



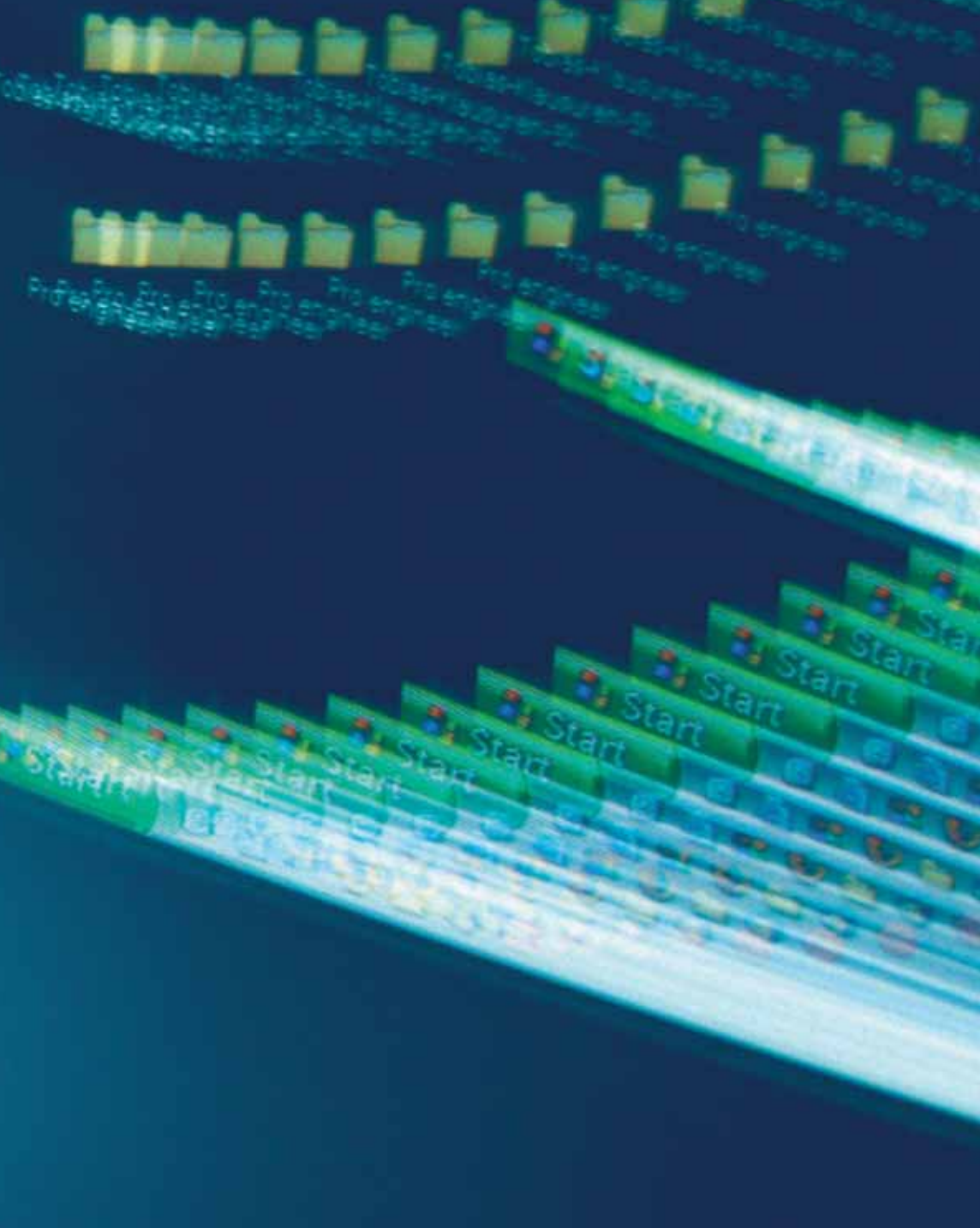
Service-Standardisierung

Ralf Reichwald, Kathrin M. Möslein, Marcus Kölling, Anne-Katrin Neyer

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



„Dienstleistungsstandards sind notwendig,
um uns vom Service-Dschungel zum
Dienstleistungsgarten zu entwickeln.“

Prof. Dr. Günther Schuh

Vorwort



Kornelia Haug, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Leiterin der Abteilung Berufliche Bildung, Lebenslanges Lernen

Die Hightech-Strategie für Deutschland – Ideen zünden!

Mit der Hightech-Strategie wurden erstmals auf nationaler Ebene Voraussetzungen geschaffen, um Deutschland an die Spitze der wichtigsten Zukunftsmärkte zu führen und zu einem der forschungs- und innovationsfreudigsten Länder der Welt zu machen.

Die Hightech-Strategie für Deutschland setzt ein klares Signal zur Stärkung der Innovationskraft unseres Landes. Sie trägt dazu bei, dass Wissenschaft und Wirtschaft die Potenziale ihrer Zusammenarbeit künftig noch besser nutzen, indem Forschungsergebnisse mit Innovationspotenzial erkannt und schnell und erfolgreich am Markt umgesetzt

werden. Für die Zukunft relevante Forschungsfragen zu formulieren und hierzu Lösungen zu erarbeiten, setzt eine enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft voraus. So werden Wachstum und Beschäftigung gesichert.

Innovationen mit Dienstleistungen

Dienstleistungen bilden ein Innovationsfeld der Hightech-Strategie. Sie sind Motor für Wachstum und Beschäftigung. Dienstleistungsmärkte wachsen und schaffen neue Arbeitsplätze, auch hochqualifizierte und sehr gut bezahlte vor allem im wissensintensiven und unternehmensbezogenen Dienstleistungsbereich. In diesem Innovationsfeld wollen wir dazu beitragen, für den Standort Deutschland in der Dienstleistungswirtschaft die gleiche Exzellenz zu erreichen, die ihn in der industriellen Produktion bereits auszeichnet.

Tatsache ist: Die Dienstleistungsbranche verfügt über andere Innovationsmuster als die Sachgüterindustrie. Für Dienstleistungen typische Prozessinnovationen, neue Marktentwicklungen und Restrukturierungen in der Organisation entziehen sich klassischen Indikatoren. Über diese besonderen Bedingungen, die die Innovationsfähigkeit im Dienstleistungssektor bestimmen, ist jedoch noch relativ wenig bekannt.

Das Programm „Innovationen mit Dienstleistungen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung will die Wissensbasis über das Innovationsgeschehen auf dem Gebiet der Dienstleistungen erweitern. Dazu müssen Dienstleistungswirtschaft und -wissenschaft so miteinander verbunden werden, dass sie sich gegenseitig Impulse geben. Unternehmen müssen sich langfristig auf eine anwendungsorientierte Forschung stützen können und ihrerseits die Forschungsergebnisse in der betrieblichen Praxis erproben, etablieren und umsetzen. Dabei geht es nicht um Transfer im klassischen Sinn. Es geht um moderne, integrierte Lernprozesse zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, Theorie und Praxis.

Die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte „Rundreise zu den Dienstleistungschampions Deutschlands“ bietet Wirtschaft und Wissenschaft die Informationsplattform für exzellente Dienstleistungen und ermöglicht den Erfahrungsaustausch zwischen unterschiedlichen Akteuren. Herrn Prof. Reichwald und der Handelshochschule Leipzig danke ich für die gelungene Ausrichtung der Veranstaltungsreihe. Sie haben mit der Präsentation exzellenter Dienstleistungen den Nebel der angeblichen Dienstleistungswüste Deutschland gelichtet und eine Landkarte von Dienstleistungsexzellenz sichtbar gemacht. Durch die hiermit vorliegenden Broschüren zu den Themenfeldern der Veranstaltungsreihe werden die Ergebnisse der Foren auch einem breiteren Publikum zugänglich gemacht.

Inhalt

Hightech-Strategie für Deutschland	3
Deutschland auf dem Weg zum Dienstleistungschampion	4
Rundreise durch das Land der Service-Innovationen	4
Service-Standardisierung – kurz gefasst	5
Service-Standardisierung – Hintergrund zum Thema	7
Interview: Standardisierung als Basis der Innovation mit Dienstleistungen	10
DIN – Deutsches Institut für Normung e.V.	11
Schlussfolgerung	13
Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) – Ihr Partner in der Welt der Innovation	14
Autoren- und Literaturverzeichnis	15
Impressum	15



Grüßwort

Deutschland auf dem Weg zum Dienstleistungschampion

Dienstleistungen in Deutschland sind besser als ihr Ruf. Sprach man vor nicht allzu langer Zeit von Deutschland noch als Dienstleistungswüste, sind Services made in Germany zunehmend auf dem Weg zur Weltspitze und schaffen Wettbewerbsvorteile für Deutschland.

Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Ralf Reichwald, Technische Universität München und CLIC, Handelshochschule Leipzig

Was hat diesen fundamentalen Wandel hervorgerufen? Eine Schlüsselrolle kommt sicherlich der Dienstleistungsforschung zu, die seit zwölf Jahren konsequent und in enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaft den Bereich der Dienstleistungen systematisch entwickelt. Möglich wurde dies mit Unterstützung der Politik. So hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung vor zwölf Jahren eine Initiative mit entsprechendem Förderprogramm zum Thema Dienstleistungen ins Leben gerufen. Hieraus sind mehr als 90 Verbundprojekte unter Beteiligung von 300 Institutionen aus Wissenschaft und Wirtschaft hervorgegangen. Der Erfolg dieser Initiative hat das Bewusstsein für die Bedeutung der Dienstleistungen für Innovationen sowie die Zukunft des Standortes Deutschland grundlegend gewandelt und die Dienstleistungsforschung als festen Bestandteil in Förderprogrammen des Bundes verankert. Die aktuelle Hightech-Strategie der Bundesregierung definiert die Dienstleistung als eines der zentralen Zukunftsfelder, das neue Arbeitsplätze und Wohlstand in Deutschland schafft.

Den Wandel Deutschlands hin zum Dienstleistungschampion eindrucksvoll zu demonstrieren, ist Ziel der von der Handelshochschule Leipzig und dem Center for Leading Innovation & Cooperation durchgeführten Veranstaltungsreihe „Innovative Dienstleistungen auf dem Weg zur Weltspitze“. So werden der Öffentlichkeit bundesweit in Innovationsforen Champions der deutschen Dienstleistungsexzellenz vorgestellt, die eindrucksvoll beweisen, dass wir auf einem Gebiet, in dem bis vor Kurzem Spitzenleistungen nicht die Regel waren, heute im internationalen Vergleich wirklich glänzen können.

Wir laden Sie ein, sich mit uns auf die Reise zu begeben und sich von den herausragenden Beispielen exzellenter Erfolge von Dienstleistungsforschung und -förderung begeistern zu lassen.

Herzlichst

Ihr



Rundreise durch das Land der Service-Innovationen

Hintergrund einer außergewöhnlichen Deutschlandreise ist der Rückblick auf zwölf Jahre Dienstleistungsforschung in Deutschland und ihre Gestaltung in der Zukunft. Innovative Dienstleistungen zeigen aus mehreren Gründen eine besondere Relevanz für die volkswirtschaftliche und die unternehmensinterne Perspektive auf:

- Erstens ist die Dienstleistungsbranche der wichtigste Beschäftigungssektor in Deutschland.
- Zweitens können durch die Nutzung von Technik neue Service-Prozesse und -Produkte generiert werden. So zeigt die aktuelle Forschung zu Dienstleistungsinnovationen, welche vielfältigen Möglichkeiten für Organisationen sich in der Anwendung neuer Dienstleistungsvarianten vor dem Hintergrund der Technikentwicklung ergeben.
- Drittens helfen zusätzliche Dienstleistungsangebote nicht nur den klassischen Dienstleistungsunternehmen, sondern erweisen Organisationen in allen Bereichen ein Potenzial zur Differenzierung gegenüber globalen Wettbewerbern.
- Viertens ist für die Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen die Weiterentwicklung von Dienstleistungsangeboten und -prozessen immer entscheidender. Hierbei sind Unternehmen darauf angewiesen, mithilfe von radikalen und inkrementellen Innovationen ihr Dienstleistungsportfolio anzupassen.

Die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen wird heute bestimmt von Flexibilität und Professionalität in der Entwicklung und Umsetzung von Dienstleistungsinnovationen. Nicht nur klassische Dienstleister, sondern vor allem auch Industrieunternehmen stehen vor der permanenten Herausforderung, ihre Service-Prozesse und -Angebote auf den Prüfstand zu stellen. Die Entwicklung und Anwendung von erfolgreichen Dienstleistungsinnovationen zu zeigen, ist daher das primäre Ziel unserer Reise durch das Land der Service-Innovationen. In bundesweiten Veranstaltungen wurden jeweils besonders erfolgsrelevante Dimensionen der Innovation mittels Dienstleistungen gezeigt. Service erfüllt menschliche Sehnsüchte. Die Welt der Dienstleistungen ist vielfältig. So führt unsere Reise zu den folgenden Service-Aspekten: Service-Innovationen, Service Engineering, Service-Individualisierung, Service-Standardisierung, Service im Gesundheitssektor, Service-Innovation in Bildung und Forschung, Service-Märkte, Service-Export.

Begleiten Sie uns auf dieser Reise!



Service-Standardisierung kurz gefasst

Die Zahl der Dienstleistungsanbieter wächst täglich: Egal, ob im Telekommunikationsbereich oder im Gesundheitswesen, die Auswahl des am besten geeigneten Anbieters fällt den Kunden nicht immer leicht. Während in der industriellen Praxis Normen und Standards dem Kunden bei der Entscheidung für ein bestimmtes Produkt helfen, stellt sich die Frage, ob Dienstleistungen überhaupt standardisiert werden können. Die Antwort ist nicht nur ja, sie können, sondern sie müssen sogar standardisiert werden. Der Standardisierung von Services kommt eine tragende Rolle in der Weiterentwicklung unserer Dienstleistungsgesellschaft zu. Durch Standards können ähnliche Dienstleistungen, die aus einer Vielzahl von Informationen mit unterschiedlichen Merkmalen und Strukturen bestehen, erst vergleichbar gemacht werden. Standardisierung von Dienstleistungen steht für Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit, Effektivität, Vertrauen und Wettbewerbsvorteil sowohl für eine verbesserte Wirtschaftlichkeit als auch zum Nutzen des Leistungsempfängers (siehe Die Deutsche Normierungsstrategie, 2004).

Was Unternehmen wissen sollten

Das Schaffen von Standards im Dienstleistungssektor stärkt die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Dienstleistungsunternehmen.

Standards im Dienstleistungssektor unterstützen wirtschaftliches Wachstum, fördern den Wettbewerb, schützen den Konsumenten und schaffen die Voraussetzungen für fairen und freien Handel.

Dienstleistungsunternehmen, die sowohl unternehmensspezifische als auch branchenspezifische Standards umsetzen, verfügen über einen Wettbewerbsvorteil, senken ihre Transaktionskosten und werden als Unternehmen wahrgenommen, die sich aktiv für die Sicherheit und die Gesundheit ihrer Kunden einsetzen.





Service-Standardisierung

Hintergrund zum Thema

I. Die Herausforderung

Technische Standards begegnen uns im alltäglichen Leben – zum Beispiel in Form des DIN-A4-Papiers. Normen machen das Leben einfacher, weil man nicht darüber nachdenken muss, ob das DIN-A4-Blatt auch wirklich in den DIN-A4-Umschlag passt. Dieser Punkt, der dem Verbraucher das Leben erleichtert, ist auch für den Handel von enormer Wichtigkeit. Nationale Normen und anerkannte Industriestandards erhöhen die Produktivität, sichern die Austauschbarkeit von Waren und Gütern und tragen so zum Wachstum ganzer Volkswirtschaften bei.

Während es in der industriellen Praxis von jeher Normen gibt und diese sich als entscheidend für den Erfolg erwiesen haben, existieren im Dienstleistungssektor kaum Festlegungen. Die These lautet: Auch im Dienstleistungssektor werden Standards und Normen Voraussetzung sein, um Dienstleistungen in Zukunft – genauso wie Sachgüter – produzieren, exportieren und handeln zu können. Der Aufbau von Dienstleistungsstandards wird sich auf die Internationalisierung der Dienstleistungsbranche in Europa förderlich auswirken.

II. Die Standardisierung als Chance für Dienstleistungsunternehmen

1. Warum Standardisierung von Dienstleistungen?

Die Frage drängt sich auf: Warum ist gerade im Kontext von Dienstleistungen der Einsatz von Standards so wichtig? Insbesondere für Deutschland, einem Land der Dienstleistungen, in dem 70 Prozent der Bruttowertschöpfung aus dem Dienstleistungssektor generiert werden, sind Dienstleistungsstandards von enormer Wichtigkeit. Sie tragen dazu bei, die

Dienstleistungsqualität in reproduzierbarer Weise zu erhöhen, neue Märkte zu erschließen und die Vorteile einer kundenindividuellen und mengenorientierten Leistungsgestaltung zu kombinieren. Dienstleistungsstandards treiben das Wirtschaftswachstum weiter voran; technisches Wissen und Innovationen verbreiten sich schneller. Zusätzlich wird die Transparenz – und somit die Vergleichbarkeit – des Dienstleistungsangebots erhöht.

Die immaterielle Form der Dienstleistung, die damit einhergehende eingeschränkte Messbarkeit und die problematische Beurteilung der Qualität bieten weitere Ansatzpunkte für den Einsatz von Standardisierung (siehe G. Schuh, 2007). Durch deren Anwendung kann eine effizientere Entwicklung und Abwicklung stattfinden, Dienstleistungen werden vergleichbar und auch die Bewertung der Qualität kann realisiert werden (siehe H. Gaub, 2007).

Neben der größeren Effizienz tragen einheitliche Bewertungsmaßstäbe zu einer Erhöhung der Effektivität bei, die sich in erster Linie durch die gesteigerte Kundennutzung und die damit verbundene Steigerung der Preisbereitschaft erklären lässt

„Ein Standard ist im weitesten Sinne das Ergebnis einer Vereinheitlichung (z.B. von Produkten, Prozessen, Schnittstellen etc.), die innerhalb eines Systems (z.B. Unternehmen, Branche oder Wirtschaftsraum; national oder international) durchgeführt wurde (siehe Blum et al., 2001; Verman, 1973). Standardisierung bezeichnet den Prozess dieser Vereinheitlichung.“
(siehe G. Gudergan/H. Hoeck, 2002, S. 18).

(siehe G. Gudergan/H. Hoeck, 2002). Standardisierte Dienstleistungen stellen für den Kunden übersichtliche Angebote dar, die ein geringes Risiko bergen und darüber hinaus eine gute Vergleichbarkeit bieten (siehe I. Mörschel, 2002). Für den Unternehmer bedeuten Standardisierungen verbesserte Möglichkeiten für die schnelle und vor allem weitreichende industrielle Einführung von innovativen Ideen bzw. Leistungen (siehe M. Glos, 2007). Mit der Wahl des richtigen Zeitpunkts der Standardisierung im Zuge des Entwicklungsprozesses, kann die Dienstleistung auf zusammenhängenden Märkten angeboten werden und fördert so die betriebliche Wettbewerbs- und Konkurrenzfähigkeit (siehe H. Schauer, 2007).

Eine Trendstudie des Forschungsinstituts für Rationalisierung e.V. an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen, bei der 83 deutsche Unternehmen der Investitionsgüterindustrie befragt wurden, kam zu dem Ergebnis, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Standards und dem Unternehmenserfolg im Dienstleistungssektor gibt. Es wurde festgestellt, dass erfolgreiche Unternehmen Normen und Standards nicht nur eine große Bedeutung zukommen lassen, sondern diese auch überdurchschnittlich nutzen. Darüber hinaus betonen die Unternehmen, dass sie Bedarf an weiteren Standards im Bereich der Inhalte und Erbringungsprozesse von Dienstleistungen haben (siehe M. Hübbert/N. Rühmann/Y. Bömmels, 2007). Die Bedeutung von Standards zur Entwicklung innovativer Dienstleistungen betont auch Prof. Dr. Günther Schuh, Direktor des Forschungsinstituts für Rationalisierung (FIR), im Rahmen des Innovations-

forums am 21. November 2007 in Aachen. In seinem Vortrag mit dem Titel „Dienstleistungsstandards – Erfolg im Wettbewerb mit kundenorientierten Lösungen“, unterstreicht er, dass „es nicht nur wichtig ist, den Spirit der Kunden zu treffen und ihn durch Mehrwert zu begeistern, sondern dass Kompatibilität durch Standardisierung bereits vor der Marktphase Technologie für den Kunden auf einfachste Weise bedienbar macht.“ In Zusammenarbeit mit dem Deutschen Institut für Normung e.V. (DIN) wurden Standards für Dienstleistungen entwickelt, öffentlich verfügbare Spezifikationen, sogenannte Publicly Available Specifications (PAS). So ist zum Beispiel in der PAS 1018 die Grundstruktur für die Beschreibung von Dienstleistungen in der Ausschreibungsphase festgelegt.

2. Zentrale Charakteristika der Standardisierung

Welche Charakteristika der Standardisierung müssen Anbieter von Dienstleistungen berücksichtigen, welche stehen ihnen zur Verfügung, um den Kunden nicht nur eine innovative Dienstleistung anbieten zu können, sondern sie auch durch Verlässlichkeit und Qualität, kurz durch Standards, zu überzeugen? Die folgenden sechs zentralen Charakteristika der Standardisierung wurden von H. Hoeck und G. Gudergan (siehe 2002, S. 102–116) adressiert.

Standardisierungspotenziale

In einem ersten Schritt in Richtung Standardisierung gilt es, die Bereiche zu identifizieren, für die einerseits Bedarf besteht, die andererseits aber auch das Potenzial für Vereinheitlichung bieten.





Terminologie

Erst die einheitliche Beschreibung von Dienstleistungen mit eindeutigen Begrifflichkeiten ermöglicht den zweifelsfreien Austausch zwischen dem Anbieter einer Dienstleistung und dem Leistungsempfänger. Die begriffliche Standardisierung von Dienstleistungen dient als Basis für die Entwicklung weiterer Standards.

Personal

Eine Standardisierung des Personals erscheint abwegig, aber nicht die Mitarbeiter selbst sollen einer Vereinheitlichung unterzogen werden, sondern die Qualifikationsanforderungen für deren Auswahl. Der Grund hierfür ist offensichtlich: Die Entscheidung eines Kunden für einen Dienstleister ist stark abhängig von der Personalqualifikation und der daraus resultierenden Leistungsqualität.

Technische Systeme

Die Vereinheitlichung von technischen Systemen und den damit einhergehenden Schnittstellen führt zu einer erleichterten Erbringung von Dienstleistungen. Die Standardisierung von Techniken, durch die erfolgreiche Austauschprozesse innerhalb eines spezifischen Dienstleistungsmarktes erst ermöglicht werden, kann auch als Kompatibilitätsstandard bezeichnet werden.

Prozesse und Vorgehensweisen

Durch die Standardisierung von Prozessen oder Vorgehensweisen werden klare Vorgaben für die Ausführung festgelegt, so dass Fehler vermieden werden können. Zusätzliche vereinheitlichte Qualitätsanforderungen an beteiligte Aktivitäten dienen als Referenzstandards, die klar definieren, wie eine Dienstleistung zu erbringen ist.

Ergebnisse

Indem durch festgelegte Qualifikationsanforderung ein Referenzstandard geschaffen wird, der festlegt, wie eine Dienstleistung zu erbringen ist, kann die Standardisierung eines Ergebnisses vollzogen werden. Des Weiteren können aber auch vereinheitlichte Verfahren zur Bewertung einer erbrachten Leistung bestimmt werden, um ein Ergebnis überprüfen zu können. Dies fördert die Transparenz für den Kunden und kann in weiterer Folge bei der Entwicklung von innovativen Dienstleistungen als Referenzstandard verwendet werden.

III. Die Formen der Dienstleistungsstandardisierung: unternehmens- und branchenspezifische Standardisierung

Die Frage, warum Dienstleistungsunternehmen Zeit und Geld in den Standardisierungsprozess ihrer Leistungen investieren, lässt sich vor allem durch eine Beobachtung beantworten: Unternehmen, die Standardisierung verfolgen, haben einen großen Einfluss auf den Dienstleistungsmarkt, da sie maßgeblich an dessen Gestaltung beteiligt sind. Durch die Mitwirkung in Standardisierungsgremien haben diese Unternehmen einen enormen Wissens- und Zeitvorsprung, da sie einerseits die Standardisierungsaktivitäten ihrer Wettbewerber und der Politik andererseits kennen. So haben sie die Möglichkeit entsprechende Maßnahmen zu setzen, bevor sie offiziell seitens der Gesetzgebung vorgeschrieben werden. Ein weiterer großer Vorteil liegt darin, dass Unternehmen durch die Einführung von Standards ihre Forschungs- und Entwicklungskosten, die auch im Dienstleistungsbereich anfallen, erheblich verringern können.

Neben unternehmensspezifischen bieten auch branchenspezifische Standardisierungen große Vorteile für den einzelnen Dienstleistungsanbieter. So fördern Branchenverzeichnisse, in denen Leistungen standardisiert sind und deren Umfang festgelegt ist, Transparenz und ermöglichen dem Kunden einen besseren Preis-Leistungs-Vergleich. Dem Dienstleistungsanbieter helfen standardisierte Richtpreise bei der Erstellung von Angeboten, deren einheitliches Format einerseits zur Branchentransparenz beiträgt, andererseits aber auch für den Dienstleister eine Senkung der Transaktionskosten (siehe G. Gudergan/H. Hoeck, 2002) ermöglicht. Weitere Vorteile von branchenspezifischen Standardisierungen sind verbesserte Rechtssicherheit, die Förderung kontinuierlicher Prozessverbesserung und Rationalisierungsmöglichkeiten. Außerdem können Redundanzen in der Entwicklung von Leistungen verringert, sowie Abhängigkeiten von Unternehmen und Zulieferern vermieden werden (siehe H. Gaub, 2007).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass durch unternehmens- und branchenspezifische Standards für den Handel mit Dienstleistungen Kompatibilität geschaffen wird. Standardisierung reduziert die Abgrenzung (siehe H. Schauerte, 2007, G. Schuh, 2007), fördert die Marktfähigkeit von innovativen Dienstleistungen und liefert einen großen Beitrag zum Wirtschaftswachstum. Die Steigerung der Sicherheit für Mensch und Umwelt kann durch unternehmens- und branchenübergreifende Standardisierungen erreicht werden (siehe H. Gaub, 2007).

Standardisierung als Basis der Innovation mit Dienstleistungen

Prof. Dr. Frank Piller, RWTH Aachen, Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement, im Gespräch mit Prof. Dr. Günther Schuh, Direktor des Forschungsinstituts für Rationalisierung (FIR).

Prof. Schuh, bilden die Bereiche Standardisierung und Dienstleistungen einen Widerspruch?

Nein, es ist ein weitverbreitetes Vorurteil, welches noch in den Köpfen geistert. Es entstammt der Annahme, dass entweder eine Dienstleistung passend auf den Kunden zugeschnitten oder aber ein standardisiertes Produkt angeboten wird. Natürlich stammt der Bereich der Standardisierung ursprünglich aus dem Gebiet der Sachgüter. Aber er gewinnt auch im Dienstleistungsbereich zunehmend an Bedeutung. Diese Entwicklung ist auch begründet durch die zunehmende Verflechtung des Angebotes von Sach- und Dienstleistungen im Rahmen der hybriden Wertschöpfung.

Warum sind Normung und Standardisierung sinnvoll und notwendig?

Normen und Standards helfen beim Vergleich von Dienstleistungen und Dienstleistungsanbietern. Sie bieten darüber hinaus eine Grundlage zur Bewertung der Qualität von Dienstleistungen. Und außerdem unterstützen sie eine effiziente Entwicklung und Erbringung von Dienstleistungen.

Welche neuen Perspektiven eröffnen sich durch die Standardisierung von Dienstleistungen?

Der Wandel hin zur Dienstleistungsgesellschaft ist einer der wichtigsten Trends unserer Zeit. Über 70 Prozent der Gesamtwertschöpfung entsteht im Dienstleistungsbereich. Viele Unternehmen beschränken sich nicht mehr auf die reine Produktion von Sachgütern, sondern bieten das an, was Kunden fordern: die komplette Lösung ihrer Probleme und nicht nur ein Produkt mit einigen ergänzenden Dienstleistungen. Ge-



Prof. Dr. Frank Piller



Prof. Dr. Günther Schuh

nau hier liegt eine sehr große Chance: Anbieter haben die Möglichkeit, mit innovativen Geschäftsmodellen neue Märkte zu erschließen. Dabei können Dienstleistungen sogar den primären Teil der Wertschöpfungen darstellen.

Welche Herausforderungen sehen Sie in diesem Bereich?

Die Herausforderung liegt im Spannungsfeld von Individualität einer Dienstleistung und ihrer Transaktionseffizienz. Es ist nicht nur wichtig, den Spirit der Kunden zu treffen und ihn durch Mehrwert zu begeistern, sondern es muss dafür Sorge getragen werden, dass Kompatibilität durch Standardisierung bereits vor der Marktphase Technologie für den Kunden auf einfachste Weise bedienbar macht. Dazu tragen in Kooperation mit dem DIN entwickelte Standards für Dienstleistungen bei, wie zum Beispiel die PAS 1018 „Grundstruktur für die Beschreibung von Dienstleistungen in der Ausschreibungsphase“.

Welchen Ansatz bezüglich der Standardisierung von Dienstleistungen möchten Sie auch in Zukunft nahebringen?

Man muss sich, egal, ob als Unternehmer oder Forscher, von dem Gedanken trennen, dass Dienstleistungen welcher Art auch immer in ihrer Ausführung individuell sein müssen, um gut zu sein und um spezifischen Nutzen zu stiften. Wichtig ist in jedem Fall, dass beim Einsatz von innovativen Dienstleistungen auf präzise formulierte Prozesse für Planung und Entwicklung zurückgegriffen wird. Nur so können Ressourcen effizient genutzt werden. Auch zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit spielen Normen und Standards in der Unternehmenspraxis eine immer größere Rolle. Ohne sie wären unternehmensinterne Prozesse sowie unternehmensübergreifende Transaktionen erheblich aufwendiger und kostenintensiver. Daneben stellen Normen und Standards einen Weg dar, dem zunehmenden Preiswettbewerb zu entrinnen und sich durch Qualität, Innovationen und Transparenz zu differenzieren.





DIN – Deutsches Institut für Normung e.V.

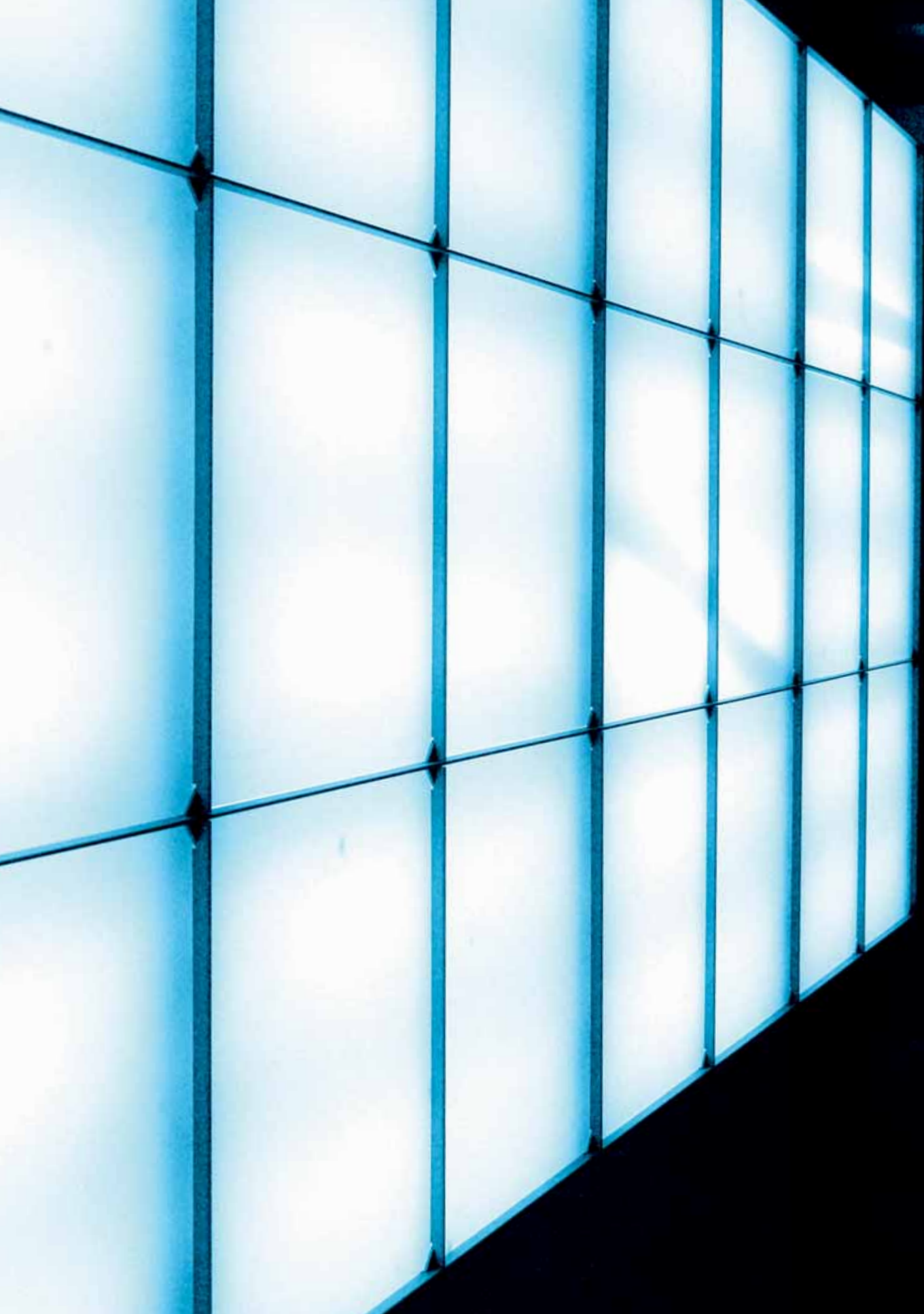
Vorgestellt von Heinz Gaub, Mitglied der Geschäftsleitung für den Geschäftsbereich Normung, auf dem Innovationsforum „Sehnsucht nach Einfachheit“ in Aachen am 21. November 2007

Das DIN – Deutsches Institut für Normung e.V. – ist ein eingetragener, privatwirtschaftlich getragener Verein, der bereits 1917 in Berlin gegründet wurde und Deutschland im Bereich Normung und Standardisierung auf europäischer und internationaler Ebene vertritt. Die Organisation DIN führt im klassischen Sinne Normung durch, wobei für den elektrotechnischen Sektor Sonderregelungen gelten. Die Finanzierung des DIN wird nur zu einem geringen Teil durch die Beiträge der rund 1700 Mitglieder realisiert, vielmehr werden 60 Prozent des Haushalts aus DIN-eigenen Erträgen, insbesondere aus den Erlösen aus dem Verkauf der Arbeitsergebnisse bestritten. Der Rest setzt sich aus projektbezogenen Beiträgen der Wirtschaft und der öffentlichen Hand zusammen.

Das DIN hat zusammen mit Kooperationspartnern verschiedene Forschungsprojekte durchgeführt, aus denen Standards für Dienstleistungen hervorgegangen sind. Das grundlegende Dokument ist der DIN-Fachbericht 116, der sich mit der Herausforderung von Standardisierung in der deutschen Dienstleistungswirtschaft befasst und in dem Potenziale und Handlungsbedarf beschrieben sind. Außerdem wurden verschiedene PAS entwickelt: PAS 1018, die die Grundstruktur für die Beschreibung von Dienstleistungen in der Ausschrei-

bungsphase darlegt; PAS 1019, die ein Strukturmodell und Kriterien für die Auswahl und Bewertungen investiver Dienstleistungen an die Hand gibt; PAS 1047, die ein Referenzmodell für die Erbringung von industriellen Dienstleistungen, insbesondere der Störungsbehebung beschreibt. Zu weiteren Kernprozessen des industriellen Dienstleistungsgeschäfts wurden bereits erste Schritte zu einer Standardisierung vollzogen, zu denen noch entsprechende PAS entwickelt werden müssen. Ziel ist es, alle Elemente des Serviceprozesses mit Referenzmodellen, technischen Regeln und eben Standardisierungen zu unterlegen und auf diese Weise transparent darzustellen.

Weitere Aktivitäten des DIN umfassen Kooperationen. Das Projekt Standard-IS soll dem Aufbau, der Erweiterung und der Verbesserung des internationalen Handels dienen. Innerhalb des europäischen Projekts CHESSS, das sich mit dem Nutzen und den Potenzialen von horizontalen Dienstleistungsstandards befasst, wurden zwei Bereiche vom DIN gesetzt: die Dienstleistungssicherheit sowie die Spezifikation, Einkauf, Erbringung und Qualität von Dienstleistungen zwischen Unternehmen. Im Projekt INS – Innovationen mit Normen und Standards – ist Dienstleistung ein Schwerpunktthema. Hierbei soll die Innovationsfähigkeit von klein- und mittelständischen Unternehmen mit Hilfe des Standards des Innovation Ratings erfasst werden. Zusätzlich sollen verlässliche Richtlinien zur monetären Bewertung von Patenten Orientierung für Organisationen schaffen.



Schlussfolgerung

Standardisierung von Dienstleistungen kann einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, die deutsche Wirtschaft zu stärken. Die Standardisierung verschafft wirtschaftliche Vorteile im Wettbewerb, indem die Erschließung bedeutsamer regionaler und globaler Märkte erreicht wird. Was aus der industriellen Praxis nicht mehr wegzudenken ist, nämlich die Unterstützung der Endkunden bei der Kaufentscheidung durch einheitliche Standards und Normen, ist auch für den Dienstleistungssektor von zentraler Bedeutung. Durch eine Standardisierung der Dienstleistungen werden die Sicherheit sowie der Gesundheits-, Umwelt- und Verbraucherschutz gefördert. Aber nicht nur für den Endkunden bietet die Standardisierung Vorteile, auch Zulieferer bekommen durch einheitliche Bewertungsmaßstäbe eine gewisse Sicherheit, die sich positiv auf die Geschäftsbeziehung auswirken wird.

Des Weiteren ermöglichen Standards die rasche Prüfung der Machbarkeit und Umsetzbarkeit innovativer Dienstleistungen, was den Investitionswillen potenzieller Geldgeber positiv beeinflusst. Kurz: Standardisierung hilft die Black Box von Dienstleistungen, das, was sich hinter der Leistung versteckt, zu öffnen und zu vereinheitlichen.

Neben den zuvor beschriebenen sechs zentralen Charakteristika zur Standardisierung von Dienstleistungen ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung und Implementierung von Standards in der Dienstleistungsbranche die Sensibilisierung von wirtschaftlichen sowie politischen Entscheidungsträgern. Seitens des Unternehmens ist eine gestärkte interne Kommunikation, die Akzeptanz der Standardisierungen als integrativer Bestandteil in einem Unternehmen sowie eine feste Einbindung in betriebliche Aus- und Weiterbildungen notwendig. Standardisierungen sind aus den Bereichen des betrieblichen Technologie- und Innovationsmanagements nicht mehr wegzudenken und haben einen großen Anteil an der politischen Deregulierung, der Selbstverwaltung der Wirtschaft und an der Stärkung von Gesetzeskonformitäten (siehe Die deutsche Normierungsstrategie, 2004).



Fazit: Unternehmen profitieren von standardisierten Dienstleistungen, weil Standardisierung zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit führt, die den unternehmerischen Erfolg positiv beeinflusst. Kunden bzw. Leistungsempfänger können sich das reduzierte Risiko, eine bessere Transparenz des Marktes und die damit verbundene verstärkte Vergleichbarkeit zunutze machen.

Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC)

Ihr Partner in der Welt der Innovation

Die Zukunft gehört Wertschöpfungsmodellen, die auf Innovation und Kooperation basieren. Ihr Management gehört zu den zentralen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Das Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) unterstützt Unternehmen dabei, diese Herausforderungen zu meistern – durch die gemeinsame Gestaltung und Verbesserung maßgeschneiderter Erfolgsstrategien.

In einer Welt, in der radikale Innovationen und grenzüberschreitende Kooperationen zunehmend zur Norm werden, ist die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis zwingend geboten. Sie trägt dazu bei, die Innovationsfähigkeit in Unternehmen und Märkten zu stärken.

CLIC ist eine gemeinsame Initiative von Wissenschaftlern des Advanced Institute of Management Research (AIM), der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU), der Handelshochschule Leipzig (HHL) sowie der Technischen Universität München (TUM) mit Sitz an der HHL und einem weltweiten Partnernetzwerk aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Professoren Anne Sigismund Huff, Kathrin M. Möslein und Ralf Reichwald sowie Dr. Marcus Kölling bilden das Direktorium von CLIC.



CENTER FOR LEADING
INNOVATION AND COOPERATION

Autoren



**Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c.
Ralf Reichwald**

Technische Universität München (TUM), Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) an der Handelshochschule Leipzig (HHL)



Prof. Dr. Kathrin M. Möstein

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU), Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) an der Handelshochschule Leipzig (HHL)



Dr. Marcus Kölling

Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) an der Handelshochschule Leipzig (HHL)



Dr. Anne-Katrin Neyer

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU), Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) an der Handelshochschule Leipzig (HHL)



Technische Universität München



Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg



CLIC Executive Briefing No. 004

ISSN 1866-4148

Literatur

Die deutsche Normierungsstrategie (2004): Herausgeber: DIN Deutsches Institut für Normung e.V., Berlin.

Gaub, H. (2007): Normen und Standards für Dienstleistungen – Voraussetzungen für Transparenz und Wettbewerbsstärke, Innovationsforum „Sehnsucht nach Einfachheit“, Aachen, 21. November 2007.

Glos, M. (2007): Zusammenfassungen der Reden zu Innovationen und Marktfähigkeit durch Normierung, Europäische Konferenz, Herausgeber: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin.

Gudergan, G./Hoeck, H. (2002): Dienstleistungs-Standards für globale Märkte, DIN-Fachbericht 116, Herausgeber: DIN Deutsches Institut für Normung e.V., S. 16–36, Berlin.

Hoeck, H./Gudergan, G. (2002): Fokusthema „Infrastrukturdienstleistungen“, DIN-Fachbericht 116, Herausgeber: DIN Deutsches Institut für Normung e.V., S. 102–116, Berlin.

Hübbers, M./Rühmann, N./Bömmels, Y. (2007): Status quo in der Dienstleistungsstandardisierung 2006: Ergebnisse der Expertenbefragung, Projekt Standard IS. Forschungsinstitut für Rationalisierung e.V. an der RWTH Aachen.

Mörschel, I. (2002): Ein Referenzmodell zur Entwicklung von Dienstleistungs-Standards: Service Standards Engineering, DIN-Fachbericht 116, Herausgeber: DIN – Deutsches Institut für Normung e.V., S. 37–50, Berlin.

Schauerte, H. (2007): Zusammenfassungen der Reden zu Innovationen und Marktfähigkeit durch Normierung, Europäische Konferenz, Herausgeber: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin.

Scholz, H. (2008): Qualität für Bildungsdienstleistungen, DIN EN ISO 9001 für die allgemeine und berufliche Bildung, Herausgeber: DIN – Deutsches Institut für Normung e.V., S. 43, Berlin.

Schuh, G. (2007): Dienstleistungsstandards – Erfolg im Wettbewerb mit kundenindividuellen Lösungen, Innovationsforum „Sehnsucht nach Einfachheit“, Aachen, 21. November 2007.

Weblinks:

www.anec.org, www.ansi.org, www.cen.eu
www.dienstleistungs-standards.de, www.din.de
www.ebn.din.de, www.fir.rwth-aachen.de
www.iso.org, www.standard-is.de
www.wssn.net

Impressum

Herausgeber

CLIC – Center for Leading Innovation & Cooperation
Handelshochschule Leipzig gGmbH
Jahnallee 59
04109 Leipzig
Germany

Tel.: +49-341-98 51-663

Fax: +49-341-98 51-679

E-Mail: clic@hhl.de

V.i.S.d.P.: Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Ralf Reichwald

Redaktion

Jessica Scheler, Antje Sauerland,
Nicole Horbas, Maria Geppert

Layout/Gestaltung

Steffen Kronberg, Diplom-Designer
E-Mail: steffenkronberg@mac.com

Druck

Gebr. Klingenberg Buchkunst Leipzig GmbH
An der Hebamärchte 6, 04316 Leipzig
www.klingenberg-leipzig.de

Fotos/Bildmaterial

Maria-Franziska Lühr, Bildwerkdesign
E-Mail: loehrmf@hotmail.com

© Copyright: Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Broschüre darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere auch die gewerbliche Vervielfältigung bei Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

CLIC – Center for Leading Innovation & Cooperation

Handelshochschule Leipzig gGmbH
Jahnallee 59
04109 Leipzig
Germany

Tel.: +49-341-9851-663
Fax: +49-341-9851-679
E-Mail: clic@hhl.de

www.clicresearch.de

