

Newsletter

# SERVICE ENGINEERING & MANAGEMENT

Aktuelles zur Entwicklung und zum Management von Dienstleistungen | Ausgabe 2/2015



IM FOKUS



Smart Service  
Intelligente Dienstleistungen für  
Menschen und Unternehmen



## LIEBE LESERINNEN UND LESER,

alles neu macht der Mai? Stimmt! Wir haben intensiv daran gearbeitet, um Ihnen unseren Newsletter pünktlich zum Sommeranfang im neuen Gewand präsentieren zu können. Sie haben nun nicht nur einen schnelleren Überblick über aktuelle Themen rund um die Entwicklung und das Management von Dienstleistungen und können sich in ausgewählte Trends tiefer einlesen, sondern lernen uns als Forschungsteam mit jeder Ausgabe noch besser kennen.

Diese Ausgabe ist dem Titelthema »Smart Services« gewidmet; schließlich beschäftigt es Unternehmen und Forschungseinrichtungen im Kontext von »Industrie 4.0« derzeit besonders. Was steckt tatsächlich dahinter? Welche Potenziale liegen in der Umsetzung? Und wie verändert sich die Dienstleistungswirtschaft, wenn alles digital, vernetzt und »smarter« wird? Lesen Sie mehr über intelligente Dienstleistungen für Menschen und Unternehmen in unserer Rubrik »Im Fokus« ab Seite 5. Sie wollen noch mehr darüber wissen, was der digitale Wandel für die Dienstleistungswirtschaft bedeutet und sich dazu austauschen? Dann merken Sie sich heute schon das Event »Smart Services – Digitalisierung und Dienstleistungen als Innovationstreiber für die Wirtschaft« am 21. Oktober 2015 am Fraunhofer IAO in Stuttgart vor. Weitere Infos finden Sie unter »Aktuelles« auf Seite 3.

»Quo vadis?« ist eine häufig gestellte Frage in Publikationen und Präsentationen – aber was ist mit »unde venis«? Als Dienstleistungsforscherinnen und -forscher beschäftigen wir uns ja tagtäglich mit der Zukunft und fragen uns, wie wir diese aktiv gestalten können. Manchmal lohnt sich aber auch der Blick zurück – beispielsweise auf die Wurzeln des Service Engineering. Thomas Meiren nimmt Sie in einem Interview

mit in seine ersten Stunden als Dienstleistungsforscher, berichtet über seine Sicht der Entwicklungsgeschichte, zeigt Bedarfe für das Service Engineering der Zukunft auf und gewährt Einblicke in seine persönlichen Erfolgsfaktoren. Lesen Sie mehr dazu in der Rubrik »Nachgefragt bei...« ab Seite 17.

Was es in dieser Ausgabe sonst noch gibt, erkunden Sie am besten gleich selbst. Im Namen der Competence Teams »Dienstleistungsentwicklung« und »Dienstleistungsmanagement« wünsche ich Ihnen viel Freude beim Stöbern und Lesen!

Herzliche Grüße  
Sabrina Cocca



## 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.



© dima\_sidelnikov - iStock;  
kchungtw - Fotolia.com

**8.-9. Juli 2015:**

### **Workshop-Reihe »Dienstleistungen managen – innovativ und produktiv«**

**Workshop 1 (8. Juli 2015)** »Produktiv dienstleisten mit der 3-Komponentenmethode (»3KM«)«

**Workshop 2 (9. Juli 2015)** »Entwicklung von dienstleistungsorientierten Geschäftsmodellen für KMU«

**Veranstaltungsgebühr:** 395 € pro Person;

**Ort:** Fraunhofer-Institutszentrum Stuttgart

[www.iao.fraunhofer.de/  
images/veranstaltungen/  
3km\\_flyer.pdf](http://www.iao.fraunhofer.de/images/veranstaltungen/3km_flyer.pdf)



**21. Oktober 2015:**

### **Smart Services – Digitalisierung und Dienstleistungen als Innovationstreiber für die Wirtschaft**

Was bedeutet der digitale Wandel für die Wirtschaft? In dem vom Fraunhofer IAO und dem Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg ausgerichteten Fachforum berichten Unternehmen von Ansätzen, Herausforderungen und Erfahrungen mit der Entwicklung von Smart Services und der Digitalisierung von Dienstleistungen. In vier parallelen Foren werden strategische, methodische, organisatorische und sicherheitsrelevante Aspekte des Themas diskutiert.

[www.routis.de/?p=1072](http://www.routis.de/?p=1072)



**Projekt »PSymbiosys« gestartet:**

### **Produkt-Service Systeme gestalten**

Durch die kontinuierliche Digitalisierung der produzierenden Wertschöpfungsketten ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten neue Geschäftsmodelle und Dienstleistungen zu etablieren. Voraussetzung dafür ist die symbiotische Kombination von Produkten und Dienstleistungen.

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



© radoma - Fotolia.com

### Studie »Green Services« kostenlos downloaden

Das Fraunhofer IAO befragte 81 Unternehmen nach der Bedeutung ökologischer Nachhaltigkeit im Angebotsportfolio, nach Chancen und Risiken sowie nach dem Begriffsverständnis von »Green Services«. Die Studie kann ab sofort kostenlos aus dem Internet geladen werden.

[http://wiki.iao.fraunhofer.de/index.php/Green\\_Services](http://wiki.iao.fraunhofer.de/index.php/Green_Services)



© pathdoc - Fotolia.com

### Studie »Urban Services« erschienen

Die Studie greift die Herausforderungen der Urban Services auf. Unter anderem werden Ergebnisse einer qualitativen Erhebung zu dienstleistungsorientierten Geschäftsmodellen in den Anwendungsfeldern »Mobilität«, »Energie« und »Sharing« vorgestellt.

[www.smart-urban-services.de/?page\\_id=39](http://www.smart-urban-services.de/?page_id=39)



# SMART SERVICE

## Intelligente Dienstleistungen für Menschen und Unternehmen



### Abstract

Neben Industrie 4.0 dürften Smart Services aktuell zu den am meisten diskutierten betrieblichen Themen gehören. Doch ist dies nur ein vorübergehender Trend – quasi eines von vielen landwirtschaftlichen Nutztieren, die durchs Dorf getrieben werden – oder steckt mehr dahinter?

In den letzten Jahrzehnten gab es immer wieder wahre Wellen an neuen Themen, die besonders intensiv in Praxis und Wissenschaft diskutiert wurden. Als bekannte Beispiele hierzu mögen regelrechte Hypes dienen, wie etwa Customer Relationship Management, Wissensmanagement und Cloud Computing. Und sogar vergleichsweise banale »Methoden«, wie die Balanced Scorecard, schafften hierzulande eine Aufmerksamkeit, die jeden Nobelpreisträger neidisch gemacht haben dürfte. Allen Themen gemeinsam war, dass man am Ende glaubte, es ginge nicht ohne und mit der richtigen Lösung schließlich alle Unternehmensprobleme überwinden zu können.

Dabei folgten diese Trends meist einem sehr ähnlichen Muster. Der Ursprung lag häufig in den USA. Später haben findige Berater diese Themen nach Deutschland gebracht und über ihre Netzwerke – allen voran große Konzerne – in die Praxis gestreut. Multiplikatoren, wie etwa Industrieverbände und Kammern, immer auf der Suche nach neuen Themen, griffen die Trends dankbar auf und bedienten ihre Klientel. Irgendwann stießen schließlich noch Wissenschaftler dazu und schrieben ihre Bücher. Auch wenn für den einzelnen Betrieb nicht immer klar ist, was die einzelnen Themen konkret für ihn gebracht haben oder noch bringen werden, so muss man sicherlich attestieren, dass zumindest die Beschäftigung mit solchen Trendthemen eine gewisse Dynamik erzeugt und ein Unternehmen vor dem organisatorischen Tiefschlaf bewahrt.



Doch wie sieht es nun mit den Smart Services aus? Um zu einer Einschätzung zu gelangen, erscheint es zuerst einmal sinnvoll, sich damit auseinanderzusetzen, was überhaupt Smart Services sind (oder sein sollen).

### Was genau sind Smart Services?

Unter Smart Services versteht man allgemein intelligente und datenbasierte Dienstleistungsangebote, die häufig ein vom Nutzer individuell konfigurierbares Bündel aus physisch erbrachten Dienstleistungen, elektronischen Diensten und Produkten darstellen (vgl. Arbeitskreis Smart Service Welt, 2015). Häufig bauen solche Smart Services auf den Daten von intelligenten Produkten oder Maschinen auf, die mit Sensoren ausgestattet sind und über diese Sensoren große Datenmengen sammeln. Aber auch die Kunden selbst können Quellen für solche Daten sein, indem sie Unternehmen persönliche Informationen preisgeben, beispielsweise über die Nutzung von Smartphone-Applikationen. Grundlage von Smart Services stellen meist integrierte Service-Plattformen dar, auf denen die unterschiedlichen Datensätze gesammelt, zusammengeführt und ausgewertet werden. Mithilfe der daraus gewonnenen Erkenntnisse versuchen Anbieter von Smart Services ihre Leistungsangebote flexibler zu gestalten und besser an den individuellen Kundenbedürfnissen auszurichten. Auch die Erbringung der Dienstleistungen (zumindest der digitalen Leistungsbestandteile) erfolgt häufig über solche integrierte Service-Plattformen. Da über Smart Services Plattformen zumeist mehrere Akteure Leistungen austauschen, nehmen die Plattformen die Funktion eines Marktplatzes ein, der es Kunden ermöglicht, aus verschiedenen Angeboten Lösungen flexibel und bedarfsgerecht zusammenzustellen.

### Smart Services im Maschinen- und Anlagenbau

Das wohl wichtigste Anwendungsfeld für Smart Services – so man denn aktuellen Veröffentlichungen zu diesem Thema Glauben schenken darf – ist das Verarbeitende Gewerbe, insbesondere der Maschinen- und Anlagenbau. Hier gewinnt, mit einer zunehmenden Fokussierung auf das Servicegeschäft, auch die Frage nach neuen, kundenorientierten Dienstleistungen an Bedeutung. Zudem sind Informations- und Kommunikationstechnologien bereits ein integraler Bestandteil der Branche geworden – die zunehmende Digitalisierung von Produkten und Prozessen führt zu weitreichenden Änderungen in Kundenverhalten, Geschäftsmodellen, Organisationsystemen und Arbeitsbedingungen. Dies ebnet gleichzeitig den Weg für eine neue Art von stark IT-gestützten, »intelligenten« Dienstleistungen, wie etwa Monitoring- und Diagnose-services, neue Steuerungs- und Automatisierungslösungen sowie Profiling und Tracking von Kundenverhalten. All diese Dienstleistungen nutzen ein täglich wachsendes Datenvolumen und kombinieren es auf innovative Art und Weise zu individuellen Lösungen. Produkt-Performance und Kundenverhalten werden somit sichtbar wie nie zuvor.

### Smart Services im urbanen Umfeld

Neben der Anwendung im Maschinen- und Anlagenbau kann die Logik von Smart Services aber nahezu auf jeden anderen Bereich übertragen werden. Zum Beispiel auf Städte, deren Akteure sich im Zuge der Urbanisierung zunehmend flexibler und effizienter ausrichten müssen. Ein besonderes Innovationspotenzial liegt hierbei in der Vernetzung von Akteuren aus unterschiedlichen Stadtbereichen (z.B. Energie, Wasser, Verkehr, Produktion, Sicherheit und Gesundheit). Ein Beispiel für einen Smart Urban Service stellt die Verknüpfung von Daten aus den Bereichen »Ver- und Entsorgung« und »Produktion und Logistik« über eine urbane Service-Plattform dar. Abfallstoffe, wie zum Beispiel Biomüll, können an anderer Stelle als Rohstoff eingesetzt werden (z.B. in Biogasanlagen). Durch Informationen über Angebot und Nachfrage von Rohstoffen





kann der Austausch einerseits effizienter realisiert werden, andererseits entsteht ein Bedarf nach neuen und intelligenten Logistikangeboten, welche auf Basis der Informationen einen schnellen und flexiblen Transport der Rohstoffe organisieren.

### **Brauchen wir eine Smart Service Welt?**

Die aktuelle Diskussion um Smart Services weist sicherlich alle Anzeichen eines typischen Trendthemas auf. Und nicht alles, was dazu gesagt und geschrieben wird, erscheint immer wirklich neu – es soll ja in der Tat nicht wenige »Experten« geben, die davon leben, ihre gleichbleibenden Inhalte gerne unter immer wieder neuen Labels unters Volk zu bringen.

Doch möglicherweise steckt bei Smart Services mehr dahinter. Man kann sie durchaus als Ausdruck einer voranschreitenden Digitalisierung der Gesellschaft sehen, die auch vor Dienstleistungen nicht Halt macht. Für die Mehrzahl der Unternehmen mag es sicherlich auch noch eine lange Zeit ohne sie gehen, jedoch bietet die aktive Auseinandersetzung mit Smart Services zumindest einen guten Anlass, um das eigene Dienstleistungsangebot kritisch zu durchleuchten und insbesondere durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien weiter zu professionalisieren.

### **Literatur**

Arbeitskreis Smart Service Welt (2015): Smart Service Welt – Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Internetbasierte Dienste für die Wirtschaft, acatech, Berlin.

Neuhüttler, J. (2015): Urban Services – Studie zu Geschäftsmodellen für innovative Stadtdienstleistungen, Fraunhofer Verlag, Stuttgart.

### **Kontakt**

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

#### **Thomas Meiren**

Telefon +49 711 970-5116

thomas.meiren@iao.fraunhofer.de

#### **Jens Neuhüttler**

Telefon +49 711 970-5311

jens.neuhuetler@iao.fraunhofer.de



# DIENSTLEISTUNGEN FÜR ELEKTROMOBILITÄT

Wer sind die Nutzer und wie bindet man sie in Entwicklungsprozesse ein?



Dass Anbieter ihre Kunden kennen müssen, um erfolgreich am Markt zu sein, ist nichts Neues. Dies systematisch in Innovationsprozessen umzusetzen, ist eine Herausforderung. Im Projekt »DELFIN« erforscht das Fraunhofer IAO Methoden der Nutzereinbindung in der Dienstleistungsentwicklung im Kontext der Elektromobilität.

Die Elektromobilität entwickelt sich technologisch gesehen rasch weiter. Potenzielle Nutzer sollen die elektrifizierte Fortbewegung möglichst schnell adaptieren, finden aber keine flächendeckende Versorgung mit Angeboten vor, welche die Nutzung oder den Kauf von Elektrofahrzeugen attraktiv gestalten. Die »richtigen« Dienstleistungen können hier Abhilfe schaffen.

## Nutzerorientierte Dienstleistungen unterstützen die Diffusion von Elektrofahrzeugen

Dienstleistungen können die bisher noch wahrgenommenen Nachteile der Elektromobilität überbrücken. Dabei handelt es sich um Services, die Mobilitätsbedarfe und damit verbundene Bedürfnisse wie Bequemlichkeit, Sicherheit und Spaß bei akzeptablen Kosten ermöglichen. Dazu zählen zum Beispiel Wartungs- und Reparaturservices für Elektrofahrzeuge, Ladedienstleistungen, Sharing- und intermodale Angebote oder IT-basierte Services. Im Geschäftskundenbereich sind Dienstleistungen wie etwa Qualifizierung, Batterie-bezogene Services oder Flotendienstleistungen relevant.





### Systematische Nutzereinbindung in die Dienstleistungsentwicklung

Das Fraunhofer IAO beschäftigt sich mit einem nutzerorientierten Innovationsmanagement für Elektromobilitätsdienstleistungen. Dahinter verbirgt sich die These, dass neue Dienstleistungen umso erfolgreicher am Markt sind, je kundenorientierter sie entwickelt werden. Das Projektteam untersuchte 78 Methoden der Nutzeranalyse und Nutzerintegration hinsichtlich



der Einsatzmöglichkeit in den unterschiedlichen Phasen des Dienstleistungsentwicklungsprozesses. Derzeit wird analysiert, welche Methoden sich insbesondere für den »Innovationsbereich« Elektromobilität eignen. Anschließend werden Empfehlungen formuliert, welche Methoden für welchen Entwicklungsfall besonders geeignet sind, und »weiße Flecken« in der Methodenlandschaft werden identifiziert. Dabei erfolgt auch ein Blick auf Fallbeispiele zu Elektromobilität außerhalb von Deutschland (u.a. Skandinavien, China). Der Fokus liegt hier auf der erfolgreichen Umsetzung und schnellen Diffusion von Elektromobilität mithilfe entsprechender Dienstleistungen und durch einen besonders starken Nutzerfokus.

Das zugrunde liegende Projekt »Dienstleistungsinnovationen für Elektromobilität: Förderung von Innovation und Nutzerorientierung« (DELFIN) wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter O1FE13001E gefördert.

#### Weiterführende Links

[www.elektromobilitaet-dienstleistungen.de](http://www.elektromobilitaet-dienstleistungen.de)

[twitter.com/emobility\\_serv](https://twitter.com/emobility_serv)

#### Kontakt

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

#### Sabrina Cocca

Telefon +49 711 970-5137

[sabrina.cocca@iao.fraunhofer.de](mailto:sabrina.cocca@iao.fraunhofer.de)

#### Michaela Friedrich

Telefon: +49 711 970-2219

[michaela.friedrich@iao.fraunhofer.de](mailto:michaela.friedrich@iao.fraunhofer.de)



## SMART SERVICES IM MASCHINEN- UND ANLAGENBAU

Erste Lösungen im EU-Projekt T-Rex verfügbar



Im von der Europäischen Union geförderten Projekt »T-REX« wurde ein Referenzmodell entwickelt und praktisch erprobt, wie sich neue Smart Services Schritt für Schritt erfolgreich am Markt umsetzen lassen.

Längst haben Services im Maschinen- und Anlagenbau ihre stiefmütterliche Ecke verlassen, die ihnen lange Jahre zugewiesen wurde. Die Zeiten von ausschließlich reaktiven Serviceangeboten – wie etwa Reparatur und Ersatzteilgeschäft – sind vorbei und moderne, proaktive Services spielen eine immer größere Rolle in den Unternehmen. Einen sehr wesentlichen Anteil an dieser Entwicklung hat die vernetzte Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren eingenommen, die sich vermehrt auf internetbasierte, digitale Medien und Technologien stützt. Die aktuellen Diskussionen zu »Industrie 4.0« und »Smart Services« bringen diesen Trend eindrucksvoll zum Ausdruck.

In dem von der Europäischen Union geförderten Projekt mit dem klangvollen, aber auch leicht irreführenden Namen »T-REX« wird diese Thematik aufgegriffen. Neben der allgemeinen Auseinandersetzung mit Smart Services spielen im Projekt vor allem zwei Aspekte eine große Rolle, die in der aktuellen Diskussion zu kurz zu kommen scheinen. Zum einen ist dies die Frage nach der Profitabilität der Smart Services – nicht alle modernen Dienstleistungen schaffen einen klaren Mehrwert für Kunden und sind zugleich profitabel für die Anbieter, zum anderen fallen neue Smart Services nicht einfach vom »Himmel«, sondern müssen gezielt entwickelt werden. Letztlich lautet die zentrale Frage, wie man es schafft, dass aus einer anfangs netten »Sandkastenspielerei« am Ende eine professionell erbrachte und mindestens kostendeckende Dienstleistung wird?



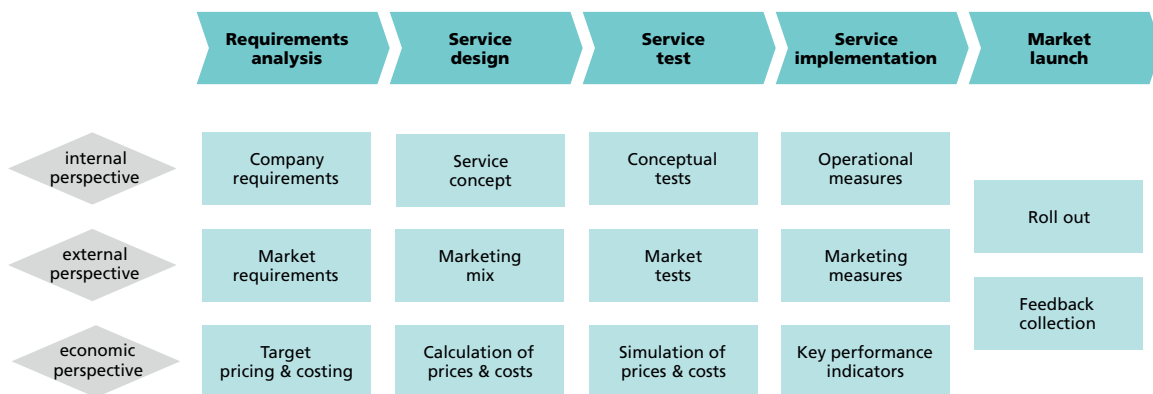
Als Antwort auf diese Herausforderungen wurde innerhalb des Projekts T-REX ein umfassendes Referenzmodell entwickelt, welches die erforderlichen Schritte von der ersten Idee über die Anforderungsermittlung und Konzeption bis hin zum Testen und Umsetzen eines neuen Smart Services beschreibt. In jedem dieser Schritte werden sowohl eine interne (betriebliche) Sicht, eine externe (markt- und kundenbezogene) Sicht als auch eine ökonomische Sicht eingenommen. Sämtliche Aktivitäten wurden detailliert beschrieben, wobei insbesondere auf eine hohe Verständlichkeit Wert gelegt wurde. Um die direkte Anwendung in der Praxis zu ermöglichen, wurden zudem geeignete Methoden, Templates und

Tools aufbereitet und aufeinander abgestimmt. Das Referenzmodell wird aktuell bei drei europäischen Unternehmen – davon zwei kleinen und mittelständischen Betrieben – erfolgreich erprobt.

Das Projekt T-REX wird mit Mitteln der Europäischen Union unter der Nummer FP7-2013-NMP-ICT-FoF gefördert.

**Weiterführender Link**

<http://t-rex-fp7.eu>



Referenzmodell zur Entwicklung von Dienstleistungen

**Kontakt**

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

**Thomas Meiren**

Telefon +49 711 970-5116

thomas.meiren@iao.fraunhofer.de



## »FRAUNHOFER SERVICESPOTTING«

Wie man neue Märkte und Anwendungsfelder für technische Dienstleistungen finden kann

### pssFUSE

Inspiziert durch das Vorgehen aus der Produktwelt, systematisch neue Anwendungsfelder für Technologien zu identifizieren, hat das Fraunhofer IAO eine Methode entwickelt, wie auch die Grundfunktionen von technischen Dienstleistungen beschrieben und in anderen Kontexten eingesetzt werden können. So können neue Dienstleistungsideen entstehen.

Die Einsatzpotenziale von Technologien sind vielfältig; eine Sprühpistole findet man nicht nur in der Autowerkstatt, um Lackschäden zu reparieren, sondern auch in der Konditorei, um Torten zu verzieren. Mit leichten Anpassungen lässt sich also die Grundfunktion einer Technologie auf vollkommen andere Anwendungsfelder übertragen. In der Produktwelt hat das Fraunhofer IAO ein erprobtes Verfahren entwickelt und erfolgreich angeboten. Durch die Zerlegung einer Technologie in ihre Funktionen können innerhalb des Smart Data – einem Teilbereich der Big Data – durch ein eigenentwickeltes Expertensystem strukturiert neue Anwendungsfelder identifiziert und erschlossen werden.

#### Lässt sich die Methode aus der Technologiewelt auf die Dienstleistungswelt übertragen?

Für Dienstleistungen gab es bis dato ein solches Verfahren noch nicht. »Wie kann es auch bei Dienstleistungen gelingen, die dahinterliegenden Funktionen zu erkennen, die in völlig anderen Bereichen zu neuen spannenden Dienstleistungen führen?« Diese Frage nahmen Wissenschaftler am Fraunhofer IAO zum Anlass, innerhalb eines Fraunhofer-internen Forschungsprojekts herauszufinden, ob und wie sich diese funktionssemantische Analyse auf technische Dienstleistungen übertragen lässt. So entstand im Sommer 2014 das Projekt »PSS-FUSE – Business Development für Produkt-Service-Systeme durch die funktionssemantische Analyse von Dienstleistungen«.

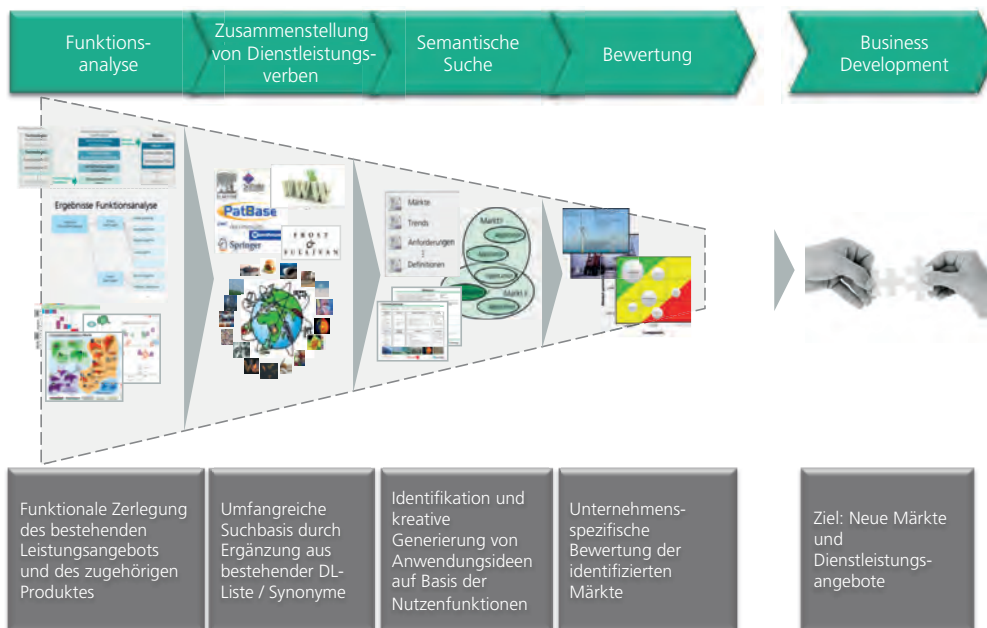
Anhand des Beispiels einer technischen Dienstleistung wurde als Erstes die Übertragbarkeit des Ansatzes überprüft und im Folgenden notwendige Weiterentwicklungen und Anpassungen der Methodik vorgenommen. So mussten zum Beispiel strukturierte Verblisten, die bei der Beschreibung von Funktionen und Attributen helfen, dienstleistungsspezifisch angepasst und erweitert werden. Und auch die Beschreibung der Dienstleistung, die meist weniger präzise und systematisch ist als bei Produkten und Technologien, muss angepasst werden.



**Fazit: Erprobte Methode erfolgreich angepasst!**

Mit der entwickelten Methode, dem sogenannten »Fraunhofer ServiceSpotting«, ist es nun möglich, das Prinzip einer Dienstleistung zu erfassen und systematisch zu beschreiben, um innerhalb des Smart Data neue Anwendungsfelder dafür finden zu können. Für die untersuchte Beispieldienstleistung heißt

das ganz konkret, dass ein Dienstleister, der Papierarchive wie Belege, Rechnungen und Verträge digitalisiert, neue Kundengruppen und Anwendungsfelder erschließen kann, zum Beispiel durch die Digitalisierung technischer Zeichnungen (Kreatives Vectoring).



*Der funktionssemantische Ansatz für Dienstleistungen: Fraunhofer ServiceSpotting*

**Kontakt**

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

**Michaela Friedrich**

Telefon +49 711 970-2219  
michaela.friedrich@iao.fraunhofer.de

**Antonino Ardilio**

Telefon +49 711 970-2246  
antonino.ardilio@iao.fraunhofer.de



# GESUNDHEITSPROJEKT »INDIGER« GESTARTET

Dienstleistungsnetzwerke für Prävention, Gesundheit und Pflege vor Ort



**Die Bevölkerung in Deutschland schrumpft und wird älter. Damit Menschen im demografischen Wandel dort begleitet werden können, wo sie sind, in den Regionen vor Ort, ist ein gutes Angebot an passenden und bezahlbaren Dienstleistungen für Prävention, Gesundheit und Pflege gefragt. Dienstleistungsnetzwerke sind eine Möglichkeit, durch kooperative Leistungserstellung ein wirksames und wirtschaftliches Leistungsangebot zur regionalen Versorgung zu schaffen. Als Begleitvorhaben für fünf neue Gesundheitsregionen in Deutschland forscht das Fraunhofer IAO, unter welchen Bedingungen die Vernetzung praktisch gelingt.**

## Herausforderungen kooperativer Leistungserstellung meistern

Netzwerke entstehen, funktionieren und wirken nicht von alleine. Damit verschiedene Akteure mit ihren jeweiligen Interessen und Leistungsangeboten wirkungsvoll zusammenarbeiten, müssen Leistungsangebote aufeinander abgestimmt, innovative Dienstleistungen entwickelt und tragfähige Geschäftsmodelle für die Einbindung in Netzwerke entworfen werden. Ergänzend zu Aspekten der fachlichen Ausgestaltung für

Gesundheit und Prävention auf regionaler Ebene richtet das Fraunhofer IAO mit »INDiGeR« den forschenden Blick auf die Gestaltung und Steuerung der Netzwerkstrukturen selbst. Denn auch für die Gestaltung von Lösungen in vielen anderen Bedarfsfeldern hochentwickelter Industrienationen ist es wichtig, belastbares Wissen darüber zu erlangen, wie Organisationsstrukturen, Kommunikationsmechanismen und Entscheidungsarchitekturen aussehen können, die kooperatives Handeln im Netz für alle Beteiligten und ein gemeinsam angestrebtes Ziel erfolgreich machen.

Das Begleitvorhaben INDiGeR zum Wettbewerb der Gesundheits- und Dienstleistungsregionen von morgen, GeDiReMo, wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung, Förderkennzeichen: 01FR14001. Beteiligte Partner sind: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, IAO, Universität Bayreuth, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Steinbeis Hochschule Berlin, Institute for Public Health and Healthcare, Duale Hochschule Baden-Württemberg, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf, Institut für Allgemeinmedizin

## Weiterführender Link

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

## Kontakt

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

## Dr. Anne-Sophie Tombeil

Telefon +49 711 970-2146

[anne.sophie.tombeil@iao.fraunhofer.de](mailto:anne.sophie.tombeil@iao.fraunhofer.de)





# INTERNETAUFTRITT NEU GESTALTET



In den vergangenen Wochen und Monaten wurde der Internetauftritt des IAO-Geschäftsfelds »Dienstleistungs- und Personalmanagement« einem neuen Design unterzogen und zudem inhaltlich erweitert. Unter der Adresse [www.dienstleistung-kompetenz.iao.fraunhofer.de](http://www.dienstleistung-kompetenz.iao.fraunhofer.de) finden interessierte Leser nun gebündelt aktuelle Informationen zur Dienstleistungsforschung am Fraunhofer IAO.



So sind in der neuen Rubrik »Aktuelle Themen im Fokus« wichtige Trendthemen aufgeführt, zu denen das Institut derzeit tätig ist. Hierzu gehören Service Engineering 2.0 und Dienstleistungsproduktivität genauso sowie Arbeit und Kompetenzen in der Industrie 4.0.

Neu sind außerdem zahlreiche Leistungsangebote zu bekannten wie auch neuen Dienstleistungsthemen. Neben der Durchführung von öffentlichen Forschungsprojekten gehören Entwicklungs- und Beratungsprojekte mit Unternehmen zu dem zweiten Standbein der Fraunhofer-Institute. Wichtige Leistungsangebote des IAO-Geschäftsfelds »Dienstleistungs- und Personalmanagement« sind beispielweise die Gestaltung neuer Geschäftsmodelle für Dienstleistungen, Marktforschung für Dienstleister, das Entwickeln und Testen von Dienstleistungen sowie Produkt- und Prozessmanagement für Dienstleistungen. Alle Leistungsangebote zeigen einen klaren Mehrwert in der Zusammenarbeit mit Fraunhofer IAO auf und es werden zudem Referenzen und Ansprechpartner aufgeführt.



Darüber hinaus finden sich im Internetauftritt zahlreiche weitere Informationen zu dienstleistungsbezogenen Aktivitäten des Fraunhofer IAO. So lassen sich beispielsweise Informationen über aktuelle Veröffentlichungen genauso abrufen wie Hinweise zu kommenden Veranstaltungen – wie etwa den beiden Workshops »Produktiv dienstleisten mit der Methode 3KM« und »Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle« am 8. bzw. 9. Juli in Stuttgart.

Der Internetauftritt ist auch in Englisch verfügbar. Da außerdem die Zahl der Projekte mit Partnern in China zunimmt, ist die Einrichtung eigener Internetseiten in chinesischer Sprache geplant.

**Weiterführender Link**

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

**Kontakt**

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

**Thomas Meiren**

Telefon +49 711 970-5116

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



# THOMAS MEIREN

## Über die Ursprünge des Service Engineering



Thomas Meiren heute



...und 1996 auf dem  
Bewerbungsfoto

Ein Fraunhofer-Mitarbeiter ist nicht nur Forscher und Berater, sondern »Entrepreneur«: Ohne Eigeninitiative, kühne Ideen und Tatkraft bringt man keine Innovationen hervor, sondern tritt auf der Stelle. Thomas Meiren ist einer derjenigen, die es geschafft haben, ein Forschungsgebiet von Grund auf mit aufzubauen und bis heute zu pflegen und stetig weiterzuentwickeln – und er hat noch viel vor. Dienstleistungen sind schließlich eine essenzielle Komponente der heutigen Wirtschaft; Tendenz weiter steigend. 1996 begann er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und leitet seit 2000 das damals neu gegründete Team »Dienstleistungsentwicklung«. Am 5. März 2015 erhielt er eine Auszeichnung der CFSMI für seinen Beitrag zum Service Engineering. Wie er seine Arbeit wahrnimmt, lesen Sie in diesem kurzen Interview.

### STECKBRIEF

**Name:**

Thomas Meiren

**Fachlicher Hintergrund:**

Wirtschaftsingenieur

**Competence Team:**

Dienstleistungsentwicklung (Abteilungsleiter)

**Arbeitsschwerpunkte:**

Service Engineering, Produkt- und Prozessmanagement, FuE-Management für Dienstleistungen

**Erfolgsmotto:**

Der richtige Zeitpunkt ist »jetzt«.

**Kaffee- oder Teetyp:**

Alles was gut schmeckt.

### Zunächst ein Blick zurück: Worin liegen die Wurzeln des Service Engineering?

*Der Begriff wurde hier am Institut geboren. Er fußt auf einer Idee von Professor Klaus-Peter Fähnrich, meinem damaligen Chef. Er kam eines Tages in mein Büro: »Herr Meiren, ich weiß, wie wir reich werden!« und zeigte dabei auf ein Buch mit dem Titel »Software Engineering«, das er in die Luft hielt. Er hatte die Idee, dasselbe mit Dienstleistungen zu machen. Allerdings wurde schnell klar, dass man nicht einfach nur den Begriff »Software« durch »Service« austauschen kann. Vielmehr sind Dienstleistungen ja »People Work« und weisen daher Besonderheiten auf, die im Entwicklungsprozess berücksichtigt werden müssen. Ach ja – und reich sind wir damit nicht geworden, aber die Beschäftigung mit Service Engineering bereitet nach wie vor sehr viel Spaß.*



**Du warst bei den Ersten, die sich überhaupt mit dem Thema Service Engineering beschäftigt haben und die den Forschungsschwerpunkt in Deutschland etabliert haben. Was waren die zentralen Meilensteine in »deiner« Geschichte des Service Engineering?**

*Klaus-Peter Fähnrich nahm mich damals mit auf eine Reise an die Ostküste der USA, auf der wir zahlreiche renommierte Forschungseinrichtungen, u.a. das MIT und die Harvard Business School, besuchten, um uns auszutauschen und Input für den neu gefundenen Begriff zu erhalten. Sehr schnell merken wir, dass dort zu Service Engineering ein »weißer Fleck« auf der Forschungslandkarte herrschte und auch eine gewisse Skepsis bestand, ob man gerade aus Deutschland ein solches Thema etablieren könne. Allerdings führte das nicht zur Entmutigung, sondern war ein umso größerer Ansporn, damit weiter zu machen. Es war völliges Neuland. Sehr bald begannen wir, unser Netzwerk aus zahlreichen Instituten unterschiedlicher Disziplinen zu aktivieren – u.a. Ingenieurwissenschaften, Wirtschaftsinformatik, Betriebswirtschaft. Gemeinsam schrieben wir viele erfolgreiche Projektanträge. Aus den folgenden Projekten entstanden zig Publikationen zum Thema und wir eröffneten mit dem ServLab schließlich das weltweit erste Forschungslabor für Dienstleistungen. Letztendlich war aber der maßgebliche Erfolgsfaktor beim Aufbau des Service Engineering, sich intensiv in der wissenschaftlichen Community auszutauschen und eng mit anderen Instituten bzw. Fachgebieten zu kooperieren.*

**Was war dein erstes Konferenzerlebnis?**

*Um über Service Engineering zu berichten, habe ich 1998 meine erste internationale Konferenz in Vaasa, Finnland, besucht. Damals präsentierte man noch mit Hardcopy-Folien, also nicht mit Laptop und Projektor. Ich war etwas spät dran, habe die Präsentation erst im Hotel vor Ort erstellt und brauchte dringend noch den Ausdruck der Präsentationsfolien. Mein Vortrag sollte nachmittags stattfinden. Erst 20 Minuten davor war ich soweit – nachdem ich den gesamten Vormittag durch Vaasa gelaufen war, um dann doch noch einen Copyshop zu finden, der meine Präsentation auf Folien druckte.*

**Manchmal muss man sofort Ideen haben, schnell einen Fachartikel schreiben oder flugs eine Lösung im Führungsaltag finden. Was ist dein Erfolgsrezept?**

*Wenn ich viel zu tun habe, fange ich mit dem an, was mir am meisten Spaß macht. Damit halte ich die Motivation hoch und maximiere meine Produktivität. Außerdem ist dadurch langfristig meine persönliche Arbeitszufriedenheit höher. Nachteil ist allerdings, dass manche Dinge zu lange liegen bleiben ...*

**Als Forscher und Berater musst du relativ viel reisen. Was war ein Erlebnis unterwegs, das dich am meisten beeindruckt hat – oder das dich heute noch zum Schmunzeln bringt?**

*Durch die erste USA-Reise, zusammen mit Klaus-Peter Fähnrich, fand ich früh Gefallen an Dienstreisen und war einer der ersten am Institut, der regelmäßig internationale Dienstleistungskonferenzen besuchte. Auf meiner ersten »Frontiers in Service«, der meines Erachtens nach wie vor führenden internationalen Dienstleistungskonferenz, hatte mich beim Abendessen ein netter Herr, der sich nur kurz als »Len« vorstellte, auf Service Engineering angesprochen und sich sehr intensiv mit mir unterhalten. Erst am Folgetag fand ich her-*



*aus, dass es sich bei ihm um Leonard Berry handelte, einen der damaligen »Gurus« und Pioniere der Dienstleistungsforschung. Seine unkonventionelle Art, sich mit jungen Wissenschaftlern auszutauschen, hat mich damals sehr beeindruckt.*

#### **Was sind aus deiner Sicht die Erfolgsfaktoren des Service Engineering?**

*Eine letzte Studie von uns, an der sich über 1.300 europäische Unternehmen beteiligt haben, hat gezeigt, dass über die Hälfte der Projekte zu neuen Dienstleistungen das erste Jahr der Markteinführung nicht überlebt. Aus meiner Sicht kann gerade hier das Service Engineering beitragen, dass Unternehmen mit neuen Dienstleistungen erfolgreicher sind. Handlungsfelder sehe ich darin, dass man systematisch vorgeht, dass man die richtigen Methoden einsetzt und Kunden frühzeitig einbindet. Allerdings werden bei der Diskussion um die Kundenorientierung häufig die Mitarbeiter vergessen. Diese sind bei der Dienstleistungsentwicklung jedoch mindestens genauso wichtig: Man muss die Mitarbeiter frühzeitig einbinden, damit eine neue Dienstleistung die notwendige Akzeptanz findet und erfolgreich im Unternehmen eingeführt werden kann.*

#### **Zum Schluss der Blick nach vorne: Service Engineering – quo vadis?**

*Ich habe den Eindruck, dass das Thema Service Engineering in den letzten Jahren in den Unternehmen angekommen ist und heute eine beachtliche Resonanz findet. Das Thema ist derzeit sogar aktueller als jemals zuvor: In Zeiten von »Servitization«, »Smart Services« sowie »Industrie 4.0 und Service« spielt gerade Service Engineering eine wichtige Rolle. Generell gab es in den letzten Jahren große Fortschritte und vorzeigbare Ergebnisse, die aus dem Service Engineering hervorgegangen sind: Beschreibungssprachen, Innovationslabore, Modellierung und Simulation, CAD für Dienstleistungen oder Testen von Dienstleistungen. In solchen und ähnlichen Themen steckt enorm viel Potenzial. Aber die Forschung ist häufig noch zu theoretisch und zu abstrakt. Die Ergebnisse müssen noch praxistauglicher als bisher aufbereitet werden.*

#### **Vielen Dank für das spannende Interview und weiterhin frohes Schaffen!**

Das Interview führte Sabrina Cocca.

### **Herausgeber und Kontakt**

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation IAO  
Competence Teams Dienstleistungs-  
entwicklung und -management  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

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

### **Sabrina Cocca**

Telefon +49 711 970-5137  
[sabrina.cocca@iao.fraunhofer.de](mailto:sabrina.cocca@iao.fraunhofer.de)

### **Julia Hart**

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

### **Titelbild**

© vege - Fotolia.com / 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 33. Ausgabe.