



**TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DRESDEN**

**Ein Leitfaden für
produzierende KMU zur**

**Analyse und Gestaltung
von
produktbegleitenden
Dienstleistungen**

Projektpartner



**TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DRESDEN**

Technische Universität Dresden
CIMTT sowie
Professur für Arbeitswissenschaft

Projektleitung: Prof. Dr.-Ing. Martin
Schmauder

01062 Dresden

<http://tu-dresden.de/CIMTT>

<http://tu-dresden.de/mw/tla>

Daniel
Gröllich
Imme
Lehmann
Silke
Paritschkow
Martin
Schmauder



Direkt Form Projektgesellschaft mbH

Gewerbegebiet Freiberg-Ost

Ahornstraße 11

09627 Bobritzsch-Hilbersdorf

<http://www.direktform.de>

Ralf Wagner



Industrie Partner GmbH

An der Walze 11

01640 Coswig

<http://www.ip-coswig.de>

Ralf Hock
Jürgen
Laudeley
Ulrich
Zschippang



Telegärtner
GERÄTEBAU GMBH

Telegärtner Gerätebau GmbH

Frauenstraße 1

01774 Klingenberg

<http://www.telegaertner.com/de/geraetebau/>

Peter Ortner
Hubert
Sperlich

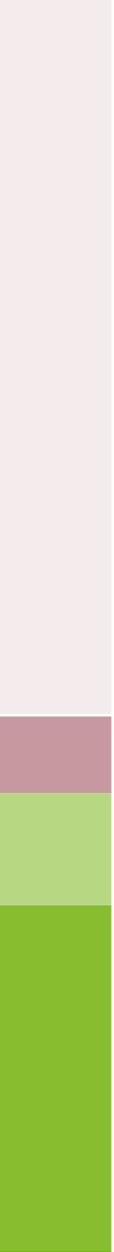
VORWORT

Die Erbringung von Dienstleistungen wird für Produktionsunternehmen immer wichtiger - als Innovationsmotor und als Garant für Wettbewerbsfähigkeit. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung fördert deshalb innerhalb des Programms „Innovationen mit Dienstleistungen“ mit dem Schwerpunkt „Produktivität von Dienstleistungen“ Projekte, deren Gegenstand die Konzeption und Analyse produktbegleitender Dienstleistungen sowie die Messung, Bewertung, Gestaltung und Steigerung der Produktivität von Dienstleistungen ist.

Dieser Leitfaden richtet sich vor allem an die Unternehmensleitungen von kleinen und mittleren Produktionsunternehmen, die sich mit dem Thema „Produktbegleitende Dienstleistungen“ auseinandersetzen möchten. Er stellt Hilfsmittel zur Analyse und Gestaltung, speziell für kleinere Produktionsfirmen vor und zeigt damit Wege auf, wie auch diese sich die Vorteile produktbegleitender Dienstleistungen zunutze machen können.

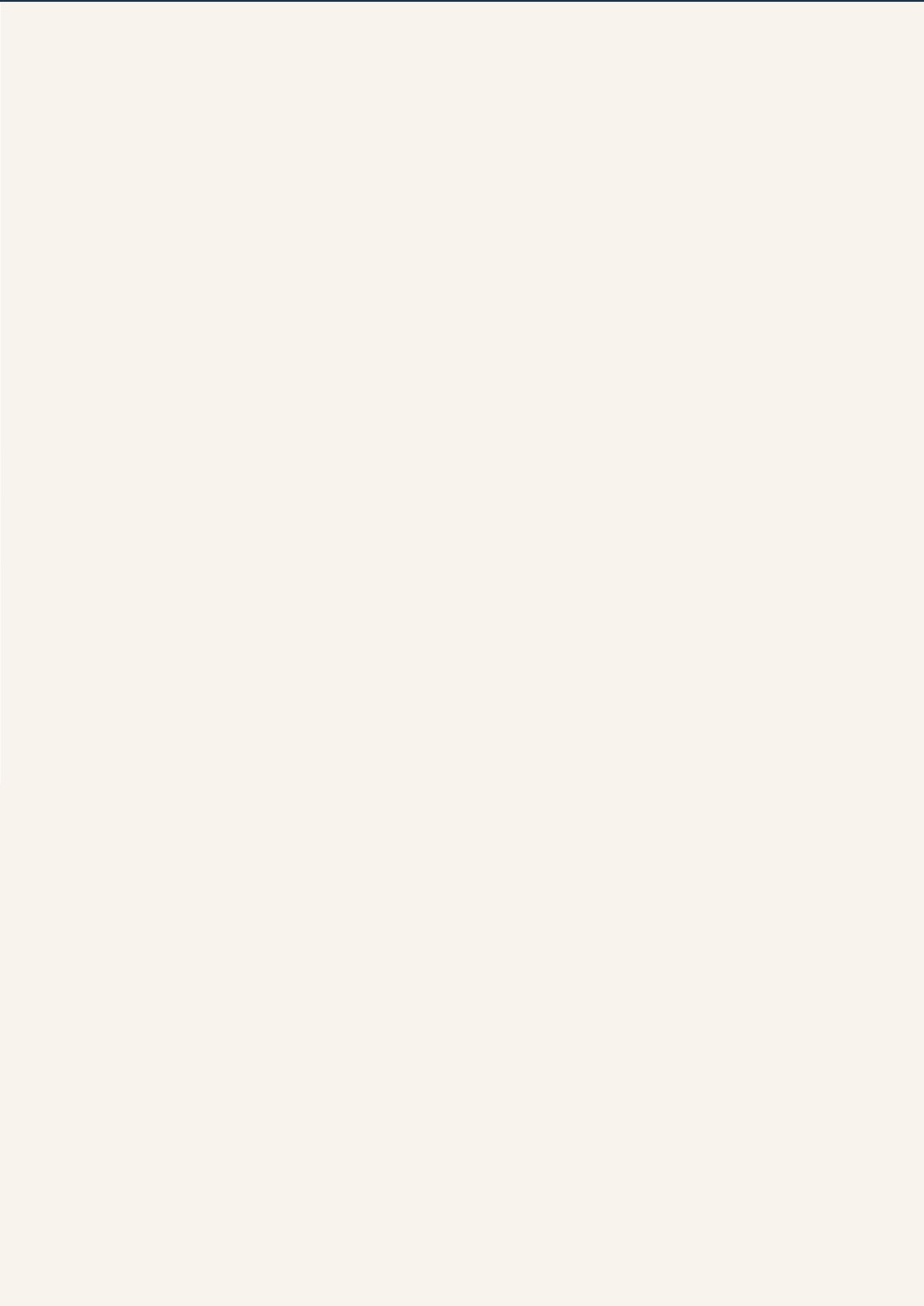
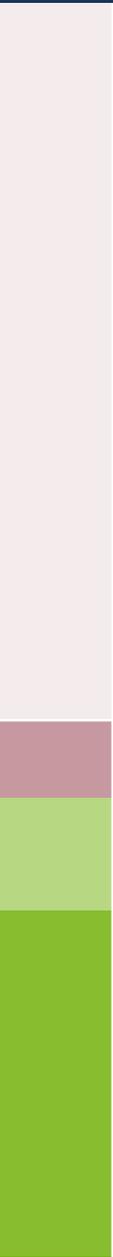
Der Leitfaden ist ein Ergebnis des Projektes WEGANO (WERkzeuge zur Ganzheitlichen ANalyse und Optimierung wissensintensiver hybrider Wertschöpfungsprozesse für kleine Unternehmen, Förderkennzeichen 01FL10017). Im Projekt entwickelte und erprobte die TU Dresden (CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation sowie Professur für Arbeitswissenschaft) gemeinsam mit drei Pilotfirmen des Maschinen- und Gerätebaus (Industrie-Partner GmbH, Telegärtner Gerätebau GmbH, DIREKT FORM Projektgesellschaft mbH) Hilfsmittel zur Etablierung produktbegleitender Dienstleistungen (im weiteren „Werkzeuge“ genannt).

Die Werkzeuge befähigen dazu, Dienstleistungen im eigenen Unternehmen sichtbar zu machen, damit verbundene Aufwände zu erfassen, die Anforderungen der Kunden aufzunehmen, Dienstleistungen und damit zusammenhängende Prozesse systematisch zu gestalten sowie diese dauerhaft im Unternehmen zu integrieren.



INHALT

	Vorwort	1
1	Der Leitfaden auf einen Blick	5
2	Dienstleistungen in Produktionsunternehmen	6
	Stellenwert von produktbegleitenden Dienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau	6
	Definition einer produktbegleitenden Dienstleistung	7
	Erfolg mit produktbegleitenden Dienstleistungen	7
	Mögliche Varianten für ein Produktionsunternehmen	9
3	Dienstleistungen im Unternehmen etablieren – Vorbereitung auf eine veränderte Sichtweise	10
4	Hilfe zur Selbsthilfe – Ein Werkzeugkasten stellt sich vor	12
	Analysewerkzeuge	12
	Gestaltungswerkzeug	13
	Vorgehensweise	13
	Struktur der Werkzeugbeschreibung	14
5	Anwendung der WEGANO-Werkzeuge	15
	Interne Qualitative Dienstleistungsanalyse	15
	Interne Quantitative Dienstleistungsanalyse	21
	Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht	25
	Auswahl von Dienstleistungsanteilen für das Dienstleistungsdesign	30
	Dienstleistungsdesign	32
6	Dienstleistungen bewerten, integrieren und verstetigen	34
	Methoden für die Bewertung	34
	Integration des Dienstleistungsmoduls	36
	Rahmenbedingungen und Aktivitäten zur Dienstleistungsverstetigung im Unternehmen	36
7	Die Pilotfirmen kommen zu Wort	39
	Direkt Form Projektgesellschaft mbH (Hilbersdorf)	39
	Industrie-Partner GmbH (Coswig)	41
	Telegärtner Gerätebau GmbH (Höckendorf)	43



DER LEITFADEN AUF EINEN BLICK

Sie halten einen Leitfaden in den Händen, der Sie bei der Entwicklung von produktbegleitenden Dienstleistungen in kleinen und mittleren Produktionsunternehmen unterstützt.

Der Leitfaden besteht aus sieben Kapiteln, wobei sich die inhaltliche Zusammensetzung wie folgt darstellt:



Abbildung 1: Übersicht zum Leitfadeneinhalt

Folgende Symbole unterstützen Sie bei der Orientierung im Leitfaden:

	Hinweise Hier finden Sie nützliche Hintergrundinformationen.
	Downloads Hier finden Sie ausführliche Beschreibungen zu den Werkzeugen oder nützliche Fallbeispiele. Diese können Sie von der Projekthomepage jederzeit herunterladen: http://wegano.cimtt.de/

DIENSTLEISTUNGEN IN PRODUKTIONSUNTERNEHMEN

Kleine und mittelständische Produktionsunternehmen verfügen meist über großes Know-how im Produktbereich und stellen ihr Ingenieurwissen dem Kunden oft für Sonderlösungen zur Verfügung. Dabei wird das Produkt nicht nur hergestellt und verkauft, vielmehr wird dieses Produkt in Zusammenarbeit mit dem Kunden entwickelt und nach der Bereitstellung weiter betreut. Es handelt sich also in der Regel um eine individuelle Problemlösung für den Kunden.

Insofern ist der gesamte Wertschöpfungsprozess solcher Unternehmen von Dienstleistungsanteilen durchdrungen. Beispiele sind erweiterte Kundenberatungen, Entwicklungs- oder Konstruktionsleistungen bzw. Instandhaltungsleistungen. Teilweise werden diese Dienstleistungen als solche dem Kunden gegenüber auch ausgewiesen und berechnet. Zu einem nicht unerheblichen Teil bleiben Leistungen dem Kunden jedoch verborgen, weil sie beispielsweise notwendige Vorstufen oder begleitende Zusatzleistungen für ein zu lieferndes Sachgut darstellen, die nicht extra ausgewiesen bzw. angeboten werden. Auch im eigenen Unternehmen können sich diese Dienstleistungen regelrecht verstecken – ihre Vielfalt und der erforderliche Aufwand werden oft nicht bewusst wahrgenommen. Somit werden sie auch nicht systematisch geplant und angeboten.

Dabei haben produktbegleitende Dienstleistungen ein großes Potenzial, wenn es um die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens geht. Sie zeichnen sich durch ein gutes Chancen-/Risikoverhältnis aus, woraus sich eine bis zu viermal höhere Gewinnmarge als beim Bau neuer Anlagen erreichen lässt.¹

Zudem gilt es als erwiesen, dass das Angebot innovativer Dienstleistungen zu Produktinnovationen führt und diese wiederum zu neuen Dienstleistungen. Somit stellen Dienstleistungen einen Wachstumsmotor dar.²

Stellenwert von produktbegleitenden Dienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau

Bei deutschen Maschinen- und Anlagenbauern sind produktbegleitende Dienstleistungen inzwischen zu einer strategischen Größe geworden. So entwickelte sich der dortige Serviceumsatzanteil von 15% (1990) auf 35% (2010)¹:

Jahr	Serviceumsatzanteil im Maschinen-/Anlagenbau
1990	15%
2000	20%
2005	27%
2010	35%

Abbildung 2:
Serviceumsatzanteil im Maschinen-/Anlagenbau

Wie eine Unternehmensbefragung ergab, herrschen jedoch beim Anbieten von produktbegleitenden Dienstleistungen noch große Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen. So werden klassische Dienstleistungen wie die Vor-Ort-Montage der Maschinen oder ihre Wartung beim Kunden am häufigsten angeboten, während beispielsweise Anlaufbetreuung von Fertigungsprozessen und Produktoptimierung seltener offeriert werden. Auch erweist sich für die Unternehmen die Abgrenzung bzw. konkrete Benennung ihrer produktbegleitenden Dienstleistungen als problematisch. Bei einer offenen Fragestellung (die Dienstleistungen konnten frei formuliert werden) wurden durchschnittlich nur ca. 2,6 Dienstleistungen genannt, wohingegen bei einer geschlossenen Fragestellung (vorgegebene Dienstleistungen) im Durchschnitt 13 Dienstleistungen angegeben wurden.³

1 Schweiger, St. (2011): Unternehmenserfolg durch Serviceinnovationen nachhaltig steigern. In: Serviceinnovationen in Unternehmen erfolgreich umsetzen. Neue Geschäftspotentiale gezielt durch Dienstleistungen ausschöpfen. Gabler Verlag, Wiesbaden

2 Biege, S.; Jäger, A.; Lay, G. (2011): Wechselwirkungen zwischen Produkt- und Serviceinnovationen – Die Bedeutung innovativer Dienstleistungen in Industriebetrieben. In: Serviceinnovationen in Unternehmen erfolgreich umsetzen. Neue Geschäftspotentiale gezielt durch Dienstleistungen ausschöpfen. Gabler Verlag, Wiesbaden

3 Backhaus, K.; Frohs, M.; Weddeling, M. (2007): Produktbegleitende Dienstleistungen zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Institut für Anlagen und Systemtechnologien Universität Münster, Münster

Insbesondere Kleinstunternehmen, aber auch kleine und mittlere Unternehmen benötigen Unterstützung bzgl. produktbegleitender Dienstleistungen: „Die Problematik, dass Ansätze der Dienstleistungsforschung verzögert im KMU-Bereich Verbreitung finden, ist verschiedenen Charakteristika von Klein- und Kleinstbetrieben geschuldet.

Die Schwierigkeiten der Abgrenzung zwischen den verschiedenen Leistungsbestandteilen und die mitunter wenig systematische Gestaltung der Auftragsplanung und -abwicklung in Kleinbetrieben verwischen die Rolle der erbrachten Dienstleistung in Bezug zur erbrachten Wertschöpfung.“⁴



Im Projekt WEGANO führte zum Beispiel das bewusste Ermitteln der Dienstleistungsanteile in den Pilotunternehmen regelmäßig zu überraschenden Erkenntnissen bezüglich des Aufwandes, der eigentlich in die Dienstleistungen fließt. Die Unternehmen erbrachten bereits viele Dienstleistungen, ohne zu wissen, welche Kapazitäten dafür notwendig sind. Außerdem fiel es ihnen schwer, Dienstleistungsanteile von den für die Sachgutherstellung notwendigen Prozessen zu trennen.

Definition einer produktbegleitenden Dienstleistung

In der Literatur ist keine allgemein anerkannte Dienstleistungsdefinition zu finden. Es existieren verschiedene Herangehensweisen, Dienstleistungen zu beschreiben.

Für diesen Leitfaden findet folgende Begriffsbestimmung Anwendung:

Dienstleistungen sind Tätigkeiten, die in der Interaktion zwischen Leistungsanbieter und Kunden erfolgen, deren immaterielles Ergebnis durch den Kunden festgelegt wird und die auf der Sicherstellung der Leistungsfähigkeit des Anbieters beruhen.

Diese Begriffsbestimmung berücksichtigt die drei Qualitätsdimensionen von Serviceprodukten: die Potenzial-, die Prozess- und die Ergebnisdimensionen. Kennzeichen von Dienstleistungen sind Immaterialität, damit Nicht-Transportfähigkeit und Nicht-Lagerfähigkeit sowie die Einbeziehung des Kunden, also die Individualisierung der Leistung.

Bei der Betrachtung von produktbegleitenden Dienstleistungen liegt dem Leitfaden folgende Definition zugrunde:

Unter produktbegleitenden Dienstleistungen werden Leistungen verstanden, die in Bezug zu einem Sachgut stehen und dem Kunden einen Zusatznutzen stiften. Dabei ist es unerheblich, ob die Dienstleistung direkt an dem betreffenden Sachgut stattfindet (z. B. Wartung einer Maschine) oder ob sie davon relativ unabhängig ist (z. B. Beratung).⁶

Typische Felder für produktbegleitende Dienstleistungen sind zum Beispiel:

- Dokumentation,
- Beratung,
- Projektmanagement,
- Produktentwicklung mit dem Kunden,
- Personaleinweisung,
- Prozessberatung beim Kunden und
- Potenzialanalysen für den Kunden.⁷

Erfolg mit produktbegleitenden Dienstleistungen

Welche produktbegleitenden Dienstleistungen ein Unternehmen in welcher Art und Weise anbietet, hängt von betriebswirtschaftlichen und strategischen Erwägungen ab. Insofern ist es hilfreich, sich zunächst die Situation des eigenen Unternehmens zu verdeutlichen. Die betriebliche Situation lässt sich hinsichtlich einer zukünftigen Dienstleistungsstrategie im Wesentlichen durch zwei Komponenten beschreiben: die Marktbedingungen und die Kundenstruktur.⁸

Bezüglich der Marktbedingungen liegt der Fokus des Unternehmens entweder auf der Preisgestaltung oder auf (zusätzlichen) Serviceleistungen, mit denen es Preisnachteile kompensieren kann. Bei der Marktanalyse ist zu unterscheiden, ob die Kunden lediglich am Kauf des Sachgutes interessiert sind oder ob sie die Lösung eines komplexen Problems in den Vordergrund stellen. Das Ergebnis hat maßgeblichen Einfluss auf die Erfolgsaussichten der zu entwickelnden Dienstleistungsstrategie.

In der folgenden Abbildung ergeben die beiden Dimensionen „Orientierung am Kunden“ und „Marktbedingungen“ vier unterschiedliche Strategien, die nachfolgend erläutert werden.

⁴ Auszug aus der Beschreibung des Arbeitskreises „Dienstleistungsproduktivität mit KMU“ innerhalb der strategischen Partnerschaft „Produktivität von Dienstleistungen“ im gleichnamigen Forschungsschwerpunkt des BMBF: verfügbar unter http://www.service-productivity.de/?page_id=194, Abruf: 09.10.2013

⁵ Donabedian, A. (1980): The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment – Explorations in Quality Assessment and Monitoring. Ann Arbor.

⁶ PAS (Publicly Available Specification) 1084 (2009): Systematische Entwicklung von internationalen Dienstleistungen im Investitionsgüterumfeld. Beuth Verlag, Berlin

⁷ Nach: Heidling, E.; Mail, P.(2010): Spektrum und Entwicklungsmöglichkeiten produktionsnaher Dienstleistungen. In: Produktion mit Dienstleistung – Integration als Zukunftschance. Rainer Hampp Verlag München und Mehring, München



Abbildung 3: Eignung verschiedener Marktsegmente für verschiedene Dienstleistungsstrategien (in Anlehnung an Lay, 2002)⁸

Preiswettbewerb und sachgutorientierte Kunden (Feld I)

Das erste Feld repräsentiert Unternehmen, die in vorrangig preisbestimmten Märkten anzutreffen sind. Deren Produkte sind bereits ausgereift und Wettbewerber aus Billiglohnländern können ihren Standortvorteil nutzen. Die Kunden sind allein auf den Sachgutpreis fixiert und der kostengünstigste Anbieter erhält den Kaufzuschlag. Unter diesen Bedingungen ist es für den Anbieter schwer, das Produkt durch produktbegleitende Dienstleistungen attraktiver zu gestalten. Wenn die Kunden nur das Sachgut und keine komplexe Problemlösung fordern, ist eine Strategie, die auf produktbegleitende Dienstleistungen abzielt, nicht erfolgversprechend. Es empfiehlt sich, darauf zu verzichten bzw. Dienstleistungen nur in sehr geringem Maße anzubieten.

Leistungswettbewerb und sachgutorientierte Kunden (Feld II)

Das zweite Feld beschreibt Kunden, die zwar auch auf das Sachgut orientieren, bei denen jedoch nicht allein der Preis ausschlaggebend ist. Es besteht die Möglichkeit, Konkurrenten, die lediglich über günstigere Preise arbeiten, durch eine sachgutverbessernde Strategie zu verdrängen. Folgende Beispiele zeigen für diesen Fall geeignete Dienstleistungen:

- Unterstützung des Kunden bei der Pflichtenhefterstellung,
- Wertanalyse zur Bestimmung der benötigten Produktfunktionen und
- Simulation (z. B. von verschiedenen Produktlösungen).

Die Dienstleistungen ergänzen das Produkt, wodurch es für den Kunden attraktiver als das reine Sachgut wird.

Leistungswettbewerb und problemlösungsorientierte Kunden (Feld III)

Anders als die ersten beiden Felder benennt das dritte Feld Kunden, die nicht auf das Angebot des Sachgutes allein fokussieren. Dieser Kundentyp lässt sich durch das Anbieten kompletter Problemlösungen gewinnen. Beispielhafte Dienstleistungen für diese problemlösungs-optimierende Strategie sind:

- Teleservice,
- Ersatzteilservice,
- Rücknahme von Maschinen und Anlagen sowie
- Rücknahme von Verpackungen.

Preiswettbewerb und problemlösungsorientierte Kunden (Feld IV)

Dem vierten Feld sind Unternehmen zuzuordnen, deren Kunden zwar ebenfalls Wert auf Problemlösungsangebote legen. Gleichzeitig befinden sich diese Unternehmen aber auch in einem starken Preiswettbewerb. Bei der Strategie der Problemlösungsvergünstigung dürfen Sachgut und produktbegleitende Dienstleistung gemeinsam teurer als das Sachgut sein. Insgesamt muss der Preis für die Problemlösung des Kunden aber sinken. Folgende Dienstleistungen können dies unterstützen:

- Wartung der verkauften Maschinen
- Übernahme von Vormontageschritten.

Der Kunde bekommt das Bündel aus Sachgut und Dienstleistung preiswerter, kann auf die Beauftragung eines zusätzlichen Serviceunternehmens verzichten und weitere Vorteile wie Zeitersparnis und verringerten Schulungsaufwand nutzen.

Mögliche Varianten für ein Produktionsunternehmen

Je nachdem, in welches Feld Sie Ihr Unternehmen einordnen würden und welche künftigen Entwicklungschancen sich bieten, können für Sie verschiedene Strategien für das Angebot an produktbegleitenden Dienstleistungen zum Tragen kommen.

Mit produktbegleitenden Dienstleistungen können Sie das Preis-/Leistungsverhältnis der Produkte verbessern, die Problemlösungsqualität für den Kunden steigern oder die Kosten der Problemlösung für den Kunden senken. Sie werden wettbewerbsfähiger, weil Sie sich von Mitbewerbern abheben. Auch wenn Sie derzeit die Chancen, produktbegleitende Dienstleistungen erfolgreich am Markt anzubieten, als eher gering einschätzen, lohnt es sich für Sie, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Folgende Vorteile werden durch die Anwendung dieses Leitfadens unterstützt:⁹

- Sie erlangen Klarheit, welche Dienstleistungsanteile im Unternehmen bereits realisiert werden.
- Sie können Ihre Geschäftsprozesse effizienter gestalten.
- Sie erlangen eine höhere Kalkulationssicherheit für Ihre Produkte und Leistungen.
- Sie verfügen über bessere Argumente gegenüber dem Kunden und können Ihr Leistungsangebot besser beschreiben.
- Sie können Ihre Preisgestaltung aktiver und realistischer betreiben.
- Sie erreichen eine höhere Mitarbeitermotivation.
- Sie schaffen mehr Transparenz für Beschäftigte und Kunden in Bezug auf mögliche Dienstleistungen.
- Sie erreichen durch Standardisierung eine höhere Prozesssicherheit für das Unternehmen und für die Kunden.
- Sie können Ihre Angebote schneller und zielgenauer erstellen.

Und nicht zuletzt werden Ihre Kunden erneut Aufträge bei Ihnen platzieren, da Sie ihre Probleme individuell lösen.

Es lohnt sich also, produktbegleitenden Dienstleistungen Ihre Aufmerksamkeit zu widmen, auch wenn Sie Ihr Unternehmen bisher als reines Produktionsunternehmen verstanden haben.

Wenn Sie sich mit dem Thema Dienstleistungen beschäftigen, können unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Dies sollen folgende vier Fälle verdeutlichen:

Fall A

Das Unternehmen hat sich bisher noch nicht bewusst mit dem Thema produktbegleitende Dienstleistungen befasst und nimmt es nun in den Fokus. Zunächst möchte es vor allem seine Beschäftigten für das Thema Dienstleistungen sensibilisieren und auch erfahren, welche Dienstleistungsanteile dem Kunden, vor allem auch unbewusst, bereits angeboten werden.

Fall B

Das Unternehmen weiß, welche Dienstleistungen angeboten werden, aber nicht, welche Kapazitäten/Ressourcen eingesetzt werden.

Fall C

Das Unternehmen ist sich seines Dienstleistungsangebotes und der benötigten Ressourcen bewusst, jedoch nicht der Übereinstimmung mit den Kundenwünschen.

Fall D

Das Unternehmen möchte sich dem Thema Dienstleistungen umfassend widmen und diese systematisch untersuchen und gestalten.

Für diese Fälle hält der in Kapitel 3 vorgestellte Werkzeugkasten die richtigen Instrumente bereit. Anhand der geschilderten Fälle wird dort ebenfalls erläutert, wie Sie bei der Anwendung der vorgestellten Werkzeuge vorgehen können.

⁸ Lay, Gunter (Hrsg.), (2002): Produktbegleitende Dienstleistungen: Konzepte und Beispiele erfolgreicher Strategieentwicklung, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg-New York

⁹ Zusammenstellung nach Nennungen der Pilotfirmen im Projekt WEGANO

3

DIENSTLEISTUNGEN IM UNTERNEHMEN ETABLIEREN – VORBEREITUNG AUF EINE VERÄNDERTE SICHTWEISE

Wenn Sie Ihr Leistungsspektrum mit produktbegleitenden Dienstleistungen anreichern wollen, überlegen Sie zunächst, welchen Stellenwert Dienstleistungen im Unternehmen einnehmen. Vielleicht werden damit zusammenhängende Prozesse mit negativen Schlagworten wie „notwendiges Übel“ oder „immer dieser Aufwand“ belegt. In einem solchen Fall sollten Anreize für eine Dienstleistungsorientierung der Beschäftigten geschaffen werden. Durch eine gezielte Veränderung im Führungs- und Informationsverhalten, durch das Anpassen der Unternehmensvision und der organisatorischen Regelungen können Sie im Unternehmen geeignete Rahmenbedingungen für dienstleistungsorientiertes Denken schaffen.

Traditionelle Sachguthersteller definieren sich über die Wertschöpfung von Gütern. Diese stellt ihre Kernkompetenz dar. Der Hauptteil der Belegschaft ist in den Funktionsbereichen Produktion und Konstruktion tätig, welche die Herstellung des Sachgutes sicher stellen. Ebenso sind personalsteuernde Elemente wie Arbeitszeit, Entgelt und Mitarbeiterentwicklung auf Anreize zur kostengünstigen Herstellung von Sachgütern ausgerichtet. Diese Rahmenbedingungen entwickeln eine Kultur, die die Kundenorientierung in den Hintergrund treten lässt.

Ein dienstleistungsorientiertes Unternehmen sieht seine Aufgabe nicht in der reinen Herstellung des Sachgutes und dessen Vermarktung, sondern in der Lösung von Kundenproblemen. Produktbegleitende Dienstleistungen vervollständigen das Leistungsportfolio und die Kundenorientierung steht im Vordergrund.

Sofern Sie zu Ihren Produkten aktiv Dienstleistungen anbieten wollen, wird die Anwendung der in diesem Leitfaden enthaltenen Werkzeuge in Ihrem Unternehmen zu einer veränderten Sichtweise auf die Sachgüterproduktion im Zusammenhang mit Dienstleistungen führen. Kapitel 6 gibt Ihnen weiterführende Hinweise, wie zukünftig Dienstleistungen in Ihrem Unternehmen bewertet, integriert und verstetigt werden können.

Abbildung 4 zeigt die empfohlene Vorgehensweise im Überblick. Die grün gekennzeichneten Phasen werden dabei durch die im Projekt WEGANO entwickelten und erprobten Werkzeuge unterstützt. Für die anderen Phasen enthält dieser Leitfaden darüber hinausgehende Methodenvorschläge bzw. Literaturhinweise.



Damit Sie zielgerichtet und systematisch vorgehen können, sollten Sie zunächst mit einer Analysephase beginnen. Danach können Sie zur Gestaltungsphase übergehen, bevor Sie die gefundenen Maßnahmen bewerten und verstetigen.

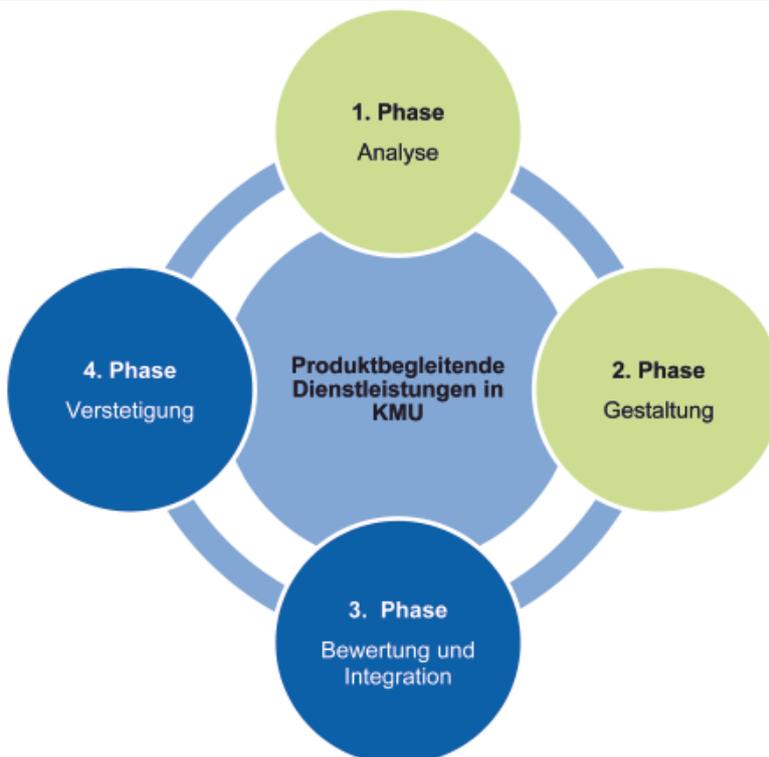


Abbildung 4: Phasen der Entwicklung von produktbegleitenden Dienstleistungen im KMU¹⁰

¹⁰ In Anlehnung an den PDCA-Zyklus und an das Phasenmodell zur Entwicklung von Dienstleistungen aus dem DIN-Fachbericht 75: Service Engineering (2009) sowie PAS 1084 (2009)

Bereits die Analyse der Unternehmensprozesse auf Dienstleistungsanteile wird Unternehmensressourcen binden. Für einen effizienten Ressourceneinsatz ist deshalb eine systematische Vorgehensweise notwendig. Bearbeiten Sie deshalb vor der Anwendung der Werkzeuge folgende Planungsschritte:

1. **Problemdefinition** – Verdeutlichen Sie sich die Orientierung Ihrer Kunden am Markt (vgl. Erläuterungen in Kapitel 2), um für Ihr Unternehmen die richtige Strategie zum Angebot produktbegleitender Dienstleistungen zu finden.
2. **Auswahl der geeigneten Werkzeuge für die Analyse und Planung der Vorgehensweise** – um dies zu erleichtern, enthalten alle Werkzeuge Zielbeschreibungen.
3. **Festlegen eines Zeitrahmens** – die Beschreibungen der Werkzeuge beinhalten Zeitangaben für die reine Durchführungszeit. Planen Sie zusätzliche Zeit für Auswertungen und Rückmeldungen an die Belegschaft ein. Um Fortschritte in einer absehbaren Zeit zu erreichen, sollte die erste Phase der Analyse spätestens nach einem halben Jahr Bearbeitungszeit abgeschlossen sein.
4. **Festlegen von Verantwortlichen** – für die Analysen ist es förderlich, wenn es einen Ansprechpartner im Unternehmen gibt, der für deren Vorbereitung, Durchführung und Auswertung verantwortlich ist. Bei seiner Festlegung sollten Sie darauf achten, dass er die Kompetenz und die Befugnis besitzt, abteilungsübergreifend agieren zu können.
5. **Ressourcenplanung** – die Beschreibung der Werkzeuge enthält eine Angabe dazu, wer beteiligt sein sollte (entsprechend können Sie Ihre Mitarbeiter/-innen einplanen) und inwiefern Sie auf externe Unterstützung bei der Durchführung zurückgreifen sollten.
6. **Sensibilisierung der Mitarbeiter/-innen für das Thema produktbegleitende Dienstleistungen** – erläutern Sie allen betroffenen Beschäftigten in einem geeigneten Rahmen, z. B. einer Abteilungsbesprechung oder Betriebsversammlung, warum Sie sich dem Thema Dienstleistungen verstärkt widmen möchten. Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter/-innen und bereiten Sie sie darauf vor, dass sie an den geplanten Analysen beteiligt sein werden.
7. **Pilotprodukt** – alle Analysen können Sie zunächst am Beispiel eines ausgewählten Produktes durchführen, um die Komplexität der Untersuchung zu verringern. Sie wählen aus dem Produktspektrum des Unternehmens ein für Dienstleistungen repräsentatives Produkt aus. Das heißt, Dienstleistungsanteile sind auch in Wertschöpfungsprozessen einer möglichst großen Anzahl vergleichbarer Produkte des Unternehmens zu finden und Aussagen zu Dienstleistungen lassen sich auf andere Produkte übertragen. Falls Sie sich für ein solches Vorgehen entscheiden, sollten Sie folgende Kriterien bei der Auswahl beachten:
 - a. Produkt, für das ein Auftrag unmittelbar erwartet wird bzw. gerade erteilt wurde,
 - b. Produkt für einen Kunden, mit dem eine mehrjährige gute Zusammenarbeit besteht,
 - c. Mindestkomplexität des Produktes, da sonst der Lerngehalt zu gering ist,
 - d. Projektlaufzeit nicht länger als ein halbes Jahr,
 - e. Produkt ist typisch für das Unternehmen oder zumindest für die künftige Ausrichtung von Bedeutung.

Wenn Sie diese Punkte beachten, können Sie die Analyse in einer absehbaren Zeit (maximal ein halbes Jahr) und mit verallgemeinerbaren Ergebnissen für Ihr Unternehmen abschließen.

4 HILFE ZUR SELBSTHILFE – EIN WERKZEUGKASTEN STELLT SICH VOR

Die hier vorgestellten Werkzeuge beziehen sich auf die Optimierung bereits bestehender (Dienstleistungs-)Prozesse, speziell für produzierende KMU. Besonderes Augenmerk gilt dabei der Analyse. Das Wissen um das Vorhandensein und den Umfang von Dienstleistungsanteilen bildet die Grundlage für die Gestaltung und Optimierung der Dienstleistungsprozesse, aber auch für die Entwicklung neuer Dienstleistungen.

Im Folgenden werden sowohl Analyse- als auch Gestaltungswerkzeuge vorgestellt. Abbildung 5 zeigt eine Übersicht der im WEGANO-Werkzeugkasten enthaltenen Werkzeuge.

Analysewerkzeuge

In der Analysephase stellt Ihnen der WEGANO-Werkzeugkasten (siehe Abbildung 5) drei voneinander unabhängig einsetzbare Werkzeuge zur Verfügung. Während die ersten zwei Unterstützung bieten, Dienstleistungen unternehmensintern zu untersuchen, ist das dritte Werkzeug zur Analyse der Kundensicht vorgesehen.

Das erste Werkzeug – die Interne Qualitative Analyse – untersucht auf Grundlage eines Workshop-Konzeptes den gesamten Wertschöpfungsprozess eines Pilotproduktes auf bereits vorhandene Dienstleistungsanteile. Sie ist an ein bis zwei Tagen durchführbar.

Das zweite Werkzeug – die Interne Quantitative Analyse – identifiziert ebenfalls Dienstleistungsanteile im gesamten Wertschöpfungsprozess. Mittels eines standardisierten Formulars erfassen die Mitarbeiter/-innen die für die Dienstleistungsrealisierung erforderlichen Zeitaufwände und Ressourcen. Die Erfassung erfolgt begleitend zum konkreten Wertschöpfungsprozess.

Das dritte Werkzeug ist die Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht. Diese untersucht, welche Dienstleistungsanteile dem Kunden wichtig sind. Dieses Werkzeug beruht auf einem Interview-Leitfaden. Dieser kann in einem etwa zweistündigen Gespräch mit dem Kunden oder fortlaufend in Kundengesprächen genutzt werden. Zusätzlich zu diesen drei Werkzeugen enthält der Werkzeugkasten eine mögliche Vorgehensweise zur Zusammenfassung und Auswertung der Analyseergebnisse.

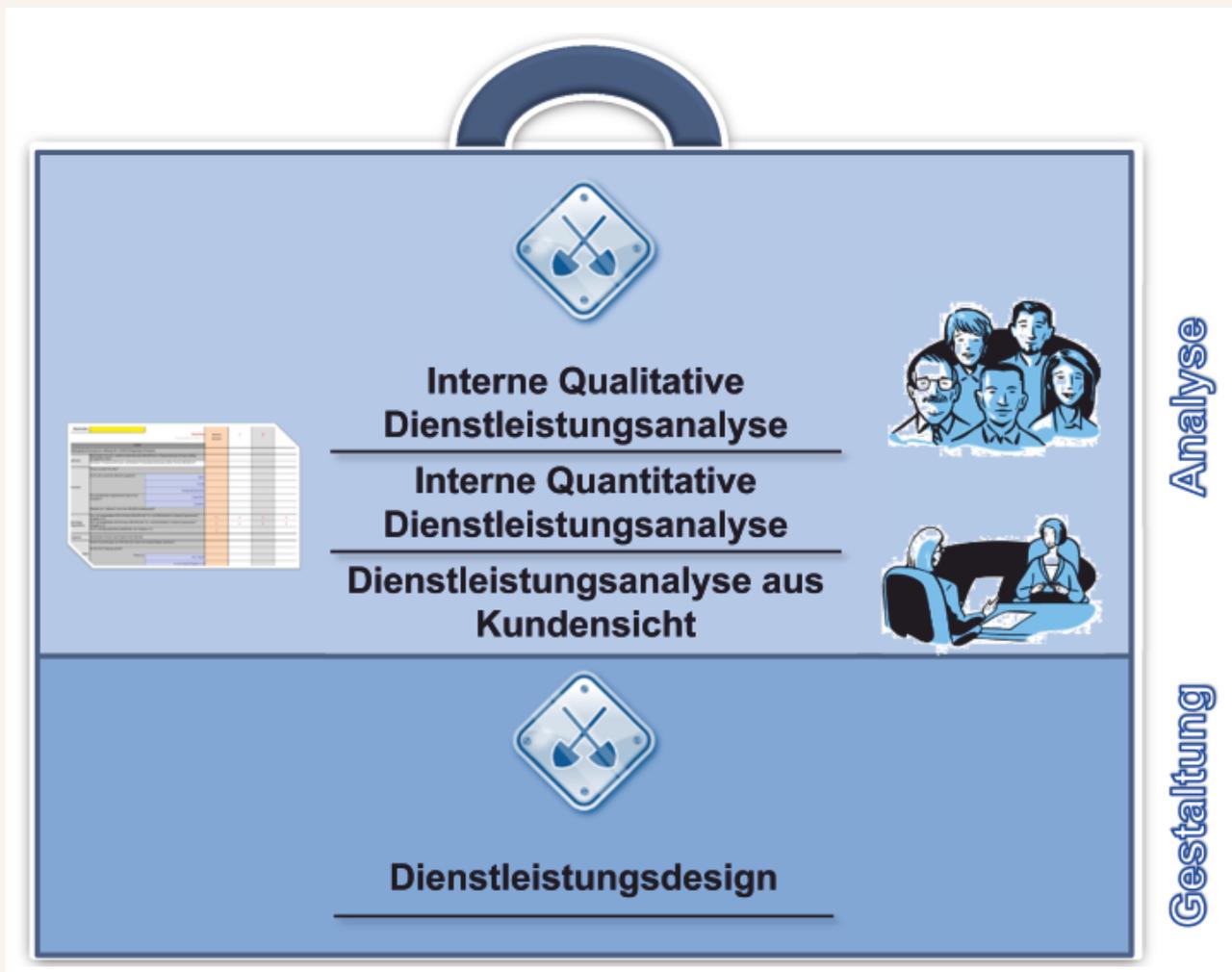


Abbildung 5: WEGANO-Werkzeuge in der Übersicht

Gestaltungswerkzeug

In der Gestaltungsphase steht Ihnen das Werkzeug Dienstleistungsdesign zur Verfügung. Dieses Werkzeug beruht auf einem Workshop-Konzept. Entsprechend den Ergebnissen der Analysephase werden dabei Ziele und Maßnahmen zur Gestaltung von unternehmensspezifischen Dienstleistungsmodulen und damit verbundenen Prozessen erarbeitet. In der Folge wird der Fortschritt bei deren Umsetzung kontrolliert.

Ein Dienstleistungsmodul ist ein abgrenzbarer Teil einer Gesamtleistung, der, kombiniert mit anderen Dienstleistungsmodulen, eine Gesamtleistung ergibt, z. B. Beratung in der Angebotsphase als Teil der (Gesamt-)Beratung. Ein Dienstleistungsmodul kann wiederum mehrere Einzelleistungen beinhalten, z. B. Datenaufnahme und -analyse als Bestandteil der Beratung in der Angebotsphase.

Vorgehensweise

Anhand der vier in Kapitel 2 vorgestellten Unternehmensfälle soll verdeutlicht werden, wie Sie die Analyse und Gestaltung von Dienstleistungen mit Hilfe der entwickelten Werkzeuge durchführen können. Die empfohlenen Vorgehensweisen für die vier Fälle sind nachstehend erläutert. Abbildung 6 verdeutlicht diese in einem Schema.

Vorgehensweise für Fall A

Im Vordergrund stehen zunächst die Sensibilisierung der Belegschaft für das Thema Dienstleistungen und die gemeinsame Erfassung, welche Dienstleistungen dem Kunden bereits angeboten werden.

In diesem Fall wird empfohlen, am Beispiel eines Pilotproduktes zunächst die Interne Qualitative Dienstleistungsanalyse durchzuführen. Dabei können Sie gemeinsam mit Ihren Beschäftigten das Thema produktbegleitende Dienstleistungen angehen, auf Detailkenntnisse einzelner Mitarbeiter/-innen zurückgreifen und produktbegleitende Dienstleistungsanteile aufspüren. Anhand der Ergebnisse können Sie entscheiden, an einem Schwerpunkt anzusetzen und bereits am Ende der Analyse gestalterisch weiterzuarbeiten. Ebenso können Sie weitere Analysen durchführen, bevor Sie in die Gestaltungsphase übergehen. Eine Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht kann dabei helfen, auch die Wünsche und Anforderungen des Kunden noch besser zu berücksichtigen.

Vorgehensweise für Fall B

Bei Fall B kennt das Unternehmen bereits das eigene Dienstleistungsspektrum, weiß jedoch nicht, welche Kapazitäten für die Erbringung im Einzelnen erforderlich sind.

Hier wird empfohlen, die Interne Quantitative Dienstleistungsanalyse durchzuführen. Mit dem Wissen um Ihre angebotenen Dienstleistungen und den Erkenntnissen aus der quantitativen Datenerfassung können Sie künftig Ihre Kosten und Aufwände noch präziser abschätzen. Außerdem sind Sie in der Lage, Ihre Dienstleistungsmodulare in der Gestaltungsphase weiter zu optimieren. Da die Aufwände für Dienstleistungsanteile auftragsabhängig unterschiedlich hoch sein können, ist es notwendig, diese Analyse getrennt für einzelne Produkte oder Produktgruppen durchzuführen.

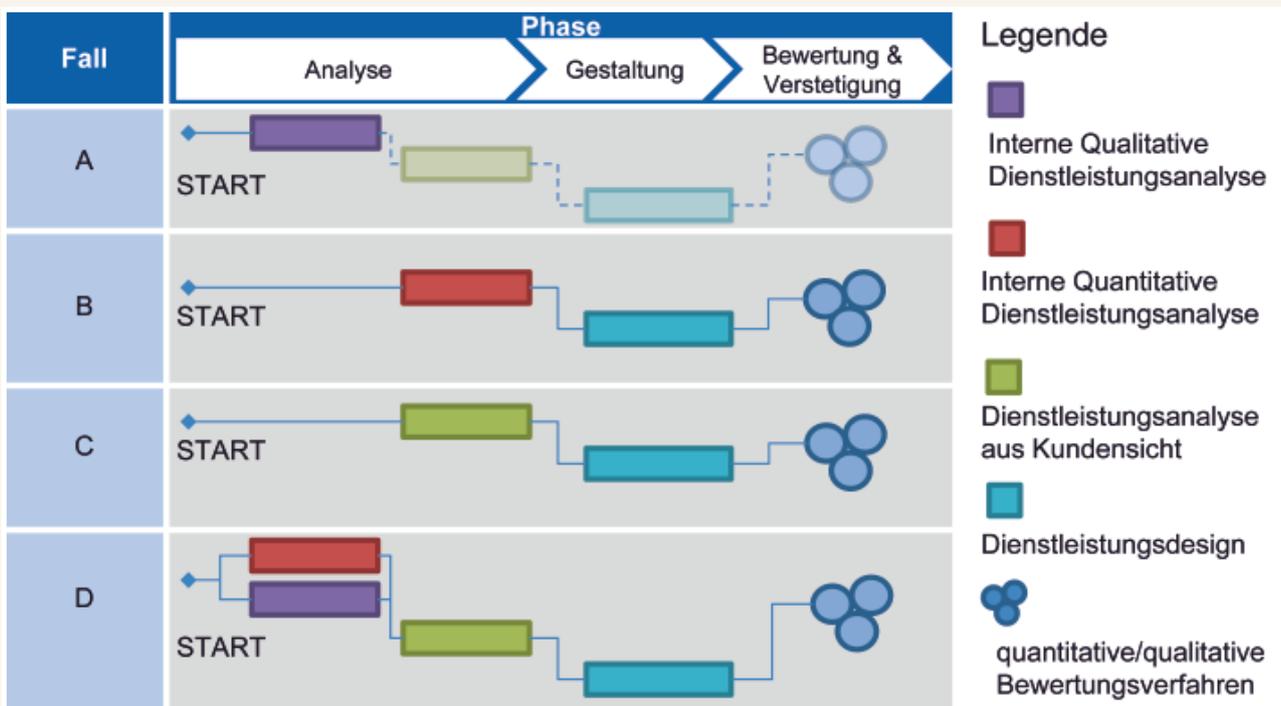


Abbildung 6: Mögliche Vorgehensweisen für die vier Fälle

Vorgehensweise für Fall C

In diesem Fall ist sich das Unternehmen seines Dienstleistungsangebotes und der dafür benötigten Ressourcen bewusst. Es ist sich jedoch nicht sicher, welche Anforderungen der Kunde daran stellt.

In dieser Situation wird empfohlen, die Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht durchzuführen. Mit den Ergebnissen der Kundenbefragung können Sie Ihre Dienstleistungsanteile künftig präziser auf die Bedürfnisse des Kunden zuschneiden und außerdem Ihre Dienstleistungsmodule in der Gestaltungsphase optimieren. Diese Form der Analyse kann auch unabhängig von einem Pilotprodukt durchgeführt werden.

Vorgehensweise für Fall D

Im vierten Fall möchte sich das Unternehmen umfassend dem Thema Dienstleistungen widmen und die damit verbundenen Prozesse im Unternehmen systematisch analysieren und gestalten.

In diesem Fall können alle WEGANO-Werkzeuge in Kombination angewendet werden. Die Quantitative und Qualitative Dienstleistungsanalyse sollte jeweils abgeschlossen sein, bevor Sie sich der Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht widmen. Die Ergebnisse der beiden vorangegangenen Analysen liefern hierfür den Input. In der Gestaltungsphase können Sie dann Ihre Dienstleistungen optimieren bzw. neue Dienstleistungen entwickeln.

Wie in den vier Fallkonstellationen dargelegt, können in der Analysephase die Werkzeuge einzeln oder in Kombination angewendet werden. Die aus der Analysephase gewonnenen Erkenntnisse gehen anschließend in die Gestaltungsphase (Werkzeug: Dienstleistungsdesign) ein. Der Gestaltungsphase sollte eine Bewertung der entwickelten Dienstleistungsmodule folgen. Dafür nutzbare Bewertungsverfahren werden in Kapitel 6 erläutert.



So wurden die Werkzeuge erprobt

Bei der Erprobung der Werkzeuge erfolgten die Analysen jeweils anhand eines Pilotproduktes, wobei in allen drei Pilotfirmen alle Analysewerkzeuge zum Einsatz kamen.

Die Gestaltung der Dienstleistungen bezog sich auf ein ausgewähltes Dienstleistungsmodul oder auf Geschäftsprozesse, die bereits Dienstleistungsanteile enthielten und die nun besser strukturiert werden sollten. Im Folgenden wird hier im zusammenfassenden Sinne immer von einem Dienstleistungsmodul gesprochen. Die Gestaltung konnte ebenfalls in drei Pilotfirmen durchgeführt werden, wobei sich die Vorgehensweisen - abhängig von den getroffenen Maßnahmen - voneinander unterschieden.

Struktur der Werkzeugbeschreibung

In Kapitel 5 werden die Werkzeuge einzeln und ausführlich vorgestellt, wobei jeweils folgende Punkte erläutert werden:

- Ziele,
- Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für das Gelingen,
- Vorgehen,
- Ergebnisse und Nutzen für das Unternehmen,
- Grenzen der Analyse,
- zum Download bereitgestellte Dokumente.

Die Rahmenbedingungen werden in Form einer Tabelle präsentiert.

Personenzahl	Beteiligte	Zeitraumen	Selbstständig anwendbar?
XXX	XXX	XXX	XXX

Dabei ist die letzte Spalte farbig markiert und mit Anmerkungen versehen. Je nachdem, inwieweit Sie bei der Anwendung der Werkzeuge noch externe Unterstützung benötigen, sind die Farben folgendermaßen codiert:

	Uneingeschränkt selbstständig anwendbar
	Eingeschränkt selbstständig anwendbar – Bedingungen oder Empfehlungen werden erläutert
	Unterstützung durch externe Berater/Moderatoren nötig, Art der Unterstützung wird erläutert

ANWENDUNG DER WEGANO-WERKZEUGE

Interne Qualitative Dienstleistungsanalyse

Ziel

Das Ziel der Internen Qualitativen Dienstleistungsanalyse besteht darin, die Belegschaft Ihres Unternehmens für bereits geleistete Dienstleistungen zu sensibilisieren, bekannte zu dokumentieren und gemeinsam verborgene Dienstleistungen aufzuspüren. Dabei soll auch der Zusammenhang zum Kundennutzen verdeutlicht werden.

Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für das Gelingen

Für den Analyseworkshop sollte eine schriftliche Einladung durch die Unternehmensleitung erfolgen, in der gegebenenfalls schon um die Beantwortung erster Fragen gebeten wird. Ein Beispiel dazu sehen Sie in Abbildung 7.

Wenn Sie sich dazu entschieden haben, die Interne Qualitative Dienstleistungsanalyse anhand eines Pilotproduktes durchzuführen, finden Sie Kriterien für dessen Auswahl in Kapitel 3, Planungsschritt 7.

Mit Hilfe der Prozessdarstellungen zum Qualitäts-Management-Handbuch kann der Wertschöpfungsprozess für das Pilotprodukt abgeleitet und als Grundlage mit in

den Workshop eingebracht werden (Handout). Unternehmen, die nicht auf ein QM-Handbuch oder vergleichbare Dokumentationen zurückgreifen können, sollten die aufeinanderfolgenden Prozessschritte von der Kundenanfrage bis zur Auslieferung des Produktes in Vorbereitung des Workshops visualisieren.



Ein Beispiel für die Visualisierung der Prozessschritte (Beispiel-Handout) enthält der Downloadbereich.

Der Workshop sollte durch zwei erfahrene Moderatoren/-innen durchgeführt werden, die sich im komplexen Ablauf des Workshops gegenseitig ergänzen und eine individuelle Betreuung bei der Kleingruppenarbeit sicherstellen. Sie sollten über Kenntnisse in der Prozessbeschreibung und -darstellung verfügen. Unternehmen, die einen Prozessablauf visualisieren wollen, können so ebenfalls durch die Moderator/-innen unterstützt werden.

Personenzahl	Beteiligte	Zeitraumen	Selbstständig anwendbar?
8 - 12	Personen mit Kundenkontakt (auch: telefonisch oder per E-Mail), die am (Pilot)Produkt beteiligt sind (siehe Kapitel 3, Planungsschritt 7)	Je nach Personenanzahl und Vorgehensweise einen halben bis zu zwei Tage	externe Moderation empfehlenswert



INTERNE QUALITATIVE DIENSTLEISTUNGSANALYSE

Workshop

Termin: _____

Zeit: _____

Moderation: _____

Pilotprodukt: _____

Ziel: Für folgende Fragen sollen gemeinsam Antworten erarbeitet werden:

1. Welche Dienstleistungsanteile wurden bei uns bisher im Zusammenhang mit dem Pilotprodukt angeboten?
2. Welchen Nutzen beziehen unsere Kunden aus unseren Dienstleistungsangeboten?
3. Welche weiteren Dienstleistungen wären sinnvoll?
4. Wie kann unser Dienstleistungsangebot optimiert werden?

Was noch bis __/__/____ benötigt wird.

Um die Zeit im Workshop effektiv zu nutzen, werden im Vorfeld bereits Ihre Antworten auf die erste Frage benötigt, um sie gleich zu Beginn des Workshops mit Ihnen zu besprechen bzw. ergänzen zu können.

Bitte überlegen Sie deshalb, an welche Angebote an den Kunden, welche Kundeninteraktionen und kundenspezifische Anpassungen des Standardvorgehens Sie sich persönlich im Rahmen Ihrer Tätigkeit/ Ihres Bereichs im Bezug auf das Pilotprodukt erinnern können. **Was haben Sie bzw. Ihre Abteilung während der Projektrealisierung getan, um den Kunden bei der Lösung seines Problems zu unterstützen?**

Ordnen Sie bitte diese Dienstleistungsaspekte den einzelnen Phasen des Produktlebenszyklus zu (siehe Folgeseite) und schicken Sie bitte Ihre Antworten **bis zum __/__/____**

[Kontaktadresse](#)

VIELEN DANK!!!

Beispiel

Abbildung 7: Beispiel für ein Informationsblatt zur Internen Qualitativen Dienstleistungsanalyse

Vorgehen im Workshop

1. Begrüßung der Teilnehmer/-innen, Erwartungshaltung, Einführung

Der Begrüßung aller Teilnehmer/-innen folgen die Vorstellung der Zielstellung des Workshops und eine Erwartungsabfrage (Klärung von erfüllbaren und nicht erfüllbaren Erwartungen der Teilnehmer/-innen). Anschließend erfolgt eine Einführung in das Thema produktbegleitender Dienstleistungen. Eine Präsentation dazu ist im Downloadbereich zu finden. Weiterhin werden die für den Workshop vorbereiteten Prozessschritte nun den einzelnen Phasen des Wertschöpfungsprozesses (Angebotsphase und Beauftragung, Projektierung, Herstellung, Abschluss, After-Sales-Phase) zugeordnet.

2. Erschließung von bisher erbrachten Dienstleistungsanteilen

Mittels einer Kartenabfrage wird den tatsächlich realisierten Dienstleistungen für den Kunden nachgegangen. Den Teilnehmer/-innen wird die Leitfrage gestellt: „Was tun Sie während der Produktrealisierung, um dem Kunden bei der Lösung seines Problems zu helfen?“. Diese schreiben ihre Antworten auf die ausgeteilten Karten. Bei der Auswertung ordnet eine/r der Moderator/-innen die Karten an einer Pinnwand den definierten Wertschöpfungsphasen zu und fasst inhaltlich ähnliche Karten zusammen.

3. Bestimmung von Oberbegriffen für erbrachte Dienstleistungsanteile

In der anschließenden Diskussion suchen die Teilnehmer/-innen Oberbegriffe für die zusammengefassten Karten. Dabei können weitere Dienstleistungsanteile hinzugefügt werden. Die Abbildung 8 zeigt hierfür ein Beispiel.

4. Erschließung des vermuteten Kundennutzens

Die Teilnehmer/-innen beschäftigen sich nun mit der Leitfrage: „Was meinen Sie, welchen Nutzen bezieht der Kunde aus unserem Dienstleistungsangebot?“, um den vermuteten Kundennutzen zu ermitteln. Mittels Kartenabfrage werden die Antworten wiederum gesammelt und in einer Diskussion der gesamten Gruppe inhaltlich zusammengefasst.

5. Bestimmung von Oberbegriffen für den Kundennutzen

In einer Gruppendiskussion werden auch für Aspekte des vermuteten Kundennutzens Oberbegriffe gesucht, wobei auch hier weitere Dienstleistungsanteile hinzugefügt werden können. Hierfür zeigt Abbildung 9 ein Beispiel.



Abbildung 8: Beispiele für die Erarbeitung von Oberbegriffen (grün) für die ermittelten Dienstleistungsanteile (gelb)

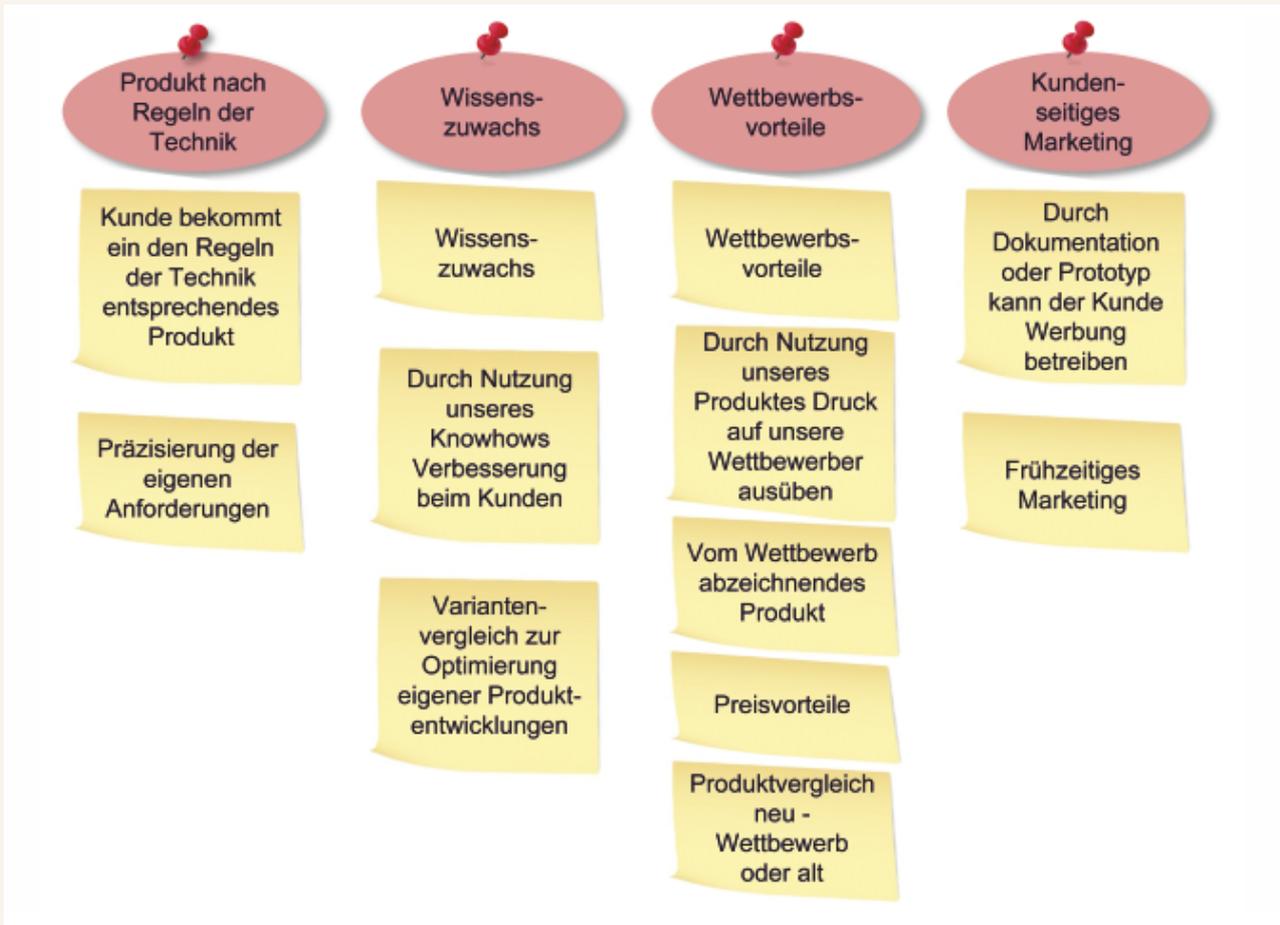


Abbildung 9: Beispiele für erarbeitete Oberbegriffe (rot) vom vermuteten Kundennutzen (gelb)

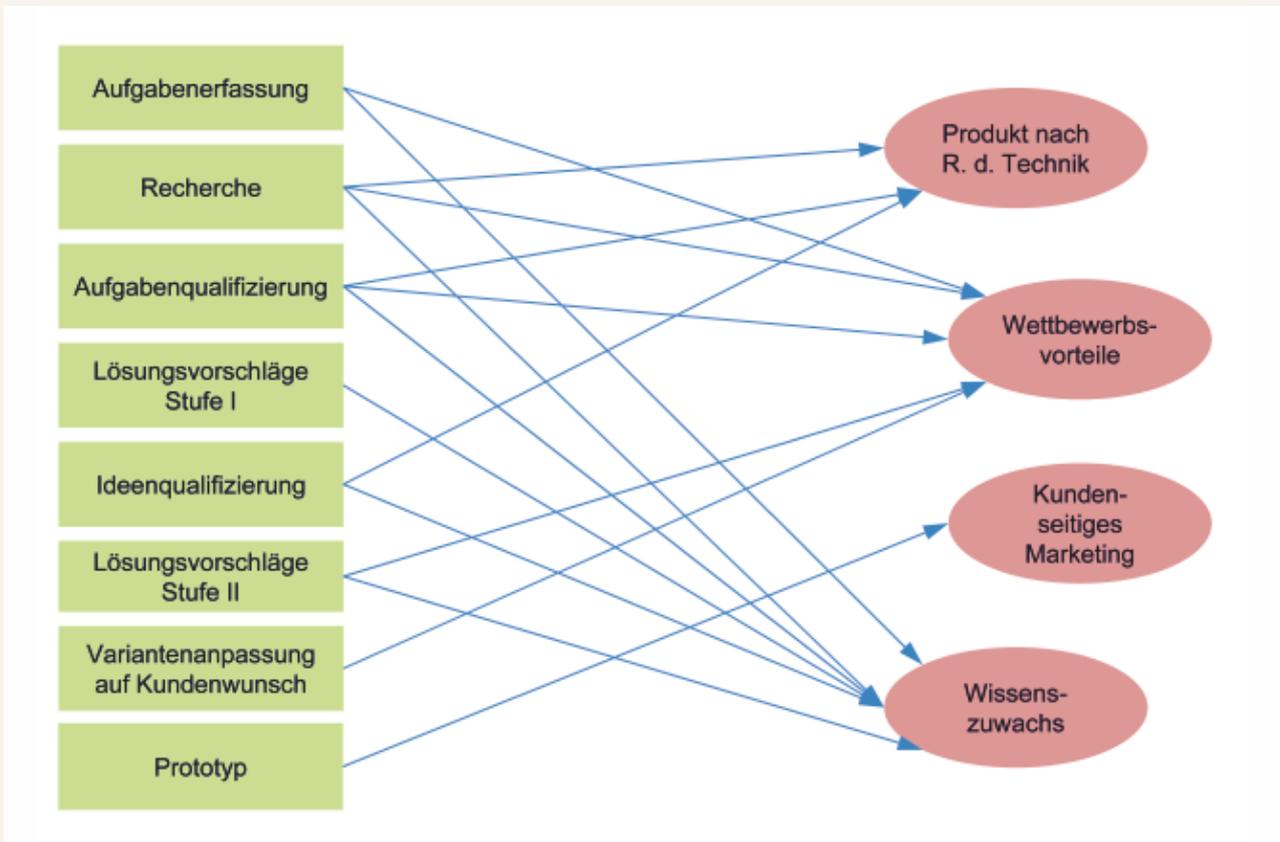


Abbildung 10: Erarbeitete Beziehungen zwischen den Dienstleistungsanteilen und dem Kundennutzen (Ausschnitt)

6. Verknüpfung von erbrachten Dienstleistungsanteilen und Kundennutzen

Mit der Leitfrage: „Was meinen Sie, welche Dienstleistung führt dazu, den jeweiligen Kundennutzen zu erreichen?“ stellen die Workshop-Teilnehmer/-innen Beziehungen zwischen Dienstleistungsanteilen und vermutetem Kundennutzen dar. Die Moderatoren/-innen fragen jeden Anteil einzeln ab und zeichnen die Verbindungen in das bereits erarbeitete Schema ein. Abbildung 10 zeigt ein Beispiel für diesen Diskussionsschritt.

7. Priorisierung der erbrachten Dienstleistungsanteile

Zu den Leitfragen: „Welche Dienstleistung liefert den wichtigsten Beitrag zur Erfüllung des jeweiligen Kundennutzens?“ und „Welcher Nutzen ist Ihrer Meinung nach

der wichtigste für den Kunden?“ werden Punktabfragen durchgeführt. Dafür erhält jede/r Teilnehmer/-in eine bestimmte Anzahl von Klebepunkten und kann diese nach bestimmten Regeln (eine ausführliche Beschreibung dazu finden Sie im Downloadbereich) verteilen. Zunächst bewerten die Teilnehmer/-innen durch Aufkleben der gelben Punkte auf die jeweiligen Verbindungspfeile, welche Dienstleistungsanteile einen besonders wichtigen Beitrag zum vermuteten Kundennutzen darstellen. Dann zeigen die Teilnehmer durch Kleben der roten Punkte auf die entsprechenden Karten, welcher Kundennutzen ihnen besonders wichtig erscheint.

Für das Unternehmen sind nun aus der Anzahl der Punkte die wichtigsten Dienstleistungsanteile ersichtlich, diese können optional weiterbearbeitet werden, siehe Abbildung 11.

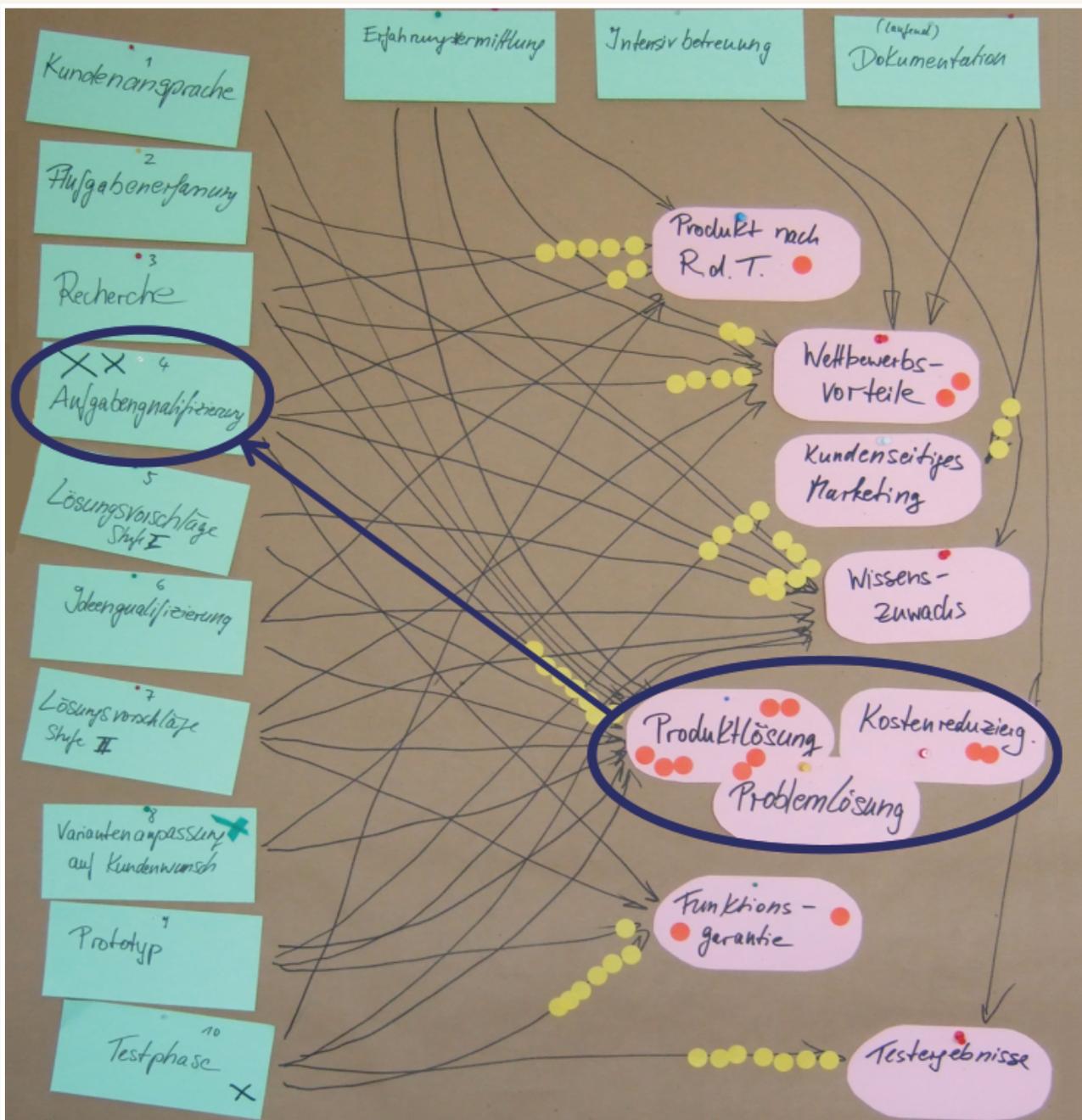


Abbildung 11: Priorisierung der Dienstleistungsanteile (Beispiel aus einem Workshop)



Abbildung 12:
Kleingruppenarbeit
in Schritt 8

8. Erarbeitung von Lösungsansätzen für die wichtigsten erbrachten Dienstleistungsanteile (optional)

Für diesen Schritt sollte die Gruppe in Kleingruppen (4 bis 6 Personen) aufgeteilt werden. Die Leitfragen: „Was könnten Sie bezüglich dieses Angebots noch besser machen, um den Nutzen für unsere Kunden zu optimieren?“ und „Was könnte bei dieser Dienstleistung Unmut beim Kunden hervorrufen?“ sollten nun in den Kleingruppen diskutiert werden. Die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit werden auf einem Flipchart der gesamten Gruppe vorgestellt und miteinander diskutiert bzw. ergänzt.

9. Erarbeitung von potenziellen Dienstleistungsanteilen im Unternehmen und deren vermuteter Nutzen für den Kunden (optional)

In einer weiteren Kartenabfrage werden mit den folgenden Leitfragen potenzielle Dienstleistungsanteile von den Teilnehmer/-innen erarbeitet und anschließend in der Gruppe diskutiert. Die leitenden Fragen sind: „Gibt es aus Ihrer Sicht etwas, das dem Kunden die Problemlösung erleichtern würde, was wir jedoch bisher noch nicht anbieten/realisieren?“ bzw. „Hat der Kunde bereits einen zusätzlichen Wunsch geäußert, auf den wir bisher noch nicht eingegangen sind?“.

10. Zusammenfassung

Die Moderator/-innen fassen die Ergebnisse kurz zusammen und bitten die Teilnehmer/-innen um ihr Feedback, inwiefern die zu Beginn des Workshops geäußerten Erwartungen erfüllt wurden.

Ergebnisse und Nutzen

Durch diesen Workshop erhalten Sie in kurzer Zeit einen sehr guten Überblick zu den von Ihren Mitarbeiter/-innen erbrachten Dienstleistungsanteilen für den Kunden. Sie bekommen die Gelegenheit, über diese Dienstleistungsanteile gemeinsam zu diskutieren und diese auch zu priorisieren. Die Mitarbeiter/-innen erhalten einen Einblick in die von anderen Kolleg/-innen erbrachten Dienstleistungsanteile, den sie vorher eventuell noch nicht hatten. Am Ende des Workshops stehen auch erste Lösungsansätze zur Weiterentwicklung der ermittelten Dienstleistungen fest, die Sie weiter vertiefen bzw. um die Ergebnisse der anderen Analyseinstrumente ergänzen können. Ihre Mitarbeiter sind nun für das Thema sensibilisiert.

Grenzen der Analyse

Durch die Analyse erhalten Sie keine quantitativen Ergebnisse. Der Workshop ist inhaltlich sehr anspruchsvoll, weshalb Sie ausreichend Pausen einplanen und den Workshop gegebenenfalls auf zwei Tage verteilen sollten.



Downloads: <http://wegano.cimtt.de/>

Hier finden Sie folgende Unterlagen für die Vorbereitung und Durchführung des Workshops:

- Informationsblatt zur Internen Qualitativen Dienstleistungsanalyse,
- Beispiel zur Visualisierung der Prozessschritte,
- Präsentation zur Internen Qualitativen Dienstleistungsanalyse,
- ausführliche Beschreibung der Internen Qualitativen Dienstleistungsanalyse.

Interne Quantitative Dienstleistungsanalyse

Ziel

Das Ziel der Internen Quantitativen Dienstleistungsanalyse ist die Erfassung von Zeitaufwänden für einzelne Dienstleistungsanteile im Unternehmen. Diese Analyse-methode kann helfen, quantitative und qualitative Daten auch zu versteckten Dienstleistungsanteilen zu erfassen und damit Informationen für die Verbesserung der Gesamtleistung des Unternehmens zu liefern.

Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für das Gelingen

Die Interne Quantitative Analyse wird am Beispiel eines Pilotproduktes/-projektes durchgeführt. Hinweise für die Auswahl des Pilotproduktes erhalten Sie in Kapitel 3. Für die Anwendung der Internen Quantitativen Dienstleistungsanalyse werden Prozessdarstellungen zum Pilotprodukt benötigt.

Die quantitative Erfassung der zeitlichen Aufwände für Dienstleistungsanteile erfolgt mit Hilfe von Tagebüchern. Dieser Leitfaden enthält drei Beispiele für die Tagebuchausgestaltung. Zwei Varianten sind in den Abbildungen 13 und 14 dargestellt. Die Formulare werden auch im Downloadbereich zur Verfügung stehen.

In einigen Fällen kann es sich durchaus schwierig gestalten, projektbegleitend ausschließlich die Dienstleistungsanteile zu dokumentieren. Unter diesen Umständen kann eine dritte Form des Tagebuches, das sogenannte Screening-Tagebuch zum Einsatz kommen. Mit diesem werden zunächst alle stattfindenden Prozessschritte dokumentiert. Anschließend filtert eine fachlich kompetente Person (z. B. Projektleitung oder Geschäftsführung) die einzelnen Dienstleistungsanteile heraus, die wiederum einer genaueren Analyse unterzogen werden können.

Vorab sollte eine Mitarbeiterinformation zu Ziel und Vorgehensweise der Internen Quantitativen Analyse erfolgen, da das Führen eines Tagebuches zusätzlichen Aufwand für die einzelnen Mitarbeiter/-innen bedeutet. Um Missverständnissen beim Ausfüllen vorzubeugen, empfiehlt sich ein kurzer Probedurchlauf (ca. eine Woche). Bei dessen gemeinsamer Auswertung können aufkommende Fragen zur Durchführung geklärt und weitere Hinweise zur Handhabung der Tagebücher gegeben werden.

Beteiligte	Zeitraumen	Selbstständig anwendbar?
Personen mit Kundenkontakt, die an der Pilotprodukterstellung beteiligt sind (auch: telefonisch oder per E-Mail)	Gesamte Pilotprojektdauer	ja

Bearbeiter (Name/Vorname)

Projektnummer/Bezeichnung

Tagebuch Erfassungsf formular (handschriftlich)

lfd. Nr.:

Aktivität Beschreiben Sie kurz, welche kundenrelevante Aktivität Sie im Zusammenhang mit dem Auftrag durchgeführt haben. Bitte notieren Sie den Zeitpunkt der Aktivität!

Welchem Prozessschritt [einer vorhandenen Prozessbeschreibung] ordnen Sie die Aktivität zu?

Ursache Warum wurden Sie aktiv?

Durch wen wurde die Aktivität ausgelöst?

War die Aktivität vorgesehen oder ist sie zusätzlich?

vorgesehen

zusätzlich

Benötigte Kapazitäten

Wie viel Ihrer Zeit hat diese Aktivität (inkl. Vor- und Nacharbeit) in Anspruch genommen?

Wer war an der Aktivität zusätzlich beteiligt?

Für wie lange?

Wurden Betriebsmittel o. Ä. genutzt?

Für wie lange?

Ergebnis Beschreiben Sie kurz das Ergebnis der Aktivität. (Gab es eine Rückmeldung an den Kunden?)

Auswirkungen Welche Auswirkungen der Aktivität sind neben der Beabsichtigten absehbar?

(Hinweis: Bitte nur realistisch absehbare Auswirkungen beschreiben, nicht alle möglichen.)

Z. B. zusätzliche / entfallende Tätigkeiten, Veränderung in der Bearbeitungszeit ...

In welchem Prozessschritt [einer vorhandenen Prozessbeschreibung] werden sie wirksam?

Abbildung 13:
Werkstatt-Tagebuch



Die Datensammlung per Tagebuch ermöglicht auftragsbezogen die Erfassung der kundenrelevanten Aktivitäten, welche den jeweiligen Prozessschritten zugeordnet werden können. Außerdem werden die Ursachen dieser Aktivitäten identifiziert und die dafür benötigten Ressourcen offen gelegt. Ergebnisse und Auswirkungen der Aktivitäten schließen das Tagebuch ab. Es ist empfehlenswert, die Erfassung der Tätigkeiten begleitend zur Auftragsbearbeitung stattfinden zu lassen. Falls es nicht anders möglich ist, kann diese auch rückblickend erfolgen. Generell sollte die Analyse möglichst den gesamten Zeitraum der Auftragsbearbeitung abdecken. Um bei einer rückblickenden Führung des Tagebuches Fehler und zu ungenaue Schätzungen zu vermeiden, sollten neben den Erinnerungen der Beteiligten auch Notizen, der Schriftverkehr, Projektpläne u. ä. herangezogen werden. Die am WEGANO-Projekt beteiligten Unternehmen empfehlen auf Basis eigener Erfahrungen die begleitende Analyse innerhalb eines Pilotprojektes. Den Abschluss der Erfassung bildet die Zusammenfassung von gegebenenfalls parallel geführten Tagebüchern zu einem einzigen Dokument. Der Projektleiter sammelt hierfür die ausgefüllten Tagebücher ein und ordnet diese nach einer analysezielspezifisch festzulegenden Struktur (z. B. Zeitpunkt der Tätigkeiten, Prozessschritte oder Beteiligte).

Vorgehen

1. Analyseziel festlegen

Für einen effizienten Einsatz der Internen Quantitativen Dienstleistungsanalyse ist es wichtig, das Analyseziel eindeutig zu definieren und festzuhalten. Mögliche Fragestellungen zur Zieldefinition können sein:
 Welche zusätzlichen Tätigkeiten werden im Zusammenhang mit der Auftragsrealisierung durchgeführt?
 Welche dieser Tätigkeiten sind kundenspezifisch?
 Welche dieser Tätigkeiten sind vom Kunden initiiert?
 In welchen Prozessstufen finden die Tätigkeiten statt?
 Welche Ressourcen werden dafür (häufig) benötigt?

2. Pilotprodukt auswählen

Es bietet sich an, die Analyse anhand eines Pilotproduktes durchzuführen. Um die Ergebnisse der Analyse möglichst gut auf künftige Aufträge übertragen zu können, sollte bei der Auswahl darauf geachtet werden, dass das gewählte Produkt repräsentativ für die typischen Prozesse der Auftragsrealisierung ist (siehe Kapitel 3, Planungsschritt 7).

3. Verantwortlichkeit festlegen

Um mit diesem Werkzeug erfolgreich zu arbeiten, ist es erforderlich, dass eine Person (Projektleiter/-in) mit umfangreichem Wissen zum ausgewählten Pilotprodukt und zu den Abläufen im Unternehmen die Analyse leitet. Zu deren Verantwortungsbereich zählt die Organisation, Kontrolle und Steuerung während der gesamten Analyse.

4. Analyse durchführen

Zunächst werden bei der Analyse von Dienstleistungsanteilen entlang des Wertschöpfungsprozesses die relevanten Daten und Informationen mittels Tagebucheinträgen erfasst. Dabei werden erbrachte Dienstleistungsanteile in einer vorgegebenen Struktur zeitnah handschriftlich oder elektronisch von den Bearbeiter/-innen der jeweiligen Prozessstufe dokumentiert.

In Abbildung 13 ist am Beispiel des Werkstatt-Tagebuches ein Erfassungsformular dargestellt, welches sich in ausgedruckter Form auch für handschriftliche Aufzeichnungen z. B. im Produktionsbereich eignet.

Die Teilnehmer/-innen der Analyse sollten gemeinsam festlegen, in welcher Form das Tagebuch geführt wird. Zur Vereinfachung der Auswertung bietet sich zumeist die digitale Aufzeichnung, z. B. in einem Textverarbeitungs- oder Tabellenkalkulationsprogramm an. Abbildung 14 zeigt den möglichen Aufbau eines in Microsoft Excel umgesetzten ausführlichen Tagebuches, welches eine unternehmensspezifische Anpassung des Inhaltes zulässt. Diese Form des Tagebuches ist bedingt durch den hohen Detaillierungsgrad in der Anwendung vergleichsweise aufwändig. Es beinhaltet jedoch wesentlich mehr und spezifischere Informationen zum Thema Dienstleistungen als die beiden anderen Varianten des Tagebuches.

Bearbeiter:				
Auftrags-Nr. / -bezeichnung:			Monatstag	
			Chronologische Nummer	
			1	2
			1	2
Inhalt			Summe Stunden	
Aktivität	Beschreiben Sie kurz, welche kundenrelevante Aktivität Sie im Zusammenhang mit dem Auftrag durchgeführt haben. Welchem Prozessschritt (einer vorhandenen Prozessbeschreibung) ordnen Sie die Aktivität zu?			
Ursache	Warum wurden Sie aktiv?			
	Durch wen wurde die Aktivität ausgelöst?	intern		
		Kunde		
		Kooperationspartner		
	War die Aktivität vorgesehen oder ist sie zusätzlich?	vorgesehen		
zusätzlich				
Bestand vor / während / nach der Aktivität Kundenkontakt?				
Benötigte Kapazitäten	Wie viel vorgesehene Zeit hat diese Aktivität (inkl. Vor- und Nacharbeit) in Anspruch genommen? (Angabe in h)		0	0
	Wie viel zusätzliche Zeit hat diese Aktivität (inkl. Vor- und Nacharbeit) in Anspruch genommen? (Angabe in h)		0	0
	Durch Aufträge gedeckte zusätzliche Zeit (Angabe in h)		0	0
Ergebnis	Beschreiben Sie kurz das Ergebnis der Aktivität.			
Auswirkungen	Welche Auswirkungen der Aktivität sind neben der beabsichtigten absehbar?			
	Wurde die Fertigung gestört? Wenn Ja:			

Abbildung 14: Ausschnitt des ausführlichen Tagebuches mit Aufzeichnungsmöglichkeit in Microsoft Excel

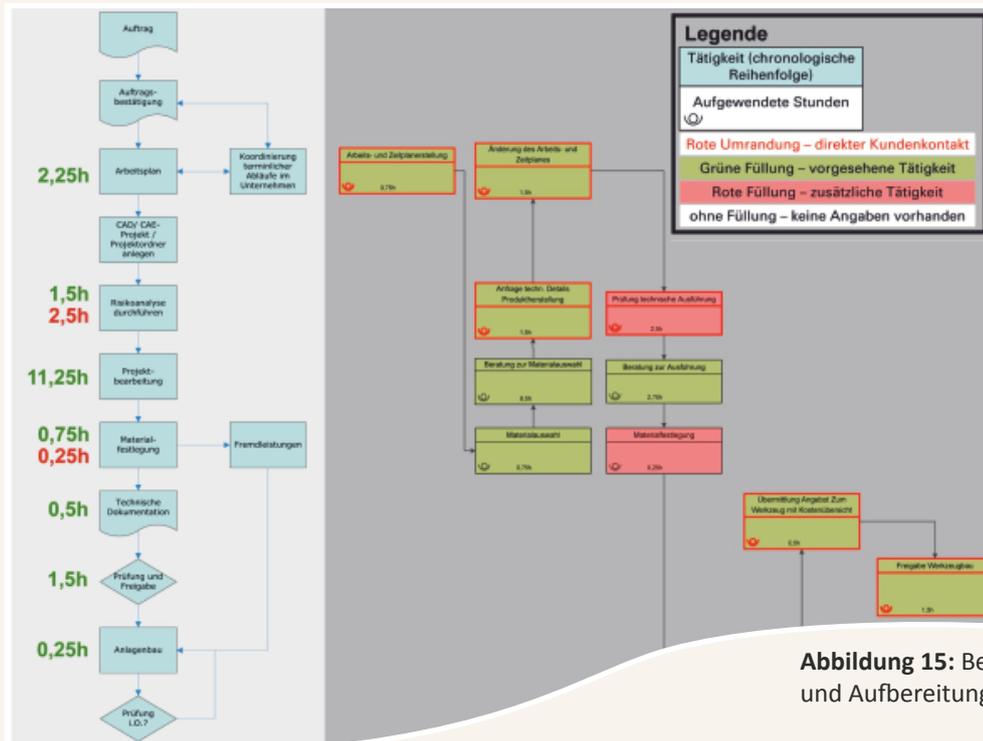


Abbildung 15: Beispielhafte Visualisierung und Aufbereitung der Analyseergebnisse

5. Analyse auswerten

Für eine übersichtliche Auswertung bietet sich eine grafische Aufbereitung der erfassten Daten an. Im ersten Schritt werden hierfür die dokumentierten Tätigkeiten den Prozessschritten zugeordnet. Dafür ist es notwendig, dass der Prozessablauf grafisch dargestellt vorliegt. Ist dies nicht der Fall, muss dieser zunächst erstellt werden. Durch die Eintragung festgestellter nicht vorgesehener Tätigkeiten oder einer veränderten Reihenfolge werden erste Optimierungsansätze deutlich. Über eine zusätzliche farbliche Kennzeichnung werden die erfassten Informationen (wie z. B. geplant/zusätzlich, Kundeninteraktion) in der Grafik klassifiziert. Die Darstellung der benötigten Kapazitäten und ihre differenzierte Aufschlüsselung je Prozessschritt (z. B. geplant und zusätzlich) unterstützt die weitere Ableitung von Maßnahmen.

Abbildung 15 enthält eine beispielhafte Visualisierung und Aufbereitung der gewonnenen Informationen.

6. Schlussfolgerungen ableiten

Für die in der Analyse identifizierten Dienstleistungen muss überprüft werden, ob sie bedarfsgerecht (aus Sicht der Kunden bzw. auch aus Sicht des Unternehmens) erfolgen. Zum Einen ist dazu ein Vergleich mit den Erkenntnissen aus der Internen Qualitativen Dienstleistungsanalyse sinnvoll. Zum Anderen kann der tatsächliche Bedarf des Kunden in der Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht erfasst werden. Desweiteren können die quantitativen Ergebnisse die Notwendigkeit zur Effizienzsteigerung bzw. das Potenzial zur Gestaltung neuer Dienstleistungen aufzeigen. Unterstützung bieten dafür die weiteren Werkzeuge des Leitfadens. Überdies kann geprüft werden, inwiefern effiziente Abläufe um Informationen zu Dienstleistungen ergänzt und standardisiert werden können.

Effizienzsteigerung bzw. das Potenzial zur Gestaltung neuer Dienstleistungen aufzeigen. Unterstützung bieten dafür die weiteren Werkzeuge des Leitfadens. Überdies kann geprüft werden, inwiefern effiziente Abläufe um Informationen zu Dienstleistungen ergänzt und standardisiert werden können.

Ergebnisse und Nutzen

Die Analyse liefert Ihnen in einem überschaubaren Zeitraum mit akzeptablem Aufwand aussagekräftige quantitative Ergebnisse. Sie identifiziert Tätigkeiten mit Dienstleistungsanteilen und liefert einen Überblick der dafür erforderlichen Zeitaufwände. Diese können in Prozessgrafiken einfließen. So entsteht ein anschauliches Bild der Dienstleistungsanteile bei der Sachgutherstellung.

Grenzen der Analyse

Erfolgt die Analyse nicht projektbegleitend, sondern rückblickend, kann es zu Informationsverlusten sowie subjektiven Verzerrungen und damit zu Ungenauigkeiten kommen. Dies ist bei der Interpretation und Auswertung der Zeitaufwände zu berücksichtigen. Desweiteren ist es für die Beteiligten gelegentlich schwierig, zwischen für die Wertschöpfung zwingend notwendigen Tätigkeiten und zusätzlichen Dienstleistungen zu unterscheiden. Dies sollte diskutiert und festgelegt werden.



Downloads: <http://wegano.cimtt.de/>

Hier finden Sie:

- Ausführliche Beschreibung der Internen Quantitativen Dienstleistungsanalyse,
- Werkstatt-Tagebuch,
- Screening-Tagebuch,
- Ausführliches Tagebuch.

Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht

Ziel

Die Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht zielt darauf ab, die Kundenwünsche zum Thema produktbegleitende Dienstleistungen zu erfassen sowie die Organisation und Interaktion innerhalb des Produkterstellungsprozesses zwischen Leistungsanbieter und Kunden gemeinsam zu verbessern.

Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für das Gelingen

Die Analyse erfolgt auf Basis eines leitfadengestützten Interviews. Die Vorbereitung sollte durch die Unternehmensleitung bzw. die vorher benannte verantwortliche Person in Abstimmung mit den Interviewer/-innen erfolgen.

Wichtigste Voraussetzung für die Durchführung der Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht ist eine mehrjährige gute Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kunden. Dann kann davon ausgegangen werden, dass der Kunde zur Interviewteilnahme motiviert ist und Interesse an gemeinsamer Prozessoptimierung besteht.

Ist diese Voraussetzung nicht gegeben, besteht auch die Möglichkeit, Bestandteile des Leitfadens in klassischen Kundengesprächen zu nutzen. In diesem Fall ist der Einsatz externer Interviewer/-innen nicht erforderlich. Die Befragung kann beispielsweise durch Vertriebsmitarbeiter/-innen erfolgen.

Der für die Analyse angewendete Leitfaden besteht aus zwei Teilen:

Teil 1: Erfassung der Kundenmeinung zu produktbegleitenden Dienstleistungen mit Hilfe von zwei Fragebögen
Teil 2: Erarbeitung von Optimierungspotenzial des Prozessablaufs zur Pilotprodukterstellung sowie der Schnittstellen zwischen Unternehmen und Kunden anhand des visualisierten Prozessablaufs aus der Internen Quantitativen Dienstleistungsanalyse.

Falls für die hier beschriebene Analysephase auf Ergebnisse der Internen Qualitativen und Quantitativen Analysen zurückgegriffen werden soll, ist deren Beendigung Voraussetzung für den Beginn der Kundenbefragung.

Beteiligte	Zeitraumen	Selbstständig anwendbar?
Kunde und Interviewende	zwei Stunden (bei Anwendung aller Werkzeugbestandteile)	Durchführung durch Unternehmensexterne empfohlen

Vorgehen

1. Analyseziel festlegen

Der Umfang und das Vorgehen der Analyse sind von verschiedenen Faktoren abhängig. Zum Einen ist es relevant, über welche Erfahrungen das Unternehmen im Angebot produktbegleitender Dienstleistungen verfügt. Zum Anderen ist die Orientierung der Kunden am Markt von Bedeutung (siehe Kapitel 2 „Erfolg mit produktbegleitenden Dienstleistungen“).

In Abhängigkeit dieser Faktoren findet die Zielfestlegung statt. Zu deren Unterstützung kann die folgende Unternehmenskategorisierung hilfreich sein:

I. Produzierende Unternehmen, die bereits Dienstleistungen anbieten und die Erfassung der Kundenwünsche auf diesem Gebiet in ihrem Unternehmen etabliert haben: Ziel dieser Unternehmen wird es sein, ihre Dienstleistungsprozesse zu optimieren und deren Effizienz zu erhöhen.

II. Produzierende Unternehmen, die bereits Dienstleistungen anbieten und ihr Angebotsspektrum weitgehend festgelegt haben: diese Unternehmen werden an der Optimierung und Erweiterung ihres Dienstleistungsange-

botes interessiert sein und gegebenenfalls die Effizienz einzelner Prozesse verbessern wollen.

III. Produzierende Unternehmen, die sich neu ausrichten möchten und ihre Produkte um Dienstleistungen bereichern wollen: für diese Unternehmen wird es interessant sein, welche Dienstleistungen bei ihren Kunden gefragt sind.

2. Werkzeugbestandteile auswählen

Für den ersten Teil des Interviews zur Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht stehen zwei Fragebögen zur Verfügung.

Diese enthalten Fragen zu produktbegleitenden Dienstleistungen im Allgemeinen (Fragebogen 1, siehe Abbildung 16) sowie Fragen zu produktbegleitenden Dienstleistungen, die speziell das produzierende Unternehmen anbieten kann (Fragebogen 2, siehe Abbildung 17). Beide Fragebögen erfassen für jede der aufgeführten Dienstleistungen neben der Ausprägung des Kundeninteresses auch die Bereitschaft des Kunden, für diese Leistungen zu bezahlen.

Art der Dienstleistung	Wie wichtig wäre das Angebot folgender produktbegleitender Dienstleistungen für Ihr Unternehmen?				Würden Sie die jeweilige Dienstleistung als Zusatzbaustein kaufen?		Wenn ja, was ist der entscheidende Vorteil der Dienstleistung?
	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	ja	nein	
Beratung							
Produktoptimierung							
Transport							
Montage							
Inbetriebnahme							
Anlaufbetreuung							
Schulungen							

Abbildung 16: Ausschnitt aus Fragebogen 1 zur Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht

Art der Dienstleistung	Wie wichtig wäre das Angebot folgender produktbegleitender Dienstleistungen für Ihr Unternehmen?				Würden Sie die jeweilige Dienstleistung als Zusatzbaustein kaufen?		Welche Bedeutung haben diese drei Kenngrößen in Bezug auf die angegebenen Dienstleistungen für Sie? Vergeben Sie Prioritäten!		
	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	ja	nein	Kosten	Zeit	Qualität
Gesamte Projektabwicklung (inkl. Aufbau und Koordinierung des Dienstleistungsnetzes)									
Angebot von Einzelpaketen zur Auswahl (z.B. Simulation, Konstruktion, Formherstellung)									
Produktweiterentwicklung									
Einarbeiten von Änderungen bis zur Freigabe									
Externe Prüfung									

Abbildung 17: Ausschnitt aus Fragebogen 2 zur Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht - Beispiel

Ergibt sich auf Basis des ersten Fragebogens, dass Dienstleistungen, die dem Kunden sehr wichtig sind, durch Ihr Unternehmen noch nicht angeboten werden, geht dies in die Auswertung mit ein und wird bei der Auswahl der Dienstleistungen für das Dienstleistungsdesign berücksichtigt.

Gegenstand des zweiten Fragebogens sind die in Interner Qualitativer und Quantitativer Analyse erfassten Dienstleistungsanteile, die zu potenziellen Dienstleistungen zusammengefasst sind (siehe Kapitel „4. Vorbereitung des Interviews“).

Der zweite Teil der Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht bezieht sich auf die Verbesserung der Organisation und Interaktion zwischen produzierendem Unternehmen und Kunden innerhalb des Produkterstellungsprozesses. Dazu wird der dokumentierte Prozessablauf zur Erstellung des Pilotproduktes (siehe Abschnitt „Interne Quantitative Dienstleistungsanalyse“) genutzt, der an den Schnittstellen zwischen Herstellerunternehmen und Kunden um Detailinformationen ergänzt ist. Ein Ausschnitt eines ergänzten Prozessablaufes ist in Abbildung 18 zu finden.

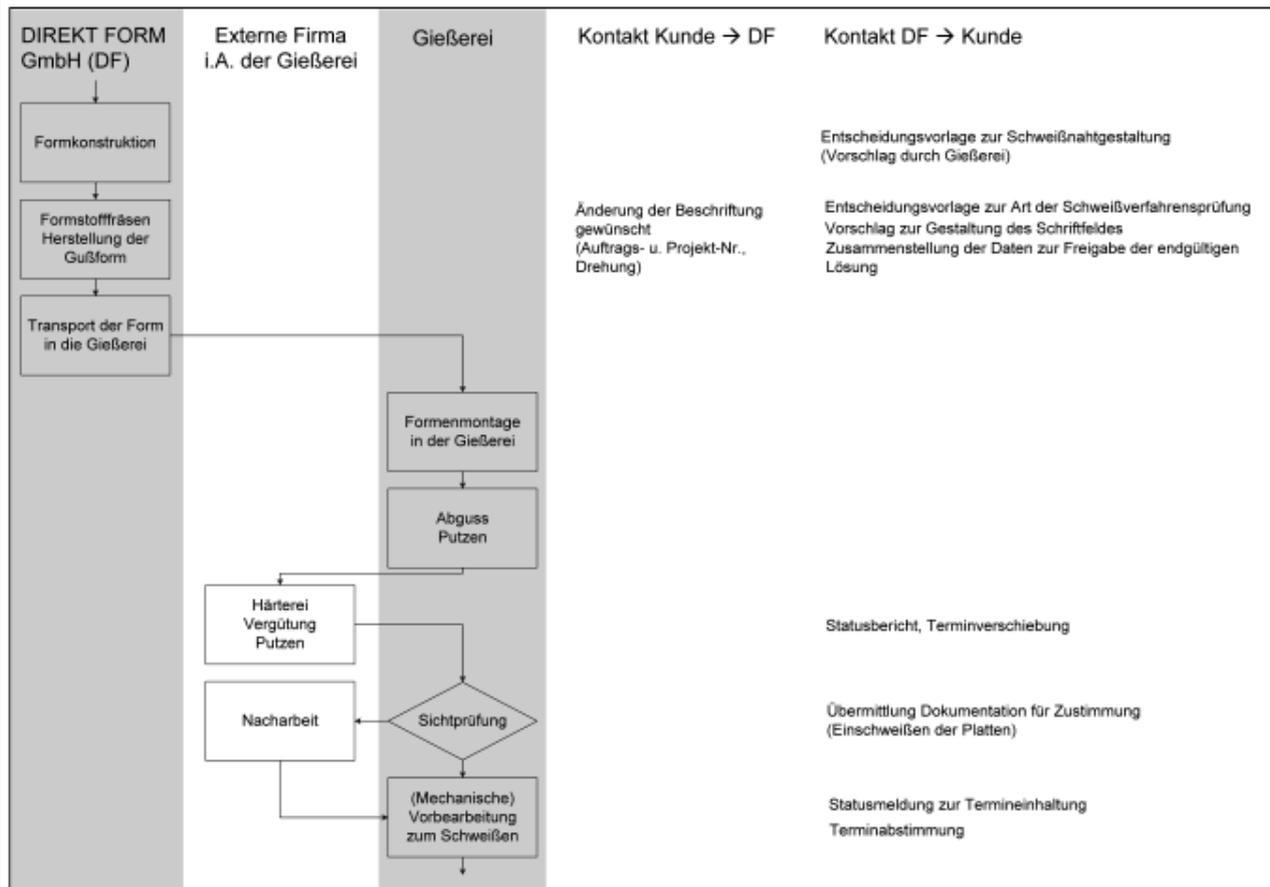


Abbildung 18: Ausschnitt eines ergänzten Prozessablaufes zur Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht - Beispiel

Fragebögen und ergänzter Prozessablauf zur Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht sind im Leitfaden für die Interviewer/-innen enthalten. Ein Beispiel aus Teil 1 des Interview-Leitfadens ist in Abbildung 19 dargestellt. In Abhängigkeit von der Zielstellung erfolgt die Auswahl der Werkzeugbestandteile zur Durchführung

der Analyse. Der Inhalt des Interview-Leitfadens kann entsprechend angepasst werden. Gemäß der Zielkategorie (siehe Abschnitt Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht, Vorgehen, 1. Analyseziel festlegen) werden die Werkzeugbestandteile aus Abbildung 20 empfohlen.

Beschreibung optimal gestalteter Schnittstellen zum Kunden – Wer interagiert Wann mit Wem Worüber

I. Wer interagiert wann mit wem worüber

1. Wenn Sie sich einen Auftrag ähnlich dem des Pilotproduktes vorstellen – Welche Mitarbeiter Ihres Unternehmens sind daran beteiligt? Beziehen Sie Ihre Überlegungen bitte auf die jeweilige Produktklasse! Ist der Personenkreis bei differenzierter Betrachtung von Einzelteilen und Baugruppen pro Produktklasse unterschiedlich?

Mitarbeiter	Neu-Teile	Ersatzteile
Geschäftsführer		
Einkäufer		
Entwickler		
Vertriebsmitarbeiter		
Projektleiter		
...		

2. Wer ist an der Entscheidung zur Auftragsvergabe beteiligt?

Abbildung 19: Ausschnitt aus dem Interview-Leitfaden zur Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht

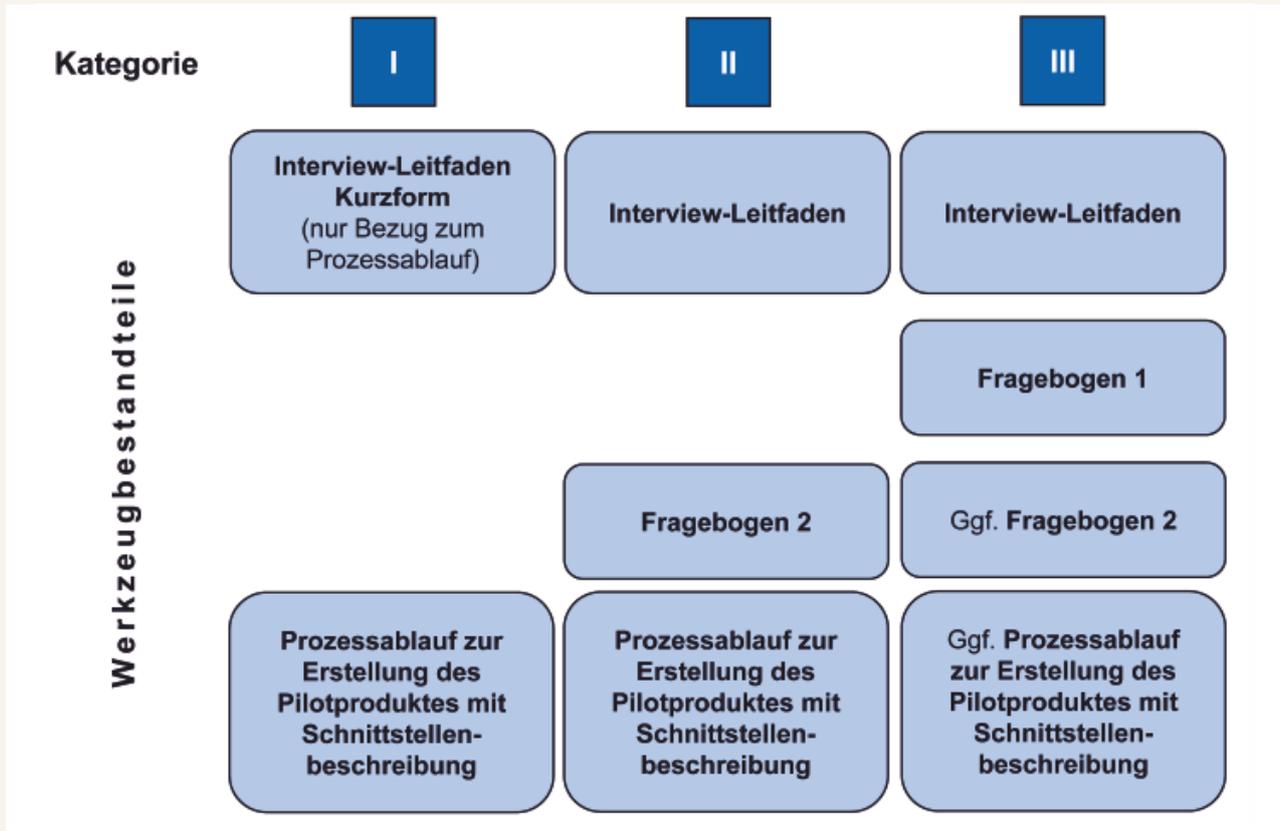


Abbildung 20: Kategorienabhängige Auswahl der Werkzeugbestandteile

3. Verantwortlichkeiten festlegen

Für die Durchführung des Interviews ist es vorteilhaft, auf unternehmensexterne Beratung zurückzugreifen. So ist eine unabhängige Sichtweise auf die Unternehmen gewährleistet. Der Kunde kann offener sprechen und Externen gelingt es einfacher, das Interview konsequent fortzuführen, ohne sich in Details zu verlieren. Voraussetzung für den Rückgriff auf Unternehmensexterne ist eine gute Vorbereitung des Interviews beim Kunden durch die Bereitstellung notwendiger Informationen sowie die Einarbeitung des Externen in die Thematik und den Umgang des Unternehmens mit dem Thema Dienstleistungen. Dies liegt in der Verantwortung des Herstellerunternehmens.

4. Vorbereitung des Interviews

Zuerst erfolgt die Auswahl des zu befragenden Kunden. Sofern es um die gemeinsame Optimierung von Prozessen geht und auf die Interne Quantitative Dienstleistungsanalyse zurückgegriffen wird, erfolgt die Auswahl bereits mit der Festlegung des Pilotproduktes. Ansonsten muss geprüft werden, mit welchen Kunden das produzierende Unternehmen schon mehrere Jahre gut zusammen arbeitet, welcher Kunde an der Erweiterung des Dienstleistungsangebotes interessiert ist und für ein Interview motiviert sein könnte.

Um die Befragung durchführen zu können, muss im Kundenunternehmen ein geeigneter Interviewpartner festgelegt werden. Abhängig von der Unternehmensgröße kommen dafür die Geschäftsführung oder eine Person aus dem Management, z.B. aus der Serviceabteilung oder der Projektleitung, in Frage.

Für die Anwendung des Fragebogens 1 sind keine weiteren Vorbereitungen notwendig. Im Fragebogen 2 sind die Dienstleistungen einzuarbeiten, die das Herstellerunternehmen selbst anbietet. Hier fließen einerseits bereits angebotene Dienstleistungen ein. Andererseits können potenzielle Dienstleistungen angesprochen werden, deren Basis erfasste Dienstleistungsanteile aus den vorangegangenen Analysen bilden.

Im nächsten Schritt ist die externe Beratung unter Vertrag zu nehmen. Der Beraterin/dem Berater sind das produzierende Unternehmen, seine Strategien bezüglich des Angebotes produktbegleitender Dienstleistungen sowie die Zielstellung dieser Analyse näherzubringen. Gegebenenfalls sind Vertraulichkeitsregelungen zu treffen. Externe Berater/-innen sollten Erfahrungen in der Prozessoptimierung aufweisen. Es ist erforderlich, dass sie sich mit der Pilotprodukterstellung und den durch das Unternehmen erarbeiteten Dienstleistungsanteilen vertraut machen, um gegenüber dem Kunden aussagefähig zu sein.

Eine Visualisierung des Erstellungsprozesses des Pilotproduktes auf großer Fläche (z. B. als Poster geplottet), die Informationen bezüglich der Schnittstellen zum Kunden enthält, erleichtert die Orientierung für angesprochene Schwerpunkte und damit die Durchführung des Interviews.

5. Durchführung des Interviews

Das Kundeninterview selbst sollte durch die Beraterin/ den Berater - unterstützt durch eine weitere Person zur Dokumentation - geführt werden. Die vorbereitenden Aktivitäten gewährleisten, dass eine Interviewdauer von zwei Stunden nicht überschritten wird. Die Beraterin/ der Berater kann zur Durchführung des Interviews den Interview-Leitfaden nutzen. Dieser erfasst zunächst, wer von Seiten des Anbieters und des Kunden während der Pilotprodukterstellung miteinander kommuniziert hat. Anschließend wird das Interesse des Kunden an produktbegleitenden Dienstleistungen mit Hilfe der zwei selbst auszufüllenden Fragebögen ermittelt. Durch die Einarbeitung der Beraterin/des Beraters ist dieser in der Lage, Fragen zu beantworten und verschiedene Aspekte mit dem Kunden zu diskutieren. Orientiert am Prozessablauf zur Erstellung des Pilotproduktes besprechen die Interviewpartner die Schnittstellen zwischen produzierendem Unternehmen und Kunden, um Optimierungspotenzial zu erschließen.

6. Auswertung des Interviews beim Auftraggeber

Die Aussagen des Kunden werden durch die Beraterin/ den Berater im Interview-Leitfaden und in den Fragebögen dokumentiert und im Nachhinein dem Auftraggeber präsentiert. Neben der Vorstellung der Aussagen im Einzelnen ist eine ausprägungsabhängige Darstellung

empfehlenswert, die auf die Dienstleistungen, die der Kunde als sehr wichtig bzw. wichtig einschätzt, fokussiert. Auch die Zahlungsbereitschaft hinsichtlich möglicher Dienstleistungsangebote sollte besondere Beachtung finden.

Anhand des visualisierten Prozessablaufes kann die Beraterin/der Berater die Aussagen des Kunden zur Zusammenarbeit innerhalb des Auftrages zur Pilotprodukterstellung präsentieren.

Ergebnisse und Nutzen

Im Ergebnis der Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht erhält das produzierende Unternehmen die Einschätzung des Kunden, an welchen Dienstleistungen er interessiert ist und welche er vergüten würde. Außerdem wird Optimierungspotenzial zum Prozess der Pilotprodukterstellung erfasst. Diese Informationen können die Auswahl zu gestaltender/zu optimierender Dienstleistungen wesentlich unterstützen.

Grenzen der Analyse

Diese Analyse ist in dieser Form nur geeignet, sofern eine mehrjährige gute Zusammenarbeit zwischen produzierendem Unternehmen und Kunden besteht. Alternativ können die Inhalte wahlweise auch in Kundengespräche einbezogen werden.

Das Ergebnis spiegelt die subjektiven Aussagen nur eines Kunden wider. Das produzierende Unternehmen muss demzufolge über die Repräsentativität der Aussagen und über die Durchführung weiterer Interviews entscheiden.



Downloads: <http://wegano.cimtt.de/>

Hier finden Sie:

- Interviewleitfaden (Kurzform) für die Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht, nur Bezug zum Prozessablauf,
- Interviewleitfaden für die Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht,
- Fragebogen 1: Produktbegleitende Dienstleistungen allgemein,
- Fragebogen 2: Produktbegleitende Dienstleistungen unternehmensspezifisch.

Auswahl von Dienstleistungsanteilen für das Dienstleistungsdesign

Aus den Analysen liegen folgende Ergebnisse vor:

- Dienstleistungen/Dienstleistungsanteile, die das Unternehmen produktbegleitend anbieten kann sowie durch das Unternehmen festgelegte Schwerpunkte (siehe Interne Qualitative Dienstleistungsanalyse),
- Dienstleistungen/Dienstleistungsanteile, beschrieben durch die dafür erforderlichen Zeitaufwände, Ressourcen und Schnittstellen zum Kunden, die für die Erstellung eines (Pilot-) Produktes notwendig sind (siehe Interne Quantitative Dienstleistungsanalyse),
- die Einschätzung des Kunden, an welchen Dienstleistungen er interessiert ist (z. B. durch Kennzeichnung der Ausprägung „für den Kunden sehr wichtig“) und welche er vergüten würde („Zahlungsbereitschaft“; siehe Abschnitt „Dienstleistungsanalyse aus Kundensicht“).

Für das Dienstleistungsdesign kann das Unternehmen nun die Dienstleistungen auswählen, die sowohl aus seiner Sicht als auch aus der Sicht des Kunden strategisch wichtig sind. Dafür werden im nächsten Schritt die Ergebnisse der drei Dienstleistungsanalysen zusammengeführt.

Dies kann anhand des Bewertungsschemas aus Abbildung 21 erfolgen. Darin werden die Einzelausprägungen zu einer Priorität zusammengefasst. Dienstleistungen, die sowohl der Kunde als auch das produzierende Unternehmen als sehr wichtig einschätzen, erhalten eine hohe Priorität (+++). Leistungen, welche im Fokus nur eines der beiden Unternehmen stehen, entsprechen einer geringeren Priorität.

aus Fragebogen 2		aus Interne Qualitative Dienstleistungsanalyse		
Für den Kunden sehr wichtig	Für den Kunden wichtig	Zahlungsbereitschaft	Schwerpunkt für eigenes Unternehmen	Priorität
X		X	X	+++
	X	X	X	++
X			X	++
X		X		++
	X		X	+
	X	X		○
X				○

Abbildung 21: Bewertungsschema zum Priorisieren von Dienstleistungen

In Abbildung 22 sind beispielhaft sowohl die Einzelbewertung der Dienstleistungen durch den Kunden (blau) als auch die zugeordnete Priorität (grün) dargestellt.

Bei der Auswahl des zu gestaltenden Dienstleistungsmoduls wird zunächst die am höchsten priorisierte Dienstleistung auf Optimierungspotenzial geprüft.

Das nun ausgewählte Dienstleistungsmodul kann innerhalb des Dienstleistungsdesigns optimiert werden.

Art der Dienstleistung (Beispiele)	Für den Kunden sehr wichtig	Für den Kunden wichtig	Zahlungsbereitschaft	Schwerpunkt für eigenes Unternehmen	Priorität
Dokumentation (Änderungen, Zeichnung, Prüfprotokoll, ...)	X		X	X	+++
Produktionsbegleitende Inbetriebnahme	X		X	X	+++
Einarbeiten von Änderungen bis zur Auslieferung		X	X	X	++
Beratung (z.B. Lösungsrealisierung)	X			X	++
Erweitertes Angebot auf Kundenwunsch	X			X	++
Erweiterte Problembearbeitung	X			X	++
Beratung zur Verbesserung von Konstruktion/Produkt	X			X	++

Abbildung 22: Beispielhafte Priorisierung (Ausschnitt)



Die folgende Abbildung zeigt anhand eines Projektbeispiels, dass unterschiedliche Dienstleistungen aus der Analysephase zu einem Dienstleistungsmodul zusammengefasst werden können.

Dienstleistungsanteile aus der Analysephase	Dienstleistungsmodul, welches weiterbearbeitet wird
<ul style="list-style-type: none"> • Beratung (z. B. Lösungsrealisierung und Dienstleistungsangebot) • Erweitertes Angebot auf Kundenwunsch • Erweiterte Problembearbeitung • Beratung zur Verbesserung der Konstruktion/des Produktes 	Kundenberatung in der Angebotsphase

Abbildung 23: Beispiel zur Zusammenfassung von Dienstleistungen zu einem Dienstleistungsmodul

Dieses Beispiel entspricht der Priorität ++ in Abbildung 22. Das Unternehmen erstellt sehr aufwändige Angebote, in die bereits vor der Auftragsvergabe durch den Kunden die verschiedensten Dienstleistungen einfließen. Die Kunden schätzen diese Angebote und die Dienstleistungen sind ihnen sehr wichtig. Sie sind jedoch nicht bereit, für diese Dienstleistungen zu zahlen. Ein Ergebnis der Internen Qualitativen Dienstleistungsanalyse war die Einstufung der Beratung als Unternehmensschwerpunkt. Da das Thema der Kundenberatung demzufolge sowohl dem Kunden sehr wichtig ist als auch einen Schwerpunkt für das Pilotunternehmen darstellt, wurde es als Gestaltungsgegenstand festgelegt.



Downloads: <http://wegano.cimtt.de/>

Hier finden Sie:

- das Formular zur Zusammenführung der Analyseergebnisse.

Ziel

Ziel des Werkzeuges Dienstleistungsdesign ist es, effiziente, modular kombinierbare Dienstleistungen zu gestalten (im Folgenden zusammenfassend „Dienstleistungsmodul“ genannt) und diese in die Prozesse und die Struktur des Unternehmens zu integrieren.

Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für das Gelingen

Voraussetzung ist die Auswahl eines Dienstleistungsmoduls als Gegenstand der Gestaltung/Optimierung (siehe Abschnitt „Auswahl von Dienstleistungsanteilen für das Dienstleistungsdesign“). Diese Auswahl erfolgt durch die Geschäftsleitung des Unternehmens.

Das in diesem Leitfaden vorgestellte Dienstleistungsdesign lässt sich eingliedern in Phasenmodelle zum Service Engineering, wie z. B. den Ansatz von Jaschinski oder ein weiteres drei Ansätze kombinierendes Phasenmodell der Service-Entwicklung.¹¹ Diese Phasenmodelle beinhalten u. a. die Phasen des Service-Design, der Implementierung und der Erbringung von Dienstleistungen. Alternativ zu Methoden der Steigerung der Dienstleistungsqualität wie dem Service Blueprinting¹² oder

der Service-FMEA¹², die besonders zur Entwicklung neuer Dienstleistungen geeignet sind, wird hier ein Workshop-Konzept, bestehend aus mehreren Workshops, angeboten.

Innerhalb des Dienstleistungsdesigns werden zur Gestaltung des ausgewählten Dienstleistungsmoduls folgende Schwerpunkte erarbeitet:

1. Ziele,
2. Maßnahmen zur Zielerreichung und
3. Visualisierung/Dokumentation des Prozessablaufes der Dienstleistung.

Zur Motivation der Beschäftigten, bewusst produktbegleitende Dienstleistungen anzubieten und dafür im Unternehmen das benötigte Potenzial bereitzustellen, bietet sich ein Workshop-Konzept an. Zur Gestaltung effizienter Prozesse wird auf die Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen zurückgegriffen. Des Weiteren können auch Mitarbeiter/-innen, die noch nicht in die Dienstleistungsanalysen einbezogen waren, für das Thema Dienstleistungen sensibilisiert werden. Zweck des ersten Workshops ist es, speziell für das zu gestaltende Dienstleistungsmodul Ziele für das eigene Unternehmen und vermutliche Ziele des Kunden zu erarbeiten und diese mit Maßnahmen zu untersetzen.

Gruppengröße	Beteiligte	Zeitraumen	Selbständig anwendbar?
8 - 12 Personen	alle an der bisherigen Analyse Beteiligten und weitere Mitarbeiter, die in das Thema einbezogen werden	2 - 3 Stunden pro Workshop	Moderation durch Analyseverantwortlichen möglich, externe Moderation empfohlen

¹¹ Schmitt, S.; Pfeifer, T. (2010): Qualitätsmanagement – Strategien – Methoden – Techniken, Hanser Verlag München Wien

¹² Informationen zum Service Blueprinting verfügbar unter <http://www.serviceblueprint.de/>, letzter Abruf am 09.10.2013



Abbildung 24: Beispiel für die Zielfestlegung

Vorgehen im Workshop 1

1. Begrüßung der Teilnehmer/-innen und Vorstellung der Ziele des Workshops

Die Moderatoren/-innen geben den Teilnehmer/-innen des Workshops eine kurze Einführung in das Thema und die Ziele des Workshops.

2. Erfassung der Ziele der Dienstleistungen

Die Leitfrage: „Welche Ziele wollen wir mit diesem Dienstleistungsmodul für unser Unternehmen und für unsere Kunden erreichen? Nennen Sie jeweils drei!“ wird per Kartenabfrage von den Teilnehmer/-innen beantwortet und die Antworten eingesammelt. Ähnliche Karten werden zusammengefasst. Anschließend findet die Gruppe zu diesen Oberbegriffe. Die Oberbegriffe werden dann als Ziele im weiteren Verlauf des Workshops stets sichtbar gemacht.

3. Festlegung von Maßnahmen für die Zielerreichung

In einer Kleingruppenarbeit ermitteln die Teilnehmer/-innen Antworten auf die Frage: „Was ist zu tun, um diese Ziele zu erreichen?“. Zur Orientierung werden drei Hilfsfragen: „Wie können wir vorgehen?“, „Wer muss beteiligt sein?“ und „Was benötigen wir?“ an einem Flipchart angebracht. Die Ergebnisse werden gemeinsam in der gro-

ßen Gruppe ausgewertet und gegebenenfalls ergänzt. Im Hinblick auf einen festzulegenden Prozessablauf kann es sich an dieser Stelle als notwendig erweisen, für einzelne Prozesse des zu gestaltenden Dienstleistungsmoduls erneut Aufwände quantitativ zu erfassen. In diesem Fall kann wiederum eine Form des Tagebuches entsprechend der Internen Quantitativen Dienstleistungsanalyse Anwendung finden. Im Workshop können hierfür zu analysierende Projekte und Verantwortlichkeiten festgelegt werden.

4. Priorisierung der Maßnahmen

Die Leitfrage: „Welche sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Schritte, um die Ziele zu erreichen?“ beantworten alle Workshop-Teilnehmer/-innen. Es erfolgt das gemeinsame Priorisieren der Maßnahmen und ihre Terminierung.

5. Fixierung der Ergebnisse

Die Ergebnisse werden kurz zusammengefasst und die Teilnehmer/-innen um Feedback gebeten. Sowohl zur Kontrolle der Maßnahmenumsetzung als auch zur Festlegung eines standardisierbaren Ablaufs innerhalb des Dienstleistungsmoduls und der benötigten Ressourcen bietet sich die Durchführung eines zweiten Workshops an.

Vorgehen in Workshop 2

Das Vorgehen im zweiten Workshop hängt von der Art der Maßnahmen und von deren Bearbeitungsstand ab. Folgendes Vorgehen bietet sich an:

1. Begrüßung der Teilnehmer/-innen und Vorstellung der Ziele des Workshops

Die Teilnehmer/-innen des Workshops erhalten eine kurze Einführung in das Thema und die Ziele des Workshops.

2. Erfassung des Bearbeitungsstandes

Der Bearbeitungsstand sollte in geeigneter Weise vorgestellt und visualisiert werden.

3. Inhaltliche Bearbeitung der Maßnahmen

Falls bei der Maßnahmenbearbeitung Unterstützung benötigt wird, können in Kleingruppenarbeit oder in der Diskussion Lösungsansätze gefunden werden.

4. Erarbeitung des standardisierbaren Dienstleistungsprozesses

Wiederholen sich die Abläufe innerhalb des Dienstleistungsmoduls für verschiedene Aufträge, sollten unter Berücksichtigung einer effizienten Gestaltung die einzelnen Schritte mit Verantwortlichkeiten und benötigten Ressourcen standardisiert werden.

5. Festlegung der nächsten Schritte

Die nächsten Schritte werden diskutiert und am Flipchart visualisiert. Verantwortlichkeiten und Termine werden festgelegt. An dieser Stelle kann für neue/effizienter gestaltete Prozesse eine Pilotphase vereinbart werden, in welcher deren Eignung und Wirksamkeit getestet wird.

6. Fixierung der Ergebnisse

Die Ergebnisse werden kurz zusammengefasst und um Feedback der Teilnehmer/-innen gebeten.

Sofern es sich als notwendig erweist, weitere Workshops zur Maßnahmenkontrolle oder gegebenenfalls Änderung der Rahmenbedingungen durchzuführen, lehnt sich deren Vorgehensweise an Workshop 2 an.

Ergebnisse und Nutzen für die Unternehmen

Um Dienstleistungsmodule in Ihrem Unternehmen zu gestalten, können Sie aufbauend auf den bisherigen Analysen gemeinsam mit Ihren Beschäftigten Ziele, wichtige Rahmenbedingungen und konkrete Maßnahmen festlegen. Sie sichern sich das Verständnis und die Motivation der Beteiligten, da diese die Maßnahmen selbst bestimmen. Unter Nutzung der Mitarbeiter/-innenkompetenzen werden effiziente Dienstleistungsprozesse gestaltet. Das Workshop-Konzept ermöglicht Ihnen ein zielgerichtetes Vorgehen bei der Entwicklung von Dienstleistungsmodulen. Die Realisierung des Dienstleistungsdesigns ist empfehlenswert, wenn Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiter/-innen auf Lösungssuche gehen möchten.

Grenzen der Gestaltung

Manchmal liegen nach der Analysephase auch schon Lösungen auf der Hand und Sie entscheiden sich ohne Ihre Beschäftigten für eine Variante, dann sind die Workshops nicht mehr nötig.

Das Dienstleistungsdesign legt den Fokus auf die inhaltlich richtige Gestaltung der Dienstleistung und die richtigen Abläufe. Es wird nicht explizit nach Vermeidung von Verschwendung im Dienstleistungsablauf gesucht. Durch die Nutzung des Detailwissens und der Erfahrungen der Mitarbeiter/-innen wird jedoch von vornherein eine hohe Effizienz gewährleistet.



Downloads: <http://wegano.cimtt.de/>

Hier finden Sie:

- ausführliche Beschreibung des Workshops 1 zum Dienstleistungsdesign,
- beispielhafte Beschreibung des Workshops 2 zum Dienstleistungsdesign.

DIENSTLEISTUNGEN BEWERTEN, INTEGRIEREN UND VERSTETIGEN

Unabhängig davon, wie Ihre Lösungen aussehen – in jedem Falle sollte nun eine Pilotphase folgen, in der das Dienstleistungsmodul getestet wird.

Anschließend erfolgen die Bewertung der Ergebnisse und gegebenenfalls eine Nachbesserung, bevor es zum Standard für das Unternehmen erklärt und übergreifend eingeführt werden kann. Die folgende Abbildung zeigt in einem Prozessgraphen das Vorgehen in dieser Phase.

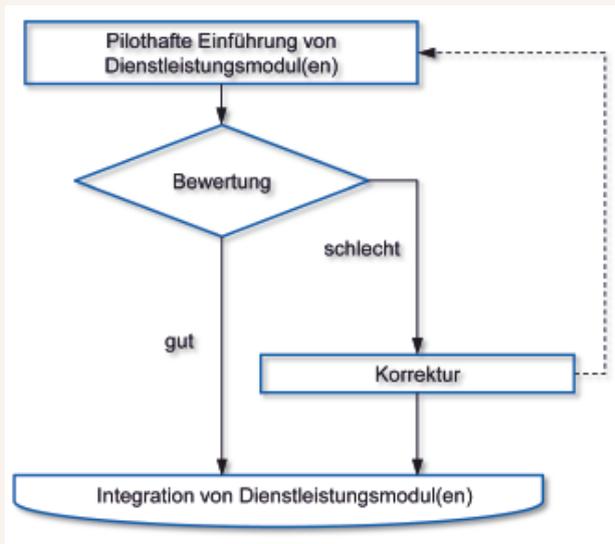


Abbildung 25: Vorgehen bei der Dienstleistungsbewertung

Die qualitative und quantitative Bewertung der Ergebnisse eines neu entwickelten oder verbesserten Dienstleistungsmoduls sollte nach einer Pilotphase anhand von Kennzahlen bzw. quantifizierbaren Kriterien erfolgen. So wird gegebenenfalls weiteres Optimierungspotenzial aufgedeckt, bevor im Ergebnis über die unternehmensweite Integration des Dienstleistungsmoduls entschieden wird.

Methoden für die Bewertung

Um das Potenzial der Dienstleistung beziffern zu können, werden Sie objektiv messbare Kennzahlen/Kriterien benötigen. In der Praxis dominieren meist monetäre Kennzahlen. Jedoch gewinnen gerade für die Bewertung produktbegleitender Dienstleistungen zunehmend auch nicht-monetäre, also kunden- oder prozessbezogene Größen an Bedeutung.¹³

Im Folgenden sind deshalb mehrere Methoden beschrieben, die zur objektiven Bewertung der Dienstleistungsgüte dienen können. Welche dieser Methoden Sie zur Bewertung Ihres Dienstleistungsmoduls heranziehen, muss je nach gesetztem Schwerpunkt bzw. Ausrichtung der Dienstleistung entschieden werden. Gegebenenfalls ist es auch sinnvoll, eine Kombination aus mehreren Methoden anzuwenden.

SOLL – IST – Vergleich

Ein Soll-Ist-Vergleich ist eine einfache Methode, die Dienstleistung zu bewerten. Dabei können neben geplanten und tatsächlich anfallenden Kosten und Umsatzerlösen auch Erfolgsfaktoren (z. B. Verkürzung der Lieferzeiten, höhere Kundenzufriedenheit, Kostenreduzierung, Preissenkung) bewertet werden.

Vorgehen und Nutzen

Voraussetzung sind zuvor ermittelte Kennzahlen für alle Faktoren, die bewertet werden sollen. Zeigen sich Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Zustand, ist dies ein Indikator dafür, zunächst weitere Optimierungsmaßnahmen an der entwickelten Dienstleistung vorzunehmen, bevor sie in die Nachhaltigkeit überführt wird.

Kapitalwertmethode¹⁴

Die Kapitalwertmethode ist ein Verfahren zur dynamischen Rentabilitätsberechnung und eignet sich besonders für Fälle, in denen für die Realisierung eines neuen Dienstleistungsmoduls hohe Investitionen eingeplant werden müssen. Anders als bei reinen Kostenvergleichsrechnungen werden hier Ausgaben und Einnahmen über die gesamte (geplante) Nutzungszeit berücksichtigt. Somit wird für Sie ein Vergleich möglich, ob sich hohe Investitionen für die Einführung einer neuen Dienstleistung amortisieren.

Vorgehen und Nutzen

Die Berechnung des Kapitalwertes beinhaltet die Erfassung der einmalig anfallenden Kosten bei Einführung der neuen Dienstleistung, der kalkulierten laufenden jährlichen Einnahmen sowie der Ausgaben die nach Einführung anfallen würden.



Eine ausführliche Beschreibung der Methoden finden Sie im Downloadbereich.

¹³ Weber, J.; Schäffer, U. (2011): Einführung in das Controlling, 13. Aufl., Schäffer-Poeschel Stuttgart, 2011

¹⁴ Bundesministerium des Innern; Quantitative Bewertungsmethoden verfügbar unter URL: <http://www.orghandbuch.de/>, letzter Abruf vom 09.10.2013

Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse bietet sich vor allem dann an, wenn mehrere Alternativen der Dienstleistungsrealisierung/-einführung existieren oder wenn Sie die neue Dienstleistung im Vergleich zu den bisherigen Abläufen bewerten möchten. Der Vorteil der Nutzwertanalyse ist darin zu sehen, dass auch solche Bewertungskriterien einbezogen werden können, die nicht monetär bezifferbar sind. Somit können Sie z. B. auch technische, psychologische und soziale Bewertungskriterien berücksichtigen, die sich sowohl an quantitativen als auch an qualitativen Merkmalen orientieren.

Vorgehen und Nutzen

Zunächst wird ein Zielsystem aufgestellt. Dazu können die Ziele aus Workshop 1 des Dienstleistungsdesigns genutzt und gegebenenfalls um weitere ergänzt werden. Sie werden nach ihrer Bedeutung für die Zielsetzung des Unternehmens gewichtet. Sind das Zielsystem vollständig definiert und die Gewichtungsfaktoren bestimmt, kann die Nutzwertanalyse durchgeführt werden. Es können verschiedene Alternativen zur Dienstleistungserbringung aufgeführt und beispielsweise mit dem aktuellen Ist-Stand verglichen werden.

Es ist zu beachten, dass die Nutzwertanalyse ein relatives Ergebnis liefert, also keine absolute Aussage über den Nutzen treffen kann. Die Methode sollte daher eher in Verbindung bzw. als Ergänzung mit anderen Bewertungsverfahren zum Einsatz kommen.

Fehler-, Möglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA)

Mit einer FMEA können Sie potenzielle Fehler in Prozessschritten einer entwickelten Dienstleistung und deren Auswirkungen frühzeitig und präventiv, also bereits während der Pilotphase ermitteln. Mögliche Fehler werden dabei vom Groben ins Feine betrachtet und deren potenzielle Auswirkungen auf den Kunden bewertet. Ein Vorteil der FMEA besteht darin, dass das in Ihrem Unternehmen vorliegende Erfahrungswissen über Fehlerzusammenhänge und Qualitätseinflüsse systematisch einbezogen wird.

Vorgehen und Nutzen

Potenziell mögliche Fehler, die vor, während oder nach Einführung des Dienstleistungsmoduls auftreten können, werden mit Hilfe eines Formblattes (z. B. im Rahmen eines Mitarbeiterworkshops) erfasst. Hierbei spielt das Erfahrungswissen der Beschäftigten, das sie in früheren Aufträgen gesammelt haben, eine entscheidende

Rolle. Identifizierten Fehlern können nach deren Erfassung Ursachen, Folgen, das mögliche Risiko und empfohlene Maßnahmen zur Vermeidung zugeordnet werden. Im Vordergrund steht dabei die Risikobewertung, die die Wahrscheinlichkeit des erneuten Auftretens eines Fehlers, seine Folgen sowie seine Entdeckungswahrscheinlichkeit abschätzt. Abschließend erfolgt eine Einschätzung des Handlungsbedarfs. Dazu zählt beispielsweise das Herausarbeiten prinzipieller Ansatzpunkte für Optimierungsmaßnahmen, die Beurteilung von Kosten sowie die Terminfestlegung für weitere Schritte.

Moderierte Wirkungskettenanalyse¹⁵

Wenn Sie sich bereits während des Dienstleistungsdesigns für die Durchführung von Workshops, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern, entschieden haben, ist die moderierte Wirkungskettenanalyse eine ideale Methode, um gemeinsam weitere Optimierungspotenziale herauszuarbeiten, bevor die Dienstleistungsmodule integriert werden. Sie ist eine gute Möglichkeit, die Wirkung der Maßnahmen zeitnah in ihrer Komplexität abzubilden und gleichzeitig Feedback von den Beteiligten einzuholen.

Vorgehen und Nutzen

Die Wirkungskettenanalyse wird in Form eines moderierten Workshops durchgeführt und dauert zwei bis drei Stunden.

Zunächst werden die Auswirkungen (positive und negative) des pilothaft eingeführten Dienstleistungsmoduls erarbeitet. Danach erarbeiten die Teilnehmer/-innen die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Auswirkungen. In einem dritten Schritt wird die Zielerreichung der im Designworkshop 1 gesteckten Ziele beurteilt. Auf dieser Basis können Sie sich gemeinsam mit Ihren Beschäftigten ein Urteil darüber erlauben, ob die Pilotphase beendet werden kann oder ob noch Nachbesserungen notwendig sind, bevor das Dienstleistungsmodul endgültig in das Unternehmen integriert wird.

Die Methode bietet folgenden Nutzen:

- Herausarbeiten von positiven und negativen Auswirkungen des Dienstleistungsmoduls im Unternehmen,
- Beurteilung der Zielerreichung, um Klarheit über den Entwicklungsstand der Dienstleistung zu schaffen,
- Bereitstellung einer Möglichkeit, sich der komplexen Auswirkungen einer Maßnahme bewusst zu werden,
- Information und Motivation der Mitarbeiter/-innen,
- Argumentations- und Planungsgrundlage im weiteren Vorgehen.

¹⁵ Die moderierte Wirkungskettenanalyse wurde durch die Professur für Arbeitswissenschaft ursprünglich zum Nachweis von monetären Effekten präventiver Arbeitsschutzmaßnahmen erarbeitet. Inzwischen wurde die Analyse auch erfolgreich zur ganzheitlichen Bewertung von Maßnahmen angewandt.

¹⁶ Hübbbers, M.; Bömmels, Y. (2007): Status Quo der Dienstleistungsstandardisierung 2006, Eigenverlag FIR Aachen, 2007

¹⁷ Schweiger, St. (2011): Unternehmenserfolg durch Serviceinnovationen nachhaltig steigern. In: Serviceinnovationen in Unternehmen erfolgreich umsetzen. Neue Geschäftspotenziale gezielt durch Dienstleistungen ausschöpfen. Gabler Verlag, Wiesbaden

Integration des Dienstleistungsmoduls

Haben sich die neu gestalteten Dienstleistungen als geeignet und wirksam erwiesen, kann nun ihre Integration in die Abläufe des Unternehmens erfolgen. Folgende Schritte sind dabei zu berücksichtigen:

1. Festlegung eines Verantwortlichen für die Integration
Sofern nicht die Geschäftsführung die Verantwortung für die Integration trägt, sollte sich ein/e Mitarbeiter/-in um die erfolgreiche Einführung kümmern.

2. Festlegung eines Aktivitäten-Plans
Dieser Plan enthält alle Schritte von der Einarbeitung der einzelnen Dienstleistungsanteile in die Unternehmensprozesse über die notwendige Qualifizierung bis hin zur Standardisierung und Dokumentation der festgelegten Abläufe. Es ist hilfreich, eine standardisierte Prozessbeschreibung der neuen Abläufe/der Dienstleistung zu erstellen und z. B. in die QM-Dokumentation zu integrieren.



Prozessbeschreibungen helfen Ihnen, Ihr neu gestaltetes Dienstleistungsmodul zu standardisieren und damit ein bestimmtes Qualitätsniveau zu errichten und zu halten. Sie erlangen Prozesssicherheit für sich und Ihren Kunden. Zuständigkeiten und Vorgehensweisen im Unternehmen können so sehr leicht geregelt werden. Der Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg mit Dienstleistungen und Standardisierung gilt inzwischen als erwiesen.¹⁶

Die Standardisierung kann sich dabei z. B. auf erforderliche Mitarbeiterqualifikationen, Prozesse, Verfahren oder technische Systeme beziehen, die zum Dienstleistungsmodul gehören.

3. Festlegung eines Zeitplans

Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration ist die Einhaltung eines festgelegten Zeitplanes.

4. Planung personeller und materieller Ressourcen

Da Dienstleistungen nicht auf Vorrat produziert werden können, wird eine höhere Flexibilität beim Einsatz von Personal und Material benötigt. Dies muss sowohl bei der Lagerhaltung als auch bei der Personalplanung berücksichtigt werden, siehe dazu auch im folgenden Abschnitt „Flexibilisierung der Arbeitszeit“.

5. Festlegung des Finanzplans

Abhängig von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens sollte der finanzielle Rahmen abgesteckt werden.

Rahmenbedingungen und Aktivitäten zur Dienstleistungsverstärkung im Unternehmen

In den weiteren Ausführungen werden einige Möglichkeiten zur Verstärkung einer Dienstleistungskultur in Ihrem Unternehmen aufgezeigt. Darüber hinaus sollten Sie kontinuierlich eine Verbesserung der Dienstleistungsmodule und damit zusammenhängenden Prozesse verfolgen.



Folgende Faktoren spielen beim erfolgreichen Anbieten von Dienstleistungen eine Rolle.¹⁷

- Dienstleistungsstrategie (Verankerung von Zielen zur Weiterentwicklung der Dienstleistungen)
- Unternehmenskultur (dazu gehören z. B. Dienstleistungsorientierung, Vertrauenskultur, kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg)
- Dienstleistungsprodukte (Produktmanagement nicht nur im Produktgeschäft, sondern auch im Dienstleistungsgeschäft)
- Beschäftigte (permanente Weiterentwicklung ermöglichen)
- Wissensmanagement (Aufbau einer Wissensplattform, um Kundenwissen als „Vermögenswert“ aufzubauen, für alle verfügbar zu machen und zu erhalten)
- Aufbau- und Ablauforganisation (Service im Unternehmen sinnvoll integrieren)
- Servicecontrolling (Service mit Kennzahlen steuern)-Netzwerke (z. B. Informationsaustausch über Unternehmensgrenzen hinweg)

Flexibilisierung der Arbeitszeit

Produktbegleitende Dienstleistungen stellen aufgrund folgender Bedingungen Anforderungen an das Arbeitszeitmodell:

- Dienstleistungen unterliegen dem ad-hoc-Prinzip, sie lassen sich nicht auf Vorrat herstellen
 - Zeitliche Flexibilität aufgrund von Nachfrageschwankungen
 - Schulungen des Kunden-Personals finden auch außerhalb des Tagesgeschäftes statt
 - Reparaturen werden auch nach Feierabend benötigt
- Durch eine Verringerung der Kernarbeitszeit für in flexiblen Arbeitszeitregimen tätige Mitarbeiter bzw. veränderte Arbeitszeitregime für Service-Mitarbeiter wird eine Erweiterung der Service-Zeiten für die Kunden ermöglicht. Auf diese Weise kann den Anforderungen Rechnung getragen und die benötigte Flexibilisierung gewährleistet werden.

Um Schwankungen in der Nachfrage zu berücksichtigen, können Arbeitszeitkonten eingerichtet werden.

Aufbauorganisation

Die Integration von Dienstleistungsmodulen kann größere Aufgabengebiete der Beschäftigten und geänderte Zuständigkeiten nach sich ziehen. Dies muss sich auch in der Aufbauorganisation niederschlagen. Dazu bieten sich hauptsächlich vier Varianten an (vgl. Lay, 1998):¹⁸

Variante 1: Integration in bestehende Abteilungen

Dienstleistungsfunktionen können in bestehende Unternehmensstrukturen eingeordnet werden. Die Beschäftigten übernehmen neben ihren bisherigen produktorientierten Aufgaben auch Dienstleistungstätigkeiten. Die Vorteile dieser Eingliederung liegen in der Verzahnung von Produkt-Know-how und Dienstleistungsfunktion. Die Beschäftigten bringen ihre Produktkenntnisse in die produktbegleitenden Dienstleistungen ein. Sie kennen „ihr Produkt“ am besten und können mit dieser Erfahrung für eine kompetente Dienstleistungserbringung sorgen. Die Arbeit von Sachgutherstellung und Dienstleistungserbringung ergänzt sich.

Nachteilig ist zu sehen, dass die Kosten- und Controlling-Transparenz darunter leidet. Oft ist eine Abgrenzung problematisch: Wo endet die Sach- und wo beginnt die Dienstleistung? Eine unterschiedliche Wertigkeit von Dienstleistung und Sachgut im Unternehmen kann zur Vernachlässigung von den jeweils damit zusammenhängenden Aufgaben führen. Ebenso sind eventuelle Interessenkonflikte zwischen Vertriebs-, Fertigungs- oder Serviceabteilungen bzw. -mitarbeitern zu beachten. (vgl. Lay & Nippa, 2005)¹⁹

Variante 2: Gründung neuer Abteilungen

Bei dieser organisatorischen Variante entsteht neben den herkömmlichen Abteilungen wie Konstruktion, Arbeitsvorbereitung oder Fertigung ein Dienstleistungsbereich, dem alle mit der Erbringung produktbegleitender Dienstleistungen verbundenen Prozesse zugeordnet werden (z. B. Beratung, Schulung, Wartung).

Die Beschäftigten erledigen nur Dienstleistungstätigkeiten und kommen nicht in Wertigkeitskonflikte zwischen Produktion und Dienstleistung. Auch werden Kosten und Erträge separat abgerechnet, was die Zuordnung von Aufwänden erleichtert.

Problematisch ist, dass diese Beschäftigten nicht mehr in direktem Kontakt zur Produkterstellung stehen, sodass das spezielle Produktwissen nicht aktuell ist. Abhilfe könnten regelmäßige Treffen zwischen den Abteilungen, ähnlich einer KVP-Runde, schaffen.

Variante 3: Gründung eines Dienstleistungsunternehmens

Hier wird ein rechtlich selbständiges Dienstleistungsunternehmen gegründet. Die produktbegleitenden Dienstleistungen werden von dem „neuen“ Unternehmen an-

geboten und eine Verbindung zum Produktionsunternehmen ergibt sich nur noch über Kapitalverflechtungen. Das Ziel hinter der aufwendigen Neugründung eines Unternehmens ist das Erschließen neuer Geschäftsfelder. Dienstleistungen werden nicht mehr nur für das eigene Produkt angeboten, sondern auch bei Fremdprodukten offeriert. Auch hier ist ein Know-how-Verlust möglich, da das Produktwissen der dortigen Mitarbeitenden durch die fehlende Nähe zur Produkterstellung verloren geht.

Variante 4: Schaffung einer dienstleistungsbezogenen Matrixstruktur

Die Abteilungsstruktur eines Produktionsunternehmens wird unverändert beibehalten, sie wird lediglich durch eine dienstleistungsbezogene Funktion ergänzt. Ein Verantwortlicher für produktbegleitende Dienstleistungen kann benannt werden. Dieser ist nicht nur für die Erstellung der Dienstleistungen, sondern auch für die Kapazitätsplanung und Abrechnung dieser zuständig. Er kann Beschäftigte aus den sachgutorientierten Abteilungen (natürlich in Absprache mit der entsprechenden Abteilungsleitung) für einen gewissen Zeitraum für anstehende Dienstleistungsaufgaben einsetzen. Know-how-Verlust oder Abrechnungsschwierigkeiten werden durch diese Variante vermieden, es sind jedoch Konflikte über die Priorisierung von Sach- und Dienstleistung möglich.

Welche Organisationsform für den Einzelfall angebracht ist, hängt von vielen Faktoren, wie z. B. der Unternehmensgröße, der Entwicklung oder den Zielen des Unternehmens ab. Eine Untersuchung von Unternehmen des Maschinenbaus zeigt jedoch, dass für eher kleinere Unternehmen in der Regel die erste Variante greift – je größer die Unternehmen werden und je höher der Umsatzanteil der Dienstleistungen ist, umso eher entscheiden sich die Unternehmen auch für eine der drei anderen Varianten (vgl. Rainfurth, 2003).²⁰

Anpassung der Entgeltlösungen

Das Grundentgelt sollte neue Anforderungen, die sich aus der nun dienstleistungsorientierten Arbeit ergeben, berücksichtigen. Werden höherwertige Tätigkeiten ausgeführt, ist dies mit einem erhöhten Grundentgelt zu honorieren.

Darüber hinaus kann ein zielgerichtet gestaltetes Leistungsentgelt, welches sowohl Leistungskennzahlen als auch zu beurteilende Leistungsmerkmale des Einzelnen berücksichtigt einen Anreiz zur Dienstleistungsorientierung der Mitarbeiter darstellen.

18 Lay, G. (1998): Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie. Konsequenzen für Betriebsorganisation und Personal. In: Arbeit, Heft 4, Jg. 7 (1998), S. 316 -337

19 Nippa, M. (2005): Geschäftserfolg produktbegleitender Dienstleistungen durch ganzheitliche Gestaltung und Implementierung. In: Lay, G. & Nippa, M. (2005): Management produktbegleitender Dienstleistungen. Konzepte und Praxisbeispiele für Technik, Organisation und Personal in serviceorientierten Industriebetrieben, Physika-Verlag, Heidelberg

20 Rainfurth, C. (2003): Der Einfluss der Organisationsgestaltung produktbegleitender Dienstleistungen auf die Arbeitswelt der Dienstleistungsakteure - Am Beispiel von KMU des Maschinenbaus, Dissertation, TU Darmstadt

Außerdem können die Beschäftigten am Unternehmenserfolg beteiligt werden. Kennzahlen wie gesteigener Umsatz an produktbegleitenden Dienstleistungen oder gesamter Unternehmensumsatz binden die Beschäftigten an das eigene Unternehmen.

Weiterbildungskonzept

Dienstleistungsorientiertes Handeln erfordert von den Beschäftigten den Erwerb neuen Wissens und eine Qualifikationserweiterung. Konstrukteure/-innen erhalten z. B. eine spezielle Weiterbildung in Simulationssoftware oder Wertanalysen, um Engineering-Leistungen gegenüber Kunden anzubieten. Des Weiteren ist denkbar, dass z. B. Techniker/-innen eine didaktische Weiterbildung erhalten, um Kunden in neue Maschinen oder Anlagen einweisen zu können.

Es ist auch möglich, Qualifikationsdefizite durch das Bilden von Tandems zu verhindern: zwei Mitarbeiter/-innen mit komplementären Qualifikationen werden miteinander arbeiten und versuchen durch Teamarbeit die Kundenprobleme zu lösen. Die Zusammenarbeit wird quer durch das Unternehmen erfolgen. So können Beschäftigte im Vertrieb mit solchen aus der Konstruktion oder Techniker/-innen mit Monteur/-innen verbunden werden. Die Auswirkungen auf die Arbeitszeit müssen natürlich berücksichtigt werden. Erforderliche Qualifikationen sollten Sie im Auge behalten und konsequent weiterverfolgen.



Downloads: <http://wegano.cimtt.de/>

Hier finden Sie:

- eine ausführliche Beschreibung der Bewertungsmethoden.

7 DIE PILOTFIRMEN KOMMEN ZU WORT

Direkt Form Projektgesellschaft mbH (Hilbersdorf)

Kurzvorstellung der Firma

Die DIREKT FORM ist ein spezialisierter Gießerei- und Gussteildienstleister mit Sitz nahe Freiberg/Sachsen. Das im Dezember 2001 gegründete, mittelständische Unternehmen konnte sich innerhalb der vergangenen Jahre erfolgreich auf dem Markt als Komplettanbieter für große und komplexe Gussteile etablieren. Mit langjähriger Erfahrung in der Gussbranche sowie einem Team aus hochmotivierten Mitarbeitern bietet das Unternehmen maßgeschneiderte Lösungen für alle Kunden - von der Gießerei bis zum Anlagenbauer.

Know-how

DIREKT FORM ist auf die kunden- und projektorientierte Anwendung von Rapid Prototyping Technologien im Gießerei- und Gussteilmarkt spezialisiert. Auf der Basis von 3D-CAD-Daten können Gießformen ohne physisches Modell auf einem außerordentlich hohen Qualitätsniveau innerhalb kürzester Zeit gefertigt werden. Im Laufe der Jahre hat DIREKT FORM ein leistungsstarkes Netzwerk aus Spezialgießereien und mechanischen Bearbeitern zu einer flexiblen Technologiekette aufgebaut. Die Koordination der Partner übernimmt dabei das DIREKT FORM Projektmanagement. Es sorgt für eine hohe Effizienz, Prozesssicherheit und letztlich für ein optimiertes Gussteil. Eine professionelle Kundenbetreuung rundet das Leistungsspektrum der DIREKT FORM ab und macht sie zu einem zuverlässigen Partner.

Philosophie

Das Fundament einer gewissenhaften Auftragsabwicklung und professionellen Arbeitsweise bilden die von der DIREKT FORM und ihren Mitarbeitern/-innen gemeinsam gewählten und gelebten Werte: Anstand, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit. Gemeinsam mit unseren Kunden streben wir vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen an und erarbeiten mit ingenieurtechnischem Sachverstand zukunftsfähige Lösungen für die optimale Gestaltung, den Einsatz oder die Beschaffung von Gussteilen. Das macht DIREKT FORM zu einem Spezialisten für kundenspezifische Gussteile und zu einem vertrauenswürdigen Partner während des gesamten Projektverlaufs.



Darin sehen wir den Nutzen für uns

DIREKT FORM bietet als Hersteller von komplexen Gussteilen von der Erstdatenaufnahme bis zum fertig bearbeiteten Gussteil viele unterschiedliche Dienstleistungen an. Für das Unternehmen ging der Nutzen deshalb in zwei Richtungen. Zum Einen konnten bereits bestehende Dienstleistungen durch die Anwendung der Werkzeuge wertvoller gestaltet und deren Vermarktungschancen erhöht werden. Zum Anderen konnten aber auch neue Dienstleistungen generiert werden.

Mit Hilfe der Werkzeuge konnten außerdem Kosten gespart werden: Ungenügende Berücksichtigung von Dienstleistungen in der Kalkulation wurde problematisch. Sobald solche Diskrepanzen auftreten, kann man diese mit den erarbeiteten Projekt-Werkzeugen sauber analysieren, strukturieren und daraus Lösungsansätze generieren.

Diese Werkzeuge funktionieren, finden unter den Beschäftigten Akzeptanz und die Lösungsansätze erleichtern die Arbeit für uns alle. Es wird eine Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erreicht und es macht sich mehr Freude an der Arbeit bemerkbar. Als besonders nützlich hat sich die Anwendung des Tagebuches erwiesen – durch die dort festgehaltenen Zahlen und Fakten war die Akzeptanz bei den Beschäftigten für nötige Veränderungen sehr schnell vorhanden. Und auch die moderierten Gesprächsrunden zu Dienstleistungsanteilen – einmal ohne Chef im Vordergrund – waren sehr hilfreich für uns.



Quelle: DIREKT FORM Projektgesellschaft mbH

Das sollten Sie unbedingt beachten

Erstens: Das Pilotprodukt sollte kein exotisches Produkt sein, sondern eher ein Standardprodukt.

Zweitens: Wenn dann die Interne Qualitative und Interne Quantitative Analyse durchgeführt werden (was unbedingt empfehlenswert ist), sollte diese idealerweise von Dritten moderiert und ausgewertet werden. Die Analysen allein durchzuführen, ist zwar möglich, aber nicht unbedingt sinnvoll. Für solche komplexen Probleme im Unternehmen ist es immer empfehlenswert, einen Begleiter von außen hereinzuholen. Die professionelle Begleitung durch die TU Dresden empfanden wir im Projekt deshalb als sehr wichtig und nützlich.

Drittens: Das Tagebuch für die Interne Quantitative Analyse sollte möglichst flexibel gehandhabt werden und durch die Mitarbeiter/-innen einfach und schnell zu bearbeiten sein. Dies ist möglich, da jede Firma die Vorlagen für sich anpassen kann. Trotzdem muss damit gerechnet werden, dass die Mitarbeiter/-innen das Tagebuch am Anfang fehlerhaft und auch nicht akribisch führen werden. Umso wichtiger ist ein ehrlicher Umgang mit den Beschäftigten, um evtl. Blockadehaltungen zu vermeiden. Der mögliche Nutzen für alle (für das Unternehmen und für die Beschäftigten) muss klar kommuniziert werden.

Das hat sich bei uns geändert

Unsere Kerndienstleistungen wurden bisher nach bestem Wissen und Gewissen kalkuliert. Die Nachkalkulationen haben dann aber ergeben, dass diese Rechnung nicht ganz aufging, die Effizienz der Projekte sank. Die Gewinnanteile waren nicht mehr so hoch. Das ist immer ein Zeichen dafür, dass etwas verändert werden muss. Entweder war der Preis falsch kalkuliert oder es war ein Zeichen für geänderte Kosten generell oder für zu hohe Kosten im Prozess.

Mit dem Projekt konnten wir diese Fragestellungen systematisch untersuchen und Lösungsansätze finden. Wir bieten inzwischen nicht nur neue Dienstleistungen an, sondern konnten unsere Prozesse transparenter gestalten und deutlich straffen. In Folge des Projektes haben wir unsere Bereiche umstrukturiert und Verantwortlichkeiten neu gestaltet.

Was für mich als Geschäftsführer besonders wichtig ist: Ich konnte meine Beschäftigten wirklich in's Boot holen – Akzeptanz und Mitwirkungswille waren bei der stets lösungsorientierten Herangehensweise stark ausgeprägt. Jetzt ist der Veränderungswille in der Firma wirklich da – der Aufwand hat sich gelohnt.

Industrie-Partner GmbH (Coswig)

Kurzvorstellung der Firma

Die 1990 in Radebeul gegründete Industrie-Partner GmbH (IP) mit jetzigem Sitz in Coswig ist als Hersteller in den Bereichen:

- Sondermaschinen- und Anlagenbau,
- Mess- und Prüftechnik,
- Steuer- und Regelungstechnik, Softwareentwicklung,
- Vorrichtungen und Werkzeuge,
- Maschinen- und Anlagenbaugruppen, Teilefertigung in Einzelstücken und Kleinserien

mit begleitendem Service und der Bereitstellung von Ersatzteilen DER Partner für die Industrie.

IP entwickelt (als ca. 60-köpfiges Team) gemeinsam mit den Kunden passgenaue Komplettlösungen, setzt diese Ideen vor Ort um und bietet im Anschluss einen 24-h-Bereitschaftsdienst, welcher das gesamte Leistungspaket abrundet.

Die große Zahl der zufriedenen Kunden setzt sich aus den verschiedensten Branchen wie beispielsweise dem Maschinen- und Anlagenbau, der Fahrzeugtechnik, der Lebensmittel- und Pharmaindustrie, der Kraftwerksausrüstung und der Bahntechnik zusammen.

Um dem Kunden die optimale Leistung zu gewähren, besticht IP durch Qualität in Ausstattung und Personal:

- 12 Ingenieure und Techniker in Entwicklung und Konstruktion, die gleichzeitig als Projektleiter die durchgängige Kundenbetreuung sicherstellen,
- modernste 3D- CAD-Systeme und E-Projektierungssysteme,

- sicher implementiertes System zum Managen der Kundenbeziehungen und zur Produktionsplanung und -steuerung,
- mehr als 35 qualifizierte und leistungsstarke Mitarbeiter/-innen in Produktion und Montage,
- modernste CNC-Maschinen,
- moderne und zweckmäßige Werkanlagen sowie
- zertifiziertes Qualitätssicherungssystem ISO 9001:2008.

Darin sehen wir den Nutzen für uns

Aus der oben angeführten kurzen Vorstellung des Unternehmens geht hervor, dass IP in verschiedenen Branchen tätig ist und mit verschiedenen branchenüblichen Handlungsweisen und Prozessen im Unternehmen ökonomisch und fehlerfrei umgehen muss. Gleichzeitig ist die Breite der angebotenen Lieferungen und Leistungen von der verketteten Anlage, über Prüfmaschinen, Module, Baugruppen und Einzelteile mit Leistungen wie Entwicklung, Bau, Inbetriebnahme, Umbau, Service etc. so groß, dass sich die zweite Dimension entfaltet und die Matrix Branche über Produkt/Dienstleistung eine solche Varianz erzeugt, dass die Rückführung auf ein oder nur wenige implementierte unternehmensinterne Wertschöpfungsprozesse die Gefahr der unzulässigen Vereinfachung oder in der täglichen Arbeit das „Übersehen“ oder vereinfachende Inkludieren insbesondere von kostenverursachenden Dienstleistungsanteilen birgt.

Daher war für IP die systematische und durch die TU Dresden begleitete Analyse der Wertschöpfungsprozesse durch die Aufschreibung mittels eines sinnvoll vorkonfigurierten Tagebuchs und die Durchführung von Workshops - abseits von Tagesgeschäft - von immenser Bedeutung für unser Verständnis der eigenen Prozesse.



Quelle: Industrie-Partner GmbH

Noch wichtiger sind für IP das Verständnis der externen, neutralen Sicht und die Kenntnis der „Wertschätzung“ der angebotenen oder ohne Angebot einfach gelieferten Dienstleistungen, die durch die Kundeninterviews der TU Dresden gewonnen werden konnten.

Demzufolge war IP in der Lage, das Dienstleistungsangebot zu justieren und damit erhebliche nicht zielführende Aufwendungen in der Projektierung und Angebotserstellung entweder zu vermeiden oder kostenpflichtig zu gestalten.

Dazu konnten formalisierte Prozesse erarbeitet und in Form eines Entwurfs einer Verfahrensanweisung erfolgreich erprobt werden.

Das sollten Sie unbedingt beachten

Aus der Zusammenstellung der Projektpartner und auch aus der Analyse der eigenen variantenreichen Kundenbranchen ist eindeutig erkennbar, dass es per se keine gleichen oder auch direkt übertragbare fertige Prozesse geben kann.

Es sollte jedenfalls eine eingehende Analysephase durchgeführt werden, damit sich auch im Unternehmen selbst die Erkenntnis und die Notwendigkeit der umzusetzenden Maßnahmen über die entscheidenden Mitarbeiter/-innen durchsetzt. Und das betrifft ja in erster Linie nicht die Geschäftsführer/-innen und Abteilungsleiter/-innen, sondern die operativ mit dem Kunden tätigen Beschäftigten.

Auch ist die Erkenntnis der erfolgreich anzubietenden Dienstleistungsanteile durchaus eine kreative Leistung, die durch die eingehende Analyse und systematische Untersuchung „herausgekitzelt“ werden kann. Und die Dienstleistungen sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich.

Das hat sich bei uns geändert

Vordergründig hat sich bei IP die Effizienz der Projektierungs- und Angebotsarbeit durch den Pilotbetrieb der Verfahrensanweisung verbessert. Daher wird diese Verfahrensanweisung in die Geschäftsprozessbeschreibung verbindlich aufgenommen. Ferner haben wir Werkzeuge zur kontinuierlichen Prozessverbesserung und -korrektur erhalten. So wird beispielsweise das Werkzeug Tagebuch zukünftig immer wieder exemplarisch angewendet und systematisch ausgewertet. Denn die festgelegten Prozesse müssen auf sich wandelnde Marktanforderungen fortlaufend justiert werden.

Noch wichtiger erscheint jedoch die erzielte Aufmerksamkeit der Mitarbeiter/-innen auf die Dienstleistungsanteile, die Kosten und insbesondere auf die Kundenanforderungen. Auch haben die involvierten Beschäftigten die Werkzeuge verstanden, schon weitergegeben und somit eine noch weitere Justierung der Unternehmenskultur auf die Kundenanforderungen hin bewirkt. Auch das verstehen wir als fortzuführenden Prozess.

Telegärtner Gerätebau GmbH (Höckendorf)

Kurzvorstellung der Firma

Die Firma Telegärtner Gerätebau GmbH wurde im Jahr 1991 mit einer Teamstärke von 14 Beschäftigten gegründet und hat sich auf die Entwicklung, die Herstellung und den Vertrieb von elektromechanischen und elektronischen Geräten, insbesondere Kabelkonfektionierung, Sondermaschinenbau, Präzisionsdrehteile und LWL- sowie Photovoltaik-Komponenten spezialisiert. Unser Unternehmen beschäftigt heute am Standort Höckendorf 170 Mitarbeiter und ist am Markt fest etabliert.

Innerhalb der Zulieferindustrie aktiv, werden in der Regel kundengebundene Aufträge abgewickelt. Finalprodukte existieren nicht, insofern erfolgt keine Lagerproduktion. Die Auftragsvolumina schwanken stark und stellen für die Firma eine ständige Notwendigkeit zur Anpassung und internen Fähigkeit zur Organisationswandlung dar.

Darin sehen wir den Nutzen für uns

Das Projekt hat uns nun dabei geholfen, ganz systematisch zu untersuchen, welche Dienstleistungsanteile sich in unseren Prozessen verstecken, welche Aufwände für welche Mitarbeiter/-innen dahinter stehen und welche Dienstleistungen uns als Firma wirklich wichtig sind. Uns wurde bewusst, dass wir teilweise unheimlichen Aufwand auch für kleine Auftragsvolumina betreiben. Insofern war der systematische Blick auf diese Problematik richtig gut und hilfreich.

Nach der Analysephase haben wir uns angeschaut, welche unserer Prozesse im Zusammenhang mit produktbegleitenden Dienstleistungen ganz dringend verbessert werden sollten und entsprechende Maßnahmen ergriffen. Wir können jetzt unsere Dienstleistungen rund um die Produkte exakt benennen und ganz gezielt anbieten oder zumindest dem Kunden bewusst machen. Unser Auftreten gegenüber den Kunden ist einheitlicher und zielgerichteter. Das nützt nicht nur uns, sondern auch unseren Kunden, da sich diese besser vorstellen können, was genau unser Leistungsspektrum ist.

Das sollten Sie unbedingt beachten

Die Konzentration auf nur ein Pilotprodukt am Anfang war für uns schwierig – lieber hätten wir gleich alle Kundenkontakte über einen bestimmten Zeitraum erfasst



Quelle: Telegärtner Gerätebau GmbH



Quelle: Telegärtner Gerätebau GmbH

und analysiert. Das erwies sich allerdings als viel zu aufwändig und wir konnten aus der Analyse eines Produktes vieles für das Unternehmen verallgemeinern. Insofern empfehlen wir die anfängliche Konzentration auf ein Pilotprodukt.

Bei der Internen Qualitativen Analyse sollte darauf geachtet werden, dass wirklich alle Prozessbeteiligten am Tisch sitzen. Für uns war es zum Beispiel wichtig, dass auch Beschäftigte aus der Entwicklungsabteilung mit einbezogen werden, da neben dem Vertrieb vor allem die Entwickler im Kontakt mit den Kunden stehen.

Das hat sich bei uns geändert

Als Firma, die größtenteils Zulieferteile fertigt, sehen wir uns einem permanenten Preiskampf ausgesetzt. Deshalb sind für uns Alleinstellungsmerkmale gegenüber dem Kunden wichtig. Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil sehen wir für uns immer in unserem Ingenieur-Know-how.

Dieses Know-how haben wir dem Kunden „nach Gefühl“ zur Verfügung gestellt. In der Vergangenheit versuchten wir immer wieder, Aufträge durch zusätzliche Leistungen rund um das Produkt oder auch durch Produktweiterentwicklungen für den Kunden zu erreichen. Jedoch war uns nicht immer durchgängig klar, was wir eigentlich alles anbieten, wer es anbietet und auch nicht in welcher Form und zu welchen Bedingungen. Das führte zu Verwerfungen in den Prozessabläufen und auch untereinander wurde vieles nicht klar kommuniziert.

Im Projekt haben wir dies systematisch untersucht und miteinander Maßnahmen abgesprochen, wie wir missliche Zustände beseitigen können.

Durch die Analysen haben wir alle gelernt, prekäre Dinge nicht zu verschweigen, sondern auf den Tisch zu bringen und zu lösen. Durch die speziellen Moderationsmethoden hatte jede/-r Beteiligte die Chance sich einzubringen. Damit wurde dem Unternehmen viel Potenzial eröffnet. Unsere Mitarbeiter/-innen arbeiten jetzt mehr Hand in Hand und sprechen sich besser ab. Wir gehen vorbereiteter und zielgerichteter in das Kundengespräch und bieten unsere Dienstleistungen explizit an.

Wir sind uns sicher, dass wir künftig unsere internen Prozesse weiter verbessern, standardisieren und verschlanken können.

Impressum

Herausgeber

Technische Universität Dresden
CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation
Prof. Dr.-Ing. Martin Schmauder
01062 Dresden

Projekt „WEGANO – Werkzeuge zur ganzheitlichen Analyse und Optimierung wissensintensiver hybrider Wertschöpfungsprozesse“

gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Förderprogrammes „Innovationen mit Dienstleistungen“ innerhalb des Förderschwerpunktes „Produktivität von Dienstleistungen“

Projekträger

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt
Projekträger im DLR, Projekträger für das BMBF
„Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“
Heinrich-Konen-Straße 1
53227 Bonn

Projekthomepage

<http://wegano.cimtt.de>

Den Leitfaden und die Ergänzungsdokumente können Sie hier kostenlos herunterladen.

Kontakt

Internet: <http://tu-dresden.de/cimtt>

Tel.: +49-351-463 37518

Fax: +49-351-463 37119

ISBN 978-3-86780-363-2

Dresden, 2014

