



Der Service Navigator – in fünf Schritten zu höherer Dienstleistungsproduktivität

**Strategie- und Steuerungsinstrument
für den Mittelstand**

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Unternehmerinnen und Unternehmer,

Baden-Württemberg hat die besten Voraussetzungen, um die Herausforderungen der Digitalisierung auch im Dienstleistungsbereich zu meistern und gewinnbringend zu nutzen. Die Neigung unserer kleinen und mittleren Dienstleister, innovativ zu sein, ist allerdings noch nicht so ausgeprägt wie die der Industrie, mitunter ist auch die Produktivität geringer. Das Wirtschaftsministerium unterstützt mit der Transferinitiative „Dienstleistungsinnovation und Digitalisierung“ deshalb den Wissenstransfer in mittelständische Unternehmen, damit diese neue Dienstleistungen entwickeln und vor allem produktiver gestalten können.



Auch im Rahmen unserer „Initiative Wirtschaft 4.0“ unterstützen wir den Wandel der Dienstleistungswirtschaft. Dabei spielt es eine große Rolle, „Smart Services“ zu entwickeln und zu gestalten, also physische Dienstleistungen mit digitalen Angeboten zu verknüpfen. Mithilfe digitaler Serviceplattformen werden außerdem neue Geschäftsprozesse und -modelle entwickelt und umgesetzt.

Der vorliegende „Service Navigator“ ist ein neu entwickeltes Strategie- und Steuerungsinstrument für die dienstleistungsorientierten kleinen und mittleren Unternehmen im Land. Diese Form eines Mittelstandskompasses zeigt Möglichkeiten auf, um Dienstleistungen produktiver zu gestalten. Damit steht den mittelständischen Unternehmen in Industrie, Handwerk und Dienstleistungswirtschaft sowie ihren Beraterinnen und Beratern ein weiterer Methodenbaukasten zur Verfügung, um ihre Geschäftsstrategie professioneller zu gestalten.

Ich wünsche Ihnen, liebe Unternehmerinnen und Unternehmer aus Industrie, Handwerk und Dienstleistungswirtschaft, viel Erfolg dabei, das Wissen und die Informationen des „Service Navigators“ in der Praxis anzuwenden. Mein Dank geht an die Kammern, Wirtschaftsverbände und Transferpartner für ihr großes Engagement, Mittelstand und Handwerk dafür zu sensibilisieren, ihre Dienstleistungen professioneller zu gestalten und sie beim Wissenstransfer zu unterstützen.

A handwritten signature in blue ink that reads "Nicole Hoffmeister-Kraut".

Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut MdL
Ministerin für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau
des Landes Baden-Württemberg

Der Service Navigator – in fünf Schritten zu höherer Dienstleistungsproduktivität

Strategie- und Steuerungsinstrument für den Mittelstand

Vorwort

Mit dem „Service Navigator“ steht dienstleistungsorientierten Mittelständlern ein neu entwickeltes Strategie- und Steuerungsinstrument für ihr Unternehmen zur Verfügung, das seinen Praxistest bei einer Reihe kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) erfolgreich bestanden hat. Dieser Mittelstandskompass berücksichtigt die individuellen Anforderungen der Zielgruppe und beantwortet Fragen dazu, wie die Produktivität von Dienstleistungen erfasst und gesteuert werden kann. Grundlage hierfür sind exakt definierte Ziele, Kenngrößen, Vorgaben und konkrete Maßnahmen.

In Anlehnung an die Balanced Scorecard (BSC) haben das Institut für Technik der Betriebsführung Karlsruhe (itb) und der Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung an der Universität Duisburg-Essen dieses neuartige Instrument entwickelt (Borchert, Strina et al. 2013). Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat das zugrunde liegende Forschungsprojekt „ProDiK – Integriertes Produktivitätsmanagement für Dienstleistungen in KMU“ gefördert.

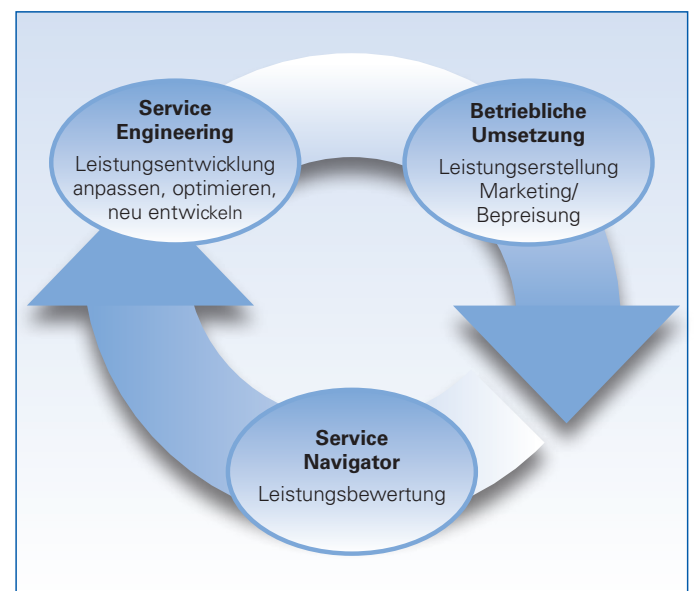
Der Service Navigator setzt die kontinuierliche wissenschaftliche Arbeit der Dienstleistungsexperten des itb fort und baut systematisch auf vorangegangenen Forschungsprojekten auf. Dank Förderungen durch das BMBF und das baden-württembergische Wirtschaftsministerium haben die itb-Experten zunächst eine 5-Schritte-Methode zur systematischen Dienstleistungsentwicklung in KMU, dem sogenannten „Service Engineering“, erarbeitet (Myritz 2017).

Die hier vorliegende Publikation beleuchtet einen weiteren wesentlichen Baustein für KMU bei ihrer systematischen Entwicklung von Dienstleistungen. Auch der Einsatz des „Service Navigators“ folgt einer 5-Schritte-Methode (vgl. Tabelle 1). Im Rahmen eines Transferprojekts, das ebenfalls vom baden-württembergischen Wirtschaftsministerium gefördert wurde, haben das itb und das Fraunhofer IAO in Stuttgart ein spezielles Coaching-Konzept für die Arbeit mit diesem Instrument entworfen. Das Trainingsangebot wurde in Baden-Württemberg bisher von mehr als 140 Unternehmensberaterinnen und -beratern genutzt. Damit haben sie zügig ihr Beratungsangebot erweitert, nachdem sie sich zuerst mit der

Vorgehensweise des „Service Engineering“ vertraut gemacht hatten.

Der neue Service Navigator ist ein elementarer Baustein im Kreislauf des Produktivitätsmanagements von Dienstleistungen in KMU (vgl. Abbildung 1). Im Vordergrund steht die Entwicklung einer individuellen und ertragversprechenden Dienstleistungsstrategie. Ist es gelungen, die vorhandenen Dienstleistungen im Unternehmen mit Hilfe dieses „Service Navigators“ zu bewerten, wird es in der Regel erforderlich, diese zu optimieren bzw. an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Werden Dienstleistungen gänzlich neu entwickelt („Service Engineering“) oder aber bereits vorhandene Dienstleistungen systematisch weiterentwickelt, kommt damit ein weiterer Baustein im Kreislauf eines erfolgreichen mittelständischen Produktivitätsmanagements zum Tragen.

Die exakt bewerteten, an die betrieblichen Bedingungen besser angepassten oder auch neu entwickelten Dienstleistungen kann der Unternehmer schließlich durch veränderte Prozesse, Abläufe oder Verantwortlichkeiten in sein Unternehmensportfolio integrieren. Aus Leistungsbewertung („Service Navigator“) plus Leistungsentwicklung („Service Engineering“) wird Leistungserstellung („Service Engineering“) plus Leistungsentwicklung („Service Engineering“) wird Leistungserstellung („Service Engineering“).



► Abbildung 1: Kreislauf des Produktivitätsmanagements

► **Tabelle 1: Die 5-Schritte-Methode für die Arbeit mit dem „Service Navigator“**

Die 5-Schritte-Methode für die Arbeit mit dem „Service Navigator“		
Schrittfolge	Instrumente bzw. Methoden	Nutzen
<p>1. Schritt Bestandsaufnahme</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Interview-Leitfaden zur Datenerfassung ► Kundenkontaktkreis ► Time-line-Check up (Zeitschiene) ► Portfolio-Analyse 	<p>Quantitative Erhebung aller relevanten Unternehmensdaten, standardisierte Auswertbarkeit</p> <p>Auffinden existierender Mehrwertdienstleistungen, Unterscheiden von Kern- und Mehrwert-Dienstleistungen, Ermitteln konkreter Kontaktstellen zum Kunden</p> <p>Produktivitätserfassung bereits vorhandener Mehrwert-Dienstleistungen, Definition von Kernleistungen und Mehrwert-Dienstleistungen</p> <p>Informationen über Marktentwicklungschancen und die Gewinnträchtigkeit einzelner Leistungsbereiche, Verbesserung der Portfoliostruktur</p>
<p>2. Schritt Rekonstruktion der Vergangenheit (retrospektive Konstruktion)</p> <p>Am Ende liegt der rekonstruierte „Service Navigator“ für die Vergangenheit (drei bis fünf Jahre) vor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Time-line-Check up (Zeitschiene) ► Cause Maps ► Portfolio-Analyse ► Aktivitätenfilter ► Gap-Analyse 	<p>Produktivitätserfassung bereits vorhandener Mehrwertdienstleistungen, Definition von Kernleistungen und Mehrwertdienstleistungen, Identifikation neuer strategischer Teilpfade möglich</p> <p>Erfassen subjektiver Annahmen zu Kausalitäten (gestützt durch Erfahrungen) = „Landkarten“ von Kausalbeziehungen</p> <p>Bewertung der Produktivität einzelner Leistungsbereiche</p> <p>Einzelbewertung von Dienstleistungen möglich, Definieren der strategischen Bedeutung vorhandener Dienstleistungen, Feststellen des Wertes der Dienstleistung und Zahlungsbereitschaft des Kunden, Auffinden bisher ungenutzter Einnahmequellen, Ermitteln des Kundennutzens</p> <p>Erfassen der externen Kundenanalyse</p>
<p>3. Schritt Ausrichtung für die Zukunft (prospektive Konstruktion)</p> <p>Am Ende liegt der „Service Navigator“ für die Zukunft (drei bis fünf Jahre) vor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► SWOT-Analyse ► Benchmarking ► Morphologisches Tableau ► Service Blueprinting 	<p>Analyse der inneren Stärken und Schwächen sowie äußeren Chancen und Risiken eines Unternehmens mit Blick auf zukünftige Dienstleistungsideen</p> <p>Bewertung der Geschäftsfeldattraktivität und Bestimmen der relativen Wettbewerbsstärke</p> <p>Systematisches Auffinden neuer Dienstleistungsideen mit zahlreichen neuen Lösungsansätzen</p> <p>Detaillierte und transparente Darstellung eines konkreten Dienstleistungsprozesses in Form eines chronologischen Ablaufdiagramms, Entwickeln einer konkreten Vorgehensweise beim Erarbeiten neuer Dienstleistungen (Planungsinstrument), Auffinden möglicher Fehlerquellen (Optimierungsinstrument)</p>
<p>4. Schritt Überprüfung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Checklisten ► Cause Maps 	<p>Vollständige Überprüfung der Plausibilität der aufgefundenen Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen</p> <p>Erfassen subjektiver Annahmen zu Kausalitäten (gestützt durch Erfahrungen) = „Landkarten“ von Kausalbeziehungen</p>
<p>5. Schritt Konsequenzen für die Dienstleistungsgestaltung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Prozessanalyse ► Kundenzufriedenheitsanalyse 	<p>Entscheidungsfindung über Entwicklung neuer oder Optimierung bereits bestehender Dienstleistungen</p> <p>Systematisierte Kundenbefragung, wichtiges Instrument der Erfolgskontrolle</p>

Dienstleistungsprozesse verlaufen völlig anders als industrielle Prozesse. Dieser Tatsache trägt der Service Navigator Rechnung. Der klassische Produktivitätsbegriff findet bei Dienstleistungen keine Verwendung. Deshalb musste ein neues, strategisches Verständnis für die Produktivität von Dienstleistungen der KMU entwickelt werden. Dabei kommt es vor allem darauf an, die kausalen Zusammenhänge zwischen den Ergebnisgrößen der einzelnen Teilprozesse zu steuern. Es muss wirtschaftlich gearbeitet und die strategischen Chancen im Wettbewerb sollen genutzt werden, denn schließlich müssen die Kunden zufrieden sein.

Zielgruppe dieser Publikation sind in erster Linie Unternehmensberaterinnen und -berater. Ihre wichtigste Aufgabe besteht darin, den Unternehmen dieses neue Produktivitätsverständnis für ihre Dienstleistungen zu vermitteln und sie bei der Analyse von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu unterstützen. Zwar können auch

Unternehmerinnen und Unternehmer mit entsprechenden betriebswirtschaftlichen Kenntnissen den Service Navigator allein in ihrem Unternehmen einsetzen. Allerdings ginge ihnen für diesen Fall der wohl entscheidende Vorteil dieser Methode verloren – nämlich der Blick über den Tellerrand des eigenen Unternehmens, den Beraterinnen und Berater zwangsläufig mitbringen.

Um die Vorgehensweise der 5-Schritte-Methode beim Einsatz des „Service Navigators“ besser nachvollziehen zu können, sind neben einer knappen methodischen Darstellung auch konkrete Erfahrungen von zwei Unternehmen und ihren Beraterinnen und Beratern als Fallbeispiele dargestellt. Die Grafiken sind mit der Unterstützung beider Unternehmen entstanden. Bei einigen der zur Verfügung gestellten Informationen handelt es sich um wettbewerbsrelevante Daten. Deshalb wurden diese in den entsprechenden Grafiken anonymisiert.

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



1. Schritt:

Bestandsaufnahme

Der Service Navigator ist eine KMU- und dienstleistungsspezifische Weiterentwicklung der Balanced Scorecard (BSC). Den unterschiedlichen Aktivitäten eines Unternehmens werden analog zur klassischen BSC konkrete Ziele, Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen zugeordnet. Durch die Betrachtung dieser Aktivitäten aus sechs verschiedenen Perspektiven ist es möglich, eine umfassende und zielführende Unternehmensstrategie zu entwickeln. Diese Perspektiven, auch Strategie-Tabellen genannt, bekommen ihre Struktur in der jeweiligen Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension einer Leistung. Hier setzt der „Service Navigator“ mit der sogenannten Hausdarstellung an (vgl. Abbildung 2).

Alle sechs Perspektiven enthalten detailliert „typische“ Ziele, Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen je nach Betriebs- und Leistungstypus des Unternehmens:

1. Positionierung des Unternehmens – Bestandsaufnahme

- ▶ Vision als abstraktes Zukunftsbild
- ▶ Strategie als einzuschlagender Weg
- ▶ Mission als konkret zu verfolgender Unternehmenszweck

- ▶ Prüfung auf Akzeptanz, Richtungsweisung, Verständlichkeit und Realisierbarkeit

2. Befähigerperspektive – Dienstleistungspotenzial

- ▶ Notwendige Ressourcen zur Umsetzung der Positionierung: Mitarbeitende, Prozesse, Führung, Kooperation
- ▶ Sicherstellung der notwendigen Infrastruktur, des Personals, der Finanzen

3. Externe Kundenperspektive – Dienstleistungspotenzial

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

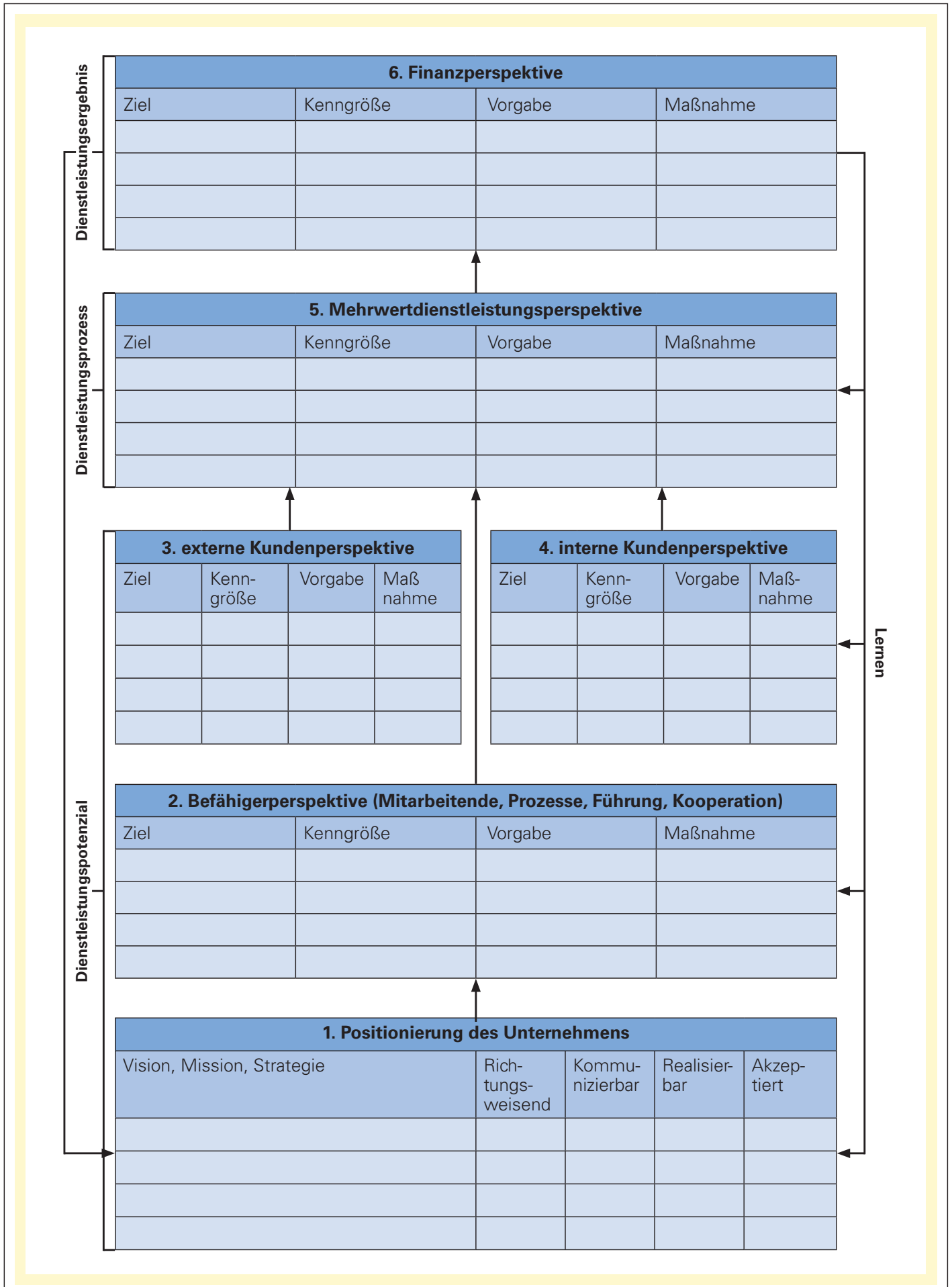
4. Interne Kundenperspektive – Dienstleistungspotenzial

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

5. Mehrwertdienstleistungsperspektive – Dienstleistungsprozess

- ▶ Betrachtung der Zusatzdienstleistungen, die den Absatz der Kernleistung fördern

► Abbildung 2: „Hausdarstellung“ des „Service Navigators“ für KMU



- ▶ Darstellung notwendiger betrieblicher Prozesse, Interaktionen mit dem Kunden
- ▶ Charakterisierung der Neuausrichtung

6. Finanzperspektive – Dienstleistungsergebnis

- ▶ Erfassung, Steuerung der finanziellen Leistung durch Umsetzung der Positionierung
- ▶ Sicherstellung ertragreicher Unternehmensaktivitäten

Im 1. Arbeitsschritt entsteht auf der Grundlage intensiver Recherchen eine Materialsammlung. Sie ist die Grundlage einer aktuellen Bestandsaufnahme. So lässt sich feststellen, wie sich das Unternehmen positioniert hat. Zu diesem Zweck wurde ein umfangreicher Fragebogen entwickelt, der eine quantitative Erhebung aller relevanten Unternehmensdaten ermöglicht und weitgehend standardisiert ausgewertet werden kann. Die Erhebung des betrieblichen Status quo ist sowohl für die Vergangenheit als auch für die Zukunft notwendig.

Der Grundgedanke für die Anwendung des „Service Navigators“ besteht darin, die Kausalbeziehungen, die sich in den sechs einzelnen Strategie-Tabellen darstellen lassen, zu analysieren. Diese logische Schrittfolge von Ursachen und Wirkungen beginnt in der realen Vergangenheit und setzt sich anschließend mit der hypothetischen Weiterentwicklung in den kommenden Jahren auseinander. Zunächst wird die aktuelle Finanzperspektive beleuchtet. Sie ist das methodische Fundament des „Service Navigators“ und spiegelt das konkrete Dienstleistungsergebnis der vorangegangenen Jahre exakt wider. Gleichzeitig ist sie die Grundlage für die zukünftige strategische Ausrichtung des Unternehmens.

Die Zusammenarbeit des Unternehmens mit einer Beraterin oder einem Berater hat sich bei der Arbeit mit dem Service Navigator in der Vergangenheit bewährt. Der Blickwinkel eines Unbeteiligten von außen auf das Unternehmen ist häufig besonders dann hilfreich, wenn man Dienstleistungen betrachtet und deren tatsächliche Qualität einschätzt. Von entscheidender Bedeutung für das Gelingen der Zusammenarbeit ist deshalb, dass ein Vertrauensverhältnis zwischen den beteiligten Personen entwickelt wird.

Fallbeispiel 1

„Die Vertrauensfrage entscheidet maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg, geht es doch bei der Arbeit mit dem ‚Service Navigator‘ gewissermaßen ans Herz eines Unternehmens;“ sagt Unternehmensberater Wilfried Rein aus Bondorf. Er arbeitet bereits viele Jahre mit dem Bauunternehmen Karl-Heinz Rahm GmbH aus Stuttgart zusammen. Auch die drei anderen Unternehmen, in denen er mittlerweile den Service Navigator einsetzt, gehören zu seinen Bestandskunden. Neben dem Vertrauen nämlich, so Rein, spielen die Veränderungsbereitschaft des Unternehmers, sein Wille zum Wandel die zweite entscheidende Rolle für die erfolgreiche Einrichtung des Analyseinstruments. „Dies

kann ich aber erst einschätzen, wenn ich den Unternehmer schon eine Zeit lang kenne;“ erläutert Wilfried Rein.

Fallbeispiel 2

Unternehmensberaterin Andrea Schneider, Geschäftsführerin der Langner-Beratung aus Reutlingen, arbeitet in ihrem 4-Personen-Unternehmen mit dem „Service Navigator“ und setzt mit vergleichbarer Argumentation wie Wilfried Rein das Instrument bei Bestandskunden ein. Sie testet das Tool mit Bestandskunden und will das Instrument bei Erfolg auch für Neukunden in ihr Leistungsportfolio aufnehmen: „Die Arbeit mit dem ‚Service Navigator‘ ist für unsere Beratungsfirma ein neues Geschäftsfeld und eine gute Gelegenheit, auf Bestandskunden zuzugehen, von denen wir wissen, dass sie ständig an neuen Ideen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens interessiert sind.“ Auch sie setzt also auf eine bereits nachgewiesene Veränderungsbereitschaft von Unternehmern.

Haben Beraterin bzw. Berater Vertrauen zur Unternehmensführung aufgebaut und diese von den vielfältigen Chancen einer systematischen Optimierung der Dienstleistungsstrategie des Unternehmens überzeugt, bedienen sie sich im 1. Arbeitsschritt einer Reihe unterstützender Methoden und Hilfsmittel. Ein zweiteiliger Interview-Leitfaden unterstützt die beteiligten Akteure dabei, den Blick sowohl in die Vergangenheit als auch in die Zukunft zu richten. Beide Fragenkomplexe sind nach den sechs Perspektiven des „Service Navigators“ unterteilt und ermöglichen deshalb eine rasche Orientierung in dieser Struktur.

Dennoch könnte die Komplexität der Datenerfassung ein mittelständisches Unternehmen vor allem aus Zeitmangel schnell an seine Grenzen führen – immerhin handelt es sich um Zeiträume von jeweils drei bis fünf Jahren sowohl in die Vergangenheit als auch in die Zukunft. Bei der Arbeit mit dem Interview-Leitfaden sollte die beratende Person deshalb so weit wie möglich auf die individuellen Voraussetzungen und Wünsche der Unternehmensführung eingehen und diese darin bestärken, so früh wie möglich auch das Know-how der Mitarbeitenden abzurufen.

Fallbeispiel 1

„Wir haben den Fragenkatalog gleichzeitig sowohl rückwärts als auch vorwärts beantwortet;“ erläutert Unternehmensberater Wilfried Rein. „Das setzt jedoch voraus, dass die entsprechenden Mitarbeiter, die davon betroffen sind bzw. sein werden, von Fall zu Fall dabei sind, in erster Linie natürlich die Buchhaltung.“ Dieses synchrone Vorgehen habe gleich zwei Vorteile: Zum einen habe man Zeit sparen können. Zum anderen seien betroffene Mitarbeiter von Anfang an mit den anstehenden Veränderungen im Unternehmen vertraut gemacht worden.

„Trotzdem haben wir zwölf Stunden für die Bestandsaufnahme benötigt;“ gibt Axel Rahm zu Protokoll. Der Geschäftsführer der Bauunternehmung Karl-Heinz Rahm

GmbH aus Stuttgart legte immer schon viel Wert auf eine möglichst breite Mitarbeiterinformation: „Wenn ich im Unternehmen Neues verankern und Dinge ändern möchte, muss zuerst der Wille zur Veränderung entwickelt werden. Um dies zu erreichen und die gerade im Mittelstand häufig sehr starken Beharrungskräfte zu überwinden, muss bei allen Betroffenen das Verständnis für die Situation erzeugt werden. Also hole ich meine Leute immer so früh wie möglich mit ins Boot.“

Fallbeispiel 2

Auch Unternehmensberaterin Andrea Schneider von der Langner-Beratung hat zusammen mit Katja Schabert, Geschäftsführerin des Übersetzungsbüros Transline aus Reutlingen, den Interview-Leitfaden gleichzeitig in beide Richtungen beantwortet und jeweils Expertinnen und Experten aus dem Unternehmen dazu geholt. Katja Schabert: „Bei der Arbeit mit der Befähigerperspektive saß meine Personalreferentin neben mir, ging es um Finanzkennziffern, stand die Buchhaltung bereit, und als wir die Mehrwertdienstleistungs- und die Kundenperspektiven bearbeitet haben, griffen wir auf Informationen von Vertriebsmitarbeitern und Experten aus dem Produktionsmanagement zurück.“

Im Zuge der Bestandsaufnahme erweist sich der Einsatz von Methoden oder Instrumenten aus der systemati-

schon Dienstleistungsentwicklung, dem sogenannten „Service Engineering“, ebenfalls als hilfreich. Der Kundenkontaktkreis etwa dient dazu, bereits existierende Mehrwertdienstleistungen zu finden (Harms et al. 2009, S. 13f. und S. 24f.). Kern- und Mehrwertdienstleistungen sind damit problemlos voneinander zu unterscheiden. Mit seiner Hilfe lassen sich in den unterschiedlichen Phasen des sogenannten Leistungszyklus auch rasch und zuverlässig alle konkreten Kontaktstellen zum Kunden definieren.

Der Einsatz einer Zeitschiene, ein sogenannter Time-line-Check up, ist besonders hilfreich, um die Produktivität bereits vorhandener Mehrwertdienstleistungen zu erfassen und sie als zusätzliche Dienstleistungen den Kernleistungen des Unternehmens zuzuordnen (Borchert, Strina et al. 2013, S. 15, S. 25 und S. 45). Indem die Einführung einer konkreten Mehrwertdienstleistung zeitlich festgehalten wird, lassen sich Zusammenhänge erkennen, die Veränderungen von Kernleistungen bis hin zum Entstehen neuer Geschäftsfelder sichtbar machen.

Über eine Portfolio-Analyse können zuverlässig Informationen über Marktentwicklungschancen und darüber, wie gewinnträchtig einzelne Leistungsbereiche des Unternehmens sind, gewonnen werden (Harms et al. 2009, S. 43f.). Die Beraterin bzw. der Berater sollte jedoch nicht willkürlich diverse Tools einsetzen, sondern auch hier systematisch und immer in Abstimmung mit der Unternehmensführung vorgehen.



2. Schritt:

Rekonstruktion der Vergangenheit (retrospektive Betrachtung)

Die Bestandsaufnahme für die Erstellung des „Service Navigators“ ist nun abgeschlossen. Es liegen aktuelle und strukturierte Informationen über das Unternehmen vor. Damit ist das Fundament der bevorstehenden Analyse geschaffen worden. Möglicherweise deuten sich bereits zu diesem Zeitpunkt ganz konkrete Entwicklungschancen vorhandener Mehrwertdienstleistungen oder gar neue Geschäftsfelder an.

Im 2. Arbeitsschritt wird nun sehr detailliert nachvollzogen, welche unternehmerischen Ziele und Maßnahmen in der Vergangenheit ergriffen wurden, um den soeben ermittelten Status quo zu erreichen. Diese Ziele werden im Nachhinein den sechs Perspektiven des Service Navigator zugeordnet, um vielleicht schon eine erste Entwicklungsrichtung zu erkennen. Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei auf der Analyse konkreter Ursache-Wirkungs-Beziehungen: Was geschah wann und warum? Am Ende liegt ein vollständiger Beleg dafür vor, was in den zurückliegenden drei bis fünf Jahren geschehen ist, damit

das Unternehmen sein aktuelles Dienstleistungsergebnis erreichen konnte.

Wichtig ist an dieser Stelle die Konzentration auf das Wesentliche, damit sich die beteiligten Akteure in der Fülle der gesammelten Daten nicht verzetteln. Die Rekonstruktion bildet schließlich kein vollständiges Bild vergangener Aktivitäten ab. Vielmehr geht es bei diesem Arbeitsschritt darum, geeignete Informationen aus der Bestandsaufnahme auszuwählen, um zu entscheiden, welche Daten für die Erstellung aussagefähiger Strategie-Tabellen verwendet werden können.

Die Rekonstruktion beginnt mit der Finanzperspektive und damit der Fixierung des aktuellen Status quo, denn nur aus den aktuellen finanziellen Ergebnissen heraus lassen sich die Erfolgsquellen der Vergangenheit schrittweise rekonstruieren. Zunächst werden deshalb ausgewählte Finanzkennziffern des Unternehmens wie beispielsweise Leistungssteigerung, Betriebsergebnis, Umsatzrentabilität, aber auch Forderungsausfälle aus der Bestandsauf-

► **Tabelle 2: „Service Navigator“ Bauunternehmung Rahm, Finanzperspektive**

Finanzperspektive Bauunternehmung Rahm Entwicklung ausgewählter Finanzkennziffern von 2017– 2022			
Ziel	Kenngröße	Vorgabe	Maßnahme
Leistungssteigerung im Bereich Bauservices	Umsatz	0,5 Millionen Euro/Jahr bis 31.07.2018	Gezielte Vertriebsaktivitäten planen und umsetzen, Services definieren, Vertriebsstrukturen definieren, schaffen und umsetzen
Leistungsportfolio strategisch entwickeln	Anteil der Bauserviceleistungen an Gesamtleistungen	X %	Aktuelles Leistungsportfolio analysieren, Maßnahmenplan zur Portfoliobereinigung erstellen und umsetzen
Erhöhung der Ertragsstärke	Umsatzrentabilität	Mind. Y %	Kostencontrolling

nahme herausgefiltert und in die Finanzperspektive des „Service Navigators“ übertragen (vgl. Tabelle 2).

Fallbeispiel 1

Axel Rahm, Geschäftsführer der Karl-Heinz Rahm Bauunternehmung GmbH: „Wir haben 70 Jahre Erfahrung bei Neubau, Umbau und Schlüsselfertigbau, wobei wir auch schon länger Dienstleistungen wie zum Beispiel eine kostenlose Erstberatung vor der Kaufentscheidung oder technische Beratungen anbieten. Unsere Kernkompetenz besteht im Errichten von Rohbauten. Sie machen 90 Prozent unserer Leistungen aus. Etwa 50 unserer insgesamt 60 Mitarbeiter arbeiten in 13 festen Teams auf rund 300 Baustellen im Jahr. Mehr als die Hälfte bis zwei Drittel unserer Kunden sind Bestandskunden.“

Ausgehend von der Finanzperspektive werden anschließend die anderen fünf Perspektiven analysiert. Im Vordergrund steht jetzt die Mehrwertdienstleistungsperspektive, um herauszufinden, welche Dienstleistungen das vorliegende Finanzergebnis hauptsächlich beeinflusst haben. An dieser Stelle bietet sich wiederum die Portfolio-Analyse an, um die Leistungsbereiche des Unternehmens, die für den finanziellen Erfolg relevant waren, im Detail zu definieren. Ein Wachstums-Produktivitäts-Portfolio beispielsweise ermöglicht über einen bestimmten Zeitraum hinweg detaillierte Rückschlüsse über die Produktivität des Unternehmens (Harms et al. 2009, S. 43f.), wenn folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Geschäftsfelder haben sich zum „Star“ entwickelt und versprechen für die Zukunft sogar einen noch größeren Gewinn?
- Welche Leistungsbereiche haben sich als „Cash Cow“ erwiesen und gewährleisten zuverlässig einen Gewinn?
- Welche Geschäftsfelder stellen als „Poor Dogs“ ein Auslaufmodell dar und wurden als Kostentreiber identifiziert?

So können Hintergründe und Zusammenhänge des finanziell bereits ausgewiesenen Erfolgs systematisch nachvollzogen werden. Möglicherweise können bereits erste Schlüsse auf die künftige Steuerung des Unternehmens gezogen werden. Sind die kausalen Zusammenhänge sauber genug herausgearbeitet worden, werden sogenannte strategische Teilpfade für die Entwicklung konkreter Dienstleistungen in der Vergangenheit deutlich.

Die Verwendung weiterer Hilfsmittel und Methoden ist für die Rekonstruktion sehr hilfreich. Beispielsweise erleichtert es der Einsatz einer Zeitschiene (Time-line-Check up), die Produktivität bestimmter Dienstleistungen und ihre zeitliche Zuordnung zu Kernleistungen des Unternehmens zu erfassen. Auf der Grundlage seiner Erfahrungen bei der Entstehung und Entwicklung von Dienstleistungen kann die Unternehmensführung sogenannte Cause Maps, also „Landkarten“ von Kausalbeziehungen, erstellen. Hier stellt sie alle subjektiven Annahmen zusammen, die nach ihrer Meinung in irgendeiner Form zum betrieblichen Erfolg dieser Dienstleistung beigetragen haben. Für die Entwicklung neuer Dienstleistungen könnte es sinnvoll sein, bereits bewährte Kausalzusammenhänge erneut in einem anderen Zusammenhang aufzubauen, indem die Unternehmensführung an Ursache-Wirkungs-Beziehungen anknüpft, die sich bereits in der Vergangenheit bewährt haben.

Der Aktivitätenfilter gilt fast schon als universelles Instrument, um Dienstleistungen einzeln zu bewerten und ihre strategische Bedeutung für ein Unternehmen aufzudecken (Harms et al. 2009, S. 15ff. und S. 26f.). Mit diesem einfachen Mittel gelingt es, den Wert der betrachteten Dienstleistung festzustellen. Darüber hinaus lassen sich auch Aussagen über die Zahlungsbereitschaft des Kunden oder den konkreten Kundennutzen treffen. Damit können auch bisher möglicherweise ungenutzte Einnahmequellen gefunden werden.



3. Schritt

Ausrichtung für die Zukunft (prospektive Betrachtung)

Zu Beginn des 3. Arbeitsschrittes liegt ein vollständiger Service Navigator für die Vergangenheit vor. Bei diesen strukturierten Informationen handelt es sich um eine stark an Ursache-Wirkungs-Beziehungen ausgerichtete Übersicht über ausgewählte Mehrwertdienstleistungen, die in den vergangenen drei bis fünf Jahren maßgeblich zum finanziellen Erfolg des Unternehmens beigetragen haben. Andere Leistungsbereiche haben sich durch die intensive Analyse im 2. Arbeitsschritt als Auslaufmodelle erwiesen und können in der Zukunft vernachlässigt werden. So lassen sich künftig betriebliche Ressourcen bündeln und Kosten reduzieren.

Auf dieser Grundlage kann jetzt der „Service Navigator“ für die Zukunft entwickelt und damit unter Umständen eine systematische Neuausrichtung auf besonders produktive Geschäftsfelder vorbereitet werden. Beraterin bzw. Berater und Unternehmensführung prüfen ganz konkret, ob die in der Vergangenheit verfolgte Vision und Mission des Unternehmens sowie die strategischen Teilpfade weiterverfolgt werden sollen, die bis zu diesem Zeitpunkt zum größten finanziellen Erfolg geführt haben. Nicht selten entstehen im Zusammenhang mit dieser Analyse auch neue Mehrwertdienstleistungsideen oder strategische Geschäftsfelder.

Der Aufbau der Strategie-Tabellen für die Zukunft des Unternehmens beginnt mit der Positionierungsperspektive. Im Mittelpunkt steht die Frage, was die Unternehmensführung ganz konkret dazu führt, niemals den Überblick über ihre Aktivitäten zu verlieren, was sie also täglich antreibt, ihre Ziele zu erreichen. Angetrieben wird sie von einer Vision für ihren Betrieb. Dabei hat die Unternehmensführung stets einen klaren Geschäftszweck vor Augen, ihre Mission. Um sie erreichen zu können, entwickelt sie schließlich seine konkrete Strategie (vgl. Tabelle 3).

Fallbeispiel 1

Um das Unternehmen durch den Aufbau neuer Geschäftsfelder systematisch zur Nr. 1 seiner Region im Bereich „Bauen im Bestand“ weiterzuentwickeln, will Axel Rahm einen Bereich „Bauservice“ schaffen. „Darunter verstehe ich so etwas wie eine verlängerte Werkbank für Hausverwaltungen“, erläutert der Unternehmer. „Unsere Teams kommen dann in die Häuser oder Eigentumswohnungen und beheben kleinere Schäden oder übernehmen auch mal eine größere Reparatur.“ Rahm ist davon überzeugt, dass er preisgünstiger, schneller und vor allem besser ist als seine Wettbewerber und nennt zwei Gründe dafür: Erstens seien seine Teams schon lange auf höchste Qualität beim Bau getrimmt. Zweitens verfügten die Mitarbeiter über das notwendige Fingerspitzengefühl für die

► **Tabelle 3: „Service Navigator“**
Bauunternehmung Rahm, Positionierung

1. Positionierung Bauunternehmung Rahm
Vision: Wir werden die Bauunternehmung Rahm bis 2022 im Bereich „Bauen im Bestand“ zum wirtschaftlich und qualitativ stärksten Unternehmen im Großraum Stuttgart entwickeln, das die langfristigen Beziehungen zu seinen Kunden weiter ausbaut.
Mission: Wir werden den Bereich „Bauservice“ zu einem signifikanten Geschäftsbereich der Bauunternehmung Rahm entwickeln, der finanziell zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Dabei wird der Bereich „Bauservice“, ausgehend von der Kernkompetenz der Rahm Bauunternehmung, im Bereich Rohbau konzipiert. Potenzielle Kunden nehmen die Rahm Bauunternehmung als wichtigen Anbieter von „Bauservices“ wahr.
Strategie: Ein guter „Bauservice“ ist für uns, wenn unsere Auftraggeber zufrieden sind. Wir reagieren bei Schadensfällen unverzüglich, finden für unsere Kunden die richtige Lösung und beheben das Problem. Dass wir da waren, merken unsere Kunden nur daran, dass sie kein Problem mehr haben. Wir verlassen ihr Haus oder ihre Wohnung sauber und ordentlich. Qualität beim Bauen heißt für uns, mit den Gebäuden unserer Kunden so umzugehen, als ob es unsere eigenen wären. Unser Qualitätsanspruch ist es, die Wünsche unserer Kunden zu erkennen und umzusetzen. Wir erkennen und hinterfragen mangelhafte Vorgaben.

Wünsche des Kunden. „Wir machen Fotos von den Räumen, bevor wir hier überhaupt mit der Arbeit beginnen und sorgen anschließend dafür, dass sich nichts verändert hat. Lediglich das bauliche Problem wurde qualitativ bestmöglich behoben.“

Zunächst schätzen Beraterin bzw. Berater und Unternehmensführung ein, ob die in der Vergangenheit eingeschlagene Strategie erfolgreich genug war, um sie nahtlos fortsetzen zu können. Gleichzeitig überlegen sie, ob sich bestimmte, bisher bereits aussichtsreiche strategische Teilpfade bündeln oder durch weitere Teilstrategien ergänzen lassen, um möglicherweise neue Geschäftsfelder erschließen zu können. Parallel zu diesen Überlegungen stellen sich bereits ganz konkrete betriebliche Fragen:

- Sind die Prozesse und Abläufe im Unternehmen effizient und lösungsorientiert genug, um Neues aufzubauen?

► **Tabelle 4: „Service Navigator“ Bauunternehmung Rahm, Befähigerperspektive**

2. Befähigerperspektive Bauunternehmung Rahm			
Ziel	Kenngroße	Vorgabe	Maßnahme
Prozesse:			
Qualitätsmanagement verbessern	Anzahl definierter Kernprozesse	5 Prozesse, Termin: 30.06.2018	Prozessbeschreibung und Implementierung
Angebots- und Preismodelle überarbeiten (Einheitspreis vs. Pauschalpreis)	Neues Angebotsmodell	Neues Modell entwickelt, erprobt und implementiert, Termin: 31.03.2018	Workshops zur Entwicklung eines neuen Angebotsmodells, Detaillierung, Erprobung, Anwendung
Erhöhung der Ertragsstärke	Umsatzrentabilität	Mind. Y %	Kostencontrolling
Mitarbeitende:			
Verlässlichkeit der Mitarbeitenden erhöhen	Kundenzufriedenheit (Kundenumfrage 2017) Neukunden: 67 %	Verbesserung auf 80 % bis Frühjahr 2020	Detaillierte Infos zu Verlässlichkeitsanforderungen bei Kunden erheben, Prozesse definieren
Mitarbeitende im Unternehmen halten	Vorhandensein eines Kompetenzmodells	Kompetenzmodell entwickelt, mit Führungskräften abgestimmt und implementiert	Kompetenzen systematisch entwickeln, Kompetenzmodell auswerten
Äußeres Erscheinungsbild der Mitarbeitenden verbessern	Kundenzufriedenheit (Kundenumfrage 2017) Neukunden: 75 %	Verbesserung auf 85 % bis Frühjahr 2020	Bauleiter in Rahm-Hemden, Schulung zu äußerem Erscheinungsbild, Termin: 31.12.2018
Führung:			
Bauservicespezifische Kompetenz spürbar erweitern	Verantwortliche Leitungsperson für das neue Geschäftsfeld installieren	Leiterin bzw. Leiter auswählen	Gespräch mit Kandidatinnen und Kandidaten führen, Auswahl treffen und kommunizieren
Führungskompetenzen entwickeln	Leiterin bzw. Leiter Bauservice hat Klarheit über Führungsaufgaben und eigene Führungsrolle	Coaching durchgeführt	Stärken-Schwächen-Profil erstellen, Selbsteinschätzung vornehmen, Vor-Ort-Coaching durchführen
Kommunikation:			
Bekanntheitsgrad im Bereich „Baunahe Dienstleistungen“ erhöhen	Anzahl der Neukundenanfragen	7 pro Woche, Termin: 31.12.2017	Marketingplan entwickeln (Inhalt: z. B. Multiplikatorenansprache, öffentlichkeitswirksame Maßnahmen wie Werbung, Herstellung eines eigenständigen Multiplikatorenflyers)
Rahm als Qualitäts-Anbieter positionieren	Operationalisierung nach Erstellen des Marketingplans	Operationalisierung nach Erstellen des Marketingplans, Termin: 31.03.2018	Marketingplan zur Positionierung als Qualitätsanbieter erstellen (Qualitätssiegel, Open House usw.)

- ▶ Ist ein Schulungsbedarf für Mitarbeitende erkennbar, damit sie anschließend ihre Aufgaben besser lösen können?
- ▶ Lassen sich konkrete Effekte der Kostensenkung erzielen, indem bestimmte Abläufe gebündelt oder andere betriebliche Prozesse geändert werden?

Mit der Antwort auf diese Fragen gerät nun der Blick auf das Dienstleistungspotenzial des Unternehmens stärker in den Fokus, in diesem Fall die Befähigerperspektive des „Service Navigators“ (vgl. Tabelle 4).

Fallbeispiel 1

„Wir suchen nach einem Weg, um unseren Kunden mitzuteilen, was wir alles können, denn wir bieten Service aus einer Hand“, sagt Axel Rahm. Die Bauunternehmung Rahm sei mehr als lediglich ein zuverlässiger Rohbauproduzent. „Unsere Nische ist die Altbausanierung, und da gilt die Devise, alles für den Kunden zu tun. Unsere Dienstleistungen für den Kunden finden im gesamten Unternehmen statt und nicht nur auf der Baustelle. Deshalb ist die Kommunikation mit dem Kunden das Wichtigste, damit er weiß, was wir alles machen. Hier ist jeder einzelne meiner Mitarbeiter gefragt und nicht nur die Bauleiter. Ich muss also in erster Linie meine Teammitglieder befähigen, jederzeit und überall für unsere Kunden ihr Bestes zu geben. Dazu muss ich zunächst einmal ihren Willen zur Umsetzung dieser Idee wecken und schließlich jeden Einzelnen nach seinen Fähigkeiten qualifizieren.“

Zur Analyse des Dienstleistungspotenzials gehört der kritische Blick auf die inneren Stärken und Schwächen

des Unternehmens sowie seine äußeren Chancen und Risiken auf dem Markt. Eine SWOT-Analyse ist an dieser Stelle hilfreich (Harms et al, 2009, S. 17 und 38f.). Damit sind konkrete Rückschlüsse möglich, inwieweit das Unternehmen zur Entwicklung zusätzlicher Dienstleistungen befähigt ist. Auf diese Weise gelingt es, die Wettbewerbsstärke des Unternehmens deutlicher zu erkennen. Zusätzlich empfiehlt sich auch ein Benchmarking zur Bewertung der Geschäftsfeldattraktivität. In diesem Zusammenhang spielt die Betrachtung des Unternehmens durch den Kunden (sogenannte externe Kundenperspektive, vgl. Tabelle 5) und andererseits die des Kunden durch das Unternehmen (sogenannte interne Kundenperspektive, vgl. Tabelle 6) eine wichtige Rolle.

Fallbeispiel 1

„Die Antworten lassen sich in gewisser Weise schon wie ein Steckbrief der Bauunternehmung Rahm lesen“, sagt Axel Rahm nach der Auswertung einer Kundenbefragung bei über 250 Hausverwaltungen aus der Region Stuttgart.

„Die sind doch tatsächlich auf der Suche nach einem zuverlässigen, preisgünstigen und vor allem zuverlässigen Bauunternehmen, das sich um die Reparaturen in ihren Häusern und Wohnungen kümmert und in erster Linie Qualität liefert.“ Für ihn sind diese Hausverwaltungen potenzielle Kunden, die einfach mehr über ihn und sein Unternehmen wissen müssen, damit er bei Ausschreibungen künftig häufiger den Zuschlag erhält. „Ich will insgesamt zehn Prozent weniger Angebote machen und

▶ **Tabelle 5: „Service Navigator“ Bauunternehmung Rahm, externe Kundenperspektive**

3. Externe Kundenperspektive Bauunternehmung Rahm			
Ziel	Kenngroße	Vorgabe	Maßnahme
Detaillierte Erhebung der kundenspezifischen Anforderungen und Erwartungshaltungen	Externe Kundenbefragung	Alle Bestandskunden und 250 potenzielle Kunden befragen	Ausarbeitung von Design und Inhalt der Kundenbefragung
Erhöhung des Erfüllungsgrades der Kundenanforderungen	Kundenzufriedenheit (ermittelt in Kundenbefragung 2017)	Erhöhung der Kundenzufriedenheit um 15 %	Priorisierung der Kriterien: Qualität, Termintreue, Preis, Preistreue, feste Ansprechpartner, Sauberkeit sowie Komplettleistung
Verbesserung der Information über Kundenzufriedenheit auf individueller Basis	Anzahl der geführten Kundendialoge	Mit 40 % der Kunden aus der Kundenbefragung Gespräche geführt haben	Kommunikationsplan, Aufbereitung der Kundenbefragung in Broschürenform, individuelle Termine
Verbesserung der Information über Kundenzufriedenheit auf allgemeiner Basis	Anzahl der Marketingaktivitäten	Ergebnisse der Kundenumfrage auf allen genutzten Marketingkanälen thematisiert	Marketingplan: Homepage, soziale Medien, Veranstaltungen, Printmedien, Baustellenwerbung, Flyer (Beilage bei Rechnungen, Angeboten usw.)

► **Tabelle 6: „Service Navigator“ Bauunternehmung Rahm, interne Kundenperspektive**

4. Interne Kundenperspektive Bauunternehmung Rahm			
Ziel	Kenngroße	Vorgabe	Maßnahme
Anzahl der Hausverwaltungen erhöhen, die Rahm beauftragen	Aufträge von Neukunden (d. h. Hausverwaltungen, die Rahm in den letzten 24 Monaten nicht beauftragt haben)	2 Aufträge von Neukunden pro Quartal	Flyer überarbeiten, Erkenntnisse der Kundenbefragung 2017 einarbeiten, Marketingplan erarbeiten, Schulungen für Telefonakquise, Termin: 31.12.2017
Zahl der Bestandskunden bei Hausverwaltungen erhöhen	Besuche bei Schlüsselkunden bzw. Schlüssel-Kontaktpersonen	4 Besuche pro Quartal	Bauleitung schulen, Infopaket über Rahm zusammenstellen, CRM implementieren
Anzahl der Architekten erhöhen, die Rahm beauftragen	Aufträge von neuen Architekten (d. h. Architekten, die Rahm in den letzten 24 Monaten nicht beauftragt haben)	2 Aufträge neuer Architekten pro Quartal	Bauleitung schulen, Infopaket über Rahm zusammenstellen, CRM implementieren

dennoch mehr Aufträge generieren,“ so der Unternehmer. „Also was muss ich machen, um das zu erreichen?“

Wurden die Informationen über die Betrachtungen des Kunden bzw. des Unternehmens zum jeweiligen Partner in den „Service Navigator“ aufgenommen, geht es anschließend daran, die für die strategische Ausrichtung passenden neuen Mehrwertdienstleistungen zu entwickeln. Ideen dafür liegen möglicherweise bereits vor oder lassen sich mit Hilfe eines sogenannten Morphologischen Tableaus systematisch finden (Harms et al. 2009, S. 19f. und 36f.)

Fällt eine strategische Entscheidung, die im 2. Arbeitsschritt erkannten „Cash Cows“ oder gar „Stars“ beizubehalten oder auszubauen, stellt sich nun die Frage, ob und wie die bereits existierenden Dienstleistungen optimiert werden können:

- Welche Rückmeldungen haben Kundenbefragungen ergeben, und wie können die Kritiken oder Tipps im Dienstleistungsverlauf berücksichtigt werden?
- Wie lassen sich betriebliche Prozesse und Abläufe verschlanken, um Kosten zu sparen?
- Welche zusätzlichen Qualifikationen der Mitarbeitende sind geeignet, um die Dienstleistung kundentfreundlicher zu gestalten und den Kunden enger ans Unternehmen zu binden?

Die Analyse einer Dienstleistung birgt nicht selten eine Reihe von Ungewissheiten. Typischerweise wird sie doch erst im Augenblick ihrer Erbringung beim Kunden sichtbar und lässt sich deshalb wesentlich schlechter planen als die Herstellung eines Produkts. Abhilfe schafft der Einsatz

► **Tabelle 7: „Service Navigator“ Transline, Mehrwertdienstleistungsperspektive**

5. Mehrwertdienstleistungsperspektive Transline			
Ziel	Kenngroße	Vorgabe	Maßnahme
Verbesserung der Lieferzeit für Eilaufträge	Stunden	Reduktion um 30 % innerhalb von 6 Monaten	Definition von Kategorien, Einführen eines Systems der automatischen Suche nach freien Kapazitäten
Übersetzungsgerechte Ausgangstexte	Gebuchte Seminare / Webinare (offen und kundenspezifisch)	1 pro Quartal (ab sofort)	Workshops und Webinare zum übersetzungsgerechten Schreiben, Kooperation mit Unternehmen für Textausgangsanalyse
Flexible Erweiterung der Ressourcen	Anzahl der Partner	Strategische Partner für Kernmärkte innerhalb eines Jahres	Aufbau von strategischen Partnern, internes Personal für Hauptsprachen

einer Blaupause, das sogenannte „Service Blueprinting“ (Harms et al. 2009, S. 20f. und 31f.). Mit dieser Methode ist es beispielsweise möglich, einen konkreten Dienstleistungsprozess in Form eines chronologischen Ablaufdiagramms abzubilden. Aufgrund dieser sehr detaillierten und transparenten Darstellung empfehlen sich anschließend konkrete Vorgehensweisen beim Erarbeiten neuer Dienstleistungen. Gleichzeitig gestattet es diese Methode auch, mögliche Fehlerquellen im Dienstleistungsprozess zu finden und diese zu korrigieren, noch bevor die Fehler tatsächlich gemacht werden.

Allmählich wird erkennbar, welche strategischen Teilpfade in der Zukunft weiterverfolgt bzw. neu aufgebaut werden sollten. Ist die Übersicht über neu entwickelte Mehrwertdienstleistungen sowie die optimierten Dienstleistungen vollständig, werden diese Dienstleistungsideen in die entsprechende Strategie-Tabelle des „Service Navigators“ übertragen (vgl. Tabelle 7).



4. Schritt

Überprüfung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen

Zu Beginn des 4. Arbeitsschrittes liegt der „Service Navigator“ des Unternehmens sowohl für die Vergangenheit als auch für die Zukunft vor. Im Idealfall wurden alle strategischen Teilpfade, die für den finanziellen Erfolg des Unternehmens der zurückliegenden drei bis fünf Jahre verantwortlich sind, in Form einer kompakten „Hausdarstellung“ dieses Instruments herausgearbeitet. Davon ausgehend ist eine zweite „Hausdarstellung“ entstanden, die sowohl alte, besonders erfolgreiche strategische Teilpfade kontinuierlich für die Zukunft fortschreibt als auch zusätzliche neue Leistungsbereiche definiert. Auf der Grundlage einer eingehenden Analyse der Erfolge der Vergangenheit konnten im Verlauf des 2. und 3. Arbeitsschrittes konkrete Maßnahmen erarbeitet werden, um betriebliche Prozesse und Abläufe künftig zu optimieren und Kosten zu senken.

Im 4. Arbeitsschritt geht es um eine Kontrolle der vorliegenden Entwicklungslinien für die Zukunft des Unternehmens. Jetzt soll die Frage beantwortet werden, ob die in den einzelnen Perspektiven erarbeiteten und detailliert beschriebenen Ziele und Maßnahmen eine in sich stimmige und logische Entwicklung nachvollziehbar werden lassen:

- ▶ Sind die erkennbaren kausalen Zusammenhänge der Unternehmensentwicklung plausibel, und zwar über

Fallbeispiel 2

Katja Schabert, Geschäftsführerin des Übersetzungsbüros Transline in Reutlingen: „Transline wurde vor 31 Jahren gegründet und beschäftigt heute rund 100 Mitarbeiter. Wir übersetzen hauptsächlich in den Bereichen Technik und Marketing in über 160 Sprachen. Damit erreichen unsere Kunden 93 Prozent der Weltbevölkerung. Im vergangenen Jahr verzeichneten wir einen Umsatz von zwölf Millionen Euro und planen für die Zukunft eine jährliche Steigerung um zehn bis 15 Prozent.“

Zwei strategische Teilpfade hat Katja Schabert für die Zukunft von Transline definiert. Um die Kunden enger zu binden, will das Unternehmen eine Reihe von Prozessen straffen, um Aufträge schneller abschließen zu können. Darüber hinaus will Transline weiter expandieren. Zu diesem Zweck sollen die strategischen Partnerschaften mit ausländischen Übersetzern zügig erweitert werden.

beide Betrachtungen und sämtliche Perspektiven des „Service Navigators“ hinweg, also aus der Vergangenheit kommend und in die Zukunft reichend?

- ▶ Ist der rote Faden für die strategische Ausrichtung des Unternehmens deutlich erkennbar, und durchzieht er alle Perspektiven des „Service Navigators“?
- ▶ Steht der Unternehmensführung mit Blick auf die Produktivität ihres Dienstleistungs-Portfolios mit ihrem Service Navigator jetzt ein geeignetes Instrument zur Verfügung, um ihre betrieblichen Prozesse und Abläufe künftig noch besser zu steuern?

Bei der Überprüfung der Kausalzusammenhänge ist die Verwendung von Checklisten nützlich. Je nachdem, welche Entwicklungsschwerpunkte festgelegt werden sollen, ist es ihnen mit individuell angefertigten Checklisten möglich, die Plausibilität aller relevanten Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen vollständig zu überprüfen und notfalls zu korrigieren bzw. zu ergänzen. Bewährt hat sich auch der Einsatz sogenannter Cause Maps zum Erfassen subjektiver Annahmen über konkrete Ursache-Wirkungs-Beziehungen.

Ausgerüstet mit diesem Material und mit Blick auf den vollständigen Service Navigator lassen sich häufig gar

mehrere „rote Fäden“ der Unternehmensentwicklung sowie eine Reihe von Kausalzusammenhängen entdecken. Sie bilden die Grundlage für die unternehmerische Entscheidung, welche Dienstleistungsideen künftig am Markt umgesetzt werden sollen.

Fallbeispiel 1

„Der ‚Service Navigator‘ bildet die gesamte Unternehmensführung ab“, sagt Axel Rahm. „Dazu ist er ein schnelles und sehr konkretes Instrument, zum einen, um ganz exakt die eigene Position zu bestimmen, und zum anderen, um für das Unternehmen systematisch die weitere Entwicklung zu planen. Ich weiß jetzt, woher ich komme und warum ich heute hier stehe, und ich weiß auch, wohin und vor allem wie für mich die Reise weitergehen soll.“ Auch Unternehmensberater Wilfried Rein sieht an erster Stelle den konkreten Nutzen des Instruments: „Der ‚Service Navigator‘ ist sehr komplex, aber sobald man einmal damit arbeitet, stellt man schnell fest, dass alles logisch

aufeinander aufbaut und nach und nach eine klare strategische Linie erkennbar wird.“

Fallbeispiel 2

„Wir standen durch den Kauf eines anderen Unternehmens vor der Frage einer Selbstbestimmung“, erklärt Katja Schabert. „Wer sind wir? Was können wir? Was wollen wir? Mit dem ‚Service Navigator‘ haben wir schnell und sehr konkret diese Fragen beantwortet. Wir haben unsere Stärken, aber auch unsere Defizite erkannt. Dieses Instrument ist sehr einfach nutzbar. Vor allem aber sind die Resultate zum Anfassen. Ich bekomme Kenngrößen, Termine, Maßnahmen, mit denen ich jeden Tag arbeiten und Erfolge gleich erkennen kann.“

Andrea Schneider von der Langner Beratung: „Das Instrument ist zwar sehr vielschichtig, dennoch aber sehr flexibel zu handhaben. Man kann die Schwerpunkte an die Unternehmensanforderungen anpassen und erhält auf der Stelle schnell umsetzbare Ergebnisse für den Kunden.“



5. Schritt

Konsequenzen für die Dienstleistungsgestaltung

Jetzt liegt der vollständige „Service Navigator“ des Unternehmens vor. Sämtliche Kausalzusammenhänge wurden auf ihre Vollständigkeit und Plausibilität hin überprüft. Damit verfügen die beteiligten Akteure über einen vollständigen Überblick, warum, wann und wie sich in den vergangenen drei bis fünf Jahren finanzielle Erfolge im Dienstleistungsportfolio des Unternehmens eingestellt haben. Dieser historische Wissensspeicher ist die „Bauanleitung“ für den Service Navigator der Zukunft des Unternehmens. Die Mehrwertdienstleistungsperspektive des für die kommenden drei bis fünf Jahre konzipierten Instruments liefert der Unternehmensführung eine Reihe ganz konkreter und erfolversprechender Ideen – sowohl für die Entwicklung neuer als auch für die Optimierung bereits existierender Dienstleistungen. Eine Strategie ist erarbeitet worden.

Darüber hinaus wurden die kausalen Zusammenhänge einer künftigen Unternehmensentwicklung und damit die wichtigsten Neben-, Rück- und Wechselwirkungen deutlich. Es ist klar geworden, welche konkreten Auswirkungen bestimmte Eingriffe in die betrieblichen Prozesse und Abläufe bei der Umsetzung ihrer geplanten Maßnah-

men haben werden. Damit sind die wichtigsten betrieblichen Stellschrauben für die Erhöhung der Produktivität der Dienstleistungen des Unternehmens definiert worden.

Im 5. Arbeitsschritt werden nun die praktischen Konsequenzen für die Dienstleistungsgestaltung des Unternehmens gezogen. Die Unternehmensführung setzt ihre Ideen in die betriebliche Praxis um. So wird das Unternehmen dank der Ergebnisse aus der Arbeit mit dem Service Navigator auf einen möglicherweise neuen und produktiveren Kurs gebracht.

Damit die Umsetzung der neuen Dienstleistungsideen ebenso erfolgreich wird wie die Entwicklung einer produktiveren Strategie des Unternehmens, sollte auch künftig nicht auf die methodische Unterstützung durch geeignete Hilfsmittel verzichtet werden. Im Vordergrund steht jetzt die Arbeit mit Methoden und Instrumenten einer systematischen Dienstleistungsgestaltung, das sogenannte „Service Engineering“ (Harms et al. 2009). Damit schließt sich der Kreislauf des Produktivitätsmanagements (vgl. Abbildung 1).

Literaturhinweis

- ▶ Borchert, M., Strina, G. et al. (2013). Der Service Navigator für KMU – Ein kennzahlen-gestütztes Steuerungsinstrument zum strategischen Produktivitätsmanagement von Dienstleistungen. Köln: Gebrüder Kopp
- ▶ Camerin, M. (2017). Mit Dienstleistungen wachsen. Wie Sie mit der 5-Schritte-Methodik die Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens spürbar verbessern. Wiesbaden: Springer Gabler
- ▶ Harms, D.-J., Heinen, E., Kuiper, K., Myritz, R., Nenninger, B., Otto, U. & Strina, G. (2009). Dienstleistungen systematisch entwickeln – Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand. Köln: Gebrüder Kopp
- ▶ Myritz, R. (2017). Service Engineering – in fünf Schritten zur neuen Dienstleistung. 2. Auflage, Köln: Gebrüder Kopp
- ▶ Myritz, R. (2009). Dienstleistungen aus dem Labor. Köln: Gebrüder Kopp
- ▶ Myritz, R. & Zühlke-Robinet, K. (2013). Neue Wege zu modernen Dienstleistungen. Köln: Gebrüder Kopp

Projekt- und Ansprechpartner:

Institut für Technik der Betriebsführung (itb)
im Deutschen Handwerksinstitut e. V.
Kriegsstraße 103a
76135 Karlsruhe
Ewald Heinen
Internet: www.itb.de
E-Mail: heinen@itb.de
Telefon: +49 721 931 03-0

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart
Thomas Meiren
Internet: www.iao.fraunhofer.de
E-Mail: thomas.meiren@iao.fraunhofer.de
Telefon: +49 711 970-5116

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau
Baden-Württemberg
Referat Dienstleistungswirtschaft
Schlossplatz 4 (Neues Schloss)
70173 Stuttgart
Konrad Roth
Internet: www.wm.baden-wuerttemberg.de
E-Mail: konrad.roth@wm.bwl.de
Telefon: +49 711 123-2053

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

Autor: Reinhard Myritz

**Wissenschaftliche
Beratung:** Ewald Heinen, Andrea Rößner

Stand: Oktober 2019

**Druck und
Gestaltung:** Fraunhofer IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

ISBN: 978-3-926509-36-9



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU