



# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

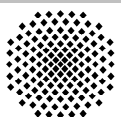
Innovation, Services and Technology

**Service Level Agreements und  
Dienstleistungsinnovation in der  
Software Branche**

**Ute Reuter**

Fallstudienreihe **IST** 05/2009

ISSN 1869-3105



**Universität Stuttgart**

© Prof. Dr. Wolfgang Burr  
Betriebswirtschaftliches Institut  
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart  
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und  
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17  
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

---

## **Service Level Agreements und Dienstleistungsinnovation in der Software Branche**

*Dipl. Oec. Ute Reuter*

*Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement*

*Prof. Dr. Wolfgang Burr*

*Universität Stuttgart*

*Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart*

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

*e-mail: ute.reuter@bwi.uni-stuttgart.de*

### **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>2 Fallstudie</b> .....	<b>2</b>
<b>3 Aufgabenstellung</b> .....	<b>4</b>
3.1 Service Level Agreements.....	4
3.2 Dienstleistungsinnovation, Dienstleistungsstandardisierung oder Mass Customization? .....	5
<b>4 Literatur</b> .....	<b>5</b>
4.1 Literaturquellen.....	5
4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	6
4.2.1 Literaturhinweise zu Service Level Agreements.....	6
4.2.2 Literaturhinweise zur ressourcenbasierten Betrachtung von Dienstleistungsinnovation, Dienstleistungsstandardisierung und Mass Customization von Dienstleistungen.....	7

## 1 Einleitung

Die Beschaffung hat in Dienstleistungs- und Industrieunternehmen in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen und findet immer stärker Eingang in die Entscheidungsprozesse des strategischen Managements. Die möglichst effiziente Ausgestaltung von Beschaffung und deren Status als entscheidender Wettbewerbsfaktor stehen im Mittelpunkt der Betrachtung.<sup>1</sup>

In der folgenden Fallstudie wird anhand der Heiler Software AG dargestellt, wie Beschaffung optimiert werden kann. Weiterhin werden der Themenbereich Service Level Agreements auf die Fallstudie bezogen und es soll eine fallstudienbezogene Abgrenzung zwischen Dienstleistungsinnovation, Dienstleistungsstandardisierung und Mass Customization getroffen werden.

## 2 Fallstudie

Beschaffung kann auf herkömmlichem Wege oder elektronisch umgesetzt werden. Immer häufiger werden im Rahmen der elektronischen Beschaffung dabei die Vorbereitung der Beschaffung und / oder deren konkrete Umsetzung an ein externes Dienstleistungsunternehmen übertragen, das auf die Erbringung von Dienstleistungen im Zusammenhang mit der elektronischen Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen spezialisiert ist. Ein solches Unternehmen wird dabei als Intermediär bezeichnet. Die Integration von elektronischen Beschaffungsdienstleistungen in den Beschaffungsprozess kann als neuer Trend in der Beschaffung angesehen werden.<sup>2</sup>

Die Erbringung von elektronischen Beschaffungsdienstleistungen erschafft durch die Kombination von verschiedenen, bereits bestehenden Konzepten und Techniken eine ganz neue Qualität von Dienstleistung für das Kundenunternehmen.<sup>3</sup> Die den elektronischen Beschaffungsdienstleistungen zugrunde liegende Technologie stellt dabei das Medium für die Erbringung der

---

<sup>1</sup> vgl. Wirtz, Kleinecken (2003) S.245

<sup>2</sup> Vgl. Tripp (2002) S. 243/244

<sup>3</sup> Vgl. ebenda, S. 163

elektronischen Beschaffungsdienstleistungen dar.<sup>4</sup>

Die Heiler Software AG ist, als Marktführer für Product Communication Software,<sup>5</sup> ein Unternehmen, das sich unter anderem damit beschäftigt, die Katalog- und Produktinformationssysteme von Unternehmen zu optimieren (bzw. aufzubauen), die die Beschaffung von C-Gütern bereits auf elektronischem Wege erledigen (bzw. in Zukunft erledigen wollen). Herausforderungen im Rahmen der Beschaffung von C-Gütern sind dabei der hohe personelle und zeitliche Aufwand, die Integration der elektronischen Lieferantenkataloge, die Definition der Freigabeprozesse für die Lieferantenkataloge (besonders in den Bereichen Arbeitsschutz, Preise und Umweltschutz), die Erweiterung der Lieferantendaten um käuferspezifische Informationen (zum Beispiel um Inventarisierungskennzeichen), der Aufbau eines zentralen Web basierenden Einkaufskatalogs für alle integrierten Lieferantensortimente und die Integration des Einkaufskatalogs in die vorhandenen Beschaffungssysteme (zum Beispiel in SAP SRM).<sup>6</sup>

Nicht das Suchen von Beschaffungsgütern schafft Mehrwert, sondern das schnelle Auffinden derselben. Je höher deshalb die Verkürzung der Lieferanten- und Artikelsuche ist, desto geringer sind die Prozesskosten im Unternehmen. Eine schlanke Einkaufsorganisation kann ermöglicht werden durch die Vereinfachung der Updates von Katalogsortimenten und die Bereitstellung schneller Änderungsmöglichkeiten für einzelne Artikel. Eine Reduktion von Fehlern und die Verringerung der Durchlaufzeiten kann erreicht werden durch das Vorgeben eigener geprüfter Kataloge und Lieferanten für jeden Mitarbeiter bzw. für ganze Abteilungen. Die Sicherung der Informationsqualität in Hinblick auf kaufmännische und beschreibende Informationen muss dabei gewährleistet sein, ebenso wie die automatische Kontrolle der Lieferantenvereinbarungen und Einkaufsvorgänge.<sup>7</sup>

Die Firmenphilosophie der Heiler Software AG ist geprägt durch Transparenz

---

<sup>4</sup> Vgl. Sundbo (1997) S. 436

<sup>5</sup> Vgl. Heiler (2009b), URL vgl. Literaturverzeichnis

<sup>6</sup> Heiler (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>7</sup> Heiler (2009a), URL siehe Literaturverzeichnis

und offene Kommunikation. So soll das Vertrauen von Investoren, Mitarbeitern, Geschäftspartnern und der Öffentlichkeit gefördert und vertieft <sup>8</sup> und die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter gestärkt werden. Modernste Softwaretechnologie und umfassende Services werden als Gesamtlösungen angeboten und Prozesskompetenz und Beratungsservice werden groß geschrieben. Dabei werden hohe Anforderungen an die rund 100 Mitarbeiter gestellt. <sup>9</sup>

### **3 Aufgabenstellung**

Als Absolvent der Universität Stuttgart sind Sie nach erfolgreichem Abschluss Ihres Studiums in der Vertriebsabteilung der Heiler Software AG tätig. Dort sind Sie zuständig für die Neukundengewinnung sowie für die Bearbeitung von Kundenanfragen, insbesondere aus der Automobilzuliefererbranche. Sie erhalten eine Anfrage von Herrn Müller, der Mitarbeiter in der Beschaffungsabteilung eines mittelständischen Automobilzulieferunternehmens ist. Herr Müller teilt Ihnen mit, dass er verantwortlich für die Umstellung der bisher auf herkömmlichem Wege durchgeführten Beschaffung von C-Gütern auf elektronische Beschaffungslösungen ist. Hierzu möchte er ein speziell auf diese Belange ausgerichtetes Dienstleistungsunternehmen heranziehen, das ihn und sein Unternehmen bei dieser Umstellung unterstützt. Besonderen Wert gelegt werden soll dabei auf die Reduktion der Prozesskosten bei der Beschaffung der indirekten Güter (C-Güter), auf die Reduktion der Einstandspreise, auf die zentrale Steuerung der Einkaufsprozesse, auf die Verschlankeung des operativen Einkaufs, die schnelle Warenverfügbarkeit und die Reduktion von Fehlbestellungen und Fehllieferungen.

#### **3.1 Service Level Agreements**

Sie sehen gute Chancen, Herrn Müller und sein mittelständisches Unternehmen als Kunden der Heiler Software AG zu gewinnen. Sie schlagen Herrn Müller vor, dass Sie ihm ein entsprechendes Angebot vorlegen werden. Die Qualität

---

<sup>8</sup> Heiler (2009c), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>9</sup> Heiler (2009d), URL siehe Literaturverzeichnis

der von Ihnen erbrachten Dienstleistungen möchten Sie anhand eines Service Level Agreements nachweisen. Beschreiben Sie hierfür zunächst theoretisch das Konzept der Service Level Agreements zur Messung von Dienstleistungsqualität und gehen Sie dann fallbeispielbezogen darauf ein, welche Punkte ein Service Level Agreement zwischen der Heiler Software AG und dem Unternehmen von Herrn Müller aufweisen muss, um allen Anforderungen gerecht zu werden. Analysieren Sie in diesem Zusammenhang auch, welche Probleme und Grenzen sich bei Service Level Agreements in der Theorie und im konkreten Anwendungsfall ergeben können.

### **3.2 Dienstleistungsinnovation, Dienstleistungsstandardisierung oder Mass Customization?**

Als Mitarbeiter(in) im Vertrieb haben Sie Zugang zu Informationen über die Anforderungen des Dienstleistungsmarktes in der Softwarebranche, über die in Ihrem Unternehmen vorhandenen Ressourcen im engeren Sinne sowie über die Kernkompetenzen, die Ihr Unternehmen aufweist. Wägen Sie unter Berücksichtigung der Ihnen zur Verfügung stehenden Informationen zu den genannten Punkten ab, ob die Heiler Software AG ein Dienstleistungsanbieter ist, der eher Dienstleistungsinnovationen generiert, Dienstleistungen standardisiert oder Mass Customization von Dienstleistungen betreibt. Wählen Sie für Ihre Abwägung eine ressourcenökonomische Sichtweise. Gehen Sie dabei zunächst kurz theoretisch und dann ausführlich fallstudienbezogen auf die Anforderungen des Dienstleistungsmarktes, die Ressourcen im engeren Sinne sowie die Kernkompetenzen der Heiler Software AG ein.

## **4 Literatur**

### **4.1 Literaturquellen**

Heiler (2009): Heiler Lösungen für den Einkauf, in:  
[http://www.heiler.de/germany/loesungen/E\\_Beschaffung\\_Produktkataloge.php](http://www.heiler.de/germany/loesungen/E_Beschaffung_Produktkataloge.php), Zugriff am 27.04.2009

Heiler (2009a): Komfortable Katalogsuchmaschine mit integriertem Content Management: Wirtschaftlicher Nutzen. In: [http://www.heiler.de/germany/produkte/Heiler\\_Business\\_Catalog.php](http://www.heiler.de/germany/produkte/Heiler_Business_Catalog.php), Zugriff am 27.04.2009

Heiler (2009b): Jobs und Karriere. 5 Gründe, weshalb Sie für Heiler arbeiten sollten. In: [http://www.heiler.de/germany/unternehmen/Jobs\\_und\\_Karriere.php?navid=136](http://www.heiler.de/germany/unternehmen/Jobs_und_Karriere.php?navid=136), Zugriff am 27.04.2009.

Heiler (2009c): Investor Relations. In: [http://www.heiler.de/germany/unternehmen/Investor\\_Relations.php?navid=125](http://www.heiler.de/germany/unternehmen/Investor_Relations.php?navid=125), Zugriff am 27.04.2009.

Heiler (2009d): Geschichte & Strategie. In: [http://www.heiler.de/germany/unternehmen/Geschichte\\_Strategie.php?navid=122](http://www.heiler.de/germany/unternehmen/Geschichte_Strategie.php?navid=122), Zugriff am 27.04.2009.

Sundbo, Jon (1997): Management of Innovation Services, in: The Services Industries Journal, Vol. 17, No.3 (July 1997), S. 432-455.

Tripp, Horst (2002): Electronic Procurement Services. E-Procurement Dienstleistungsmodelle in offenen elektronischen Marktplätzen. St. Gallen, 2002.

Wirtz, B. W. / Kleinecken, A. (2003): Aktionsparameter des E-Procurement, in: Boutellier, Roman / Wagner, Stephan M. / Wehrli, Hans Peter (2003): Handbuch Beschaffung. Strategien, Methoden, Umsetzung. Hanser-Verlag, München 2003, S. 245-266.

## **4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie**

### **4.2.1 Literaturhinweise zu Service Level Agreements**

Burr, Wolfgang / Stephan, Michael (2006): Dienstleistungsmanagement, Stuttgart 2006, S. 178-181



#### **4.2.2 Literaturhinweise zur ressourcenbasierten Betrachtung von Dienstleistungsinnovation, Dienstleistungsstandardisierung und Mass Customization von Dienstleistungen**

Burr, Wolfgang / Stephan, Michael (2006): Dienstleistungsmanagement, Stuttgart 2006, S. 91-98.

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und  
Technologie

Case Studies on  
Innovation, Services and Technology

Bereits erschienen sind

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 01/2009	Reuter, Ute	Ressourcenbasierung und Dienstleistungsstandardisierung im Facility Management Komplettangebot Bereich
IST 02/2009	Stilianidis, Anastasios	Mobilfunkmarkt Afrika
IST 03/2009	Reuter, Ute	Die Entwicklung der IBM zum Dienstleistungsunternehmen
IST 04/2009	Frohwein, Torsten	Schutzinstrumente für intellektuelles Eigentum und Lizenzierung
IST 05/2009	Reuter, Ute	Service Level Agreements und Dienstleistungsinnovation in der Software Branche