

SERVICE ENGINEERING & MANAGEMENT

Aktuelles zur Entwicklung und dem Management von Dienstleistungen Ausgabe Nr. 19, April 2011

INHALT

1 LEITARTIKEL

2 FRAUNHOFER IAO UND FLUGHAFEN STUTT GART ENTWICKELN GEMEINSAMES BERATUNGSANGEBOT

3 PRODUKTIVITÄT DURCH VERNETZUNG: Aktuelles aus der strategischen Partnerschaft »Produktivität von Dienstleistungen« - Stimmungsbild »Produktivität von Dienstleistungen«: Ergebnisse einer Kurzbefragung

4 SERVUP! Dynamisches phasenbezogenes Produktivitäts- management für Dienstleistungen für Dienstleistungen – Ein Projekt im Rahmen der BMBF-Bekanntmachung »Produkti- vität von Dienstleistungen«

5 »INTERNET-BASIERTE SERVICES IM MASCHINEN- UND ANLAGENBAU« Buchpublikation zur Studie und Seminarrückblick

6 BUCHPUBLIKATION: AM PULS WIRTSCHAFTLICHER ENTWICKLUNG – DIENSTLEISTUNGSTRENDS

7 STUDIE ZU »GREEN SERVICES«: Der Beitrag von Dienstleistungen zu ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit

HINWEIS

Der Newsletter »Service Engineering & Management« kann im Internet unter <http://www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de> kostenlos abonniert werden. Über diese Seite können auch alle bereits veröffentlichten Ausgaben abgerufen werden.

Herausgeber und Kontakt

Fraunhofer IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Ansprechpartnerin

Daniela Singvogel
Telefon +49 711 970-2165, Fax -2192
daniela.singvogel@iao.fraunhofer.de

www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de

1

LEITARTIKEL

Willkommen zur Frühjahrsausgabe des Newsletters Service Engineering & Management!

Es ist keine Neuheit, dass Dienstleistungen essentiell für die Erbringung von betrieblichen und volkswirtschaftlichen Erträgen sind. Trotzdem sind die bisherigen Ansätze zur Messung und Steigerung der Produktivität von Services immer noch unzureichend, z.B. hinsichtlich der Berücksichtigung externer Einflussfaktoren wie Kunden und Kooperationspartnern. Genau hier setzt das neue Projekt »ServUp« an. Es fokussiert das Feld der unternehmensbezogenen Dienstleistungen und erarbeitet entlang des Lebenszyklus einer Dienstleistung methodische und konzeptionelle Ansätze zur Messung, Bewertung und Steigerung der Dienstleistungsproduktivität. Diese ganzheitliche Lebenszyklusbetrachtung liefert Antworten auf die Frage, wie bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen Produktivitätssteigerungen erzielt werden. Lesen Sie in diesem Newsletter mehr über das innovative Verbundprojekt im Rahmen der strategischen Partnerschaft »Produktivität von Dienstleistungen«. Eine weitere Neuigkeit zur strategischen Partnerschaft wollen wir Ihnen ebenfalls nicht vorenthalten: Das Innovationsbüro der strategischen Partnerschaft »Produktivität von Dienstleistungen« führte zu einer Kurzbefragung durch, die sehr aufschlussreiche Ergebnisse darüber liefert, wie man die Dienstleistungsproduktivität erhöhen kann. Außerdem begleitet die strategische Partnerschaft 32 interessante Forschungsprojekte des BMBF.

In den vorausgegangenen Ausgaben berichteten wir über die Fraunhofer-Studie zu internetbasierten Services im Maschinen- und Anlagenbau, was inzwischen zu einem brandheißen Trendthema avancierte. Es hat sich herauskristallisiert, dass Internetplattformen für das Servicegeschäft von überragender Bedeutung sind. Aufgrund des großen Interesses an den Resultaten der Studie hat das Fraunhofer IAO nun eine Buchpublikation mit den Ergebnissen herausgegeben, die ab sofort im IAO-Shop erhältlich ist. Auch der Workshop »Internetbasierte Services im Maschinen- und Anlagenbau« am 29. März für Praktiker aus dem deutschen Maschinen- und Anlagenbau erfreute sich regen Interesses, so dass ein Nach-

folgetermin stattfinden wird. Lesen Sie mehr darüber in diesem Newsletter.

Vor drei Jahren wurde das Vorhaben »MARS – International Monitoring of Activities in Research and Services« ins Leben gerufen. Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung werden dabei kontinuierlich Trends der internationalen Dienstleistungsforschung mittels Expertenbefragungen in Europa und den USA, Asien und Australien verfolgt. Die neue Fraunhofer MARS-Publikation »Am Puls wirtschaftlicher Entwicklung – Dienstleistungstrends« zeigt auf, wie und wo neue Dienstleistungen entstehen und stellt Prognosen darüber, welche Wertschöpfungsstrategien zur Generierung von Dienstleistungen zukünftig von Bedeutung sind.

Welche Rolle spielt ökologische Nachhaltigkeit für die Gestaltung von Dienstleistungen? Welche wirtschaftlichen Vorteile birgt ökologische Nachhaltigkeit für technische Dienstleister? Und was müssen technische Services überhaupt erfüllen, um als »grün« anerkannt zu werden? Angesichts der Herausforderung immer knapper werdender Ressourcen und dem Klimawandel wird es relevant, neben nachhaltigen Produkten auch adäquate »grüne Dienstleistungen« zu entwickeln. Hinweise zu Stand, Trends und Perspektiven nachhaltiger Dienstleistungsangebote sowie über den Forschungs- und Entwicklungsbedarf sollen mittels einer Marktstudie des Fraunhofer IAO ermittelt werden. Zu diesem Zweck wird eine Befragung zu »Green Services« durchgeführt, die sich an technische Dienstleister richtet. Den kompletten Fragebogen finden Sie diesem Newsletter als Anhang beigelegt.

Zunächst aber freuen wir uns besonders, Ihnen gleich zu Beginn die Kooperation der Fraunhofer Gesellschaft mit dem Stuttgarter Flughafen ankündigen zu können.

2

FRAUNHOFER IAO UND FLUGHAFEN STUTTGART

ENTWICKELN GEMEINSAMES BERATUNGSANGEBOT



@ Flughafen Stuttgart GmbH

Ihre Ansprechpartner für weitere Informationen:

Fraunhofer IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Rainer Nägele

Telefon +49 711 970-5106, Fax -2192
rainer.naegele@iao.fraunhofer.de

www.cost-aviation.de

Mit einem Kooperationsvertrag haben das Fraunhofer IAO und der Flughafen Stuttgart am Freitag, 18. Februar 2011, ihre zukünftige Zusammenarbeit besiegelt. Gemeinsames Ziel ist es, den Beratungsansatz »Lean Aviation Management« für die Luftfahrtbranche zu entwickeln und damit Kunden bei der Analyse und Verbesserung ihrer Organisation und ihrer Abfertigungsprozesse zu unterstützen.

Die Luftfahrtbranche ist großen Nachfrageschwankungen unterworfen und daher verstärkt auf professionelles Prozessmanagement angewiesen. Das Fraunhofer IAO und die Flughafen Stuttgart GmbH (FSG) möchte an dieser Stelle zukünftig mit einem auf die Branche zugeschnittenen Beratungsangebot unter dem Markennamen „Cost Aviation“ Unterstützung bieten. Ziel ist es, gemeinsam schlanke, leistungsfähige, sich beständig weiterentwickelnde Organisations- und Overheadstrukturen im Sinne eines »Lean Aviation Managements« zu entwickeln und am Markt anzubieten. Grundlage dafür sind die umfangreichen Erfahrungen und Kompetenzen des Fraunhofer IAO im Bereich der Prozessoptimierung kombiniert mit den praktischen Erfahrungen der FSG.

»Der Ansatz des Lean Aviation Management wird bislang kaum bearbeitet und stellt daher ein interessantes Arbeitsgebiet dar, in dem die vielfältigen Erkenntnisse und Erfahrungen aus Forschungs- und Beratungsprojekten in ein neues Anwendungsfeld transferiert werden können. Gleichzeitig ergeben sich aber auch Erkenntnisse, die im klassischen Produktionsumfeld auf großes Interesse stoßen«, sagte Prof. Dieter Spath, Institutsleiter des Fraunhofer IAO, anlässlich der Vertragsunterzeichnung. »Dieses Zusammenspiel zwischen klassischer Produktionssteuerung und -management mit Ansätzen von »Service Factories«, wie sie am Flughafen Stuttgart bereits umgesetzt werden, verspricht einen hohen Erkenntnisgewinn und innovative Lösungen auf beiden Seiten«.

»Cost Aviation« soll künftig Kunden wie Airports, Groundhandler und Airlines durch Know-how-Transfer bei der Analyse und Verbesserung ihrer Organisation und ihrer Abfertigungsprozesse unterstützen. So wird zum Beispiel der effektive Einsatz mobiler Ressourcen wie Mitarbeiter und Equipment oder der Einsatz immobilier Ressourcen wie z.B. Parkpositionen, Gates oder Gepäckausgabebänder verbessert.

3

PRODUKTIVITÄT DURCH VERNETZUNG AKTUELLES ZUR STRATEGISCHEN PARTNERSCHAFT »PRODUKTIVITÄT VON DIENSTLEISTUNGEN«

STRATEGISCHE PARTNERSCHAFT
PRODUKTIVITÄT VON DIENSTLEISTUNGEN



Stimmungsbild »Produktivität von Dienstleistungen«: Ergebnisse einer Kurzbefragung

Das Innovationsbüro der strategischen Partnerschaft »Produktivität von Dienstleistungen« hat im Herbst 2010 eine Kurzbefragung mit 44 Personen zum Thema »Produktivität von Dienstleistungen« durchgeführt. Die relativ kleine Teilnehmerzahl lässt zwar keine Verallgemeinerungen zu, liefert aber interessante Ansatzpunkte für vertiefende, breitere Befragungen und weitere Forschungsprojekte. Hier erhalten Sie eine Zusammenfassung der Ergebnisse, die Sie ausführlicher unter www.service-productivity.de unter die Lupe nehmen können:

Ihr Ansprechpartner für weitere Informationen:

Fraunhofer IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Walter Ganz

Telefon +49 711 970-2180, Fax -2130
walter.ganz@iao.fraunhofer.de

Inka Mörschel

Telefon +49 711 970- 5109, Fax -2192
inka.moerschel@iao.fraunhofer.de

- Einflussfaktoren der Dienstleistungsproduktivität: Mitarbeiter (personelle Faktoren) haben eindeutig den größten Einfluss. Über die Hälfte der Befragten sind der Meinung, dass auch Prozesse eine große Wirkung haben. Erstaunlicherweise hat der Einsatz von IT-Systemen gemäß der Befragten, verglichen mit anderen Faktoren, einen eher geringen Einfluss.
- Ziele, die mit einer Produktivitätssteigerung verfolgt werden: Ca. 2/3 der Befragten verfolgen damit die Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und somit auch das Ziel der Innovationsfähigkeit. Für 50 Prozent der Befragten sind qualitative Aspekte das Ziel. Monetäre Aspekte besitzen überraschenderweise eine den Innovations- und Qualitätsaspekten nachgelagerte Relevanz.
- Kennzahlen und Konzepte des Dienstleistungs-Produktivitätsmanagements: Die Mehrheit der Befragten setzt Konzepte oder Kennzahlen zum Produktivitätsmanagement ein. Die Kriterien orientieren sich an Qualität, Zeit und Kosten. Gemessen wird sowohl anhand der Innen- als auch der Außensicht.
- Maßnahmen zur Verbesserung der Produktivität: Die befragten Unternehmen haben die hohe Relevanz von Mitarbeitern als Einflussfaktoren bei der Dienstleistungsproduktivität erkannt. Sie führen viele Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung durch, allerdings werden prozentual mehr Maßnahmen zur Prozessverbesserung als für Qualifizierung realisiert. Generell stellen Prozessverbesserungen und Standardisierung/ Modularisierung sehr breit angelegte Maßnahmen dar, die auch aus anderen Gründen durchgeführt werden könnten.

Neue Projekte im Förderschwerpunkt »Produktivität von Dienstleistungen«

Eine Aufgabe der strategischen Partnerschaft ist es, den Förderschwerpunkt des BMBF zu begleiten. Mittlerweile sind 32 interessante Forschungsprojekte angelaufen. Ihre Schwerpunkte und Steckbriefe können Sie unter folgendem Link abrufen:
http://www.service-productivity.de/?page_id=418

Die Forschungsprojekte sind den acht Arbeitskreisen der strategischen Partnerschaft zugeordnet, die zum Teil schon angelaufen sind oder in den nächsten Wochen beginnen.

4

SERVUP! DYNAMISCHES PHASENBEZOGENES PRODUKTIVITÄTSMANAGEMENT FÜR DIENSTLEISTUNGEN – EIN PROJEKT IM RAHMEN DER BMBF-BEKANNTMACHUNG »PRODUKTIVITÄT VON DIENSTLEISTUNGEN«

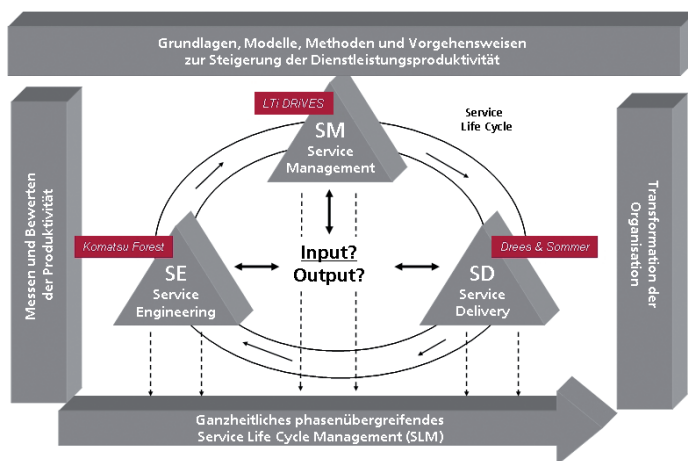


Abbildung: Forschungskonzeption des Verbundprojektes »ServUp!«

Ausgangssituation

Die Thematik der Produktivität von Dienstleistungen betrifft nicht allein die klassische Dienstleistungswirtschaft, sondern auch Dienstleistungen, die im industriellen Umfeld erbracht werden. Die wachsende Bedeutung industrieller bzw. unternehmensbezogener Dienstleistungen ist klar: Sie tragen schon heute überproportional zur betrieblichen und volkswirtschaftlichen Wertschöpfung bei. Werden bestehende Ansätze zur Messung und Steigerung der Produktivität von Dienstleistungen – v.a. im Umfeld unternehmensbezogener Dienstleistungen – der dienstleistungsspezifischen Dynamik gerecht? Bislang eher nicht. Bestehende Mess- und Bewertungsansätze der Produktivität berücksichtigen externe Einflussfaktoren (z.B. Kunden, Kooperationspartner) nur unzureichend. Diese Einflussfaktoren beeinflussen die Dienstleistungsproduktivität z.T. enorm, befinden sich aber zumeist außerhalb des unmittelbaren Einflussbereiches der Unternehmen. Bisherige Konzepte der Produktivitätssteigerung haben vor allem auf die one-to-one Service Delivery abgestellt. Der eigentliche Entwicklungsprozess und auch die organisatorische Einbettung der Service-Erbringung sind bislang jedoch weitgehend unbeachtet geblieben.

Vorgehensweise

Das Verbundprojekt **ServUp** konzentriert sich auf das Feld der unternehmensbezogenen Dienstleistungen und erarbeitet entlang des Lebenszyklus einer Dienstleistung methodische und konzeptionelle Ansätze zur Messung, Bewertung und Steigerung der Dienstleistungsproduktivität. Für die Phasen des Lebenszyklus (Entwicklung, Management, Erbringung) erarbeiten die betrieblichen Anwendungspartner spezifische Lösungsansätze. Parallel dazu entwickeln die wissenschaftlichen Partner die methodischen, konzeptionellen und organisatorischen Grundlagen zur Steigerung der Dienstleistungsproduktivität.

Ihr Ansprechpartner für weitere Informationen:

Universität Stuttgart IAT
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Dipl.-Kfm. Florian Kicherer

Telefon +49 711 970-5129, Fax -2192
florian.kicherer@iat.uni-stuttgart.de

Fragestellungen

Wie können Produktivitätssteigerungen direkt bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen realisiert werden? Wie kann durch Service Management sowohl die Produktivität des Dienstleistungserbringers als auch die Produktivität der Kunden erhöht werden? Wie müssen die Prozesse der Dienstleistungserbringung unter Produktivitätsaspekten gestaltet sein? Durch eine ganzheitliche Lebenszyklusbetrachtung werden in **ServUp** Antworten auf diese Fragen erarbeitet.

Ziele

Das Verbundvorhaben »ServUp« verfolgt im Kern das folgende Ziel:

Erarbeitung wissenschaftlicher Grundlagen und praxisorientierter Lösungsansätze für ein **dynamisches phasenbezogenes Produktivitätsmanagement** entlang des Dienstleistungslebenszyklus (Entwicklung, Management, Erbringung).

Auf wissenschaftlicher Seite werden die Grundlagen für eine ganzheitliche, phasenspezifische Betrachtung der Dienstleistungsproduktivität im Umfeld unternehmens- und produktnaher Dienstleistungen erarbeitet.

Im Einzelnen sind dies:

- **Grundlagen und Konzept dynamisches Produktivitätsmanagement**
IAT Universität Stuttgart
- **Untersuchungsraster für phasenbezogene Einflussfaktoren**
Karlsruhe Service Research Institute KSRI
- **Anforderungen an und Konzepte für ein Service Lebenszyklus Management**
EBS European Business School gGmbH

Die betrieblichen Partner untersuchen Fragestellungen, die sich auf die einzelnen Phasen des Dienstleistungslebenszyklus beziehen. Dabei werden spezifische Konzepte entwickelt, die sowohl die interne/eigene Produktivität verbessern, als auch die Produktivität der Dienstleistungsnutzer steigern soll. Fragen des Personaleinsatzes sowie der Qualifizierung werden dabei ebenfalls berücksichtigt. Diese sind:

- **Produktivitätsorientierte Entwicklung von Dienstleistungen**
Komatsu Forest GmbH
- **Umsetzung und Management von Produktivitätsdienstleistungen**
LTi DRIVES GmbH
- **Prozessorientiertes Produktivitätsmanagement von Dienstleistungen**
Drees & Sommer AG

Projektdaten

Laufzeit: 01.11.2010 – 31.10.2013 (36 Monate)

Projekthomepage: www.servup.eu

Konsortialführerin: IAT Uni Stuttgart

Förderkennzeichen: 01FL10083-88 BMBF

Projektpartner



5

INTERNET-BASIERTE SERVICES IM MASCHINEN-UND ANLAGENBAU – BUCHPUBLIKATION ZUR STUDIE UND SEMINARRÜCKBLICK

Die im Herbst 2010 durchgeführte Studie mit dem Titel »Internet-basierte Services und Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau« hat belegt, was bereits vermutet werden konnte: Internet-basierte Services sind derzeit ein heißes Thema für die Branche des Maschinen- und Anlagenbaus.

Annähernd neun von zehn befragten Unternehmen der Branche, so stellt die Studie heraus, haben bereits Internet-basierte Services in ihrem Leistungsportfolio bzw. planen deren Einführung für die kommenden drei Jahre.

Aufgrund des hohen Interesses an der Studie sowie des großen Potenzials des »Trendthemas«, hat das Competence Team Dienstleistungsentwicklung des Fraunhofer IAO nun eine Buchpublikation der Studienergebnisse abgefasst. Neben den unmittelbaren Erkenntnissen aus der Studie sind auch weiterführende Hinweise in die Publikation eingearbeitet:

- Bedeutung des Servicegeschäfts für den Maschinen- und Anlagenbau
- derzeitiges und für die Zukunft geplantes Angebot Internet-basierter Services

- Gründe, Zielsetzungen und Erfolgsfaktoren für Internet-basierte Services
- Strategie und Geschäftsmodelle für die Einführung Internet-basierter Services

Die Buchpublikation ist ab sofort für 50 Euro im IAO-Shop (<https://shop.iao.fraunhofer.de/>) erhältlich. Die bibliographischen Daten zum Buch sind:

Titel: Internet-basierte Services im Maschinen- und Anlagenbau

Autoren: Marc Münster, Thomas Meiren

Verlag: Fraunhofer-Verlag, Stuttgart

Erscheinungsjahr: 2011

Rückblick auf das Seminar

»Internet-basierte Services im Maschinen- und Anlagenbau«

Am Dienstag, den 29. März 2011, fand am Fraunhofer IAO in Stuttgart das Seminar »Internet-basierte Services im Maschinen- und Anlagenbau« statt. Die teilnehmenden Praktiker aus dem deutschen Maschinen- und Anlagenbau erlebten einen aufschlussreichen Tag:

Neben den Vorträgen der Best-Practice Unternehmen HOMAG und TTS Tooltechnic Systems wurde das Themenfeld von Referenten des Fraunhofer IAO vorgestellt und konzeptionell aus Sicht des Service Engineering erschlossen. Die praktische Anwendung der Seminarinhalte stand nachmittags in Form eines moderierten Workshops im Mittelpunkt.

Aufgrund der hohen Nachfrage ist bereits ein Nachfolgetermin des Seminars in Planung. Sofern auch Sie Interesse an einem weiteren Seminar zum Thema »Internet-basierte Services im Maschinen- und Anlagenbau« haben, dann senden Sie bitte eine E-Mail an marc.muenster@iao.fraunhofer.de.

Ihr Ansprechpartner für weitere Informationen:

Fraunhofer IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Marc Münster

Telefon +49 711 970-2198, Fax -2192
marc.muenster@iao.fraunhofer.de

6

BUCHPUBLIKATION AM PULS WIRTSCHAFTLICHER ENTWICKLUNG – DIENSTLEISTUNGSTRENDS

Seit gut drei Jahren beobachtet das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Vorhaben »MARS – International Monitoring of Activities and Research in Services« Entwicklungen in der internationalen Dienstleistungsforschung (Förderkennzeichen 01FD0637). Diskursive Befragungen von Experten aus Europa und den USA, aus Australien und aus dem asiatischen Raum erlauben es, einen Möglichkeitsraum künftig zu erwartender Entwicklungen in der Dienstleistungswirtschaft sowie der damit verbundenen Forschungsbedarfe aufzuspannen.

Die internationale Expertenbefragung zeigt eine hohe Relevanz des Themenfeldes Dienstleistungsinnovation. Im Mittelpunkt standen dabei zwei Aspekte: Erstens wird der Blick auf die Frage gelenkt, wie neue Dienstleistungen entstehen, also welche Strukturen, Prozesse und Instrumente Dienstleistungsinnovation in Unternehmen ermöglichen und wie das Management von Dienstleistungskontexten gesteuert werden kann. Zweitens werden Überlegungen dazu angestellt, wo Dienstleistungsinnovationen entstehen oder künftig entstehen können, also wo sich Bedarf, Märkte und neue Möglichkeiten wertschöpfender Leistungserbringung abzeichnen. Ein wichtiger Trend ist dabei die Verknüpfung von Technologie-, Produkt- und Dienstleistungsinnovation. Nach Einschätzung der internationalen Experten wird wirtschaftlicher Erfolg künftig nicht mehr alleine durch Wachstumsstrategien, welche auf ein „immer mehr“ fokussieren, bestimmt sein. Gefragt sind vielmehr Wertschöpfungsstrategien, die sich auf ein »immer besser« orientieren. Leistungen aus der Technologieentwicklung, aus der Produktion und aus dem Management soziotechnischer Dienstleistungssysteme werden dabei in neuartigen Wertschöpfungskonstellationen verknüpft.

Lesen Sie mehr in:

Dieter Spath, Walter Ganz (Hg. 2011): Am Puls wirtschaftlicher Entwicklung – Dienstleistungstrends, Hanser, München

Ihr Ansprechpartnerin für weitere Informationen:

Fraunhofer IAO,
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Dr. Anne-Sophie Tombeil

Telefon +49 711 970-2146, Fax -2299
Anne-Sophie.Tombeil@iao.fraunhofer.de

7

STUDIE ZU »GREEN SERVICES« DER BEITRAG VON DIENSTLEISTUNGEN ZU ÖKOLOGISCHER, ÖKONOMISCHER UND SOZIALER NACHHALTIGKEIT

Welche Bedeutung hat »ökologische Nachhaltigkeit« bei der Gestaltung neuer Dienstleistungsangebote? Welche ökonomischen Potenziale und Geschäftsmodelle für technische Dienstleister ergeben sich daraus?

»Green Services« sind Dienstleistungen, bei deren Angebot und Nutzung ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit eine Rolle spielen. Vor dem Hintergrund sich verschärfender Ressourcenknappheit, fortschreitendem Klimawandel sowie in Folge konkreter Maßnahmen wie z.B. der Strompreiserhöhung steigt der Bedarf an entsprechenden Lösungen und Dienstleistungen im Markt, um mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten. Dies resultiert aus einem internationalen Projekt des Fraunhofer IAO in Kooperation mit dem taiwanischen Industrial Technology Research Institute (ITRI), in dessen Rahmen Experteninterviews unter Energie- und IT-Dienstleistern geführt wurden.

Elektromobilität, Energiespardienstleistungen und »Green IT« stellen aber nur einige Applikationsfelder dar, in welchen das weitreichende Themenfeld der Nachhaltigkeit für die Zukunft von Bedeutung ist. »Grüne Dienstleistungen« als übergeordneter Begriff fordern und fördern dieses Prinzip in vielen anderen Branchen mit Blick auf die Zukunft: Wie kann die natürliche Umwelt erhalten und lebenswert gestaltet werden? Wie können langfristig wirtschaftliche Vorteile gesichert werden? Und: was haben künftige Generationen davon? Im Zuge der Ressourcenschonung wird eine langfristige Nutzung von Produkten und Technologien immer bedeutender und dies erfordert Nachhaltigkeit in Einsatz, Pflege und Wartung. Für Unternehmen mit technischem Schwerpunkt gewinnen vor diesem Hintergrund Dienstleistungen an Bedeutung, welche den unumgänglichen Weg des Nachhaltigkeitsdenkens unterstützen. Vor diesem Hintergrund können »Green Services« Lebenszyklen von Gütern wie beispielsweise Maschinen und Anlagen verlängern oder diese sogar ersetzen.

Ihr Ansprechpartner für weitere Informationen:

Fraunhofer IAO
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Sabrina Lamberth

Telefon +49 711 970-5137, Fax -2192
sabrina.lamberth@iao.fraunhofer.de

Neue Geschäftsmodelle im Bereich nachhaltiger Dienstleistungen stellen eine Chance dar, sowohl Mehrwerte für Kunden als auch Ertragswerte für Unternehmen zu schaffen und dabei gleichzeitig einen Beitrag zur Erhaltung der Lebensräume zu leisten und natürliche Ressourcen zu schonen. Welche Aspekte wichtig für den nachhaltigen Erfolg von Green Service-Geschäftsmodellen sind, was im speziellen Fall eine technische Dienstleistung erfüllen muss, um das Label »green« zu erhalten und wo Forschungs- und Entwicklungsbedarf besteht, soll im Rahmen einer Marktstudie des Fraunhofer IAO geklärt werden. Dass der Trend bei Produkten und Informationstechnik nach wie vor in Richtung Nachhaltigkeit und »grün« geht, wird an den aktuellen Entwicklungen auf dem Markt und auf politischer Ebene deutlich. Welche Rolle dabei jedoch Dienstleistungen spielen und welchen Beitrag hier innovative Geschäftsmodelle leisten können, wird zunächst mit Fokus auf Anbieter technischer Dienstleistungen erforscht.

Sind Sie Anbieter technischer Dienstleistungen und hauptverantwortlich für das Dienstleistungsgeschäft Ihres Unternehmens oder kennen Sie geeignete Ansprechpartner? Dann laden wir Sie herzlich ein, an unserer Studie teilzunehmen oder uns durch Weiterleiten dieses Aufrufs zu unterstützen. Den Fragebogen finden Sie als Anlage zu diesem Newsletter nachfolgend.

Diesen können Sie einfach ausdrucken, ausfüllen und per Fax an +49 (0) 711/970-2192 zurücksenden oder online über www.dienstleistungsbefragung.iao.fraunhofer.de ausfüllen.

30 Jahre

Fraunhofer IAO



GREEN SERVICES

BEFRAGUNG ZU STAND, TRENDS UND PERSPEKTIVEN NACHHALTIGER DIENSTLEISTUNGSANGEBOTE

Hinweise zum Fragebogen:

*Zur Beantwortung der folgenden Fragen
benötigen Sie etwa 15 Minuten.*

*Bitte beantworten Sie die Fragen durch-
gehend entweder für Ihr Gesamtunternehmen
oder – bei Großunternehmen – für Ihren
Geschäftsbereich bzw. Ihre Sparte.*

1 Allgemeine Fragen

1.1

**Bitte geben Sie an, ob Sie diesen Fragebogen für Ihr Gesamtunternehmen
oder für einen Geschäftsbereich Ihres Unternehmens beantworten.**

- Gesamtunternehmen
- Geschäftsbereich
und zwar: _____

1.2

Bitte ordnen Sie Ihr Unternehmen bzw. Geschäftsbereich zu:

- Anbieter technischer Dienstleistungen
- Anbieter produktbegleitender Services
- Anbieter von IT-Dienstleistungen

- Sonstiges: _____

1.3

Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen bzw. Geschäftsbereich tätig?

_____ Mitarbeiter

1.4

**Bieten Sie Ihre Dienstleistungen überwiegend Unternehmen, Privatpersonen
oder öffentlichen Einrichtungen an?**

- Unsere Kunden sind überwiegend Unternehmen.
- Unsere Kunden sind überwiegend Privatpersonen.
- Unsere Kunden sind überwiegend öffentliche Einrichtungen.

1.5

Wie haben sich die folgenden Kennzahlen Ihres Unternehmens von 2008 bis 2010 entwickelt? (im Vergleich zur eigenen Branche)

	viel schlechter			viel besser	
Gewinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterzahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 Fragen zum Begriff »Green Services«

2.1

Ist Ihnen der Begriff »Green Services« bekannt?

- ja nein

2.2

Was assoziieren Sie hauptsächlich mit dem Begriff »Green Services«? (Mehrfachantworten möglich)

- Ökologische Nachhaltigkeit
 Soziale Verantwortung
 Wirtschaftlichkeit

Weitere: _____

2.3

Bitte charakterisieren Sie den Begriff »Green Services« anhand folgender Begriffspaare.

Mit dem Begriff »Green Services« verbinde ich eher...

Chance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Risiko
Erneuern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bewahren
Industrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Landwirtschaft
Innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Tradition
Mensch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Technik
Nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Kosten

3 Fragen zum Leistungsangebot

3.1

Bitte nennen Sie bis zu **drei** typische **Dienstleistungen**, die Ihr Unternehmen bzw. Ihr Geschäftsbereich anbietet.

3.2

Bietet Ihr Unternehmen bzw. Ihr Geschäftsbereich gemäß **Ihres** Begriffsverständnisses von »Green Services« solche explizit **an**?

ja nein

>> **Falls ja, in welchen Bereichen?** (Mehrfachantworten möglich)

- Energieeffizienz
- Erneuerbare Energien
- Finanzierung
- Ressourcenschonung
- Transport und Logistik
- Vorbeugung und Sanierung von Umweltschäden

Sonstige Bereiche: _____

>> **Falls ja, wie viel Prozent** Ihrer Mitarbeiter sind ungefähr mit der **Erbringung** von »Green Services« beschäftigt?

_____ Prozent

>> **Falls nein, plant** Ihr Unternehmen bzw. Ihr Geschäftsbereich, »Green Services« ins Portfolio aufzunehmen?

ja nein

>> **Falls nein, was sind die Gründe?** (Mehrfachantworten möglich)

- Ergebnisbezogene Gründe (z.B. Gewinn, Rentabilität)
- Informationsbezogene Gründe (z.B. Informationsdefizit, Intransparenz)
- Kundenbezogene Gründe (z.B. Image, Kundenzufriedenheit)
- Prozessbezogene Gründe (z.B. Bearbeitungszeiten, Schnittstellen)
- Ressourcenbezogene Gründe (z.B. Kapazität, Know-how)
- Strategische Gründe (z.B. Differenzierung, Positionierung)

Sonstige Gründe: _____

3.3

Wo liegen Ihrer Meinung nach **Ansatzpunkte** für die **Gestaltung** von »Green Services«? (Mehrfachantworten möglich)

- Einsatz umwelt- und ressourcenschonender Informationstechnik
- Entwicklung spezieller »Nachhaltigkeitskennzahlen«
- Mehrfachverwendung materieller Produkte und Komponenten
- Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme für nachhaltiges Wirtschaften
- Reduzierung des Ressourcenverbrauchs (Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe)
- Sensibilisierung der Kunden für das Thema »Nachhaltigkeit«
- Spezielle Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter
- Spezielles Fachwissen bei neu eingestellten Mitarbeitern (z.B. Spezialisierungen, Studienrichtungen von Absolventen)

- Weitere Ansatzpunkte: _____

4 Fragen zum Geschäftsmodell für »Green Services«

Eine mögliche wissenschaftliche Definition von »Green Services« bezieht sich auf Dienstleistungen, bei deren Angebot und Nutzung ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit eine Rolle spielt. Vor dem Hintergrund sich verschärfender Ressourcenknappheit, fortschreitendem Klimawandel sowie in Folge von Themen wie z.B. der Strompreiserhöhung steigt der Bedarf an entsprechenden Lösungen und Dienstleistungen im Markt. Neue Geschäftsmodelle im Themenfeld »Green Services« stellen eine Chance dar, sowohl Mehrwerte für Kunden als auch Ertragswerte für Unternehmen zu schaffen.

4.1

Was erachten Sie als besonders wichtige **Inhalte** eines **erfolgreichen Geschäftsmodells** für »Green Services«? (Mehrfachantworten möglich)

- Beziehung zu den Kunden
- Erlösstruktur
- Geschäftsprozesse
- Kostenstruktur
- Kundennutzen
- Materialaufwand
- Mitarbeiter
- Ökologische Nachhaltigkeit
- Unternehmenspartner
- Vertriebskanäle
- Verwendete Technologien

- Sonstige Inhalte: _____

4.2

Welche Chancen sehen Sie im Angebot nachhaltiger Dienstleistungen? (Mehrfachantworten möglich)

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Erhöhung des Marktanteils
- Positiver Beitrag zum Unternehmensimage
- Schaffung weitgehend neuer Dienstleistungsangebote
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Dienstleistungsgeschäfts
- Umweltschutz
- Wettbewerbsfähigkeit
- Unternehmenspartner

- Sonstige Chancen: _____

4.3

In welchen Bereichen könnten Ihrer Meinung nach Risiken durch das Angebot nachhaltiger Dienstleistungen entstehen? (Mehrfachantworten möglich)

- Finanzielle Risiken (z.B. Investitionen, Marktscheitern)
- Identitäts- und Imagerisiken (z.B. Unternehmensimage, -philosophie, -strategie)
- Informationsrisiken (z.B. Fehlentscheidungen, Informationsdefizit)
- Kapazitätsrisiken (z.B. Auslastungsgrad, Know-how)
- Marktrisiken (z.B. Innovationszyklen, Marktzutrittsbarrieren, Nachfragemangel)
- Produktivitätsminderung (z.B. schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis)
- Qualitätsrisiken (z.B. Qualitätseinbußen im Dienstleistungsangebot)
- Rechtliche Rahmenbedingungen

- Sonstige Risiken: _____

5 Entwicklung und Organisation von »Green Services«

In den vergangenen Jahren hat sich gezeigt, dass Unternehmen ihre Dienstleistungen zunehmend mit Hilfe systematischer Methoden und Werkzeuge entwickeln und hierzu strukturierte Prozesse implementieren. In diesem Abschnitt soll erfragt werden, inwiefern dies auch für die Entwicklung von »Green Services« der Fall ist.

5.1

Wer beschäftigt sich in Ihrem Unternehmen bzw. Geschäftsbereich mit dem Thema »ökologische Nachhaltigkeit«?

- Es existiert ein **spezieller Fachbereich** für das Thema »ökologische Nachhaltigkeit«.

- Die Aufgabe wird von **einem oder mehreren bestehenden Fachbereich/en** übernommen.
>>Falls die Aufgabe von einem oder mehreren bestehenden Fachbereich/en übernommen wird, um welche handelt es sich? (Mehrfachantworten möglich)
 - Forschung und Entwicklung Geschäftsführung IT
 - Marketing Produktmanagement Strategie bzw. Business Development
 - Vertrieb
 - Sonstige: _____

- Abteilungsübergreifende Projektteams
>>Falls die Aufgabe von abteilungsübergreifenden Projektteams übernommen wird, aus welchen Fachbereichen setzen sich diese zusammen? (Mehrfachantworten möglich)
 - Geschäftsführung IT Marketing Produktmanagement
 - Strategie bzw. Business Development Vertrieb Externe Berater
 - Externe Partner
 - Sonstige: _____

- Beauftragung von **Externen** (z.B. Beratungsunternehmen, Forschungseinrichtungen)

- Es erfolgt **keine explizite Beschäftigung** mit dem Thema »ökologische Nachhaltigkeit«.

- Sonstige: _____

5.2

Wie hoch schätzen Sie generell den **positiven Beitrag** von »Green Services« zur Erreichung der folgenden **Unternehmensziele** ein?

	sehr gering					sehr hoch				
Akzeptanz des Unternehmens bei Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akzeptanz des Unternehmens bei Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung des Unternehmensimages	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftlicher Erfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 Trends und Perspektiven zum Geschäftsmodell »Green Services«

6.1

In welchen **Anwendungsfeldern** spielen Ihrer Meinung nach »Green Services« künftig eine zunehmende Rolle? (Mehrfachantworten möglich)

- Aus- und Weiterbildung
- Betrieb von Maschinen und Anlagen
- Chemikalienbasierte Versorgungsprozesse
- Energieversorgung (inkl. Kühlung)
- Entsorgung und Recycling (z.B. Abwassertechnik, Klärschlamm, Müllverwertung, Sonderabfallwirtschaft)
- Kommunikation
- Mobilität und Transport (z.B. individuelle Mobilität, Logistik, öffentlicher Fernverkehr, ÖPNV)
- Reinigung (Gebäude, Behälter, Maschinen, Anlagen)
- Umweltpflege (z.B. Gewässer, Land)
- Wasserversorgung
- Wohnen und Arbeiten (z.B. Abriss, Facility Management, Neubau, Sanierung)

- Weitere Anwendungsfelder: _____

6.2

Welche **Themenfelder** hinsichtlich »Green Services« gewinnen Ihrer Meinung nach künftig an Bedeutung? (Mehrfachantworten möglich)

- Bestehende Dienstleistungen ökologisch nachhaltig gestalten
- »Green Services« exportieren
- »Green Services« standardisiert erbringen
- »Green Services« vermarkten
- Neue »Green Services« entwickeln
- Neue Märkte mit »Green Services« erschließen
- Passende Geschäfts- und Preismodelle finden
- Produktion und Dienstleistungserbringung verzahnen

- Sonstige Themenfelder: _____

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen an die folgende Adresse oder per Fax an +49 711 970-2192 zurück.

Fraunhofer IAO
Sabrina Lamberth
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Hinweis: Positionierung der Rücksendeadresse passend für C4-Umschlag mit Sichtfenster.

6.3

Welche der folgenden Informationskanäle würden Sie bevorzugt nutzen, um sich über »Green Services« zu informieren? (Mehrfachantworten möglich)

- Austausch mit anderen Unternehmen (z.B. Erfa-Gruppen)
- Fachbücher
- Fachzeitschriften, Tageszeitungen
- Informationsbroschüren
- Internet (informativ)
- Internet (interaktiv, z.B. Web 2.0)
- Newsletter
- Seminare, Workshops, Tagungen, Messen

- Sonstige Informationskanäle: _____

6.4

Welche Formen der Information wünschen Sie sich bezüglich »Green Services« (Mehrfachantworten möglich)?

- Checklisten
- Grundlageninformationen
- Individuelle Beratung
- Informationsmaterial über gesetzliche Grundlagen bzw. Rahmenbedingungen
- Leitfäden und Handlungsanleitungen
- Praxisbeispiele
- Tools zur Selbstbewertung
- Wettbewerber- und Branchenvergleiche

- Sonstige Informationsformen: _____

Ihre Angaben werden streng vertraulich behandelt und gehen nur anonym in die Gesamtauswertung ein.

Mit der Rücksendung eines verwertbaren Fragebogens erhalten Sie auf Wunsch eine Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Studie. Bitte fügen Sie für diesen Fall eine Visitenkarte an oder tragen Sie nachfolgend Ihre E-Mail-Adresse (in Druckbuchstaben) ein, an die wir Ihnen die Zusammenfassung senden dürfen.

Name: _____ E-Mail: _____

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!