



Klaus Weyh

# Dienstleistung zum Anfassen

Dienstleistung systematisch  
konstruieren und formen



Klaus Weyh

## **Dienstleistung zum Anfassen**

Dienstleistung systematisch  
konstruieren und formen



Klaus Weyh

# **Dienstleistung zum Anfassen**

Dienstleistung systematisch  
konstruieren und formen

© 2002 Alle Rechte vorbehalten  
2. Auflage

RKW - Verlag

Düsseldorfer Straße 40  
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1365  
ISBN 3-89644-112-4

Layout und Druck: RKW-Eschborn

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	9
<b>1 Dienstleistung verstehen</b>	<b>11</b>
1.1 Vom Dienen und bedient werden	11
1.2 Von der Alltäglichkeit des Dienens	14
<b>2 Sachleistung, Dienstleistung und Leistungsbündel</b>	<b>22</b>
2.1 Leistungsbündel mit hohem Sachleistungsanteil	23
2.2 Leistungsbündel mit ausgewogenem Sachleistungsanteil und Dienstleistungsanteil	27
2.3 Vom Produzent zum Dienstleister	29
<b>3 Broadway-Management</b>	<b>32</b>
3.1 Erstes Beispiel: Dienstleistungs-Aufführung im Lebensmittel-Einzelhandel	32
3.2 Zweites Beispiel: Dienstleistungs-Aufführung im Fachhandel	35
<b>4 Vorgehensmodell für das Broadway-Management</b>	<b>37</b>
4.1 Von der Idee zur Erbringung	37
4.2 Vorteile des Broadway-Managements	37
4.3 Acht Schritte zum Erfolg	38
<b>5 Elemente des Broadway-Managements</b>	<b>40</b>
5.1 Service-Design, dem Dienen Form geben	40
5.1.1 Werkstattnotiz zum Service-Design	43
5.2 Service-Design, eine kleine Anleihe beim Theater	45
5.2.1 Die Theateraufführung	46
5.2.2 Die Dienstleistungsaufführung	47
5.2.3 Die Fassade - oder den Nutzen darstellen	49
5.2.4 Die Bühnen	50
5.2.5 Die Bühne als Arbeitsraum oder Erlebnisraum	52
5.2.6 Dekoration und Requisiten	53

5.2.7	Rollen und Kostüm in der Dienstleistungsaufführung	54
5.2.8	Beispiele für Rollenpiktogramme in Dienstleistungsaufführungen	56
5.2.9	Die Macht der Phantasie	58
5.2.10	Produktinszenierung	61
5.2.10.1	Beispiele für Dienstleistungsaufführungen - Fastfood-Restaurant	61
5.2.10.2	Beispiele für Dienstleistungsaufführungen - Feinschmecker-Restaurant	63
5.3	Service-Engineering, das Dienen konstruieren	65
5.3.1	Position des Unternehmens in der Wertschöpfungskette	68
5.3.2	Analyse des Dienstleistungs-Know-how / Dienstleistungs-Potentials	69
5.3.3	Kundenbedarf	71
5.3.3.1	Suchfelder für branchentypische Dienstleistungspotentiale	71
5.3.3.2	Ermittlung des Kundenbedarfs durch Analyse der A-Kunden	73
5.3.3.3	Ermittlung von Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden	74
5.3.4	Bewertung von Sach- und Dienstleistungsanteilen	75
5.3.5	Vorgehensweise zur Entwicklung des Produktmodells	76
5.3.6	Darstellung des Dienstleistungs-Prozesses mit Hilfe des Blue-Printing	79
5.3.7	Service-Standards in Prozeßketten	80
<b>6</b>	<b>Beispiel Einführung einer neuen Dienstleistung</b>	<b>81</b>
6.1	Produkt Heizungswasserreinigung	84
6.2	Produkt Franchise-Partnerbetreuung	84
6.3	<i>Zuordnung des Leistungsbündels</i>	85
6.4	<i>Befragung von Kunden und Mitarbeitern</i>	86
6.5	Bewertung der Sach- und Dienstleistungsanteile	89
6.6	<i>Produktmodell aus Sach- und Dienstleistungsanteilen</i>	92
6.7	<i>Erstellen des Prozeßmodells mit Hilfe des Blueprinting</i>	94
6.8	<i>Gestaltung der Mitarbeiter-Kundenkommunikation in den Prozeßschritten</i>	95
6.9	<i>Produktinszenierung des Leistungsbündels</i>	98
6.10	Prototyping des Leistungsbündels Heizungswasserreinigung	99

<b>7</b>	<b>Beispiel: Entwicklung von Dienstleistungen in mittelständischen Unternehmen der Entsorgungsbranche</b>	<b>100</b>
7.1	Gestaltung von Entsorgungsprodukten als Leistungsbündel	101
7.2	Entwicklung eines neuen Leistungsbündels für ein Entsorgungsunternehmen	102
7.3	Leistungsbündel Rückbau- und Abbruchplanung mit detailliertem Entsorgungsmanagement	102
7.3.1	Rechtlicher Rahmen	102
7.3.2	Kontrollierter Rückbau von Industrieanlagen	102
7.3.3	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung bei der Rückbau- und Abbruchplanung	105
7.4	Zielgruppe	107
7.5	Ressourcen Portfolio	108
7.6	Bewertung der Fremdleistungen	109
7.7	Befragung der Prozeßbeteiligten	110
7.8	Produktmodell	111
7.8.1	Beschreibung der Methode	111
7.9	Bewertung der Sach- und Dienstleistungsanteile	112
<b>8</b>	<b>Konzept für eine Dienstleistungsoffensive in einem Entsorgungs- und Recyclingunternehmen</b>	<b>114</b>
8.1	Aktuelle Situation im Vertrieb des Entsorgungsunternehmens	115
<b>9</b>	<b>Strategisches Konzept zur Kundengewinnung und Kundenbindung</b>	<b>116</b>
9.1	Aktuelle Bedeutung der Dienstleistungen für den Außendienst	116
9.2	Dienstleistungen zur Kundenbindung und Preisargumentation für die DM/kg Produkte	118
	Literaturverzeichnis	125



# Vorwort

Dienstleistung und Kundenorientierung sind traditionelle Mittelstandsthemen. Das vom RKW-Verlag mit dem Verfasser gestaltete Buch zeigt an Praxisbeispielen den Nutzen der systematischen Dienstleistungsentwicklung im unternehmerischen Alltag von Klein- und Mittelbetrieben.

Der Verfasser und ich hatten zum erstenmal 1997 in dem von mir initiierten Beraterkreis des RKW-Kassel die Vorgehensmodelle und Methoden der systematischen Entwicklung von Dienstleistungen thematisiert.

In die vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart begonnene methodische Entwicklung des Dienstleistungs-Engineerings war der Verfasser eingebunden. Schwerpunkt seiner Arbeit war die Umsetzung des Dienstleistungs-Engineerings in Klein- und Mittelbetrieben.

Die Evaluierung dieser Methoden in kleinen- und mittleren Unternehmen wurde damals von mir durch Beauftragung des Verfassers mit RKW-Pilotprojekten begleitet. Gleichzeitig wurde im Rahmen der Beratertreffen des RKW-Kassel die Umsetzung dieser Methoden diskutiert und ergänzt.

Die Hessische Technologiestiftung GmbH veranstaltete dann 1998 in Gießen mit dem Fraunhofer IAO und dem Verfasser eine Informationstagung, in der die Ergebnisse der systematischen Dienstleistungsentwicklung und ihre Umsetzung in den RKW-Pilotprojekten vorgestellt wurde.

Ich freue mich, daß aus diesen Anfängen, die ich fördern und begleiten konnte, in der Zwischenzeit eine praxiserprobte Methode entstanden ist.

Der überwiegende Teil der Neugründungen in den letzten Jahren sind Unternehmen im Dienstleistungsbereich, und das Wachstumspotential ist noch nicht ausgeschöpft. Auf der anderen Seite gilt für bestehende Unternehmen die Aussage, daß nichts beständiger ist als der Wandel, gerade im Dienstleistungsbereich. Wachstum durch Dienstleistungen wird für innovative, leistungsfähige Mittelständler das Zukunftsthema, denn das Wachstumspotential für Produkte ist rückläufig.

Thomas Köbberling

Geschäftsführer Hessische Technologiestiftung GmbH



# 1 Dienstleistung verstehen

## 1.1 Vom Dienen und bedient werden

Ein Diplom-Ingenieur mittleren Alters, nennen wir ihn der Vertrautheit halber Paul, beschließt gerade als Vertreter der Konstruktionsabteilung eine hausinterne Besprechung mit dem Marketing-Team des Unternehmens, das als Zulieferer für einen Automobil-Hersteller arbeitet. Seine Unterlagen zusammenräumend, wandern seine Gedanken zu dem bevorstehenden Abend, und er kann seine Freude kaum verbergen. Am Vormittag hat er, während er einem Geschäftspartner in Toronto die aktuellen Produktionsdaten per Mail mitgeteilt hat, im Internet zwei begehrte Restkarten für die an diesem Abend bevorstehende Premiere einer Faust-Inszenierung im heimatlichen Stadttheater ergattert. Seine Frau „Pauline“ war angesichts der Aussicht auf einen anregenden Abend außerhalb des zahnarztpraktischen Alltags sofort zum Telefon geeilt, um bei ihrem Stammfriseur einen kurzfristigen Nachmittagstermin zu erhalten.

Während sich Paul gemütlich auf den Weg Richtung Bahnhof begibt, fällt sein Blick, wie fast jeden Tag, auf die auf der anderen Straßenseite gelegene Erlebnisbuchhandlung. Dem Gedanken an einen kräftigen Espresso und einer belebenden Lektüre kann er heute nicht widerstehen und betritt, trotz Zeitnot, den Buchladen. Währenddessen bespricht Pauline, Verzeihung Frau Dr. Pauline, mit ihrer Sprechstundenhilfe die für das zahntechnische Labor zu verschickenden Abdrücke. Sie ist schon ein wenig ungeduldig, hat sie doch eine kleine Reise durch das Call-Center eines großen PC-Vertriebs-Unternehmens hinter sich, das sie aufgrund eines Praxis-Computer-Problems angerufen hat. Nachdem sie nach dem siebten „*Wenn Sie den Kundenservice sprechen möchten, drücken Sie bitte die 5; folgerichtig die „5“ drückend, nun endlich weitergeleitet und mit einem endlosen: „Einenwunderschönenguten tagundherzlichwillkommenbeipcsoforthilfemeinnameistannamariaengelmannwaskannichfürsietun?“* auf eine Terminabsprache in den nächsten Tagen vertröstet, hat sich Ihre Laune sichtlich verschlechtert.

Aber unsere Zahnärztin läßt ihren Blick auf die Wartezimmereinrichtung „Villa Kunterbunt“ schweifen . . .die Idee, eine kinderfreundliche Zahnarztpraxis einzurichten, war wirklich großartig und wurde von den Kunden begeistert angenommen. Und als sie dann noch in das strahlende

Gesicht eines kleinen Patienten schaut, der sie vom eigens für Kinder gebauten und Überblick schaffenden Podest vor der Rezeption hinweg fröhlich anlacht, ist sie schnell wieder auf andere Gedanken gebracht und erledigt noch ein paar letzte Handgriffe. Nun verläßt sie ihre häusliche Praxis in Richtung Wohnung. Zurück in der Wohnung, läutet es an der Tür. Dort steht bereits pünktlich ein ansprechend gekleideter und sympathisch lächelnder Handwerker, der im Auftrag unseres Ehepaares mit einer neuartigen Wartung die Effizienz und die Lebensdauer der zentralen Ölheizungsanlage deutlich erhöhen möchte. Erfreut über die unkomplizierte und schnelle Terminabsprache, läßt sich Pauline noch schnell ein paar Arbeitsschritte erläutern - das ausführliche Beratungsgespräch hat ja bereits stattgefunden - und verläßt eilend den Handwerker, um telefonisch noch einen Friseurtermin festzulegen.

Paul - wir erinnern uns, er hat sich eine kleine Auszeit mit Lektüre und italienischem Kaffee gegönnt - eilt unterdessen zum großstädtischen Bahnhof. Da ihm noch ein paar Minuten zur Verfügung stehen, und der laufende Monat sich dem Ende neigt, bahnt er sich einen Weg zum Fahrkartenautomat, um eine neue Monatskarte zu erwerben, die es ihm ermöglicht, in überfüllten Zügen - stehend und eingepfercht - zu spät an die Arbeit und wieder nach Hause zu kommen.

