

Dienstleistungen erfolgreich exportieren – Services Made in Germany

*Christian van Husen und
Daniel Zähringer, Stuttgart*

Deutschland ist Exportweltmeister. Was für Produkte gelten mag, stimmt für Dienstleistungen nicht gleichermaßen. Eine systematische Verknüpfung von Organisation und Innovation ist bei Dienstleistungen nicht in dem Ausmaß vorzufinden wie bei Sachgütern. Dabei liegen in der erfolgreichen Entwicklung und internationalen Vermarktung von Dienstleistungen immense Potenziale. Die Globalisierung der Wirtschaft bietet vor allem denen eine Chance, die ergänzend zu ihren Produkten weltweit auch innovative und hochwertige Dienstleistungen anbieten. Vor diesem Hintergrund stellt der Beitrag die Ergebnisse von Experteninterviews dar, mit denen die aktuelle Situation in deutschen Unternehmen, Handlungsbedarf, Erfolgsfaktoren und erste Lösungsansätze ermittelt wurden.

Dienstleistungen gewinnen im internationalen Geschäft an Bedeutung

Vor dem Hintergrund der zunehmenden internationalen Verflechtung der Sachgütermärkte gewinnen Dienstleistungen für produzierende Unternehmen durchweg an Bedeutung. Als Ursache gilt nicht zuletzt die enge Verbindung von Dienstleistungen und Sachgütern [1]. Während das eigentliche Kernprodukt immer weiter in den Hintergrund tritt, nehmen produktbegleitende Dienstleistungen kontinuierlich in ihrer Bedeutung zu. Studienergebnisse belegen, dass die meisten Investitionsgüterhersteller zukünftig ein wachsendes Marktpotenzial des Service sehen. Bei dem überwiegenden Teil ist der Servicebereich sogar deutlich profitabler als das Produktgeschäft [2]. Ein Ausbau des Dienstleistungsportfolios kann sowohl entlang des Sachgüter-Produktlebenszyklus im After-Sales-Bereich als auch im System- und Organisationsumfeld in Richtung umfassender Konzepte, wie z.B. Full-Service, Produktionsmanagement beim Kunden oder Betreibermodelle, erfolgen [1].

Während einige der Industriestaaten im internationalen Dienstleistungshan-

del einen positiven Saldo ausweisen können, haben Deutschland und Japan deutlich negative Salden [3]. Insbesondere bei den so genannten unternehmensbezogenen Dienstleistungen bestehen für Deutschland erhebliche Defizite gegenüber anderen europäischen Ländern, wie z.B. Großbritannien und Frankreich [4]. Allerdings bedeuten diese Defizite aus der Vergangenheit auch neue Chancen für die Zukunft. So lassen sich aus deutscher Sicht zahlreiche Stärken anführen, bei denen es anzuknüpfen gilt. Beispielsweise kann die hohe Außenrepräsentanz deutscher Unternehmen als Anknüpfungspunkt für den Export produktbegleitender Dienstleistungen und für Kooperationsstrategien betrachtet werden.

Auch aus dem Bereich der Wissenschaft lassen sich die Ergebnisse der Forschungsarbeiten der vergangenen Jahre nutzen, um die Internationalisierung deutscher Dienstleistungen sinnvoll zu unterstützen. Zu nennen sind hier etwa Vorgehensweisen und Werkzeuge des Service Engineering, die eine effiziente Entwicklung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen ermöglichen.

Vor diesem Hintergrund wird in dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekt

„Services Made in Germany“ (Förderkennzeichen 01HQ0529) untersucht, inwiefern die typischen Erfolgsfaktoren aus dem Sachgüterexport (z.B. Nischenanbieter mit Technologieführerschaft und hoher Exportquote) auf den Dienstleistungsbereich übertragbar sind. Ziel ist es dabei, ganzheitliche Konzepte und Instrumentarien für das Engineering, das Roll-out und die Markteinführung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen im internationalen Umfeld zu entwickeln. Das Vorhaben konzentriert sich auf den Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen, die gleichermaßen von immenser wirtschaftlicher Bedeutung, von einer großen Wachstumsdynamik und von einer potenziell hohen internationalen Verflechtung in einer sich globalisierenden Weltwirtschaft geprägt sind.

Als erster Schritt wurden Expertengespräche mit Unternehmensvertretern durchgeführt, die in diesem Beitrag vorgestellt werden. Das Ziel war, eine erste Bestandsaufnahme in der Praxis vorzunehmen und den daraus resultierenden Handlungsbedarf zu ermitteln. Die Untersuchung beschränkte sich auf Unternehmen, die vorwiegend Dienstleistungen mit einer engen Verknüpfung

Table 1. Was verbinden Sie mit „Made in Germany“? und Welche Eigenschaften von „Made in Germany“ könnten auf Dienstleistungen übertragen werden?“ (Anzahl der Mehrfachnennungen in Klammern) [5]

	Sachliche Dimension	Zeitliche Dimension	Soziale Dimension
Produkt-orientiert	<i>positiv assoziiert</i> Qualität (8); Zuverlässigkeit Produkte (4); Branche Maschinenbau (3); Preis-Leistungs-verhältnis gut (2); Branche Automobilbau (2); Güte, Verarbeitung; hohes Technologieniveau; abgeschlossene Lösungen; Branche Anlagenbau, Investitionsgüter; Technik; komplexe Produkte; Stabilität; Leistungsstärke; umweltgerecht; optisch anspruchsvoll	<i>positiv assoziiert</i> Innovation; Haltbarkeit der Produkte	<i>positiv assoziiert</i> vertrauenswürdige Produkte; bestimmte Marken (z.B. Mercedes); „Hidden Champions“
	<i>negativ assoziiert</i> hoher Preis der Produkte (4)	<i>negativ assoziiert</i> nicht immer neueste Innovation	<i>negativ assoziiert</i>
Dienstleistungs-orientiert	<i>positiv assoziiert</i> Ingenieur-Kompetenz (3); Kompetenz (2); Sachkundigkeit; akkurate handwerkliche Umsetzung; guter Service; hohes Know-how	<i>positiv assoziiert</i> Pünktlichkeit (5); Liefertreue (2); Konstanz; Kontinuität; Flexibilität (Schnittstellen-management); Erfahrung	<i>positiv assoziiert</i> Verlässlichkeit (7); Exaktheit/Genauigkeit (4); Korrektheit (2); Regeltreue; Seriosität; Disziplin; Commitment; Gewissenhaftigkeit; Tradition; Vertraulichkeit; Stolz
	<i>negativ assoziiert</i> technokratisch	<i>negativ assoziiert</i> wenig flexibel (2)	<i>negativ assoziiert</i> Humorlosigkeit; Bürokratie; Ungeduld; Tendenz zum Verkomplizieren
Übertragbare Eigenschaften	Qualität (2) Preis-Leistungs-Verhältnis Zuverlässigkeit Systematisches Vorgehen Handwerkliches Know-how Ingenieurwirtschaftliches Wissen	Innovativität (3) Liefertreue Pünktlichkeit Effektivität Erfahrung Tradition	Verlässlichkeit (5) Humorlosigkeit (2) Organisieren können (2) Korrektheit Regeltreue Gründlichkeit Kompetenz Facharbeiterqualifikation Vertraulichkeit

zu Industriegütern anbieten und erbringen. Die Befragungen basierten auf einem halbstandardisierten Leitfadens und konnten bei allen Unternehmen mit Ansprechpartnern geführt werden, zu deren Verantwortungsbereich die Entwicklung und die Steuerung von Dienstleistungen zählen.

„Made in Germany“ – auch für Dienstleistungen ein Erfolgsfaktor?

Trotz der Erfolgsgeschichte des Labels „Made in Germany“ stellt sich die Frage, wie es um die Zukunft dieses Leitbilds bestellt ist. Kann „Made in Germany“ auch ein geeignetes Label zur Kennzeichnung hochwertiger Service-Angebote sein? Wenn im Zuge einer weltweit

vernetzten Wissens- und Arbeitsteilung mehr Wissen und Know-how in Form von Dienstleistungen nachgefragt wird, könnte dies ein viel versprechender Ansatz sein.

In den Interviews wurden daher folgende Fragen untersucht:

- Was verbinden Sie mit „Made in Germany“?
- Welche Eigenschaften von „Made in Germany“ könnten auf Dienstleistungen übertragen werden?

Zur Auswertung wurden die genannten Merkmale im Hinblick auf ihre Produkt- bzw. ihre Dienstleistungsorientierung differenziert. Zudem wurden die Kernaussagen in die Dimensionen sachlich, zeitlich und sozial unterteilt (Tabelle 1). Wie zu erwarten, sind mit dem Leitbild „Made in Germany“ mehrheitlich positi-

ve Eigenschaften assoziiert, die einen starken Bezug zu Qualitätsprodukten aufweisen. Neben der hohen „Qualität“ und „Zuverlässigkeit“ der Produkte wurden aber auch die (zu) hohen Preise deutscher Produkte erwähnt. Für die Befragten steht „Made in Germany“ in enger Verbindung mit Gütern, die zwar hochwertig produziert werden, auf den Weltmärkten jedoch wachsende Probleme haben, diese Qualität über Preise zu rechtfertigen [5].

Von besonderem Interesse sind an dieser Stelle Merkmale und Eigenschaften, die mittel- oder unmittelbare Dienstleistungsbezüge aufweisen. Bemerkenswert ist, dass die Befragten mit „Made in Germany“ ein hohes Maß an Verlässlichkeit assoziieren, wobei hier nicht die Verlässlichkeit von Produkten, sondern die Kontinuität und Stabilität von Geschäftsbeziehungen gemeint ist. Auch „Pünktlichkeit“ und „Liefertreue“ sind Eigenschaften, die wichtige Grundlagen für eine erfolgreiche Dienstleistungserbringung darstellen (vgl. Tabelle 1) [5].

Eine weitere Frage zielte darauf ab zu erfahren, welche Eigenschaften von „Made in Germany“ sich auf Dienstleistungen übertragen lassen. Beim Blick auf potenziell übertragbare Eigenschaften spielt die „Verlässlichkeit“ der Geschäftsbeziehungen eine große Rolle. Übertragbarkeiten positiver Eigenschaften eines Leitbilds „Made in Germany“ auf Dienstleistungsbereiche werden vor allem dort gesehen, wo es um die Gestaltung zuverlässiger, kontinuierlicher und reibungsloser Kundenbeziehungen geht. Wenngleich die Befragung nicht den Anspruch der Repräsentativität erhebt, unterstützen diese Ergebnisse die Annahme, dass die erfolgreiche Entwicklung eines Leitbilds „Services Made in Germany“ nur dann gelingen kann, wenn dabei an zentralen Erfolgsmerkmalen des bestehenden Leitbilds „Made in Germany“ angeknüpft wird. Dies verweist auf einen bestimmten Typus von Dienstleistungen, nämlich den Bereich der qualifizierten, unternehmensbezogenen Dienste, die für die deutsche Wirtschaft im Bereich der industriell orientierten Dienste besondere Potenziale vermuten lassen [5].

Internationalisierung von Dienstleistungen

Hauptziel eines Großteils der befragten Unternehmen bildet die Generierung

von Wachstum über eine aktive Erschließung neuer, internationaler Märkte. Dabei sollen Dienstleistungen im Sinne einer „Türöffnerfunktion“ dazu dienen, den Markteintritt im Sachgütergeschäft zu ermöglichen und die Marktbearbeitung zu fördern. Darüber hinaus wird das Dienstleistungsgeschäft im Ausland aber auch als zweites Standbein neben dem Produktvertrieb etabliert. Im Zusammenspiel mit den Wachstumschancen in neuen Märkten ist häufig auch der starke Wettbewerb in Deutschland und den westeuropäischen Märkten Ursache der Internationalisierung: Gesättigte oder gar schrumpfende Märkte treiben Anbieter von investiven Dienstleistungen in bisher nicht erschlossene Regionen. Dabei werden einerseits neue Kunden gewonnen, andererseits auch inländische Bestandskunden mit internationalem Engagement gesichert. Durch diese so genannte „Kielwasserstrategie“ sichern sich die befragten Unternehmen ihre Kundenbasis und schöpfen Wachstumsmöglichkeiten aus [1].

Die befragten Firmen nutzen verschiedenste organisatorische Formen der Marktbearbeitung:

- Dienstleistungsexporte durch grenzüberschreitenden Personenverkehr,
- Kooperationen mit in- oder ausländischen Unternehmen im Zielmarkt sowie
- Handelsvertreter oder auch Niederlassungen und Tochtergesellschaften im Ausland.

Selbst innerhalb des gleichen Unternehmens tauchen unterschiedliche Formen über mehrere Länder hinweg oder gar innerhalb eines Landes auf. Allen Unternehmen sind die Risiken der Auslandsmarktbearbeitung bewusst und daher werden die Präsenzen meist Schritt für Schritt aufgebaut [1].

Bei der Frage nach Hindernissen der Internationalisierung des Dienstleistungsgeschäfts wird eine breite Palette an Herausforderungen genannt. Probleme hinsichtlich der Rahmenbedingungen im Zielmarkt liegen überwiegend in verwaltungstechnischen und bürokratischen Hürden. Bei der Absatzmarktbearbeitung ergeben sich vor allem kulturelle und sprachliche Barrieren. Der dritte Problembereich ist in der oftmals unzureichenden Vorbereitung des Auslandsengagements zu sehen. Schlussfolgernd lassen sich aus den benannten Problemen folgende Leitsätze für die Internatio-

nalisation von Dienstleistungen formulieren [1]:

- Rechtliche, strukturelle, verwaltungstechnische sowie kundenseitige Bedingungen müssen bekannt sein und Berücksichtigung finden. Um den Anforderungen gerecht zu werden, sind häufig kompetente lokale Geschäftspartner einzubinden.
- Das Personal muss mit den lokalen Gegebenheiten wie der Kultur, Sprache sowie den Geschäftsgepflogenheiten vertraut sein. Dies impliziert sowohl den Einsatz von erfahrenem und gut geschultem deutschen Personal im Ausland als auch die Nutzung qualifizierter lokaler Kräfte.
- Folglich sind eine eingehende strategische Analyse der Zielmarktbedingungen sowie eine kontinuierliche strategische Kontrolle und Steuerung des Internationalisierungsprozesses unabdingbar.

Entscheidende Erfolgsfaktoren im Ausland stellen ein spezielles fachliches Know-how, welches so im Zielmarkt nicht verfügbar ist, sowie das hohe Ausbildungsniveau des Personals dar. Gerade diese Faktoren werden stark mit dem Label „Made in Germany“ verknüpft und von den internationalen Kunden erwartet. Ebenfalls einen nicht zu unterschätzenden Stellenwert besitzen in dem sehr personenbezogenen Dienstleistungsgeschäft die so genannten Soft Skills, wie z. B. interkulturelle Sozialkompetenzen, Teamfähigkeit und auch eine hohe Motivation und Flexibilität der Mitarbeiter, die wiederum zu einem hohen Maß zu unverzichtbarer Kundenorientierung beitragen [1].

Service Engineering mit globaler Perspektive

Unter dem Begriff „Service Engineering“ wird die Fachdisziplin verstanden, die sich mit der systematischen Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen unter Verwendung geeigneter Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeuge befasst. Im Rahmen der systematischen Entwicklung können Dienstleistungen mit Hilfe von folgenden drei Modellen beschrieben werden:

- Produktmodell,
- Prozessmodell und
- Ressourcenmodell.

Das Produktmodell beschreibt, was eine Dienstleistung bieten muss. Alle Leistungsinhalte und die dazugehörige

Struktur sind in dem Produktmodell enthalten. Für umfangreiche Dienstleistungen empfiehlt sich ein modulartiger Aufbau dieser Struktur, um so das Management der einzelnen Teilbestandteile zu erleichtern. Das Prozessmodell beschreibt, wie die Dienstleistung erbracht wird. Alle erforderlichen Prozessschritte sind festzulegen und die auftretenden Schnittstellen zu definieren. Das Ressourcenmodell dient der Planung des Personal- und Betriebsmitteleinsatzes. Dabei sind die erforderlichen Qualifikationen und Kapazitäten festzulegen.

Eine derartig systematische Beschreibung von Dienstleistungen bietet auch Vorteile bei der Internationalisierung, weil einerseits vorhandenes Wissen und definierte Standards verständlich für die Mitarbeiter in neue Märkte transferiert werden können. Andererseits besteht die Möglichkeit, gezielt relevante Elemente der Dienstleistung an unterschiedliche Marktgegebenheiten und Bedürfnisse anzupassen. Von Interesse war daher die Frage nach Besonderheiten bei der Beschreibung von Dienstleistungen für internationale Märkte.

Es zeigte sich, dass einige Unternehmen mit internationalen Dienstleistungsbeschreibungen arbeiten können und vollständig ohne Anpassungen auskommen. Dabei handelt es sich vor allem um Unternehmen, die Engineering-Leistungen für komplexere Güter wie Anlagen oder Systeme erbringen. Eine andere Gruppe von Unternehmen verwendet inhaltlich einheitliche Beschreibungen und nimmt lediglich eine Übersetzung in die erforderlichen Sprachen der Zielmärkte vor. Ein weiterer Teil der Unternehmen führt schließlich eine individuelle Anpassung der Leistungsbeschreibung für die jeweiligen Zielmärkte durch. In erster Linie werden inhaltliche Anpassungen von solchen Unternehmen vorgenommen, die Dienstleistungen im Betrieb technischer Güter erbringen, d. h. auch sehr stark mit dem operativen Geschäft ihrer Kunden in Verbindung stehen. Da sich die Nennungen zwischen diesen Gruppen relativ gleich verteilen, ist anzunehmen, dass es nicht einen grundsätzlich sinnvollen Anpassungsgrad gibt, sondern dass die erforderlichen Anpassungen sehr stark von der Art der erbrachten Dienstleistungen und von den bearbeiteten Märkten abhängen [6]. Diese Beobachtungen werden auch von den Ergebnissen einer empirischen Studie unterstützt (Bild 1).

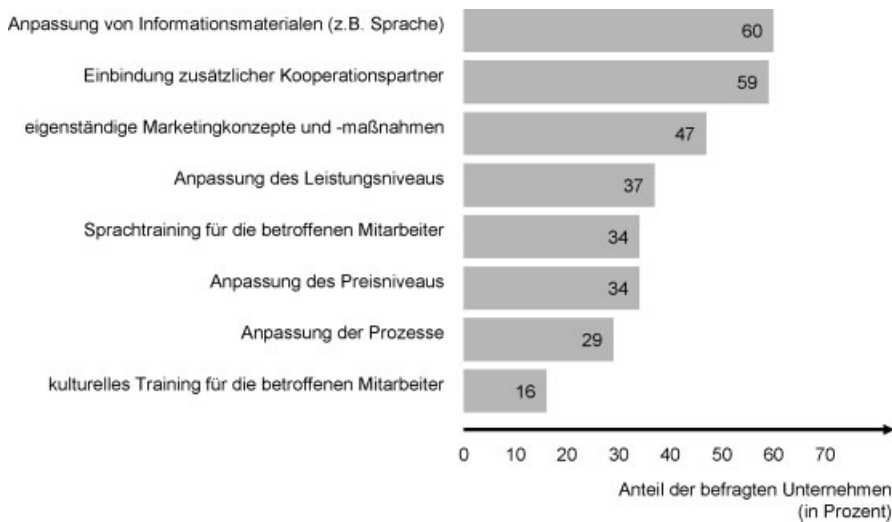


Bild 1. „Welche Maßnahmen führen Sie durch, um Ihre Dienstleistungen für internationale Märkte anzupassen?“ [7]

Customizing für regional-typische Bedürfnisse

Customizing ist ein Konzept der Leistungsgestaltung, um die Anforderungen eines jeden Kunden möglichst weitgehend zu erfüllen und gleichzeitig die Produkte und Dienstleistungen kostengünstig und qualitativ hochwertig erstellen zu können. Gerade bei der Internationalisierung werden Unterschiede in den Kundenbedürfnissen zwischen den Ländern relevant, auf die Unternehmen möglichst effizient mit ihrem Leistungsangebot reagieren müssen. Im Rahmen der Untersuchung erfolgte deshalb die Betrachtung möglicher Ausprägungen des Customizing bei international angebotenen Dienstleistungen.

Dabei hatte der überwiegende Teil der befragten Unternehmen eine klare Aufgabenteilung (Bild 2). Organisatorische und administrative Aufgaben übernimmt häufig das Headquarter. Dazu zählen die Neu- und Weiterentwicklung des Dienstleistungsportfolios sowie die indirekte Steuerung und das Controlling. Ländervertretungen erbringen die operativen Leistungen und die direkte Steuerung. Entsprechend den Gestaltungsfreiräumen im Dienstleistungsportfolio nehmen die Ländervertretungen Anpassungen an regionale Markterfordernisse vor. Bemerkenswert war, dass kaum ein Unternehmen die durch Ländervertretungen vorgenommenen Anpassungen systematisch erfasst, um die Erfahrungen in anderen Märkten zu nutzen [8].

In den befragten Unternehmen kommen unterschiedliche Formen des Customizing

ebenso wie standardisierte oder individualisierte Dienstleistungsangebote erfolgreich zum Einsatz. Beim Vertrieb der Dienstleistungen bedienen die befragten Unternehmen ihre Kunden individuell und überwiegend durch persönliche Beratung. Der Aspekt der persönlichen Beziehung zwischen Kunde und Anbieter wurde betont und spielt gerade in diesen Phasen trotz aller Standardisierungsbestrebungen eine herausragende Rolle [8].

Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis

Die deutschen Unternehmen sind stark in der internationalen Vermarktung von Sachgütern, weisen aber bei Dienstleistungen eine deutlich geringere Exportquote auf. Angesichts der überwiegend in internationalen Märkten installierten

Maschinenbasis ergibt sich noch ein großes Potenzial für Dienstleistungen. Zur Erschließung dieser Potenziale kann die systematische Nutzung der Stärken, die mit dem Label „Made in Germany“ verbunden werden, einen Beitrag leisten.

Die ingenieurwissenschaftliche und systematische Vorgehensweise zur Produktentwicklung ist für deutsche Unternehmen charakterisierend. Allerdings trifft dies für die Internationalisierung von Dienstleistungen nur eingeschränkt zu. Statt eines eher zufallsgetriebenen Handelns sollte stärker auf ein strategisch fundiertes Vorgehen und eine saubere Planung der Umsetzung gebaut werden. Nur wenige der befragten Unternehmen stimmen anscheinend ihre international angebotenen Dienstleistungen systematisch mit den Anforderungen und Rahmenbedingungen in den internationalen Zielmärkten ab. Auf Grund eines fehlenden Wissensaustauschs zwischen den zentralen und dezentralen Einheiten bleibt oftmals unklar, welche Bestandteile der Dienstleistungen verändert werden müssen. Dabei bildet das international verteilte Wissen die Basis für Innovationen und globales Lernen.

Eine systematische Dienstleistungsentwicklung durch Service Engineering kann als Grundlage für eine Übertragung der Leistungen in neue Märkte wie auch für eine effiziente Anpassung einzelner Elemente an spezifische Gegebenheiten genutzt werden. Im Zusammenhang damit kann auch ein gezieltes Customizing erfolgen, mit dem Service so standardisiert wie möglich, aber so individuell wie nötig erbracht werden. Allerdings beklagen die Unternehmen in diesem Zusammenhang einen Mangel an bewähr-



Bild 2. Idealtypische Aufgabenverteilung zwischen Headquarter und Ländervertretungen bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen [8]

ten Methoden und Vorgehensweisen zur Vorbereitung und Planung internationaler Geschäftsaktivitäten.

Seitens der Wissenschaft besteht somit die Herausforderung, geeignete Konzepte und Methoden für den praktischen Einsatz zu liefern. Dies erfolgt zum Beispiel durch die weiteren Arbeiten in dem Forschungsprojekt „Services Made in Germany“. Seitens der Unternehmen müssen die Voraussetzungen für ein systematisches Vorgehen geschaffen werden. Denn unabhängig von der Fragestellung der Internationalisierung werden bisher in vielen Betrieben die bestehenden Möglichkeiten und Vorteile durch den Einsatz von Service Engineering kaum genutzt.

Für die Internationalisierung angepasste Service Engineering-Konzepte können deutsche Unternehmen zukünftig dabei unterstützen, das aufgezeigte Dienstleistungspotenzial auf internationalen Märkten zu erschließen.

■ Literatur

- 1 Müller, R.; Uhlmann, M.; Meyer, K.: Internationalisierung von Dienstleistungen. In: Zähringer, D.; Müller, R.; Uhlmann, M. (Hrsg.): Services Made in Germany – Internationalisierung von Dienstleistungen in der Praxis. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart 2006
- 2 Impuls Management Consulting (Hrsg.): Trendstudie 2003 After-Sales-Service. München 2003
- 3 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): OECD Statistics on International Trade in Services. Volume 1: Detailed Tables by Service Category 1994 – 2003. OECD Publications, Paris 2005
- 4 Commission of the European Communities: The Competitiveness of Business-Related Services and their Contribution to the Performance of European Enterprises, Communication from the Commission COM 747, Brüssel 2003
- 5 Bienzeisler, B.: „Made in Germany“ – Entwicklungspfade eines Leitbildes. In: Zähringer, D.; Müller, R.; Uhlmann, M. (Hrsg.): Services Made in Germany – Internationalisierung von Dienstleistungen in der Praxis. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart 2006
- 6 van Husen, Chr.; Freitag, M.: Ganzheitliches Engineering von Dienstleistungen. In: Zähringer, D.; Müller, R.; Uhlmann, M. (Hrsg.): Services Made in Germany – Internationalisierung von Dienstleistungen in der Praxis. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart, 2006
- 7 Meiren, T.: Service Engineering im Trend – Ergebnisse einer Studie unter technischen Dienstleistern. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart 2006
- 8 Zähringer, D.: Customizing von Dienstleistungen. In: Zähringer, D.; Müller, R.; Uhlmann, M. (Hrsg.): Services Made in Germany – Internationalisierung von Dienstleistungen in der Praxis. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart 2006

■ Die Autoren dieses Beitrags

Dipl.-Ing. Christian van Husen, geb. 1968, studierte an der TU Berlin Wirtschaftsingenieurwesen. Er baut auf Service-Erfahrung aus verschiedenen Positionen in der Automobilindustrie auf, ist Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen und hat einen Lehrauftrag an der Berufsakademie Karlsruhe. Derzeit ist er am Fraunhofer IAO im Marktstrategie Team Dienstleistungsentwicklung tätig und beschäftigt sich dort mit Service Engineering und Dienstleistungsqualität.

Dipl. oec. Daniel Zähringer, geb. 1974, studierte nach einer Ausbildung zum Finanzassistenten Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim. Derzeit arbeitet er am Fraunhofer IAO im Competence Center Dienstleistungsmanagement. Die systematische Gestaltung internationaler Dienstleistungsportfolios sowie das Management von Dienstleistungsprozessen bilden Schwerpunkte seiner Arbeit. Er ist Autor mehrerer Fachartikel, betreut verschiedene Forschungs- und Industrieprojekte und hat einen Lehrauftrag an der Berufsakademie Stuttgart.

Summary

Germany is world export champion. Which may be the case for products does not apply to services at all. Immense opportunities lie in the successful development and international marketing of services. The globalized economy offers a chance to all enterprises, which offer world-wide innovative and high-quality services in addition to their products. Against this background this article describes the results of expert interviews, which were conducted to investigate the current situation in German enterprises, need for action, success factors and approaches for solutions.