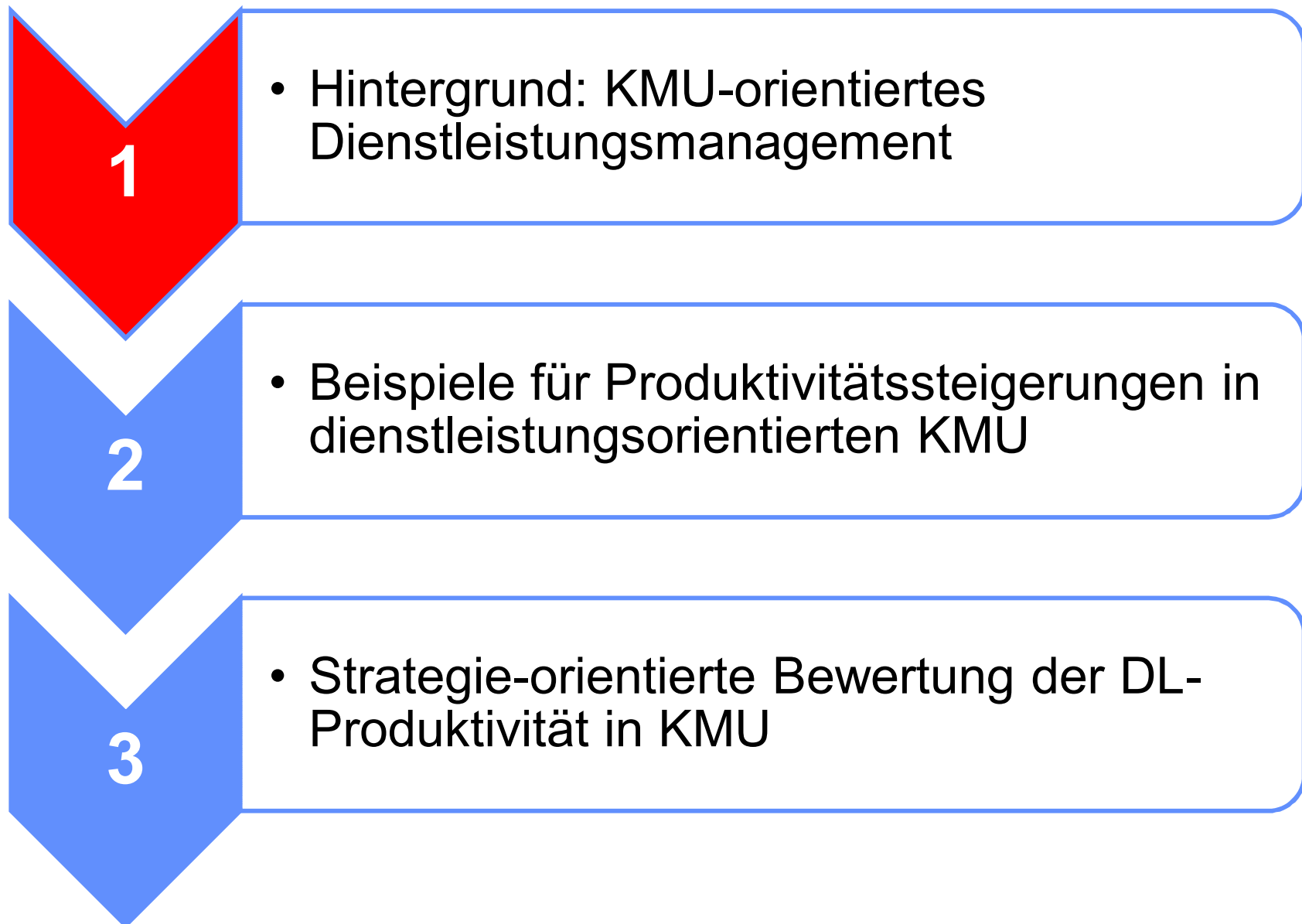


# **Produktivität von Dienstleistungen – aus der KMU-Perspektive –**

**Giuseppe Strina,  
(Universität Siegen)**

Input für das Expert/inn/engespräch  
des AK Dienstleistungen bei der Friedrich-Ebert-Stiftung  
Berlin, 8. März 2017



# 1. Hintergrund: KMU-orientiertes DLM



**Dienstleistungen systematisch entwickeln**  
Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand

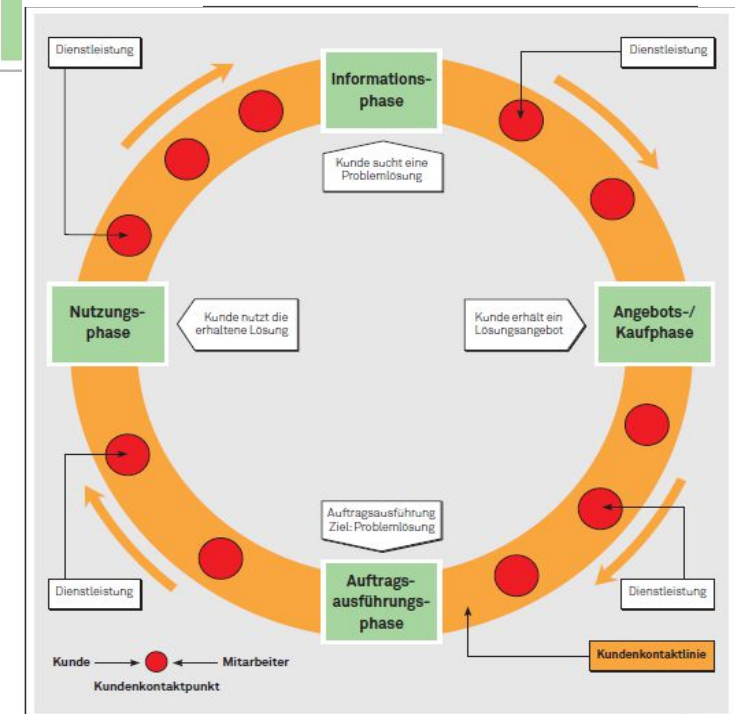


Infophase	Angebots-/Kaufphase	Auftragsausführungsphase	Nutzungsphase
<p>Aktivitäten zur Information potentieller Kunden über Art und Umfang der Leistung (Produkt, Dienstleistung etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Broschüren</li> <li>■ Anzeigen</li> <li>■ Internet</li> <li>■ Ausstellungen etc.</li> </ul>	<p>Aktivitäten im Vorfeld von Vertrags- bzw. Kaufabschluss, zumeist im Dialog mit konkreten Kunden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Angebotsgestaltung</li> <li>■ Ausstellungsräume</li> <li>■ Online-Bestellung etc.</li> </ul>	<p>Aktivitäten während der eigentlichen Leistungserbringung (Produktion, Dienstleistungserbringung, Handwerksleistung etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hol- und Bringdienst</li> <li>■ Terminvereinbarungen</li> <li>■ Urlaubsservice etc.</li> </ul>	<p>Aktivitäten nach der Auftragsausführung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nachbetreuung der Kunden</li> <li>■ Hotline</li> <li>■ Zufriedenheitsabfrage</li> </ul>

## Grundannahmen:

- **4-Phasenmodell plus Kundenkontaktkreis** gelten für alle Dienstleistungen

- **Kernleistungen** (Produkt oder DL) werden von sog. **Mehrwertdienstleistungen** umrahmt
- Mehrwertdienstleistungen generieren **Alleinstellungsmerkmale**



## Basis des hier verwendeten Dienstleistungskonzeptes: Konstitutive Definition:

Dienstleistungen werden als Leistungen definiert,

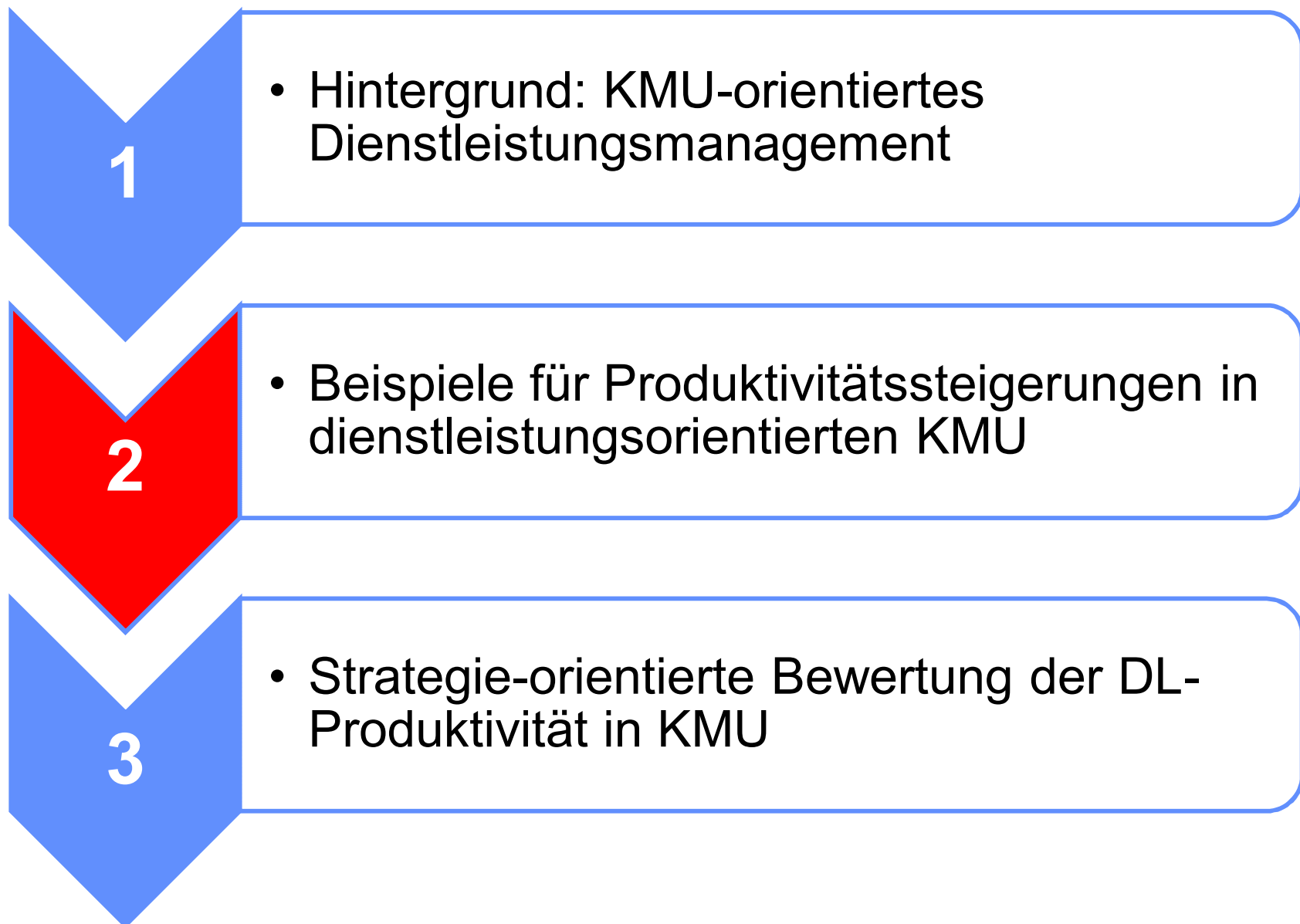
- deren Ergebnisse bestimmte materielle und/oder immaterielle Wirkungen an externen Faktoren (Kunden, Kundenobjekte) darstellen,
- in deren Erstellungsprozesse externe Faktoren integrale Bestandteile darstellen, an denen oder mit denen die Leistung erbracht wird, und
- bei denen ein Leistungspotential existiert, welches die Fähigkeit und Bereitschaft zur Erbringung einer Leistung umfasst.

**Ergebnis**

**Prozess**

**Potential**

Quelle: in Anlehnung an Meiren, Fähnrich, 2013



## 2. Beispiele für Produktivitätssteigerungen in dienstleistungsorientierten KMU

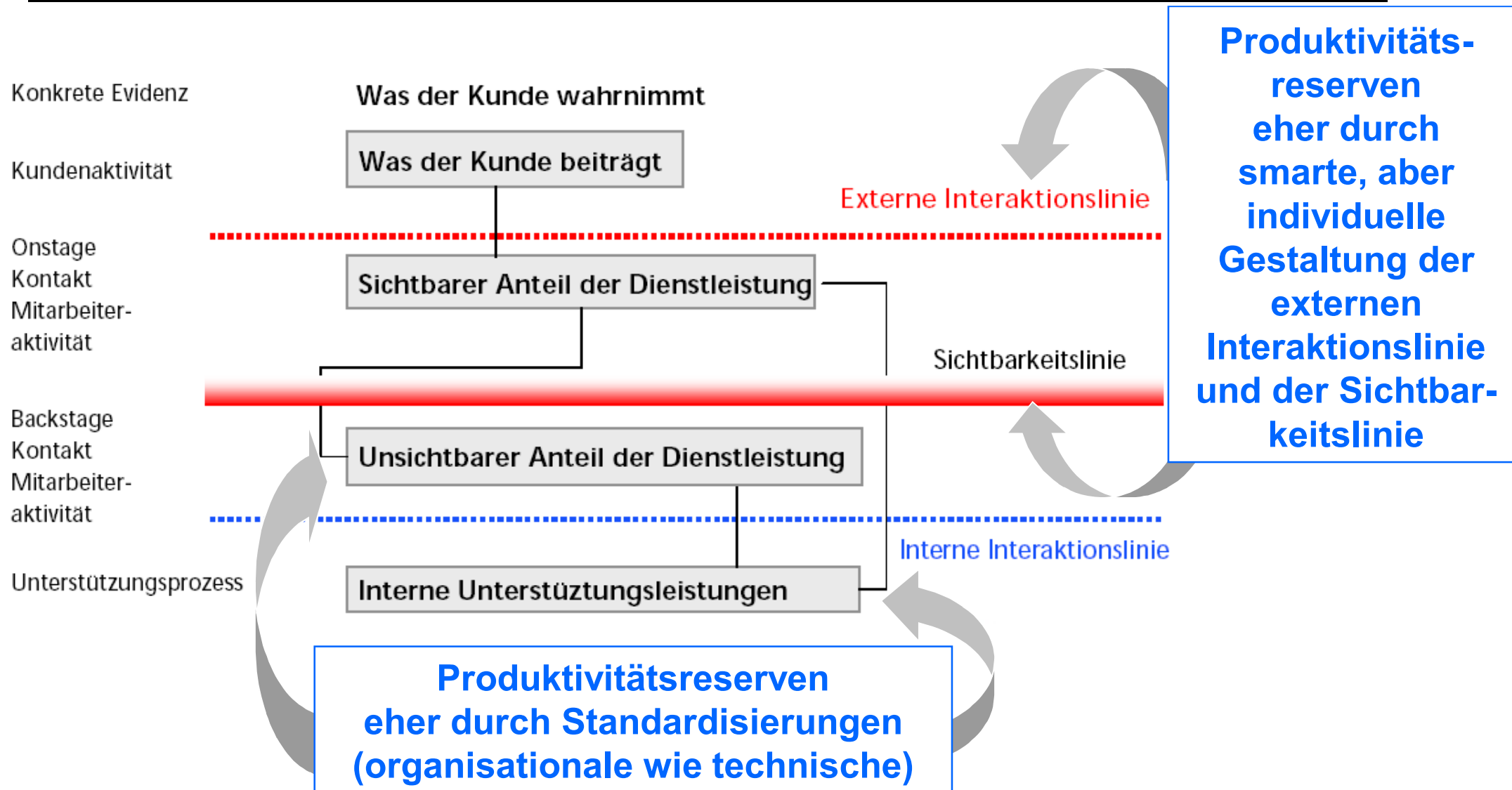
- In der Informationsphase:
  - Bereitstellung der Informationen bzgl. Leistungsangebot nach dem Prinzip Modularisierung und Visualisierung
  - Dem Kunden die Möglichkeit der Konfigurierbarkeit geben
- In der Angebots- und Kaufphase:
  - Optimierung der Angebotserstellung durch Wiederverwertbarkeit früherer Angebote und Auftragsergebnisse (Datenbanken mit Referenzbilder und -texten)
  - Verbesserung der Auftragsquote durch klare Herausstellung der Nutzenversprechens (Alleinstellungsmerkmale, u.a. durch Mehrwert-DL)
- In der Auftragsdurchführungsphase:
  - Schnelle Reaktion auf Kundeninterventionen durch im Vorfeld klar definierte Kommunikationskanäle und Kontaktpersonen
  - Bei längeren Aufträgen: Transparenz geben über den Bearbeitungsstand

## 2. Beispiele für Produktivitätssteigerungen in dienstleistungsorientierten KMU

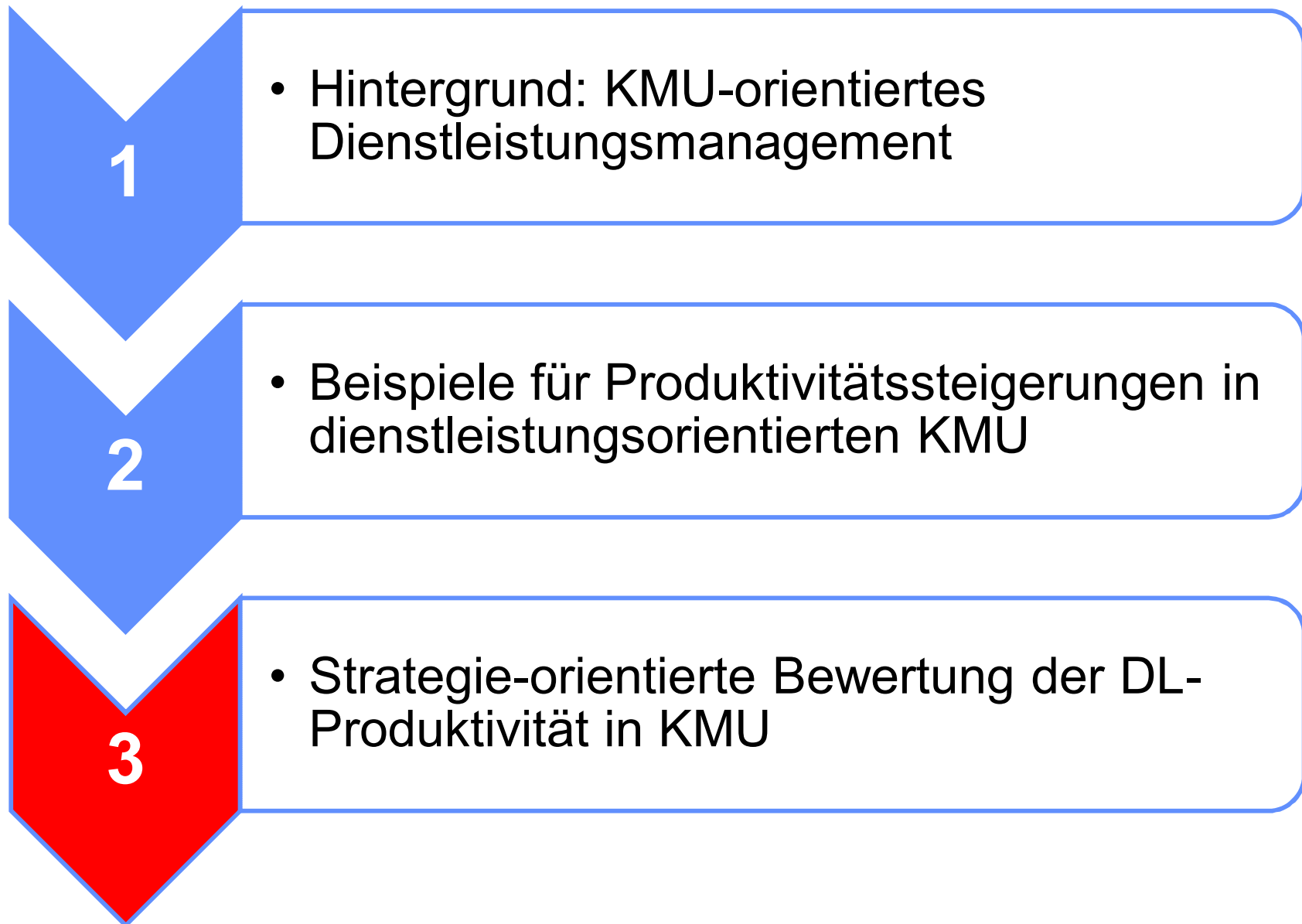
- (Fortsetzung Beispiele in der Auftragsdurchführungsphase)
  - Angebot zur Übernahme von Zusatzleistungen, die für den Kunden „lästige“ Nicht-Kernleistungen darstellen (= Mehrwert-DL), dadurch Reduzierung der Schnittstellen zu anderen Leistungserbringern
  
- In der Nutzungsphase:
  - Angebot von Zusatzleistungen („Jahres-Check“, „Instandhaltungspaket“ etc.)
  - Erhöhung der Kundenbindung, dadurch Reduzierung des Aufwandes für Neukundenakquisition

## 2. Beispiele für Produktivitätssteigerungen in dienstleistungsorientierten KMU

### Verortung der Produktivitätsreserven im Service-Blueprint:







### 3. Strategie-orientierte Bewertung der DL-Produktivität in KMU

#### Das Produktivitätsverständnis: klassische Produktivität

- Entstehung: im Rahmen der industriellen Produktion
- **Definition:** Produktivität = Output/Input,  
z.B. Anzahl Produkte pro Maschinenstunde; Umsatz pro Mitarbeiter etc.
- **Probleme:**
  - Übertragung des klassischen Produktivitätsbegriffs auf Dienstleistungen greift zu kurz, da Produktivitätssteigerungen nicht selten zu Lasten des Kunden gehen („schneller, aber für den Kunden nicht unbedingt gleich gut oder besser“)
  - Output ist oft weder objektiv erfassbar noch materiell greifbar
  - Der Output entsteht in komplexen Dienstleistungsprozessen und wird nicht maßgeblich durch klar abgrenzbare Inputfaktoren bestimmt
  - Auswirkungen des Output sind häufig erst im Laufe der Zeit spürbar, Aber: klassische Definition hat keine langfristige strategische Sichtweise

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

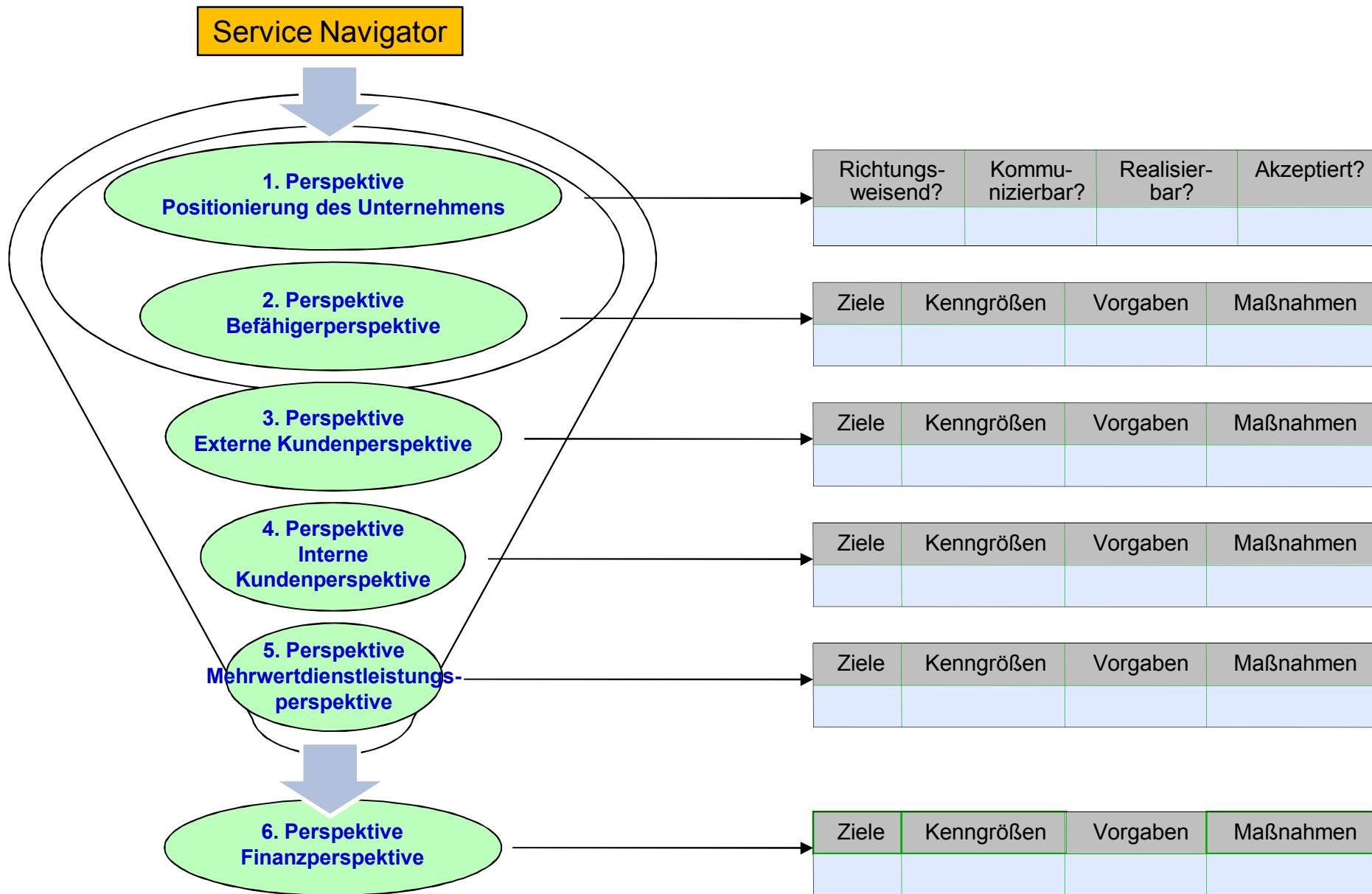
### 3. Strategie-orientierte Bewertung der DL-Produktivität in KMU

**Daraus folgt:**

**Anforderungen an die Entwicklung eines Verfahrens zur Bewertung der Produktivität von Dienstleistungen in KMU:**

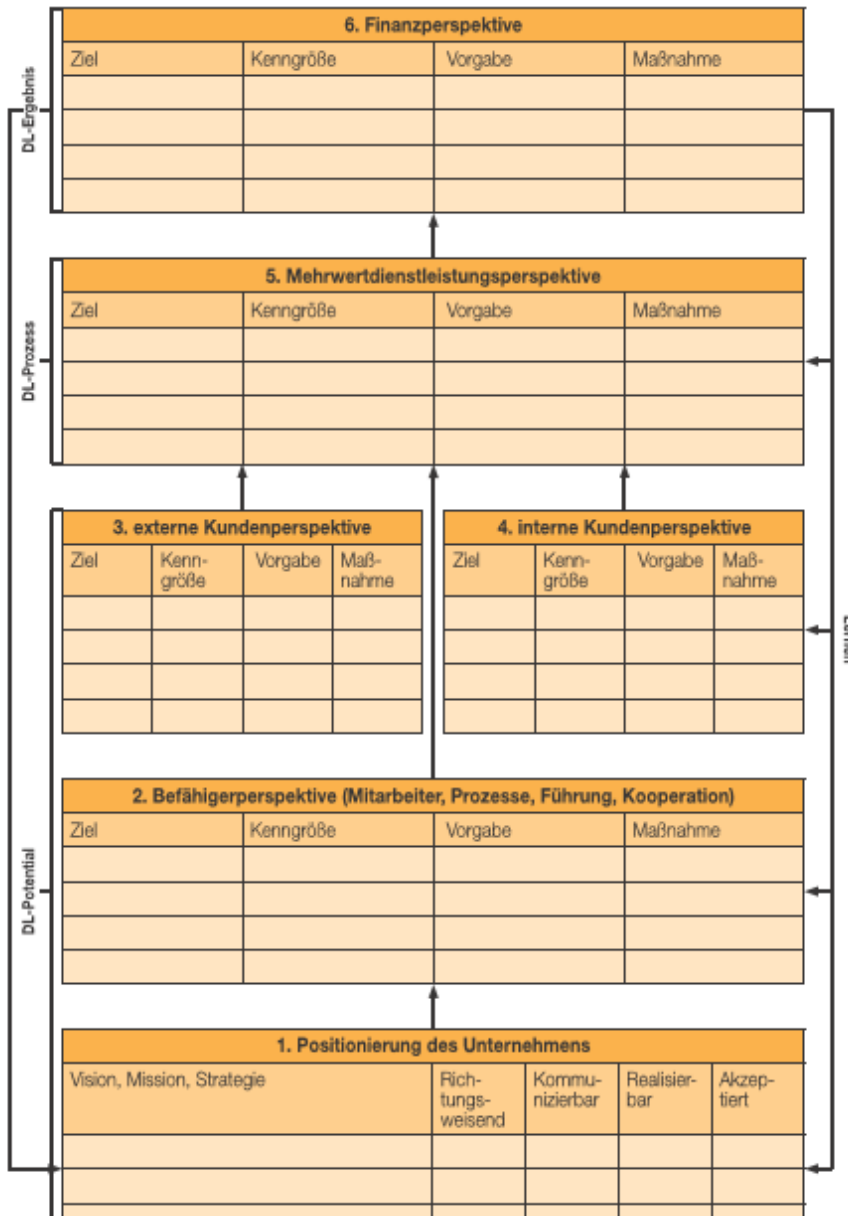
- Erfassung der dienstleistungsspezifischen Teilprozesse,
- Erfassung der vielfältigen Inputgrößen bzw. Einsatzfaktoren,
- Erfassung der besonderen Bedeutung des Kunden im Dienstleistungsprozess sowie
- Erfassung der jeweiligen finanziellen und nicht finanziellen Ergebnisse (Outcomes und Outputs)
- KMU-tauglich bzw. auf KMU zugeschnitten

# 3. Strategie-orientierte Bewertung der DL-Produktivität in KMU



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

# 3. Strategie-orientierte Bewertung der DL-Produktivität in KMU



Der Service Navigator – ein „Kompass für den Mittelstand“ zum Messen, Steigern und Bewerten der Dienstleistungsproduktivität



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

**Kommentare, Fragen, Feedback:**

**gerne an**



Quelle Originalbild: [www.fodag.de](http://www.fodag.de)