



Serie:

**»Dienstleistungs-Entwickler
des 21. Jahrhunderts«
Lutz Demuß
(Vorsitzender des Vereins
deutscher Dienstleistungs-
ingenieure VDLI e.V.)**

Nach Abschluss seines Studiums als Wirtschaftsingenieur an der Universität Karlsruhe (TH) arbeitete Lutz Demuß zunächst in einer Beratungsgesellschaft und wechselte im Juli 1998 zum Institut für Werkzeugmaschinen und Betriebstechnik (wbk) an der Universität Karlsruhe (TH). In der Forschungsgruppe Betriebsplanung und Organisation (BPO) spezialisierte er sich auf die Forschungsthemen Dienstleistungsentwicklung und -produktion sowie Organisationsentwicklung. Im Juni 2000 gründete er zusammen mit Forschungspartnern den Verein Deutscher Dienstleistungsingenieure e.V., welchem er seitdem als Vorsitzender vorsteht. Zur Zeit forscht Demuß an Reifegradmodellen für die Bewertung und Entwicklung von Dienstleistungsorganisationen.

Herr Demuß, Sie sind an einem produktionstechnischen Institut beschäftigt, das sich doch im Wesentlichen mit der Gestaltung und Verbesserung von Produktionssystemen beschäftigt. Wieso beschäftigen Sie sich mit dem Thema Service Engineering?

Dienstleistungsunternehmen können sehr viel von produzierenden Unternehmen lernen. Letztere mussten in der Vergangenheit auf die höheren und sich stetig wandelnden Anforderungen des Markts reagieren. Durch innovative Organisationsformen, Methoden und Konzepte haben sie ihre Entwicklungs- und Produktionsprozesse effektiver und effizienter gestaltet. Die konsequente Prozessorientierung der Industrieunternehmen war und ist dabei ein Schlüssel zum Erfolg.

Der große Fundus an Organisations- und Prozess Erfahrung kann auch für Dienstleistungsunternehmen genutzt werden, denn sie »entwickeln« und »produzieren« ebenfalls Produkte. In den Dienstleistungsunternehmen sind jedoch keine Prozesse für die Entwicklung vorhanden. Die Abläufe der Dienstleistungsproduktion sind eher historisch gewachsen als »industriell« geplant. Die Organisationen erbringen zwar Dienstleistungen, teilweise sogar exzellente Leistungen, doch sind sie noch weit davon entfernt, sie mit einer Produktivität vergleichbar mit der von produzierenden Unternehmen zu erbringen. Hier setzen unsere Forschungsarbeiten an. Wie kann die Selbstverständlichkeit der effektiven und effizienten Organisationsgestaltung produzierender Unternehmen auf Dienstleistungsunternehmen mit ihren Besonderheiten übertragen werden, so dass sie ebenso nachhaltig wettbewerbsfähig werden wie beispielsweise die deutsche Automobilindustrie.

Sie haben für die Organisationsentwicklung von Dienstleistungsunternehmen sogenannte Reifegradmodelle entwickelt. Wie kann eine Dienstleistungsorganisation bewertet werden und wie lässt sich deren Entwicklung messen?

Reifegradmodelle sind die Business Excellence Modelle der nächsten Generation. Sie sind eine Art Roadmap, die aufzeigt, wie Organisationen sich typischerweise über mehrere Reifestufen hin zu einer Performing Excellence entwickeln. Hinter jeder Reifestufe befindet sich eine Vielzahl von essenziellen Geschäftspraktiken, Konzepten und Methoden, die in einem komplexen Wirkzusammenhang stehen. Indem im Rahmen eines Assessments eine Dienstleistungsorganisation nach diesen Geschäftspraktiken untersucht wird, kann die Reifestufe exakt bestimmt werden. Auf Basis der ermittelten Fähigkeiten können gezielt Verbesserungsmaßnahmen für die Dienstleistungsorganisation abgeleitet werden, durch die die Organisation gefordert, aber nicht überfordert wird. Das reduziert die Unsicherheit bei Veränderungsprozessen und führt zu einem messbaren Organisationsentwicklungserfolg. Wir haben zwei Reifegradmodelle entwickelt, einmal für Dienstleistungsentwicklungsprozesse, das Service Engineering Maturity Model, und für Dienstleistungsmanagement und -erbringungsprozesse, das Service Management Maturity Model. Dadurch stehen den Unternehmen mehrstufige Exzellenz-Modelle zur Verfügung, um systematisch die Produktivität ihrer Entwicklungs- und Produktionsprozesse auf das Niveau von produzierenden Unternehmen zu bringen.