

Aufbau neuer Dienstleistungen durch kontinuierliche Innovation

Methoden und Beispiele

Luxemburg, 8.12.2011

Dr.-Ing. Giuseppe Strina

Übersicht

1

1. Dienstleistungen – nur ein Thema für Dienstleister?

- Ergebnisse einer Studie

2

2. Der Dienstleistungszyklus

- Phasenschema der Dienstleistungserbringung

3

3. Der Dienstleistungsgestaltungszyklus

- Vorgehensweise, Methoden, Beispiele beim Aufbau neuer Dienstleistungen

4

4. Zusammenfassung

1. Dienstleistungen – ein Thema nur für Dienstleister?

Ergebnis: Studie unter baden-württembergischen KMU

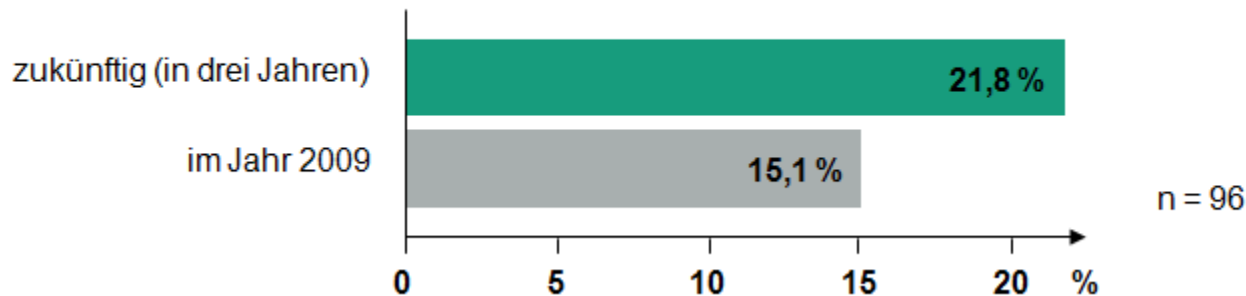
Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen

Zielgruppe	Unternehmen bis 250 Mitarbeiter in Baden-Württemberg (Schwerpunkte: B2B und Unternehmensgröße 10 – 49 MA)
Untersuchungs- bereiche	Dienstleistungsentwicklung Ergebnistransfer
Untersuchungs- umfang	122 Unternehmen (73% Dienstleister, 27% produzierende Unternehmen)
Untersuchungs- zeitraum	Juli 2010

1. Dienstleistungen – ein Thema nur für Dienstleister?

Bedeutung der Dienstleistungen steigt!

Wie hoch schätzen Sie den Anteil neuer Dienstleistungen (d.h. maximal drei Jahre alt) am gesamten (Dienstleistungs-) Umsatz Ihres Unternehmens?



1. Dienstleistungen – ein Thema nur für Dienstleister?

Zuständigkeit: Unternehmensleitung!

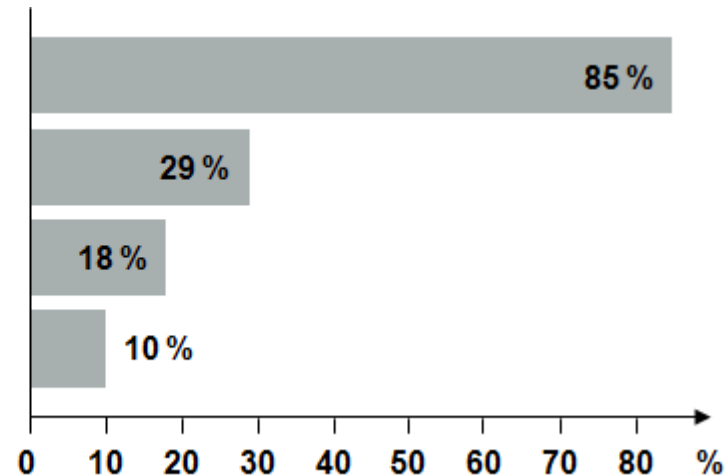
Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Entwicklung neuer Dienstleistungen zuständig?

Die Entwicklung neuer Dienstleistungen ist die Aufgabe der Unternehmensführung.

Neue Dienstleistungen werden in einem größeren Team entwickelt.

Um die Entwicklung neuer Dienstleistungen kümmert sich eine Abteilung (z.B. Vertrieb, Service).

Neue Dienstleistungen werden durch externe Partner (z.B. Berater) für uns entwickelt.

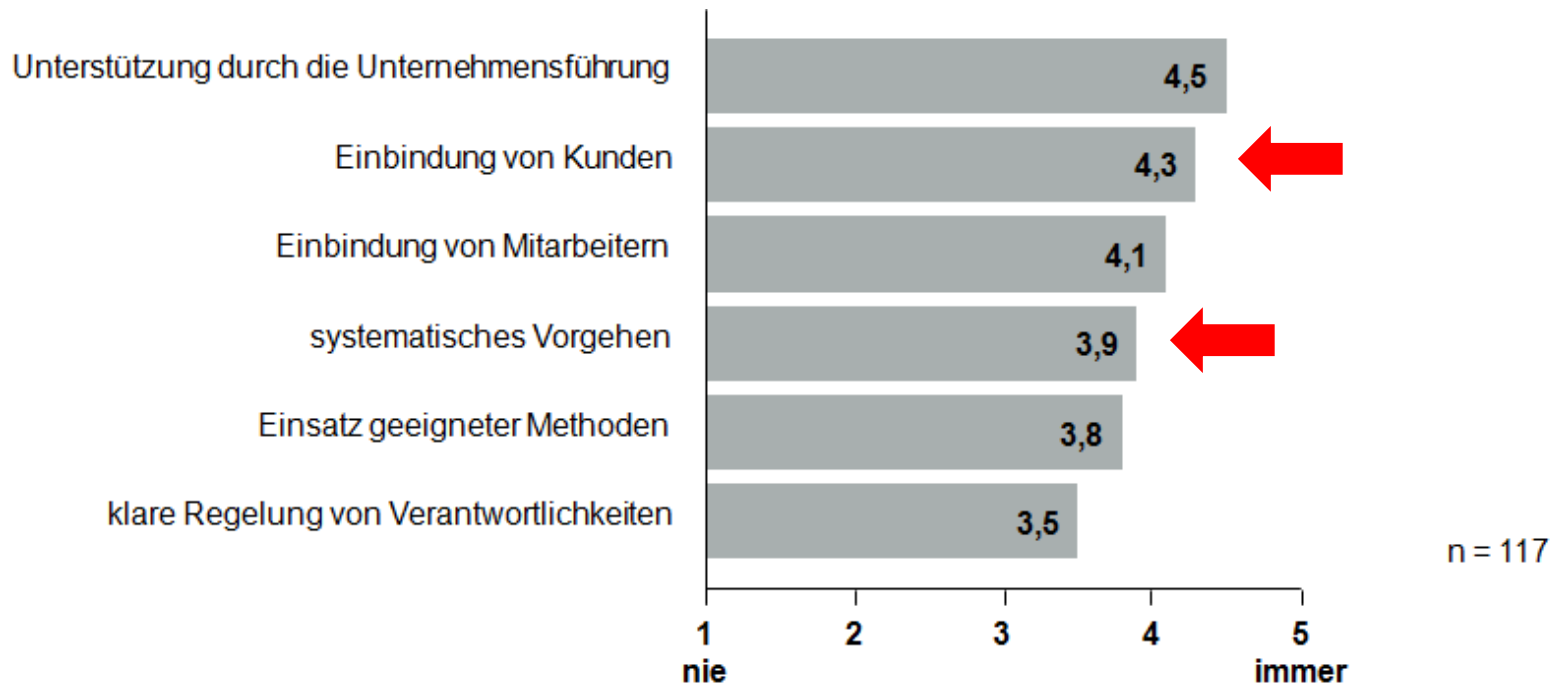


n = 120

1. Dienstleistungen – ein Thema nur für Dienstleister?

Die Erfolgsfaktoren werden gesehen,...

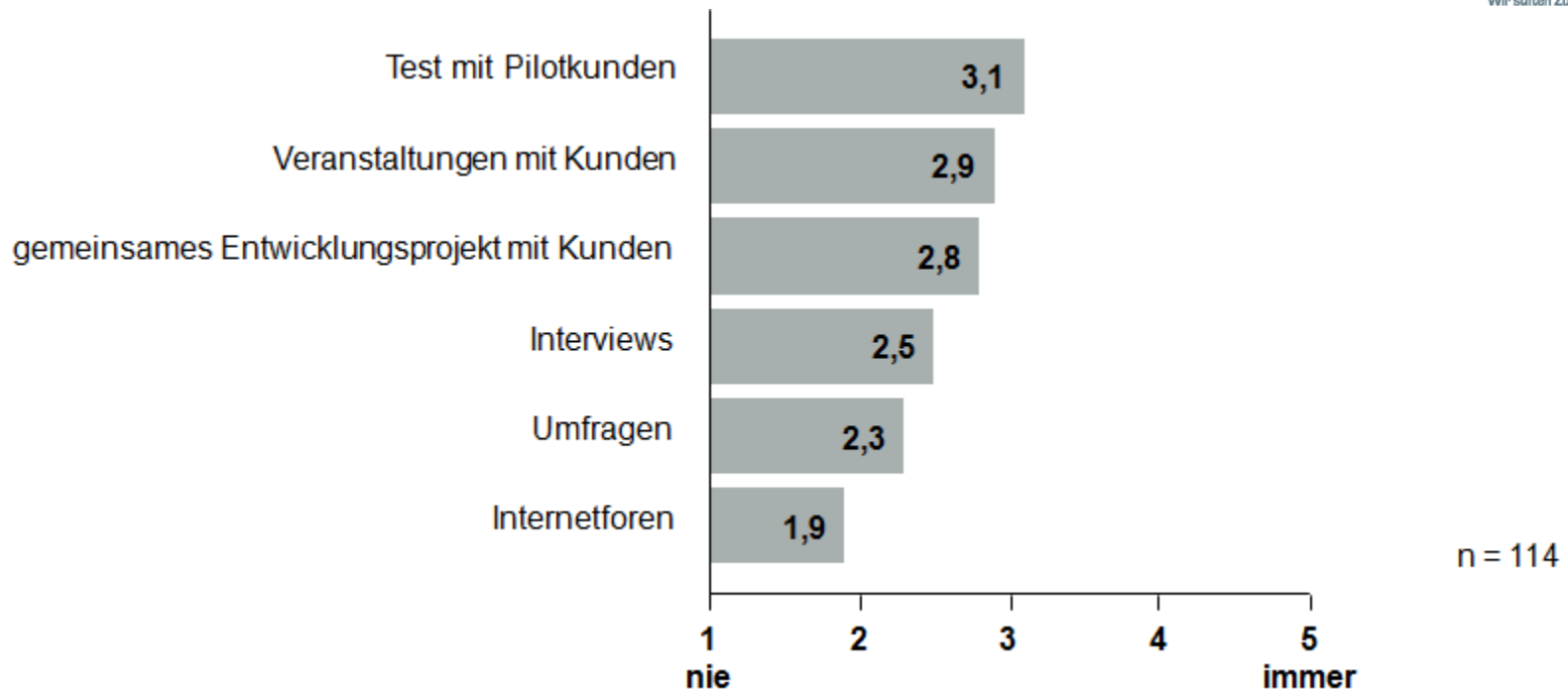
Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach die folgenden Faktoren für eine erfolgreiche Entwicklung neuer Dienstleistungen?



1. Dienstleistungen – ein Thema nur für Dienstleister?

...aber nicht umgesetzt: Kundeneinbindung noch zu gering!

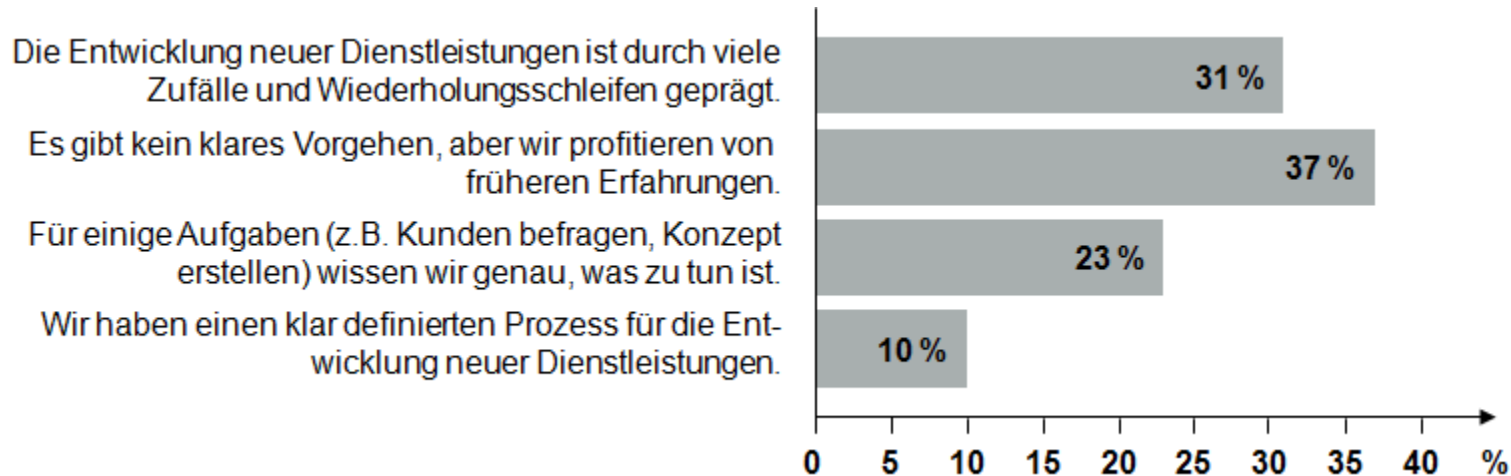
Wie häufig setzen Sie die folgenden Methoden ein, um Ihre Kunden in die Entwicklung von Dienstleistungen einzubinden?



1. Dienstleistungen – ein Thema nur für Dienstleister?

Wenig systematisch, viel Zufall!

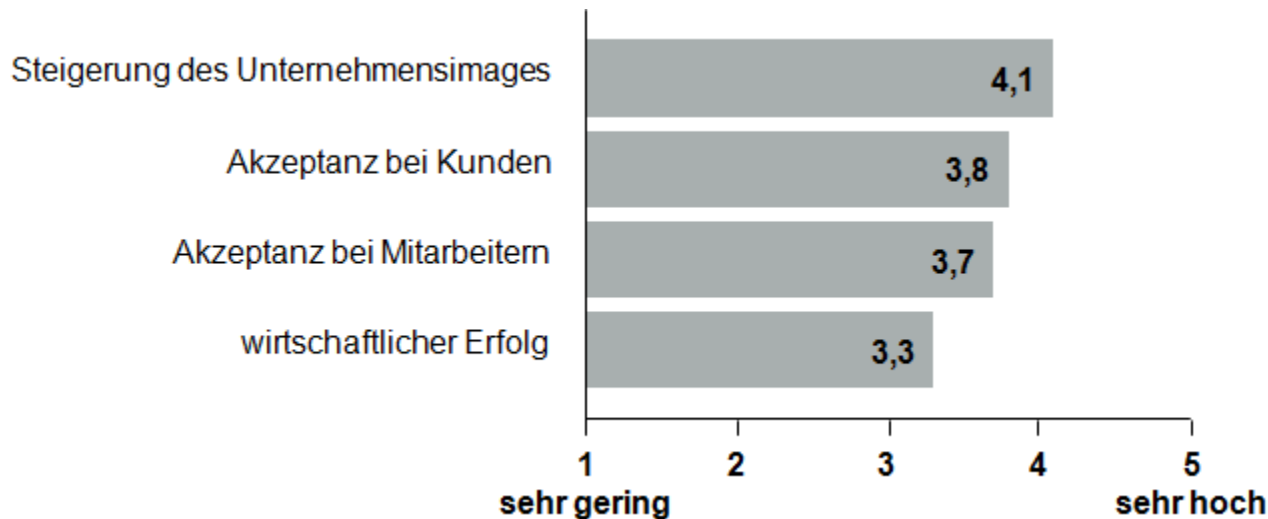
Wie gehen Sie bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen vor?



1. Dienstleistungen – ein Thema nur für Dienstleister?

Wirtschaftlicher Erfolg: noch zu gering!

Wie hoch schätzen Sie den Erfolg der innerhalb der vergangenen drei Jahre neu am Markt eingeführten Dienstleistungen?

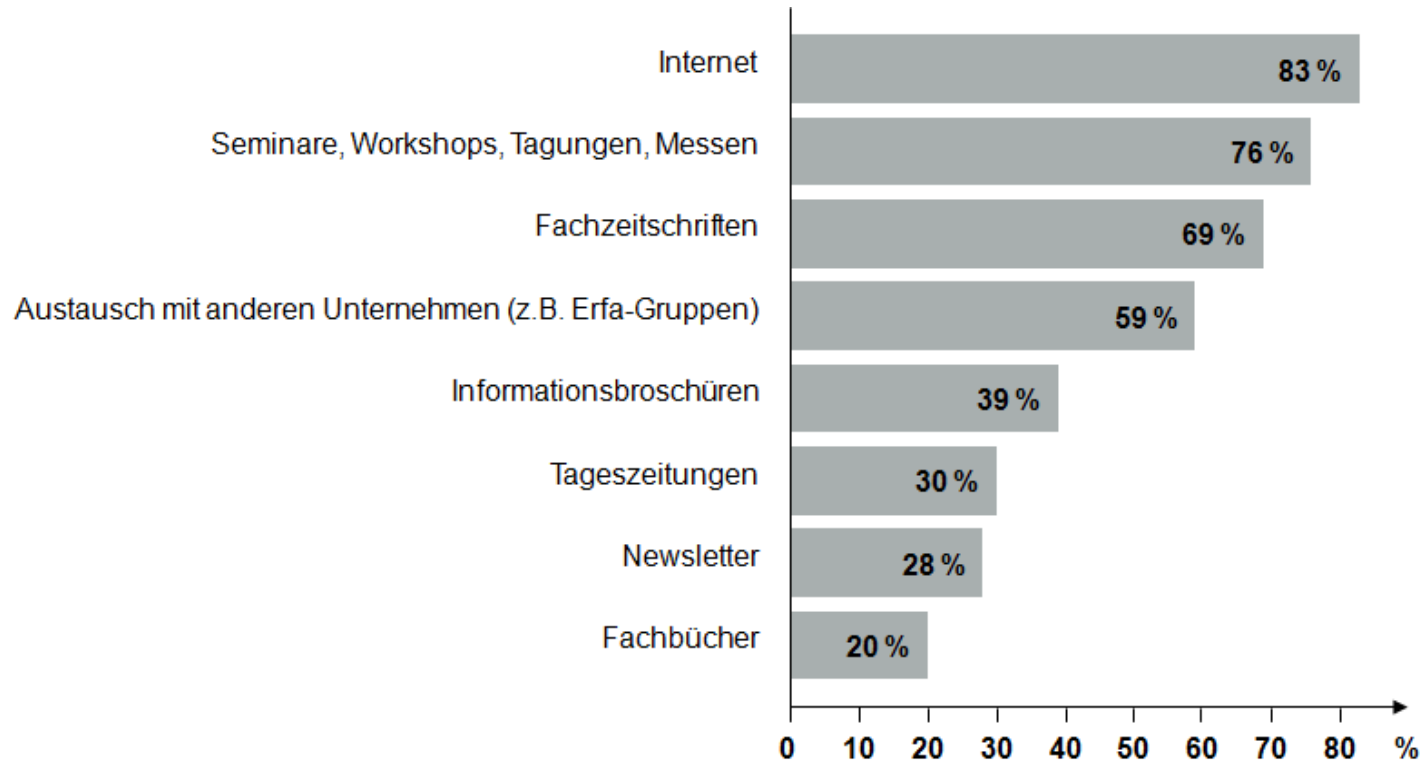


n = 110

1. Dienstleistungen – ein Thema nur für Dienstleister?

Informationskanal Internet: auch für KMU Nr.1!

Welche der folgenden Informationskanäle nutzen Sie, um sich über Dienstleistungsthemen zu informieren?



Übersicht

1

1. Dienstleistungen – nur ein Thema für Dienstleister?

- Ergebnisse einer Studie

2

2. Der Dienstleistungszyklus

- Phasenschema der Dienstleistungserbringung

3

3. Der Dienstleistungsgestaltungszyklus

- Vorgehensweise, Methoden, Beispiele beim Aufbau neuer Dienstleistungen

4

4. Zusammenfassung

2. Phasen der Dienstleistungserbringung



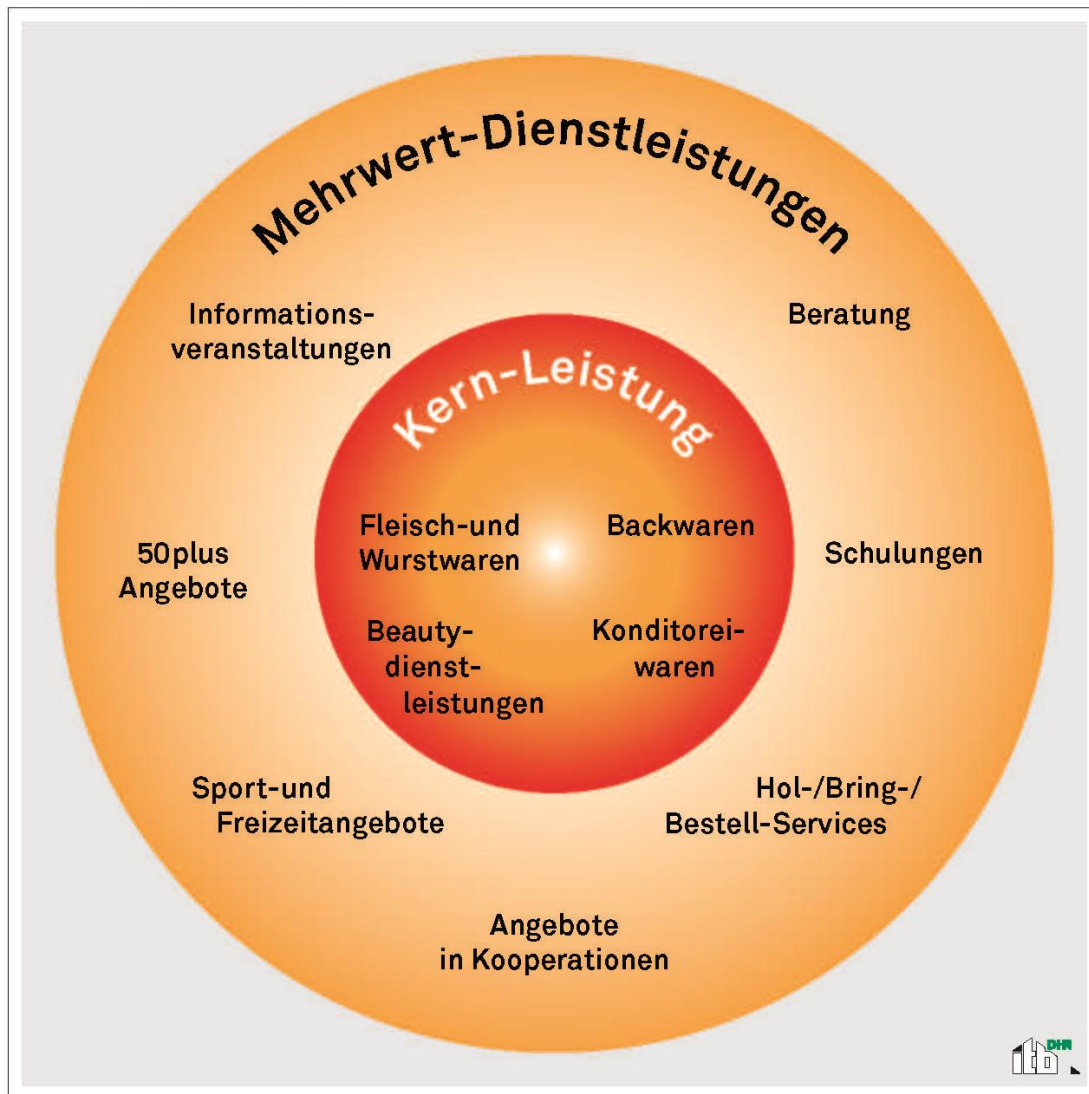
„Aktivitäten“: in Form von Mehrwertdienstleistungen

2. Phasen der Dienstleistungserbringung

Kern- und Mehrwert-Dienstleistungen

Kernleistung und Erweiterung

Abb. 13

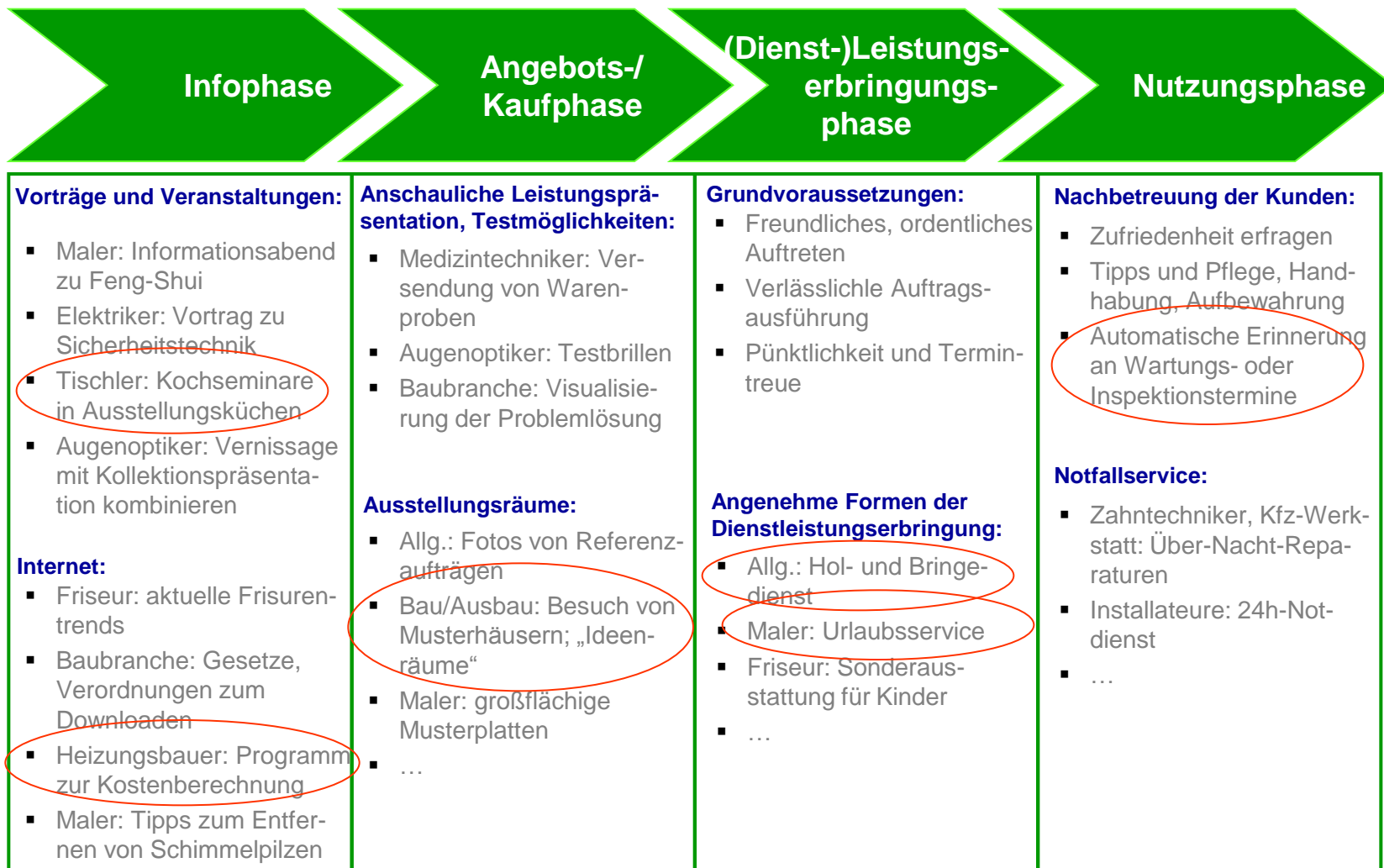


itb-Leitfaden, S. 18



2. Phasen der Dienstleistungserbringung

Beispiele für Mehrwertdienstleistungen



Quelle: nach „Die Zukunft heißt Dienstleistung“. Management Center Handwerk, 2004, S. 5ff

Übersicht

1

1. Dienstleistungen – nur ein Thema für Dienstleister?

- Ergebnisse einer Studie

2

2. Der Dienstleistungszyklus

- Phasenschema der Dienstleistungserbringung

3

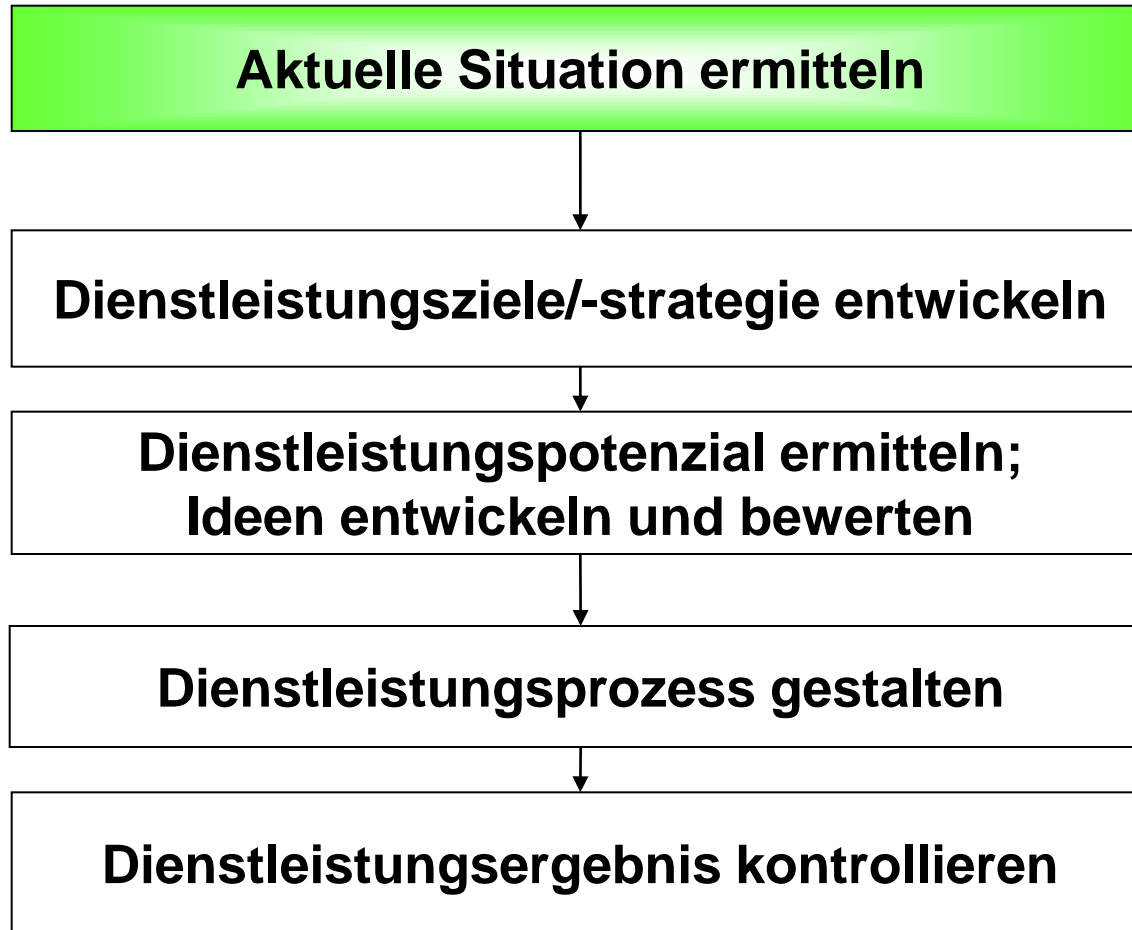
3. Der Dienstleistungs*gestaltungs*zyklus

- Vorgehensweise, Methoden, Beispiele beim Aufbau neuer Dienstleistungen

4

4. Zusammenfassung

3. Der Dienstleistungs*gestaltung*zyklus



z. B. mit DL-Checkup,
Kundenkontaktkreis,
Umfeldanalyse;
=> Aktivitätenfilter

3. Aktivitätenfilter zum Ausfüllen

①		②			③		④				⑤			⑥		
Standardleistung	Einzigartigkeit	Phase aus Kundenkontaktkreis				Aktivität/ Dienstleistung	Strategische Bedeutung				Wie berechnet?			Kurzbeschreibung des Kundennutzens		
		Infofase	Angebots- / Kaufphase	DL-Erbringungsphase	Nutzenphase		Höherer Preis für Grundleistung	Kostenreduktion	Prozessoptimierung/ Zielgruppen	Erschließung neuer Kundenbindung	Erhöhung der Zahlungsbereitschaft	Verbesserung der	hat Preis	Wird verhandelt	Wird verschenkt	Ist versteckt

3. Aktivitätenfilter zum Ausfüllen

		①				②		③	
		Phase aus Kundenkontaktkreis				Aktivität/ Dienstleistung			
		Infophase	Angebots- / Kaufphase	DL-Erbringungsphase	Nutzenphase				
Standardleistung	Einzigartigkeit								
	X	X				Aktuelle Frisurtrends auf Homepage			
X			X			Kostenvoranschlag vor der Haarbehandlung			
	X			X		Lesebrillen zum kostenlosen Ausleihen			
	X			X		„Formel-1-Friseurstuhl“ für Kinder			
	X				X	Angebot „passendes typgerechtes Make Up“			

**Beispiel
Friseur**

3. Aktivitätenfilter zum Ausfüllen

①		②			③		④				⑤			⑥	
Standardleistung	Einzigartigkeit	Phase aus Kundenkontaktkreis			Aktivität/ Dienstleistung	Strategische Bedeutung				Wie berechnet?			Kurzbeschreibung des Kundennutzens		
		Infofase	Angebots- / Kaufphase	DL-Erbringungsphase		Nutzenphase	Höherer Preis für Grundleistung	Kostenreduktion	Prozessoptimierung/ Zielformen	Erschließung neuer Zielgruppen	Erhöhung der Kundenbindung	Verbesserung der Zahlungsbereitschaft			hat Preis

3. Begriffserläuterung zum Aktivitätenfilter

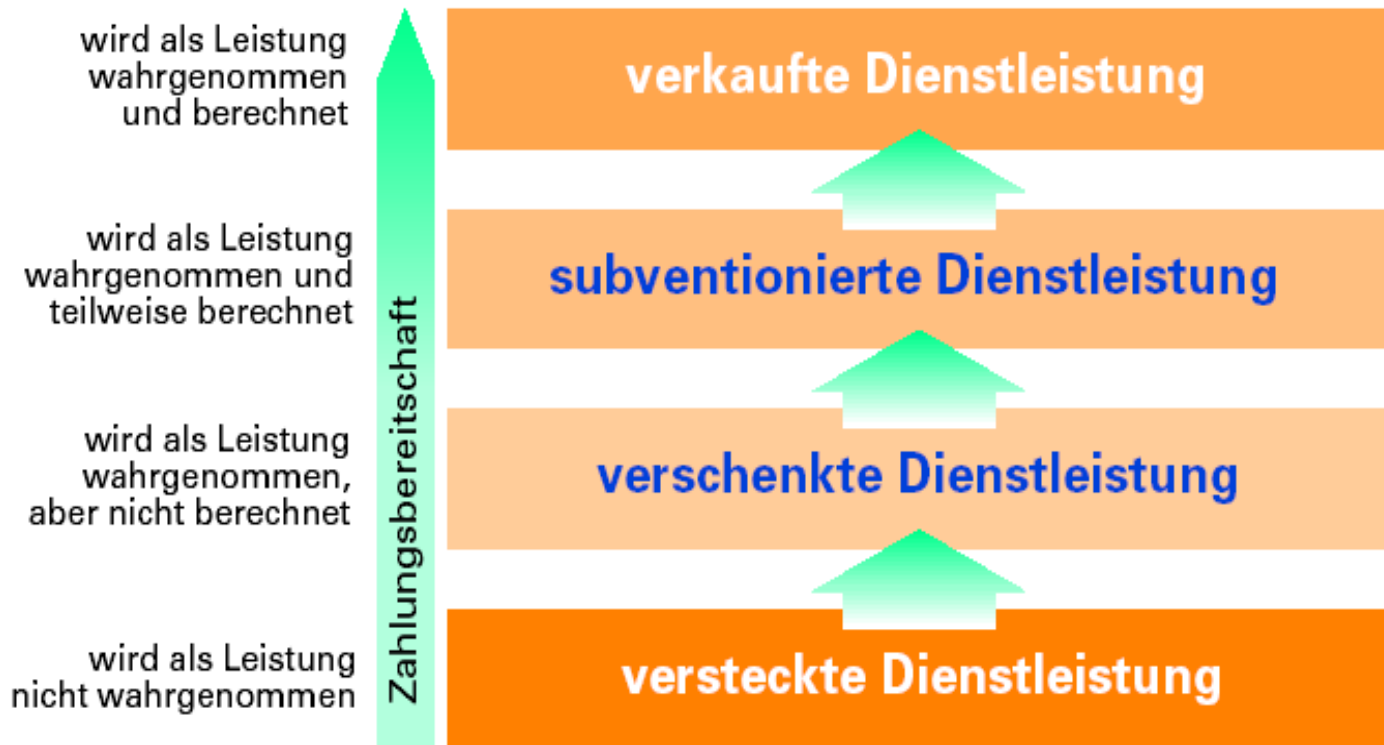
- Erzielen Sie durch die angebotene Aktivität einen **höheren Preis für ihre Standardleistung**?
- **Optimiert** die angebotene Aktivität die **Prozesse** Ihres Unternehmens, indem sie Abwicklungsprozesse vereinfacht (z.B. die Bestellung über Internet)?
- Können Sie durch die angebotene Aktivität **neue Zielgruppen** erschließen?
- Erhöht die angebotene Aktivität die **Kundenbindung**?
- Verbessert die angebotene Dienstleistung die **Zahlungsbereitschaft** Ihres Kunden?
- **Beurteilung der Aktivitäten nach der Ertrags- bzw. Kostenbetrachtung:**
 - Die verkaufte Dienstleistung wird vom Kunden als Leistung wahrgenommen und vom Unternehmen in Rechnung gestellt.
 - Wird der Preis der Dienstleistung verhandelt, wird die Dienstleistung nur teilweise berechnet.
 - Bei der verschenkten Dienstleistung wird die Leistung vom Kunden wahrgenommen, aber vom Unternehmen bewusst nicht berechnet.
 - Ist eine Dienstleistung versteckt, so wurde sie bisher als solche noch gar nicht vom Kunden (und vielleicht auch nicht vom Unternehmen?) wahrgenommen und dementsprechend nicht berechnet.
- **Kundennutzen beschreiben:**
 - Welchen Wert hat die Aktivität für den Kunden? (Hat sie z.B. Neuigkeitswert?)
 - Bietet sie eine bessere Problemlösung als bestehende Leistungen und Konkurrenzleistungen?
 - Geht sie stärker auf die Kundenbedürfnisse ein? (Verbessert oder erleichtert sie die Anwendbarkeit für den Kunden? Bietet sie einen Zusatznutzen?)

5
(vgl. Folie 21)

6

3. Bepreisung der Dienstleistung

zu ⑤ auf Folie 19



Wer den Wert einer Leistung erkennt, zahlt auch dafür

3. Beispiel Aktivitätenfilter für Friseur

		①				②				③				④				⑤				⑥							
		Phase aus Kundenkontaktkreis				Aktivität/ Dienstleistung				Strategische Bedeutung				Wie berechnet?				Kurzbeschreibung des Kundennutzens											
		DL-Erbringungsphase	Angebots- / Kaufphase	Info-Phase	Einzigartigkeit	Standardleistung	Nutzenphase					Höherer Preis für Grundleistung	Prozessoptimierung/ Kostenreduktion	Erschließung neuer Zielgruppen	Erhöhung der Kundenbindung	Verbesserung der Zahlungsbereitschaft	Wird versteckt	Wird verschenkt	Wird verhandelt	hat Preis									
					X									X	X													X	Aktuelle Informationen
X			X												X												X	Preistransparenz	
	X			X										X				X											Annehmlichkeit
	X				X						X															X		Attraktivität für Eltern mit Kindern	
	X					X					X								X										Aufeinander abgestimmte Dienstleistungen

3. Durchgehendes Beispiel: Gebäudereinigung

Schritt 1: Aktuelle Situation ermitteln

Fa. Gebäudereinigung:

- Gründung 1974,
- heute 2. Generation;
- 200 MA

Tätigkeitsfelder:

Infrastrukturelles

Gebäudemanagement

(70% Unterhaltsreinigung,

30 % Sonderreinigung,


z. B. Solardächer)

Bisher: fast ausschließlich

im öffentlichen Bereich


(Schulen, Behörden etc.)

itb-Leitfaden, S. 16

Abb. 10: Check-Liste	Betrieb: Gebäudereinigung Emil Vollmer GmbH			Datum	05.08.2010	
	Geschäftsfeld: Haushaltsdienstleistungen			Blatt		
Stärken-Schwächen: Inszenieren des DL-Prozesses						
Bewertung der eigenen Situation im Vergleich zum denkbaren Optimum, dem Marktdurchschnitt oder einem ausgewählten Wettbewerber :				1 = regelmäßig 2 = ab und zu 3 = nie		
Kriterium	1	2	3	Bemerkungen		
Mitarbeiter sind pünktlich, zuverlässig und halten Termine ein	x			Zeit wird auf dem Arbeitschein dokumentiert, Kunde wird bei Verzögerung angerufen.		
Dienstleistungen werden im Unternehmen individuell auf den Kunden zugeschnitten	x			Die Anforderung wird bei jedem Kunden individuell aufgenommen. Die Bedürfnisse werden erfragt.		
Einheitliches Erscheinungsbild der Mitarbeiter, Fahrzeuge etc.		x		Die Fahrzeugflotte ist noch nicht vollständig ausgebaut. Die MA benutzen teilweise noch bequemere Kleidung individuell nach Wetterlage.		
Kunden loben die hohe Geschwindigkeit, mit der Arbeiten zuverlässig erledigt wurden		x		Teilweise wird die Qualität in Relation zur Geschwindigkeit gesetzt. Allerdings haben MA individuelle Stärken bei gleichem Zeitaufwand.		
Evtl. Mitwirkung des Kunden an der Auftragsausführung, wird mit diesem verbindlich <u>abgesprochen</u>			x	Kunde soll durch die DL entlastet werden, dadurch ist eine Unterstützung nicht angestrebt.		
Bei Aufträgen gibt es für den Kunden nur einen Ansprechpartner im Unternehmen		x		Die Schaffung einer verantwortlichen "Hausdame" soll dies fördern		
Der Ablauf der DL ist für die Mitarbeiter verbindlich festgelegt		x		Individuelle bauliche Gegebenheiten erfordern eine flexible Ausrichtung der DL.		
Es gibt verbindliche Maßstäbe für die Auftragsausführung		x		Durch Schulungen müssen die Maßstäbe besser transportiert werden.		
Besondere Stärken:				Flexibilität, Bedürfnisse des Kunden erkennen, Verlässlichkeit		
Gründe:				Langjährige MA, Überschaubarer Kundenstamm		
Auswirkungen für die Zukunft:				Erfahrungen in die Entwicklung einbringen, positiver Qualitätstrend fortentwickeln.		
Besondere Schwächen:				Leistungsgefälle bei den MA noch zu groß, Nachlässigkeit bei dem Qualitätsergebnis		
Gründe:				MA haben aufgrund Ihrer Herkunft individuelle Grundwerte. Mangelndes Interesse der MA für den Kunden.		
Auswirkungen für die Zukunft:				Qualität verringert sich, Mund zu Mund Propaganda wird negativ, DL wird weniger nachgefragt.		
Sofortmaßnahmen:				MA Schulung im Hinblick auf Verhalten und Qualität		

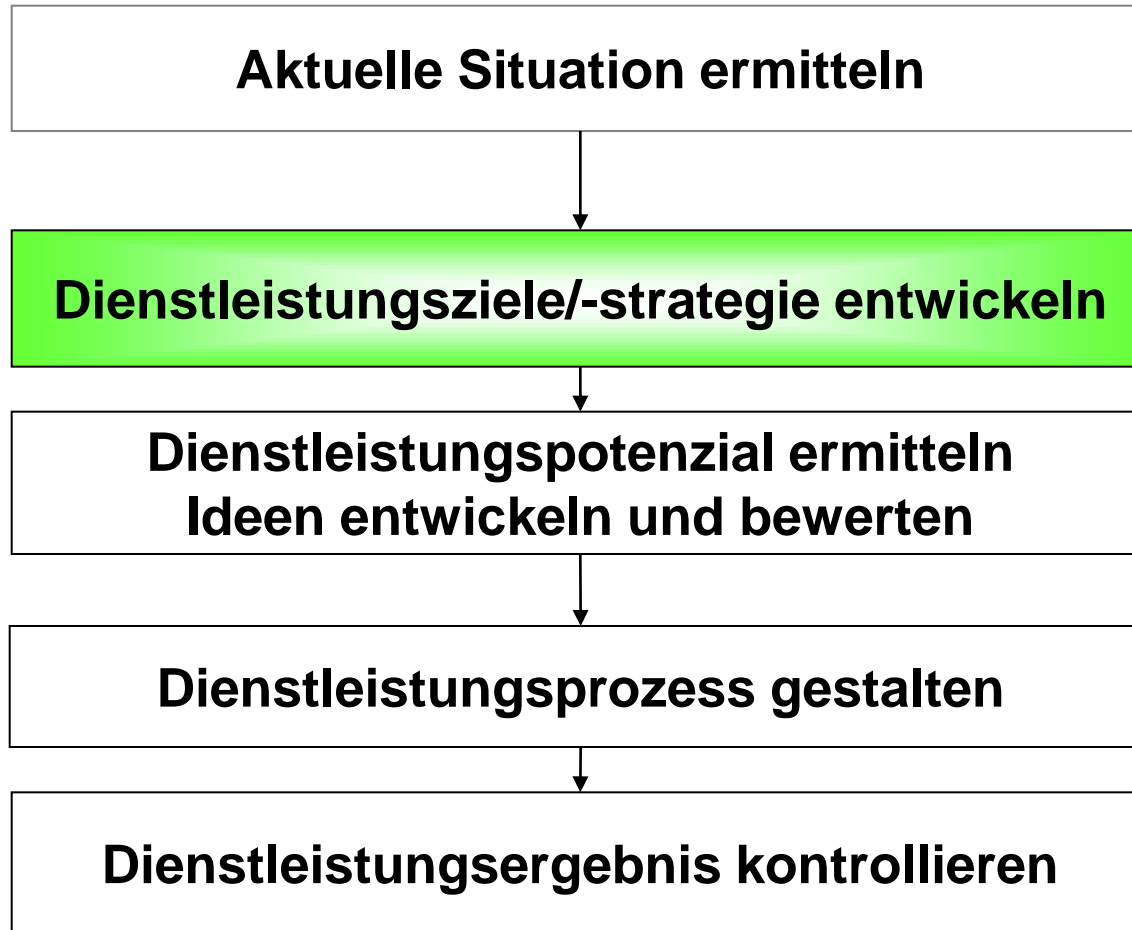
3. Durchgehendes Beispiel: Gebäudereinigung

Schritt 1: Aktuelle Situation ermitteln

Abb. 8: Aktivitätenfilter	Betrieb: Gebäudereinigung Emil Vollmer GmbH		Datum	10.07.2011	
	Geschäftsfeld: Haushaltsdienstleistungen		Blatt	1	

Ifd. Nr.	Standardleistung	Einzigartigkeit	Phase aus Kundenkontaktkreis				Aktivität / Dienstleistung	Strategische Bedeutung						Wie berechnet?				Kurzbeschreibung des Kundennutzens
			Informationsphase	Angebots-/Kaufphase	Auftragsausführungsphase	Nutzungsphase		Höherer Preis für Grundleistung	Prozessoptimierung / Kostenreduzierung	Erschließung neuer Zielgruppen	Erhöhung der Kundenbindung	Verbesserung der Zahlungsbereitschaft	hat Preis	wird verhandelt	wird verschenkt	ist versteckt		
1		x	x	x				x	x						x		bequeme unabhängige Preisanfrage	
2		x	x	x		Probereinigung	x	x	x	x						x	visuelles Reinigungsergebnis zur besseren Entscheidungsfindung	
3	x		x			Messestand			x	x					x		Informationen über die Vielseitigkeit	
4		x			x	flexible Termingestaltung	x			x						x	Unabhängigkeit	
5		x	x			Unternehmensfilm				x					x		Schafft Vertrauen und zeigt Kompetenz	
6		x		x	x	individuelles Leistungsverzeichnis	x		x	x				x			Felxibilität nach individuellen Bedürfnissen	
7		x			x	Kundenbefragung mit Gewinnspiel				x					x		Anreiz zur Teilnahme	
8		x		x	x	Mitarbeiterschulung zur Verhaltensoptimierung	x	x		x						x	Kompetenz, Vertrauen	
9	x			x	x	Standartisierte Ausrüstung		x		x						x	Übersichtlichkeit, Transparenz	
10		x			x	Variierende Präsente nach der Ausführung				x					x		Wertschätzung wird gesteigert	

3. Der Dienstleistungsgestaltungszyklus



z. B. mit DL-Checkup,
Kundenkontaktkreis,
Umfeldanalyse;
=> Aktivitätenfilter

z. B. mit SMART

3. Zielformulierung mit SMART

Zielformulierung mit SMART

- **Spezifisch**
konkret, präzise und eindeutig formuliert
- **Messbar**
quantitativ und qualitativ
- **Attraktiv**
positiv formuliert, motivierend
- **Realistisch**
erreichbar, die eigenen Möglichkeiten richtig einschätzend
- **Terminiert**
mit konkretem Termin versehen

vgl. itb-Leitfaden, S. 31

3. Durchgehendes Beispiel: Gebäudereinigung

Schritt 2: Ziel- und Strategieentwicklung


- *Hilfe für Alte und Bedürftige (60+)
- *Unterstützung für Familien
- *Gute Fee im Haushalt
 - *DL Im und um das Haus herum
 - *Lebensqualität in vertrauter Umgebung
 - *alltägliche Bedürfnisse des Lebens erledigen
 - *die ganzheitliche Betreuung
 - *Sauberkeit auf dem silbernen Tablett



VISION

„Vom Putzteufel zum Reinigungsengel!“

3. Durchgehendes Beispiel: Gebäudereinigung

Abb. 14: SMART-Methode	Betrieb: Gebäudereinigung Emil Vollmer GmbH	Datum	
	Geschäftsfeld: Haushaltsdienstleistungen	Blatt	

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

- S** **Spezifisch** MA-Schulung zur Verhaltensoptimierung

- M** **Messbar** Qualitätsabfrage MA-Bewertung Note 2


- A** **Attraktiv** Steigerung des Selbstbewusstseins bei MA

- R** **Realistisch** Kundentypen optimal betreuen und wahrnehmen

- T** **Terminiert** 30. September 2010

In einem Satz:

Das Verhalten von MA gegenüber dem Kunden, sowie das Erkennen der individuellen Persönlichkeit des Kunden soll geschult werden. Dadurch wird die RG-Kraft in Ihrem Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen gestärkt, und Sie ist in der Lage, die Bedürfnisse und Ansprüche des Kunden besser zu erkennen. Die Qualitätsbeurteilungen der Kunden soll dadurch im Bereich der MA-Bewertung zu einer Durchschnittsnote 2 gesteigert werden.

Abb. 14: SMART-Methode	Betrieb: Gebäudereinigung Emil Vollmer GmbH	Datum	
	Geschäftsfeld: Haushaltsdienstleistungen	Blatt	

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

- S** **Spezifisch** Servicefahrzeug für RG-Gruppe

- M** **Messbar** Fünf Fahrzeuge mit optimaler und vollständiger Ausstattung

- A** **Attraktiv** Professionalität und Vertrauen vermitteln

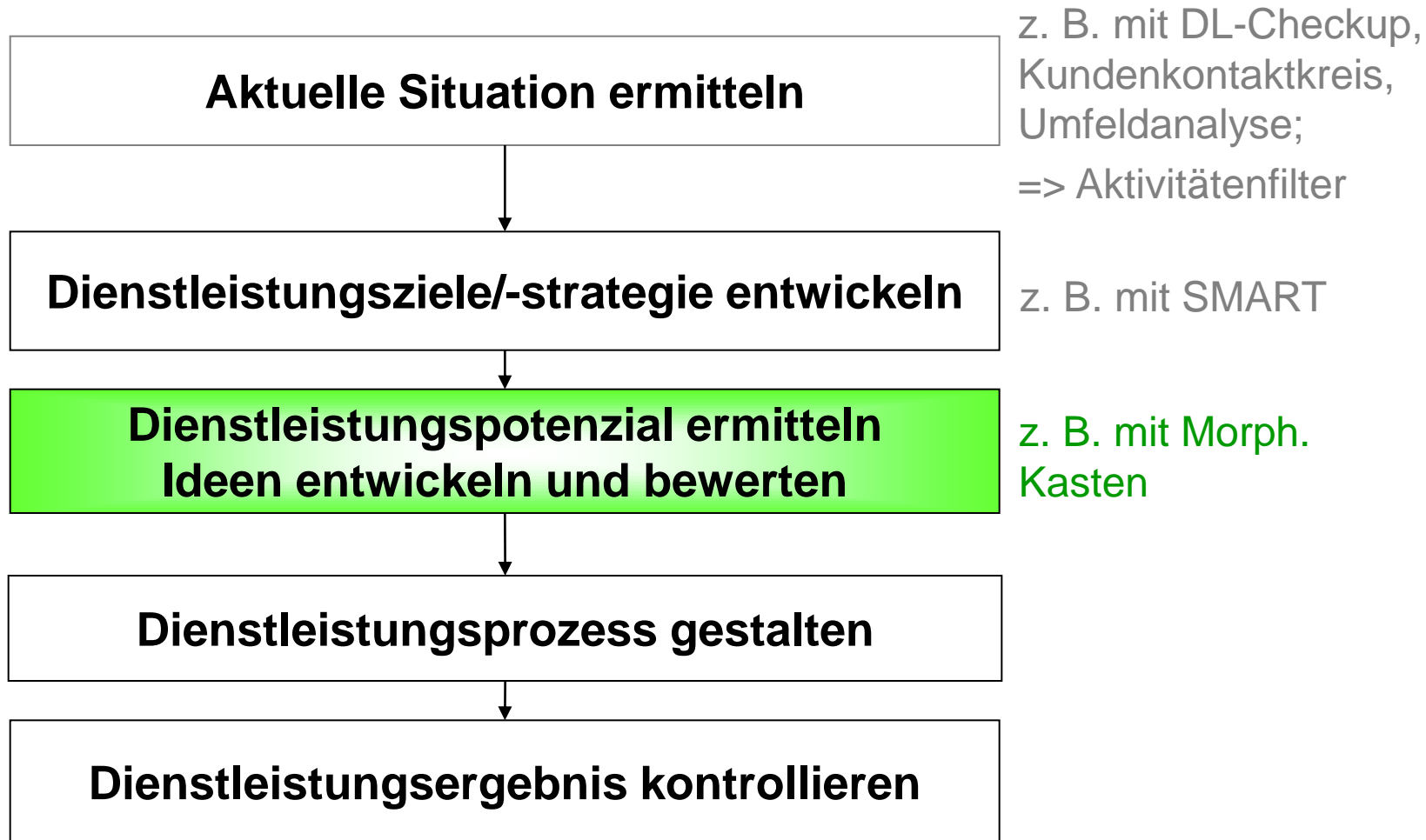
- R** **Realistisch** Flexible Gruppen zur Auftragsabwicklung gestalten

- T** **Terminiert** 31. Juli 2011

In einem Satz:

Das Entwickeln von einem individuellen Einsatzfahrzeug bis 31. Juli, welches die optimale und vollständige Ausrüstung zur flexiblen Abwicklung der Aufträge enthält. Dadurch wird dem Kunden Professionalität und Vertrauen vermittelt.

3. Der Dienstleistungsgestaltungszyklus



3. Ideenentwicklung mit Morpholog. Kasten

Beispiel: Mögliche Dienstleistungen nach dem Verkauf

Ausprägung Nr. →		①		②		③		④		⑤		
↓ Para- meter															
A	Service	Komplett-service	Kostenpflicht. Rundum-Paket	Kein Service									
B	Reparatur	Hol- und Bringdienst	Ersatzbereitstell.	Infos im Internet	...										
C	Umtauschrecht	8 Tage	6 Wochen	3 Monate	...										
D	Garantie	Vollgarantie	Teilgarantie	keine	...										
E	Beratung	Internet	Telefonberatung	Vor-Ort Beratung	...										
F	...														
G	...														
H	...														
I	...														

Mögliches Profil

3. Durchgehendes Beispiel: Gebäudereinigung

Schritt 3: Ideenentwicklung und -bewertung

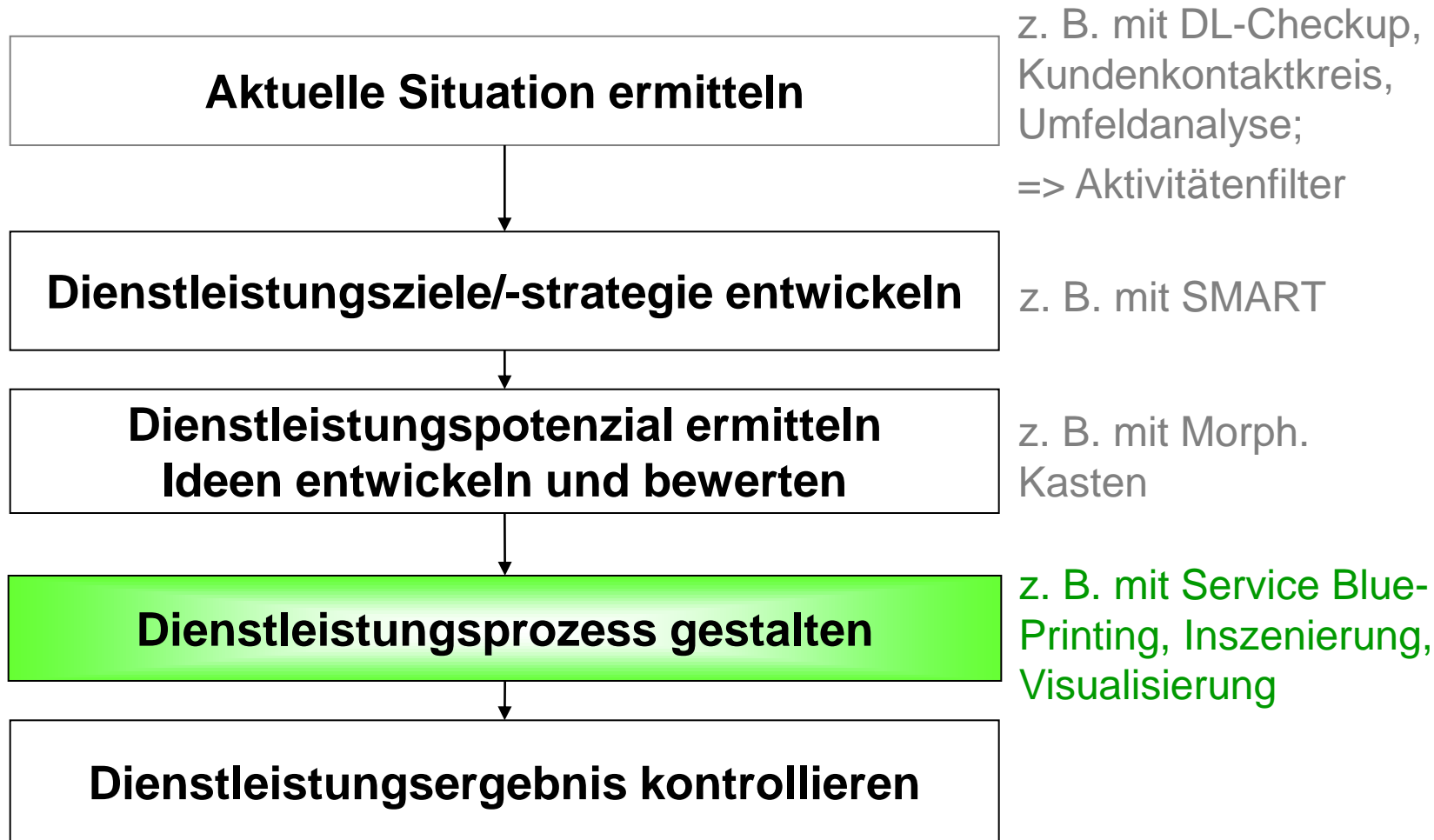
Abb. 15: Morphologisches Tableau		Betrieb: Gebäudereinigung Emil Vollmer GmbH					Datum	
		Geschäftsfeld: Servicefahrzeug					Blatt	
Merkmale (bei allen Lösungen wiederholt auftauchende Merkmale)		A l t e r n a t i v e n						
		1	2	3	4	5	6	7
A	Art / Modell	Kleinwagen	PKW	Kombi	Transporter	Anhänger		
B	Farbe	silber	blau	weiß				
C	Werbung	Schriftzug Anschrift	silbernes Tablett	keine				
D	RG-Mittel	gesamte Produktpalette	übliche Produkte	gesamte Produktgruppe	standardisierte Produkte			
E	RG-Geräte	gesamte Gerätepalette	übliche Geräte	standardisierte Geräte				
F	Werkzeugtasche	offen	Koffer	Kisten	Tasche	Trolli		

3. Durchgehendes Beispiel: Gebäudereinigung

Schritt 3: Ideenentwicklung und -bewertung

Abb. 15: Morphologisches Tableau		Betrieb: Gebäudereinigung Emil Vollmer GmbH					Datum	
		Idee: MA-Schulung					Blatt	
Merkmale Ausprägung Lösungsmöglichkeiten (bei allen Lösungen wiederholt auftauchende Merkmale)		A l t e r n a t i v e n						
		1	2	3	4	5	6	7
A	Ort	Konferenzraum	Nebenraum Gaststätte	Versuchs kunden	Muster wohnung			
B	Teilnehmer	alle	Kleingruppen <10	Gruppen bis 20				
C	Dauer	< 4 Stunden	Ganztags	zwei halbe Tage	abends			
D	Inhalte	Umgang RG- Mittel	Verhalten gegenüber Kunden	RG-Prozess als Ganzes				
E	Präsentation	PP-Präsentation	Hand outs	Theater	Arbeitsblätter			
F								

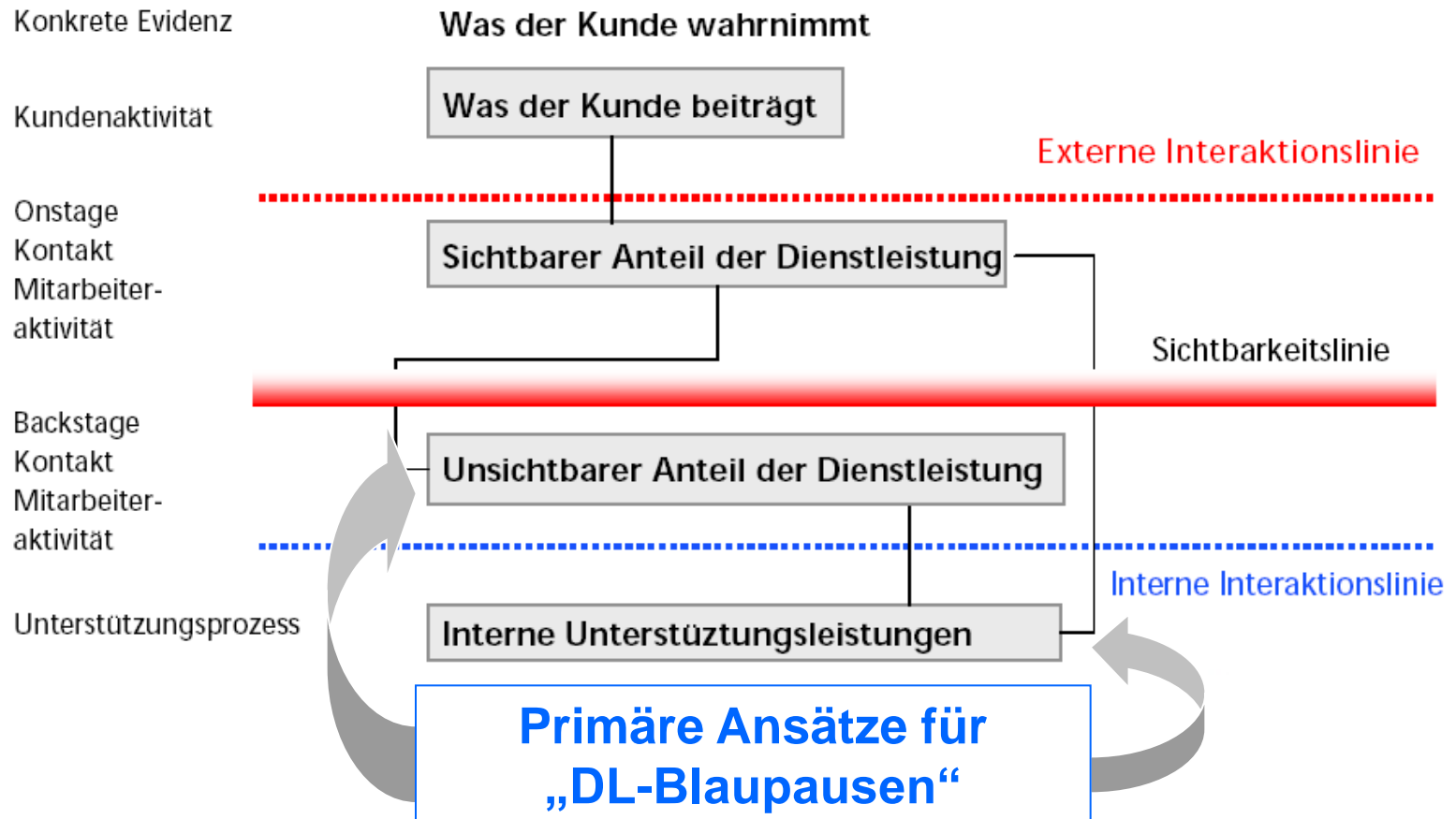
3. Der Dienstleistungsgestaltungszyklus



3. Methode: Dienstleistungs-Blaupause...

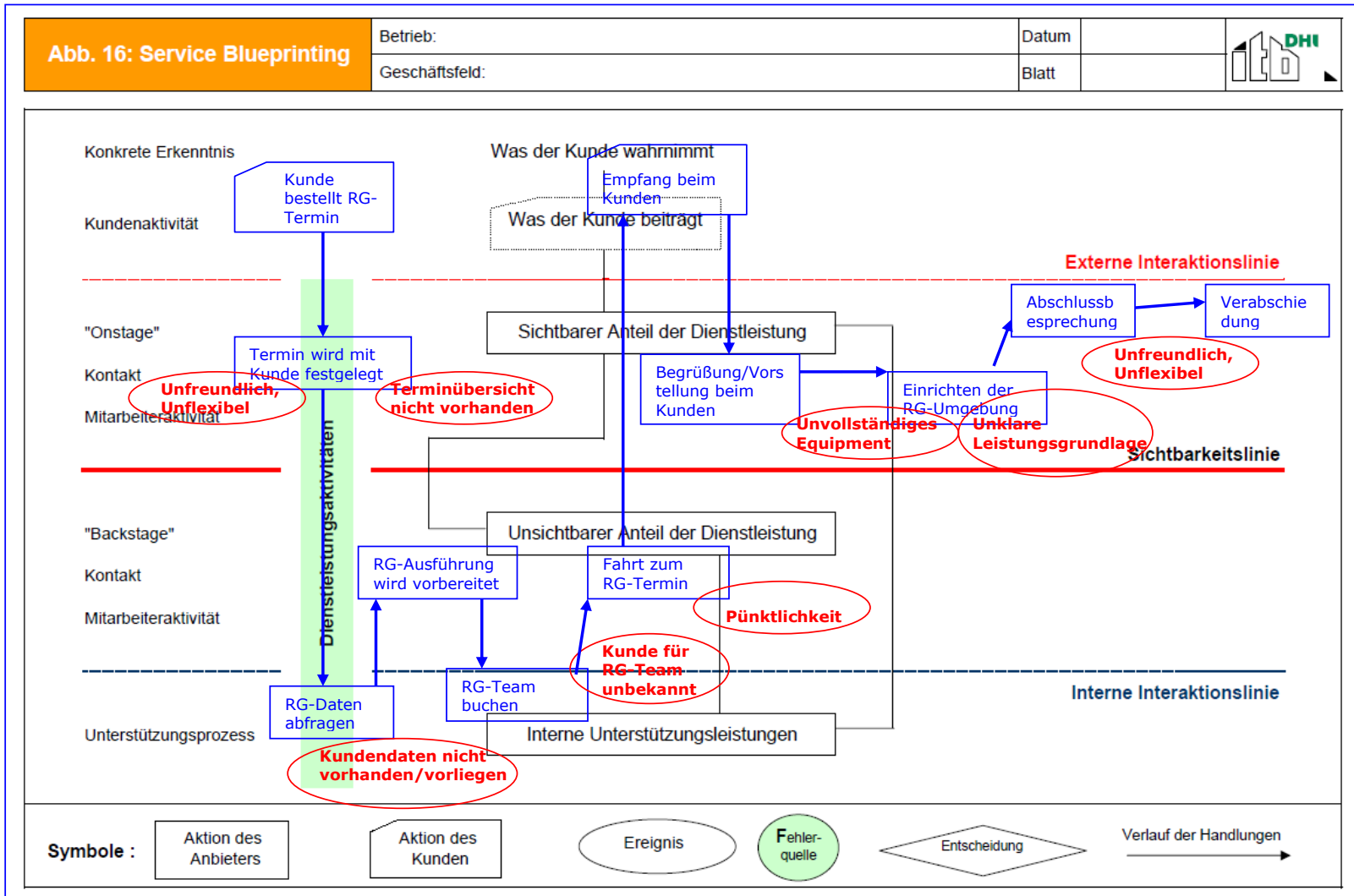
Service Blueprinting = Dienstleistungs-Blaupause

Leitfrage: Wo und wie kann man Dienstleistungen ‚standardisieren‘, ohne dass der Kunde das Gefühl bekommt, nicht einzigartig behandelt zu werden?



3. Durchgehendes Beispiel: Gebäudereinigung

Schritt 4: Dienstleistungsprozess gestalten



3. Durchgehendes Beispiel: Gebäudereinigung

Schritt 4: Dienstleistungsprozess gestalten

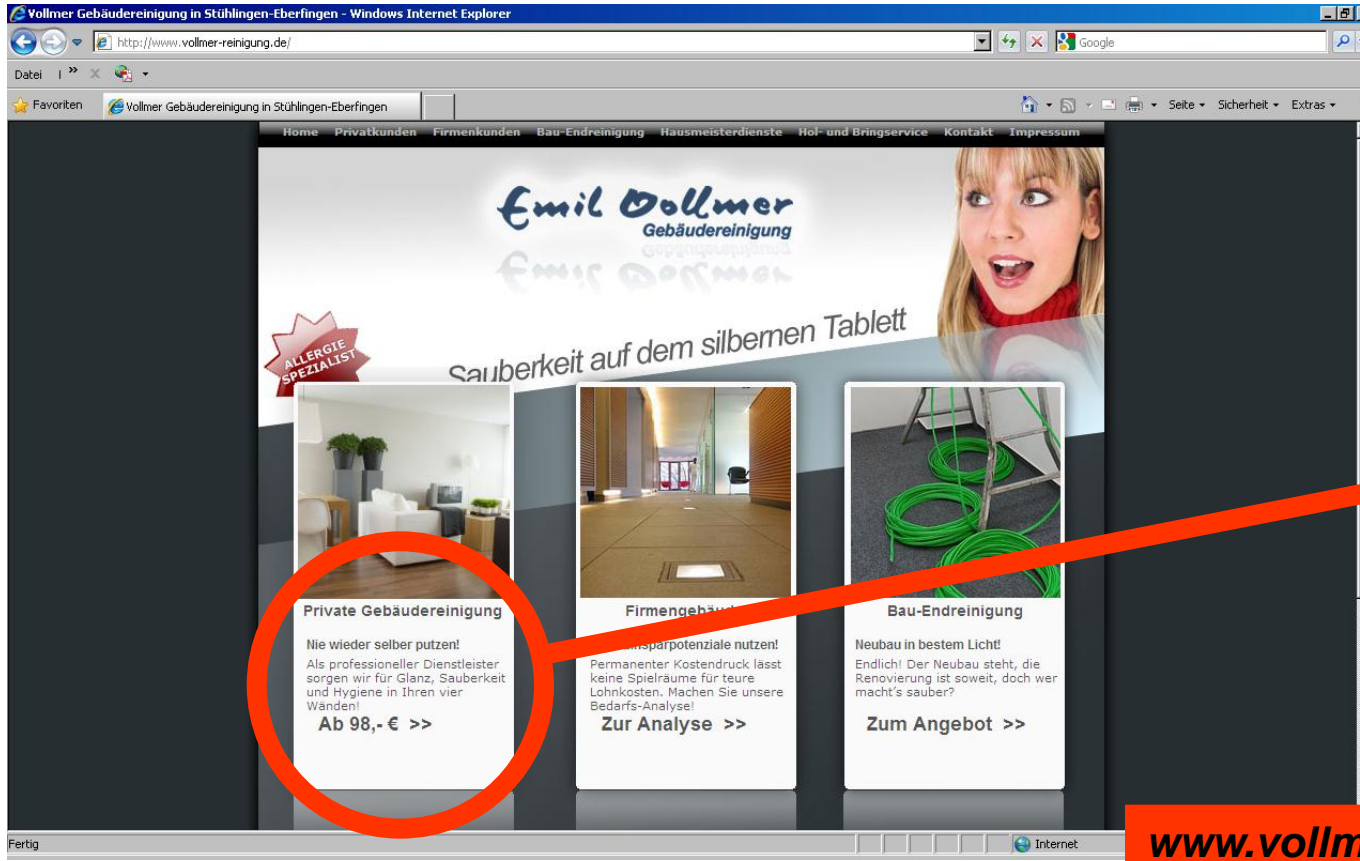
Mitarbeiterschulung

- mit Hilfe des Unternehmenstheaters VitaminT wurden typische Situationen bei Kunden »durchgespielt«
- das Verhalten bei verschiedenen Kunden wird dargestellt und diskutiert
- die Mitarbeiter erarbeiten selbst Regeln im Umgang mit Kunden
- aktuell wird ein Pocket Guide erstellt, in dem die Hinweise im Umgang mit Kunden festgehalten sind



3. Durchgehendes Beispiel: Gebäudereinigung

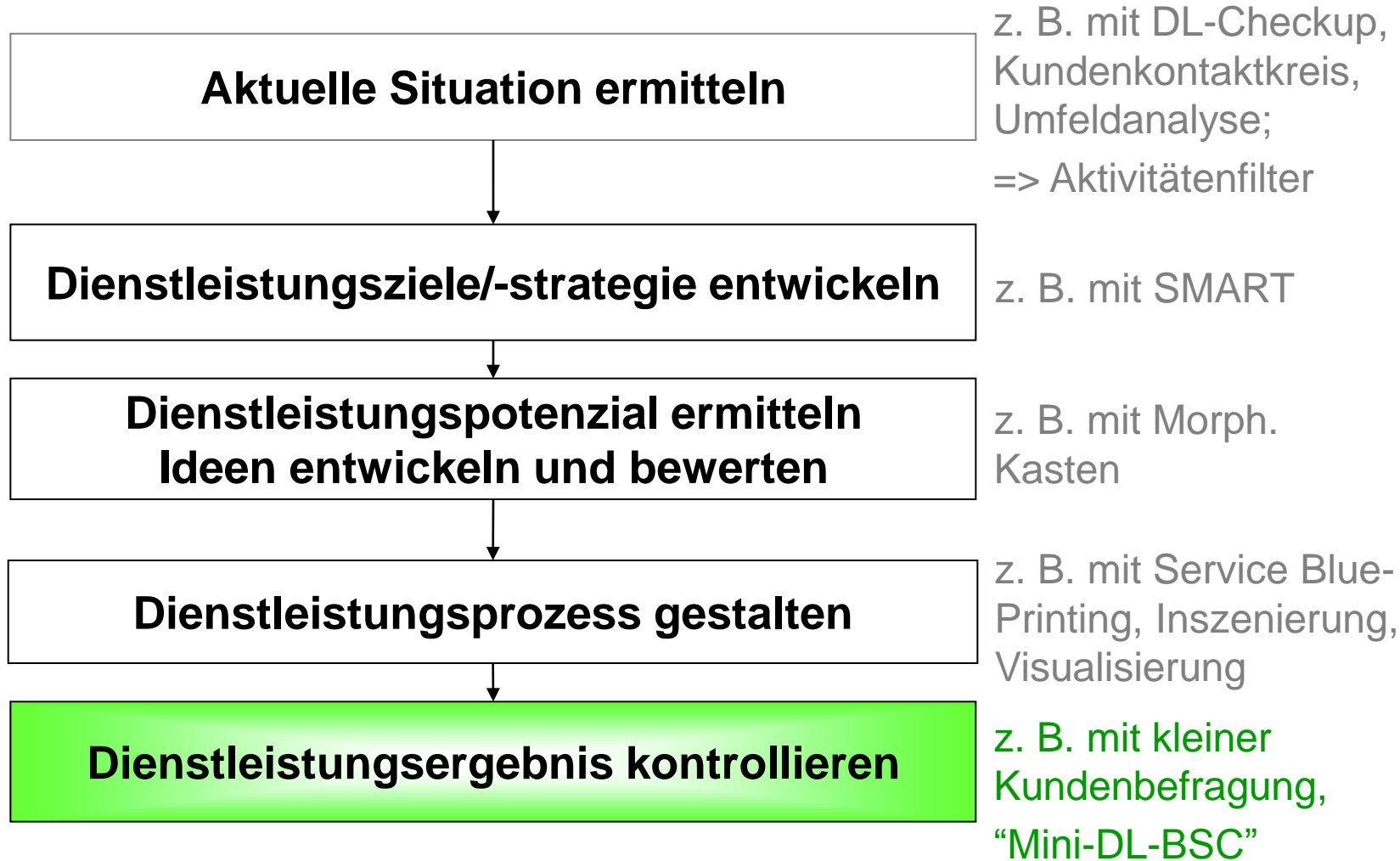
Neu entwickelte Dienstleistung



Private Gebäudereinigung

www.vollmer-reinigung.de


3. Der Dienstleistungs*gestaltung*zyklus



3. Der Dienstleistungsgestaltungszyklus

Kundenbefragung

Abb. 17

Abb. 17: Kundenbefragung	Betrieb:	Datum	
	Geschäftsfeld:	Blatt	

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

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

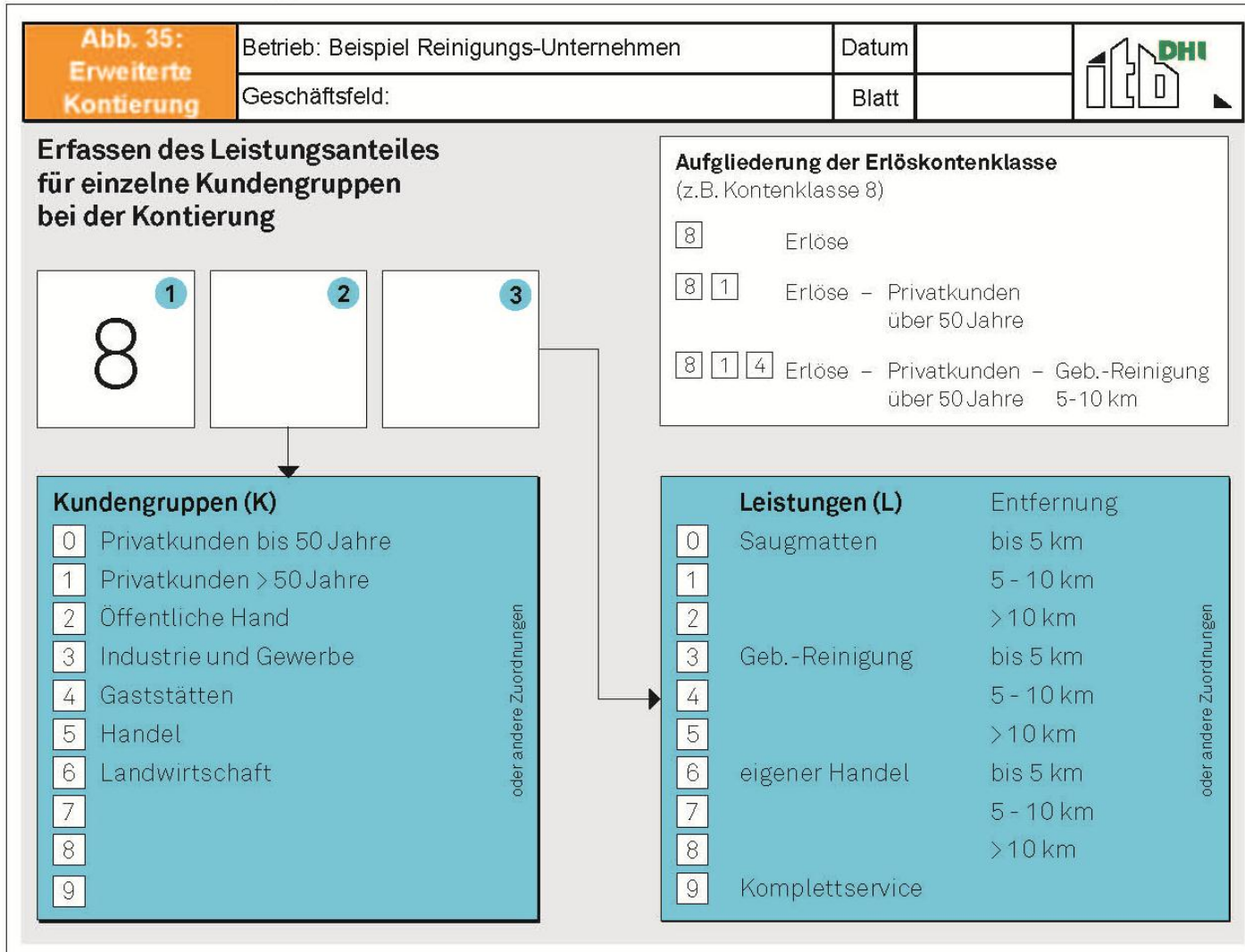
Wie ist Ihr allgemeiner Eindruck von unserem Betrieb ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie waren Sie mit unserer Beratung zufrieden ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie waren / sind Sie mit der Auftragsausführung zufrieden ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wurden die vereinbarten Termine eingehalten ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Waren / sind unsere Mitarbeiter/innen	freundlich ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	zuverlässig ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	kompetent ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sauber ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie war der Eindruck von uns am Telefon ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie gefällt Ihnen unser Erscheinungsbild (Logo etc.) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

itb-Leitfaden, S. 22

3. Der Dienstleistungsgestaltungszyklus

Erweiterte Kontierung

Abb. 35



itb-Leitfaden, S. 40

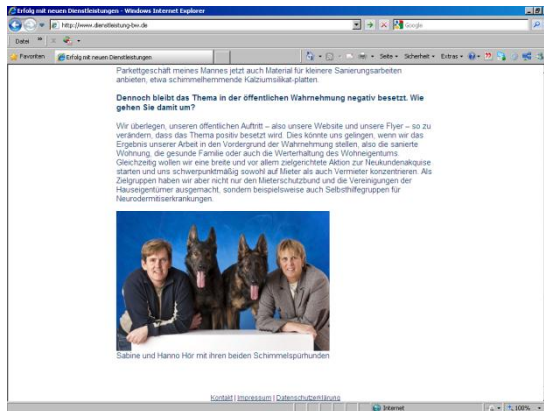
4. Zusammenfassung

- **Dienstleistungen lassen sich systematisch gestalten. Dieses Potential wird in kleinen und mittleren Unternehmen noch viel zu wenig erkannt und genutzt.**
- **Eine gründliche Bestandsaufnahme (z. B. mit Aktivitätenfilter) bildet die unbedingte Voraussetzung, auf der eine Modernisierung bestehender bzw. Gestaltung neuer Dienstleistungen aufsetzen kann.**
- **Multiplikatoren (z. B. aus Kammern und Verbänden) sind hier von entscheidender Bedeutung, da KMU sich alleine etwas schwer tun.**

4. Zusammenfassung

Weiterführende Informationen:

- Self-Assessment für Unternehmen
- Online-Leitfaden mit Methoden und Templates
- Fallbeispiele aus der Praxis
- Schulungskonzept inkl. Materialien (für Transfereinrichtungen)



4. Zusammenfassung

Weiterführende Informationen:

www.service-engineering-kmu.de



The screenshot shows a web browser window with the URL <http://www.service-engineering-kmu.de>. The page features a navigation menu on the left with the following items: Wir über uns, Das Projekt, Downloads, Veranstaltungen, Pilotbetriebe, Pressemeldungen, Kontakt, Links, and Impressum. The main content area has a header with the text "Service-Engineering - Innovationstreiber in KMU" and a large background image of a pyramid. Logos for DLR (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V.), Bundesministerium für Bildung und Forschung (funded by IAO), and Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation are displayed on the right side of the page.

4. Zusammenfassung

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

Anmerkungen, Kommentare, Fragen...?

Kontakt:

Dr.-Ing. Giuseppe Strina

itb Karlsruhe

Tel.: 0721 – 93103-23

Email: strina@itb.de