

Für mehr als 100 Jahre verkörpert »Made in Germany« hochwertige Güter, die Deutschland einen anerkannten Platz unter den wirtschaftlich führenden Nationen sicherten. Das Label konnte sich als Qualitätssiegel aufgrund eines gelungenen Wechselspiels zwischen Organisationskraft und technischer Innovation durchsetzen. So wurden im Verlauf eines Jahrhunderts Positionen aufgebaut, die nun für eine erfolgreiche Tertiarisierung großer Teile der Wirtschaft genutzt werden können.

Um Wachstumspotentiale der Tertiarisierung für sich zu nutzen, setzen sich immer mehr Unternehmen – besonders im Umfeld von Investitionsgütern – mit der Internationalisierung und dem Export von Dienstleistungen auseinander. Die Thematik greift das Projekt »Services Made in Germany« auf. Dabei werden die wissenschaftlich-methodischen Grundlagen für eine erfolgreiche Internationalisierung von Dienstleistungen deutscher Unternehmen beschrieben. Anhand von Fallbeispielen werden die aufgezeigten Vorgehensweisen näher erläutert. Die Autoren nennen die Problemstellungen und Herausforderungen bei der Internationalisierung von Dienstleistungen, zeigen den daraus resultierenden Handlungsbedarf auf und stellen erste Lösungsansätze vor.

ISBN 978-3-8396-0148-8



Spath, Fähnrich, Freitag, Meyer (Hrsg.) **Service Engineering internationaler Dienstleistungen**

Spath, Fähnrich, Freitag, Meyer (Hrsg.)

Service Engineering internationaler Dienstleistungen



Fraunhofer Verlag

**Service Engineering
internationaler Dienstleistungen**

Service Engineering
internationaler Dienstleistungen

Dieter Spath, Klaus-Peter Fähnrich,
Mike Freitag, Kyrrill Meyer

Bibliografische Information
der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet
diese Publikation in der Deutschen National-
bibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN: 978-3-8396-0148-8

Layout und Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart
Druck und Weiterverarbeitung:
IRB Mediendienstleistungen
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau
IRB, Stuttgart

Für den Druck des Buches wurde chlor- und
säurefreies Papier verwendet.

© by Fraunhofer Verlag, 2010
Fraunhofer-Informationszentrum
Raum und Bau IRB
Postfach 800469, 70504 Stuttgart
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon 0711 970-2500
Telefax 0711 970-2508
E-Mail verlag@fraunhofer.de
URL <http://verlag.fraunhofer.de>

Alle Rechte vorbehalten

Das dieser Veröffentlichung zugrunde liegende
Forschungsvorhaben „Services Made in
Germany“ wird mit Mitteln des Bundesministe-
riums für Bildung und Forschung BMBF unter
dem Förderkennzeichen 01HQ0529 gefördert.
Weitere Informationen zum Forschungsvorhaben
finden sich im Internet unter der Adresse
<http://www.services-made-in-germany.de>.

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile
urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung,
die über die engen Grenzen des Urheberrechts-
gesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche
Zustimmung des Verlages unzulässig und
strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfälti-
gungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
sowie die Speicherung in elektronischen
Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und
Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht
zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im
Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-
Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und
deshalb von jedermann benutzt werden dürften.
Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf
Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z. B. DIN,
VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert
worden ist, kann der Verlag keine Gewähr
für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität
übernehmen.

Spath, Fähnrich,
Freitag, Meyer

**Service Engineering
internationaler
Dienstleistungen**

Autoren

Bernd Bienzeisler

Mike Freitag

Christian van Husen

Inka C. Mörschel

Daniel Zähringer

(Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO, Stuttgart)

Kyrill Meyer

Robert Müller

Michael Thieme

(Institut für Informatik, Universität Leipzig)

Kirstin Raßbach

Michael Uhlmann

(ATB Arbeit, Technik und Bildung GmbH,
Chemnitz)

Haigo R. Hofmann

Jörg Siemes

Antoon Stofmeel

(Océ- Deutschland GmbH)

Ralf Schwiede

Michael Hübener

Julie Lipinsky

(Drees & Sommer AG)

Dr. Gebhard Selinger

(Oystar Holding GmbH)

Rainer Uhrmann-Nowak

(TAE Esslingen)

Manfred Modersitzki

Jochen Niederberger

Benno Sadowski

(Zwick GmbH & Co. KG)

Vielen Dank für das Korrekturlesen an
Stefanie Dörflinger.

Inhalt

1	Einleitung »Services Made in Germany«	7
1.1	Dienstleistungen entwickeln und internationalisieren	8
1.2	Leitbild »Services Made in Germany«	21
2	Das Rahmenkonzept	31
2.1	Die Internationalisierungsstrategie definieren	31
2.2	Der Gesamtprozess	50
2.3	Passende Lösung für jeden Markt – Customizing	67
2.4	Dienstleistungsinternationalisierung als Herausforderung für die interkulturelle Handlungskompetenz	78
3	Sicher zum Ziel – Die fünf Schritte	88
3.1	Ideenfindung und Ideenbewertung	88
3.2	Die Anforderungen analysieren	95
3.3	Die Dienstleistung(en) konzipieren	114
3.4	Die Dienstleistungen implementieren	133
3.5	Die Dienstleistung(en) im Markt einführen	140
4	Die effiziente Nutzung von Wissen für die Internationalisierung von Dienstleistungen	148
4.1	Von der Information zum Wissen – Aspekte des Informations- und Wissensmanagements	148
4.2	Wissensstruktur und Wissensraum	150
5	Das Wichtigste auf einen Blick – Management Summary für den Praktiker	157
6	Strategische Erfolgsfaktoren der Dienstleistungsinternationalisierung	159
6.1	Unternehmensprofil Drees & Sommer AG	159
6.2	Internationalisierung als Herausforderung	159
6.3	Generelle Anforderungen an eine Internationalisierungsstrategie	161
6.4	Systematisierung der Standortbewertung	163
6.5	Systematisierung von Internationalisierungsprozessen	164
6.6	Systematisierung der Personalentwicklung	167
6.7	Zusammenfassung und Ausblick	169

7	Die Performance steigern – Strategische Herausforderungen im internationalen Partnergeschäft	171
7.1	Einleitung	171
7.2	Vorstellung des Unternehmens Océ	172
7.3	Vorgehen bei der Internationalisierung	173
7.4	Zusammenfassung	180
8	Ein Schnippchen dem Schnäppchen – Dienstleistungen modular anbieten	182
8.1	Modularisierung als Gestaltungsmaxime für internationale Dienstleistungen	182
8.2	Internationale Marktanalyse	186
8.3	Fazit	193
9	WIN – Wachstum durch Innovation und Internationalisierung	195
9.1	Ausgangssituation	195
9.2	Zwick GmbH & Co. KG – ein klassisches Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus	196
9.3	Service Engineering als Ansatz zur systematischen Internationalisierung	196
9.4	Ist-Zustand – Evolutionsanalyse zur Bestimmung des Ausgangspunktes	198
9.5	Ressourcen – High Touch machen Menschen	200
9.6	Ziele – Einbettung des Forschungsvorhabens in die Unternehmensstrategie	200
9.7	Soll-Konzept – Geschäftsplan zum Erreichen der Ziele	202
9.8	Transformation – das Konzept umsetzen und testen	205
9.9	Fazit	207
10	Service goes Europe – Lösungen im mittelständischen Maschinenbau	209
10.1	Erfordernisse der Personal- und Organisationsentwicklung für das Service Engineering	209
10.2	Analyse der Anforderungen	210
10.3	Zusammenfassung und Ausblick	222
	Beteiligte Forschungseinrichtungen	224

1

Einleitung »Services Made in Germany«

Mike Freitag

Deutschland ist eine der führenden Exportnationen. Was für Produkte gelten mag, stimmt für Dienstleistungen nicht einmal annähernd. Im Gegenteil: bei der Entwicklung und Industrialisierung von Dienstleistungen hinken die meisten deutschen Unternehmen weit hinter der internationalen Spitze her. Dabei liegen in der erfolgreichen Entwicklung, Produktion und internationalen Vermarktung von Dienstleistungen immense Potenziale. Die globalisierte Wirtschaft bietet vor allem denen eine Chance, die weltweit innovative und hochwertige Dienstleistungen anbieten - produktbegleitend oder alleinstehend. Immer mehr Unternehmen setzen sich mit der Internationalisierung und dem Export von Dienstleistungen auseinander, um damit verbundene Wachstumsschancen zu nutzen. Diese Thematik wird im folgenden Buch aufgegriffen.

Dienstleistungen sind ein Motor für Innovation, Wachstum und Beschäftigung - auf dem Weg in eine Dienstleistungsgesellschaft. Aber diese Entwicklung verläuft nicht automatisch. Für die Umsetzung benötigen Sie gezielte Konzepte und pragmatische Methoden und Vorgehensweisen, um

- Dienstleistungen kundenorientiert zu entwickeln,
- neue Märkte im Ausland zu erschließen,
- mit Dienstleistungen den Unternehmensgewinn zu steigern,

- Qualität in die Dienstleistung hineinzuentwickeln,
- Alleinstellungsmerkmale auszubauen, kurz:

Ihre Dienstleistungen fit für den globalen Wettbewerb zu machen.

Durch die beteiligten Institute wurde das Zukunftsfeld des »Service Engineering« maßgeblich mitgeprägt. Dabei wurden wissenschaftlich-methodische Grundlagen für die Internationalisierung der deutschen Dienstleistungswirtschaft erarbeitet. Als Vorbild dienen Produkte: Genau wie ein hochwertiges Produkt muss auch eine hochwertige Dienstleistung permanent an Kundenanforderungen, Marktgegebenheiten, Wirtschaftlichkeitsbedingungen und technologische Entwicklungen angepasst werden. Hierfür wurden ganzheitliche Konzepte und Instrumentarien entwickelt, so dass Dienstleistungen im internationalen Umfeld erfolgreich sind.

Im vorliegenden Buch werden konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet, wie Unternehmen erfolgreich Dienstleistungen entwickeln und internationalisieren können. Zielgruppen sind insbesondere produzierende Unternehmen mittlerer Größe, technische Dienstleister sowie Ingenieur-Dienstleister. Das Rahmenkonzept für die Dienstleistungsentwicklung für internationale Märkte besteht hauptsächlich

aus zwei Punkten, der Festlegung der Dienstleistungsstrategie und der Entwicklung einzelner Dienstleistungen für die entsprechenden Auslandsmärkte. Die Festlegung der Strategie wird im Buchkapitel 2.1. beschrieben, dabei werden einerseits Richtungsweiser, Entwicklungs- und Erfolgsmaßstäbe in den anvisierten Ländern herausgearbeitet und andererseits die Organisationsstruktur des betreffenden Unternehmens berücksichtigt. Darauf aufbauend wird das entsprechende Portfolio analysiert und gestaltet. Als Ergebnis gibt es eine Road Map zur empfohlenen Internationalisierungsstrategie. Der zweite Teil des Gesamtprozesses einer Dienstleistung in internationalen Märkten wird in Kapitel 2.2. beschrieben. Mögliche Variationen des Prozesses werden in Kapitel 2.3. aufgezeigt. Dass vor allem der Mensch ein wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Internationalisierungsstrategie ist, beschreibt Kapitel 2.4.. Der bereits in Buchkapitel 2.2. beschriebene Gesamtprozess wird in Kapitel 3 weiter detailliert. Dadurch ist ein individuelles Customizing der Dienstleistungen in Abhängigkeit der Unternehmensstruktur möglich. Insbesondere wird dabei auf die Interaktion mit internationalen Kunden eingegangen. Eine detaillierte Beschreibung der in den Unternehmen gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse findet sich in den Kapiteln 6,7,8 und 9 des vorliegenden Buches. Auf der

Grundlage des Rahmenkonzepts in Kapitel 2 und der Detaillierung in Kapitel 3 sowie den Erfahrungen der beteiligten Unternehmen wurde ein Weiterbildungskonzept für eine Fachreferentin im Dienstleistungsmanagement erarbeitet. Die Detaillierung befindet sich in Kapitel 10.

1.1 Dienstleistungen entwickeln und internationalisieren

Michael Thieme

1.1.1 Herausforderungen und Chancen

Bis vor kurzem war Deutschland Exportweltmeister bei industriellen Produkten. Seit dem deutschen Wirtschaftswunder der 50er Jahre steht der Begriff »Made in Germany« weltweit für hochwertige Produkte, Zuverlässigkeit und Sicherheit. Hohes technisches Know-How der deutschen Unternehmen bewirkt, dass das Qualitätssiegel zwar immer noch eine hohe Strahlkraft ausübt, jedoch spielt im Zuge der weltweiten Arbeitsteilung die Nationalität eines Herkunftslandes als Differenzierungsmerkmal eine immer geringere Rolle. Andere Wirtschaftsregionen haben in den vergangenen Jahren eine beispiellose Aufholjagd im Kampf um