
Die 5-Schritte-Methode des Service Engineering im Überblick

2

Moderne Dienstleistungs-Systeme systematisch zu entwickeln – das ist die zentrale Forderung und Aufgabe des Service Engineering (Meyer und Böttcher 2011, S. 8).

Service Engineering: Unter diesem Begriff versteht man ein innovatives und interdisziplinäres Aufgabenfeld, das sich mit Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeugen für die Entwicklung von Dienstleistungen beschäftigt. Dabei wird nach Antworten auf die Frage gesucht, was sich im Unternehmen planmäßig entwickeln lässt und wie dies geschieht (Meyer und Böttcher 2011, S. 8).

Der Prozess des Service Engineering soll Ihnen dabei helfen, das Ergebnis Ihres jeweiligen Kerngeschäfts dem Kunden besser, schneller oder hochwertiger zur Verfügung zu stellen.

Kerngeschäft: Dabei handelt es sich entweder um die Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen. In den meisten Fällen bieten Unternehmen in ihrem Kerngeschäft den Kunden heute einen wohldosierten Mix aus Produkten und Dienstleistungen an (Harms, D-J et al. 2009, S. 12). Das Kerngeschäft eines Unternehmens verändert sich permanent und folgt gewöhnlich den sich ändernden Kundenwünschen. Damit verbunden ist also die Möglichkeit, ja die Notwendigkeit für Sie, Ihre bereits angebotenen Dienstleistungen stets zu optimieren und zusätzliche Dienstleistungen neu zu entwickeln.

Meist entsteht die Idee für eine neue Dienstleistung als unmittelbare Folge einer Kundenanforderung „ad hoc“ und nicht als Folge eines strukturierten systematischen Vorgehens. Damit werden häufig Chancen vergeben, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig erhöhen oder möglicherweise ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal hervorheben könnten. Die 5-Schritte-Methode des itb zum Service Engineering ist eine in der betrieblichen Praxis entwickelte und erprobte Arbeitsweise und soll Ihnen helfen, in Ihrem Unternehmen

systematisch ein innovatives Dienstleistungsangebot zu entwickeln (Myritz 2014, S. 4 ff.).

Die Kenntnis der **5-Schritte-Methode des itb zum Service Engineering** (vgl. Abb. 2.1) befähigt Sie zu einer weitgehend selbständigen systematischen Entwicklung von Dienstleistungen in Ihrem Unternehmen. Die hier empfohlene Systematik kann Ihnen als „roter Faden“ dienen, wenn Sie die methodische Struktur des Entwicklungsprozesses unverändert übernehmen und auf die Strukturen und Prozesse Ihres Unternehmens anwenden.

Die 5-Schritte-Methode		Betrieb:	Datum	
		Geschäftsfeld:	Blatt	
Schrittfolge	Instrumente bzw. Methoden	Nutzen		
1. Schritt Aktuelle Dienstleistungssituation ermitteln	▶ Kundenkontaktkreis ▶ Aktivitätenfilter (vgl. Abb. 3) ▶ Checklisten Stärken-Schwächen-Analyse ▶ Umfeldanalyse	Existierende Mehrwert-Dienstleistungen auffinden, Unterscheidung von Kern- und Mehrwert-Dienstleistungen, konkrete Kontaktstellen zum Kunden ermitteln Einzelbewertung der Dienstleistung möglich, strategische Bedeutung vorhandener Dienstleistungen definieren, Wert der Dienstleistung und Zahlungsbereitschaft des Kunden feststellen, bisher ungenutzte Einnahmequellen auffinden, Kundennutzen ermitteln Dienstleistungskompetenz ermitteln, Entwicklungspotential feststellen Vergleich zu Wettbewerbern analysieren		
2. Schritt Dienstleistungsziele und Dienstleistungsstrategie entwickeln	▶ SMART-Methode	Konkrete und nachprüfbare Zielformulierung für die Entwicklung neuer Dienstleistungen im Rahmen einer Zielvereinbarung möglich		
3. Schritt Dienstleistungspotential ermitteln, Ideen entwickeln und bewerten	▶ Morphologisches Tableau (vgl. Abb. 4) ▶ SWOT-Analyse (vgl. Abb. 5)	Systematisches Auffinden neuer Dienstleistungsideen mit zahlreichen verschiedenen Lösungsansätzen, Innere Stärken und Schwächen sowie äußere Chancen und Risiken eines Unternehmens mit Blick auf zukünftige Dienstleistungsideen analysieren		
4. Schritt Dienstleistungsprozess gestalten	▶ Service Blueprint (vgl. Abb. 6) ▶ Inszenierung, Visualisierung	Detaillierte und transparente Darstellung eines konkreten Dienstleistungsprozesses in Form eines chronologischen Ablaufdiagramms, Entwickeln einer konkreten Vorgehensweise beim Erarbeiten neuer Dienstleistungen (Planungsinstrument), mögliche Fehlerquellen auffinden (Optimierungsinstrument) Mögliche neue Vorgehensweisen entdecken, Instrument für Mitarbeiterinformation und Mitarbeitermotivation		
5. Schritt Dienstleistungsergebnis kontrollieren	▶ Kundenbefragung ▶ Erweiterte Kontierung ▶ Portfolio-Analyse ▶ Kundenzufriedenheitsanalyse	Einfachste und kostengünstigste Erfolgskontrolle Erfassung und Analyse der Kunden- und Leistungsstruktur durch zusätzliche Gliederung der Erlöskonten in der Buchhaltung, Möglichkeit der Bildung strategischer Geschäftsfelder, bessere Planbarkeit neuer Aktivitäten, Kostenersparnis Geschäftsfelder nach Attributen überprüfen, die die Grenzen im Portfolio vorgeben Systematisierte Kundenbefragung, wichtiges Instrument der Erfolgskontrolle		

Abb. 2.1 Die 5-Schritte-Methode des itb zum Service Engineering. (vgl. Myritz 2014, S. 5)

Für jeden der fünf Schritte stehen Ihnen geeignete Methoden oder Instrumente zur Verfügung, die aus dem ingenieurtechnischen Bereich kommen bzw. einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund haben. Gemeinsam ist allen diesen Methoden, dass sie leicht verständlich sind und in den meisten Fällen ohne externe fachliche Beratung eingesetzt werden können. In den folgenden Kapiteln lernen Sie die wichtigsten dieser Instrumente, ihre Funktionsweise und ihren konkreten Nutzen für Ihr Unternehmen kennen.

Im ersten Schritt ermitteln Sie Ihre aktuelle Dienstleistungssituation. Sie analysieren den Ist-Zustand des Dienstleistungs-Portfolios in Ihrem Unternehmen, um sich über Ihre augenblickliche Situation im Klaren zu sein. Dabei orientieren Sie sich am sogenannten Leistungszyklus Ihres Unternehmens, also am allgemeinen Auftragsdurchlauf. Mit Hilfe des Kundenkontaktkreises und eines Aktivitätenfilters entdecken Sie bereits existierende Dienstleistungen, bewerten sie und definieren ihre strategische Bedeutung. Anschließend ermitteln Sie Ihre Dienstleistungskompetenz und stellen bei dieser Gelegenheit zugleich das Entwicklungspotential Ihres Unternehmens fest. Zu diesem Zweck verwenden Sie Checklisten für eine Stärken-Schwächen-Analyse und ziehen nach Möglichkeit eine Umfeldanalyse zu Rate, um sich mit Ihnen bekannten Wettbewerbern besser vergleichen zu können. Am Ende dieses ersten Schrittes verfügen Sie über einen Überblick über sämtliche bestehenden Dienstleistungen in Ihrem Unternehmen und wissen bereits recht genau, wie gut Sie für eine Weiter-oder Neuentwicklung von Dienstleistungen gerüstet sind.

Im zweiten Schritt bestimmen Sie Ihre Dienstleistungsziele und Ihre Dienstleistungsstrategie. Mit der soeben erworbenen Kenntnis des Entwicklungspotentials Ihres Unternehmens entscheiden Sie nun, welche Kundenbereiche Sie zukünftig mit welcher strategischen Intention bearbeiten wollen. Hier gilt der Mut zur Nische. Dazu ziehen Sie erneut den Kundenkontaktkreis heran und entscheiden, in welchen Phasen des betrieblichen Leistungszyklus die von Ihnen angestrebte strategische Intention mit welchen neuen oder auch überarbeiteten Dienstleistungsangeboten erreicht werden kann. Damit Sie sich mit Ihren Zielstellungen nicht verzetteln, sind konkrete und nachprüfbare Ziele zu formulieren. Deshalb bietet sich hier beispielsweise der Einsatz der SMART-Methode an.

Im dritten Schritt ermitteln Sie das Dienstleistungspotential Ihres Unternehmens und entwickeln und bewerten Ihre neuen Dienstleistungsideen. Sie stellen Ihre Arbeit zur Optimierung des Dienstleistungspotentials Ihres Unternehmens auf eine breite und darüber hinaus auch sehr kompetente Basis, wenn Sie sich spätestens jetzt der Unterstützung Ihrer Mitarbeiter versichern und sie in Ihre Entwicklungsarbeit aktiv einbeziehen. Um Ihre Vorgehensweise auch weiterhin systematisch zu strukturieren, verwenden Sie jetzt ein Morphologisches Tableau, um

unterschiedliche Lösungsansätze für neue Dienstleistungsideen aufzufinden. Der Einsatz der SWOT-Analyse ermöglicht Ihnen darüber hinaus eine Analyse der inneren Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens sowie der äußeren Chancen und Risiken für diese Ideen. Damit bewerten Sie Ihre vielversprechenden neuen Dienstleistungsideen bereits auf mögliche Marktchancen hin.

Im vierten Schritt gestalten Sie effizient Ihren Dienstleistungsprozess. Jetzt geht es darum, die ersten Ihrer Ideen systematisch umzusetzen und ihren Ablauf nicht dem Zufall oder aber allein der Erfahrung zu überlassen, getreu dem Satz: Das haben wir schon immer so gemacht. Die detaillierte und transparente Darstellung eines konkreten Dienstleistungsprozesses ist beispielsweise mit Hilfe eines Service-Blueprints möglich. Sie gestalten hier ein chronologisches Ablaufdiagramm Ihres Dienstleistungsprozesses bzw. eines entsprechenden Ausschnitts dieses Prozesses. Dabei gewinnen Sie einen ersten Eindruck über die mögliche Wahrnehmung Ihrer neuen Dienstleistung durch den Kunden und entdecken gleichzeitig mögliche Fehlerquellen. Mit Hilfe speziell entwickelter Methoden inszenieren und visualisieren Sie anschließend den neuen Dienstleistungsprozess und optimieren gleichzeitig seinen späteren Einsatz.

Im fünften Schritt kontrollieren Sie Ihr Dienstleistungsergebnis, um auch jetzt nichts dem Zufall zu überlassen. Die einfachste und effektivste Form der Ergebniskontrolle besteht in einer Kundenbefragung. Mit Hilfe einer Erweiterten Kontierung haben Sie ein zusätzliches Instrument in der Hand, Ihre Kunden- und Leistungsstruktur noch detaillierter zu erfassen und zu analysieren. Eine Portfolio-Analyse eröffnet Ihnen die Möglichkeit, Ihre Geschäftsfelder nach konkreten Attributen zu überprüfen und Ihr Dienstleistungspotential beispielsweise nach möglichen neuen Entwicklungen hin zu untersuchen. Eine Kundenzufriedenheitsanalyse unter Einbeziehung eines Excel-Netzdiagramms ermöglicht Ihnen neben einer Kundenbefragung eine schnelle Übersicht über eventuelle Defizite beim Erreichen Ihrer Ziele und erleichtert Ihnen die Bewertung Ihrer Dienstleistungen.

Literatur

- 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.
- Meyer, K., & Böttcher, M. (2011). Entwicklungspfad Service Engineering 2.0, Neue Perspektiven für die Dienstleistungsentwicklung, Leipziger Beiträge zur Informatik (Bd. XXIX). Leipzig.
- Myritz, R. (2014). *Service Engineering – in fünf Schritten zur neuen Dienstleistung*. Köln: Gebrüder Kopp.

Mit Dienstleistungen wachsen

Wie Sie mit der 5-Schritte-Methodik die

Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens spürbar
verbessern

Camerin, M.A., M.

2017, XV, 86 S. 23 Abb., 3 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-15657-2