



Service Engineering – in fünf Schritten zur neuen Dienstleistung

**Systematische Dienstleistungsentwicklung
für den Mittelstand**

Sehr geehrte Unternehmerinnen und Unternehmer,
Dienstleistungsberaterinnen und -berater,
Transferpartnerinnen und -partner,

die Digitalisierung bringt neue Dienstleistungen hervor und ermöglicht serviceorientierte und datenbasierte Geschäftsmodelle. Dienstleistungen werden daher in unserer „Initiative Wirtschaft 4.0“ eine wichtige Rolle spielen. Ein gutes Beispiel ist die „Transferinitiative Erfolg mit neuen Dienstleistungen“, mit der wir das Wissen um bereits erprobte Methoden und Werkzeuge aus der Dienstleistungsforschung in die Fläche des baden-württembergischen Mittelstands bringen möchten. Dabei geht es um Themen wie Professionalisierung der Dienstleistungsentwicklung, mehr Kundenorientierung und mehr Dienstleistungsinnovationen oder Steigerung der Dienstleistungsproduktivität.



Im Mittelpunkt der baden-württembergischen Transferinitiative steht das Referenzmodell des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und des itb - Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut zum „Service Engineering“ - der systematischen Entwicklung und Gestaltung neuer Dienstleistungen. Unser Ziel ist es, mittelständische Betriebe in der Industrie, im Handwerk und in der Dienstleistungswirtschaft für mehr Service-Innovationen zu gewinnen.

Als Wirtschaftsministerin ist es mir sehr wichtig, dass der Mittelstand in Baden-Württemberg bei Dienstleistungsinnovationen ebenso exzellent ist wie bei Technikinnovationen. Inzwischen haben über 200 mittelständische Unternehmerinnen und Unternehmer im Rahmen der Transferinitiative an Informationsveranstaltungen und Unternehmerabenden teilgenommen. Mehr als 140 Multiplikatoren wurden als Dienstleistungsberater qualifiziert. Dieser Wissenstransfer über anwendungserprobte Methoden aus der Dienstleistungsforschung in die mittelständischen Unternehmen wird durch einen intensiven Erfahrungsaustausch innerhalb der Transferinitiative ergänzt.

Ich wünsche Ihnen, unseren mittelständischen Unternehmen aus Industrie, Handwerk und Dienstleistungswirtschaft, viel Erfolg dabei, die Informationen in dieser neuaufgelegten Broschüre in der Praxis umzusetzen. Ich danke den Kammern, Wirtschaftsverbänden und Transferpartnern für ihr großes Engagement darin, Mittelstand und Handwerk für Dienstleistungsentwicklung und -gestaltung zu sensibilisieren.

A handwritten signature in blue ink that reads "Nicole Hoffmeister-Kraut".

Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut MdL
Ministerin für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau
des Landes Baden-Württemberg

Service Engineering – in fünf Schritten zur neuen Dienstleistung

Systematische Dienstleistungsentwicklung für den Mittelstand

Vorwort

Die Bedeutung von Dienstleistungen für das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist mittlerweile unbestritten. Dabei ist es relativ unerheblich, ob es sich dabei um rein personenbezogene, wissensintensive oder produktbegleitende Dienstleistungen handelt. Dennoch tun sich besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU) schwer damit, ihre bereits vorhandenen Dienstleistungen zu optimieren oder gar zusätzliche Dienstleistungen neu zu entwickeln. Dies hängt einerseits mit der meist recht dünnen Personaldecke eines Mittelständlers zusammen. Andererseits macht es jedoch auch einen großen Unterschied, ob im Unternehmen etwa eine neue Maschine produziert wird oder aber ob man sich mit einer Leistung beschäftigt, die häufig nur wenig greifbar ist und deren Herstellung und Konsum zum gleichen Zeitpunkt erfolgen.

Gerade für den oft sehr technikaffinen Mittelständler kann die Herangehensweise an dieses Problem selbst zum Problem werden. Dabei wird es für einen nachhaltigen unternehmerischen Erfolg immer wichtiger, den Kunden nicht nur ein Produkt, sondern vollständige Problemlösungen anzubieten. Diese Aufgabe zwingt den Mittelständler dazu, sich immer stärker als kompetenter Dienstleister am Markt zu profilieren, der seinen Kunden sachgerechte und möglichst originelle Ideen anbieten muss.

Die **5-Schritte-Methode des itb zum Service Engineering in KMU** (vgl. Abb. 1) ist die Antwort auf das Dilemma des Mittelständlers. Will er die Entwicklung neuer Dienstleistungen und damit die Existenz seines Unternehmens im Markt nicht länger weitgehend dem Zufall überlassen, muss er sich der Herausforderung stellen und sein Dienstleistungs-Portfolio optimieren und ausweiten. Die Lösung besteht in einer systematischen Herangehensweise.

Die systematische Dienstleistungsentwicklung wurde bereits unter den besonderen Bedingungen von KMU praktisch erprobt und die Methodik dabei immer wieder der betrieblichen Realität angepasst. Viele der hier eingesetzten Instrumente und Methoden sind sowohl dem Ingenieurwesen als auch der Betriebswirtschaft entlehnt und auf die Bedürfnisse mittelständischer Betriebe umgeschrieben worden. Damit liegt ein „Werkzeugkasten“

vor, mit dem der Unternehmer selbst – tatkräftig unterstützt von seinen Mitarbeitern – in die Lage versetzt wird, systematisch neue Dienstleistungen zu entwickeln, neue Märkte zu erschließen und damit einen konkreten und nachprüfbaren betrieblichen Nutzen zu generieren.

Dienstleistungsexperten des Instituts für Technik der Betriebsführung (itb) Karlsruhe erarbeiteten die 5-Schritte-Methode und entwickelten sie im Rahmen mehrerer öffentlich geförderter Forschungsprojekte stetig weiter. In zahlreichen Publikationen ist das planvolle Vorgehen des Service Engineering für KMU veröffentlicht worden. Der Titel „Dienstleistungen systematisch entwickeln – Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand“ (vgl. Literaturhinweis) beschreibt detailliert die Entwicklung der 5-Schritte-Methode des itb zum Service Engineering in KMU.

Innerhalb des vom baden-württembergischen Wirtschaftsministerium unterstützten Programms „Wissenstransfer Dienstleistungsforschung“ der Baden-Württemberg Stiftung wurde die praxisorientierte Methodik des Service Engineering auf einen aktuellen und praxisgerechten Stand gebracht. Maßgeblich unterstützt wurde dies durch die Projektpartnerschaft des itb mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart. Damit sind mittelständische Unternehmer in der Lage, beispielsweise neue Geschäftsfelder zu definieren und sogar völlig neue Geschäftsmodelle aufzubauen. Alleinstellungsmerkmale lassen sich ausbilden und letztlich umfangreiche Wettbewerbsvorteile erzielen. Die 5-Schritte-Methode des itb zum Service Engineering in KMU wird von den Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern sowie ihren jeweiligen Dachorganisationen im Rahmen von Schulungen und Trainingsprogrammen für Unternehmer eingesetzt.

Die 5-Schritte-Methode empfiehlt die Verwendung einer ganzen Reihe von Instrumenten, von denen ausgewählte Methoden in die vorliegende Publikation Eingang finden konnten. Aus didaktischen Gründen und um eines besseren Verständnisses willen zeigen die meisten der hier vorliegenden Abbildungen das bereits bearbeitete Instrument, also das Ergebnis des Einsatzes der jeweiligen Methode am konkreten Beispiel eines Gebäude-

reinigungsbetriebs. Die Vorlagen der hier verwendeten Instrumente – **im Text hervorgehoben** – sind in einigen der genannten Publikationen enthalten und befinden sich darüber hinaus auch als Downloads unter folgender Adresse im Internet:


<http://www.itb.de/Forschung/Service-Engineering>

Hinweis



Mit Hilfe des hier abgedruckten QR-Codes haben Smartphone-Besitzer unmittelbar Zugriff auf die genannte Website des itb und damit auf alle in dem Leitfaden präsentierten Instrumente und Methoden des Service Engineering.

► **Abb. 1: Die 5-Schritte-Methode des itb zum Service Engineering in KMU**

Abb. 1: Die 5-Schritte-Methode		Betrieb:	Datum	
		Geschäftsfeld:	Blatt	
Schrittfolge	Instrumente bzw. Methoden	Nutzen		
1. Schritt Aktuelle Dienstleistungssituation ermitteln	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kundenkontaktkreis (vgl. Abb. 2) ▶ Aktivitätenfilter (vgl. Abb. 3) ▶ Checklisten Stärken-Schwächen-Analyse ▶ Umfeldanalyse 	<p>Existierende Mehrwert-Dienstleistungen auffinden, Unterscheidung von Kern- und Mehrwert-Dienstleistungen, konkrete Kontaktstellen zum Kunden ermitteln</p> <p>Einzelbewertung der Dienstleistung möglich, strategische Bedeutung vorhandener Dienstleistungen definieren, Wert der Dienstleistung und Zahlungsbereitschaft des Kunden feststellen, bisher ungenutzte Einnahmequellen auffinden, Kundennutzen ermitteln</p> <p>Dienstleistungskompetenz ermitteln, Entwicklungspotential feststellen</p> <p>Vergleich zu Wettbewerbern analysieren</p>		
2. Schritt Dienstleistungsziele und Dienstleistungsstrategie entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> ▶ SMART-Methode 	<p>Konkrete und nachprüfbare Zielformulierung für die Entwicklung neuer Dienstleistungen im Rahmen einer Zielvereinbarung möglich</p>		
3. Schritt Dienstleistungspotential ermitteln, Ideen entwickeln und bewerten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Morphologisches Tableau (vgl. Abb. 4) ▶ SWOT-Analyse (vgl. Abb. 5) 	<p>Systematisches Auffinden neuer Dienstleistungsideen mit zahlreichen verschiedenen Lösungsansätzen,</p> <p>Innere Stärken und Schwächen sowie äußere Chancen und Risiken eines Unternehmens mit Blick auf zukünftige Dienstleistungsideen analysieren</p>		
4. Schritt Dienstleistungsprozess gestalten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Service Blueprint (vgl. Abb. 6) ▶ Inszenierung, Visualisierung 	<p>Detaillierte und transparente Darstellung eines konkreten Dienstleistungsprozesses in Form eines chronologischen Ablaufdiagramms, Entwickeln einer konkreten Vorgehensweise beim Erarbeiten neuer Dienstleistungen (Planungsinstrument), mögliche Fehlerquellen auffinden (Optimierungsinstrument)</p> <p>Mögliche neue Vorgehensweisen entdecken, Instrument für Mitarbeiterinformation und Mitarbeitermotivation</p>		
5. Schritt Dienstleistungsergebnis kontrollieren	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kundenbefragung ▶ Erweiterte Kontierung ▶ Portfolio-Analyse ▶ Kundenzufriedenheitsanalyse 	<p>Einfachste und kostengünstigste Erfolgskontrolle</p> <p>Erfassung und Analyse der Kunden- und Leistungsstruktur durch zusätzliche Gliederung der Erlöskonten in der Buchhaltung, Möglichkeit der Bildung strategischer Geschäftsfelder, bessere Planbarkeit neuer Aktivitäten, Kostenersparnis</p> <p>Geschäftsfelder nach Attributen überprüfen, die die Grenzen im Portfolio vorgeben</p> <p>Systematisierte Kundenbefragung, wichtiges Instrument der Erfolgskontrolle</p>		

Die 5-Schritte-Methode des itb zum Service Engineering in KMU



1. Schritt:

Aktuelle Dienstleistungssituation ermitteln

Wie bei jedem systematischen Vorgehen steht die Ermittlung der jeweiligen Ist-Situation am Anfang. Bevor der Unternehmer daran gehen kann, neue Dienstleistungsziele oder gar seine Dienstleistungsstrategie zu entwickeln, sollte er zunächst analysieren, welche Dienstleistungen er seinen Kunden bereits anbietet. Dies geschieht am einfachsten, indem er sich dabei am sogenannten Leistungszyklus seines Betriebs orientiert. Dieser Leistungszyklus umfasst den allgemeinen Auftragsdurchlauf, der aus insgesamt vier Phasen besteht:

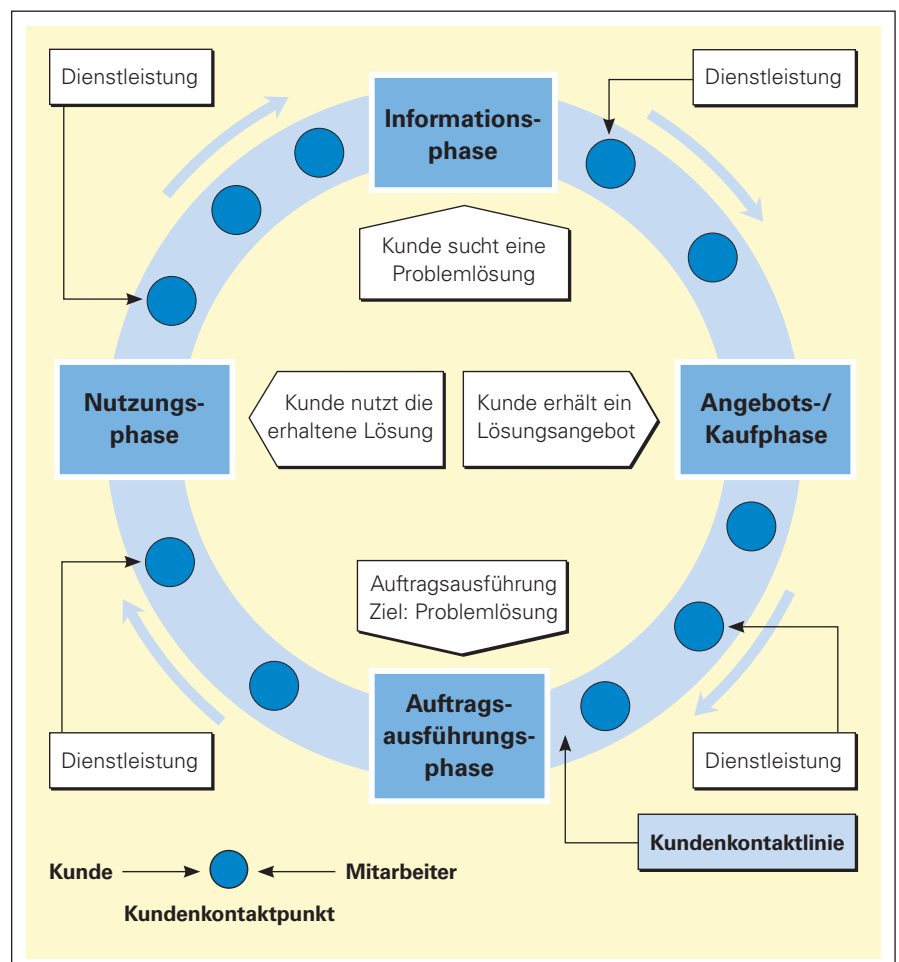
- ▶ **Informationsphase:** Hierher gehören alle Aktivitäten zur Information potentieller Kunden über Art und Umfang von Produkten oder Dienstleistungen, z.B. in Werbeanzeigen oder Flyern, als Internetpräsentationen, auf Messen.
- ▶ **Angebots/Kaufphase:** Dabei geht es um alle Aktivitäten im Vorfeld von Vertrags- oder Kaufabschlüssen. Meist geschieht dies im Dialog mit den Kunden, z.B. in Form von Online-Bestellungen, in Ausstellungsräumen, in einer Angebotserstellung.
- ▶ **Auftragsausführungsphase:** Dies sind alle Aktivitäten während der eigentlichen Leistungserbringung, also während der Produktion oder einer Dienstleistungserbringung, z.B. eine konkrete Unternehmensleistung wie der Einbau eines Kamins.
- ▶ **Nutzungsphase:** Hier werden alle Aktivitäten nach der Auftragsausführung zusammengefasst, z.B. eine Nachbetreuung des Kunden, das Schalten einer Hotline, eine Kundenbefragung.

Um alle vorhandenen Dienstleistungen des Unternehmens erfassen zu können, empfiehlt es sich, im betrieblichen Leistungszyklus nach unmittelbaren Kontaktstellen des Unternehmens zum Kunden zu suchen. Hier werden die Dienstleistungen sowohl erstellt als auch konsumiert. Für den Unternehmer ist es also von größter Wichtigkeit, so exakt wie

möglich die Punkte zu kennen, an denen er oder seine Mitarbeiter in einen direkten Kontakt zu Kunden treten. An diesen konkret zu bezeichnenden Punkten besteht die Möglichkeit gegenseitiger Einflussnahme. Hier empfängt der Kunde nicht nur die Dienstleistung. Hier bewertet er sie gleichzeitig. Hier artikuliert er auch mögliche zusätzliche Bedürfnisse.

Im Kundenkontakt wird darüber hinaus der Unterschied zwischen einer Kern- oder aber einer sogenannten Mehrwert-Dienstleistung deutlich. Bei der Kern-Leistung handelt es sich um eine konkrete Leistung, die zum Hauptgeschäft eines Unternehmens gehört. Die Mehrwert-Dienstleistung hingegen ist geeignet, das Kerngeschäft des Unternehmens durch zusätzliche Angebote zu erweitern bzw. zu ergänzen. Zugespielt formuliert könnte man sagen: Erst durch das Zusammenfügen von (z. B. technischer) Kern-Leistung mit geeigneten

▶ Abb. 2: Kundenkontaktkreis



Mehrwert-Dienstleistungen (z. B. Wartung, Instandhaltung) entsteht für die Kunden ein Problemlösungspaket.

Die Kenntnis und Analyse der Kundenkontaktpunkte ist damit so etwas wie der Dreh- und Angelpunkt für den Erfolg des Service Engineering. Zur besseren Orientierung dient beispielsweise der **Kundenkontaktkreis** (vgl. Abb. 2). Er ist eines der wichtigsten Instrumente für den Unternehmer, um in jeder einzelnen Phase seines betrieblichen Leistungszyklus die aktuelle Dienstleistungssituation ermitteln zu können.

Nach dem Auffinden der konkreten Kontaktstellen zum Kunden innerhalb des Leistungszyklus und der Auflistung bereits bestehender Mehrwert-Dienstleistungen kann anschließend geklärt werden, worin die strategische Bedeutung der einzelnen Dienstleistungen besteht. Damit soll festgestellt werden, ob mit Hilfe der bereits vorliegenden und konkret benannten Mehrwert-Dienstleistungen möglicherweise bereits eine Differenzierung zu Mitbewerbern entstanden ist. Gleichzeitig kann der Unternehmer ermitteln, ob und wie sich diese Dienstleistungen finanziell auf sein Unternehmen auswirken.

Mit einem **Aktivitätenfilter** (vgl. Abb. 3) können nicht nur diese Fragen beantwortet werden. Es lassen sich darüber hinaus gezielt neue Gestaltungspotentiale des Dienstleistungs-Portfolios für das Unternehmen ableiten. Sogar bestimmte Stärken oder Schwächen des Unternehmens werden erstmals deutlich.

Die vorliegenden Ergebnisse der bisherigen Analyseschritte zur Ermittlung der aktuellen Dienstleistungssituation im Unternehmen lassen bereits erkennen, ob das Unternehmen über eine hohe oder aber eine weniger hohe Dienstleistungskompetenz verfügt. Darunter ist die Bereitschaft, aber auch die Fähigkeit und die Fertigkeit eines Unternehmens zu verstehen, Dienstleistungen effizient und kundengerecht anzubieten.

Nun sollte der Unternehmer gezielt nach den Stärken und Schwächen seines Unternehmens suchen. Um seine Dienstleistungskompetenz systematisch zu messen, ermittelt er mit Hilfe von drei **Stärken-und-Schwächen-Checklisten** zunächst die Fähigkeit des Unternehmens, die Kundenbedürfnisse zu erfassen, anschließend die Fähigkeit, Dienstleistungsprozesse angemessen inszenieren zu können, und schließlich die Fähigkeit, Dienstleistungsergebnisse kundenorientiert visualisieren zu können. Nun ist der Unternehmer in der Lage, sein Dienstleistungspotential realistisch einzuschätzen.

Am Ende des 1. Schrittes im Service-Engineering-Prozess verfügt der Unternehmer über einen bearbeiteten Aktivitätenfilter sowie aussagekräftige Stärken-Schwächen-Checklisten, die es ihm ermöglichen, seine aktuelle Dienstleistungssituation sowie sein Dienstleistungspotential einzuschätzen. Gegebenenfalls könnte er noch eine Umfeldanalyse (z.B. mit **SWOT**) hinzuziehen, um sich direkt mit bestimmten Wettbewerbern zu vergleichen.

► Abb. 3: Aktivitätenfilter Gebäudereinigung

Abb. 3: Aktivitätenfilter		Betrieb: Gebäudereinigung					Datum	10.07.2011	DHI					
		Geschäftsfeld: Haushaltsdienstleistungen					Blatt	1						
Ifd. Nr.	Standardleistung	Einzigartigkeit	Phase aus Kundenkontaktkreis			Aktivität / Dienstleistung	Strategische Bedeutung				Wie berechnet?			Kurzbeschreibung des Kundennutzens
			Informationsphase	Angebots-/Kaufphase	Auftragsausführungsphase		Nutzungsphase	Höherer Preis für Grundleistung	Prozessoptimierung / Kostenreduzierung	Erschließung neuer Zielgruppen	Erhöhung der Kundenbindung	Verbesserung der Zahlungsbereitschaft	hat Preis	
1		x	x	x		Angebot über Homepage		x	x				x	bequeme unabhängige Preisanfrage
2		x	x	x		Probereinigung	x	x	x	x				visuelles Reinigungsergebnis zur besseren Entscheidungsfindung
3	x		x			Messestand			x	x			x	Informationen über die Vielseitigkeit
4		x			x	flexible Termingestaltung	x			x				Unabhängigkeit
5		x		x	x	individuelles Leistungsverzeichnis	x		x	x		x		Flexibilität nach individuellen Bedürfnissen
6		x	x			Unternehmensfilm							x	Schafft Vertrauen und zeigt Kompetenz
7						Kundenbefragung mit Gewinnspiel							x	
						Arbeiterschulung								



2. Schritt:

Dienstleistungsziele und Dienstleistungsstrategie entwickeln

Ausgerüstet mit den Ergebnissen des 1. Arbeitsschrittes können viele Unternehmer es kaum erwarten, möglichst schnell und möglichst viele neue Ziele für die Weiterentwicklung ihres Dienstleistungs-Portfolios anzupeilen. Der methodische Wechsel von der Analysephase zur Zielbestimmung aber birgt die Gefahr einer übereilten und deshalb unstrukturierten Vorgehensweise. Mögliche Folgen wären Entscheidungen nur „aus dem Bauch heraus“ oder gar das thematische „Zerfasern“ einer Dienstleistungsstrategie, noch bevor sie überhaupt formuliert werden konnte. Von besonderer Wichtigkeit für eine erfolgreiche Dienstleistungsstrategie sind an dieser Stelle deshalb die Antworten, die der Unternehmer mit Hilfe seines gerade erarbeiteten Aktivitätenfilters auf folgende Fragen finden sollte:

- ▶ Welche Kundenbereiche sollen zukünftig mit welcher strategischen Intensität gezielt bearbeitet werden?
- ▶ In welchen Phasen des Leistungszyklus soll dies mit welchen neuen bzw. überarbeiteten Dienstleistungsangeboten erreicht werden?

Im optimalen Fall wird bereits ein strategischer „Pfad“ erkennbar, der nach und nach in eine für das Unternehmen charakteristische und unverwechselbare Dienstleistungsstrategie übergeht. Jetzt kann es an die Fixierung

von Zielen einzelner neuer Mehrwert-Dienstleistungen gehen. Zu diesen strategischen Überlegungen gehört natürlich ebenfalls die Überprüfung von Zielstellungen bereits vorhandener Dienstleistungen des Unternehmens. Dabei besteht die Gefahr, sich in Details zu verlieren. Der Unternehmer sollte deshalb auch an dieser Stelle weiterhin mit System und smart vorgehen. Die **SMART**-Methode ist hervorragend geeignet, konkrete und nachprüfbar unternehmerische Ziele festzulegen. Gleichzeitig bietet sie dem Unternehmer die Möglichkeit, seine Zielvorstellungen zu selektieren und Prioritäten zu setzen. SMART steht im Einzelnen für:

- ▶ Spezifisch – konkret, präzise und eindeutig formuliert,
- ▶ Messbar – quantitativ und qualitativ,
- ▶ Attraktiv – positiv und motivierend formuliert,
- ▶ Realistisch – erreichbar, die eigenen Möglichkeiten richtig einschätzend,
- ▶ Terminiert – mit konkreten Terminen versehen.

Mit dem Abschluss des 2. Schrittes hat der Unternehmer eine hinreichend konkrete Vorstellung von seiner mittel- bis langfristigen Dienstleistungsstrategie und verfügt über eine Reihe smart formulierter Ziele für neue Dienstleistungsangebote.

Literaturhinweis

Weitere Literatur und zusätzliche Informationen zum Thema Service Engineering bzw. zum Messen der Produktivität von Dienstleistungen sind hier zusammengefasst:

- ▶ Borchert, M.; Strina, G. et.al. Der Service Navigator für KMU – Ein kennzahlengestütztes Steuerungsinstrument zum strategischen Produktivitätsmanagement von Dienstleistungen, Köln 2013, ISBN: 978-3-926509-41-3
- ▶ Edited by Graß T., Myritz, R., Oelmaier, W. Service Innovation in Europe – Good Practice, Methods & Tools for SME, Bonn 2012, ISBN: 978-3-926509-39-0
- ▶ Harms, D-J., Heinen, E., Kuiper, K., Myritz, R., Nenninger, B., Otto, U., Strina, G. Dienstleistungen systematisch entwickeln – Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand, Köln 2009, ISBN: 978-3-926509-29-1
- ▶ Meiren, T.; Barth, T. Service Engineering in Unternehmen umsetzen. Leitfaden für die Entwicklung von

Dienstleistungen, Stuttgart, Fraunhofer Verlag 2002, ISBN: 3-8167-6572-6

- ▶ Myritz, R. Mit Dienstleistungen wachsen – Erfolgsbeispiele aus kleinen und mittleren Unternehmen, Köln 2008, ISBN: 3-926509-24-4
- ▶ Myritz, R. Dienstleistungen aus dem Labor – Neue Ideen für den Mittelstand entwickeln, Köln 2009, ISBN: 978-3-926509-30-7
- ▶ Myritz, R. Ein Kompass für den Mittelstand – Der Service Navigator für KMU – Ein neues Instrument zum Messen und Bewerten der Dienstleistungsproduktivität, Köln 2012, ISBN: 978-3-926509-40-6
- ▶ Myritz, R., Zühlke-Robinet, K. Neue Wege zu modernen Dienstleistungen – Praxiserprobte Transferinstrumente zur Entwicklung von Dienstleistungen im Mittelstand – Ein Methoden-Leitfaden für Berater und Unternehmer, Köln 2013, ISBN: 978-3-926509-42-0, Herausgeber: Baden-Württemberg Stiftung gGmbH



3. Schritt

Dienstleistungspotential ermitteln, Ideen entwickeln und bewerten

Im 3. Schritt geht es darum, systematisch zusätzliche neue Ideen für eine Erweiterung des Dienstleistungs-Portfolios zu finden. Hat der Unternehmer in der Regel bisher allein gearbeitet, bestenfalls mit einem Unternehmensberater, so ist jetzt der Zeitpunkt gekommen, den Sachverstand seiner Mitarbeiter ins Boot zu holen. In der Regel sind sie es, die den Kontakt zu den Kunden halten. Sie kennen die Bedürfnisse der Kunden ziemlich genau und wissen deshalb, an welcher Stelle des Leistungszyklus eine neue Dienstleistungsidee zünden könnte.

Der Unternehmer ist also gut beraten, wenn er den Kreis der Unternehmensentwickler erweitern und beispielsweise im Rahmen eines Workshops das Know-how seiner besten Mitarbeiter abrufen würde. Auch Gespräche mit einzelnen, ausgewählten Kunden bieten sich als wirkungsvolles Instrument an. Methodisch könnte dabei das **Morphologische Tableau** (vgl. Abb. 4) eine große Hilfe sein. Dieses aus dem Ingenieurbereich stammende und einfach zu handhabende Instrument wird zur systematischen Ideenfindung eingesetzt. Dabei werden die wesentlichen Merkmale und Funktionen einer zu entwickel-

den Leistung in einer Tabelle zusammengefasst. Durch Kombination verschiedener Merkmalsausprägungen ergeben sich fast immer zahlreiche neue Lösungsansätze, die es anschließend zu besprechen und zu bewerten gilt.

Der Unternehmer, idealerweise unterstützt von seinem Entwicklungsteam aus geeigneten Mitarbeitern, hält nun eine Reihe von zusätzlichen neuen Ideen für Mehrwert-Dienstleistungen in der Hand. Gleichzeitig kann er sicher sein, damit seine gewählte Dienstleistungsstrategie weiter verfolgen zu können. Dennoch birgt die erreichte Situation ein Problem, denn niemand ist in der Lage, einen möglichen Erfolg oder aber einen Misserfolg dieser Ideen am Markt einigermaßen realistisch einzuschätzen.

Um die neuen Ideen bewerten und die damit verbundenen möglichen Chancen, aber auch die eventuell verbundenen Risiken für das Unternehmen besser einschätzen zu können, bietet sich der Einsatz der **SWOT-Analyse** (vgl. Abb. 5) an. Dabei handelt es sich um eine weitere Methode zur Beurteilung der Dienstleistungscompetenz eines Unternehmens. Das rasch zu erarbeitende Instrument führt viele bereits vorhandene Analyseansätze zu

► Abb. 4: Morphologisches Tableau


Ausprägung Lösungsmöglichkeiten Merkmale (bei allen Lösungen wiederholt auftauchende Merkmale)		A l t e r n a t i v e n						
		1	2	3	4	5	6	7
A	Art / Modell	Kleinwagen	PKW	Kombi	Transporter	Anhänger		
B	Farbe	silber	blau	weiß				
C	Werbung	Schriftzug Anschrift	silbernes Tablett	keine				
D	RG-Mittel	gesamte Produktpalette	übliche Produkte	gesamte Produktgruppe	standardisierte Produkte			
E	RG-Geräte	gesamte Gerätepalette	übliche Geräte	standardisierte Geräte				
F	Werkzeugtasche	offen	Koffer	Kisten	Tasche	Trolli		

einem aussagefähigen und auch noch sehr einfach zu handhabenden Bewertungssystem zusammen. Bei sorgfältiger Auswahl der erfragten Kriterien gibt die Methode erschöpfend Auskunft über die inneren Stärken und Schwächen sowie die äußeren Chancen und Risiken eines Unternehmens. SWOT steht für:

- ▶ Strengths – Stärken,
- ▶ Weaknesses – Schwächen,
- ▶ Opportunities – Chancen,
- ▶ Threats – Gefahren.

Am Ende des 3. Schrittes ist es dem Unternehmer zusammen mit seinem Entwicklungsteam gelungen, mit Hilfe des Morphologischen Tableaus neue Mehrwert-Dienstleistungen zu kreieren. Die SWOT-Analyse befähigt ihn darüber hinaus, die Stärken seines Unternehmens gezielt einzusetzen bzw. erkannte unternehmerische Schwächen in Bezug auf die nun in der Diskussion befindlichen neuen Dienstleistungen auszumerzen, damit die geplanten neuen Aktivitäten schnell und erfolgreich im Markt platziert werden können.

▶ **Abb. 5: SWOT-Analyse Gebäudereinigung**

Abb. 5: SWOT-Analyse		Betrieb: Gebäudereinigung	Datum		
		Geschäftsfeld:	Blatt		
		Positiv	Negativ		
Interne Faktoren	STRENGTHS	WEAKNESSES			
	Stärken 2012	Schwächen 2012			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ wir sind flexibel ▶ hohe Arbeitsbereitschaft ▶ vertrauenswürdig ▶ immer erreichbar für Kunden und Personal ▶ wir sind innovativ ▶ bessere Auftragsabwicklung aufgrund Umstrukturierung (schnelle Terminvergabe) ▶ gutes Betriebsklima und Umgang miteinander 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ zuverlässiges Personal finden ▶ das vorhandene Personal (zuverlässig) wird überstrapaziert ▶ Stellen können aufgrund nicht genug qualifizierten Personals nur notdürftig besetzt werden ▶ Defizit Wäsche/Textilien (Vermeidung durch genaue Kennzeichnung) ▶ hoher Aufwand aufgrund gesetzlicher Vorgaben (Arbeitszeit-Listen) ▶ Personal sagt, Zahltag kommt zu spät (10. des Monats) 			
Externe Faktoren	OPPORTUNITIES	THREATS			
	Chancen 2013-2016	Risiken 2013-2016			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ durch neuen Standort bessere Wahrnehmung ▶ mehr Effizienz durch den Einsatz von optimal abgestimmten Arbeitsgeräten ▶ Chance auf 4-Augen Gespräch zwischen Mitarbeitern und Chef in regelmäßigem Abstand (alle 3 Monate) ▶ Lob und Anerkennung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Großkunde fällt weg, trotz zuverlässiger Arbeit (Preiskampf) ▶ mehr Umsatz heißt nicht automatisch mehr Ertrag! ▶ aufgrund unserer Flexibilität nehmen wir oft Aufträge an, deren Umsetzung schwer bewältigt werden kann ▶ vom Chef zu kurzfristig angenommene Arbeiten/ Aufträge 			



4. Schritt

Dienstleistungsprozess gestalten

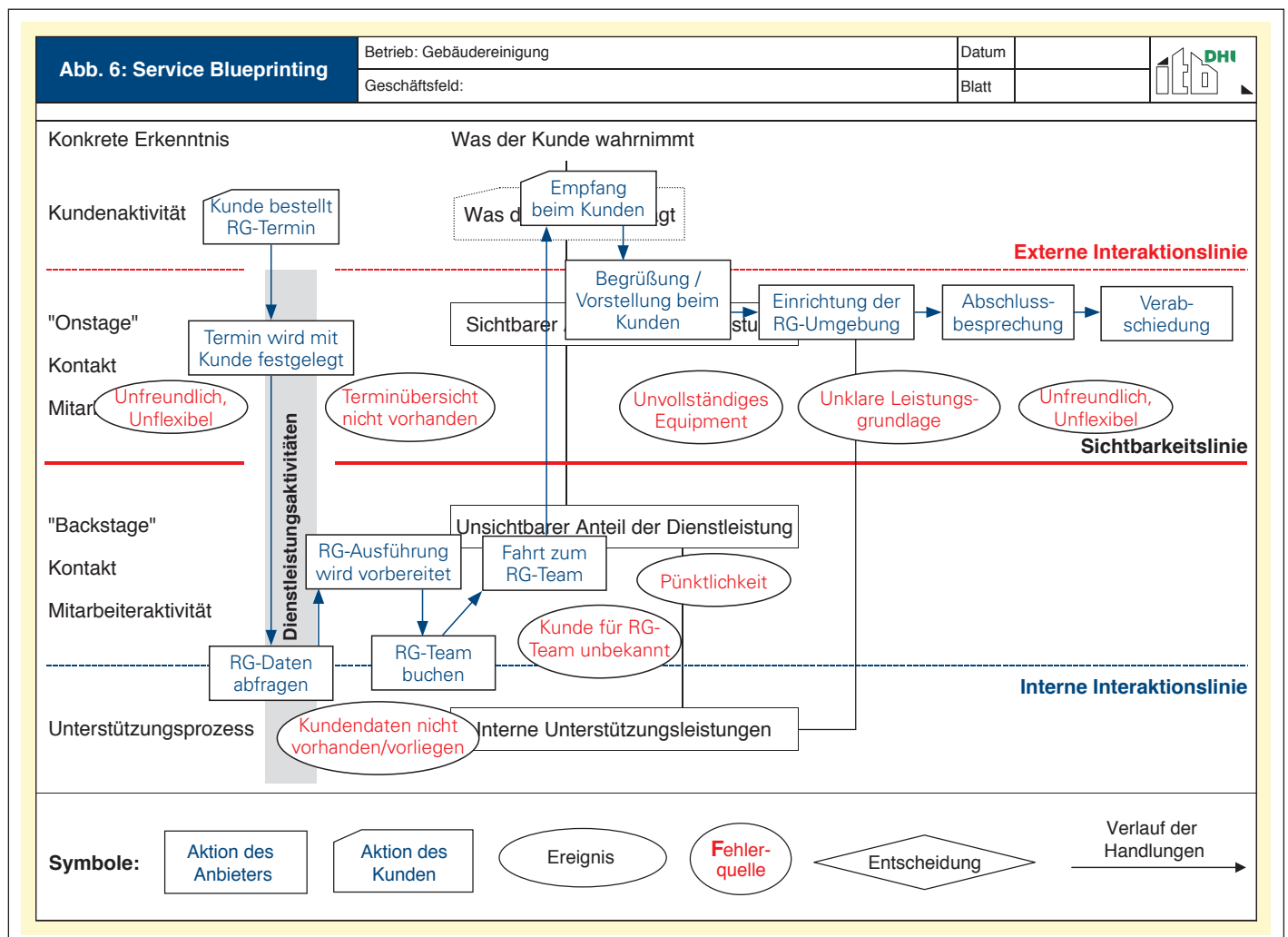
Die aktuelle Dienstleistungssituation im Unternehmen ist jetzt bekannt. Konkrete Dienstleistungsziele wurden ermittelt. Eine mittel- bis langfristige Dienstleistungsstrategie liegt vor. Das Dienstleistungspotential ist bekannt. Im Entwicklungsteam des Unternehmens entstanden neue, erfolgversprechende Dienstleistungsideen und wurden auf ihre möglichen Marktchancen hin bewertet. Im 4. Schritt geht es jetzt darum, die ersten dieser Ideen umzusetzen, also den eigentlichen Dienstleistungsprozess zu gestalten. Um den bisherigen Erfolg einer systematischen Vorgehensweise nicht zu gefährden, setzt der Unternehmer auch weiterhin auf den Einsatz praxisbewährter Methoden. In diesem Fall empfiehlt sich ein **Service Blueprint** (vgl. Abb. 6), auch „Dienstleistungs-Blaupause“ genannt.

Ein Service Blueprint stellt detailliert und transparent einen konkreten Dienstleistungsprozess in Form eines

chronologisch verlaufenden Ablaufdiagramms mit entsprechenden Zuständigkeiten dar. Die Service Blueprinting genannte Methode eignet sich zur Darstellung der geplanten konkreten Dienstleistungsabläufe. Sie zeigt Schnittstellen und Zusammenhänge im Kontext des abgebildeten Dienstleistungsprozesses auf. Dabei kann die Darstellung so vorgenommen werden, dass der Service Blueprint sowohl die wichtigsten Entscheidungssituationen als auch mögliche Fehlerquellen im Ablauf des jeweiligen Dienstleistungsprozesses widerspiegelt.

Die Erfahrungen beim Service Blueprinting zur Abbildung eines Dienstleistungsprozesses zeigen, dass die Einbeziehung der Mitarbeiter auch hier von großem Nutzen sein kann. Schließlich sind meist sie es, die den Kontakt zu den Kunden haben und alle in diesem Zusammenhang möglichen Fehlerquellen kennen. Oftmals eignet sich ein sorgfältig erarbeiteter Service Blueprint auch für eine

► Abb. 6: Service Blueprint Gebäudereinigung



► **Abb. 7: Mitarbeiter eines Gebäudereinigungsbetriebs beim Unternehmenstheater**



Präsentation bei einem Key-Kunden des Unternehmens. Dies hätte gleich mehrere Vorteile. Zum einen könnte das Feedback des Kunden hilfreich sein bei der Optimierung des diskutierten Dienstleistungsprozesses oder beim Auffinden weiterer Fehlerquellen. Zum anderen wäre diese Form der Offenheit und der Vertrauenskultur eines Unternehmens dem Kunden gegenüber geeignet, die Kundenbindung weiter zu festigen.

Zusammen mit seinem Entwicklungsteam ist es dem Unternehmer im 4. Schritt gelungen, einen Service Blueprint für seine erste neue Mehrwert-Dienstleistung zu erarbeiten. Dabei hat er auch gleich noch die Chance genutzt, einen seiner wichtigsten Kunden mit ins Boot zu holen, indem er ihm die zusätzlich geplante Dienstleistungsidee präsentiert und dessen Fachverstand eingeholt hat. Dieses Vorgehen wird nun für alle im 3. Schritt ausgewählten neuen oder zu optimierenden Dienstleistungen wiederholt.

Der Unternehmer und sein Mitarbeiterteam könnten sogar noch eine weitere Möglichkeit nutzen, ihre gerade erarbeitete Dienstleistungsidee auf den Prüfstand zu stellen. Dazu müsste der Dienstleistungsprozess mit seinen erst in der Zukunft liegenden Fehlern und Mängeln visualisiert werden, beispielsweise mit Hilfe einer Inszenierung. Speziell ausgebildete Schauspieler bieten z.B. sogenanntes Unternehmenstheater an und spielen ein und denselben Prozess unter immer neuen Rahmenbedingungen durch (vgl. Abb. 7).

Das ServLab des Fraunhofer IAO verfügt darüber hinaus über zusätzliche Möglichkeiten, einen Dienstleistungsprozess zu visualisieren. Mit Hilfe modernster Technik lassen sich die Rahmenbedingungen der Dienstleistungserbringung in einem realitätsgerechten virtuellen Raum permanent ändern (vgl. Info-Kasten „Das ServLab des Fraunhofer IAO“)

Das ServLab des Fraunhofer IAO

Kernstück des Labors ist das 3D-interaktive Stereo-Projektionssystem, das vor den Augen der Zuschauer auf Knopfdruck einen realitätsgetreuen virtuellen Raum entstehen lässt. Die große Projektionswand kommt zum Einsatz, wenn ganz bestimmte Aspekte der Dienstleistungsumgebung (z.B. Räumlichkeiten, Möblierung, Farbgebung) gestaltet werden sollen. Steht hingegen die Kommunikation zwischen Kunden und Mitarbeitern im Vordergrund, dient die Projektion lediglich als Bühnenbild für das Unternehmenstheater. Der Platz vor dieser Wand ist die Bühne. Um diese Fläche herum gruppieren sich die Zuschauer und geben ihr Feedback zur Verbesserung des Dienstleistungskonzepts (vgl. Abb. 8).

An der Decke des Labors ist eine Videokamera angebracht, mit der das Geschehen im Raum aufgezeichnet werden kann. Bei Bedarf werden ergänzend hierzu Handkameras eingesetzt. Über ein Soundsystem können Musik oder Geräusche eingespielt werden. Zusätzlich sind im ServLab mehrere Duftsäulen installiert, um auch mit Gerüchen experimentieren zu können und damit einen noch realistischeren Eindruck von der Dienstleistungsumgebung zu erzeugen.

► **Abb. 8: Entwicklung technischer Dienstleistungen im ServLab**



Außerdem ist das Labor mit umfangreicher Software ausgestattet (z.B. Ideenmanagement, Prozessmodellierung), welche die Entwicklung der Dienstleistung unterstützt. Die gesamte Technik lässt sich über eine Pad-Lösung einfach bedienen. Das ServLab wird regelmäßig von Existenzgründern sowie kleinen und mittleren Unternehmen zur Entwicklung ihrer neuen Dienstleistungen genutzt.



5. Schritt

Dienstleistungsergebnis kontrollieren

Jetzt sind alle Vorbereitungen für eine erfolgreiche Markteinführung der neuen Mehrwert-Dienstleistung getroffen worden. Der Startschuss kann erfolgen, damit die Idee das „Entwicklungslabor“ des Unternehmens verlassen und im unmittelbaren Kundenkontakt auf Akzeptanz und Markterfolg getestet werden kann. Im 5. Schritt geht es deshalb darum, auch bei der Markteinführung der neuen Dienstleistung nichts dem Zufall zu überlassen, sondern das Ergebnis methodisch zu kontrollieren. Die einfachste und auch effektivste Form der Ergebniskontrolle ist die **Kundenbefragung**.

Beim Einsatz einer schriftlichen Kundenbefragung gilt der eherne Grundsatz: „Weniger ist mehr“. Je knapper das Befragungsprotokoll ausfällt, desto größer ist die Gewissheit, dass es ausgefüllt und zurückgeschickt wird. Ganz Eilige setzen sich auch ans Telefon und befragen stichprobenartig einige der wichtigsten Kunden nach ihrer Einschätzung. Auch eine zusätzlich durchgeführte Mitarbeiterbefragung kann hilfreich sein, um erste Erfahrungen bei der Erbringung der neuen Dienstleistung so schnell und so unverfälscht wie möglich bei den Entscheidern bekannt zu machen. Für eine aussagekräftige Ergebniskontrolle durch eine Befragung sollten diese Kriterien Beachtung finden:

- ▶ zeitnah und aktuell fragen,
- ▶ kurz, bündig und gezielt fragen sowie
- ▶ ehrliches Feedback einholen.

Hier eröffnen sich dem Unternehmer sogar zusätzliche Möglichkeiten der Unternehmensführung. Je transparenter er die Analyse der Erfolgsbeobachtung für seine Mitarbeiter macht, desto engagierter und umsichtiger werden sie künftig zu Werke gehen. Dadurch erhöht sich die Fehlerkultur im Unternehmen. Die Bereitschaft zur Übernahme von mehr Verantwortung steigt bei vielen Mitarbeitern, ihre Arbeitsmotivation wächst, ebenso die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen.

Besonders an der Nachhaltigkeit ihres Erfolgs interessierte Unternehmer entwickeln zusätzliche Formen der Erfolgskontrolle und nutzen beispielsweise die **Erweiterte Kontierung**. Sie bietet eine Möglichkeit der Erfolgskontrolle durch die Erfassung und Analyse der Kunden- und Leistungsstruktur durch eine zusätzliche Gliederung der Erlöskonten in der Buchhaltung. Das Grundprinzip der Erweiterten Kontierung besteht darin, dass je nach betrieblichen Erfordernissen zwei für die Kontierung der Umsätze (Umsatzerlöse) zur Verfügung stehenden Kontostellen mit einem Ziffernschlüssel wiedergegeben werden:

- ▶ die Kundenstruktur (Kundenzielgruppen)
- ▶ die Art der erbrachten Leistung bzw. Dienstleistung

Mit Hilfe der nun vorliegenden detaillierten Informationen über spezielle Kundengruppen und konkret erbrachte Leistungen ist dem Unternehmer anschließend die Bildung von Geschäftsfeldern möglich. Dabei ergibt jede Kombination einer Kundengruppe mit einer bestimmten betrieblichen Leistung ein neues Geschäftsfeld. Werden für dieses Geschäftsfeld ganz bewusst konkrete unternehmerische Aktivitäten geplant, spricht man von einem strategischen Geschäftsfeld.

Die Arbeit mit strategischen Geschäftsfeldern erfordert wiederum konkrete Maßnahmen, um ihre Stärken entweder zielgerichtet ausbauen oder aber ihre erkannten Schwächen zügig beheben zu können. Vor diesem Hintergrund sind die Kenntnis dieser Geschäftsfelder und die regelmäßige Kontrolle ihrer Entwicklung über eine bestimmte Zeitspanne hinweg für den Erfolg des Unternehmens von maßgeblicher Bedeutung. Gleichzeitig lassen sich durch Kenntnis der Entwicklung dieser Geschäftsfelder neue Aktivitäten wesentlich besser planen. Investitionen erfolgen deshalb zielgerichteter. Eine teilweise nicht unerhebliche Kostenersparnis ist meist die Folge dieser systematischen Tätigkeit.

Mit der Einrichtung der Erweiterten Kontierung lässt sich ein Kontrollinstrument mit ganz besonderer Detailschärfe schaffen. Gleichzeitig verfügt es über eine Fülle von Möglichkeiten zur Planung von unternehmerischen Handlungsschwerpunkten. Darüber hinaus steht dem Unternehmer sogar noch die Methode der **Portfolio-Analyse** zur Verfügung, auch Vier-Felder-Analyse genannt. Hier werden Geschäftsfelder nach zuvor gewünschten Attributen überprüft, die die Grenzen im Portfolio vorgeben. Zur Beobachtung im zeitlichen Ablauf der Erfolgskontrolle eignet sich etwa ein Wachstums-Produktivitäts-Portfolio.

Ausblick

Das Service Engineering ist ein kontinuierlicher Prozess und keine einmalige unternehmerische Herausforderung. Im Verlauf dieses Prozesses trifft der Unternehmer immer wieder auf interessante, häufig genug völlig neuartige Möglichkeiten zur Gestaltung seines Portfolios an Mehrwert-Dienstleistungen. Er definiert neue Geschäftsfelder, entwickelt neue Geschäftsmodelle, entdeckt neue Zielgruppen und kontrolliert dabei die Kostenstrukturen seiner Dienstleistungsprozesse immer exakter. Dabei wird er die Methoden und Instrumente des Service Engineering wieder und wieder einsetzen. Er lernt sie immer besser zu beherrschen, und er wird sie beständig weiter entwickeln.

Das Service Engineering dient der Anpassung, Optimierung oder Neuentwicklung von Dienstleistungen, die es anschließend innerhalb des Kreislaufs des Produktivitäts-

managements eines Unternehmens in Form der eigentlichen Leistungserstellung betrieblich umzusetzen gilt. Bisher fehlte an dieser Stelle ein Instrument zur langfristigen Orientierung des Mittelständlers, um die unternehmensstrategische planerische Lücke innerhalb dieses Kreislaufs zu schließen.

Mit dem Service Navigator für KMU ist jetzt ein kennzahlengestütztes Steuerungsinstrument zum strategischen Produktivitätsmanagement von Dienstleistungen entwickelt und zuvor in der betrieblichen Praxis erprobt worden. Dieser Mittelstands-„Kompass“ weist direkt zum Service Engineering und vervollständigt damit den Kreislauf des Produktivitätsmanagements. Das neuartige betriebliche Mess- und Steuerungsinstrument für die Produktivität von Dienstleistungen wird deshalb bald in einer weiteren Publikation vorgestellt.

Projekt- und Ansprechpartner:

Institut für Technik der Betriebsführung (itb)
Im Deutschen Handwerksinstitut e.V.
Kriegsstraße 103a
76135 Karlsruhe
Ewald Heinen
Dr.-Ing. Giuseppe Strina
Website: www.itb.de
E-Mail: heinen@itb.de; strina@itb.de
Telefon: (0721) 931 03-0

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation (IAO)
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart
Thomas Meiren
Mike Freitag
Website: www.iao.fraunhofer.de
E-Mail: thomas.meiren@iao.fraunhofer.de;
mike.freitag@iao.fraunhofer.de
Telefon: (0711) 970-5116

Baden-Württemberg Stiftung gGmbH
Kriegsbergstraße 42
70174 Stuttgart
Website: www.bwstiftung.de
E-Mail: info@bwstiftung.de
Telefon: (0711) 248 476-0

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau
Baden-Württemberg
Referat Dienstleistungswirtschaft
Schlossplatz 4 (Neues Schloss)
70173 Stuttgart
Website: www.dienstleistungswirtschaft-bw.de
E-Mail: konrad.roth@wm.bwl.de
Telefon: (0711) 123-2053

Baden-Württembergischer Industrie- und
Handelskammertag
Federführung Dienstleistung
c/o IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg
Romäusring 4
78050 Villingen-Schwenningen
Website: www.schwarzwald-baar-heuberg.ihk.de
E-Mail: unverhau@vs.ihk.de
Telefon: (07721) 922-142

Baden-Württembergischer Handwerkstag e.V.
Heilbronner Straße 43
70191 Stuttgart
Website: www.handwerk-bw.de
E-Mail: info@handwerk-bw.de
Telefon: (0711) 263 709-0

- Herausgeber:** Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg
Schlossplatz 4 (Neues Schloss)
70173 Stuttgart
Telefon: (0711) 123-0
E-Mail: poststelle@wm.bwl.de
Internet: www.wm.baden-wuerttemberg.de
- Autor:** Reinhard Myritz
- Wissenschaftliche
Beratung:** Ewald Heinen, Thomas Meiren, Dr.-Ing. Giuseppe Strina
- Stand:** 2. Auflage, April 2017
- Druck und
Gestaltung:** Grafische Werkstatt, Druckerei und Verlag
Gebrüder Kopp GmbH & Co. KG
Dieselstraße 2
50996 Köln
- ISBN:** 978-3-926509-43-7

Hinweis

Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, meint die gewählte Formulierung beide Geschlechter, auch wenn aus Gründen der leichten Lesbarkeit nur die männliche Form erwähnt wird.



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU