



Service-Export

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

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



„Es müssen neue Chancen für die deutsche Exportwirtschaft genutzt werden. Diese liegen im Dienstleistungsbereich, dem größten und dynamischsten Sektor.“

Prof. Dr. Dirk Holtbrügge

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-Export – kurz gefasst	5
Service-Export – Hintergrund zum Thema	7
Interview: Exportweltmeister Deutschland durch Internationalisierung von Dienstleistungen	12
Service-Export an der Charité Berlin	15
Schlussfolgerung	17
Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) – Ihr Partner in der Welt der Innovation	18
Autoren- und Literaturverzeichnis	19
Impressum	19



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

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.

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 Dienstleistungsideen 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-Export – kurz gefasst

Deutschland ist Exportweltmeister: Exporte von klassischen Industriegütern stellen das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft dar. Neue Chancen für die deutsche Exportwirtschaft liegen im Dienstleistungsbereich.

Dienstleistungsunternehmen, die in verschiedenen Ländern tätig sind, müssen nicht nur spezifische Strategien für die einzelnen Auslandsmärkte entwickeln, sondern ihre in- und ausländischen Engagements auch in eine globale Unternehmensstrategie integrieren, um dadurch länderübergreifende Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Der Ausschöpfung von Wettbewerbsvorteilen dienen vor allem die länderübergreifende Konfiguration von Wertaktivitäten, deren unternehmensinterne Koordination und die Kundenintegration.

Im Dienstleistungsbereich existieren schon diverse wissenschaftlich erarbeitete Ansätze sowie praktisch umgesetzte innovative Konzepte zum Export von Dienstleistungen und zur Internationalisierung deutscher Dienstleistungsunternehmen. Diese Unternehmen und Wissenschaftler haben Vorbildcharakter für die deutsche Wirtschaft der Zukunft!

Was Unternehmen wissen sollten

Multinational tätige Dienstleistungsunternehmen müssen spezifische Strategien für die einzelnen Auslandsmärkte entwickeln und gleichzeitig ihre in- und ausländischen Engagements in eine globale Unternehmensstrategie einbinden. Dabei sind die internationalen Dienstleister mit zwei Anforderungen konfrontiert: einerseits der Erzielung von Kostenvorteilen durch Standardisierung und andererseits der Anpassung an nationale Besonderheiten. Werden beide Ansprüche erfüllt, entstehen Wettbewerbsvorteile für die internationalen Dienstleistungsunternehmen.

Weltweite Dienstleister nutzen vor allem drei Instrumente: die länderübergreifende Konfiguration und die unternehmensinterne Koordination wertschöpfender Aktivitäten sowie die Kundenintegration.





Service-Export

Hintergrund zum Thema

Deutschland ist Exportweltmeister: Exporte von klassischen Industriegütern stellen das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft dar. Um die bisherigen Erfolge auch in Zukunft zu sichern, müssen neue Chancen für die deutsche Exportwirtschaft geschaffen werden. Diese liegen im Dienstleistungsbereich, dem größten und dynamischsten Sektor, als zentralem Wachstumstreiber.

Nachfolgend werden zwei Typen von Service-Export vorgestellt. Der erste Typ, Internationalisierung, zeigt drei Instrumente auf, mit denen Dienstleistungsunternehmen eine Internationalisierungsstrategie adressieren. Die länderübergreifende Konfiguration der Tätigkeiten, die unternehmensinterne Koordination sowie Möglichkeiten der Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess spielen hierbei die wesentliche Rolle. Der zweite Typ, Remote Services, zeigt die internationale Einsatzmöglichkeit von Dienstleistungen aus der Ferne. Hierbei handelt es sich um einen relativ neuen Trend, in dem noch viel Potenzial für die deutsche Wirtschaft liegt.

I. Internationalisierung von Dienstleistung

Dienstleistungsunternehmen, die mit Tochtergesellschaften in verschiedenen Ländern tätig sind, müssen sowohl spezifische Strategien für die einzelnen Auslandsmärkte entwickeln als auch ihre in- und ausländischen Engagements in eine globale Unternehmungsstrategie integrieren, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Hierbei darf Standardisierung nationalen Besonderheiten nicht zuwiderlaufen. Nur unter Einbeziehung der jeweils spezifischen nationalen Besonderheiten wird es gelingen, Standards zu entwickeln, durch die sich Kostenvorteile erwirtschaften lassen. Drei Instrumente, die nachfolgend vorgestellt werden, schaffen Wettbewerbsvorteile für die internationalen Dienstleistungsunternehmen: die länderübergreifende Konfiguration und die unternehmensinterne Koordination von wertschöpfenden Aktivitäten sowie die Kundenintegration.

Länderübergreifende Konfiguration

Am Anfang der Konfiguration von Wertaktivitäten steht die Entscheidung, wie ein Dienstleister seine Aktivitäten grenzüberschreitend auf verschiedene Standorte verteilen soll. Die Möglichkeiten reichen dabei von der Konzentration einer wertschöpfenden Aktivität bis hin zu ihrer vollständigen Streuung.

Die Konfigurationsentscheidung kann auf das Wertkettenkonzept nach Porter gestützt werden, wenn das – ursprünglich für Industrieunternehmungen entwickelte Konzept – an die spezifischen Merkmale internationaler Dienstleistungen angepasst wird. Nach Frehse wird eine Dienstleistung durch die drei Leistungsphasen Potenzial, Prozess und Ergebnis erbracht (siehe J. Frehse, 2002). Zieht man diesen phasenbezogenen Dienstleistungsbegriff heran, so zeichnen internationale Dienstleistungen drei Merkmale aus, nämlich Standardisierung der eingesetzten Potenzialfaktoren, Synchronität von Leistungserbringung und -inanspruchnahme sowie Einbeziehung eines externen Faktors. Von daher ist das

Konzentration bedeutet, dass eine bestimmte Aktivität, wie etwa die Angebotsplanung, an einem einzigen Standort ausgeführt wird, während bei einer vollständigen Streuung die Aktivität an jedem Standort erfolgt. Nach Porter spricht die Erzielung von Kostendegressionsvorteilen, Lernkurveneffekten sowie Koordinationsvorteilen für eine geografische Konzentration der Wertaktivitäten (siehe M. E. Porter, 1985). Jedoch kann eine Dienstleistungsunternehmung komparative Kostenvorteile sowie eine Reduktion länderspezifischer Risiken auch durch die parallele oder integrierte Konfiguration der Aktivitäten über verschiedene Länder hinweg bewirken.



Wertkettenkonzept nach Porter in der Anwendung für Dienstleistungen wie in der Abbildung unten anzupassen.

Die Potenzialphase umfasst die vorgelagerten Aktivitäten, die keinen direkten Bezug zum Kunden haben. Diese sind dementsprechend nicht an den Kundenstandort gebunden. Insbesondere Unternehmen mit starken Standardisierungstendenzen halten deshalb in der Potenzialphase ihre Ressourcen bereit, ohne sie an den externen Faktor anzupassen.

Geht man genauer ins Detail, kann die Potenzialphase in drei Aktivitäten unterteilt werden. Die Potenzialeingangslogistik stellt sicher, dass alle später benötigten Einsatzstoffe bereitgestellt werden. Findet die Leistungserstellung örtlich getrennt von der Leistungsbereitstellung statt, ist eine Potenzialausgangslogistik notwendig. Diese ermöglicht, dass weltweit die Einsatzfaktoren zur rechten Zeit am rechten Ort eingesetzt werden können. Durch die Bereitstellung der Einsatzfaktoren signalisiert der internationale Dienstleister seine Leistungsbereitschaft. Daher bedarf es bereits in der Wertschöpfungsphase geeigneter Marketing- und Vertriebsanstrengungen, um potenzielle Kunden auf diese Leistungsbereitschaft aufmerksam zu machen. Hierbei wird das Dienstleistungspotenzial kommuniziert.

Die Kombination der Leistungsbereitschaft mit der externen Signalwirkung bildet die Grundlage der Prozessphase. In ihr wird die eigentliche Dienstleistung am Kunden erbracht. Neben der Leistungserstellung, den „Operationen“, wird auch die Operationsausgangslogistik unter die Prozessphase gefasst (siehe Abbildung unten). Diese ist vor allem dann notwendig, wenn Leistungserstellung und Leistungskonsum räumlich auseinanderfallen. Unter dieser Bedingung hält das Dienstleistungsunternehmen den externen Faktor am Standort des Konsums bereit.

In der Ergebnisphase besteht für die Konsumenten die Möglichkeit, die erbrachte Dienstleistungsqualität mit ihren Erwartungen zu vergleichen. Daran können sich gegebenenfalls Reklamationen anschließen, die vom Unternehmen bearbeitet werden müssen.

Unternehmensinterne Koordination

Nach Porter spricht die Erzielung von Kosten- und Koordinationsvorteilen sowie von Lernkurveneffekten für eine geografische Konzentration der Wertaktivitäten (siehe M. E. Porter, 1985). Jedoch kann eine Dienstleistungsunternehmung Wettbewerbsvorteile auch durch eine Konfiguration der Aktivitäten über verschiedene Länder hinweg bewirken. Die länderübergreifende Konfiguration führt zu einem erhöhten Koordinationsbedarf. Diese Ausgangslage wird nachfolgend analysiert.

Dienstleister, die in mehreren Ländern mit unterschiedlichen Aktivitäten vertreten sind, müssen in ihrem Internationalisierungsprozess die Frage beantworten, wie die in unterschiedlichen Ländern erbrachten Wertaktivitäten koordiniert werden sollen. Zur Koordination stehen grenzüberschreitenden Dienstleistern verschiedene technokratische und personenorientierte Instrumente zur Verfügung.

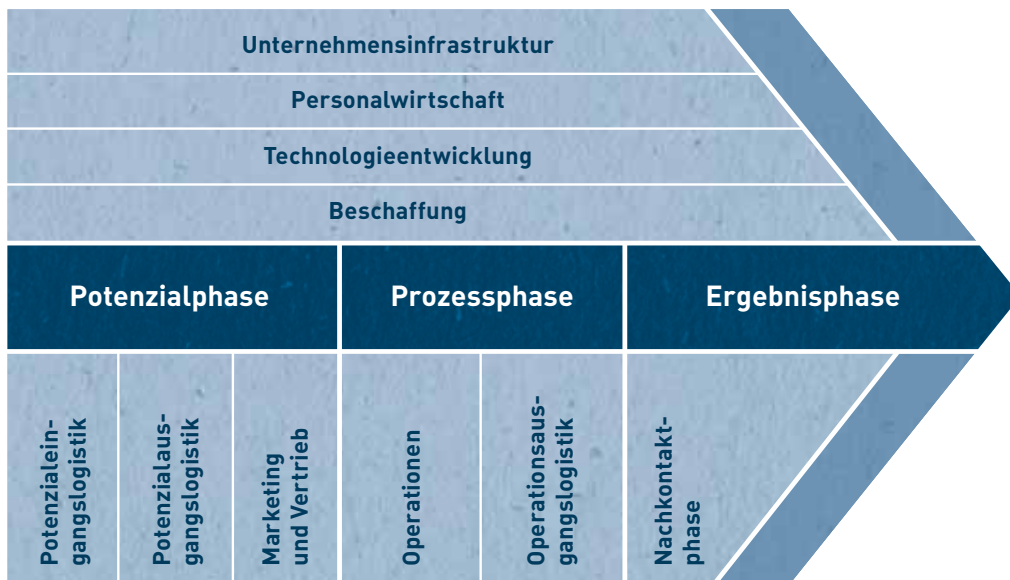
Technokratische Steuerungsinstrumente

Das technokratische Steuerungsinstrument der Planung ist durch periodisch wiederkehrende Vorgaben der Muttergesellschaft an die ausländischen Tochtergesellschaften gekennzeichnet.

Im Kontext der Formalisierung werden die Programmierung, die Standardisierung sowie die Festlegung von Transfer- und Verrechnungspreisen unterschieden.

Die Programmierung beinhaltet die zumeist schriftlich fixierte Vereinheitlichung von Regeln, Handlungsabläufen und Verfahrensrichtlinien. Ein Beispiel dafür ist die Anwendung

Abb. 1: Wertkette internationaler Dienstleistungsunternehmen





eines bestimmten Kalkulationszinssatzes bei Investitionsrechenverfahren. Im Unterschied zur Programmierung ist die Standardisierung nicht auf den Prozess, sondern auf das Ergebnis von Aktivitäten gerichtet. Die Standardisierung dient vor allem der Sicherung einer bestimmten Produktqualität. Eine besondere Bedeutung erhält diese, wenn ausländische Tochtergesellschaften im Rahmen eines länderübergreifenden Verbundsystems Leistungen erbringen, die in der Muttergesellschaft oder einer anderen Tochtergesellschaft weiterverarbeitet werden.

Durch die Festlegung von Transfer- und Verrechnungspreisen soll analog zum volkswirtschaftlichen Preismechanismus die optimale Lenkung knapper Ressourcen innerhalb einer Unternehmung sichergestellt werden.

Personenorientierte Steuerungsinstrumente

Das personenorientierte Steuerungsinstrument der persönlichen Weisung beinhaltet die Einschränkung des Entscheidungs- und Handlungsspielraums der Tochtergesellschaften auf eine einzige von der Muttergesellschaft vorgegebene Alternative. Ein Beispiel dafür ist die Einstellung einer von der Muttergesellschaft ausgewählten Führungskraft.

Das personenorientierte Steuerungsinstrument der Sozialisation umfasst die kognitive, affektive und verhaltensbezogene Assimilation der Mitarbeiter durch wiederholte bewusste und

unbewusste psychische Beeinflussung. Das Ziel der Sozialisation besteht darin, weltweit einheitliche Werte und Einstellungen und damit ähnliche Entscheidungsstrukturen zu gewährleisten.

Bewertung

Bislang völlig unbeantwortet ist die Frage, welche Relevanz die einzelnen Koordinationsinstrumente wie Planung, Programmierung, persönliche Weisung oder die Unternehmenskultur für Dienstleistungsunternehmen besitzen und unter welchen Bedingungen diese den Koordinationsbedarf, dessen Ausmaß von der gewählten Konfiguration abhängt, effizient decken können. Hier klafft eine Forschungslücke, die in enger Kooperation mit Praxispartnern in naher Zukunft geschlossen werden sollte.

Technokratische und personenorientierte Steuerungsinstrumente

Zu den technokratischen Steuerungsinstrumenten zählen die Planung sowie die Formalisierung und zu den personenorientierten Steuerungsinstrumenten persönliche Weisungen sowie die Sozialisation.



Kundenintegration

Die Kundenintegration als drittes Instrument der Internationalisierung stellt auf das zentrale Merkmal der Dienstleistungserstellung ab, nämlich den Direktkontakt zwischen Dienstleistungsanbieter und Dienstleistungsobjekt.

Im Rahmen dieser Kontaktsituation kommt dem Kunden häufig die Rolle einer mitwirkenden Beteiligung zu, die graduell unterschiedlich ausgeprägt sein kann und von der Duldung über die passive bis zur aktiven Teilhabe am Erstellungsprozess reicht. Als strategische Optionen im internationalen Kontext stehen Unternehmungen unterschiedliche Ausprägungen der Kulturentsprechung im Leistungserstellungsprozess zur Verfügung. Dieses Entscheidungsfeld überschneidet sich zwar teilweise mit den konfigurativen und koordinierenden Gestaltungsentscheidungen, betrifft aber darüber hinaus die detaillierte Prozessgestaltung des Kundenkontakts und umfasst Entscheidungen der Personalauswahl, Ausbildung des Kontaktpersonals, Gestaltung des Kontaktumfelds und der Kommunikationsmaßnahmen vor, während und unmittelbar nach der Leistungserstellung. Ein weiteres Aufgabenfeld im internationalen Kontext stellt das kultursensitive Management der Kundenbeziehung dar, die über die singuläre Transaktion hinausgeht und die Selektion, Priorisierung vom und Interaktion mit dem Kunden umfasst.

II. Der neue Trend: Remote Services

Durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien sind heute immer mehr Unternehmen in der Lage, ihre Dienstleistungen nicht wie traditionell üblich im direkten Kontakt, sondern aus der Distanz zu erbringen.

So können Softwareunternehmen Updates bei ihren ausländischen Kunden vom Stammsitz aus einspielen, Maschinen können ferngewartet werden und in der Medizin werden Fernoperationen eingesetzt, um das spezifische Talent von Chirurgen an unterschiedlichen Orten ohne Zeitverzögerungen zu nutzen. Die Fähigkeit, Dienstleistungen „remote“ – also ferngelenkt – zu erstellen, bietet vielen Unternehmen überhaupt erst die Chance, ihrer Geschäftstätigkeit international nachzugehen. Dies gilt insbesondere für mittelständische Unternehmen, die nicht über die zum Aufbau internationaler Supportorganisationen erforderlichen Ressourcen verfügen.

Während an Literatur über technische Lösungs- und Umsetzungsmöglichkeiten für Remote Services kein Mangel herrscht, besteht ein auffälliges Manko an betriebswirtschaftlicher Auseinandersetzung mit dieser Thematik. Die betriebs-

Remote Services

Mit Remote Services bezeichnet man das Erbringen von technischen Dienstleistungen mithilfe von Telekommunikationsnetzwerken an einem entfernten Ort. Dieser Export von Dienstleistungen bietet neue Formen der Internationalisierung. Durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien werden heute immer mehr Dienstleister in die Lage versetzt, ihre Dienstleistungen aus der Distanz zu erbringen, und nicht wie traditionell üblich im direkten Kontakt mit den Kunden.

Dringlichkeit für Remote Services

„You know, we've got customers for example, in Livingston, Montana. The nearest technician is an airplane away. You can't get to this guy just before 5 or 6 hours. And he has got a high production very computerized, very automated print shop. He demands that type of web based remote service and telephone support. Because we can connect to the machine we have a high fix rate and we fix problems over the phone.“

wirtschaftliche Perspektive steht daher im Mittelpunkt des Projektes „EFEXD – Export ferngelenkter Dienstleistungen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. In einer Reihe von konzeptionellen und empirischen Arbeiten werden in diesem Projekt die managementrelevanten Besonderheiten von Remote Services untersucht, anhand von Fallstudien werden Best Practices im Umgang mit diesem Dienstleistungstypus analysiert und eine dazu durchgeführte Delphi-Studie liefert Hinweise über zukünftige Entwicklungen in unterschiedlichen Einsatzbereichen.

Das Projekt lebt von der Interaktion zwischen Wissenschaftlern und Praktikern. Gemeinsam konnten bereits verschiedene Untersuchungen durchgeführt werden, unter anderem zur Akzeptanz von Remote Services im B2B-Bereich und zum Customer Relationship Management bei Remote Services im B2B-Bereich.

Remote Services verändern nicht nur die Geschäftsmodelle von Dienstleistern, sondern können auch neue Geschäftsfelder für produzierende Unternehmen eröffnen und für diese Wettbewerbsvorteile schaffen oder sichern. Dies geschieht auf mehreren Wegen. Zum einen ermöglicht der Rückkanal vom Kunden zum Anbieter durch Remote Services die Sammlung von Informationen über das Nutzungs- und Bedarfsverhalten des Kunden. So kann das Unternehmen das Nutzungsverhalten analysieren und proaktiv kostengünsti-

gere oder leistungsfähigere Lösungen anbieten. Dies setzt natürlich die Zustimmung des Kunden und damit eine entsprechend vertrauensvolle Beziehung voraus.

Zum anderen entstehen durch die Kombination von Maschinen und Remote Services sogenannte hybride Produkte, also Mischformen aus Sach- und Dienstleistungen. Als Endausprägung solcher Geschäftsmodelle wird der Produzent zum Lösungsanbieter, der sein Geschäftsmodell direkt am Erfolg des Kunden ausrichtet und auch entsprechend entlohnt wird. Remote Services ermöglichen diese Geschäftsbeziehungen, weil sie den Informationsfluss zwischen Anbieter und Nachfrager verbessern.

Praxisbeispiel: Siemens Healthcare

Siemens Healthcare bietet eine Vielzahl innovativer proaktiver Services, die es ermöglichen, weltweit in Fernbedienung Ausfallzeiten beim Kunden zu minimieren sowie die Planungssicherheit und die Arbeitsabläufe in Kliniken und Arztpraxen entscheidend zu verbessern.

Für Kliniken und Arztpraxen ist die Zuverlässigkeit der medizintechnischen Systeme essenziell für reibungslose Abläufe. Damit potenzielle Fehlfunktionen frühzeitig erkannt oder ganz vermieden werden, kann Siemens die Systeme seiner Kunden weltweit an den Siemens Remote Service (SRS) anbinden. Häufig können Funktionsstörungen erkannt und beseitigt werden, noch bevor Probleme auftreten.

Das Guardian Program bietet proaktive Online-Überwachung der medizintechnischen Systeme in Echtzeit. Wenn Systemparameter die definierten Schwellenwerte über- oder unterschreiten, sendet das System automatisch eine Meldung an das Siemens Service Center. Wenige Minuten nach Eingang dieser Meldung ruft der Service-Techniker den Kunden an. Er begleitet den Kunden in dieser entscheidenden ersten Phase und leitet unverzüglich entsprechende Maßnahmen ein.



Exportweltmeister Deutschland durch Internationalisierung von Dienstleistungen



Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Ralf Reichwald, TU München, CLIC, HHL, im Gespräch mit Prof. Dr. Florian von Wangenheim, TU München, Prof. Dr. Dirk Holtbrügge, Universität Erlangen-Nürnberg, und Prof. Dr. Hartmut Holzmüller, TU Dortmund

Prof. Holtbrügge, was kann dafür getan werden, dass Deutschland Exportweltmeister bleibt?

Es müssen neue Chancen für die deutsche Exportwirtschaft genutzt werden. Diese liegen im Dienstleistungsbereich, dem größten und dynamischsten Sektor. In diesem existieren innovative Konzepte zum Export deutscher Dienstleistungen durch Netzwerke in den Bereichen Luftfahrt, Information und Kommunikation. Diese können dazu beitragen, dass Deutschland Exportweltmeister bleibt.

In einem Ihrer Projekte untersuchen Sie sogenannte Remote Services. Können Sie bitte beschreiben, in welcher Art und Weise die Kunden von Remote Services profitieren, Prof. Holzmüller?

Nicht nur die Kunden profitieren von Remote Services, sondern auch die Anbieter haben durch den kontinuierlichen Kontakt die Möglichkeit, Schwächen einer technischen Anlage zu erkennen und antizipative Lösungsstrategien für mögliche Probleme zu entwickeln bzw. umzusetzen. Ein guter Fernservice reagiert nicht nur auf Fehlermeldungen, sondern analysiert auch kontinuierlich das Verhalten der Anlage und vergleicht es mit ähnlich gelagerten Fällen, damit größere Störungen bzw. Schäden erst gar nicht eintreten. Ein Beispiel dafür sind Überwachungs- und Aktualisierungsprogramme von medizinischen Anlagen, die so ausgelegt sind, dass sie den Betrieb der Anlage nicht stören. Die Kunden profitieren so von der ständigen Weiterentwicklung des Wissensstands bezüglich der Anlage bzw. des Anlagentypus. Wartungsprozesse werden einfacher und risikoloser, kostspielige Betriebsunterbrechungen weitestgehend vermieden.

Welche Zukunftsvisionen eröffnen sich durch Remote Services in Bezug auf den Export von Services, Prof. von Wangenheim?

Ich denke, dass die Möglichkeiten jenseits dessen liegen, was wir uns heute vorstellen können. Ich will Ihnen ein Beispiel geben, das in der breiten Öffentlichkeit vielleicht gar nicht so wahrgenommen worden ist. Im September 2001 operierte ein Ärzteteam von New York aus die Gallenblase einer Patientin in Straßburg. Dies ist natürlich noch keine Standardmethode. Ferndiagnosen und Fernmonitoring werden aber durchaus schon eingesetzt und zeigen auf, in welche Richtung wir uns im Bereich der Telemedizin bewegen. Auch in anderen Bereichen, wie im Maschinenbau, wird es in Zukunft noch mehr solcher Entwicklungen geben. Heute schon werden Remote Services von der Wartung einer Druckmaschine bis hin zur industriellen Großanlage eingesetzt, beispielsweise bei Ölförderplattformen. Hier wird sich die Möglichkeit



**Prof. Dr. Florian
von Wangenheim**



**Prof. Dr. Hartmut
H. Holzmüller**



**Prof. Dr.
Dirk Holtbrügge**

der ferngelenkt durchführbaren Reparaturdienstleistungen noch stark erhöhen. Einen ersten Schritt hin zum Endverbraucher unternimmt gerade die Automobilindustrie. Remote Services werden es dort in Zukunft ermöglichen, an Ihrem liegen gebliebenen Pkw Remote-Diagnosen vorzunehmen und gegebenenfalls gleich zu beheben. Sie werden also bald nicht mehr auf den Mechaniker warten müssen, wenn Ihr Auto eine Panne hat und wenn er trotzdem kommen muss, dann hat er gleich die richtigen Ersatzteile dabei. Da diese Art von Dienstleistungen prinzipiell überall auf der Welt angeboten werden kann, ergeben sich enorme Potenziale für Qualitätserhöhung und Kosteneinsparungen gerade im internationalen Geschäft.

Welcher Instrumentarien können sich Unternehmen bedienen, um Wettbewerbsvorteile auszuschöpfen, Prof. Holtbrügge?

Dienstleistungsunternehmen, die mit Tochtergesellschaften in verschiedenen Ländern tätig sind, müssen nicht nur spezifische Strategien für die einzelnen Auslandsmärkte entwickeln, sondern ihre in- und ausländischen Engagements auch in eine globale Unternehmensstrategie integrieren, um dadurch länderübergreifende Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Der Ausschöpfung von Wettbewerbsvorteilen dienen vor allem drei Instrumente: Die länderübergreifende Konfiguration von Wertaktivitäten bildet die Entscheidungsgrundlage, wie ein Dienstleister seine Aktivitäten grenzüberschreitend auf verschiedene Standorte verteilen soll: Was mache ich

wo? Den Wettbewerbsvorteilen einer an den spezifischen Bedingungen der einzelnen Länder ausgerichteten länderübergreifenden Konfiguration von Wertaktivitäten steht jedoch eine hohe Komplexität gegenüber, die einen erhöhten grenzüberschreitenden Koordinationsbedarf bedingt. Konfiguration und Koordination zielen auf unternehmensinterne Aspekte ab. Aber ohne Kunde keine Dienstleistung, das ist ein wichtiges Merkmal von Dienstleistungen im Allgemeinen. Der Kunde setzt die Wertaktivitäten überhaupt erst in Gang und je nachdem, wie er sich in die Dienstleistungserstellung integriert, hat er auch Einfluss auf Effizienz und Effektivität des gesamten Prozesses. Wir gehen davon aus, dass in einem internationalen Kontext das Instrument Kundenintegration mit Rücksicht auf den kulturellen Hintergrund des Kunden abgestimmt werden muss, abhängig von der Bereitschaft des Kunden, sich zu integrieren.

Gutes Stichwort: Jedes Land hat seine eigene Kultur – welche Auswirkungen hat dieser Aspekt auf den Service-Export, Prof. von Wangenheim?

Die Herausforderungen sind ganz unterschiedlich. Es gibt Aspekte, die haben weniger mit den Marktangeboten der Firmen zu tun als mit dem allgemeinen Geschäftsumfeld. Hierzu zählen beispielsweise Gesichtspunkte wie die jeweilige Landessprache, politische und rechtliche Rahmenbedingungen, aber auch lokale Business-Netzwerke und Geschäftspflegeneheiten. Oftmals gibt es auch Wechselbeziehungen der jeweiligen Landeskultur mit der Organisationskultur des Unternehmens. Ich muss also in der Lage sein, diese möglichen kulturellen Unterschiede zunächst einmal zu verstehen und sie dann je nach Strategie beibehalten, reduzieren oder auch fördern. Schließlich gibt es Aspekte, die direkt das Service-Angebot betreffen. Nehmen Sie doch das Beispiel der Kundenintegration: In verschiedenen Kulturen finden wir unterschiedliche Vorstellungen davon, was ein Dienstleister überhaupt ist und in welchem Verhältnis ein Kunde zu ihm steht. Das hat unmittelbare Konsequenzen darauf, wie sich der Kunde in den Erstellungsprozess einbringt und damit auch darauf, wie meine Dienstleistung in der jeweiligen Kultur vermarktet und erbracht werden soll.

„Durch Remote Services ergeben sich z.B. für die Automobilindustrie enorme Potenziale für Qualitätserhöhung und Kosteneinsparungen – gerade im internationalen Geschäft.“

Prof. Florian von Wangenheim



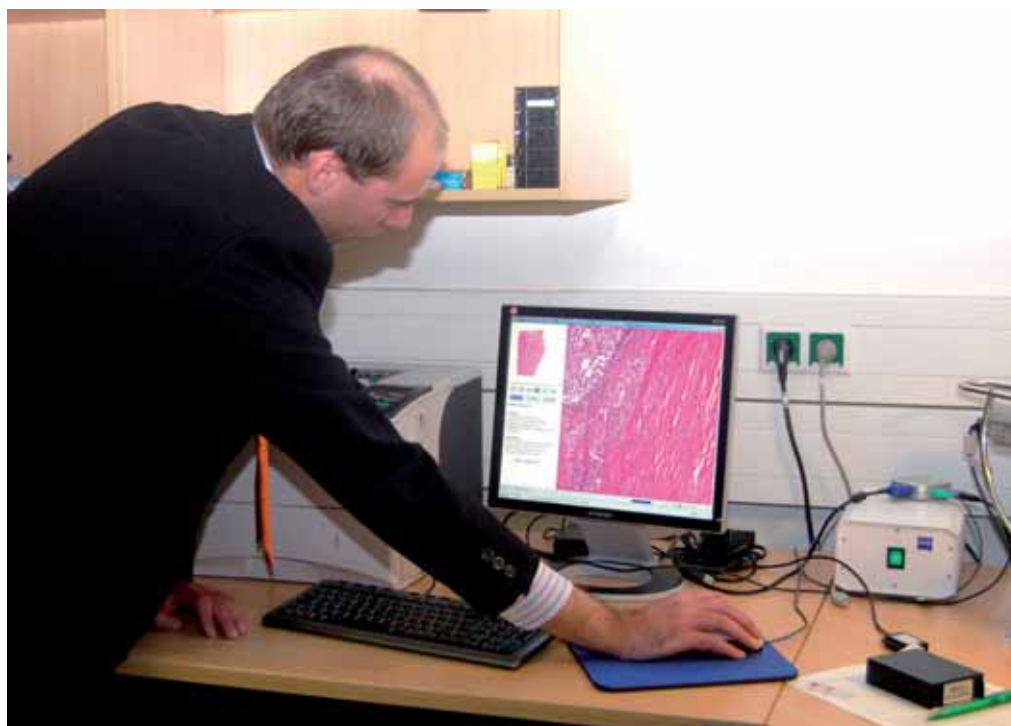
Service-Export an der Charité – Universitätsmedizin Berlin

Einen Leuchtturm der Erbringung von technischen Dienstleistungen mithilfe von Telekommunikationsnetzwerken an einem entfernten Ort stellten Dr. Peter Hufnagel und Prof. Manfred Dietel im Rahmen des IV. Innovationsforums an der Charité Berlin vor: die telemedizinische Konsultationsplattform UICC-TPCC an der Charité Berlin.

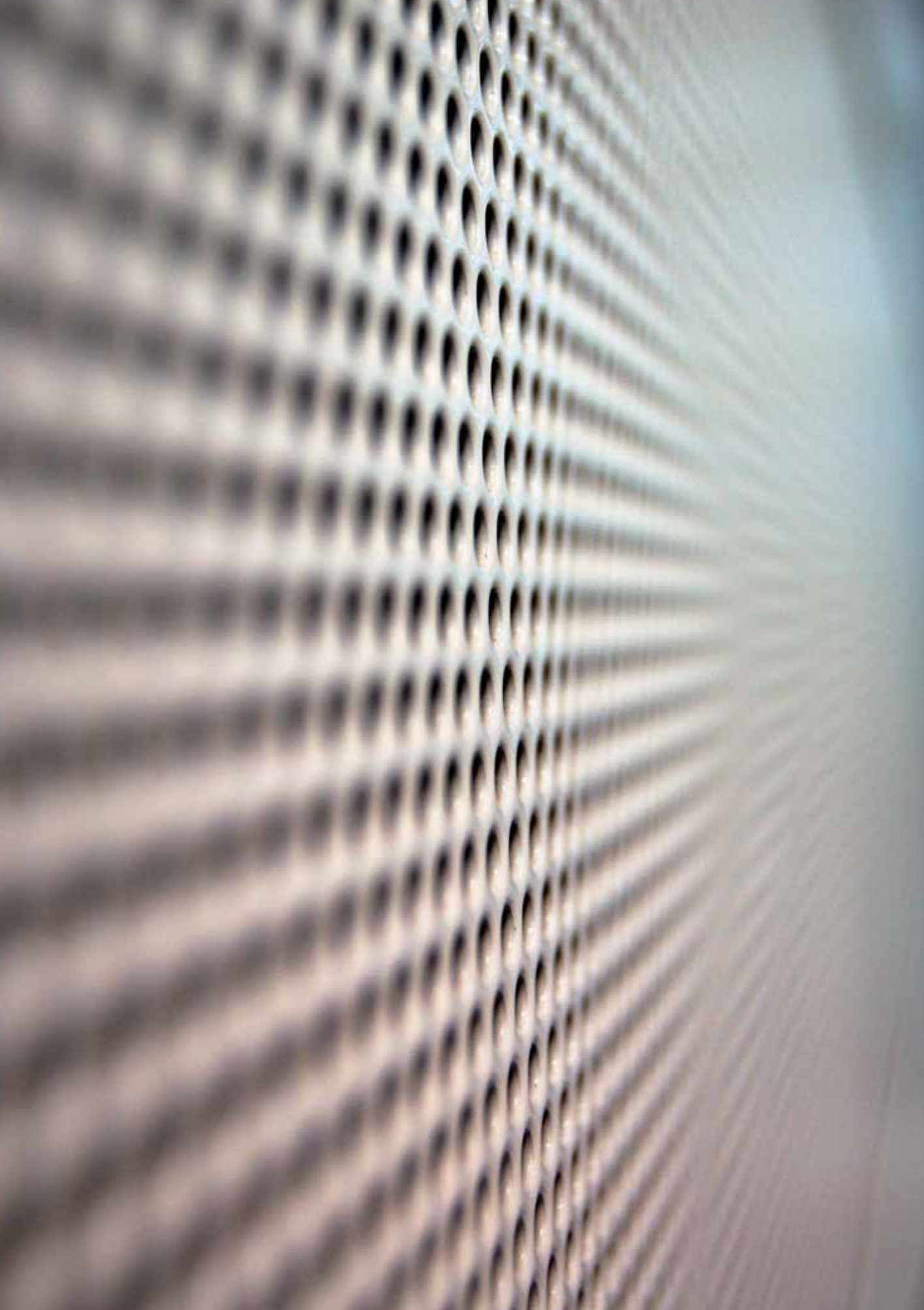
Im Jahr 1999 hat die Weltkrebsgesellschaft (Union International Contre le Cancer – UICC), der die nationalen Krebsgesellschaften von 180 Staaten angehören, beschlossen, am Institut für Pathologie der Charité ein weltweit über Internet erreichbares Beratungszentrum für Pathologie (Telepathology Consultation Center – TPCC) einzurichten. Die Charité Berlin ist aufgrund ihrer Erfahrung in der über drei Standorte in Berlin verteilten Diagnostik der optimale Standort für die Implementierung einer telemedizinischen Konsultationsplattform. Dass diese Form von Remote Service eine Bereicherung für Ärzte und Patienten gleichermaßen ist, wird offensichtlich, wenn man einen genaueren Einblick in die Funktionsweise der Plattform bekommt:

Um einen Krebspatienten optimal behandeln zu können, ist es wichtig, den Grad der Malignität des Tumors möglichst rasch bestimmen zu können. Dafür untersucht der Pathologe die histologische Struktur des Tumorgewebes. Um einen Irrtum auszuschließen, bedarf es bei 10 bis 20 Prozent aller Tumore einer Beurteilung der Ergebnisse der feingeweblichen

Untersuchung durch eine sogenannte zweite Meinung, das heißt durch einen anderen Experten. Das Einholen dieser Expertenmeinung ist in vielen Fällen nur durch postalisches Versenden der Proben möglich, was zum einen sehr umständlich ist, in Entwicklungsländern in vielen Fällen sogar unmöglich. Um diese Schwierigkeiten zu umgehen, wurde die telepathologische Konsultationsplattform der Charité Berlin eingerichtet und ständig weiterentwickelt. Es ist eine internationale Drehscheibe zwischen dem nach einer zweiten Meinung fragenden Pathologen und den konsultierten Experten. Unabhängig davon, an welchem Ort der Welt der Pathologe tätig ist, kann er an das TPCC via Internet zwischen 5 und 40 digitalisierte mikroskopische Schnittbilder und klinische Informationen einsenden, das heißt Krankengeschichte, Röntgenbilder etc. In einem nächsten Schritt wird im TPCC aus den weltweit registrierten Pathologen derjenige ausgewählt, der für den spezifischen Fall der ausgewiesene Experte ist. Diese Fachleute, die auf freiwilliger Basis arbeiten, haben sich verpflichtet, ihre Diagnose dem anfragenden Pathologen innerhalb von drei Tagen mitzuteilen. Um dies möglichst zu machen, wird das notwendige Material auch auf elektronischem Weg zugeschickt. Alles, was der beteiligte Experte und der anfragende Pathologe brauchen, sind ein Rechner, Bildschirm und Internetzugang.



Kai Saeger beim Erklären des Prinzips der virtuellen Mikroskopie.



Schlussfolgerung

Im Hinblick auf die Erzielung länderübergreifender Wettbewerbsvorteile müssen international tätige Dienstleistungsunternehmen sowohl Strategien für die Dienstleistungsentwicklung und -erbringung in den einzelnen Märkten erarbeiten als auch ihre in- und ausländischen Aktivitäten in eine globale Unternehmensstrategie integrieren. Dabei sind die internationalen Dienstleister mit zwei zentralen Anforderungen konfrontiert: einerseits der Erzielung von Kostenvorteilen durch Standardisierung und andererseits der Anpassung an nationale Besonderheiten. Gelingt es, diese beiden Anforderungen zu erfüllen, entstehen Wettbewerbsvorteile für die internationalen Dienstleistungsunternehmen.

Zur Realisierung der Vorteile der Internationalisierung und bestmöglicher Bewältigung der Herausforderungen an Dienstleistungsunternehmen dienen vor allem drei Instrumente: die länderübergreifende Konfiguration der Aktivitäten, deren unternehmensinterne Koordination sowie die Kundenintegration.

Grundsätzlich sollten Wertaktivitäten in den Ländern angesiedelt werden, in denen sie für das jeweilige Dienstleistungsunternehmen den größten Nutzen bringen. Im Hinblick auf die Koordination müssen die Auslandsengagements der globalen Strategie und der Unternehmenskultur entsprechen. Aufgrund der Gleichzeitigkeit von Dienstleistungserstellung und -konsum kommt der Beteiligung des Kunden und damit dem Instrument der Kundenintegration eine zentrale Bedeutung zu.



Remote Services bieten die Möglichkeit, aus der Ferne Dienstleistungen beim Kunden vorzunehmen. Dieses Geschäftsmodell ist einerseits interessant für reine Dienstleistungsunternehmen, andererseits für produzierende Unternehmen, die zusätzlich zu ihrem bestehenden Produktportfolio Dienstleistungen offerieren.

Entwickelt, erstellt und angeboten gemäß den drei Instrumenten der Internationalisierung, bieten Remote Services eine Möglichkeit, mit Dienstleistungen made in Germany den Exportweltmeister Deutschland weiter auf Erfolgskurs zu halten.

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.



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. 008

ISSN 1866-4148

Literatur

Frehse, J. (2002): Internationale Dienstleistungscompetenzen – Erfolgsstrategien für die europäische Hotellerie, Gabler, Wiesbaden.

Porter, M. E. (2000): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Campus, Frankfurt a. M.

Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance., The Free Press, New York.

Weblink

www.3k-projekt.de

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
Angelika Bullinger

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 Löhr
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

