

Newsletter

# SERVICE ENGINEERING & MANAGEMENT

Aktuelles zur Entwicklung und zum Management von Dienstleistungen | Ausgabe 2/2016



IM FOKUS



TESTEN VON SMART SERVICES



## LIEBE LESERINNEN UND LESER,

heute werden Sie mit einem Gastbeitrag begrüßt, in dem ein Informatiker berichtet, wie er gemeinsam mit Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern technikgestützte Dienstleistungen in einem vom Fraunhofer IAO mit vier Partnern begleiteten BMBF-Projekt entwickelt und welchen Herausforderungen er dabei begegnet.

**Viel Spaß beim »Fremdlesen«  
und herzliche Grüße  
Julia Hart**

**Gastbeitrag:**  
**Interdisziplinarität in Forschungsprojekten – Fluch oder Segen? – Ein Erlebnisbericht**

Es ist Freitagmorgen und die Kolleginnen und Kollegen haben sich nach dem Kickoff-Meeting das erste Mal alle zusammengefunden, um die Vorgehensweise in den einzelnen Arbeitspaketen abzustimmen. Mein Kollege aus den angewandten Sozialwissenschaften stellt gerade seinen Teil vor. Bei dem Begriff Netzwerkanalyse stutze ich. »Welches Netzwerk soll denn da analysiert werden? Welches Tool wird benutzt, um den Datenverkehr mitzuschneiden? Welche Metriken werden verwendet?« Nach meinem kurzen Gedankengang schaue ich wieder auf die Folien und merke schnell, dass die Netzwerkanalyse im Kontext der Sozialwissenschaften nicht unbedingt mit meinem Begriffsverständnis als Informatiker übereinstimmt.

Solche oder ähnliche Erlebnisse sind meiner Erfahrung nach alltäglich in interdisziplinär angelegten Projekten. Im Projekt »QuartiersNETZ«, in dem ich tätig bin, prallen regelmäßig die Welten der Sozialwissenschaften, Gerontologie, Wirtschaftswissenschaften und Informatik aufeinander. Oft gibt es Missverständnisse über anders belegte Begrifflichkeiten. Fallen solche Probleme auf, können sie durch ein klärendes Gespräch schnell beseitigt werden. Größere Probleme bereiten eher Begriffe oder Methoden, die augenscheinlich in den Disziplinen gleich definiert sind und erst bei genauerer Betrachtung voneinander abweichen. Solche versteckten Abweichungen zeigten sich in unserem Projekt beispielsweise in der Erwartungshaltung bei der Durchführung einer Fokusgruppe. Während mein Hauptaugenmerk auf dem Ergebnis der Diskussion lag, war für meine Kollegin eher der Prozess der Ergebnisfindung interessant. Dementsprechend sind wir in der Planung und Auswertung auch unterschiedlich vorgegangen.



Hier hätte uns ein klärendes Gespräch im Vorfeld viel Arbeit erspart.

Rückblickend auf ein Jahr interdisziplinäres Arbeiten ist es meiner Meinung nach essentiell zu akzeptieren, dass es solche unterschiedlichen Auffassungen gibt. Keine Disziplin hat die alleinige Hoheit über eine Methodik, einen Begriff oder ein Vorgehen gepachtet. Es gilt, sich auf die anderen Disziplinen einzulassen und über den sprichwörtlichen Tellerrand hinaus zu schauen. Das bedeutet allerdings nicht, aus Wirtschaftswissenschaftlern Informatiker zu machen oder umgekehrt.

Die Diversität der Disziplinen fordert ein gegenseitiges Einstellen aufeinander – das ist anstrengend und kostet Ressourcen. Als hilfreich haben sich dabei in unserem Projektverbund die Einführung eines regelmäßigen Treffens und die Führung eines projektweiten Glossars erwiesen. Das Treffen dient der Diskussion interdisziplinärer Reibungspunkte. Dort ausgeräumte Missverständnisse werden anschließend für den weiteren Projektverlauf im Glossar dokumentiert.

Das Arbeiten in einem interdisziplinären Verbund ist oft entbehrender, als sich in seinem vertrauten Terrain zu bewegen. Nichtsdestotrotz bin ich davon überzeugt, dass gerade die Unterschiedlichkeit der Sichtweisen auf eine Problemstellung den Weg für neue Lösungen ermöglicht. Interdisziplinarität ist nicht nur eine Herausforderung, sondern auch eine Chance, auf die man sich einlassen muss.

#### **Zum Autor**

Jonas Sorgalla arbeitet an der FH-Dortmund in einem interdisziplinären Team im Projekt »QuartiersNETZ«, eine von fünf Gesundheits- und Dienstleistungsregionen, die als Gewinner des Wettbewerbs zu »Gesundheits- und Dienstleistungsregionen von morgen« die Entwicklung und Umsetzung von Netzwerkansätzen realisiert, um Gesundheit erlebbar zu machen – vor Ort, im Netz. Das Fraunhofer IAO begleitet die fünf Regionen im Projekt INDiGeR gemeinsam mit vier Partnern.

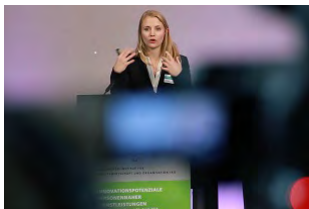
#### **Weitere Informationen:**

[www.indiger.net](http://www.indiger.net)



## AKTUELLES

An dieser Stelle informieren wir Sie regelmäßig kurz und bündig über Veranstaltungen, Downloads, Befragungen und weitere Highlights zur Entwicklung und zum Management von Dienstleistungen.



© Fraunhofer IAO –  
Gegenschuss, Köln

### Rückblick zur IAO-Tagung »Innovationspotenziale personennaher Dienstleistungen«

Ende April starteten Experten in Berlin eine Diskussion zu Innovationen in der Dienstleistungsforschung, besonders im Kontext der Digitalisierung, mit nexmoderator, einem elektronischen Tool zur kombinierten Klein- und Großgruppenmoderation.

[www.indiger.net/?page\\_id=737](http://www.indiger.net/?page_id=737)



© vege – Fotolia/Fraunhofer IAO

### 10. Oktober 2016:

#### Seminar »Smart Services – Von der Idee bis zur Markteinführung«

Wie entwickelt man Smart Services und wo liegen dabei die Stolpersteine?

Referenten aus Wissenschaft und Industrie geben Einblicke in aktuelle Entwicklungen und Trends. Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, im Rahmen zweier interaktiver Workshops selber aktiv zu werden.

[www.iao.fraunhofer.de/vk371.html](http://www.iao.fraunhofer.de/vk371.html)



© Fraunhofer IAO

### 10. Oktober 2016:

#### Symposium zum 10-jährigen Jubiläum des ServLab

Die Eröffnung des ServLab – damals das erste Labor speziell für Dienstleistungsinnovationen – fand am 6. Oktober 2006 statt. Am 10. Oktober 2016 feiern wir unser 10-jähriges Bestehen.

[www.servlab.eu](http://www.servlab.eu)



© Iakov Kalinin / Fotolia.com

**Save-the-Date:  
Innovationsdialog zu Elektromobilität  
und Dienstleistungen**

Durch die wachsende Bedeutung von Elektromobilität entstehen für Unternehmen zahlreiche interessante Geschäftsfelder. Kundenfreundliche Dienstleistungen spielen dabei eine wichtige Rolle und stehen im Fokus der DELFIN-Workshopreihe ab 8. November 2016.

[www.elektromobilitaet-dienstleistungen.de/?p=2880](http://www.elektromobilitaet-dienstleistungen.de/?p=2880)



© Fraunhofer IAO

**18.–20. Oktober 2016: Projekt DELFIN auf der  
eMove360° in München**

Wir starten unsere Roadshow mit einem großen Messestand. Über interaktive Elemente zeigen wir innovative Dienstleistungen rund um Elektromobilität, wie der Markt für Elektromobilität funktioniert und vieles mehr.

[www.elektromobilitaet-dienstleistungen.de/?p=3007](http://www.elektromobilitaet-dienstleistungen.de/?p=3007)



# TESTEN VON SMART SERVICES

## Wie lassen sich komplexe, intelligente Dienstleistungen testen?

Neu entwickelte Dienstleistungsangebote werden vor ihrer Markteinführung häufig nicht systematisch getestet, was negative Auswirkungen auf die Akzeptanz bei Kunden sowie die effiziente Erbringung hat. Im Zuge der Digitalisierung der Dienstleistungswirtschaft, welche bestehende Leistungen massiv beeinflusst und neue Angebote entstehen lässt, gewinnen Dienstleistungstest weiter an Bedeutung. Neue und stärker integrierte Testverfahren, welche alle Leistungsbestandteile von Smart Services und deren Zusammenspiel berücksichtigen, sind dazu jedoch notwendig.

### Herausforderungen beim Testen von Smart Services

Bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen zählt ein frühzeitiges und systematisches Testen zu den entscheidenden Aktivitäten einer erfolgreichen Markteinführung. Dennoch lässt sich in der Praxis beobachten, dass viele Unternehmen ihre neuen Dienstleistungsangebote nicht oder nicht systematisch und in allen Facetten testen. Die Begründung dafür liegt häufig in der scheinbar höheren Komplexität und den begrenzten Möglichkeiten der Testverfahren, welche sich durch die Immaterialität und den hohen Interaktionsgrad von Dienstleistungen ergeben. Dabei wird die Bedeutung von Dienstleistungstests in frühen Entwicklungsphasen mit der Digitalisierung des Service-Geschäfts voraussichtlich steigen. Die zunehmende Verschmelzung von Dienstleistungen, digitalen Diensten und der Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien werden bestehende Leistungsangebote nicht nur massiv verändern, sondern führen auch zu deutlich komplexeren Lösungen. Dabei stellt sich die Frage, wie Dienstleistungen, Dienste und Produkte bereits frühzeitig aufeinander abgestimmt und im Verbund vor der Markteinführung getestet werden können, um die steigende Komplexität beherrschbar zu machen und die entwickelten Smart Services hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit, Nutzerfreundlichkeit und Prozessstabilität zu evaluieren. Dies gilt insbesondere dann, wenn die intelligenten Dienstleistungsangebote kritische Infrastrukturen, zum Beispiel in den Smart Factorys oder den Smart Cities von morgen, betreffen.



		SMART-SERVICE-ELEMENTE		
		Dienstleistungen	Digitale Dienste	Technologie und Datenbasis
SMART-SERVICE-DIMENSIONEN	Potenzial	Verfügbarkeit, Servicescape, Mitarbeiter	Verfügbarkeit, Virtual Servicescape und Funktionalitäten der Applikation	Verfügbarkeit und technische Parameter der Hardware, Sensorik, Internetzugang
	Prozess	Leistungserstellungsprozess	Benutzerführung, Usability, Echtzeit-Datenanalyse	Datensammlung, -übertragung und -speicherung
	Ergebnis	Immaterielle oder materielle Wirkung am externen Faktor	Informationsaustausch, Beitrag zur Unterstützung der Dienstleistung	Datenqualität, -vollständigkeit und -verfügbarkeit
	Geschäftsmodell	Beschreibung der Geschäftsmodell-Elemente, welche die Leistungserbringung beeinflussen und daher als Teil des Smart Services wahrgenommen werden.		

Abb. 1: Matrix zur Beschreibung von Smart-Service-Leistungsangeboten (Quelle: Tombeil/Neuhüttler/Ganz, 2016)

**Welche Leistungsbestandteile von Smart Services lassen sich testen?**

Smart Services setzen sich grundsätzlich aus einer Vielzahl unterschiedlicher Leistungselemente zusammen, was klassische Ansätze der Dienstleistungsforschung vor eine besondere Herausforderung stellt. Insbesondere bei der Bewertung von Qualitäts- und Produktivitätsaspekten bedarf es einer integrierten Sichtweise auf das Smart-Service-Leistungsbündel (vgl. Tombeil/Neuhüttler/Ganz, 2016). Ein integriertes Rahmenkonzept ist in Abb. 1 dargestellt und teilt die Smart-Service-Elemente (Dienstleistung, digitale Dienste sowie die Technologiebasis und Daten) anhand der bekannten Leistungsdimensionen Potenzial, Prozess und Ergebnis auf. Da auch Elemente des Geschäftsmodells – etwa die Ausgestaltung des Preissystems oder der Distributionskanäle – einen großen Einfluss auf die Marktakzeptanz von Smart Services haben, beinhaltet die Matrix zusätzlich die vierte Dimension »Geschäftsmodell«. Durch das

Aufspannen der Matrix ergeben sich somit zehn spezifische Leistungsbestandteile, welche vor der Markteinführung zu testen sind. Insbesondere sind dabei auch die Schnittstellen zwischen den einzelnen Leistungselementen und Dimensionen zu testen und zu simulieren. So stellt zum Beispiel die Spalte »Technologie und Datenbasis« meist die Grundlage für das Angebot der »digitalen Dienste« dar, die wiederum die Erbringung der »klassischen« Dienstleistungen in nicht unwesentlichem Maße beeinflussen. Daher müssen die jeweiligen Leistungsbestandteile sowohl einzeln als auch im Verbund getestet werden. Dabei sei ausdrücklich auf den strukturierenden Charakter des Rahmenkonzepts hingewiesen, welches dazu gedacht ist, bestehende Testansätze zu integrieren.

Neben der grundsätzlichen Funktionsfähigkeit des Gesamtkonzepts sind dabei auch Tests hinsichtlich der Erfüllung der Kunden- und Mitarbeiteranforderungen und die sich daraus



### Literatur

Arbeitskreis Smart Service Welt / acatech (Hrsg) (2015): Smart Service Welt – Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Internetbasierte Dienste für die Wirtschaft. Abschlussbericht.

Bullinger, H.-J. / Meiren, T. / Nägele, R. (2015): Smart Services in Manufacturing Companies. In: Proceedings of the International Conference on Production Research 23.

Neuhüttler, J. / Ganz, W. / Liu, J. (2016): An integrated approach for measuring and managing Quality of Smart Senior Care Services. Fourthcoming.

Spath, D. / Burger, T. / Ganz, W. (2014): Herausforderungen, Lösungsansätze und Entwicklungspfade für das Testen produktionsbegleitender Dienstleistungen. In: Schuh, G. / Stich, V. (Hrsg.): Enterprise-Integration. Springer, Berlin und Heidelberg.

Tombeil, A.-S. / Neuhüttler, J. / Ganz, W. (2016): Dienstleistungsproduktivität und -qualität: eine kritische Würdigung. In: Proceedings of EXIS15 Conference. Fourthcoming.

ableitende Akzeptanz zu testen. Die Aufteilung des vorgestellten Rahmenkonzepts unterstützt hier beispielsweise dabei, Indikatoren bestehender Bewertungsmodelle (Indikatoren und Konzepte wie zum Beispiel SERVQUAL (Parasuraman/Zeithaml/Berry, 1988), E-S-Qual (Parasuraman/Zeithaml/Malhotra, 2005) oder das Technology Acceptance Model (Davis/Bagozzi/Warshaw, 1989) zu integrieren.

### Brauchen wir neue Testlabore?

Testlabore, wie das ServLab des Fraunhofer IAO, in dem schon heute neue Dienstleistungen getestet werden können, werden zukünftig an Bedeutung gewinnen. Neben den bereits eingesetzten Methoden, beispielsweise Virtual Reality und Service-Theater zur Simulation von Interaktionssituationen, werden zukünftig weitere Testmethoden erforderlich, wie sie heute in Usability Labs eingesetzt werden.

### Weiterführender Link

[www.wiki.iao.fraunhofer.de/index.php/Smart\\_services](http://www.wiki.iao.fraunhofer.de/index.php/Smart_services)

### Kontakt

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

#### Jens Neuhüttler

Telefon +49 711 970-5311

[jens.neuhuetler@iao.fraunhofer.de](mailto:jens.neuhuetler@iao.fraunhofer.de)

#### Inka Woyke

Telefon +49 711 970-5109

[inka.woyke@iao.fraunhofer.de](mailto:inka.woyke@iao.fraunhofer.de)





# ERSTE ERGEBNISSE AUS DEM EUROPÄISCHEN FORSCHUNGSPROJEKT »PSYMBIOSYS«

## Produkt – Service – Systeme – Gestalten

Das Projekt »PSYMBIOSYS« hat zum Ziel, integrierte Produkt-Service-Systeme zu gestalten. Durch die kontinuierliche Digitalisierung der Wertschöpfungsketten produzierender Unternehmen ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten, neue Geschäftsmodelle und Dienstleistungen zu etablieren. Voraussetzung dafür ist die integrierte Kombination von Produkten und Dienstleistungen. Elf europäische Partner erarbeiten gemeinsam erfolgreiche Lösungskombinationen.

Fraunhofer IAO unterstützt in diesem Projekt Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau dabei, sich vom produkt- zum serviceorientierten Unternehmen zu entwickeln. Bei diesem Transformationsprozess ist es vor allem wichtig:

- zunächst neue Geschäftsmodelle zu entwerfen,
- die sich daraus ergebenden Dienstleistungen systematisch zu entwickeln und
- eine möglichst durchgängige digitale Unterstützung der Produkt- und Serviceentwicklung zu gewährleisten, um den Kunden beispielsweise digitale Prototypen anbieten zu können.

## Integration von Produkt und Service Lifecycle Management

Ein wichtiger Schwerpunkt dabei ist, die Verzahnung des Produkt Lifecycle mit dem Service Lifecycle zu forcieren. Im Projekt »PSYMBIOSYS« wurde eine Methode entwickelt, um Interaktionen zwischen Produkt- und Serviceentwicklung zu identifizieren, zu klassifizieren und anschließend zu visualisieren. Damit ist es produzierenden Unternehmen möglich, die Wechselwirkungen zwischen Produkt und Service zu verstehen. Nur so können sie abschätzen, wie sich neue Geschäftsmodelle auf die Entwicklung und Erbringung ihrer neuen Produkte und Dienstleistungen auswirken.

Im ServLab, der Plattform zum Testen von Dienstleistungen, können der Grad und die Art der Interaktion vorab visualisiert und prototypisch in einem 3D-Szenario »live« erprobt werden.

Das Forschungsprojekt »PSYMBIOSYS« wird von der Europäischen Kommission unter dem Kennzeichen Nr. 636804 gefördert.



## Weiterführende Links

[www.psymbiosys.eu](http://www.psymbiosys.eu)

[http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-22759-7\\_66](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-22759-7_66)

[www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827115000578](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827115000578)

## Kontakt

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

### Dr.-Ing. Mike Freitag

Telefon +49 711 970-5105

[mike.freitag@iao.fraunhofer.de](mailto:mike.freitag@iao.fraunhofer.de)



## BUSINESS MODEL CLASH

### Die Komplexität vieler Geschäftsmodelle steigt an

Für viele Unternehmen – insbesondere aus dem produzierenden Mittelstand – zählt die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle aktuell zu den zentralen Herausforderungen. Stand in den vergangenen Jahren häufig der Wandel von produkt- zu serviceorientierten Geschäftsmodellen im Fokus, stehen die Unternehmen heute vor der Aufgabe, ihre Geschäftsmodelle an die zunehmende Digitalisierung der deutschen Wirtschaft anzupassen. Die notwendige Transformation von produktzentrierten über serviceorientierte bis hin zu Smart-Service-Geschäftsmodellen ist jedoch äußerst komplex, da insbesondere die zunehmend digitalen und immateriellen Leistungskomponenten nicht zu den klassischen Kernkompetenzen der produzierenden Mittelständler gehören (vgl. Abb. 1).

Um die Potenziale der Digitalisierung nutzbar zu machen, ist die Weiterentwicklung von serviceorientierten Geschäftsmodellen zu Smart-Service-Geschäftsmodellen allerdings zwingend notwendig. Ein Beispiel dafür stellt zum Beispiel die Leistung des »Predictive Maintenance« dar, bei dem Anbieter Maschinendaten sammeln, auf einer digitalen Plattform zusammenführen und auswerten, um Potenziale zur Erhöhung von Qualität und Produktivität des technischen Services bei Reparatur- und Wartungsarbeiten auszuschöpfen (vgl. Tombeil/Neuhüttler/Ganz, 2016). Neben der Bereitstellung individueller Lösungen steht die verlässliche Datenauswertung über Algorithmen sowie die digitale Plattform im Mittelpunkt des Geschäftsmodells, was wiederum Auswirkungen auf andere Bereiche des Geschäftsmodells hat (zum Beispiel Kundenbezie-



Abb. 1: Transformationsstufen von Geschäftsmodellen im produzierenden Gewerbe (Quelle: eigene Darstellung)



Abb. 2: Phasen und Aktivitäten in der Testphase mit dem Business Model Clash

hung, die Integration von IT-Partnern oder das Kosten- und Erlössystem). Aufgrund der wachsenden Komplexität und der Unsicherheit vieler Unternehmen bei der Entwicklung und Markteinführung der Smart-Service-Geschäftsmodelle sollten diese frühzeitig getestet werden. Mit dem »Business Model Clash« hat das Fraunhofer IAO dabei ein Simulationskonzept zum Testen neu entwickelter Geschäftsmodelle entwickelt.

#### Testen neuer Geschäftsmodelle mit dem »Business Model Clash«

Da es sich beim Business Model Clash um eine Form der strategischen Simulation handelt, ist er insbesondere zur Entscheidungsfindung unter dynamischen und komplexen Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel der Digitalisierung des Service-Geschäfts, geeignet. In einem dem Unternehmensumfeld angepassten Spielmodus werden zunächst Teams gebildet, welche die Rollen von Unternehmen, Mitbewerbern und Kundengruppen einnehmen. In mehreren Verhandlungs- und Entscheidungsrunden werden die Einführung alternativer

Geschäftsmodellvarianten und die Reaktionen weiterer Marktteilnehmer (zum Beispiel Kunden oder Zulieferer) darauf simuliert. Dabei versuchen die Unternehmens- und Wettbewerber-teams das Kundenteam im Rahmen von Verhandlungsrunden von ihrem Leistungsangebot zu überzeugen, wobei die Spezifika des dazugehörigen Geschäftsmodells (zum Beispiel Nutzenversprechen, Kosten- und Erlösstruktur etc.) zu berücksichtigen sind. Darüber hinaus können im Rahmen des Business Model Clash unterschiedliche Zukunftsentwicklungen und Veränderungen der Rahmenbedingungen simuliert werden, um die Geschäftsmodelle auf ihre Robustheit hin zu bewerten. Aufgrund der Verhandlungen zwischen Unternehmens- beziehungsweise Wettbewerber- und Kundenteams handelt es sich um eine sehr interaktive Methode, welche es den Teams durch aufeinanderfolgende Simulationsrunden erlaubt, dynamisch auf bisherige Verhandlungsergebnisse zu reagieren und somit auch komplexe Aktions-Reaktions-Zusammenhänge zu berücksichtigen. Ziel ist es dabei, interdependente Konsequenzen durch die Einführung eines neuen Smart-Service-Geschäfts-



modells zu identifizieren und mögliche Reaktionen weiterer Marktteilnehmer zu antizipieren. Darüber hinaus bietet der Business Model Clash den Teilnehmenden die Möglichkeit, unterschiedliche Perspektiven (zum Beispiel im Kundenteam) einzunehmen und somit eigene Denkweisen oder bestehende Annahmen zu hinterfragen. Anders als bei Planspielen werden dabei keine abstrakten Fälle bearbeitet und es gibt keine vorgegebenen richtigen Lösungen. Vielmehr generiert der kreative Wettstreit zwischen den einzelnen Teams neue Einblicke und Erkenntnisse bei der Einführung neuer Geschäftsmodelle. Das Simulationsmodell und die Spielweise werden daher auch jeweils individuell für den spezifischen Anwendungsfall entwickelt oder angepasst. Die grundlegenden Phasen des Business Model Clash können Abb. 2 entnommen werden.

#### Literatur

Tombeil, A.-S. / Neuhüttler, J. / Ganz, W. (2016): Dienstleistungsproduktivität und -qualität: eine kritische Würdigung. In: Proceedings of EXIS15 Conference. Fourthcoming.

#### Kontakt

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

#### Jens Neuhüttler

Telefon +49 711 970-5311  
jens.neuhuetler@iao.fraunhofer.de

#### Sibylle Hermann

Telefon +49 711 970-2020  
sibylle.hermann@iao.fraunhofer.de



## MIT DEM »SERVICE NAVIGATOR« AUF ERFOLGSKURS GEHEN

Im Rahmen der baden-württembergischen »Transferinitiative – Erfolg mit neuen Dienstleistungen« lernen Unternehmensberater ein neuartiges Strategie- und Steuerungsinstrument zur Steigerung der Dienstleistungsproduktivität in kleinen und mittleren Unternehmen kennen – den »Service Navigator«. Experten des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart und des Karlsruher Instituts für Technik der Betriebsführung (itb) im Deutschen Handwerksinstitut stellen das praxiserprobte Instrument zur »Steigerung der Dienstleistungsproduktivität« im Rahmen mehrerer eineinhalbtägiger Seminare vor. Das Expertenteam arbeitet auch in dieser dritten Phase der Transferinitiative erneut eng mit den Industrie- und Handelskammern, den Handwerkskammern, dem RKW und weiteren Wirtschaftsorganisationen des Landes zusammen.

Ziel der bundesweit einzigartigen Qualifikation ist es, den Beratern auf der Grundlage eines speziell entwickelten Coach-

ing-Konzepts dabei zu helfen, die Produktivität von Dienstleistungsunternehmen zu analysieren, geeignete Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten und deren Umsetzung zu begleiten. Das systematische Vorgehen dieses Mittelstands-Kompasses gliedert sich in insgesamt fünf Schritte, wobei jeder Schritt durch ein spezielles Methoden-Set unterstützt wird und zuverlässig konkrete Ergebnisse liefert. Die Seminarteilnehmer können so ihr Beratungsangebot gezielt erweitern und für ihre Kunden ein neuartiges Zusatzangebot schaffen.

Knapp zwei Dutzend Unternehmensberater beteiligten sich am Auftaktseminar in den Räumen der IHK Region Stuttgart. Dreh- und Angelpunkt der Seminarmethodik ist die Präsentation eines Unternehmers, der als Pilotbetrieb mit diesem modernen Steuerungsinstrument gearbeitet hat und nun gemeinsam mit den Seminarteilnehmern seine Erfahrungen diskutiert. In Stuttgart zeigte Marcello Camerin, Inhaber des Eiscafé's »Camerin« aus Marburg, wie man die Potentiale des »Service





Navigators« optimal ausschöpfen kann (vgl. Foto 1). Erfahrene Mitarbeiter von Fraunhofer IAO und itb vermittelten überdies anhand weiterer Case Studies das methodische Vorgehen bei der Arbeit mit dem »Service Navigator«. Dies geschah weitgehend im Rahmen kleiner Arbeitsgruppen und in Workshopatmosphäre, wie hier mit Andrea Rößner vom Fraunhofer IAO und Ewald Heinen vom itb (vgl. Foto 2). Zusätzlich bekamen die Berater umfangreiche Begleitmaterialien ausgehändigt, wie zum Beispiel einen Leitfaden und einen »Werkzeugkasten« aus Instrumenten und Methoden.

Dank der Förderung der Transferinitiative durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau des Bundeslandes sind die Veranstaltungen für alle Berater, die in Baden-Württemberg tätig sind, kostenlos. Zielstellung dieser dritten Phase der Transferinitiative ist es, die zuvor erarbeiteten Instrumente und Methoden einer systematischen Dienstleistungsgestaltung – dem sogenannten Service Engineering – zur Steigerung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen des kleinbetrieblichen und mittelständischen Wirtschaftsbereiches mithilfe des Projekt-Netzwerkes weiterzuentwickeln. Gleichzeitig soll die Zahl kompetenter Multiplikatoren zu diesem Thema in Baden-Württemberg spürbar erhöht werden, um die Unternehmer fachkundiger beraten zu können. Dies soll nun im Rahmen von drei Beraterschulungen und Unternehmerveranstaltungen geschehen. Dabei haben die Projektpartner insbesondere die Steigerung der Dienstleistungsproduktivität in KMU im Blick. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auch darauf liegen, wie sich die fortschreitende Digitalisierung auf die Gestaltung dienstleistungsorientierter Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle auswirkt.

In den vorangegangenen Projektphasen wurden verschiedene reproduzierbare Transfermuster geschaffen, die auch nach Ablauf der Förderung weiter eingesetzt werden können und so eine Verstetigung der Transferaktivitäten sicherstellen. Dazu gehören neben der Schulung zu Dienstleistungsberatern auch Unternehmerabende, die gemeinsam mit regionalen Kammern und Verbänden ausgerichtet werden, um die Unternehmer für die Bedeutung neuer Dienstleistungen zu sensibilisieren. Heute stützt sich das Projektteam aus Experten des Fraunhofer IAO und des itb auf mehr als 100 zu Dienstleistungsberatern qualifizierte Berater in Baden-Württemberg. Sie wurden in speziellen Seminaren mit dem dafür notwendigen Know-how ausgerüstet. Über 160 Unternehmer beteiligten sich bisher sowohl als Pilotbetriebe an der Entwicklung der Instrumente und Methoden für ein erfolgreiches Service Engineering als auch an verschiedenen Informationsveranstaltungen zu diesem Thema.

#### Weiterführender Link

[www.itb.de/Forschung/Dienstleistungs-Gestaltung/List-Qualifizierte-Dienstleistungs-berater](http://www.itb.de/Forschung/Dienstleistungs-Gestaltung/List-Qualifizierte-Dienstleistungs-berater)

#### Kontakt

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

#### Andrea Rößner

Telefon +49 711 970-5148

[andrea.roessner@iao.fraunhofer.de](mailto:andrea.roessner@iao.fraunhofer.de)

#### Thomas Meiren

Telefon +49 711 970-5116

[Thomas.meiren@iao.fraunhofer.de](mailto:Thomas.meiren@iao.fraunhofer.de)



# JENS NEUHÜTTLER

Jens Neuhüttler über Reisen, Smart Services und die Bedeutung beides zu testen



*Jens Neuhüttler an seinem  
ersten Arbeitstag 2012*



*... und heute*

Nach dem Abitur 2005 und dem anschließenden Grundwehrdienst absolvierte Jens Neuhüttler ein Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim mit den Fachrichtungen Controlling und Rechnungswesen (Bachelor) und Marketing Management (Master). Nach Zwischenstopps am Lehrstuhl für Marketing der Uni Hohenheim und als Werkstudent bei der Robert Bosch AG fing er zu Beginn des Masterstudiums an, als wissenschaftliche Hilfskraft im Competence Team Dienstleistungsmanagement des Fraunhofer IAO zu arbeiten. Als der damalige Betreuer von Jens Neuhüttler das Institut verließ, trat dieser die Nachfolge als wissenschaftlicher Mitarbeiter an und gab damit seinen Kindheitstraum auf, Bademeister zu werden. Stattdessen beschäftigt sich Jens Neuhüttler nun seit Mitte 2012 in verschiedenen Forschungs- und Industrieprojekten mit der Entwicklung von Smart Services und serviceorientierten Geschäftsmodellen. Nebenbei gibt er als

## STECKBRIEF

### Name:

Jens Neuhüttler

### Fachlicher Hintergrund:

Wirtschaftswissenschaftler

### Competence Team:

Dienstleistungsmanagement

### Themenschwerpunkte:

Smart Services, Geschäftsmodellentwicklung,  
Testen von Geschäftsmodellen

### Motto zum Forscheralltag:

An dem, was man weiß, trägt man nicht schwer.

Dozent an der DHBW Stuttgart und der Kalaidos Fachhochschule Zürich verschiedene Vorlesungen zum Thema Dienstleistungsmanagement und Service Design. Ist er mal nicht bei der Arbeit, reist er gerne, kocht oder verausgabt sich beim Krav Maga.

## Wie kamst du zur Dienstleistungsforschung am IAO?

*Als ich 2010 nach einer halbjährigen Australienreise zurückkam, brauchte ich dringend einen neuen Studentenjob. Glücklicherweise bin ich dann auf die Stellenausschreibung der Abteilung Dienstleistungsmanagement gestoßen und seither hier geblieben. Die Themen rund um die Entwicklung und das Management neuer Dienstleistungsangebote fand ich von Anfang an spannend und die Arbeit hat mir Spaß gemacht. Außerdem durfte ich von Beginn an Verantwortung in Projekten übernehmen und die Ergebnisse auf Workshops in Helsinki und London vorstellen. Für einen Studentenjob also ziemlich vielseitig.*



### **Bist du heute noch viel auf Dienstreisen?**

*Durch die Projektarbeit sind wir eigentlich schon häufig auf Dienstreise, was manchmal stressig ist, im Großen und Ganzen aber viel Spaß macht.*

### **Wo liegen momentan deine Arbeitsschwerpunkte?**

*Derzeit beschäftige ich mich mit der Entwicklung von Smart Services und dienstleistungsorientierten Geschäftsmodellen. Die Anwendungsfelder sind dabei häufig sehr unterschiedlich und reichen von Aspekten der datenbasierten Optimierung im technischen Service bis hin zur Qualitätssicherung bei technikbasierten Dienstleistungen für Senioren.*

### **Wir haben uns schon öfters mit diesem Thema befasst, aber kannst du nochmal kurz zusammenfassen, was man unter dem Begriff der Smart Services versteht und warum das Thema aktuell so spannend ist?**

*Naja, als Wissenschaftler würde ich jetzt sagen, Smart Services sind datenbasierte Leistungsbündel von Dienstleistungen, digitalen Diensten und physischen Produkten, die individuell auf den Kunden und seine Bedürfnisse zugeschnitten sind. Meistens werden Smart Services über integrierte Plattformen erbracht. Um das Thema mal etwas greifbarer zu machen, kann man das Online-Reiseportal »Opodo« als Beispiel nehmen. Dann sind wir auch wieder bei meinem Lieblingsthema Reisen. Bei Opodo gibt der Kunde seine individuellen Daten, wie zum Beispiel den Reisezeitraum, die gewünschte Urlaubsart sowie spezielle Vorlieben bezüglich des Hotels an; Opodo erstellt daraufhin automatisch aus der Palette unterschiedlicher Fluglinien, Hotels und Mietwagenverleiher ein Angebot, das den individuellen Wünschen der Kunden (zum Beispiel: sportlicher Strandurlaub mit Haustier) bestmöglich entspricht. Aus Kundensicht entsteht ein enormer Zeitvorteil*

*und die kleineren Anbieter, wie zum Beispiel Hotels, können freie Kapazitäten auf einer großen Plattform einer riesigen Anzahl an Usern anbieten. Die Kehrseite der Medaille ist aber, dass Opodo damit die Kundenschnittstelle besetzt und somit entscheidet, welche Angebote präferiert dargestellt werden und welche Standards Anbieter zu erfüllen haben. Das ist ja zunächst einmal auch nichts Schlechtes, wirbelt aber die bisherige Marktordnung der Branche durcheinander. Denn Opodo ist eigentlich kein Tourismusunternehmen, sondern handelt mit freien Kapazitäten von Hotels und Fluglinien. Ähnliche Entwicklungen lassen sich momentan auch im Zuge der Digitalisierung unserer Wirtschaft erkennen, bei der IT-Unternehmen eine wachsende Bedeutung bekommen. Kleinere produzierende Unternehmen könnten dabei an Einfluss innerhalb der Wertschöpfungskette und im schlimmsten Fall die Schnittstelle zu ihren Kunden verlieren. Daher sind die produzierenden Unternehmen gefragt, eigene Plattformen aufzubauen oder sich dafür mit anderen Unternehmen zusammenzuschließen.*

### **Wie lassen sich Smart Services in der Industrie testen und warum ist es so wichtig?**

*Bei vielen produzierenden Unternehmen liegen die Kernkompetenzen ganz klar in der Entwicklung und Herstellung von qualitativ hochwertigen Gütern. Um aber das Potenzial von Smart Services zur Optimierung bestehender Dienstleistungen, zum Beispiel beim Angebot von Predictive Maintenance, nutzen zu können, müssen die daten- und servicebezogenen Anteile der Leistungen eine ebenso hohe Qualität aufweisen. Ansonsten sinkt die subjektive Qualitätswahrnehmung der Kunden für die gesamte Leistung. Die Angebote müssen also in der Entwicklung und vor ihrer Markteinführung ausgiebig getestet werden – und das möglichst integriert und auf allen*





*Ebenen. Für solche integrierten Testmethoden gibt es bereits erste Ansätze; es bleibt aber auch noch viel zu erforschen. Langweilig wird uns also in nächster Zeit nicht.*

**Was soll die nahe Zukunft bringen?**

*Erstmal fliege ich für dreieinhalb Wochen privat nach Bali. Den Urlaub habe ich übrigens im Reisebüro, also einer analogen Reisevermittlung, gebucht.*

**Vielen Dank für das Interview und schönen Urlaub!**

Das Interview führte Julia Hart.

### **Herausgeber und Kontakt**

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation IAO  
Competence Teams Dienstleistungsentwicklung  
und Dienstleistungsmanagement  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

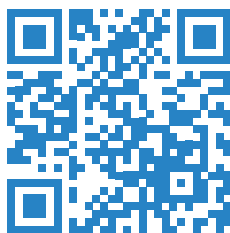
[www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de](http://www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de)

### **Julia Hart**

Telefon +49 711 970-2165  
[julia.hart@iao.fraunhofer.de](mailto:julia.hart@iao.fraunhofer.de)

### **Titelbild**

© Ludmilla Parsyak / Fraunhofer IAO



Der Newsletter »Service Engineering & Management« kann im Internet unter [www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de](http://www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de) oder über [service@iao.fraunhofer.de](mailto:service@iao.fraunhofer.de) kostenlos abonniert werden. Über diese Seite können auch bereits veröffentlichte Ausgaben (ab 2010) abgerufen werden. Der vorliegende Newsletter ist die 37. Ausgabe.