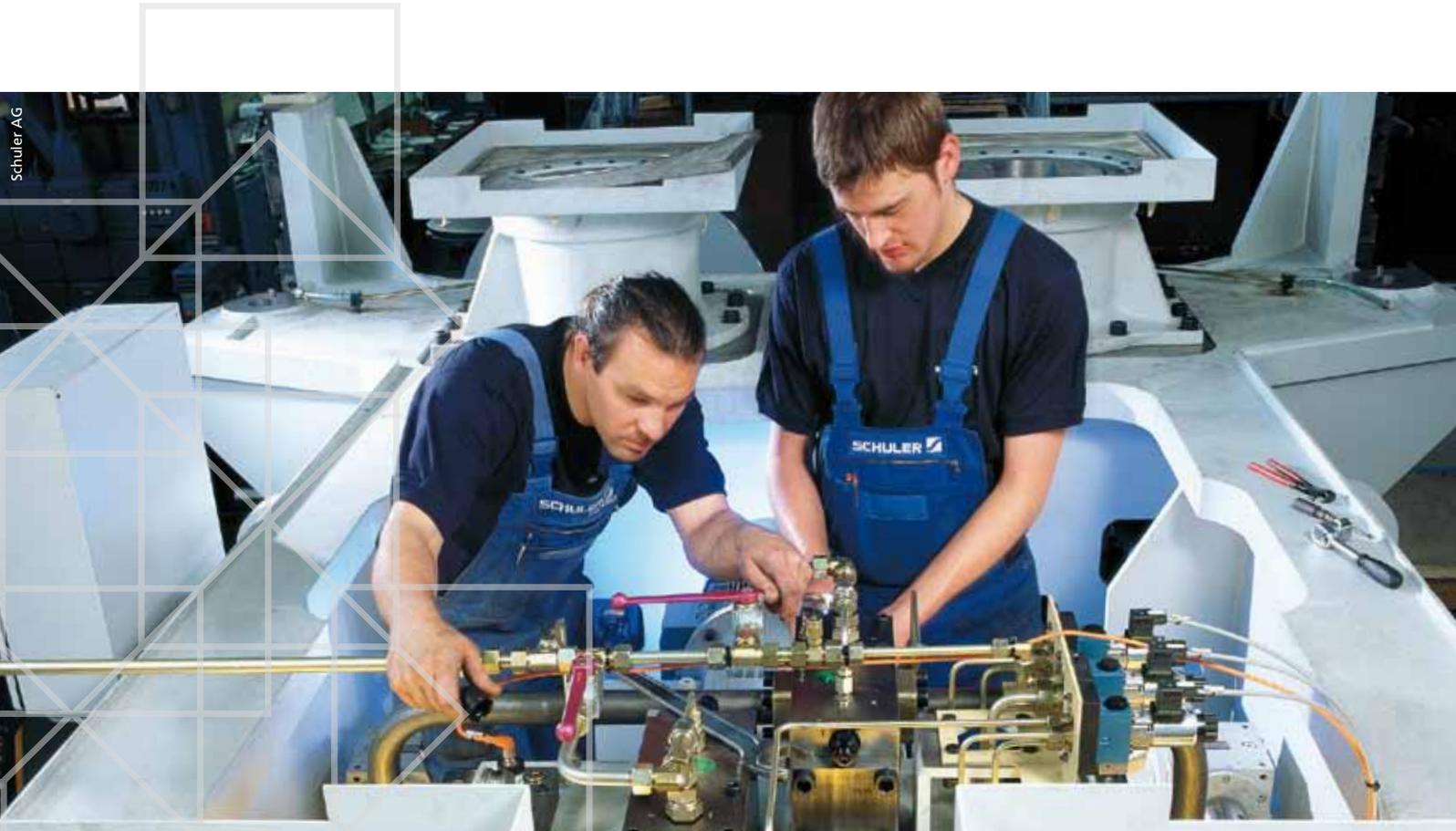




Wirtschaftsförderung  
Region Stuttgart

Schuler AG



Veröffentlichungen aus den Kompetenzzentren  
der Region Stuttgart, Band 1

## Industrielle Dienstleistungen: Erfolgsfaktor für die Maschinenbau- Branche der Region Stuttgart

Leitfaden zur Professionalisierung  
des Dienstleistungsportfolios

Rainer Nägele, Alexandra Bading

### **Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS)**

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) ist für die regional bedeutende Wirtschaftsförderung verantwortlich, die dem Verband Region Stuttgart per Landesgesetz übertragen wurde. Die strategischen Aufgaben sind: nationales und internationales Standortmarketing, Akquisition von Unternehmen, Investorenservices, Unternehmensgründung, die Förderung regionaler Netzwerke sowie Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel.

Dabei arbeitet die WRS eng mit Unternehmen, Forschungseinrichtungen, kommunalen Wirtschaftsförderern und weiteren Partnern zusammen. Als modellhaft gelten die regionale Datenbank für Gewerbeimmobilien sowie die Kompetenz- und Innovationszentren, die als Firmennetzwerk und Schnittstelle zu den Forschungseinrichtungen der Region vor allem für kleine und mittlere Unternehmen von Nutzen sind.

[kompetenzzentren.region-stuttgart.de](http://kompetenzzentren.region-stuttgart.de)  
[wrs.region-stuttgart.de](http://wrs.region-stuttgart.de)

### **Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)**

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) beschäftigt sich mit aktuellen Fragestellungen rund um den arbeitenden Menschen. Insbesondere unterstützt das Institut Unternehmen dabei, die Potenziale innovativer Geschäftsmodelle und Organisationsformen sowie zukunftsweisender Informations- und Kommunikationstechnologien zu erkennen, individuell auf ihre Belange anzupassen und konsequent einzusetzen. Die Bündelung von Management- und Technologiekompetenz gewährleistet, dass wirtschaftlicher Erfolg, Mitarbeiterinteressen und gesellschaftliche Auswirkungen immer gleichwertig berücksichtigt werden.

Rund um das Thema Dienstleistungen ist das Geschäftsfeld »Dienstleistungs- und Personalmanagement« im Fraunhofer IAO eine der zentralen Forschungs- und Beratungsstellen in Deutschland. Die Fraunhofer-Experten entwickeln Strategien, Konzepte und Methoden, die Unternehmen dabei unterstützen, neue und bestehende Dienstleistungen und Kompetenzen effektiv und effizient zu gestalten.

[dienstleistung.iao.fraunhofer.de](http://dienstleistung.iao.fraunhofer.de)

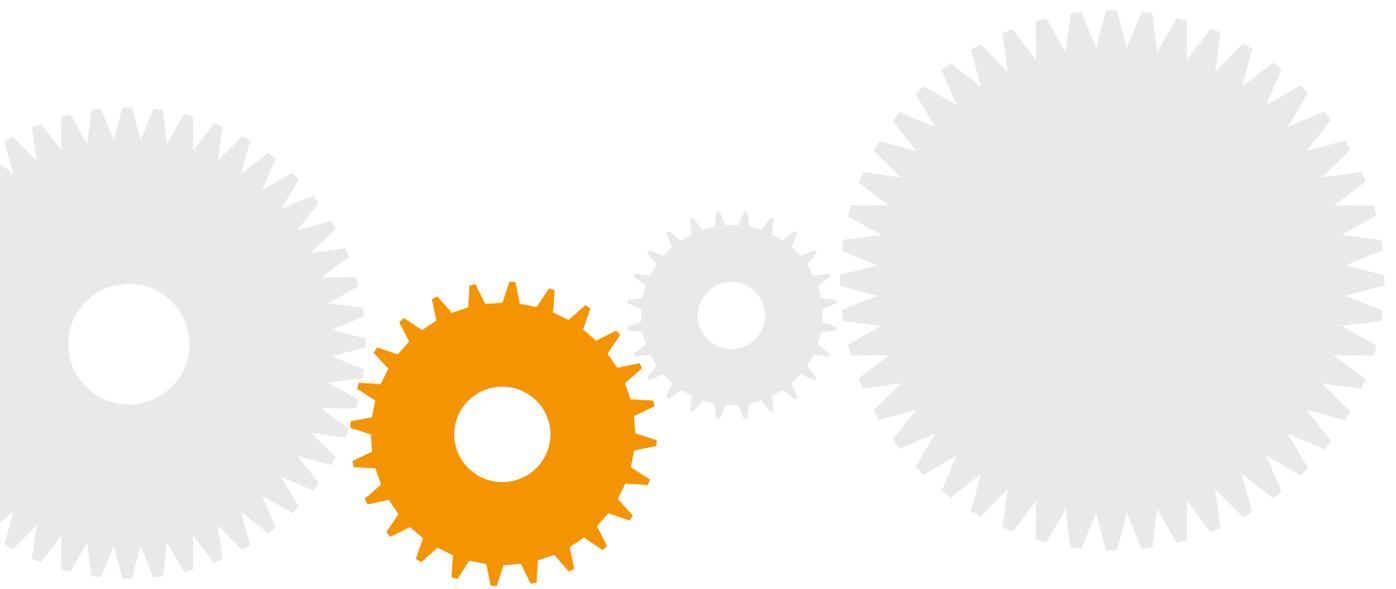
### **Packaging Excellence Center (PEC)**

Das Packaging Excellence Center (PEC) – Kompetenzzentrum für Verpackungs- und Automatisierungstechnik – stellt eine Schnittstelle zwischen den Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik dar. Hier haben sich vom Weltmarktführer im Bereich Verpackungsmaschinen über Familienunternehmen und Zulieferern bis hin zu Hochschulen und spezialisierten Ingenieurdienstleistern Akteure aus allen Bereichen zusammengeschlossen. Diese verfolgen das gemeinsame Ziel, neue technologische Lösungen zu erschließen und auf die einmalige Konzentration an Fachkompetenzen in der Region Stuttgart und darüber hinaus aufmerksam zu machen. Dadurch ergänzen sich die Schlagkraft global führender Konzerne mit der Flexibilität und Spezialisierung kleinerer und mittelständischer Unternehmen.

[packaging-excellence.de](http://packaging-excellence.de)

# Inhalt

	<b>Seite</b>
<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>Industrielle Dienstleistungen: Erfolgsfaktor im Maschinenbau</b>	<b>6</b>
<b>1 Zielsetzung des Leitfadens</b>	<b>8</b>
<b>2 Professionalisierung des Dienstleistungsportfolios</b>	<b>9</b>
<b>3 Analyse des Dienstleistungsportfolios</b>	<b>10</b>
<b>4 Ableitung und Gestaltung des Ziel-Portfolios</b>	<b>12</b>
4.1 Entwicklung von Produktmodellen für das Dienstleistungsangebot	12
4.2 Entwicklung von Prozessmodellen zur Erbringung der Dienstleistungen	14
4.3 Bestimmung der erforderlichen Ressourcen für die Serviceleistungen	16
<b>5 Entwicklung des Service-Marketing</b>	<b>20</b>
<b>6 Planung und Umsetzung</b>	<b>22</b>
<b>7 Test und Markteinführung</b>	<b>23</b>
<b>8 Projekterfahrungen</b>	<b>25</b>



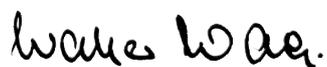
## Vorwort

Wir haben als regionale Wirtschaftsförderung das Thema »Industrielle Dienstleistungen im Maschinenbau« aufgegriffen, weil wir hier ein Potenzial für Wachstum und Ertrag und eine Profilierungsmöglichkeit in einer unserer zentralen Branchen sehen. Aus verschiedenen Studien und eigenen Analysen wissen wir, dass der Maschinenbau die Chance hat, sich vom reinen Produzenten zum Anbieter umfassender Lösungen zu entwickeln.

Eine Reihe von Expertengesprächen und die Befragung von kleinen und mittelständischen Firmen in der Region haben uns gezeigt, dass viele Unternehmen auf diesem Feld schon aktiv sind: In den Unternehmen gibt es bereits vorbildliche Ansätze, um die vielfältigen Anforderungen an das Dienstleistungsgeschäft aktiv und erfolgreich umzusetzen. Unsere Untersuchungen haben aber auch gezeigt, dass bei vielen Unternehmen ein großer Informations- und Beratungsbedarf besteht. Dazu passt auch, dass sich über 80 Prozent der von uns befragten Unternehmen einen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Entscheidern im Dienstleistungsgeschäft der Maschinenbau-Branche wünschen.

Im Rahmen unserer »Netzwerkinitiative – Industrielle Dienstleistungen im Maschinenbau« bieten wir Ihnen verschiedene regionale Netzwerkveranstaltungen an. Ausgewählte Firmen stellen erfolgreiche Konzepte für die Entwicklung und Vermarktung hochqualifizierter Serviceleistungen vor, und Entscheidungsträger der Maschinenbau-Branche diskutieren über ihre Erfahrungen: Beispielsweise wenn es darum geht, das Dienstleistungsgeschäft strategisch aufzusetzen, ein systematisches Innovationsmanagement im Dienstleistungsbereich einzurichten, eine flexible, international einsetzbare Prozessorganisation zu etablieren und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend zu schulen.

An dieser Stelle setzt auch der vorliegende Leitfaden zur systematischen Professionalisierung des Dienstleistungsportfolios an: Mit praxisgerechten Methoden, Instrumenten und Vorgehensweisen möchten wir Sie und Ihr Unternehmen auf dem Weg zum Lösungsanbieter unterstützen.



Dr. Walter Rogg  
Geschäftsführer Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH

## Industrielle Dienstleistungen: Erfolgsfaktor im Maschinenbau

*»Dienstleistungen sind angesichts der Wettbewerbsintensivierung und des wirtschaftlichen Strukturwandels längst zu einem Schlüsselbegriff geworden, wenn in Deutschland und Baden-Württemberg über Beschäftigung, wirtschaftliches Wachstum und Innovationen gesprochen wird. Eine enge Verzahnung der Produktion mit innovativen Dienstleistungen ist gerade für die Wettbewerbsfähigkeit der hiesigen Unternehmen von großer Bedeutung.«*

Dr. Nils Schmid MdL, Stellvertretender Ministerpräsident und  
Minister für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg

Sich beständig an sich verändernde Rahmenbedingungen und Wettbewerbssituationen anzupassen, ist eine existentielle Aufgabe der Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, um das Überleben der eigenen Organisation bzw. des eigenen Unternehmens zu sichern. Kürzer werdende Innovationszyklen und ein steigender Preis- und Wettbewerbsdruck auf internationalen Märkten haben dazu geführt, dass sich die technischen Produkte immer mehr angleichen. Insbesondere für die Unternehmen der Maschinenbau-Branche bieten produktnahe Dienstleistungen eine Profilierungsmöglichkeit im Wettbewerb und die Chance auf Wachstum und Ertrag.

Die Potenziale produktnaher Dienstleistungen werden mittlerweile von den meisten Unternehmen erkannt. Aber – auch wenn die Erkenntnis da ist, endet es nicht immer in einer erfolgreichen Umsetzung. Dies gilt insbesondere für kleinere Unternehmen, für die der Spagat zwischen dem systematischen Aufbau des Dienstleistungsbereichs und der Bewältigung des Tagesgeschäfts aufgrund gedeckelter Ressourcen und Budgets eine besondere Herausforderung darstellt.

So werden Dienstleistungen weiterhin meist als kostenlose Services mit dem Ziel der Kundenbindung erbracht. Selten werden sie auch selbst als eigenständiges Angebot mit einem lukrativen Beitrag zum Umsatz und zum Gewinn eines Unternehmens betrachtet.

Defizite liegen bei produzierenden Unternehmen häufig in der Kompetenz, Dienstleistungen systematisch neu- bzw. weiterzuentwickeln. Diese Kompetenz bildet die Voraussetzung, um Dienstleistungen als eigenständige Produkte anzusehen, deren Nutzen zu vermarkten und adäquat zu bepreisen.

In der Maschinenbau-Branche erfolgt die Entwicklung von Dienstleistungen oft ad hoc und reaktiv auf Kundenanfragen. Ein definierter Prozess liegt nicht zugrunde. Vielmehr wird intuitiv gehandelt, d. h. das Ergebnis der Entwicklung hängt hauptsächlich von den beteiligten Personen ab. Dies führt zu langen Entwicklungszeiten, mangelnder Qualität, Vernachlässigung von Synergien und häufig zu einer Vielzahl von Leistungen, die nicht aufeinander abgestimmt sind.

Eine Standardisierung von Prozessen und Leistungen ist notwendig, um im Dienstleistungsgeschäft profitabel zu sein.

**Folgende Problemfelder kommen bei produzierenden Unternehmen häufig vor:**

- Ein klar definiertes Dienstleistungsangebot existiert nicht. Daher werden viele Leistungen vom Kunden kaum wahrgenommen, sondern sind selbstverständlich.
- Die Bereitschaft des Kunden, für bestimmte Dienstleistungen als eigenständiges Produkt zu bezahlen, ist eher gering.
- Kunden fordern kundenindividuelle Komplettlösungen über den gesamten Produktlebenszyklus.
- Dienstleistungen und Verträge werden für jeden Kunden individuell entwickelt bzw. erstellt; Standardisierung (definierte Prozesse, Checklisten etc.) wird wenig betrieben.
- Dienstleistungen sind Vertrauenssache und die Qualität und Zufriedenheit hängt entscheidend vom jeweiligen Servicetechniker ab.

# 1 Zielsetzung des Leitfadens

*»Durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck müssen wir Maschinenbauer verstärkt darüber nachdenken, dem Kunden nicht nur Maschinen, sondern Lösungen anzubieten, die echten Mehrwert schaffen. Nur so haben wir die Chance, einen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb aufzubauen. Umso wichtiger war es, dass das PEC dieses Thema mit Unterstützung der WRS und in Kooperation mit dem Fraunhofer IAO aufgegriffen hat. Der jetzt erarbeitete Leitfaden unterstützt gerade kleinere Maschinenbauer bei der Erarbeitung eines individuellen marktgerechten Serviceangebotes.«*

Beate Beck-Deharde, Geschäftsführerin beck packautomaten GmbH & Co. KG

Ziel des Leitfadens ist es, mittelständischen Unternehmen des Maschinenbaus praktische Anleitungen und pragmatische Instrumentarien zur Erschließung von Gewinn- und Umsatzpotenzialen im Dienstleistungsbereich bereit zu stellen.

Im Rahmen des PEC-Kompetenzteams »Services im Verpackungsmaschinenbau« führte das PEC ein Projekt zur Professionalisierung des Dienstleistungsgeschäfts durch. Hiermit sollten die Sensibilität für das Servicegeschäft gesteigert und konkrete Handlungsansätze zur Optimierung angeboten werden. Gegenstand des Projekts war es, ein Konzept zur systematischen Entwicklung, Strukturierung und Vermarktung des Dienstleistungsportfolios insbesondere für kleinere bzw. mittelständische Unternehmen des Maschinenbaus zu entwickeln.

Die Vorgehensweisen, Methoden und Ergebnisse des Projekts wurden für diesen Leitfaden praxisgerecht aufbereitet.

## 2 Professionalisierung des Dienstleistungsportfolios

»Für eine nachhaltige Servicestrategie ist die geeignete Strukturierung und Optimierung des vorhandenen Serviceportfolios von immenser Bedeutung. Die beim PEC erarbeiteten Arbeitsgrundlagen sind ideal zur praktischen Anwendung.«

Dr. Rainer Beudert, Manager Machine Solution Training, Schneider Electric Automation GmbH

Zur Optimierung des bestehenden Dienstleistungsportfolios und zur gezielten Weiterentwicklung des Geschäfts mit Dienstleistungen hat sich eine systematische Planung bewährt. Für die übersichtliche Darstellung der Aufgaben bietet sich eine phasenorientierte Vorgehensweise an. Für jede Phase kann so das zu erreichende Teilziel beschrieben werden. Ebenso lassen sich den Aufgaben praxismgerechte Methoden zuordnen, die die Bewältigung der Aufgaben pragmatisch unterstützen.

<b>Schritt 1</b> <b>Analyse Serviceangebot</b>	<b>Schritt 2</b> <b>Konzeption Services</b>	<b>Schritt 3</b> <b>Vermarktung und Erfolgskontrolle</b>
Projektinitialisierung, Zieldefinition  Analyse Unternehmensanforderungen  Analyse Kundenanforderungen und Kundenstruktur  Analyse Rahmenbedingungen  Analyse des bestehenden Dienstleistungsportfolios	Ableitung Soll-Portfolio  Erstellung Leistungsbeschreibungen Dokumentation Prozesse Dokumentation Ressourcen  Konzeption Marketing	Vermarktung/Platzierung beim Kunden  Erfolgskontrolle

Abbildung 1: Phasenorientiertes Vorgehen zur Professionalisierung des Dienstleistungsportfolios

## 3 Analyse des Dienstleistungsportfolios

Ziel der Ist-Analyse ist es, erste Verbesserungspotenziale im Geschäft mit industriellen Dienstleistungen zu identifizieren. Hierfür werden die Prozesse und Dienstleistungsangebote der einzelnen Bereiche näher betrachtet. Damit umfasst die Analyse

- das bestehende Dienstleistungsangebot,
- die Anforderungen des Unternehmens an das Dienstleistungsgeschäft und an einzelne Dienstleistungen,
- die bestehende Kundenstruktur und die Kundenanforderungen.

Mit Hilfe einer Reihe von **Leitfragen** lassen sich Verbesserungsbereiche identifizieren, die direkten Einfluss auf die Performanz im Bereich der Dienstleistungserbringung und somit auf die Kundenzufriedenheit haben. Auf dieser Basis wird das aktuelle Dienstleistungsangebot hinsichtlich der Unternehmensanforderungen, der Kundenstruktur und Kundenanforderungen, sowie bezüglich der Wettbewerbssituation unter die Lupe genommen.

### Leitfragen zu den Unternehmensanforderungen

- Warum bietet das Unternehmen Dienstleistungen an?
- Welche Strategie wird verfolgt (Kundengewinnung bei Dienstleistungen, Kundengewinnung für Produkte, Kundenbindung)?
- Welche Anforderungen werden bezüglich dem Deckungsbeitrag einzelner Leistungen gestellt?

### Leitfragen zum Leistungsangebot

- Welche Dienstleistungen bietet das Unternehmen an?
- Wie hoch ist der Umsatz mit den einzelnen Dienstleistungen?
- Wie hoch ist der Gewinn mit den einzelnen Dienstleistungen?
- Werden Dienstleistungen alleine oder gebündelt angeboten?
- Anzahl Kunden je Dienstleistung?
- Welche Alleinstellungsmerkmale hat die Dienstleistung?
- Wer vertreibt die Dienstleistung (Maschinenvertrieb, Service-Vertrieb, Service-Stationen)?
- Wer erbringt die Dienstleistung (eigene Servicetechniker, Service-Stationen, Dritte)?
- Worin sehen Sie den/die größten Handlungsbedarf/e zur Steigerung des Absatzes einzelner Dienstleistungen?

### Leitfragen zur Kundensegmentierung und zu Kundenanforderungen

- Welche Anforderungen stellen die Kunden an die einzelnen Dienstleistungen?
- Warum wird die Dienstleistung nachgefragt?
- Welche unterschiedlichen Kundenbeziehungen lassen sich identifizieren (OEM, Direktkunden, Kunden von Vertriebspartnern)?
- Welche Kundentypen fragen die Dienstleistung nach?
- Für welche Kunden (Branchen) werden die Dienstleistungen angeboten?

### Leitfragen zur Wettbewerbssituation

- Auf welchen Märkten wird die Dienstleistung angeboten?
- Welche Wettbewerber treten bei den einzelnen Dienstleistungen auf?
- Wie groß ist der Wettbewerb bei den einzelnen Dienstleistungen?

Die zur Beantwortung der Leitfragen erforderlichen Informationen sind in der Regel in jedem Unternehmen vorhanden, jedoch unterschiedlich schwer zugänglich. Folgende Informations- und Beratungsquellen bieten sich an:

- Informationen zu den unternehmensinternen Anforderungen:  
Befragung der Geschäftsführung sowie des/der Verantwortlichen für das Produkt- und das Servicegeschäft.
- Informationen zum Leistungsangebot:  
Auswertung bestehender Datenbestände und Befragung der Serviceverantwortlichen im Unternehmen.
- Informationen zu Kundenanforderungen und zur Wettbewerbssituation:  
Befragung der Mitarbeiter im Service und der Servicetechniker, die einen direkten Kundenkontakt pflegen. Zur Präzisierung der Kundenanforderungen bietet es sich zudem an ausgewählte Kunden direkt zu befragen.

Für die Auswertung und Darstellung der Ergebnisse bieten sich Portfolios, Tabellen und vergleichende Balkengrafiken zu den relevanten Dienstleistungen an.

#### **Die Ergebnisse der Analyse schaffen Transparenz in Bezug auf:**

- Wirtschaftlichkeit der einzelnen Leistungsangebote,
- Quantitäten und Qualitäten der Leistungen,
- Kundenanforderungen und -zufriedenheit,
- Übereinstimmung mit Unternehmensstrategie und Image,
- Position der Leistungsangebote im Wettbewerb.

Sie dienen als Entscheidungsgrundlage für die kundengerechte Strukturierung des bestehenden Leistungsangebots im Dienstleistungsbereich und für relevante Verbesserungsmaßnahmen im Dienstleistungsgeschäft.

## 4 Ableitung und Gestaltung des Ziel-Portfolios

Die Konzeption neuer bzw. weiterentwickelter Dienstleistungen umfasst die Beschreibung der Eigenschaften der Dienstleistungen (vergleichbar mit einem Produktmodell), die Beschreibung der Prozesse zur Erbringung der Dienstleistungen für den Kunden (Prozessmodell), die hierfür benötigten Ressourcen (Ressourcenmodell) sowie die Vorgehensweisen und Methoden zur Einführung der neuen Services auf dem Markt (Marketingkonzept).

### 4.1 Entwicklung von Produktmodellen für das Dienstleistungsangebot

Zielsetzung der Dienstleistungskonzeption ist die Erstellung eines »Dienstleistungs-Produktmodells« durch die Erarbeitung einer detaillierten Dienstleistungsbeschreibung.

Das Dienstleistungs-Produktmodell beschreibt die für externe und interne Kunden sowie für weitere beteiligte Partner gelieferten Leistungen, also alle Ergebnisse einer Dienstleistung. Die entwickelte Dienstleistung wird somit zum **Dienstleistungs-Produkt**, d. h. sie kann beliebig oft mit den gleichen Ergebnissen und konstantem Qualitätsniveau von unterschiedlichen Mitarbeitern für unterschiedliche Kunden erbracht werden.

#### Vorgehensweise und Methodik

Die Erstellung eines Dienstleistungs-Produktmodells hat im Allgemeinen den folgenden Ablauf:

- Beschreibung der Basis-, Leistungs-, und Begeisterungseigenschaften der Dienstleistung,
- Festlegung der Stammdaten (d. h. der direkt mit der Dienstleistung verbundenen Daten, wer, was, mit was?),
- Beschreibung der Dienstleistungsmodule (einzelne Dienstleistungen werden als Leistungsbündel angeboten),
- Beschreibung möglicher Varianten der Dienstleistung,
- Zusammenfassung der zentralen Eigenschaften und wichtigsten Daten in einer Kurzbeschreibung.

#### Für die zielgerichtete Ausgestaltung der Dienstleistungseigenschaften gilt:

- **Basiseigenschaften** müssen aus Sicht des Kunden vollständig vorliegen – sie bilden quasi eine »Minimalanforderung« des Kunden. Sie sind daher so in die Dienstleistung zu integrieren, dass sie während der Erbringung der Leistung sichergestellt werden können.
- Bei **Leistungseigenschaften** kann ein bestimmtes Qualitätsniveau so festgelegt werden, dass die Leistung sich von den Wettbewerbern differenziert. Ein hohes Leistungsniveau führt zu hoher Kundenzufriedenheit, was ggf. durch ein Preispremium finanziell oder in der Bewerbung der Dienstleistung genutzt werden kann. Eine Leistung mit geringerem Leistungsniveau kann evtl. kostengünstiger erbracht werden, was in Form eines geringeren Preises an den Kunden weitergegeben und so als Wettbewerbsvorteil genutzt werden kann.

- **Begeisterungseigenschaften** werden zu einer Dienstleistung hinzugefügt, um eine überproportionale Steigerung der Kundenzufriedenheit zu bewirken und damit Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Der Einsatz von Begeisterungsanforderungen ist allerdings sorgfältig abzuwägen: Begeisterungsanforderungen werden im Laufe der Zeit zu Leistungs- oder sogar zu Grundanforderungen, es besteht die Gefahr der »Anspruchsinflation«. Weil Wettbewerber gleichziehen, erwarten Kunden ein insgesamt höheres Leistungsniveau, ohne dass daraus für einen der Wettbewerber ein Vorteil entstehen könnte. Für alle Wettbewerber resultieren höhere Kosten. Begeisterungseigenschaften sollten daher nur in bestimmten Fällen eingesetzt werden, z. B. wenn sie nicht ohne weiteres durch den Wettbewerber kopiert werden können oder wenn ein neuer Markt erschlossen werden soll.

Der geschilderte Zusammenhang zwischen Basis-, Leistungs- und Begeisterungseigenschaften sowie der dadurch erreichbaren Kundenzufriedenheit ist in der folgenden Grafik – nach dem Urheber auch als Kano-Modell bezeichnet – wiedergegeben.

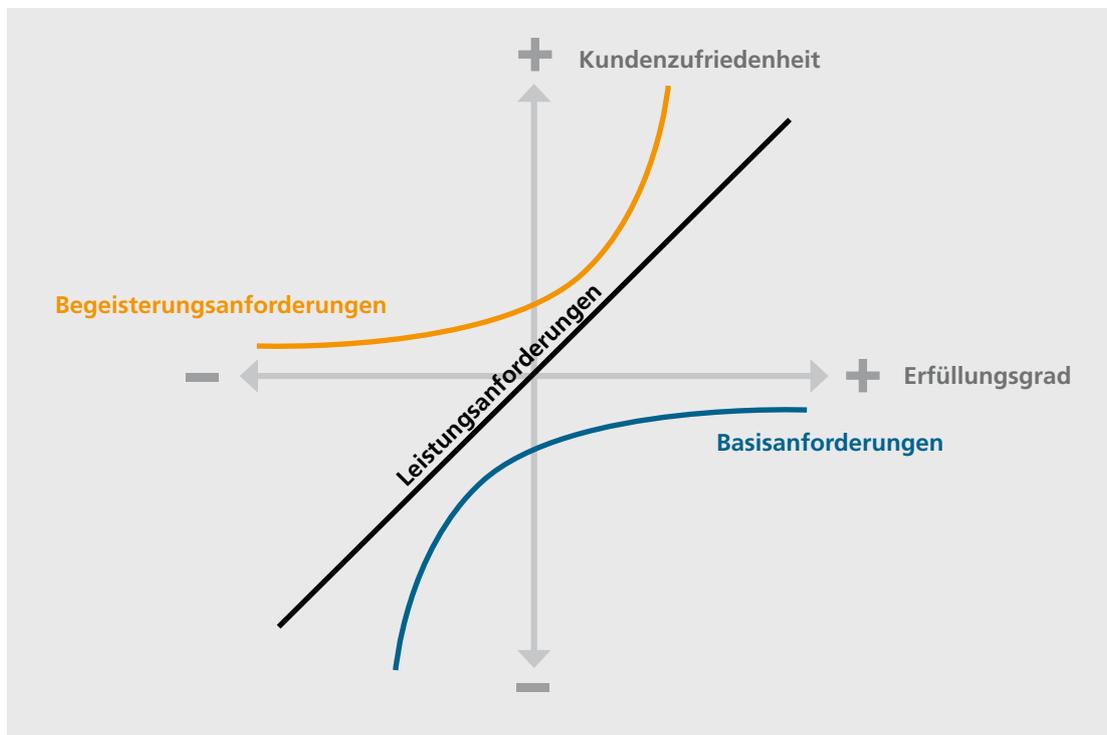


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Dienstleistungseigenschaften und Kundenzufriedenheit



## Vorgehensweise und Methodik

Bei vielen Dienstleistungen macht es nur wenig Sinn, die Abläufe bis ins Detail vorzugeben. Um jedoch auch hier einheitliche Prozesse zu definieren, können die Aufgaben und Verantwortungsbereiche funktionsorientiert mittels spezifischer Präsentations- bzw. Simulationssoftware modelliert werden. Das Ergebnis besteht in einem Prozessmodell, das alle relevanten Prozesse der Dienstleistungserbringung (Kernprozess und unterstützende Prozesse) darstellt.

Nach der Erstellung des Prozessmodells sollte dieses hinsichtlich erster Optimierungspotenziale für den Prozess untersucht werden. Ziel ist es, ein bereits möglichst ausgereiftes Konzept in die Realisierungsphase einzubringen. Dies erspart kostspielige Prozessoptimierungen zu einem späteren Zeitpunkt, wenn die Dienstleistung bereits am Markt ist. Die Analyse der Prozesse sollte sich insbesondere auf die Reduzierung folgender »Zeitfresser« richten:

- nicht-wertschöpfende Prozesse,
- Schnittstellen und Medienbrüche,
- sequentielle Abläufe sowie externe (z. B. durch den Kunden) induzierte Wartezeiten.

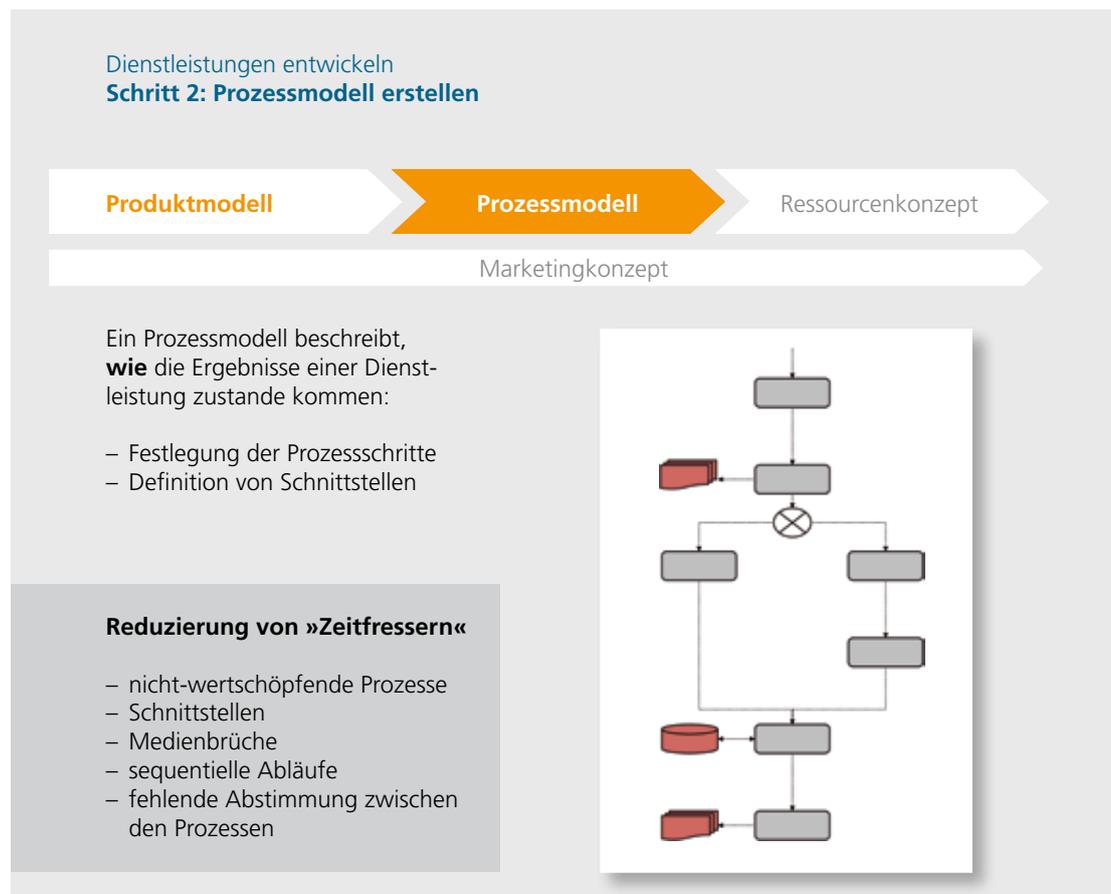


Abbildung 4: Prozessmodell für die Dienstleistungserbringung

### 4.3 Bestimmung der erforderlichen Ressourcen für die Serviceleistungen

Die Ermittlung der erforderlichen Ressourcen zur Erbringung der geplanten Services erfordert als Input sowohl eine detaillierte Beschreibung der neuen bzw. weiterentwickelten Dienstleistungsangebote, als auch eine vollständige Dokumentation des Dienstleistungserbringungsprozesses. Deshalb werden die benötigten Ressourcen nach der Entwicklung der Produkt- und Prozessmodelle der Services ermittelt und in Ressourcenmodellen beschrieben. Diese spezifizieren insbesondere die Auswahl und erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeiter sowie den geplanten Betriebsmitteleinsatz (z. B. Prüfmittel), der für die spätere Erbringung der Services erforderlich ist.

Die systematische Ermittlung der erforderlichen Ressourcen führt zu folgenden Ergebnissen:

- Eine Rollenbeschreibung für die an der Erbringung der Dienstleistung Beteiligten,
- die Beschreibung der erforderlichen Betriebsmittel,
- die Zuordnung von Rollen und Betriebsmitteln zu Prozessschritten,
- der Qualifizierungsbedarf, ggf. Neueinstellungsbedarf wird aus Sicht des Dienstleistungs-entwicklungs-Teams benannt, indem ein grober Abgleich der benötigten und vorhandenen Qualifikationen vorgenommen wird,
- der Beschaffungsbedarf an Betriebsmitteln ergibt sich durch einen Abgleich der benötigten und vorhandenen Betriebsmittel.

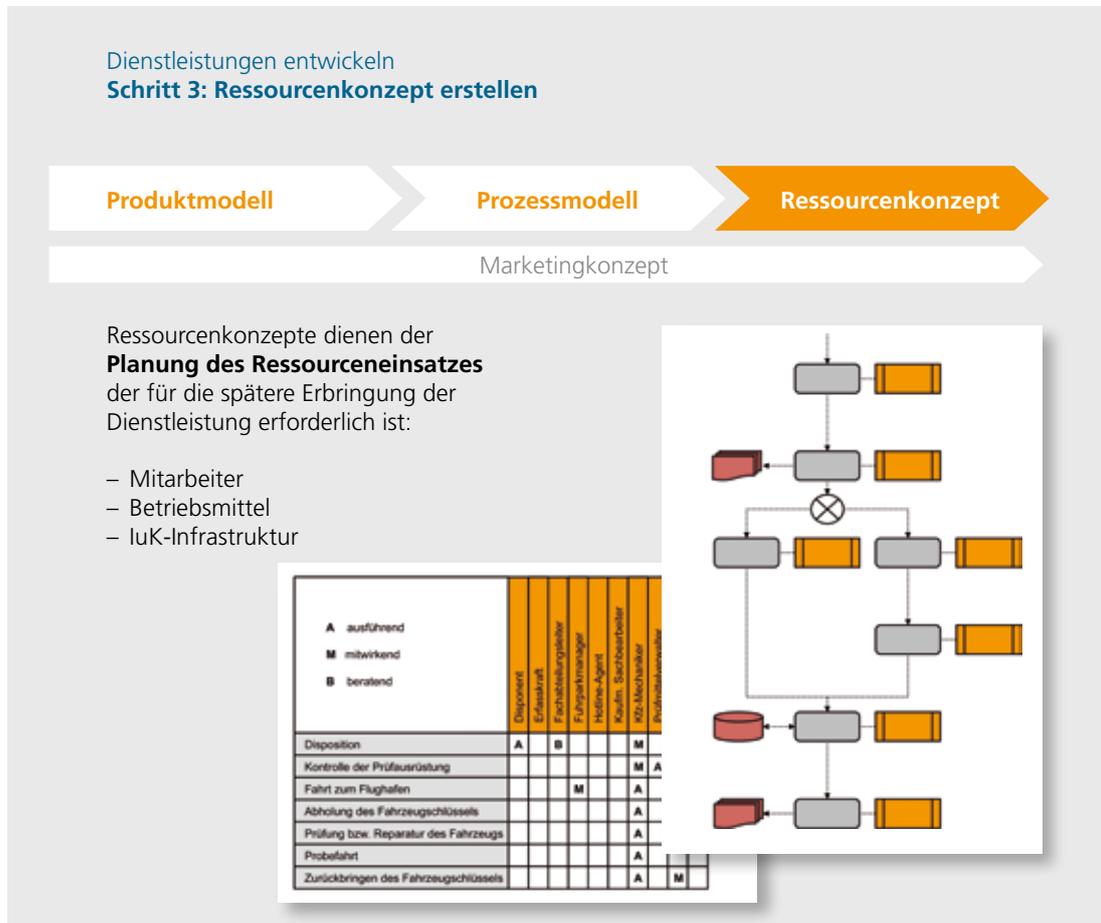


Abbildung 5: Ressourcenkonzepte für Serviceleistungen

## Vorgehensweise und Methodik

Aufgrund der – für die erfolgreiche Erbringung einer Dienstleistung – besonders wichtigen »weichen« Faktoren stellt die Festlegung des Mitarbeitereinsatzes (Tätigkeiten, Abläufe, Interaktionen etc.) eine der zentralen Aufgabenstellungen im Rahmen der Dienstleistungsentwicklung dar.

In der Phase der Entwicklung einer (neuen) Dienstleistung ist es allerdings wenig sinnvoll, die in einem Prozess anfallenden Aufgaben mit konkreten Personen, organisatorischen Stellen oder formalen Qualifikationsprofilen zu verknüpfen, weil sich diese über die Zeit immer wieder ändern können.

Ein bewährter Ansatz stellt hier die Verwendung von **Rollenkonzepten** dar. Ein Rollenkonzept beschreibt die für die Erbringung der Services notwendigen Aktivitäten und Mitarbeiterkompetenzen in Form von Rollen.

Einer Rolle können mehrere Aktivitäten zugeordnet sein. Darüber hinaus wird sie mit Kompetenzen und Verantwortlichkeiten verbunden.

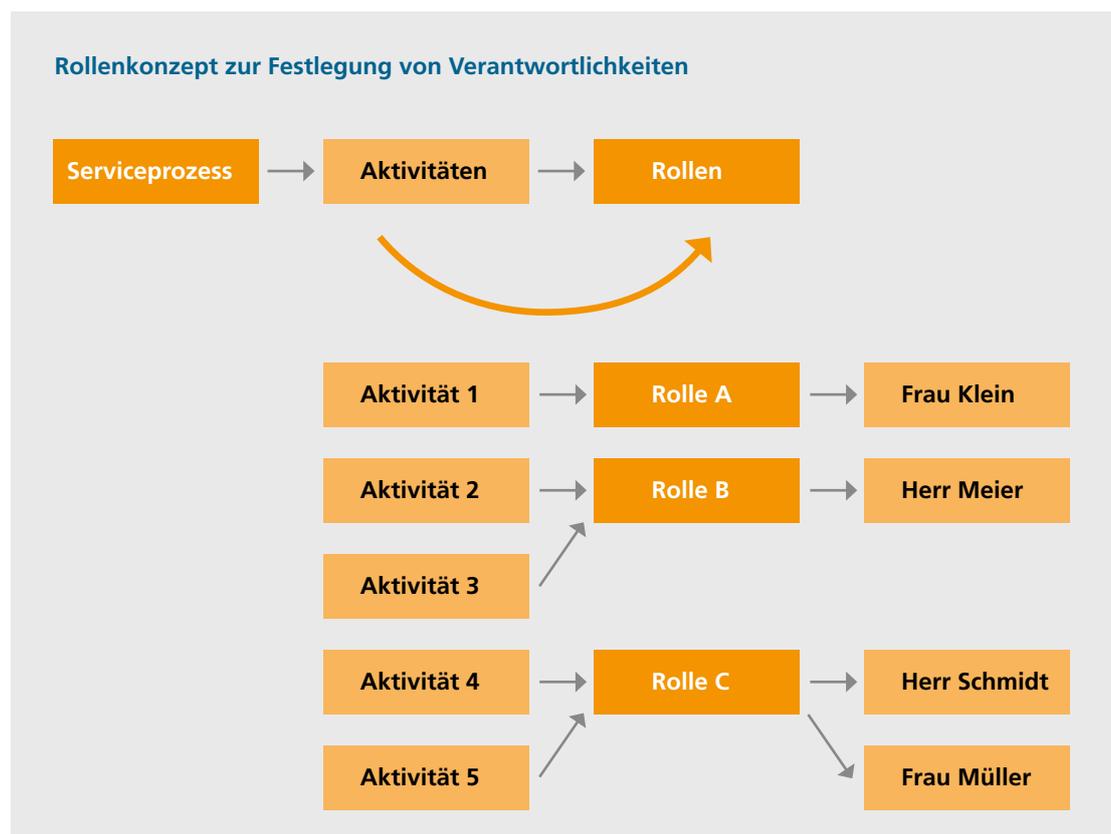


Abbildung 6: Zuweisung von Aktivitäten zu spezifischen Rollen

Durch die Bündelung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in spezifischen Rollen, sind Rollenkonzepte ein sehr flexibles Instrument der Personalplanung. Es lassen sich frühzeitig Kompetenzen und Verantwortlichkeiten festlegen. Qualifizierungsbedarfe werden abschätzbar und Qualifizierungsmaßnahmen können frühzeitig eingeleitet werden. Kapazitätsengpässe lassen sich früher erkennen und ggf. können Neueinstellungen rechtzeitig vorgenommen werden.

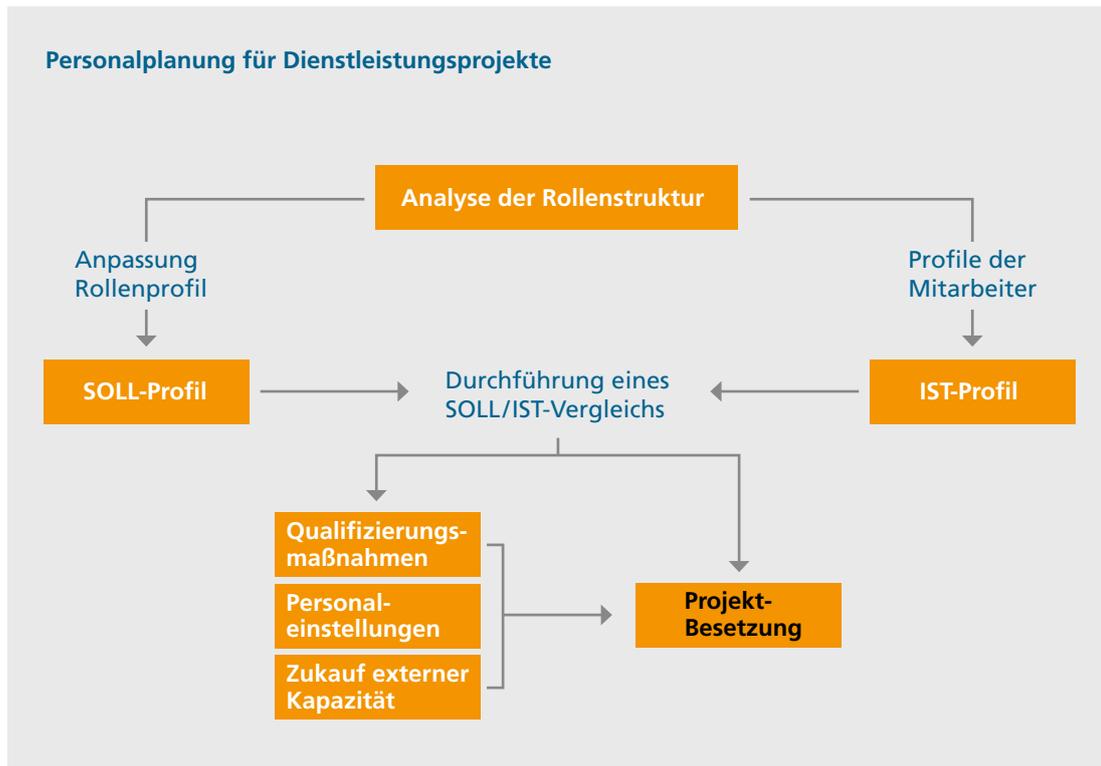


Abbildung 7: Rollenkonzepte als Instrument der Personalplanung

**Die Vorgehensweise zur Erstellung eines Rollenkonzepts lässt sich wie folgt beschreiben:**

- Identifikation der Rollen (Aktivitäten, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten) und Benennung der Rollen (z. B. Leitung Service, Technischer Kundendienst etc.),
- Zuordnung von Rollen zu den einzelnen Abläufen und Prozessschritten,
- Erstellung von Rollenbeschreibungen,
- Klärung von Beziehungen der Rollen untereinander,
- Gruppierung der Rollen in logisch zusammengehörende Gruppen (falls die hohe Anzahl der Rollen eine hierarchische Strukturierung nötig macht),
- Ermittlung von Qualifizierungsbedarf durch Abgleich von Soll- und Ist-Qualifikationsprofilen.

Als Werkzeug kann für die Definition der Rollen ein Tabellenkalkulationstool herangezogen werden.

### Für die Beschreibung der einzelnen Rollen empfiehlt sich folgende Gliederung:

- **Aussagekräftiger Name**  
Die Bezeichnungen der Rollen können entsprechend den Erfordernissen der neuen Dienstleistung frei gewählt werden. Sie sollten jedoch einen Bezug zu den Gegebenheiten des Unternehmens haben und nicht zu abstrakt gewählt werden. Mögliche Beispiele für Rollen sind: »Prüfingenieur«, »Erfasskraft«, »EDV-Beauftragter«, »Qualitätsbeauftragter«. Oftmals ist es auch sinnvoll, Kunden und externe Dienstleister mit entsprechenden Rollen in das Rollenkonzept zu integrieren, um somit potenziellen Handlungsbedarf sichtbar zu machen.
- **Aufgaben und Ergebnisse**  
Beschreibung, welche Aufgaben und angestrebten Ergebnisse der Rolle bzw. dem Rolleninhaber im Rahmen der Dienstleistung zugewiesen werden.
- **Handlungsrechte und Entscheidungsspielraum**  
Die Handlungsrechte des Rolleninhabers sollen für den Standardfall einer Dienstleistung sowie für Ausnahmesituationen beschrieben werden.
- **Kompetenzen bzw. Fähigkeiten**  
Diese fallen in die folgenden Kategorien:
  - a. Fachkompetenz,
  - b. Methodenkompetenz,
  - c. Sozialkompetenz,
  - d. Medienkompetenz.
- **Beziehungen zu anderen Rollen**  
Eine Rolle hat Beziehungen zu anderen Rollen, z. B. in Form von Kooperationen.

### Planung des Betriebsmitteleinsatzes zur effizienten Bereitstellung der Services

Neben personellen Ressourcen werden für eine Dienstleistung auch materielle Ressourcen (z. B. Prüfmittel, Arbeitsmittel) benötigt. Die Vorgehensweise zur Identifizierung, Beschreibung und Planung des Betriebsmittelbedarfs ist ähnlich der Erstellung von Rollenkonzepten. Grundsätzlich empfiehlt sich die folgende Vorgehensweise:

- Identifikation der Betriebsmittel,
- Zuordnung der Betriebsmittel zu den einzelnen Abläufen und Prozessschritten,
- ggf. detailliertere Beschreibung der Betriebsmittel,
- Ermittlung des Gesamtbedarfs an Betriebsmitteln für die spätere Erbringung der Dienstleistung.

## 5 Entwicklung des Service-Marketing

Zur Einführung neuer Dienstleistungen am Markt sind begleitende Marketing-Aktivitäten zwingend notwendig. Hierfür spielen die Ergebnisse der vorhergehenden Phasen (insbesondere die markt- und preisrelevanten Daten aus der Analyse-Phase) eine zentrale Rolle.

Es gilt, eine dienstleistungsbezogene Marketing-Strategie sowie einen dienstleistungsbezogenen Marketing-Mix zu definieren und umzusetzen.

### Vorgehensweise und Methodik

Die Aktivitäten im Rahmen des Service-Marketing werden im Folgenden kurz beschrieben. Die Vorbereitung der Marketing-Aktivitäten sollte parallel zur Entwicklung der Serviceangebote erfolgen und nicht erst im Anschluss an die Entwicklungsphase. So sollten ausgewählte Mitarbeiter des Marketing-Bereichs nach Möglichkeit bereits in die konzeptionellen Arbeiten der Dienstleistungsentwicklung miteinbezogen werden.

Der erste Schritt stellt die Ausarbeitung einer dienstleistungsbezogenen **Marketing-Strategie** dar. Diese umfasst folgende zentralen Aspekte:

- Feindefinition der Zielgruppen und Marktsegmente der neuen Dienstleistung,
- Positionierung der neuen Dienstleistung im Leistungsportfolio,
- Festlegung interner Verantwortlichkeiten für das spätere Dienstleistungsmarketing.

Im Anschluss an die Marketing-Strategie wird der konkrete Marketing-Mix für die neuen Serviceleistungen geplant. Dies kann nach der klassischen Gliederung in die »vier P's« (product, price, place, promotion) erfolgen:

#### Marketing-Mix

- **Dienstleistungspolitik (product)**  
Leistungsumfang, Angebotsflexibilität, Dienstleistungsdifferenzierung, Dienstleistungsqualität.
- **Preispolitik (price)**  
Preisniveau, Preisstreuung (Einführungspreise, Grundpreise, Aktionspreise etc.), Rabattstruktur (Sonderkonditionen, regionale Differenzierungen etc.).
- **Distributionspolitik (place)**  
Verkaufsorte, Distributionsdichte, Verkaufskanäle, Einbindung von Partnern, Lieferfähigkeit, Liefervorteile.
- **Kommunikationspolitik (promotion)**  
Werbestrategie, Werbemedien, Werbemittel, interne Kommunikation.



Abbildung 8: Ausgestaltung des Service-Marketing

## 6 Planung und Umsetzung

Nach der Entwicklung der neuen Dienstleistungen mit Produkt-, Prozess-, Ressourcen- und Marketing-Konzepten müssen die neuen Leistungen organisatorisch in das Unternehmen integriert werden. Dies betrifft vor allem die **Implementierung der Prozesse** zur Erbringung der Serviceangebote für den Kunden.

Hierfür sind insbesondere folgende Aktivitäten erforderlich:

- Festlegung von Verantwortlichkeiten für die Betreuung und Erbringung der neuen Dienstleistungen,
- Anbinden der Querschnittsprozesse (z. B. Fakturierung, Archivierung) an die neuen Dienstleistungen,
- Erstellen von Verfahrensanweisungen und Dokumentation als Qualitätsmanagement-Richtlinien,
- Anstoß aufbauorganisatorischer Maßnahmen (z. B. Einrichtung neuer Organisationseinheiten).

Nachfolgend gilt es, die relevanten **personellen Maßnahmen** in der Organisation und ggf. auch standortübergreifend einzuleiten. Darüber hinaus werden die zuvor identifizierten **Betriebsmittel** beschafft.

Auf Basis des entwickelten Rollenkonzepts und der Festlegung der erforderlichen personellen Ressourcen werden folgende Arbeiten durchgeführt:

- Vorbereiten von Qualifizierungsmaßnahmen in Form von standardisierten Schulungen, Erstellung von modularen Schulungsunterlagen; bspw. Entwicklung von Workshops, Computer-based Trainings (CBT), Web-based Trainings (WBT),
- Entwickeln von Anreizen für die Service- und Vertriebsmitarbeiter zum Verkauf bzw. zur Erbringung der neuen Dienstleistungen,
- Bereitstellen der erforderlichen Menge und Sicherstellen der optimalen Verfügbarkeit der Betriebsmittel.

In einem nächsten Schritt wird das entwickelte **Marketingkonzept** für die neue Dienstleistung, basierend auf den Arbeiten zur Marketing-Strategie, zum Marketing-Mix sowie der Dienstleistungsdokumentation umgesetzt.

Folgende Beispiele geben einen Überblick über mögliche Aktivitäten:

- Erstellen von Preiskatalogen,
- Akquisition von Kooperationspartnern,
- Satz, Layout und Druck von Broschüren,
- Einrichtung von Internet-Präsentationen,
- Kontaktaufnahme zu Multiplikatoren (z. B. Presse, Verbände),
- TV- und Rundfunk-Werbespots,
- Vorbereitung interner Kommunikationsmaßnahmen.

## 7 Test und Markteinführung

Mit dem **Test der Dienstleistung** werden vor der eigentlichen Markteinführung letzte Überprüfungen der neuen Dienstleistungen zusammen mit einem Testkunden durchgeführt und ggf. Anpassungsmaßnahmen eingeleitet. Die Durchführung des Tests setzt eine weitgehend ausgereifte Dienstleistung voraus, d. h. die Funktionalität der Dienstleistung, Prozesse, Ressourcen und die informationstechnischen Voraussetzungen sind realisiert.

### Zum Testen der Dienstleistung bieten sich insbesondere die folgenden Möglichkeiten an:

- **Akzeptanztest**  
Überprüfung der unternehmensinternen Akzeptanz: Wird die neue Dienstleistung von den Mitarbeitern angenommen? Passt die neue Dienstleistung in das Anreizsystem der Mitarbeiter? Sind die vorgesehenen Marketing- und Schulungsmaßnahmen ausreichend?
- **Benutzertest**  
Praxisprüfung bzw. befristete externe Verkaufsphase: Wird die Dienstleistung vom Kunden angenommen? Stimmt der Preis? Ist das Angebot technisch und personell umsetzbar?
- **Usability Test**  
Überprüfung der Betriebsmittel: Genügen die eingesetzten Betriebsmittel den ergonomischen Anforderungen? Kommen die Mitarbeiter mit den bereit gestellten Betriebsmitteln zurecht?

Am besten lässt sich ein Test im Rahmen eines Pilotprojektes durchführen. Die Testergebnisse dienen als Grundlage für die Einleitung notwendiger Anpassungsmaßnahmen, die prinzipiell sämtliche Bestandteile der Dienstleistung (Funktionalität, Prozess, Ressourcen, Marketing) betreffen können. Umfangreiche Anpassungsmaßnahmen werden in dieser Phase sehr kostspielig, sollten aber aufgrund der Systematik des Entwicklungsprozesses bereits im Vorfeld der Markteinführung weitgehend vermieden worden sein.

Eine ausgereifte (ggf. modifizierte) Dienstleistung, die nun großflächig am Markt eingeführt werden kann, bildet das Ergebnis des Markttests.

Die **Markteinführung** beginnt mit dem Tag der offiziellen Einführung der neuen Dienstleistungen am Markt und wird durch geeignete, bereits vorab definierte »Controllingmaßnahmen« unterstützt. Diese dienen dazu, die Einführung der neuen Dienstleistung auf dem Markt zu verfolgen, Feedback der Kunden und Mitarbeiter einzuholen und auszuwerten und ggf. weitere Verbesserungsmaßnahmen an den neuen bzw. weiterentwickelten Serviceangeboten vorzunehmen.

**Beispielhafte Aktivitäten der Anlaufüberwachung und der Einholung von Kunden- bzw. Mitarbeiter-Feedback sind:**

- **Anlaufüberwachung**  
Definition von Erfolgs- und Qualitätsmessgrößen im Vorfeld der Markteinführung (z. B. Umsatz, geplanter Umfang der Nachfrage, Anzahl an Beschwerden, Häufigkeit von Problemen bei Durchführung), Erfassung und Analyse der Messgrößen.
- **Recherche und Analyse von Markt-Feedback**  
Auswertungen von Beschwerden, Durchführung und Auswertung von direkten Kundengesprächen und Kundenbefragungen.
- **Einholen von Mitarbeiter-Feedback**  
Auswertung der Anrufe bei der internen Hotline, Auswertung von Mitarbeiterbeschwerden, Durchführung und Auswertung von direkten Mitarbeitergesprächen und einer fokussierten Mitarbeiterbefragung.

## 8 Projekterfahrungen

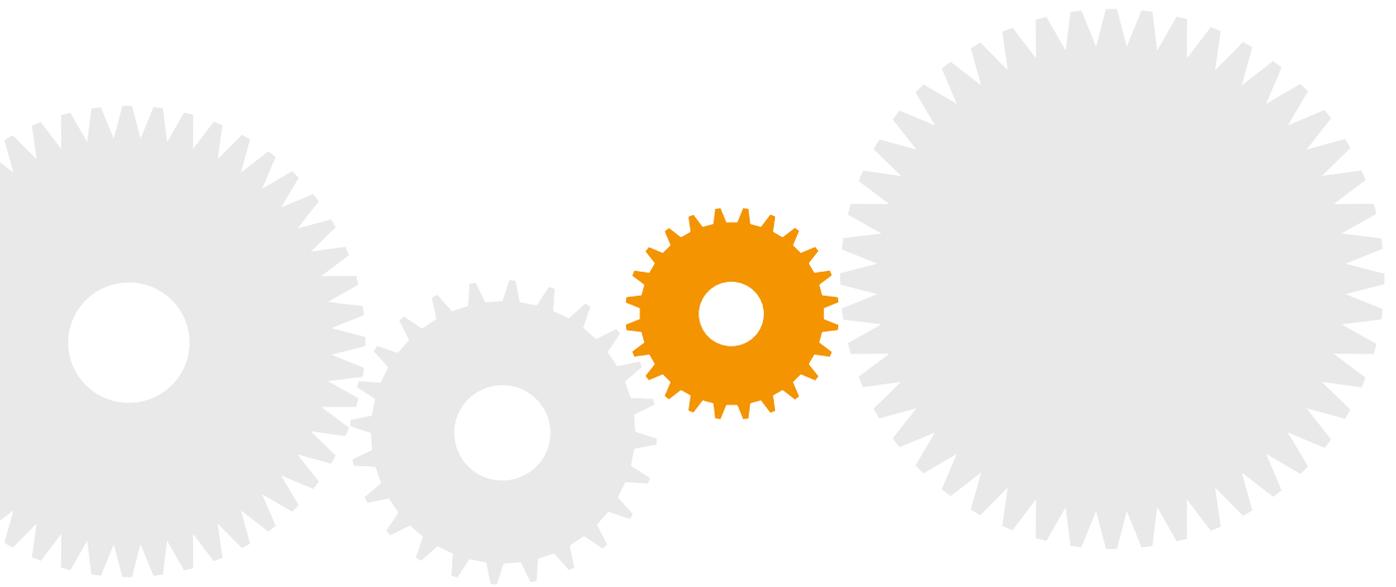
*»Es war uns wichtig, die Potenziale im Servicegeschäft zu erkennen und für den Kunden nutzbringende Leistungsangebote zu entwickeln. Dieses Projekt lieferte uns ohne Umwege die praktischen Grundlagen für eine strukturierte Erarbeitung unseres künftigen Serviceportfolios und ermöglichte uns, im Gespräch mit anderen Projektteilnehmern, wertvolle Ideen auszutauschen.«*

Johannes Erasing, Geschäftsführer KÖRA-PACKMAT Maschinenbau GmbH

Die Erfahrungen der Unternehmen des Packaging Excellence Centers (PEC) mit den im Projekt eingesetzten und erprobten Vorgehensweisen, Instrumentarien und Methoden zur Professionalisierung des Geschäfts mit industriellen Serviceleistungen haben gezeigt:

- Das strukturierte Vorgehen anhand eines Phasenmodells für die Dienstleistungsentwicklung und Vermarktung gibt den am Projekt Beteiligten Orientierung im Prozess und die Sicherheit, alle für den Veränderungsprozess relevanten Schritte berücksichtigt und umgesetzt zu haben.
- Die in den verschiedenen Phasen des Projektes durchgeführten Recherchen, Analysen und Auswertungen sind auch bei nur begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen machbar und schaffen die nötige Transparenz, um das Dienstleistungsgeschäft gezielt auszubauen und zu optimieren.
- Durch Teamsitzungen und Workshops wird das Thema Dienstleistungen im Unternehmen sichtbar und auf eine breitere Basis gestellt.
- Der Nutzen vom Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen ist deutlich größer, als die Gefahr sensible Informationen an Wettbewerber weiterzugeben.

Der Informationsaustausch hat aber auch gezeigt, dass die Professionalisierung des Dienstleistungsgeschäfts nur möglich ist, wenn eine **explizite Unterstützung und Forcierung durch die Geschäftsführung** vorliegt. Zentrale Voraussetzung für den Erfolg der Maßnahmen ist, dass ein durchsetzungsfähiger und von **Vorgesetzten** und **Kollegen akzeptierter Kümmerer** im Unternehmen mit den notwendigen **Kompetenzen** und **Ressourcen** ausgestattet ist.



## Herausgeber:

### **Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS)**

Geschäftsführer  
Dr. Walter Rogg

Ansprechpartnerin

Alexandra Bading  
Telefon 0711 2 28 35-35  
alexandra.bading@region-stuttgart.de

Friedrichstraße 10  
70174 Stuttgart

Telefon 0711 2 28 35-0  
Telefax 0711 2 28 35-55

## **Auflage:**

1.500 Exemplare

Dezember 2011

Das für die vorliegende Publikation verwendete Papier trägt das globale Zertifizierungssiegel „FSC®“ (Forest Stewardship Council®). Das Gütesiegel dokumentiert kontrollierten Rohstoffanbau bis zur Vermarktung.

FSC® bedeutet: In diesen Wäldern erfolgt eine regelmäßig untersuchte und überprüfte Waldbewirtschaftung, die umweltgerecht, sozialverträglich und wirtschaftlich tragfähig sein muss. Das Label wird streng kontrolliert und schließt auch die Verarbeitungskette (Chain of Custody) mit ein.

[www.fsc.org](http://www.fsc.org)



**Wirtschaftsförderung  
Region Stuttgart**



**Kompetenzzentren**  
Region Stuttgart

**Wirtschaftsförderung  
Region Stuttgart GmbH (WRS)**

Geschäftsführer  
Dr. Walter Rogg

Ansprechpartner  
Dr. Martin Zagermann  
Telefon 0711 2 28 35-53  
martin.zagermann@region-stuttgart.de

Oliver Reichert  
Telefon 0711 2 28 35-872  
oliver.reichert@region-stuttgart.de

Friedrichstraße 10  
70174 Stuttgart

[www.region-stuttgart.de](http://www.region-stuttgart.de)  
[wrs.region-stuttgart.de](http://wrs.region-stuttgart.de)  
[kompetenzzentren.region-stuttgart.de](http://kompetenzzentren.region-stuttgart.de)