

## Ein Turbo für das Unternehmenswachstum

**Dietmar Vollmer entwickelte mit Instrumenten und Methoden aus der Dienstleistungsforschung ein neues Geschäftsmodell für sein Unternehmen, die Gebäudereinigung Emil Vollmer GmbH in Stühlingen-Eberfingen.**



Dietmar Vollmer

**Welchen betrieblichen Nutzen hat Ihnen die Beschäftigung mit der 5-Schritte-Methode des Service Engineering gebracht?**

„Ganz schlicht – mein Betrieb ist dadurch extrem schnell gewachsen. Wir haben ein neues Geschäftsmodell eingeführt und hochbetagte Privatpersonen als zusätzliche Kundengruppe für unseren Gebäudereinigungsbetrieb definiert. Inzwischen macht die Haushaltsreinigung für den Privatkundenbereich zehn Prozent unseres Umsatzes aus, der im vergangenen Jahr bei 3,5 Millionen Euro

lag. 60 Prozent unseres Umsatzes machen wir mit der klassischen Unterhaltsreinigung vor allem in Betrieben und öffentlichen Einrichtungen wie Schulen und Kindergärten. Etwa 30 Prozent des Umsatzes entfallen auf die Sonderreinigung, also Bau- und Fassadenreinigung sowie Jalousie- und Solardachreinigung. Das läuft nach wie vor sehr gut. Doch in der Dienstleistung für unsere hochbetagten Privatkunden liegt die Zukunft des Unternehmens.“

**Wie schnell ist Ihr Unternehmen mit der neuen Kundengruppe gewachsen?**

„In den vergangenen zwei Jahren stieg unser Umsatz um gut 30 Prozent. Daran sind alle drei Geschäftsmodelle etwa im gleichen Umfang beteiligt. Auch der Unternehmensgewinn stieg deutlich. Heute beschäftigen wir rund 300 Mitarbeiter. Vor zwei Jahren waren es noch 200. Die meisten von ihnen sind wie in der Branche üblich natürlich Telearbeiter. Nach und nach steigt jedoch der Anteil der Vollzeitkräfte, in erster Linie Führungskräfte.“

**Und die 5-Schritte-Methode des itb ist der Turboantrieb für diese rasante Entwicklung?**

„Letztlich schon. Ich bin noch heute fasziniert von der Verbindung, die Wissenschaft und Handwerk mit dieser Methode zur systematischen Dienstleistungsentwicklung in KMU eingegangen sind. Der Handwerker rennt und macht und tut normalerweise, und am Ende schaut er, was dabei herausgekommen ist. Hier aber wird ihm eine Methode an die Hand gegeben, in der er ganz systematisch und Schritt für Schritt seinen Weg

hin zu neuen Dienstleistungen oder eben auch neuen Geschäftsfeldern und damit zu neuen unternehmerischen Lösungen findet. Inzwischen arbeite ich wesentlich strukturierter als früher und nutze die mir zur Verfügung stehenden Instrumente der Dienstleistungsentwicklung immer intensiver.“

**Wofür beispielsweise?**

„Seit zwei Jahren engagieren wir uns im Nachbarland, in der Schweiz, insbesondere im Hauswirtschaftsbereich. Ein Fünftel unserer gut 100 Privatkunden wohnt heute in der Schweiz. Um auf diesem neuen Markt schneller Fuß zu fassen und nicht länger nur von der Mund-zu-Mund-Propaganda abhängig zu sein, werde ich in naher Zukunft sehr strukturiert mit Hilfe des Service Engineering unseren Geschäftsauftritt in der Schweiz professionalisieren.“

## Auf die Unternehmenskultur kommt es an

**Thomas Meiren leitet die Abteilung Dienstleistungsentwicklung des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) Stuttgart und war maßgeblich am Aufbau der 5-Schritte-Methode zum Service Engineering in KMU beteiligt.**

**Worauf sollten Berater im Hinblick auf eine erfolgreiche Vermittlung dieser Methode besonders achten?**

„Unsere Methode haben wir für kleine und mittlere Unternehmen entwickelt. Ein Berater muss sein Vorgehen deshalb an die Besonderheiten dieser Zielgruppe anpassen.

Kapazitätsengpässe sind zu berücksichtigen, und Personalressourcen sind in der Regel knapp. Oft sind Kompetenzen nicht vorhanden. Meist macht der Chef ohnehin alles selbst. Es empfiehlt sich deshalb ein Coaching mit konkreten Verbindlichkeiten zu schaffen, z.B. feste Termine oder „Hausaufgaben“ einzuführen. Der Berater sollte deshalb so nah wie möglich am und auch im Unternehmen tätig werden.“

**Er sollte so oft wie möglich in den Betrieb gehen?**

„Ja, hier lernt er die Unternehmenskultur am besten kennen. Und die ist für einen Beratungserfolg in KMU ausschlaggebend. Dienstleistungen werden schließlich nicht im stillen Kämmerlein entwickelt. Sie sind ja



Thomas Meiren

kein Produkt, sondern müssen zum Betrieb, zu den Kunden, zum Markt und natürlich auch zu den Mitarbeitern des jeweiligen Unternehmens passen.“

**Wie kommt der Unternehmer am schnellsten zum Erfolg?**

„Ich halte es für sehr wichtig, dass er nicht nur seine Kunden, sondern auch seine Mitarbeiter in die Entwicklung von Dienstleistungen einbindet. Die Mitarbeiter transportieren schließlich die Dienstleistungen zum Kunden. Wenn sie nicht mitziehen, floppt die Dienstleistung. In vielen KMU gibt es gut funktionierende Teams, eine eingeschworene Gemeinschaft. Die Mitarbeiter müssen die neue Dienstleistung – und alles was damit zusammenhängt – wirklich wollen. Dafür muss der Unternehmer seine Leute eng einbinden. Er muss sie qualifizieren und motivieren.“

**Haben Sie noch einen praktischen Tipp zur Methodik?**

„Es mag banal klingen, aber eine Dienstleistung sollte nicht einfach 1:1 von einem anderen Unternehmen kopiert werden. Die schablonenhafte Übernahme einer Dienstleistung aus einem Unternehmen in den eigenen Betrieb geht selten gut. Schließlich hat jedes Unternehmen seine eigene Organisation und Besonderheiten, die man bei der Implementierung der Dienstleistung berücksichtigen muss. Passt die Dienstleistung eigentlich zu meinem Betrieb? Habe ich die richtigen Leute dafür? Wie passe ich die Dienstleistung an meine Kunden und meinen Markt an? Und vor allem: Wie mache ich meine Mitarbeiter fit für die neue Aufgabe? Es gibt also viele Fragen, auf die der Unternehmer eine Antwort finden muss. Die fünf Schritte anzuwenden heißt eben nicht, irgendeine Vorlage mit sklavischer Exaktheit methodisch abzuarbeiten. Es bedeutet Reflexion und Anpassung.“

# 5 SCHRITTE ZUM ERFOLG

Unternehmer und Berater aus Baden-Württemberg begeistert von der 5-Schritte-Methode zur systematischen Entwicklung von Dienstleistungen im Mittelstand

## Der Schneeball rollt durchs ganze Land

**100 Unternehmensberater in Baden-Württemberg und 160 Unternehmer wurden im Rahmen eines Transfer-Projekts mit der 5-Schritte-Methode des itb zum Service Engineering in KMU vertraut gemacht.**



Ewald Heinen

„Unser Schneeball rollt“, berichtet Ewald Heinen vom Institut für Technik der Betriebsführung (itb) aus Karlsruhe: „Wir haben unsere Projektziele nicht nur erreicht, sondern sogar weit übertroffen.“ Mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) und dem wbk-Institut für Produktionstechnik des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) unter der Federführung des itb arbeiteten in den vergangenen Monaten gleich drei renommierte Forschungseinrichtungen Baden-Württemberg zusammen, um neueste Erkenntnisse der Dienstleistungsforschung so schnell wie möglich in die Breite der Unternehmenslandschaft zu überführen. Diese jetzt zu Ende gegangene Transferphase wurde von der Baden-Württemberg Stiftung finanziert und vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft des Landes unterstützt.

100 Unternehmensberater aus Baden-Württemberg wurden in insgesamt fünf jeweils zweitägigen Beraterschulungen sowohl methodisch als auch fachlich zum Dienstleistungsberater qualifiziert.

Darüber hinaus lernten mehr als 160 Unternehmer in vier Unternehmerabenden die praxiserprobte Methodik für eine systematische Dienstleistungsentwicklung und die damit verbundenen enormen Chancen für ihre betriebliche Entwicklung kennen. „Zum Projektabschluss haben wir nun unsere beiden Zielgruppen in einer Datenbank zusammengeführt“, erklärt Ewald Heinen. „Auf der website des itb findet jeder Unternehmer jetzt einen entsprechend qualifizierten Beratungspartner in seiner Nähe. Mittelständischen Unternehmern ist es mit der kompetenten Unterstützung durch einen entsprechend qualifizierten Berater schneller, aussichtsreicher und vor allem kostengünstiger möglich, systematisch neue Dienstleistungen zu entwickeln und damit neue Geschäftsfelder zu erschließen oder zusätzliche Kundengruppen zu identifizieren.“

Eine speziell für die Unternehmer erarbeitete aktuelle Publikation, so der Dienstleistungsexperte, komprimiere die wichtigsten Methoden und Vorgehensweisen im Rahmen der vom itb entwickelten 5-Schritte-Methode des Service Engineering. Sie ermögliche es den Firmenchefs künftig, ganz methodisch das im Betrieb vorhandene Dienstleistungsportfolio zu analysieren, anschließend neue, zusätzliche Dienstleistungen zu entwickeln und deren Markterfolg schließlich auch zu bewerten. „Nachdem nun alle diese Voraussetzungen vorliegen, kann jetzt der Transfer in die Breite der Unternehmenslandschaft fortgesetzt werden“, ist sich Ewald Heinen sicher.

Ganz von allein jedoch ist der Service-Engineering-Schneeball in Baden-Württemberg wohl nicht ins Rollen gekommen. Auf diese Feststellung legt der itb-Projektleiter den allergrößten Wert. „Wir haben unsere Zielstellungen nur deshalb übertreffen können, weil alle unsere Transferpartner voller Elan an einem Strang gezogen haben“, bedankt er

sich für die breite Unterstützung. Zu diesen Transferpartnern gehören neben dem Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertag, Federführung Dienstleistungen, auch die Industrie- und Handelskammern Region Stuttgart und Karlsruhe. Das Projekt wurde ebenso von den Handwerkskammern Freiburg, Karlsruhe, Konstanz und Region Stuttgart aktiv unterstützt. Darüber hinaus zählten das RKW Baden-Württemberg, Rationalisierungs- und Innovationszentren der Deutschen Wirtschaft, sowie die Beratungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft für Handwerk und Mittelstand GmbH (BWHM) zu den Transferpartnern der Forschungsinstitute.

Das Interesse am außergewöhnlichen Projekterfolg war und ist nach wie vor stark. Auf allein neun Veranstaltungen in Baden-Württemberg sowie etlichen Veranstaltungen in einer Reihe anderer Bundesländer präsentierten die Projektpartner ihre 5-Schritte-Methodik und die damit verbundenen innovativen Transferformate. Darüber hinaus sind die Projektergebnisse sogar Bestandteil der vom itb zusammen mit dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZdH) präsentierten Session „Auswirkungen und Chancen der Digitalisierung im Handwerk“ auf der Fachtagung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) mit dem Titel „Arbeit in der digitalisierten Welt“ am 28. Mai 2015 im bcc Berlin.

## Der Transfer geht weiter

**Peter Hofelich MdL, Staatssekretär und Beauftragter der Landesregierung für Mittelstand und Handwerk im Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg:**



Peter Hofelich

„Was uns beim Technologietransfer in der Produktion gelingt, das wollen wir auch beim Wissenstransfer aus der Dienstleistungsforschung in die kleinen und mittleren Unternehmen schaffen. Ich bin der Baden-Württemberg Stiftung sehr dankbar, dass sie die Transferlücke mit dem Projekt „Wissenstransfer Dienstleistungsforschung“ zusammen mit den Kammern, dem RKW Baden-Württemberg, den Wirtschaftsverbänden und mit Unterstützung des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft ein gutes Stück geschlossen hat.

Das dreistufige Programm hat bei der Zielgruppe mittelständischer Unternehmen in Industrie, Handwerk und Dienstleistungswirtschaft sowie bei den Freien Berufen große Resonanz hervorgerufen und war sehr erfolgreich:

- Erstens: mit dem Methoden-Leitfaden „Neue Wege zu modernen Dienstleistungen – Praxiserprobte Transferinstrumente zur Entwicklung von Dienstleistungen im Mittelstand“ sowie der Broschüre „Service Engineering – In fünf Schritten zur neuen Dienstleistung“;
- zweitens: mit der Schulung von 100 Unternehmensberatern, die sowohl für Kammern und Verbände als auch selbständig tätig sind, und
- drittens: mit den Unternehmerabenden, die mit über 150 Teilnehmern gut besucht waren.

Auf diesem Weg kommen wir jetzt mit dem Wissenstransfer der Ergebnisse aus der Dienstleistungsforschung in die Breite der Unternehmenslandschaft. Ich freue mich über die positiven Rückmeldungen, die ich in unseren Gesprächen mit den Unternehmern und den Verantwortlichen bei Kammern und Verbänden bekomme.

Gerne werde ich das große Interesse an der Weiterführung und Vertiefung des Wissenstransfers rund um das Thema Dienstleistungsinnovation in die baden-württembergische Wirtschaftspolitik einbringen. Das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft wird die Unternehmen in diesem Zusammenhang auch bei der Nutzung der mit der weiteren Digitalisierung verbundenen Chancen und der Bewältigung der Herausforderungen unterstützen. Ein Beispiel dafür ist der gemeinsame Fachkongress mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO zu „Smart-Services – Digitalisierung und Dienstleistungen für die Wirtschaft“ am 21. Oktober 2015 im Haus der Wirtschaft in Stuttgart.“

## Weltweit erster Transfer-Preis verliehen

Weltweit zum ersten Mal wurde im Dezember 2014 ein Preis für den Know-how-Transfer von Dienstleistungen verliehen, der High-Tech-Service Know-how-Transfer Preis 2014. Das AFSMI German Chapter e.V. (Association for Services Management International) verlieh den Hauptpreis als Anerkennung für herausragende innovative Transferleistungen an ein Projektteam vom Institut für Technik der Betriebsführung (itb) in Karlsruhe und vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart. Die Dienstleistungsexperten der beiden renommierten baden-württembergischen Forschungseinrichtungen wurden für ihr Projekt „Unternehmenscoaching zur systematischen Dienstleistungsgestaltung“ innerhalb der von der Baden-Württemberg Stiftung finanzierten Transferinitiative „Erfolg mit neuen Dienstleistungen“ geehrt.

Die Dienstleistungsforscher von itb und Fraunhofer IAO entwickelten mit ihrem 5-Tage-Coaching-Paket ein neuartiges Transferformat vor allem für kleine und mittlere Unternehmen. Sie sollen gezielt bei der eigenständigen Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote unterstützt werden. Dabei ermöglicht ein erstmals eingesetztes „gepooltes“ Vorgehen die parallele Betreuung und Beratung von sechs bis zwölf Unternehmen. Die Methode sieht einen ständigen Wechsel zwischen eigenständigem Umsetzen in den Betrieben und gemeinsamen Workshops vor. „Die zweigleisige Transfermethode hat den Vorteil, dass die Betriebe konstant eine sehr individuelle Informationsvermittlung erfahren“, hebt Projektleiter Ewald Heinen vom itb hervor. Angesichts unterschiedlicher Kompetenzen und Kenntnisse beim Einsatz moderner Methoden und Instrumente des Service Engineering bei den Unternehmern habe sich dieses Einzeltraining als besonders effektiv für die Gewinnung und Erprobung neuer methodischer Erkenntnisse erwiesen.



Herausgeber:



itb - Institut für Technik der Betriebsführung  
im Deutschen Handwerksinstitut e.V.  
Kriegsstr. 103a, 76135 Karlsruhe  
Postfach 3324, 76019 Karlsruhe  
Tel.: (0721) 93103-0, Fax: (0721) 93103-50

Stand: Mai 2015

Texterstellung und Redaktion:  
Reinhard Myritz





## Eine Marke für die ganze Welt

Jürgen Kull ging mit seinem Unternehmen, der Kull Schmiede + Design GmbH in Bruchsal, erfolgreich den Weg vom Kunsthandwerker zum globalen Designer, indem er geradliniges Service Engineering betrieb.



Jürgen Kull

Wie sieht das Ergebnis Ihrer Beschäftigung mit der 5-Schritte-Methode des Service Engineering aus?

„Ich habe mein gesamtes Unternehmen umstrukturiert und nicht nur eine neue Zielgruppe entdeckt oder ein neues Geschäftsfeld entwickelt. Es begann mit dem Aufbau eines heute zweisprachigen Online-Shops, der für sämtliche Endgeräte nutzbar ist, vom iPad bis zum iPhone. Konsequenz habe ich dann auf eine Spezialisierung meines Produktangebots gesetzt. Am Ende steht die Entwicklung der Marke Kull Design Gart+Art für unsere Gartenwasserhähne im Edelstahldesign.“

Welche Auswirkungen brachte die Umstrukturierung mit sich?

„In erster Linie haben wir unsere Abhängigkeit vom privaten Endverbraucher durchbrochen. Zu 40 Prozent gehören heute Gartenlandschaftsarchitekten und Landschaftsgärtner zu unseren Kunden, die bei uns kaufen und anschließend ihrerseits den Endverbraucher

beliefern. Die Entwicklung unserer Marke verschafft uns außerdem einen 1a-Vorteil bei Ausschreibungen beispielsweise für die Gestaltung von Friedhöfen. Die Architekten schreiben den Auftrag aus, und weil bei uns das Produkt gleichzeitig das Markendesign ist und kein No-name-Produkt, taucht hier explizit kein anderer Gartenwasserhahn auf als unserer. An Kull kommt in ganz Europa niemand vorbei.“

Sie beliefern Kunden weltweit?

„Richtig. Wir sind europaweit der größte Produzent von Design-Gartenwasserhähnen aus Edelstahl. Mit unserem Online-Shop haben wir damals die Grundlage dafür geschaffen. 90 Prozent unseres Umsatzes machen wir heute online, und 30 Prozent unserer Wasserhähne gehen ins Ausland. Von Irland bis Italien, und von Portugal bis Lettland begegnen Sie unseren Designprodukten.“

Und mit fünf Schritten hat einmal alles angefangen?

„Ja, die Methode des itb zum Service Engineering war vor fünf Jahren das Vehikel für den heutigen Erfolg. Damals fragte mich ein Kunde, wer braucht heute noch Schmiedearbeiten? Ein guter Unternehmer sollte das Gras wachsen hören und auf seine Kunden hören. Dazu kam, dass ich wie leider nicht eben wenige Handwerker Probleme mit der Zahlungsfreude vieler Kunden hatte. Beim itb bekam ich Antwort auf alle meine Fragen. Beispielsweise läuft bei mir alles, aber wirklich alles nur noch über Vorkasse. Sorgen mit der Zahlungsbereitschaft der Kunden kenne ich nicht mehr. Außerdem habe ich gelernt, wie hilfreich es sein kann, bei der unternehmerischen Strategieentwicklung wissenschaftlich vorzugehen, also zu analysieren, konkrete Eckdaten zu setzen und entlang dieser Schnur seinen Weg zu finden.“

## Eine ordentliche Hebelwirkung

Rudi Beer ist Abteilungsleiter Forschung der Baden-Württemberg Stiftung und war verantwortlich für das Programm „Wissenstransfer Dienstleistungsforschung“.

Welche Zielstellung hatte dieses Transfer-Programm?

„Im Bereich der Dienstleistungen wird sehr viel geforscht, aber nur relativ wenige Ergebnisse kommen auch wirklich bei den kleinen und mittleren Unternehmen an. Diese Transferlücke wollten wir möglichst schnell schließen. Von 2008 bis 2011 entwickelten renommierte Forschungseinrichtungen unseres Landes zusammen mit über 40 Unternehmen verschiedener Größenordnungen und Branchen in vier Verbundprojekten konkrete Werkzeuge bzw. Vorgehensweisen zur Implementierung aktueller Ergebnisse der Dienstleistungsforschung in die Betriebe.“

Wie erfuhren Berater und Unternehmer von den Projektergebnissen?

„Dies war das Ziel der zweiten Programmphase, denn wir haben die Projekte verlängert und eben diese Transferphase angeschlossen. In diesen Wochen geht sie zu Ende. Damit möglichst viele Unternehmen an den Forschungsergebnissen unserer Projekte partizipieren können, haben wir außerdem 2013 einen Methoden-Leitfaden für Berater und Unternehmer mit dem Titel „Neue Wege zu modernen Dienstleistungen“ erarbeiten lassen. Die Publikation enthält die wichtigsten Ergebnisse unserer vier Forschungsprojekte in kompakter und praxisnaher Form und erleichtert ihre Anwendung durch eine beigelegte CD-ROM mit ausgewählten Instrumenten und Werkzeugen für das Service Engineering in KMU.“

Welchen praktischen Nutzen hat Ihr Transfer-Programm inzwischen gestiftet?

„Mir liegen zwar noch keine endgültigen Ergebnisse vor, doch kann ich jetzt bereits sagen, dass unser Angebot in breiter Form angenommen wurde. Sogar einige Skeptiker sind mittlerweile davon überzeugt, dass unser Vorgehen erfolgreich war. Indem wir schwerpunktmäßig auf die Information der Multiplikatoren gesetzt haben, entstand eine ordentliche Hebelwirkung mit Blick auf die Unternehmer. Im Transfer-Projekt des itb beispielsweise wurden in speziellen Seminaren weit über 100 Berater erreicht. Angesichts von geschätzten 500 Unternehmensberatern in Baden-Württemberg ist allein in diesem einen Projekt ein deutlicher Schneeballeffekt erzielt worden.“

Wie knüpft die Baden-Württemberg Stiftung an diese Erfolge im Dienstleistungsbereich zukünftig an?

„Die Dienstleistungsforschung und vor allem der Ergebnistransfer in unsere Unternehmen ist für uns nach wie vor ein zentrales Thema, um unsere mittelständische Struktur im Land zu erhalten und zu fördern. Augenblicklich läuft in unserem Hause eine Ausschreibung für Projekte mit dem Titel „Industrie 4.0“. Hier wollen wir die Gestaltungspotentiale ausloten, die eine völlig veränderte Wertschöpfungskette als Folge der Digitalisierung mit sich bringt. In diesem Zusammenhang spielen Dienstleistungen eine stetig größer werdende Rolle.“



Rudi Beer



Der von der Baden-Württemberg Stiftung herausgegebene Methoden-Leitfaden bündelt die wichtigsten Ergebnisse aus den vier Forschungsprojekten des Programms „Wissenstransfer Dienstleistungsforschung“. Sie wurden vorwiegend in Form von Fallbeispielen aus mehreren Pilotbetrieben so aufbereitet, dass die präsentierten „Werkzeuge“ eine direkte betriebliche Wirkung entfalten können. Dazu trägt auch die beigelegte CD-ROM mit den konkret zum Einsatz gekommenen „Werkzeugen“ bei.

## Den Blick über den Tellerrand lernen

Wolfgang Rosskopf ist Geschäftsführer der Alfred Kiess GmbH und maßgeblich dafür verantwortlich, dass das in Stuttgart beheimatete Innenausbau-Unternehmen eine Exportquote von 60 Prozent aufweist.

Wie nützlich war für Sie die vom itb entwickelte 5-Schritte-Methode des Service Engineering?

„Der Nutzen ist sehr vielfältig. Es beginnt damit, dass ich gelernt habe zu zeigen, was ich habe und was ich kann. Nur wenn der Kunde den Wert einer Leistung erkennt, ist er auch bereit, dafür zu zahlen. Also muss ich meine Dienstleistungen zeigen, immer wieder. Außerdem habe ich gelernt, die Stärken und Schwächen



Wolfgang Rosskopf

meines Unternehmens zu erkennen und entsprechend zu handeln. Früher war nach der Montage eines Innenausbau der Auftrag für uns als

Handwerker erledigt. Heute jedoch bieten wir unseren Kunden einen umfangreichen After-Sale-Service an. Damit schaffen wir Vertrauen und binden den Kunden noch lange nach dem Kauf an unser Unternehmen.“

Wie steht Ihr Unternehmen heute da?

„Im Geschäftsbereich Aufzüge und Fahrzeugausbau haben wir in den vergangenen vier Jahren den Umsatz vervierfacht. Zurückzuführen ist dies auf unser Alleinstellungsmerkmal im Bereich rund um die Aufzugsausstattung. Damit ging auch eine deutliche Gewinnsteigerung einher. Die Personalentwicklung ist ebenfalls recht eindrucksvoll. In diesem Jahr arbeiten bei uns 60 Mitarbeiter, ein Drittel mehr als noch vor fünf Jahren.“

Wie sehen Ihre Ziele aus?

„Im vergangenen Jahr hatten wir bereits eine Exportquote von 60 Prozent quer durch alle Geschäftsbereiche. Um diese Entwicklung zu verstetigen, trennen wir Herstellung und Engineering in unserem Betrieb. Das Engineering im Handwerk ist noch immer eine Leistung, die gerne „kostenlos“ mit verkauft wird. Gerade im Export ist das aber eine wichtige Dienstleistung, wo sich der deutsche Handwerker sehr stark profilieren und im Wettbewerb einen wichtigen Vorteil verschaffen kann. Wir gehen dabei sehr strukturiert bei der Planung von Entwürfen vor und versprechen uns deshalb einen noch größeren Erfolg auf internationalen Märkten.“

Und die Methodik für das Vorgehen kommt vom itb?

„Im Prinzip schon. Der Handwerker ist meist ein Hansdampf in allen Gassen und wird immer wieder vom Kunden in seine Abläufe gezwängt. Das sogenannte Tagesgeschäft macht ihn nicht selten blind, sowohl für Fehler als auch für verpasste Chancen. Gehe ich jedoch methodisch an die Dinge heran, schaue ich also von außen auf meinen Betrieb, erschließen sich mir gänzlich neue Perspektiven. Der Blick über den eigenen Tellerrand ist fast immer sehr vielversprechend für die Zukunft eines Unternehmens. Und genau diesen Blickwinkel habe ich mit Hilfe der 5-Schritte-Methode des itb kennen- und wertschätzen gelernt.“

## Im Vordergrund steht das Machen



PD Dr.-Ing Giuseppe Strina

PD Dr.-Ing Giuseppe Strina entwickelte im Institut für Technik der Betriebsführung (itb) das Grundkonzept für die 5-Schritte-Methode zum Service Engineering in KMU.

Was ist das Besondere dieser Methode? Was macht sie so besonders erfolgreich in KMU?

„Unsere 5-Schritte-Methode hat den Charme, einfach, aber sehr wirkungsvoll zu sein. Erstens lässt sich unsere Systematik relativ schnell überblicken und unmittelbar logisch nachvollziehen. Für unsere Zielgruppe kleine und mittlerer Unternehmen ist es sehr wichtig, dass sie es mit einer übersichtlichen Methode zu tun bekommen. Sie sind nicht besonders erpicht auf komplexe Methoden wie beispielsweise eine Wertschöpfungskettenanalyse. Zweitens ist es die große Praktikabilität, die der 5-Schritte-Methode sowohl bei Beratern als auch bei Unternehmern eine derart hohe Akzeptanz beschert. Es gibt einen theoretischen Hintergrund, selbstverständlich, aber im Vordergrund steht das Machen, das Umsetzen von Ideen. Genau das wollen Unternehmer.“

100 Berater wurden im Verlauf des Projekts mit dieser Methode vertraut gemacht. Was sagen die zur Praktikabilität?

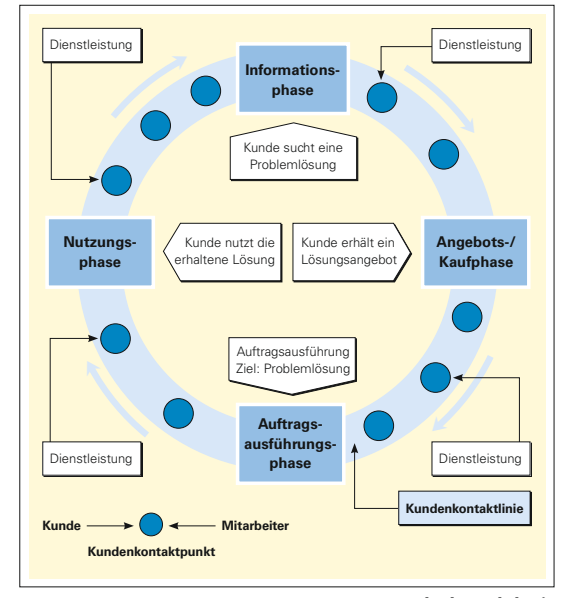
„Die meisten Berater waren sogar selbst erstaunt darüber, dass sie schon nach eineinhalb Tagen Seminararbeit in der Lage waren, mit unserer Methode zu arbeiten. Sicher, eine gewisse Beratungserfahrung sollten sie schon mitbringen. Aber die Methode ist so umsetzungs- und aktivitätsorientiert, dass die Berater sofort loslegen können und nicht erst noch diverse weitere Qualifikationen anhäufen müssen.“

Worin liegt vorrangig der Nutzen für die Unternehmer, wenn sie mit der 5-Schritte-Methode arbeiten?

„In erster Linie eröffnen sich den KMU völlig neue Chancen durch die hybride Wertschöpfung. Der Verkauf neuer Produkte im Zusammenhang mit neuen Dienstleistungen beeinflusst das Betriebsergebnis spürbar. Mit Hilfe unserer einfachen Methodik ist es ihnen schnell, kostengünstig und überaus erfolgreich möglich, ihren Betrieb auf dieser Grundlage neu auszurichten. Dazu sollte auf Unternehmensebene jemand stehen, der dem Thema Dienstleistung vom Grundsatze her aufgeschlossen gegenübersteht. Die Produktverliebten unter den Unternehmern sehen die Fülle der Chancen nicht auf den ersten Blick...“

Zum Beispiel...

„Nehmen wir mal den sogenannten Kundenkontaktkreis, der die vier Phasen des Auftragsdurchlaufs in einem Unternehmen veranschaulicht. Im Laufe eines solchen „Auftragslebens“ gibt es unglaublich viele Kontaktpunkte, an denen immer wieder Unternehmensvertreter und Kunde zusammentreffen. Und jeder einzelne dieser Punkte stellt die Chance für die Entwicklung mindestens einer neuen Dienstleistungs-idee dar. Indem ich mir als Unternehmer meinen individuellen Kundenkontaktkreis erarbeite, schreibe ich gleichzeitig sehr fleißig an meinem Wunschzettel für die systematische Dienstleistungsentwicklung und damit für die Zukunft meines Betriebs.“



## Werkzeuge bereits im Einsatz



Thomas Rieger ist Betriebsberater der Handwerkskammer Konstanz:

„Die 5-Schritte-Methode des itb zur systematischen Dienstleistungsentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen ist einfach und praktisch, verfügt über zielgruppenspezifische Werkzeuge und ermöglicht eine sehr strukturierte Vorgehensweise. Ich setze verschiedene der hier empfohlenen Werkzeuge bereits seit einiger Zeit in meiner Beratungsarbeit ein, beispielsweise den Aktivitätenfilter. Gerade Handwerker haben nie viel Zeit und lieben außerdem kurze, leicht einzusetzende Hilfsmittel bei ihrer Unternehmensentwicklung. Ich möchte deshalb einigen von ihnen, die zusätzliche Dienstleistungen entwickeln wollen, in diesem oder im

nächsten Jahr das Workshop-Format der 5-Schritte-Methode anbieten. Dazu werden wir jetzt erst einmal in die Werbung gehen, um entsprechende Betriebe zu finden. Vielleicht führen wir auch einen Unternehmerabend durch oder finden Teilnehmer sogar direkt aus unserer Beratungspraxis.“

Strukturierte Vorgehensweise



Bettina Banaj ist RKW-Beraterin für die Regionen Heilbronn-Franken, Nordschwarzwald und Stuttgart:

„Das Projekt liefert eine strukturierte und systematische Vorgehensweise zum Aus- und Aufbau von Angeboten im Dienstleistungsbereich. Diese lässt sich gezielt dazu einsetzen, für mittelständische Unternehmen erfolgreich neue Geschäftsbereiche zu

erschließen. Hinsichtlich der nachhaltigen Wirkung kann ich derzeit leider noch keine Aussage treffen, da ich das Seminar heute erst abgeschlossen habe.“

Roter Faden zum Erfolg



Silke Harnapp ist Betriebsberaterin in der Handwerkskammer Karlsruhe:

„Nach dem Unternehmerabend, den wir gemeinsam mit der IHK Karlsruhe am 24. März 2015 durchgeführt haben, bekam ich mehrere Anrufe von Unternehmern, die neugierig geworden sind auf die 5-Schritte-Methode des itb. Ich habe diese Methode, konsequent systematisch bei der Entwicklung und Markteinführung neuer Dienstleistungen vorzugehen, im Rahmen eines Beraterseminars des

itb sehr gut kennengelernt. Die einzusetzenden Werkzeuge auf diesem Weg sind so etwas wie der rote Faden zum Erfolg. Ich habe gerade ein erstes Beratungsgespräch in einem Dachdeckerbetrieb durchgeführt, der eine neue Dienstleistungsidee am Markt etablieren möchte. Außerdem plane ich, einen Workshop für interessierte Unternehmer aufzubauen, weil das Interesse an einer systematischen Dienstleistungsentwicklung vorhanden ist.“

Tipps aus der Datenbank



Martina Göhringer ist Referentin für Dienstleistungswirtschaft bei der Industrie- und Handelskammer Karlsruhe:

„In der 5-Schritte Methode des itb zum erfolgreichen Service Engineering in kleinen und mittleren Betrieben

liegt nach meiner Meinung ein möglicher Grundstein für eine Existenzfestigung vieler Betriebe durch den Aufbau neuer Dienstleistungen. Das Interesse daran ist sehr groß, wie ich zuletzt auf unserem gemeinsam mit der hiesigen Handwerkskammer durchgeführten Unternehmerabend am 24. März 2015 mit 32 Unternehmern gesehen habe. Entscheidend für den wirkungsvollen Einsatz dieser speziellen Methode sind wohl zwei Dinge: Zum einen sollte sich der Unternehmer die notwendige Zeit für die strategische Planung nehmen. Zum anderen ist es ratsam, auf einen mit dieser Methode vertrauten Berater zurückzugreifen und es nicht im Alleingang zu versuchen. Hier sehe ich auch eine meiner Aufgaben: Hinweisen auf die Methode und auf die vom itb aufgebaute Datenbank, die einen Überblick über alle entsprechend qualifizierten Berater gibt.“

Erste Workshops noch 2015



Michael Keck ist Fachbereichsleiter Unternehmensberatung der BWHM GmbH Stuttgart:

„In unserer Beratungs- und Wirtschaftsfördergesellschaft für Handwerk und Mittelstand sind rund 100 freie Berater akkreditiert, von denen 15 die Seminare des itb besucht und sich dabei mit der 5-Schritte-Methode für das Service Engineering in KMU vertraut gemacht haben. Die Resonanz war einhellig sehr positiv. Das betrifft sowohl die Methode als auch die Zielstellung, also die systematische Entwicklung von Dienstleistungen in kleinen und mittleren Betrieben. Mit neuen Dienstleistungen können vor allem Handwerker qualitativ wachsen, ihre Geschäftsfelder erweitern und letztlich auch mehr Geld verdienen. Wir

planen deshalb bereits mit Betriebsberatern in den Handwerkskammern Stuttgart und Konstanz gemeinsame Workshops. In Stuttgart soll bereits im zweiten Halbjahr 2015 ein erster gemeinsamer Workshop angeboten werden. Außerdem denken wir auch an eigene Veranstaltungen, die unsere Berater selbstständig durchführen wollen. Eine erste Veranstaltung wird ganz sicher noch in diesem Jahr stattfinden.“

Viel Know-how für den Transfer



Jürgen Leinwand ist stellvertretender Geschäftsführer der Industrie- und Handelskammer Stuttgart in der Abteilung Außenwirtschaft und Dienstleistungen:

„Wir haben als IHK das Projekt gern unterstützt. Nach meiner Meinung sollte das Anliegen des Projekts

jetzt stärker in die Breite getragen werden. Der Transfer in die Unternehmen hat gerade erst begonnen. Wir haben am 13. November 2014 in unserem Haus einen mit 100 Teilnehmern gut besuchten Unternehmerabend durchgeführt, um Anreize zum eigenen Handeln zu geben. Das kann aber nur ein Anfang sein. Deshalb bin ich sehr froh, dass wir neben dem Methoden-Leitfaden „Neue Wege zu modernen Dienstleistungen“ unseren Unternehmern jetzt auch noch in einer sehr kompakten Publikation die 5-Schritte-Methode des itb zum Service Engineering in KMU zur Verfügung stellen können. Außerdem wurden inzwischen 100 Berater aus Baden-Württemberg mit dieser Methode vertraut gemacht und können nun ihr neu erworbenes Know-how den Unternehmen zur Verfügung stellen. Sehr gern weisen wir interessierte Unternehmer deshalb auf die entsprechende Datenbank mit den qualifizierten Beratern auf der Website des itb hin.“

Strategiewechsel mit Methode



Norbert Durst ist Teamleiter Technik und Umwelt sowie Beauftragter für Innovation und Technologie der Handwerkskammer Region Stuttgart:

„Die Vermittlung der Inhalte zur systematischen Dienstleistungsentwicklung im Rahmen der 5-Schritte-Methode des itb fand bei den Beratern in Baden-Württemberg großen Anklang. Einige der hier zum Einsatz kommenden Werkzeuge und Instrumente setze ich beispielsweise sehr erfolgreich in meiner Beratungsarbeit bei der Strategieentwicklung von Betrieben ein, vor allem den Aktivitätenfilter. Hier finden sich die Unternehmer wieder, weil sie rasch erkennen, wo sie Dienstleistungen verschenken und nichts bezahlt bekommen. Wir sind dann sehr schnell bei der Frage, was man im Betrieb strategisch ändern müsste, um

diese Situation zu verbessern. Um möglichst viele Betriebe für eine systematische Dienstleistungsentwicklung zu sensibilisieren, werden wir zusammen mit Beratern der BWHM GmbH noch in diesem Jahr einen Unternehmerabend zum Service Engineering durchführen. Gleichzeitig bieten wir den Unternehmern eine Orientierungsberatung an und stehen als ausgewiesene Experten auch für die Umsetzung und Markteinführung ihrer Dienstleistungsideen zur Verfügung.“