

Kundenorientierte Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen

Dieter Spath · Erich Zahn
Herausgeber

Kundenorientierte Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen

Vom Kunden zur Dienstleistung –
Ergebnisse einer empirischen Studie

Mit 43 Abbildungen
und 21 Tabellen



Springer

Prof. Dr.-Ing. Dieter Spath
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Prof. Dr. rer. pol. Erich Zahn
Lehrstuhl für Planung und Strategisches Management
Universität Stuttgart
Keplerstraße 17
70174 Stuttgart

Das dieser Publikation zu Grunde liegende Projekt „Vom Kunden zur Dienstleistung – Wettbewerbsvorteile durch kundenorientiertes Service Engineering“ wurde mit Mitteln des Bundesministerium für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01HG0094 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autoren. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie die Beachtung privater Rechte Dritter.

ISBN 978-3-662-01108-9 ISBN 978-3-662-01107-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-01107-2

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

<http://www.springer.de>

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2003
Ursprünglich erschienen bei Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York 2003
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2003

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

SPIN 10941904

43/3130/DK-5 4 3 2 1 0 – Gedruckt auf säurefreiem Papier

Vorwort

In Zeiten stagnierender Märkte und sich rasch ändernder Umfeldbedingungen entdecken erfolgreiche Unternehmen zunehmend die Potenziale innovativer Dienstleistungen. Dies gilt sowohl für Dienstleister, die sich mit einem zunehmenden Preiswettbewerb konfrontiert sehen als auch für produzierende Unternehmen, die sich verstärkt über ihre Serviceleistungen differenzieren müssen. Die Erfahrungen zeigen aber, dass nicht schon das bloße Angebot von Dienstleistungen Erfolg verspricht. Vielmehr muss i. d. R. eine abnehmerbezogene Lösung erarbeitet und der Kunde stärker in die Entwicklung und Erstellung von Dienstleistungen eingebunden werden. Wettbewerbserfolg ist untrennbar mit kundenorientierten, innovativen Dienstleistungen verbunden.

In diesem Kontext steht das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt »Vom Kunden zur Dienstleistung – Wettbewerbsvorteile durch kundenorientiertes Service Engineering«. Der im Rahmen dieses Verbundprojekts entstandene Herausgeberband soll Wissenschaftlern und Praktikern gleichermaßen den aktuellen Stand der Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen aufzeigen sowie neue strategische Optionen und Handlungsweisen zum kundenorientierten Service Engineering vorstellen.

Zu dieser Studie haben viele Personen aus verschiedenen wissenschaftlichen Institutionen und Firmen beigetragen. Die Herausgeber danken den beteiligten Unternehmen für ihre Mitwirkung an der Befragung sowie den Mitarbeitern unserer Institute für ihre Beiträge und die gute Zusammenarbeit. Besonders hervorzuheben ist Herr Dipl.-Kfm. Sebastian Meyer für die umfassende Betreuung des Manuskripts.

Die Herausgeber

Im Mai 2003

Dieter Spath

Erich Zahn

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

I Grundlagen der empirischen Studie

Kapitel 1:

Kundenorientierte Dienstleistungen als nachhaltiger Wettbewerbsfaktor

Patrice Lienhard 3

Kapitel 2:

Aufbau der empirischen Untersuchung zur »Kundenorientierten Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen«

Patrice Lienhard 15

II Service Engineering und Kundenorientierung

Kapitel 3:

Systematische Entwicklung von Dienstleistungen

Christian Schwengels 37

Kapitel 4:

Organisation des Service Engineering und Lernprozesse bei der Dienstleistungsentwicklung

Marc Opitz, Christian Schwengels 51

Kapitel 5:

Kundenorientierung in deutschen Unternehmen

Sebastian Meyer 61

III Kundenorientiertes Service Engineering

Kapitel 6:

Customer Related Service Engineering – Ein ganzheitlicher Ansatz zur Umsetzung der Kundenorientierung

Martin Stanik 87

Kapitel 7:

Der Kunde als Co-Designer der Dienstleistung: durch Kundenintegration die Qualität neuer Dienstleistungen erhöhen

Marc Opitz 97

Kapitel 8:

Die Interaktion mit dem Nachfrager: Service Engineering für kundenorientierte Prozesse

Peter Schreiner 119

Kapitel 9:

Der Kunde im Zentrum einer qualitätsorientierten Dienstleistungsentwicklung

Peter Schreiner 137

Kapitel 10:

Full Service – Beispiel für eine kundenorientierte Dienstleistungsstrategie

Martin Stanik 157

IV Gesamtzusammenhang im Überblick

Kapitel 11:

Empirische Ergebnisse zur »Kundenorientierten Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen« im Überblick

Patrice Lienhard 179

Anhang 195

Autorenverzeichnis 223

I Grundlagen der empirischen Studie

Kapitel 1

Kundenorientierte Dienstleistungen als nachhaltiger Wettbewerbsfaktor

Patrice Lienhard
Universität Stuttgart

Inhalt

- 1 Der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft
 - 2 Kundenorientierte Dienstleistungen
 - 3 Forschung zur kundenorientierten Dienstleistungsentwicklung
- Literaturverzeichnis

1 Der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft

Wie beispielsweise Fourastié [1] und Clark [2] mit ihrer Drei-Sektoren-Hypothese schon vor einem halben Jahrhundert als Vision skizziert hatten, verschiebt sich heute die Struktur der Nachfrage in Deutschland immer stärker in Richtung Dienstleistungen. Auf volkswirtschaftlicher Seite belegen nicht nur positive Beschäftigungseffekte und steigende Wertschöpfung, sondern auch ein zunehmender Produktionswert die Schwerpunktverlagerung der Weltwirtschaft auf den Dienstleistungsbereich [3]. Empirische Analysen jedoch zeigen, dass die deutsche Volkswirtschaft im Strukturwandel zurückliegt, da in vergleichbaren Industrieländern Europas bzw. in den USA ein wesentlich höherer Anteil der Wertschöpfung und der Erwerbstätigkeit auf den tertiären Sektor (ohne staatliche Dienstleistungen) entfällt. Für Deutschland besteht somit Nachholbedarf im tertiären Sektor [4].

Globalisierungstendenzen, der damit verbundene steigende Innovationsdruck, Kosteneffizienz und die zunehmende Bedeutung von Information und Wissen beeinflussen die Entwicklungen im Dienstleistungssektor. Eine Folge davon ist die Konzentration der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen und die Tendenz zum Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen. Der steigende Dienstleistungsbedarf eröffnet ein neues Betätigungsfeld für viele innovative Unternehmen. Allerdings hat sich auch die Marktstruktur derart verändert, dass nicht mehr die Verkäufer bestimmen, an wen sie ihre Produkte vertreiben, sondern die Käufer aus einem weltweiten Angebot von Produkten wählen können. Im Zuge dieses Wandels von Verkäufer- hin zu Käufermärkten kommt der Kundenorientierung in vielen Wirtschaftsbereichen steigende Bedeutung zu. Eng damit verbunden sind auch die gleichzeitig steigenden Kundenerwartungen und die Tendenz zur Individualisierung von Leistungen. Für erfolgreiche Unternehmen ist es unverzichtbar, innovative Dienstleistungen zu entwickeln, die den Kunden einen kaufentscheidenden Nutzen liefern. Dabei kommt es darauf an, das Angebot von Dienstleistungen sowohl kundenindividuell zu gestalten als auch dem Kunden eine umfassende Bedürfnisbefriedigung i. S. v. Full Service [5] zu ermöglichen. In Zeiten des verschärften Wettbewerbs um den Kunden sind für Dienstleister ebenso wie für produzierende Unternehmen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und stärkere Kundenbindung erfolgskritische Faktoren.

Ähnlich wie im Dienstleistungssektor sind die wirtschaftlichen Veränderungen auch in der industriellen Produktion zu spüren. Viele erfolgsversprechende Marktleistungen der Zukunft bestehen aus einem Bündel von Informationen, Sachgütern und Dienstleistungen, das in der Lage sein muss, die Bedürfnisse des Kunden kostengünstig zu befriedigen. Proaktive Unternehmer machen sich diesen Trend längst zu nutze und beginnen, ihre Innovationskraft, Organisationsformen sowie ihre Markt- und Personaleinsatzstrategien entsprechend anzupassen [6]. Das Angebot von umfassenden Problemlösungen dient in diesem Zusammenhang nicht nur der originären Befriedigung von Kundenbedürfnissen, sondern kann Unternehmen unterstützen, ihre Wettbewerbsposition auszubauen und nachhaltig zu sichern, aber auch gänzlich neue Geschäftsfelder zu erschließen [7]. Dies gilt sowohl für Dienstleistungsunternehmen als auch für produzierende Unternehmen. Standen materielle Produkte und die klassische Produktion im Vordergrund der industriellen Wertschöpfung der Vergangenheit, so sind zukünftig Dienstleistungen immer mehr entscheidend für den Erfolg der industriellen Produktion [8].

Diese Evolution im Selbstverständnis des industriellen Produktionsmanagements wird durch viele Unternehmensentwicklungen bestätigt. Am Beispiel der Automobilindustrie, in deren Dienstleistungsgeschäft seit Jahren immer mehr intensiviert wird, lässt sich eine planvolle, kreative Kombination von Sachgut und Dienstleistung veranschaulichen (vgl. Abbildung 1).

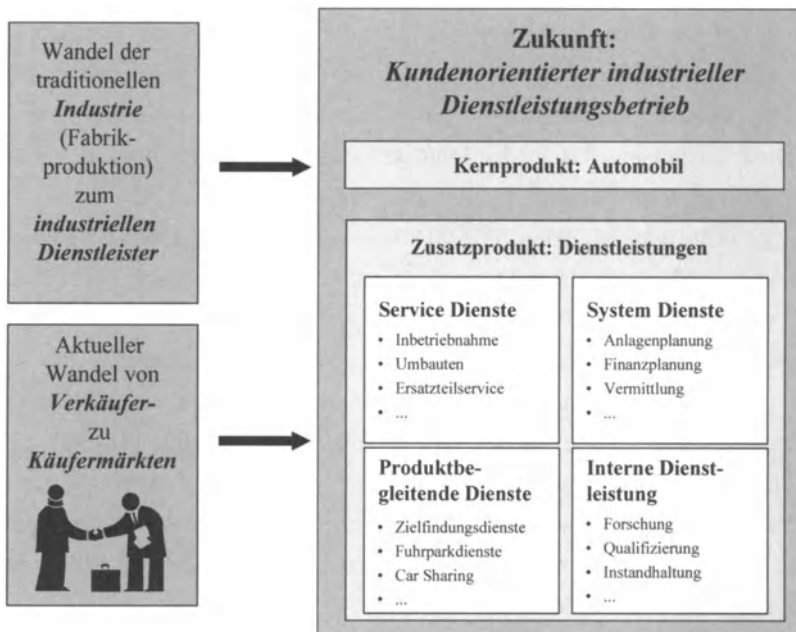


Abbildung 1: Evolution im Selbstverständnis des industriellen Produktionsmanagements am Beispiel eines Automobilherstellers [9]

Der Wandel der traditionellen Industrie im Sinne einer Fabrikproduktion hin zu einem industriellen Dienstleister [10] auf der einen Seite und der Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten auf der anderen Seite beeinflussen gleichermaßen das Produktspektrum [11] eines Automobilunternehmens. Die Herstellung eines Fahrzeugs wird durch die Verbindung mit vorgelagerten, begleitenden, aber auch anschließenden Dienstleistungen weiter angereichert: Interne Dienstleistungen unterstützen Unternehmensaktivitäten, z. B. in Forschung, Logistik oder bei der Qualifizierung von Mitarbeitern. Service Dienste beeinflussen die Lebensdauer des Kernprodukts Automobil, z. B. im Sinne von Ersatzteilservice. System Service wie Finanzierung oder Betreiberdienste vereinfachen dem Kunden die Inanspruchnahme und Nutzung des Produkts. Neue produktbegleitende Nutzungskonzepte wie Car Sharing oder Zielfindungssysteme ermöglichen individuell zugeschnittene Problemlösungen, die zunehmend vom Kunden gefordert werden. Es steht also nicht mehr nur das »Sachgut Automobil« im Vordergrund, vielmehr ist der Kunde von morgen an der »Dienstleistung Mobilität« interessiert.

2 Kundenorientierte Dienstleistungen

Viele Unternehmen sehen die Chance, sich durch ein abgestimmtes Angebot von Dienstleistungen besonders intensiv auf die Wünsche ihrer Kunden einzustellen. Dienstleistungen werden in hohem Maße als Instrumente zur Steigerung von Kundenzufriedenheit gesehen. Das zeigt sich nicht zuletzt darin, dass sich das Produktangebot von produzierenden Unternehmen in eine breite Service- und Variantenvielfalt ausweitet [12]. Ein umfassendes Leistungsprogramm ist jedoch noch keine Garantie für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Auf Grund der sich vergleichsweise schnell wandelnden Kunden- und Potenzialstrukturen, der wandelnden Kundenerwartungen sowie dem geringen Schutz vor Nachahmung sind besonders Dienstleister darauf angewiesen, ihr Leistungsprogramm laufend anzupassen, zu verbessern und Innovationen voranzutreiben [13]. Viele Dienstleistungsbetriebe entwickeln ein Produktangebot, das es ermöglicht, verschiedene Dienstleistungen zu kundenindividuellen Full Service-Angeboten zu kombinieren, um so eine umfassende Bedürfnisbefriedigung des Kunden und letztlich Kundenzufriedenheit zu sichern.

Für die Gestaltung von kundenindividuellen Dienstleistungen ist die Ermittlung und Analyse von Kundenanforderungen, z. B. durch Fragebögen, Interviews oder die Auswertung von Beschwerdemanagementsystemen, eine notwendige Voraussetzung. Sind die Kundenanforderungen bekannt, kann ein Unternehmen die Dienstleistungsqualität entsprechend anpassen und damit die Kundenzufriedenheit positiv beeinflussen. Die Dienstleistungsqualität wird u. a. durch eine kundenorientiert gestaltete Organisation, kundenorientiertes Denken und freundliche, kompetente Mitarbeiter beeinflusst [14]. Einen zusätzlichen Mehrwert hinsichtlich der Dienstleistungsqualität bietet die Integration des Kunden in den verschiedenen Phasen einer Dienstleistungsentwicklung. Nachweislich kommen viele Ideen und Innovationen, aber auch Verbesserungsvorschläge von Seiten des Kunden. Wird der Nachfrager schon bei der Entwicklung einer neuen Dienstleistung eingebunden, können viele Fehler und damit verbundene Änderungskosten vermieden werden. Die Leistung wird nicht am Kunden vorbei entwickelt, sondern trifft genau dessen Anforderungen und Bedürfnisse.

Für Betriebe, die überwiegend Dienstleistungen anbieten, als auch für industrielle Dienstleister ist die systematische Entwicklung kundenorientierter Dienstleistungen eine Voraussetzung für Qualitätssteigerungen, Verkürzung der Time to Market sowie eine bessere Erfüllung der Kundenwünsche [15]. Gleichzeitig sehen sich viele Unternehmen mit dem Problem konfrontiert, dass besonders für die systematische und kundenorientierte Entwicklung komplexer und professionell zu erbringender Dienstleistungen geeignete Vorgehensweisen und Methoden fehlen [16]. So erfolgt die Entwicklung neuer Ideen oft zufällig in informellen Gesprächen zwischen den Mitarbeitern. Spezielle Organisationseinheiten oder Teams als institutionalisierte Verantwortungsbereiche für die Weiterentwicklung von Ideen zu neuen Dienstleistungen finden sich nur in Ausnahmefällen. Der Einbezug des Kunden in die Dienstleistungsentwicklung stellt die Unternehmen vor die Herausforderung, Dienstleistungen für Kunden so erlebbar zu machen, wie diese es von physischen Produkten gewohnt sind. Um ein rein bedarfsorientiertes und weitgehend unstrukturiertes Vorgehen mit mäßiger Kundenintegration zu vermeiden, wird einem einheitlichen methodischen Vorgehensmodell von Unternehmensseite hohe Bedeutung beigemessen [17].

Ein bereits bewährter Ansatz zur systematischen Dienstleistungsentwicklung ist das Service Engineering. Diese Vorgehensweise kann sowohl für reine Dienstleistungen als auch für industrielle Dienstleistungen eingesetzt werden [18]. Eine notwendige Erweiterung dieser Vorgehensweise um den Aspekt der Kundenorientierung wird aktuell im Rahmen des BMBF-Verbundprojekts »Vom Kunden zur Dienstleistung« erforscht (www.corse-projekt.de).

3 Forschung zur kundenorientierten Dienstleistungsentwicklung

Den Wandel der deutschen Wirtschaft hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft nahm das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Mitte der neunziger Jahre zum Anlass, die Förderinitiative »Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert« zur Stärkung des Standorts Deutschland ins Leben zu rufen. In diesem Zusammenhang veranstaltete das BMBF im Juni 1995 in Berlin die Tagung »Dienstleistung der Zukunft«. Daraufhin wurde die Initiative »Dienstleistung

2000plus« gegründet, die erste Grundlagenuntersuchungen zum Thema Dienstleistungen in Deutschland durchführte. Die Ergebnisse zeigten konkreten Handlungsbedarf für den Wirtschaftsbereich Dienstleistung, so dass Forschungsfelder definiert und verschiedene Forschungsprojekte als sog. Prioritäre Erstmaßnahmen (PEM) durchgeführt wurden. Im Hinblick auf die Ergebnisse der PEM leitete das BMBF im Jahre 1998 weitere Forschungsschwerpunkte ab. Ein Schwerpunkt ist die eingehende Erforschung der kundenorientierten Dienstleistungsentwicklung.

In diesem Zusammenhang wird das Forschungsprojekt »Vom Kunden zur Dienstleistung – Wettbewerbsvorteile durch kundenorientiertes Service Engineering« [19] gefördert. Das Projekt analysiert kundenrelevante Entwicklungsprozesse und betrachtet detailliert die Schnittstellen zwischen dem Prozess des Service Engineering, dem Kunden bzw. Kundenmanagement sowie der strategischen Planung. Auf dieser Basis wird ein integratives Konzept für ein Customer Related Service Engineering (CoRSE) entwickelt (vgl. Abbildung 2). CoRSE führt Unternehmenskompetenzen, Kundenorientierung und Service Engineering zusammen und ermöglicht so die Generierung erfolgversprechender Service Strategien.

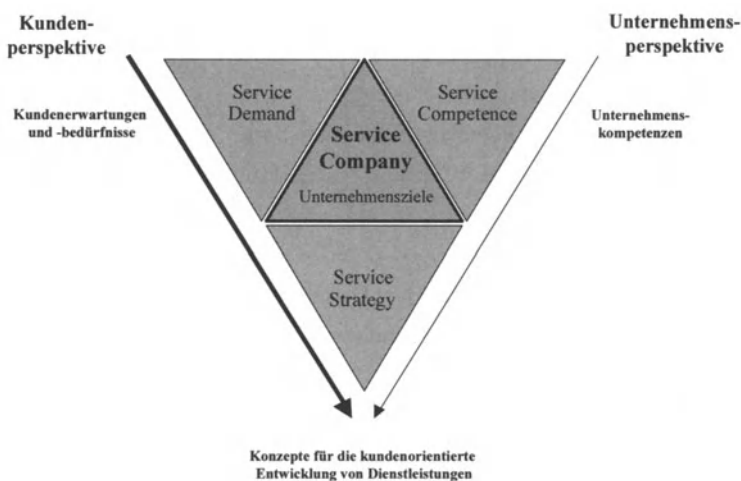


Abbildung 2: Der Forschungsansatz zum Customer Related Service Engineering

Weiterhin werden im Rahmen von CoRSE Vorgehensmodelle und Methoden identifiziert und entwickelt, die es erlauben, den Kunden intensiv in den Dienstleistungsentwicklungsprozess einzubinden. Bisherige Konzepte des Service Engineering werden um Ansätze der Kundenorientierung erweitert.

Das Gesamtprojekt gliedert sich in ein Leitprojekt und drei Betriebsprojekte mit Praxispartnern unterschiedlicher Branchen. Die Bearbeitung erfolgt durch den Lehrstuhl für Planung und Strategisches Management der Universität Stuttgart (LfP) zusammen mit dem Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement der Universität Stuttgart (IAT), dem Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO, Stuttgart) sowie dem Institut für Wirtschaftsinformatik (IWi) am Deutschen Forschungszentrum für künstliche Intelligenz (DFKI, Saarbrücken).

Im Rahmen des Leitprojekts des Verbundprojekts »Vom Kunden zur Dienstleistung« wurde die vorliegende empirische Studie zur Analyse der »Kundenorientierten Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen« durchgeführt. Die Befragung gliederte sich in folgende Abschnitte:

- Teil 1: Ausgangslage
- Teil 2: Dienstleistungsentwicklung
- Teil 3: Full Service-Leistungen
- Teil 4: Organisation der Dienstleistungsentwicklung
- Teil 5: Kundenorientierte Dienstleistungsentwicklung
- Teil 6: Dienstleistungs-Controlling
- Teil 7: Dienstleistungs-Qualität
- Teil 8: Software zur Unterstützung des Dienstleistungsentwicklungsprozesses
- Teil 9: Angaben zum Unternehmen und zur Person

Die Auswertungen und Ergebnisse der einzelnen Befragungsbereiche werden im Folgenden detailliert dargestellt.

Literaturverzeichnis

- 1 Fourastié, J.: Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhundert, Köln-Deutz 1954
- 2 Clark, C.: The Conditions of Economics Progress, London 1957
- 3 Bade, F.-J.: Beschäftigungsperspektiven des Dienstleistungssektors, in: Cornetz, W. (Hrsg.): Chancen durch Dienstleistungen, Wiesbaden 1998, S. 127-151, S. 135 sowie Garbe, B.: Industrielle Dienstleistungen, Wiesbaden 1998, S. 1
- 4 Cornetz, W.; Schäfer, H.: Dienstleistungsdefizit in der BRD?, in: Cornetz, W. (Hrsg.): Chancen durch Dienstleistungen, Wiesbaden 1998, S. 37-76, S. 42 ff. und Garbe, B.: Industrielle Dienstleistungen, Wiesbaden 1998, S. 3
- 5 Full Service-Angebote sind komplexe, kundenindividuelle Leistungen, die aus mehreren Teilleistungen zusammengesetzt sind und als Gesamtleistung ein Kundenproblem lösen. Sie sind eine Erweiterung der Leistungsbündel, die Einzelleistungen koppeln, aber keine Komplettlösung des Kundenproblems darstellen.
- 6 Wiethold, F.: Von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert, Stuttgart 1997, S. 175-180, S. 175 f. und Oberbeck, H.: Internationale Entwicklung von Dienstleistungsbeschäftigung: Lehren aus dem USA-Deutschland-Vergleich, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert, Stuttgart 1997, S. 159-166, S. 159 f.
- 7 Baumbach, M.; Müller, H.: Differenzierung durch Dienstleistung, in: Belz, C.; Schuh, G.; Groos, S. A.; Reinecke, S. (Hrsg.): Industrie als Dienstleister, St. Gallen 1997, S. 128-135, S. 131; Bullinger, H.-J.; Brettreich-Teichmann, W.; Wiedmann, G.: Herausforderungen für das Service-Management, in: Office Management, 45, 1997, 6, S. 9-14, S. 9
- 8 Bullinger, H.-J.: Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert – Trends Visionen und Perspektiven, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert, Stuttgart 1997, S. 27-64, S. 29 ff.

- 9 in Anlehnung an Jaschinsky, C.: Qualitätsorientiertes Redesign von Dienstleistungen, Aachen 1998, S. 3
- 10 Industrielle Dienstleister sind Industrienunternehmen, die zusätzlich zum physischen Produkt Dienstleistungen anbieten, die in der Regel in primäre und sekundäre Dienstleistungen unterteilt werden. Vgl. Töpfer, A.: Grundsätze industrieller Dienstleistungen, in: Töpfer, A.; Mehdorn, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen: Service Strategie oder Outsourcing, Neuwied 1996, S. 23-46, S. 23
- 11 Die Begriffsdefinition »Produkt« umfasst in diesem Beitrag sowohl Sachgüter als auch Dienstleistungen und Software.
- 12 Engelhardt, W.: Effiziente Customer Integration im industriellen Service Management, in: Kleinaltenkamp, M.; Fließ, S.; Jacob, F. (Hrsg.): Customer Integration, Wiesbaden 1996, S. 73-90, S. 76
- 13 Meyer, A.; Blümelhuber, C.: Dienstleistungs-Innovation, in: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart 1998, S.807-826, S. 809
- 14 Meister, U.: Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, München 1996, S. 91 ff.
- 15 Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W.: Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering, Berlin 2003, S. 3-18, S. 15
- 16 Verschiedene Fallstudien, die vom Lehrstuhl für Planung und Strategisches Management (LfP) der Universität Stuttgart zusammen mit dem Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO, Stuttgart) und dem Institut für Wirtschaftsinformatik (IWf) des DFKI (Saarbrücken) durchgeführt wurden, zeigten viele Verbesserungspotenziale bei der Dienstleistungsentwicklung verschiedener Unternehmen in unterschiedlichen Branchen. Vgl. ausführlich Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W.; Zahn, E. (Hrsg.): Vom Kunden zur Dienstleistung – Fallstudien zur kundenorientierten Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen, Stuttgart 2002
- 17 Rau, J.; Lienhard, P.; Opitz, M.: Prototypische Entwicklung der Dienstleistung TÜV CERT Excellence Audit, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W., Zahn, E. (Hrsg.): Vom Kunden zur Dienstleistung – Fallstudien zur kundenorientierten Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen, Stuttgart 2002, S. 43-48, S. 48

- 18 Bullinger, H.-J.; Schreiner, P.: Service Engineering – Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering, Berlin 2003, S. 51-82, S. 51 ff.; Luczak, H.; Liestmann, V.; Gill, C.: Service Engineering industrieller Dienstleistungen, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering, Berlin 2003, S. 443-467, S. 443 ff.
- 19 Detaillierte Informationen zum Projekt CoRSE unter: <http://www.corse-projekt.de> (Förderkennzeichen: 01HG0094)