehmen zu?



Die Studie brachte zu Tage, dass nur ein vergleichsweise geringer Teil (14 Prozent) der befragten Unternehmen bereits über eine eigene Organisationseinheiten für die Entwicklung von Dienstleistungen verfügt. Diese waren vor allem bei größeren Unternehmen zu finden. Am häufigsten wird jedoch die Dienstleistungsentwicklung von bestehenden Organisationseinheiten und abteilungsübergreifenden Projektteams übernommen (vgl. auch nachfolgende Abbildungen). Das Outsourcing der Dienstleistungsentwicklung ist mit lediglich zehn Prozent der Fälle kaum verbreitet. Es zeigt sich zudem, dass in vielen Unternehmen verschiedene organisatorische Lösungen zur Dienstleistungsentwicklung nebeneinander existieren.

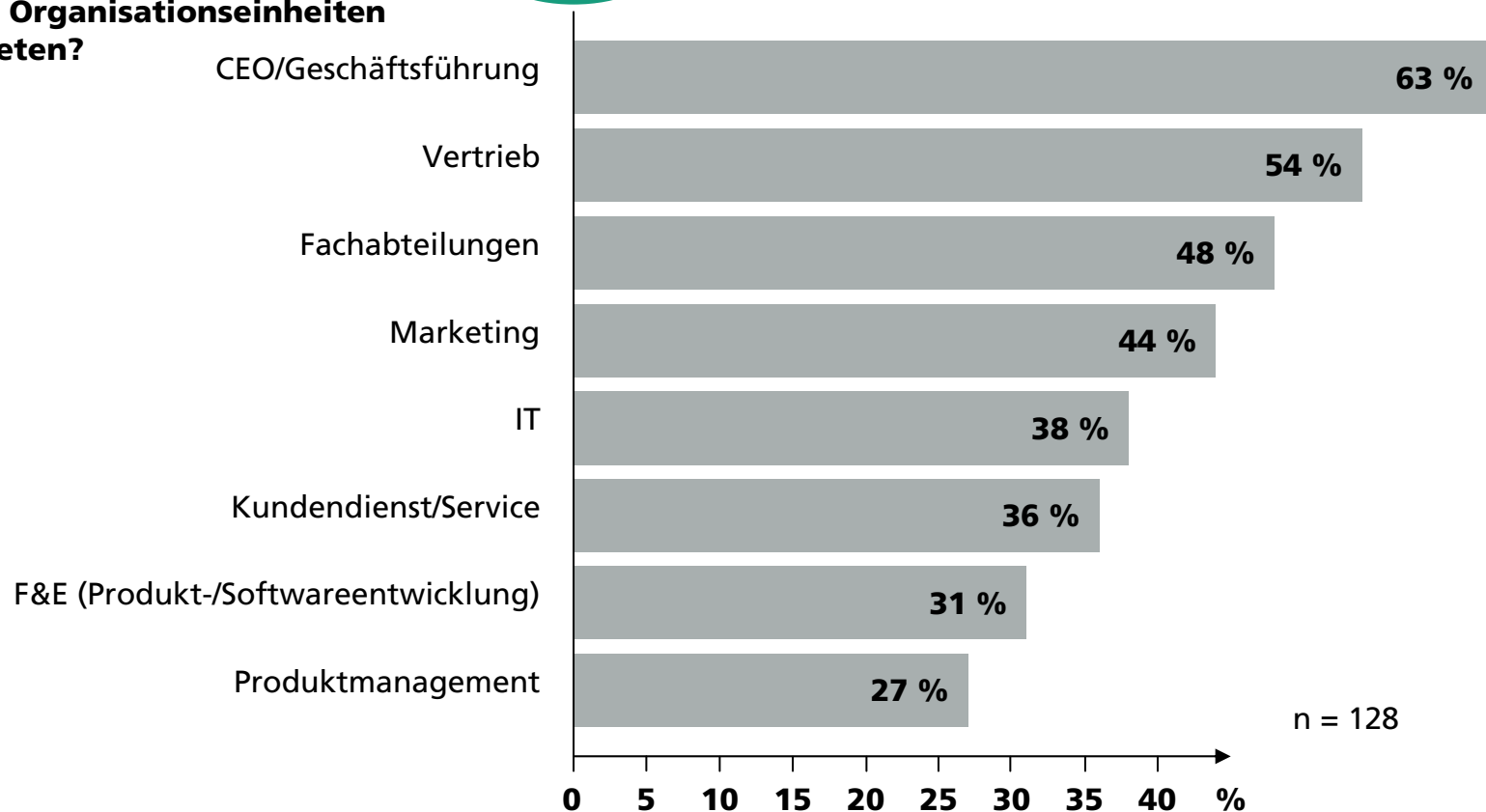
Falls Ihre Dienstleistungen von einer bestehenden Organisationseinheit entwickelt werden, von welcher?



Am häufigsten werden die Geschäftsführung gefolgt von Marketing und Vertrieb als verantwortliche Organisationseinheiten für die Entwicklung von Dienstleistungen genannt. Während die Entwicklung neuer Dienstleistungen durch die Geschäftsführung vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Fall ist und darauf hindeutet, dass Dienstleistungen vielfach wenig systematisch, sondern eher ad-hoc entwickelt werden, handelt es sich bei Marketing, Vertrieb, Kundendienst/Service, Produktmanagement und Fachabteilungen um kundennahe Unternehmensbereiche. Dies scheint in den befragten Unternehmen ein wichtiges Kriterium für die Delegation von Aufgabestellungen der Dienstleistungsentwicklung zu sein.

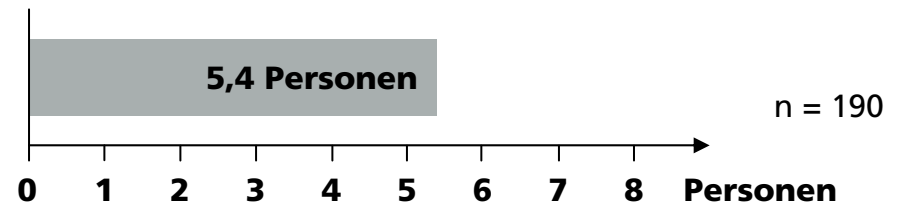
Falls Ihre Dienstleistungen von abteilungsübergreifenden Projektteams entwickelt werden, welche Organisationseinheiten sind darin vertreten?

Top 8



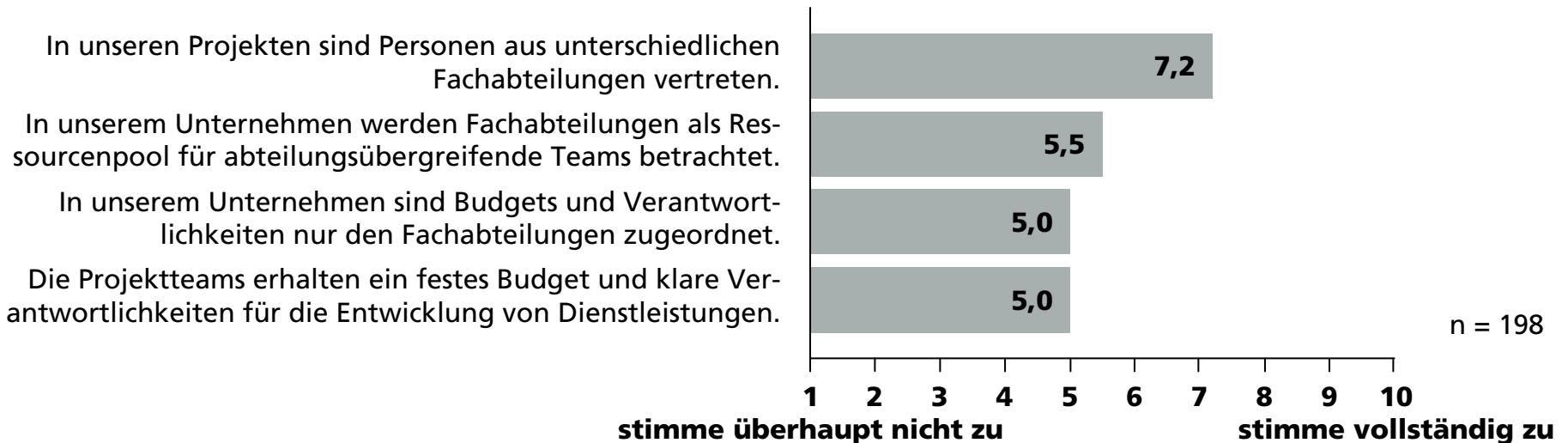
Eine weitere wichtige, in der Praxis gewählte Option für die Dienstleistungsentwicklung bildet die Einrichtung von abteilungsübergreifenden Projektteams. Bei der Zusammensetzung der Projektteams spielen erneut Geschäftsführung und kundennahe Organisationseinheiten die größte Rolle. Erwähnenswert ist außerdem, dass die IT-Abteilungen in einem Großteil der Fälle beteiligt sind – ein deutlicher Hinweis, dass moderne Dienstleistungen heutzutage eng mit Informations- und Kommunikationstechnik verbunden sind.

Wie viele Personen sind durchschnittlich an einem typischen Dienstleistungsentwicklungsprojekt beteiligt?



Durchschnittlich sind bei den befragten Unternehmen 5,4 Personen an einem typischen Dienstleistungsentwicklungsprojekt beteiligt. Zwar steigt die Personenzahl mit der Unternehmensgröße, aber in der Studie zeigt sich, dass die Projekte nur sehr selten 15 Mitarbeiter übersteigen. Damit sind die Entwicklungsteams bei Dienstleistungen deutlich kleiner als etwa in der Produkt- und Softwareentwicklung.

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu, wenn Sie die Organisation der Dienstleistungsentwicklung in Ihrem Unternehmen betrachten?

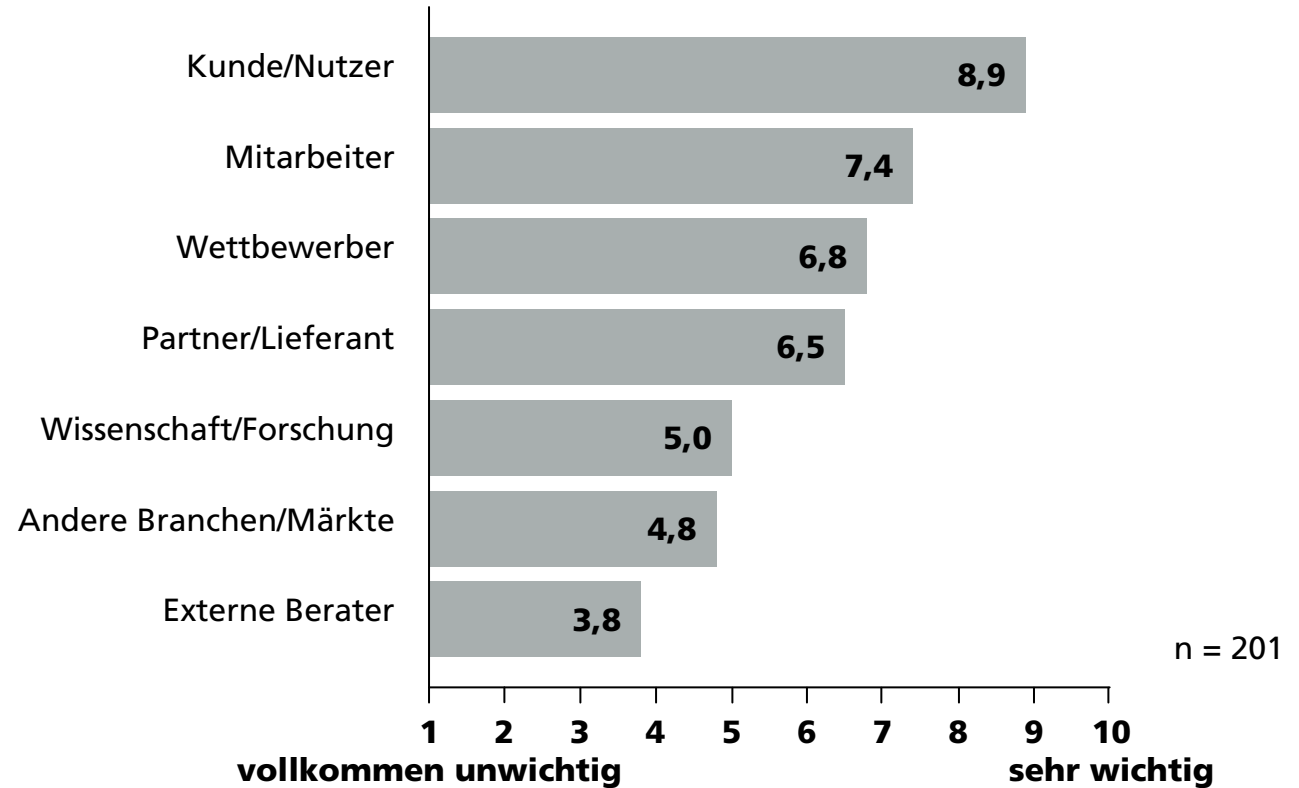


In der Abbildung fällt auf, dass die Projektteams in den befragten Unternehmen mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Fachabteilungen besetzt sind und sich somit verschiedene Disziplinen in den Teams wiederfinden dürften. Des Weiteren scheint es ein Defizit hinsichtlich fester Budgets und klarer Verantwortlichkeiten zu geben – der hier genannte Mittelwert von 5,0 ist vergleichsweise niedrig.

STUDIE »DIENSTLEISTUNGSENTWICKLUNG«

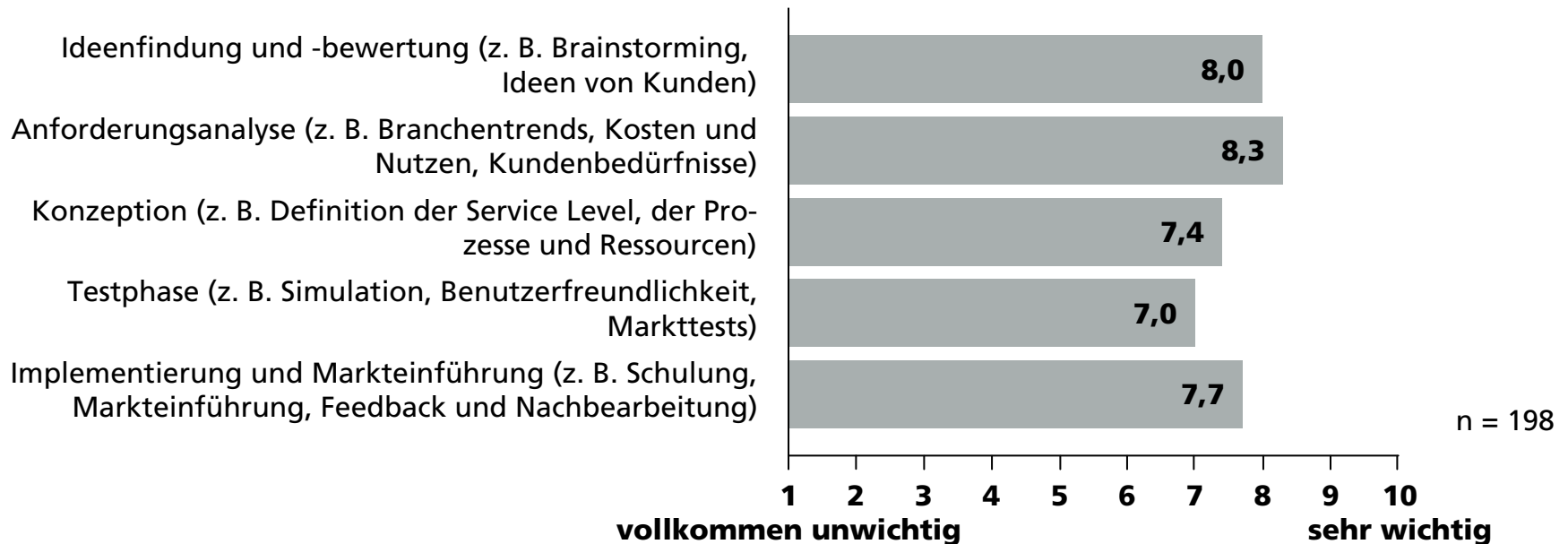
- Untersuchungsdesign
- Rahmenbedingungen
- Organisation der Dienstleistungsentwicklung
- **Prozess der Dienstleistungsentwicklung**
- Kundenbeteiligung bei der Dienstleistungsentwicklung
- Ergebnis der Dienstleistungsentwicklung

Wie wichtig sind die folgenden Quellen als Auslöser für die Entwicklung neuer Dienstleistungen in Ihrem Unternehmen?



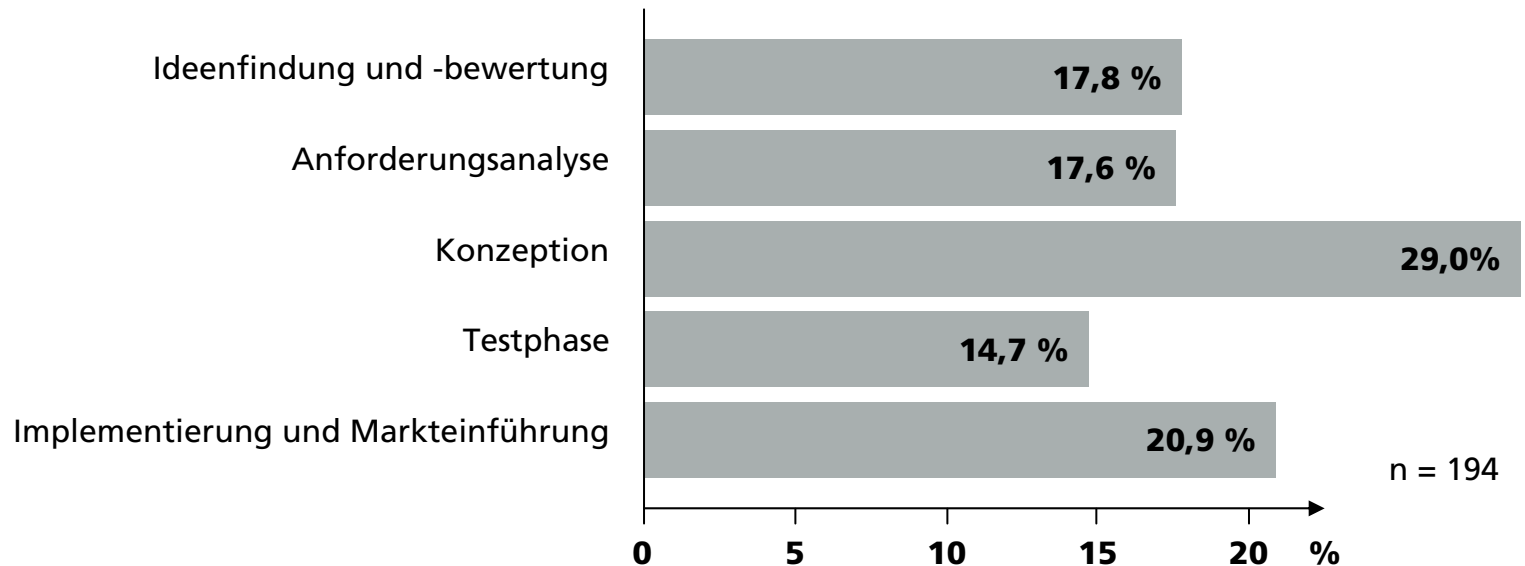
Für die Entwicklung neuer Dienstleistungen gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Auslöser. An erster Stelle stehen Kunden bzw. Nutzer, gefolgt von Mitarbeitern. Im Mittelfeld liegen Wettbewerber, Partner/Lieferanten, während Wissenschaft/Forschung, andere Branchen/Märkte und externe Berater eine untergeordnete Rolle zu spielen scheinen.

Für wie bedeutend halten Sie die folgenden Phasen bei der Entwicklung von Dienstleistungen?



Die Frage nach der Bedeutung einzelner Phasen bei der Entwicklung von Dienstleistungen führte insgesamt zu recht hohen Werten. Die höchste Bewertung (8,3) erhielt die Phase der Anforderungsanalyse, in der die Wünsche der Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter, Management etc.) geklärt und wichtige Entscheidungen über die spätere Ausgestaltung der Dienstleistungen getroffen werden.

Bitte betrachten Sie nochmals die einzelnen Phasen bei der Entwicklung von Dienstleistungen. Welchen Prozentsatz der gesamten Entwicklungszeit verwenden Sie auf die einzelnen Schritte?

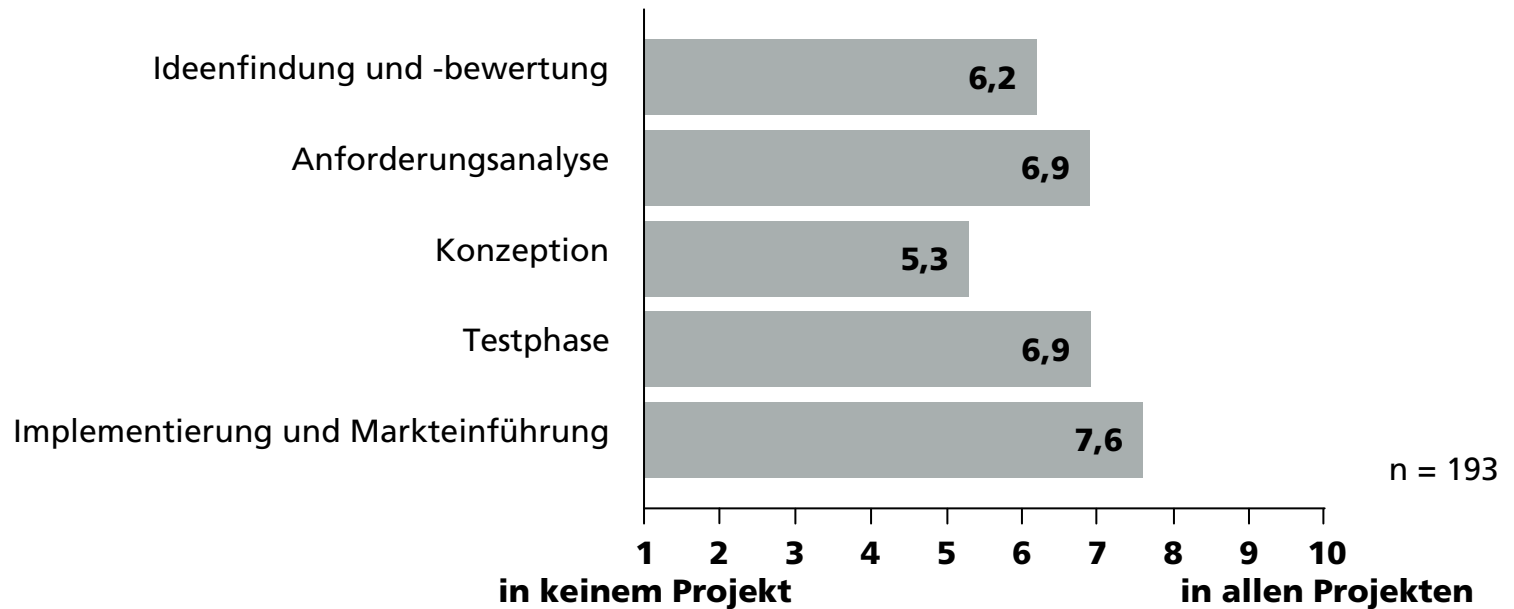


Gefragt nach dem Zeitaufwand für die einzelnen Entwicklungsphasen zeigt sich, dass die Konzeption mit 29,0 Prozent der gesamten Entwicklungszeit den höchsten Wert erreicht. Hier erfolgt insbesondere die inhaltliche Ausgestaltung der Dienstleistung wie etwa die Definition der Service Level, der Prozesse und Ressourcen. Nach der Konzeptionsphase folgt die Implementierung und Markteinführung mit 20,9 Prozent an zweiter Stelle, während die Testphase mit 14,7 Prozent das Schlusslicht bildet.

STUDIE »DIENSTLEISTUNGSENTWICKLUNG«

- Untersuchungsdesign
- Rahmenbedingungen
- Organisation der Dienstleistungsentwicklung
- Prozess der Dienstleistungsentwicklung
- **Kundenbeteiligung bei der Dienstleistungsentwicklung**
- Ergebnis der Dienstleistungsentwicklung

Inwieweit integrieren Sie Kunden in die folgenden Phasen der Dienstleistungsentwicklung?



Ein weiterer wichtiger Untersuchungsschwerpunkt der Studie bildet die Einbeziehung von Kunden in die Dienstleistungsentwicklung. Mit Blick auf einzelne Entwicklungsphasen ist diese am größten bei der Implementierung und Markteinführung und am geringsten bei der Konzeption ausgeprägt.

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen für die Durchführung der Dienstleistungsentwicklung in Ihrem Unternehmen zu?

Als wir mit Kunden die neuen Dienstleistungen durchgegangen sind, haben wir etwas über deren Bedürfnisse gelernt.

7,0

Wir haben viele neue Ideen im Laufe des Dienstleistungsentwicklungsprozesses entwickelt und getestet.

5,3

Das Entwicklungsprojekt beinhaltete einige fehlgeschlagene Experimente.

5,2

Wir haben formalisierte Prozesse für die Dienstleistungsentwicklung mit detaillierten Aufgabenbeschreibungen.

4,6

Wir haben vor der Markteinführung aufgrund von Kundenrückmeldungen viele Wiederholungsschleifen gedreht.

4,1

Die neue Dienstleistung, die wir auf dem Markt eingeführt haben, unterscheidet sich wesentlich von unserer ursprünglichen Vorstellung.

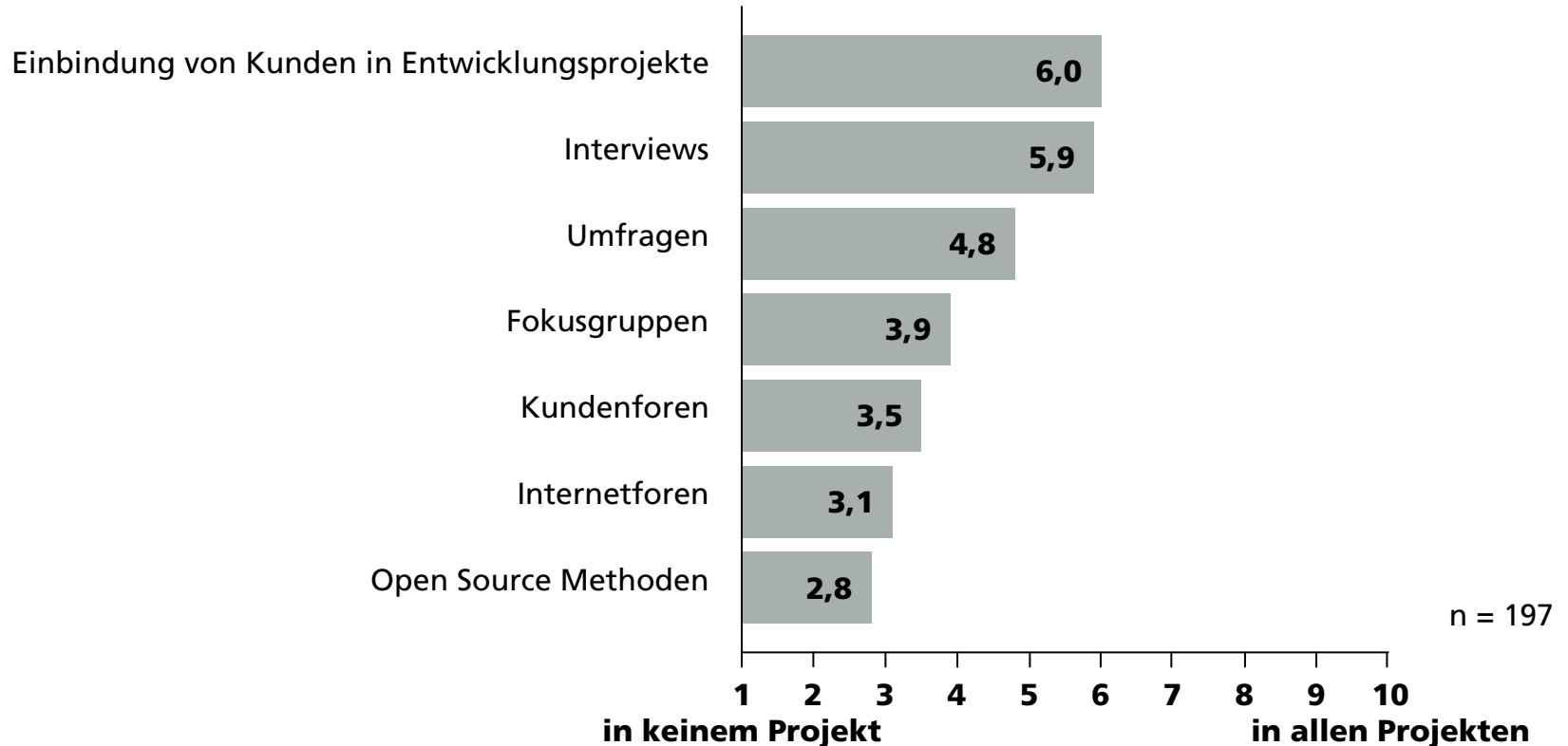
4,1

n = 196

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
stimme überhaupt nicht zu stimme vollständig zu

Bei den verschiedenen Aussagen zur Dienstleistungsentwicklung zeigt sich, dass die befragten Unternehmen durch eine enge Einbeziehung von Kunden vor allem davon profitieren, dass sie viel über die Bedürfnisse der Kunden lernen.

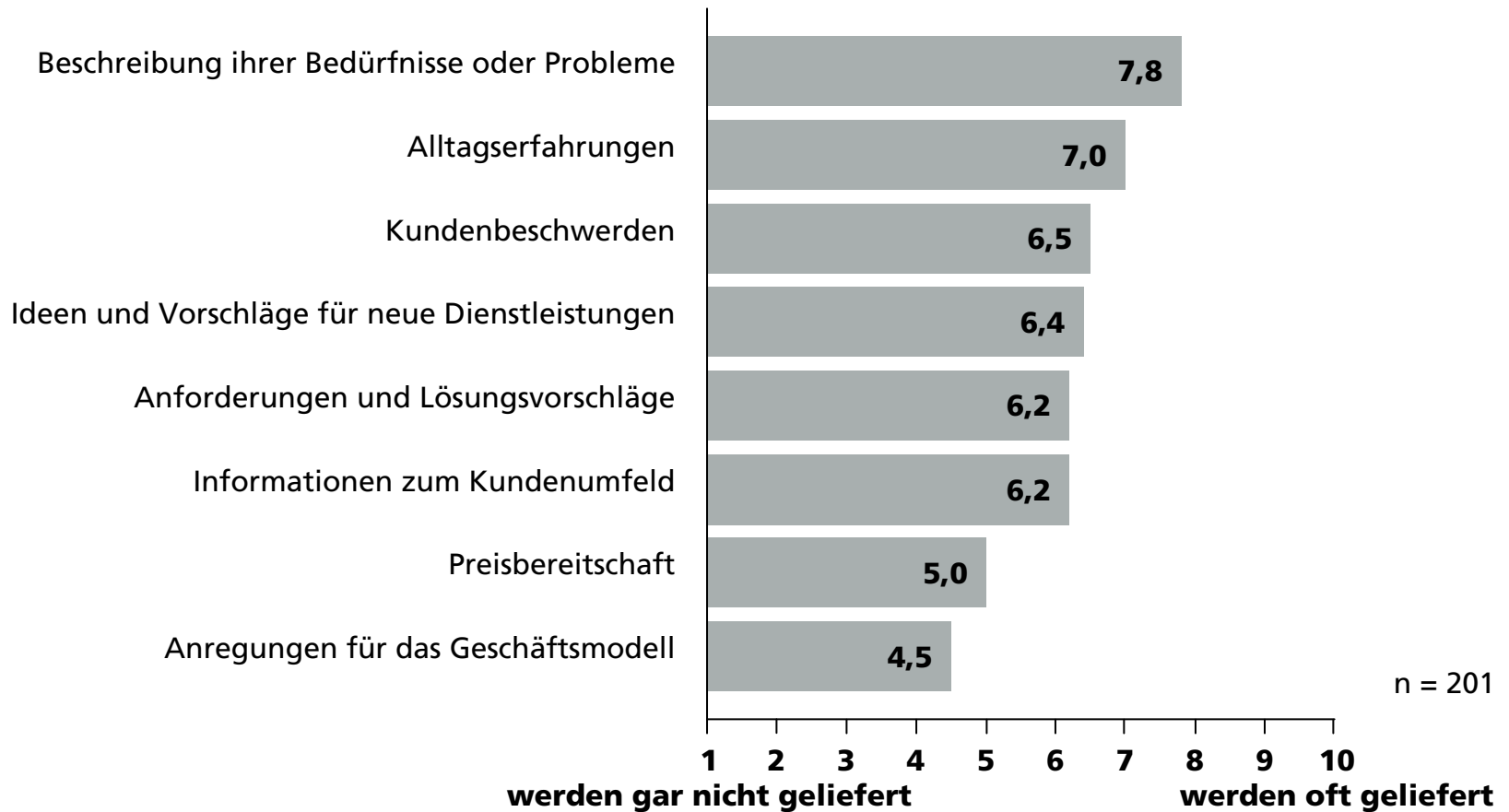
Wie häufig nutzen Sie die folgenden Instrumente, um Kunden in die Entwicklung von Dienstleistungen zu integrieren?



Gefragt nach den Instrumenten, um die Integration von Kunden in die Dienstleistungsentwicklung sicherzustellen, nannten die befragten Unternehmen vor allem die direkte Mitarbeit von Kunden in Projekten sowie Interviews mit Kunden. Die übrigen aufgeführten Instrumente sind deutlich weniger stark ausgeprägt.

Eine detaillierte Auswertung zeigt zudem, dass größere Unternehmen zum einen die aufgeführten Instrumente deutlich häufiger einsetzen als kleine und mittelständische Unternehmen. Zum anderen setzen größere Unternehmen auch in der Summe mehr (verschiedene) Instrumente ein als kleinere Unternehmen.

Welche Informationen liefern Ihre Kunden?



In der Regel liefern Kunden den Unternehmen Informationen zu ihren Bedürfnissen oder Problemen sowie Alltagserfahrungen. Aussagen zur Preisbereitschaft und Anregungen für das Geschäftsmodell sind hingegen eher selten.

STUDIE »DIENSTLEISTUNGSENTWICKLUNG«

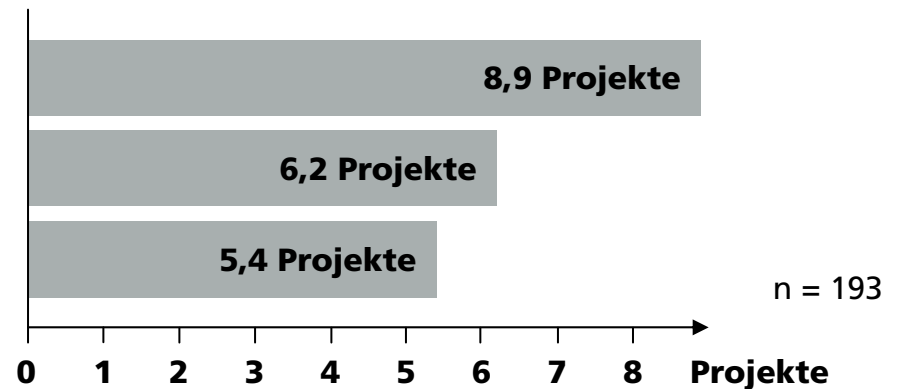
- Untersuchungsdesign
- Rahmenbedingungen
- Organisation der Dienstleistungsentwicklung
- Prozess der Dienstleistungsentwicklung
- Kundenbeteiligung bei der Dienstleistungsentwicklung
- **Ergebnis der Dienstleistungsentwicklung**

Erfolg der Dienstleistungsentwicklung

Wie viele Dienstleistungsentwicklungsprojekte hat Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren durchgeführt?

Wie viele davon endeten mit der Markteinführung der neu entwickelten Dienstleistung?

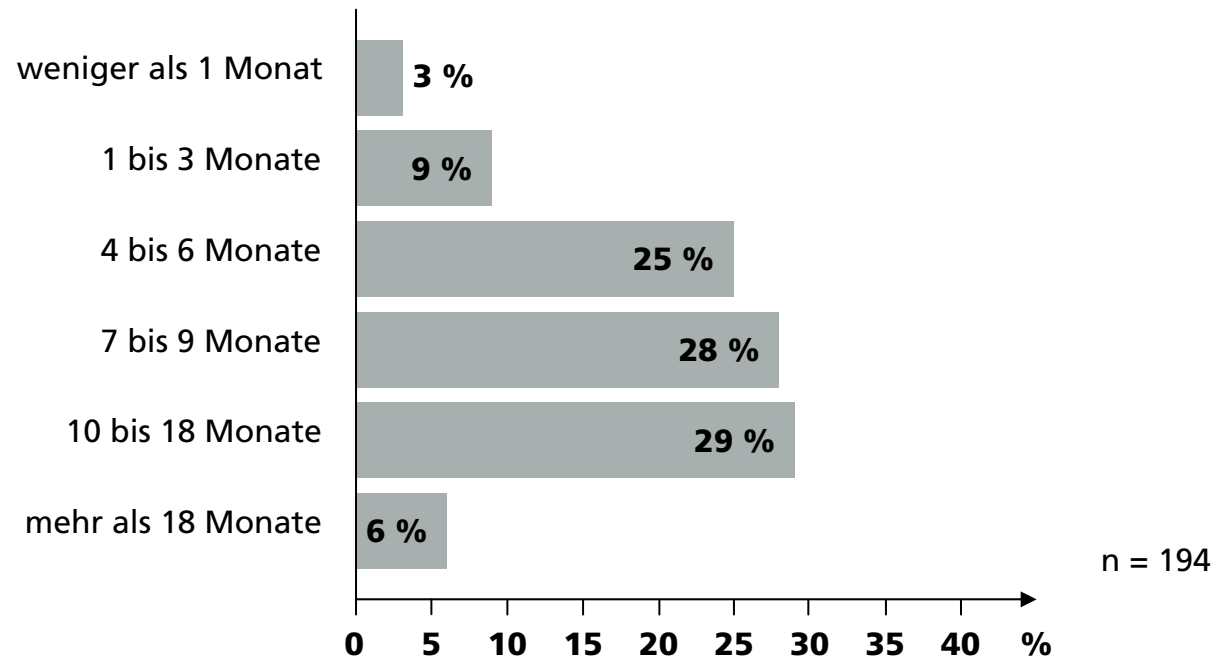
Wie viele der neu entwickelten Dienstleistungen haben das erste Jahr nach der Markteinführung überlebt?



In den letzten drei Jahren haben die befragten Unternehmen durchschnittlich 8,9 Projekte durchgeführt, wovon nur 6,2 Projekte zur Markteinführung kamen und nur Dienstleistungen aus 5,4 Projekten das erste Jahr am Markt überlebt haben, d.h. nur 61 Prozent der Projekte führen zu letztlich erfolgreichen Dienstleistungen.

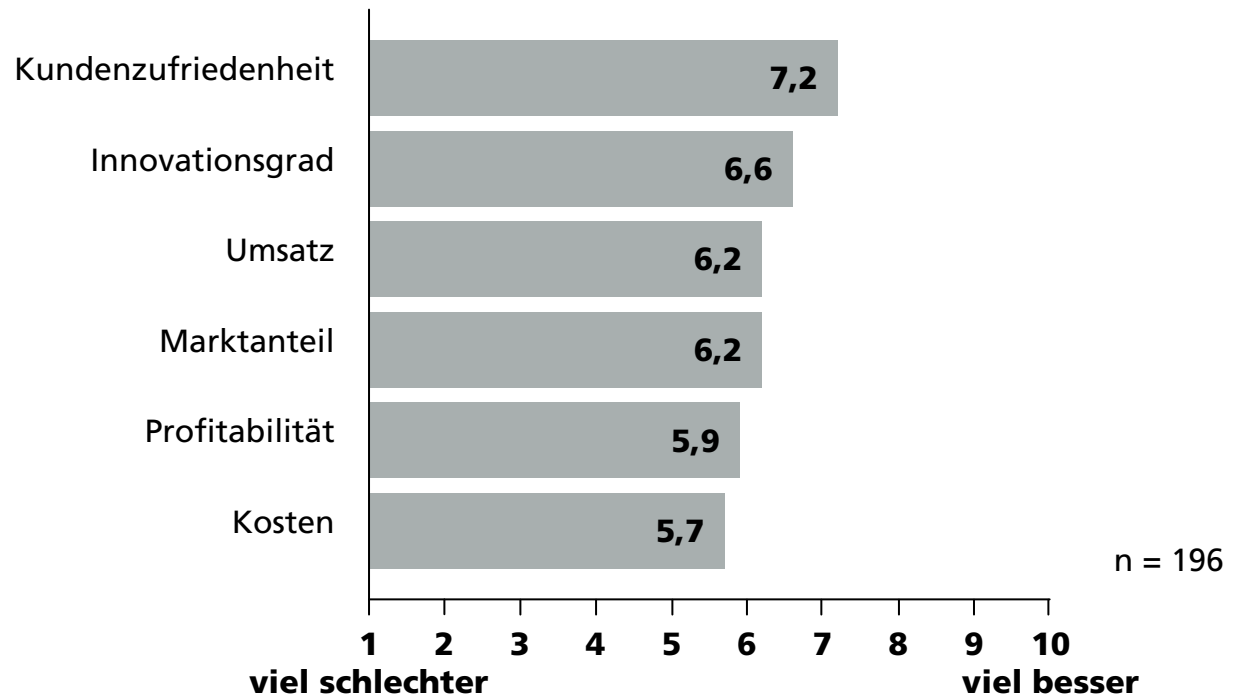
Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt verständlicherweise die Zahl der Entwicklungsprojekte, doch der Anteil der gescheiterten Projekte bleibt unabhängig von der Unternehmensgröße nahezu konstant.

Wie viele Monate vergehen in Ihrem Unternehmen im Normalfall zwischen Beginn und Ende eines Dienstleistungsentwicklungsprojektes?



Wenngleich die Entwicklungsdauer neuer Dienstleistungen stark von der Art der Dienstleistung abhängt, zeigen sich deutlich niedrigere Entwicklungszeiten als etwa in der Produkt- und Softwareentwicklung. Etwa zwei Drittel (65 Prozent) der neuen Dienstleistungen werden innerhalb von 9 Monaten oder weniger entwickelt.

Wie schätzen Sie die Erreichung folgender Ziele bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen ein (im Vergleich zu den eigenen Entwicklungsvorgaben)?



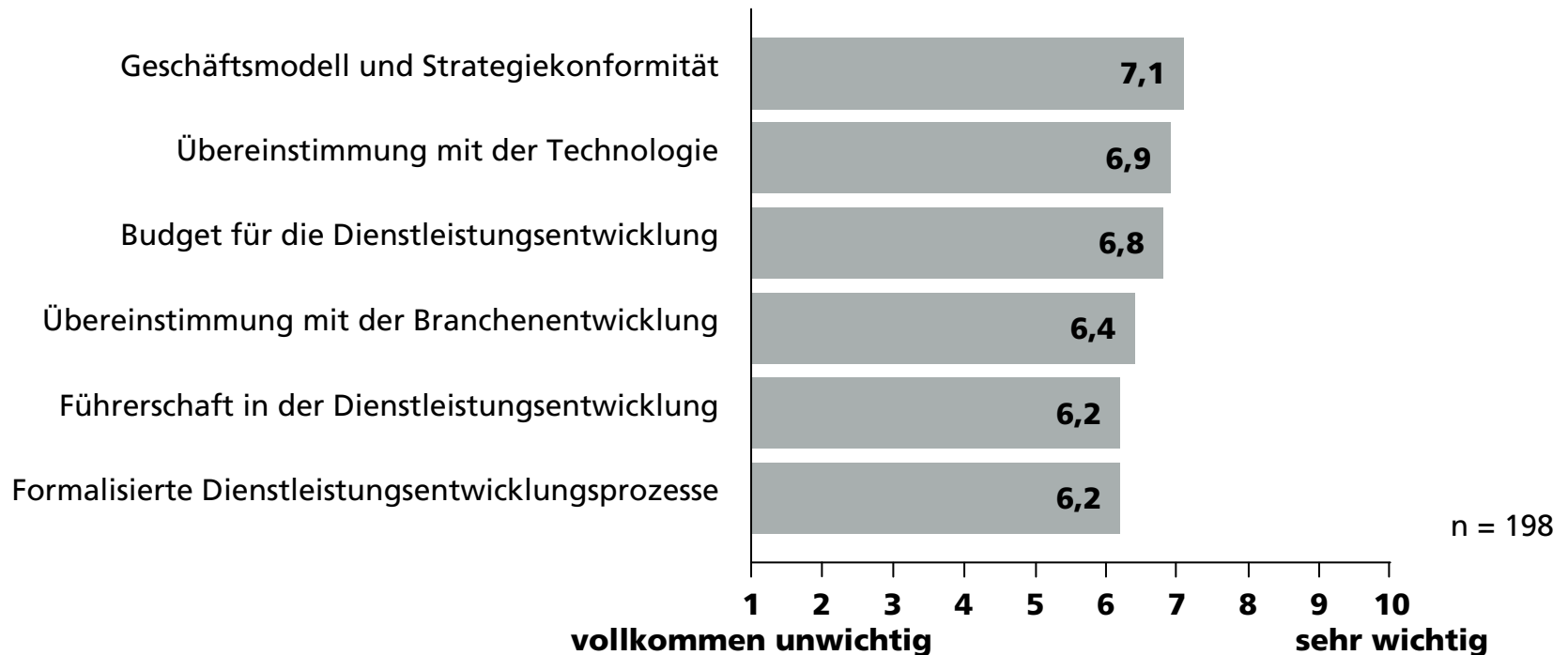
Die Mehrheit der befragten Unternehmen gibt an, ihre bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen gesetzten Ziele zu erreichen oder sogar zu übertreffen. Besonders positiv fällt das Ergebnis hinsichtlich Kundenzufriedenheit und Innovationsgrad aus, während bei Profitabilität und Kosten die Erwartungen häufiger nicht erfüllt werden.

Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach die folgenden Faktoren für eine erfolgreichen Dienstleistungsentwicklung? (I)



Die abschließende Frage der Untersuchung beschäftigte sich mit Erfolgsfaktoren der Dienstleistungsentwicklung. Aus Sicht der befragten Unternehmen sind dies vor allem die Kenntnis von Kundenbedürfnissen und -anforderungen sowie die Unterstützung durch die Unternehmensführung, die jeweils Top-Werte mit 9,2 bzw. 8,7 auf der angegebenen 10er-Skala erreichen.

Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach die folgenden Faktoren für eine erfolgreiche Dienstleistungsentwicklung? (II)



Schlusslichter bei den Erfolgsfaktoren bilden aus Sicht der Unternehmen die Führerschaft der Dienstleistungsentwicklung sowie die Formalisierung der Dienstleistungsentwicklungsprozesse.

Fraunhofer IAO: Ansprechpartner für weitere Informationen

Fraunhofer IAO
Thomas Meiren
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Telefon +49 711 970-5116
Telefax +49 711 970-2192
thomas.meiren@iao.fraunhofer.de
www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de

