

Nutzen Sie auch
die beigefügte
CD-ROM

Der Service Navigator für KMU

Ein kennzahlengestütztes Steuerungsinstrument
zum strategischen Produktivitätsmanagement
von Dienstleistungen

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Projekträger im DLR
Deutsches Zentrum für
Luft- und Raumfahrt e.V.

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken



Institut für Technik
der Betriebsführung

Der Service Navigator für KMU

Ein kennzahlengestütztes Steuerungsinstrument
zum strategischen Produktivitätsmanagement von Dienstleistungen

Ergebnisse des Verbundprojekts

„ProDiK – Integriertes Produktivitätsmanagement für Dienstleistungen in KMU“

Homepage: www.service-navigator-kmu.de

**Herausgeber
und Copyright:** itb – Institut für Technik der Betriebsführung
im Deutschen Handwerksinstitut e.V.
Postfach 3324
76019 Karlsruhe
Tel.: (0721) 93103-0
Fax: (0721) 93103-50
Web: www.itb.de

Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung
Fakultät für Betriebswirtschaftslehre
Universität Duisburg-Essen
Lotharstraße 65
47057 Duisburg
Tel.: (0203) 379-2647
Fax: (0203) 379-2980
Web: www.uni-duisburg-essen.de/puu

Gefördert durch: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

**Förderkenn-
zeichen:** 01FL09001 und 01FL09002

Autoren: itb: Heinen, Ewald; Strina, Giuseppe; Hamburger, Joachim
Uni DUE: Borchert, Margret; Koch, Eva; Schweinert, Carmen
Borchert, Stefan; Harms, Dirk; Kampmann, Jochen; Myritz, Reinhard

Zitierempfehlung: Borchert, M./Strina, G. et. al.: Der Service Navigator für KMU, Köln 2013

Stand: Juni 2013

**Layout/
Herstellung
und Druck:** Grafische Werkstatt, Druckerei und Verlag
Gebrüder Kopp GmbH & Co. KG
Dieselstraße 2
50996 Köln

ISBN: 978-3-926509-41-3

INHALT

Vorwort der Autoren 4

Dienstleistungen als Produktivitätstreiber

Geleitwort von Klaus Zühlke-Robinet
Projekträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt, Bonn, Bereich Arbeitsgestaltung
und Dienstleistungen, Koordinator für den Programmbereich Dienstleistungsforschung 5

1. Einleitung

Der Service Navigator für KMU
1.1 Entwicklung des Modells 6
1.2 Das Coaching-Konzept 11

2. Die Erfolgsstory

HeiMat – der Name ist Programm 22

3. Anwendungsbeispiel für einen kompletten Coaching-Prozess

Bauen für Senioren – ein neues Geschäftsfeld wird entwickelt 24

4. Das Coaching-Paket

Einführung: Die Vorgehensweise im Überblick 40
4.1 Bestandsaufnahme 41
4.2 Rekonstruktion des Service Navigators für die Vergangenheit 48
4.3 Entwicklung des Service Navigators für die Zukunft 56
4.4 Überprüfung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen 64
4.5 Konsequenzen für die Dienstleistungsgestaltung 69

5. Anlagen

5.1 Adressen der Forschungspartner 76
5.2 Adressen der Pilotbetriebe 77
5.3 Literatur 78

VORWORT DER AUTOREN

Die vorliegende Broschüre ist ein Ergebnis der gemeinsamen Arbeit des Instituts für Technik der Betriebsführung (itb) im Deutschen Handwerksinstitut e.V. und des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Duisburg-Essen. Beide Forschungseinrichtungen entwickelten und erprobten im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekts „ProDiK – Integriertes Produktivitätsmanagement für Dienstleistungen in KMU“ den sogenannten Service Navigator für KMU, ein Instrument zur konkreten Unterstützung des Produktivitätsmanagements der Dienstleistungen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU). ProDiK ist Teil des BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Innovationen mit Dienstleistungen“.

Mit dem Service Navigator für KMU ist es gelungen, ein Instrument zu entwickeln, das die individuellen Anforderungen der Zielgruppe ebenso berücksichtigt wie Fragen der Produktivitätserfassung und Produktivitätssteuerung. Das kennzahlengestützte neuartige Instrument wurde im Rahmen des Projektes in Zusammenarbeit mit insgesamt 23 Pilotbetrieben zusätzlich auf seine Praxistauglichkeit hin erprobt. Es wurde dabei erfolgreich zur Messung, Steigerung und Bewertung der Dienstleistungsproduktivität eingesetzt. In den beiden zentralen Projektphasen arbeiteten die Forschungspartner von Anfang an mit Handwerksbetrieben und anderen mittelständischen Unternehmen zusammen. So wurde gewährleistet, dass die konkreten Rahmenbedingungen der betrieblichen Praxis in den KMU bei der Entwicklung eines Bewertungstools für die Dienstleistungsproduktivität im Unternehmen Berücksichtigung fanden.

Eine weitere ProDiK-Zielstellung bestand in der methodischen Aufbereitung der Erfahrungen beim Einsatz des Service Navigators sowie in der Entwicklung und Erprobung eines sogenannten Coaching-Pakets für die Zielgruppe

der Multiplikatoren und Unternehmer, um den künftigen Transfer der Projektergebnisse in die betriebliche Praxis zu gewährleisten. Der hier vorliegende Methoden-Leitfaden präsentiert das ebenfalls im betrieblichen Umfeld erprobte Coaching-Paket für die Anwender. In der zweiten Projektphase, an der sich acht kleine und mittlere Unternehmen aus den verschiedensten Branchen und Regionen aktiv beteiligten, wurde das neuartige Instrumentarium zu diesem Coaching-Paket verdichtet: Das zuvor in der ersten Projektphase von den Wissenschaftlern in Zusammenarbeit mit 15 kleinen und mittleren Unternehmen entwickelte Instrumentarium wurde nun von vier erfahrenen Beratern und damit erstmals von Personen angewendet, die nicht in der Erstentwicklung involviert waren; dabei entwickelten sie zusammen mit den Unternehmern – und mit den Wissenschaftlern „im Backoffice“ – das Beratungsmodell und erprobten gemeinsam die neue Beratungsmethodik. Auf diese Weise wurde im Projekt bereits der Transfer erfolgreich erprobt.

Der vorliegende Methoden-Leitfaden komprimiert die methodische Vorgehensweise beim Einsatz des Service Navigators und präsentiert beispielhaft die individuellen Vorgehensweisen in den Pilotbetrieben. Gleichzeitig zeigt die Publikation geeignete Vorgehensweisen und empfiehlt konkrete Aktivitäten beim Einsatz des neuartigen Analysewerkzeugs. Damit erhält jeder Berater oder Unternehmer die Möglichkeit, es sich Schritt für Schritt zu eigen zu machen und in der eigenen Beratungsarbeit erfolgreich einzusetzen. Schließlich knüpft der Methoden-Leitfaden an die vorangegangene Publikation „Ein Kompass für den Mittelstand“ an und vervollständigt damit die Präsentation der Projektergebnisse.

Karlsruhe, Duisburg, den 3.6.2013

DIENSTLEISTUNGEN ALS PRODUKTIVITÄTSTREIBER

von **Klaus Zühlke-Robinet**

Projekträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt,
Bonn, Bereich Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen,
Koordinator für den Programmbereich Dienstleistungsforschung

Der Projektträger dankt im Namen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung allen Beteiligten des Verbundvorhabens „ProDik“ für die Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen im Bereich ihres Produktivitätsmanagements.

Kleine und mittlere Unternehmen nehmen aufgrund der Vielzahl der Betriebe und der Beschäftigten eine bedeutende Rolle im wirtschaftlichen Geschehen ein. Ihre Spezifik macht es erforderlich, mit ihnen besonders eng zusammenzuarbeiten und Forschungsergebnisse so aufzubereiten, dass Unternehmen ohne viel zeitlichen und hohen materiellen Aufwand direkt positive Wirkungen erfahren. Das Verbundvorhaben „ProDik“ wendet sich in einer besonders intensiven Art und Weise Handwerksbetrieben und kleinen

und mittleren Unternehmen zu. Der eigens erarbeitete „Service Navigator“ gilt mittlerweile als bestens geeignetes Instrument des

Produktivitätsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen. Damit wird es Unternehmen ermöglicht, Dienstleistungen als Produktivitätstreiber einzusetzen. Auf diese Weise kommen Ergebnisse der Dienstleistungsforschung direkt den Unternehmen zu Gute. Ihr Nutzen wird sich im wirtschaftlichen Erfolg der auch mit dem Service Navigator operierenden Unternehmen zeigen.

Bonn, 3.6.2013



Klaus Zühlke-Robinet

1. Einleitung

DER SERVICE NAVIGATOR FÜR KMU



1.1 Entwicklung des Modells

Zielstellung des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts ProDiK war die Entwicklung eines Instruments zur konkreten Unterstützung des Produktivitätsmanagements der Dienstleistungen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU). Mit dem Service Navigator für KMU ist es gelungen, ein Instrument zu entwickeln, das die individuellen Anforderungen der Zielgruppe ebenso berücksichtigt wie Fragen der Produktivitätserfassung und Produktivitätssteuerung. Das kennzahlengestützte neuartige Instrument wurde im Rahmen des Projektes in Zusammenarbeit mit insgesamt 23 Pilotbetrieben zusätzlich auf seine Praxistauglichkeit hin erprobt. Es wurde dabei erfolgreich zur Messung, Steuerung, Steigerung und Bewertung der Dienstleistungsproduktivität eingesetzt.

Eine weitere Zielstellung des Projekts ProDiK bestand in der methodischen Aufbereitung der Erfahrungen beim Einsatz des Service Navigators sowie in der Entwicklung und Erprobung eines sogenannten Coaching-Pakets für die Zielgruppe der Multiplikatoren (Kammer- und Verbandsberater, freie Unternehmensberater, Trainer, Unternehmer etc.). Damit soll der künftige Transfer der Projektergebnisse gewährleistet werden. Die Ergebnisse der ersten Praxiserprobung des Service Navigators in 15 kleinen und mittleren Unternehmen wurden in der Projekt-Publikation „Ein Kompass für den Mittelstand“ (Köln 2012) zusammengefasst. Am Ende dieser ersten Projektphase war das Messinstrument bereit für die zweite Phase, den Aufbau und die pilotartige Erprobung eines Coaching-Paketes.

Die hier vorliegende Publikation ergänzt diese Projektergebnisse und präsentiert gewissermaßen als zweiten Schritt das ebenfalls im betrieblichen Umfeld erprobte Coaching-Paket für die Berater. Damit wurde die Grundlage für einen erfolgreichen Transfer der Projektergebnisse in die betriebliche Praxis von KMU gelegt.

In dieser zweiten Projektphase, an der sich weitere acht kleine und mittlere Unternehmen aus den verschiedensten Branchen und Regionen aktiv beteiligten, wurde das neuartige Instrumentarium zu einem Coaching-Paket verdichtet. Dabei ist eine neue Forschungsperspektive eingenommen und ein neues Beratungsmodell entwickelt worden. In der ersten Projektphase wurden Wissenschaftler gemeinsam

mit den Praktikern mehrerer Unternehmen gemeinsam als Entwickler dieses Modells tätig. In der zweiten Projektphase entwickelten vier erfahrene Berater das Modell in der Praxis weiter, während die Wissenschaftler im „Back Office“ moderierten (= 1. Transferphase). Schließlich wird mit der vorliegenden Publikation die neue Beratungsmethodik der interessierten Öffentlichkeit übergeben (= 2. Transferphase).

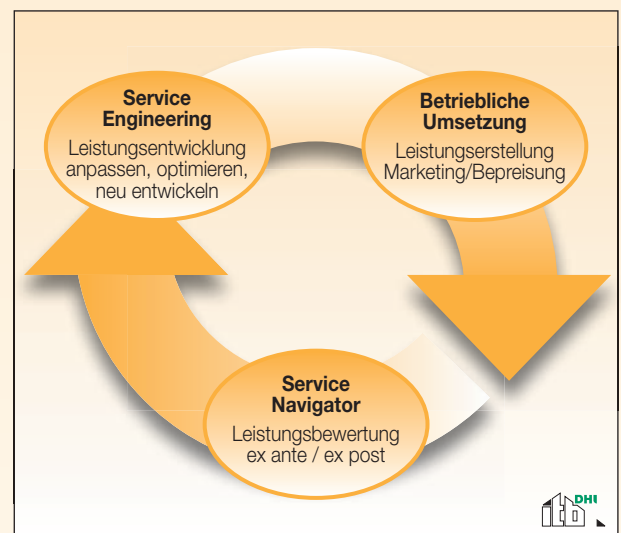


Abb. 1: Kreislauf des Produktivitätsmanagements

Die entscheidende Rolle im ProDiK-Projektansatz spielt die langfristige Orientierung. Das Instrument des Service Navigators für KMU soll die unternehmensstrategische, planerische Lücke schließen helfen, die bei sehr vielen KMU meist aus schierer Zeitnot klappt. Improvisation und Intuition ersetzen nur allzu oft Strategie und Struktur, nicht selten eine unmittelbare Folge des enormen Arbeitspensums vieler Mittelständler und ihrer meist sehr dünnen Personaldecke. Hier soll das neuartige Instrument Abhilfe schaffen und für alle Entscheidungsträger im Unternehmen zu einem Kompass werden, der auf wachsende Dienstleistungsproduktivität und damit stetig steigenden unternehmerischen Erfolg „eingenordet“ ist. Dieser Kompass weist direkt zur systematischen Entwicklung neuer Dienstleistungen, dem sogenannten Service Engineering, und vervollständigt damit den Kreislauf des Produktivitätsmanagements (vgl. Abb. 1).

Aufbau und Funktionsweise des Service Navigators für KMU

Der Service Navigator für KMU ist so konzipiert, dass er den besonderen Merkmalen sowie der Erstellung von Dienstleistungen Rechnung trägt:

- Eine Dienstleistung ist im Gegensatz zu einem Produkt immateriell, nicht lagerfähig, individuell erstellt und somit immer ein Unikat, das nicht auf Vorrat produziert werden kann.
- Erstellung und Absatz einer Dienstleistung erfolgen unter Einbezug des Kunden zeitgleich.
- Der Kunde ist an der Leistungserbringung direkt beteiligt und nimmt dadurch Einfluss auf den Prozess der Dienstleistungserstellung.

Dienstleistungsprozesse verlaufen also völlig anders als industrielle Prozesse. Dies führt dazu, dass der klassische Produktivitätsbegriff, bei dem das Unternehmensergebnis, z.B. der Umsatz, ins Verhältnis gesetzt wird zu einem maßgeblichen Einsatzfaktor, z.B. den Mitarbeiter- oder Maschinenstunden, bei Dienstleistungen nicht verwendet werden kann. Die Teilprozesse, ihre vielfältigen Einsatzfaktoren und unterschiedlichen Abläufe unter Einbeziehung des Kunden und die jeweiligen Ergebnisgrößen sind für die Produktivität des gesamten Unternehmens von Bedeutung. Die Herausforderung bestand also darin, bei der Produktivitätssteuerung der Dienstleistungen von KMU ein neues, strategisches Produktivitätsverständnis zu entwickeln. Es kommt darauf an, die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Ergebnisgrößen der einzelnen Teilprozesse so zu steuern, dass nicht nur wirtschaftlich gearbeitet wird, sondern auch strategische Chancen im Wettbewerb genutzt werden und die Kunden zufrieden sind.

Exemplarisch sei die Steuerung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen relevanten Ergebnisgrößen im Rahmen der strategischen Produktivitätssteuerung erläutert. Es wird angenommen, dass sich ein mittleres Unternehmen stärker auf Zielgruppen ausrichten möchte, um seinen Umsatz zu steigern (vgl. Abb. 2).

Da die Zielgruppenorientierung nicht direkt zu einer Umsatzsteigerung führt, sind verschiedene Teilprozesse und -aktivitäten zu berücksichtigen und in Ursache-Wirkungs-Beziehungen abzubilden. In diesem Beispiel wird davon ausgegangen, dass die Einführung eines Customer-Relationship-Management-Systems (CRM) sowie die Durchführung von Verkaufsschulungen als notwendige Voraussetzungen angesehen werden, um überhaupt erst die Zielgruppenorientierung zu ermöglichen. Diese Aktivitäten sollen dazu führen, dass von dem Kunden eine höhere Qualität wahrgenommen und der Gewinn von Neukunden in definierten Zielgruppen möglich wird. Dies macht aber ein Angebot von Zusatzleistungen in Zielgruppen erforderlich, damit die Umsatzsteigerung tatsächlich gelingt.

Um die Messung, Bewertung und Steuerung einer solchen strategischen Dienstleistungsproduktivität in KMU vorzunehmen, ist ein Instrument notwendig, das der Komplexität der Produktivitätsbetrachtung von Dienstleistungen Rechnung trägt, aber auch dazu fähig ist, sich an KMU anzupassen. Zur systematischen Erfassung und Steuerung von bedeutsamen Ursache-Wirkungs-Beziehungen für das Unternehmensergebnis wurde mit dem Service Navigator für KMU ein kennzahlengestütztes Steuerungsinstrument zum strategischen Produktivitätsmanagement entwickelt, das diesen Anforderungen gerecht wird. Das neuartige Instrument stellt letztlich eine KMU- und dienstleistungsspezifische Weiterentwicklung der Balanced Scorecard dar. Durch die Betrachtung der verschiedenen Aktivitäten des

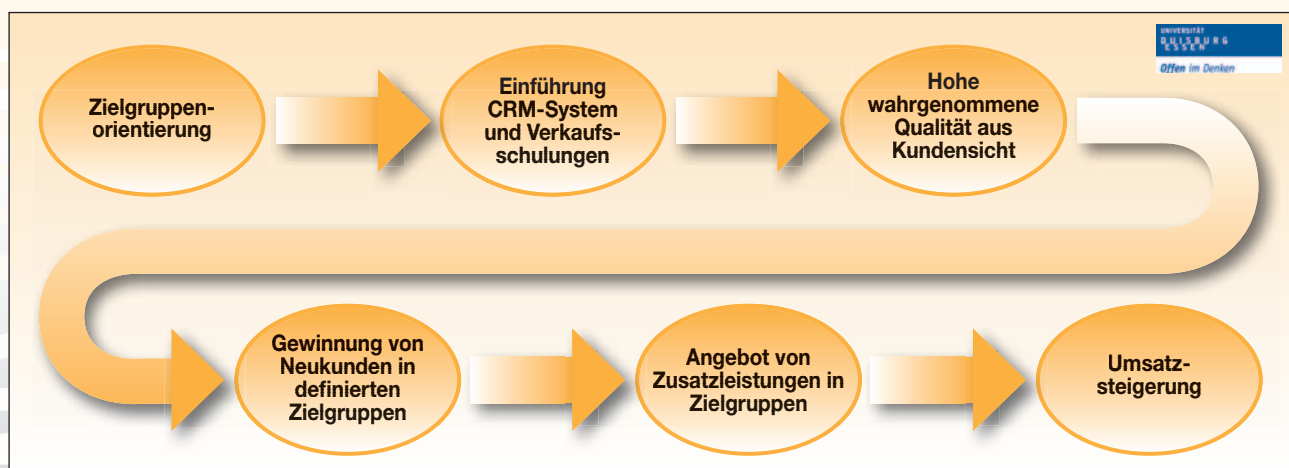


Abb. 2: Ursache-Wirkungs-Beziehungen

Unternehmens in sechs verschiedenen Perspektiven, denen analog zur klassischen Balanced Scorecard konkrete Ziele, Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen zugeordnet werden, gelingt die Entwicklung einer umfassenden und zielführenden Unternehmensstrategie, die allen Unternehmensmitgliedern vermittelt werden kann.

Zur Darstellung der Inhalte der Perspektiven sowie ihren Verknüpfungen bietet sich die sogenannte Hausdarstellung an (vgl. Abb. 3).

Die Perspektiven sind in den drei Dimensionen einer Leistung (Potential-, Prozess- und Ergebnisdimension) strukturiert, an denen der Service Navigator ansetzt. Durch diese Betrachtungsweise wird sichergestellt, dass alle relevanten erfolgskritischen, dienstleistungsspezifischen Merkmale entlang der gesamten Wertschöpfungskette erfasst sowie Besonderheiten für Anbieter und Nachfrager herausgestellt und berücksichtigt werden. Zur Verdeutlichung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen der verschiedenen Ziele, Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen sowie der Perspektiven werden zwei bis drei sogenannte strategische Teilpfade anhand der Service Navigator-Perspektiven analysiert und im Anschluss daran zur Unternehmensgesamtstrategie zusammengeführt. Ein strategischer Teilpfad stellt dabei einen in sich konsistenten, abgeschlossenen Weg durch den Service Navigator für KMU dar, dessen Ziele, Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen einzig dem Erreichen des aus dem Unternehmensgesamtziel abgeleiteten Teilziels dienen. Dabei gilt:

- **Die Gesamtstrategie besteht aus mehreren strategischen Teilpfaden.**
- **Eine Zielgröße kann Verwendung in mehreren strategischen Teilpfaden finden.**
- **Die Gesamtstrategie enthält unter Umständen Zielgrößen, die in keinem strategischen Teilpfad ausdrücklich berücksichtigt werden (z. B. übergeordnete Zielgrößen).**

Im Detail enthalten die sechs Perspektiven des Service Navigators für KMU „typische“ Ziele, Kenngrößen und Informationen je nach Betriebs- und Leistungstypus des Unternehmens.

1. Positionierung des Unternehmens

In der 1. Perspektive werden drei Aspekte betrachtet. Zum einen wird im Zuge der Formulierung einer Vision ein abstraktes Zukunftsbild des Unternehmens mit übergeordneten und langfristigen Gesichtspunkten erstellt. Außerdem werden die Strategie als einzuschlagender Weg zur Umsetzung dieser Vision und die Mission als konkret zu verfolgender Unternehmenszweck gestaltet. Um sicherzustellen, dass die Positionierung des Unternehmens von allen Unternehmensmitgliedern verstanden und im operativen Geschäft verfolgt wird, ist zu prüfen, ob diese richtungsweisend, kommunizierbar und realisierbar ist sowie schließlich auch akzeptiert wird.

2. Befähigerperspektive

In der 2. Perspektive werden die Größen betrachtet, die für die erfolgreiche Umsetzung der Positionierung notwendig sind. Betrachtet werden mitarbeiter-, prozess- und kooperationsbezogene Größen sowie die Führung des Unternehmens. Diese Faktoren sollen sicherstellen, dass die notwendige Infrastruktur bereitgestellt und ein attraktives Dienstleistungsangebot entwickelt wird. Auch Kooperationen und der Aufbau geeigneter Potentialfaktoren sowie die Entwicklung qualifizierter Mitarbeiter und von Innovationen sind elementar für die Erreichung der Unternehmensziele und werden daher in dieser Perspektive berücksichtigt.

Neben den internen Voraussetzungen, die das Unternehmen zum Erreichen seiner Ziele befähigen, ist der Blick auf die Kunden von zentraler Bedeutung für jeden Unternehmenserfolg. Die Herausarbeitung von Kundenwünschen und die Entwicklung geeigneter Wertangebote für Kunden sind deshalb gesondert zu erfassen. Dabei unterscheidet der Service Navigator zwischen der Sicht des Kunden auf das Unternehmen und seine Dienstleistungen (externe Kundenperspektive) und der Sicht des Unternehmens auf den Kunden (interne Kundenperspektive).

Abb. 3:
Service Navigator
für **KMU**

Betrieb:

Datum:

Geschäftsfeld:

Blatt:

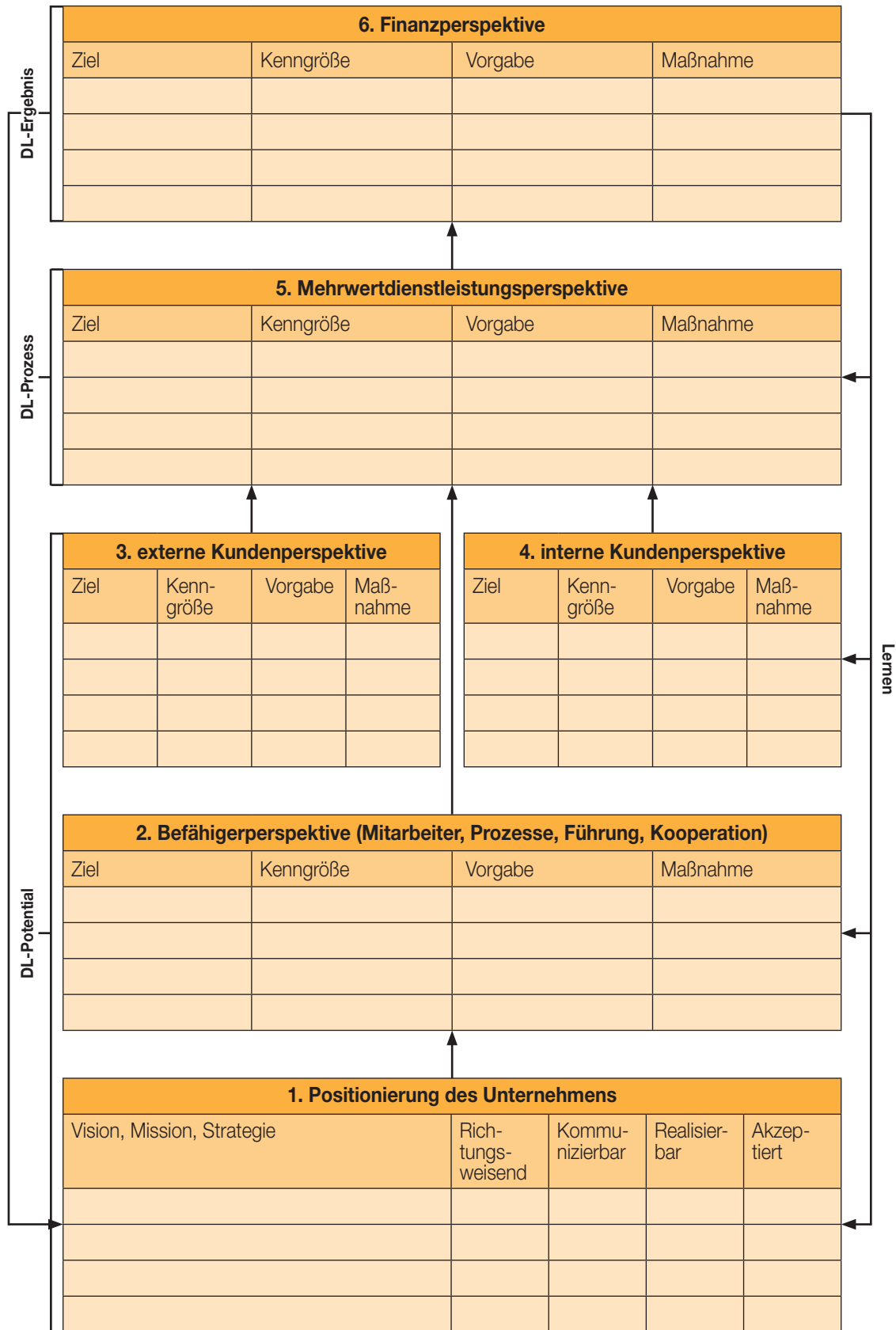


Abb. 3: „Hausdarstellung“ des Service Navigators für KMU

3. Externe Kundenperspektive

In Zuge der 3. Perspektive werden Kenngrößen und Maßnahmen erfasst und analysiert, die durch den Kunden direkt wahrnehmbar sind, z.B. die Qualität einer Dienstleistung aus Kundensicht und damit die Kundenzufriedenheit. In diese Perspektive gehören Kenngrößen wie beispielsweise die Reklamationsquote oder die Empfehlungsquote. In größeren Betrieben werden häufig Kundenzufriedenheitsbefragungen mit Hilfe von Fragebögen durchgeführt. Auf Basis der Ergebnisse wird die Bildung entsprechender Kundenzufriedenheitsindizes möglich. Auch solche Kenngrößen finden Eingang in die externe Kundenperspektive.

4. Interne Kundenperspektive

Die 4. Perspektive ergänzt die externe Kundenperspektive und betrachtet die Aktivitäten und Zielgrößen, die für die Kunden nicht direkt wahrnehmbar, allerdings konkret auf sie zugeschnitten sind. Beispielhaft sind der angestrebte Anteil von Neu- und Stammkunden an der Gesamtkundschaft oder die Ausschöpfung des Anfragepotentials zu nennen.

5. Mehrwertdienstleistungsperspektive

Mit der 5. Perspektive wird berücksichtigt, dass Unternehmen neben ihrer Kernleistung häufig zusätzliche Dienstleistungen erbringen, um den Absatz der Kernleistung zu fördern. Beispielsweise werden in einem Autohaus nicht nur Autos verkauft und repariert, sondern auch Mietwagen-, Leasing- oder auch Kreditverträge vermittelt. In der Mehrwertdienstleistungsperspektive werden interne betriebliche Prozesse und Interaktionsprozesse mit dem Kunden dargestellt, die zur Erstellung dieser ergänzenden Dienstleistung notwendig sind. Unter der Voraussetzung, dass es sich bei der strategischen Neuausrichtung nicht um eine radikale Veränderung handelt, bei der selbst die Kernleistung zur Disposition steht, sind es gerade diese Mehrwertdienstleistungen, in denen sich die Neuausrichtung manifestiert. Hier werden die getroffenen Veränderungsentscheidungen der vorangegangenen Perspektiven in den Auftragsabwicklungsprozess „eingewoben“.

6. Finanzperspektive

Um ertragreiche unternehmerische Aktivitäten durchzuführen, ist die finanzielle Leistung zu erfassen und zu steuern. Die finanziellen Ergebnisse werden in der 6. Perspektive aufgezeigt und können als Endziel aller anderen Perspektiven angesehen werden. Hier wird die finanzielle Leistung, die durch die Umsetzung von Vision, Mission und Strategie realisiert wird, erfasst und ausgedrückt. Die Finanzperspektive übernimmt die Funktion eines Filters für die jeweiligen Ziele und Kenngrößen der anderen Perspektiven. Neben absoluten und relativen Finanzkennzahlen, werden hier auch traditionelle Produktivitätsgrößen erfasst.

Die hier beschriebenen sechs Perspektiven bilden die Grundarchitektur des Service Navigators. Die konkrete Ausgestaltung mit relevanten Zielen, Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen erfolgt unternehmensindividuell und für jede einzelne Perspektive. Um den Zielerreichungsgrad messbar zu machen und eine Unternehmenssteuerung in die anvisierte Richtung vornehmen zu können, müssen Zielvorgaben für die jeweiligen Kenngrößen festgelegt werden. Dabei ist es von besonderer Bedeutung, Leistungs- und Erfolgsindikatoren aus den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens systematisch abzuleiten und bestehende interne Unternehmensprozesse wie die Auftragsabwicklung und die Personalplanung einzubeziehen.

Um sowohl eine spezifische Ausrichtung als auch ein Benchmarking im Wettbewerb mit relevanten Konkurrenten zu ermöglichen, ist eine ausgewogene Balance zwischen unternehmens- und branchenspezifischen Kenngrößen sinnvoll. Zudem sollte stets eine Beschränkung auf ausschließlich strategisch relevante Kenngrößen erfolgen, die in Ursache-Wirkungs-Beziehungen zueinander stehen, zur Realisierung der angestrebten Positionierung des Unternehmens beitragen und zum finanziellen Erfolg führen. Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen werden in der Hausdarstellung durch Pfeile gekennzeichnet. Dies trägt zu einer verständlichen Kommunikation bei, die schließlich zu einer hohen Akzeptanz führt.

1.2 Das Coaching-Konzept

Das hier vorliegende Coaching-Konzept bildet die Grundlage für den Transfer der Projektergebnisse und soll den Unternehmern sowie den Unternehmensberatern dabei helfen, den „Mittelstands-Kompass“ erfolgreich in der betrieblichen Praxis zu verwenden. Mit seiner Hilfe wird eine Anleitung beschrieben, wie bei der Einführung des Service

Navigators in einem KMU vorgegangen werden kann. Das Coaching-Konzept wird in fünf Arbeitsschritten umgesetzt (vgl. Abb. 4). Am Ende jedes Arbeitsschritts liegt ein konkretes Ergebnis vor, das unter Einsatz verschiedener Hilfsmittel zur methodischen Unterstützung erreicht wird.

Vorgehensweise	Zielstellung/Ergebnis	Methodische Unterstützung (Hilfsmittel)
1. Arbeitsschritt	Bestandsaufnahme	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interview-Leitfaden zur Datenerfassung (vergangenheitsbezogener Teil) ■ Zeitschiene ■ Kundenkontaktkreis ■ Aktivitätenfilter ■ Beratungsverlaufsmatrix ■ Checklisten ■ evtl. bereits vorhandene Materialien
2. Arbeitsschritt	Rekonstruktion – Am Ende liegt der rekonstruierte Service Navigator für die Vergangenheit vor.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategie-Tabellen ■ Erstellte Materialien und Auswertungsergebnisse der Bestandsaufnahme ■ Zeitschiene ■ Kundenkontaktkreis ■ Aktivitätenfilter ■ Checklisten ■ evtl. bereits vorhandene Materialien
3. Arbeitsschritt	Entwicklung des Service Navigators für die Zukunft – Am Ende liegt der prospektive Service Navigator vor.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategie-Tabellen ■ Interviewleitfaden zur Datenerfassung (zukunftsbezogener Teil) ■ Aktivitätenfilter ■ SWOT-Analyse ■ Service Blueprinting ■ Morphologisches Tableau ■ Portfolio-Analyse
4. Arbeitsschritt	Überprüfung der Ursache-Wirkungs-Ketten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diagramm für Ursachen-Wirkungs-Ketten ■ Vollständige Hausdarstellung des Service Navigators ■ Checklisten ■ Szenarioplanung
5. Arbeitsschritt	Konsequenzen für die Dienstleistungsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dienstleistungsgestaltungszyklus ■ Aktivitätenfilter ■ Service Blueprinting ■ Morphologisches Tableau ■ Inszenierung ■ Visualisierung ■ Erweiterte Kontierung

Abb. 4: Vorgehensweise beim Einsatz des Coaching-Konzepts

Die Analyse der Vergangenheit und der hier realisierten Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen relevanten Ergebnisgrößen erleichtert die Ermittlung von Vision, Mission und Strategie für die Zukunft. Da KMU häufig keine systematischen Strategieprozesse haben und von daher wenig geübt sind in einer strategischen Zukunftsplanung, ist es wichtig zunächst zu ermitteln, wie sich das Unternehmen bis heute entwickelt hat. Diese Rekonstruktion der Vergangenheit erleichtert eine realistische Einschätzung der Möglichkeiten in der Zukunft. So wird eine bewusstere zukünftige Lenkung des Unternehmens realisierbar. Zudem macht die Rekonstruktion bislang eher intuitiv verfolgte strategische Teilpfade sichtbar, ermöglicht ein Bewusstsein über die bisherige Ressourcenverwendung sowie eine konsequente gedankliche Durchdringung bisheriger Aktivitäten. Wir haben bei der Anwendung dieser Vorgehensweise eine wichtige Erfahrung gemacht: Indem auf diese Weise die aktuelle Situation des Unternehmens durch eine strategieorientierte Rückwärts-Betrachtung nachvollziehbar gemacht wird, entsteht selbst bei denjenigen Unternehmern, die sich als in strategischen Planungen unerfahren bezeichnen, eine Öffnung für eine strategieorientierte Vorwärts-Betrachtung. Die Messung der Dienstleistungsproduktivität im Sinne der Erfassung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen erfolgsrelevanten Größen vollzieht sich deshalb in zwei Teilschritten:

- **Rekonstruktion der Unternehmensentwicklung der letzten drei bis fünf Jahre bis zum aktuellen Zeitpunkt**

- **Vorwärtsentwicklung zur Planung der zukünftigen Aktivitäten**

Mit dem **1. Arbeitsschritt** sind die Recherche sowie der Aufbau einer Materialsammlung verbunden, um die Basis für eine Bestandsaufnahme zu bilden. Die Rekonstruktion im **2. Arbeitsschritt** beginnt mit der Analyse der betrieblichen Ist-Situation und stellt im Service Navigator die aktuelle Finanzperspektive dar (vgl. nochmals Abb. 3). Davon ausgehend verläuft sie anschließend Schritt für Schritt und Perspektive für Perspektive rückwärts. Aus der Finanzperspektive werden im nächsten Schritt Rückschlüsse gezogen, um zu erfahren, wie dieses Ergebnis entstanden ist. Dazu werden zunächst die Mehrwertdienstleistungen be-

trachtet, die das Unternehmen in den vergangenen drei bis fünf Jahren neu oder weiterentwickelt und seinen Kunden angeboten hat. Aus dieser Perspektive heraus werden schließlich die interne und die externe Kundenperspektive entwickelt, gefolgt von der Befähigerperspektive und schließlich der Positionierung des betrachteten Unternehmens. Das Resultat ist die Ermittlung von sogenannten strategischen Teilpfaden, die in der Vergangenheit verfolgt wurden. Nach der Erarbeitung dieses retrospektiven Service Navigators ist die Untersuchung der künftigen Entwicklung möglich.

Die hier skizzierte Vorgehensweise ist methodisch am einfachsten und für den Unternehmer am plausibelsten, weil diese Analyseform in der Regel seiner betriebsspezifischen Betrachtungsweise entspricht. Aus den zuletzt erarbeiteten Perspektiven des retrospektiven Service Navigators heraus wird nun unmittelbar zur aktuellen Positionierung des Unternehmens bzw. gleich zur heutigen Befähigerperspektive übergegangen. Dies geschieht im **3. Arbeitsschritt**. Für die Vorwärtsentwicklung, also für den prospektiven Service Navigator, ist jetzt zu prüfen, ob die in der Vergangenheit verfolgte Vision und Mission sowie die strategischen Teilpfade zu den gewünschten finanziellen Ergebnissen geführt haben und weiter verfolgt werden sollen oder nicht. Die Bündelung unterschiedlicher Teilpfade erfolgt unternehmensindividuell, um die Gesamtstrategie des Unternehmens festzulegen und seine effiziente und effektive Steuerung durch die Führungsebene vorzunehmen.

So werden beide Elemente des Gesamtinstrumentariums – die retrospektive und die prospektive Betrachtung des Service Navigators für KMU – zusammengeführt und als aufeinander aufbauende Teile des „Mittelstands-Kompasses“ verstanden. Der **4. Arbeitsschritt** dient der Überprüfung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Nach der häufig detaillierten Erarbeitung der Perspektiven des Service Navigators für die Vorwärtsentwicklung ist es ratsam, das Ergebnis mit einigem Abstand zu betrachten und zu überprüfen, ob die wichtigsten roten Fäden, die man für die Entwicklung des Unternehmens im Auge hat, erkennbar werden. Dies geschieht, indem man versucht, von der Positionierung (1. Perspektive) bis zur künftigen Finanzsituation (6. Perspektive) die zentralen Ursache-Wirkungs-Ketten zu identifizieren und zu prognostizieren. Damit wird der Service

Navigator für die künftige Entwicklung einer Plausibilitätsprüfung unterzogen. Nach dieser festgelegten Neuorientierung des Unternehmens ist der Service Navigator für KMU bestens dazu geeignet, in der zukünftigen betrieblichen Planung genutzt zu werden. Im **5. Arbeitsschritt** schließlich werden konkrete Konsequenzen für die Dienstleistungsgestaltung des Unternehmens gezogen, neue Dienstleistungen entwickelt bzw. bereits vorhandene Dienstleistungen optimiert.

Einsatz des Coaching-Pakets

Der vorliegende Methoden-Leitfaden präsentiert die Erfahrungen der Berater wie auch der Entwickler bei ihrer Arbeit mit dem neuartigen „Mittelstands-Kompass“ im konkreten betrieblichen Kontext. Die Publikation stellt eine methodische Handreichung für die Zielgruppen dar, die interessierten kleinen und mittleren Unternehmen dabei helfen wollen, ihre Dienstleistungsproduktivität messen, steuern, bewerten und erhöhen zu können, um auf diesem Weg ihre Wettbewerbsposition deutlich zu verbessern. Der Methoden-Leitfaden setzt deshalb an erster Stelle auf Authentizität und entspricht – natürlich auszugsweise – dem tatsächlichen Beratungsverlauf. Gleichzeitig werden bestimmte Ergebnisse der Beratungsarbeit zusammengefasst und an der Stelle verallgemeinert, wo die gewählte methodische Vorgehensweise auch anderen Beratern und Unternehmen als nachahmenswert zu empfehlen ist. Durch konkrete „Aufgaben“ wird dieser Anspruch zusätzlich verdeutlicht und durch praktische „Tipps“ ergänzt.

Die Gliederung des Methoden-Leitfadens wurde in der Absicht gewählt, der Zielgruppe den Gegenstand der Betrachtung nach und nach unter Verwendung von Informationen aus konkreten Fallbeispielen näherzubringen. Kapitel 2 berücksichtigt weniger die beratungstechnischen Details und die methodischen Besonderheiten, sondern erzählt vielmehr aus der Perspektive eines Unternehmens selbst heraus eine Erfolgsgeschichte und will neugierig machen auf die Arbeit mit dem „Mittelstands-Kompass“. In Kapitel 3 wird beispielhaft ein vollständiger Coachingprozess dargestellt. Dabei wird besonderer Wert darauf gelegt, den Einsatz einiger wichtiger methodischer Hilfsmittel zu demonstrieren, die dazu beitragen, den Service Navigator

für ein Unternehmen zu entwickeln. Kapitel 4 vermittelt die Methodik der fünf Arbeitsschritte des Service Navigators. Jeder der hier dargestellten Schritte, die zum Zwecke einer größeren Anschaulichkeit und einer besseren inhaltlichen Abgrenzung in jeweils einem Unterkapitel zusammengefasst wurden (vgl. Kap. 4.1., 4.2, etc.), beruht vorwiegend auf den Beratungsergebnissen eines Pilotbetriebs.

Unternehmer und Berater können vielfältigen Nutzen aus dem vorliegenden Methoden-Leitfaden ziehen:

- **Ausweitung des eigenen Know-hows durch Kennenlernen eines neuartigen Instruments zum Messen, Bewerten und Steuern der Dienstleistungsproduktivität von KMU**
- **Augenblickliche Umsetzung der Inhalte des hier vorgestellten Coaching-Pakets durch individuelles Studium des Methoden-Leitfadens und den anschließenden Aufbau eines eigenen Vorgehensmodells beim Einsatz des Service Navigators für KMU**
- **Schnelle Möglichkeit der praktischen Umsetzung des neu erworbenen Know-hows durch Nutzung der beiliegenden CD-ROM, auf der die hier vorgestellten Instrumente und Methoden abgelegt wurden**

Mit dieser CD-ROM ist es sowohl dem Berater als auch einem Unternehmer leicht möglich, für seine individuelle Zielsetzung eine eigene Lösung zu finden. Zu diesem Zweck muss er lediglich die entsprechenden Grafiken, die teilweise in Form von Excel-Tabellen vorliegen, mit den relevanten Betriebszahlen und Informationen ausfüllen. Die Nummerierung aller Abbildungen in der Publikation entspricht vollständig der Nummerierung der Abbildungen auf der CD-ROM. Als zusätzliches Hilfsmittel existiert ein aus drei Filmmodulen bestehendes interaktives Lernmedium, das auf der Projekt-homepage www.service-navigator-kmu.de abgelegt wurde. Hier werden sowohl die konkrete Arbeit mehrerer Unternehmer mit dem Service Navigator als auch die Flexibilität des verwendeten Instrumentariums deutlich.

2. Die Erfolgsstory:

HEIMAT – DER NAME IST PROGRAMM



Was treibt ein mittelständisches Unternehmen aus dem Münsterland dazu an, einen seiner Mitarbeiter nach Las Vegas zu schicken – in offiziellem Auftrag, als Geschäftsreisenden? Was bewegt dasselbe Unternehmen dazu, quasi von heute auf morgen seine komplette Organisationsstruktur zu verändern? Warum schickt dieses Unternehmen, das sich mit Metallkonstruktionen befasst, einen Teil seiner Mitarbeiter ausgerechnet zu einem mehrtägigen Kommunikationstraining? – Heinrich Brömmelhues und Matthias Dücker, geschäftsführende Gesellschafter der nach den Anfangsbuchstaben ihrer Vornamen benannten HeiMat GmbH Metallkonstruktionen, interpretieren Inhalt und Ziel ihres Unternehmersdaseins möglicherweise etwas ungewöhnlich. Das Ergebnis dieser Interpretation allerdings ist beeindruckend.

„Wir kombinieren drei Elemente für den Erfolg im harten Wettbewerb unserer Branche“, fasst Matthias Dücker zusammen: „Herstellung unverwechselbarer Produkte für den Kundennutzen, Schaffen technologischer Voraussetzungen für eine ständige Reproduzierbarkeit dieser Produkte und Entwicklung der Personalressourcen zur Übernahme von mehr Eigenverantwortung.“ Die Kernleistung des 1995 im westmünsterländischen Stadtlohn gegründeten Betriebs besteht in der handwerklichen Metallkonstruktion und Metallverarbeitung von Grund- oder Zwischenerzeugnissen für weiterverarbeitende Auftraggeber. Die Kunden kommen aus dem Fahrzeugbau, dem Ladenbau, dem Maschinen- und Anlagenbau, aus der Umwelttechnik oder der Windkraftbranche. Über ein eigenes „Fertigprodukt“ für den Endkundenmarkt verfügt das Unternehmen nicht. Für 83 Mitarbeiter, darunter elf Auszubildende, ist die HeiMat GmbH heute ihre betriebliche Heimat.

Das Unternehmen habe schon immer ein wenig anders getickt, sagt Matthias Dücker. In den 18 Jahren seines Bestehens hätten gerade einmal sechs oder sieben Mitarbeiter den Betrieb verlassen, und das nur aus persönlichen Gründen. „Fluktuation ist ein Fremdwort in unseren Werkhallen“, so der Unternehmer. „Von uns geht man nicht weg.“ Der Grund ist rasch gefunden. Mehr als die Hälfte aller Beschäftigten kommen morgens mit dem Fahrrad zur Arbeit. Sie wohnen als Nachbarn in unmittelbarer Nähe

zusammen. Viele von ihnen treffen sich auch noch an den Wochenenden im Schützenverein. Heimatverbundenheit sowie familiäre und räumliche Nähe haben Einfluss auf die Erwerbstätigkeit – und auf Fragen wie Mitarbeiterführung, Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung.

Damit aus einer intuitiven Führungsarbeit aber System werden konnte, damit aus individuell interpretierter Personalität eine mit Instrumenten mess- und steuerbare Organisationsstruktur werden konnte, bedurfte es eines Anstoßes. „Das Kennenlernen des Service Navigators durch einen erfahrenen Unternehmensberater war nicht nur der Anlass für betriebliche Veränderungen“, erklärt Matthias Dücker. „Er gab uns auch die richtigen Instrumente an die Hand, um unsere Entwicklung zu messen und zu steuern.“ Das HeiMat-Team umfasst neben 70 Mitarbeitern in der Produktion zehn Konstrukteure, also Ingenieure, Meister, Techniker. In dieser Kombination aus Hand- und Kopfarbeitern ist der Betrieb unschlagbar, denn er vereint die Kompetenzen eines Ingenieurbüros mit denen einer handwerklich individuellen Fertigungsweise. Dazu kommen nennenswerte Investitionen in eine sehr fortschrittliche Technikausstattung sowohl bei der Hard- als auch bei der Software.

Schon seit vielen Jahren setzt das Unternehmen auf die Laser-Kanttechnologie, um nachhaltig Produktionskosten zu senken. Hier kommen spezielle Aufsatztools zum Einsatz, bei denen Bleche automatisch abgewickelt werden, um teure Schweißarbeiten überflüssig zu machen. „Diese Technologie ist noch relativ selten in dieser Ausprägung“, kommentiert Dücker das Vorgehen. In Verbindung mit einem vollintegrierten Produktionsplanungs- und Steuerungssystem (PPS) würden das noch nicht viele Betriebe in dieser Größenordnung machen. Darüber hinaus werden sämtliche Zeichnungs- und Produktionsdaten mit allen Details komplett im firmeneigenen EDV-System hinterlegt, angefangen von der Auftragsbestätigung über die Herstellung bis hin zur Auftragsauslieferung. „Die ständige Reproduzierbarkeit und die Möglichkeit einer permanenten Produktoptimierung auf der Grundlage eines jederzeit aktuellen Datenstamms, verbunden mit den damit einher gehenden Kosteneinspa-

Abb. 5: Zeitschiene

Betrieb: HeiMat GmbH
 Geschäftsfeld: Metallkonstruktionen

Datum:
 Blatt:

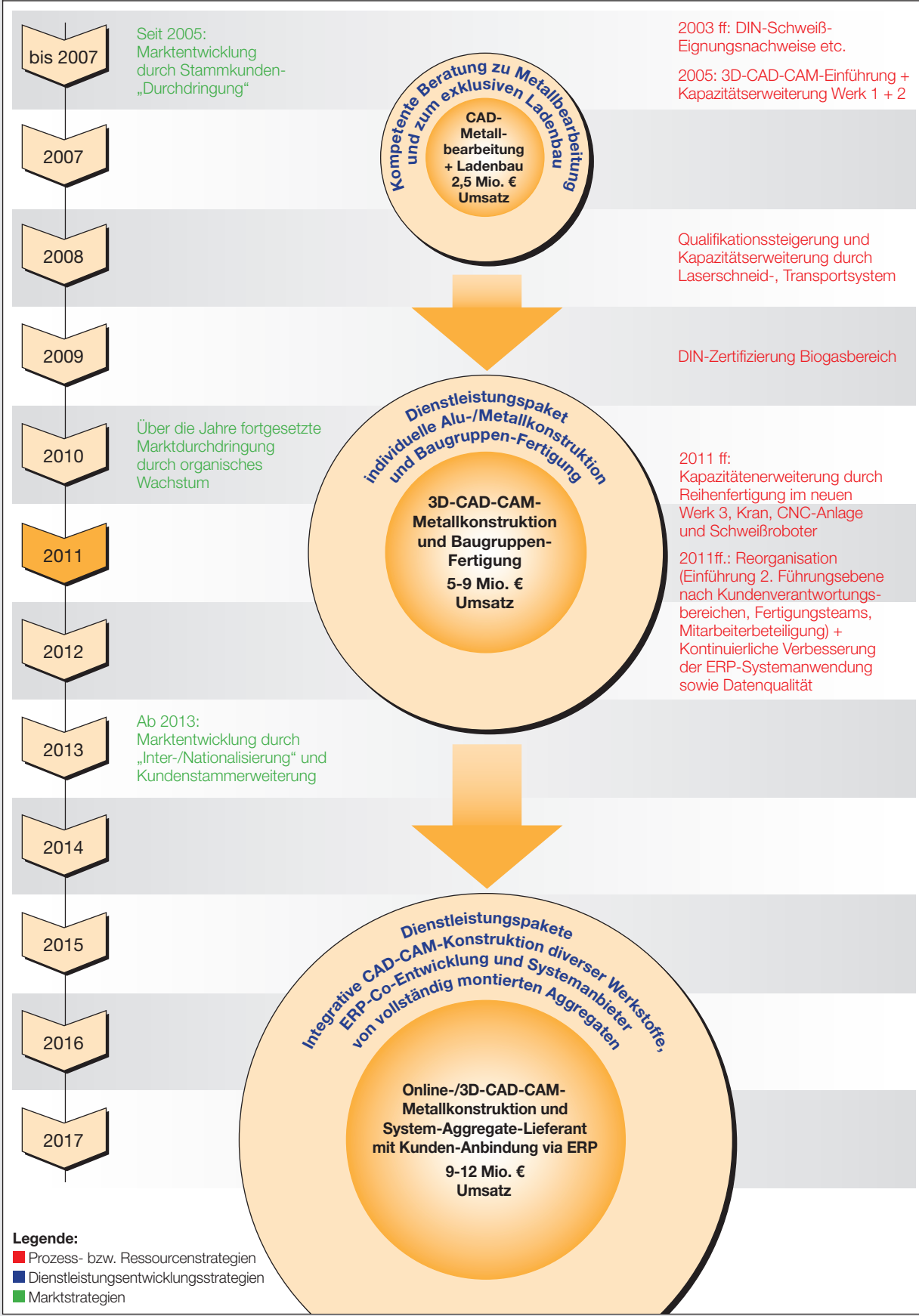


Abb. 5: Zeitschiene der HeiMat GmbH

rungen, sind einer unserer entscheidenden Wettbewerbsvorteile“, versichert Matthias Dücker.

So wird man bekannt, macht man sich einen Namen, werden potentielle Kunden auf den Metallbauer aufmerksam. „Für uns ist Bekanntheit natürlich so etwas wie ein Ritterschlag auf dem Markt“, urteilt der Unternehmer. Um sich in diesem harten Wettbewerb zu behaupten und weiter zu wachsen, sei die Herausbildung von Alleinstellungsmerkmalen unabdingbar. Genau das sei der HeiMat GmbH Metallkonstruktionen in einer Art und Weise gelungen, dass sie sich heute ihre Kunden weitgehend selbst aussuchen könne. Und zwar mit durchschlagendem wirtschaftlichem Erfolg: Der Umsatz des Unternehmens hat sich in nur vier Jahren seit 2008 auf über 7,5 Millionen Euro mehr als verdoppelt. In diesem Zeitraum wuchs die Mitarbeiterzahl von damals 45 ebenfalls fast genauso schnell. Wie ist dies möglich in einem Wettbewerb, in dem nicht weniger als 120.000 andere deutsche Metallbauer mitmischen?

Dücker nennt einen wichtigen Grund dafür: Seine Konstrukteure und ein Ingenieurbüro entwickelten auf Wunsch eines Kunden gemeinsam einen Schallschutz für ein Blockheizkraftwerk. Dabei geht es weniger um das Produkt. Elementar ist hier die Technologie. Der Schallschutz besteht nur aus Laser-Kantteilen. Es gibt keine einzige Schweißnaht. Mit diesem Produkt legt sich der Kunde fest. Er hat sich an die HeiMat GmbH und ihre Technologie gebunden, lässt sich auf das Unternehmen ein und entwickelt auch für andere Aufgaben Vertrauen in die Problemlösungskompetenz des Metallspezialisten. Vertrauen – das ist Matthias Dückers Stichwort: „Ich zeige dem Kunden immer ganz konkret, welche Vorteile er durch eine Zusammenarbeit mit uns hat.“ Schon zählt er auf:

- **reduzierte Montagezeiten,**
- **Produktoptimierung auf Basis eines jederzeit aktuellen Datenstamms,**
- **eine extrem zuverlässige Reproduzierbarkeit der Produkte,**
- **höhere Flexibilität,**
- **Erweiterung des eigenen Produktportfolios,**
- **Ständiges Up-to-date bei der Nutzung moderner Produktionstechnologien,**
- **Entwicklung von Systemen, die vor Transportschäden schützen.**

Um seinen Kunden jederzeit diesen Nutzen anbieten zu können, genügt es nach Ansicht von Brömmelhuus und

Dücker nicht, dass lediglich zwei Geschäftsführer die „Geheimnisse“ einer erfolgreichen Kundenkommunikation beherrschen. „Der Schwerpunkt unseres Wachstums muss auf der Technologie liegen“, sagt Matthias Dücker, „das ist keine Frage. Aber gleichzeitig müssen unsere Leute auch mit Kunden umgehen können.“ Aus dieser Überlegung heraus resultiert einer der wichtigsten Gründe, weshalb die Münsterländer als Pilotbetrieb im ProDiK-Projekt mitarbeiten und den Service Navigator für KMU kennenlernen wollten. Er habe es als faszinierend empfunden, kommentiert er seine intensive Zusammenarbeit mit dem ProDiK-Berater, gemeinsam eine Zeitschiene für exakt definierte strategische Teilpfade seines Unternehmens zu entwickeln, die den Blick sowohl zurück als auch nach vorn ermöglicht (vgl. Abb. 5).

Aus der Rekonstruktion der Unternehmensentwicklung habe sich fast automatisch die künftige Entwicklung ableiten lassen, berichtet Dücker und fasst damit gleichzeitig eine der entscheidenden Stärken des neuartigen Mess- und Steuerungsinstruments zusammen. Mehr noch, es sei ihm jetzt mühelos möglich gewesen, zunächst Teilstrategien der Vergangenheit klar zu benennen. Dazu gehörten z.B. die folgenden Teilstrategien (vgl. Abb. 5 außerhalb der ovalen Darstellungen):

- **Prozess- bzw. Ressourcenstrategien:**
3D-CAD-CAM-Einführung,
Erwerb von DIN-Schweiß-Eignungsnachweisen
- **Dienstleistungsentwicklungsstrategien:**
zunächst kompetente Beratung zur Metallbearbeitung und zum exklusiven Ladenbau, später individuelle Alu-/Metallkonstruktion und Baugruppenfertigung
- **Marktstrategien: Marktentwicklung mit Hilfe der Stammkundendurchdringung**

Diese Teilstrategien konnten in enger Verknüpfung mit der Entwicklung der technologieorientierten Kernleistung betrachtet werden, die in der 3D-CAD-CAM-Metallkonstruktion und Baugruppenfertigung besteht (vgl. Abb. 5 innerhalb der ovalen Darstellungen).

Dücker stellt daher ganz deutlich heraus: „Die Formulierung eines strategischen Geschäftsplans mit einem Zeithorizont von bis zu fünf Jahren zur Vorlage bei den Banken hätten wir ohne Service Navigator und Berater wohl selbst nicht geschafft.“ Für ihn sei dieses Instrument tatsächlich so etwas wie ein Kompass, der auf Wunsch sowohl in die Vergangenheit als auch in die Zukunft eines Unternehmens weisen könne.

Einer der wichtigsten Dreh- und Angelpunkte bei der Festlegung der künftigen Entwicklung des Unternehmens

Abb. 6:
SWOT-Analyse

Betrieb: HeiMat GmbH

Datum

© Dr. Stefan Borchert

Geschäftsfeld: Metallkonstruktionen

Blatt

Positiv

Negativ

(Aufzählung gibt keine Rangfolge wieder)

Interne Faktoren

STRENGTHS (Stärken)

- 1 Übernahme technischer Lösungskompetenz für Kunden als Systemlieferant
- 2 Schweißkompetenzen für verschiedene Metalle
- 3 Eignungsnachweise (Zertifizierungen nach DIN u.a.)
- 4 Flexibilität (Materialdisposition + Bevorratung)
- 5 Liefertermintreue (Abrufaufträge)
- 6 Einsatzbereitschaft und Mitdenken für Kunden
- 7 Geringe Reklamationsquote
- 8 Moderne CNC-gesteuerte Maschinen (Laserschneidanlage, Kantpressen, Schweißroboter) und PPS-System zu deren Prozesssteuerung
- 9 Nutzung der Lernkurve an Spezialmaschinen in der Fertigung durch Baugruppenbildung in der Konstruktion (Wettbewerbsvorteil)
- 10 Für Betriebsgröße hohe CAD-CAM-Kompetenz
- 11 Digitale Projektdatenarchivierung mit Dokumentation
- 12 Stabile Aufbauorganisation mit 2. Führungsebene
- 13 Hohe Mitarbeiterqualifikation und -motivation
- 14 Werkhallengrundrisse bei Bedarf veränderbar
- 15 Ca. 25% der Fertigungskapazitäten disponibel
- 16 Identität von Geschäftsführung und Gesellschafter

WEAKNESSES (Schwächen)

- 1 Erhöhte Umsatzabhängigkeit (Hauptauftraggeber)
- 2 Auftragsbearbeitung Kundenverantwortlicher erst kurz vor Auslieferung
- 3 CAD-Simulationsmöglichkeiten eingeschränkt
- 4 Fehlende Aktualisierung des Auftragsstatus aus Einkauf (Eintreffen + Preis Beschaffungsteile) sowie Fertigung (Ausführungs-/Termineinhaltung)
- 5 Strategischer Einkauf zur preislichen Auswahl von Outsourcing-Partner und Lieferanten lückenhaft bzw. ohne Rückkoppelung zu Kundenverantwortlichen
- 6 Größenbegrenzung bei Dreh-/Frästeil-Bearbeitung
- 7 Zunahme der kundenveranlassten Fertigungs-, Know-how- und Lagerkomplexität
- 8 Abstimmungsprobleme des Warenein-/ausgangs und Lager mit den Lieferanten/Dienstleistern
- 9 Erst einsetzende Qualitäts-/Ausgangskontrolle
- 10 Unzureichende Marketingstrategie (-mittel)
- 11 Unklare Aufgabenstellungen des Kundenverantwortlichen bei nachgeord. Mitarbeitern führen zu Doppelzuständigkeit bei Aufträgen
- 12 Hohe unterjährige Kapitalbindung in Beständen

Externe Faktoren

OPPORTUNITIES (Chancen)

- 1 Teilhabe am weltweiten Wachstum des Hauptauftraggebers (z.B. in EU, USA)
- 2 Wirtschaftliche Montagearbeiten „vor Ort“ beim Kunden
- 3 Weiterentwicklung im Bereich „Erneuerbare Energien“ durch HeiMat-Leistungen begleiten
- 4 Ausgliederung von Laserkanteilen und Konstruktionen zum Abbau von Abhängigkeiten
- 5 Übernahme von Beratungsleistungen für Kunden zur Konstruktionsoptimierung
- 6 Co-Entwicklungen von anspruchsvollen Produkten aus der Immissionstechnologie (Einhausungen, drucktechnische Produkte)

THREATS (Gefahren)

- 1 Abhängigkeiten von Gesetzesänderungen (EEG)
- 2 Änderungen technischer Vorschriften führen zu Verzögerungen + Mehrkosten gegenüber Angebot
- 3 Kunde ändert seine Unternehmensstrategie
- 4 Preisdruck durch Wettbewerb (grob kalkulierend, weniger Deinstleistungsanteil, bessere Einkaufspreise als HeiMat)
- 5 Kostendruck durch steigende Faktorpreise
- 6 Wettbewerb partizipiert an Konstruktionsleistungen von HeiMat (Plagiate)
- 7 Von Kunden weitgereichtes Haftungsrisiko für Mängel
- 8 Konsolidierung EEG-Anbieterbranchen
- 9 Finanzkrise: Konjunkturunsicherheit + erschwerter (Fremd-)Kapitalzugang

Abb. 6: SWOT-Analyse der HeiMat GmbH

war für die beiden Unternehmer die Arbeit mit der SWOT-Analyse, also die Möglichkeit, sich sowohl eigener Stärken und Chancen als auch vorhandener Schwächen und Risiken bewusst zu werden. „Wir wussten zwar intuitiv unsere Stärken und Schwächen, aber sie sich in dieser Form und auch in Verbindung mit den externen Faktoren einmal bewusst zu machen, war ein wichtiger Lerneffekt für uns.“ Bereits hier wird erkennbar, worauf später der Fokus bei der Reorganisation gelegt wurde: die Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter, um die Stärken auszuspielen und die Chancen tatsächlich nutzen zu können (vgl. Abb. 6).

Nun wollten Heinrich Brömmelhues und Matthias Dücker wissen, wie exakt dieser Kompass funktionieren würde. Als strategischen Teilpfad wählten sie die Frage der Mitarbeiterentwicklung aus, und das aus gutem Grund. Matthias Dücker: „Wir denken mit unserem Kunden mit und machen seine Pläne zu den unseren.“ Der Dienstleistungsgedanke ist tief im Unternehmen verwurzelt. Schon deshalb hat Dücker nicht lange überlegt, ob er als ProDiK-Pilotbetrieb an der Erprobung eines neuen Instruments zum Messen und Bewerten der Dienstleistungsproduktivität mitarbeiten wolle. „Ein CAD/CAM-System ändert sich nicht“, sieht er ganz pragmatisch die damit verbundenen Entwicklungsmöglichkeiten, „aber Bewusstsein lässt sich ändern, und genau dies geschieht in diesem Augenblick durch unsere Tätigkeit bei ProDiK.“

Seit über 17 Jahren waren die Strukturen und Abläufe des Unternehmens aus der Perspektive eines handwerklich geprägten Metallkonstruktionsbetriebs gewachsen, mit vielen Vorteilen, aber auch mit nicht wenigen Nachteilen. Aufgabenfelder waren häufig nicht klar genug definiert oder von anderen abgegrenzt worden. Dadurch kam es zu Doppelabstimmungen und Mehrarbeit. Die Orientierung auf möglichst schnelle Umsetzung bestimmter Aufgaben im Tagesgeschäft ersetzte in der Regel eine Problemanalyse zur Verbesserung von Strukturen und Prozessen. Das wiederum führte zu Nachteilen in der Wirtschaftlichkeit und

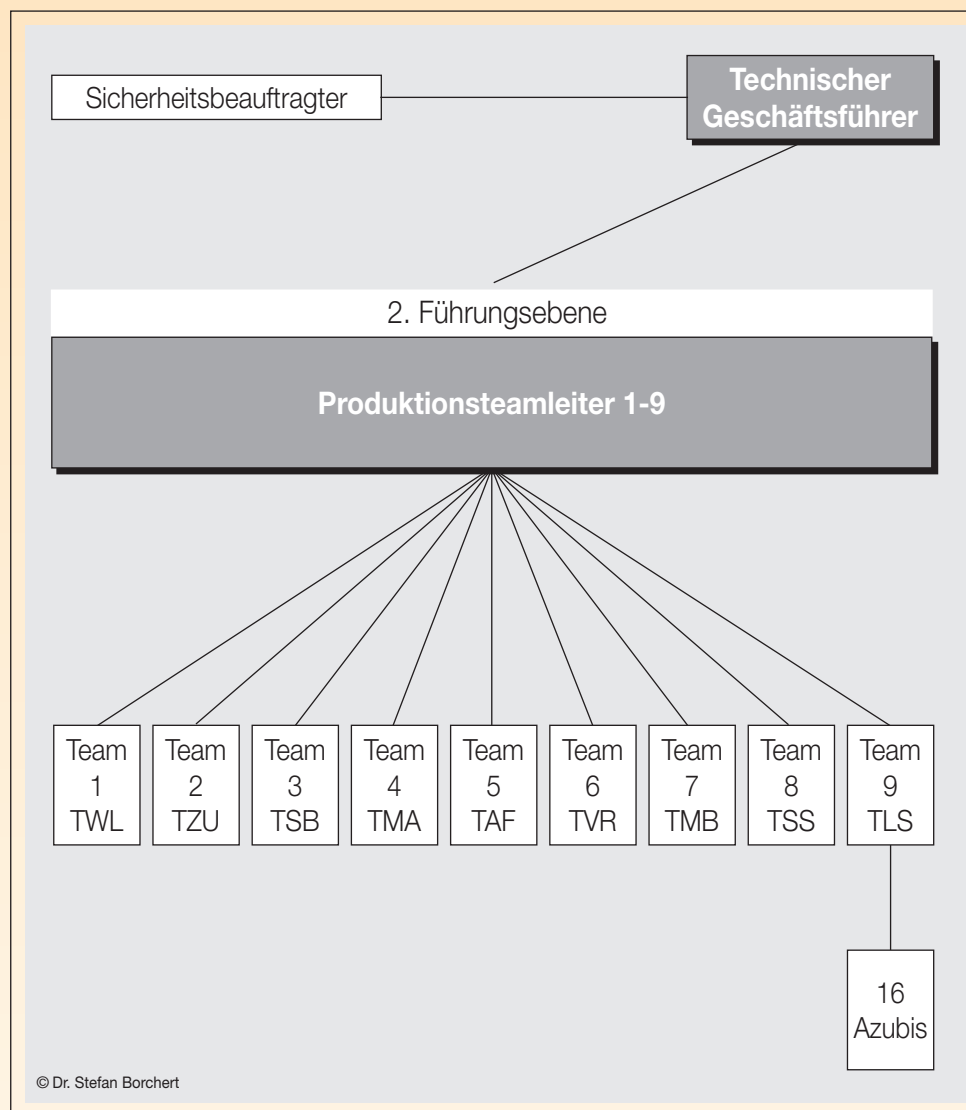
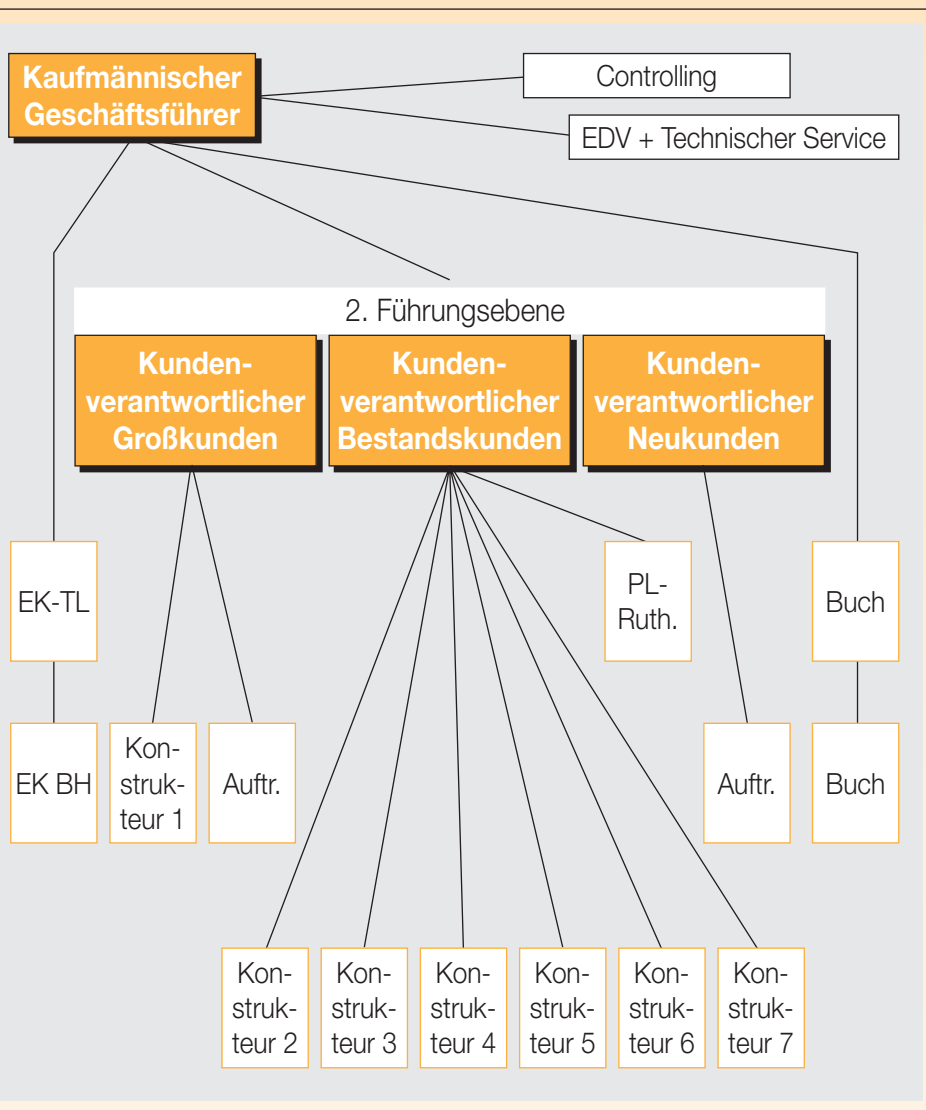


Abb. 7: Organigramm der HeiMat GmbH

teilweise unnötiger Arbeitsbelastung auf vielen Ebenen. Um Fehler zu beseitigen, wurden Ressourcen gebunden, sowohl beim Kapital, bei den Mitarbeitern als auch in der Geschäftsleitung. Endlich wurde all dies auf den Prüfstand des Service Navigators gestellt.

Das Ergebnis sei verblüffend gewesen, so Dücker: „Entwicklungen sind in Gang gekommen, vor allem in der zweiten Führungsebene. Abstimmungen fanden häufiger statt. Sachliche Kritik wurde offener geäußert. Kurz, das Bewusstsein für die gemeinsame Verantwortung des Unternehmenserfolgs wuchs beträchtlich.“ Die ohnehin schon sehr enge Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander, darüber hinaus die stetige Kommunikation – all das wurde nun vermehrt gefordert und aus neuen Blickrichtungen beleuchtet. Konsequenz dieser Entwicklung war schließlich die organisatorische Umstrukturierung des Betriebs (vgl. Abb. 7).



■ Vermeidung von doppelter Kommunikation auf allen Ebenen

■ Verbesserung der Arbeitsqualität durch:

- geregelte, gleichmäßige und rechtzeitige Kommunikation bei Abweichungen: Einführung regelmäßiger Produktions- und bedarfsweiser Fertigungsteam-Besprechungen
- weniger Störungen der Arbeitsabläufe an jedem Arbeitsplatz
- Verbesserung der Produktionsabläufe mit zeitnaher Steuerung über das Enterprise Resource Planning (ERP)-System

Ausschlaggebend für die neue, kundenorientierte und effiziente Organisationsstruktur war die Aufteilung der funktionalen Zuständigkeiten in einen Fertigungsbereich (Produktion) und einen kaufmännisch-konstruktiven Bereich (Verwaltung), dem jeweils ein technischer und ein kaufmännischer Geschäftsführer vorsteht. Gleichzeitig wurde eine zweite Führungsebene eingezogen und wurden entsprechende Team-

Für diese Reorganisation wurden im Rahmen der Beratung folgende Ziele formuliert:

- **Strategische Ausrichtung aller Arbeiten der HeiMat-Mitarbeiter am Kundennutzen unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit des Handelns. Auf der 2. Führungsebene agieren „Kundenverantwortliche“ statt „Projektleiter“**
- **Klare Zuständigkeiten und organisatorisch eindeutige Funktionen**
- **Weniger Aufgabenkonflikte zur Entlastung aller Mitarbeiter**
- **Steigerung der Mitarbeitereffizienz innerhalb der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit, um Leiharbeit und Überstunden nur noch ansteigen zu lassen, wenn zusätzliche Auftragsspitzen abzufangen sind**

strukturen entwickelt. Hatte bisher Heinrich Brömmelhuus als technischer Leiter des Betriebs jede noch so kleine Entscheidung in der Produktion selbst getroffen, so sind heute neun Teamleiter für die komplette Fertigung verantwortlich. Der Organisation wurde auf diese Weise der Wettbewerbsgedanke injiziert. In den Werkhallen prangen riesige Lettern mit den Teamabkürzungen. TAF beispielsweise steht für Team Aluminiumfertigung, TZU für Team Zuschnitt oder TLS für Team Lehrwerkstatt. Die Mitarbeiter tragen Overalls mit den entsprechenden Aufdrucken. Das stärkt den Mannschaftsgeist, wissen die beiden Unternehmer, und animiert gleichzeitig dazu, im gesunden Wettbewerb und in einer insgesamt kooperativen Kultur eigene Kräfte mit anderen messen zu wollen.

Das Gleiche geschah im kaufmännisch-konstruktiven Bereich der Kundenverantwortung. Matthias Dücker als dem kaufmännischen Geschäftsführer sind drei Mitarbeiter in der

**Abb. 8: Personal-
beurteilungsbogen –
Vorderseite**

Betrieb: HeiMat GmbH

Datum:

© Dr. Stefan Borchert

Geschäftsfeld: Metallkonstruktionen

Blatt: 1

1. **Stellennummer:** _____ **Personalnummer:** _____

2. **Stellenbezeichnung:** _____

3. **Stelleninhaber/in:** _____ **seit** _____

4. **Vorgesetzte(r) / Beurteiler/in:** _____

5. **Anlaß der Beurteilung (bitte ankreuzen):**

Ablauf der Probezeit Beendigung eines Projektes Sonstiges, nämlich:

Lohn- / Gehaltserhöhung Zwischenzeugnis _____

Beförderung Ausscheiden _____

6. **Beurteilungszeitraum:** Von _____ bis _____

7. **Kurzbeschreibung der Tätigkeit:**

8. **Beurteilung der individuellen Arbeitsleistung des Mitarbeiters auf der Rückseite nach Einzelkriterien durch Ankreuzen der einzelnen Bewertung.**

9. **Nach Abschluß der Punktbewertung bitte verbales Gesamturteil abgeben:**

Spitzenkraft / Führungsnachwuchs Leistungsträger

Durchschnittlicher Mitarbeiter Unengagierter Mitläufer

10. **Welche Maßnahmen oder Fortbildungen sind ggf. für eine bessere Beurteilung des Mitarbeiters notwendig?**

11. **Ergänzungen / Bemerkungen:**

Datum der Beurteilung: _____ **Unterschrift:** _____

(Beurteiler)

**Abb. 9: Personal-
beurteilungsbogen –
Rückseite**

Betrieb: HeiMat GmbH

Datum:

© Dr. Stefan Borchert

Geschäftsfeld: Metallkonstruktionen

Blatt: 2

Beurteilungskriterien und Definition

	Sehr gut / Überragend	Gut / Über- durchschnittlich	Zufrieden- stellend	Ausreichend	Schlecht / mit Mängeln
Punktwert	5	4	3	2	1
A: Arbeitsverhalten (max. 65 Punkte):					
Arbeitsplanung					
Arbeitsqualität					
Ausdauer					
Belastbarkeit					
Fleiß					
Fachkenntnisse					
Fehlerhaftigkeit					
Pünktlichkeit					
Selbständigkeit					
Sorgfältige Behandlung von Betriebsmitteln					
Verantwortungsbereitschaft					
Vielseitigkeit					
Zuverlässigkeit					
Teilpunktzahl Arbeitsverhalten:					
B: Soziales Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten (max. 40 Punkte):					
Aggressivität (bei Zutreffen max. „2“)					
Ausdrucksvermögen					
Erscheinungsbild					
Hilfsbereitschaft					
Mitteilungsbereitschaft					
Toleranz					
Umgangsformen					
Zusammenarbeit					
Teilpunktzahl Soziales Verhalten:					
C: Geistige Anlagen (insbes. Bewertung von Auszubildenden, max. 40 Punkte):					
Auffassungsgabe					
Gedächtnisstärke					
Kreativität					
Lernbegeisterung					
Logik					
Transferleistung des vorhandenen theoretischen Wissens in die Arbeitspraxis					
Ordentlichkeit					
Verwendbarkeit der Arbeitsergebnisse					
Teilpunktzahl Geistige Anlagen:					
D: Verhalten als Teamleiter/in gegenüber Mitarbeitern (max. 40 Punkte):					
Arbeitsanleitung					
Ausgeglichenheit					
Delegation					
Durchsetzungsvermögen					
Kommunikationsfähigkeit					
Kontrolle					
Motivationsfähigkeit					
Objektivität					
Teilpunktzahl Teamleiterverhalten:					
Gesamtpunktzahl über alle Kriterien A-D (Maximum 145 Punkte):					

Abb. 9: Personalbeurteilungsbogen der HeiMat GmbH – Rückseite

zweiten Führungsebene unterstellt, von denen jeweils einer Verantwortung für Neukunden, einer für Bestandskunden und einer für Großkunden trägt. Diesen drei Kundenverantwortlichen unterstehen jeweils mehrere Konstrukteure. Insgesamt bilden heute neun Fertigungsteamleiter und drei Kundenverantwortliche in der Administration die zweite Führungsebene der HeiMat GmbH. Sie haben eindeutig abgegrenzte Zuständigkeiten und organisatorisch eindeutige Funktionen.

Die Aufgaben des Teamleiters wurden folgendermaßen definiert:

■ **Erledigung seiner Aufgaben gemäß individueller bzw. Fertigungsteam-Stellenbeschreibung wie bisher**

■ **Die Führung der zugeordneten Teammitarbeiter bedeutet:**

- Kommunikation auf Augenhöhe: wertschätzend, objektiv, ausgeglichen
- Arbeitsanleitung: klare Erklärungen und Anweisungen
- Forderung und Förderung der Mitarbeiter: fachliche Weiterentwicklung, evtl. Lehrgänge vorschlagen
- Motivierend: möglichst selbständig arbeiten lassen
- Verständnisorientierte Kontrolle des Arbeitsergebnisses
- Zusammenfassende Beurteilung im Personalbeurteilungsbogen
- Urlaubs- und Vertretungsplanung zunächst teamintern abstimmen
- Zum korrekten (richtige Menge und Qualität) sowie zeitnahen Stempeln der Aufträge nach Erledigung anhaltend
- Vorbild sein in allen Belangen!

■ **Bei Problemen oder Arbeitsanweisungen von Kundenverantwortlichen oder von Projektleitern an Teammitglieder unmittelbare Rücksprache mit dem technischen Geschäftsführer vornehmen**

„Damit haben wir die Verantwortlichkeit unserer Mitarbeiter massiv gestärkt“, kommentiert Matthias Dücker diese Entwicklung. „Wir drängen unsere Leute geradezu durch unseren neuen Stellenplan mit den dazu gehörigen Stellenbeschreibungen zur Verantwortungsübernahme.“ Völlig neue Instrumente bzw. die Überarbeitung bestehender Hilfsmittel für die Personalführung schufen dafür die Grundlage. Dazu gehört beispielsweise ein Personalbeurteilungsbogen (vgl. Abb. 8 und 9).

Dieses Instrument zur Personalführung füllen die jeweils verantwortlichen Geschäftsführer und Teamleiter gemeinsam für jeden Mitarbeiter aus. Die Herausforderung besteht darin, sich mit jedem einzelnen Mitarbeiter sehr intensiv auseinanderzusetzen, seine Stärken und Schwächen zu benennen – und zu bewerten. „Schließlich müssen wir wissen, wozu jeder Einzelne befähigt ist, was er leisten kann und auch, was er nicht leisten kann“, sagt Dücker.

So komme man vom „Hölzchen aufs Stöckchen“, ergänzt er, und da ist er sofort wieder bei der gemeinsamen Arbeit mit dem Berater und dem Service Navigator, konkret bei der Beschäftigung mit dem sogenannten Aktivitätenfilter. Dabei handelt es sich um ein Instrument, das zur Bestandsaufnahme bestehender Dienstleistungen und zur Ideensammlung neuer Dienstleistungen benutzt werden kann und mit dessen Hilfe diese Dienstleistungen gleichzeitig nach bestimmten Kriterien sortiert werden (vgl. Kap. 3, Abb. 12). Um die Befähigerperspektive des Service Navigators für das Unternehmen erarbeiten zu können, war dieser Aktivitätenfilter das wohl wichtigste Instrument. Um etwas zu verändern, weiß Matthias Dücker, benötige man die richtigen Leute mit den richtigen Qualifikationen und der richtigen Motivation. Das allein aber reiche noch nicht. Die richtigen Leute müssten natürlich auch die richtigen Dienstleistungen anbieten, und genau dafür sei dieses Hilfsmittel besonders geeignet.

„Wir haben einen Aktivitätenfilter für unsere Neu- und einen für unsere Bestandskunden entwickelt“, sagt der Unternehmer. „Und das haben wir so detailliert und gründlich gemacht, dass unsere Kundenverantwortlichen diesen Aktivitätenfilter heute als Richtschnur benutzen, d.h. sie verkaufen Punkt für Punkt unseren Aktivitätenfilter.“ Ihn begeistert, dass die Projektarbeit zu einem unmittelbaren und häufig genug sogar zu einem sehr schnellen, direkten Nutzen in seinem Betrieb führte. Dücker hält noch ein Beispiel parat: Der durch die Auseinandersetzung mit ProDiK angeregte Veränderungsprozess im Betrieb führte dazu, dass ein Mitarbeiter einen besonderen Verkaufserfolg dadurch erzielte, dass er Grundsatzgedanken von ProDiK zur Kundenoptimierung aufnahm und diese unmittelbar in eine Problemlösung umwandeln konnte.

Natürlich ist es gerade im Personalbereich sehr schwierig, Veränderungen mit Zahlen und Daten festzumachen. Zu viel geschieht im Bereich des Subjektiven, des Individuellen. Dennoch, für Heinrich Brömmelhue hat sich nach der Umstrukturierung bei seinen elf Auszubildenden im TLS – im Team Lehrwerkstatt – eine Menge getan. Jeder Azubi hat eine konkrete Aufgabe und ist in direkter Form produktiv tätig, Tag für Tag. Dann fordern die anderen Teams Un-

terstützung aus dem Team Lehrwerkstatt an, um für einen ganz bestimmten Auftrag personelle Verstärkung zu bekommen. Die Zeiten, an denen ein Azubi stundenlang mit dem Feilen eines Vierkantstückes zubrachte, sind vorbei, und damit auch die Tage einer eher gebremsten Motivation der jungen Leute. „Unsere Azubis können ihren älteren Kollegen jeden Tag zeigen, was sie drauf haben“, sagt Brömmelhues. „Das führt dazu, dass sie schon nach einem Lehrjahr Schweißarbeiten durchführen können, und von der Anerkennung, die sie hier erfahren und ihrem Stolz rede ich noch gar nicht.“

Diese Beobachtung ist nicht auf das Team Lehrwerkstatt begrenzt. Auch ohne eine 150seitige strategische Unternehmensplanung, fasst Matthias Dücker zusammen, sei es mit dem Service Navigator also möglich, bei den Mitarbeitern so etwas wie Stolz auf die eigene Arbeit und Sicherheit im selbständigen Lösen von Aufgaben auszulösen. „Viele Mitarbeiter sehen heute Dinge, über die sie früher nicht nachgedacht haben“, sagt er. „Und, noch besser, sie bieten gleich noch Lösungen an. Das zeigt doch, wie sich das Bewusstsein verändert hat, denn nur, indem man Verantwortung übernehmen möchte, gelingt auch eine größere Identifikation, und dann findet man auf einmal alle möglichen Lösungen für die unterschiedlichsten Probleme.“

Heinrich Brömmelhues und Matthias Dücker wollen sich als attraktiver Arbeitgeber in der Region positionieren. „Unser Unternehmen“, fassen sie zusammen, „ist nicht auf kurzfristigen Gewinn ausgerichtet, sondern auf Langlebigkeit.“ Die Mitarbeiter sollen ihre eigene berufliche Zukunft in der HeiMat GmbH finden wollen. Die Strategie der Entwicklung einer attraktiven Arbeitgebermarke umfasst deshalb auch ungewöhnliche Maßnahmen. So hat Arbeitszeit hier sehr wohl etwas mit der Wertschätzung der Mitarbeiter zu tun. Bei vollen Auftragsbüchern winken den Mitarbeitern Prämien für ihre Überstunden. Bei Kurzarbeit treten alle kurz, d.h. freiwillig arbeitet jeder etwas weniger und verzichtet auf

einen Teil seines Lohnes, damit niemand entlassen wird. Bis auf zwei, drei Maschinen gibt es keine Schichtarbeit, sondern nur Normalschichten, und das sogar noch mit der Möglichkeit, in Gleitzeit zu arbeiten. „Das ist familienfreundlich und kommt unseren Leuten sehr entgegen, haben sie es doch weitgehend selbst in der Hand, ob sie noch vor der Schicht das Kind in den Kindergarten bringen oder lieber eher nach Hause möchten, um den Nachwuchs pünktlich aus der Schule abzuholen.“ Für das Unternehmen ist die Zufriedenheit des einzelnen Mitarbeiters der entscheidende Faktor. Der Eigennutz kommt dabei auch nicht zu kurz: Für die beiden Unternehmer ist es der größte Erfolg, wenn es auch künftig keine Fluktuation gibt, denn die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters kostet schließlich immer ein kleines Vermögen.

Vieles, was die Arbeit mit dem Service Navigator an Ergebnissen gebracht habe, sagt Matthias Dücker, sei ihm zwar auch früher schon klar gewesen. „Doch mit dem Service Navigator kam die Professionalisierung. Durch die Rekonstruktion wurde zum ersten Mal allen richtig deutlich, warum bestimmte Entscheidungen in der Vergangenheit so gefallen sind und dass diese Entscheidungen gut waren, auch wenn sie zunächst vielleicht unbequem erschienen. Es geht jetzt einfach strukturierter, schneller, übersichtlicher, einleuchtender und deshalb auch kostengünstiger zur Sache.“ Allein durch die Umstrukturierung des Unternehmens seien viele Potentiale frei geworden. Mussten er und Brömmelhues sich früher beispielsweise sogar um die Urlaubsplanung jedes einzelnen Mitarbeiters kümmern, so übernimmt dies jetzt der verantwortliche Teamleiter. Die beiden Unternehmer können sich derweil um andere Aufgaben kümmern, möglicherweise um die Vorbereitung einer weiteren Geschäftsreise für einen ihrer Kundenverantwortlichen. Es muss ja nicht gleich wieder Las Vegas sein, wo kürzlich einer der HeiMat-Konstrukteure im Auftrag seines Unternehmens auf der Spielautomatenmesse recherchierte und jede Menge technisches Know-how heim ins Münsterland brachte.

3. Anwendungsbeispiel für einen kompletten Coaching-Prozess:

BAUEN FÜR SENIOREN – EIN NEUES GESCHÄFTSFELD WIRD ENTWICKELT

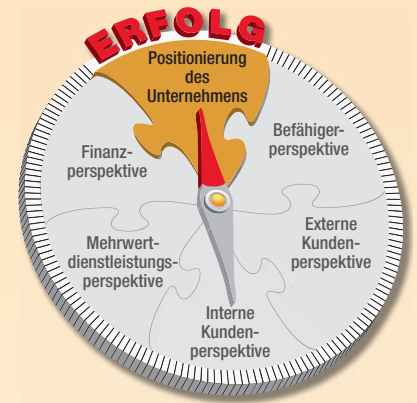
In diesem Kapitel wird ein vollständiger Coachingprozess zur Erarbeitung des Service Navigators dargestellt. Dies geschieht in Form eines Fallbeispiels, bei dem die **Methodik der fünf Arbeitsschritte** angewendet wird. Ziel ist es, die Erarbeitung des Service Navigators mit seinen sechs Perspektiven und die Entwicklung der zugehörigen Strategietabellen im Gesamtüberblick zu demonstrieren. Ferner wird aufgezeigt, welche vielfältigen Möglichkeiten des Einsatzes von Hilfsmitteln bestehen, um den Coachingprozess in den einzelnen Arbeitsschritten zu unterstützen.

Das Fallbeispiel:

Heike Eberle führt gemeinsam mit ihrem Vater Helmut Eberle ein Bauunternehmen in Landau/Pfalz. Die bereits von ihrem Großvater 1947 gegründete Otto Eberle GmbH & Co. KG beschäftigt 23 Mitarbeiter und präsentiert sich heute als Spezialist für Um- und Ausbau. Rund 60 Prozent gewerbliche und 40 Prozent private Kunden sorgen für einen Jahresumsatz von etwa 2,5 Millionen Euro. Die Kernkompetenz des Unternehmens liegt im Legen von Fundamenten und Bodenplatten für Industriebauten. Vor mehreren Jahren schon entdeckte die Unternehmerin die Senioren als interessante neue Zielgruppe und entwickelte nach und nach das Geschäftsfeld „Bauen und Sanieren für Senioren“, wobei es ausschließlich um Arbeiten im Bestand geht.

Im Zusammenhang mit ihrer Mitwirkung als Pilotbetrieb des ProDiK-Projektes lernte Heike Eberle mit Hilfe eines erfahrenen Unternehmensberaters den Service Navigator für KMU kennen. „Natürlich bauen wir wie bisher weiter Wohnungen für Senioren um“, sagt sie. „Aber diese Nische, die wir als Fundament für den weiteren Erfolg unseres Betriebs besetzt haben, betrachten wir heute in einem anderen Licht.“ Das barrierefreie Wohnen, seniorengerechte Umbauten im Bad und im Haus oder auch der Bau einer Einliegerwohnung im zu groß gewordenen Einfamilienhaus gehören nach wie vor zum baulichen Alltag des Unternehmens. Dafür schenkt Heike Eberle jetzt dem ganzen „Drumherum“ eine wesentlich größere Aufmerksamkeit. Es geht ihr um die Neubewertung der kleinen und großen Dienstleistungen rund um das eigentliche Baugeschehen.

Dank der intensiven Arbeit mit dem Interview-Leitfaden wurde im Verlauf des **1. Arbeitsschrittes (Bestandsauf-**



nahme) schnell klar, dass die Firma Eberle zum Absatz ihrer Kernleistung des Wohnungsumbaus in den vergangenen drei Jahren eine verstärkte Ausrichtung auf so genannte „Mehrwertdienstleistungen“ vorgenommen hat (vgl. Abb. 10). Dies geschah dadurch, dass der wertstabile Markenkern entwickelt und bei den Kunden stärker in den Vordergrund gerückt wurde. Die Unternehmenshomepage war die ideale Plattform dafür. Ständig aktualisiert und inhaltlich sowie sprachlich auch auf die Zielgruppe der Senioren ausgerichtet, spiegelt die Website heute das gesamte Dienstleistungsportfolio des Baubetriebs wider. Zu diesen Mehrwertdienstleistungen zählen z.B. Beraten, Betreuen, Koordinieren und das Einbringen des Bausachverständes rund um die Ausführungskompetenz.

Aus methodischen Gründen zeigt Abb. 10 bereits die vollständige Zeitschiene des Bauunternehmens, obwohl an dieser Stelle im Coachingprozess lediglich der retrospektive Teil des Instruments verwendet wird (in Abb. 10 die Jahre 2007 bis 2012). Das Instrument belegt, dass bereits seit 2007 verstärkt Mehrwertdienstleistungen angeboten werden, um den Absatz der Kernleistung zu fördern. Die Unternehmerin entwickelte den Gedanken des „Bau-Coaching“ und setzte die Inhalte konsequent um. Dazu gehören kundenorientiertes und situationsbezogenes Mitdenken, Verstehen und Einfühlen.

Im Verlauf des **2. Arbeitsschrittes (Rekonstruktion)** zeichneten Heike Eberle und ihr Berater gemeinsam die Vergangenheit des Unternehmens nach. Im Mittelpunkt der Überlegungen stand stets die Frage, wie der Service Navigator vor fünf Jahren hätte aussehen müssen, um die Entwicklung hin zur heutigen Unternehmenssituation erklären zu können.

Den Ausgangspunkt bildete die Analyse der *Finanzperspektive*, also die Entwicklung der finanziellen Situation des Unternehmens. Hier konnte bei der Firma Eberle auf Basis der vorliegenden Finanzdaten insbesondere in den drei Jahren vor 2012 eine deutlich positive Entwicklung der finanziellen Situation ermittelt werden.

Der Versuch, dieses Phänomen zu erklären, führt zum Übergang zur *Mehrwertdienstleistungsperspektive*. Vor dem Hintergrund des verstärkten Ausbaus der Mehrwertdienstleistungen ging es daher zunächst darum, die rea-

Abb. 10: Zeitschiene

Betrieb: Otto Eberle GmbH & Co. KG

Datum:



Geschäftsfeld: Bauunternehmen

Blatt:

© Dirk-J. Harms
itb, UNI DUE

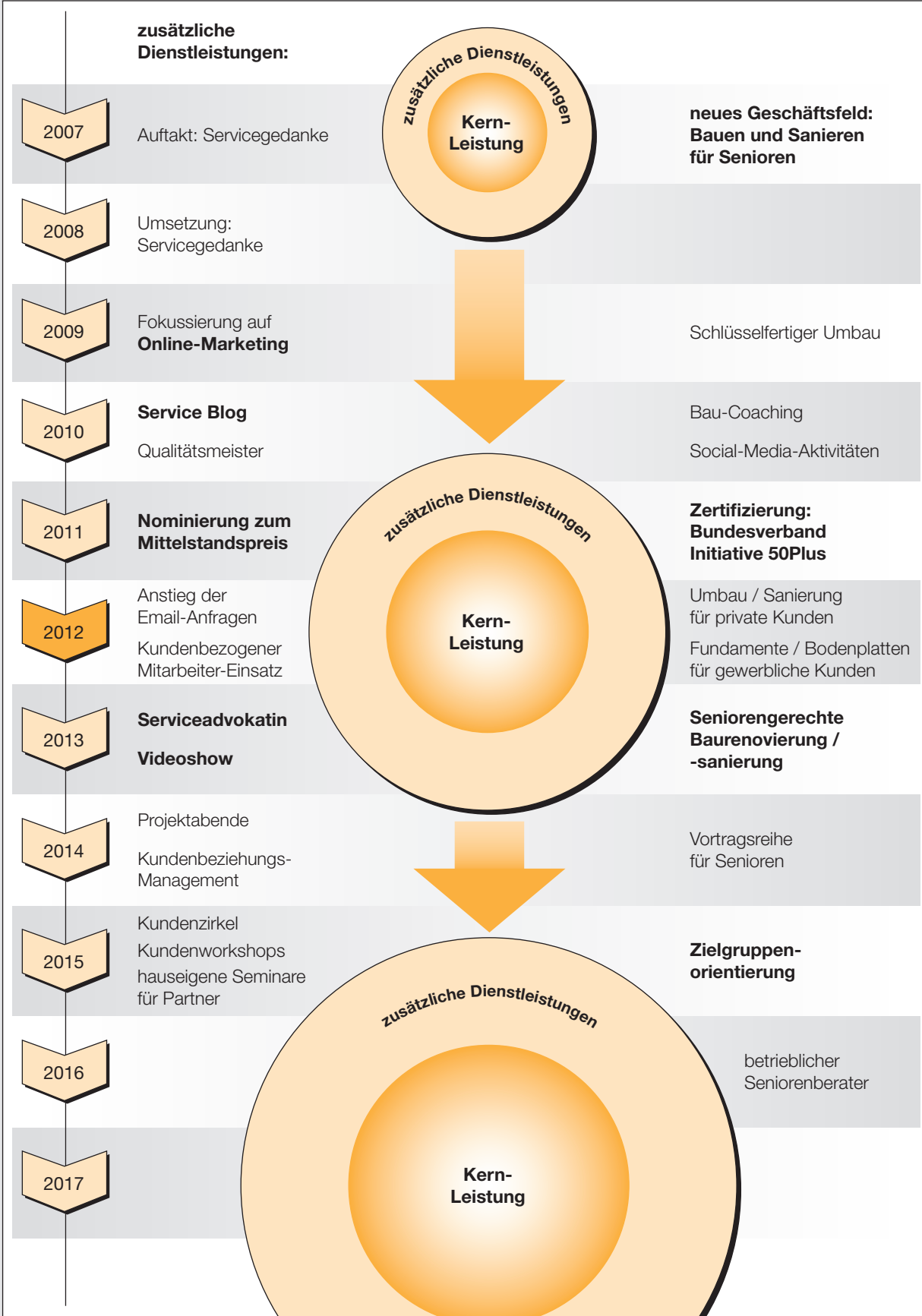


Abb. 10: vollständige Zeitschiene der Otto Eberle GmbH & Co. KG

**Abb. 11:
Kundenkontaktkreis**

Betrieb: Otto Eberle GmbH & Co. KG

Geschäftsfeld: Bauunternehmen

Datum:

Blatt:



© Dirk-J. Harms, itb

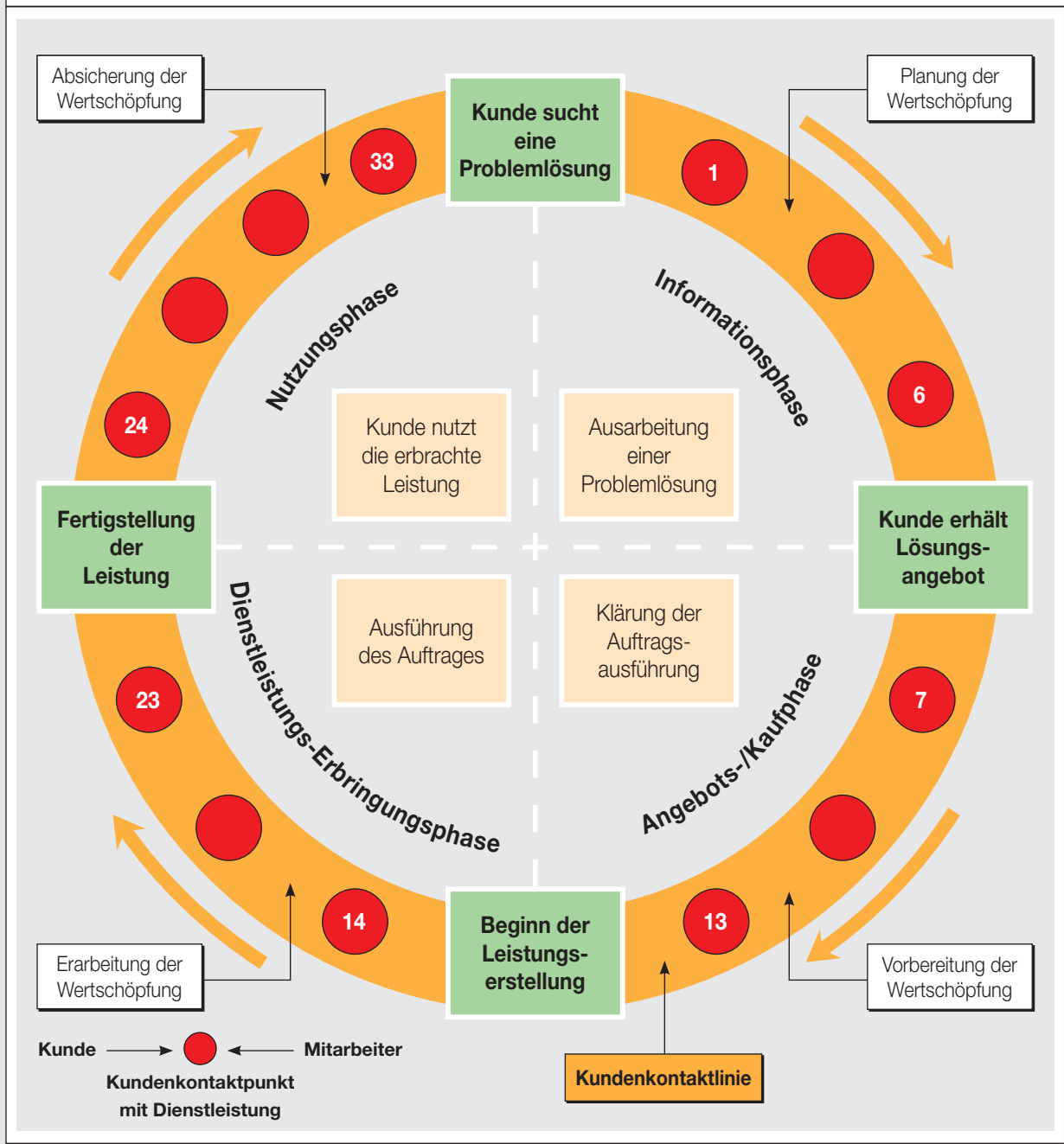


Abb. 11: Kundenkontaktkreis der Otto Eberle GmbH & Co. KG

lisierten Mehrwertdienstleistungen detailliert zu benennen, zu systematisieren und zu bewerten. Dabei war es von großem Interesse festzustellen, in welcher Phase des Kundenkontakts die Mehrwertdienstleistungen erbracht wurden. Daher ordneten Frau Eberle und der Berater zunächst die bisher erarbeiteten Mehrwertdienstleistungen den einzelnen Phasen des Kundenkontaktkreises zu (vgl. Abb. 11).

Aufgrund der Annahme, dass die Mehrwertdienstleistungen zur günstigen Entwicklung der finanziellen Situation des Unternehmens beigetragen haben, erschien es zudem sinnvoll,

die finanziellen Wirkungen der Mehrwertdienstleistungen genauer zu untersuchen. Daher wurden diese Dienstleistungen anschließend im Aktivitätenfilter aufgenommen und weitergehend analysiert. Dieses Instrument forciert methodisch, den Kundennutzen der einzelnen Mehrwertdienstleistungen sowie die Art der Berechnung systematisch zu ermitteln und festzuhalten. Dabei zeigte sich, dass die Eberle GmbH & Co KG viele Dienstleistungen erbracht hat, welche vom Kunden sehr positiv wahrgenommen werden. Beispielsweise kann sich „der Kunde ein Bild von der Leistung des

Unternehmens“ über facebook, auf der Homepage, durch PR-Aktionen und Publikationen, auf Ortsbesichtigungen oder sogar im Rahmen von Präsentationen machen. Solche Mehrwertdienstleistungen unterstützten die Auftragserlangung, so dass sie zur positiven finanziellen Entwicklung des Unternehmens beigetragen haben (vgl. Abb. 12).

Zudem stellte sich heraus, dass einige Mehrwertdienstleistungen nicht berechnet, also verschenkt wurden, für die der Kunde aber durchaus eine Zahlungsbereitschaft aufweist. Dies liefert sogar Indizien für zusätzliche Ertragssteigerungspotenziale in der Zukunft.

Darüber hinaus unterstützt der Aktivitätenfilter die weitere Rekonstruktion des Service Navigators. Denn methodisch ist es ebenfalls erforderlich, die strategische Bedeutung der Mehrwertdienstleistung abzuschätzen (vgl. Spalte 4 in Abb. 12). Dabei sind Berater und Unternehmer gefordert, bei jeder einzelnen Mehrwertdienstleistung zu prüfen, ob und inwieweit sie die Unternehmensstrategie unterstützt. Da gerade in kleinen und mittleren Unternehmen die verfolgte Unternehmensstrategie in der Regel nicht formalisiert und dokumentiert wird, ist diese üblicherweise ebenfalls zu rekonstruieren. Dabei hilft der Rückgriff auf weitere Instrumente, die nachfolgend kurz erläutert werden.

Zunächst gilt es zu prüfen, ob die betreffende Mehrwertdienstleistung die Marktstrategie und/oder die Ressourcenstrategie unterstützt. Im Bereich der Marktstrategie kann auf eine Systematisierung in unterschiedliche Teilstrategien

mit Hilfe der Ansoff-Matrix zurückgegriffen werden. Die Anwendung dieser Ansoff-Matrix im Rahmen der Rekonstruktion hilft dabei die Frage zu beantworten, ob das Unternehmen mit vorhandenen oder neuen Dienstleistungen auf vorhandenen oder neuen Märkten tätig war (vgl. Abb. 13). In der Praxis stellt sich oft heraus, dass Unternehmer nicht mit den von Ansoff geprägten Begriffen der Marktdurchdringung, der Marktentwicklung, der Produkt-/Dienstleistungsentwicklung bzw. der Diversifikation arbeiten, sondern spezifische Teilstrategien beschreiben, wie z.B. Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Zielgruppenorientierung, Erweiterung des Angebotsportfolios (vgl. Abb. 13).

Heike Eberle wies für die Eberle Bau GmbH und Co. KG besonders auf die Marktdurchdringung mittels schlüsselfertigem Umbau und Rückzug vom Wohnungsneubau sowie die Qualitätsführerschaft und Kundenorientierung hin.

Im Bereich der Ressourcenstrategien wird auf eine Klassifikation zurückgegriffen, mit der die strategisch aufzubauenden materiellen und immateriellen Ressourcen erfasst werden. Dabei werden

- physische,
- humankapitalbezogene und
- organisationale

Ressourcenstrategien unterschieden. Physische Ressourcenstrategien betreffen die Anlagenausstattung des Unter-


Abb. 12: Aktivitätenfilter					Betrieb: Otto Eberle GmbH & Co. KG					Datum:		 © Dirk-J. Harms itb, UNI DUE					
					Geschäftsfeld: Bauunternehmen					Blatt:							
lfd. Nr.	Phase aus Kundenkontaktkreis				Aktivität / Dienstleistung	Strategische Bedeutung				Wie berechnet ?				Kurzbeschreibung des Kundennutzens			
	Informationsphase	Angebots-/Kaufphase	DL-Erbringungsphase	Nutzungsphase		Marktstrategien		Ressourcenstrategien		DL wird wahrgenommen und hat Preis	DL wird verhandelt u. teilw. berechnet	DL wahrgenommen aber verschenkt	DL ist versteckt / keine Wahrnehmung	Welchen Wert hat die Aktivität für den Kunden?			
				Übertragung aus der Tabelle „Kundenkontaktkreis“	Mit bestehenden Leistungen den Markt stärker durchdringen	Mit neuen Leistungen den Markt durchdringen	Mit bestehenden Leistungen auf neue Märkte	Mit neuen Leistungen auf neue Märkte (Diversifikation)	Stärkung der Human-Ressourcen bzw. die diesbzgl. Wahrnehmung					Optimierung der Auftragsabwicklungsprozesse	Ausbau der Aufbauorganisation (Abteilungen, Teileinheiten etc.)		
																Geht sie stärker auf die Kundenbedürfnisse ein? Verbessert oder erleichtert sie die Anwendbarkeit?	
																Bietet sie einen Zusatznutzen?	
1	X				Facebook / Blog	X	X	X	X				X			Kunde ist up-to-date, 24/7 Erreichbarkeit	Kunde kann sich ein Bild von den Leistungen machen
2	X				Homepage	X							X			Am Feierabend, Wochenende hat der Kunde Gelegenheit uns kennenzulernen	
3	X				PR-Aktionen, Zeitungsberichte fertigerstellter Objekte	X							X			Kunde lernt uns kennen, was wir tun, wie oft wir etwas tun. „Weckruf“ für Alt-Kunden	
4	X				Publikationen: Frühjahrscheck, Schimmelsanierung	X	X	X					X			Zusatzinformationen zur Werterhaltung der Immobilie	
5	X				Ortstermin, Objektbesichtigung (Rundflyer übergeben, Visitenkarten)	X				X			X			Kunde erhält Kostenrahmen für gewünschte Leistungen	Alternativvorschläge; Machbarkeitsprüfung
6	X				Referenzprojekte präsentieren	X							X			Kunde kann sich von Qualität & Aussehen direkt ein Bild machen	

Abb. 12: Aktivitätenfilter der Otto Eberle GmbH & Co. KG (Auszug)


Abb. 13: Ansoff-Matrix	Betrieb:	Datum:	
	Geschäftsfeld:	Blatt:	
Märkte/Kundengruppen \ Produkte/Dienst-Leistungen	vorhanden	neu	
vorhanden	Marktdurchdringung Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Erhöhung Bekanntheitsgrad / Präsenzsteigerung ■ Erhöhung langfristige Kundenbindung ■ Organisches Wachstum 	Marktentwicklung Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Zielgruppenorientierung ■ Kundenstammerweiterung ■ Wachstum: Regionale Ausdehnung, Franchising, organisches W. ■ Internationalisierung 	
neu	Produkt-/Leistungsentwicklung Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Erweiterung des Angebotsportfolios 	Diversifikation Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Wachstum durch Akquisition / Fusion 	

Abb. 13: Einordnung beispielhafter Teilstrategien in die Ansoff-Matrix

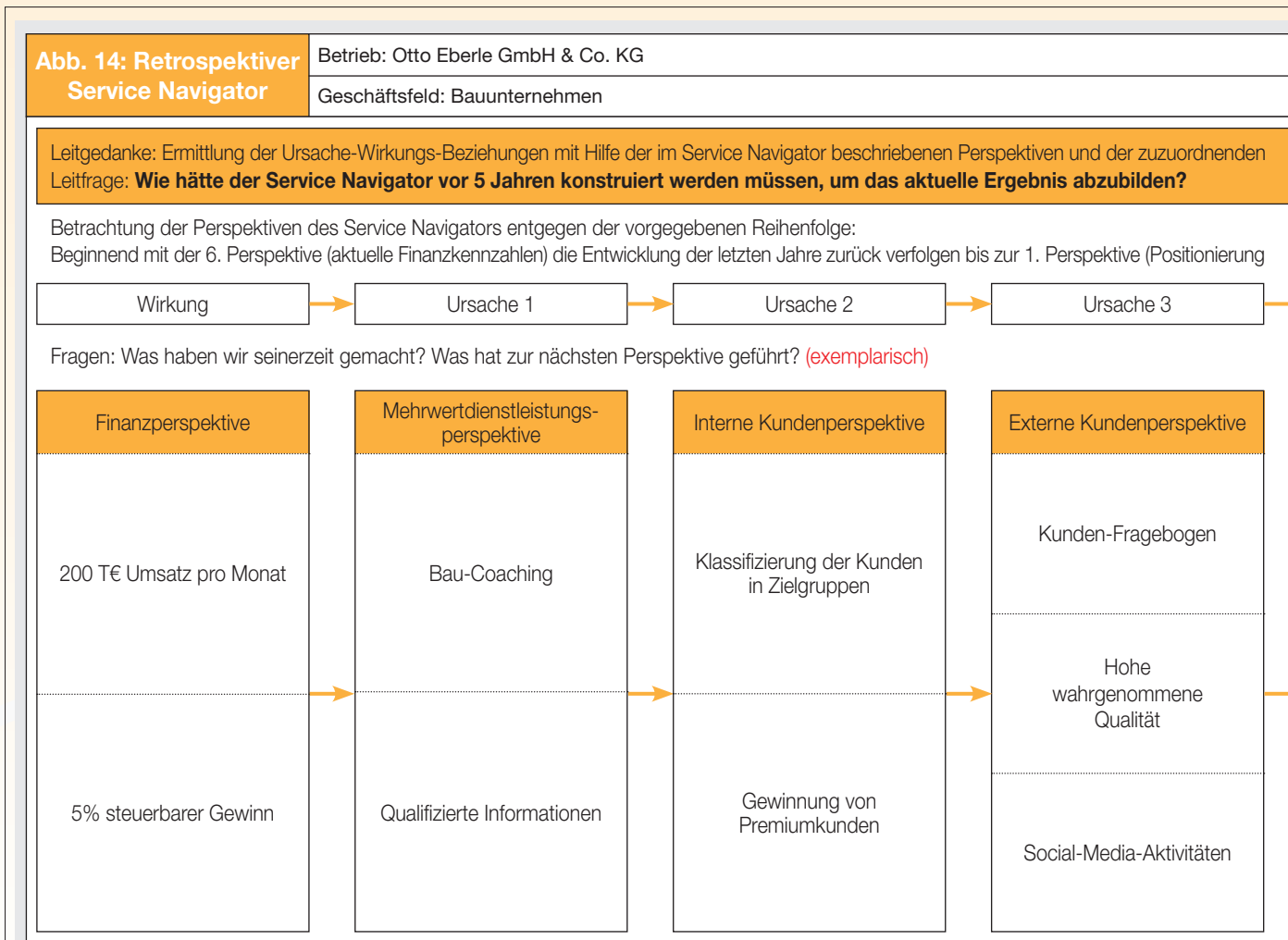


Abb. 14: Retrospektiver Service Navigator der Otto Eberle GmbH & Co. KG – Rekonstruktion Ursache-Wirkungs-Ketten

gen die positive Entwicklung maßgeblich geprägt hat. Die Grafik in Abb. 14 zeigt retrospektiv und exemplarisch einige der wichtigsten Ursache-Wirkungs-Beziehungen im Zeitablauf.

Die von der Firma Eberle angebotenen vielfältigen Mehrwertdienstleistungen ergänzen die Sachleistungen und stellen die wichtigste Ursache für die positive Entwicklung des Betriebs in den zurückliegenden Jahren dar.

Der **3. Arbeitsschritt (Entwicklung des Service Navigators für die Zukunft)** erfolgte auf Basis der vorher durchgeführten Rekonstruktion. Dabei stellte sich heraus, dass das Denken und Arbeiten in Ursache-Wirkungs-Beziehungen durch den 2. Arbeitsschritt der Rekonstruktion bereits hervorragend vorbereitet wurde. Es trug dazu bei, die strategische Produktivität als relevante Zielgröße für die Unternehmensentwicklung zu erkennen und Chancen für die Weiterentwicklung der unternehmerischen Situation auch mit Blick auf die Zukunft zu identifizieren.

Im Zuge der Beantwortung der Fragen des Interviewleitfadens zur Erarbeitung des Service Navigators für die Zukunft des Unternehmens zeigte sich ganz deutlich: Heike Eberle hat eine *Vision!* Ihr Unternehmen soll „Vorzeige- bzw. Beispielbetrieb für servicebewusste KMU in der Bauwirtschaft“ werden. Als Geschäftszweck definiert sie daher ihre *Mission*: „Ich verstehe mich als Baucoach, der seine Kunden an die Hand nimmt“. Ihre Kunden sollen sich angenommen, verstanden und gut aufgehoben fühlen. So sieht sich die Otto Eberle GmbH & Co. KG vor dem Hintergrund der bisherigen Entwicklung „als Baudienstleister mit dem Anspruch höchster Kundenzufriedenheit“. Als *Strategie* wird die Marktdurchdringung festgelegt, jeweils für die zielgruppenorientierten Geschäftsfelder, also die Kernleistung des Unternehmens:

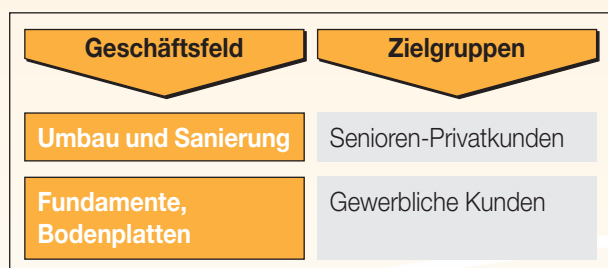


Abb. 15: Zuordnung Geschäftsfelder und Zielgruppen bei Eberle Bau

Das Geschäftsfeld Fundamente und Bodenplatten für gewerbliche Kunden soll weiterhin die Basisauslastung des Betriebs sichern. Die hier beteiligten Personen werden als wichtige Multiplikatoren und Empfehlungsgeber – auch für das Privatkundengeschäft – angesehen.

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich – der besseren Übersichtlichkeit wegen – auf eines der bearbeiteten Geschäftsfelder: „Umbau und Sanierung“ für die Zielgruppe „Senioren-Privatkunden“.

Ziel von Heike Eberle ist es, als „seniorenfreundlicher Baubetrieb die erste Adresse in der Südpfalz“ zu werden und als solche von der Zielgruppe und deren Umfeld wahrgenommen und entsprechend eingestuft zu werden. Der Berater und sie haben geprüft, dass es sich bei dieser unternehmenspolitischen Positionierung „nicht um ein Luftschloss“ handelt. Vielmehr konnte ermittelt werden, dass diese Ausrichtung für Mitarbeiter und Kunden richtungsweisend sowie klar kommunizierbar und auch realisierbar ist. Zudem zeigt sich bei Mitarbeitern und Kunden, dass diese die unternehmenspolitische Positionierung akzeptieren, weil sie als attraktiv angesehen wird.

Bei der Erarbeitung der *Befähigerperspektive* stehen für die Unternehmerin die Mitarbeiter an erster Stelle. Verbesserungsbedarf sieht sie in der Sozialkompetenz. „Jede Produktivitätssteigerung beginnt mit dem notwendigen Wissen der Mitarbeiter um ihre Aufgaben bei der bevorstehenden Tagesproduktion“, weiß Heike Eberle als Diplom-Betriebswirtin sehr genau. Aus diesem Grund beginnt jeder Arbeitstag für jeden Mitarbeiter mit einer morgendlichen Instruktion, die dampfende Kaffeetasse in der Hand. „Auf diese Art“, sagt die Unternehmerin, die darüber hinaus auch noch eine Prüfung als Kommunikationstrainerin abgelegt hat, „weiß jeder einzelne Mitarbeiter exakt, wo er an diesem Tag was zu tun hat, welches Material er benötigt und welche Werkzeuge oder Maschinen notwendig sein werden. Fragen werden sofort beantwortet, Abläufe organisiert und vorbereitet.“ Diese Form der täglichen Kommunikation hilft also ganz entscheidend dabei, eventuelle Leer- oder Wartezeiten zu reduzieren und gibt darüber hinaus allen Mitarbeitern die Möglichkeit, ihren individuellen Beitrag zur Vorbereitung der anstehenden Tagesaufgaben zu leisten, Vorschläge zu machen und Kritik loszuwerden.

„Indem wir unsere Leute täglich in alle Abläufe auf unseren Baustellen einbeziehen, gewöhnen wir sie daran, mehr und mehr Verantwortung zu übernehmen“, sagt Heike Eberle. „So wachsen sie völlig selbstverständlich in ihre jeweiligen Rollen im Unternehmen hinein, erweitern permanent ihr Wissen um unternehmerische Zusammenhänge, bauen ihre jeweiligen Fähigkeiten zur Kommunikation untereinander aus und feilen auf die Art an ihrem Know-how. Gleichzeitig sorgt diese Kommunikationskultur auch dafür, dass sich jeder Mitarbeiter wohlfühlt in unserem Unternehmen und gern zur Arbeit kommt.“ Die Fakten bestätigen Heike Eberles Worte. Die Fluktuation in der Otto Eberle GmbH & Co. KG liegt nahe Null.

Das aber genügt noch nicht. Auch in Form von Schulungen sollen die Mitarbeiter stärker auf die Dienstleistungsorientierung hin ausgerichtet werden. Kundenreaktionen sollen im Betrieb für alle Mitarbeiter sichtbar in einem Infokasten ausgehängt werden. Zusatz- und Folgeaufträge, die auf Mitarbeiter zurückzuführen sind, werden durch Prämien gewürdigt.


Abb. 16: Service Navigator	Betrieb: Otto Eberle GmbH & Co. KG	Datum:	 © Dirk-J. Harms itb, UNI DUE
	Geschäftsfeld: Bauunternehmen	Blatt:	
4. Perspektive: Interne Kundenperspektive			
Ziele	Kenngroße	Vorgabe	Maßnahme
Rückmeldungen der Senioren-Kunden in allen Phasen des Kundenkontaktes als Quelle für Verbesserungen ansehen	Quote nicht beachteter Reklamationen	< 5%	Auswertung von Fragebögen Jedem Kunden wird der passende Mitarbeiter zugeordnet, Aushänge von Kundenreaktionen im Betrieb: Das sagen unsere Kunden.
Wünsche und Bedürfnisse potentieller Kunden aktiv wahrnehmen	Anzahl der Verständnisfragen	↘	Häufig auftretende Fragen (FAQ's) systematisch sammeln und auswerten; Antworten ausarbeiten; Glossar erstellen
Verstärkte Fokussierung auf Social-Media-Aktivitäten	Anzahl der E-Mail-Anfragen Anzahl der Blog-Beiträge	Steigerung	Eigene Blog-Beiträge, Blog-Beiträge durch Mitarbeiter (Fugenwartung) (Steigerung durch SEO)
Ausbau Online-Marketing-Mix	Seitenzahl-Klicks Followers bei Twitter Fans bei Facebook	↗	Senioren-Internetseite, Google Analytics, Quellen: Bit-ly bzw. Facebook-Account
Steigerung der Produktivität, Vermeidung von Leerlaufzeiten	Sanierungsproduktivität	> 10 % Baustellenrendite	Prozesse analysieren und optimieren
Seniorengerechte Gesprächsführung			Gezielte Auswertung von Gesprächen mit Senioren-Kunden
Gezielte Ansprache von Senioren	# Feedbacks	↗	Betrieblichen Seniorenberater berufen
Seniorenorientierung durch Mitarbeiter	# Vorschläge / Blogs	1 Vorschlag/Blog pro MA u. Quartal	Gewerbliche MA verfassen Senioren-Blogs

Abb. 16: Prospektiver Service Navigator der Otto Eberle GmbH & Co. KG – Interne Kundenperspektive

Im Verlauf des 3. Arbeitsschrittes ergeben sich u.a. auch die Verbindungen zu Maßnahmen und Aktivitäten der *internen Kundenperspektive* sowie zur Wahrnehmung des Unternehmens durch seine Kunden, die externe Kundenperspektive. Unternehmerin und Berater untersuchten diese beiden Perspektiven des Service Navigators besonders intensiv.

Bei der Bearbeitung der 3. Perspektive, der externen Kundenperspektive, stand im Fokus, wie die Firma Eberle die Wahrnehmung bei der nun verstärkt umworbenen Zielgruppe Senioren erhöhen kann. In diesem Punkt hat sich Heike Eberle vorgenommen, möglichst viele der in den letzten Jahren erfolgreich verlaufenen Projekte als Referenzprojekte aufzubereiten und darstellen. Dazu gehört auch, dass diese Informationen zielgruppengerecht – und das heißt in diesem Fall seniorengerecht – auf der Homepage präsentiert

werden. „Wir sehen das heute schon bei unseren Kunden: die jüngeren unter ihnen sind genauso im Internet zuhause wie die 40 und 50 jährigen Kunden“, weiß Heike Eberle aus ihrer Erfahrung zu berichten. Dennoch möchte sie auch weiterhin auf direkte Kontakte nicht verzichten. Daher hat sie sich vorgenommen, stärker als bisher den Kontakt zu Multiplikatoren zu suchen. Das bedeutet in ihrem Fall, dass sie auf Seniorenvereinigungen in der Region zugehen möchte, um sich mit ihrem Thema zu platzieren und von diesen weiterempfohlen zu werden.¹

Die Kundenorientierung der Firma Eberle beginnt **intern** mit einer Einteilung in Stamm- und Treuekunden (60 %) und

¹ Hinweis: Die Tabelle zur 3. Perspektive „Externe Kundenperspektive“ ist an dieser Stelle nicht gesondert aufgeführt. Die Ergebnisse finden sich in Kurzform in der Hausdarstellung am Ende (vgl. Abb. 19)

Neukunden (40 %) und setzt sich in der personenbezogenen Grundeinstellung von Heikle Eberle fort:

- sofortiges Kümmern
- „Wertstabiles Bauen“ kommunizieren
- psychologische Betreuung
- Wertschätzung

Entsprechend hoch ist die Erfolgsquote bei den Angeboten. Aus zehn Anfragen werden durchschnittlich drei bis vier Aufträge.

Die Kundenkontaktpflege ist das „Steckenpferd“ der Unternehmerin. Nach der Auftrags erledigung pflegt sie mit Hilfe eines Fragebogens oder durch persönlichen Anruf weiter den Kontakt. Bei den Stammkunden ist dieser Kontakt dauerhaft. Nach Auftragsende erhalten Kunden bei schneller Zahlung eine Dankeskarte, Premiumkunden eine Videoshow und einen Zufriedenheitsanruf durch die Chefin persönlich.

Die im Rahmen der internen Kundenperspektive entwickelten und durchgeführten Maßnahmen finden ihren Niederschlag in der Reaktion des Marktes. Die hohe Empfehlungsquote zeigt die Wertschätzung aus Kundensicht. Neukunden kommen zu 60 % auf Empfehlung bisheriger Kunden, Lieferanten und Handwerkerkollegen.

Heike Eberle hat rechtzeitig die großen Potentiale von Social-Media-Aktivitäten erkannt und pflegt sowie erweitert laufend ihren Serviceblog auf <http://www.eberlebaulandau.de/serviceblog/>, in dem eine eigene Kategorie „Bauen und Sanieren für Senioren“ eingerichtet ist. Hier können sich Kunden umfassend über den Betrieb und die ganze Bandbreite handwerklicher Bauausführung informieren und sich auch selbst dazu äußern.

Die Ausrichtung des Unternehmens auf den marktstrategischen Teilpfad der Zielgruppenorientierung – Umbau und Sanieren für Senioren-Privatkunden – wird somit in der *internen Kundenperspektive* durch entsprechende Ziele unterstützt. Für diese werden – wenn möglich – Kenngrößen formuliert; die jeweiligen Vorgaben stellen eine Orientierung dar, um den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen überprüfen zu können (vgl. Abb. 16).

In Abb. 16 wird zudem deutlich, wie die ausgefüllten Tabellen („Strategie-Tabellen“) für die einzelnen Perspektiven des Service Navigators im Idealfall am Ende aussehen: jedem Ziel (1. Spalte) werden ein oder mehrere Kenngrößen zugeordnet (2. Spalte), anhand derer man später den Zielerreichungsgrad feststellen kann. In der 3. Spalte werden nach Möglichkeit quantitative Vorgaben formuliert, was man realistisch oder optimistisch zu erreichen beabsichtigt. In der 4. Spalte schließlich werden die Maßnahmen zur Zielerreichung definiert.

TIPP: Es wird nicht immer ganz einfach sein, zwischen interner und externer Kundenperspektive zu unterscheiden; im Einzelfall gibt es nicht selten einen Überlappungsbereich. So könnte man beispielsweise bei dem Punkt „Rückmeldungen der Senioren-Kunden ... als Quelle für Verbesserungen ansehen“ (in Abb. 16, oberste Zeile) argumentieren, er gehöre in die Strategie-Tabelle zur externen Kundenperspektive, da es sich hier um das Thema Reklamationen handele. Tatsächlich war es aber im vorliegenden Fall so, dass die Unternehmerin Eberle darauf verwies, dass hier der Fokus auf der Art und Weise läge, wie die Kunden intern gesehen werden, nämlich als Feedback-Geber. In der Tat ist denn auch die gefundene Kenngröße „Quote der nicht beachteten Reklamationen“ eher ein Indiz für die innere Einstellung den Kunden gegenüber. Fragen Sie also im Zweifelsfall solange nach, wie ein entsprechender Aspekt genau gemeint ist, bis Sie die betreffenden Ziele, Kenngrößen etc. einer der beiden Perspektiven zuordnen können.

Die kaufmännischen Auswirkungen all dieser Aktivitäten werden schließlich auf der *Finanzperspektive* sichtbar. Denn neben den Aufgaben, Kunden zu betreuen, „Kunden glücklich zu machen“, sowie Mitarbeiter zu führen und zu motivieren, ist es für die Sicherung der Existenz des Unternehmens eminent wichtig, das finanzielle Unternehmensergebnis abzusichern, Zahlungsströme zu koordinieren und weitere Ertragssteigerungspotentiale zu identifizieren. Hier will Heike Eberle z.B. noch genauer prüfen, ob und inwieweit sie in Zukunft bisher verschenkte Mehrwertdienstleistungen berechnen kann. Gespräche mit Kunden haben nämlich gezeigt, dass hier durchaus dann eine Zahlungsbereitschaft besteht, wenn aus Kundensicht der Nutzen aus der Leistung größer ist als ihr Preis. Dies ist insbesondere der Fall, wenn die erhaltene Mehrwertdienstleistung selbst kostenintensiv erbracht (z.B. Architektenleistungen) oder von Dritten eingekauft werden muss.

Weiter unten in Abb. 19 (vollständiger Service Navigator) ist als **Dienstleistungsergebnis** ein Auszug aus der *Finanzperspektive* mit drei wesentlichen Zielen und den jeweiligen Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen dargestellt. So

- wird eine gleichmäßige Auslastung mit einem Umsatz von >200 T€/Monat durch die Kapazitätsplanung angestrebt,
- ist die Zahlungsfähigkeit dann gesichert, wenn die monatliche Finanzanalyse einen Liquiditätsgrad 2 ((Flüssige Mittel + Kundenforderungen) x 100 / kurzfristige Verbindlichkeiten) von mindestens 70% ergibt,



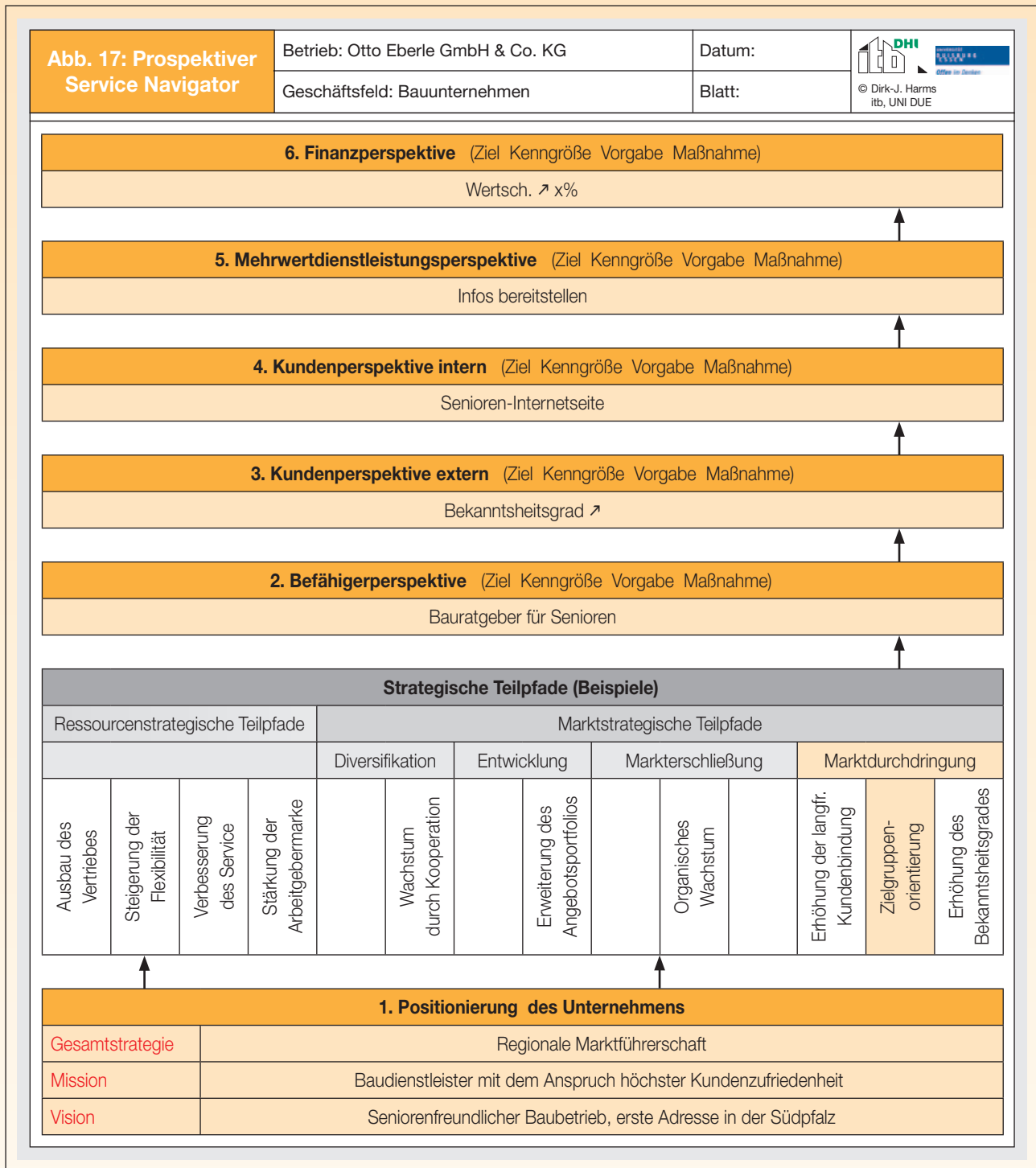


Abb. 17: Prospektiver Service Navigator der Otto Eberle GmbH & Co. KG –Ursache-Wirkungs-Ketten

■ soll die **cash-flowII-Rate** ($(\text{Gewinn} + \text{Abschreibungen} + \text{Zinsen}) \times 100 / \text{Betriebsleistung}$), eine Größe zur Beurteilung der Ertragskraft, durch aktives Kostenmanagement auf über 10% gesteigert werden.

Im 4. Arbeitsschritt (Überprüfung der erarbeiteten Ursache-Wirkungs-Beziehungen) geht es nun darum, Schritt für Schritt zu prüfen, ob sich die auf den einzelnen Perspektiven festgelegten Ziele jeweils aufeinander aufbauend tatsächlich so realisieren lassen. Dies geschieht in der Regel mittels systematischer Plausibilitätschecks, d.h. es wird

Schritt für Schritt kritisch gefragt, ob die jeweiligen Ziele und Maßnahmen auf der vorgelagerten Perspektive tatsächlich zur Erfüllung der Ziele auf der nachgelagerten Perspektive beitragen. Falls dies nicht der Fall ist, sind die Ziele und Maßnahmen jeweils iterativ so lange anzupassen, bis stimmige Ursache-Wirkungs-Beziehungen und damit ein einsetzbarer Service Navigator vorliegt.

Abb. 17 zeigt am Beispiel des strategischen Teilpfads der Zielgruppenorientierung die wichtigsten Ursache-Wirkungs-Beziehungen im Zeitablauf.

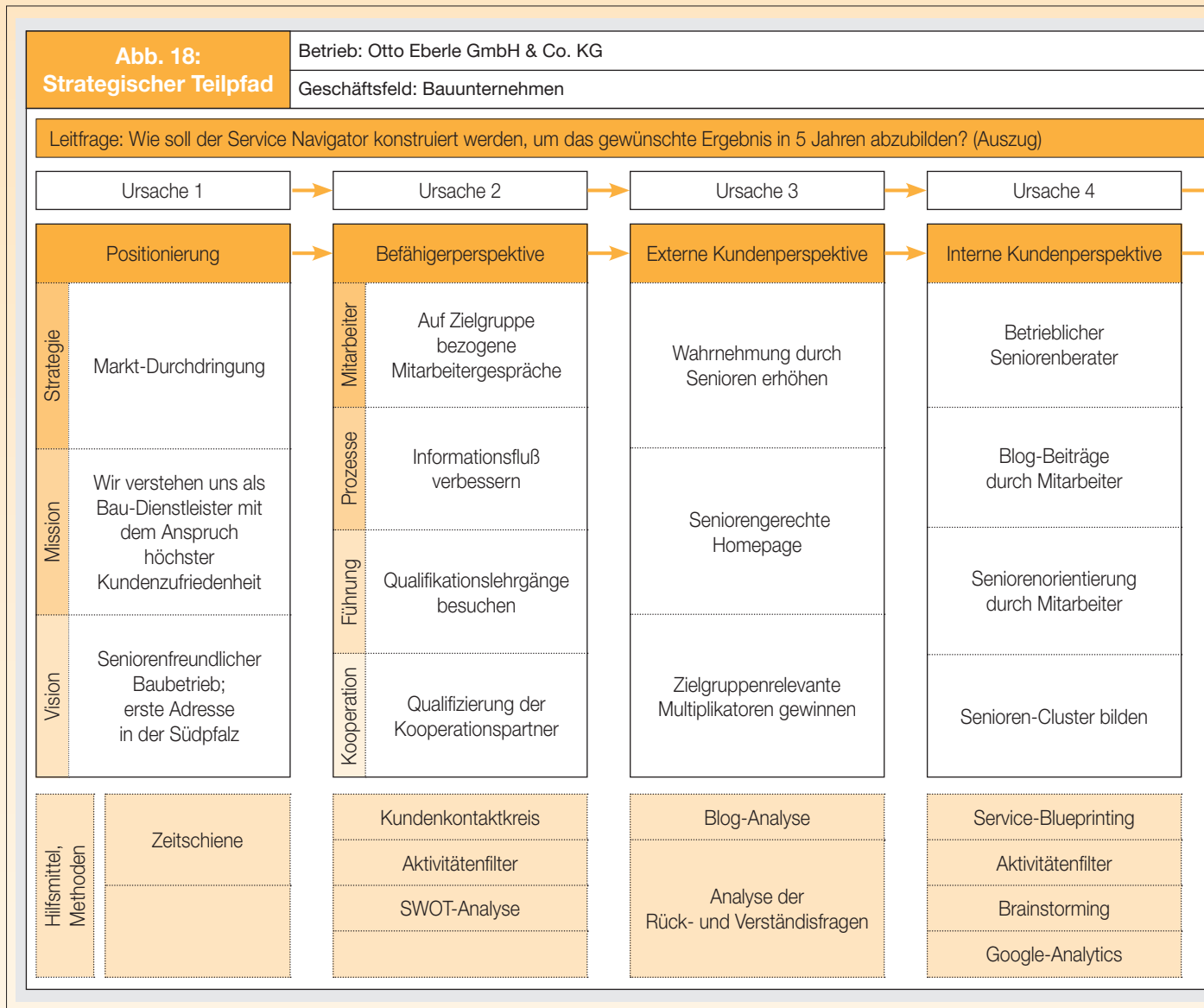


Abb. 18: Strategischer Teilpfad „Bauen und Sanieren für Senioren“ der Otto Eberle GmbH & Co. KG

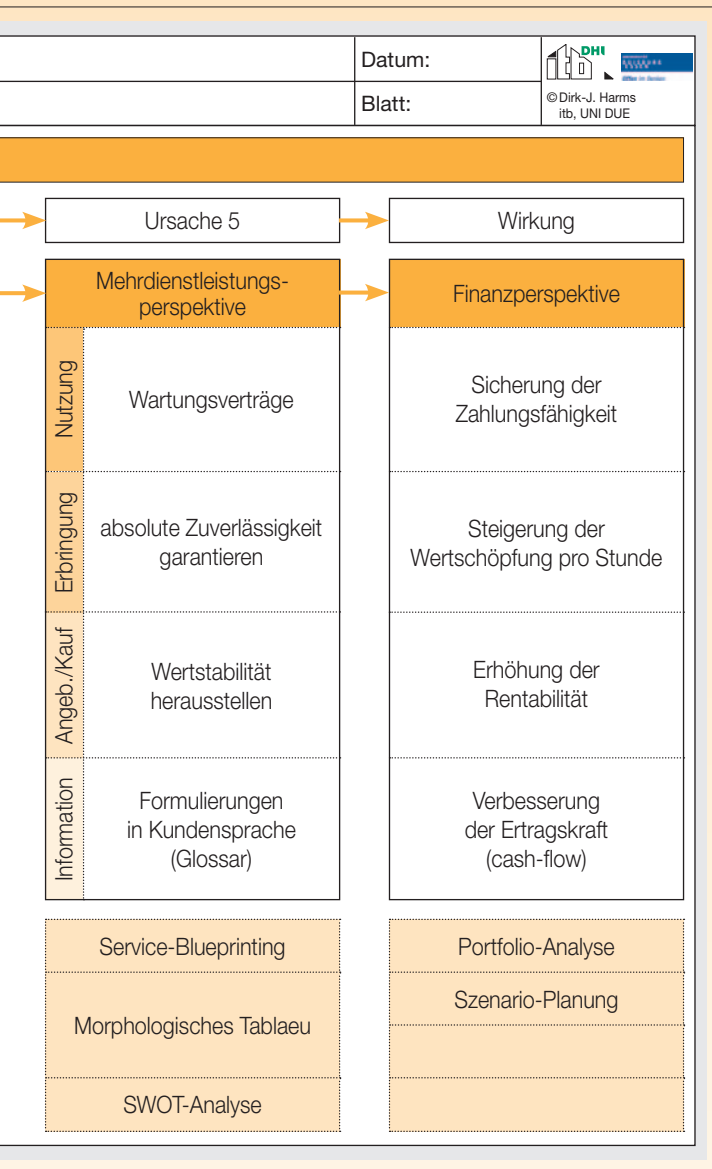
In Abb. 18 sind zusammenfassend die zu prognostizierenden Ursache-Wirkungs-Ketten für den entwickelten strategischen Teilpfad „Bauen und Sanieren für Senioren“ durchgängig über die sechs Perspektiven des Service Navigators dargestellt; die zur Ausarbeitung der jeweiligen Perspektiven zusätzlich zum Interview-Leitfaden eingesetzten Hilfsmittel .



AUFGABE: Verinnerlichen Sie an dieser Stelle durch den Vergleich der Abb. 14 und 18 noch einmal die Anwendungsmethodik des Service Navigators. Am konkreten Fallbeispiel können Sie die schrittweise Erarbeitung dieses Instrumentariums besonders deutlich nachvollziehen. Sie beginnen mit der Analyse der finanziellen Ist-Situation, die Sie in der Finanzperspektive des ret-

rospektiven Instrumentariums festhalten. Gewissermaßen im Rückwärtsgang wenden Sie sich anschließend Schritt für Schritt den jeweils davor liegenden Perspektiven zu und erreichen schließlich die 1. Perspektive (damalige Positionierung des Unternehmens für Heute). An dieser Stelle blicken Sie nach vorn, entwickeln die für die Zukunft angestrebte Positionierung (1. Perspektive des Service Navigators) und durchlaufen die weiteren Perspektiven, bis Sie bei der 6. Perspektive (Finanzperspektive) angelangt sind.

Zum Abschluss ihrer Arbeit mit dem Service Navigator führten die Unternehmerin und ihr Berater sämtliche Perspektiven des Instrumentariums für den strategischen Teilpfad der Zielgruppenorientierung auf die Kundengruppe der Senioren zur sogenannten Hausdarstellung zusammen



(vgl. Abb. 19). In dieser Abbildung sind exemplarisch auch einige Ursache-Wirkungs-Beziehungen eingezeichnet. So wird z.B.

- eine bessere Wahrnehmung durch Senioren (*externe Kundenperspektive*) zu einer gleichmäßigen Auslastung (*Finanzperspektive*) führen,
- wobei eine Ausweitung der Social-Media-Aktivitäten (*interne Kundenperspektive*) die Wahrnehmung durch Senioren erhöht (*externe Kundenperspektive*);
- ein besserer Informationsfluss (Prozesse in der *Befähigerperspektive*) eine Produktivitätssteigerung (Ausführungsphase im Kundenkontakt-kreis der *Mehrwertdienstleistungsperspektive*) bewirken.

Die Erreichung der im Service Navigator festgelegten Ziele und Maßnahmen sollte regelmäßig überprüft werden. Idealerweise geschieht dies im Rahmen der jeweiligen Jahresplanung. Dabei sind ggf. Ziel- und Maßnahmenmodifikationen vorzunehmen, um die für die nächsten Jahre angestrebte unternehmenspolitische Positionierung erreichen zu können. Diese wird jedoch üblicherweise nicht jährlich modifiziert, es sei denn, es zeigen sich gravierende Probleme bei der Zielerreichung oder es eröffnen sich völlig neue Möglichkeiten, die die bisher verfolgte unternehmenspolitische Positionierung als nicht mehr zeitgemäß erscheinen lassen. Anpassungsbedarf ergibt sich jedoch regelmäßig bei der Umsetzung der unternehmenspolitischen Positionierung, weil deutlich wird, dass dies Konsequenzen für die Dienstleistungsgestaltung hat.

Folglich beschäftigen sich auch Heike Eberle und der Berater mit dem **5. Arbeitsschritt (Konsequenzen für die konkrete Dienstleistungsgestaltung)** des Bau-Unternehmens. Eine der geplanten neuen Mehrwertdienstleistungen besteht in der gezielten Ansprache von Senioren. Die Unternehmerin entwickelte die Idee einer Vortragsreihe zum Thema „Altersgerechtes Bauen“, um entweder in den eigenen betrieblichen Räumlichkeiten oder aber auf Veranstaltungen auf ihre Zielgruppe zu treffen und mit Informationen auszurüsten. Zur Entwicklung dieses Marketinginstruments verwendeten Unternehmerin und Berater das Morphologische Tableau, um verschiedene Alternativen zu den Merkmalen herauszuarbeiten, die ihr besonders wichtig sind (vgl. Abb. 20).



AUFGABE: Analysieren Sie das Morphologische Tableau in Abb. 20, und fügen Sie alle hier erarbeiteten Informationen über eine Auftaktveranstaltung für die Vortragsreihe „Altersgerechtes Bauen“ in einer Übersicht zusammen. Folgen Sie dazu Punkt für Punkt den im vorliegenden Fallbeispiel erarbeiteten Merkmalen sowie der dazu gehörigen ausgewählten Alternativen. Überprüfen Sie abschließend einen möglichen Einsatz des Morphologischen Tableaus im Rahmen Ihrer Beratungsarbeit.

Darüber hinaus kam im 5. Arbeitsschritt das Service Blueprinting zum Einsatz. Ein Ziel der Unternehmerin besteht darin, in Zukunft die Wünsche und Bedürfnisse potentieller Kunden noch besser wahrzunehmen und dazu häufig auftretende Fragen zu sammeln, auszuwerten und Antworten auszuarbeiten. Auch ein Glossar soll erarbeitet werden, um ihrer Zielgruppe die Fachbegriffe zu erklären. Eingesetzt werden sollen diese Maßnahmen vor allem im Zusammenhang mit der Erarbeitung eines Angebots. Am

Abb. 19:
Service Navigator

Betrieb: Otto Eberle GmbH & Co. KG

Geschäftsfeld: Bauunternehmen

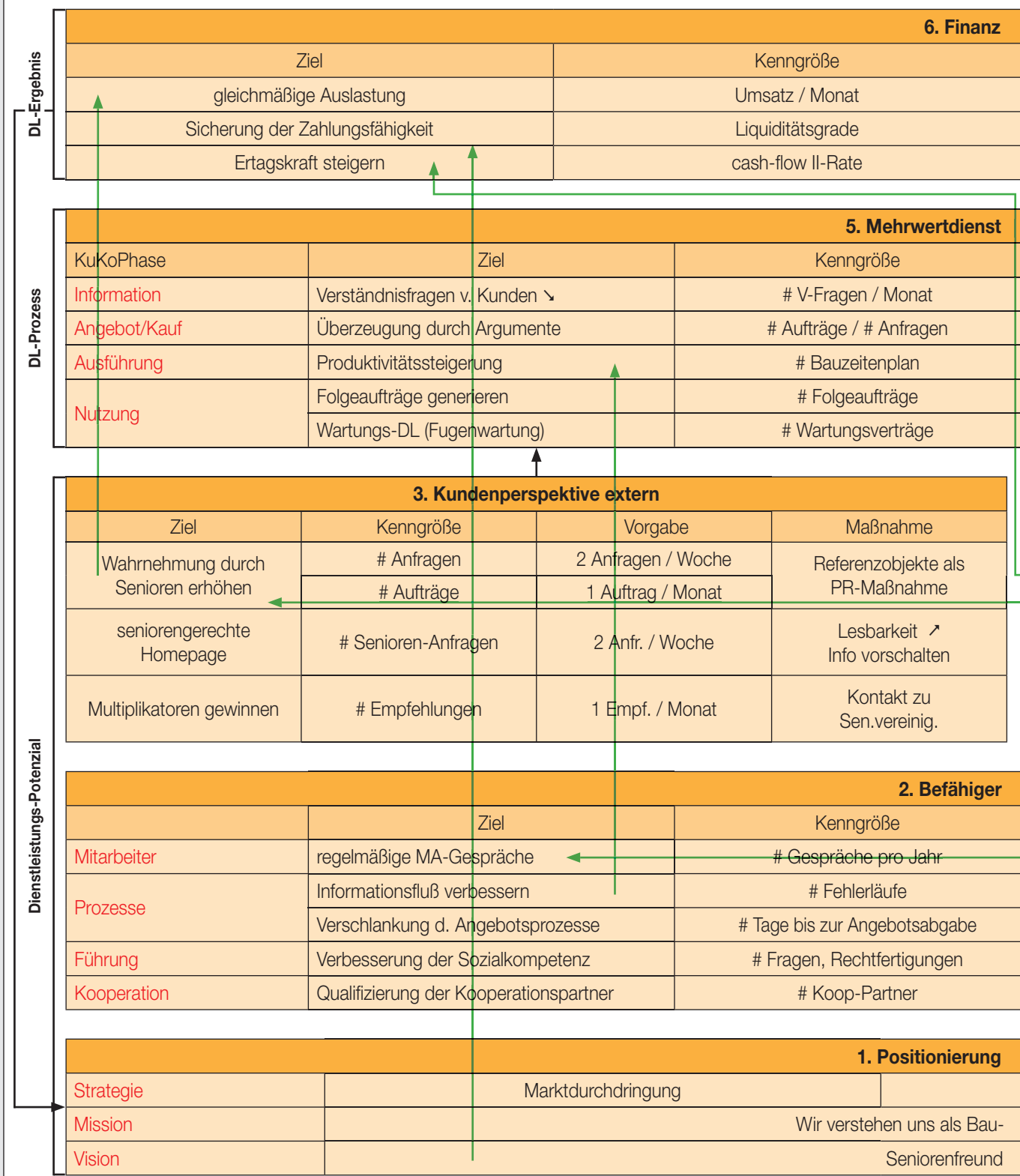


Abb. 19: Vollständiger Service Navigator der Otto Eberle GmbH & Co. KG

Datum:



Blatt:

perspektive

Vorgabe	Maßnahme
> 200 T€	Kapazitätsplanung
$L_{II} > 70\%$	Monatliche Finanzanalyse
> 10%	Kostenmanagement

leistungsperspektive

Vorgabe	Maßnahme
< 10 V-Fragen / Monat	Formulierungen in Kundensprache / Glossar
> 75%	Wirtschaftlichkeitsrechnung
reibungslose Abwicklung	Gantt-Diagramm / Webcam
Visitenkarten / Flyer verteilen	Prämie ausloben
2 pro Jahr	Mehrdimensionales Marketing

4. Kundenperspektive intern

Ziel	Kenngröße	Vorgabe	Maßnahme
Kundenrückmeldungen auswerten ↗	Quote nicht beachteter Reklamationen	< 5%	Aushänge im Betrieb, König Kd: „They said“
Social-Media ↗	E-Mail-Anfragen	Steigerung	Blog ausbauen / SEO-Optimierung
Kundenorientierung durch MA ↗	# Vorschläge / Blogs	1 pro MA u. Quart.	Gewerbliche MA verfassen Blogs
gezielte Sen.ansprache	# Feedbacks	↗	betriebl. Senioren-Berater

perspektive

Vorgabe	Maßnahme
Gesprächsprotokoll	externer Moderator Mitdenken aktivieren
< 3 pro Tag	Diagramm Ablauforganisation / Blueprinting
< 7 Tage	Blueprinting Angebotsabgabe
< 5 pro Woche	weniger Fachsprache
2 Koop-Partner je Gewerk	hauseigene Seminare für Partner

des Unternehmens

Geschäftsfeld	Senioren – Privatkunden
Dienstleister mit dem Anspruch höchster Kundenzufriedenheit	
licher Baubetrieb, erste Adresse in der Südpfalz	

Lernen

Datum:

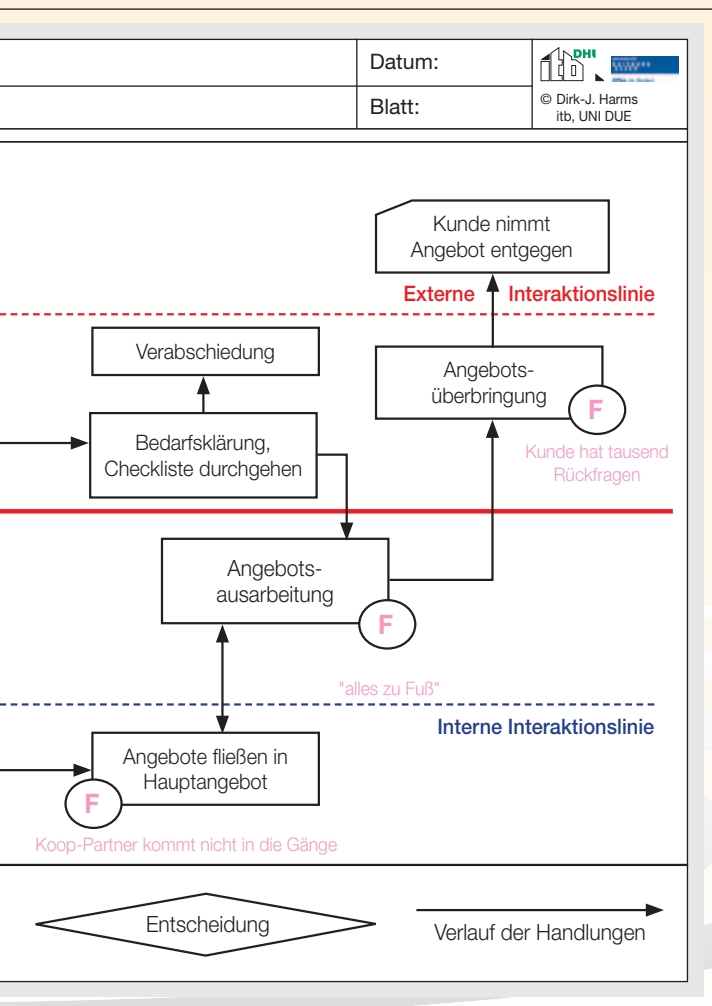


Blatt:

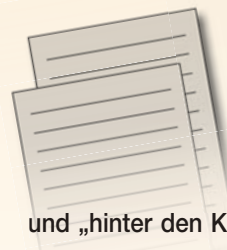
© Dirk-J. Harms
itb, UNI DUE

Alternativen

4	5	6	7
(Senioren-) Friseur einbinden	Flyer bei Kooperationspartnern	Redaktionbeitrag	Einladung in Apotheken auslegen
Wellness	Zusatznutzen: Prestige	Hobby ausüben	Ruhe
nach Vorschlag aus der Zielgruppe	extern über Seniorentreffs	Referenzauftrag	Koop-Partner
Keller-Trockenlegung	Außenanlagen	alles-aus-einer-Hand	
Pünktlichkeit	Sauberkeit	Wertstabilität / Sicherheit	Erreichbarkeit
keine	Saumagen	neuer Wein	Wasser Bier Wein
Referenzkunde mit Problemlösung	Besprechungsraum mit Besichtigung Firmengelände	mit Besichtigung Baustelle	
jeden 1. Donnerstag im Monat	regelmäßig am	regelmäßig am	spontan



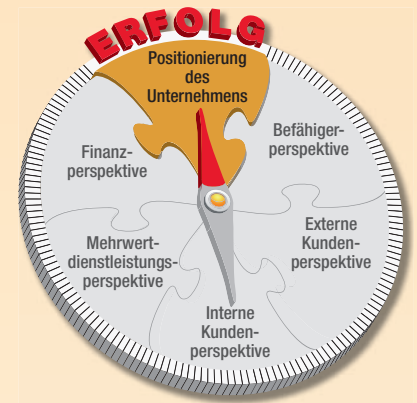
Beispiel einer Angebotsausarbeitung für das Geschäftsfeld der Senioren-Privatkunden wird durch den Einsatz der Methode des Service Blueprinting deutlich, an welcher Stelle innerhalb des untersuchten Dienstleistungsprozesses welche Fehler auftreten können (vgl. Abb. 21).



AUFGABE: Analysieren Sie das Bild des Service Blueprints in Abb. 21, und prüfen Sie alle erarbeiteten Informationen über relevante Aspekte im Kundenkontakt und „hinter den Kulissen“. Folgen Sie dazu Schritt für Schritt den im vorliegenden Fallbeispiel erarbeiteten Komponenten des Service Blueprints. Überprüfen Sie abschließend einen möglichen Einsatz des Service Blueprints im Rahmen Ihrer Beratungsarbeit.

„Die Arbeit mit dem Service Navigator hat mir vor allem dabei geholfen, mein Unternehmen systematisch weiterzuentwickeln“, summiert Heike Eberle ihre Erfahrungen mit dem modernen Steuerungsinstrument. „Ich habe nicht zuletzt dank der Unterstützung durch meinen Berater eine neue Möglichkeit kennengelernt, wie ich meine Dienstleistungsstrategie zielgerichtet und mit wirtschaftlichem Erfolg ausrichten kann.“

4. DAS COACHING-PAKET:



Einführung: Die Vorgehensweise im Überblick

Der folgende Überblick dient dazu, die fünf Arbeitsschritte des Coaching-Pakets zu erläutern, welche beim Einsatz des Service Navigators zu durchlaufen sind:

- Mit dem **1. Arbeitsschritt** sind die Recherche sowie der Aufbau einer Materialsammlung verbunden, um die Basis für eine Bestandsaufnahme zu bilden. Hier kommt als erstes Instrument ein Interview-Leitfaden zum Einsatz, der sich zunächst mit der Rekonstruktion beschäftigt.
- Der Grundgedanke für die Anwendung des Service Navigators besteht darin, dass zuerst die aktuelle Finanzperspektive (6. Perspektive) beleuchtet wird und anschließend rückwirkend alle weiteren Perspektiven durchlaufen werden (Retrospektive), um daraus die hypothetische Positionierung des Unternehmens (1. Perspektive) in einem Zeitraum von bis zu fünf Jahren vor dem aktuellen Zeitpunkt ableiten zu können. Die Rekonstruktion beginnt im **2. Arbeitsschritt** (vgl. Kap. 1, Abb. 3). Es wird Schritt für Schritt nachvollzogen, welche unternehmerischen Ziele, Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen in den einzelnen Betrachtungsebenen (Perspektiven) zur heutigen Finanzsituation geführt haben. Im Mittelpunkt stehen diese Fragen: Wie hätte der Service Navigator konstruiert werden müssen, um das heutige Ergebnis abbilden zu können? Was wurde damals unternommen? Was hat in der jeweils vorgelagerten Perspektive zu den Ergebnissen in der jeweils nachgelagerten Perspektive geführt?

Um Rückschlüsse für die Ursachen der aktuellen Finanzperspektive (6. Perspektive) zu gewinnen, werden zunächst die Mehrwertdienstleistungen (5. Perspektive) betrachtet, die das Unternehmen in den vergangenen drei bis fünf Jahren entwickelt hat. Anschließend werden schließlich die interne und die externe Kundenperspektive (3. und 4. Perspektive) entwickelt, um zu verstehen, welche speziellen Sichtweisen des Unternehmens auf die Kunden (= interne Kundenperspektive) und Wahrnehmungen des Unternehmens durch die Kunden (= externe Kundenperspektive) zu diesen zusätzlichen Dienstleistungen geführt haben. Weitere Aussagen aus der Befähigerperspektive (2. Perspektive) und schließlich auch aus der Positionierung des betrachteten Unternehmens (1. Perspektive) heraus vervollständigen

die logisch aufeinander aufbauende Betrachtung. Das Resultat ist die Ermittlung strategischer Teilpfade, die in der jüngeren Vergangenheit des Unternehmens verfolgt wurden. Nach der Erarbeitung dieses retrospektiven Service Navigators ist die Untersuchung der künftigen Entwicklung sehr einfach, weil sie weitgehend der Betrachtungsweise des Unternehmers selbst entspricht.

- Aus den zuletzt erarbeiteten Perspektiven des retrospektiven Service Navigators heraus wird nun unmittelbar zur aktuellen Positionierung des Unternehmens (1. Perspektive) übergegangen. Soll diese weiterhin verfolgt werden, kann auch gleich die heutige Befähigerperspektive (2. Perspektive) bearbeitet werden. Dies geschieht im **3. Arbeitsschritt**. Für die Vorwärtsentwicklung, also für den prospektiven Service Navigator, ist demnach zu prüfen, ob die in der Vergangenheit verfolgte unternehmenspolitische Positionierung mit ihrer Vision, Mission und den strategischen Teilpfaden zu den gewünschten finanziellen Ergebnissen geführt haben und weiter verfolgt werden sollen oder nicht. Die Bündelung unterschiedlicher Teilpfade auf Basis der formulierten Vision und Mission erfolgt unternehmensindividuell, um die Gesamtstrategie des Unternehmens festzulegen und seine effiziente und effektive Steuerung durch die Führungsebene vorzunehmen. Hier werden beide Elemente des gesamten Instrumentariums – die retrospektive und die prospektive Betrachtung des Service Navigators für KMU – zusammengeführt und als aufeinander aufbauende Teile des „Mittelstands-Kompasses“ verstanden.
- Der **4. Arbeitsschritt** dient der Überprüfung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Hierbei steht die Frage im Zentrum: Lassen sich über alle Perspektiven hinweg maßgebliche Entwicklungslinien erkennen und aufeinander aufbauend nachvollziehen? Im Grunde handelt es sich bei diesem Schritt um eine Plausibilitätsprüfung, ob die in den einzelnen Perspektiven erarbeiteten Detailziele und –maßnahmen in der Gesamtschau eine nachvollziehbare Logik erkennen lassen. Auf diese Weise wird durch die Betrachtung der Vergangenheit in Verbindung mit einer darauf aufbauenden Zukunftsplanung das Bewusstsein für die Bedeutung von Vision, Mission und

Strategie des Unternehmens geschärft. Nach dieser festgelegten Positionierung des Unternehmens ist der Service Navigator für KMU bestens dazu geeignet, in der zukünftigen betrieblichen Planung genutzt zu werden.

- Im **5. Arbeitsschritt** schließlich werden konkrete Konsequenzen für die Dienstleistungsgestaltung des Unternehmens gezogen, neue Dienstleistungen entwickelt bzw. bereits vorhandene Dienstleistungen optimiert.

Die nachfolgenden Ausführungen adressieren überwiegend den Berater. Selbstverständlich können aber Unternehmer auch selbst den Service Navigator einsetzen und damit arbeiten. Unternehmer mögen sich daher mit dem Begriff Berater ebenfalls angesprochen fühlen. Im Projektverlauf hat sich jedoch herausgestellt, dass viele kleine und mittlere Unternehmen die Unterstützung eines erfahrenen Beraters als sehr hilfreich empfunden haben.

4.1 Bestandsaufnahme

Im 1. Arbeitsschritt erfolgt die Bestandsaufnahme (vgl. Abb. 22). Die hier empfohlenen Hilfsmittel kann der Berater nicht nur in diesem einen konkreten Arbeitsschritt zur methodischen Unterstützung heranziehen. Ihre Einsatzmöglichkeiten sind vielfältig und deshalb im Verlauf der unterschiedlichsten Arbeitsschritte hilfreich.

Um beim Unternehmer Akzeptanz und Verständnis für die bevorstehende gemeinsame Arbeit herzustellen, ist der Aufbau eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses von vordringlicher Wichtigkeit. Nicht selten wird das gegenseitige Kennenlernen von Unternehmer und Berater unterschätzt. Im Zusammenhang der Beratungsarbeit in den acht Pilotbetrieben der zweiten ProDiK-Phase wurde deutlich, dass die erste Begegnung der Partner weitreichende Konsequenzen für den gesamten Prozessverlauf hat.

TIPP: Die Vorbereitung des Beraters auf diese erste Begegnung mit dem Unternehmer kann nicht gründlich genug sein, um Vertrauen aufzubauen. Beachten Sie hier folgende Erfahrungen anderer Berater:



- **Wecken Sie Interesse am Service Navigator, und weisen Sie besonders auf die Chancen für ein systematisches Unternehmenswachstum hin.**
- **Skizzieren Sie die Projektentwicklung und die Erprobung mit Pilotbetrieben.**
- **Berichten Sie anhand von „Erfolgsgeschichten“ über Referenzunternehmen.**
- **Erläutern Sie vor allem die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der einzelnen Arbeitsschritte.**
- **Visualisieren Sie alle Arbeitsschritte und Methoden. Verwenden Sie dazu weniger Tischvorlagen als vielmehr ein Flip-Chart, oder setzen Sie den Beamer ein.**
- **Beantworten Sie prinzipiell sofort alle Fragen des Unternehmers.**
- **Überreichen Sie dem Unternehmer zeitnah und vollständig alle Ergebnisse eines Arbeitstreffens in schriftlicher Form.**

Vorgehensweise	Zielstellung/Ergebnis	Methodische Unterstützung (Hilfsmittel)	
		In den Fallbeispielen verwendet	Weitere mögliche Hilfsmittel
1. Arbeitsschritt	Bestandsaufnahme	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interview-Leitfaden zur Datenerfassung (vergangenheitsbezogener Teil) ■ Zeitschiene ■ Kundenkontaktkreis ■ Aktivitätenfilter ■ Beratungsverlaufsmatrix 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Checklisten ■ evtl. bereits vorhandene Materialien

Abb. 22: Übersicht Coaching-Paket

Abb. 23: Checkliste 1

Betrieb:

Datum:

© Jochen Kampmann

Geschäftsfeld:

Blatt:

Systematische Vorgehensweise im 1. Arbeitsschritt**1. Vorbereitung**

- Eigenrecherche über Unternehmen, Geschäftsmodelle, Branche etc. unter Verwendung von Website, Unternehmensrecherchen, Unternehmensregister etc.

2. Vorab-Information per E-Mail

- Persönliche Vorstellung des Beraters
- Kurzbeschreibung mit Zielsetzung des geplanten Prozesses
- Beschreibung von Inhalt und Informationsbedarf sowie der geplanten Dauer des ersten Treffens
- Wahl des „richtigen“ Gesprächspartners (Geschäftsführer oder Inhaber, bei Unternehmen mit mehr als zwei Führungsebenen zusätzlich die Führungskräfte der zweiten Ebene)
- Zeitbudget von drei bis vier Stunden für das erste Treffen anmelden und Termin vereinbaren
- Planung von halbtägigen Folgeterminen, mindestens vier (bei kleinen Betrieben) bis sechs (bei größeren Unternehmen)

3. Das erste Arbeitstreffen

- Einführung durch individualisierte Powerpoint-Präsentation:
 - Kurzbeschreibung und Zielsetzung des Prozesses
 - Darstellung des Nutzens für das Unternehmen (konkrete Beispiele, Erfolgsgeschichten etc.)
 - Visualisieren und Erläutern der fünf Arbeitsschritte des Coaching-Paketes

- Visualisieren und Erläutern der sechs Perspektiven des Service Navigators für KMU
- Durchführen des Interviews (Fragebogen Teil 1):
 - Erhebung der Informationen zur Perspektive der unternehmenspolitischen Positionierung und zur Befähigerperspektive im Interview
 - Besprechen Sie mit den Interviewpartnern ggf. das Mitschneiden der Interviews, dies kann die Auswertung „im stillen Kämmerlein“ erleichtern.
 - Rest des Fragebogens evtl. in Form einer schriftlichen Abfrage
- Präsentation und Erläuterung des Kundenkontaktkreises:
 - Sammlung aller Dienstleistungen nach der Struktur des Kundenkontaktkreises
 - Erläuterung der strategischen Teilpfade
 - Information über die Gestaltung und Dauer der nächsten Arbeitstreffen (ca. vier Stunden Dauer bei kleineren, ca. sechs Stunden Dauer bei größeren Unternehmen)
 - Festlegung von Teilnehmern, Ansprechpartnern und Projektleitung im Unternehmen
 - Zusammenfassung der Interviewergebnisse

4. Vergabe der „Hausaufgaben“

- Vollständige Beantwortung des Fragebogens
- Übertragung der mit dem Kundenkontaktkreis ermittelten Dienstleistungen in den Aktivitätenfilter

Abb. 23: Checkliste 1: Systematische Vorgehensweise im 1. Arbeitsabschnitt

- Verdeutlichen Sie die Bedeutung, die strategische Produktivität zu messen, zu bewerten und zu steuern. Es geht dominant darum, wie die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens umgesetzt werden kann, nicht darum, einzelne Teilprozesse zu optimieren, auch wenn dies ein angenehmer Nebeneffekt der Entwicklung des Service Navigators sein kann.
- Weisen Sie darauf hin, dass es nicht nur um monetär messbare Zielgrößen geht. Vielmehr ist es häufig auch wichtig, verbal erfassbare Ziele zu berücksichtigen, wie z.B. die Durchführung von Kundengesprächen oder die Einführung einer neuen Organisationsstruktur.
- Nutzen Sie die Chance, dem Unternehmer zu erklären, dass er mit Hilfe des Service Navigators

frühzeitig erkennbare Schwachstellen und Wachstumsblockaden beseitigen kann. Achten Sie dabei darauf, dass es sich nicht um ein Unternehmen in einer akuten Krise handelt, denn in einer solchen Situation sind zunächst rein finanzielle Rettungsmaßnahmen zu ergreifen.

- Überlegen Sie, auch solche Unternehmen anzusprechen, die sich mit Hilfe von Dienstleistungen zu Anbietern von Kundenlösungen entwickeln können und dafür Unterstützung benötigen.

Im Verlauf des ersten Arbeitsschritts wird nachvollzogen, welche Einflussfaktoren und unternehmerische Entscheidungen in der Vergangenheit zur aktuellen Situation geführt haben. Zu diesem Zweck soll später eine Zeitschiene erstellt werden, in der die besonderen Ereignisse und Ent-

wicklungen der zurückliegenden drei bis fünf Jahre abgebildet werden, die sogenannten Meilensteine.

Das erste Arbeitstreffen mit dem Unternehmer steht an. Die Erwartungen an den Berater sind hoch, denn der Unternehmer hat keine Zeit zu verschenken. Er erwartet konkrete Informationen und einen möglichst großen Nutzen für seinen Betrieb. Eine individualisierte Powerpoint-Präsentation erleichtert dem Berater die Aufgabe und schafft grundlegende Voraussetzungen für die gesamte Beratungstätigkeit. Es empfiehlt sich nicht zuletzt aus Gründen des Vertrauensgewinns ein systematisches Vorgehen für den gesamten 1. Arbeitsschritt (vgl. Abb. 23: Checkliste 1).

AUFGABE: Entwickeln Sie ein konkretes „Drehbuch“ für den ersten Kontakt zu einem Unternehmer, mit dem Sie den Service Navigator für KMU erarbeiten wollen. Suchen Sie gezielt nach Gemeinsamkeiten, wählen Sie einen optimalen Zeitpunkt und Ort für diese Begegnung, und bereiten Sie sich intensiv und individuell auf die bevorstehende Präsentation Ihres Vorhabens vor.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Anwendung des Service Navigators für KMU ist auch die Fähigkeit des Beraters, relevante Zahlen, Daten und Fakten vollständig zu sammeln, zu validieren, zu strukturieren und in einen Zusammenhang zu setzen. Dazu wurde im Verlauf des ProDiK-Projekts ein Interview-Leitfaden entwickelt und erprobt, der als wertvolles Hilfsmittel in Form einer umfangreichen Checkliste aufgebaut wurde (vgl. Abb. 24).

Der Interview-Leitfaden besteht aus zwei Teilen. Fragenkomplex I enthält 65 retrospektive Fragen, die Informationen aus den vergangenen drei bis fünf Jahren umfassen. Die Antworten ermöglichen sowohl eine exakte Bestandsaufnahme als auch die Rekonstruktion des Service Navigators. Im Fragenkomplex II sind 39 Fragen zur Zukunft des Unternehmens zusammengefasst. Die Antworten ermöglichen schließlich die Entwicklung des Service Navigators für die unternehmerische Zukunft. Beide Fragenkomplexe wiederum sind nach den sechs Perspektiven des Service Navigators unterteilt und ermöglichen jederzeit eine rasche Orientierung innerhalb dieser Struktur. Der vollständige Interview-Leitfaden ist der beiliegenden CD-ROM zu entnehmen.

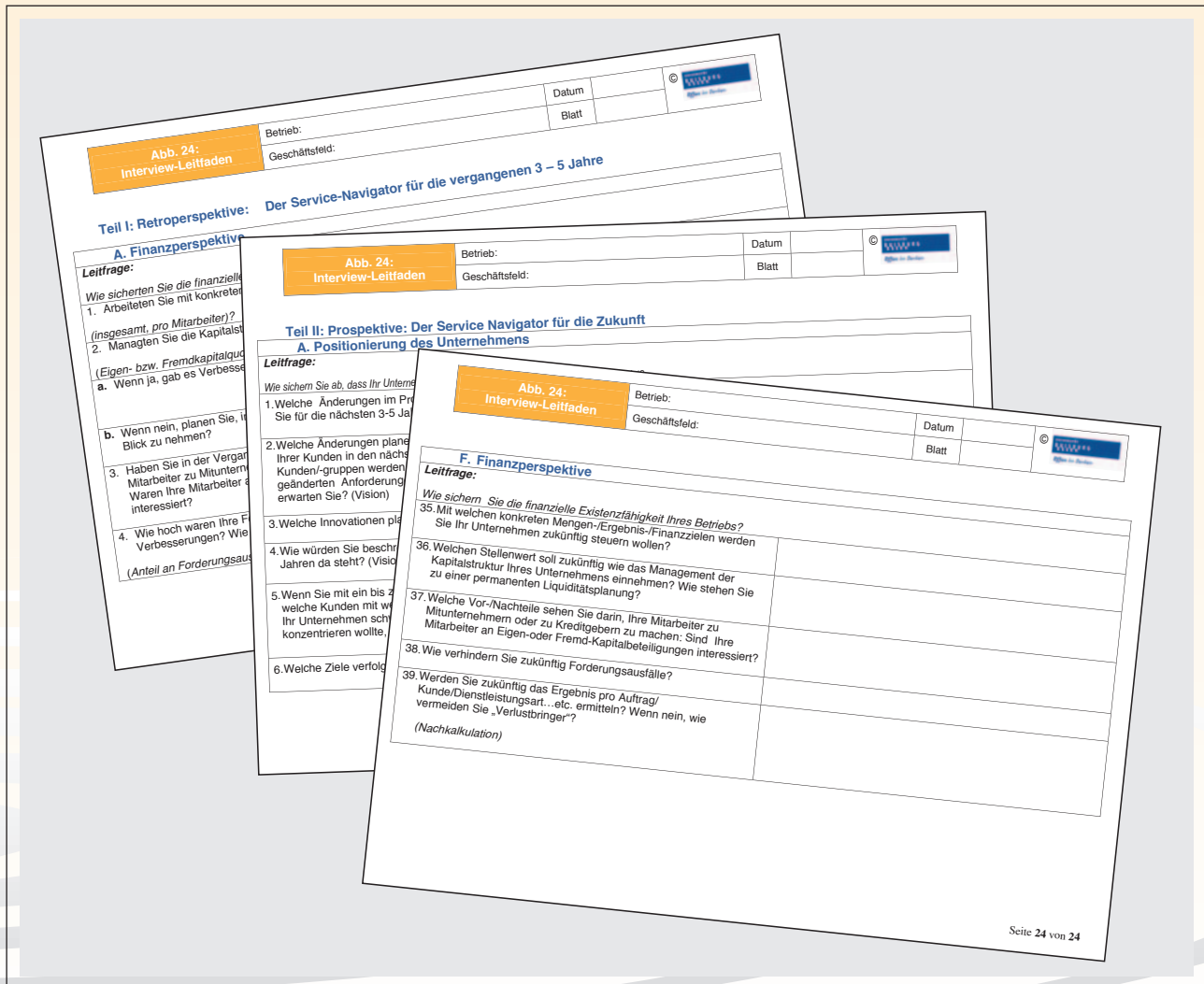


Abb. 24: Interview-Leitfaden (Ausschnitt)

TIPP: Wesentlich beim Einsatz des Interview-Leitfadens ist es, dass Sie die Fragen nicht 1:1 übernehmen, sondern für das von Ihnen beratene Unternehmen individualisieren. Entwickeln Sie deshalb Ihren individuellen Interview-Leitfaden durch Umformulierungen bzw. Ergänzungen. Vermeiden Sie unbedingt Redundanzen. In größeren Unternehmen ist es sinnvoll, mehrere Interviews zu führen, einmal mit dem Geschäftsführer und dann mit Vertretern der zweiten oder dritten Führungsebene. Sie haben auch die Möglichkeit, die vorbereiteten Interview-Fragebögen schriftlich beantworten zu lassen. Anschließend können Sie die Antworten dann „verdichten“. Für diese Vorgehensweise jedoch sollten Sie über eine sehr gute Unternehmenskenntnis verfügen und auf die Termintreue Ihrer Gesprächspartner im Unternehmen vertrauen können.



Falls der Unternehmer nur zögerlich bereit ist, die Finanzkennzahlen der Vergangenheit herauszugeben, schaffen Sie Vertrauen. Fragen Sie zunächst „nur“ nach den Entwicklungstendenzen der Finanzergebnisse in der Vergangenheit (eher überdurchschnittlich, durchschnittlich, unterdurchschnittlich), da diese bedeutsam sind, um zur Mehrwertdienstleistungsperspektive übergehen zu können. Wenn Sie im weiteren Beratungsprozess das Vertrauen des Unternehmers gewinnen, ist die Nachlieferung der konkreten Finanzkennzahlen häufig kein Problem mehr. Wichtig ist aber, dass Sie auf jeden Fall versuchen, zumindest den Entwicklungstrend der Finanzergebnisse auf Entscheidungen hinsichtlich der Mehrwertdienstleistungsperspektive zurückzuführen. Möglicherweise ist ja ein eher schmales Angebot an Mehrwertdienstleistungen ursächlich für eine eher unterdurchschnittliche Entwicklung des Finanzergebnisses. Dies wiederum liefert Möglichkeiten für die spätere Entwicklung des zukunftsorientierten Service Navigators.

Für die Rekonstruktion sollte ein solcher Zeitraum gewählt werden, der besonders bedeutsam ist für die momentane Situation des Unternehmens, z.B. Veränderungen im Dienstleistungsprogramm, Marktveränderungen, neuer Maschinenpark. Es soll keine Geschichtsstunde stattfinden, sondern die Basis für die weitere Unternehmensentwicklung identifiziert werden.

Das Fallbeispiel:

Jürgen Röttele führt in Freiburg seit 1995 den von seinem Vater übernommenen kleinen Handwerksbetrieb Jürgen Röttele Bad-Heizung-Meisterservice und richtete das Geschäftsmodell auf das barrierefreie Bad aus. Er beschäftigt zwei gewerbliche Mitarbeiter. Mit der Eröffnung eines Schauraumes, in dem den Kunden seit 2005 exemplarisch

alternative Sanitärösungen präsentiert werden, erfolgte eine entscheidende Weichenstellung hin zu zusätzlichen Dienstleistungen. Parallel dazu wurden die Geschäftsfelder Heizung und Blechnerei nicht weiter forciert.

Seit 2007 beteiligt sich Röttele am Branchen-Info-Dienst „1a“. Dieser privatwirtschaftliche Dienst vergibt nach den Ergebnissen entsprechender Kundenbefragungen die Beteiligung jährlich neu. 2008 erwarb der Unternehmer die Zusatzqualifikation „Fachkraft barrierefreies Bad“ und nahm anschließend mit entsprechenden Marketingmaßnahmen zweimal am bundesweiten „Tag des Bades“ teil. Mit Renovierungs- und Sanierungsarbeiten für das Amt für Wohnungswesen der Stadt Freiburg realisierte der Betrieb als feste Größe rund 60 % seines Jahresumsatzes. 2011 erfolgte eine Neuausrichtung der Auftragsvergabe durch die Stadt mit der Folge, dass sich Jürgen Röttele seither verstärkt einem Preiswettbewerb ausgesetzt sieht.

Diese im Verlauf des Interviews recherchierten „Meilensteine“ wurden anschließend in die retrospektive Betrachtung der Zeitschiene eingearbeitet (vgl. Abb. 26, oberer Teil). Die Grafik zeigt bereits die vollständige Zeitschiene einschließlich des Zukunftsteils, obschon zu diesem Zeitpunkt lediglich die erste Hälfte erarbeitet wird. In Kap. 4.4 wird noch einmal auf das Beispiel der Firma Röttele zurückgegriffen; dort wird dann auch auf Aspekte der unteren Hälfte der Grafik eingegangen.

Abb. 25: Checkliste 2	Betrieb:	Datum:	© Jochen Kampmann
	Geschäftsfeld:	Blatt:	

Der erfolgreiche Beratungsstart erfordert

- ein ausreichendes Zeitfenster von etwa vier Stunden
- ein „Drehbuch“ für das 1. Arbeitstreffen
- die Beteiligung von Geschäftsführer, Inhaber bzw. Vorstand
- Gesprächspartner, die für die Rekonstruktion umfassend Auskunft geben können, weil sie selbst in dem betrachteten Zeitraum schon im Unternehmen tätig waren
- Basiswissen über das Unternehmen, sein Leistungsangebot, die Branche bzw. die konkrete Wettbewerbssituation
- eine prägnante Erläuterung des konkreten Nutzens für das Unternehmen und die Projektbeteiligten im Sinne eines dann auch einzuhaltenden „Versprechens“
- eine realistische Einschätzung des für den Beratungsprozess erforderlichen Zeitaufwandes, am besten die Vorlage eines Projektablaufplans

Abb. 25: Checkliste 2: Der erfolgreiche Beratungsstart erfordert

Abb. 26: Zeitschiene

Betrieb: Jürgen Röttele Bad – Heizung – Meisterservice

Datum:



Geschäftsfeld: Sanitärinstallationen

Blatt:

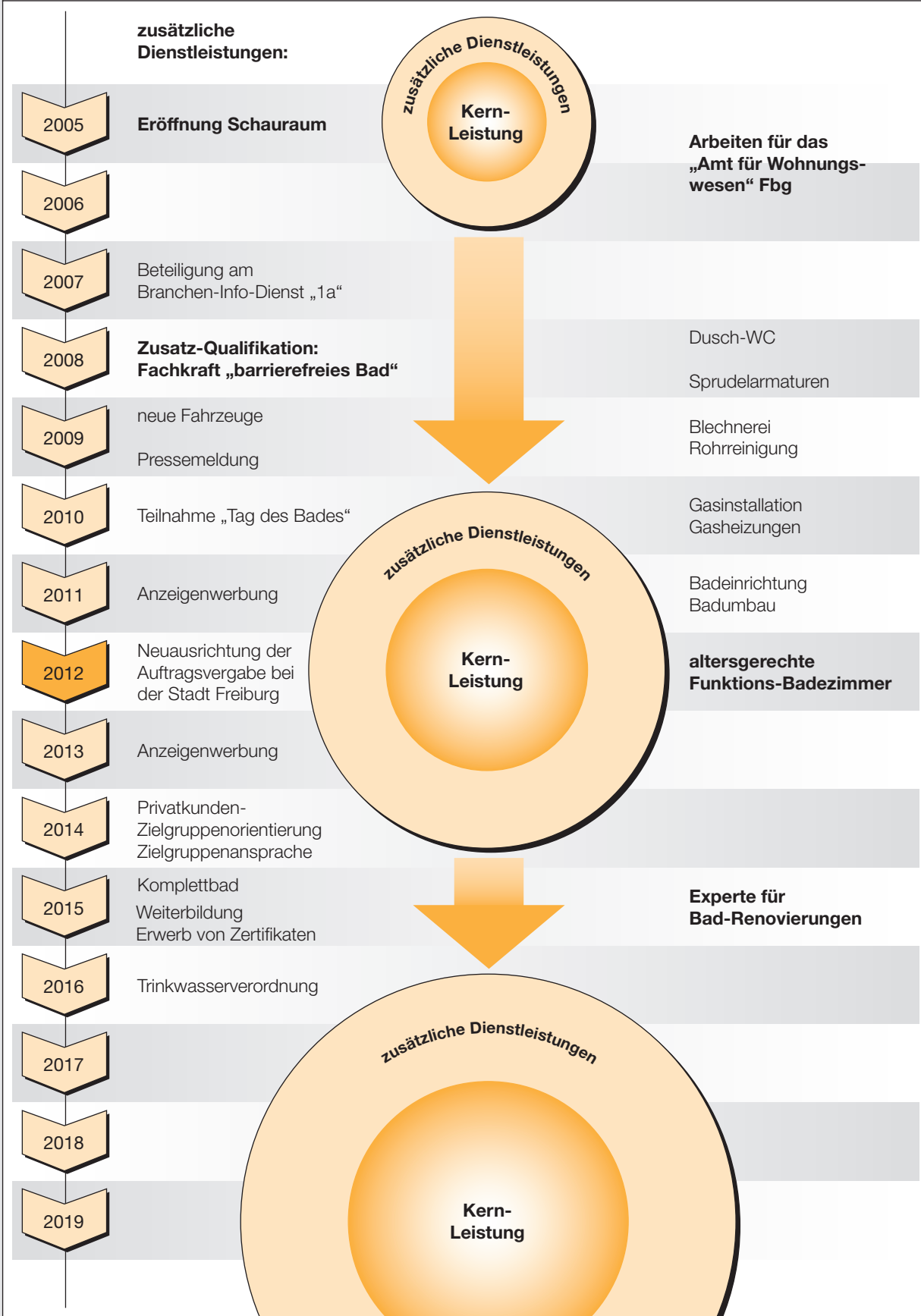


Abb. 26: Zeitschiene Jürgen Röttele

	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen
Terminplanung	Einfach	Länger dauernder Prozess
Ansprechpartner	<ul style="list-style-type: none"> ■ ein „allwissender“ Gesprächspartner ■ ist Unternehmer und Kunden- bzw. Dienstleistungsverantwortlicher in einer Person ■ agiert eher ergebnisorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Meist fünf bis acht Gesprächspartner (Geschäftsführer und Vertreter weiterer Führungsebenen) ■ Geschäftsführer eher Ansprechpartner für Bestandsaufnahme und Strategieformulierung, Führungskräfte eher für operatives Geschäft (Kundenkontaktkreis, Aktivitätenfilter etc.) ■ Zweite Führungsebene ist eher prozess- und problemorientiert
Gesprächsverlauf	Face-to-face-Interview mit unmittelbarer Rückkopplung (Entscheidung)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mehrfach-Interviews, Konsolidierung der Ergebnisse durch Berater ■ Mehrfache Synchronisation, Update durch Berater mehrfach erforderlich
Projektplanung	Ansprechpartner entscheidet über Projektstart	Die zweite Führungsebene muss motiviert (vom Nutzen überzeugt) werden
Zeitraum	Vier bis fünf Arbeitstreffen zu jeweils vier Stunden erforderlich	Sechs bis acht Arbeitstreffen zu jeweils vier Stunden notwendig

Abb. 27: Typische Unterschiede zwischen kleinen und mittleren Unternehmen bei der Anwendung des Service Navigators

TIPP: Beim Einsatz der Zeitschiene sollte der Berater unbedingt die Vorgehensweise nach dem Aufbau des Service Navigators einhalten. Inhaltliche Überschneidungen sollten bei der Strategieformulierung durch Auswertung der Unternehmerrassagen vermieden werden, um die Strategien auch prägnant formulieren zu können. Hilfreich kann hier das Mitschneiden der Interviews auf der Grundlage des Interview-Leitfadens sein, um im Abgleich der Antworten mit den Ergebnissen des Einsatzes von methodischen Hilfsmitteln eine in sich stimmige Ziel- und Strategieformulierung vorzunehmen.



Um den Beratungsprozess erfolgreich zu starten, sollte eine Reihe von Faktoren berücksichtigt werden (vgl. Abb. 25: Checkliste 2).

Der Berater trifft im Verlauf seiner Tätigkeit nicht nur auf sehr kleine, sondern auch auf mittlere Unternehmen. Die Unterschiede haben naturgemäß Auswirkungen auf seine Vorgehensweise. Typische Unterschiede bei mittleren Unternehmen im Vergleich zu kleinen Betrieben wurden zusammengefasst, ohne jedoch einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben (vgl. Abb. 27).

Das Fallbeispiel:

Die PVS rhein-ruhr GmbH & Co. KG will der marktführende, bundesweit agierende Spezialist für Abrechnungsdienst-

leistungen und Forderungsmanagement für niedergelassene Ärzte, Chefärzte und Kliniken werden. Im Unternehmen sind in sechs Geschäftsstellen etwa 225 Mitarbeiter beschäftigt. Die Größe des Unternehmens machte es erforderlich, die zweite Führungsebene in die Projektarbeit einzubeziehen. Die Terminkoordination verlief reibungslos und war auch kurzfristig möglich, obwohl an den Treffen neben Vertretern der Geschäftsleitung in drei Fällen auch die sieben Geschäftsstellenleiter teilnahmen.

TIPP: Die Terminkoordination in größeren Unternehmen ist leichter, wenn sichergestellt wird, dass die Projektziele ebenso wie die bereits erreichten Teilergebnisse innerhalb der Führungsebenen zeitnah und engagiert kommuniziert werden. So lässt sich das Interesse an einer Mitarbeit nicht nur rasch wecken, sondern dank des erkennbaren Projektnutzens und der intensiven Kontaktpflege auch dauerhaft am Leben halten. Trotz der in größeren Unternehmen meist auch größeren Zahl der Gesprächsteilnehmer sollte allerdings die Gesprächsdauer nicht über vier Stunden hinaus ausgedehnt werden. Dabei ist auch in Kauf zu nehmen, dass das für das jeweilige Meeting geplante Arbeitsprogramm nicht vollständig abgearbeitet werden kann.

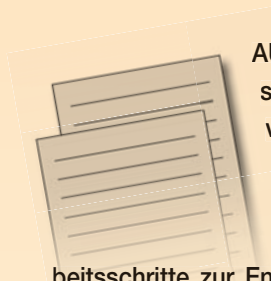


Achten Sie darauf, dass während der Meetings immer das Ziel der Rekonstruktion im Mittelpunkt steht. Ins-

besondere bei vielen Gesprächsteilnehmern ist es Ihre Aufgabe als Moderator, dafür zu sorgen, dass man sich nicht in vergangenen Details verliert. Um die Gefahr klein zu halten, dass relevante Punkte nicht angesprochen werden oder das Gespräch von Vielrednern dominiert wird, überlegen Sie, ob sich der Einsatz von Kartenabfragen anbietet.

Sichern Sie ab, dass die Führungskräfte der 2. Ebene und ggf. der Betriebsrat rechtzeitig über das Projekt des Service Navigators informiert werden. Sonst treten Akzeptanzprobleme auf und verliert das Projekt seinen Charakter, eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu unterstützen.

Die Zusammenarbeit mit der PVS rhein-ruhr GmbH umfasste insgesamt acht Arbeitstreffen, an denen mindestens zwei und bis zu acht Unternehmensvertreter teilnahmen (vgl. Abb. 28). Der Übersicht in der Beratungsverlaufsmatrix sind darüber hinaus auch die jeweils eingesetzten methodischen Hilfsmittel zu entnehmen, mit denen die fünf Arbeitsschritte – wie auch schon in Kap. 3 erläutert – nacheinander umgesetzt wurden.



AUFGABE: Bereiten Sie eine Übersicht Ihrer Beratungsaktivitäten vor, und verwenden Sie dafür die auf Ihrer CD-ROM abgelegte Beratungsverlaufsmatrix in Abb. 28; sie erleichtert die Planung der Arbeitsschritte zur Entwicklung des Service Navigators mit Arbeitsterminen, Teilnehmern sowie den eingesetzten Methoden und Instrumenten. Nutzen Sie dieses Planungsinstrument bereits zur Vorbereitung Ihrer Gespräche, indem Sie den einzelnen Arbeitstreffen die entsprechenden Hilfsmittel zuordnen, deren Einsatz Sie für sinnvoll halten. Darüber hinaus protokollieren Sie die Ergebnisse der einzelnen Gespräche ebenfalls in Ihrer Übersicht, und schreiben das Instrument Schritt für Schritt fort. Zu Beginn jedes Arbeitstreffens legen Sie Ihre Übersicht dem oder den Gesprächspartnern vor und erläutern kurz den aktuellen Stand der Arbeit innerhalb des geplanten Beratungsprozesses. Gleichzeitig besprechen Sie evtl. auch den Einsatz zusätzlicher Hilfsmittel oder Instrumente.

Abb. 28: Beratungsverlaufsmatrix		Betrieb: PVS rhein-Ruhr GmbH				Datum:		© Jochen Kampmann	
		Geschäftsfeld: Abrechnungsdienstleistungen				Blatt:			
Beratungsverlauf									
Termine	15.8.	14.9.	17.9.	12.11.	12.11.	26.11.	20.12.	21.2.	
Teilnehmer	Leiter strategische Planung, Leiter Controlling	Geschäftsführung	Geschäftsführung, Leiter strateg. Planung, Leiter Controlling	Leiter strateg. Planung, Geschäftsstellenleiter	Leiter strateg. Planung, Mitarbeiter Vertrieb	Leiter strateg. Planung, Geschäftsstellenleiter	Geschäftsführung, Leiter strateg. Planung, Leiter Controlling	Geschäftsführung, Leiter strateg. Planung, Leiter Controlling	
1. Arbeitsschritt Bestandsaufnahme	Kundenkontaktkreis Interview-Leitfaden Aktivitäten-Filter Zeitschiene Check-Up								
2. Arbeitsschritt Rekonstruktion		Interview-Leitfaden Zeitschiene Check-Up Aktivitäten-Filter		Interview-Leitfaden Aktivitäten-Filter	Interview-Leitfaden Aktivitäten-Filter				
3. Arbeitsschritt SN für die Zukunft			Interview-Leitfaden Tabelle Untern.-zahlen Tabelle Untern.-zahlen	Interview-Leitfaden Kundenkontaktkreis Aktivitäten-Filter	Interview-Leitfaden Kundenkontaktkreis Aktivitäten-Filter	Interview-Leitfaden Kundenkontaktkreis Aktivitäten-Filter			
4. Arbeitsschritt Ursache/Wirkungsketten							Checklisten Ursache-Wirkungskette		
5. Arbeitsschritt DL-Gestaltung								Checklisten Ursache-Wirkungs-Kette	

Abb. 28: Beratungsverlaufsmatrix des Coaching-Prozesses bei der PVS rhein-ruhr GmbH

4.2 Rekonstruktion des Service Navigators für die Vergangenheit

Die Bestandsaufnahme für die Erstellung des Service Navigators ist erfolgt. Dabei wurden umfangreiche Informationen über das Unternehmen gesammelt und strukturiert. Nun beginnt der 2. Arbeitsschritt (vgl. Abb. 29). Es wird Schritt für Schritt nachvollzogen, welche unternehmerischen Ziele und Maßnahmen ergriffen wurden. Diese werden folglich „im Nachhinein“ den einzelnen Perspektiven zugeordnet. Die Aktivitäten von Beratern und Unternehmern fokussieren bei der Rekonstruktion stets die zentrale Frage: Wie hätte der Service Navigator vor 3-5 Jahren konstruiert werden müssen, um die heutige Unternehmenssituation abbilden zu können? Daher werden aus der Vielzahl der vorliegenden Informationen genau die Aktivitäten herausgefiltert, die für die heutige Situation bedeutsam waren. Die Rekonstruktion stellt somit keine vollständige Berichterstattung über alle vergangenen Aktivitäten dar. Dies ist im Beratungsprozess wichtig, damit sich Berater und Unternehmer nicht „verzetteln“. Im Kern geht es im Rahmen der Rekonstruktion darum, die vorliegenden Informationen aus der Bestandsaufnahme zu selektieren und für die Erstellung aussagekräftiger Strategie-Tabellen zu nutzen.

TIPP: Hier macht sich die solide und systematische Arbeit während des 1. Arbeitsschritts bemerkbar. Die Verwendung der Interviewergebnisse, der Auswertungen zu den Finanzkennzahlen, die Ergebnisse zum Kundenkontaktkreis und zum Aktivitätenfilter sind an dieser Stelle sehr hilfreich. Hier ist insbesondere der Berater gefragt, „im stillen Kämmerlein“ das im 1. Arbeitsschritt gesammelte Datenmaterial systematisch auszuwerten und den betreffenden Perspektiven zuzuordnen. Dabei sollte der Berater



keine zu ehrgeizigen Ziele verfolgen, da er die Vollständigkeit und Widerspruchsfreiheit des im 1. Arbeitsschritt erhobenen Datenmaterials nicht absichern kann. Daher gilt: Mitunter wird es im 2. Arbeitsschritt erforderlich sein, zunächst den Entwurf des rekonstruierten Service Navigators mit dem Unternehmer zu besprechen. Evtl. noch vorhandene Lücken können dann geschlossen und Inkonsistenzen korrigiert werden.

Das Fallbeispiel:

Unternehmensgründer Dennis Podlech bereitet sich mit seiner Fahrzeugklinik GmbH in Hattingen darauf vor, den Markt für Unfallschadenreparaturen und Leasingrückläufer der Firmenflotten seiner gewerblichen Kunden zu erobern. Er beschäftigt 21 Mitarbeiter, darunter drei Auszubildende. Die Kernkompetenz seiner 2009 gegründeten Fahrzeugklinik liegt in der Reparatur und Lackierung der Karosserieaußenhaut mit Hilfe einer sogenannten minimalinvasiven Reparatur. Dabei kommen Reparaturmethoden und Werkzeugmanagement aus der Automobilindustrie zum Einsatz. Den Löwenanteil mit mehr als 50 % bildet die Zielgruppe der gewerblichen Kunden, darunter Unternehmen, die bis zu 2.500 Fahrzeuge in ihren Firmenflotten unterhalten. Dies sind Leasing-Fahrzeuge, d.h., der Leasinggeber erwartet seine Gebrauchtwagen in der Regel nach drei Jahren in einem einwandfreien Zustand wieder zurück auf dem Hof. Bevor es aber soweit ist, durchlaufen sie einen abschließenden Check, um die Abschreibungen am Leasingfahrzeug möglichst gering zu halten. Der Kunde hat eine Reihe von Vorteilen durch den Check in der Fahrzeugklinik GmbH. Er spart Kosten, Personal und Verwaltungsaufwand. Kon-

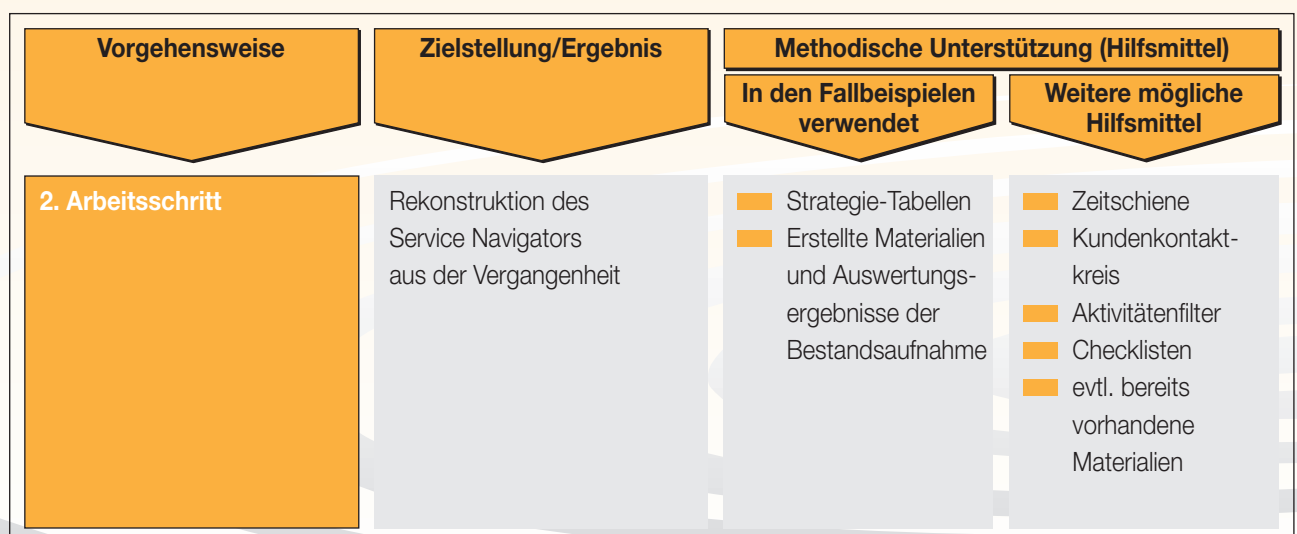



Abb. 30: Service Navigator	Betrieb: Fahrzeugklinik GmbH	Datum:	 <small>© Dr. Stefan Borchert, UNI DUE, itb</small>
	Geschäftsfeld: Autolackiererei	Blatt:	
6. Finanzperspektive			
Entwicklung ausgewählter Finanzkennziffern Fahrzeugklinik GmbH 2009 – 2011			
Ziel	KenngroÙe	Vorgabe	MaÙnahme
Leistungssteigerung	Nettoumsatz	X [€]	Akquisition von Detail-, Flottenkunden und Schadensteuerern + Aufbau Mitarbeiterstamm
Positives Betriebsergebnis	Bwl. Ergebnis bzw. Deckungsbeitrag	Y [€]	Definition+ Rationalisierung der Prozesse
Ertragsstärkte	Umsatzrentabilität	Mind. Z [%]	Kostencontrolling (Print-Marketing)
Sicherung des Unternehmensbestandes	Bankseitiger Finanzierungsanteil	0 %	Fremdfinanzierung über private Investoren
Geringe Forderungsausfallquote	Forderungsausfälle am Umsatz	< 1 %	Direktbeauftragung, Forderungsabtretung

Abb. 30: Rekonstruktion des Service Navigators der Fahrzeugklinik GmbH – Finanzperspektive

kret kalkuliert ein Unternehmen durchschnittlich 1.000 Euro pro Fahrzeug an Abschreibungen bei der Leasingrückgabe. Dennis Podlech berechnet seinen Kunden zwischen 700 und 800 Euro für Check und eventuelle Reparaturen und reduziert dessen Kosten damit um 20 bis 30 Prozent pro Fahrzeug.

Das Geschäftsmodell ist für die gewerblichen Kunden sehr attraktiv. Um noch schneller wachsen zu können, beschreibt Unternehmer Podlech zwei Wege, zum einen den Weg der Kooperation, und zum anderen den Weg der Prozessoptimierung. Augenblicklich arbeitet er mit einem Partnernetzwerk von gut 100 Werkstätten in ganz Deutschland zusammen, meist selbständigen Karosserie- und Lackierbetrieben, auch einigen Autohäusern. Dieses Netzwerk baut er Zug um Zug aus, um seine Dienstleistungen flächendeckend anbieten zu können.

TIPP: Als besonders hilfreich stellte sich das Mitschneiden der Interviews heraus, die mit Hilfe des Interview-Leitfadens durchgeführt wurden. Dadurch war es leichter möglich, die Antworten aus den Interviews den einzelnen Perspektiven zuzuordnen sowie einen Abgleich mit den im Beratungsprozess eingesetzten Instrumenten vorzunehmen, um einen stimmigen rekonstruierten Service Navigator zu erarbeiten.



Die Rekonstruktion beginnt mit der *Finanzperspektive* (vgl. Abb. 30). Ein wichtiges Beratungsziel bestand zunächst darin, den Gesellschaftern der Fahrzeugklinik GmbH die

Notwendigkeit aufzuzeigen, mit der Finanzperspektive zu beginnen. Denn nur aus den vergangenen finanziellen Erfolgen können die Erfolgsquellen schrittweise rekonstruiert werden. Dazu war es auch nicht zwingend erforderlich, die Informationen zu den Zielen, KenngroÙen, Vorgaben und MaÙnahmen in der 1. Sitzung im Detail zu erhalten. Als viel bedeutender hat sich herausgestellt, zunächst mit der Entwicklungsrichtung der Zielerreichung (überdurchschnittlich, unterdurchschnittlich, durchschnittlich) zu arbeiten, um dann später mit den tatsächlich realisierten Ausprägungen der KenngroÙen konkretere Erklärungen ableiten zu können. Da es sich bei den Ausprägungen der KenngroÙen in der Finanzperspektive um wettbewerbsrelevante Informationen handelt, sind die konkreten Vorgaben in der Strategietabelle in Abb. 30 anonymisiert worden.

Im Rahmen der Finanzperspektive wurde sehr schnell deutlich, dass sich die Umsatzentwicklung, Ertragsstärkte und die Forderungsausfallquote der Fahrzeugklinik in den vergangenen Jahren sehr positiv entwickelt haben. Diese Entwicklung wurde damit erklärt, dass die kontinuierlichen Steigerungen systematisch geplant worden sind. Im Wesentlichen wurden die Steigerungen durch die Aktivitäten im Bereich der Mehrwertdienstleistungen der Fahrzeugklinik möglich.

Um dies darzulegen, ist der Übergang zur *Mehrwertdienstleistungsperspektive* vorzunehmen. Mit Hilfe des Aktivitätsfilters (vgl. Kap. 3) wurden zahlreiche Mehrwertdienstleistungen identifiziert. Diese Mehrwertdienstleistungen trugen maßgeblich dazu bei, dass die Kunden letztlich eine umfassende Mobilitätslösung bei der Fahrzeugklinik ein-

Abb. 31: Service Navigator	Betrieb: Fahrzeugklinik GmbH	Datum:	
	Geschäftsfeld: Autolackiererei	Blatt:	
5. Mehrwertdienstleistungsperspektive			
Mehrwertdienstleistungsperspektive Fahrzeugklinik GmbH 2009 – 2011 (Auszug)			
Ziel	Kenngröße	Vorgabe	Maßnahme
24-h-Hotline	Telefonische Erreichbarkeit	Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit	Einrichtung, Besetzung und konsequentes Hotline-Management
Hol-/Bring-Service	%-Satz der genutzten Hol-/Bring-Services von allen Aufträgen	X [%]	Organisation und Angebot des Hol-/Bring-Service beim Verkaufsgespräch
Mietfahrzeug-Bereitstellung	Anzahl der abgeschlossenen Mietfahrzeugverträge	Y [Häufigkeit]	Einrichtung und Betrieb des Mietfahrzeug-Service mit Personal und Betriebsmitteln, Angebot im Verkaufsgespräch

Abb. 31: Rekonstruktion des Service Navigators der Fahrzeugklinik GmbH – Mehrwertdienstleistungsperspektive

kaufen konnten, die über die reine Fahrzeugreparatur weit hinausging. Die Mehrwertdienstleistungen wurden neben der qualitativ hochwertigen Kernleistung von den Kunden als attraktiv empfunden und daher gut nachgefragt.

TIPP: Berücksichtigen Sie bei allen Perspektiven, dass es neben zahlenmäßig erfassbaren Kenngrößen auch Kenngrößen gibt, die nur verbal beschrieben werden können (z.B. telefonische Erreichbarkeit). Bei der Zielüberprüfung ist dann zu ermitteln, ob beispielsweise die telefonische Erreichbarkeit realisiert wurde oder nicht.



Im Beratungsprozess erwies es sich als vorteilhaft, die Mehrwertdienstleistungen für die drei Kundengruppen der Detailkunden, der Flottenkunden und der Versicherungen einzeln zu erfassen. Somit wurden letztlich drei Aktivitätenfilter entwickelt, die eine zielgruppenspezifische Ausgestaltung der Mehrwertdienstleistungen zeigten. Abb. 31 zeigt einen vereinfachten Auszug aus der Strategie-Tabelle der Mehrwertdienstleistungsperspektive mit den spezifischen Zielen, Kenngrößen, historischen Vorgaben sowie den jeweils durchgeführten Maßnahmen, ohne dass noch genauer nach den drei Kundengruppen differenziert wird (vgl. Abb. 31).

Die Rekonstruktion wurde fortgesetzt, indem unter Berücksichtigung der Mehrwertdienstleistungen nun noch konkreter der Frage nachgegangen werden konnte, welche Ziele, Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen die Fahrzeugklinik mit Blick auf die verschiedenen Kundengruppen in Angriff genommen hat.

Damit erfolgte der Übergang zur *internen Kundenperspektive*. Bei der Erstellung der Strategie-Tabellen erwies es sich im Beratungsprozess jedoch als zunehmend schwieriger, die historischen Vorgaben zu rekonstruieren, zumal seinerzeit der Service Navigator ja noch nicht bewusst gestaltet wurde. Um keine willkürlichen Daten in die Tabellen einzutragen, wurden die historischen Vorgaben daher symbolisch mit entsprechenden Platzhaltern versehen.

TIPP: Konzentrieren Sie sich darauf, die wesentlichen Ziele, Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen bei der Rekonstruktion zu ermitteln. Wenn keine konkreten Vorgaben aus der Vergangenheit ermittelt werden können, akzeptieren Sie, dass manche Daten eben nicht vorliegen und auch im Nachhinein nicht mehr ermittelbar sind. Verwenden Sie dann bei den Vorgaben einfach entsprechende Platzhalter, da dies für die Rekonstruktion vollkommen ausreicht. Die Arbeit mit diesen Tabellen und das Bemühen um die Ermittlung der historischen Vorgaben trainiert auf jeden Fall das Denken in Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Genau das ist für die weitere Arbeit mit dem Service-Navigator sehr hilfreich.



Abb. 32 zeigt einen Auszug aus der Strategie-Tabelle der internen Kundenperspektive. Anhand der Strategie-Tabelle zeigt sich unmittelbar, dass die Zielerreichung auf der internen Kundenperspektive mit Mehrwertdienstleistungen angestrebt wurde. Der Einsatz des Aktivitätenfilters auf der Mehrwertdienstleistungsperspektive half dabei zu erkennen, dass alle Phasen des Kundenkontaktkreises her-

Abb. 32:
Service Navigator

Betrieb: Fahrzeugklinik GmbH
Geschäftsfeld: Autolackiererei

Datum:
Blatt:



4. interne Kundenperspektive

Interne Kundenperspektive Fahrzeugklinik GmbH 2009 – 2011 (Auszug)

Ziel	Kenngroße	Vorgabe	Maßnahme
Gewinnung von Neukunden bzw. von (neuen) Werkstattaufträgen	Anzahl Neukunden bzw. neuer Aufträge	x Neukunden bzw. Y neue Aufträge	<ul style="list-style-type: none"> ■ Akquisitionsmaßnahmen nach Zielgruppen mit Hilfe der ermittelten Mehrwertdienstleistungen ■ Analyse des Auftragseingangs mit Hilfe des CRM-Systems ■ Werkstatttermin Planungssoftware
	Termintreue	Z % der Aufträge	
Detail- bzw. Endkunden (private und gewerbliche Kunden)	Anteil Detailkunden an Gesamtzahl Kunden	B % Detailkunden an Gesamtzahl Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gewährleistung eines Einkaufserlebnisses mit professioneller Beratung statt Hinterhof-Charakter ■ Preis-Leistungs-Transparenz ■ After-Sales-KFZ-Pflegeangebote ■ Einrichtung einer 24-h-Hotline ■ Kundensegmentierung ■ Kundenberater an der Rezeption
	Wiederbeauftragungsquote	Z % der Aufträge	

Abb. 32: Rekonstruktion des Service Navigators der Fahrzeugklinik GmbH – Interne Kundenperspektive

vorragend abgedeckt waren, so dass sich der Erfolg hinsichtlich der Ziele auf der internen Kundenperspektive auch einstellen konnte. Die Spalte „Maßnahmen“ gab ebenfalls eindrucksvoll einen Beweis für die professionelle Unternehmensführung, die systematisch z.B. mit Hilfe von modernen Führungs- und Leistungsansätzen sowie der entsprechenden Software realisiert wurde. Konkret halfen für die Erreichung der Ziele der internen Kundenperspektive besonders das Customer Relationship Management-System (CRM) sowie eine Werkstatttermin-Planungssoftware, entsprechende Kundenaufträge zu generieren und die Termintreue einzuhalten.

Im Nachgang zur internen Kundenperspektive war schließlich die *externe Kundenperspektive* zu analysieren, um zu verstehen, ob und wie die Kunden das Unternehmen im Markt wahrgenommen haben (vgl. Abb. 33).


Die externe Kundenperspektive der Fahrzeugklinik zeigt: Die angestrebte Erweiterung des Kundenstamms wurde beispielsweise auch dadurch erreicht, dass das Unternehmen aktiv die Steigerung des Bekanntheitsgrades sowie

die Weiterempfehlung von Kunden forciert hat. Zudem wurde die Erreichung dieses Ziels systematisch überprüft, z.B. durch Kundenbefragungen und durch Analysen der Kundenkontaktwege.

TIPP: Bei der Erarbeitung der Strategie-Tabelle der externen Kundenperspektive kann sich herausstellen, dass Un-



ternehmer oder Mitarbeiter Probleme haben, hier entsprechende Angaben zu machen. Ergebnisse von Kundenbefragungen liegen ja in kleinen und mittleren Unternehmen oft gar nicht vor. Daher führt es manchmal zu Problemen, wenn ausgedrückt werden soll, wie der Blick des Kunden auf das eigene Unternehmen in der Vergangenheit ausgesehen haben kann. Versuchen Sie dann, den Unternehmer bzw. die Mitarbeiter zu fragen, ob ein langjähriger Kunde oder auch ein verlorener Kunde des Unternehmens benannt werden kann. Mit Hilfe von konkreten Personen fällt es häufig leichter, die Logik der externen Kundenperspektive zu verstehen und entsprechende Informationen verfügbar zu machen.

Abb. 33: Service Navigator	Betrieb: Fahrzeugklinik GmbH	Datum:	
	Geschäftsfeld: Autolackiererei	Blatt:	

3. externe Kundenperspektive			
Externe Kundenperspektive Fahrzeugklinik GmbH 2009 – 2011 (Auszug)			
Ziel	Kenngröße	Vorgabe	Maßnahme
Steigerung des Bekanntheitsgrades der Fahrzeugklinik durch differenzierte Maßnahmen in den jeweiligen Kundensegmenten	Bekanntheitsgrad bei den Zielgruppen	+ X %	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nach Zielgruppen differenzierte Kommunikationsmaßnahmen (z.B. Mailings, Newsletter) ■ Gestützte und ungestützte Befragungen von potenziellen Kunden aus den Segmenten nach der Bekanntheit des Unternehmens
Steigerung der Weiterempfehlung von Detail- bzw. Endkunden	Anzahl Weiterempfehlungen von Detail- bzw. Endkunden	B Weiterempfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klar strukturierte Informationsunterlagen ■ Preislisten und schriftliches Angebot ■ Kundenberater ■ Stammkundenanrufe ■ Analyse der Kundenkontaktwege

Abb. 33: Rekonstruktion des Service Navigators der Fahrzeugklinik GmbH – Externe Kundenperspektive

Anschließend galt es, die internen Voraussetzungen genauer zu prüfen, die erforderlich waren, um die betreffenden Ziele der internen und externen Kundenperspektiven zu erreichen. Abb. 34 zeigt einen Auszug aus der Strategie-Tabelle der *Befähigerperspektive*.

Es zeigte sich, dass der Erfolg der Fahrzeugklinik kein Zufall war. Umfangreiche Aktivitäten in den Bereichen der Mitarbeiterqualifikation und -führung, der Organisation und Prozessoptimierung sowie das Eingehen von Kooperationen und die Einbindung von Werkstätten in ein Leistungsnetzwerk sicherten die Professionalität des Auftretens gegenüber dem Kunden ab und ermöglichten letztlich das positive Finanzergebnis.

Doch was hat den Unternehmer täglich angetrieben, was hat dazu geführt, dass er niemals den Überblick über seine Aktivitäten verloren hat? Die Antwort findet sich sehr schnell, denn auf Basis des Interviewleitfadens ergab sich ganz klar: Dennis Podlech hatte eine Vorstellung davon, wie sein Geschäft in der Zukunft aussehen sollte. Die *Vision* trieb ihn an, und er war in der Lage, stets einen klaren Geschäftszweck im Auge zu behalten, er hatte also eine *Mission*, mit der er die Vision vom marktführenden Spezialdienstleister für Fahrzeugaufbereitung und Unfall-

schäden realisieren konnte. Die Einbindung der kooperierenden Partnerbetriebe war dabei ebenso bedeutsam, wie mit der *Strategie* einen klaren Weg zu beschreiten. Die Strategie setzt sich dabei aus verschiedenen Teilstrategien zusammen.

TIPP: Erfragen Sie die Vision und Mission mit Hilfe der Fragen im Interviewleitfaden, ohne den Unternehmer gleich mit diesen Fachbegriffen zu konfrontieren. Meistens können die Unternehmer ihre Vorstellungen über ihre früheren Absichten und die anvisierten Unternehmenstätigkeiten ganz gut schildern, auch wenn sie mit den Begriffen „Vision“ und „Mission“ nicht vertraut sind und daher keine druckreifen Sätze präsentieren können. Das druckreife Formulieren von Vision und Mission ist Berateraufgabe; im Beratungsprozess kommt es darauf an, die relevanten Informationen vom Unternehmer zu bekommen.



Als besonders hilfreich stellte sich bei der Rekonstruktion der Positionierungsperspektive aber nicht nur der Rückgriff auf das Interviewmaterial heraus, sondern auch eine Auswertung der im Rahmen der Arbeit zur Mehrwertdienstleistungsperspektive erstellten Aktivi-

Abb. 34:
Service Navigator

Betrieb: Fahrzeugklinik GmbH
Geschäftsfeld: Autolackiererei


Datum:
Blatt:



2. Befähigerperspektive (Mitarbeiter, Prozesse, Führung, Kooperation)
Befähigerperspektive Fahrzeugklinik GmbH 2009 – 2011 (Auszug)

Ziel	Kenngroße	Vorgabe	Maßnahme
Gewährleistung der Mitarbeiterqualifikation	Fehlerfreiheit bei den Mitarbeitern Kontinuität der Arbeitsleistung Souveränität im Kundenumgang (z. B.: Max. z Minuten Wartezeit bis zur ersten Ansprache, Erfassung und Erfüllung des Kundenwunsches, Professionelle Kommunikation)	Max. x Fehler pro Tag Tägliche Konstanz Weitgehende Souveränität im Kundenumgang	Mitarbeiterbeobachtungen, Feedback und Beurteilungsgespräche, Fortbildungen in fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenz, Eignungsnachweise, Dokumentation und Prüfung der Fehlerfreiheit der Aufträge
Führung	Ganzheitlich kybernetische Führung (Management Handbuch) Anzahl Mitarbeitergespräche und Qualitätszirkel Partizipativ fordernder Führungsstil, Zielvereinbarung mit Mitarbeitern	Umsetzung des Management Handbuchs X Mitarbeitergespräche pro Woche und Y Qualitätszirkel pro Monat Durchgängiger Führungsstil Regelmäßige Durchführung	Konsequente Durchführung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, regelmäßige Prüfung der Einhaltung des Managementhandbuchs, Sicherstellung der Prozessabläufe, Vollständigkeit und Qualität der Bearbeitungsprozesse prüfen
Organisation und Prozessoptimierung	Durchlaufzeiten der Aufträge Fehlerquoten der Aufträge Kapazitätsauslastung der Werkstätten Prozessoptimierung	Verkürzung um x % Reduzierung um y % Steigerung um z % D Verbesserungen	KAIZEN-Betriebsorganisation, Werkstattausstattungs- und Prozessablauf-Checklisten, Soll-Ist-Abgleiche, laufende KAIZEN-Workshops für Mitarbeiter, Einstellung von 15 % mehr Personal
	Such-/Leerzeiten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz	Reduzierung	Ausstattung der Werkstätten mit eigens zugeordneten Werkzeugen, visuelle „Multimomentaufnahmen“, Auftragsboards
	Einbindung des Kunden in die Angebotsphase	Übereinstimmung des Kundenbedarfs mit den ausgeführten Leistungen	Online-Anfrage und -Auskunftsmöglichkeit, Auftragsablaufanalysen, Log-in-Anzahlen, Kundenzufriedenheitsbefragung
	Auslastungsgrade der Bereiche Zielerreichung nach Segmenten	Steigerung Steigerung	Einrichtung von Geschäftsbereichszuständigkeiten nach Kundensegmenten, Einrichtung einer 2. Führungsebene (W-Meister, 2 Berater nach Segmenten), Stellenbeschreibung gemäß „Führungsgrad“
Kooperation und Leistungsnetzwerk	Erreichbarkeit für Kunden-Fahrzeug Fachlichkeit und Servicequalität der kooperierenden Werkstatt	Erhöhung Erhöhung	Einbindung von bestehenden Werkstätten nach vorgegebenen Verfahrensweisen (23 Partnerbetriebe als Sub-Unternehmer), Kooperationsvereinbarungen, laufende Kooperationsgespräche, Prüfung der Mängelfreiheit und Kundenzufriedenheit bei delegierten Aufträgen

Abb. 34: Rekonstruktion des Service Navigators der Fahrzeugklinik GmbH – Befähigerperspektive

Abb. 35: Service Navigator	Betrieb: Fahrzeugklinik GmbH	Datum:	
	Geschäftsfeld: Autolackiererei	Blatt:	

1. Positionierung des Unternehmens

Vision, Mission, Strategie

Wir sind der marktführende Spezialdienstleister für Fahrzeugaufbereitung und Unfallschäden auf Basis der MIR-Methode mit den zufriedensten Kunden in Deutschland.

Durch kooperierende Partnerbetriebe in den deutschen Metropolregionen bieten wir Detail-, Flottenkunden sowie Schadensteuerern die Möglichkeit, den Wert ihrer Fahrzeuge zu erhalten oder wiederherzustellen, um dadurch Freude und Wirtschaftlichkeit der Fahrzeugnutzung zu erfahren!

Durch kundenorientierte Dienstleistungscompetenz in allen Phasen der transparenten Auftragsabwicklung zum verbindlichen Festpreis bei geprüfter Qualität sollen die Kunden den Weg in unsere modernen Auftragsannahmestellen finden. Gegenüber den vorhandenen Karosserie- und Lackierbetrieben heben wir uns mit dem besseren Preis-Leistungs-Verhältnis durch hochentwickelte Leistungsprozesse auf Basis von mitarbeiterzentrierten Qualitätszirkeln und KAIZEN unter professioneller markengestützter Kommunikation ab.

Abb. 35: Rekonstruktion des Service Navigators der Fahrzeugklinik GmbH – Positionierungsperspektive

tätenfilter. Hier wurden die realisierten Mehrwertdienstleistungen bereits verschiedenen strategischen Teilpfaden zugeordnet.

Während Vision und Mission der Fahrzeugklinik sich unmittelbar aus Abb. 35 ablesen lassen, kann die Strategie folgendermaßen erläutert werden (vgl. zu den Teilstrategien auch Kap. 3, Abb. 12 und Abb. 13): Die Fahrzeugaufbereitung ist eine Strategie der Dienstleistungsentwicklung, die zusätzlich zur Marktdurchdringungsstrategie im Bereich der Dienstleistungen für die Beseitigung von Unfallschäden an Fahrzeugen verfolgt wurde. Durch Qualitätszirkel und KAIZEN wurde die Strategie der Prozessoptimierung und Mitarbeiterorientierung realisiert. Bevor jedoch die Vision, Mission und Strategie für die Vergangenheit als gültig angenommen wurde, wurde zunächst gefragt, ob Vision, Mission und Strategie tatsächlich richtungsweisend, kommunizierbar, realisierbar waren und akzeptiert wurden. Da Vision, Mission und Strategie allen Unternehmensmitgliedern vermittelt wurden, Orientierung gaben, zudem auch von den Mitarbeitern verstanden und angenommen wurden, konnte diese Frage eindeutig bejaht werden. Wenn dies nicht der Fall gewesen wäre, hätte keine Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen der Positionierungsperspektive und den nachfolgenden Perspektiven bestanden.

Insgesamt waren Berater und Unternehmer anschließend in der Lage, die Rekonstruktion des gesamten Service Navigators vorzunehmen (vgl. Abb. 36). Die Hausdarstellung konzentriert die Betrachtungen auf die jeweils in den einzelnen Perspektiven verfolgten Ziele, ermöglicht die Darstellung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Zielen und liefert einen „Totalblick“ im Sinne eines Unter-

nehmens-Kompasses. Im vorliegenden Fall handelt es sich um eine vereinfachte Hausdarstellung, in der lediglich die Ziele der einzelnen Perspektiven dargestellt werden.

Damit ist die Rekonstruktion des Service Navigators für die Vergangenheit abgeschlossen. Es zeigt sich, dass Herr Podlech schon einen Schritt weiter ist, da es bei dieser unternehmenspolitischen Positionierung nicht bleiben soll. Für die Zukunft plant er eine umfangreiche Marktentwicklungsstrategie, die er über ein Franchise-System realisieren möchte (vgl. zu dieser Teilstrategie auch Kap. 3, Abb. 13): Die Fahrzeugaufbereitung hilft ihm die Rekonstruktion des Service Navigators aus der Vergangenheit, da er nun konsequent auf Basis der bisherigen unternehmenspolitischen Positionierung „nach vorne“ denken und arbeiten kann.



AUFGABE: Bereiten Sie mit einem Unternehmen die Rekonstruktion vor. Analysieren Sie systematisch mit Hilfe der beschafften Informationen, ob und wie sich die Entwicklung der Finanzsituation unter Berücksichtigung der Mehrwertdienstleistungen erklären lässt. Untersuchen Sie, welche Ziele und Aktivitäten das Unternehmen mit Blick auf die Kunden verfolgt hat und wie die Kunden das Unternehmen wahrgenommen haben. Prüfen Sie, welche Voraussetzungen das Unternehmen intern hinsichtlich der Mitarbeiter, der Prozesse, der Führung und der Kooperation geschaffen hat, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Formulieren Sie die unternehmenspolitische Positionierung und erstellen Sie den Unternehmenskompass mit der Hausdarstellung.

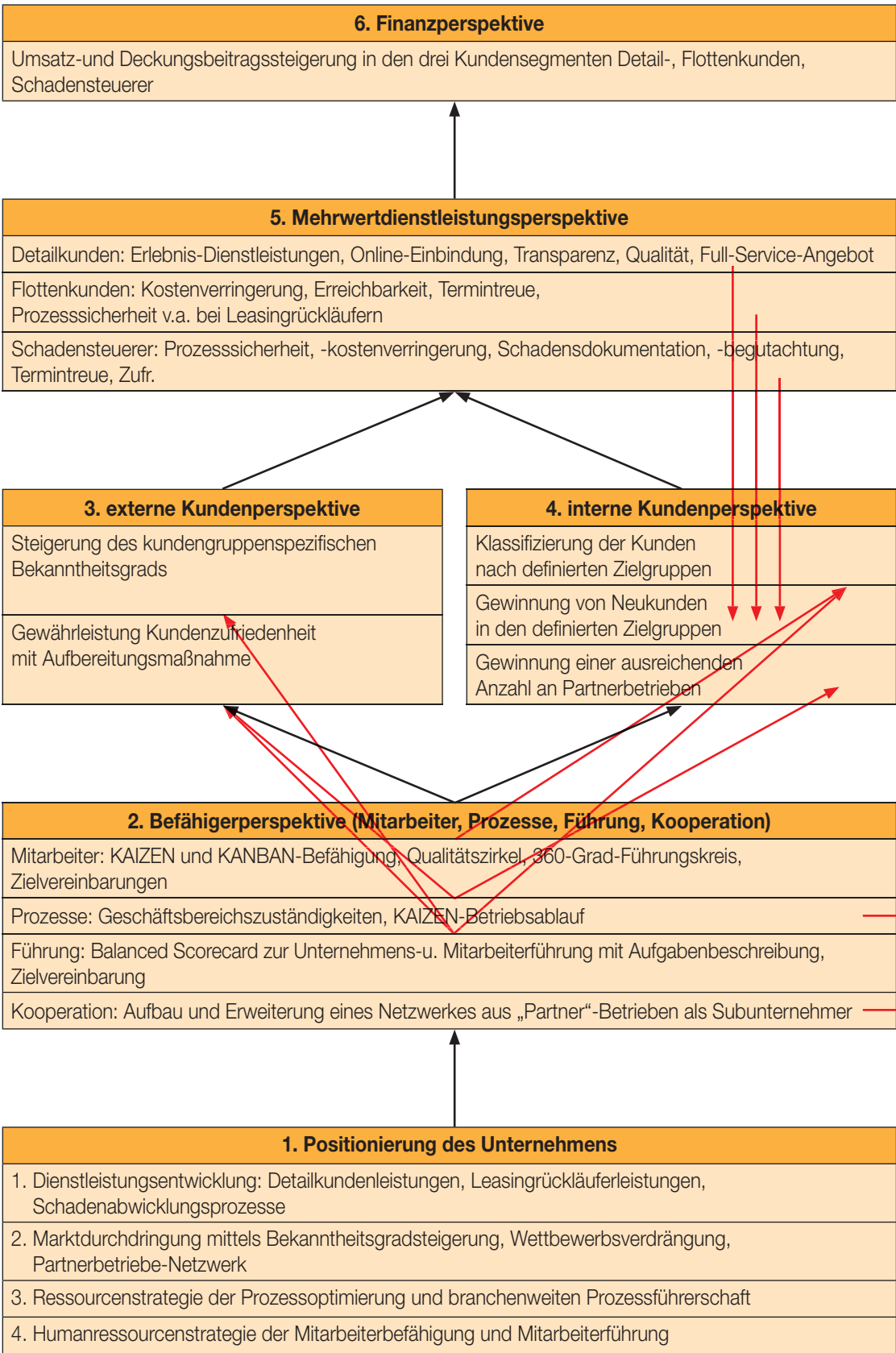


Abb. 36: Rekonstruktion des Service Navigators der Fahrzeugklinik GmbH – Hausdarstellung

4.3 Entwicklung des Service Navigators für die Zukunft

Die Rekonstruktion des Service Navigators ist abgeschlossen, und der Service Navigator für die vergangenen drei bis fünf Jahre des Unternehmens liegt vor. Der 3. Arbeitsschritt hat die Entwicklung des Service Navigators für die Zukunft des Unternehmens zum Inhalt (vgl. Abb. 37). Nun erfolgt die Erstellung der Strategie-Tabellen „vorwärts“, beginnend mit der Positionierungsperspektive. Denn die neue unternehmenspolitische Positionierung soll auf den nachfolgenden Perspektiven mit konkreten Zielen, Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen so „herunter gebrochen“ werden, dass sie zum finanziellen Erfolg des Unternehmens in der Zukunft führt.

Das Fallbeispiel:

Günter Mänz gründete 2007 in Marl seine Mänz & Co. KG – einen Spezialanbieter für die Modernisierung von Häusern und Wohnungen mit Leistungen aus einer Hand. Der Spezialanbieter für die Modernisierung von Häusern und Wohnungen tritt als Generalübernehmer auf. Er kümmert sich um sämtliche Wünsche seiner Kunden, damit sie sicher, komfortabel und barrierefrei so lange wie möglich in ihren eigenen vier Wänden leben können.

Die Kundenakquise ist der Dreh- und Angelpunkt für die Unternehmenszukunft, denn in der Vergangenheit bediente Mänz ausschließlich die Kundenzielgruppe mit geringen Einkommen. Seine Gewinnmargen sind deshalb auch als eher niedrig zu charakterisieren. Eine Marketingoffensive soll Abhilfe schaffen. „Wir müssen in ein anderes Marktsegment hinein, um unsere Deckungsbeiträge zu verbessern“, sagt der Unternehmer. „Dazu wiederum muss der Markt erst einmal wissen, dass es uns gibt, was wir tun und wem wir helfen.“

Beratungsziel war es, dem Unternehmer die notwendigen Schritte zur erfolgreichen Umsetzung der angestrebten *unternehmenspolitischen Positionierung* aufzuzeigen (vgl. Abb. 38).

Diese *Vision* vom kompetenten und verlässlichen Generalübernehmer für wohnumfeldverbessernde Maßnahmen wurde bereits bei der Rekonstruktion des Service Navigators für die Vergangenheit ermittelt. Im Rahmen der Zukunftsbetrachtung wurde sie weiterhin als attraktiv für die weitere Geschäftsentwicklung eingeschätzt. Mit Hilfe des Interviewleitfadens gelang es auch, die *Mission* als zukünftigen Geschäftszweck sowie die *Strategie* als einzuschlagenden Weg zu formulieren. Hinsichtlich der *Strategie* zeigte sich, dass eine Marktentwicklungsstrategie verfolgt wird. Denn Günther Mänz vermarktet eine vorhandene Dienstleistung auf einem noch zu entwickelnden Markt (vgl. zu den verschiedenen Teilstrategien auch Kap. 3). Dies liegt maßgeblich daran, dass der Bedarf für das wohnumfeldverbessernde Bauen vom Verbraucher häufig verdrängt wird. Denn als Bedürftiger sieht sich kaum ein Konsument („Alt und pflegebedürftig sind immer die Anderen.“). Die von der Mänz & Co KG angebotenen Dienstleistungen stellen sehr erklärungsbedürftige, spezifische Dienstleistungen dar, für die es noch keine etablierten Marktsegmente gibt. Zudem tritt die Besonderheit auf, dass es sich in der Regel um EINMAL-Kunden handelt, weil das Wohnumfeld nur einmal auf den besonderen Pflegefall umzugestaltet ist. Ferner wurde Wert darauf gelegt, für besonders zahlungskräftige Kundengruppen die Marktentwicklung voranzutreiben, um mit attraktiven Margen die Existenz des Unternehmens für die Zukunft zu sichern.

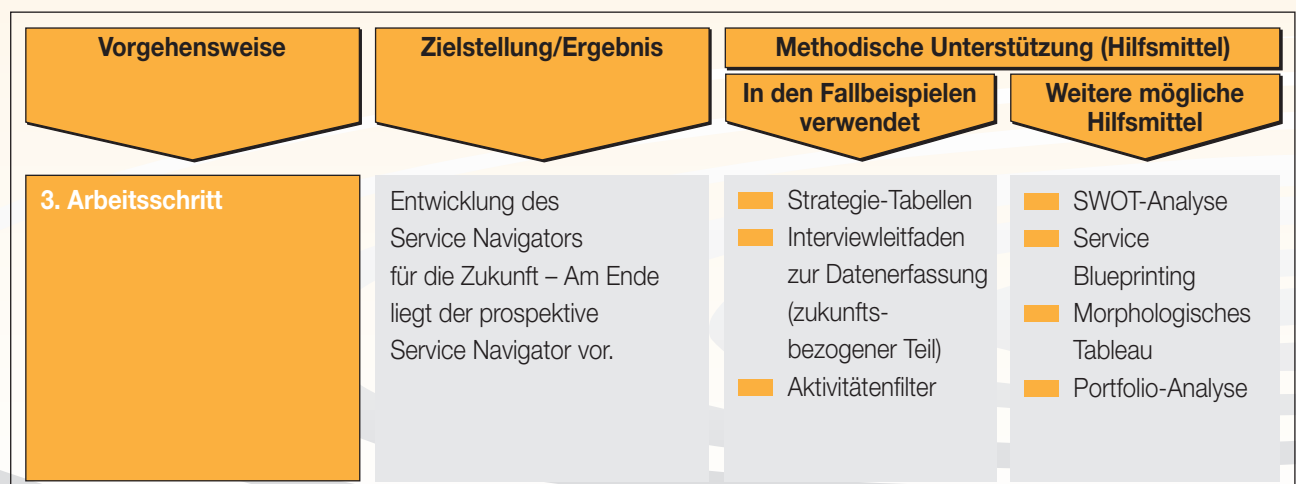



Abb. 38: Service Navigator	Betrieb: Mänz & Co. KG	Datum:	 © Dr. Stefan Borchert, UNI DUE, itb
	Geschäftsfeld: Baudienstleister	Blatt:	
1. Positionierung des Unternehmens			
Vision, Mission, Strategie			
Kompetenter und verlässlicher Generalübernehmer für wohnumfeld-verbessernde Maßnahmen.			
Verunfallten und pflegebedürftigen Menschen (Alter: 70+, Pflegestufen 0, I, II) in den Regionen Recklinghausen, Bochum, Herne, Gelsenkirchen und Offenburg das weiter zu Hause wohnen in allen Lebenslagen zu ermöglichen.			
Wir sind der „Kümmerer“, der bedürftige Personen oder deren Angehörige bei der Modernisierung ihres Hauses, Bades oder der Wohnung auf der Grundlage unseres Wohnungsbau-Know-hows unterstützt und mit Hilfe unseres Netzwerkes an Fachhandwerkern bei den barrierearmen Umbaumaßnahmen entlastet. Wir erklären unseren Kunden die bautechnischen und finanziellen Förder-Möglichkeiten, damit sie trotz Alter, Krankheit oder Unfall weiterhin sicher und komfortabel in ihrer angestammten Umgebung wohnen können. Dabei gehen wir mit unseren Kunden in allen Phasen des Kundenkontaktes respektvoll, ehrlich, verlässlich und behutsam um.			

Abb. 38: Entwicklung des Service Navigators für die Zukunft – Positionierungsperspektive bei der Mänz & Co. KG

Vision, Mission und Strategie wurden eingehend dahingehend geprüft, ob sie richtungsweisend, kommunizierbar und realisierbar sind sowie auf Akzeptanz stoßen. Dabei wurde festgestellt, dass der demografische Wandel auch einen Wandel in den Märkten des Wohnungsbaus und der damit verbundenen Dienstleistungen induziert, so dass attraktive Marktnischen entstehen. Vor diesem Hintergrund wurde die von Günther Mänz entwickelte unternehmenspolitische Positionierung (Vision, Mission und Strategie) als zukunftsfähig bewertet. Gleichwohl wurde erkannt, dass hinsichtlich der Akzeptanz bei Kunden noch viel Aufklärungsarbeit zu leisten ist, um tatsächlich eine Zahlungsbereitschaft für die von der Mänz & Co KG angebotenen und im Alltag der Zielgruppen häufig noch nicht als notwendig angesehenen Dienstleistungen zu erreichen.

Im Rahmen der Entwicklung des Service Navigators für die Zukunft wurden die Aktivitäten besonders auf die Umsetzung der Marktentwicklungsstrategie zur Intensivierung der Zielgruppenansprache fokussiert (vgl. zu den Teilstrategien auch Kap. 3, Abb. 12 und Abb. 13). Dazu wurden die Tabellen zu den jeweiligen Perspektiven des Service Navigators sukzessive auf Basis der Angaben des Unternehmers zum Interview-Leitfaden ausgearbeitet. Die Ziele und Maßnahmen wurden mit dem Unternehmer detailliert hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit und Erfolgsrelevanz diskutiert und eingehend geprüft.

Zur Umsetzung der Marktentwicklungsstrategie ist es für die Mänz & Co. KG besonders wichtig, in der *Befähigerperspektive* zunächst die internen Voraussetzungen hinsichtlich der Prozesse, Mitarbeiter, der Führung und der Kooperation zu schaffen (vgl. Abb. 39).

Hinsichtlich der Prozesse zeigte sich insbesondere die Notwendigkeit, eine zentrale Informationssystemarchitektur mit

einem integrativen CRM-System sowie ein Qualitätsmanagement-System einzuführen. In Bezug auf die Mitarbeiter steht die Qualifikationsentwicklung im Zentrum der Aktivitäten. Im Bereich der Führung plant die Mänz & Co. KG die Prüfung von Möglichkeiten einer Genossenschaftsgründung, um das Ziel einer möglichst hohen Eigenkapitalquote erreichen zu können. Darüber hinaus wird die Bedeutung von deckungsbeitragssichernden Aufträgen als Führungsaufgabe betont. Dieses Ziel soll nicht nur durch eine entsprechende Auftragskalkulation, sondern auch mit Hilfe einer Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter realisiert werden. Darüber hinaus sieht die Geschäftsleitung die Notwendigkeit der eigenen Weiterbildung und plant daher den Besuch von Messen und Fachkongressen sowie eine Mitwirkung in themenentsprechenden Arbeitskreisen als zukünftige Aktivitäten ein. Außerdem sollen die angestrebten Kooperationen für ein schlagkräftiges Leistungsnetzwerk dabei helfen, Vision, Mission und Strategie umzusetzen. Dabei denkt die Geschäftsleitung an solche Kooperationen, die durch Mitgliedschaften in Netzwerken und durch die Zusammenarbeit mit Multiplikatoren zustande kommen können. Die Gründung einer Genossenschaft kann zusätzlich dazu beitragen, weitere Kooperationspartner zu gewinnen.

Hinsichtlich der Vorgaben zeigt sich schon in der Befähigerperspektive – wie auch in den nachfolgenden Perspektiven – an einigen Stellen das Problem, konkrete zahlenmäßige Vorgaben zu formulieren, die realistisch sind. Dieses Problem wurde so gelöst, dass zunächst einmal verbal „Steigerung“, „Erhöhung“ oder „Verbesserung“ als angestrebte Tendenz in die Strategie-Tabelle aufgenommen wurde. Zudem stellte sich heraus, dass es solche Kenngrößen gibt, für die keine zahlenmäßigen Vorgaben entwickelt werden

**Abb. 39:
Service Navigator**

Betrieb: Mänz & Co. KG
Geschäftsfeld: Baudienstleister

Datum:
Blatt:



2. Befähigerperspektive (Mitarbeiter, Prozesse, Führung, Kooperation)

Ziel	Kenngroße	Vorgabe	Maßnahme
<p>Prozesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Zentrale Informationssystem-Architektur mit dezentralen Zugriffsmöglichkeiten für auf mehrere Orte verteilte Akquisitions- und Beratungsmitarbeiter ■ Dessen Weiterentwicklung zu einem integrativen CRM-System ■ Einführung eines Qualitätsmanagement Systems 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklungsstand der Informationssystem-Architektur ■ Anzahl der dezentralen Zugriffsmöglichkeiten ■ Vorhandensein eines integrativen CRM-Systems ■ Vorhandensein eines Qualitätsmanagement-Systems 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zugriffsmöglichkeiten für Standorte ■ Konzeptentwicklung und Weiterentwicklung zu einem integrativen CRM-System ■ Umsetzung des QM-Systems mit Andockfähigkeit an QMS-Vorgaben und bei Einhaltung der Schnittstellenvorgaben der DIN-ESO-Normen von Krankenhäusern und Pflegekassen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weiterentwicklung des vorhandenen Serversystems durch Anbindung neuer Standorte, dezentrale Nutzung des Dokumentenmanagementsystems, des TAIFUN-Angebotsystems und der Termin-Organisationssoftware ■ Softwareentwicklung bei entsprechend vorliegender Auslastung, ■ Prozessoptimierung zur Ermöglichung der Andockfähigkeit an QMS-Vorgaben der Krankenhäuser und Pflegekassen, Schulung der Mitarbeiter zur Nutzung des EDV-Systems, Checklisten, Dokumentation, z.B. mittels QM-Handbuch und QM-Beauftragten
<p>Mitarbeiter:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Verfügbarkeit von aktuellem Know-How ■ Soziale Kompetenz im Umgang mit Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kenntnisstand bei den Mitarbeitern ■ Einstellung von Mitarbeitern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbesserung ■ Bis zu 2 Mitarbeiter, 1 Praktikant 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beteiligung der Mitarbeiter an der Leistungsweiterentwicklung, Fortbildungen von Mitarbeitern, Mindestanzahl an Fortbildungsstunden pro Jahr, regelmäßige Feedbackgespräche und Mitarbeiterunden ■ Einweisungsunterlagen für neue Mitarbeiter
<p>Führung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bestandssichernde Organisation/Führung ■ Deckungsbeitrags-sichernde Aufträge ■ Weiterbildung der Geschäftsführung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eigenkapitalquote ■ Deckungsbeitrag pro Auftrag ■ Kenntnisstand der Geschäftsführung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ möglichst gegen 100 % ■ Erreichung Mindestdeckungsbeitrag ■ Verbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Priorisierung der Eigenkapitalfinanzierung und Prüfung der Möglichkeiten einer Genossenschaftsgründung, Analyse und Angebotseinholung über prüfungsberechtigten Genossenschaftsverband ■ Kalkulation des Deckungsbeitrags pro Auftrag, Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter ■ Fortbildung und Austausch mit Gewerkeführern sowie mit Pflegediensten über Bedarfsentwicklungen, Messebesuche, Besuch von Fachkongressen, Mitwirkung in Arbeitskreisen
<p>Kooperationen/Netzwerk:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Leistungsnetzwerk erhalten und ausbauen ■ Zusammenarbeit mit Multiplikatoren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl der Mitgliedschaften in Netzwerken ■ Anzahl von Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erhöhung ■ Erhöhung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitgliedschaft bei HWK-Servicewelten ■ Mitgliedschaft bei Haushaltsdiensten ■ Zusammenarbeit mit dem Paritätischen Wohlfahrtsverband


Abb. 40: Service Navigator	Betrieb: Mänz & Co. KG	Datum:	 <small>© Dr. Stefan Borchert, UNI DUE, itb</small>
	Geschäftsfeld: Baudienstleister	Blatt:	
3. externe Kundenperspektive			
Ziel	Kenngroße	Vorgabe	Maßnahme
Bekanntheitsgrad	Bekanntheitsgrad	Steigerung	<ul style="list-style-type: none"> ■ öffentlichkeitswirksame Maßnahmen, z.B. Werbung ■ Befragung von aktuellen und potenziellen Kunden ■ Multiplikatorenansprache : <ul style="list-style-type: none"> ■ Bei Versicherungen u. Bausparkassen bzgl. Handwerker-Service bei Gebäude-/Hausrat-Schadensfällen ansprechen ■ Fördermitgliedschaft von Krankenhäusern und Pflegediensten im Verein ■ Mit Kooperationspartnern Exklusivität vereinbaren ■ eigenständiger Multiplikatoren-Flyer
Kundenzufriedenheit	Zufriedenheitsgrad	> 98 %	■ Befragung aller Kunden

Abb. 40: Service Navigator 2012 bis 2017 der Mänz & Co. KG – externe Kundenperspektive (Auszug)

können, wie z.B. Vorhandensein eines Qualitätsmanagementsystems. In solchen Fällen wurden die Vorgaben daher ebenfalls verbal formuliert.

TIPP: Bei der Arbeit mit den Strategie-Tabellen kann sich für den zukünftigen Service-Navigator das Problem ergeben, keine zahlenmäßigen Vorgaben formulieren zu können. Weichen Sie dann entweder auf Tendenzaussagen, wie z.B. Erhöhung, Verbesserung oder Steigerung zurück oder entwickeln Sie verbale Vorgaben, wie z.B. Entwicklung eines Konzepts, Durchführung einer Befragung. Bei zunehmenden Erfahrungen mit dem Service Navigator wird es im Laufe der Zeit leichter werden, zu zahlenmäßigen Vorgaben zu kommen, aber auch, sich an das Arbeiten mit verbalen Vorgaben zu gewöhnen.




Die gemeinsame Arbeit von Berater und Unternehmer wurde dann mit der Erarbeitung der externen Kundenperspektive des Service Navigators fortgesetzt. Dabei wurde überlegt, dass es von besonderer Wichtigkeit für die Mänz & Co. KG ist, wie der Kunde das Unternehmen wahrnimmt und ob er mit dessen Dienstleistungen zufrieden ist. Nur dann lassen sich positive Multiplikatoreffekte erzielen, die zu einer weiteren Kundenakquisition in der Zukunft beitragen. Der Unternehmer hat auf den Bekanntheitsgrad und die Kundenzufriedenheit einen großen Einfluss, geht es doch in erster Linie um sein Image in der Öffentlichkeit. Zu den Maßnahmen zur Steigerung des Bekanntheitsgrades gehören bei der Mänz &

Co. KG öffentlichkeitswirksame Aktionen, z.B. Werbung. Die Kundenzufriedenheit soll in der Zukunft durch Befragungen nach Umbaumaßnahmen festgestellt werden. Im Beratungsgespräch diskutierten der Berater und der Unternehmer auch intensiv mögliche Kooperationspartnerschaften, um diese als Multiplikatoren für eine größere Bekanntheit zu gewinnen. Die erarbeiteten Ziele, Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen fanden Eingang in die externe Kundenperspektive der Firma Mänz & Co. KG (vgl. Abb. 40).

Parallel zu dieser Arbeit suchten Berater und Unternehmer auch relevante Ziele, Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen für die interne Kundenperspektive, mit der der Blick des Unternehmers auf seinen Betrieb abgebildet wird (vgl. Abb. 41).

Besonders betonte die Mänz & Co KG hier die Erweiterung des Zielgruppenkreises auf die Demenzkranken (Pflegestufe 0), ein nach aktuellen Statistiken wachsendes Marktsegment. Zusätzlich soll viel stärker als in der Vergangenheit eine intensivierte Akquisitionsdifferenzierung nach sozial schwachen Kunden und zahlungskräftigen Kunden erfolgen. Hier sind besonders Akquisegespräche in Privatkliniken und bei Ärzten geplant, zudem soll systematisch Hinweisen von Handwerkern aus dem Netzwerk nachgegangen werden. Ferner berücksichtigte Günther Mänz hier die Beteiligung des Kunden an der Leistungsoptimierung, ein im Dienstleistungsmanagement unter dem Schlagwort „Kundenintegration“ und „Kunde als Co-Producer“ bereits vielfach diskutierter Aspekt zur Kundengewinnung. Zu-

Abb. 41: Service Navigator	Betrieb: Mänz & Co. KG	Datum:	
	Geschäftsfeld: Baudienstleister	Blatt:	

4. interne Kundenperspektive			
Ziel	Kenngroße	Vorgabe	Maßnahme
Erweiterung des Zielgruppenkreises auf die Demenzkranken (Pflegestufe 0)	Anzahl der Aufträge aus dieser Kundengruppe	Steigerung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausdehnung der Kommunikationsmaßnahmen auf diese Zielgruppe
Intensivierte Akquisitionsdifferenzierung nach Zielgruppen <ul style="list-style-type: none"> ■ Beide Kundengruppen ■ sozialschwache Kunden mit Kostenübernahme nach SGB XI ■ zahlungskräftige Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl an Veranstaltungen und Besuchen mit Zielgruppen 	Steigerung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisation von Seniorenveranstaltungen („Kaffee-Kränzchen“) zur Aufklärung über Umbaumöglichkeiten, z.B. via Film: vorher-nachher ■ Kindergeneration der Pflegebedürftigen über „entlastende“ Möglichkeiten aufklären
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl an neuen Vereinsmitgliedern vzhw e.V. 	Steigerung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anwerbung von Nachfragern als Vereinsmitglieder, um Standard-Beratungspaket über den Mitgliedsbeitrag zu erwerben („Pflegeumbau-Versicherung“)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl Ansprachen ■ Anzahl Verweise 	Steigerung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ansprache auf Baumessen, die sich an älter werdende Bauherren richten ■ Ansprache des Haus- und Grundstückeigentümergevereins ■ Ansprache von Privatkliniken und -ärzten ■ Verweise von Handwerkern des Netzwerks forcieren
Kundenbeteiligung an der Leistungsoptimierung	Vorhandensein und Aktivitäten eines Kundenbeirats	Bildung und Anzahl an Aktivitäten des Kundenbeirats	Ansprache der Multiplikatoren, Durchführung von Gesprächen zur Bildung, Gesprächsdokumentation
Systematische Erfassung der Kunden-/Auftraggeber-Kontakte	Anzahl Kundenverweise von Multiplikatoren und Kundenaufträge aus dem ERP-System	Erhöhung	Einrichtung eines CRM-Systems für Kunden und Multiplikatoren
Betreuung in der Nutzungs-Phase „After-Sales-Service“	Anzahl After-Sales-Vorgänge p.a.	Steigerung	Einschaltung des Pflegedienstes z.B. für <ul style="list-style-type: none"> ■ Nachrüstung/Reparatur früherer Umbaumaßnahmen wegen veränderter Pflegeanforderungen, ■ Austausch mit Sanitätskaufhaus zur Montage von Hilfsmitteln, Durchsicht der Aufträge und der protokollierten Wohnraum-Memoranden

Abb. 41: Service Navigator 2012 bis 2017 der Mänz & Co. KG – interne Kundenperspektive

sätzlich erlangt die systematische Erfassung der Kunden-/Auftraggeber-Kontakte sowie die Betreuung in der Nutzungsphase im Sinne eines After-Sales-Service eine hohe Bedeutung bei der Kundengewinnung.

Anschließend suchten Berater und Unternehmer gemeinsam nach Möglichkeiten, zusätzliche Dienstleistungen zum Absatz der Kernleistung zu entwickeln, um die Ziele im Ge-

schäftsfeld Neukundenakquise noch besser erreichen zu können. Zum Einsatz kam der Aktivitätenfilter (vgl. Kap. 3, Abb. 12). Hier zeigte sich die besondere Notwendigkeit, weitere Kooperationspartner in die Erbringung der Mehrwertdienstleistungen einzubinden, insb. bei der Vermittlung und Organisation der Finanzierung einer barrierefreien Umbaumaßnahme für finanziell Bedürftige. Auch erschien es lukrativ, die Bedarfsanalyse und Umbaubetreuung in das

**Abb. 42:
Service Navigator**

Betrieb: Mänz & Co. KG
Geschäftsfeld: Baudienstleister

Datum:
Blatt:



5. Mehrwertdienstleistungsperspektive

Ziel	Kenngroße	Vorgabe	Maßnahme
Vermittlung/Organisation der Finanzierung einer Umbaumaßnahme insbesondere auch für finanziell schwache Bedürftige	Anzahl Finanzierungsabkommen bzw. Finanzierungsprodukte für Kunden	Steigerung	Konzeptentwicklung zusammen mit Pflegekassen, Versicherern, Bausparkassen, Förderbanken, Gesprächsdokumentation und exklusive Rahmenverträge
Integration der Bedarfsanalyse und Umbaubetreuung in das Entlassmanagement von Krankenhäusern bei pflegebedürftigen/verunfallten Patienten	Anzahl Kooperationsabkommen und Schnittstellendefinitionen	Steigerung	Gespräche zur Vereinbarung von möglichst exklusiven Kooperationsvereinbarungen, Pilotabkommen, Schnittstellendefinitionen, auch im Hinblick auf ein abgestimmtes Qualitätsmanagement

Abb. 42: Service Navigator 2012 bis 2017 der Mänz & Co. KG – Mehrwertdienstleistungsperspektive (Ausschnitt)

Entlassmanagement von Krankenhäusern bei pflegebedürftigen und verunfallten Patienten einzubinden. Damit wurden Ideen für wesentliche Mehrwertdienstleistungen entwickelt, die in der Mehrwertdienstleistungsperspektive eingetragen wurden (vgl. Abb. 42).

Mit Hilfe der definierten Mehrwertdienstleistungen soll es schließlich gelingen, ehrgeizige Finanzziele in der Zukunft zu erreichen. Diese wurden in der Finanzperspektive von Günther Mänz für die nächsten fünf Jahre definiert. Da es sich um wettbewerbssensitive Daten handelt, wurde aus Gründen der Anonymisierung hier mit entsprechenden Platzhaltern gearbeitet (vgl. Abb. 43).

Die definierten Ziele und die betreffenden Maßnahmen zeigen, dass Günther Mänz seine Mission, Vision und Strategie konsequent verfolgt. Die in den vorgelagerten Perspektiven des Service Navigators geplanten Kooperationen und die Überlegungen zur Genossenschaftsgründung sowie die Ausrichtung auf die spezifische Zielgruppe der zahlungskräftigen Kunden finden sich in den Maßnahmen wieder.

TIPP: Wenn Sie die Strategie-Tabelle der Finanzperspektive entworfen haben, prüfen Sie bitte die Konsistenz der bisher entworfenen Strategie-Tabellen. Mitunter schleichen sich im Arbeitsprozess Ungereimtheiten ein, weil z.B. die auf der Befähigerperspektive berücksichtigten Ziele und Maßnahmen keine Auswirkungen auf spätere Perspektiven haben. Zudem sind die Finanzwirkungen der dort geplanten Maßnahmen zu bewerten. Ggf. stellt




sich heraus, dass die in der Befähigerperspektive anvisierten Ziele und Maßnahmen nicht konsequent genug geplant wurden. Möglicherweise sind auch für die in der externen und internen Kundenperspektive anvisierten Ziele und Maßnahmen andere Voraussetzungen zu schaffen. Auch ist die Stimmigkeit zwischen Vision/Mission/Strategie und den nachfolgenden Perspektiven zu kontrollieren. Möglicherweise ergibt sich ja die Notwendigkeit, Vision/Mission und Strategie bzw. die Strategie-Tabellen noch präziser zu formulieren oder zu modifizieren!

Achten Sie darauf, dass Sie beim Ausfüllen der Tabellen nur strategisch relevante Ziele und Kenngrößen verwenden. Zu viele Ziele und Kenngrößen führen dazu, dass sich der Unternehmer verzettelt. Als Richtschnur werden pro Perspektive drei bis sechs Kenngrößen empfohlen, um den Überblick zu behalten.

Prüfen Sie genau, ob und welche Markt- bzw. Ressourcenstrategien verfolgt werden sollen. Beobachten Sie dabei im Beratungsprozess, ob sich beim Ausfüllen der Tabellen möglicherweise ergibt, dass doch andere strategische Teilpfade relevant sind.

Nachdem nun die bisherigen Strategie-Tabellen auf Stimmigkeit geprüft, die entsprechenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen ermittelt und kontrolliert wurden (vgl. Arbeitsschritt 4 in Kap. 4.4), wurde der gesamte Service Navigator in der Haus-Darstellung zusammengefasst (vgl. Abb. 44).

Günther Mänz resümiert: Erst durch Kenntnis des Instruments des Service Navigators und der betreffenden Hilfs-

Abb. 43: Service Navigator	Betrieb: Mänz & Co. KG	Datum:	 © Dr. Stefan Borchert, UNI DUE, itb
	Geschäftsfeld: Baudienstleister	Blatt:	

6. Finanzperspektive			
Ziel	Kenngröße	Vorgabe	Maßnahme
Leistungssteigerung	Umsatz	+ X % p.a.	Professionellere Akquisition von Multiplikatoren mit Rahmenverträgen
Verbesserung des Deckungsbeitrages	Bwl. Ergebnis bzw. Deckungsbeitrag	+ Y % p.a.	Hinzugewinnung margenstärkerer Aufträge aus Segment der zahlungskräftigen Kunden
Ertragsstärke	Umsatzrentabilität auf DB-Basis	Mind. Z %	Dito und weiterhin Konzentration auf Kernkompetenz der Koordination
Sicherung des Unternehmensbestandes	Eigenkapitalquote	100% oder Absicherung durch Rechtsform	Gründung einer Genossenschaft
Forderungsausfallquote	Forderungsausfälle am Umsatz	< 1%	Forderungsabtretung und hohe Kundenzufriedenheit aus Basis enger Ausführungskontrollen der Handwerker
Absolute Leistung	Anzahl Aufträge bzw. Einheiten p.a.	+ V % p.a.	Ausbau der eigenen Akquisitionskapazitäten über freie Mitarbeiter und Kooperationspartner wie Bausparkassen

Abb. 43: Service Navigator 2012 bis 2017 – Finanzperspektive

mittel war es anschaulich möglich, die zur Zielerreichung notwendigen Schritte, Maßnahmen und Kenngrößen zu erkennen. Denn schriftlich fixierte Unterlagen zur zukünftigen Unternehmensentwicklung, wie etwa einen Businessplan, gab es bislang nicht. Dazu kommt, dass es erst jetzt mit Hilfe des Service Navigators möglich ist, die zukünftigen marktstrategischen Zielsetzungen und Maßnahmen auch den Ansprechpartnern wie z.B. Kooperationspartnern, Banken und Prüfungsverbänden zu kommunizieren.

Das Aha-Erlebnis:

- **Aha-Erlebnis für den Unternehmer:** „Wie exakt und genau Sie mit Hilfe des Service-Navigators unser bisheriges unternehmerisches Tun auf- und nachgezeichnet haben, ist allerhand! Jetzt sehe ich die Marktentwicklungsstrategie und die notwendigen Maßnahmen ganz klar.“
- **Aha-Erlebnis für den Berater:** Obwohl kein schriftlicher Geschäftsplan vorlag und die finanziellen Mittel eher begrenzt sind, hatte der Unternehmer klare Leistungsprozesse vordefiniert und auch ein Mind Map zu deren Visualisierung zum ersten Interview mitgebracht. Deswegen konnten sowohl der Kundenkontaktkreis als auch der Aktivitätenfilter sehr passgenau und unkom-

pliziert ausgefüllt werden, was bei der Unternehmensgröße und den knappen Unternehmensführungsmitteln nicht unbedingt zu erwarten war.

TIPP: Orientieren Sie sich beim Ausfüllen der Strategie-Tabellen am Aufbau des Service Navigators. Nutzen Sie die Vorteile der Tabellen. Ihre Anschaulichkeit, Übersichtlichkeit und Strukturiertheit lassen vollständige Strategieformulierungen zu. Um Überschneidungen oder gar Missverständnisse zu vermeiden, empfiehlt sich ein weiteres Gespräch mit dem Unternehmer, insbesondere dann, wenn das Unternehmen keinen schriftlichen Businessplan vorlegen kann. **Und:** Nutzen Sie eher zufällige Möglichkeiten besonderer „Entdeckungen“ im Beratungsverlauf – die Aha-Erlebnisse –, um das Vertrauensverhältnis zwischen Berater und Unternehmer zu stärken.



AUFGABE: Entwickeln Sie für ein Unternehmen die wichtigsten strategischen Teilpfade. Bei kleinen Unternehmen ist mitunter die Auswahl eines zentralen strategischen Teilpfades vollkommen ausreichend. Analysieren Sie zunächst die relevanten Ursache-Wirkungs-Bezie-

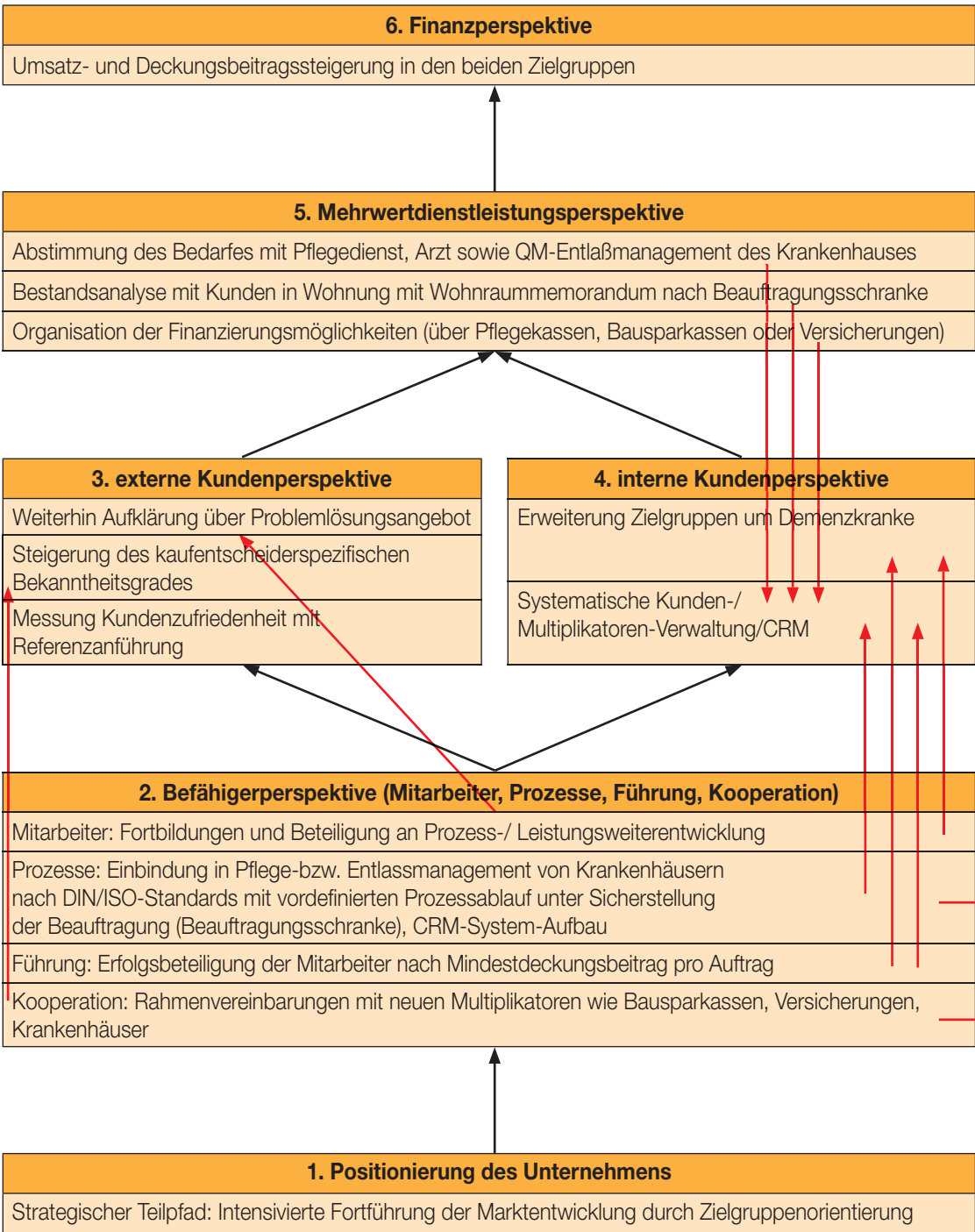


Abb. 44: Service Navigator Mänz & Co. KG – Hausdarstellung

hungen zwischen den für die einzelnen strategischen Teilpfade relevanten Zielen auf den verschiedenen Perspektiven des Service Navigators. Erarbeiten Sie anschließend die betreffenden Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen zur Zielerreichung. Entwickeln Sie

mit Hilfe des Aktivitätenfilters passgenaue Mehrwertdienstleistungen rund um das Kerngeschäft des Unternehmens. Schließlich erstellen Sie abschließend die Finanzperspektive für die nächsten drei bis fünf Jahre und den Service Navigator in der Hausdarstellung.

4.4 Überprüfung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen

Der Service Navigator liegt sowohl für die vergangenen als auch die künftigen drei bis fünf Jahre des Unternehmens vor. Bevor nun die unmittelbare Umsetzung in Angriff genommen wird, ist es ratsam, das bisher Erarbeitete mit ein wenig Distanz zu betrachten und daraufhin zu überprüfen, ob sich, nach der intensiven Detailarbeit in den einzelnen Perspektiven des Service Navigators, die letztlich bestimmenden Entwicklungslinien erkennen lassen. Dies gilt sowohl für den rekonstruierten als auch für den in die Zukunft gerichteten Teil des Service Navigators. Im Grunde handelt es sich bei diesem Schritt um eine Plausibilitätsprüfung, ob die in den einzelnen Perspektiven erarbeiteten Detailziele und -maßnahmen in der Gesamtschau – über alle Perspektiven hinweg – eine in sich stimmige Entwicklung nachvollziehbar werden lassen (für die Rekonstruktion) bzw. erwarten lassen (für die Zukunft). Im Bedarfsfall ergäbe sich an dieser Stelle dann noch die Möglichkeit, an der einen oder anderen Stelle nachzubessern.

TIPP: Das Prinzip „Wer ein Problem lösen will, sollte sich vom Problem lösen!“ hat in jedem Fall auch immer dann seine Berechtigung, wenn Planungs- und Konzeptionsarbeiten beendet werden und man an die eigentliche Umsetzung gehen möchte; es schützt vor blindem Aktionismus. Zusätzlich zu den hier vorgeschlagenen Methoden und Hilfsmitteln bietet es sich an, das Ergebnis der bisherigen Arbeit einem unbeteiligten Dritten in einer Präsentation vorzutragen und ihn zu bitten, auf die „roten Fäden“ zu achten. Werden diese vom Zuhörer herausgehört, kann das auch ein Indiz für die innere Stimmigkeit des aufgebauten Service Navigators sein.

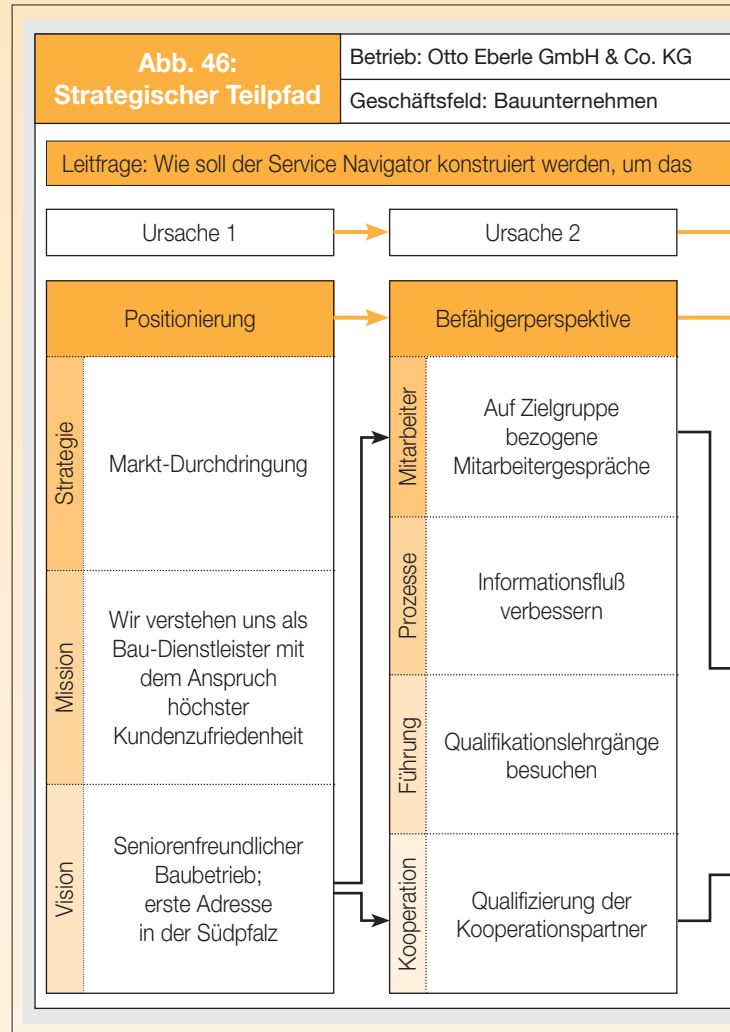


Abb. 46: Strategischer Teilpfad „Bauen und Sanieren für Senioren“ der Otto Eberle GmbH & Co. KG

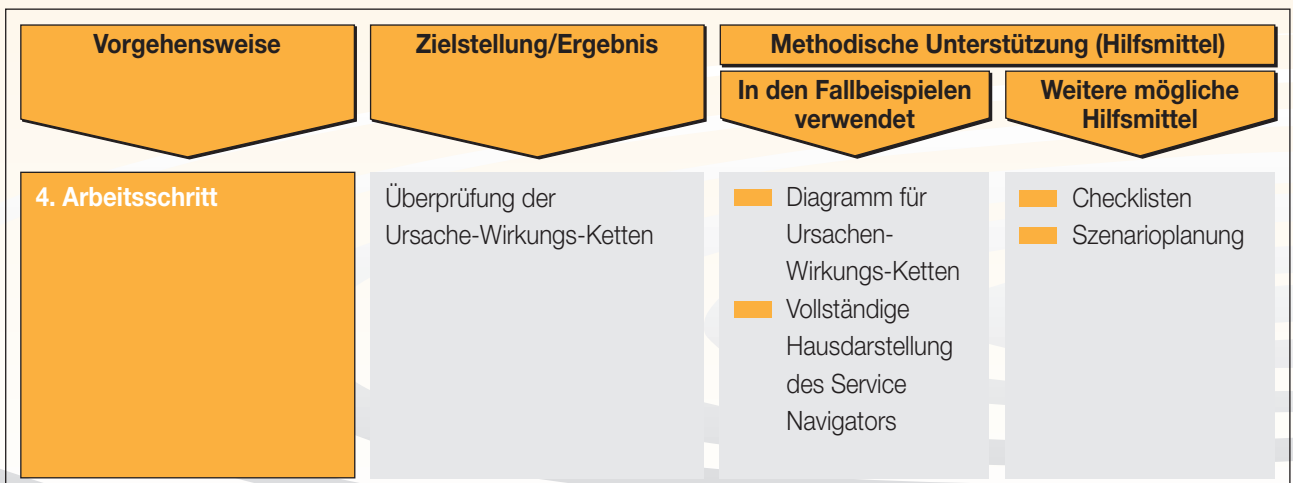
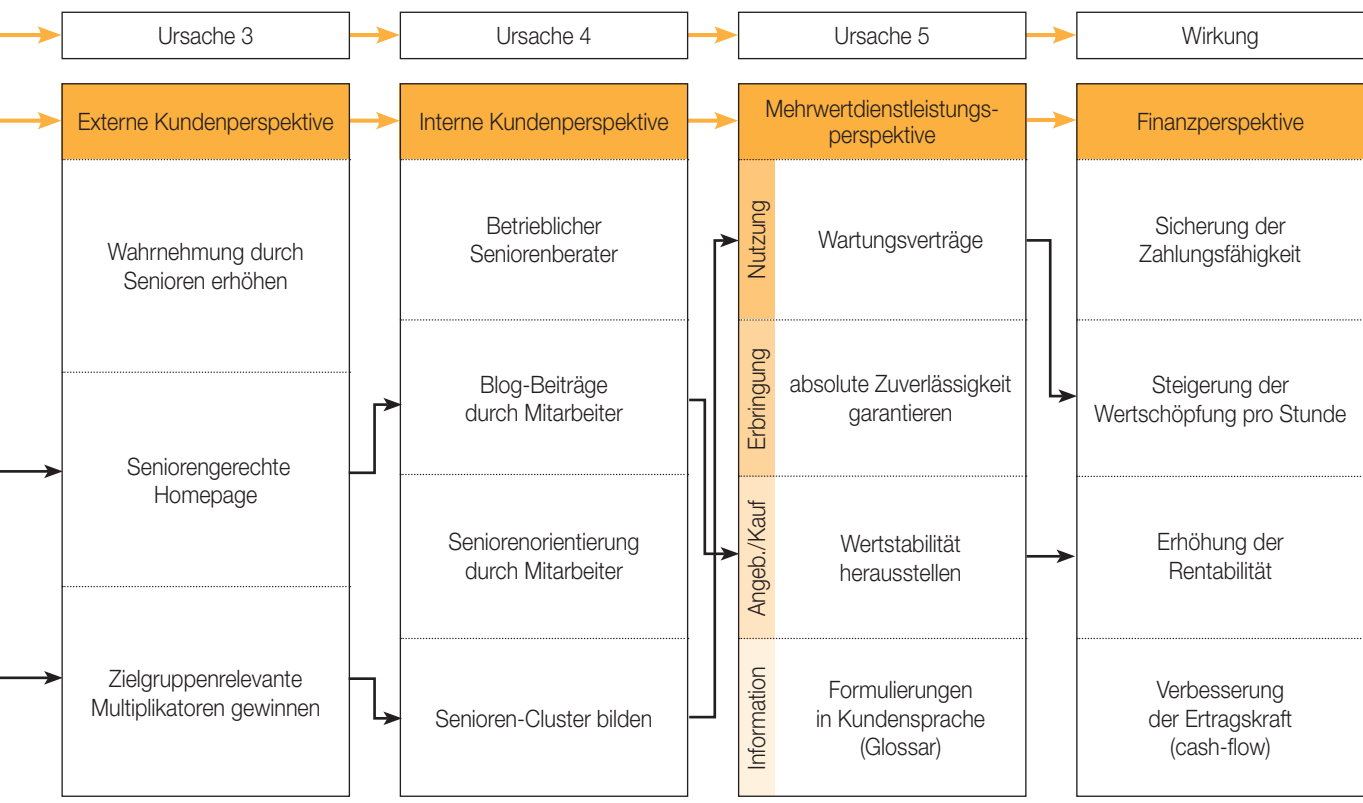


Abb. 45: Übersicht Coaching-Paket

gewünschte Ergebnis in 5 Jahren abzubilden? (Auszug)



Das Fallbeispiel:

Wir greifen an dieser Stelle noch einmal auf das Fallbeispiel der Firma Eberle aus dem Kapitel 3 zurück. Das Bauunternehmen in Landau/Pfalz hatte schon vor einigen Jahren das Geschäftsfeld „Bauen und Sanieren für Senioren“ entwickelt, hat jedoch erst durch die Arbeit mit dem Service Navigator bewusster wahrgenommen, wie wichtig das „Drumherum“ um die Kernleistung ist; in den kommenden Jahren will man in dieser Nische daher stärker wachsen, indem man die Mehrwertdienstleistungen um das Kerngeschäft herum gezielt ausbaut. Dies soll u.a. mit einer stärkeren Nutzung der Social Media, durch eine stärkere Seniorenorientierung auch bei den Mitarbeitern, durch eine verbesserte Kommunikation mit den älteren Kunden sowie mit gezielten Kooperationen geschehen.

Nach der Erarbeitung des Service Navigators für die Zukunft galt es, vor der Umsetzung noch einmal zu prüfen, ob das Puzzle aus Perspektiven, Zielen, Kenngrößen, Vorgaben

und Maßnahmen insgesamt ein sinnvolles Ganzes ergeben hatte. „Mir kam dieser Schritt vor wie das, was ein Maler tut, wenn er sein Bild beendet: er tritt ein bis zwei Meter von seinem Bild auf der Staffelei zurück und betrachtet sein Bild mit etwas Distanz“, berichtet Frau Eberle, und sie fügt hinzu: „Wir Unternehmer sind häufig so im Tagesgeschäft gefangen, dass wir diese Distanz nicht schaffen; ich habe es daher als bereichernd empfunden, einen solchen Schritt als Bestandteil einer Methodik bewusst einzusetzen.“

Im Kern geht es bei diesem Arbeitsschritt darum zu prüfen, ob nach all der Arbeit im Detail die großen Linien noch erkennbar sind. Ein mögliches methodisches Hilfsmittel hierfür stellt das Diagramm der Ursache-Wirkungs-Beziehungen dar. Abb. 46 zeigt noch einmal dieses Diagramm für das Fallbeispiel aus Kap. 3 (dort Abb. 18), hier jedoch mit zwei exemplarisch markierten Ursache-Wirkungs-Beziehungen.

Abb. 47:
Service Navigator

Betrieb: Otto Eberle GmbH & Co. KG

Geschäftsfeld: Bauunternehmen

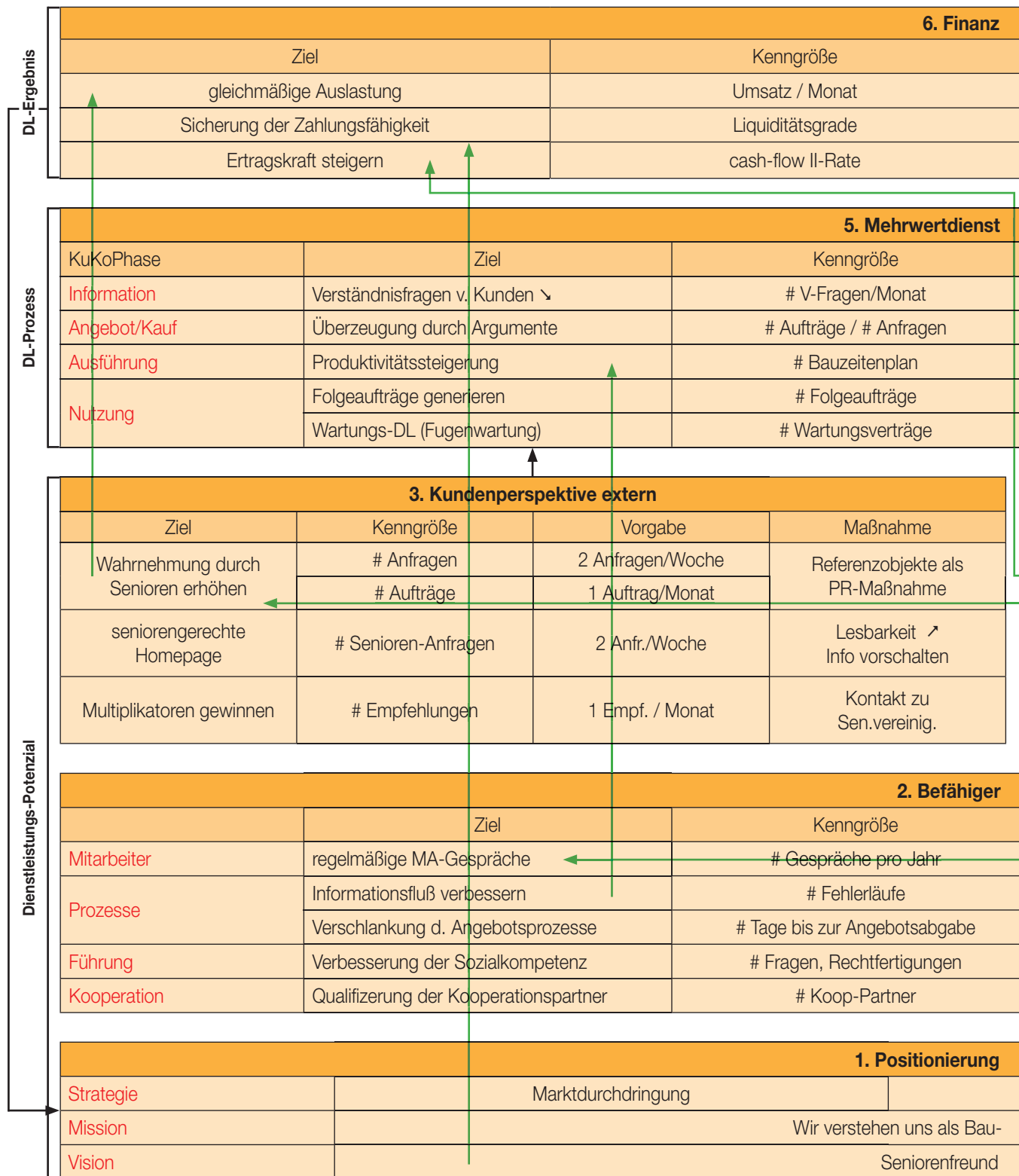


Abb. 47: Vollständiger Service Navigator der Otto Eberle GmbH & Co. KG

Datum:



Blatt:

© Dirk-J. Harms
itb, UNI DUE

perspektive

Vorgabe	Maßnahme
> 200 T€	Kapazitätsplanung
$L_{II} > 70\%$	Monatliche Finanzanalyse
> 10%	Kostenmanagement

leistungsperspektive

Vorgabe	Maßnahme
< 10 V-Fragen / Monat	Formulierungen in Kundensprache / Glossar
> 75%	Wirtschaftlichkeitsrechnung
reibungslose Abwicklung	Gantt-Diagramm / Webcam
Visitenkarten / Flyer verteilen	Prämie ausloben
2 pro Jahr	Mehrdimensionales Marketing

4. Kundenperspektive intern

Ziel	Kenngroße	Vorgabe	Maßnahme
Kundenrückmeldungen auswerten ↗	Quote nicht beachteter Reklamationen	< 5%	Aushänge im Betrieb, König Kd: „They said“
Social-Media ↗	E-Mail-Anfragen	Steigerung	Blog ausbauen / SEO-Optimierung
Kundenorientierung durch MA ↗	# Vorschläge / Blogs	1 pro MA u. Quart.	Gewerbliche MA verfassen Blogs
gezielte Sen.ansprache	# Feedbacks	↗	betriebl. Senioren-Berater

perspektive

Vorgabe	Maßnahme
Gesprächsprotokoll	externer Moderator Mitdenken aktivieren
< 3 pro Tag	Diagramm Ablauforganisation / Blueprinting
< 7 Tage	Blueprinting Angebotsabgabe
< 5 pro Woche	weniger Fachsprache
2 Koop-Partner je Gewerk	hauseigene Seminare für Partner

des Unternehmens

Geschäftsfeld	Senioren – Privatkunden
Dienstleister mit dem Anspruch höchster Kundenzufriedenheit	
licher Baubetrieb, erste Adresse in der Südpfalz	

Lernen

Das Diagramm der Ursache-Wirkungs-Beziehungen wird erstellt, indem von links nach rechts die Perspektiven des Service Navigators als Säulen bzw. Spalten dargestellt und in den Spalten jeweils lediglich die Ziele aus den jeweiligen Perspektiven aufgenommen werden. Anschließend wird überprüft, ob sich „Argumentationslinien“ in das Diagramm legen lassen, die die einzelnen Ziele über die Perspektiven hinweg miteinander verbinden. So liest sich etwa die untere Verbindung in Abb. 46 wie folgt: „Erste Adresse als Seniorenfreundlicher Baubetrieb kann das Unternehmen Eberle in einem größeren Radius u.a. dadurch werden, indem man geeignete Kooperationspartner findet, die dann z. T. eventuell noch geschult werden müssen. Einige dieser Partner wird man als Zielgruppen-relevante Multiplikatoren nutzen können, die, wenn sie über die anvisierte Region verteilt angesiedelt sind, mit weniger Fahraufwand in der Lage sind, bestimmte Cluster von Senioren-Kunden zu betreuen. Dadurch lassen sich auch leichter Wartungsverträge verkaufen, die weiter weg liegende Objekte betreffen. Schließlich wird u.a. diese Einbindung von externen Spezialisten dazu führen, dass im eigenen Betrieb die Wertschöpfung pro Stunde steigt, weil diese aufwändigen Arbeiten von Partnern im Unterauftrag, die näher am Objekt dran sind, günstiger angeboten werden können.“ In ähnlicher Weise kann auch die obere Linie „gelesen“ werden.

Selbstverständlich können in einer Perspektive auch mehrere Ziele in eine „Argumentationslinie“ eingebunden werden. Wichtig ist am Ende lediglich zu prüfen, ob jedes Ziel wenigstens einmal in einer solchen Linie auftaucht und ob sich diese Linien jeweils auch bis zur 6. Perspektive durchzeichnen lassen; damit wird sichergestellt, dass man nicht unterwegs ein Seitenthema verfolgt hat, das in das Gesamtbild eigentlich nicht hineinpasst oder das in einer „Sackgasse“ endet.

Eine weitere Möglichkeit, diese abschließende Überprüfung vorzunehmen, bietet die Hausdarstellung des Service Navigators. Hierzu greifen wir noch einmal auf den vollständigen Service Navigator aus Kap. 3 zurück (hier Abb. 47; dort Abb. 19); darin kennzeichnen die grünen Pfeillinien das Ergebnis dieses Arbeitsschritts.

Diese Hausdarstellung ist zwar auf den ersten Blick etwas unübersichtlicher; dadurch dass sie jedoch nicht nur die Ziele, sondern auch die Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen der jeweiligen Perspektiven beinhaltet, lassen sich nicht nur Ursache-Wirkungs-Beziehungen in der chronologischen Anordnung darstellen (in der Abb. von unten nach oben), sondern auch Wechselwirkungen und Rückwirkungen zwischen einzelnen Elementen in den Perspektiven. So haben Frau Eberle und ihr Berater, wie in Abb. 47 darge-

stellt, beispielsweise die Vermutung, dass die Maßnahme „Gewerbliche Mitarbeiter verfassen Blogs“ (in der „internen Kundenperspektive“) Rückwirkungen haben wird auf die regelmäßigen Mitarbeiter-Gespräche, da hier, so ihre Prognose, mit ziemlicher Sicherheit Inhalte der Blogs und die Reaktionen darauf thematisiert werden. Dies wird jedoch als nützlicher Nebeneffekt, ja sogar als sich gegenseitig verstärkender Effekt betrachtet. In ähnlicher Weise vermuten sie positive Auswirkungen des verstärkten Einsatzes von Social Media mit der Zielgruppe Senioren-Kunden auf die Wahrnehmung des Unternehmens bei dieser Kundengruppe, ein ebenfalls durchaus gewünschter Effekt.

Auch in dieser Grafik geht es nicht darum, alles mit allem zu verbinden; es geht in erster Linie darum, die roten Fäden der zu erwartenden Entwicklung sowie einige der wichtigsten Neben-, Rück- und Wechselwirkungen erkennbar werden zu lassen, und auf diese Weise zu prüfen, ob das, was man eigentlich im Visier hat, auch wirklich zum Tragen kommt. Oder mit den Worten der Unternehmerin Eberle: „Mir hat dieser Schritt geholfen, am Ende noch mal das große Ganze in den Blick zu bekommen und dazu die Sicherheit zu erlangen, dass man sich unterwegs nicht im Detail verloren hat.“

TIPP: Da man, wie gesehen, für diesen Arbeitsschritt ein wenig Distanz zu den zuvor erarbeiteten Ergebnissen braucht, ist es häufig ratsam, zwischen der Erarbeitung des Service Navigators für die Zukunft und der Überprüfung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen etwas Zeit vergehen zu lassen. Planen Sie dies von vornherein bei der Terminierung der Arbeitsschritte ein.



AUFGABE: Bereiten Sie das Diagramm für die Ursache-Wirkungs-Beziehungen analog zu Abb. 46 vor und erstellen Sie einen Ausdruck in DIN A3 oder DIN A2. Legen Sie diesen vergrößerten Ausdruck beim entsprechenden Termin für Arbeitsschritt 4 auf den Tisch oder hängen Sie ihn an die Wand. Lassen Sie anschließend den Unternehmer / die Unternehmerin mit einem Stift die seiner/ihrer Meinung nach wichtigsten „Argumentationslinien“ zeichnen. Falls dies Schwierigkeiten bereitet, kann das ein Indiz dafür sein, dass die Perspektiven noch nicht logisch genug aufeinander aufbauen. Dann müssten Sie bei dem Service Navigator noch einmal nachbessern.

4.5 Konsequenzen für die Dienstleistungsgestaltung

Der Service Navigator sowohl für die vergangenen als auch die künftigen drei bis fünf Jahre des Unternehmens liegt vor. Insbesondere in der Mehrwertdienstleistungsperspektive des auf die Zukunft gerichteten Service Navigators liegen Änderungsideen für bestehende Dienstleistungen oder für neue Dienstleistungen vor. Diese gilt es nun umzusetzen, damit letztlich auch die finanziellen Ziele der unternehmerischen Ausrichtung erreicht werden.

Im 5. und letzten Arbeitsschritt werden daher konkrete Konsequenzen für die Dienstleistungsgestaltung des Unternehmens gezogen (vgl. Abb. 48). Im Vordergrund stehen Methoden und Instrumente, die aus der systematischen Dienstleistungsentwicklung bekannt sind. Damit schließt sich der „Kreislauf des Produktivitätsmanagements“ (vgl. Abb. 1 in Kap. 1): Generell gilt, dass es für die Zukunftsausrichtung wichtig ist, sich in allen Perspektiven des Service Navigators konkrete Ziele mit entsprechenden Vorgaben zu setzen und Maßnahmen in Angriff zu nehmen, um diese Ziele zu erreichen. Für die konkrete Umsetzung der erarbeiteten Ziele und Maßnahmen bieten sich für die jeweiligen Perspektiven unterschiedliche Disziplinen an: Während man sich für die Maßnahmen der Befähigerperspektive (2. Perspektive) der Methoden und Instrumente der Personalentwicklung, des Prozessmanagements, der Führung und des Kooperationsmanagements bedienen kann, sind es für die externe und interne Kundenperspektive (3. und 4. Perspektive) tendenziell Methoden und Instrumente des Marketings, die zur Anwendung kommen. Bei der Umsetzung der Mehrwertdienstleistungsperspektive (5. Perspektive) geht es um die die Frage, welche Dienstleistungen nun konkret als nächstes angepasst, optimiert oder neu entwickelt werden sollen. Hier können sich

Unternehmer und Berater methodische Unterstützung beim Service Engineering holen. Da dies im Vergleich zu Personalentwicklung, Prozessmanagement oder Marketing oft weniger bekannt ist und zudem im Ganzen das Dienstleistungsmanagement im Fokus steht, gehen wir im abschließenden Schritt 5 auf die methodische Unterstützung durch die systematische Dienstleistungsgestaltung ein.

TIPP: Die Verwendung von Handlungs-Leitfäden oder anderen praxisnahen Informationen zur systematischen Gestaltung von Dienstleistungen ist an dieser Stelle der Umsetzung besonders hilfreich. Für kleine und mittlere Unternehmen empfiehlt sich z.B. die Publikation „Dienstleistungen systematisch entwickeln – Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand“ (vgl. Literaturhinweise in Kap. 5.3). Die weiteren Ausführungen sind an diesen Leitfaden angelehnt.



Das Fallbeispiel:

Den 1970 von seinem Vater gegründeten Betrieb hat Jürgen Röttele 1995 übernommen und mit z. Zt. zwei Mitarbeitern auf die Existenz in einer Nische ausgerichtet (vgl. Erläuterungen in Kap. 4.1). Den Schwerpunkt bildet die Renovierung vorhandener Bäder mit Blick auf einen barrierefreien Zugang, ausgerichtet an den individuellen Bedürfnissen einer älter werdenden Bevölkerung. Im Vordergrund steht das Funktions-Badezimmer, und Funktion geht bei Röttele immer auch vor Design. Das bedeutet allerdings nicht, dass auf Schönheit oder Komfort verzichtet werden muss.

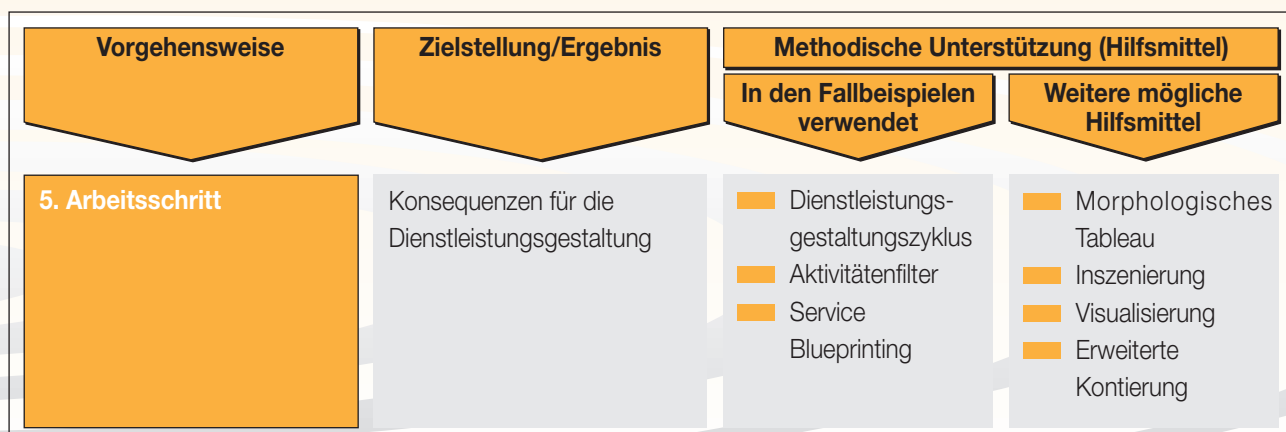


Abb. 48: Übersicht Coaching-Paket

Abb. 49: Service Navigator	Betrieb: Jürgen Röttele	Datum:	  © Dirk-J. Harms itb, UNI DUE
	Geschäftsfeld: Sanitärinstallationen	Blatt:	

1. Positionierung des Unternehmens		
Vision (abstraktes Zukunftsbild)	Retrospektiv (bis 2007)	Prospektiv (bis 2017)
	Komplettbadbauer (Kooperation mit anderen Gewerken)	Komplettbadbauer ■ incl. Wand-/Bodengestaltung/-erstellung ■ Rest in Kooperation mit anderen Gewerken
	Kundendienstleister (Reparaturen) für öffentliche Auftraggeber	Kundendienstleister (Reparaturen) für private Auftraggeber
	Wellnessbadbauer (seit 1997 Wellnessbad-Berater)	Seniorenbäder (Funktion vor Design)
Mission (Untern.zwecke, -ziele)	Retrospektiv (bis 2007)	Prospektiv (bis 2017)
	Kundenzufriedenheit durch Entlastung der Kunden von zeitaufwändigen Arbeiten, ■ wie Organisation und Koordination von anderen Gewerken ■ sowie Finanzierung und Bearbeitung etwaiger Reklamationen	wie retrospektiv
Strategie (einzuschlagender Weg)	Retrospektiv (bis 2007)	Prospektiv (bis 2017)
	Bewerbung der o.g. Spezialisierungen	Bewerbung der o.g. Spezialisierungen mit Gütesiegel
	langsamer Rückzug aus der Blechnerei	unter Berücksichtigung aktueller (Bad-) Innovation
		Regelmäßige Kommunikation mit dem Kunden

Abb. 49: Service Navigator der Firma Jürgen Röttele – Bad – Heizung – Meisterservice: Positionierungsperspektive
(in roter Schrift: neue Inhalte für die künftige Ausrichtung; ggü. dem Ist-Zustand in schwarzer Schrift)

95% der Kunden des Betriebes sind Stammkunden, wobei der Haupt-Auftraggeber über eine lange Zeit die Stadt Freiburg war; bis Mitte 2011 wurden ca. 60% des Umsatzes mit dem Amt für Wohnungswesen der Stadt erzielt. Bei Mieterwechseln im städtischen Immobilienbestand werden Anpassungen fällig; hier erfolgten über viele Jahre freihändige Auftragsvergaben bei Aufträgen unter 7.000 EUR; davon hat die Firma Röttele lange Jahre profitiert. Dann erfolgte überraschend ein Wechsel in der Amtsführung und Neuausrichtung der Auftragsvergabe im Amt für Wohnungswesen. Auf diesen Wechsel war Herr Röttele nicht hinreichend vorbereitet; es musste zeitweise Kurzarbeit angemeldet werden, da sicher geglaubte Aufträge ausblieben. Seit jedoch der Mieterbeirat eine Kundenbefragung veranlasst hat, erhielt Herr Röttele zwischenzeitlich wieder eine begrenzte Zahl von Aufträgen von der Kommune. In 2013 wurde allerdings zunächst einmal „nur“ der alte Stand von Mai 2011 erreicht! In der Folge dieser Entwicklung verstärkte Herr Röttele seit Mitte 2011 die Anzeigenwerbung

im Bereich Bad-Sanierung. Dabei orientierte Herr Röttele seinen Betrieb zunehmend an der Zielgruppe „Privatkunden“ und folgte seiner Überzeugung, nach der die Funktion vor dem Design stehen sollte. Gemäß dieser Philosophie wurde die Internetadresse <http://www.funktions-badezimmer.de/index.html> eingerichtet. Die Ausrichtung auf hohe Kundenzufriedenheit beginnt im Privatkundensegment jedoch mit einer „zeitaufwändigen Beratung im Vorfeld“ eines Auftrages und endet mit einer klaren, übersichtlichen (zeitintensiven) Rechnungsstellung.

Mithilfe des Service Navigators hat Herr Röttele seinen Betrieb neu positioniert (vgl. Abb. 49). Seine Vision besteht darin, im wachsenden Markt als kompetenter Ansprechpartner für funktionsgerechte Badezimmer gesehen zu werden. Als Komplettbadbauer (für Senioren) wird in Kooperation mit relevanten Gewerken und Kundendienstleistern das Ziel verfolgt, anerkannter Experte für Bad-Renovierungen aus einer Hand zu sein. Grundsätzlich wird auch weiter-

hin der Funktion Vorrang vor dem Design eingeräumt. Im Rahmen dieser Spezialisierung werden regelmäßig aktuelle Bad-Innovationen an den Kunden kommuniziert. Als marktstrategischer Teilpfad wurde die Marktdurchdringung festgelegt, durch die die vorhandenen Dienstleistungen auf dem vorhandenen Markt stärker auf Privatkunden zielgruppenorientiert positioniert werden sollen. Dabei wird eine

Nischenstrategie verfolgt: Bäder und Bad-Sanierungen für Senioren im Segment 10 bis 20 T€.

Das Beratungsziel bestand darin, zum einen den von Herrn Röttele bereits eingeschlagenen Weg zur stärkeren Marktbearbeitung im Privatkundensegment konsequent auf allen Ebenen zu durchdenken und die notwendigen Schlüsse daraus zu berücksichtigen, zum anderen die Profilschär-


Abb. 50: Service Navigator		Betrieb: Jürgen Röttele	Datum:	 © Dirk-J. Harms itb, UNI DUE
		Geschäftsfeld: Sanitärinstallationen	Blatt:	
5. Mehrwertdienstleistungsperspektive				
Retrospektiv (bis 2005) und prospektiv (bis 2017)				
Kuko-Phase	Ziel	Kenngroße	Vorgabe	Maßnahme
Information	Mehr Kunden im Schauraum	# Besuche pro Monat	> 10 Besuche / Monat	Aktionen „Tag des Bades“
				Einladung an Seniorenvereinigung
Angebot	Abschlussquote erhöhen	# Aufträge / # Anfragen	> 80%	Ausstellung ständig aktualisieren
				Bessere Konzepte / Produkte Innovationen an Kunden vermitteln
				Boden- und Wandgestaltung im Bad
	Machbarkeitsprüfungen als bezahlte Dienstleistung etablieren	# Bezahlte Machbarkeitsprüfungen	Nach Möglichkeit 100%	Bepreisung oder Anrechenbarkeit auf späteren Auftrag vorsehen
Ausführung	Verkürzung der Umbauzeit bei ■ Kompletten Renovierung ■ Teil-Renovierung	Wochen / Renovierung	< 2 Wochen	Einsetzen neuer Produkte und neuer Techniken
		Stunden / Renovierung	< 2 Tage	
Nutzung	Folgeaufträge generieren ■ durch Weiterempfehlung (neue Kunden) ■ in anderen Tätigkeitsbereichen (Heizung, Installation, Kundendienst, Kundendienst)	# Empfohlene Kunden	3 pro Quartal	Präsent ausloben
		# Anschlussaufträge	2 pro Quartal	Folge-Rabatt prüfen
	Gebäudewert erhalten, Schaden vorbeugen, Wartung Sanitär-Fugen	# Wartungen		↗

Abb. 50: Service Navigator der Firma Jürgen Röttele – Bad-Heizung-Meisterservice: Mehrwertdienstleistungsperspektive



Abb. 51: 5-Tage-Coaching-Paket für die systematische Dienstleistungsgestaltung

fung in der Nische zu präzisieren. Dies hatte schließlich deutliche Veränderungen im Bereich der Mehrwertdienstleistungen zur Folge, obschon das Unternehmen in diesem Bereich bereits gut aufgestellt war. Dennoch bedeutet die stärkere Positionierung in einem neuen Marktsegment eben auch, dass die Kernleistung mit geänderten oder neuen Mehrwertdienstleistungen an den Kunden gebracht werden muss (vgl. Abb. 50)

An dieser Stelle schließt die Arbeit mit dem Service Navigator unmittelbar an die systematische Dienstleistungsgestaltung an: Sie kann dabei helfen, die vielen Ansätze für neue oder veränderte Dienstleistungen, die im Rahmen der Erstellung des Service Navigators entstehen, in methodisch gestützter Vorgehensweise konkret bis zur

Umsetzung zu führen. Dem mit dem Service Engineering bereits vertrauten Berater und Unternehmer hilft nebenstehende Grafik, eine Verbindung zwischen dem Service Navigator und dem Service Engineering herzustellen (vgl. Abb. 51).

TIPP: Für Unternehmen und Berater, die bereits mit dem Service Engineering vertraut sind, empfiehlt es sich, die Dienstleistungsgestaltung im Rahmen einer systematischen Ausrichtung des Unternehmens mit dem Service Navigator zu konzipieren. So gelingt es, die bisherige Dienstleistungsgestaltung noch konsequenter im Hinblick auf eine langfristige strategische Ausrichtung des Unternehmens hin zu betreiben.



Zum besseren Verständnis sei hierzu an die ebenfalls fünf-schrittige Vorgehensweise erinnert, die an anderer Stelle ausführlich dargestellt wurde. (vgl. Abb. 51).¹ Die ersten beiden Phasen dieses Zyklus sind in der Abbildung der Vollständigkeit halber mit enthalten. Sie werden lediglich benötigt, wenn man diesen Zyklus losgelöst vom Service Navigator anwendet. Ist der Service Navigator aber bereits angewendet, wurde die aktuelle Situation hinsichtlich der vorhandenen Dienstleistungen, der Ziele und Strategien sowie der erforderlichen Maßnahmen in den Strategie-Tabellen auf den Perspektiven hinreichend betrachtet. In Phase 3 (vgl. Abb. 51), bei der Frage also, welche Ansätze für neue oder geänderte Dienstleistungen zu der erarbeiteten Strategie passen würden, „lohnt“ sich dennoch ein

Blick zurück, beispielsweise auf die Bestandsaufnahme der bestehenden Dienstleistungen. So wurde auch im Fall Röttele der Aktivitätenfilter an dieser Stelle noch einmal zu Rate gezogen, diesmal jedoch unter dem Blickwinkel, wo bestehende Dienstleistungen geändert werden sollten bzw. welche Lücken durch neue Dienstleistungen gefüllt werden müssten. Abb. 52 zeigt einen Ausschnitt aus diesem Aktivitätenfilter, hier lediglich der Ausschnitt mit den Aktivitäten in der Informationsphase.

Der Blick auf den Aktivitätenfilter zeigt, dass viele Dienstleistungen vom Kunden zwar wahrgenommen, aber bisher vom Unternehmen verschenkt werden. Beispielhaft herausgegriffen sie hier die Dienstleistung „Machbarkeitsprüfung vor Ort“ (in Abb. 52 rot umrandet). Bezeichnend auch, dass diese Leistung, die ja mit erheblichem Aufwand verbunden sein kann, in der Informationsphase angesiedelt wurde, dort also, wo der Kunde sich lediglich allgemein informiert und wo in der Regel noch keine Zahlungsbereitschaft vorliegt. Daraus ergab sich im Beratungsverlauf die Schlussfolgerung, diese Leistung zum einen erst in der An-

1 Die Verortung dieses Gestaltungszyklus im Dienstleistungsproduktivitätsmanagement (vgl. Abb. 1 in Kap. 1) macht deutlich: Wenn die grundsätzliche und langfristige Ausrichtung des Unternehmens klar ist, reicht zur konkreten Dienstleistungsgestaltung diese Vorgehensweise. Andernfalls muss diese strategische Auseinandersetzung vorgeschaltet werden; in dieser Weise ergänzen sich Service Navigator und Dienstleistungsgestaltungszyklus.


Abb. 52: Aktivitätenfilter		Betrieb: Jürgen Röttele		Datum:													
		Geschäftsfeld: Sanitärinstallationen		Blatt:													
				 <small>© Dirk-J. Harms itb, UNI DUE</small>													
Itd. Nr.	Phase aus Kundenkontaktkreis				Aktivität / Dienstleistung	Strategische Bedeutung				Wie berechnet ?				Kurzbeschreibung des Kundennutzens			
	Informationsphase	Angebots-/Kaufphase	DL-Erbringungsphase	Nutzungsphase		Marktstrategien		Ressourcenstrategien		DL wird verhandelt u. teilw. berechnet	DL wird wahrgenommen und hat Preis	DL wird wahrgenommen aber verschenkt	DL ist versteckt / keine Wahrnehmung				
					Übertragung aus der Tabelle „Kundenkontaktkreis“	Mit bestehenden Leistungen den Markt stärker durchdringen	Mit neuen Leistungen den Markt durchdringen	Mit bestehenden Leistungen auf neue Märkte	Mit neuen Leistungen auf neue Märkte (Diversifikation)	Stärkung der Human-Ressourcen bzw. die diesbzgl. Wahrnehmung	Optimierung der Auftragsabwicklungsprozesse	Ausbau der Aufbauorganisation (Abteilungen, Teileinheiten etc.)					Welchen Wert hat die Aktivität für den Kunden? Bietet sie eine bessere Problemlösung als bestehende Leistungen oder Wettbewerbsleistungen? Geht sie stärker auf die Kundenbedürfnisse ein? Verbessert oder erleichtert sie die Anwendbarkeit? Bietet sie einen Zusatznutzen?
1	X				Eigene Pressemitteilung zum „Tag des Bades“ in Ortsteil-Zeitung	X								X		Bessere Zeitplanung von Freizeitaktivitäten	
2	X				Info „Tag des Bades“	X								X		Freizeitaktivität; Gefühl der Wertschätzung	
3	X				Budgetklärung, ggf. telefonisch					X					X	Vermeidung falscher Hoffnungen	
4	X				Vor-Ort-Besuch mit Machbarkeitsprüfung und Bedarfsanalyse; Entscheiderpräsenz	X								X		Kunde erhält Klarheit über seine Bedürfnisse	
5	X				Vorstellung der Badplanalternativen im Schauraum	X							X			Wahlmöglichkeiten über Raumaufteilung	
6	X				Produktberatung / -auswahl im Schauraum	X								X		Zeitersparnis; Sicherheit	
7	X				Veranlassung der Angebotsabgabe der Kooperationspartner	X									X	Zeitersparnis; Vereinfachung	

Abb. 52: Aktivitätenfilter der Firma Jürgen Röttele – Bad – Heizung – Meisterservice aus der Bestandsaufnahme (Schritt 2 im Service Navigator)

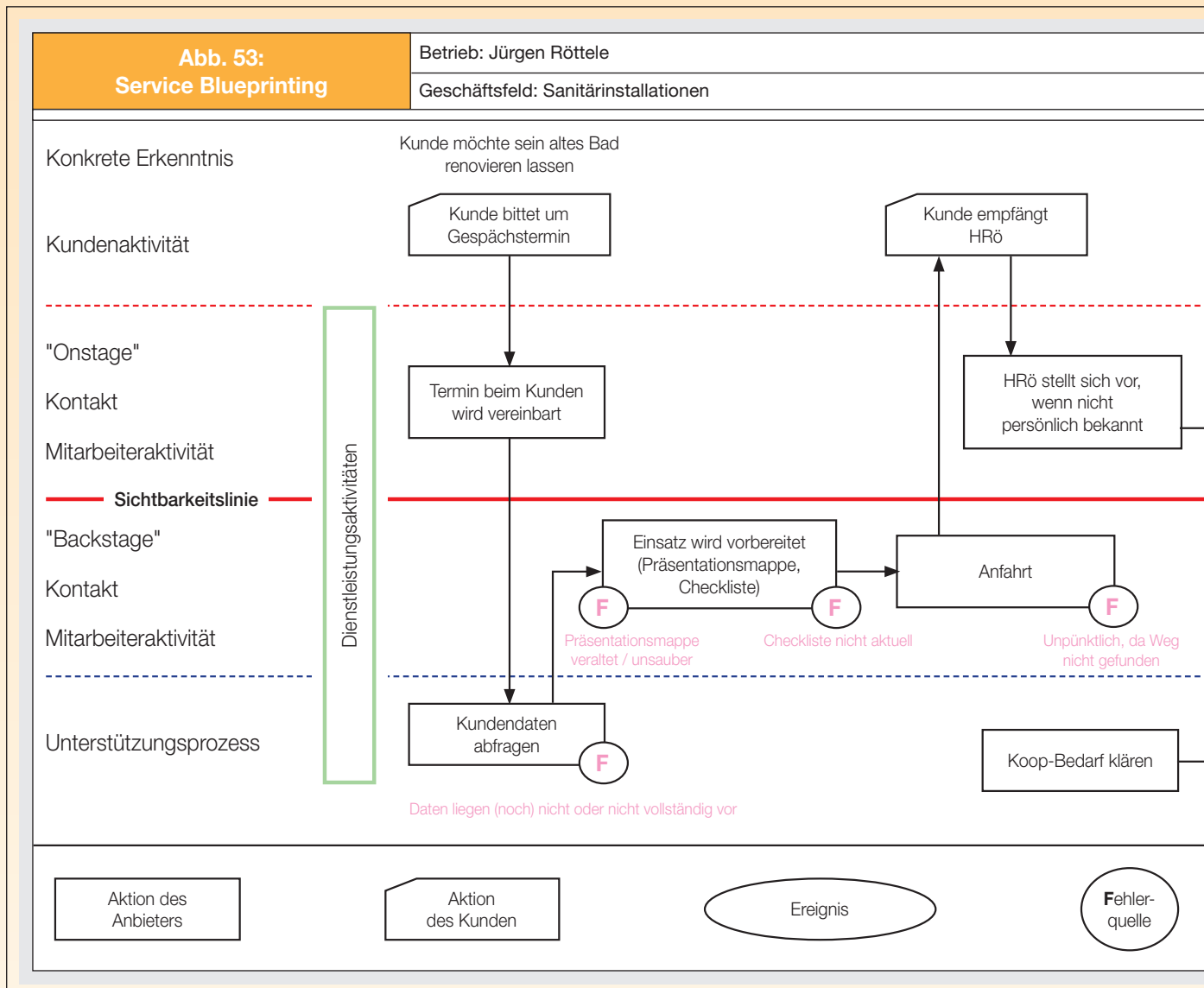


Abb. 53: Service Blueprinting der Firma Jürgen Röttele – Bad – Heizung – Meisterservice für die veränderte Mehrwertdienstleistung „Machbarkeitsprüfung“

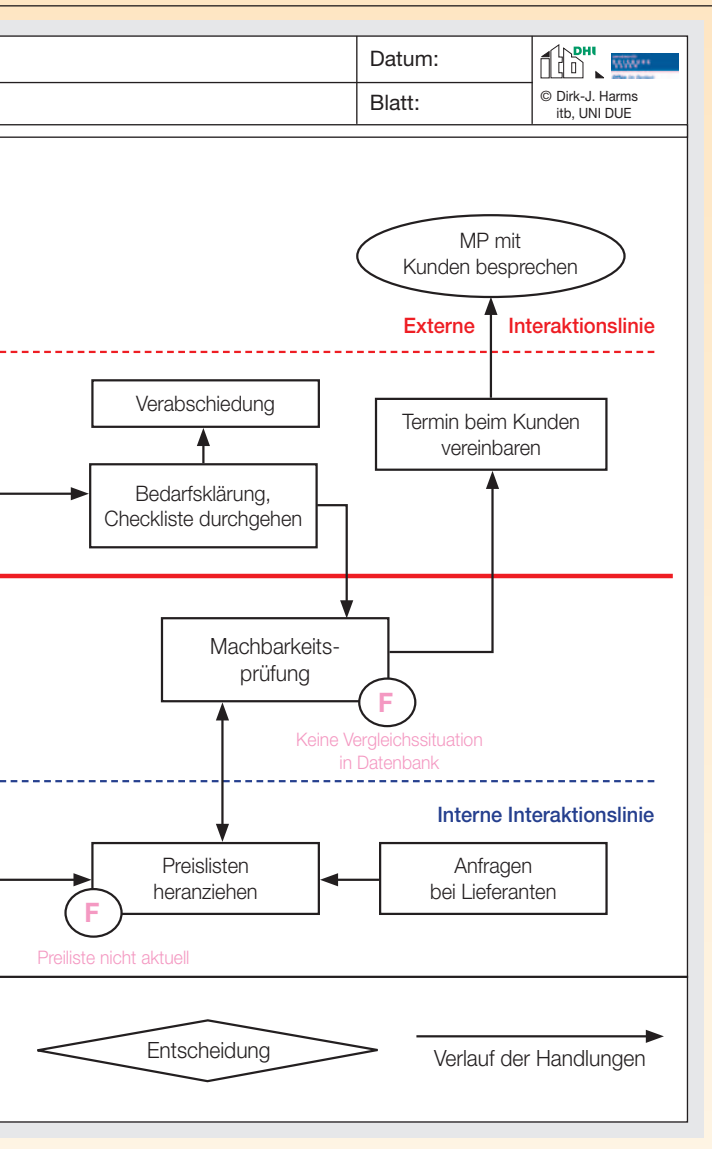
gebotsphase anzusiedeln (wie dies in Abb. 50 auch bereits realisiert wurde) und sie zum anderen dann nach Möglichkeit als bezahlte Dienstleistung zu positionieren. In dieser Form wurden nun auch andere bisher nicht in Rechnung gestellte Dienstleistungen systematisch hinsichtlich einer möglichen Berechnung geprüft; dies würde zwar insbesondere bei Bestandskunden 'verhandelbar' sein und argumentativ unterstützt werden müssen, im Privatkundensegment und insbesondere bei Neukunden wird sich dies jedoch leichter umsetzen lassen.

TIPP: Analysieren Sie den Aktivitätenfilter aus dem Schritt 2 (Rekonstruktion des Service Navigators) mit der Zielstellung, neue Dienstleistungsideen für Ihr Unternehmen zu er-



arbeiten. Achten Sie darauf, dass Ihre neuen Dienstleistungen entweder sofort einen Preis erhalten oder aber Ihren Kunden werbewirksam als individuelles „Geschenk des Hauses“ angeboten werden. Wenn diese Dienstleistungen einen Preis erhalten sollen, entwickeln Sie gleich eine Preisliste mit, und berücksichtigen Sie dabei, in welchem Umfang diese Leistungen bei einem möglichen späteren Auftrag verrechnet werden könnte.

Sofern für bestimmte Dienstleistungen, die neu entwickelt werden sollen, unterschiedliche Ausprägungsformen denkbar sind, eignet sich das Instrument des Morphologischen Tableaus bestens dazu, die unterschiedlichen Varianten zu ordnen. In Kap. 3 ist dies bereits am Beispiel der Entwicklung einer Vortragsreihe zur besseren Vermark-



kontakt im Auftragserfüllungsprozess der neuen Dienstleistung zu simulieren. Dies kann aber auch eine grafische Prozessdarstellung sein, wie es das „Service Blueprinting“ bereitstellt. Im Fall von Röttle wurde dies beispielsweise für das Thema „Machbarkeitsprüfung“ verwendet (vgl. Abb. 53): die umgestaltete Mehrwertdienstleistung wurde in den bestehenden Angebotsablaufprozess integriert; das vorab erstellte „Service Blueprinting“ half dabei, mögliche Fehlerquellen im Ablauf „vorausdenken“ und die Mitarbeiter darauf entsprechend vorzubereiten.



AUFGABE: Bereiten Sie mit einem Unternehmen die Umsetzung Ihrer Arbeitsergebnisse vor. Wählen Sie gemeinsam einen strategischen Teilpfad aus, der sich entweder sehr schnell erschließen lässt oder aber besonders große Wachstumsaussichten verspricht. Verwenden Sie bei der Entscheidung die Zeitschiene und die Ergebnisse des Aktivitätenfilters sowie der Mehrwertdienstleistungsperspektive. Legen Sie erste Ziele und Arbeitsschritte fest. Beginnen Sie mit einer Materialsammlung, und sammeln Sie mit dem Unternehmer erste Informationen, unterstützende Publikationen oder mögliche praktische Erfahrungen anderer Unternehmer auf diesem Gebiet.

tion der eigenen Kernleistungen verdeutlicht (vgl. Abb. 20 in Kap. 3).

Im Falle der hier beispielhaft heraus gegriffenen Mehrwertdienstleistung „Machbarkeitsprüfung“ war diese Variantenvielfalt nicht das Problem. Wohl aber stellte sich die Frage, in welcher Form, zu welchem Zeitpunkt und mit welchen unterstützenden Hilfsmitteln diese Dienstleistung künftig in den Angebotserstellungsprozess bei der Firma Röttle integriert werden sollte. Dies ist eine typische Fragestellung in der 4. Phase des Dienstleistungsgestaltungszklus, „Dienstleistungsprozess gestalten“ (vgl. Abb. 51). Dazu eignen sich besonders gut Methoden, die den Ablaufprozess visualisieren. Dies können beispielsweise bei neuen Dienstleistungen auch Rollenspiele sein, die für Schulungen der Mitarbeiter eingesetzt werden, um den Kunden-

5. ANLAGEN

5.1 Adressen der Forschungspartner

itb – Institut für Technik der Betriebsführung
im Deutschen Handwerksinstitut e.V.
Ewald Heinen
Dr.-Ing. Giuseppe Strina
Joachim Hamburger
Kriegsstraße 103a
76135 Karlsruhe
Tel.: (0721) 93103-0
E-Mail: strina@itb.de
Homepage: www.itb.de

Universität Duisburg-Essen
Fakultät für Betriebswirtschaftslehre
Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung
Prof. Dr. Margret Borchert
Lotharstraße 65
Duisburg
Tel.: (0203) 3791912
E-Mail: margret.borchert@uni-due.de
Homepage: www.msm.uni-due.de/puu

Projekt-Homepage: www.service-navigator-kmu.de

uba Unternehmensberatung
Dirk-J. Harms
Mühlenstraße 51
76275 Ettlingen
Tel.: (07243) 15980
E-Mail: uba@t-online.de

Dr.-Borchert-Unternehmensberatung-Coaching (DBUC)
Dr. Stefan Borchert
Mendelssohnstraße 8
48308 Senden
Tel.: (02597) 9399850
E-Mail: dr.borchert@dbuc.de
Homepage: www.dbuc.de

Ingenieur-Büro Uwe Otto
Uwe Otto
Fregestraße 81
12159 Berlin
Tel.: (030) 8520056
E-Mail: uwe.otto@t-online.de

BevSales
Jochen Kampmann
Fuchsbau 32
49808 Lingen
Tel.: 0171-6457692
jk@bevsales.de
www.bevsales.net

5.2 Adressen der Pilotbetriebe

EAB – G. Sandow GmbH
Ilja Hochmuth
Handwerkerstraße 2
06847 Dessau-Roßlau
Tel.: (0340) 5560-123
E-Mail: hochmuth@eab-sandow.de
Homepage: www.eab-sandow.de

Jürgen Röttele Bad Heizung Meisterservice
Jürgen Röttele
Unterer Mühlenweg 22
79114 Freiburg
Tel.: (0761) 494898
E-Mail: info@funktions-badezimmer.de
Homepage: www.funktions-badezimmer.de

Fahrzeugklinik GmbH
Dennis Podlech
An der Becke 3
45527 Hattingen
Tel.: (02324) 5699699
E-Mail: d.podlech@fahrzeugklinik.com
Homepage: www.fahrzeugklinik.com

Mänz & Co. KG
Günter Mänz
Siegfriedstraße 47
45770 Marl
Tel.: (02365) 34892
E-Mail: guenter.maenz@maenz-marl.de
Homepage: www.maenz-marl.de

Hans Holtmann Tischlerei GmbH
Hans Holtmann
Straße 74 Nr. 15
13127 Berlin
Tel.: (030) 475978-14
E-Mail: info@holtikon.de
Homepage: www.holtikon.de

Otto Eberle GmbH & Co. KG
Heike Eberle
St.-Elisabethenstraße 13
76829 Landau
Tel.: (06341) 9555-0
E-Mail: heike.eberle@eberlebau-landau.de
Homepage: www.eberlebau-landau.de

HeiMat GmbH Metallkonstruktionen
Matthias Dücker
Heinrich Brömmelhues
Vredener Straße 171
48703 Stadtlohn
Tel.: (02563) 9369-0
E-Mail: info@heimat-gmbh.de
Homepage: www.heimat-gmbh.de

PVS rhein-ruhr GmbH & Co. KG
Heinz H. Grüter
Remscheider Straße 16
45481 Mülheim a.d. Ruhr
Tel.: (0208) 4847-180
E-Mail: hgrueter@ihre-pvs.de
Homepage: www.pvs-rr.de

5.3 Literatur

Borchert, M./Klinkhammer, S.: Dienstleistungsproduktivität. Von einem klassischen Produktivitätsverständnis zu einem modernen ganzheitlichen Produktivitätsverständnis, in: Gatermann, I./Fleck, M. (Hrsg.): Mit Dienstleistungen die Zukunft gestalten, Frankfurt 2010, S.153 – 160

Borchert, M./Hamburger, J./Brockhaus, N./Strina, G./Klinkhammer, S./Heinen, E.: Produktivitätsmanagement für Dienstleistungen aus der KMU-Perspektive, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.), Dienstleistungsproduktivität – Management, Prozessgestaltung, Kundenperspektive, Band 1, Wiesbaden 2011, S. 89-120

Borchert, M./Koch, E./Strina, G./Klinkhammer, S./Hamburger, J./Heinen, E.: Der Service Navigator als Instrument des Produktivitätsmanagement in KMU-Dienstleistungsunternehmen, Dienstleistungsmodellierung 2012, 3. Workshop im Rahmen der Modellierung 2012, 2012

Borchert, M./Koch, E./Strina, G./Klinkhammer, S./Hamburger, J./Heinen, E.: Der Service Navigator als Instrument des Produktivitätsmanagement in KMU-Dienstleistungsunternehmen, in: Oliver, T./Nüttgens, M. (Hrsg.), Dienstleistungsmodellierung, Heidelberg 2012; S. 169-191

Borchert, M./Klinkhammer, S./Koch, E.: Strategic Productivity Management in Small and Medium-Sized Service Enterprises using the Service Navigator, in: Enterprise Modelling and Information Systems Architectures, An International Journal; Special Issue on Service Systems Modelling, Volume 6, No. 1. German Informatics Society, Hamburg 2012

Harms, D./Heinen, E./ Kuiper, K./ Myritz, R./ Nenninger, B./Otto, U./Strina, G.: Dienstleistungen systematisch entwickeln. Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand. Köln 2009

Heinen, E./Scharrenbach, H./Borchert, M./Ganz, W. : Produktivitätsleitlinie. Dienstleistungsproduktivität mit KMU, Stuttgart 2013

itb – Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V./Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung der Universität Duisburg-Essen (Hrsg.): Ein Kompass für den Mittelstand. Der Service Navigator für KMU – ein neues Instrument zum Messen und Bewerten der Dienstleistungsproduktivität. Köln 2012

Schweinert, C.: Produktivitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen mit dem Service Navigator - Ein praxisorientiertes Instrument zur Erfassung und Steuerung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), in: Zeitschrift Controlling, Themenheft 10/2013 „Dienstleistungscontrolling“ (im Druck)

Strina, G./Borchert, M./Hamburger, J./Klinkhammer, S./Koch, E./Heinen, E.: „Service Navigator® – a SME perspective on productivity management of services“. Proceedings of RESER-Conference „Productivity of Services Next Gen“, 8.-9. Sept. 2011, Hamburg, Germany



