

# Dienstleistungen systematisch entwickeln

Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Institut für Technik  
der Betriebsführung

# Dienstleistungen systematisch entwickeln

Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand

Ergebnisse des Projektes

„Service Engineering – Innovationstreiber in KMU“

**Homepage:** [www.service-engineering-kmu.de](http://www.service-engineering-kmu.de)

**Herausgeber  
und Copyright:** itb – Institut für Technik  
der Betriebsführung im  
Deutschen Handwerksinstitut e.V.  
Karl-Friedrich-Straße 17  
D-76133 Karlsruhe  
Tel.: (0721) 93103-0  
Fax: (0721) 93103-50  
Web: [www.itb.de](http://www.itb.de)

**Gefördert durch:** Bundesministerium für Bildung  
und Forschung (BMBF)

**Förderkenn-  
zeichen:** 01FD0703

**Autoren:** Dirk-J. Harms, Ewald Heinen,  
Kristina Kuiper, Reinhard Myritz,  
Bruno Nenninger, Uwe Otto,  
Dr. Giuseppe Strina

**Redaktion:** Reinhard Myritz

**Stand:** Juni 2009

**Layout/  
Herstellung  
und Druck:** Grafische Werkstatt,  
Druckerei und Verlag  
Gebrüder Kopp GmbH & Co. KG  
Goltsteinstraße 28 – 30,  
D-50968 Köln

**ISBN:** 978-3-926509-29-1

# Inhalt

<b>Praxiserprobter „Werkzeugkasten“</b>	<b>4</b>
Interview mit Prof. Dr. Birgit Ester, Leiterin des Instituts für Technik der Betriebsführung Karlsruhe (itb) im Deutschen Handwerksinstitut e.V.	
<b>Direkten Nutzen stiften</b>	<b>5</b>
Interview mit Klaus Zühlke-Robinet, Kordinator Förderbereich „Innovative Dienstleistungen“, Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR), Projektträger für das BMBF	
<b>1. Problemstellung</b>	<b>6</b>
1.1 Bedeutung von Dienstleistungen	6
1.2 Merkmale und Besonderheiten von Dienstleistungen	6
1.3 Vorteile einer systematischen Dienstleistungsentwicklung	7
1.4 Gestaltungsdimension von Dienstleistungen	8
<b>2. Theoretische Lösungswege</b>	<b>10</b>
2.1 Einführung	10
2.2 Die 5 Schritte zum Erfolg – ein Überblick	11
2.3 Schritt 1 – Aktuelle Situation ermitteln	11
2.4 Schritt 2 – Dienstleistungsziele und Dienstleistungsstrategien entwickeln	18
2.5 Schritt 3 – Dienstleistungspotential ermitteln – Ideen entwickeln und bewerten	19
2.6 Schritt 4 – Dienstleistungsprozess gestalten	20
2.7 Schritt 5 – Dienstleistungsergebnis kontrollieren	21
<b>3. Praktische Lösungswege</b>	<b>23</b>
3.1 Einführung	23
3.2 Scharrenbach & Thelen GmbH	23
3.3 Eis-Café Camerin	26
3.4 Saugmatten- und Reinigungsservice Weisflog	34
3.5 Kull Schmiede + Design GmbH	37
<b>4. Erfolgskontrolle</b>	<b>40</b>
4.1 Einführung	40
4.2 Erweiterte Kontierung	41
4.3 Portfolio-Analyse	43
4.4 Kundenzufriedenheitsanalyse	44
<b>5. Anhang</b>	<b>46</b>
5.1 Einführung	46
5.2 Literaturhinweise	46
5.3 Adressen	48
5.4 Links	49
5.5 Glossar	49
5.6 Quellenangaben	50

# Praxiserprobter „Werkzeugkasten“



**Interview mit Prof. Dr. Birgit Ester,  
Leiterin des Instituts für Technik der Betriebsführung Karlsruhe (itb)  
im Deutschen Handwerksinstitut e.V.**

## **Welches Ziel verfolgt der vorliegende Methoden-Leitfaden?**

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen werden die Geschäftsprozesse immer komplizierter. Für den Mittelständler ist es deshalb immer wichtiger, seinen Kunden nicht nur ein Produkt, sondern vollständige Problemlösungen anzubieten und sich damit stärker als kompetenter Dienstleister zu präsentieren. Auf diesem Weg wollen wir helfen. Wir legen mit dieser Broschüre einen erfolgreich in der betrieblichen Praxis erprobten Leitfaden für den Mittelstand vor. Er ist ein Ergebnis unserer Arbeit im Transfer-Projekt „Service Engineering – Innovationstreiber in KMU“. Ziel dieses vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts ist die exemplarische Erprobung innovativer Methoden, Modelle und Instrumente zur systematischen Gestaltung von Dienstleistungen in Pilotbetrieben verschiedener Branchen sowie der zielgerichtete Transfer des hier generierten betrieblichen Wissens.

## **Was prädestiniert gerade das itb zur Herstellung dieser Handlungshilfe?**

Als Managementpartner des Handwerks liegt die Kompetenz des itb in Forschung und Training vor allem auf dem Gebiet der Unternehmensführung für den Mittelstand. Unverwechselbares Markenzeichen unserer Forschungsarbeit ist die einzigartige Verbindung von strikter Praxisnähe und betrieblicher Nutzenorientierung durch die permanente Zusammenarbeit mit Unternehmen in Verbindung mit dem Einsatz modernster wissenschaftlicher Methoden und Instrumente.

## **Wie arbeiten Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen mit diesem Leitfaden?**

Service Engineering bedeutet die strukturierte Entwicklung von Dienstleistungen sowohl in gewerblichen Unternehmen als auch in Dienstleistungsbetrieben selbst. Im Kern geht es darum, erfolgreich angewendete Methoden und Vorgehensweisen aus dem produzierenden Sektor wie z.B. Konstruieren, Entwickeln, Erproben und Optimieren konsequent auf den Dienstleistungssektor zu übertragen. Das Service Engineering stellt den Betrieben damit einen entsprechenden „Werkzeugkasten“ zur Verfügung.

Unser Methoden-Leitfaden ist dieser „Werkzeugkasten“ für den Mittelstand. Ausgehend von eben-

so konkreten wie mittelstandstypischen Problemstellungen aus der betrieblichen Praxis bieten wir verschiedene Lösungswege an. Sie existieren einerseits als theoretisches Instrumentarium und werden in Funktion und Wirkungsweise detailliert vorgestellt. Andererseits präsentieren wir aber auch erfolgreiche praktische Lösungsansätze, die hauptsächlich in unseren Pilotbetrieben gefunden wurden. Schließlich konzentrieren wir uns noch auf die Erfolgskontrolle unserer „Werkzeuge“ und stellen entsprechende Instrumente vor. Der große Vorteil unseres Leitfadens besteht darin, dass wir Methoden präsentieren, die jeder Mittelständler ohne umfangreiche externe Hilfe selbst ganz einfach umsetzen kann. Unmittelbaren praktischen Nutzen hat auch die beigelegte CD-ROM mit sämtlichen in der Broschüre vorgestellten Instrumenten als jederzeit zugänglicher Arbeitsgrundlage im Excel-Format. Darüber hinaus begnügen wir uns nicht mit der Theorie, sondern zeigen, wie die Instrumente im konkreten betrieblichen Alltag greifen. Der größte Vorteil aber besteht darin, dass wir uns auf Methoden konzentrieren, die ihren praktischen Bewährungstest im Betrieb erfolgreich bestanden haben.

## **Welchen konkreten betrieblichen Nutzen bieten die hier vorgestellten Methoden und Instrumente?**

Der unmittelbare betriebliche Nutzen liegt darin, dass die Unternehmerinnen und Unternehmer durch Verwendung unseres „Werkzeugkastens“ beim systematischen Aufbau von Dienstleistungen Entwicklungskosten senken und Entwicklungszeiten verkürzen. Es fällt ihnen leichter, Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln und ihren Weg zum individuellen Problemlöser ihrer Kunden zu gehen. Ihre Erfolgchancen am Markt werden damit deutlich verbessert. Auch die Dienstleistungsberater der Industrie- und Handelskammern sowie rund 1.000 Betriebsberater der Handwerkskammern machen sich mit aktuellen Entwicklungen der systematischen Dienstleistungsentwicklung im Mittelstand vertraut. Damit ist der mittelbare betriebliche Nutzen unseres Leitfadens angesprochen. Künftig ist es auch für die Berater in den Kammerorganisationen der deutschen Wirtschaft wesentlich einfacher, viele in der betrieblichen Praxis erfolgreich erprobte Geschäfts- und Prozessmodelle im Rahmen ihrer Unternehmensberatungen zur systematischen Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen einzusetzen.

# Direkten Nutzen stiften



**Interview mit Klaus Zühlke-Robinet,  
Koordinator Förderbereich „Innovative Dienstleistungen“,  
Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR),  
Projektträger für das BMBF**

## **Welche Rolle spielt die Dienstleistungsforschung für das BMBF?**

Für das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat die Dienstleistungsforschung eine sehr hohe Bedeutung. Seit mehr als zehn Jahren fördert das BMBF mit Forschungs- und Entwicklungsvorhaben die Dienstleistungsforschung. Dienstleistungen gehören heute zum täglichen Leben. Sie begegnen uns auf Schritt und Tritt. Dienstleistungen werden aber inzwischen nicht nur von „reinen“ Dienstleistungsunternehmen angeboten. Immer mehr produzierende Betriebe nutzen die Möglichkeit, mit entsprechenden Dienstleistungen um ihre Produkte herum als Problemlöser nach dem Motto „Alles aus einer Hand“ aufzutreten. Im Jahre 2006 wurde die Forschungsförderung für Dienstleistungen mit dem Programm „Innovationen mit Dienstleistungen“ auf eine neue Grundlage gestellt. „Dienstleistungen Made in Germany“ – so könnte das Ziel des Programms charakterisiert werden. Gemeint sind Dienstleistungen von bester Qualität und mit gutem Ruf. Da kleine und mittlere Unternehmen das Rückgrat unserer Volkswirtschaft sind, wurde die Förderung in besonderem Maße auf diese Gruppe von Betrieben ausgerichtet. Diese Gruppe benötigt einen spezifischen Forschungsansatz, der die betrieblichen Strukturen in Rechnung stellt. Hier geht es um eine ganz gezielte Innovationsförderung für den Mittelstand, um fehlende Kapazitäten vor allem im Bereich der betrieblichen Forschung und Entwicklung auszugleichen.

## **Warum kommt der systematischen Entwicklung von Dienstleistungen im Mittelstand eine so große Bedeutung zu?**

Der Tenor lautet, mit Dienstleistungen zu wachsen. Neue und bessere Dienstleistungen tragen sicherlich zum Wachstum der Unternehmen bei oder sichern zumindest den Bestand. Sie erfordern in vielen Fällen auch das Überdenken herkömmlicher Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle. Mit Dienstleistungen – ob neu oder alt – erfolgreich zu sein bedeutet auch, Dienstleistungen kundengerecht und lösungsorientiert anzubieten. Kunden mögen es nun einmal, wenn auf ihr Anliegen mit sachgerechten und originellen Ideen eingegangen wird und die Umsetzung kostengünstig erfolgt. Viele Neuerungen oder Verbesserungen bleiben den Kunden verborgen. Um hier glänzen zu können, müssen Handwerker und kleine Betriebe ihre

Leistungen von A bis Z strukturiert durchdenken und den Kunden aus einem Guss anbieten.

Hier setzt die Forschungsförderung des BMBF direkt an. Mit dem Service Engineering wird den Betrieben ein „Werkzeugkasten“ an die Hand gegeben, um ihre Erfolgchancen am Markt verbessern zu können. Es geht bei diesem speziellen Forschungsprojekt darum, direkten Nutzen für kleine und mittlere Unternehmen zu stiften. Der Transfer findet zum einen statt mit der beispielhaften Erprobung von Methoden und Instrumenten zur Entwicklung neuer Dienstleistungen in ausgewählten Unternehmen. Zum anderen erfolgt ein bundesweiter Transfer der Ergebnisse aus den Betriebsprojekten mit Hilfe von Veranstaltungen, die zusammen mit den regionalen Kammerorganisationen der deutschen Wirtschaft durchgeführt werden. So ist gesichert, dass sich die Resultate ebenfalls in weiterführenden Veranstaltungen auf der regionalen Ebene der Kammern niederschlagen und unmittelbar Eingang finden in die Beratungs- und Bildungsarbeit der Kammern.

## **Wird das BMBF bei der gezielten Förderung kleiner und mittlerer Betriebe neue Förderschwerpunkte festlegen?**

Nach wie vor haben innerhalb der Förder- und Forschungspolitik zu Dienstleistungen kleine und mittlere Unternehmen eine hohe Bedeutung. Es gibt innerhalb des Programms zwar keine ausschließlich für kleine und mittlere Unternehmen konzipierte Förderung zur Entwicklung von Dienstleistungen. Doch es wird bei der Formulierung der Themen darauf geachtet, dass auch Themen für kleine und mittlere Unternehmen zum Zuge kommen können. Das BMBF geht davon aus, dass die Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus diesem Projekt eine gute Basis bilden, damit das Handwerk auch weiterhin angemessen mit wichtigen Themen vertreten sein wird. So gibt es naheliegende Anknüpfungspunkte vom Thema der systematischen Dienstleistungsentwicklung zum Bereich der Produktivität von Dienstleistungen. „Produktivität von Dienstleistungen“ wird innerhalb des Programms ein neuer Förderschwerpunkt werden. Im Kern geht es um effektive und effiziente Prozesse innerhalb der Betriebe selbst, zwischen den Betrieben sowie um die Gestaltung ihrer Beziehungen zu den Kunden. Der Hintergrund ist klar: Wer seine Prozesse nicht kennt und nicht versteht, wird nicht produktiv produzieren können.

# 1. Problemstellung

## 1.1 Bedeutung von Dienstleistungen

Produkte und Leistungen der Unternehmen werden immer vergleichbarer. Viele Betriebe versuchen deshalb, den Wettbewerbserfolg über niedrige Preise zu erzielen. Gleichzeitig werden die Kunden immer anspruchsvoller und erwarten spezifische Problemlösungen statt nur Standardleistungen. Dienstleistungen sind deshalb eine gute Chance, beide Probleme auf einmal zu lösen. Einerseits entgehen die Unternehmen mit einem individuellen Dienstleistungsangebot dem wachsenden Preiskampf und damit der Vergleichbarkeit von Sachleistungen. Andererseits bringen Dienstleistungen, die den Erwartungen anspruchsvoller Kunden entsprechen und ihnen einen zusätzlichen Nutzen bringen, dem anbietenden Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil.

Ein innovatives Dienstleistungsangebot ist deshalb geeignet, die Kundenzufriedenheit und damit die Kundenbindung zu erhöhen und darüber hinaus sogar neue Kunden zu gewinnen. Dabei gilt, je besser das Dienstleistungsangebot auf die individuellen Kundenbedürfnisse zugeschnitten ist, desto eher hebt sich das anbietende Unternehmen mit diesem Alleinstellungsmerkmal von seinen Mitbewerbern am Markt ab.

## 1.2 Merkmale und Besonderheiten von Dienstleistungen

Über ein Alleinstellungsmerkmal macht sich ein Unternehmen unverwechselbar. Je nach Ausprägung des Dienstleistungsangebots besetzt es möglicherweise sogar eine Marktnische. Schließlich erhöht sich durch den Mehrwert, den der Kunde durch das Dienstleistungsangebot erhält, auch deutlich seine Bereitschaft, für die erhaltene Leistung einen angemessenen Preis zu zahlen.

Dennoch hat vor allem der Mittelstand ein Problem: Bei vielen Unternehmern herrscht Unverständnis darüber, was eine Dienstleistung ist, worin sie besteht, ja wie man das Vorhandensein

einer Dienstleistung überhaupt feststellen kann. Der einfachste Weg, das Verständnis für die Besonderheit von Dienstleistungen aufzubauen, besteht in der Betrachtung ihrer konkreten Merkmale und Erscheinungsformen.

Dies sind die wesentlichen Merkmale einer Dienstleistung:

- **Eine Dienstleistung ist gegenstandslos und deshalb nicht greifbar. Sie ist bis zum Zeitpunkt ihres Kaufs auch unsichtbar.**
- **Eine Dienstleistung ist Vertrauenssache. Sie ist ein Versprechen auf eine Leistung, die in der Zukunft erbracht wird.**
- **Dienstleistungen können als Service und damit ergänzend zur Kernleistung des Unternehmens angeboten werden. Sie können aber auch als eigenständige Produkte und damit unabhängig von den Sachleistungen des Unternehmens vermarktet werden.**
- **Die Dienstleistung ist kaum quantifizierbar. Ihr bester Gradmesser für die Qualität ist die Zufriedenheit des Kunden.**
- **Die Dienstleistung ist nicht lagerfähig. Sie kann nicht auf Vorrat hergestellt werden, sondern findet immer „just in time“ statt.**
- **Jede Dienstleistung ist im Detail individuell und kann auch nur einmal verkauft werden.**
- **Dienstleistungen haben Prozesscharakter.**

Diese charakteristischen Merkmale haben einen wesentlichen Einfluss auf die Vermarktung von Dienstleistungen und erfordern eine besondere Visualisierung und Inszenierung, um sie dem Kunden gegenüber deutlich zu machen.

**Wegen der Unsichtbarkeit der Dienstleistung für den Kunden sollten Sie das Versprechen, das Sie ihm damit geben, so plastisch wie möglich veranschaulichen. Er kann sich lediglich auf Ihre Zusage verlassen, dass Sie die zugesicherte Dienstleistung auch ausführen wollen. Dadurch entsteht für ihn ein Kaufrisiko. Der Kunde kauft „die Katze im Sack“. Wird das Ergebnis wirklich dem entsprechen, was er sich von der Dienstleistung erhofft? – Diese Frage sollten Sie dem Kunden bereits im Vorfeld des Geschäfts beantworten**



**und sein Vertrauen erwerben, damit er die von Ihnen angebotene Dienstleistung mit dem guten Gefühl in Anspruch nimmt, dass Sie ihm bei der Lösung seines Problems helfen werden.**

Durch die Tatsache, dass Dienstleistungen nicht „auf Halde“ produziert werden können und eine Bevorratung deshalb unmöglich ist, werden hohe Anforderungen an das Kapazitätsmanagement und an die Personalplanung des Unternehmens gestellt. Ziel sollte es sein, einen möglichst großen Standardisierungsgrad der Prozesse und der gesamten betrieblichen Ablauforganisation zu erreichen. Gleichzeitig darf die individuelle Bedienung der Kundenwünsche nicht aus den Augen verloren werden.

Dienstleistungen werden direkt beim Kunden vorgenommen. Es kommt deshalb immer zu einem unmittelbaren Kontakt zwischen dem Unternehmen und dem Kunden. Unabhängig davon, ob die Unternehmerin oder der Unternehmer selbst oder aber ein Mitarbeiter des Betriebs in den Kundenkontakt eintreten, setzt dieser Kontakt immer entsprechende kommunikative und interpersonelle Fähigkeiten und Fertigkeiten voraus.

**Nutzen Sie die vielfältigen Möglichkeiten des Kundengesprächs auch dazu, noch mehr über die Bedürfnisse Ihres Kunden und seine Ansprüche in Erfahrung zu bringen. Oftmals entstehen neue Dienstleistungen als unmittelbare Folge der engen Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und seinem Kunden. Auch eine deutliche Verbesserung der bereits angebotenen Dienstleistung kann aus einem engen und vertrauensvollen Kundenkontakt resultieren. Dabei gilt der einfache Hinweis: Hören Sie Ihrem Kunden immer ganz genau zu.**



Diese Konsequenzen ergeben sich aus den Besonderheiten des Angebots von Dienstleistungen für das Unternehmen:

- **Planungs- und Qualitätsunsicherheit**
- **teilweise Revidierbarkeit von Fehlern**
- **intensive Einflussmöglichkeiten des Kunden auf die Leistungserstellung**
- **begrenzte Standardisierbarkeit der Dienstleistungsprozesse**
- **große Bedeutung der Kundenkontakte**
- **hohe Bedeutung des Personalmanagements**

## 1.3 Vorteile einer systematischen Dienstleistungsentwicklung

Die systematische Entwicklung seiner Dienstleistungspalette hat für ein Unternehmen viele Vorteile:

### ■ Wettbewerbsvorteil

**Mit einem ausgefeilten Dienstleistungsangebot heben Sie sich deutlich vom Wettbewerber ab. Sie schaffen ein Alleinstellungsmerkmal für Ihr Unternehmen. Erhält der Kunde durch die von Ihnen angebotene Dienstleistung einen echten Mehrwert, so steigt erwiesenermaßen seine Zahlungsbereitschaft. Die Kundenbindung wächst genauso wie seine Zufriedenheit mit Ihrem Angebot. Sie gewöhnen den Kunden an Ihren Service und machen ihn im besten Sinne des Wortes „süchtig“. Ihr Kunde spricht über Sie und Ihre Dienstleistung in der Öffentlichkeit. So aktivieren Sie gleichzeitig auf kostengünstige Art und Weise die Neukundenwerbung Ihres Unternehmens.**



### ■ Kostensenkung

Häufig können die Unternehmenskosten deutlich reduziert werden, wenn sich die angebotene Dienstleistung eng am konkreten Kundenbedürfnis orientiert. Dies geht vielfach mit einer betrieblichen Prozessoptimierung und einer verbesserten Planung einher.

### ■ höhere Kompetenz und bessere Motivation der Mitarbeiter

Der unmittelbare und ständig wiederkehrende Kundenkontakt wirkt sich förderlich auf die Kommunikationsfähigkeiten der entsprechenden Mitarbeiter aus. Ihr Bewusstsein für die Bedeutung eines strikt kundenorientierten Verhaltens wächst.

Besonders motivierend für die Mitarbeiter ist es, wenn sie von der Ideenfindung über die Entwicklung bis zur Durchführung einer neuen Dienstleistung unmittelbar selbst beteiligt sind. So erwerben sie nicht nur höhere fachliche Kompetenzen für die Lösung ihrer Aufgaben. Gleichzeitig wachsen auch ihre kommunikativen Fähigkeiten. Sie übernehmen gern neue Arbeitsaufgaben und damit zusätzliche Verantwortung. Die Arbeitsmotivation steigt.

## 1.4 Gestaltungsdimension von Dienstleistungen

Gerade kleine und mittlere Unternehmen, die meist sehr erfolgreich in ihrer jeweiligen Nische agieren, verfügen immer dann über einen Wettbewerbsvorteil, wenn sie ihre große Nähe zum Kunden auch systematisch für ihre Dienstleistungsentwicklung nutzen. Dazu ist es notwendig:

- **das eigene Dienstleistungspotential zu ermitteln: Welche Fähigkeit, Bereitschaft und eventuelle Erfahrung bringt das Unternehmen mit, um Dienstleistungen zu erbringen?**
- **den Dienstleistungsprozess zu bestimmen und zu gestalten: Wie läuft der Prozess zur Erbringung einer Dienstleistung ab?**
- **das Dienstleistungsergebnis zu betrachten: Welches Resultat brachte die Dienstleistung? Welchen Kundennutzen verfolgt das Unternehmen?**

Am einfachen Beispiel einer Taxifahrt soll die Gestaltungsdimension von Dienstleistungen demonstriert werden (vgl. Abb. 1):

Das **Dienstleistungspotential** besteht in diesem Fall aus Fähigkeit und Bereitschaft des Unternehmens, die Dienstleistung des Personentransports durchzuführen. Notwendig sind ein Fahrzeug und ein Taxifahrer.

Der **Dienstleistungsprozess** umfasst den Vorgang der Dienstleistung selbst, also die Fahrt vom Startpunkt zum Zielort.

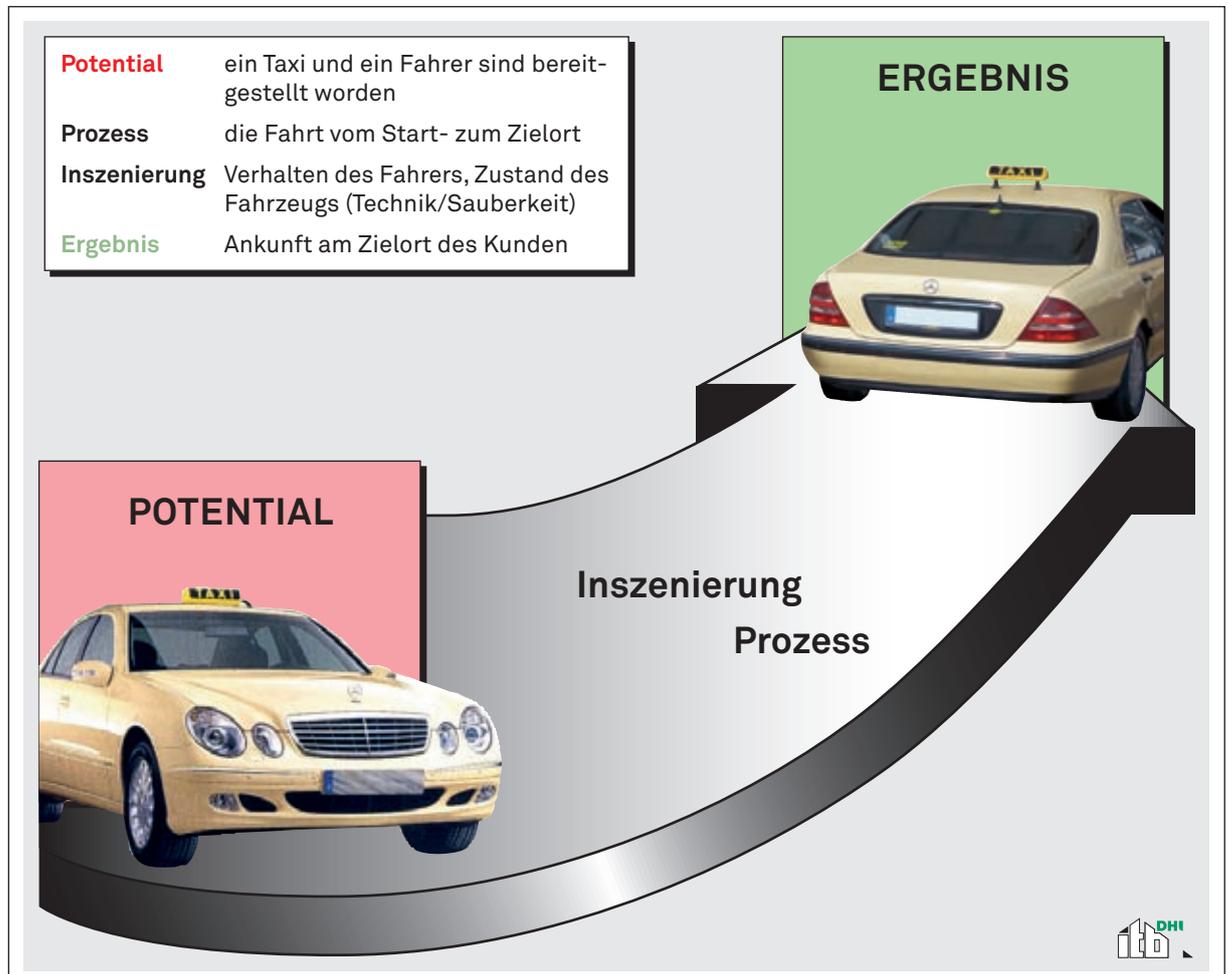
Das **Dienstleistungsergebnis** definiert, mit welchem Resultat die Dienstleistung durchgeführt wurde, in diesem Fall den Nutzen für den Kunden, sicher und bequem sein Ziel erreicht zu haben, ohne selbst gefahren zu sein.

Die Kundenzufriedenheit wird insbesondere durch die Inszenierung der Dienstleistung geprägt:

- **Wie freundlich behandelte der Fahrer seinen Kunden?**
- **Wie sauber ist das Fahrzeuginnere?**
- **War der Fahrer dem Kunden mit dem Gepäck behilflich?**
- **Fühlte sich der Kunde während der Fahrt sicher?**

Service-Dimensionen einer Mobilitäts-Dienstleistung

Abb. 1



Kundenerwartung	Dienstleistung	Beispiel Taxifahrt
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grundanforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimalanforderungen des Kunden, sie sind selbstverständlich, müssen vollständig vorliegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pünktlichkeit, Verkehrssicherheit, Höflichkeit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Leistungsanforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Festlegung eines bestimmten Qualitätsniveaus, damit sich die Leistung vom Wettbewerber abhebt – ihre Erfüllung löst Kundenzufriedenheit aus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sauberes Fahrzeug, hilfsbereiter Fahrer</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Begeisterungsanforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>werden weder erwartet noch vom Kunden gefordert – steigern aber die Kundenzufriedenheit zur Begeisterung</li> </ul> <p><b>Problem:</b> sie können mittelfristig zu Leistungsanforderungen werden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>individueller Hinweis auf Spezialitätenrestaurant, aktuelle Museumsausstellung oder Theater-tipp</li> </ul>

**Das Dienstleistungspotential Ihres Unternehmens stellt den ersten Schritt auf dem Weg zur systematischen Dienstleistungsgestaltung dar. Schließlich ist das Vorhandensein entsprechender Fähigkeiten und Voraussetzungen das A und O für die weitere Dienstleistungsentwicklung. Sie müssen sich auf die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter ebenso verlassen können wie auf das Vorhandensein einer entsprechenden Dienstleistungsumgebung. Die Kompetenzen der Mitarbeiter fördern Sie mit Hilfe von Weiterbildungsangeboten sehr rasch. Auch die kommunikativen Fähigkeiten bauen Sie zügig aus. Schwieriger wird es bei der Optimierung der Dienstleistungsumgebung. Überprüfen Sie kritisch, welches Erscheinungsbild Sie selbst, Ihre Mitarbeiter und das ganze Unternehmen nach außen vermitteln? Wie sieht Sie Ihr Kunde?**



Die Dienstleistungsumgebung ist oft der „erste Eindruck“ beim Kunden und hat ein entsprechend großes Gewicht bei seinem Urteil über das betreffende Unternehmen. Der Kunde stellt eine Reihe ganz konkreter Anforderungen an ein Unternehmen, bevor er hier eine Dienstleistung kauft. Um zu gewährleisten, dass das Kundenurteil positiv ausfällt und der Kunde mit der Dienstleistung zufrieden ist, gibt es mehrere Voraussetzungen, die eine Dienstleistung erfüllen sollte (vgl. Abb. 2).

**Wählen Sie die drei Ihrer Ansicht nach wichtigsten Dienstleistungen Ihres Unternehmens aus und schätzen Sie unter Zuhilfenahme der Informationen aus Abb. 2 ein, wie Sie damit die unterschiedlichen Kundenanforderungen erfüllen. Womit und wie oft können Sie Ihre Kunden begeistern?**



# 2. Theoretische Lösungswege

## 2.1 Einführung

Im 2. Kapitel des Methoden-Leitfadens werden die Methoden und Instrumente ausführlich in Form und Funktionsweise vorgestellt, mit denen das Institut für Technik der Betriebsführung (itb) seit vielen Jahren sehr erfolgreich die systematische Entwicklung von Dienstleistungen in mittelständischen Unternehmen unterstützt. Bei der Darstellung wird immer wieder auf reale Beispiele Bezug genommen, um die Anwendung der vorgestellten Methoden und Instrumente in der Praxis rasch nachvollziehbar zu machen.

Benutzen Sie für Ihre Arbeit im Kapitel 2 die im Excel-Format erstellten Abbildungen auf der beiliegenden CD-ROM.

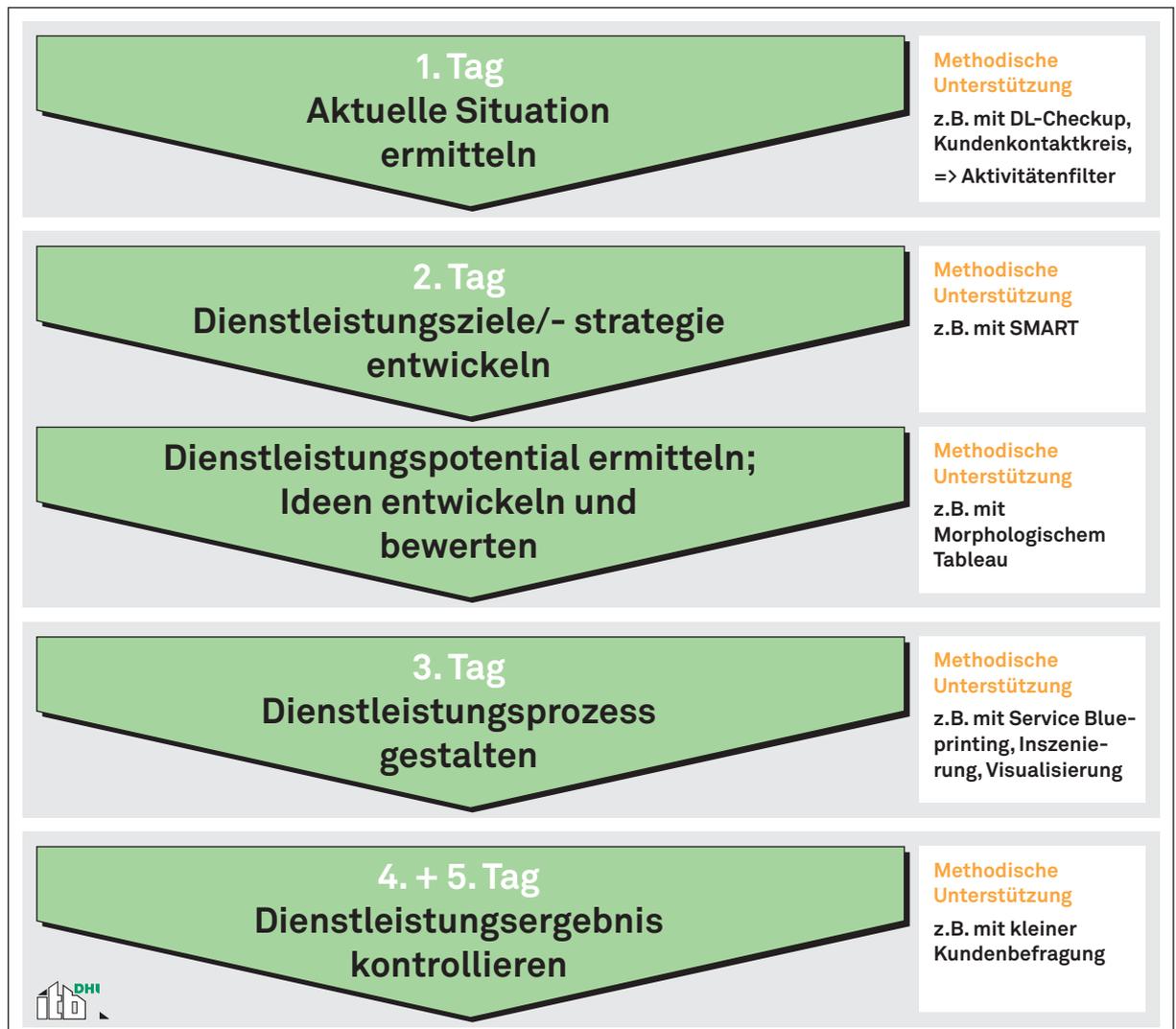


Die vorgestellten Methoden eignen sich vor allem aus den folgenden Gründen für den Einsatz in kleinen und mittleren Betrieben:

- Sie haben sich vielfach erfolgreich in der betrieblichen Praxis bewährt.
- Ihr Einsatz erfordert nur einen geringen zeitlichen Aufwand und minimale externe Unterstützung.
- Ihre Verwendung führt bereits nach relativ kurzer Zeit zu nachweisbaren Erfolgen auf dem Weg zur Gestaltung neuer Dienstleistungen.

5-Tage-Coaching-Paket

Abb. 3



## 2.2 Die 5 Schritte zum Erfolg – ein Überblick

Dem hier dargestellten Coaching-Paket (vgl. Abb. 3) liegt eine jahrelange praktische Erfahrung des itb zu Grunde. Erfolgreich eingesetzt wurde dieses Coaching-Programm auch im Verlauf der Zusammenarbeit des itb mit den Pilotbetrieben im Rahmen des Transfer-Projekts „Service Engineering – Innovationstreiber in KMU“. Je nachdem, welche Informationen in den Betrieben bereits existieren bzw. wie intensiv die Unternehmensleitung ihre Entwicklungsarbeit vorantreibt, können sowohl die gesamte Prozessdauer als auch die zur Unterstützung herangezogenen Methoden variieren. Besonders deutlich wird dies in Kapitel 3. Hier werden die praktischen Lösungswege einiger Pilotbetriebe detailliert dargestellt.

**Die Basis für den erfolgreichen Aufbau neuer Dienstleistungen in Ihrem Unternehmen wird in einer gründlichen Analyse der aktuellen betrieblichen Situation gelegt. Bereits hier entscheidet sich, ob später ergebnisorientiert eine Dienstleistungsinnovation betrieben oder ob lediglich mit Kanonen auf Spatzen geschossen wird.**



## 2.3 Schritt 1 Aktuelle Situation ermitteln

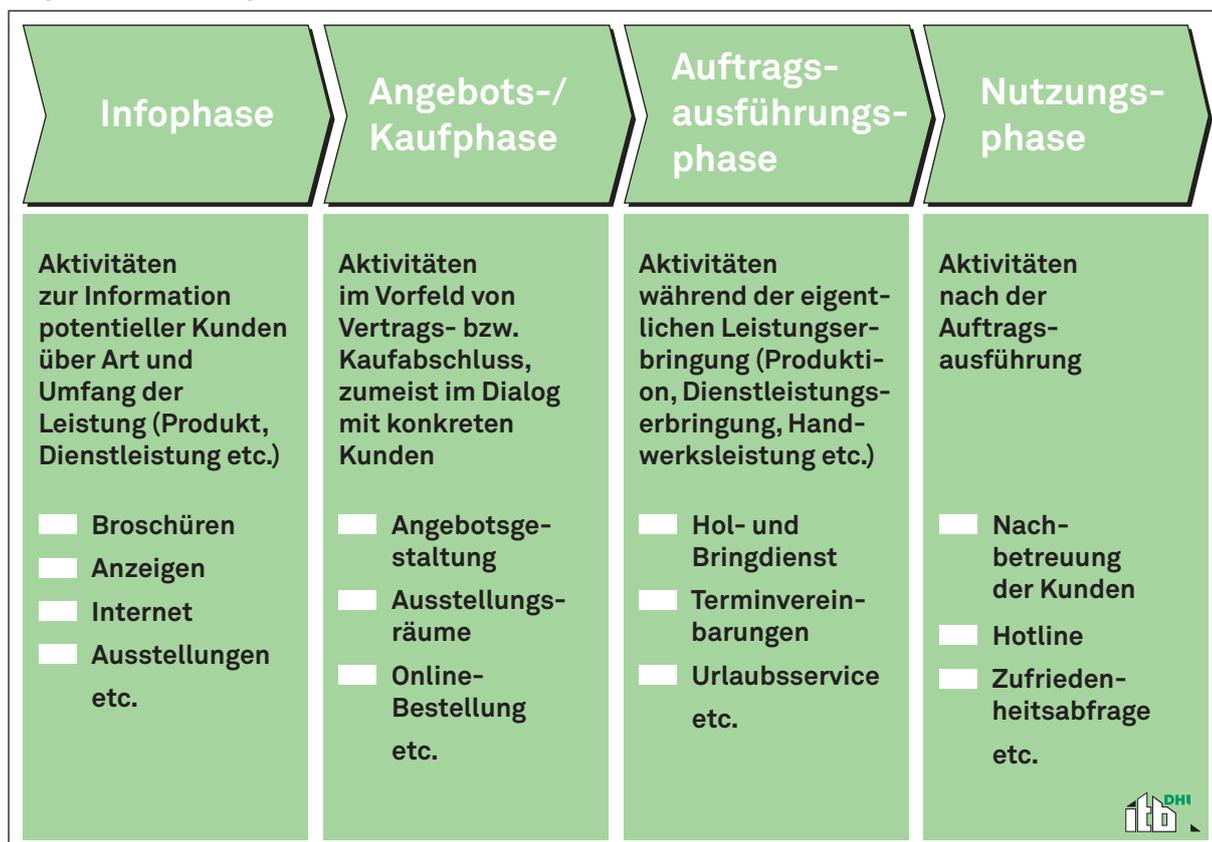
Für eine aussagekräftige Analyse ist ein Modell hilfreich, mit dessen Hilfe man die Analysedaten ordnen kann. Der allgemeine Auftragsdurchlauf im Betrieb ist inzwischen mit einer großen Anzahl entsprechender Modelle abgebildet worden. Aus der praktischen Erfahrung des itb für die Arbeit mit mittelständischen Unternehmen hat sich ein einfaches Phasenmodell bewährt (vgl. Abb. 4). Es hat zudem den Vorzug, dass sich die gewählten Phaseinteilungen im hier linear dargestellten Leistungszyklus sowohl auf die Erstellung eines Produkts als auch auf die Erbringung einer Dienstleistung anwenden lässt. In diesem Modell wird der Ablauf jedes Auftrags in diese vier Phasen unterteilt:

- Informationsphase
- Angebots-/Kaufphase
- Auftragsausführungsphase
- Nutzungsphase

Die systematische Gestaltung von Dienstleistungen soll dabei helfen, das Ergebnis des jeweiligen unternehmerischen Kerngeschäfts (die

Allgemeiner Auftragsdurchlauf in 4 Phasen

Abb. 4



Kernprodukte bzw. die Kern-Dienstleistungen) dem Kunden besser, schneller oder hochwertiger zur Verfügung zu stellen. Je nachdem, welches Kerngeschäft das Unternehmen betreibt, wird deshalb zwischen Kern-Dienstleistungen und Mehrwert-Dienstleistungen unterschieden. Diese beiden prototypischen Varianten existieren:

- **Das Kerngeschäft besteht in der Herstellung von Produkten bzw. klassischen Handwerksleistungen (z.B. Maler, Tischler, Bäcker usw.).**
- **Das Kerngeschäft besteht aus Dienstleistungen, entweder personenbezogenen Dienstleistungen (z.B. Friseur, Altenpfleger usw.) oder wissensintensiven Dienstleistungen (z.B. Beratung, Planungsleistungen, Makler usw.).**

In beiden Fällen dienen die Mehrwert-Dienstleistungen dazu, das Kerngeschäft der Unternehmen zu fördern. Abb. 5 zeigt, dass diese Mehrwert-Dienstleistungen in den jeweiligen Phasen sehr unterschiedlicher Natur sein können. Ein

Tischler, der sich auf individuelle Einbauküchen spezialisiert hat, kam beispielsweise auf die Idee, seine ohnehin bestehende Ausstellungsküche in den Abendstunden oder an Wochenenden für die Durchführung von Kochkursen zu vermieten. Sein Nutzen: Die „Koch-Lehrlinge“ informieren sich ganz nebenbei über die ausgestellten Küchen und werden so zu potentiellen Kunden des Tischlers. In einem anderen Fall spezialisierte sich ein Maler auf die Kundengruppe der Rentner und bot ihnen an, die Wohnungen während ihrer urlaubsbedingten Abwesenheit zu renovieren. Sein Nutzen: Menschen, die sich wegen des befürchteten Drecks und Lärms sonst nicht zu Renovierungsmaßnahmen entschließen, nehmen das Angebot dankbar an.

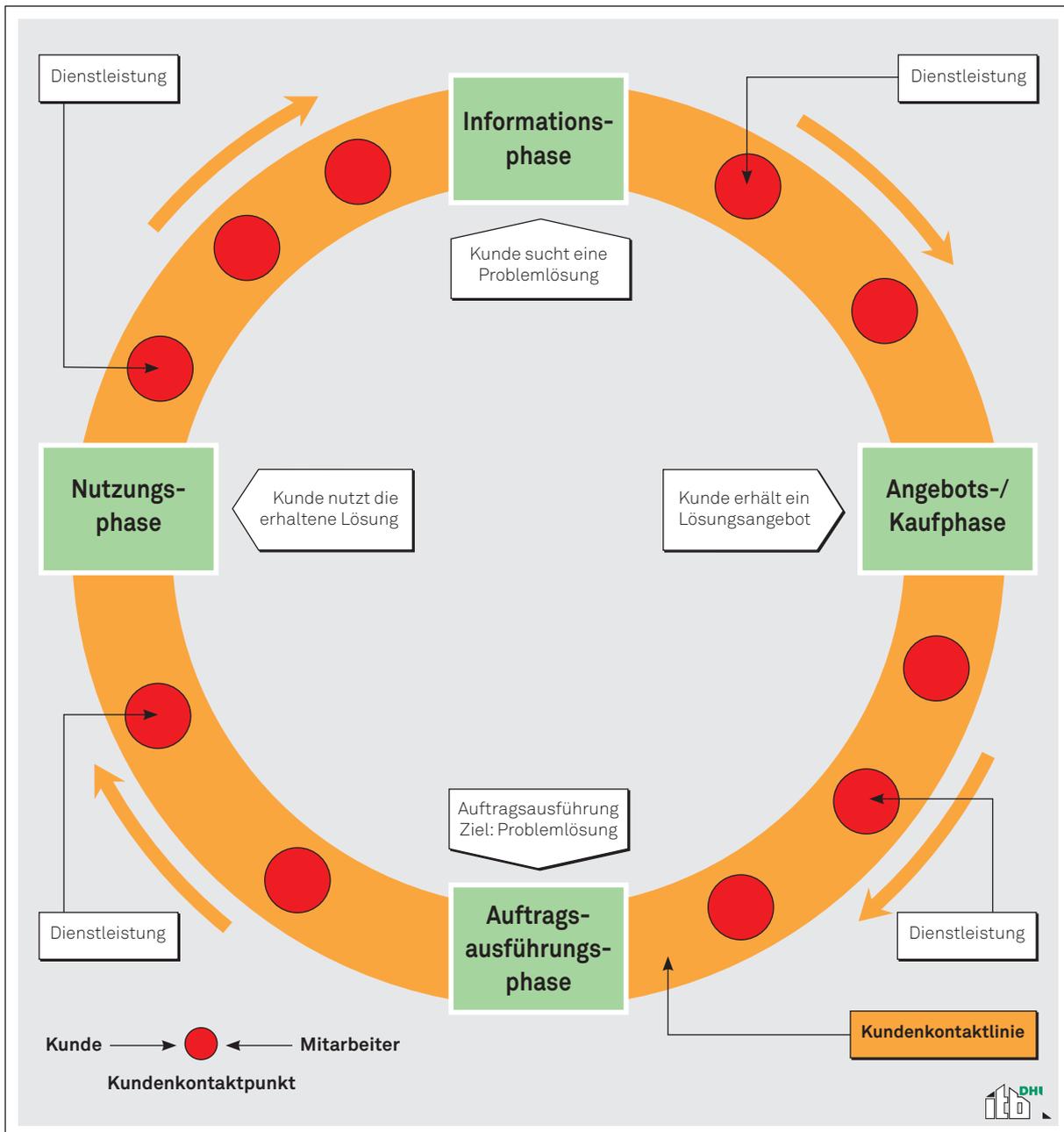
**Die vorliegende Abb. 5 bietet Ihnen Gelegenheit, sich selbst mit Ihrem Unternehmen und den von Ihnen möglicherweise bereits heute angebotenen Mehrwert-Dienstleistungen wiederzufinden. Beginnen Sie hier mit der Analyse Ihres Dienstleistungsangebots.**



### Beispiele für Mehrwert-Dienstleistungen

Abb. 5





Theoretische Lösungswege

Im Unterschied zur Herstellung von Produkten ist der Kunde bei der Erbringung von Dienstleistungen in einem sehr viel stärkeren Maße und häufig auch ganz unmittelbar beteiligt. Mal ist seine Anwesenheit zwingend erforderlich, damit die Dienstleistung überhaupt erst erbracht werden kann. Hier handelt es sich um sogenannte personenbezogene Dienstleistungen. In einem anderen Fall steuert der Kunde als Informationsträger wesentliche Daten und Informationen zur Erbringung der Dienstleistung bei. Dies ist z.B. bei Beratungen der Fall. Der Kundenkontaktkreis (vgl. Abb. 6) ist ein besonders geeignetes Instrument, einmal exakt festzustellen, an welchen Punkten des bereits vorgestellten Leistungszyklus es zu Kontakten zwischen Unternehmensvertretern und Kunden kommt und

welche Zusammenhänge zwischen konkreten Kundensituationen, möglichen Leistungen und betrieblichen Zielen hergestellt werden können.

Abhängig von der jeweiligen Phase innerhalb des Leistungszyklus treffen die Mitarbeiter des Unternehmens den Kunden in sehr unterschiedlichen Situationen mit entsprechend wechselnden Bedürfnissen an. Abhängig vom Zeitpunkt des Kundenkontakts können verschiedene Leistungen angeboten werden. Damit lassen sich auch unterschiedliche betriebliche Ziele verfolgen. Abb. 7 veranschaulicht eine Reihe ganz konkreter Möglichkeiten für das Unternehmen, innerhalb des Kundenkontaktkreises auf den Kunden einzuwirken:

Phase	Kundensituation	Mögliche Leistung	Betriebliche Ziele
Informationsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wunsch nach Befriedigung eines Grundmotivs ist geweckt</li> <li>Studium von Informationsmaterial</li> <li>Befragung von Architekten, Anbietern usw.</li> <li>Internet-Recherche</li> <li>Messe-, Ausstellungsbesuch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werbung</li> <li>Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>Vortragsveranstaltung</li> <li>Internet-Auftritt</li> <li>Messe-Beteiligung</li> <li>Produkt- Informationsblätter</li> <li>Muster, Modelle, Proben</li> <li>Video-, PP-Präsentationen</li> <li>Nennung von Referenzkunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>auf Betrieb aufmerksam machen</li> <li>Umsatzsteigerung</li> <li>Markterweiterung</li> <li>Dokumentation der Leistungsfähigkeit</li> <li>Imagepflege</li> <li>Kontaktpflege</li> <li>Kundenbindung</li> </ul>
Angebots-/ Kaufphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abwägen und Prüfen von Alternativen für persönlichen Nutzen</li> <li>Entscheidung, wenn Nutzen größer als Investition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planung, Beratung</li> <li>Tests ermöglichen</li> <li>Einladung zu Werkstattbesuch</li> <li>Besuch bei Lieferanten anbieten</li> <li>VIP-Rabatt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrieb als Problemlöser</li> <li>Überzeugung durch Preis-Leistungs-Verhältnis</li> <li>Auftragsabschluss</li> <li>Berücksichtigung von Kundenwissen</li> </ul>
Auftragsausführungphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verwirklichen des persönlichen Wunsches</li> <li>evtl. kritische Beobachtung der Auftragsausführung vor Ort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitwirkung des Kunden ermöglichen</li> <li>Unterweisung in Anwendung und Instandhaltung</li> <li>Pflegeanleitungen</li> <li>Rücksichtnahme auf Eigenheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darstellung der leistungs- und anwendungsgerechten Funktionserfüllung</li> <li>Auftragsabwicklung erfüllt</li> <li>Kundenerwartungen berücksichtigen</li> <li>Kunden zufrieden stellen</li> </ul>
Nutzungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>Freude und Zufriedenheit über Richtigkeit der getroffenen Entscheidung und den erkennbaren persönlichen Nutzen</li> <li>Vorüberlegungen für Zusatz-/Ersatzbeschaffung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beratung über Erweiterungs-/Verbesserungsmöglichkeiten</li> <li>Kundenbefragungen</li> <li>Empfehlen von Kooperationspartnern</li> <li>Einrichten Service-Hotline</li> <li>Wartung, Instandsetzung</li> <li>Empfehlungen honorieren</li> <li>Auslauf: Ausbau, Abtransport, Inzahlungnahme, Vermittlung, Entsorgung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sicherstellen von Funktionstüchtigkeit und Wirtschaftlichkeit</li> <li>Steigerung der Kundenzufriedenheit = Begeisterung hervorrufen</li> <li>Anschlussaufträge erhalten</li> <li>Erleichterung des Neuverkaufs</li> <li>dauerhafte Kundenbindung</li> <li>Kunde als Empfehlungsgeber</li> </ul>





Um die strategische Bedeutung exakt ermitteln zu können, sollten Fragen nach diesen Ergebnissen durch das konkrete Dienstleistungsangebot beantwortet werden:

- Wird ein höherer Preis für die Standardleistung erzielt?
- Optimiert die angebotene Aktivität die Prozesse des Unternehmens, indem sie Abwicklungsprozesse vereinfacht (z.B. die Bestellung über Internet)
- Werden neue Zielgruppen erschlossen?
- Erhöht die angebotene Aktivität die Kundenbindung?
- Verbessert sich dadurch die Zahlungsbereitschaft der Kunden?

Hier sind Mehrfachnennungen möglich.

**5** Jetzt werden die einzelnen Aktivitäten einer Ertrags- bzw. Kostenbetrachtung unterzogen. Mit Hilfe dieser vier Fragen ist festzustellen, ob die Dienstleistung einen Preis besitzt, ob er verhandelt wird, ob die Aktivität verschenkt wird oder ob sich der Preis im Gesamtpaket versteckt:

- Wird die Dienstleistung vom Kunden als Leistung wahrgenommen und vom Unternehmen in Rechnung gestellt?
- Wird der Preis verhandelt, bzw. wird die Dienstleistung nur teilweise berechnet?
- Wird die Dienstleistung vom Unternehmen bewusst verschenkt, und wird dies vom Kunden auch wahrgenommen?
- Wurde die Aktivität bisher weder vom Unternehmen noch vom Kunden als Dienstleistung wahrgenommen und demzufolge auch nicht berechnet?

### Check-Listen zum Messen der Dienstleistungskompetenz

Abb. 9-11

The image shows three overlapping checklists for measuring service quality. Each checklist includes a header with 'Betrieb:' and 'Geschäftsfeld:', a title, a purpose statement, a table of criteria with a rating scale (1-3), and sections for 'Besondere Stärken', 'Besondere Schwächen', and 'Sofortmaßnahmen'.

**Abb. 9: Check-Liste**  
**Stärken-Schwächen: Ermitteln**  
 Bewertung der eigenen Situation im Vergleich zum Marktdurchschnitt oder einem ausgewählten Wettbewerber:  
 Kriterien:  
 1. Mitarbeiter sind pünktlich, zuverlässig und halten Termine ein.  
 2. Dienstleistungen werden im Unternehmen individuell auf den Kunden zugeschnitten.  
 3. Einheitliches Erscheinungsbild der Mitarbeiter, Fahrzeuge etc.  
 4. Kunden loben die hohe Geschwindigkeit, mit der Arbeiten zuverlässig erledigt wurden.  
 5. Evtl. Mitwirkung des Kunden an der Auftragsausführung, wird mit diesem verbindlich abgesprochen.  
 6. Bei Aufträgen gibt es für den Kunden nur einen Ansprechpartner im Unternehmen.  
 7. Der Ablauf der DL ist für die Mitarbeiter verbindlich festgelegt.  
 8. Es gibt verbindliche Maßstäbe für die Auftragsausführung.

**Abb. 10: Check-Liste**  
**Stärken-Schwächen: Inszenieren**  
 Bewertung der eigenen Situation im Vergleich zum Marktdurchschnitt oder einem ausgewählten Wettbewerber:  
 Kriterien:  
 1. Dienstleistungen werden in Angeboten ausführlich dargestellt.  
 2. Dienstleistungen werden im Internetauftritt mit ihrem Nutzen beschrieben.  
 3. DL werden in Angeboten -auch wenn sie nicht verrechnet werden- dargestellt.  
 4. DL werden auf Prospekten und in sonstiger Werbung für den Kunden ausführlich dargestellt.  
 5. Dienstleistungen werden in Rechnungen ausführlich dargestellt.  
 6. Dienstleistungen oder Hausmessen ausführlich dargestellt.  
 7. DL werden in Rechnungen -auch wenn sie nicht verrechnet werden- ausführlich dargestellt.

**Abb. 11: Check-Liste**  
**Stärken-Schwächen: Visualisieren des DL-Ergebnisses**  
 Bewertung der eigenen Situation im Vergleich zum denkbaren Optimum, dem Marktdurchschnitt oder einem ausgewählten Wettbewerber:  
 Kriterien:  
 1. 2. 3.  
 1 = regelmäßig  
 2 = ab und zu  
 3 = nie

6 Mit Hilfe einer Antwort auf diese Fragen lässt sich abschließend der Kundennutzen beschreiben?

- Welchen Wert hat die Aktivität für den Kunden (z.B. Neuigkeitswert)?
- Bietet sie eine bessere Problemlösung als bestehende Leistungen oder Leistungen von Mitbewerbern?
- Geht die Aktivität stärker auf Kundenbedürfnisse ein? Verbessert oder erleichtert sie die Anwendbarkeit für den Kunden? Bietet sie einen zusätzlichen Nutzen?

**Gehen Sie systematisch an die Arbeit mit dem Aktivitätenfilter in Abb. 8 heran und beantworten Sie die einzelnen Fragen, um mit Hilfe der beiliegenden CD-ROM die vorgegebenen Felder nach bestem Wissen und Gewissen auszufüllen. Das Ergebnis überrascht durch präzise Entwicklungspotentiale und das Auffinden bisher ungenutzter Einnahmequellen.**



Liegt das Ergebnis der Analyse des aktuellen Dienstleistungs-Portfolios eines Unternehmens vor, muss sich der Unternehmer in einem weiteren Schritt mit den Stärken und Schwächen seines Betriebs auseinandersetzen. Das Ziel besteht darin, die Dienstleistungskompetenz des Betriebs möglichst umfassend zu ermitteln. Für einen verantwortungsvollen, vorausschauend tätigen Unternehmer gehört die Auseinandersetzung mit den Potentialen und den Hemmschuhen seines Betriebs zum Alltag. Häufig allerdings sind seine analytischen Arbeitsschritte eher zufälliger Natur, sei es, dass ein Kunde ihn auf bestimmte Schwächen hinweist, sei es, dass ihm ein besonders großer Auftrag deutlich vor Augen führt, wo er mit seiner ganz individuellen Dienstleistung „die Nase vorn“ hat.

Mit diesen drei einfach zu bearbeitenden Check-Listen ist die Einschätzung der Dienstleistungskompetenz des Unternehmens möglich (vgl. Abb. 9 bis 11). Sie beziehen sich auf folgende Analysebereiche und spiegeln hier die entsprechenden Stärken und Schwächen des Unternehmens wider:

- **Ermittlung der Kundenbedürfnisse (vgl. Abb. 9)**
- **Inszenieren des Dienstleistungsprozesses (vgl. Abb. 10)**
- **Visualisieren des Dienstleistungsergebnisses (vgl. Abb. 11)**

**Bewerten Sie Ihre eigene Situation im Vergleich zu einem denkbaren Optimum, z.B. dem Marktdurchschnitt oder einem Ihnen bekannten Wettbewerber, und fixieren Sie auf allen drei Check-Listen der Abb. 9 bis 11 Ihre Stärken und Schwächen. Ver-**



## SWOT-Analyse

Abb. 12

Abb. 12: SWOT-Analyse		Betrieb:	Datum:
		Geschäftsfeld:	Blatt:
		Positiv	Negativ
Interne Faktoren	<b>STRENGTHS</b> <b>Stärken</b> Was lief gut?  Was sind unsere Stärken?  Worauf sind wir stolz?  Wo stehen wir momentan?  Was gab uns Energie?  Auf welche Ursachen sind die bisherigen Erfolge zurückzuführen?	<b>WEAKNESSES</b> <b>Schwächen</b> Was war schwierig?  Wo liegen unsere Fallen, Barrieren?  Welche Störungen behinderten uns?  Was fehlt uns?  Welche Leistung ist besonders ertragsschwach?	
	<b>OPPORTUNITIES</b> <b>Chancen</b> Was können wir ausbauen?  Welche konkreten Verbesserungsmöglichkeiten haben wir?  Was können wir im Umfeld nutzen?  Was liegt noch brach?  Wozu wären wir noch fähig?  Wo liegen die Zukunftschancen / Trends?  Welche Möglichkeiten stehen offen?	<b>THREATS</b> <b>Gefahren</b> Was kommt an Schwierigkeiten auf uns zu?  Was sind mögliche Risiken, kritische Faktoren?  Womit müssen wir rechnen?  Wo lauern künftig noch Gefahren?  Was machen die Wettbewerber?  Ändern sich Gesetze und /oder Vorschriften?	
Externe Faktoren			

**wenden Sie dazu die Check-Listen auf Ihrer CD-ROM. Sie erhalten ein detailliertes Spiegelbild Ihrer Fähigkeiten, Kundenbedürfnisse objektiv einzuschätzen, Dienstleistungsprozesse optimal durchführen und ein auf den Kundennutzen ausgerichtetes Kommunikationskonzept aufbauen zu können.**

Die SWOT-Analyse (vgl. Abb. 12) ist eine weitere Methode zum Messen der Dienstleistungskompetenz eines Unternehmens. Sie führt viele meist vom Zufall diktierte Analyseansätze in einem aussagefähigen und auch noch sehr einfach zu handhabenden System zusammen. SWOT steht für:

- **Strengths – Stärken**
- **Weaknesses – Schwächen**
- **Opportunities – Chancen**
- **Threats – Gefahren**

Die Check-Liste ist das Ergebnis einer intensiven Prozessanalyse. Hier werden die materiellen Ressourcen sowie die Prozesskennzahlen, Marktanalysen und personellen Ressourcen ebenso untersucht wie konkrete Prozessrisiken für das Unternehmen. Die in Abb. 12 dargestellte SWOT-Analyse ist demnach der letzte Schritt innerhalb eines umfangreichen Analyseprozesses.

**Beantworten Sie die in der vorliegenden Abb. 12 gestellten Fragen nur auf dieser einen DIN A4-Seite. Konzentrieren Sie sich dabei nur auf die Ihnen besonders wichtigen Punkte.**



## 2.4

### Schritt 2 Dienstleistungsziele und Dienstleistungs- strategien entwickeln

Diese Fragen sollten im Anschluss an die Ermittlung der aktuellen Situation beantwortet werden:

- Welche Kundenbereiche sollen zukünftig mit welcher strategischen Intention gezielt bearbeitet werden?
- In welchen Phasen, z.B. Angebotsphase (Pre-Sales) oder Kundennutzungsphase (After Sales) soll dies mit welchen neuen bzw. überarbeiteten Dienstleistungsangeboten erreicht werden?

Verwenden Sie die Ergebnisse Ihrer Analyse aus dem Aktivitätenfilter und entscheiden Sie mit Hilfe der Infor-



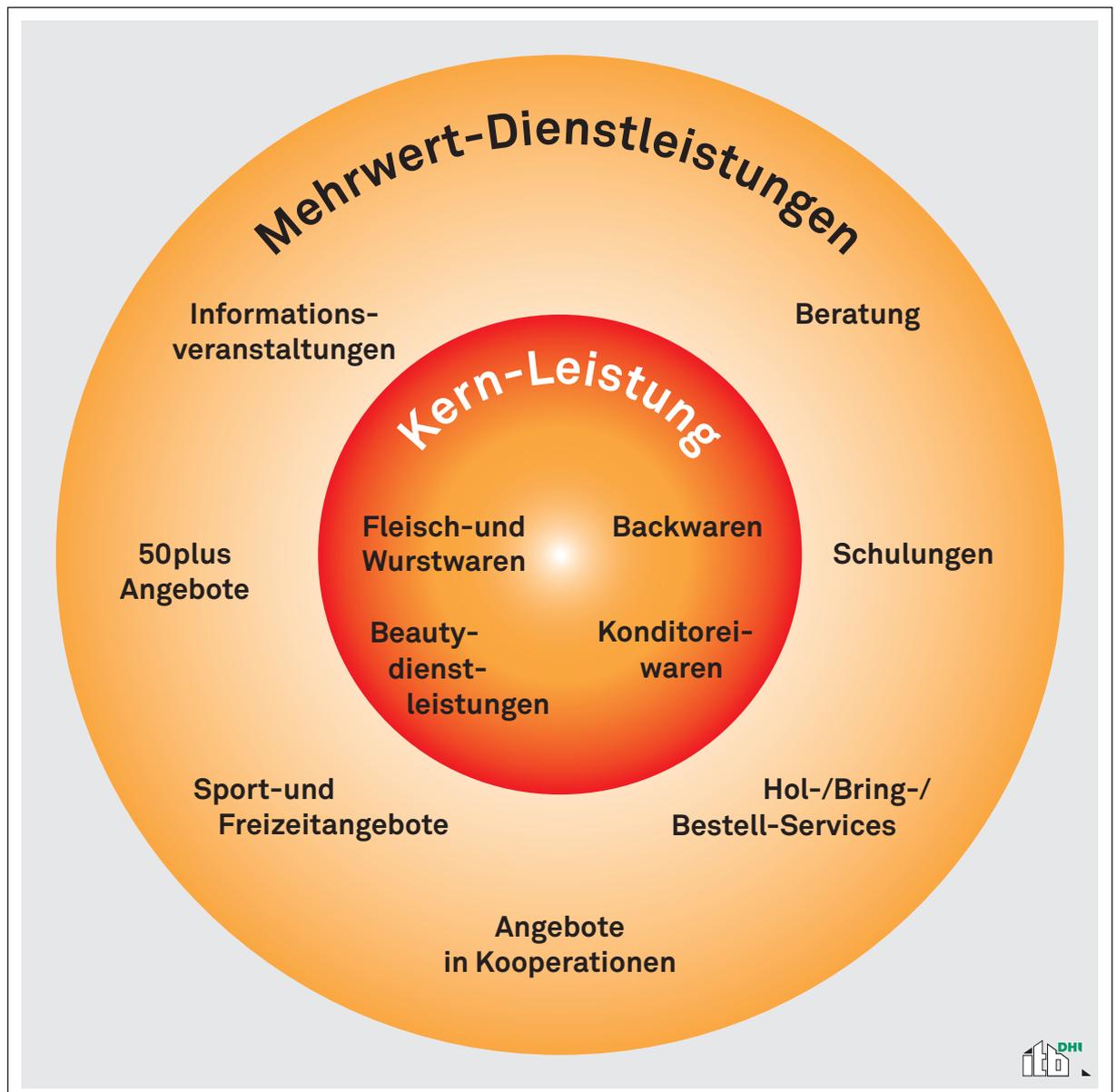
mationen über Ihre Kernleistung über mögliche Erweiterungen Ihres Dienstleistungsangebots. Orientieren Sie sich dabei an Abb. 13.

Als Ergebnis dieser Entscheidungen liegen klare Ziele vor, auf die sich das Unternehmen künftig konzentrieren sollte. Damit verbunden sollte eine exakte und nachprüfbar festgelegte der anvisierten unternehmerischen Zielstellungen sein. Dies gelingt mit Hilfe der SMART-Methode (vgl. Abb. 14). SMART steht 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

Kernleistung und Erweiterung

Abb. 13



## 2.5 Schritt 3 Dienstleistungs- potential ermitteln – Ideen entwickeln und bewerten

Abb. 14: SMART-Methode		Betrieb:	Datum	DHI
		Geschäftsfeld:	Blatt	

Ziele sollten "SMART" sein :

- S** **Spezifisch** konkret, präzise und eindeutig formuliert
- M** **Messbar** quantitativ und qualitativ
- A** **Attraktiv** positiv formuliert, motivierend
- R** **Realistisch** das Ziel muß für mich erreichbar sein
- T** **Terminiert** bis ....

In einem Satz:

Zur systematischen Entwicklung neuer Dienstleistungsideen eignet sich der Morphologische Kasten, auch Morphologisches Tableau genannt (vgl. Abb. 15). Dabei werden die wesentlichen Merkmale und Funktionen der zu entwickelnden Leistung in einer Matrix (Tabelle) zusammengetragen. Durch Kombination der verschiedenen Merkmalsausprägungen ergeben sich zahlreiche neue Lösungsansätze.

In fünf Schritten wird das Morphologische Tableau bearbeitet:

**1 Klären der Aufgabenstellung:** Eine eindeutige Festlegung der Aufgabenstellung ist die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung der Methode. Diese Fragen müssen hier beantwortet werden:

- Für welche Kunden soll die Dienstleistung entwickelt werden?
- Welche konkreten Anforderungen werden an die zu entwickelnde Dienstleistung gestellt?

Formulieren Sie in einem Satz eine konkrete Zielstellung für die Entwicklung eines neuen Dienstleistungsangebots. Denken Sie daran: Ziele sollten immer SMART sein.



### Morphologisches Tableau

Abb. 15

Abb. 15: Morphologisches Tableau		Betrieb:	Datum	DHI
		Geschäftsfeld:	Blatt	

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				3			
B							
C							
D							
E							
F							
G							
H							
I							

## 2 Ermitteln der wesentlichen Merkmale bzw. Funktionen der Dienstleistung:

Die Merkmale sollten diese Bedingungen erfüllen:

- Sie sollen unabhängig voneinander existieren, sich also nicht gegenseitig bedingen.
- Sie sollten für die generelle Lösung des Problems relevant sein.
- Sie sollten umsetzbar sein.

Die gesammelten Merkmale der Dienstleistungsidee werden in der linken Spalte der Tabelle untereinander notiert.

## 3 Ermitteln der möglichen Ausprägungen der einzelnen Merkmale:

Gesammelt werden alle möglichen und vorstellbaren Ausprägungen der Merkmale und rechts neben dem jeweiligen Merkmal in einer Zeile festgehalten. Für jedes Merkmal sollten mindestens drei verschiedene Ausprägungen gefunden werden.

## 4 Kombination der Merkmalsausprägungen:

In dieser „synthetischen“ Phase werden die verschiedenen Kombinationsalternativen geprüft. Dabei wird jeweils aus jeder Zeile eine Merkmalsausprägung ausgewählt und dann miteinander verknüpft. So ergeben sich zahlreiche neue Kombinationsmöglichkeiten. Dieser Vorgang wird mehrmals durchgeführt, um sowohl unsinnige Kombinationen als auch eventuell bereits bekannte Dienstleistungsvarianten auszuschließen.

## 5 Auswahl der besten Dienstleistungsidee:

Die verschiedenen Lösungsalternativen werden auf ihre Machbarkeit hin überprüft. Dabei werden die technisch und wirtschaftlich unbedeutenden Lösungen ausgeschlossen. Die brauchbaren Lösungen werden durch Linienzüge in der Tabelle markiert und weiter verfolgt.

**Beginnen Sie mit der Arbeit an Ihrem Morphologischen Tableau in Abb. 15. Ziehen Sie zum Vergleich auch Abb. 32 und 33 auf Ihrer CD-ROM heran. Nutzen Sie aktiv die Möglichkeiten des Brainstormings mit Ihren Mitarbeitern und formulieren Sie wesentliche Merkmale bzw. Funktionen einer zu entwickelnden neuen Dienstleistung. Schreiben Sie die Stichworte untereinander in die Tabelle. Jetzt recherchieren Sie mindestens drei unterschiedliche Ausprägungen jedes einzelnen Dienstleistungsmerkmals und tragen auch dies stichpunktartig in die Spalten neben dem jeweiligen Merkmal ein. Entwickeln und bewerten Sie die neuen Kombinationsmöglichkeiten, indem Sie sinnvolle Kombinationen verschiedener Ausprägungen der Dienstleistungsmerkmale neu zusammenfügen.**



## 2.6

## Schritt 4 Dienstleistungsprozess gestalten

Nachdem die aktuelle Situation im Unternehmen bekannt ist, die Dienstleistungsziele und damit eine Strategie entwickelt sowie erste Ideen erarbeitet und bewertet wurden, steht die Frage der Gestaltung des Dienstleistungsprozesses im Mittelpunkt.

Ein Service Blueprint – eine „Blaupause“ – stellt detailliert und transparent einen konkreten Dienstleistungsprozess in Form eines chronologischen Ablaufdiagramms dar. Die Erarbeitung und Aufzeichnung einer derartigen „Blaupause“ bezeichnet man als Blueprinting (vgl. Abb. 16). Die Methode eignet sich zur Darstellung der Ist-Situation von Abläufen, Schnittstellen und Zusammenhängen im Kontext des Dienstleistungsprozesses. Die Darstellung kann so vorgenommen werden, dass die „Blaupause“ sowohl die wichtigsten Entscheidungssituationen als auch mögliche Fehlerquellen im Ablauf des jeweiligen Dienstleistungsprozesses beinhaltet.

Das Service Blueprinting kann aber auch zur Planung und Entwicklung neuer Dienstleistungen eingesetzt werden und orientiert sich an der Leitfrage: Wo und wie kann man Dienstleistungen standardisieren, ohne dass der Kunde das Gefühl verliert, einzigartig behandelt zu werden? Werden die beabsichtigten Abläufe und vorhersehbaren Schnittstellen hier deutlich sichtbar gemacht, können außerdem bereits vor der Umsetzung der Dienstleistung mögliche Schwachstellen aufgedeckt werden. Wichtig beim Einsatz dieser Methode ist in jedem Falle die Betrachtung der konkreten Dienstleistung aus der Kundenperspektive.

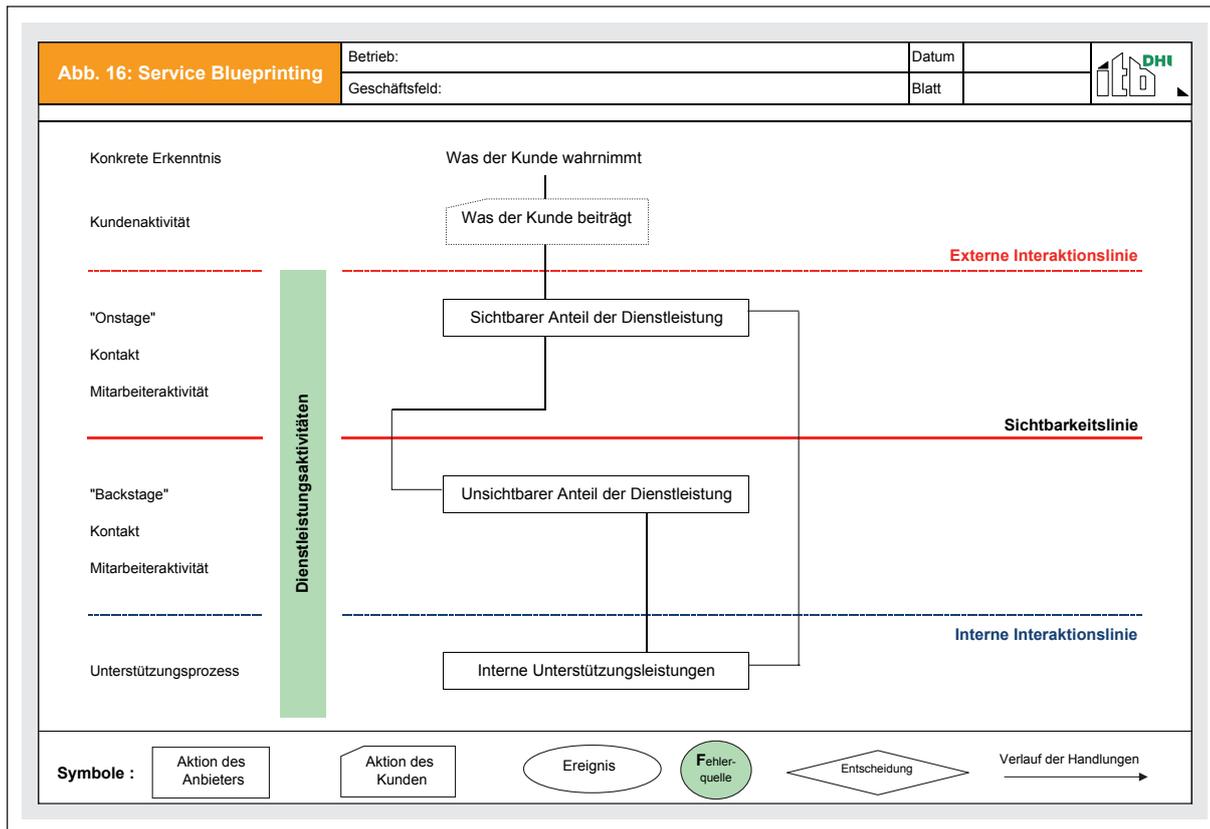
Das Service Blueprinting wird in vier Schritten durchgeführt:

### 1 Auswahl der zu betrachtenden Dienstleistung:

Aus dem gesamten Dienstleistungsportfolio des Unternehmens wird eine klar abgegrenzte Dienstleistung ausgewählt, die genauer analysiert werden soll.

### 2 Abgrenzung des Dienstleistungsprozesses:

Jetzt werden die Grenzen des abzubildenden Dienstleistungsprozesses festgelegt, um ihn in einzelne, sinnvolle Teilprozesse zerlegen zu können, die schließlich getrennt voneinander untersucht werden können. Über die Anfangs- und Endereignisse des abzubildenden Dienstleistungsprozesses sowie alle Ein- und Ausgänge muss Klarheit bestehen.



Quelle: Fraunhofer IAO

**3 Aufzeichnung der Abläufe:** Bei der Darstellung des Dienstleistungsprozesses ist es wichtig, dass deutlich zwischen den Aktionen des Kunden und denen des Unternehmens unterschieden wird, um eine mögliche Einbeziehung des Kunden in den Gesamtprozess erkennbar zu machen. Diese sogenannte Sichtbarkeitslinie im Zentrum der „Blaupause“ hilft bei dieser Aufgabe, indem sie deutlich macht, dass alle Aktivitäten unterhalb dieser Linie für den Kunden nicht mehr sichtbar sind. Darüber hinaus trennt die „externe Interaktionslinie“ sämtliche Aktivitäten des Kunden von denen des Kontaktpersonals. Die „interne Interaktionslinie“ grenzt Aktivitäten unterschiedlicher Bereiche innerhalb des Unternehmens voneinander ab.

**Analysieren Sie gemeinsam mit den beteiligten Mitarbeitern Ihres Unternehmens die einzelnen Schritte des abzubildenden Dienstleistungsprozesses mit den vorgegebenen Symbolen aus Abb. 16.**



**Halten Sie jeden einzelnen Schritt auf jeweils einer Moderationskarte fest. Fixieren Sie anschließend die gesammelten Karten für alle Beteiligten sichtbar auf einer Pinwand und erstellen Sie aus den Einzelergebnissen mit Hilfe der vorgegebenen Symbole ein chronologisch korrektes Ablaufdiagramm der ausgewählten Dienstleistung. Achten Sie besonders darauf, dass alle Aktivitäten in der richtigen Hand-**

**lungsebene angeordnet werden. Ziehen Sie zum Vergleich Abb. 25 auf Ihrer CD-ROM heran.**

**4 Suche nach Fehlerquellen:** Bereits bei der Anfertigung des Service Blueprints werden Fehler und Probleme im Dienstleistungsprozess erkennbar. Gefundene Schwachstellen sollten sofort gekennzeichnet werden, um sie anschließend systematisch bearbeiten zu können.

Grundsätzlich gilt: Die rechtzeitige Fehlervermeidung ist wirtschaftlicher als eine nachträgliche Fehlerbeseitigung. Je später ein Fehler in einer Prozesskette erkannt wird, desto schwieriger und aufwendiger ist er zu beseitigen. Hinzu kommt, dass Fehler bei der Dienstleistungserbringung im Gegensatz zu Fehlern bei ihrer Entwicklung nicht mehr behoben oder rückgängig gemacht werden können.

## 2.7 Schritt 5 Dienstleistungsergebnis kontrollieren

Die einfachste und effektivste Form der Kontrolle des Ergebnisses einer Dienstleistung besteht in der Kundenbefragung. Abb. 17 zeigt ein entsprechendes Instrument, mit dem viele Mittelständler gute Erfahrungen gemacht haben.

<b>Abb. 17: Kundenbefragung</b>	Betrieb:	Datum:	
	Geschäftsfeld:	Blatt:	

Ihre Meinung über uns und Ihre Erfahrungen mit uns interessieren uns sehr. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen, und schicken Sie das Blatt dann zurück. Ein Freiumschlag liegt bei.

<p>Wie wurden Sie auf uns aufmerksam?</p> <p>durch Freunde und Bekannte <input type="radio"/></p> <p>durch unsere Zeitungsanzeigen <input type="radio"/></p> <p>durch unsere Fahrzeuge <input type="radio"/></p> <p>durch Eintrag in den "Gelben Seiten" <input type="radio"/></p> <p>durch Internet-Suchmaschinen <input type="radio"/></p> <p>durch Zufall <input type="radio"/></p> <p>durch _____ <input type="radio"/></p>	<p>Was war bei der Vergabe des Auftrages wichtig?</p> <p>hauptsächlich der Preis <input type="radio"/></p> <p>das Vertrauen zum Betrieb <input type="radio"/></p> <p>die Meinung anderer <input type="radio"/></p> <p>der Bekanntheitsgrad <input type="radio"/></p> <p>die Erreichbarkeit <input type="radio"/></p> <p>der Termin <input type="radio"/></p> <p>die Empfehlung von _____ <input type="radio"/></p>
---	--

Wie ist Ihr allgemeiner Eindruck von unserem Betrieb ?	☺	☹	☹
Wie waren Sie mit unserer Beratung zufrieden ?	☺	☹	☹
Wie waren / sind Sie mit der Auftragsausführung zufrieden ?	☺	☹	☹
Wurden die vereinbarten Termine eingehalten ?	☺	☹	☹
Waren / sind unsere Mitarbeiter/innen	freundlich ?	☺	☹
	zuverlässig ?	☺	☹
	kompetent ?	☺	☹
	sauber ?	☺	☹
Wie war der Eindruck von uns am Telefon ?	☺	☹	☹
Wie gefällt Ihnen unser Erscheinungsbild (Logo etc.) ?	☺	☹	☹
Würden Sie uns wieder beauftragen ?	☺	☹	☹

Möchten Sie über Neuheiten aus unserem Betrieb informiert werden ? ja (  ) nein (  )

Was hat Ihnen besonders gefallen oder mißfallen ? Sagen Sie uns bitte offen Ihre Meinung:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ist Ihnen in letzter Zeit etwas Besonderes bei / über uns aufgefallen ? ja (  ) nein (  )

Wenn ja, was ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Herzlichen Dank für Ihre Mühe. Einmal im Monat verlosen wir unter allen Rücksendungen ein/e \_\_\_\_\_

Möchten Sie an dieser Verlosung teilnehmen ? ja (  ) nein (  )

Wenn Sie uns Ihr Hobby nennen, können wir bei Gelegenheit darauf zurückkommen:

\_\_\_\_\_

**Entwickeln Sie die Methode der Kundenbefragung zu einem regelmäßig eingesetzten, systematischen Instrument Ihrer Erfolgsbeobachtung. Fragen Sie am Ende jeder Aktivität prinzipiell Ihren Kunden nach seiner Zufriedenheit mit der gerade erbrachten Dienstleistung – am besten im persönlichen Gespräch oder am Telefon. Führen Sie darüber hinaus in größeren Abständen Kundenbefragungen mit einem Fragebogen durch.**



**Achtung: Der Fragebogen sollte niemals länger als 1 DIN A4-Seite sein.**

Im Kapitel 4 werden weitere bewährte Methoden und Instrumente aus dem itb-Seminarkonzept „Betriebswirt“ (HWK) zur betrieblichen Analyse der Ist-Situation und zur Erfolgskontrolle von Maßnahmen zum systematischen Leistungsaufbau detailliert vorgestellt.

# 3. Praktische Lösungswege

## 3.1 Einführung

Das 3. Kapitel des Methoden-Leitfadens beschreibt die Möglichkeiten der Anwendung und den konkreten betrieblichen Nutzen des Einsatzes vieler im 2. Kapitel vorgestellten Methoden und Instrumente in einer Reihe ausgewählter mittelständischer Unternehmen. Sie haben sich als Pilotbetriebe an itb-Forschungsprojekten zur systematischen Entwicklung neuer Dienstleistungen beteiligt. Die hier dargestellten Informationen aus den Betrieben sind das reale Ergebnis des Einsatzes verschiedener Entwicklungsmethoden. Aus didaktischen Gründen erfolgt die Darstellung der Entwicklungsarbeit in den einzelnen Unternehmen immer nur mit Hilfe einer Auswahl bestimmter Methoden und Instrumente zur systematischen Entwicklung neuer Dienstleistungen. Damit wird vor allem der Prozesscharakter der Entwicklungsarbeit betont. Gleichzeitig ermöglichen diese „Blitzlichtaufnahmen“ einen Blick auf die Vorgehensweise der Unternehmen und erhellen darüber hinaus zusätzliche Möglichkeiten des Einsatzes unterschiedlicher Methoden und Instrumente.

Die Entwicklungsarbeit der hier präsentierten Unternehmen konzentriert sich aus diesen Gründen auf ganz unterschiedliche Schritte des in Kapitel 2 vorgestellten Coaching-Pakets (vgl. auch Abb. 3). Unabhängig davon durchliefen alle hier genannten Betriebe die dort vorgestellten 5 Schritte zum Erfolg von der Analyse der Ist-Situation über die Entwicklung der Dienstleistungsstrategie und des Dienstleistungspotentials bis hin zur Gestaltung der Dienstleistungsprozesse und der Ergebniskontrolle (vgl. auch Kap. 2.2).

Für die Auswahl der hier vorgestellten praktischen Fälle sind diese Gründe ausschlaggebend gewesen:

- **Der Einsatz der vorgestellten Methoden und Instrumente hat innerhalb kurzer Zeit zu konkret belegbaren unternehmerischen Erfolgen geführt.**
- **Bei der Präsentation der betrieblichen Entwicklungsergebnisse wurde vor allem auf die individuelle Weiterentwicklung vorhandener Instrumente dank kreativer neuer Ideen in den Unternehmen Wert gelegt.**

- **Die Darstellung der konkreten betrieblichen Ergebnisse verdeutlicht das große Entwicklungspotential der zum Einsatz gekommenen Instrumente und Methoden einer systematischen Dienstleistungsentwicklung.**

*Für Ihre Arbeit im Kapitel 3 stehen Ihnen die im Excel-Format erstellten Abbildungen auf der beiliegenden CD-ROM zur Verfügung.* 

## 3.2 Scharrenbach & Thelen GmbH

„Am Anfang des Projektes war ich ziemlich skeptisch“, bekennt Harald Scharrenbach, Geschäftsführer der Scharrenbach & Thelen GmbH Metallbau und Sicherheitstechnik (STM) aus Bonn und ergänzt im gleichen Atemzug: „Heute jedoch sage ich genauso deutlich, dass ich als kleiner Unternehmer einen riesigen Nutzen für meinen Betrieb aus diesem Projekt ziehen konnte. Hier kümmert sich ein Team praxiserfahrener Experten um die Sorgen kleiner Handwerker und hilft uns wirkungsvoll dabei, besser zu werden.“ – Das Lob des Bonner Firmenchefs gilt dem vom itb durchgeführten Transfer-Projekt „Service Engineering – Innovationstreiber in KMU“ und den hier eingesetzten Methoden.

Der 1996 gegründete Metallbaubetrieb mit seinen 12 Mitarbeitern ist eines der wenigen Unternehmen der Region, deren Angebot von Restaurierungsarbeiten bis hin zu Sicherheitsverglasungen und elektronisch überwachten Toranlagen reicht. Wie jeder andere Unternehmer auch sieht Scharrenbach eine seiner wichtigsten Aufgaben im ständigen Kontakt zu den Kunden. Meist geht es um das Lösen aktueller Probleme auf der Baustelle, die „Feuerwehreinsetze“. Darüber hinaus sind ihm natürlich auch viele Möglichkeiten bekannt, wann und wie man mit Kunden zusammenkommt und dabei auch über mögliche Nachfolgaufträge verhandelt. Systematisch jedoch hat er diese Kontakte bisher weder herbeigeführt noch genutzt. „Siehe da, und schon musste ich erkennen, welche Chancen wir da manchmal in den Wind geschlagen haben“, gesteht er. „Nach einem abgeschlossenen Verkauf haben wir den Kunden oft allein gelassen

und gehofft, dass er sich so bald nicht meldet, nämlich in der Gewährleistungszeit – und dann haben wir ihn einfach vergessen...“

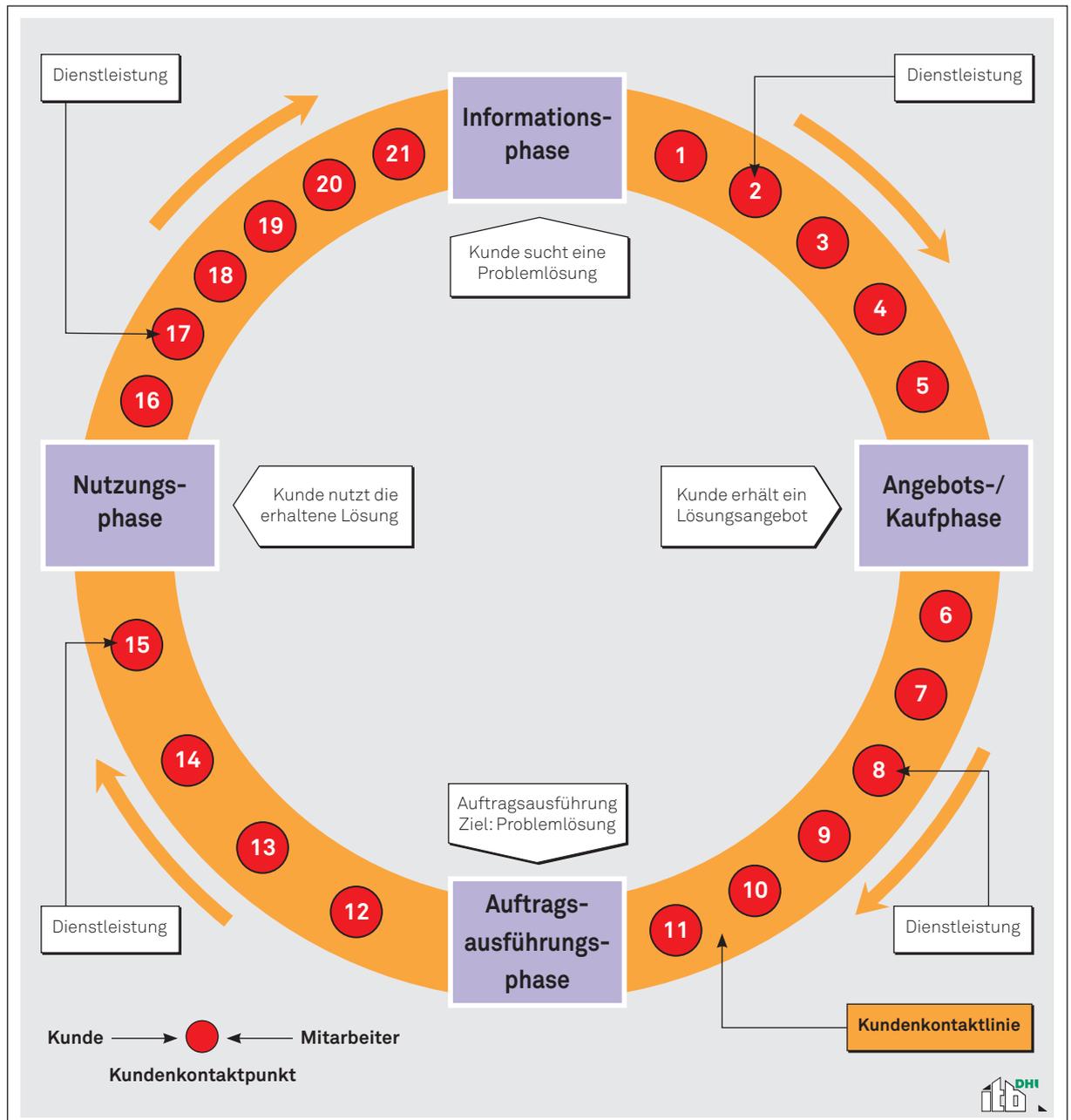
Die systematische Auseinandersetzung mit dem Kundenkontaktkreis im Zusammenhang mit seiner Projektarbeit ermöglichte dem Unternehmer schließlich eine eingehende Untersuchung seiner Kontakte zu den Kunden. Das Ergebnis überraschte ihn. Zu einem so frühen Zeitpunkt seiner Analysetätigkeit hatte er noch nicht mit so vielen detaillierten neuen Dienstleistungsideen gerechnet. Das Ergebnis seiner Arbeit wird in Abb. 18 grafisch zusammengefasst und in Abb. 19 erläutert.

**Entwickeln Sie unter Verwendung von *PraxisTIPP* Abb. 7 und Abb. 18 möglichst viele neue Dienstleistungsideen, die Sie Ihren Kunden in jeder einzelnen der vier Phasen des Kundenkontaktkreises anbieten wollen. Numerieren Sie Ihre Ideen im Kundenkontaktkreis und arbeiten Sie mit Hilfe von Abb. 19 Ihre Ideen stichpunktartig aus.**

Abhängig von seinen betrieblichen Zielen entwickelte Harald Scharrenbach aus der Fülle von Möglichkeiten zusätzlicher Dienstleistungsangebote mehrere Aufgabenstellungen. Einen After-Sales-Service beispielsweise hat er mit seinem Spezialisten-Team bisher noch keinem Kunden angeboten. Dies werde sich ändern, sagt

**Kundenkontaktkreis Scharrenbach & Thelen GmbH**

Abb. 18



Phase im Kundenkontaktkreis	Zusätzliche Dienstleistung
Informationsphase	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Feng-Shui-Beratung</li> <li>2 künstlerische Aufbereitung der Auftragsvision in Form dreidimensionaler Handskizzen</li> <li>3 Sicherheits- und Wirtschaftlichkeitsberatung</li> <li>4 Baustil- und denkmalschutzgerechte Beratung</li> <li>5 Präsentation einer aussagefähigen Homepage</li> </ol>
Angebots-/Kaufphase	<ol style="list-style-type: none"> <li>6 komplette Bestandsaufnahme</li> <li>7 kreative Lösungsvorschläge unter Einbeziehung sowohl traditioneller als auch modernster Techniken</li> <li>8 Rahmenverträge</li> <li>9 detaillierte, transparente und vergleichbare Leistungsbeschreibung</li> <li>10 Komplettlösung aus einer Hand (Elektro, Glas, Metall, Sicherheit)</li> <li>11 schlüsselfertige Sicherheitstechnik</li> </ol>
Auftragsausführungsphase	<ol style="list-style-type: none"> <li>12 Qualität als Rundum-Sorglos-Paket</li> <li>13 visuelle Aufbereitung der Bauprozesse im Internet</li> <li>14 künstlerische Aufbereitung der Auftragsergebnisse in Form dreidimensionaler Handskizzen</li> <li>15 vollständige Verschwiegenheit hinsichtlich sicherheitsrelevanter Informationen der Auftraggeber (ausgeprägte Seriosität)</li> </ol>
Nutzungsphase	<ol style="list-style-type: none"> <li>16 After-Sales-Management, lebenslange Betreuung</li> <li>17 Beschwerdemanagement</li> <li>18 Pflege- und Wartungsarbeiten mit großer Termintreue</li> <li>19 werterhaltende Arbeiten</li> <li>20 Aufträge hängen als Kunstwerke im Wohnzimmer des Kunden</li> <li>21 Integration neuer Kundenbedürfnisse in die betriebliche Weiterbildung</li> </ol>



Praktische Lösungswege

er. „Wir werden mit unserer Qualität, unserer Zuverlässigkeit und der Fähigkeit, sehr individuelle Kundenwünsche zu befriedigen, direkt in das Facility Management einsteigen.“ Schließlich verfügt das Unternehmen schon heute über die technischen Voraussetzungen dazu. Die Firma STM besitzt eigene Gerüste und Schweißgeräte. Seine Zielstellung lautet: Die Kunden erhalten in absehbarer Zeit konkrete Pflege- und Wartungsarbeiten angeboten.

„Ich war ganz überrascht“, erläutert der Unternehmer die zweite Aufgabenstellung, „als mir mein Coach sagte, dass ich meine Skizzen kurzerhand signieren sollte. So würde ich mir einer-

seits die Urheberrechte sichern. Andererseits könne ich so meinen Kunden als zusätzliches Bonbon ein kreatives künstlerisches Produkt überreichen und hätte damit ein ganz außergewöhnliches Alleinstellungsmerkmal.“ Tatsächlich weiß er von Kunden, die seine Skizzen einer besonderen Wertschätzung würdigen und ihnen einen privilegierten Platz an ihrer Wohnzimmerwand zuweisen. Mit seinen handgefertigten Skizzen als Markenzeichen des Unternehmens sowie zusätzlichen Aktivitäten wie beispielsweise der Erarbeitung von Flyern und anderen Informationsschriften will Scharrenbach künftig seine Öffentlichkeitsarbeit verstärken. Dies ist seine dritte Aufgabenstellung.

# 3.3

## Eis-Café Camerin

Das Eis-Café Camerin im hessischen Stadtlenddorf ist nicht nur etwas für Schleckermäuler. „Eisverkaufen ist zwar schön“, sagt Marcello Camerin, „aber ich möchte wachsen, und das gelingt am besten, wenn ich eine Qualitätsmarke gründe“. Camerin stehe für höchsten Eisgenuss, betont der Chef des 1993 gegründeten Unternehmens. Dies gelte sowohl im klassischen Eis-Café als auch im Umfeld gehobener Gastronomie und im Event-Catering. Camerin-Eisbomben bilden heute den kulinarischen Höhepunkt vieler Feierlichkeiten. Aber auch der Aufbau einer Top-Marke für seine Produkte und ein innovativer Marketing-Mix genügen Marcello Camerin noch nicht als unternehmerischer Erfolg.

„Camerin bietet schlüsselfertige Existenzen“, sagt er und verweist auf sein Pilot-Franchisesystem. Der Unternehmer erteilt seinen mittlerweile acht Vertriebspartnern aber nicht nur die Lizenz zum Eismachen. Als Unternehmensberater unterstützte er jeden einzelnen der angehenden Betriebsführer dabei, Businessplan und Liquiditätsplan zu erstellen und coachte sie u.a. auf dem Weg in die erfolgreiche Selbständigkeit. Zügig erweiterte er so sein Unternehmen und wirkte gleichzeitig als Impulsgeber zur Gründung neuer Betriebe und damit letztendlich auch am Aufbau neuer Arbeitsplätze mit. Gemeinsam beschäftigen er und seine acht Partner in der Saison knapp 20 Mitarbeiter.

Zu Beginn seiner Mitarbeit im Projekt „Service Engineering – Innovationstreiber in KMU“ stand für Marcello Camerin die Beschäftigung mit dem

Aktivitätenfilter Eis-Café Camerin

Abb. 20

Abb. 20: Aktivitätenfilter						Betrieb: Eis-Café Camerin										Datum		DHI
Geschäftsfeld:																Blatt		1
Iftd. Nr.	Standardleistung	Einzigartigkeit	Phase aus Kundenkontaktkreis			Aktivität / Dienstleistung	Strategische Bedeutung					Wie berechnet ?				Kurzbeschreibung des Kundennutzens		
			Informationsphase	Angebots-/Kaufphase	Auftragsausführungsphase		Nutzungsphase	Höherer Preis für Grundleistung	Prozefoptimierung / Kostenreduzierung	Erschließung neuer Zielgruppen	Erhöhung der Kundenbindung	Verbesserung der Zahlungsbereitschaft	hat Preis	wird verhandelt	wird verschenkt		ist versteckt	
1		x	x			CamerinCard, wenn Autoaufkleber mit www.camerin.de vorhanden				x						x		Kunde erhält Spezialkonditionen
2		x	x			Hauszeitung				x	x					x		aktuelle Informationen in regelmäßigen Abständen
3		x	x		x	Blind-Date-Börse				x						x		potentiellen Partner kennenlernen
4		x	x			Kleinanzeigenmarkt unter www.camerin.de				x						x		Problemlösung
5		x	x		x	Parkgutschein aus dem Internet ausdrückbar					x				x			Überraschung und Einsparung
6		x	x		x	Wellness-Eis				x				x				Genuss ohne Reue, niedrige Durchschnittsnährwerte
7		x	x			ergänzende PR-Aktivitäten: 3x Camerin (Car-Service, Piano-Musik, Eis-Service)				x					x			Problemlösung: alles aus einer Hand
8		x	x	x	x	Messestand				x	x					x		neues Produkt kennenlernen, Bekanntes an ungewohnter Stelle finden und Genießen an ungewohnter Stelle
9	x			x	x	zielgruppenorientiertes Saisoneis				x	x					x		neues Geschmacksergebnis
10		x		x	x	Darstellung des Produktionsablaufs auf Plakat und Flyer						x				x		Vertrauen in die Produktion
11	x	x		x		freiwillige Qualitätskontrolle durch unabhängiges Institut		x			x					x		Qualitätsnachweis wahrnehmbar
12		x		x		Aktionen zusammen mit gewerblichen Partnern - Koppelungseffekte				x						x		Geld einsparung
13		x			x	Internetzugang					x					x		Informationen aus dem Internet verfügbar
14		x			x	persönlicher Internetzugang über WLAN					x			x				Kunde surft mit eigenem Laptop, kann E-Mails abrufen und senden
15		x			x	Lieferservice, Catering		x	x	x				x				Lieferungen zum vorgegebenen Ort
16		x			x	Online-Bestellungen ermöglichen		x	x	x						x		in Ruhe auswählen, unabhängig von Zeit und Ort
17		x			x	Verzehrlöffel im Glas Wasser				x						x		Eindruck von Sauberkeit und Hygiene
18	x	x			x	Produktion und phantasievolle Gestaltung von Riesen-Eisbomben					x				x			Show-Effekt
19		x			x	offene, einsehbare Küche		x		x						x		Transparenz und Vertrauen
20		x			x	Aktion "Familienfreundlich" mit Zeitungsanzeigen				x	x	x			x			Festpreise für Eltern und Kinder bei Auswahlmöglichkeiten (drei Sets)
21	x	x			x	kleine (Zwischen-)Mahlzeiten				x	x			x				alternatives Angebot, Restaurantbesuch gespart
22		x			x	abgetrennter Raucherbereich				x						x		Rauchen und Verzehr möglich

Aktivitätenfilter. „Mich interessierte vor allem der betriebswirtschaftliche Aspekt beim Einsatz des Instruments“, sagt er. „Ich wollte ganz genau wissen, ob die Dienstleistungen, die ich schon anbiete, bezahlt werden oder nicht.“ Der schlimmste Fall für ihn wäre der Fund versteckter Dienstleistungen – Chancen also, die weder der Kunde noch er selbst wahrnehmen. „Mit verschenkten Dienstleistungen kann ich noch irgendwie leben. Dann ist mir wenigstens bewusst, dass es sie gibt, und vielleicht finde ich dann einen Grund, sie auch künftig zu verschenken, aber den Kunden dann auch darauf hinzuweisen, was ich für ihn tue.“

Nach Erarbeitung seines ersten Aktivitätenfilters stellte Marcello Camerin fest, dass er mehr als die Hälfte seiner zu diesem Zeitpunkt angebotenen Dienstleistungen an seine Kunden verschenkte. „Ich habe aufgeatmet“, bekennt er, „denn ich hatte keine einzige versteckte Dienstleistung. Ich wusste also immer, was ich da anbiete. Blieb mir also nur noch, mit meinen Schenkungen offensiv in die Werbung zu gehen“.

Das Eis-Café Camerin bietet seinen Kunden beispielsweise einen kostenlos zu nutzenden Internetplatz an. Die Nutzung des firmeneigenen WLAN-Netztes mit dem eigenen Laptop kostet den Kunden eine kleine Gebühr. Auf diesen ganz besonderen Service weist der Unternehmer heute ausdrücklich hin und bittet nach einer halben Stunde kostenlosen Surf-Vergnügens im Internet die Kunden um eine minimale Nutzungsgebühr. Dabei geht es weniger um zusätzliche Erlöse als um die Möglichkeit, den Kunden noch einmal ganz ausdrücklich auf das kostenlose Angebot hinzuweisen.

**Überprüfen Sie mit Hilfe der Informationen von Abb. 20 und Ihres eigenen Aktivitätenfilters, ob Sie Dienstleistungen verstecken oder verschenken. Entwickeln Sie für diesen Fall konkrete Planungen, Ihre Werbeaktivitäten zu verstärken, um Ihre Kunden von diesem kostenlosen Service in Kenntnis zu setzen.**



Inzwischen aktualisiert der Unternehmer regelmäßig seinen Aktivitätenfilter und nutzt das vielseitige Instrument als permanent zugängliches und rasch zu bearbeitendes Analyseverfahren für das immer umfangreicher werdende Dienstleistungsangebot seines Betriebs. Nach und nach erweiterte er sein Dienstleistungsportfolio und stellte jede einzelne seiner neu angebotenen Aktivitäten auf den Prüfstand des Aktivitätenfilters. Noch immer möchte er damit vor allem das Risiko der versteckten Dienstleistung ausschließen. Sein parallel zum Unternehmen stetig gewachsenes Instrument ist darüber hinaus auch eine wahre Schatzkammer für jeden Unternehmer, der nach neuen, zusätzlichen Dienstleistungsideen sucht (vgl. Abb. 20).

**Analysieren Sie den Aktivitätenfilter des Eis-Cafés Camerin in Abb. 20 mit der Zielstellung, neue Dienstleistungsideen für Ihr Unternehmen zu erarbeiten. Entwickeln Sie unter Verwendung von Abb. 6 und 7 auf Ihrer CD-ROM als Ideengeber mindestens drei neue Dienstleistungen für Ihr Unternehmen. Achten Sie darauf, dass Ihre neuen Dienstleistungen entweder sofort einen Preis erhalten oder aber Ihren Kunden werbewirksam als individuelles „Geschenk des Hauses“ angeboten werden.**



Marcello Camerins nächster Schritt auf dem Wege zur Optimierung vorhandener und der Entwicklung neuer Dienstleistungen war der Einsatz von Check-Listen zur Einschätzung der Dienstleistungskompetenz seines Unternehmens (vgl. Abb. 21 bis 23). Die gründliche Stärken- und Schwächen-Analyse zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen, zum Inszenieren des Dienstleistungsprozesses sowie zur Visualisierung des Dienstleistungsergebnisses ließ weiteren Handlungsbedarf erkennen.

„Qualität als Markenzeichen bedeutet auch, sagt er, „dass die Mitarbeiter immer und überall eine gleich gute Arbeit leisten müssen. Qualität ist nur dann etwas wert, wenn sie jederzeit abrufbar und ständig wiederholbar ist.“ Wenn der Chef mal nicht persönlich zu einem geplanten Event anwesend sein sollte, dann müsse eben jeder einzelne seiner Leute ebenfalls die Eisbombe zum richtigen Zeitpunkt in den Saal tragen oder auch Lichteffekte und Musik des bevorstehenden Ereignisses sachkundig vorbereiten können. Die Frage nach der Inszenierung seines Dienstleistungsprozesses rückte deshalb in den Vordergrund (vgl. Abb. 22).

**Analysieren Sie mit Hilfe der Abb. 9 bis 11 auf Ihrer CD-ROM die Dienstleistungskompetenz Ihres Unternehmens mit Hilfe der Stärken- und Schwächen-Analyse und ziehen Sie zum Vergleich das Beispiel des Eis-Cafés Camerin mit den Abb. 21 bis 23 heran. Erstellen Sie mit Blick auf die Kundenbedürfnisse, das Inszenieren Ihres Dienstleistungsprozesses sowie die Visualisierung des Dienstleistungsergebnisses intern eine Prioritätenliste der Schwächen, die Sie nach und nach beheben wollen.**



<b>Abb. 21: Check-Liste</b>	Betrieb: Eis-Café Camerin		Datum		
	Geschäftsfeld:		Blatt		
<b>Stärken-Schwächen: Ermittlung von Kundenbedürfnissen</b>					
Bewertung der eigenen Situation im Vergleich zum denkbaren Optimum, dem Marktdurchschnitt oder einem ausgewählten Wettbewerber :			1 = regelmäßig 2 = ab und zu 3 = nie		
<b>Kriterium</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen		<b>X</b>		Verbal ohne Checkliste; Besprechung, keine Befragung	
Auswertung von Kundenreklamationen	<b>X</b>			"Meckerkasten" im Internet; "Reklamationen" im Sinne von konstruktiver Kritik und Fragen	
Auswertung von Wettbewerbsangeboten				Bisher nicht notwendig, da 'Alleinstellungsmerkmal' bei Eisbomben (in Deutschland max. 3-4 Anbieter)	
Auswertung von Kundendienstberichten				entfällt	
Durchführung und Auswertung von Kundenbefragungen bzgl. Dienstleistungswünschen x)				In Planung	
Durchführung von Kundenworkshops mit Schlüsselkunden				entfällt	
Durchführung von Kundenveranstaltungen	<b>X</b>			Eis-Café Camerin - Sommerfest in Stadtallendorf	
Auswertung von Seminaren und Schulungen, die besucht wurden	<b>X</b>			z.B. Cocktail-Seminar; Erkenntnisse führen zu neuen Angeboten	
<b>Besondere Stärken:</b>		Aktive Übernahme von Anregungen aus unterschiedlichen Quellen			
<b>Gründe:</b>		Viele Augen sehen mehr			
<b>Auswirkungen für die Zukunft:</b>		Positiv			
<b>Besondere Schwächen:</b>		<b>x)</b> Im Direktverkauf (Theke) wird die Auslotung von Kundenwünschen nicht immer konsequent umgesetzt.			
<b>Gründe:</b>		Nachlässigkeit			
<b>Auswirkungen für die Zukunft:</b>		Kundenreaktion durch Befragung feststellen			
<b>Sofortmaßnahmen:</b>		<b>Ziel :</b> "Befragungs-Postkarte" entwickeln; Mitdenken fördern			

<b>Abb. 22: Check-Liste</b>	Betrieb: Eis-Café Camerin		Datum		
	Geschäftsfeld:		Blatt		
<b>Stärken-Schwächen: Inszenieren des DL-Prozesses</b>					
Bewertung der eigenen Situation im Vergleich zum denkbaren Optimum, dem Marktdurchschnitt oder einem ausgewählten Wettbewerber :			1 = regelmäßig 2 = ab und zu 3 = nie		
<b>Kriterium</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Bemerkungen</b>	
Mitarbeiter sind pünktlich, zuverlässig und halten Termine ein	<b>X</b>			Mehrere Sicherheitsschleusen zur Erinnerung und Überwachung der Termine (Pinwand, Computer, Palm)	
Dienstleistungen werden im Unternehmen individuell auf den Kunden zugeschnitten	<b>X</b>				
Einheitliches Erscheinungsbild der Mitarbeiter, Fahrzeuge etc.	<b>X</b>				
Kunden loben die hohe Geschwindigkeit, mit der Arbeiten zuverlässig erledigt wurden		<b>X</b>			
Evtl. Mitwirkung des Kunden an der Auftragsausführung, wird mit diesem verbindlich abgesprochen	<b>X</b>			Bei Lieferungen!	
Bei Aufträgen gibt es für den Kunden nur einen Ansprechpartner im Unternehmen	<b>X</b>				
Der Ablauf der DL ist für die Mitarbeiter verbindlich festgelegt	<b>X</b>			Blueprint anfertigen!	
Es gibt verbindliche Maßstäbe für die Auftragsausführung	<b>X</b>			Qualität, Temperatur, Zutaten, <u>eigene</u> Rezepturen	
<b>Besondere Stärken:</b>	Absolute Kunden-Orientierung; Umsetzung der AIDA-Formel; siehe Betriebswirt (HWK) -Seminarunterlage M2				
<b>Gründe:</b>	Für den Kunden <u>Dienste leisten</u>				
<b>Auswirkungen für die Zukunft:</b>	Positiv; Weitergabe der Erkenntnisse an Vertriebspartner				
<b>Besondere Schwächen:</b>	Kundenmeldesystem im Gastraum fehlt; dadurch u.U. lange Wartezeiten bis zur Wahrnehmung des Kunden				
<b>Gründe:</b>	Eingeschränkte Übersicht				
<b>Auswirkungen für die Zukunft:</b>	ungewiss				
<b>Sofortmaßnahmen:</b>	"Funksystem" installieren; regelmäßiger Rundgang				

<b>Abb. 23: Check-Liste</b>	Betrieb: Eis-Café Camerin			Datum		
	Geschäftsfeld:			Blatt		
<b>Stärken-Schwächen: Visualisieren des DL-Ergebnisses</b>						
Bewertung der eigenen Situation im Vergleich zum denkbaren Optimum, dem Marktdurchschnitt oder einem ausgewählten Wettbewerber :				1 = regelmäßig 2 = ab und zu 3 = nie		
<b>Kriterium</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Bemerkungen</b>		
Dienstleistungen werden in Angeboten ausführlich dargestellt	<b>X</b>					
Dienstleistungen werden im Internetauftritt mit ihrem Nutzen beschrieben	<b>X</b>					
DL werden in Angeboten -auch wenn sie nicht verrechnet werden- dargestellt	<b>X</b>			An- und Abfahrten im Catering werden nicht berechnet; Darstellung mit 0,- €		
DL werden auf Prospekten und in sonstiger Werbung für den Kunden ausführlich dargestellt	<b>X</b>					
Dienstleistungen werden in Rechnungen ausführlich dargestellt	<b>X</b>					
Dienstleistungen oder Hausmessen ausführlich dargestellt	<b>X</b>			Messestand auf der Oberhessen-Schau Marburg und beim 'Eis-Café Camerin Sommerfest Stadtallendorf'		
DL werden in Rechnungen - auch wenn sie nicht verrechnet werden- ausführlich dargestellt	<b>X</b>			ggf. Ausweisung von DL mit 0,- €		
<b>Besondere Stärken:</b>						
Individuelle Kunden-Orientierung						
<b>Gründe:</b>						
Jeder Kunde hat eine andere Persönlichkeits- und Bedarfsstruktur						
<b>Auswirkungen für die Zukunft:</b>						
Positiv						
<b>Besondere Schwächen:</b>						
<b>Gründe:</b>						
<b>Auswirkungen für die Zukunft:</b>						
<b>Sofortmaßnahmen:</b>						

Im nächsten Schritt formulierte Marcello Camerin unter Verwendung der SMART-Methode sein konkretes Dienstleistungsziel (vgl. Abb. 24). „Dieses Instrument hat mich dazu gezwungen, so etwas wie einen Soll-Ist-Vergleich anzustellen und mich auf das Wesentliche zu konzentrieren“, erklärt er. Dabei habe er die fünf Fragen kurz und knapp beantwortet und gleich noch in einem

Satz schriftlich zusammengefasst. Sicherlich hätte er sein Ziel auch ohne die SMART-Methode beschreiben können, so Camerin: „Dennoch, mein Ziel – niedergeschrieben auf einer DIN A4-Seite – hat gleich eine ganz andere Wertigkeit und Verbindlichkeit, als wenn ich dies mal eben so in Gedanken für mich beschlossen hätte.“

Wählen Sie aus der von Ihnen zusammengestellten Prioritätenliste konkreter Mängel oder Schwächen bei der Dienstleistungskompetenz Ihres Unternehmens eine Ihnen ganz besonders wichtig erscheinende Fehlerquelle aus und formulieren Sie mit Hilfe der SMART-Methode Ihre ganz konkrete Zielstellung für die Lösung des Problems. Verwenden Sie dazu Abb. 14 auf Ihrer CD-ROM und ziehen Sie zum praktischen Vergleich den Lösungsweg des Eis-Cafés Camerin mit Abb. 24 heran.



### SMART-Methode Eis-Café Camerin

Abb. 24



Der mit SMART formulierte Anspruch verlangte nach Ansicht von Marcello Camerin nach einer Standardisierung. Die Inszenierung der Event-Abläufe sollte mit Hilfe einer Event-Checkliste optimiert werden. Um sein Ziel realistisch umsetzen zu können, wollte er zunächst alle möglichen Störungen und Fehlerquellen herausfinden. Dazu musste der vollständige Dienstleistungsprozess einschließlich aller für die Analyse der Ist-Situation notwendigen zusätzlichen Informationen abgebildet werden. Dies führte Marcello Camerin zum nächsten Schritt.

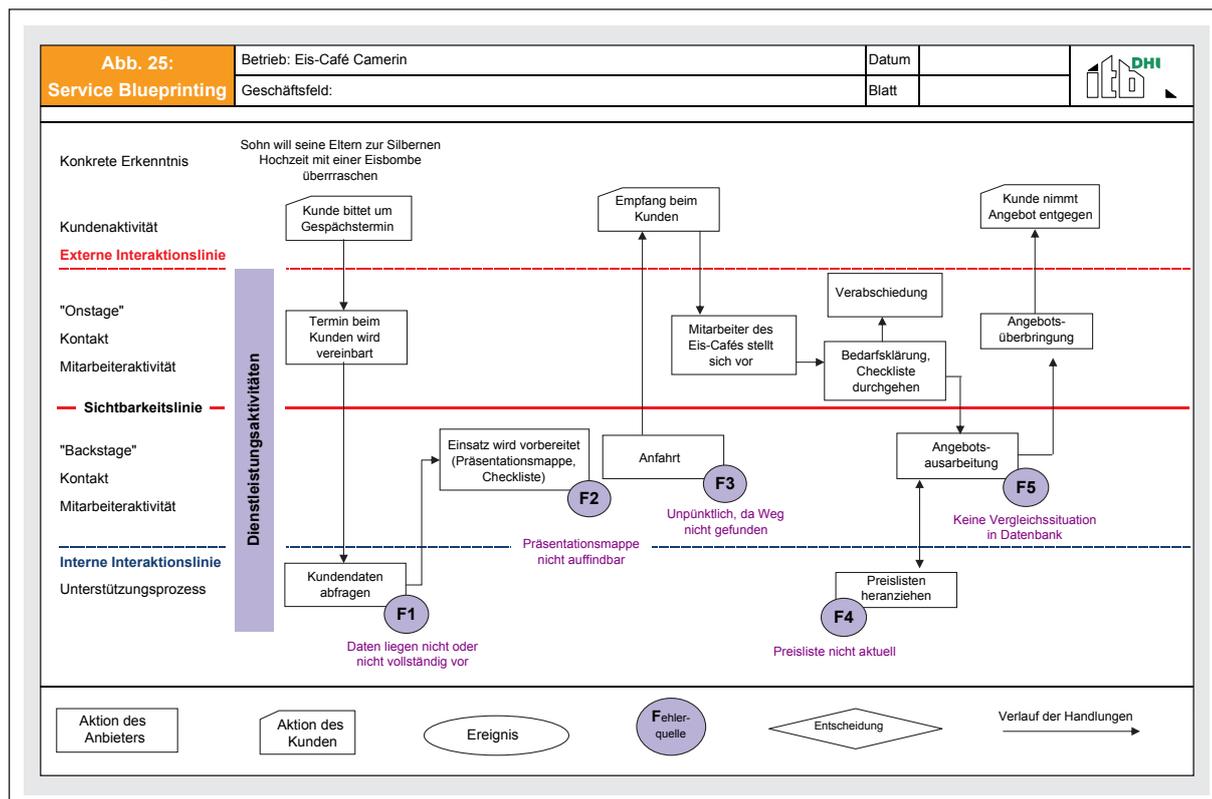
Er arbeitete mit der Methode des Service Blueprinting und stellte den vollständigen Prozess einer Angebotsausarbeitung für einen Kunden in einem sogenannten Blueprint dar (vgl. Abb. 25). „Mir ging es darum, das konkrete Beispiel einer kompletten Angebotserarbeitung für einen Kunden sowohl für mich selbst als auch für meine Mitarbeiter als möglichst vollständiges Ablaufdiagramm darzustellen“, fasst der Unternehmer

seine Aufgabe zusammen. „Ich wollte an diesem Beispiel die jeweiligen Schwachstellen eindeutig definieren, um Fehler erst gar nicht zuzulassen.“

Aus dem Markieren und Definieren von Fehlerquellen innerhalb des chronologischen Ablaufs seiner Angebotsausarbeitung ergeben sich an mehreren Stellen neue Aufgabenstellungen. Marcello Camerin fand für jede einzelne mögliche Fehlerquelle eine konkrete Antwort und nutzt seitdem innerhalb dieses Dienstleistungspro-

### Service Blueprint Eis-Café Camerin

Abb. 25



Fehlerquelle	Problemlösung
1 Die Kundendaten liegen nicht bzw. nicht vollständig vor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundendaten sind in elektronischer Kundenverwaltung vollständig hinterlegt und jedem Mitarbeiter zugänglich</li> <li>■ wöchentliche Teambesprechung mit Austausch aktueller Infos</li> </ul>
2 Die Präsentationsmappe ist nicht auffindbar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Präsentationsmappe erhält einen jedem Mitarbeiter bekannten festen Aufbewahrungsort</li> <li>■ Übergabe auf wöchentlicher Teambesprechung an potentiellen Nutzer</li> </ul>
3 unpünktliche Ankunft beim Kunden, weil der Weg nicht gefunden wurde	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Vorbereitung auf den Kundentermin beginnt mit der Ausarbeitung der Fahrtroute im Vorfeld des Termins.</li> </ul>
4 Die Preisliste ist nicht aktuell.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Preisliste wird permanent aktualisiert und liegt in dieser Form der Präsentationsmappe bei</li> </ul>
5 Für die Angebotserarbeitung liegt keine Vergleichssituation in der Datenbank vor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Datenbank zur Erstellung der Angebots wird permanent aktualisiert</li> <li>■ fehlende Informationen werden auf Teambesprechung eingeholt</li> </ul>



zesses das Instrument des Service Blueprinting auch als Grundlage eines von ihm erarbeiteten einfachen Planungs- und Kontrollinstruments, das schwerpunktmäßig im Rahmen der wöchentlichen Teambesprechungen zum Einsatz kommt (vgl. Abb. 26).

Jeder Mitarbeiter, der im direkten Kontakt zum Kunden steht und diesem beispielsweise ein Angebot für eine Veranstaltung erarbeitet, erhält im Vorfeld eine entsprechende „Blaupause“ mit den Eckdaten des geplanten Ablaufs. Dieses Instrument setzt der Mitarbeiter ein, um nach Fehlerquellen zu suchen und sie bereits im Vorfeld auszuschließen. Die wöchentliche Teambesprechung dient dazu, eventuell auftretende Fragen unmittelbar mit dem Inhaber des Eis-Cafés Camerin oder aber mit Kolleginnen und Kollegen zu klären bzw. Hilfe zu erbitten. So wurde aus dem ursprünglichen Analyseinstrument der Ist-Situation eine Event-Checkliste, die der Unternehmer gemeinsam mit seinen Mitarbeitern regelmäßig und sehr erfolgreich einsetzt.

**Ermitteln Sie als Ergebnis ihrer Zielvorstellung – SMART – einen Ihrer Ansicht nach besonders dringend zu verbessernden Dienstleistungsprozess und stellen Sie den Ablauf dieser Aktivität unter Verwendung von Abb. 16 auf Ihrer CD-ROM in einer „Blaupause“ dar. Nutzen Sie die nächste Möglichkeit, um mit den direkt betroffenen**



**Mitarbeitern Ihres Unternehmens mögliche Schwachstellen zu definieren und gemeinsam an der Beseitigung der Fehler zu arbeiten. Orientieren Sie sich dabei am Beispiel aus dem Eis-Café Camerin in den Abb. 25 und 26.**

Im Zusammenhang mit seiner intensiven Arbeit als Pilotbetrieb des Projektes „Service Engineering – Innovationstreiber in KMU“ wurde Marcello Camerin eine hervorragende Dienstleistungsorientierung attestiert. „Das hört man natürlich gern“, zeigt sich der Unternehmer erfreut. „Aber es geht hier nicht um eine bloße Bestätigung meiner eigenen Einschätzung. Selbstüberschätzung oder gar Ungewissheit über die eigene Leistungsfähigkeit können verheerende Unternehmensentscheidungen zur Folge haben. Deshalb ist das Expertenurteil als Ergebnis systematischer Analysen so wichtig für mich.“

Dinge, die er für hilfreich befindet, nutzt der Unternehmer gern auch intensiver. Inzwischen verwendet er viele Methoden zur Dienstleistungsentwicklung für die tägliche Arbeit, um seine Prozesse und Arbeitsabläufe ständig zu optimieren. Mit Hilfe einer Checkliste mit Problemlösungsmethoden (vgl. Abb. 27) gelingt es Camerin, jederzeit die Kontrolle über alle seine Dienstleistungen zu behalten und im Falle auftretender Probleme mit den dafür besonders geeigneten Methoden nach Lösungen zu suchen.

„Ich übernehme meine Dienstleistungen aus dem Aktivitätenfilter und ordne sie zunächst den vier verschiedenen Phasen des Kundenkontaktkreises zu“, erläutert Marcello Camerin seine Arbeit mit dieser Plattform zur Bearbeitung von Handlungsfeldern. Im Anschluss daran analysiert er aufgetretene Probleme innerhalb dieser Dienstleistung, sucht nach ihren möglichen Ursachen und setzt anschließend eine Vielzahl der ihm im Verlauf der Projektarbeit bekannt gemachten Methoden zur Lösung seiner Probleme ein. Nach dem Einsatz der gefundenen Maßnahmen zur Problemlösung ermittelt er abschließend noch den Nutzen seines Vorgehens sowohl aus der betrieblichen als auch aus der Kundenperspektive.

„Hier finde ich die unterschiedlichsten Möglichkeiten, ein Problem rasch und systematisch zu lösen“, fasst er zusammen. „Vor allem aber zwingt mich dieses Vorgehen dazu, nicht irgendwo auf dem Weg zu einer Problemlösung aus Gründen der Bequemlichkeit oder der Zeitnot stehen zu bleiben. Der Werkzeugkasten mit den Methoden steht ja unmittelbar vor mir, und indem ich das

jeweils passende Instrument herausnehme und zum Einsatz bringe, komme ich sehr schnell und ohne große Mühe zu einer Lösung meines Problems. Vor allem: Ich muss nicht irgendwann auf einen bestimmten Fehler reagieren und mich damit immer in eine Defensivhaltung dem Kunden gegenüber hineinmanövrieren. Nein, ich habe den Vorteil, zeitnah selbst agieren und den Kunden damit beeindrucken zu können.“

**Übertragen Sie Ihre drei häufigsten Dienstleistungen in die Checkliste der Abb. 27 auf der beiliegenden CD-ROM und orientieren Sie sich beim Ausfüllen an den Beispielen aus dem Eis-Café Camerin. Ordnen Sie Ihre Dienstleistungen der jeweiligen Phase im Kundenkontaktkreis zu (vgl. Abb. 6). Fügen Sie die hier aufgetretenen konkreten Probleme in die nächste Spalte ein. Beginnen Sie jetzt damit, die Ihnen bekannten Methoden für eine Optimierung Ihres Dienstleistungsprozesses zur Lösung Ihrer Probleme zu nutzen. Gehen Sie dabei systematisch vor und orientieren Sie sich an den Zielen und Methoden aus dem 5-Tage-Coaching-Paket in Abb. 3.**



### Problemlösungsmethoden Eis-Café Camerin

Abb. 27

Abb. 27: Problemlösungsmethoden					Betrieb: Eis-Café Camerin	Datum				
					Geschäftsfeld:	Blatt				
Ifd. Nr.	Phase im Kundenkontaktkreis				auftretendes bzw. aufgetretenes Problem	wahrscheinliche bzw. festgestellte Ursache	zur Lösung angewendete bzw. anwendbare Methode	gefundene Lösung bzw. durchzuführende Maßnahme	Nutzen	
	Information	Angebot / Kauf	Auftragsausführung	Nutzung					für den Betrieb	für den Kunden
1	x				Kundenwünsche werden nicht erfragt	Nachlässigkeit	Morphologisches Tableau	Testkäufe veranlassen	Erkenntnis über Schwachstellen	Kunde fühlt sich verstanden
2			x		Störungen im Auftragsablauf	Vergesslichkeit	Blueprinting	Checklisten entwickeln	Verbesserung der Abläufe	Verkürzung der Auftragszeit
3	x	x	x	x	Service unfreundlich	keine Motivation	Morphologisches Tableau	regelmäßige Trainings	Erhöhung der Kundenbeziehung	Kunde fühlt sich wohl
4	x				keine kindgerechten Werbemittel	fehlende Aufmerksamkeit	Morphologisches Tableau	Besuch von Kindergärten	Kunde "Kind" beeinflusst Erw.	Kunde Kind fühlt sich angesprochen
5			x		Kunden ansprechen der Mitarbeiter	Nachlässigkeit	Blueprinting	Namensschilder	Uniformität	Direktes Ansprechen möglich
6				x	Keine Ersatzmaschinen	Nachlässigkeit	Morphologisches Tableau	Checklisten entwickeln über Zustand und Einlagerung	Kein Stress	keine Wartezeit
7				x	Reklamationsbearbeitung	keine einheitliche Regelung	Blueprinting	Kundenbefragung zur Zufriedenheit	Besseres Image	Wertschätzung am Feedback
8				x	keine MA-Springer für Stoßzeiten	fehlender Verantwortlicher	Morphologisches Tableau	Checkliste	Höherer Absatz	Kürzere Wartezeit
9		x			keine Angebote für besondere Ereignisse	Nachlässigkeit	Morphologisches Tableau	Checkliste	Erhöhung der Kundenbeziehung	"Aha"-Effekt
10	x				Mangelnde Informationen über Zusatzstoffe	Nachlässigkeit	nicht erforderlich	Sichtbare Aushänge	Neue Kundenbeziehungen	höhere Sicherheit

## 3.4 Saugmatten- und Reinigungsservice Weisflog

Das von Katja Huscheck geführte Unternehmen im sächsischen Crottendorf ist seit seiner Gründung im Jahre 1989 kontinuierlich gewachsen. Kerngeschäft des Betriebs sind der Verleih und die Reinigung spezieller Saugmatten. Die meist im Eingangsbereich von Gebäuden ausliegenden Saugmatten sind aus High Twist Nylon gefertigt und deshalb besonders schmutz- und nässeaufnahmefähig. Weil die Rückseite aus Nitrilgummi und nicht wie bei vielen vergleichbaren Produkten aus PVC besteht, sind diese Matten immer wieder waschbar und besitzen eine hohe Lebensdauer.

Seit 1993 ist das Unternehmen auch in der Gebäudereinigung tätig. Hier arbeiten heute die meisten der saisonbedingt zehn bis 15 Mitarbeiter. Sowohl bei Privatkunden als auch in mehreren Betrieben der Region führen sie Reinigungsarbeiten durch und sind hauptsächlich mit der Unterhalts-, Glas- und Teppichreinigung beschäftigt. „Vor fünf Jahren haben wir uns dazu entschlossen, mit zwei Geschäftspartnern zusammenzuarbeiten und damit unser Angebot noch einmal zu erweitern“, ergänzt Katja Huscheck die Vorstellung ihres mehrstufigen Wachstumsprogramms. Das betriebliche Leistungsspektrum ist seitdem um diese Geschäftsfelder erweitert worden: Grünanlagenpflege, Winterdienst, Hausmeister-Dienstleistungen und eine Immobilienvermittlung. Darüber hinaus kann der Saugmattenservice jetzt mit Hilfe der Kooperationspartner auch außerhalb der 50-Kilometer-Zone agieren.

**Aktivitätenfilter Gesamtbetrieb**

Abb. 28

Abb. 28: Aktivitätenfilter										Betrieb: Saugmatten- und Reinigungsservice Weisflog				Datum		
Geschäftsfeld: Gesamtbetrieb														Blatt		
Itd. 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	wird verhandelt	wird verschenkt	
1		x	x	x		Testauftrag			x			x			Prüfung der Qualität von Arbeitsausführung und -ergebnis	
2	x		x	x	x	sichere, kundenspezifische Ablauforganisation durch selbst entwickelte Formblätter		x						x	optimale Auftragsbearbeitung, Berücksichtigung von Besonderheiten	
3		x			x	ausgewählte Mitarbeiter für Kunden (DISG-System)		x		x				x	"passende" Mitarbeiter des Betriebs	
4		x	x	x	x	Weitergabe von Management-Techniken an gewerbliche Kunden			x	x				x	aktuelles Management-Know-how verfügbar	
5	x			x		turnusmäßig schriftliche Kundenbefragungen		x		x				x	Kunde erhält auf ihn zugeschnittene Angebote und Arbeiten	
6		x	x	x	x	Mitarbeiter-Schulungen		x		x				x	Persönlichkeitskompetenz der Mitarbeiter erhöhen	

**Aktivitätenfilter Saugmattenservice**

Abb. 29

Abb. 29: Aktivitätenfilter										Betrieb: Saugmatten- und Reinigungsservice Weisflog				Datum		
Geschäftsfeld: Saugmattenservice														Blatt		
Itd. 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	wird verhandelt	wird verschenkt	
1		x				sofortiger Mattenwechsel bei wetterbedingten Situationen				x				x	ständige Sauberkeit auch bei schlechtem Wetter	
2	x		x			Probelegungen für 14 Tage			x					x	Prüfung der Qualität	
3	x			x		Designmatten mit Werbeaufdruck	x							x	Schmutzaufnahme und gleichzeitig Werbeträger	
4	x				x	ständige Kommunikation durch Mitarbeiter gewährleistet		x		x				x	kurzer Draht zur Geschäftsleitung	

Chancen seien immer das, was man aus einem Angebot zu machen verstehe, weiß Katja Huscheck. So machte sie aus dem Angebot des itb, als Pilotbetrieb in dem Transfer-Projekt „Service Engineering – Innovationstreiber in KMU“ mitarbeiten zu können, eine ganz neue Chance für sich und ihr Unternehmen: „Ich bekam ganz praxisnah Unterstützung bei der Analyse von Stärken und Schwächen unserer internen und externen Abläufe. Außerdem konnte ich unseren Dienstleistungsgedanken vertiefen, unsere angebotene Qualität auf einem hohen Niveau halten und mehrere neue Ideen für unser weiteres Wachstum erarbeiten.“

Auch Katja Huscheck verwendet den Aktivitätsfilter mittlerweile als jederzeit verfügbares und schnell zu bearbeitendes Analyseverfahren für das immer umfangreicher werdende Dienst-

leistungsangebot ihres Betriebs (vgl. Abb. 28 bis 31). Dabei aktualisiert sie neben dem Aktivitätsfilter für den Gesamtbetrieb jeweils weitere Aktivitätenfilter für die Geschäftsfelder Saugmattenservice, Gebäudereinigung und Handel. Diese Spezialisierung verschafft ihr jederzeit einen detaillierten Einblick in die aktuellen Entwicklungen ihrer Dienstleistungsideen in den verschiedenen Geschäftsfeldern und erhellt gleichzeitig die Schwachstellen, z.B. eine ganze Reihe versteckter Dienstleistungen. „Für sich allein betrachtet“, so die Unternehmerin, „hätte ich Schwierigkeiten, diese Probleme rasch und richtig zu lösen. Erst im unmittelbaren Zusammenspiel verschiedener Methoden offenbart sich das große Potential einer systematischen Herangehensweise bei der Optimierung unserer Dienstleistungen.“

### Aktivitätenfilter Gebäudereinigung

Abb. 30

Abb. 30: Aktivitätenfilter		Betrieb: Saugmatten- und Reinigungsservice Weisflog										Datum				
		Geschäftsfeld: Gebäudereinigung										Blatt				
Itd. 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	wird verhandelt	wird verschenkt	
1		x		x							x				x	einfache Bezahlung der erhaltenen Leistung
2		x			x	x								x		soziale Eingliederung, sichere Grundversorgung
3		x						x			x					bessere Arbeitsergebnisse durch Schwachstellenbehebung

### Aktivitätenfilter Handel

Abb. 31

Abb. 31: Aktivitätenfilter		Saugmatten- und Reinigungsservice Weisflog										Datum				
		Geschäftsfeld: Handel										Blatt				
Itd. 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	wird verhandelt	wird verschenkt	
1		x				x	hoher Servicegrad im Umkreis von 25 km								x	Behebung eines akuten Problems
2	x		x	x	x	x	generelle Warentests	x		x	x				x	Kennenlernen der Produkte

Mit Blick auf eine effektivere Kundenakquisition plant Katja Huscheck die Verstärkung ihrer Werbeaktivitäten, um in der Region bekannter zu werden. „Wir sind ein sehr kleiner Betrieb“, sagt sie. „Deshalb muss unsere Werbung vor allem zielgerichtet und kostengünstig sein.“ Ein neuer Flyer sollte diese Anforderungen erfüllen, weil der vor längerer Zeit bereits erstellte Werbeträger nur einen geringen Aussagewert hatte. Zur systematischen Entwicklung des neuen Werbeinstruments verwendete sie ein Morphologisches Tableau. Die Unternehmerin setzt vor allem auf ihr Team. Regelmäßig finden sich die Mitarbeiter zusammen, um gemeinsam an der Formulierung neuer Ziele zu arbeiten. Als Ergebnis eines gemeinsamen Brainstormings entstand ein Morphologisches Tableau, das die wichtigsten Merkmale eines Flyers zusammenfasste (vgl. Abb. 32).

**Vergleichen Sie die mit Abb. 32 vorliegende Variantenbreite zur Entwicklung eines neuen Flyers mit Ihrem eigenen Produkt. Verbinden Sie unter Zuhilfenahme der Bearbeitungshinweise für ein Morphologisches Tableau unter Kap. 2.5 die vorgegebenen Ausprägungen der hier genannten Flyer-Merkmale, die für Ihren Unternehmens-Flyer zutreffen. Sollten Sie zusätzliche Ausprägungen der dargestellten Merkmale erkennen, ergänzen Sie das Morphologische Tableau mit Hilfe von Abb. 32. – Verfügen Sie noch nicht über einen Flyer für Ihr Unternehmen, bereiten Sie mit Hilfe der genannten Informationen Ihren eigenen Werbeauftritt vor und verwenden Sie dafür die Abb. 15 auf Ihrer CD-ROM.**



Die Arbeit mit dem Morphologischen Tableau eröffnete eine Fülle von Möglichkeiten, einen Flyer zu erstellen. „Zwingend stellte sich jetzt die Frage nach den Zielgruppen“, erklärt Katja Huscheck die nächste Aufgabe. „Wen wollen wir überhaupt ansprechen, und was wollen wir den verschiedenen Zielgruppen im Detail anbieten? Was genau benötigen welche Kundengruppen?“ – Fast automatisch bot sich das gerade so erfolgreich eingesetzte Instrument des Morphologischen Tableaus für einen zweiten Einsatz an. Diesmal ging es darum, wesentliche Merkmale und alternative Möglichkeiten der Kundenstrukturen in einer Tabelle zusammenzuführen und so zu kombinieren, dass bestimmte Zielgruppen exakt die Informationen erhalten, die nur für sie relevant sind. In einem zweiten Morphologischen Tableau analysierte das Team deshalb die Kundenstruktur (vgl. Abb. 33).

Auch hier wurde aus Kostengründen darauf verzichtet, professionelle Unterstützung anzufordern und teure Marktstudien betreiben zu lassen. Über die Informationen aus der selbst erarbeiteten Kundenstrukturanalyse hinaus wurden schließlich als Ergebnis eines weiteren Brainstormings diese zusätzlichen Aufgaben ausgeführt und die vorliegenden Analysedaten damit vervollständigt:

- Im Internet wurden regionale Schwerpunkte mit Unternehmensansiedlungen ausfindig gemacht.
- Katja Huscheck nutzte Gespräche mit Unternehmern der gleichen Branche bzw. mit Kooperationspartnern zur gezielten Informationssammlung.

## Morphologisches Tableau Werbung/Flyer

Abb. 32

Abb. 32: Morphologisches Tableau		Betrieb: Saugmatten- und Reinigungsservice Weisflog					Datum	DHI	
		Geschäftsfeld: Gesamtbetrieb - Werbung - Flyergestaltung					Blatt		
Merkmale <small>(bei allen Lösungen wiederholt auftauchende Merkmale)</small>	Ausprägung <small>Lösungsmöglichkeiten</small>	A l t e r n a t i v e n							
		1	2	3	4	5	6	7	
A	Inhalt/Schwerpunkte	gesamte Produktpalette	mehrere Produkte	ein Produkt	eine Produktgruppe	Veranstaltung			
B	Stil	sachlich	humorvoll	aggressiv	kurz und knapp	belehrend			
C	Grafikelemente	Bilder	Karikaturen	Tabellen	Symbole	keine Elemente			
D	Farbe	Corporate Identity	4-farbig	schwarz-weiß	braun-weiß	Leuchtfarbe			
E	Layout	einspaltig	zweispaltig	zentriert	ohne erkennbare Struktur				
F	Format	A4	A5	freie Form	DIN lang, gefalzt	Rolle	Karte A6		
G	Material	Papier 80-100 g	Pappe	Seidenpapier	Textil				

<b>Abb. 33:</b>		Betrieb: Saugmatten- und Reinigungsservice Weisflog				Datum		DHM	
<b>Morphologisches Tableau</b>		Geschäftsfeld: Gesamtbetrieb - Kundenstrukturanalyse				Blatt			
<b>Merkmale</b> Ausprägung Lösungsmöglichkeiten (bei allen Lösungen wiederholt auftauchende Merkmale)		<b>A l t e r n a t i v e n</b>							
		1	2	3	4	5	6	7	
A	Alter der Kunden	unter 20 Jahre	20 bis 30 Jahre	30 bis 40 Jahre	40 bis 50 Jahre	60 bis 75 Jahre			
B	Wohngebäudestruktur	Einfamilienhaus	Mehrfamilienhaus	Reihenhaus	Mietwohnung	Miethaus	Wohn-gemeinschaft	Eigentums-wohnung	
C	Wohnort/ Wohngebiet	Zentrum	Stadttrand	Siedlung	Dorf	Stadt	Insel		
D	Mobilität der Kunden	PKW	Bus	Zug	Fussgänger	Radfahrer	Fähre		
E	zeitlicher Rahmen der Lieferung	6 bis 9 Uhr	9 bis 12 Uhr	12 bis 14 Uhr	14 bis 16 Uhr	16 bis 18 Uhr	18 bis 20 Uhr		

- **Befragungen von Stammkunden unter Verwendung eines selbst erarbeiteten Kunden-Fragebogens bzw. gezielte Telefonbefragungen ergänzten die Informationssammlung über mögliche neue Kundengruppen. „Übrigens haben wir auf diese Weise gleich zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen“, berichtet Katja Huscheck. „Neben der Informationssammlung haben wir ausgiebig unsere Kundenkontakte gepflegt.“**
- **Eine Zusammenstellung von Möglichkeiten wurde erarbeitet, wo Menschen einen Flyer mit den Dienstleistungen des Unternehmens erwarten würden: Arzt-Wartezimmer, Bäckereien, kleine Einzelhändler, Friseurgeschäfte oder kleine Bankfilialen mit Pinwänden für Kurznotizen. Die sehr teure und mangels fehlender Zielgruppengenaugigkeit häufig erfolglose Briefkasten-Akquise konnte damit ausgeschlossen werden.**

Das Ergebnis der Entwicklung und Bewertung neuer Dienstleistungsideen am Beispiel des Werbeauftritts führte dazu, dass Katja Huscheck nun mehrere Flyer von einer Druckerei anfertigen lassen wird. Die Erarbeitung neuer Dienstleistungsangebote sowie die Optimierung der vorhandenen Dienstleistungsprozesse aber sind nach ihrer Aussage nur ein Ergebnis der Projektarbeit. „Die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Modellen und Instrumenten einer standardisierten Vorgehensweise bei der Lösung von Problemen führte auch dazu, dass wir uns im Team jetzt auch anders mit tagesaktuellen Fragen beschäftigen“, berichtet sie. „Wir sammeln unsere Vorschläge jetzt vielleicht etwas planmäßiger, entwickeln möglicherweise etwas strukturierter gemeinsam neue Ideen und planen und diskutieren eventuell mit etwas mehr System ihre Umsetzungsmöglichkeiten.“

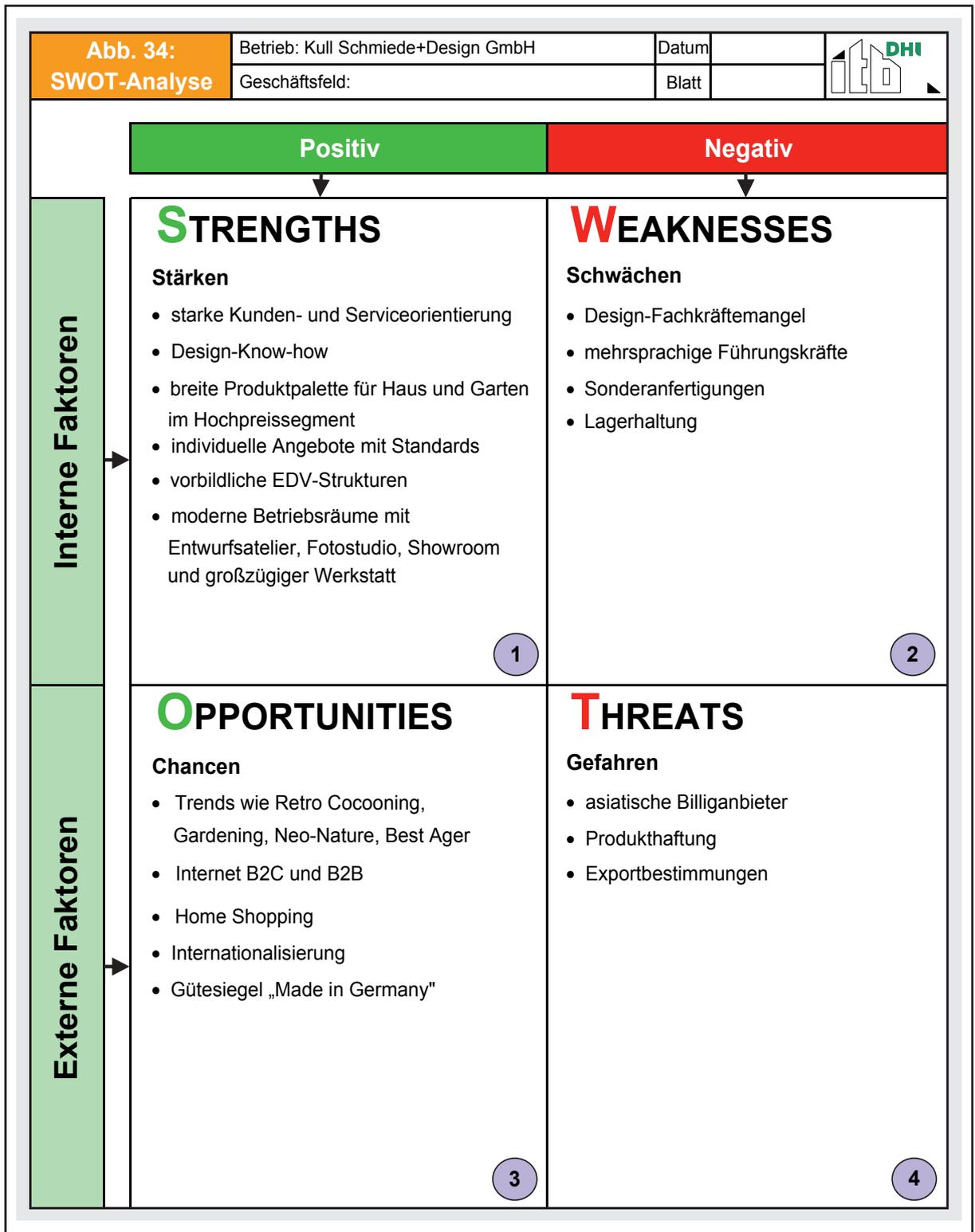
### 3.5 Kull Schmiede + Design GmbH

„Zusätzliche Chancen im Wettbewerb bieten sich einem Unternehmer nicht jeden Tag“, sagt Jürgen Kull. „Aber er muss sie eben nicht nur erkennen, sondern auch beherzt zugreifen.“ Zum Hintergrund: Jeder Baumarkt bietet heute Türklinken, Briefkästen, Sprechanlagen und ähnliche Dinge an. „Preislich“, weiß der Inhaber der 1978 gegründeten Kull Schmiede+Design GmbH aus Bruchsal, „ist dieser Wettbewerb für mich nur ruinös. Wir setzen deshalb darauf, vom Kunden als Komplettanbieter betrachtet zu werden, der unverwechselbares Design anbietet und darüber hinaus auch noch jederzeit verfügbar ist.“

Als Klein-Unternehmer gelang Jürgen Kull und seinem achtköpfigen Team eindrucksvoll der Aufbruch in die globalisierte Geschäftswelt. Bisher präsentierte er seine Produkte ausschließlich auf regionalen Messen und einer europaweit einmaligen 700 Quadratmeter großen Ausstellung auf seinem Betriebsgelände. Zusätzlich zu diesem klassischen Marketingweg richtete der Unternehmer jetzt einen viersprachigen Internet-Shop mit über 600 Artikeln ein. Dies gestattet dem Kunden heute zu jeder Tages- und Nachtzeit virtuelle Spaziergänge durch die Welt des Kull-Designs. Mehr noch: Eine Fülle von Produktinformationen erhält der Design-Spaziergänger außerdem noch. „In unserem Internet-Shop wird jeder Kunde so individuell bedient, als wäre er persönlich anwesend“, garantiert der Firmenchef. Stolz ist er darauf, dass sein Internet-Shop auf der CeBIT 2008 als BestPractice-IT-Lösung ausgezeichnet wurde.

Denken wie der Kunde und ein entsprechendes Serviceangebot aber sind nur ein Weg in die Qualitätsnische von Kull-Design. Parallel dazu erschloss sich der Unternehmer durch einge-

Praktische Lösungswege



hende Marktanalyse neue Kundengruppen. „Die größte Hilfe für mich war das Kennenlernen neuer Sichtweisen und Methoden“, erläutert Kull seinen ganz individuellen Lernprozess, „die Frage, wie man wissenschaftlich-analytisch nach Lösungen für ein Problem sucht und seine Erkenntnisse danach systematisch umsetzt.“ Die Beteiligung an itb-Forschungsprojekten, sagt

Jürgen Kull, habe seiner Firma einen weiteren Schub gegeben. An die Stelle der Beliebigkeit sei heute die systematische Analyse der betrieblichen Stärken und Schwächen getreten.

„Wir Handwerker denken, wir können einfach alles“, sagt der Unternehmer. „Genau das ist unser Problem, denn vielfach haben wir es nicht

gelernt, wissenschaftlich und darum auch systematisch zu arbeiten, uns auf das Wesentliche eines Problems zu konzentrieren.“ Jeder verantwortungsvolle Unternehmer, das weiß er nur zu gut, stelle sich gelegentlich die Fragen, wo er die größte Wertschöpfung erzielen und was ihn am schnellsten voranbringen könne. Jürgen Kulls Schlussfolgerung aus der langjährigen Projektarbeit lautet: „Um meinen Pegelstand regelmäßig zu messen, gehe ich heute methodisch und systematisch vor.“ Zweimal im Jahr zieht er deshalb die SWOT-Analyse zu Rate (vgl. auch Kap. 2.3), um seine Dienstleistungskompetenz zu messen (vgl. Abb. 34).

„Als Designer von Hochpreisprodukten setzen wir uns aktiv mit den Märkten der Zukunft auseinander und gehen auf die Sehnsüchte und Wunschwelten der Verbraucher ein“, erläutert Jürgen Kull. „Wir verstehen unsere Kunden deshalb auch als Produktentwickler.“ Die große Herausforderung des stark angestiegenen Internethandels setzte voraus, dass die ganze Firmenstruktur für Veränderungen bereit war, da ja auch die gesamte Auftragsverwaltung, der Versand und die komplette Logistik an die neuen Strukturen angepasst werden mussten. „Wollen wir besser werden, müssen wir uns verändern“, beschreibt er das unternehmerische Risiko nicht nur seines Betriebs. „Aber wenn wir etwas verändern, wissen wir nicht, ob wir auch wirklich besser werden.“

Jürgen Kull nimmt immer nur ein DIN A4-Blatt für seine SWOT-Analyse zur Hand und konzentriert sich beim Ausfüllen auf wesentliche Aspekte, auf die strategischen Faktoren seines Unternehmens. Dabei begnügt er sich nicht mit dem Fixieren des Status Quo. Er hat das Instrument inzwischen weiterentwickelt und formuliert aus einer Kombination aller hier enthaltenen Informationen strategische Zielstellungen für seine Dienstleistungskompetenz.

- 1 Aus der Kombination seiner unternehmerischen Stärken mit Chancen und Gefahren
- 3 entstehen diese beiden Fragen, die er sofort
- 4 beantwortet:

- **Haben wir die Stärken, um unsere Chancen zu nutzen?** – „Dank unserer gewachsenen Firmenstruktur können wir den gehobenen Qualitätsansprüchen der Kunden gerecht werden – auch international – und sind offen für neue Kulturen.“
- **Haben wir die Stärken, um Gefahren zu bewältigen?** – Mit unserer hohen Qualitätsstruktur sind wir Billiganbietern aus Asien und Nachbarländern gewachsen. Eine Risikominderung haben wir mit einer Produkthaftungsversicherung.

- 2 Aus der Kombination der Schwächen des Unternehmens mit Chancen und Gefahren
- 3 entstehen zwei neue Fragen, die Jürgen Kull
- 4 ebenfalls sofort beantwortet:

- **Verpassen wir Chancen wegen unserer Schwächen?** – „Sicherlich, weil wir mit unseren handwerklichen Betriebsstrukturen die Marktchancen auf ausländischen Märkten nicht ausschöpfen können.“
- **Welchen Gefahren sind wir wegen unserer Schwächen ausgesetzt?** – „Wegen des Mangels an Fach- und Führungskräften können wir nicht so viele Innovationen wie unsere Mitbewerber umsetzen.“

**Benutzen Sie die SWOT-Analyse Ihres Unternehmens, die Sie mit Hilfe von  Abb. 12 auf Ihrer CD-ROM auf einer Seite erarbeitet haben, und formulieren Sie jetzt Ihre konkreten strategischen Zielstellungen zur Verbesserung Ihrer Dienstleistungskompetenz. Antworten Sie jeweils mit einem Satz auf die Fragen, ob Sie die Stärken haben, Ihre Chancen am Markt zu nutzen bzw. den Gefahren wirkungsvoll zu begegnen. Antworten Sie ebenfalls mit nur einem Satz auf die Fragen, ob Sie wegen Ihrer Schwächen Chancen am Markt verpassen bzw. welchen Gefahren Sie deshalb ausgesetzt sind. Formulieren Sie als Ergebnis neue Aufgaben, damit Sie Ihre Stärken stärker nutzen und Ihre Schwächen schneller abbauen.**

Die regelmäßig eingesetzte Methode ermöglicht Jürgen Kull durch den Vergleich mit den Ergebnissen vorangegangener SWOT-Analysen eine weitere Analysemöglichkeit. „Mir fällt auf den ersten Blick auf, wenn ich meine Hausaufgaben nicht gemacht habe“, sagt er. „Dann nämlich tauchen immer wieder die gleichen Stärken und auch unverändert die gleichen Schwächen in meiner SWOT-Analyse auf.“ Möglicherweise aber hat er auch die Marktentwicklung zu wenig beachtet, und es finden sich weder neue Chancen noch neue Gefahren auf seiner Checkliste. Der Unternehmer verwendet das leicht zu handhabende Instrument der SWOT-Analyse als eine Form von „Dienstleistungs-Waage“. Seine Aufgabe sieht er darin, sie beständig im Gleichgewicht zu halten und aus der Kombination der hier enthaltenen Informationen immer neue strategische Zielstellungen herauszuarbeiten. Dann macht er sich wiederum systematisch auf die Suche nach Lösungen.

# 4. Erfolgskontrolle

## 4.1 Einführung

Das 4. Kapitel des Methoden-Leitfadens stellt verschiedene Methoden und Instrumente zur Erfolgskontrolle von Maßnahmen einer systematischen Dienstleistungsentwicklung vor. Die Kontrolle ist wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung und eine der wichtigsten Aufgaben des Unternehmers. Hier wird überprüft, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden bzw. was bei der Entwicklung des Dienstleistungsprozesses weiter verbessert werden kann. Andererseits ist es ebenso notwendig herauszufinden, welche Kundenbedürfnisse möglicherweise noch nicht wie erwartet befriedigt werden konnten.

Die Kundenbefragung ist wohl das häufigste Instrument der Erfolgskontrolle, mit dem viele Mittelständler gute Erfahrungen gemacht haben. Im Zusammenhang mit der Vorstellung des 5-Tage-Coaching-Pakets im 2. Kapitel (vgl. auch Abb. 3)

wurde das Instrument der Kundenbefragung bereits vorgestellt. Abb. 17 zeigt ein entsprechendes Muster.

Für die Auswahl der hier vorgestellten Methoden der Erfolgskontrolle sind diese Gründe ausschlaggebend gewesen:

- **Der Einsatz der vorgestellten Instrumente ist einfach zu handhaben und führt schon nach kurzer Zeit zu konkreten Ergebnissen.**
- **Ausgewählt wurden Instrumente aus dem itb-Seminarkonzept „Betriebswirt (HWK)“ sowie Methoden, die sich im Zusammenhang mit itb-Forschungsprojekten vor allem für kleine und mittlere Unternehmen als geeignet erwiesen haben.**

*Auch für Ihre Arbeit im Kapitel 4 stehen Ihnen die im Excel-Format erstellten Abbildungen auf der beiliegenden CD-ROM zur Verfügung.*



### Erweiterte Kontierung

Abb. 35

<b>Abb. 35: Erweiterte Kontierung</b>	Betrieb: Beispiel Reinigungs-Unternehmen	Datum		
	Geschäftsfeld:	Blatt		

**Erfassen des Leistungsanteiles für einzelne Kundengruppen bei der Kontierung**

8

1

2

3

**Kundengruppen (K)**

- 0 Privatkunden bis 50 Jahre
- 1 Privatkunden > 50 Jahre
- 2 Öffentliche Hand
- 3 Industrie und Gewerbe
- 4 Gaststätten
- 5 Handel
- 6 Landwirtschaft
- 7
- 8
- 9

oder andere Zuordnungen

**Aufgliederung der Erlöskontenklasse (z.B. Kontenklasse 8)**

- 8 Erlöse
- 8  1 Erlöse – Privatkunden über 50 Jahre
- 8  1  4 Erlöse – Privatkunden – Geb.-Reinigung über 50 Jahre 5-10 km

**Kundengruppen (K)**

- 0 Privatkunden bis 50 Jahre
- 1 Privatkunden > 50 Jahre
- 2 Öffentliche Hand
- 3 Industrie und Gewerbe
- 4 Gaststätten
- 5 Handel
- 6 Landwirtschaft
- 7
- 8
- 9

oder andere Zuordnungen

**Leistungen (L)**

	Entfernung
<input type="checkbox"/> 0 Saugmatten	bis 5 km
<input type="checkbox"/> 1	5 - 10 km
<input type="checkbox"/> 2	> 10 km
<input type="checkbox"/> 3 Geb.-Reinigung	bis 5 km
<input type="checkbox"/> 4	5 - 10 km
<input type="checkbox"/> 5	> 10 km
<input type="checkbox"/> 6 eigener Handel	bis 5 km
<input type="checkbox"/> 7	5 - 10 km
<input type="checkbox"/> 8	> 10 km
<input type="checkbox"/> 9 Komplettservice	

oder andere Zuordnungen

## 4.2 Erweiterte Kontierung

Eine Möglichkeit der Erfolgskontrolle bietet die Erfassung und Analyse der Kunden- und Leistungsstruktur durch eine erweiterte Gliederung der Erlöskonten in der Buchhaltung. Das Grundprinzip besteht darin, dass je nach betrieblichen Erfordernissen folgende 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

Am Beispiel eines Reinigungs-Unternehmens wird die Erfassung des Leistungsanteils für einzelne Kundengruppen bei der Kontierung als einfach zu erstellendes und aussagefähiges Instrument der Erfolgskontrolle dargestellt. In dieser Reihenfolge wird es erarbeitet (vgl. Abb. 35):

- 1 Die erste Ziffer ist für die Erlöskontenklasse, z.B. 8, vergeben worden.
- 2 Festlegung der zweiten Kontostelle für die Kundengruppe durch Vergabe der Ziffern von 0 bis 6, z.B. 1 für Privatkunden über 50 Jahre
- 3 Mit der 3. Stelle der Kontierung wird die angebotene Leistung bzw. Dienstleistung belegt, z.B. 4 für eine Gebäudereinigung im Umkreis von fünf bis zehn Kilometern.
- 4 Die Rechnungen werden auf die eingerichteten Konten gebucht.
- 5 Die Rechnungsbeträge werden in eine Auswertungstabelle übernommen und laufend addiert (vgl. Abb. 36).

**Die dargestellte Vorgehensweise bei der Erweiterung Ihrer Kontierung lässt sich selbstverständlich Ihren betrieblichen Voraussetzungen jederzeit anpassen. Sollte Ihre Buchhaltung beispielsweise schon die beiden ersten Stellen der Erlöskontenklasse belegt haben, dann verwenden Sie einfach eine dritte und vierte Position für eine detaillierte Darstellung.**



**Sollte Ihre Finanzbuchhaltung die geschilderte Vorgehensweise nicht zulassen, richten Sie einfach eine Schnittstelle zu einer entsprechenden Excel-Tabelle ein.**

Das Ergebnis dieser Darstellung ist eine Tabelle mit folgenden Informationen (vgl. Abb. 36):

- Umsätze der einzelnen Kundengruppen (K)
- Umsätze der jeweiligen Leistung bzw. Dienstleistung (L)
- Umsätze einzelner Kundengruppen mit den entsprechenden Leistungen bzw. Dienstleistungen
- Darstellung von Schwerpunkten sowie Schwächen für Umsätze und Leistungen bzw. Dienstleistungen

Mit Hilfe der vorliegenden detaillierten Informationen aus Abb. 36 ist die Bildung von Geschäftsfeldern möglich. Jede Kombination einer Kundengruppe mit einer betrieblichen Leistungsart ergibt ein Geschäftsfeld. Werden für dieses Geschäftsfeld ganz bewusst konkrete unternehmerische Aktivitäten geplant, spricht man hier von einem strategischen Geschäftsfeld.

Die Arbeit mit strategischen Geschäftsfeldern erfordert wiederum konkrete Maßnahmen, um ihre Stärken entweder zielgerichtet ausbauen oder aber ihre erkannten Schwächen 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 entscheidend.

Bei der Bildung von strategischen Geschäftsfeldern sollten diese Punkte eine besondere Beachtung finden:

- Im Idealfall lässt sich eine ganz bestimmte Kundengruppe eindeutig einer ebenso konkreten Leistungsart zuordnen.
- Als Mindestanforderung sollten sich einer ganz bestimmten Kundengruppe alle Leistungsarten oder aber einer ganz bestimmten Leistung alle Kundengruppen gemeinsam zuordnen lassen.
- Die Anzahl der strategischen Geschäftsfelder sollte nicht zu groß sein, um tatsächlich konkrete Maßnahmen erfolgreich realisieren zu können. Als Faustwert gilt die Definition von drei bis maximal fünf strategischen Geschäftsfeldern. In diesem Umfang lassen sich dann für ein mittelständisches Unternehmen konkrete Marketingstrategien entwickeln und umsetzen.

L		Saugmatten			Geb.-Reinigung			eigener Handel			Komplett-service		Summe											
K		bis 5 km		5 - 10 km		> 10 km		bis 5 km		5 - 10 km		> 10 km		T€	%									
		T€	%	T€	%	T€	%	T€	%	T€	%	T€	%											
PK bis 50	T€	20,0		6,0		12,0		14,0		7,0		14,0		23,0		32,0		14,0		0,8		142,8		
	%		1,4		0,4		0,8		1,0		0,5		1,0		1,6		2,3		1,0		0,1		10,1	
PK > 50	T€	20,0		15,0		14,0		35,0		42,0		18,0		37,0		65,0		58,0		72,0		376,0		
	%		1,4		1,1		1,0		2,5		3,0		1,3		2,6		4,6		4,1		5,1		26,6	
Orientische Hand	T€	25,0		15,0		38,0		41,0		12,0		2,0		2,0		2,0		2,0		0,0		139,0		
	%		1,8		1,1		2,7		2,9		0,8		0,1		0,1		0,1		0,1		0,0		9,8	
Industrie Gewerbe	T€	48,0		30,0		12,0		6,0		15,0		24,0		8,0		14,0		26,0		10,0		193,0		
	%		3,4		2,1		0,8		0,4		1,1		1,7		0,6		1,0		1,8		0,7		13,6	
Gast-stätten	T€	9,0		8,0		13,0		8,0		12,0		23,0		38,0		10,0		6,0		14,5		141,5		
	%		0,6		0,6		0,9		0,6		0,8		1,6		2,7		0,7		0,4		1,0		10,0	
Handel	T€	23,0		7,0		15,0		8,0		26,0		8,0		6,5		11,0		31,0		95,0		230,5		
	%		1,6		0,5		1,1		0,6		1,8		0,6		0,5		0,8		2,2		6,7		16,3	
Land-wirtschaft	T€	14,0		3,0		9,0		13,0		12,0		21,0		27,0		34,0		13,0		47,0		193,0		
	%		1,0		0,2		0,6		0,9		0,8		1,5		1,9		2,4		0,9		3,3		13,6	
Su	T€	159,0		84,0		113,0		125,0		126,0		110,0		141,5		168,0		150,0		239,3		1.415,8		
	%		11,2		5,9		8,0		8,8		8,9		7,8		10,0		11,9		10,6		16,9		100,0	
Su	T€	356,0			361,0			459,5			239,3		1.415,8											
	%	25,1%			25,5%			32,5%			16,9		100,0											

Am Beispiel von Abb. 36 ergeben sich folgende konkrete Erkenntnisse:

- Kundengruppe (2. Zeile):** 26,6 Prozent des Umsatzes werden mit Privatkunden erzielt, die über 50 Jahre alt sind und die unterschiedlichsten Leistungen in Anspruch nehmen. Mit dieser Kundengruppe wird der größte Teil des Umsatzes gemacht.
- Leistungen (vorletzte Spalte):** Insgesamt 16,9 Prozent des Umsatzes entfallen auf den Komplettservice des Unternehmens, unabhängig von den Kundengruppen.
- Ausgewählte Detailinformation A (Kreuzung vorletzte Spalte und 6. Zeile):** Der höchste Umsatzanteil einer ganz bestimmten Leistung für eine ganz bestimmte Kundengruppe entfällt mit 6,7 Prozent auf den Komplettservice für die Kundengruppe Handel.
- Ausgewählte Detailinformation B (Kreuzung 1. Spalte und 4. Zeile):** Auf die Kundengruppe „Industrie und Gewerbe“, die im Umkreis von fünf Kilometern angesiedelt ist und nur Saugmatten-Leistungen erhält, entfallen 3,4 Prozent des Umsatzes.

Im Zeitvergleich liefert die Auswertungstabelle auch detaillierte Informationen darüber, ob und in welcher Größenordnung sich bestimmte Maßnahmen auf die Umsatzentwicklung in konkret ausgewählten Kundengruppen ausgewirkt haben. Allerdings sei hinzugefügt, dass die Höhe des Umsatzes allein noch nichts über die Erfolgsträchtigkeit des jeweiligen Geschäftsfeldes aussagt. Dazu müsste eine Nachkalkulation einzelner Aufträge durchgeführt werden.

**Prüfen Sie in Ihrem Unternehmen, ob Sie die Erfolgskontrolle durch Aufnahme der Kunden- und Leistungsstruktur in Ihre Kontierung auf dem hier vorgestellten Weg durchführen können. Bereiten Sie die Erweiterung Ihrer Erlöskonten in Ihrer Finanzbuchhaltung vor und verwenden Sie dazu die Abb. 35 und 36 auf der beiliegenden CD-ROM. Ermitteln Sie die Umsatz- und Leistungs-Spitzenreiter in Ihrem Portfolio. Legen Sie gleichzeitig einen Rhythmus fest, um das Kontierungsblatt zeitnah auszuwerten und künftige Handlungsschwerpunkte ermitteln zu können.**



## 4.3 Portfolio-Analyse

Strategisches Denken in der Unternehmensführung setzt Informationen über Marktentwicklungschancen und die Gewinnträchtigkeit einzelner Leistungsbereiche voraus. Zur Beobachtung im zeitlichen Ablauf der Erfolgskontrolle eignet sich u.a. ein Wachstums-Produktivitäts-Portfolio (vgl. Abb. 37). Die Position des dargestellten Fadenkreuzes kann sich beispielsweise am Branchen- oder Betriebsdurchschnitt orientieren. Für das hier dargestellte Instrument wurden diese Maßstäbe ausgewählt:

- Veränderung der Wertschöpfung (Wertschöpfung = Betriebsleistung – Materialeinsatz) in Prozent gegenüber dem Vorjahr
- Wertschöpfung pro Stunde im aktuellen Jahr in einem ausgewählten Leistungsbereich

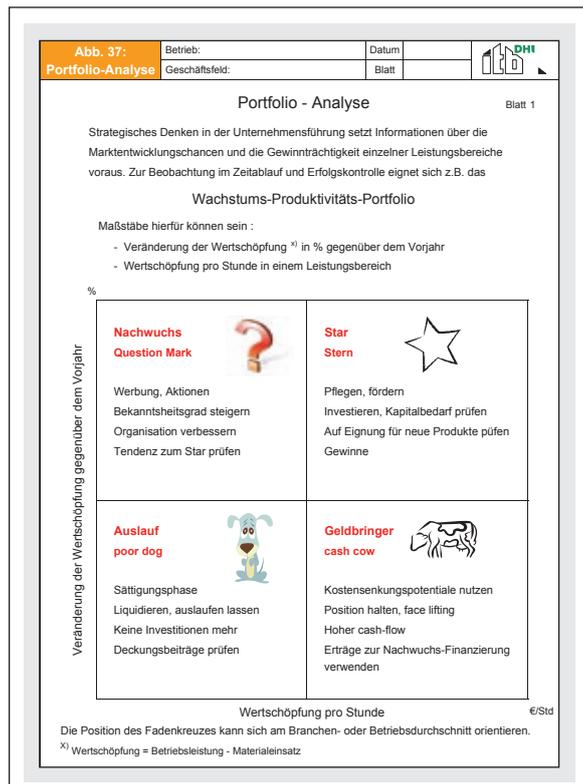
In dieser Reihenfolge wird das Wachstums-Produktivitäts-Portfolio erstellt:

- 1 Festlegung der Leistungs- bzw. Dienstleistungsbereiche (Geschäftsfelder)
- 2 Erfassen der Umsätze der entsprechenden Aufträge der ausgewählten Geschäftsfelder (vgl. auch Kap. 4.2)

- 3 Ermitteln der Wertschöpfung für die gebildeten Geschäftsfelder
- 4 Die Wertschöpfung wird durch die in einem Geschäftsfeld geleisteten Stunden dividiert.
- 5 Übernahme der Wertschöpfung für die vorangegangene Periode (z.B. Wirtschaftsjahr) und für die aktuelle Periode in eine Excel-Tabelle
- 6 Übernahme der Wertschöpfung pro Stunde für die aktuelle Periode in die Tabelle
- 7 Ermittlung folgender Daten für die gebildeten Geschäftsfelder:
  - Wertschöpfungswachstum in Prozent gegenüber der Vorperiode (z.B. Vorjahr)
  - Wertschöpfung pro Stunde für die aktuelle Periode
- 8 Übertragung der ermittelten Daten auf die Achsen der Portfolio-Grafik
- 9 Der Schnittpunkt der Werte markiert die Position im Portfolio-Diagramm.
- 10 Die Durchschnittswerte für den Gesamtbetrieb (bzw. den vergleichenden Branchendurchschnitt) ergeben die Lage des Fadenkreuzes.

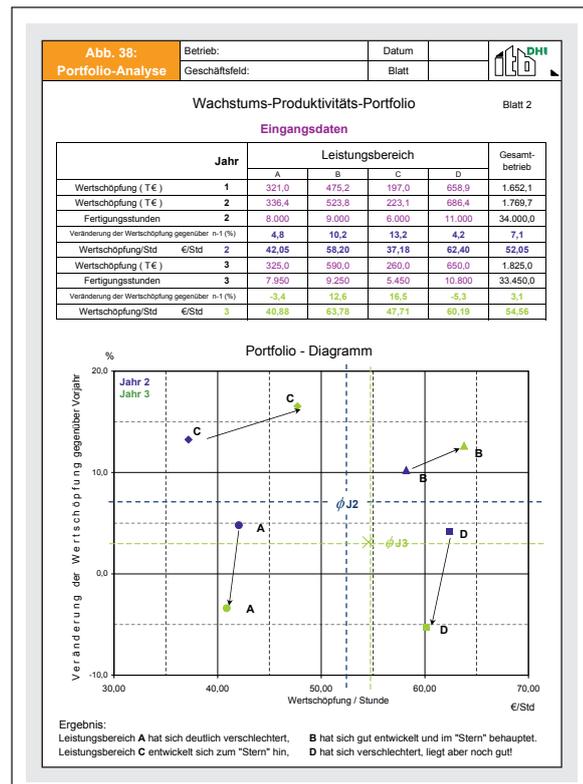
Portfolio-Analyse, Blatt 1

Abb. 37



Portfolio-Analyse, Blatt 2

Abb. 38



Die Erfolgskontrolle ist durch Analyse der Positionsveränderung der Geschäftsfelder im Zeitablauf möglich. Im vorliegenden Beispiel (vgl. Abb. 38) haben sich die für das Geschäftsfeld C erarbeiteten und durchgeführten Maßnahmen positiv ausgewirkt. Zwar liegt C noch im Nachwuchs-Feld, doch ist nicht nur das Wertschöpfungswachstum im zu Grunde gelegten Vergleichszeitraum von einem Jahr stärker geworden. Auch die Wertschöpfung pro Stunde ist gestiegen.

Das Geschäftsfeld B ist im vorliegenden Beispiel der Star unter den Leistungen des Betriebs geblieben und positioniert sich heute noch besser als im Jahr zuvor. Hier scheint sich ein weiterer Ausbau für den Unternehmer zu lohnen.

Der Geschäftsfeld A hat sich deutlich verschlechtert. Für den Fall, dass der Unternehmer die Stundenkapazität im Geschäftsfeld A durch Aufträge aus anderen Geschäftsfeldern belegen könnte, sollte er sich überlegen, im Falle des Geschäftsfeldes A einen Rückzug zu erwägen.

Das Geschäftsfeld D verzeichnet zwar ebenfalls kein Wachstum, hat aber noch eine sehr hohe Produktivität. Diese Position sollte stabilisiert werden, eventuell durch ergänzend angebotene Dienstleistungen.

**Erstellen Sie ein Wachstums-Produktivitäts-Portfolio für ausgewählte Geschäftsfelder Ihres Unternehmens und verwenden Sie dazu die vorliegenden Informationen in Abb. 38 auf Ihrer CD-ROM. Ermitteln Sie die Eingangsdaten für die ausgewählten Geschäftsfelder Ihres Betriebs sowie Vergleichszahlen Ihrer Branche. Markieren Sie die Lage der ausgewählten Geschäftsfelder in den Quadranten Nachwuchs, Star, Auslauf und Geldbringer. Legen Sie gleichzeitig einen Rhythmus fest, um die Ergebnisse Ihrer Portfolio-Analyse zeitnah auszuwerten und künftige Unternehmensentscheidungen vorbereiten zu können.**



## 4.4 Kundenzufriedenheitsanalyse

Das Messen der Kundenzufriedenheit ist eines der wichtigsten Instrumente bei der Erfolgskontrolle. Die einfachste und effektivste Form der Kontrolle des Ergebnisses einer Dienstleistung besteht in der Kundenbefragung (vgl. auch Abb. 17). Ein Excel-Netzdiagramm ermöglicht eine schnelle Übersicht über eventuelle Defizite beim Erreichen von Zielen und erleichtert eine Bewertung (vgl. Abb. 39). Als Ergebnis einer Analyse des Diagramms lassen sich konkrete Maßnahmen zur Veränderung ableiten. Für die Erarbeitung des Instruments müssen nicht wie im vorliegenden Beispiel genau zehn unterschiedliche Parameter gefunden werden. Um diese Darstellungsform zur Messung der Kundenzufriedenheit zu nutzen, empfiehlt sich diese in Abb. 39 wiedergegebene Vorgehensweise:

**1** Auswahl und Festlegung der relevanten Parameter, z.B. in Form dieser zehn Zufriedenheitsmerkmale:

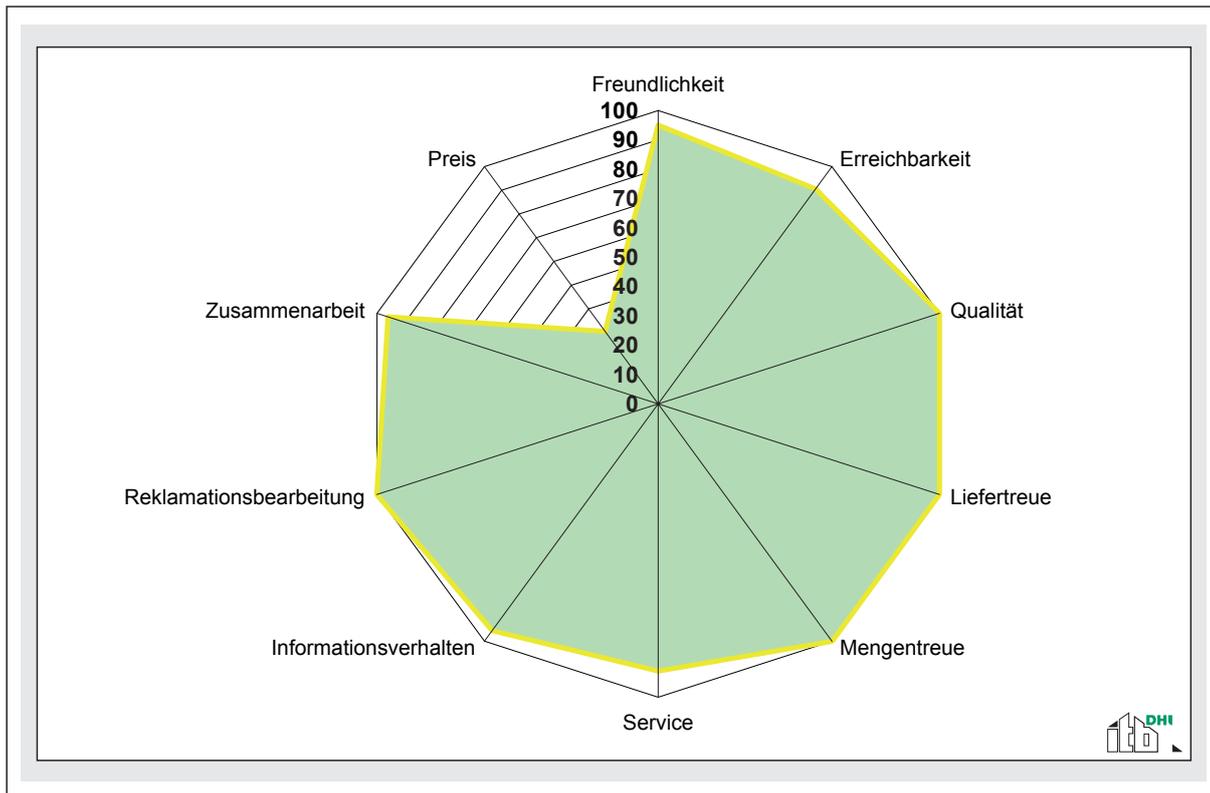
- Freundlichkeit
- Erreichbarkeit
- Qualität
- Liefertreue
- Mengentreue
- Service
- Informationsverhalten
- Reklamationsbearbeitung
- Zusammenarbeit
- Preis

**2** Festlegen des Bewertungsrasters für jedes einzelne Zufriedenheitsmerkmal, z.B. mit Hilfe der Ziffern 1 (sehr schlecht bzw. äußerst gering ausgeprägt) bis 10 (ausgezeichnet bzw. sehr stark ausgeprägt)

**3** Erarbeiten einer Frageliste, um Aussagen über den Grad der Kundenzufriedenheit hinsichtlich der gewählten Parameter aus Kundensicht zu erhalten. Beispiel Erreichbarkeit:

- Wie oft muss der Kunde das Unternehmen telefonisch anwählen, bis eine freie Leitung zur Verfügung steht?
- Wie oft wird der Kunde weiter verbunden, bis er seine gewünschte Information bekommt?
- Wie schnell ist ein kompetenter Mitarbeiter für den Kunden zu erreichen?
- Wie schnell werden E-Mails bzw. Fax-Nachrichten des Kunden beantwortet?

**4** Festlegung, wie die Daten- und Informationssammlung erfolgen soll, z.B. Kundenbefragung durch Mitarbeiter mit Kundenkontakt,



Führen von Telefon-Interviews, Versand von Fragebögen usw.

- 5 Schulung der Mitarbeiter, damit die Kundenbefragung in hoher Qualität durchgeführt und die erhobenen Daten korrekt zusammengeführt werden können
- 6 Zusammentragen und Auswerten der Daten und Informationen, Eintragen in die Excel-Tabelle und Darstellung als Excel-Netzdiagramm
- 7 Bewertung der Auswertungsergebnisse mit Blick auf mögliche Auswirkungen für das Unternehmen
- 8 Erarbeiten von Maßnahmen zur Korrektur einzelner Ergebnisse, um mögliche Potentiale in Form von Wettbewerbsvorteilen erschließen, aber auch erkannte Mängel zügig beseitigen zu können

Führt man die Kundenzufriedenheitsanalyse mit Hilfe des Excel-Netzdiagramms in regelmäßigen Abständen durch, lassen sich die Ergebnisse mühelos miteinander vergleichen. Auf diese Art werden Veränderungen in der Kundenbewertung deutlich und damit mögliche Fortschritte bei der Beseitigung erkannter Mängel. Gleichzeitig lassen sich ganz besonders hohe Bewertungsnoten für bestimmte Parameter erkennen, die von den Kunden immer wieder als ganz besondere Stärke des Unternehmens bewertet werden. Diese Ergebnisse der Analyse können beispielsweise aktiv in die Öffentlichkeitsarbeit des Unterneh-

mens einfließen oder sogar Einfluss auf so wichtige unternehmerische Entscheidungen wie die Preisgestaltung haben.

Im vorliegenden Beispiel von Abb. 39 wurden die meisten Parameter mit der höchsten Punktzahl 10 bewertet. Lediglich der Preis erhielt eine deutlich niedrigere Bewertung durch die Kunden. Dies ist ein Zeichen dafür, dass die Kunden aus Überzeugung kaufen, obwohl der Preis im Vergleich zu anderen Anbietern hoch ist. In diesem Fall wird das Unternehmen, das diese Kundenzufriedenheitsanalyse auswertet, den Preis nicht nach unten korrigieren, nur um eine bessere Bewertung dieses Parameters zu erhalten. Angesichts der gleichmäßig hohen Zufriedenheit der Kunden bei allen anderen abgefragten Kriterien kann möglicherweise sogar die Entscheidung für eine Preiserhöhung innerhalb eines bestehenden Spielraums getroffen werden. Was diesen Spielraum nach oben angeht, ist allerdings Vorsicht geboten, da hier die Schmerzgrenze der Kunden bekannt sein sollte!

**Bereiten Sie die systematische Messung der Kundenzufriedenheit für Ihr Unternehmen vor und verwenden Sie dafür die auf Ihrer CD-ROM enthaltene Abb. 39. Legen Sie zunächst die Vorgehensweise und die Verantwortlichkeiten in Ihrem Unternehmen fest, setzen Sie Termine und definieren Sie die Ihnen wichtigen Zufriedenheitsmerkmale. Fertigen Sie ein Excel-Netzdiagramm im Rahmen einer Projektarbeit innerhalb Ihres Unternehmens an und pflegen Sie die regelmäßige Erarbeitung dieses Instruments.**



Erfolgskontrolle



# 5. Anhang

## 5.1 Einführung

Das 5. Kapitel des Methoden-Leitfadens enthält weiterführende Materialien zur Arbeit mit dem Thema. Dazu gehören Literaturhinweise, ein Verzeichnis von Adressen sowie eine Linkliste mit Web-Adressen von Einrichtungen und Projekten aus Wirtschaft, Forschung und Politik, die besonders kleinen und mittleren Unternehmen bei ihrer systematischen Entwicklung von Dienstleistungen behilflich sein können. Einen zusätzlichen Service stellt ein Glossar dar, das die wichtigsten Fachbegriffe aus dieser Broschüre knapp definiert und mit Hilfe eines Seitenverweises direkt in die ausgewählte Thematik einführt. Schließlich sind noch die Quellenangaben zu finden.

## 5.2 Literaturhinweise

Baumann, M.; Heinen, E.; Holzbach, W., m. Beiträgen von Bahrddt, R.; Hoch, S.: Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Handwerk, Ergebnisse eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektes, Karlsruhe 2001

Baumann, M.; Heinen, E.; Holzbach, W.: Innovative Dienstleistungen im Handwerk, Konzeptentwicklung und Praxisbeispiele, Ergebnisse eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektes, Gifhorn 2001

Borchert, M.; Heinen, E.; Zühlke-Robinet, K. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen – Voraussetzung für erfolgreiche Internationalisierung, Ingolstadt 2008

Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Sonderdruck, Wiesbaden 2001

Bullinger, H.-J.; Fähnrich, K.-P.; Meiren, T.: Service engineering. Methodical development of new service products, in: International Journal of Production Economics 85 (2003), S. 275-287

Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, Berlin 2006, S. 545-563

Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistungen – Innovation für Wachstum und Beschäftigung, Wiesbaden 1999

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): Gemeinsam stärker: Kooperationen planen und durchführen - Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin 2003

Cupok, U.: Dienstleistungsoffensive im Handwerk - eine Chance für Frauen?, Dokumentation: 25. Kongress von Frauen in Naturwissenschaft und Technik, Darmstadt 2000

Cupok, U.; Ganz, W.; Heinen, E.; Thier, K.: Stärkung der Dienstleistungskompetenz des Handwerks. Abschlussbericht zu einem vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg geförderten Projekt im Rahmen der „Zukunftsoffensive Junge Generation“, Gifhorn 2003

Fähnrich, K.-P.; Meiren, T. (Hrsg.): Computer Aided Engineering für IT-basierte Dienstleistungen. Arbeiten aus dem Forschungsvorhaben ServCase, Leipzig 2004

Fähnrich, K.-P.; Meiren, T.: Entwicklung von Dienstleistungen, in: Schächli, B. u.a. (Hrsg.): Handbuch Produktentwicklung. Strategien - Prozesse - Methoden - Ressourcen, München 2005, S. 677-698

Fähnrich, K.-P.; Meiren, T.: Service Engineering: State of the Art and Future Trends, in: Spath, D. u.a. (Hrsg.): Advances in Services Innovations, Berlin 2007, S. 3-16

Frevel, A.; Heinen, E.: Facility Management, Erfahrungen und Perspektiven zu Kooperationsansätzen im Handwerk, Zentralverband des Deutschen Handwerks, Schriftenreihe Heft 58, Berlin 2000

Ganz, W.; Hofmann, J.: Dienstleistungsoffensive Baden-Württemberg – Export und Internationalisierung von Dienstleistungen, Studie, Stuttgart 2005

Ganz, W.; Meiren, T. (Hrsg.): Service research today and tomorrow. Spotlight on international activities, Stuttgart 2002

Hamburger, J.; Heinen, E., mit Beiträgen von Leupold, S.: Service-Kooperationen im Handwerk, Geschäftsplanwettbewerb für IT-gestützte innovative Dienstleistungen, Ingolstadt 2005

Hamburger, J.: Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen – Theoretische Grundlagen – Vorgehen – Modell, Ingolstadt 2009

Heinecke, C.; Schröder, B.; Wendorff, H.-P.; Vogel-Weyh, F.; Weyh, K.: Beschreibung relevanter Pro-

- zesse exportorientierter Handwerksunternehmen, Ingolstadt 2009
- Heinen, E. (Hrsg.): Exportieren Sie Ihren Erfolg – Seminar für Inhaber und Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen zum Ausbau der Dienstleistungs- und Internationalisierungskompetenz, Ingolstadt 2009
- Heinen, E.: Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen zur Sicherung und Ausweitung der Beschäftigung, in: Streich, D.; Wahl, D. (Hrsg.): Moderne Dienstleistungen, Frankfurt a.M. 2006, S. 157-164
- Heinen, E.; Hamburger, J.: Fokusgruppe „Exportfähigkeit von KMU“, in: DLR (Hrsg.): Exportfähigkeit und Internationalisierung von Dienstleistungen, Bonn 2006, S. 43-46
- Heinen, E. (Hrsg.): Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen. Konzeptentwicklung und Praxisbeispiele, Ingolstadt 2007
- Heinen, E.; Strina, G.: Innovation im Mittelstand durch professionelle Dienstleistungsgestaltung, in: Gatermann, I.; Fleck, M. (Hrsg.): Technologie und Dienstleistung, Frankfurt a.M. 2008
- Hofmann, H; Klein, L; Meiren, T.: Vorgehensmodelle für das Service Engineering, in: IM Information Management & Consulting 13, S. 20 ff, 1998
- Institut für Technik der Betriebsführung (Hrsg.): Gewerk. Wegweiser für erfolgreiche Kooperationen im Handwerk. Erfahrungsberichte und Handlungsempfehlungen für die Praxis. Veröffentlichung im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojektes, Karlsruhe 2003
- Institut für Technik der Betriebsführung: Exportieren Sie Ihren Erfolg – Seminar für Inhaber und Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen zum Ausbau der Dienstleistungs- und Internationalisierungskompetenz, in: Borchert, M.; Heinen, E.; Zühlke-Robinet, K. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen – Voraussetzung für erfolgreiche Internationalisierung, Ingolstadt 2008
- Institut für Technik der Betriebsführung (Hrsg.): Mit Dienstleistungen wachsen. Erfolgsbeispiele aus kleinen und mittleren Unternehmen, Köln 2008
- Institut für Technik der Betriebsführung (Hrsg.): Seminarunterlage M1 zum Ausbildungsgang Betriebswirt (HWK), Düsseldorf 2008
- Liestmann, V.; Meiren, T. (Hrsg.): Service Engineering in der Praxis, Stuttgart 2002
- Luczak, H; Sontow, K.; Kuster, J; Redemann, A.; Scherrer, U.: Service Engineering: Der systematische Weg von der Idee zum Leistungsangebot, TCW, München 2000
- Luczak, H.; Eversheim, W.: Praxis Edition „Dienstleistung durch Service Engineering“, Aachen 2001
- Luczak, H.; Reichwald, R.; Spath, D. (Hrsg.): Service Engineering in Wissenschaft und Praxis. Die ganzheitliche Entwicklung von Dienstleistungen, Gabler Edition Wissenschaft, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2004
- Meiren, T.; Liestmann, V. (Hrsg.): Service Engineering in der Praxis. Kurzstudie zur Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen, Stuttgart 2002
- Meiren, T.: Service Engineering im Trend. Ergebnisse einer Studie unter technischen Dienstleistern, Stuttgart 2006
- Meiren, T.; Barth, T.: Service Engineering in Unternehmen umsetzen. Leitfaden für die Entwicklung von Dienstleistungen, Stuttgart 2002
- Müller, K.: Bedeutung des Exports handwerklicher Dienstleistungen – Erste empirische Ergebnisse, Ingolstadt 2009
- Myritz, R. et. al.: Wege zum Export – Erfahrungsberichte aus kleinen und mittleren Unternehmen, Ingolstadt 2009
- Pertschy, B.: Länderleitfaden Schweiz, Ingolstadt 2009
- Reichwald, R.; Möslein, K.; Kölling, M.; Neyer, A.-K.: Service-Innovation, Leipzig 2008
- Reichwald, R.; Möslein, K.; Kölling, M.; Neyer, A.-K.: Service Engineering, Leipzig 2008
- Reichwald, R.; Möslein, K.; Kölling, M.; Neyer, A.-K.: Service-Innovationen in Bildung und Forschung, Leipzig 2008
- Reichwald, R.; Möslein, K.; Kölling, M.; Neyer, A.-K.: Service-Individualisierung, Leipzig 2008
- Reichwald, R.; Möslein, K.; Kölling, M.; Neyer, A.-K.: Service-Standardisierung, Leipzig 2008
- Reichwald, R.; Möslein, K.; Kölling, M.; Neyer, A.-K.: Service im Gesundheitssektor, Leipzig 2008
- Reichwald, R.; Möslein, K.; Kölling, M.; Neyer, A.-K.: Service-Export, Leipzig 2008
- Reichwald, R.; Möslein, K.; Kölling, M.; Neyer, A.-K.: Service-Märkte, Leipzig 2008
- Reichwald, R.; Möslein, K.; Kölling, M.; Neyer, A.-K.: Ein Reiseführer, Leipzig 2008
- Roser A.; Wendorff, H.-P.: Konzept eines Modells zum Technologie- und Marktmonitoring für exportorientierte kleine und mittlere Unternehmen des Handwerks, Ingolstadt 2009
- Schneider, M.: Länderleitfaden Luxemburg, Ingolstadt 2009

Spath, D.; Zahn, E. (Hrsg.): Kundenorientierte Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen, Heidelberg 2003

Sölter, A.: Export handwerklicher Dienstleistungen – Ein Handlungsleitfaden, Ingolstadt 2009

VDMA (Hrsg.): Produktbezogene Dienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau, Frankfurt a. M. 2001

Wielewski, J.; Sölter, A.: Länderleitfaden Polen, Ingolstadt 2009

Zahn, E.; Spath, D.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Vom Kunden zur Dienstleistung, Methoden, Instrumente und Strategien zum Customer related Service Engineering, Stuttgart 2004

Karlsruhe Service Research Institute (KSRI)  
Kollegiengebäude am Ehrenhof (Geb. 11.40)  
Englerstr. 11  
D-76131 Karlsruhe  
Telefon: +49 (0)721 608-5635  
Telefax: +49 (0)721 608-5655  
E-Mail: iris.scheuermann@ksri.uni-karlsruhe.de  
Website: www.ksri.uni-karlsruhe.de

Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft (RKW)  
D-65760 Eschborn  
Telefon: +49 (0)6196 495-1  
Telefax: +49 (0)6196 495-303  
E-mail: rkw@rkw.de  
Website: www.rkw.de

Prof. Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald  
Center for Leading Innovation & Cooperation  
(CLIC)  
Jahnallee 59  
D-04109 Leipzig  
Telefon: +49 (0)341 9851-663  
Telefax: +49 (0)341 9851-679  
E-Mail: clic@hhl.de  
Website: www.clicresearch.eu

## 5.3 Adressen

Deutscher Industrie- und Handelskammertag  
(DIHK)  
Breite Strasse 29  
D-10178 Berlin  
Telefon: +49 (0)30 20308-0  
Telefax: +49 (0)30 20308-1000  
E-mail: dihk@dihk.de  
Website: www.dihk.de

Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V. (FIR)  
an der RWTH Aachen  
Pontdriesch 14/16  
D-52062 Aachen  
Telefon: +49 (0)241 47705-0  
Telefax: +49 (0)241 47705-199  
E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de  
Website: www.fir.rwth-aachen.de

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und  
Organisation IAO  
Nobelstraße 12  
D-70569 Stuttgart  
Telefon: +49 (0)711 970-01  
Telefax: +49 (0)711 970-2299  
E-Mail: presse@iao.fraunhofer.de  
Website www.iao.fraunhofer.de

Institut für Technik der  
Betriebsführung im DHI e.V.  
Karl-Friedrich-Straße 17  
D-76133 Karlsruhe  
Telefon: +49 (0)721 93103-0  
Telefax: +49 (0)721 93103-50  
E-Mail: info@itb.de  
Website: www.itb.de

Universität Leipzig  
Institut für Informatik  
Abt. Betriebliche Informationssysteme  
Prof. Dr. Klaus-Peter Fähnrich  
Johannisgasse 26  
D-04103 Leipzig  
Telefon: +49 (0)341 97323-21  
Telefax: +49 (0)341 97323-29  
E-Mail: faehnrich@informatik.uni-leipzig.de  
Website: www.bis.uni-leipzig.de

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)  
Mohrenstr. 19-21  
D-10117 Berlin  
Telefon: +49 (0)30 20619-0  
Telefax: +49 (0)30 20619-460  
E-mail: info@zdh.de  
Website: www.zdh.de

## 5.4 Links

[www.dienstleistungsexport.de](http://www.dienstleistungsexport.de):  
Homepage des Projektes „Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen zur Sicherung und Ausweitung der Beschäftigung“

[www.dl2100.de](http://www.dl2100.de):  
Service-Plattform des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gemeinsam mit dem DLR-Projektträger „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“

[www.dl-innovation.de](http://www.dl-innovation.de):  
Homepage des Projektes „Dienstleistungsinnovation & Methoden“

[www.ibi.de/kmufinanz](http://www.ibi.de/kmufinanz):  
Homepage des Projektes „Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von KMU durch Internationalisierung von Finanzdienstleistungen“

[www.improdi.de](http://www.improdi.de):  
Homepage des Projektes „Integrierte Produkt- und Dienstleistungsentwicklung“

[www.service-engineering-kmu.de](http://www.service-engineering-kmu.de):  
Homepage des Projektes „Service-Engineering – Innovationstreiber in KMU“

## 5.5 Glossar

### **Aktivitätenfilter (S. 15 f., 26 f., 34 f.):**

Mit dem Aktivitätenfilter erfolgt eine Einzelbewertung der Dienstleistungen, die im Kundenkontaktkreis strukturiert und identifiziert wurden.

### **Begeisterungsanforderung (S. 9):**

Sie kann die Kundenzufriedenheit zur Begeisterung steigern, wird vom Kunden aber weder gefordert noch erwartet.

### **Brainstorming (S. 20, 36):**

Beim Brainstorming werden in einer Gruppe Ideen gesammelt bzw. gefunden und anschließend sortiert und bewertet.

### **Dienstleistungsergebnis (S. 8, 16 f., 21 f.):**

Das Dienstleistungsergebnis definiert, mit welchem Resultat die Dienstleistung durchgeführt wurde.

### **Dienstleistungskompetenz (S. 16 f., 27 ff.):**

Unter Dienstleistungskompetenz versteht man die Bereitschaft, die Fähigkeit und die Fertigkeit eines Unternehmens, Dienstleistungen anzubieten.

### **Dienstleistungspotential (S. 8 f.):**

Das Dienstleistungspotential besteht aus der Fähigkeit und der Bereitschaft eines Unternehmens, eine Dienstleistung durchzuführen.

### **Dienstleistungsprozess (S. 8, 16 f., 20 f.):**

Der Dienstleistungsprozess umfasst den Vorgang der Dienstleistungserbringung von der Informationsphase über die Angebots- bzw. Kaufphase, die Phase der Auftragsausführung bis hin zur Nutzungsphase.

### **Dienstleistungsqualität (S. 9):**

Der Begriff Dienstleistungsqualität stammt aus der Betriebswirtschaftslehre und charakterisiert den Zielerreichungsgrad einer geforderten und erbrachten Dienstleistung.

### **Erweiterte Kontierung (S. 40 ff.):**

Die erweiterte Kontierung bietet eine Möglichkeit der Erfolgskontrolle durch die Erfassung und Analyse der Kunden- und Leistungsstruktur durch eine zusätzliche Gliederung der Erlöskonten in der Buchhaltung.

### **Grundanforderung (S. 9):**

Die Grundanforderung ist die Minimalanforderung des Kunden an eine Dienstleistung.

### **Kern-Dienstleistungen (S. 12, 18):**

Eine Kern-Dienstleistung ist die Leistung, die vom Kerngeschäft des Unternehmens ausgeht.

### **Kostenreduktion (S. 7):**

Häufig können die Unternehmenskosten deutlich reduziert werden, wenn sich die angebotene Dienstleistung eng am konkreten Kundenbedürfnis orientiert. Dies geht vielfach mit einer betrieblichen Prozessoptimierung und einer verbesserten Planung einher.

### **Kundenkontaktkreis (S. 13 f., 24 f.):**

Der Kundenkontaktkreis wird zur Strukturierung und Identifizierung der angebotenen Dienstleistungen innerhalb der Informationsphase, der Angebots- bzw. Kaufphase, der Auftragsausführungsphase sowie der Nutzungsphase verwendet.

### **Kundenzufriedenheitsanalyse (S. 44 f.):**

Das Messen der Kundenzufriedenheit ist eines der wichtigsten Instrumente bei der Erfolgskontrolle. Die einfachste Form ist eine Kundenbefragung.

**Leistungsanforderung (S. 6):**

Hier wird ein bestimmtes Qualitätsniveau festgelegt, damit sich die Leistung von einer vergleichbaren Leistung eines Wettbewerbers abhebt.

**Mehrwert-Dienstleistungen (S. 12, 18):**

Eine Mehrwert-Dienstleistung dient dazu, das Kerngeschäft eines Unternehmens durch das Angebot zusätzlicher Dienstleistungen zu fördern.

**Morphologisches Tableau (S. 19 f., 36 f.):**

Das Morphologische Tableau (auch Morphologischer Kasten genannt) wird zur systematischen Vorgehensweise bei der Ideenfindung neuer Dienstleistungen eingesetzt und bietet zahlreiche Lösungsansätze.

**Portfolio-Analyse (S. 43 f.):**

In der Portfolio-Analyse (auch Vier-Felder-Analyse genannt) werden Geschäftsfelder nach gewünschten Attributen überprüft, die die Grenzen im Portfolio vorgeben.

**Service Blueprint (S. 20 f., 31 f.):**

Ein Service Blueprint (auch Blaupause genannt) stellt detailliert und transparent einen konkreten Dienstleistungsprozess in Form eines chronologischen Ablaufdiagramms dar.

**Service Engineering (S. 4 f.):**

Unter diesem Begriff versteht man die systematische Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen unter Anwendung geeigneter Vorgehensweisen, Werkzeuge und Methoden.

**SMART-Methode (S. 18 f., 30 f.):**

Im Rahmen einer Zielvereinbarung werden mit der SMART-Methode konkrete Ziele festgelegt.

**Strategisches Geschäftsfeld (S. 41 f.):**

Werden zu Analysezwecken konkrete Kundengruppen mit bestimmten betrieblichen Leistungsarten kombiniert, spricht man von einem Geschäftsfeld. Werden für diese Geschäftsfelder bestimmte unternehmerische Aktivitäten geplant, spricht man hier von einem strategischen Geschäftsfeld.

**SWOT-Analyse (S. 17, 38 f.):**

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument zur Analyse der Situation hinsichtlich der inneren Stärken und Schwächen sowie der äußeren Chancen und Risiken eines Unternehmens.

## 5.6

## Quellenangaben

Dienstleistung heute und morgen: Bilanzierung, Herausforderungen und Entwicklungspfade, Fraunhofer IAO, [http://www.dl2100.de/html/hans\\_joerg\\_bullinger.pdf](http://www.dl2100.de/html/hans_joerg_bullinger.pdf) (11.05.2009)

Thimm, S.: Die Zukunft heißt Dienstleistung. Methoden und Materialien für die Beratung. Düsseldorf 2004 (Anmerkung: Der Mitherausgeber MCH (Management-Center Handwerk) hat dem itb als seinem Projektpartner die weitere Verwendung der in dieser Quelle abgebildeten Grafiken zu wissenschaftlichen Zwecken ausdrücklich vertraglich gestattet. Einige der in dieser Quelle enthaltenen Grafiken sind deshalb auch für die vorliegende Broschüre verwendet worden.)





---

## **Institut für Technik der Betriebsführung**

itb – Institut für Technik  
der Betriebsführung im  
Deutschen Handwerksinstitut e.V.  
Karl-Friedrich-Straße 17  
D-76133 Karlsruhe  
Internet: [www.itb.de](http://www.itb.de)  
Tel.: (0721) 9 31 03 - 0  
Fax: (0721) 9 31 03 - 50