



# Service Engineering

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

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



„Wir haben gelernt, dass Dienstleistungen  
Treiber von technischen Innovationen sind.“

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

# 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

<b>Hightech-Strategie für Deutschland</b>	3
<b>Deutschland auf dem Weg zum Dienstleistungschampion</b>	4
<b>Rundreise durch das Land der Service-Innovationen</b>	4
<b>Service Engineering – kurz gefasst</b>	5
<b>Service Engineering – Hintergrund zum Thema</b>	7
<b>Interview: Superior Service als Treiber innovativer Dienstleistungen</b>	13
<b>Systematische Dienstleistungsentwicklung am Münchner Flughafen</b>	15
<b>Schlussfolgerung</b>	17
<b>Center for Leading Innovation &amp; Cooperation (CLIC) – Ihr Partner in der Welt der Innovation</b>	18
<b>Autoren- und Literaturverzeichnis</b>	19
<b>Impressum</b>	19



## 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 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 Engineering – kurz gefasst

Die systematische Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen ist der Schlüssel zur Erzielung von Wachstum und Wettbewerbsvorteilen für Unternehmen; deshalb kann Innovationsmanagement für Dienstleistungen nicht nach dem Zufallsprinzip gestaltet werden. Im Service Engineering nutzen Wirtschaft und Wissenschaft Erkenntnisse aus den Ingenieurwissenschaften und passen diese den speziellen Eigenschaften von Dienstleistungen an. Hierzu gehören vor allem die Immaterialität sowie die Interaktion mit den Kunden im Generierungsprozess von Services.

### Was Unternehmen wissen sollten

Dienstleistungen können ähnlich systematisch entwickelt werden wie materielle Produkte.

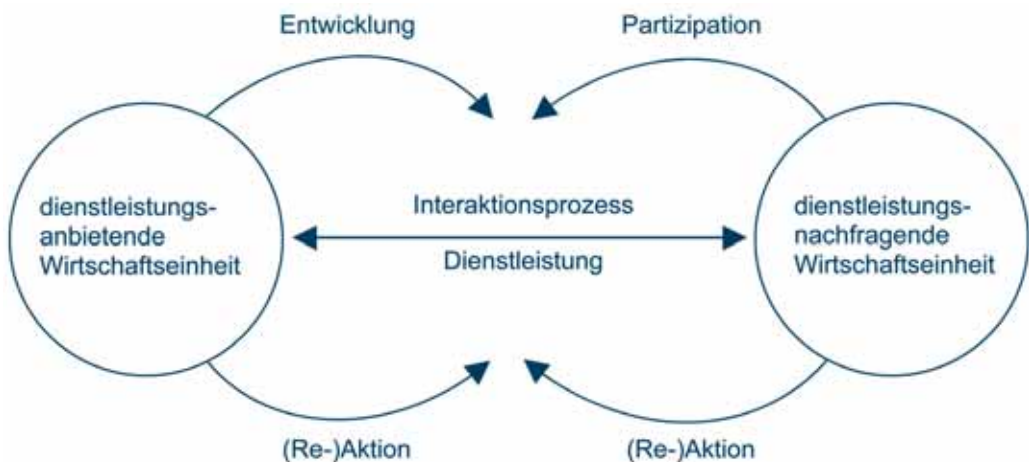
Modelle aus dem Service Engineering tragen dazu bei

- die Entwicklungskosten zu senken,
- die Entwicklungszeiten zu verkürzen,
- die Erfolgchancen am Markt zu verbessern.

Die Verfahrensmodelle des Service Engineering helfen, den Entwicklungsprozess für Dienstleistungen zu definieren und zu strukturieren. Die Modelle strukturieren den Prozess der Entwicklung von Dienstleistungen in ihrer Abfolge von der Ideengenerierung bis zur Einführung der marktreifen Dienstleistungen (Services). Ein wesentlicher Bestandteil hierbei ist die Einbindung des Kunden (vgl. Abb. 1).

Ziel des Service Engineering ist es, alle erforderlichen Schritte für die Entwicklung einer Dienstleistung eindeutig festzulegen.

Abb. 1: Interaktionsprozess bei Dienstleistungen



Quelle: H.-J. Bullinger/P. Schreiner, 2006.



**M**

**Flughafen  
München**



# Service Engineering

## Hintergrund zum Thema

### Ein systematisches, ganzheitliches Konzept zur Entwicklung von Dienstleistungen

Für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen ist die strukturierte Vorgehensweise entscheidend. Dazu werden im Folgenden zwei Modelle vorgestellt: zum einen das idealtypische Modell (siehe Abb. 4) von Bullinger und Schreiner und zum anderen das Modell zur Architektur des Service Engineering (siehe Abb. 3) von Gill, Liestmann und Keith. In beiden Modellen stehen bei der systematischen Entwicklung drei Gestaltungsdimensionen im Fokus: Potenzial, Prozess und Ergebnis. Wesentlich ist die ganzheitliche Betrachtung einer Dienstleistung. Den integrativen Grundgedanken der Modelle zeigt die Untersuchung der drei Dienstleistungsdimensionen auf.

#### Anforderungen an das Service Engineering

Die Gestaltung eines Service-Engineering-Modells muss den Anforderungen des Dienstleistungsunternehmens gerecht werden (siehe Abb. 2). Zur Entwicklung der Modelle werden Erkenntnisse aus der Produktentwicklung und -konstruktion herangezogen. Die funktionalen Notwendigkeiten und die geforderten Komponenten eines Modells für das Service Engineering lehnen sich an die Erkenntnisse aus den Ingenieurwissenschaften an.

#### Von den Gestaltungsdimensionen zum ganzheitlichen Modell

In Anlehnung an H. J. Bullinger und P. Schreiner (2006) werden nachfolgend die drei Gestaltungsdimensionen Potenzial, Prozess und Ergebnis dargestellt. Die jeweils spezifische Marktperspektive des Unternehmens ergänzt das Modell der drei Dimensionen.

#### Potenzial

In der Potenzialdimension werden die Ressourcen, der Input, betrachtet, der zur Erstellung der Dienstleistung erforderlich ist. Dazu gehören Mitarbeiter, Maschinen, Informations- und Kommunikationssysteme sowie der Wissensstand des Dienstleistungsanbieters und des Kunden. Die Qualität einer Dienstleistung wird entscheidend geprägt durch die Potenzialqualität, die sich beispielsweise in der Mitarbeiterqualifikation ausdrückt. Die Bereitstellung der internen Leistungsfaktoren ist eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung der Dienstleistung. Da die Leistungserstellung in Zusammenarbeit mit dem Kunden erfolgt, wird sie ebenfalls durch die Potenzialqualität der Nachfrager bestimmt.

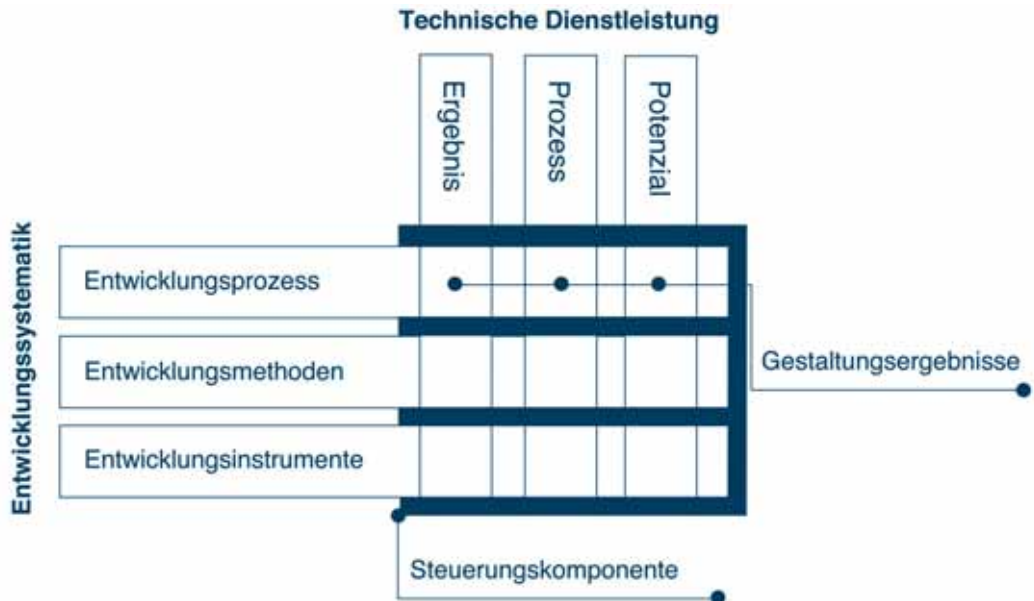


Abb. 2: Anforderungen an das Service Engineering nach Gill, Liestmann und Keith

Anforderungen ...	Anforderungsspezifikationen
... an das Modell im Allgemeinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klarheit und Übersichtlichkeit durch eine einheitliche und hierarchische Struktur</li> <li>■ unabhängige Nutzung der einzelnen Modellkomponenten</li> <li>■ integrierte Nutzung aller Modellkomponenten</li> <li>■ Reduktion der Komponenten und der Schnittstellen auf ein Minimum</li> <li>■ Vollständigkeit des Modells</li> <li>■ eindeutige Zuordnung der einzelnen Entwicklungsinformationen zu den jeweiligen Modellkomponenten</li> </ul>
... an den Entwicklungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gliederung der einzelnen Entwicklungsphasen vom Groben ins Detail</li> <li>■ Berücksichtigung der Grundtätigkeiten</li> <li>■ Entkopplung einzelner Entwicklungsschritte</li> </ul>
... an die eingesetzten Methoden und Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ eindeutige Zuordnung der Methoden zu den Entwicklungsschritten</li> <li>■ eindeutige Zuordnung der Werkzeuge zu den Methoden</li> <li>■ Auswahl zeitsparender, nutzenfreundlicher und praxisnaher Methoden und Werkzeuge</li> <li>■ verständlicher und einheitlicher Aufbau der Methoden und Werkzeuge</li> </ul>
... an die Beschreibung der Gestaltungsergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nutzung konstitutiver Merkmale zur Beschreibung des Gestaltungsergebnisses</li> <li>■ Allgemeinverständlichkeit des verwendeten Vokabulars unter Berücksichtigung der Qualifikation der Anwender</li> </ul>
... an die Darstellung der Gestaltungsergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ frühzeitige Visualisierung gedanklicher Konstrukte</li> <li>■ leichte Verständlichkeit und direkte Wahrnehmbarkeit der verwendeten Symbolik</li> <li>■ geringe Symbolanzahl zur Erleichterung der Erlernbarkeit</li> </ul>

Nach C. Gill/V. Liestmann/H. Keith, 2004.

Abb. 3: Aufbau der Architektur für das Service Engineering



Nach C. Gill/V. Liestmann/H. Keith, 2004.

#### Prozess

In den Prozess der Dienstleistungsgenerierung bringen sich Anbieter und Nachfrager mit ihrem jeweiligen Potenzial ein. Der Leistungserstellungsprozess wird ausgelöst, indem der Kunde als externer Faktor integriert wird. In dieser Interaktion erfolgt ein Prozess, in dem eine Zusammenarbeit mit dem Kunden erfolgt.

Die Gestaltung der Prozessebene ist von besonderer Bedeutung, da hier das Zusammentreffen von beiden Interaktionspartnern stattfindet. Dazu müssen die Integrationsbereitschaft und -fähigkeit von Anbieter und Nachfrager abgestimmt werden. Mit zunehmender Interaktion in den Prozessen steigen die kundenspezifischen Anforderungen. Die Planung und Standardisierung der Prozessdimension wird erschwert durch Informationsdefizite des Unternehmens bezüglich der Potenzialdimension des Nachfragers. Die Einbindung des Kunden in die Leistungserstellung kann zu Rationalisierungseffekten für den Dienstleistungsanbieter führen; deshalb ist die optimale Gestaltung des Prozesses ein wesentlicher wirtschaftlicher Erfolgsfaktor.

#### Ergebnis

Das Ergebnis einer Dienstleistung ist mehr als der Prozess der Dienstleistung. Das Ergebnis kann hinsichtlich des prozessualen Endergebnisses und der Wirkung der Dienstleistung unterschiedlich ausfallen. Der Kunde beurteilt zum einen das prozessuale Endergebnis zum Abschluss der Dienstleistungserbringung und zum anderen die mittel- bis langfristige Dauer der Dienstleistungswirkung. Die systematische Dienstleistungsentwicklung setzt sich zum Ziel, für beide Ergebniskomponenten die Anforderungen der Kunden zu berücksichtigen.

In dem Modell nach Gill, Liestmann und Keith gehören Entwicklungsprozess, Entwicklungsmethoden und Entwicklungsinstrumente zur Entwicklungssystematik. Das Ziel des Entwicklungsprozesses ist es, eine formulierte und bewertete Dienstleistungsidee zu generieren. Durch Konkretisierung werden die einzelnen Bestandteile der Dienstleistung benannt; und schließlich werden Machbarkeit und Marktfähigkeit, der Kosten-Nutzen-Vergleich, geprüft. Die Erstellung der Detailprozesse für die Dienstleistungskonzeption erfolgt mit geeigneten Entwicklungsmethoden. Diese Methoden stellen eine planmäßig angewandte und begründete Vorgehensweise dar. Die Entwicklungswerkzeuge unterstützen die Methoden auf operativer Ebene.





„Die täglich neu zu meisternde Herausforderung besteht darin, eine äußerst heterogene Struktur mit vielen unterschiedlichen Akteuren in den Dienst einer gemeinsamen Sache zu stellen: Das sind die 550 Behörden, Airlines und anderen Unternehmen mit ihren spezifischen Interessen, das sind die gewerblichen Arbeitnehmer auf dem Vorfeld und die Dienstleister in den Terminals, das ist der angestrebte Passagierkomfort und das sind die stetig steigenden Sicherheitsanforderungen – all dies muss so zusammengeführt werden, dass es aus der Passagierperspektive aus einem Guss kommt.“

*Dr. Michael Kerkloh*

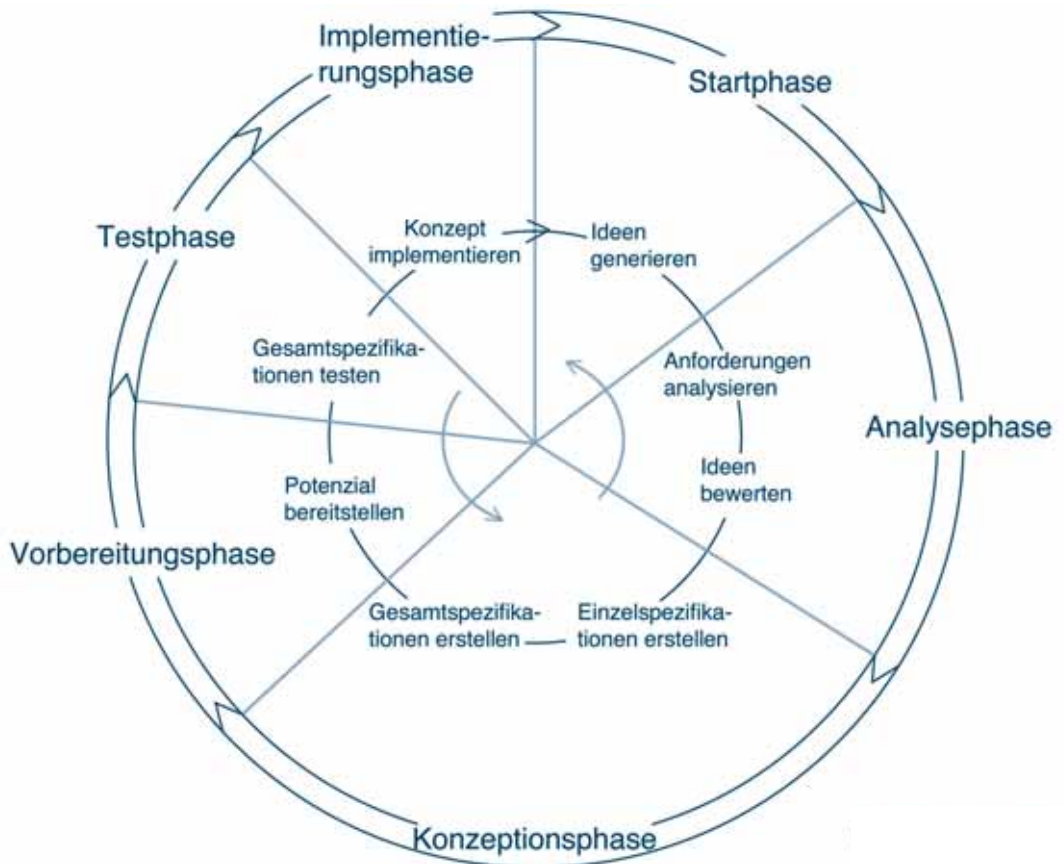
## Entwicklung von Dienstleistungen nach Bullinger und Schreiner

Im idealtypischen Modell zur systematischen Entwicklung von Dienstleistungen (siehe Abb. 4) nach Bullinger und Schreiner wird der Prozess in sechs Phasen unterteilt. Die Darstellung erfolgt als Kreislauf, wobei die Phasen nicht immer in der gleichen Reihenfolge durchlaufen werden müssen.

Die Vorgehensmodelle des Service Engineering helfen, den Entwicklungsprozess für Dienstleistungen zu definieren und zu strukturieren. Die Modelle unterteilen den Entwicklungsprozess von der Ideengenerierung bis zur Einführung der marktreifen Dienstleistung in einzelne Schritte.

Entwicklungsmethoden helfen, die einzelnen Phasen des Modells effizient und zielgerichtet zu durchlaufen. In der Analysephase zur Ermittlung von Kundenanforderungen helfen zum Beispiel schriftliche und mündliche Kundenbefragungen, interne Kundendaten sowie Lead-User-Konzepte. Die Erstellung von Spezifikationen erfolgt in der Konzeptionsphase durch Kapazitätsplanung und Ressourcenzuteilung. In der Dienstleistungsentwicklung werden fallspezifische Entwicklungsmethoden und -werkzeuge, Informations- und Kommunikationssysteme zur Gestaltung neuer Services eingesetzt. Die neu entwickelte Dienstleistung ist das Ergebnis aller Modellphasen. Systematische Entwicklung kann sich hierbei auf das Produkt der Dienstleistung und/oder den Prozess beziehen. In der unternehmerischen Praxis kann die Anwendung der Bestandteile des Service Engineering variieren, abhängig von Unternehmensgröße, Branche und Wettbewerb. Durch den Einsatz eines solchen Modells können Entwicklungskosten und Floprate einer neuen Dienstleistung minimiert werden.

Abb. 4: Phasenmodell des Service Engineering



Quelle: H.-J. Bullinger/P. Schreiner, 2006.





**Dr. Michael Kerkloh**

## Superior Service als Treiber innovativer Dienstleistungen

**Dr. Marcus Kölling, Geschäftsführer des Center for Leading Innovation & Cooperation, im Gespräch mit Dr. Michael Kerkloh, Vorsitzender der Geschäftsführung, Flughafen München GmbH.**

Zum dritten Mal in Folge wurde der Flughafen München 2007 bei den World Airport Awards nach einer weltweiten Befragung von 7,8 Millionen Fluggästen zum besten Europas gekürt. Mit ihm hat Bayern einen Innovationsmotor von beeindruckender Dynamik und Wirkung vorzuweisen.



*Dr. Kerkloh, was zeichnet den Flughafen München für diesen Titel aus und warum glänzt dieser Airport als Beispiel für die Dienstleistungsexzellenz?*

Dreimal hintereinander zum besten Flughafen Europas gekürt zu werden, das ist schon ein unglaublicher Erfolg. Dabei deckt sich der Zuspruch aus der Befragung mit dem Zuspruch der Passagiere. Die Zahl unserer Fluggäste erhöhte sich im vergangenen Jahr beispielsweise wieder um rund zehn Prozent. Dass wir auch in einer derartigen Wachstumsphase unsere Service- und Qualitätsstandards halten konnten, ist vor allem der Verdienst der rund 30 000 Mitarbeiter, die unseren Flughafen mit Leben erfüllen. Ohne das effiziente Zusammenspiel von Flughafengesellschaft, Airlines, Behörden und anderen am Flughafen ansässigen Unternehmen hätten wir diesen großartigen „Hatrick“ nicht geschafft. Denn „prädestiniert“ im Sinne von vorbestimmt ist letztlich kein Flughafen für eine solche Auszeichnung – so etwas muss man sich ständig neu erarbeiten. Unser Erfolg beruht letztlich auf der permanenten Anstrengung aller Mitarbeiter, die Dienstleistung, die wir erbringen, laufend zu optimieren.

*Welche Herausforderungen meistern Sie dabei?*

Die täglich neu zu meisternde Herausforderung besteht darin, eine äußerst heterogene Struktur mit vielen unterschiedlichen Akteuren in den Dienst einer gemeinsamen Sache zu stellen: Das sind die 550 Behörden, Airlines und anderen Unternehmen mit ihren spezifischen Interessen, das sind die gewerblichen Arbeitnehmer auf dem Vorfeld und die Dienstleister in den Terminals, das ist der angestrebte Passagierkomfort und das sind die stetig steigenden Sicherheitsanforderungen – all dies muss so zusammengeführt werden, dass es aus der Passagierperspektive aus einem Guss kommt.

*Was bedeutet Innovationsmanagement für Sie?*

Der Luftverkehr ist eine Branche, die ihrem Wesen nach stets engste Tuchfühlung mit dem technischen Fortschritt hält. Auch außerhalb der Abwicklung des Flugverkehrs muss ein erfolgreicher Flughafen zu kontinuierlicher Erneuerung bereit sein: Das gilt für Information und Kommunikation, das

gilt für die Sicherheit und es gilt für das kommerzielle „Non-Aviation-Angebot“ – also alle Dienstleistungen jenseits des Luftverkehrs. Vor diesem Hintergrund war es für uns nur konsequent, die Innovations- und Veränderungsbereitschaft zu einem integralen Teil unserer Firmenidentität zu machen. Wir bejahen den Wandel und gestalten ihn aktiv mit. Innovationsmanagement bedeutet für uns, dass wir für Strukturen sorgen, in denen sich neue Lösungsansätze durchsetzen können. Wir haben zum Beispiel 2008 einen eigenen Innovationsetat als Starthilfe für neue Ideen im Unternehmen aufgelegt.

*Was erwartet die Passagiere auf dem Flughafen München der Zukunft?*

Aufgrund des demografischen Wandels kommen neue Kundengruppen auf die Flughäfen zu. Im Jahre 2035 wird fast die Hälfte der Bevölkerung über 50 Jahre alt sein. Auf diese Entwicklung muss reagiert werden. Wir arbeiten diesbezüglich unter anderem an der Frage wie ein altersgerechter Flughafen aussehen muss. Zum Beispiel bezüglich der Beschilderungen der Gates. Wie groß diese sein müssen und welche Farben man darauf am besten erkennen kann. Wir gehen grundsätzlich davon aus, dass das Mobilitätsbedürfnis der Menschen weiter ansteigen wird. Wir sehen unsere Aufgabe als Flughafen München darin, diesem Bedürfnis so effizient, umweltschonend und so praktisch wie möglich nachzukommen. Außerdem haben wir auch für die Zukunft den Anspruch, Reisen zu einem Erlebnis zu machen. Das erklärte Ziel ist es natürlich, die außerordentliche Wertschätzung der Fluggäste, die sich auch im Ergebnis der World Airport Awards 2007 widergespiegelt hat, auch künftig durch entsprechende Leistungen zu rechtfertigen.



**C27**



## Systematische Dienstleistungs-entwicklung am Münchner Flughafen

Der Münchner Flughafen wurde im Jahr 2007 zum dritten Mal in Folge zum besten Flughafen Europas gewählt. Dennoch will sich der Flughafen nicht auf dem Erreichten ausruhen. Schon im Jahr 2010 will er der effizienteste und attraktivste Hubflughafen Europas sein. Mit seinem Innovationsmanagement, das auf dem Konzept des Service Engineering basiert, reagiert der Flughafen nicht nur auf gesellschaftliche und technologische Veränderungen, sondern auch auf die zunehmende Wettbewerbsintensität im Luftverkehr. Der systematische Prozess wird unterstützt von einer innovativen Unternehmenskultur. Sie animiert die Mitarbeiter, Neues auszuprobieren, neugierig zu sein und Ideen für zukünftige Dienstleistungen in den Entwicklungsprozess einzubringen. Dazu gehören ein interdisziplinäres Innovationsteam zur Generierung, Ausarbeitung und Bewertung innovativer Ideen und ein mehrfach ausgezeichneten Ideenpool. Die aus den Ingenieurwissenschaften abgeleiteten Entwicklungsphasen des Service Engineering helfen dem Flughafen technische Innovationen und Dienstleistungen so zu gestalten, dass die Prozesse und Superior Services präzise zusammen passen.

Die Ergebnisse des Service Engineering am Münchner Flughafen können sich sehen lassen. In der Partnerschaft mit der Deutschen Lufthansa wird am Terminal 2 ein innovatives Betreibermodell praktiziert. Die einzigartige Zusammenarbeit zwischen Flughafen und Fluglinie ist auch das Ergebnis einer innovativen Unternehmenskultur und baut die Stellung Münchens als Hubflughafen, als Drehkreuz im europäischen und interkontinentalen Luftverkehr, aus. Im Terminal 2 kann

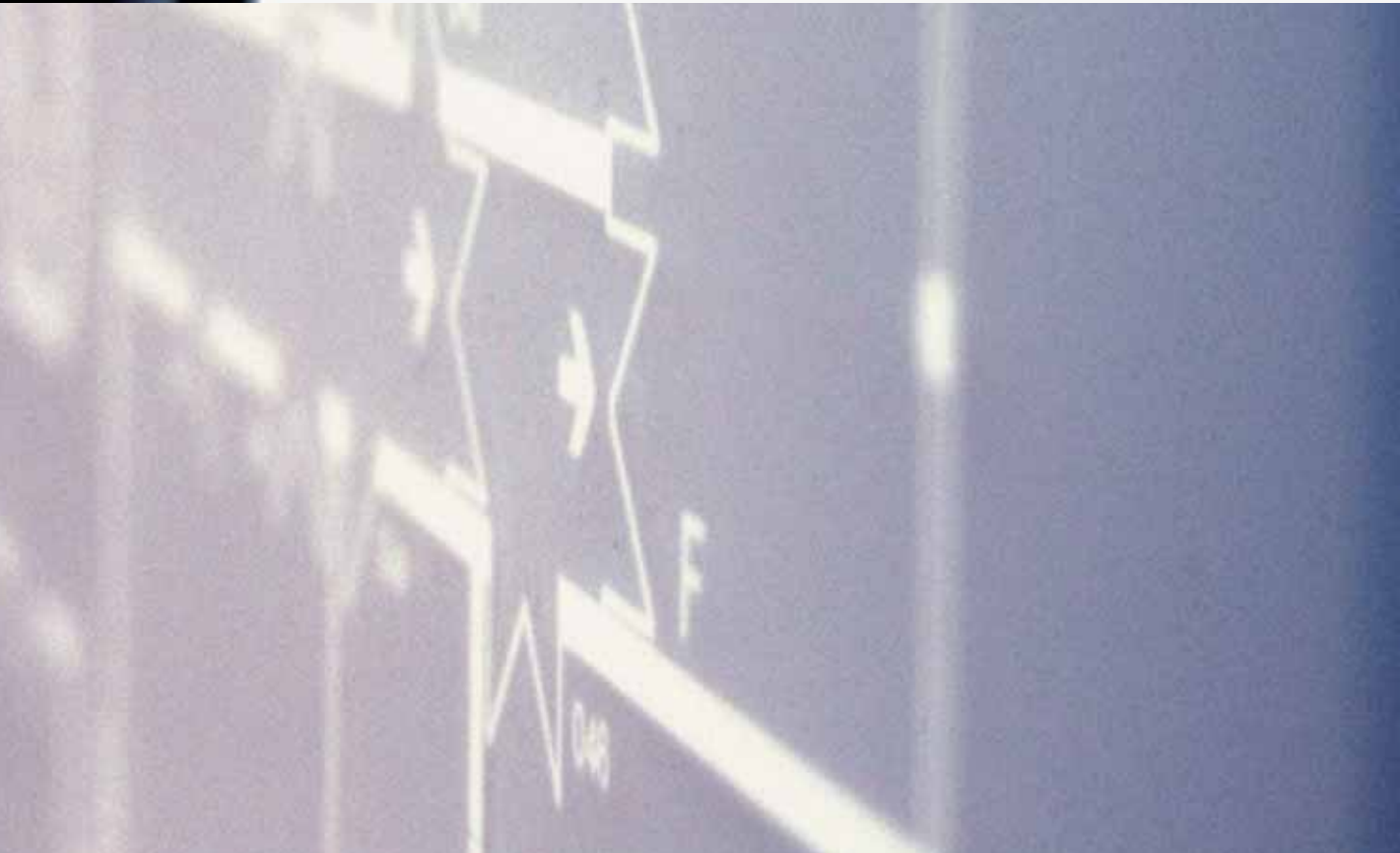
die Minimum Connecting Time, die kürzeste Verbindungszeit zwischen Landung und Abflugszeit, von nur 30 Minuten erreicht werden. Dazu wurde eine neuartige vollautomatische, standardisierte Gepäckbeförderung konzipiert und in Betrieb genommen. Zusätzlich setzte eine Vielzahl von Prozessinnovationen – Fuhrpark-Telematik, Ortungssystem, Airport Collaborative Decision Management, ITEL, integrierte Abfertigung – am Flughafen neue Standards für die Branche.

Die zukunftsweisende Architektur schafft die Voraussetzung für die Erlebnislandschaft Flughafen unter dem Motto „Service nonstop“. Weiträumige, lichtdurchflutete Hallen mit optimalen raumklimatischen und akustischen Bedingungen sorgen für größtmögliche Orientierung und bieten Platz zum Speisen und Shoppen. Moderne Einkaufs- und Gastronomiekonzepte sind zum Beispiel:

- Shop in the Box: vor dem Abflug bestellen, bei Ankunft abholen;
- Muc-Card: erste deutsche Flughafen-Kundenkarte;
- Spazio Italia: zielgruppenspezifische regional-kulturelle Gastronomie.

Die Passagiergruppen der Umsteiger und Einsteiger nutzen sowohl Gastronomie- als auch Einkaufsmöglichkeiten und schaffen somit Wertschöpfung und Beschäftigung.

Die flexible Nutzung der Freifläche zwischen den Terminals ermöglicht auch die Veranstaltung von Erlebnis-Services, beispielsweise Volleyballturnieren.



# Schlussfolgerung

## Methoden des Service Engineering

Service Engineering als ganzheitliches und systematisches Konzept zur Dienstleistungsentwicklung ermöglicht gezieltes Unternehmenswachstum durch Innovationen. Gerade Dienstleistungsunternehmen, die geprägt sind durch ihr Humankapital, sind auf eine systematische Gestaltung angewiesen. Der hohe Interaktionsgrad zwischen Kunden und Organisation sollte nicht dem Zufall überlassen werden. In der Vergangenheit hatten nur wenige Unternehmen Methoden für ein durchgängiges und konsistentes Vorgehen im Prozess der Dienstleistungsentwicklung. Die Modelle für das Service Engineering zeigen, dass Dienstleistungen schon in der Entwicklungsphase systematisch und transparent in verschiedene Komponenten zerlegt und konkretisiert werden können.

## Implikationen für die Praxis

Die Vorgehensmodelle im Service Engineering geben Organisationen klare Richtlinien zur Dienstleistungsentwicklung. Das Beispiel des Münchner Flughafens zeigt, dass marktfähige, vom Kunden gewünschte und angenommene Dienstleistungen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Unternehmen, die diesen Ansatz nutzen, steigern die Erfolgchancen ihrer Dienstleistungsinnovationen deutlich und reduzieren die Flopraten. Jede Organisation setzt idealerweise Werkzeuge und Methoden ein, die den eigenen Bedürfnissen angepasst sind, wie auch Dauer und Intensität der einzelnen Phasen im Entwicklungsprozess branchen- und unternehmensabhängig sind.

## Implikationen für die Forschung

Die Modelle des Service Engineering setzen bei den in Forschung und Praxis gewonnenen Entwicklungsmethoden und -werkzeugen der Dienstleistungsentwicklung an. Der interdisziplinäre Dialog dient der künftigen Forschung und Praxis. Service Engineering kann sich als eigenständiger Forschungsschwerpunkt in der betriebswirtschaftlichen Dienstleistungsforschung etablieren.

## Implikationen für die Politik

Mit Dienstleistungen eröffnen sich für die Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft Zukunftspfade. Der Politik stellt sich die Aufgabe, den Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in dieser jungen Disziplin zu fördern. Insbesondere in Hochlohnländern ist die Entwicklung von wissensintensiven Dienstleistungen ein wesentlicher Standortvorteil. Der Export von Dienstleistungen bildet einen strategischen Wettbewerbsfaktor für die deutsche Wirtschaft.



# 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. 002

ISSN 1866-4148

### Literatur

*Baier, M. (2006):* Ermittlung der Ressourcen- und Kostenstruktur eines neuen Dienstleistungsproduktes, Berlin.

*Bullinger, H. J./Schreiner P. (2006):* Service Engineering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen, in: Bullinger, H.J./Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering, Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, 2. Auflage, Heidelberg.

*Gill, C./Liestmann, V./Keith, H. (2004):* Architektur zur Gestaltung des Entwicklungsobjektes Dienstleistung, in: Luczak, H./Reichwald, R./Spath D. (Hrsg.): Service Engineering in Wissenschaft und Praxis: Die ganzheitliche Entwicklung von Dienstleistungen, Wiesbaden.

*Reichwald, R./Goetze, R./Stein, S. (2000):* Dienstleistungs-engineering, München.

*Zahn, E./Spath, D./Scheer, A.-W. (Hrsg.) (2004):* Vom Kunden zur Dienstleistung : Methoden, Instrumente und Strategien zum Customer related Service Engineering, Stuttgart.

### 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

#### Gestaltung / Layout

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](http://www.clicresearch.de)

