



INNOVATION

PROMIDIS-Reihe

Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen stärken

Teil 2: Angebote entwickeln und vermarkten

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



DLR
Projekträger in DLR

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autoren: Beate Schlink, RKW Kompetenzzentrum
Holger Möhwald, Möhwald Unternehmensberatung

Redaktion: Rabena Ahluwalia

Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: endostock - Fotolia

Druck: Schleunungdruck GmbH, Marktheidenfeld

Mai 2015

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Grundlagen	6
1.1 Chancen und Herausforderungen für Anbieter produktbegleitender Dienstleistungen	6
1.2 Orientierung und Sensibilisierung für die Neuausrichtung	8
2. Konkrete Schritte zur Entwicklung und Vermarktung produktbegleitender Dienstleistungen in Ihrem Unternehmen	11
2.1 Ideen finden und sammeln	13
2.2 Ideen bewerten und auswählen	14
2.3 Anforderungen aufnehmen	15
2.4 Angebote gestalten	16
2.5 Angebote testen	22
Anhang	23
Quellenverzeichnis	23
Die Autoren	24
PROMIDIS-Projektverbund	25



Vorwort

Der erste Teil der PROMIDIS-Reihe befasste sich mit den Faktoren, die die Produktivität von industriellen, insbesondere produktbegleitenden Dienstleistungen beeinflussen. Eine am Kunden orientierte **Dienstleistungskultur** bildet dabei die Grundlage für alle weiteren Entwicklungsmaßnahmen. Denn der **Kunde** muss den Wert einer Dienstleistung erkennen, die Dienstleistung nachfragen und bereit sein, dafür zu zahlen. Die Qualität der Leistungen, das heißt, was sie enthalten und wie sie erbracht werden, spielt neben dem effizienten Einsatz von Ressourcen daher eine zentrale Rolle. Die enge Zusammenarbeit mit den Kunden unterstützt die reibungslose Dienstleistung. Sie gibt darüber hinaus Impulse für neue Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen.

Führungskräfte erfüllen bei der Entwicklung der Dienstleistungskultur eine besondere Vorbildfunktion. Denn alle **Mitarbeiter** müssen das angestrebte Ziel verinnerlichen und entsprechend handeln. Maßnahmen, die die erforderlichen Kompetenzen entwickeln, organisatorische wie technische Unterstützung bieten und die Motivation erhöhen, werden notwendig. Zur Ermittlung der Produktivität und zum Einsatz einer kennzahlengestützten Steuerung sind schließlich – wie in der Produktion – stabile standardisierte **Prozesse** wichtig. Es geht darum, Ressourcen (Personal, Betriebsmittel) möglichst zielgerichtet einzusetzen und Verschwendungen zu vermeiden.

Der vorliegende zweite Teil beschreibt, welche Chancen Sie als Führungskraft mit einem strategisch entwickelten Dienstleistungsportfolio haben und wie Sie mit den damit verbundenen Herausforderungen umgehen können. Sie erhalten Anregungen, mit welchen Maßnahmen Sie Dienstleistungen erfolgreich planen und vermarkten können. Es handelt sich dabei um Vorgehensweisen, die im Rahmen des Forschungsprojektes PROMIDIS in mittelständischen Unternehmen vorgefunden, optimiert und neu eingesetzt wurden.

Beate Schlink
PROMIDIS-Projektleitung,
RKW Kompetenzzentrum

Die enge Zusammenarbeit mit den Kunden
unterstützt die reibungslose Dienstleistung.
Sie gibt darüber hinaus Impulse für neue
Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen.

1. Grundlagen

1.1 Chancen und Herausforderungen für die Anbieter produktbegleitender Dienstleistungen

Als Hersteller qualitativ hochwertiger Produkte bieten Sie mit großer Wahrscheinlichkeit bereits begleitende Dienstleistungen an. Sie finden vor dem Verkauf eines Sachgutes (Planung/Beratung), mit dem Verkauf (Inbetriebnahme/Schulung) sowie während (Instandhaltung, Reparatur) oder nach der Produktnutzung (Rücknahme/Entsorgung) statt.

Die Leistungen können zu größerer **Kundenzufriedenheit** und längerfristiger **Kundenbindung** führen. Sie verschaffen Ihnen Vorteile im Wettbewerb mit anderen Herstellern und können in der Regel nicht so einfach „kopiert“ werden. Neben einer gesteigerten Wiederkaufsneigung beim Kunden können Sie mit diesen Angeboten aber auch höhere **Umsätze, zusätzliche Erträge** und weitere Vorteile erzielen:

- In Krisenzeiten, in denen der Produktabsatz schwächer ist, bedeuten Reparatur- und Instandhaltungsservices oder Schulungen ein wichtiges **zweites Standbein**.
- Produktbegleitende Dienstleistungen **unterstützen den Export** Ihrer Erzeugnisse, wenn „vor Ort“ das notwendige Know-how fehlt.
- Die enge Zusammenarbeit mit dem Kunden verschafft Ihnen Kenntnisse über dessen Bedarfe an neuen Produkten und Dienstleistungen – **wertvolle Hinweise zur Entwicklung neuer Angebote**.

Dass sich die zu erzielenden Umsatzanteile von produktbegleitenden Dienstleistungen erheblich unterscheiden können, zeigt die Abbildung 1.

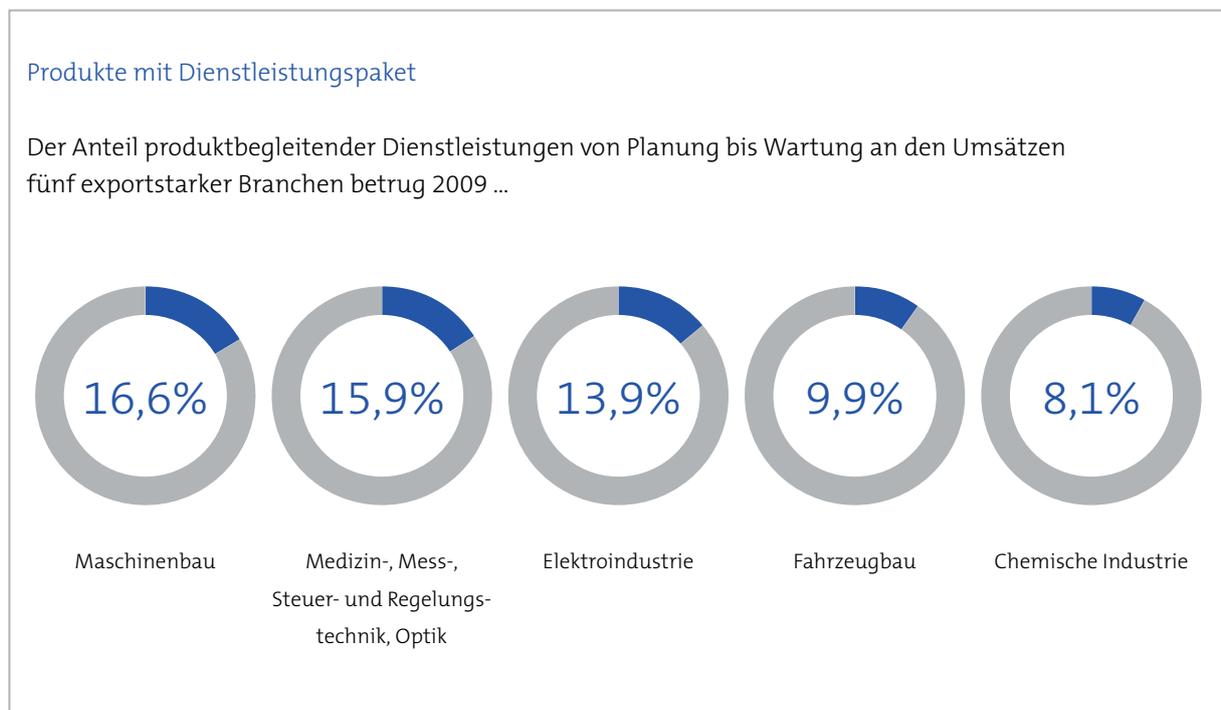


Abbildung 1: Produkte mit Dienstleistungspaket

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung 2013: 3

Mittlerweile liegt der durchschnittliche Umsatzanteil der After-Sales-Services im Maschinen- und Anlagenbau bei etwa 20 Prozent und wird als „ertragsstark“ bezeichnet (Ankündigung der VDMA-Kundendienst Tagung 2014). Darüber hinaus kann „(b)ei Hersteller(n) von Industriegütern mit betriebsbedingt hoher Abnutzung, hohen Sicherheitsanforderungen und damit erhöhtem Serviceaufwand [...] ein effektiver Industrieservice bis zu 50 Prozent und mehr der Gesamtumsätze erreichen“, so eine 2012 veröffentlichte Studie von Bain & Company.

Es gibt also offenbar branchen- und produktspezifische Unterschiede im Hinblick auf die zu erzielenden Umsätze. Darüber hinaus aber scheint die in kleinen und mittleren Unternehmen noch vorherrschende **Konzentration auf das Kernprodukt** und den Herstellungsprozess dafür verantwortlich zu sein, dass die eigentlichen Potenziale der Dienstleistungen dort nicht genutzt werden: In vielen Untersuchungen, so auch im PROMIDIS-Projekt, erweist es sich, dass **begleitende Dienstleistungen in produzierenden Unternehmen mehr oder weniger „nebenher“ laufen**. Sie werden häufig

- „zufällig“ entwickelt
- individuell erbracht
- nicht aktiv vermarktet
- selten in Rechnung gestellt.

Dies führt dazu, dass der Anbieter keinen Überblick über den tatsächlichen Umfang seiner Serviceangebote, deren Umsätze oder Erträge hat. Auch dem Kunden fehlen Informationen über das Dienstleistungsportfolio und den Wert der einzelnen Leistungen. Die Bereitschaft, dafür zu bezahlen, ist wenig ausgeprägt.

Um Ihre Dienstleistungen ebenso **profitabel zu machen wie das Produktgeschäft**, ist es notwendig, die Angebote strategisch zu planen. Das heißt

- den Kundennutzen stärker in den Vordergrund zu stellen
- Sachgüterangebote mit verschiedenen standardisierten Servicebestandteilen anzureichern, die kundenindividuell kombiniert werden können
- die Dienstleistungsangebote angemessen zu bepreisen und offensiv (proaktiv) zu vermarkten
- durch eine bewusste Steuerung der Prozesse Verschwendungen zu vermeiden und
- die dem Kunden versprochene Leistungsqualität regelmäßig zu kontrollieren.

Ein **strategisches Management wird für Ihre Dienstleistungen** also genauso wichtig wie für Ihre Sachgüter. Es sollte schon bei der Idee für ein neues Produkt ansetzen, für das entsprechende Dienstleistungen bzw. Dienstleistungsmodule mitgedacht werden.

Insbesondere für kleine Unternehmen ist diese Aufgabe nicht ohne Hindernisse und schon gar nicht kurzfristig zu bewältigen. Die in der Regel knappen personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen bilden dabei nur ein Teilproblem. Denn selbst wenn Ihnen externe Unterstützung in Gestalt eines erfahrenen Beraters zur Verfügung steht, werden sich nachweisbare Erfolge nicht so schnell einstellen. Im Projekt Dienstleistungsentwicklung sind daher Stillstände, hin und wieder sogar Rückschläge einzukalkulieren. Ihr Kerngeschäft, also die Herstellung von Produkten, wird sich im Alltag immer wieder in den Vordergrund drängen. Gerade in innovativen und dynamischen Organisationen ändern sich Rahmenbedingungen mitunter sehr schnell und ein eigentlich wichtiges Projekt muss zugunsten eines anderen zurückstehen. So kann die Entwicklung des Dienstleistungsportfolios sehr schnell in den Hintergrund treten, wenn der Großauftrag eines Neukunden angekündigt wird.

Am Anfang steht in jedem Falle Ihre strategische Entscheidung. Es will gut überlegt sein, ob und wann Sie mit dem Projekt „Entwicklung produktbegleitender Dienstleistungen“ beginnen. Zuvor sollten Sie einige Grundlagen schaffen, die Ihnen diesen Schritt erleichtern.

1.2 Orientierung und Sensibilisierung – Grundlagen für eine Neuausrichtung

„Wir erbringen schon immer Wartungs- und Instandhaltungsdienstleistungen, wenn unsere Kunden dies wünschen. Profitabel ist das nicht wirklich. Beratungsleistungen werden gar nicht in Rechnung gestellt. Wir machen keine aktiven Angebote. Wir sehen das als Beitrag zur Kundenbindung. Natürlich würden wir das Geschäft gerne ausbauen, wenn es genügend Nachfrage gäbe und die Zahlungsbereitschaft seitens der Kunden da wäre.“

So oder so ähnlich könnte Ihr Statement zum Thema „Dienstleistungen“ lauten. Lohnt es sich, Ihr Dienstleistungsportfolio in Zukunft auszubauen und aktiv zu vermarkten? Wie kommen Sie zu einer geeigneten Entscheidungsgrundlage?

Zunächst ist eine Phase der Orientierung wichtig. Sie stellen sich die Frage: Was können wir besonders gut – Wo liegen unsere Kernkompetenzen? Welche produktbegleitenden Dienstleistungen bieten wir schon an? Wichtig ist die Analyse, ob Ihre bisherigen Angebote die ihnen zugeordnete Funktion (Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Umsatzziele, Erträge) erfüllen oder aus welchen Gründen dies nicht der Fall ist.

Eine quantitative **Bestandsaufnahme** und die **Selbsteinschätzung** der Mitarbeiter bezüglich der Leistungsqualität schaffen hier Klarheit.

Beziehen Sie möglichst alle **Mitarbeiter mit Kundenkontakt** ein, insbesondere die, die Dienstleistungen vor Ort erbringen. Möglicherweise sind für die Bestandsaufnahme und die nachfolgende Analyse mehrere Zusammenkünfte eines Arbeitsteams

notwendig. Eine **Führungskraft** sollte für dieses Aufgabenpaket verantwortlich sein. Sie sollte die **Ergebnisse zügig vorantreiben** und in einem vereinbarten Zeitraum präsentieren.

Mögliche Fragen der Bestandsaufnahme

- Welches sind die Ziele des Unternehmens und mit welcher Strategie sollen sie erreicht werden?
- Wie hoch ist der Umsatzanteil bzw. der Ertrag, der mit unseren Dienstleistungen erzielt wird?
- Gibt es Vergleichszahlen aus der Branche (Verbandsinformationen)?
- Welche Dienstleistungen bieten wir im Einzelnen an?
- Welche Kunden erhalten unsere Dienstleistungen?
- Was kostet uns die einzelne Dienstleistung?
- Welchen Preis verlangen wir für die Dienstleistung?
- Bieten andere Wettbewerber diese Dienstleistung ebenfalls an – und zu welchen Konditionen?
- Werden die Dienstleistungen auf Kundenanfrage (nachfrageorientiert) entwickelt?
- Werden die Dienstleistungen von uns aktiv (= angebotsorientiert) entwickelt?
- Gibt es definierte Prozesse für die Erstellung der Dienstleistungen?
- Wer ist für Vertrieb, Dienstleistung und Reklamationen verantwortlich?

Mögliche Fragen zur Selbsteinschätzung

- Wie ist die Qualität unserer Produkte?
- Wie ist die Qualität unserer Dienstleistungen?
- Warum bieten wir Dienstleistungen an?
- Welchen Nutzen haben wir durch die Dienstleistungen?
- Welchen Nutzen (Mehrwert) haben die Dienstleistungen für den Kunden?
- Ist die Kundenzufriedenheit im Hinblick auf unsere Produkte und Dienstleistungen hoch, mittelmäßig, niedrig, unbekannt?
- Kennen wir den Bedarf unserer Kunden an neuen Produkten und Dienstleistungen?

Nachdem Sie die Ergebnisse der „Innensicht“ im Team präsentiert und diskutiert haben, ist es hilfreich, diese mit den **Einschätzungen der Kunden** zu vergleichen, also die externe Sicht auf Ihre bestehenden Dienstleistungen einzuholen. Hier können sich Divergenzen zu Ihrem Selbstbild ergeben, was etwa die Wahrnehmung des Angebots durch den Kunden insgesamt oder die Qualität der Services im Besonderen angeht.

Nehmen Sie mit einzelnen Kunden den persönlichen Kontakt auf, um sich über deren Sicht auf Ihre Dienstleistungen zu informieren. Ein demnächst anstehender Serviceeinsatz kann dazu genutzt werden. Meist ist es besser, eine mit dem Kunden bereits vertraute Person als „Interviewpartner“ einzusetzen, die mit ihrem Hintergrundwissen Fragen gezielter formulieren bzw. Antworten entsprechend einordnen kann.

! Das Gespräch mit dem Kunden und seinen Mitarbeitern sollten Sie regelmäßig suchen. Nutzen Sie es, um Kritik, Verbesserungsvorschläge und natürlich auch Lob entgegenzunehmen. Informieren Sie den Kunden umgekehrt über neue Entwicklungen in Ihrem Haus. Versuchen Sie bei dieser Gelegenheit, seinen Bedarf an neuen Produkten und Dienstleistungen zu ergründen.

Oft erweist es sich hier nicht als zielführend, den Kunden zu fragen, was er sich konkret wünscht. Besser ist es, nach Problemen zu forschen, die ihn gerade beschäftigen. Wenn es Ihnen gelingt, mit Ihrem Angebot eine Problemlösung herbeizuführen, bringt das dem Kundenunternehmen einen deutlichen Mehrwert, für den es bereit ist, einen angemessenen Preis zu zahlen!

Die Analyse unter Einbeziehung interner Mitarbeiter- und externer Kundenperspektiven liefert wichtige Anhaltspunkte, ob und in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht.

Häufig stellt sich heraus, dass für begleitende Dienstleistungen keine oder unzureichende Kennzahlen vorliegen. Ein Handlungsbedarf wäre dann zum Beispiel in der Einrichtung eigener Kostenstellen für Serviceleistungen bzw. im Aufbau eines Service-Controllings zu sehen. Einer mangelnden Nachfrage wäre in Zukunft mit einer stärkeren Einbeziehung der Kunden in die Angebotsentwicklung, einer verstärkten Marktbeobachtung bzw. intensiven kundennutzenorientierten Marketingmaßnahmen zu begegnen. Unter Qualitätsgesichtspunkten ist die Einführung bzw. Optimierung von Prozessen und die Weiterbildung von Servicemitarbeitern zu erwägen.

Unter Umständen werden sich die Schwerpunkte Ihrer strategischen Ausrichtung hinsichtlich der Rolle von begleitenden Dienstleistungen jetzt ändern und Ihre **Strategie** könnte so aussehen:

„Unsere produktbegleitenden Dienstleistungsangebote sollen ein wichtiges Instrument zur Kundenbindung und zur Differenzierung im Wettbewerb sein.“

Die Kombination von Produkt und Dienstleistung stellt für die Kunden einen erheblichen Zusatznutzen dar. Entsprechende Angebote und aktive Marketingmaßnahmen können unsere Erträge steigern.

Wir nutzen den Kundenkontakt zur Weiterentwicklung unserer Produkte und Serviceangebote. Effizienz und Qualität unserer Services werden wir in Zukunft wie die unserer Produkte kontinuierlich überwachen.“

Die Unternehmensorganisation verändert sich

Wenn das Thema „produktbegleitende Dienstleistungen“ künftig eine wichtige Rolle spielt, hat dies Einfluss auf die gesamte Organisation. Das Unternehmen erweitert sein Spektrum hin zu einem ganzheitlichen Angebot.

In der Vergangenheit lag die betriebliche Verantwortung für die produktbegleitenden Dienstleistungen vielleicht in der Produktion, beim Service oder beim Qualitätsmanagement. Zukünftig liegt die **Verantwortung sinnvollerweise beim Vertrieb und/oder beim Marketing**. Erst wenn der Vertriebsmitarbeiter es zu seiner ureigenen Aufgabe zählt, ein Produkt-Dienstleistungsbündel anstatt eines reinen Produktes zu verkaufen, haben die produktbegleitenden Dienstleistungen die Chance, an Bedeutung zu gewinnen. Für die Erfüllung dieser Aufgabe braucht er detaillierte Informationen über Art und Umfang der Angebote, entsprechende technische Unterstützung (Datenbank) und fachliche wie persönliche Fähigkeiten.

Auch die Qualität des eigentlichen Dienstleistungsprozesses hängt wesentlich von Ihren Servicemitarbeitern ab. Es wird also darum gehen, entsprechende **Qualifikationen aufzubauen** und persönliche Kompetenzen gezielt zu fördern.

Die Prozesse zur Erbringung produktbegleitender Dienstleistungen sind in vielen Fällen nicht vorhanden. Es wird ein **eigenständiger Auftragsabwicklungsprozess** definiert, der den Auftrag von der Annahme bis zum Rechnungsversand definiert.

In diesen Wandlungsprozess sollten Sie Ihre Belegschaft bzw. deren Vertretung unbedingt frühzeitig einbeziehen. Die **Motivation** für notwendige organisatorische Änderungen wird nur durch die bewusste und ernst gemeinte Einbindung der Mitarbeiter erreicht. Eine stärkere **Kundenorientierung** kann nur realisiert werden, wenn diese als Unternehmensziel mit den Beteiligten kommuniziert und auch nach innen praktiziert wird. Ein **Unternehmensleitbild** kann Sie dabei unterstützen. Erarbeiten sie es gemeinsam mit den Beschäftigten. Das Leitbild soll Orientierung geben und enthält die Grundsätze Ihrer Unternehmenskultur, also: Wie gehen wir miteinander und mit den Kunden, unserer Umwelt um? Welche Ziele haben wir und wie wollen wir diese erreichen?

„Wir sind Ingenieure, Dienstleister, Forscher, Visionäre und Weltverbesserer. Wir denken vor und nicht nur nach. [...] Vertrauen, Zuverlässigkeit und Partnerschaft bilden die Grundlagen für unsere tägliche Arbeit. Gradmesser für unsere Leistungen ist der Kundennutzen.“

ZINS Ziegler-Instruments GmbH,
Mönchengladbach,

Quelle: <http://www.ziegler-instruments.eu/de>

Der partizipatorische oder kooperative Ansatz und der Dialog mit den Beschäftigten mögen Ihnen zwar vergleichsweise aufwändig erscheinen, sie sollten aber auch weiterhin **unbedingt** gepflegt werden, damit sich eine offene, vertrauensvolle Unternehmenskultur entwickeln kann. Diese wird sich auch in der Beziehung zu Kunden und Lieferanten widerspiegeln. Sie bildet die Grundlage für innovative Ideen und die Fähigkeit zur kontinuierlichen Verbesserung.

„So wie ich mit meinen Mitarbeitern umgehe, so gehen sie mit den Kunden um.“

dm-drogerie markt GmbH + Co. KG,

Quelle: www.dm.de/de_homepage/unternehmen/grundsätze/

2. Konkrete Schritte zur Entwicklung und Vermarktung produktbegleitender Dienstleistungen in Ihrem Unternehmen

Haben Sie die Entscheidung für den Auf- bzw. Ausbau produktbegleitenden Dienstleistungen gefällt, geht es darum, systematische Maßnahmen zu entwickeln, die sowohl quantitativen (Effizienz) wie qualitativen Zielen (Effektivität) des Unternehmens Rechnung tragen. Um das Vorhaben gezielt voranzutreiben, werden Sie es sinnvollerweise und je nach Umfang und Neuigkeitsgrad für Ihr Unternehmen in ein **Pilot-Projekt mit Festlegung von Terminen, Meilensteinen und verantwortlichen Mitarbeitern** einbinden. Natürlich muss das Projekt auch mit einem eigenen **Budget** ausgestattet sein.

„Die Zusammensetzung eines Projektteams ist nicht trivial. Als Führungskraft muss man mit viel Fingerspitzengefühl entscheiden, wen man mit ins Boot nimmt. Motivation, Erfahrung, Kreativität, fachliche, methodische wie soziale Kompetenzen sind gleichermaßen wichtig.“

Teilnehmerin in einem RKW-Workshop

Im Rahmen des Projektes werden regelmäßig die geplanten und die erreichten Ziele betrachtet und bewertet, wenn nötig wird steuernd eingegriffen. Es ist ratsam, zumindest in der Anfangsphase einen externen Coach heranzuziehen, der das Unternehmen vielleicht schon kennt und das neue Projekt inhaltlich sowie formal begleitet. Zudem kann er mitunter auftretende Motivationsengpässe auffangen.

Im Service-Engineering-Management haben die Prozesse der Ideenfindung, über das Angebotsdesign bis hin zur Vermarktung besonderen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der Dienstleistungen. Es ist

klar, dass Sie diese nicht dem Zufall überlassen dürfen, denn „hier werden die Weichen gestellt, ob eine Dienstleistung produktiv erbracht wird und auch die Entwicklung selbst kann mehr oder weniger produktiv durchgeführt werden“. (Robers 2013: 15)

Die Erfahrungen des RKW in der mittelständischen Praxis belegen, dass prinzipiell drei Möglichkeiten anzutreffen sind, wie produktbegleitende Dienstleistung und Kunde zueinander finden:

- Der Kunde formuliert einen Bedarf, in dem er zum Beispiel eine Inbetriebnahme nicht alleine leisten kann. Die Dienstleistung wird in dem Moment entwickelt, in dem sie zum ersten Mal nachgefragt wird.
- Die Dienstleistung wird dem Kunden von vornherein beim Verkauf des Produktes als „add on“ angeboten. Die Entwicklung der produktbegleitenden Dienstleistungen erfolgt im besten Fall zum Zeitpunkt des erstmaligen Angebots an einen Kunden.
- Die **produktbegleitenden Dienstleistungen werden gemeinsam mit dem neuen Produkt entwickelt**. Dienstleistung und Produkt werden optimal aufeinander abgestimmt. Der Mehrwert für den Kunden steht im Mittelpunkt und ist Teil des Preismanagements und proaktiven Marketings.

Die beiden ersten Versionen sind die aktuell am häufigsten anzutreffenden und zeigen, dass produktbegleitende Dienstleistungen bisher gar nicht unter einer Entwicklungsperspektive und dem Aspekt eines erweiterten Kundennutzens gesehen werden. Es handelt sich auch häufig um Leistungen, die nicht separat abgerechnet werden. Die Zahlungsbereitschaft der Kunden ist nicht hoch. Es würde daher wenig helfen, einfach neue Serviceleistungen anzubieten, die dann zahlungspflichtig sind.

Die dritte Version bietet die Möglichkeit, gezielt begleitende Dienstleistungen oder Dienstleistungspakete zu gestalten, die dem Kunden über den Produktkauf hinaus eine „**Problemlösung**“ und damit einen **Mehrwert** liefern, zum Beispiel die Verringerung von ausfallbedingten Stillstandzeiten von Maschinen.

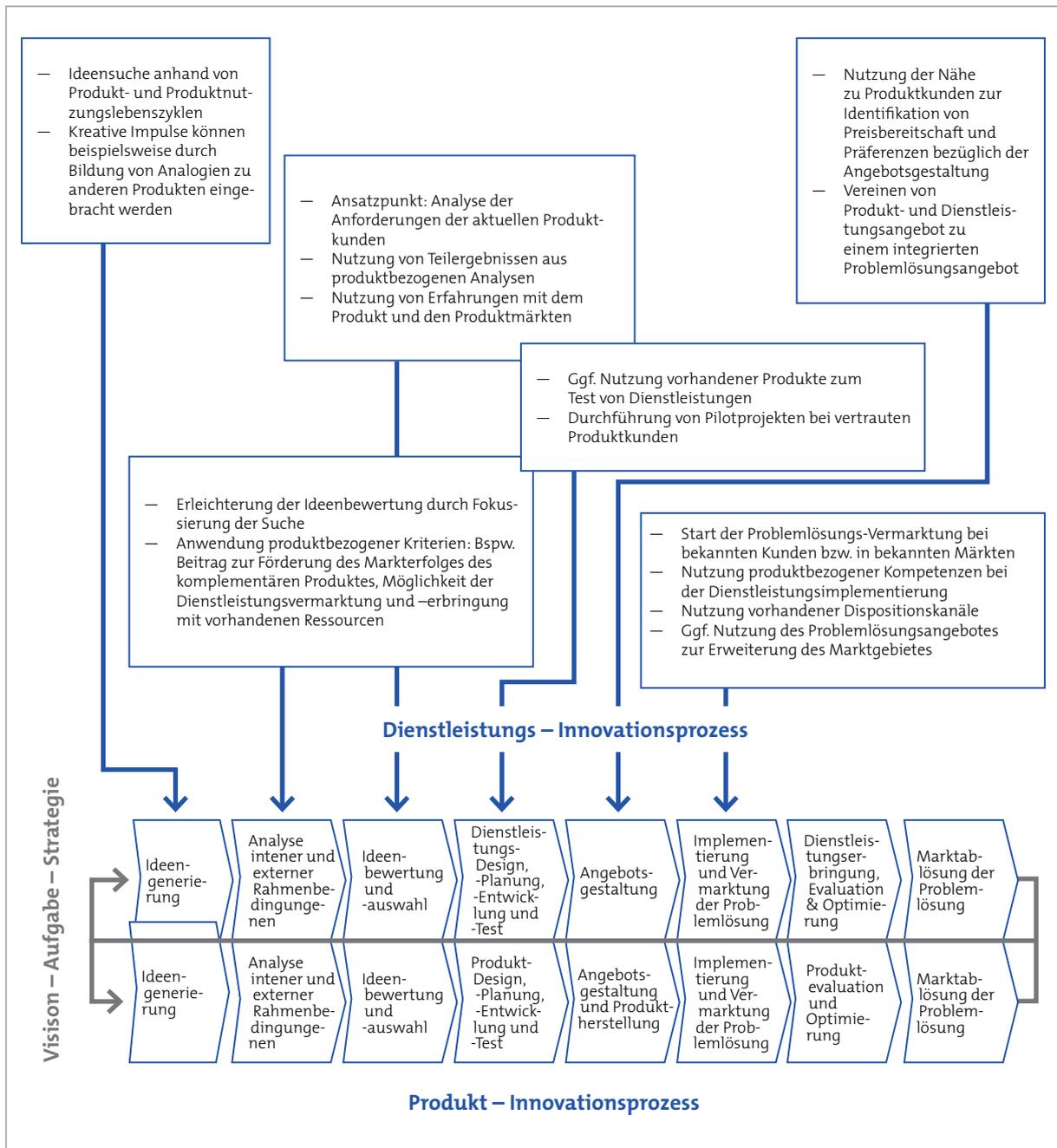


Abbildung 2: Integrierter Dienstleistungs- und Produkt-Innovationsprozess

Quelle: Kramp 2011: 77

2.1 Ideen finden und sammeln

Da die Entwicklung produktbegleitender Dienstleistungen in der Vergangenheit eher reaktiv stattfand, dürften zunächst Maßnahmen zur systematischen Ideenfindung für neue Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen wichtig sein. Folgende Quellen können Sie nutzen:

Mitarbeiter mit Kundenkontakt

Mitarbeiter, die mit Kunden in persönlichem Kontakt stehen, erhalten vielfach Einblicke in die Probleme beim Kundenunternehmen. Sie wissen, wie dort die Prozesse laufen und erhalten Informationen über Bedürfnisse und Wünsche aus erster Hand.

Kundenbeschwerden

Negatives Feedback vermittelt, dass der Kunde sich mit dem Anbieter (noch) auseinandersetzen möchte und ihm eine Chance zur Optimierung der Leistung einräumt. Daher sollten auch Reklamationen tunlichst nicht unter den Teppich gekehrt, sondern dokumentiert und sorgfältig analysiert werden. Signalisieren Sie dem Kunden, dass man seine Kritik sehr ernst nimmt.

Wettbewerber sowie Lieferanten und Kooperationspartner

Sie kommen ebenso als Quellen für neue bzw. optimierte Produkt- und Dienstleistungsideen in Frage. Die Beobachtung der Konkurrenten und der Austausch mit Lieferanten und Partnerunternehmen sollten immer auch unter dem Aspekt der (Weiter-)Entwicklung von Angeboten genutzt werden.

Veranstaltungen und Veröffentlichungen

Die in Forschungseinrichtungen, Branchenverbänden, Industrie- und Handelskammern, Messen und Ausstellungen, sowie die bei Patentämtern vorliegenden Informationen geben einen Überblick über zukünftige Geschäftsfelder und Entwicklungen in Wissenschaft und Technik.

Gesetzesänderungen und Vorschriften

Sie können den Bedarf an neuen Dienstleistungen einleiten. Es lohnt sich, hier auf dem Laufenden zu bleiben.

! Richten Sie einen Ideenpool ein!

Viele gute Ideen werden immer wieder in einem mehr oder weniger informellen Rahmen, ganz nebenbei geboren. Neben einem Zettelkasten, einem Whiteboard oder einer „Tapete“ im Pausenraum kann ein für alle zugänglicher Speicherort im Intranet dafür sorgen, dass Ideen nicht verloren gehen. Wenn gute Vorschläge dann auch noch anerkannt bzw. belohnt werden, leistet dies der innovativen Kultur im Unternehmen Vorschub.

„Wir haben seit einiger Zeit einen sogenannten ‚Innovationslenkungsausschuss (ILA)‘ eingerichtet. Er setzt sich aus Mitarbeitern der Bereiche Entwicklung, Vertrieb, Qualitätsmanagement, Einkauf und der Geschäftsführung zusammen.

Hier werden Ideen gesammelt und bewertet, die zukünftig Innovationen von uns werden können. Ein Mitarbeiter oder ein Bereich hat eine Idee, dann wird die Idee ausgearbeitet und im ILA vorgestellt. Dazu gehören inzwischen auch Ideen für produktbegleitende Dienstleistungen. Der ILA entscheidet in seiner Bewertung darüber, welche Ideen unter gesamtheitlicher Betrachtung weiter verfolgt werden und welche nicht. Damit haben wir endlich eine Systematik in unserem Innovationsmanagement und es haben auch neue Denkrichtungen eine Chance!

Hans-Joachim Molthan, Geschäftsführer der Lambrecht meteo GmbH, Göttingen

Die Ideensammlung ist im nächsten Schritt zu konkretisieren und die Vorschläge sind einer Prüfung auf Wettbewerbsfähigkeit bzw. Markttauglichkeit und Realisierbarkeit zu unterziehen. Diese erfolgt analog zu den Verfahren für klassische Produkte. Im Mittelpunkt der Betrachtung sollte die Frage stehen: **Welchen Kundennutzen können wir mit der jeweiligen Dienstleistung erzielen?** Dieser Kundennutzen muss später durch Marketingmaßnahmen kommuniziert und in der Dienstleistungserstellung verifiziert werden. Natürlich müssen ausreichende Ressourcen (Personal/Kapital) zur Verfügung stehen, um die Dienstleistung anbieten zu können. Und – last but not least – sollten durch die Dienstleistung Gewinne erzielt werden.

2.2 Ideen bewerten und auswählen

Für die Auswertung der Ideen wäre idealerweise ebenfalls ein fachübergreifendes Team zu bilden. Im Mittelpunkt stehen Bewertungskriterien, deren Auswahl und Gewichtung von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein dürften:

Bewertungskriterien für „Marktattraktivität“	Bewertungskriterien für „Unternehmensattraktivität“
<p>Marktpotenzial</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vorhandenes Marktvolumen – Marktentwicklung/-wachstum – Markt- und Preisstabilität 	<p>Strategiekonformität</p> <ul style="list-style-type: none"> – Unternehmensziele – Imagewirkung – Strategisches Potenzial
<p>Marktstellung/Wettbewerb</p> <ul style="list-style-type: none"> – Marktstellung – Wettbewerbsposition 	<p>Dienstleistungs-Programmkonformität</p> <ul style="list-style-type: none"> – Synergiepotenzial – Substitutionsgefahr
<p>Marktqualität</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kundennutzen – Gesellschaftlicher Nutzen – Eigener (Unternehmens-) Nutzen 	<p>Aufwand der Dienstleistungsentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> – Personelle Ressourcen – Sachliche Ressourcen – Aufwand für Vermarktung – Finanzierung

Tabelle 1: Kriterien zur Bewertung von Dienstleistungsideen (exemplarische Checkliste)

Quelle: Zangemeister 2008: 61

2.3 Anforderungen aufnehmen

Die aufgrund der vorgenannten Kriterien ausgewählten Ideen sind jetzt einer **Anforderungsanalyse** zu unterziehen. Was erwartet der Kunde? Wie können wir das Angebot in der notwendigen Qualität erbringen? Haben wir ausreichende personelle, organisatorische und technische Ressourcen?

Nicht alle Anforderungen sind gleich wichtig. Sie sollten in verschiedene Kategorien von „unverzichtbar“ über „nice to have“ bis hin zu „weniger wichtig“ eingeteilt werden.

Ein Beispiel:

Das Unternehmen x bietet seit langem einen Ersatzteilservice an. Um Maschinenausfallzeiten im Kundenunternehmen zu vermeiden und den störungsfreien Betrieb zu gewährleisten (Mehrwert!), möchte es künftig eine vorausschauende Wartung in regelmäßigen Intervallen anbieten. Dies hätte für den Anbieter auch eine gleichmäßigere und planbare Auslastung des Servicepersonals zur Folge. Welche Voraussetzungen müssen, sollen oder können für die erfolgreiche Leistungserstellung notwendig sein?

- **Muss-Forderung**
 - integrierte Kunden-/Produkt- und Servicedokumentation
 - integrierbare Software zur Termin- und Personaleinsatzplanung
- **Wunsch-Forderung**
 - Mobile Geräte zur Vernetzung für Service-Mitarbeiter vor Ort beim Kunden
- **Kann-Forderung**
 - Vernetzung mit Anlagendaten des Kunden

Die als **unverzichtbar** deklarierten Forderungen sollten in den nächsten Entwicklungsphasen unbedingt berücksichtigt werden. Hier handelt es sich um Anforderungen, die **großen Einfluss auf die Effektivität und Effizienz** der Dienstleistungsprozesse haben und die Kundenzufriedenheit gewährleisten. Sie sind also unbedingt zu erfüllen. Die Wunsch-Forderungen haben ebenfalls positiven Einfluss auf Effizienz und Qualität der Dienstleistung. Sie können zu einer gesteigerten Kundenzufriedenheit (Kundenbegeisterung) führen. Mit dem Einsatz von Smartphones, die jederzeit und an jedem Ort den Zugriff auf technische und kaufmännische Informationen ermöglichen, kann der Kundendienstmitarbeiter unabhängig arbeiten, nachfolgende Prozesse (Protokoll, Rechnungstellung) auslösen und erzeugt beim Kunden ein kompetentes Image.

Kann-Forderungen sind unter Umständen mit hohen zeitlichen, finanziellen und personellen Investitionen verbunden. Sie werden zurückgestellt und können gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt zur Optimierung der Leistungserbringung herangezogen werden. In diesem Beispiel wäre die Vernetzung mit Maschinendaten des Kunden die Voraussetzung für eine Dienstleistung, die einer Betriebsgarantie gleichkommt.

2.4 Angebote gestalten

In der Konzeptionsphase werden die Eigenschaften der zu erbringenden Dienstleistung genau beschrieben, die Prozesse definiert und parallel der Einsatz von Ressourcen geplant. Darüber hinaus ist ein Marketingkonzept zu entwickeln.

Modularer Aufbau des Dienstleistungsportfolios

Standardisierte Angebote sind zwar effizient, treffen aber vielleicht nicht den individuellen Bedarf Ihrer Kunden. Eine erfolgversprechende Lösung stellt die Modularisierung dar. Auf der Basis einer Vielzahl von eindeutig beschriebenen standardisierten Teilleistungen können für jeden einzelnen Kunden „Leistungsbündel“ flexibel kombiniert werden (Abbildung 3).

! Kundenindividualität spielt für die erfolgreichsten Anbieter produktbegleitender Dienstleistungen eine untergeordnete Rolle. Wichtiger ist ein **breiter angelegtes Angebotsportfolio**, das modular aufgebaut und dadurch auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten werden kann (Honné 2014: 58).

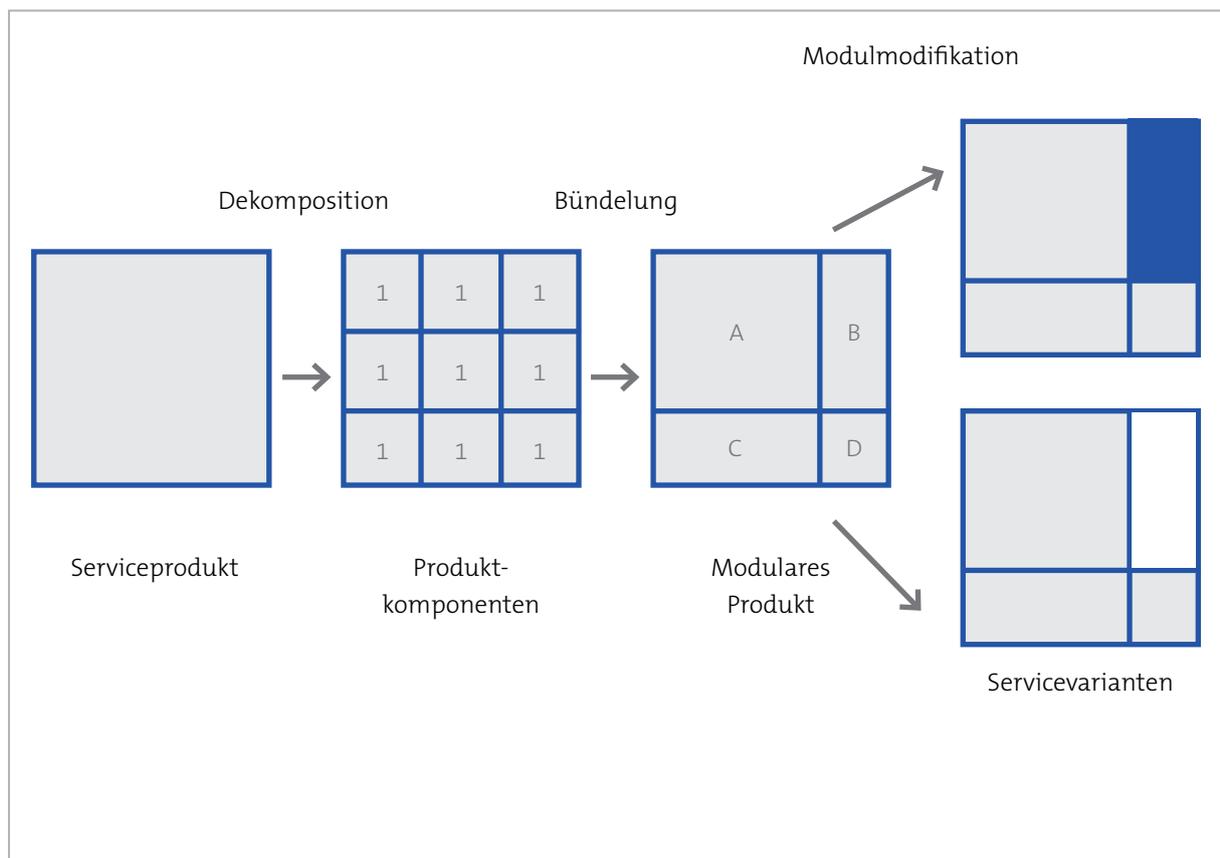


Abbildung 3: Beispiel für die Modularisierung eines Dienstleistungsproduktes

Quelle: DIN 2015: 99

Gesamtbeschreibung

Für den Kunden ist es häufig schwierig, sich ein Bild über Umfang und Qualität der angebotenen Dienstleistung zu machen. Beschreiben Sie deshalb möglichst vollständig den Zweck des Dienstleistungsmoduls und die aus Kundensicht erforderlichen Leistungsbestandteile. Zeigen Sie auch die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Leistungsbestandteilen auf und wo eine Kundeneinbindung erforderlich ist. Diese Beschreibung dient dazu, allen Beteiligten im Unternehmen – auch den möglicherweise eingesetzten Beratern und potenziellen Testkunden – eine einheitliche Grundlage zu bieten, die nach und nach weiterentwickelt werden kann. Versehen Sie die Beschreibung mit einer Identifikationsnummer und einer eindeutigen Bezeichnung. Dies vereinfacht die Kommunikation unter den Beteiligten – internen wie externen – und ist grundlegend für alle weiteren Managementprozessstufen (Controlling, Marketing, Entwicklung). Zusammengefasst werden alle Dienstleistungsangebote in einem „Servicekatalog“.

Prozessbeschreibung

Standardisierte Prozesse sorgen für Transparenz. Sie zeigen die Arbeitsabläufe, zum Beispiel vom Kundenauftrag über die Leistungserbringung bis zur Rechnungstellung. Sie bilden Schnittstellen (intern zu Organisationseinheiten im eigenen Unternehmen und extern zum Kunden) ab und enthalten Informationen über Verantwortlichkeiten. Prozesse sind die Grundlage zum Einsatz von sogenannten Schlüsselindikatoren, wichtigen Kennzahlen zur Steuerung der Effizienz.

Zur Visualisierung von Prozessen existiert eine Reihe von Werkzeugen, die – je nach Komplexität der Abläufe – sowohl auf einer Metaplanwand als auch softwaregestützt eingesetzt werden können. Eine Darstellung, die Kundenkontaktintensitäten und damit Ansatzpunkte für die Qualitätsverbesserung bietet, ist etwa das Service-Blueprinting-Verfahren.

Der **Servicekatalog** bildet das Herzstück des Dienstleistungsmanagements. Er sollte umfassende Informationen enthalten, die je nach Anwendung (extern zur Veröffentlichung auf der Homepage oder intern als Arbeitsgrundlage für Vertriebsmitarbeiter) aus- und eingeblendet werden können. Das sind zum Beispiel:

Ident-Nr.

- Definition der Dienstleistung
- Nutzen der Dienstleistung für den Kunden
- Voraussetzungen für die Leistungserbringung (z. B. andere Dienstleistung)
- Vertragliche und administrative Bedingungen
- Leistungserbringer (z. B. Serviceabteilung, Unterauftragnehmer)
- Preise/Preiskategorien, Rabatte
- Bestellwege (z. B. nur Telefon, online)
- Kontaktdaten
- Verantwortlichkeiten (intern)
- Nutzen der Dienstleistung für das anbietende Unternehmen (interne Information)
- ...

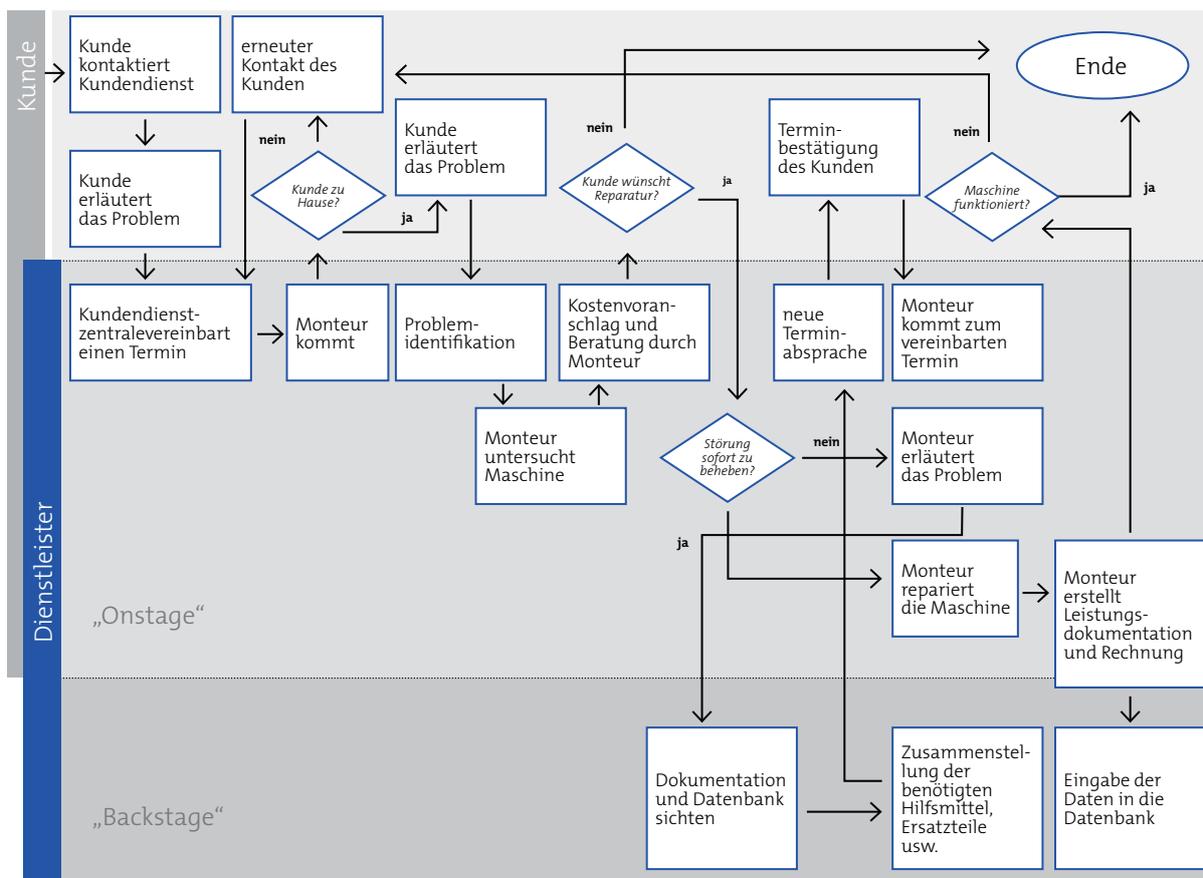


Abbildung 4: Service-Blueprinting-Beispiel

Quelle: Zangemeister 2008: 86

„Es zeigte sich, dass die für unsere internen Dienstleistungen bestehenden Prozesse für die Erbringung externer Dienstleistungen nicht optimal sind. Das hat wahrscheinlich mit zunehmender Komplexität und unzureichender Standardisierung zu tun.“

Vielleicht müssen wir unsere internen Prozesse stärker standardisieren, um eine Adaption für Dienstleistungskunden zu vereinfachen. Wir haben diese Herausforderung inzwischen angenommen und mit Workshops und organisatorischen Veränderungen reagiert. Ein komplexes Geschäft lässt sich nur mit zunehmender Standardisierung erfolgreich durchführen.“

Thomas Eckart, Sartorius Electronics

Ressourcenplanung

In dieser Phase fragen Sie zu jedem Prozessschritt, welche **Betriebsmittel**, also Hardware, Software, Verbrauchsmaterialien etc. anfallen. Schreiben Sie in einer Matrix auf, in welchen Prozessschritten welche Sachmittel gebraucht werden.

Im Vergleich schwieriger ist die Bestimmung der jeweils benötigten **personellen Fähigkeiten und Fertigkeiten**, der sogenannten Mitarbeiterkompetenz. Es hat sich als günstig erwiesen, an dieser Stelle noch keine personellen oder organisatorischen Festlegungen zu treffen, sondern zu jedem Leistungsschritt „Rollen“ zu definieren. Damit wird deutlich, welches Qualifikationsprofil an welcher Stelle notwendig ist. Durch den Abgleich der im Unternehmen vorhandenen Profile können Sie später entsprechendes Personal auswählen, soweit erforderlich qualifizieren oder neue Mitarbeiter mit entsprechender Qualifikation rekrutieren.

Marketingkonzept

Das Marketingkonzept sorgt dafür, dass die Dienstleistungsangebote effektiv nach außen kommuniziert werden. In der Regel sollte das Marketing eine übergeordnete Unternehmensfunktion sein, die die strategische Positionierung und die Leistungen des Unternehmens in den bearbeiteten Zielmärkten vorgibt. Die neuen Dienstleistungsangebote sollten in diesen Rahmen eingeordnet werden, um dann Marketingmaßnahmen für die infrage kommenden Zielkunden und für die neuen Angebote zu spezifizieren. In einem sogenannten Marketingmix werden alle Instrumente festgelegt, die zur Unterstützung des Absatzes notwendig sind.

Die vier „P“ des Konsumgütermarketings sind auch hier als strukturierende Elemente hilfreich:

! Es konnte statistisch nachgewiesen werden, dass Unternehmen, die über ein Vermarktungskonzept für ihre Serviceleistungen verfügen, im Schnitt höhere Umsatz- und Gewinnanteile mit ihren Dienstleistungen erwirtschaften als Unternehmen ohne Vermarktungskonzept. (Klimmer 2010: 23)

Product (Produktpolitik)

Im Mittelpunkt steht die Frage: Wie kann einem potenziellen Kunden vermittelt werden, dass ihm durch die Inanspruchnahme unserer Dienstleistung Nutzen entsteht? Bei der Darstellung der Leistung sollte daher immer betont werden, welches Kundenproblem gelöst wird. Der Fokus des Leistungsversprechens sollte immer auf die Kundenperspektive (Arbeit abnehmen, Zeit, Kosten Nerven sparen) gerichtet sein. **Wichtig ist also nicht das Leistungsversprechen „Wartung“, sondern die Vermeidung von Maschinenausfallzeiten.**

Nutzen industrieller Dienstleistung aus **Nachfragersicht** (Klimmer 2010: 11):

- Kostensenkung
- Flexibilitätssteigerung
- Kapazitätssteigerung
- Risikoreduktion
- Qualitätssteigerung

The screenshot shows a service catalog for DMG MORI machines. It features two main service cards:

- Inspektion:**
 - Inspektion**
 - Clever vorsorgen, Stillstandszeiten reduzieren:** Mit unserer herstellereksklusiven Inspektion treffen Sie die beste Vorsorge für Ihre Maschine. In regelmäßigen Abständen prüfen unsere Experten Ihre Maschinen umfassend. Anschließend bekommen Sie umgehend von unserem Techniker eine Checkliste mit ausführlicher Auswertung.
 - Highlights:**
 - + Exakter Report über die Maschine anhand von Checklisten
 - + Festpreis inklusive Reise- und Übernachtungskosten für Planungssicherheit
 - + Vereinbarung eines Wunschtermins
 - + Sicherung der Produktivität, Vorbeugung von Stillständen
 - + Verlängerung der Lebenszeit, Werterhalt der Maschinen
 - Verfügbarkeit:** Für alle DMG MORI Maschinen.
 - Abhängig vom Maschinen-Netto-Preis ab € 550,-**
 - Kontakt:** Bitte kontaktieren Sie das lokale Service Team Ihrer DMG MORI.
- Geometrie Check:**
 - Geometrie Check**
 - Für störungsfreien Betrieb und höchste Genauigkeit:** Der ideale Service als vorbeugende Maßnahme gegen die Abnutzung von Führungen und beweglichen Maschinenkomponenten. Unsere Techniker prüfen die Maschinengeometrie und überreichen Ihnen die Messergebnisse.
 - Highlights:**
 - + Umfängliche Geometrieprüfung mit verschiedenen Tests bei Ihnen vor Ort
 - + Übergabe des Protokolls und Anbringen des Prüfsteigs
 - + Fachgerechte Beratung und Angebot durch Ihre DMG MORI bei Abweichungen in der Maschinengeometrie
 - + Herausragender Komplettpreis
 - + Reduktion von Wartungsaufwand, Stillstandszeiten und Ausschussteilen
 - Verfügbarkeit:** Für alle DMG MORI Maschinen.
 - ab € 850,-**
 - Kontakt:** Bitte kontaktieren Sie das lokale Service Team Ihrer DMG MORI.

Praxisbeispiel aus dem DMG MORI LifeCycle Services, Service und Zubehör, Katalog 2014

Quelle: <http://de.dmgmori.com>

Price (Preisgestaltung)

Eine grobe Preisvorstellung sollte zu Beginn der Planungen zu den produktbegleitenden Dienstleistungen bereits stattfinden. Nun ist es aber auch Zeit für die konkreten Überlegungen zur Preisgestaltung. Für viele Unternehmen ist das ein neues Feld, weil Dienstleistungen oft als ein Zusatz zum Produktverkauf betrachtet wurden. Das ist ein Fehler. Eine gute Dienstleistung hat ihren Preis und kann mit einer vernünftigen Preisgestaltung auch am besten erbracht werden. Neben der reinen Kostenorientierung sollten Sie eine an der Zahlungsbereitschaft der (potenziellen) Kunden ausgerichtete, nachfrageorientierte Preiskalkulation in Erwägung ziehen. Sehen Sie bei der Preisgestaltung eine bestimmte Variabilität vor (Rabatte, Boni), damit Sie sich auch hier flexibel auf den Kunden einstellen können.

Place (Distributionspolitik)

Hier wird geklärt, wie das Produkt an den Kunden gelangt. Sie bestimmen die Absatzwege (direkter/indirekter Vertrieb) und wo der Vertrieb organisatorisch verankert werden soll.

Promotion (Kommunikationspolitik)

Durch Ihre Kommunikationspolitik können Sie steuern, wie Ihr Unternehmen von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Sie ist das Herzstück Ihres Marketings. Ziele der Unternehmenskommunikation können Bekanntheit und Wiedererkennungswert eines Produkts/einer Dienstleistung oder das Image einer Marke sein, aber auch Umsatz- oder Marktanteilssteigerungen können definierte Ziele der Kommunikationspolitik eines Unternehmens sein.

Nicht zu vernachlässigen ist die Kommunikation neuer Angebote „nach innen“, das interne Marketing. Die Rolle eines vollständigen Servicekatalogs wurde in diesem Zusammenhang schon angesprochen. Konfrontieren Sie Ihre Mitarbeiter nicht erst mit der Fertigstellung des Katalogs, sondern machen Sie alle Vertriebs- und Servicemitarbeiter frühzeitig und detailliert mit den neuen Leistungsangeboten vertraut. Vereinbaren Sie gemeinsam, wie und mit welchen Instrumenten geworben werden soll.

„Wir arbeiten mit standardisierten Textbausteinen für produktbegleitende Dienstleistungen, die in Angebote und Verträge übernommen werden können. Die einheitlichen Beschreibungen machen die Kommunikation intern und extern viel einfacher. [...]

Bisher gab es keine standardisierten Bausteine, sondern es herrschte viel Individualität zwischen Vertriebsmitarbeiter und Kunde vor. Während der eine Vertriebler die Dienstleistung sofort mit angeboten hat, setzte der andere Vertriebler auf Nachverhandlungen. Inzwischen haben wir feste Textbausteine und eine einheitliche Vorgehensweise etabliert. Die ersten Erfolge haben sich schon eingestellt.

Dirk Molthan, Geschäftsführer der Lambrecht meteo GmbH, Göttingen

Welche Kommunikationswege zum Kunden bieten sich an? An erster Stelle ist hier zweifellos die individuelle und **persönliche Ansprache** von bewährten Bestandskunden zu nennen. Bei ihnen ist man bekannt und hat ein gutes Image. Deshalb kann es hier besonders leicht sein, mit neuen Angeboten zu landen. Der mündlichen Erläuterung durch den Vertriebs- bzw. Servicemitarbeiter sollte zeitnah ein schriftliches Angebot bzw. ein Vertragsmuster folgen können.

Weitere wichtige Kommunikationsmedien sind:

- Unternehmens-Homepage
- Social Media
- Kunden-Brief
- Mailings und Telefonaktionen
- Kundentage
(s. Praxisbeispiel ZINS-Ziegler, S. 21)



Angebote vermarkten, Ideen entwickeln, Kompetenzen aufbauen – Im Dialog mit dem Kunden auf Hausmessen und Foren

„Branchenmessen sind für mittelständische Unternehmen wie das unsere zu kostenintensiv“, so Dr. Hans-Jürgen Daams, geschäftsführender Gesellschafter der ZINS Ziegler-Instruments GmbH in Mönchengladbach. Seit zehn Jahren organisiert das Unternehmen regelmäßig in eigener Regie und mit Kooperationspartnern Hausmessen und Fachforen für seine Kunden. Die Formate lassen sich unternehmens- und situationsspezifisch gestalten. Sie sind auf die Bedürfnisse der Kunden und Partner abgestimmt, die sich ganz auf das Angebot und besondere Innovationen konzentrieren können. „Der Konkurrenzdruck entfällt für uns, denn ein direkter Vergleich mit Wettbewerbern findet nicht statt. Darüber hinaus ist die Betreuung individueller. Der Dialog mit den Kunden kann intensiver stattfinden“, begründet Daams. Das aktive Beziehungsmanagement von ZINS Ziegler zahlt sich aus. Neben der Präsentation von Produkten und Dienstleistungen geht es auch um die persönliche Nähe zu den Gästen, die nicht zuletzt im Rahmen von Abendveranstaltungen gepflegt wird. In Fachgesprächen wie auch in Unterhaltungen informeller Art werden wertvolle Hinweise über die Situation der Kundenunternehmen, deren Bedarfe und Anforderungen gewonnen. So können gezielt neue Lösungen entwickelt werden.

Die Foren sind mittlerweile als Markenzeichen etabliert und tragen zum guten Image des Unternehmens bei. Entscheidungsträger der Branche bitten um „Call for Papers“. Die Mitarbeiter nutzen die internationalen Veranstaltungen, um sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln. Als Vortragende und durch die Einbindung in Ausstellungsaktivitäten können sie ihre Kompetenzen unter Beweis stellen. Der Motivationsfaktor der Belegschaft ist hoch.

Das innovative Unternehmen wird neben dem jährlich stattfindenden „Störgeräusch-Forum“ und dem „Haptique-Forum“ demnächst auf Kundenwunsch ein drittes Forum im Zwei-Jahres-Turnus ins Leben rufen. Es wird ebenfalls Forscher, Entwickler und Kunden in internationaler Besetzung zusammenführen, die sich für Produkte und Dienstleistungen zum Thema „Shaker“ (Schwingungserreger) interessieren.

2.5 Angebot testen

Überprüfen Sie, ob alle in der Konzeptionierungsphase festgelegten organisatorischen, personellen und technischen Voraussetzungen gegeben sind.

Eine Checkliste unterstützt Sie dabei:

- Die neue Dienstleistung ist mit **Verfahrensweisung** vollständig dokumentiert (Servicekatalog).
- Die leistungsbezogenen **internen/externen Schnittstellen** sind definiert.
- Die **organisatorischen/personellen Maßnahmen** zur Festlegung von Zuständigkeiten und Befugnissen sind erfolgt.
- Die erforderlichen **technischen Einrichtungen** stehen bereit (Software, notwendige Rechner usw.)
- Die **Hilfsmittel** zur Abwicklung der Dienstleistung (Kalkulationsgrundlage, Formulare, Textbausteine etc.) stehen zur Verfügung.
- Die einzusetzenden technischen Einrichtungen und Hilfsmittel wurden einem **Funktionstest** unterzogen und ggf. angepasst.
- **Vertrieb und Servicemitarbeiter** sind in die Einführung der neuen Dienstleistung einbezogen.
- Eine Überprüfung der **internen Akzeptanz** der Dienstleistungen bei den Mitarbeitern wurde durchgeführt und ggf. notwendige Folgerungen wurden gezogen.

Jetzt wird es ernst! Eine praktische Pilotierungsphase soll Hinweise auf eventuell noch erforderliche Anpassungsmaßnahmen geben. Sie legen in einem Implementierungsplan die Einzelheiten für einen externen Testlauf fest.

- Legen Sie für die „Pilotierung“ einen Plan mit den erforderlichen personellen und technischen Ressourcen auf.
- Da die Pilotierung voraussichtlich nicht kostendeckend erfolgt, ist ein eigenes Budget einzuplanen.
- Wählen Sie einen nicht zu kurzen Zeitraum, damit Sie bei der Auswertung auf ausreichende Daten/Informationen zurückgreifen können.
- Idealerweise sollte die Testeinführung in Kooperation mit Unternehmen erfolgen, die Sie gut kennen und die für die geplante Zielgruppe der neuen Dienstleistung repräsentativ sind.
- Holen Sie das Feedback Ihrer Kunden und Mitarbeiter regelmäßig ein und dokumentieren Sie es.

Durch ein konsequentes Controlling und die Analyse der Dienstleistungsprozesse haben Sie die Möglichkeit, organisatorische, technische wie personelle Mängel aufzuspüren und Anpassungsmaßnahmen einzuleiten. Welche Instrumente Ihnen hierfür zur Verfügung stehen und welche Erfahrungen in unserem Projekt gesammelt wurden, wird in einer weiteren Veröffentlichung für die Unternehmenspraxis dargestellt.

Anhang

Quellenverzeichnis

- **Bain & Company 2013:** Service Now! Time to wake up the sleeping giant, München/Zürich
<http://www.bain.de/publikationen/articles/service-now-time-to-wake-up-the-sleeping-giant.aspx> download 21.04.2015
- **DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2015:** Nachhaltige Effizienzsteigerung im Service – Verschwendung vermeiden – Prozesse optimieren: Beuth Verlag GmbH 2015
- **Fuhrmann, Oliver [et al.] (Hrsg.) 2012:** Service-Orientierung im Mittelstand. Stuttgart, Fraunhofer Verlag
- **Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) 2013:** Industrie: Kern der deutschen Wirtschaft. In: Böckler-Impuls 1/2013
- **Honné, Michael; Lukas, Maximilian 2014:** Aachener Konsortial-Benchmarking „Lean Services“. Das machen die Top-Performer anders. In: Service Today 4/2014, S. 58f
- **Lerch, Christian [et al.] 2013:** Dienstleistungen strategisch anbieten. Viele Wege führen zum Erfolg. Fraunhofer ISI (Hrsg.) Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion. Karlsruhe, Fraunhofer Verlag
- **Klimmer, Matthias [et al.] 2010:** Vermarktung von Serviceleistungen in der Industriegüterbranche. Arbeitspapiere aus der Fakultät für Wirtschaftsingenieurwesen, Heft Nr. 5. Hochschule Mannheim
- **Kramp, Melanie 2011:** Entwicklung individueller Problemlösungen. Der Kunde im integrierten Produkt- und Dienstleistungsinnovationsprozess. In: Zink, Klaus J.; Weingarten, Joe (Hrsg.). Produktbegleitende Dienstleistungen. Erfolgchance auf globalisierten Märkten, Idar-Oberstein, Verlag Hilden GmbH & Co KG, S. 73ff
- **Robers, Diane [et al.] (Hrsg.) 2013:** Produktivität in der Dienstleistungsentwicklung, Reihe Strategische Partnerschaft Produktivität von Dienstleistungen. Stuttgart, Fraunhofer Verlag
- **Zangemeister, Christoph 2008:** Innovationsmanagement für Dienstleistungen - Leitfaden, Instrumente, Umsetzungshilfen. Stuttgart. TÜV Verlag, 2008

Die Autoren



Holger Möhwald

ist seit 20 Jahren selbstständiger Unternehmensberater und Trainer. Er begleitet überwiegend mittelständische Unternehmen in der Personal- und Organisationsentwicklung. Dazu gehören die Begleitung bei der Entwicklung einer Strategie sowie die Gestaltung von Produkt- und Serviceportfolios. Als Führungskrafttrainer hat er einen engen Bezug zu den betrieblichen Entwicklungen, Bedarfen und Herausforderungen.



Beate Schlink

ist Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum. In dieser Funktion betreut sie seit Oktober 2012 das BMBF-Verbund-Projekt PROMIDIS. In der Vergangenheit hat sie in verschiedenen internationalen und nationalen Projekten Dienstleistungsthemen bearbeitet, u. a. Informelles Lernen im Gastgewerbe, Personal im Groß- und Außenhandel sowie Produkte und Dienstleistungen im Design für Alle.



PROMIDIS-Projektverbund



Im Verbund mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. in Frankfurt, der Universität Hamburg und der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt widmet sich das RKW im Forschungsprojekt PROMIDIS schwerpunktmäßig dem Transfer wissenschaftlicher Ergebnisse in die unternehmerische Praxis.

Durch Fachpublikationen, öffentliche Workshops und inner- wie überbetriebliche Weiterbildungsangebote lernen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, wie industrielle Dienstleistungen erfolgreich entwickelt, vermarktet und erbracht werden können.

www.promidis.de

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Wenn Sie weiterhin über unser Projekt informiert werden wollen, melden Sie sich bitte bei:

Beate Schlink

PROMIDIS-Projektleitung im RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Str. 40 A, 65760 Eschborn, schlink@rkw.de, 06196 495 3521

Bereits erschienene Publikationen in der PROMIDIS-Reihe:

Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen stärken



Teil 1: Einführung

Fokus: Aus- und Weiterbildung



Unsere Veröffentlichungen stehen
auch als Download auf der RKW-Website bereit:

www.rkw-kompetenzzentrum.de/promidis

Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation sowie Gründung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages