

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen



METHODENSAMMLUNG

Blatt	Inhalt
1	Warum sollte sich ein Mittelständler mit Dienstleistungen befassen?
2	Warum wächst die Bedeutung von Dienstleistungen stetig?
3	Wie optimiert der Unternehmer die Entwicklung, Gestaltung und Umsetzung von Dienstleistungen?
4	Wie kommt man in fünf Schritten zur neuen Dienstleistung? Service Engineering
5	Wie kommt man in fünf Schritten zur höheren Dienstleistungsproduktivität? Service Navigator
6	Was ist ein Kundenkontaktkreis ?
7	Wie funktioniert ein Aktivitätenfilter ?
8	Wie werden die Dienstleistungsziele eines Unternehmens formuliert? SMART-Methode
9	Wie erfolgt die Analyse der Dienstleistungskompetenz? SWOT-Analyse
10	Wie wird die Dienstleistungskompetenz eines Unternehmens gemessen? Stärken-Schwächen-Analyse
11	Wie wird man ein exzellenter Dienstleister? Portfolio-Matrix
12	Welche Erwartungen hat der Kunde an eine Dienstleistung? KANO-Methode
13	Wie gelingt die systematische Ideenfindung für neue Dienstleistungen? Morphologisches Tableau
14	Wie gelingt die Erfassung der externen Kundenperspektive? GAP-Analyse
15	Wie erfolgt die Prozessdarstellung für Dienstleistungen? Service Blueprint
16	Wie lässt sich die Plausibilität von Ursache-Wirkungs-Beziehungen überprüfen?

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen



1 WARUM SOLLTE SICH EIN MITTELSTÄNDLER MIT DIENSTLEISTUNGEN BEFASSEN?

Um die Herausforderungen des Marktes besser beantworten zu können:

- Produkte werden zunehmend vergleichbarer.
- Der Preiskampf ist meist der Anfang vom Ende.
- Erträge gehen zurück.
- Kunden werden anspruchsvoller.

Dienstleistungen sind häufig

Alleinstellungsmerkmale:

- Sie sind individuelle Antworten auf Kundenprobleme und keine Standardlösungen.
- Sie fördern die Entwicklung ganzheitlicher Problemlösungen.
- Sie schaffen eine höhere Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.
- Sie helfen bei der Erschließung neuer Kundengruppen.
- Sie können das eigene „Überleben“ sichern.

Über welche Gestaltungsdimensionen verfügen Dienstleistungen?

- Dienstleistungspotenzial: Fähigkeit und Bereitschaft des Betriebs, um Dienstleistungen erbringen zu können
- Dienstleistungsprozess: Prozess zur Erbringung einer Dienstleistung sowie Einbindung der Kunden in diesen Prozess
- Dienstleistungsergebnis: Resultat einer Dienstleistung sowie seine Visualisierung

Service-Dimensionen einer Mobilitäts-Dienstleistung



Quelle: In Anlehnung an: Vgl. itb – Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (2009): Dienstleistungen systematisch entwickeln. Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand, S. 8

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen



2 WARUM WÄCHST DIE BEDEUTUNG VON DIENSTLEISTUNGEN STETIG?

Was unterscheidet die Dienstleistung vom Industrieprodukt?

- Sie ist gegenstandslos, nicht greifbar, nicht lagerfähig und in ihren Details individuell.
- Sie ist zum Zeitpunkt ihres Kaufs unsichtbar.
- Sie ist Vertrauenssache und findet immer „just in time“ statt.
- Sie ist ein Versprechen auf eine Leistung, die in der Zukunft erbracht wird.
- Sie ist kaum quantifizierbar und kann nur einmal verkauft werden.
- Sie hat Prozesscharakter.

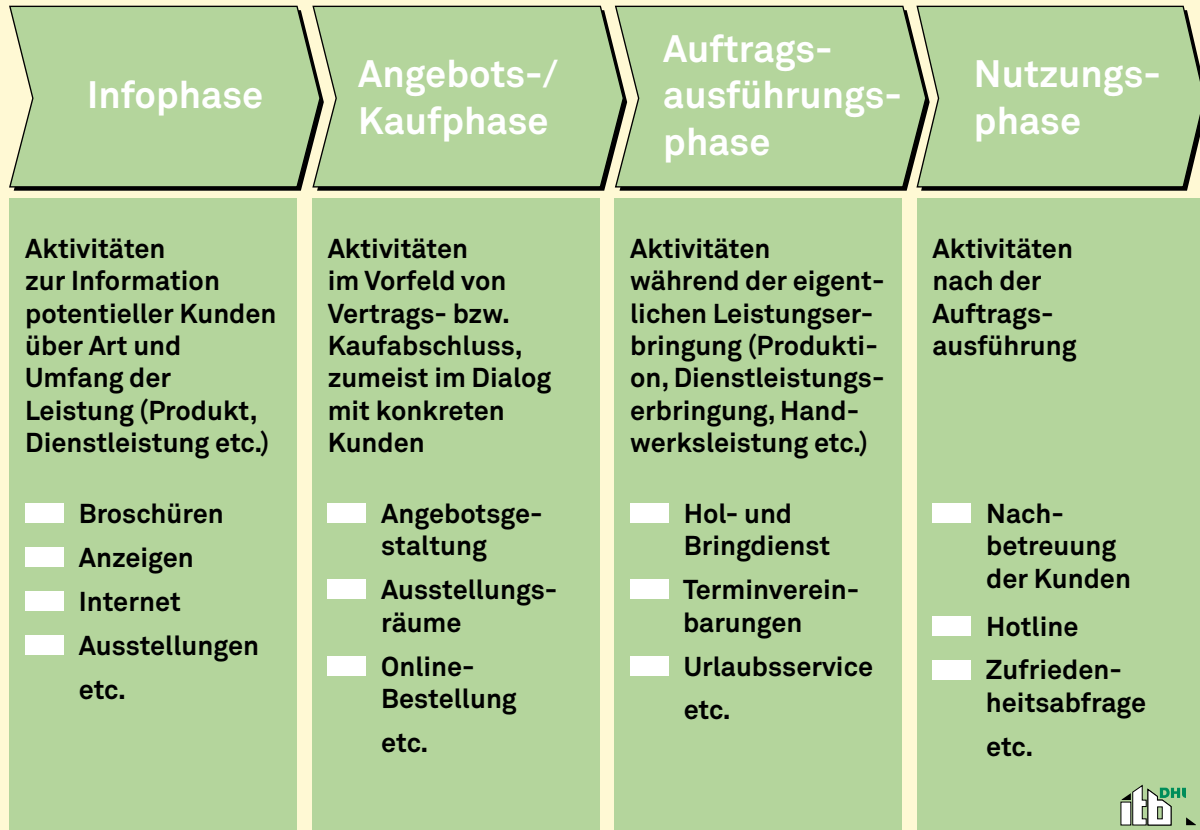
Worin besteht der Unterschied zwischen Kernleistung und Mehrwertdienstleistung?

- Mit der Kernleistung verdient der Betrieb primär sein Geld.
- Mehrwertdienstleistungen sind die Leistungen, mit denen der Betrieb seine Kernleistung am Markt positioniert und differenziert.

Dienstleistungen:

- können die Kernleistung ergänzen und aufwerten.
- als eigenständige Produkte vermarktet werden.
- über die Kundenzufriedenheit bewertet werden.
- eine besondere Visualisierung und Inszenierung benötigen, um sie den Kunden gegenüber deutlich zu machen.

Allgemeiner Auftragsdurchlauf in 4 Phasen



Quelle: Vgl. Baden-Württemberg Stiftung gGmbH (2013):
 Neue Wege zu modernen Dienstleistungen. Praxiserprobte
 Transferinstrumente zur Entwicklung von Dienstleistungen
 im Mittelstand – Ein Methoden-Leitfaden für Berater und
 Unternehmer, S. 19

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen



3 WIE OPTIMIERT DER UNTERNEHMER DIE ENTWICKLUNG, GESTALTUNG UND UMSETZUNG VON DIENSTLEISTUNGEN?

1. Schritt: Mit dem Service Engineering werden systematisch neue Dienstleistungen im Unternehmen entwickelt oder bereits vorhandene Dienstleistungen angepasst.
2. Schritt: Die neuen Dienstleistungen werden in den Betrieb implementiert. Im Zuge der betrieblichen Umsetzung werden die Leistungen erstellt, beworben und erhalten einen Preis.
3. Schritt: Mit Hilfe des Service Navigators gelingt eine Bewertung der neuen Dienstleistungen. Ihre Produktivität wird gemessen und bewertet. Anschließend kann die Dienstleistung optimiert und damit noch produktiver gemacht werden

Kreislauf des Produktivitätsmanagements

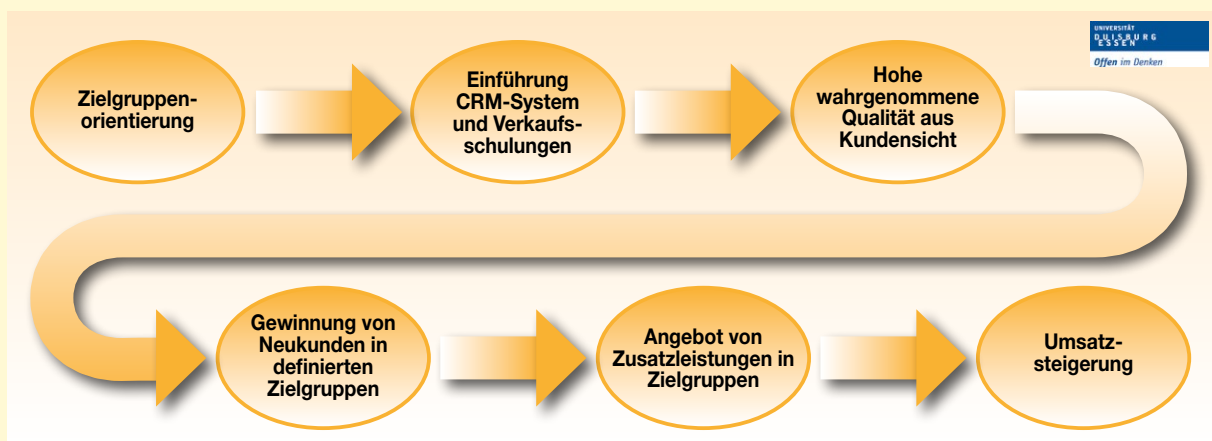


Die Herausforderung bei der Entwicklung des Service Navigators bestand darin, bei der Produktivitätssteuerung der Dienstleistungen von KMU ein neues, ganzheitliches, strategisches Produktivitätsverständnis zu entwickeln. Es kommt darauf an, die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den einzelnen Ergebnisgrößen der einzelnen Teilprozesse so zu steuern, dass nicht nur wirtschaftlich gearbeitet wird, sondern auch strategische Chancen im Wettbewerb genutzt werden und die Kunden zufrieden sind.

Ein ganzheitliches Produktivitätsverständnis schließt alles ein:

- was der Organisation nützt.
- was die Organisation im Hinblick auf die Erfüllung von Kundenwünschen besser funktionieren lässt, insbesondere externe nutzenstiftende Größen zur Erreichung der unternehmerischen Ziele, z.B. Kundenzufriedenheit, Einbeziehen der Kunden in die Leistungserstellung usw.
- was auf die Verbesserung der organisationalen Abläufe und Funktionen gerichtet ist, insbesondere interne nutzenstiftende Größen (prozess-, mitarbeiter- und strategiebezogene Größen) zur Erreichung der unternehmerischen Ziele, z.B. Modularisierung des Dienstleistungsprozesses, Qualifikationssteigerungen bei den Mitarbeitern, Kooperationen mit unternehmerischen Partnern usw.

Ursache-Wirkungs-Beziehungen



Quelle: Borchert, M./Strina, G. et al. (2013): Der Service Navigator für KMU, S. 7

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen



4 WIE KOMMT MAN IN FÜNF SCHRITTEN ZUR NEUEN DIENSTLEISTUNG? SERVICE ENGINEERING

Die 5-Schritte-Methode des itb zum Service Engineering

Schrittfolge	Instrumente bzw. Methoden	Nutzen
1. Schritt Aktuelle Dienstleistungssituation ermitteln	- Kundenkontaktkreis (vgl. Abb. 2) - Aktivitätenfilter (vgl. Abb. 3) - Checklisten Stärken-Schwächen-Analyse - Umfeldanalyse	- Existierende Mehrwertdienstleistungen auffinden, Unterscheidung von Kern- und Mehrwertdienstleistungen, konkrete Kontaktstellen zum Kunden ermitteln - Einzelbewertung der Dienstleistung möglich, strategische Bedeutung vorhandener Dienstleistungen definieren, Wert der Dienstleistung und Zahlungsbereitschaft der Kunden feststellen, bisher ungenutzte Einnahmequellen auffinden, Kundennutzen ermitteln - Dienstleistungskompetenz ermitteln, Entwicklungspotenzial feststellen - Vergleich zu Wettbewerbern analysieren
2. Schritt Dienstleistungsziele und Dienstleistungsstrategie entwickeln	SMART-Methode	Konkrete und nachprüfbare Ziele für die Entwicklung neuer Dienstleistungen formulieren
3. Schritt Dienstleistungspotenzial ermitteln, Ideen entwickeln und bewerten	- Morphologisches Tableau (vgl. Abb. 4) - SWOT-Analyse (vgl. Abb. 5)	- Systematisches Auffinden neuer Dienstleistungs Ideen mit verschiedenen Lösungsansätzen - Innere Stärken und Schwächen sowie äußere Chancen und Risiken eines Unternehmens mit Blick auf zukünftige Dienstleistungs Ideen analysieren
4. Schritt Dienstleistungsprozess gestalten	- Service Blueprint (vgl. Abb. 6) - Inszenierung, Visualisierung	- Detaillierte und transparente Darstellung eines konkreten Dienstleistungsprozesses in Form eines chronologischen Ablaufdiagramms, Entwickeln einer konkreten Vorgehensweise beim Erarbeiten neuer Dienstleistungen (Planungsinstrument), mögliche Fehlerquellen auffinden (Optimierungsinstrument) - Mögliche neue Vorgehensweisen entdecken, Instrument für Mitarbeiterinformation und Mitarbeitermotivation
5. Schritt Dienstleistungsergebnis kontrollieren	- Kundenbefragung - Erweiterte Kontierung - Portfolio-Analyse - Kundenzufriedenheitsanalyse	- Einfachste und kostengünstigste Erfolgskontrolle - Erfassung und Analyse der Kunden- und Leistungsstruktur durch zusätzliche Gliederung der Erlöskonten in der Buchhaltung, Möglichkeit der Bildung strategischer Geschäftsfelder, bessere Planbarkeit neuer Aktivitäten, Kostenersparnis - Geschäftsfelder nach Anforderungen überprüfen, die die Grenzen im Portfolio vorgeben - Systematisierte Kundenbefragung, wichtiges Instrument der Erfolgskontrolle

Quelle: Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (2017): Service Engineering – in fünf Schritten zur neuen Dienstleistung. Systematische Dienstleistungsentwicklung für den Mittelstand, S. 5

Die 5-Schritte-Methode für die Arbeit mit dem Service Navigator

Schrittfolge	Instrumente bzw. Methoden	Nutzen
1. Schritt Bestandsaufnahme	- Interview-Leitfaden zur Datenerfassung - Kundenkontaktkreis - Time-line-Check up (Zeitschiene) - Portfolio-Analyse	- Quantitative Erhebung aller relevanten Unternehmensdaten, standardisierte Auswertbarkeit - Auffinden existierender Mehrwertdienstleistungen, Unterscheiden von Kern- und Mehrwertdienstleistungen, Ermitteln konkreter Kontaktstellen zum Kunden - Produktivitätserfassung bereits vorhandener Mehrwertdienstleistungen, Definition von Kernleistungen und Mehrwertdienstleistungen - Informationen über Marktentwicklungschancen und die Gewinnträchtigkeit einzelner Leistungsbereiche, Verbesserung der Portfoliostruktur
2. Schritt Rekonstruktion (retrospektive Konstruktion) Am Ende liegt der rekonstruierte Service Navigator für die Vergangenheit (drei bis fünf Jahre) vor.	- Time-line-Check up (Zeitschiene) - Cause Maps - Aktivitätenfilter - Gap-Analyse	- Produktivitätserfassung bereits vorhandener Mehrwertdienstleistungen, Definition von Kernleistungen und Mehrwertdienstleistungen, Identifikation neuer strategischer Teilpfade möglich - Erfassen subjektiver Annahmen zu Kausalitäten (gestützt durch Erfahrungen) = „Landkarten“ von Kausalbeziehungen - Einzelbewertung von Dienstleistungen möglich, strategische Bedeutung vorhandener Dienstleistungen definieren, Wert der Dienstleistung und Zahlungsbereitschaft des Kunden feststellen, bisher ungenutzte Einnahmequellen auffinden, Kundennutzen ermitteln - Erfassen der externen Kundenanalyse
3. Schritt Entwicklung des Service Navigators für die Zukunft (prospektive Konstruktion) Am Ende liegt der Service Navigator für die Zukunft (drei bis fünf Jahre) vor.	- SWOT-Analyse - Benchmarking - Morphologisches Tableau - Service Blueprinting	- Analyse der inneren Stärken und Schwächen sowie äußeren Chancen und Risiken eines Unternehmens mit Blick auf zukünftige Dienstleistungsideen - Bewertung der Geschäftsfeldattraktivität und Bestimmen der relativen Wettbewerbsstärke - Systematisches Auffinden neuer Dienstleistungsideen mit zahlreichen neuen Lösungsansätzen - Detaillierte und transparente Darstellung eines konkreten Dienstleistungsprozesses in Form eines chronologischen Ablaufdiagramms, Entwickeln einer konkreten Vorgehensweise beim Erarbeiten neuer Dienstleistungen (Planungsinstrument), Auffinden möglicher Fehlerquellen (Optimierungsinstrument)
4. Schritt Überprüfung der Ursache-Wirkungs-Ketten	- Checklisten - Cause Maps	- Vollständige Überprüfung der Plausibilität der aufgefundenen Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen - Erfassen subjektiver Annahmen zu Kausalitäten (gestützt durch Erfahrungen) = „Landkarten“ von Kausalbeziehungen
5. Schritt Konsequenzen für die Dienstleistungsgestaltung	- Prozessanalyse - Kundenzufriedenheitsanalyse	- Entscheidungsfindung über Entwicklung neuer oder Optimierung bereits bestehender Dienstleistungen - Systematisierte Kundenbefragung, wichtiges Instrument der Erfolgskontrolle

Quelle: Vgl. Borchert, M./Strina, G. et al. (2013): Der Service Navigator für KMU, S. 11 (erweitert und ergänzt)

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen



5 WIE KOMMT MAN IN FÜNF SCHRITTEN ZUR HÖHEREN DIENSTLEISTUNGSPRODUKTIVITÄT? SERVICE NAVIGATOR

Welche Ziele hat der Einsatz des Service Navigators?

- systematische Produktivitätsbewertung durch eine neuartige Steuerungs- und Bewertungsmethodik für Dienstleistungen in KMU
- passgenaue Kompatibilität mit vorhandenen Instrumenten zur systematischen Dienstleistungsgestaltung
- praktikables Optimierungsinstrument für Dienstleistungen von KMU innerhalb des Produktivitätsmanagements
- systematische Dienstleistungsgestaltung durch erprobte Methoden, Modelle und Instrumente
- Steigerung der Erfolgchancen einer systematischen Produktivitätsbewertung von Dienstleistungen
- Langfristige strategische Orientierung als zeiteffizienter Kompass einer erhöhten Dienstleistungsproduktivität
- KMU- und dienstleistungsspezifische Weiterentwicklung der Balanced Scorecard

Was charakterisiert die sechs Perspektiven des Service Navigators?

1. Positionierung des Unternehmens

- Vision = abstraktes Zukunftsbild
- Mission = konkret zu verfolgender Unternehmenszweck
- Strategie = einzuschlagender Weg zur Umsetzung der Vision

2. Befähigerperspektive (Dienstleistungspotenzial)

- Notwendige Ressourcen zur Umsetzung der Positionierung, z.B. Mitarbeiter, Prozesse, Führung, Kooperation
- Sicherstellung der notwendigen Infrastruktur

3. Externe Kundenperspektive (Dienstleistungspotenzial)

- Sicht des Kunden auf das Unternehmen
- Ermöglichen eines Kundendialogs zur Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit

4. Interne Kundenperspektive (Dienstleistungspotenzial)

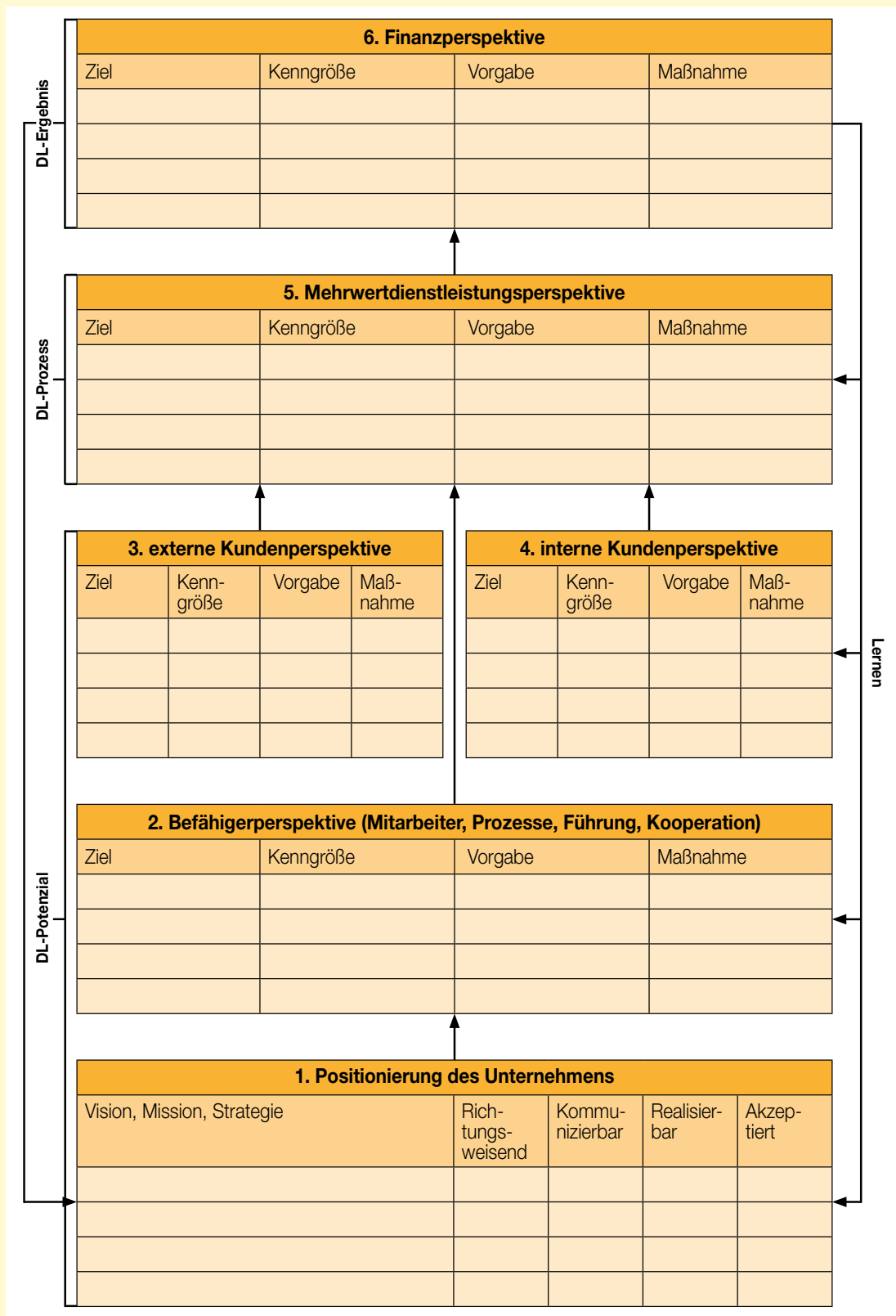
- Sicht des Unternehmens auf den Kunden
- Eingehen auf Kundenwünsche und Entwicklung geeigneter Wertangebote

5. Mehrwertdienstleistungsperspektive (Dienstleistungsprozess)

- Betrachtung der Zusatzdienstleistungen, die den Absatz von Kernleistungen fördern
- Darstellung notwendiger betrieblicher Prozesse, Interaktionen mit dem Kunden
- Charakterisierung der Neuausrichtung

6. Finanzperspektive (Dienstleistungsergebnis)

- Erfassung, Steuerung der finanziellen Leistung durch Umsetzung der Positionierung
- Sicherstellen ertragreicher Unternehmensaktivitäten
- Kompass für eine erhöhte Dienstleistungsproduktivität



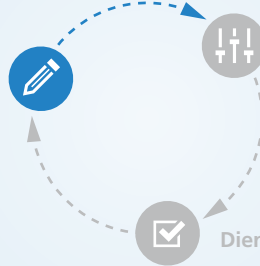
Quelle: Vgl. Borchert, M./Strina, G. et al. (2013): Der Service Navigator für KMU, S. 9

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen

Dienstleistungen entwickeln
Ideen und Konzepte

Dienstleistungen gestalten
Kundenfokus und Marketing

Dienstleistungen produktiv umsetzen
Leistungserstellung und Bewertung

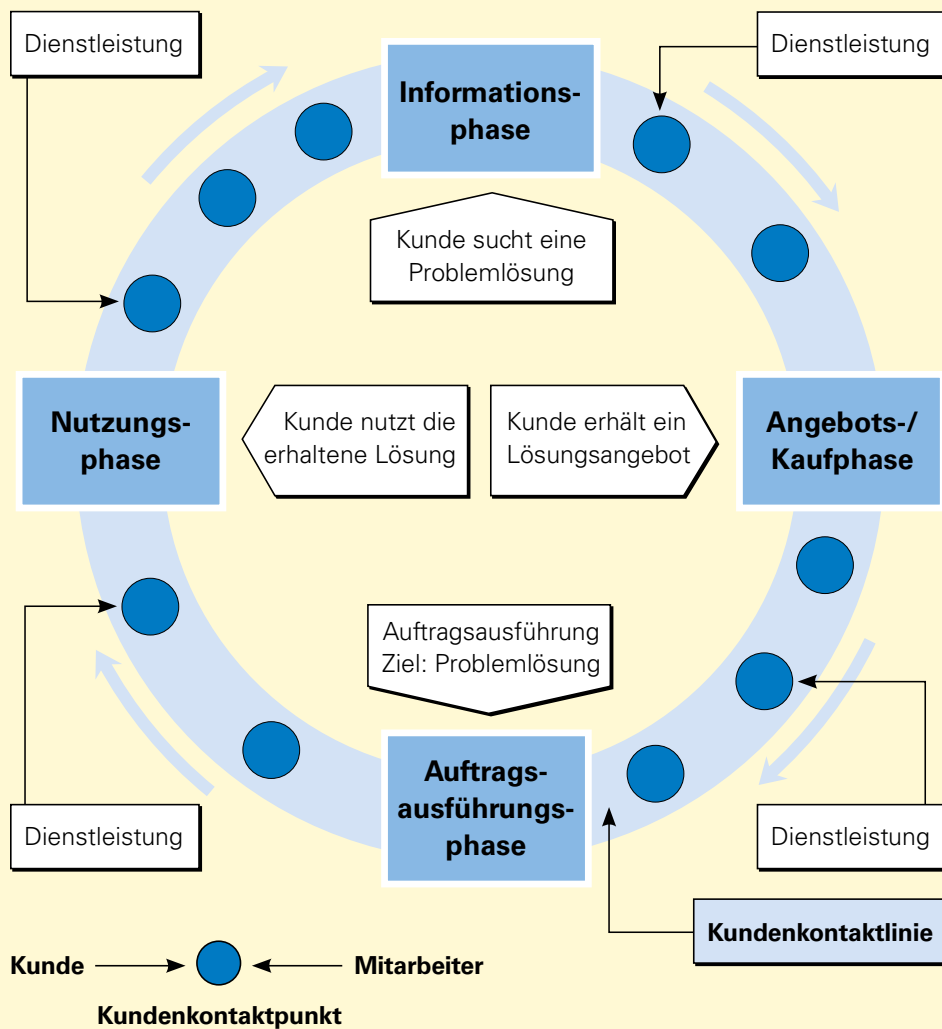


6 WAS IST EIN KUNDENKONTAKTKREIS?

Der Kundenkontaktkreis wird zur Strukturierung und Identifizierung der angebotenen Dienstleistungen eines Unternehmens verwendet. Dabei werden die vier Phasen des betrieblichen Leistungszyklus betrachtet:

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

Kundenkontaktkreis



Quelle: Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau
Baden-Württemberg (2017): Service Engineering – in fünf
Schritten zur neuen Dienstleistung. Systematische Dienstleis-
tungsentwicklung für den Mittelstand, S. 6

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen

Dienstleistungen
entwickeln
Ideen und Konzepte

Dienstleistungen
gestalten
Kundenfokus und Marketing

Dienstleistungen
produktiv umsetzen
Leistungserstellung und Bewertung

7 WIE FUNKTIONIERT EIN AKTIVITÄTENFILTER?

Mit dem Aktivitätenfilter:

- ist eine Einzelbewertung von Dienstleistungen möglich.
- kann die strategische Bedeutung vorhandener Dienstleistungen definiert werden.
- lässt sich der Wert einer Dienstleistung und die Zahlungsbereitschaft des Kunden für diese Dienstleistung feststellen.
- lassen sich bisher ungenutzte Einnahmequellen auffinden.
- kann der konkrete Kundennutzen der Dienstleistung ermittelt werden.

Mit dem Aktivitätenfilter lassen sich Standardleistungen von einzigartigen Dienstleistungen unterscheiden:

- Standardleistungen werden durch branchenübliche Fähigkeiten erbracht und gehören zu dem in dieser Branche üblichen Dienstleistungsangebot.
- Die Einzigartigkeit eines Unternehmens beschreibt die Fähigkeit, eine bestimmte Tätigkeit im Vergleich zu anderen Unternehmen besonders gut ausführen zu können. Eine einzigartige Dienstleistung ist mit einem Wettbewerbsvorteil verbunden und kann nicht so leicht von einem Wettbewerber kopiert werden.

Welche strategische Bedeutung hat eine Dienstleistung?

- Erzielt das Unternehmen durch die Dienstleistung einen höheren Preis?
- Optimiert die angebotene Dienstleistung die Prozesse des Unternehmens oder reduziert die Kosten?
- Werden mit der angebotenen Dienstleistung neue Zielgruppen erschlossen?
- Erhöht sich mit der angebotenen Dienstleistung die Kundenbindung?
- Verbessert sich durch die angebotene Dienstleistung die Zahlungsbereitschaft der Kunden?

Wie wird die Dienstleistung berechnet?

- Hat die angebotene Dienstleistung überhaupt einen Preis, wird über den Preis noch verhandelt, wird sie möglicherweise bewusst verschenkt oder ist der Preis versteckt?

Welchen Kundennutzen hat die angebotene Dienstleistung?

- Welchen Wert hat die angebotene Dienstleistung für den Kunden (z.B. Neuigkeitswert)?
- Bietet die angebotene Dienstleistung eine bessere Problemlösung als bereits bestehende Leistungen oder Leistungen von Wettbewerbern?
- Geht die angebotene Dienstleistung stärker auf Kundenbedürfnisse ein, bietet sie z.B. einen zusätzlichen Kundennutzen?

Aktivitätenfilter

Id. 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	ist versteckt	
1		x	x	x			Angebot über Homepage		x	x							x		bequeme unabhängige Preisanfrage
2		x	x	x			Probereinigung	x	x	x	x							x	visuelles Reinigungsergebnis zur besseren Entscheidungsfindung
3	x		x				Messestand				x	x					x		Informationen über die Vielseitigkeit
4		x			x	x	flexible Termingestaltung	x					x					x	Unabhängigkeit
5		x		x	x	x	individuelles Leistungsverzeichnis	x			x	x				x			Flexibilität nach individuellen Bedürfnissen
6		x	x				Unternehmensfilm										x		Schafft Vertrauen und zeigt Kompetenz
7							Kundenbefragung mit Gewinnspiel										x		Kommunikation
							Arbeiterschulung												

Quelle: Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (2017): Service Engineering – in fünf Schritten zur neuen Dienstleistung. Systematische Dienstleistungsentwicklung für den Mittelstand, S. 7

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen

Dienstleistungen
entwickeln
Ideen und Konzepte

Dienstleistungen
gestalten
Kundenfokus und Marketing

Dienstleistungen
produktiv umsetzen
Leistungserstellung und Bewertung

8 WIE WERDEN DIE DIENSTLEISTUNGSZIELE EINES UNTERNEHMENS FORMULIERT? SMART-METHODE

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

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

Wie setzt man mit Hilfe der SMART-Methode unternehmerische Prioritäten und überprüft die Zielvorstellungen im Betrieb?

- Sämtliche Ergebnisse zur Analyse der aktuellen Situation des Unternehmens finden Berücksichtigung.
- Die bestehende Unternehmensstrategie wird überprüft und evtl. neu ausgerichtet.
- Bei der Strategieformulierung wird die Entwicklung der kommenden drei bis fünf Jahre berücksichtigt.
- Priorität erhalten realistische Ziele, die in den nächsten sechs bis zwölf Monaten erreicht werden können.

Die SMART-Zielvereinbarung sollte nach Möglichkeit aus einem einzigen Satz bestehen!

SMART-Methode (Beispiel Eiscafé Camerin)

Ziele sollten **"S M A R T"** sein :

S	Spezifisch	Entwicklung einer Checkliste für Sonderverkaufs-Events
M	Messbar	Senkung der Fehlerquote bei Event-Abläufen um 20%
A	Attraktiv	Optimale Vorbereitung von Event-Abläufen
R	Realistisch	Vorhersehbare Störungen ausschalten
T	Terminiert	bis 31. Oktober 2016

In einem Satz:

Zur Vorbereitung von Sonderverkaufs-Events wird bis zum 31. Oktober 2016 eine Checkliste entwickelt, durch deren Verwendung vorhersehbare Störungen systematisch abgefragt werden und dadurch die "Fehlerquote" bei Event-Abläufen um 20% gesenkt wird.

Quelle: Vgl. itb – Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (2009): Dienstleistungen systematisch entwickeln. Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand, S. 31

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen

Dienstleistungen
entwickeln
Ideen und Konzepte

Dienstleistungen
gestalten
Kundenfokus und Marketing

Dienstleistungen
produktiv umsetzen
Leistungserstellung und Bewertung

9 WIE ERFOLGT DIE ANALYSE DER DIENSTLEISTUNGS-KOMPETENZ? SWOT-ANALYSE

Bei der SWOT-Analyse handelt es sich um eine Methode zur Beurteilung der Dienstleistungskompetenz eines Unternehmens. Hier liegt ein Instrument zur Analyse der betrieblichen Situation hinsichtlich der inneren Stärken und Schwächen sowie der äußeren Chancen und Risiken eines Unternehmens vor.

SWOT steht für:

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

Welche Informationen werden für die SWOT-Analyse herangezogen?

- materielle und personelle Ressourcen
- Prozesskennzahlen
- Marktanalysen
- konkrete Risiken

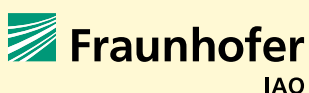
SWOT-Analyse

		Positiv	Negativ
Interne Faktoren	→	STRENGTHS Stärken 2016 ▶ wir sind flexibel ▶ hohe Arbeitsbereitschaft ▶ vertrauenswürdig ▶ immer erreichbar für Kunden und Personal ▶ wir sind innovativ ▶ bessere Auftragsabwicklung aufgrund Umstrukturierung (schnelle Terminvergabe) ▶ gutes Betriebsklima und Umgang miteinander	WEAKNESSES Schwächen 2016 ▶ zuverlässiges Personal finden ▶ das vorhandene Personal (zuverlässig) wird überstrapaziert ▶ Stellen können aufgrund nicht genug qualifizierten Personals nur notdürftig besetzt werden ▶ Defizit Wäsche/Textilien (Vermeidung durch genaue Kennzeichnung) ▶ hoher Aufwand aufgrund gesetzlicher Vorgaben (Arbeitszeit-Listen) ▶ Personal sagt, Zahltag kommt zu spät (10. des Monats)
	→	OPPORTUNITIES Chancen 2016 ▶ durch neuen Standort bessere Wahrnehmung ▶ mehr Effizienz durch den Einsatz von optimal abgestimmten Arbeitsgeräten ▶ Chance auf 4-Augen Gespräch zwischen Mitarbeitern und Chef in regelmäßigem Abstand (alle 3 Monate) ▶ Lob und Anerkennung	THREATS Risiken 2016 ▶ Großkunde fällt weg, trotz zuverlässiger Arbeit (Preiskampf) ▶ mehr Umsatz heißt nicht automatisch mehr Ertrag! ▶ aufgrund unserer Flexibilität nehmen wir oft Aufträge an, deren Umsetzung schwer bewältigt werden kann ▶ vom Chef zu kurzfristig angenommene Arbeiten/ Aufträge
Externe Faktoren	→		

Quelle: Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (2017): Service Engineering – in fünf Schritten zur neuen Dienstleistung. Systematische Dienstleistungsentwicklung für den Mittelstand, S. 10



Institut für Technik
der Betriebsführung



Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen

Dienstleistungen
entwickeln
Ideen und Konzepte

Dienstleistungen
gestalten
Kundenfokus und Marketing

Dienstleistungen
produktiv umsetzen
Leistungserstellung und Bewertung

10 WIE WIRD DIE DIENSTLEISTUNGSKOMPETENZ EINES UNTERNEHMENS GEMESSEN? STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE

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

Mit drei Stärken-Schwächen-Checklisten wird die Situation eines Unternehmens im Vergleich zu einem denkbaren Optimum, dem Marktdurchschnitt oder einem konkret bekannten Wettbewerber, bewertet (vgl. Dienstleistungen systematisch entwickeln, Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand, S. 18, und beiliegende CD-ROM):

- Ermittlung der Kundenbedürfnisse
- Inszenierung des Dienstleistungsprozesses
- Visualisierung des Dienstleistungsergebnisses

Die Ermittlung der Dienstleistungskompetenz eines Unternehmens dient der Analyse der Ist-Situation dieses Unternehmens. Weitere Methoden zur Ermittlung der aktuellen Dienstleistungssituation sind:

- der Kundenkontaktkreis
- der Aktivitätenfilter
- die SWOT-Analyse
- Ergebnisse aus aktuellen Kundenbefragungen

Checklisten zum Messen der Dienstleistungskompetenz

Abb. 9

Abb. 9: Check-Liste

Betrieb: _____ Datum: _____

Geschäftsfeld: _____ Blatt: _____

Stärken-Schwächen: Ermitteln

Bewertung der eigenen Situation im Vergleich zum Marktdurchschnitt oder einem ausgewählten Wettbewerber:

Kriterium	1
Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen	
Auswertung von Kundenreklamationen	
Auswertung von Wettbewerbsangeboten	
Auswertung von Kundendienstberichten	
Durchführung und Auswertung von Kundenbefragungen bzgl. Dienstleistungswünschen	
Durchführung von Kundenworkshops mit Schlüsselkunden	
Durchführung von Kundenveranstaltungen	
Auswertung von Seminaren und Schulungen, die besucht wurden	
Besondere Stärken:	
Gründe:	
Auswirkungen für die Zukunft:	
Besondere Schwächen:	
Gründe:	
Auswirkungen für die Zukunft:	
Sofortmaßnahmen:	

Abb. 10

Abb. 10: Check-Liste

Betrieb: _____ Datum: _____

Geschäftsfeld: _____ Blatt: _____

Stärken-Schwächen: Inszenieren

Bewertung der eigenen Situation im Vergleich zum Marktdurchschnitt oder einem ausgewählten Wettbewerber:

Kriterium	1
Mitarbeiter sind pünktlich, zuverlässig und halten Termine ein	
Dienstleistungen werden im Unternehmen individuell auf den Kunden zugeschnitten	
Einheitliches Erscheinungsbild der Mitarbeiter, Fahrzeuge etc.	
Kunden loben die hohe Geschwindigkeit, mit der Arbeiten zuverlässig erledigt wurden	
Evtl. Mitwirkung des Kunden an der Auftragsausführung, wird mit diesem verbindlich abgesprochen	
Bei Aufträgen gibt es für den Kunden nur einen Ansprechpartner im Unternehmen	
Der Ablauf der DL ist für die Mitarbeiter verbindlich festgelegt	
Es gibt verbindliche Maßstäbe für die Auftragsausführung	
Besondere Stärken:	
Gründe:	
Auswirkungen für die Zukunft:	
Besondere Schwächen:	
Gründe:	
Auswirkungen für die Zukunft:	
Sofortmaßnahmen:	

Abb. 11

Abb. 11: Check-Liste

Betrieb: _____ Datum: _____

Geschäftsfeld: _____ Blatt: _____

Stärken-Schwächen: Visualisieren des DL-Ergebnisses

Bewertung der eigenen Situation im Vergleich zum denkbaren Optimum, dem Marktdurchschnitt oder einem ausgewählten Wettbewerber:

Kriterium	1	2	3	Bemerkungen
Dienstleistungen werden in Angeboten ausführlich dargestellt				
Dienstleistungen werden im Internetauftritt mit ihrem Nutzen beschrieben				
DL werden in Angeboten -auch wenn sie nicht verrechnet werden- dargestellt				
DL werden auf Prospekten und in sonstiger Werbung für den Kunden ausführlich dargestellt				
Dienstleistungen werden in Rechnungen ausführlich dargestellt				
Dienstleistungen oder Hausmessungen ausführlich dargestellt				
DL werden in Rechnungen -auch wenn sie nicht verrechnet werden- ausführlich dargestellt				
Besondere Stärken:				
Gründe:				
Auswirkungen für die Zukunft:				
Besondere Schwächen:				
Gründe:				
Auswirkungen für die Zukunft:				
Sofortmaßnahmen:				

1 = regelmäßig
2 = ab und zu
3 = nie

Quelle: Vgl. Baden-Württemberg Stiftung gGmbH (2013):
 Neue Wege zu modernen Dienstleistungen. Praxiserprobte
 Transferinstrumente zur Entwicklung von Dienstleistungen
 im Mittelstand – Ein Methoden-Leitfaden für Berater und
 Unternehmer, S. 26

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen

Dienstleistungen
entwickeln
Ideen und Konzepte

Dienstleistungen
gestalten
Kundenfokus und Marketing

Dienstleistungen
produktiv umsetzen
Leistungserstellung und Bewertung

11 WIE WIRD MAN EIN EXZELLENTER DIENSTLEISTER? PORTFOLIO-MATRIX

Strategisches Denken in der Unternehmensführung setzt Informationen über Marktentwicklungschancen und die Gewinnträchtigkeit einzelner Leistungsbereiche voraus. Die Portfolio-Matrix ist ein Messinstrument zur Beobachtung im zeitlichen Ablauf der Erfolgskontrolle, z.B. ein Wachstums-Produktivitäts-Portfolio.

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

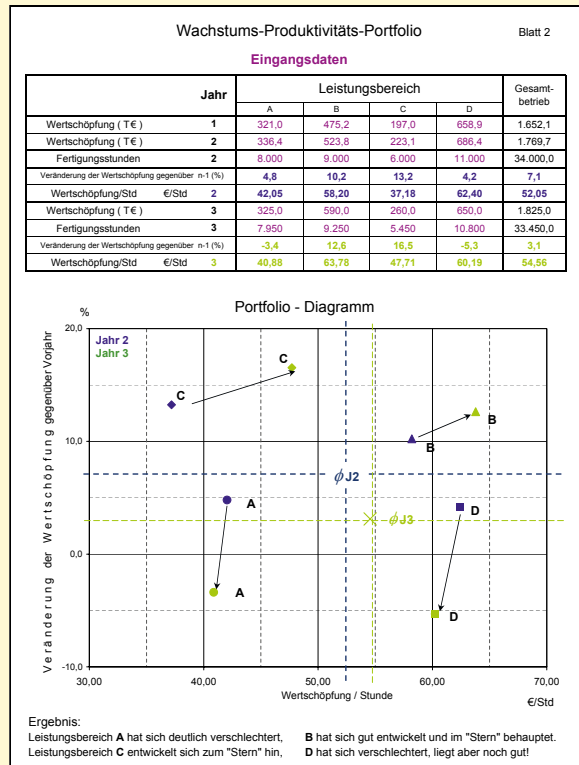
1. Festlegung der Leistungs- bzw. Dienstleistungsbereiche (Geschäftsfelder)
2. Erfassen der Umsätze der entsprechenden Aufträge der ausgewählten Geschäftsfelder
3. Ermitteln der Wertschöpfung für die gebildeten Geschäftsfelder
4. Wertschöpfung wird durch die in einem Geschäftsfeld geleisteten Stunden 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 diese 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. Markierung der Werte als Position im Portfolio-Diagramm
10. Die Durchschnittswerte für den Gesamtbetrieb bzw. den vergleichenden Branchendurchschnitt ergeben die Lage des Fadenkreuzes.

Portfolio-Analyse, Blatt 1



Quelle: Vgl. itb – Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (2009): Dienstleistungen systematisch entwickeln. Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand, S. 43 (Blatt 1)

Portfolio-Analyse, Blatt 2



Quelle: Vgl. itb – Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (2009): Dienstleistungen systematisch entwickeln. Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand, S. 43 (Blatt 2)

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen

Dienstleistungen
entwickeln
Ideen und Konzepte

Dienstleistungen
gestalten
Kundenfokus und Marketing

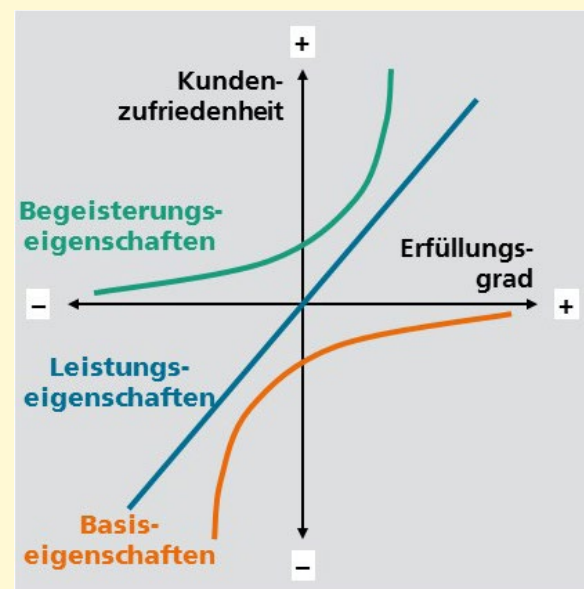
Dienstleistungen
produktiv umsetzen
Leistungserstellung und Bewertung

12 WELCHE ERWARTUNGEN HAT DER KUNDE AN EINE DIENSTLEISTUNG? KANO-METHODE

Bei der KANO-Methode handelt es sich um ein Verfahren, das die empirische Bestimmung der Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren einer Dienstleistung ermöglicht:

- Basiseigenschaften: Die Basiseigenschaften einer Dienstleistung werden vom Kunden in der Regel vorausgesetzt, z.B. ein sauberes Hotelzimmer.
- Leistungseigenschaften: Diese Eigenschaften einer Dienstleistung vergleicht der Kunde mit den Angeboten eines Wettbewerbers und sind deshalb ein wesentliches Kriterium für seine Entscheidungsfindung (z.B. Fitness-Raum im Hotel).
- Begeisterungseigenschaften: Diese Eigenschaften werden von den Kunden nicht erwartet, führen jedoch bei Eintreten zu positiven Reaktionen bei den Kunden. Mit diesen Eigenschaften besteht die Möglichkeit, den Kunden langfristig zu binden (z.B. ein Frühstück wie zuhause mit frischen Produkten und selbstgemachten Zutaten).

KANO-Modell



Quelle: Vgl. van Husen, C. (2007): Anforderungsanalyse für produktbegleitende Dienstleistungen, S. 39, in Anlehnung an Berger et al. 1993, S. 4

Kundenerwartung an eine Dienstleistung

Wie sehr erfüllt ein Unternehmen mit seinen Dienstleistungen die Kundenerwartungen?

Kundenerwartung	Dienstleistung	Beispiel Taxifahrt
Grundanforderungen	Minimalanforderungen der Kunden, sie sind selbstverständlich, müssen vollständig vorliegen	Pünktlichkeit, Verkehrssicherheit, Höflichkeit
Leistungsanforderungen	Festlegung eines bestimmten Qualitätsniveaus, damit sich die Leistung vom Wettbewerber abhebt – ihre Erfüllung löst Kundenzufriedenheit aus	sauberes Fahrzeug, hilfsbereiter Fahrer
Begeisterungsanforderungen	werden weder erwartet noch vom Kunden gefordert – steigern aber die Kundenzufriedenheit zur Begeisterung Problem: sie können mittelfristig zu Leistungsanforderungen werden	individueller Hinweis auf Spezialitätenrestaurant, aktuelle Museumsausstellung oder Theater-tipp



Quelle: Vgl. itb – Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (2009): Dienstleistungen systematisch entwickeln. Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand, S. 9

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen

Dienstleistungen
entwickeln
Ideen und Konzepte

Dienstleistungen
gestalten
Kundenfokus und Marketing

Dienstleistungen
produktiv umsetzen
Leistungserstellung und Bewertung

13 WIE GELINGT DIE SYSTEMATISCHE IDEENFINDUNG FÜR NEUE DIENSTLEISTUNGEN? MORPHOLOGISCHES TABLEAU

Das Morphologische Tableau wird zur systematischen Vorgehensweise bei der Ideenfindung neuer Dienstleistungen eingesetzt und bietet dafür zahlreiche neue Lösungsansätze.

Wie wird das Morphologische Tableau bearbeitet?

1. Klären der Aufgabenstellung:
 - Für welche Kunden soll die Dienstleistung entwickelt werden?
 - Welche konkreten Anforderungen werden an die zu entwickelnde Dienstleistung gestellt?
2. Ermitteln der wesentlichen Merkmale bzw. Funktionen der Dienstleistung:
 - Sie sollten unabhängig voneinander existieren, sich also nicht gegenseitig bedingen.
 - Sie sollten für die generelle Lösung des Problems relevant sein.
 - Sie sollten umsetzbar sein.
3. Ermitteln der möglichen Ausprägungen der einzelnen Merkmale:
 - Gesammelt werden alle möglichen und vorstellbaren Ausprägungen der Merkmale.
 - Für jedes Merkmal sollten mindestens drei unterschiedliche Ausprägungen gefunden werden.
4. Kombination der Merkmalsausprägungen:
 - In dieser „synthetischen“ Phase werden die gewählten Kombinationsalternativen auf Plausibilität und Neuartigkeit geprüft.
 - Aus jeder Zeile wird eine Merkmalsausprägung ausgewählt und dann miteinander verknüpft, so dass sich zahlreiche neue Kombinationsmöglichkeiten ergeben.
5. Auswahl der besten Kombination als neue Dienstleistungsidee:
 - Die verschiedenen Lösungsalternativen werden auf ihre Machbarkeit hin überprüft und dabei technisch und wirtschaftlich unbedeutende Lösungen ausgeschlossen.
 - Die brauchbaren Lösungen werden durch Linienzüge in der Tabelle markiert und weiter verfolgt.

Morphologisches Tableau

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

Quelle: Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau
Baden-Württemberg (2017): Service Engineering – in fünf
Schritten zur neuen Dienstleistung. Systematische Dienstleis-
tungsentwicklung für den Mittelstand, S. 9

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen

Dienstleistungen
entwickeln
Ideen und Konzepte

Dienstleistungen
gestalten
Kundenfokus und Marketing

Dienstleistungen
produktiv umsetzen
Leistungserstellung und Bewertung

14 WIE GELINGT DIE ERFASSUNG DER EXTERNEN KUNDENPERSPEKTIVE? GAP-ANALYSE

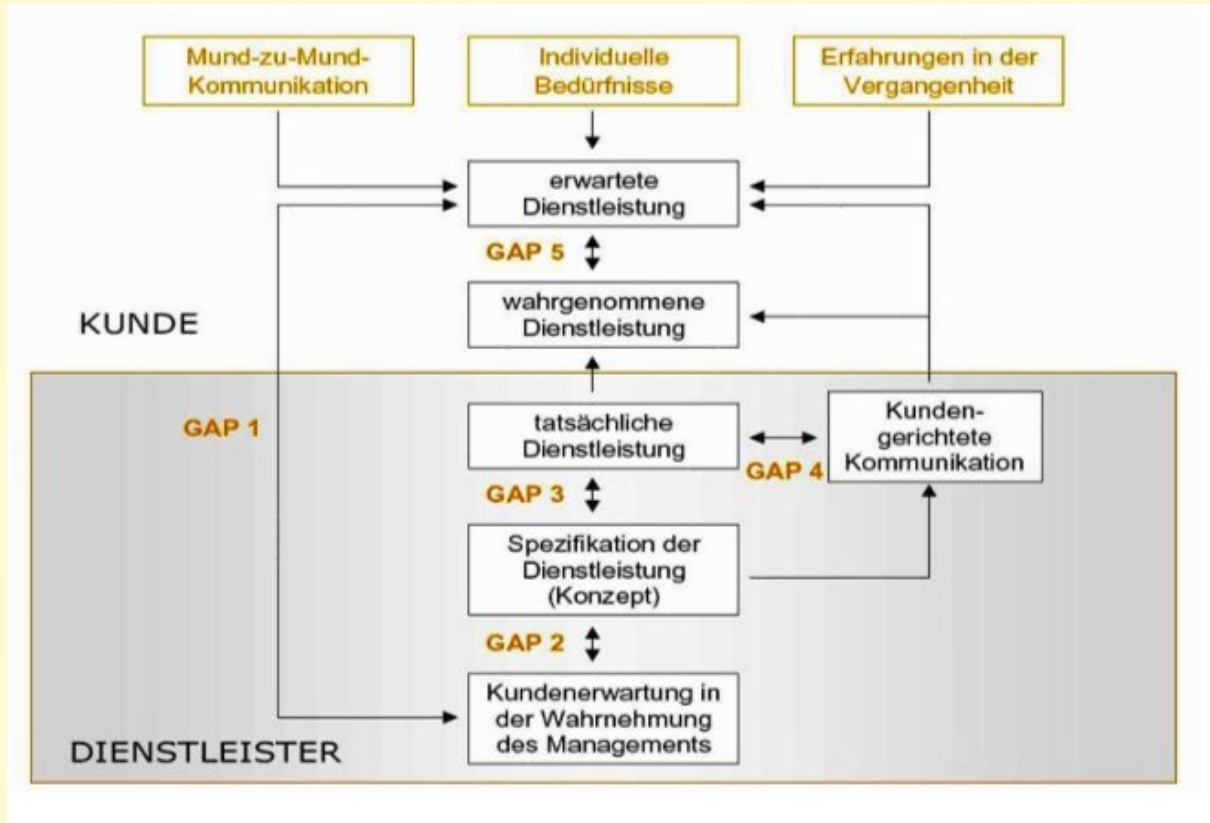
Welche Ziele werden mit der GAP-Analyse verfolgt?

- Erfassung der Sicht der Kunden auf das Unternehmen und seine Dienstleistungen
- Berücksichtigung von Kundenwünschen in den jeweiligen Zielsegmenten und der Entwicklung geeigneter Wertangebote für die Kunden
- Analyse von Kenngrößen und Maßnahmen, die aus Kundensicht im Kundenkontakt von Bedeutung sind, z.B. die wahrgenommene Qualität aus Kundensicht (Kundenzufriedenheit)

Welche Informationen vermitteln die möglichen Problemfelder (GAPs)?

- GAP 1: Abweichung zwischen Kundenerwartungen und deren Wahrnehmung durch die Unternehmensleitung
- GAP 2: Abweichung zwischen der Wahrnehmung der Kundenerwartungen durch den Anbieter und der Spezifikation der Dienstleistung
- GAP 3: Abweichung zwischen der Spezifikation der Dienstleistungsqualität und der tatsächlich erstellten Leistung
- GAP 4: Abweichung zwischen der Erstellung der Dienstleistung und der an den Kunden gerichteten Kommunikation über die Dienstleistung
- GAP 5: Abweichung zwischen dem erwarteten und dem erlebten Service

GAP-Analyse



Quelle: Vgl. van Husen, C. (2007): Anforderungsanalyse für produktbegleitende Dienstleistungen, S. 30 nach: Gap-Modell der Dienstleistungsqualität (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985, S. 44, Übersetzung nach Bruhn 2004, S. 67

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen

Dienstleistungen
entwickeln
Ideen und Konzepte

Dienstleistungen
gestalten
Kundenfokus und Marketing

Dienstleistungen
produktiv umsetzen
Leistungserstellung und Bewertung

15 WIE ERFOLGT DIE PROZESSDARSTELLUNG FÜR DIENSTLEISTUNGEN? SERVICE BLUEPRINT

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

Wo findet ein Service Blueprint Anwendung?

- bei der Prozessvisualisierung
- bei der Prozessoptimierung (Vermeidung von Fehlerquellen)
- bei der Gestaltung von Kundenschnittstellen
- bei der Neu- oder Weiterentwicklung von Dienstleistungen

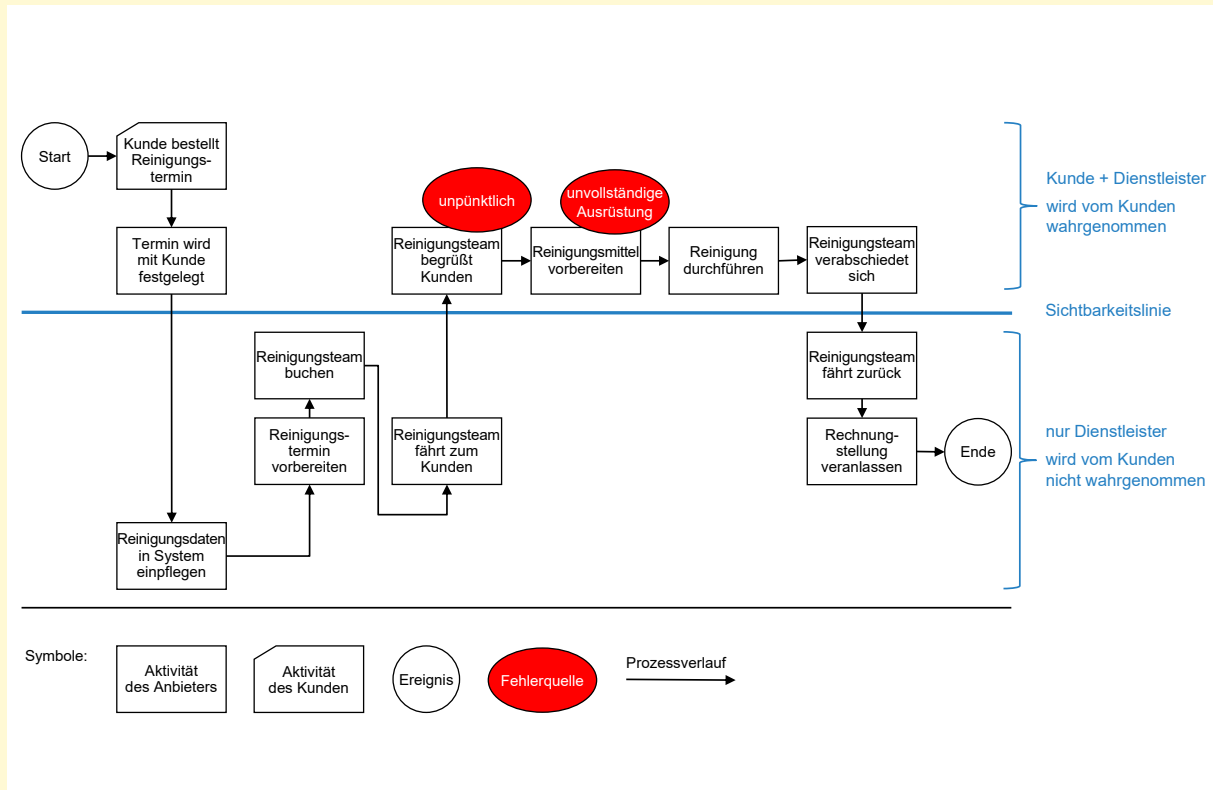
Welche Fragen beantwortet ein Service Blueprint?

- Wo findet ein direkter Kundenkontakt während einer Dienstleistung statt?
- Welche Aktivitäten des Unternehmens nehmen Kunden direkt wahr und welche unternehmerischen Handlungen bleiben ihnen verborgen?
- Wo und wie lassen sich Dienstleistungen standardisieren, ohne dass der Kunde das Gefühl verliert, individuell behandelt zu werden?
- Wo lassen sich bereits vor der Umsetzung einer Dienstleistung mögliche Schwachstellen aufdecken?

Wie wird ein Service Blueprint bearbeitet?

1. Auswahl der zu betrachtenden Dienstleistung
2. Abgrenzung des Dienstleistungsprozesses
3. Aufzeichnung der Abläufe
4. Suche nach möglichen Fehlerquellen

Service Blueprint (Beispiel Gebäudereinigung)



Quelle: Projekt Transferinitiative – Erfolg mit neuen Dienstleistungen (2016), gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen

Dienstleistungen
entwickeln
Ideen und Konzepte

Dienstleistungen
gestalten
Kundenfokus und Marketing

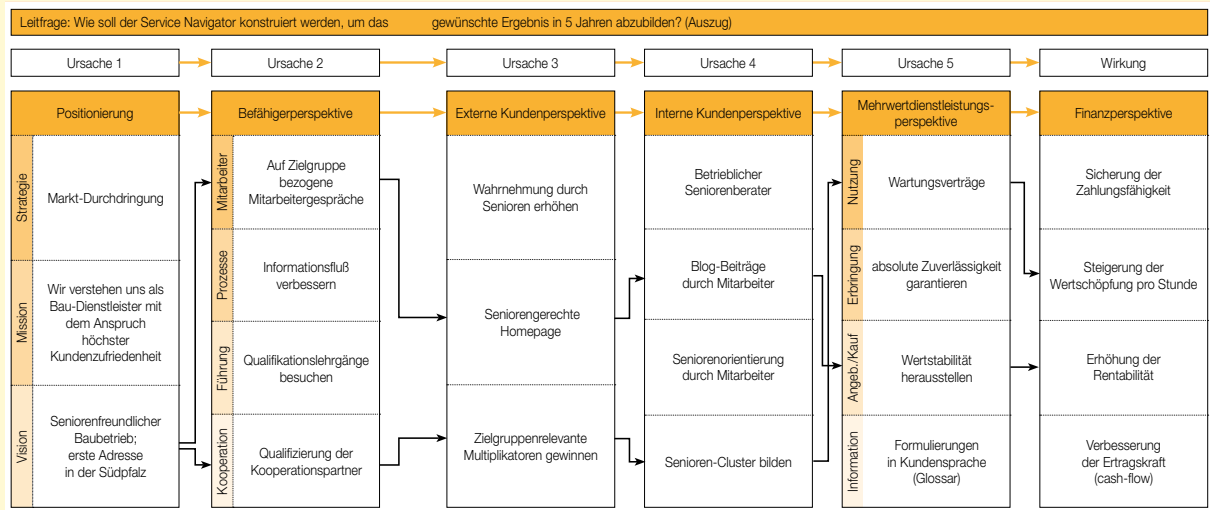
Dienstleistungen
produktiv umsetzen
Leistungserstellung und Bewertung

16 WIE LÄSST SICH DIE PLAUSIBILITÄT VON URSACHE-WIRKUNGS-BEZIEHUNGEN ÜBERPRÜFEN?

Wie wird das Diagramm der Ursache-Wirkungs-Beziehungen erarbeitet?

1. Übertragung der Ziele aus allen sechs Perspektiven des Service Navigators in die sechs Spalten des Diagramms von links nach rechts
2. Prüfung, ob sich „Argumentationslinien“ in das Diagramm legen lassen, die die einzelnen Ziele über die sechs Perspektiven hinweg miteinander verbinden
3. Kontrolle, ob jedes Ziel mindestens einmal in einer solchen „Argumentationslinie“ auftaucht und ob sich diese Linien jeweils auch bis zur sechsten Perspektive durchzeichnen lassen

Strategischer Teilpfad (Beispiel „Bauen und Sanieren für Senioren“)



Quelle: Borchert, M./Strina, G. et al. (2013): Der Service Navigator für KMU, S. 64 f.

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen



LITERATUR

Borchert, M./Strina, G. et al. (2013): Der Service Navigator für KMU, Köln.

Harms, Dirk-J.; Heinen, Ewald; Kuiper, Kristina; Myritz, Reinhard; Nenninger, Bruno; Otto, Uwe; Strina, Giuseppe (2009): Dienstleistungen systematisch entwickeln. Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand. Ergebnisse des Projektes „Service Engineering - Innovationstreiber in KMU“. Hg. v. itb – Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. Karlsruhe. Online verfügbar unter www.service-engineering-kmu.de

Myritz, Reinhard; Zühlke-Robinet, Klaus (2013): Neue Wege zu modernen Dienstleistungen. Praxiserprobte Transferinstrumente zur Entwicklung von Dienstleistungen im Mittelstand – Ein Methoden-Leitfaden für Berater und Unternehmer. Hg. v. Baden-Württemberg Stiftung gGmbH. Stuttgart. Online verfügbar unter https://www.bwstiftung.de/uploads/tx_news/Methoden-Leitfaden_Neue_Wege_zu_modernen_Dienstleistungen.pdf

Myritz, Reinhard (2017): Service Engineering - in fünf Schritten zur neuen Dienstleistung. Systematische Dienstleistungsentwicklung für den Mittelstand. 2. Aufl. Hg. v. Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg. Stuttgart. Online verfügbar unter https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Publikationen/Wirtschaftsstandort/Broschuere_Service_Engineering.pdf

Van Husen, Christian (2007): Anforderungsanalyse für produktbegleitende Dienstleistungen. Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement der Universität Stuttgart. Dissertation. Hg. v. Engelbert Westkämper, Hans-Jörg Bullinger und Dieter Spath. Heimsheim: Jost-Jetter Verlag. Online verfügbar unter https://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/6667/1/Diss_vanHusen_hs.pdf

Dienstleistungen entwickeln, gestalten und produktiv umsetzen



IMPRESSUM

Herausgeber:

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau
Baden-Württemberg
Referat Dienstleistungswirtschaft
Schlossplatz 4 (Neues Schloss)
70173 Stuttgart
Telefon: +49 711 123-0
poststelle@wm.bwl.de
www.wm.baden-wuerttemberg.de

Die Transferinitiative „Erfolg mit neuen Dienstleistungen“ wird vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg gefördert.

Weitere Informationen zur Initiative unter
www.wm.baden-wuerttemberg.de,
Stichwort „Transferinitiative“.

Projektpartner:

Institut für Technik der Betriebsführung (itb)
im Deutschen Handwerksinstitut e.V.
Kriegsstraße 103a
76135 Karlsruhe

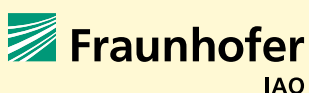
Ewald Heinen
Telefon: +49 721 93103-0
heinen@itb.de
www.itb.de

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation (IAO)
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Andrea Rößner
Telefon: +49 711 970-5148
andrea.roessner@iao.fraunhofer.de
www.iao.fraunhofer.de



Institut für Technik
der Betriebsführung



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU