

Impulse für das Innovationsmanagement

## Serviceinnovationen im Handwerk: Mit Dienstleistungen zum Erfolg

Viele Handwerksbetriebe kämpfen mit einem immer schärfer werdenden Wettbewerbs- und Preisdruck. Neue und bessere Dienstleistungsangebote sind eine Chance, dem zu entgehen und sich erfolgreich von der Konkurrenz abzuheben. Gefragt sind Angebote mit einem besonderen Mehrwert. Auf dem Weg zum erfolgreichen Dienstleistungsangebot gilt es, die Probleme und Wünsche der Kunden zu verstehen, attraktive und qualitativ hochwertige Angebote systematisch zu erarbeiten und diese offensiv zu kommunizieren.



## Innovative Dienstleistungen: ein Erfolgsfaktor für das Handwerk

Sich erfolgreich am Markt zu behaupten wird für Handwerker immer anspruchsvoller. Ob ausländische Wettbewerber, überregionale Filialisten und Ketten oder industrielle Anbieter, viele Handwerksmeister sehen sich einer wachsenden Konkurrenz gegenüber. Die Folge: Ein immer stärkerer Preisdruck.

Auch veränderte Anforderungen der Konsumenten tragen zu dieser Entwicklung bei. In den vergangenen Jahren ist eine zunehmende Preissensibilität zu beobachten. Gleichzeitig werden viele Kunden immer anspruchsvoller und kritischer. Individuelle und umfassende Problemlösungen sind gefragt.

Möchte man sich von der Masse abheben, reicht einwandfreie Arbeit alleine nicht mehr aus. Umso wichtiger sind attraktive Dienstleistungsangebote. Ob das Bedürfnis nach Bequemlichkeit, Sicherheit, Sparsamkeit oder Neugierde – ein individueller Service erlaubt es, die Kundenwünsche optimal zu befriedigen. Beste Voraussetzungen, um sich von Billigpreis-anbietern abzusetzen und höhere Preise zu rechtfertigen. Zufriedene Kunden sind zudem treue Kunden und ganz wichtig im Handwerk: Zufriedene Kunden helfen durch ihre Empfehlungen, Neukunden zu gewinnen.

- Sich vom Wettbewerb abheben
- Nischen besetzen
- Höhere Preise rechtfertigen
- Kunden gewinnen
- Kunden begeistern
- Kunden binden

Tab. 1: Die Vorteile attraktiver Dienstleistungen auf einen Blick

Handwerker sind seit jeher Dienstleister. Die Reparatur eines Autos oder der Haarschnitt beim Friseur, sogenannte **Kernleistungen**, sind in vielen Fällen der eigentliche Kern der erbrachten Arbeit.

Der informative Internetauftritt, die kleine Erfrischung beim Beratungsgespräch oder die kurze Erklärung bei der Abnahme sind hingegen meist **Zusatzleistungen**. Sie werden dem Kunden als kostenloser Service gewährt und sollen das bestehende Angebot aufwerten.

## Mit Dienstleistungen das eigene Angebot aufwerten

Zusatzleistungen können auf ganz unterschiedliche Art und Weise das eigentliche Kerngeschäft unterstützen: In der **Informationsphase** wird der Unternehmer in erster Linie bemüht sein, die Aufmerksamkeit und das Vertrauen der Kunden zu wecken. Das Unternehmen Hortus Garten- und Landschaftsbau aus Grenzach-Wyhlen bittet etwa vor Beginn einer Baumaßnahme bei der Nachbarschaft mit Türanhängern um Verständnis für die anstehenden Unannehmlichkeiten.<sup>1</sup> Der angenehme Nebeneffekt: Die Anwohner behalten das Unternehmen in positiver Erinnerung und lernen an einem Referenzobjekt seine Leistungen kennen. Neben klassischen Marketingmaßnahmen wie dem Internetauftritt, Flyern oder Annoncen, können Handwerker aber auch mit Events auf sich aufmerksam machen. So kann etwa eine Musterküche der Ort für Kochkurse oder die Werkstatt ein Raum für Ausstellungen und Aufführungen werden.

Während der **Angebots- und Kaufphase** besteht das Ziel darin, keine sich bietende Chance zu verpassen. Hier gilt es, den Kunden kompetent zu beraten und ihn bei der Entwicklung seiner Idee zu unterstützen. Aussagekräftige Informationen und Visualisierungen oder ein Werkstattbesuch geben Sicherheit und helfen, den Kunden vom gemeinsamen Vorhaben zu begeistern. Einen besonderen Weg geht beispielsweise die Innovative Werkstoff- und Oberflächentechnik GmbH (IWOT) aus Gerlingen. Sie unterstreicht den individuellen Charakter ihrer kundenspezifisch entwickelten Produkte durch ein als Geburtsurkunde gestaltetes Produktblatt.

Während der **Auftragsabwicklung** sollten die Kunden zufriedengestellt, im besten Fall sogar begeistert werden. Dabei gilt es zu bedenken: Nicht nur der erste, auch der letzte Eindruck bleibt besonders im Gedächtnis der Kunden. Vom pünktlichen Eintreffen bis zur Endreinigung dürfen Ihre Bemühungen bis zum Schluss nicht nachlassen. Aufmerksamkeiten wie handsignierte Fertigungszeichnungen oder Fotos über den Zustand vor und nach der Auftragsabwicklung sorgen für einen bleibenden positiven Eindruck.

Damit ist der Grundstein gelegt, den Kunden an das Unternehmen zu binden und als Fürsprecher zu gewinnen. Diese Anliegen können auch in der **Nutzungsphase** verfolgt werden. Denn eine aktive Nachbetreuung erhöht die Chance auf Folgeaufträge. Beispiele sind laufende Informationen über Ihre neuesten Angebote oder ein umfassender Service bei Problemen.

Über alle Phasen hinweg überzeugen Komplettangebote die anspruchsvolle Kundschaft. Denn ein Ansprechpartner, der alles aus einer Hand bieten kann, verspricht Bequemlichkeit und Sicherheit. Nicht jeder Handwerksbetrieb ist aber in der Lage, sämtliche Aufgaben alleine abzudecken. Eine Kooperation mit anderen Betrieben kann ein geeignetes Mittel sein, das eigene Leistungsspektrum zu erweitern.

<sup>1</sup> Siehe [www.galabau-berlin-brandenburg.de/bb/Archiv-Details.aspx?id=20160](http://www.galabau-berlin-brandenburg.de/bb/Archiv-Details.aspx?id=20160)

Informationsphase	Angebots- / Kaufphase	Auftragsabwicklung	Nutzungsphase
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Muster, Proben</li> <li>■ Messen, Ausstellungen</li> <li>■ Events</li> <li>■ Kundenfreundliche Öffnungszeiten</li> <li>■ Internetauftritt</li> <li>■ Einladende Räume</li> <li>■ Angenehme Atmosphäre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umfassende und schnelle Beratung</li> <li>■ Eindeutige und aussagekräftige Angebote</li> <li>■ Besuch von Referenzobjekten</li> <li>■ Werkstattbesuch</li> <li>■ Annahme des Auftrags durch den verantwortlichen Mitarbeiter</li> <li>■ Hol- und Bringservice</li> <li>■ Dankschreiben auch bei Absage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zügige Bearbeitung</li> <li>■ Sauberkeit und Achtsamkeit</li> <li>■ Visitenkarten der Mitarbeiter</li> <li>■ Transparenz über Projektfortschritt</li> <li>■ Endreinigung</li> <li>■ Schlüsselfertige Abwicklung</li> <li>■ Geschenk bei Übergabe der Rechnung</li> <li>■ Transportservice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tipps zur Pflege, Aufbewahrung und Benutzung</li> <li>■ Persönliche Übergabe der Rechnung durch den Inhaber</li> <li>■ 24 Std. – Servicehotline / Notdienst</li> <li>■ Newsletter</li> <li>■ Neue Angebote</li> <li>■ Garantien</li> <li>■ Ersatzteilservice</li> </ul>

Tab. 2: Beispiele für Serviceangebote zu verschiedenen Zeitpunkten

Quelle: In Anlehnung an Management Center Handwerk (2002), S.2

## Mit Dienstleistungen neue Einnahmequellen erschließen

Helfen Zusatzleistungen, das bestehende Angebot aufzuwerten, ermöglichen es innovative Kernleistungen, neue Zielgruppen anzusprechen, die eigene Angebotspalette zu erweitern und neue Verdienstmöglichkeiten zu erschließen.

Wartungs- und Instandhaltungsleistungen sorgen etwa nicht nur für eine bessere Kundenbindung. Effizient umgesetzt können sich solche Kleinaufträge durchaus rechnen! Ein anderes Beispiel sind Fördermittel-, Energie-, Umwelt-, Gesundheits-, Fengshui-, Farb- oder Typberatungen, die speziell auf die Interessen und Bedürfnisse einzelner Kunden eingehen.

Einen echten Mehrwert für bestimmte Kundengruppen bietet auch die Auftragsabwicklung zu ungewöhnlichen Zeitpunkten. Für Privatkunden stellen Renovierungen und Umbauten häufig einen erheblichen Stressfaktor dar. Umso attraktiver ist für viele die Möglichkeit, Bauarbeiten während ihrer Abwesenheit durchführen zu lassen – zum Beispiel an Wochenenden oder in Urlaubszeiten. Die Renovierung ihrer Büro- und Geschäftsräume verursacht für gewerbliche Kunden in der Regel erhebliche Betriebsstörungen und damit verbundene Zusatzkosten. Die Dobotec GmbH & Co. KG aus Ratingen hat sich diesem Problem angenommen und den Dobotec Overnight Service entwickelt. Bodenbeläge werden jetzt bei voller Möblierung über Nacht ausgetauscht. Eine Dienstleistung, die sich für beide Seiten auszahlt.

Auch andere Handwerksunternehmen haben echte Nischen für sich entdeckt. Die Buchbinderei Franz Kapp GmbH aus Dettingen etwa hat sich darauf spezialisiert, die Fehler ihrer Kunden auszubügeln. Ob Rechtschreibfehler, vertauschte Seiten, Fusseln oder falsche Informationen: Beim Erstellen, Drucken und Binden von Prospekten, Berichten oder Büchern können zahlreiche Fehler passieren. Ist das Druckerzeugnis erst einmal fertig, lassen sich diese Fehler nicht mehr ohne weiteres ausbügeln. Auf die Lösung solcher Probleme hat sich Kapp spezialisiert. Der Handwerksbetrieb schwärzt, reinigt, entfernt oder ersetzt. So erspart er seinen Kunden die kosten- und zeitintensive Neuproduktion fehlerhafter Erzeugnisse.

Einige Handwerker konnten mit besonders innovativen Dienstleistungsideen sogar Märkte erobern, die nichts oder nur sehr wenig mit ihrer ursprünglichen Branche zu tun hatten. Dem Kunstschlosser-Meister und Firmengründer Gerd Timmer fielen die große Mengen Kunststoff-Kleiderbügel auf einer Deponie ins Auge. In den folgenden Jahren baute der Unternehmer ein Kreislaufsystem für gebrauchte Kleiderbügel auf. Inzwischen beschäftigt seine ETS Timmer GmbH etwa 200 Mitarbeiter und zählt zahlreiche namhafte Marken-Hersteller und Handelsunternehmen zu seinen Kunden.

## Mehrwert, Qualität und Inszenierung – Grundlagen erfolgreicher Dienstleistungen

Dienstleistungen sind in der Regel mit nicht unerheblichem Aufwand verbunden. Sie kosten ein Unternehmen Zeit und bares Geld. Deshalb sollten sie möglichst gezielt eingesetzt werden und eine maximale Wirkung erzeugen. Doch was macht erfolgreiche Dienstleistungen aus? Im Zentrum steht dabei die Frage: Was wäre für Ihre Kunden ein echter Mehrwert? Wer sind also Ihre Kunden? Handelt es sich vielleicht um unterschiedliche Zielgruppen? Wo besteht ein Problem, das Sie für Ihre Kunden lösen können? Was erwarten, wünschen und begeistert sie? Nur wer seine Kunden genau kennt, wird diese Fragen beantworten können.

Nicht jede Verbesserung trägt aber in gleicher Weise zur Kundenzufriedenheit bei. Beispielsweise wird die Erfüllung sogenannter Basiseigenschaften von Ihren Kunden vorausgesetzt. Der Kunde nimmt sie in der Regel aber nur dann wahr, wenn sie nicht zufriedenstellend erfüllt wurden. Anders ist dies bei Leistungseigenschaften wie einem freundlichen Auftreten. Je besser Sie hier punkten, desto mehr wird der Kunde Sie schätzen. Oft sind es aber überraschende Kleinigkeiten, wie originelle Präsente bei der Rechnungsübergabe, welche die Kunden tatsächlich begeistern. Hier gilt es, die richtige Mischung zu finden.

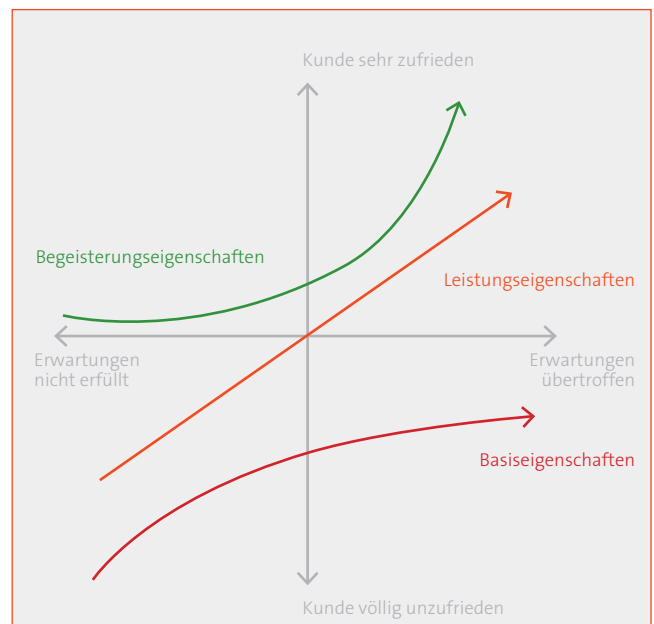


Abb. 1: Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit nach dem Kano-Modell,  
Quelle: Eigene Darstellung nach Haller (2012)

Damit eine Dienstleistung tatsächlich überzeugt, muss ihre Qualität stimmen. Kundenzufriedenheitsfaktoren wie Pünktlichkeit, Erreichbarkeit, Entgegenkommen, Zuvorkommenheit, Achtsamkeit, Glaubwürdigkeit und ein offenes Ohr sollten für jeden Handwerker eine Selbstverständlichkeit sein. Gut konzipierte und auf mögliche Fehlerquellen überprüfte Prozesse stellen reibungslose Abläufe sicher und sind damit die Grundlage für ein überzeugendes Ergebnis. Ganz wesentlich bestimmt aber das Verhalten und Auftreten Ihrer Angestellten, ob Ihre Kunden zufrieden sein werden. Nur motivierte und geschulte Mitarbeiter können überzeugen.

Teilweise wird der Kunde Ihre Leistungen aber nicht als einen besonderen Service anerkennen. Zudem ist die Qualität einer Dienstleistung oft nicht ohne weiteres nachvollziehbar. Dies ist aber entscheidend! Denn nur wenn der Kunde Ihre Bemühun-

gen wahrnimmt und honoriert, können Sie davon profitieren. Umso wichtiger sind leicht sicht- und greifbare Aushängeschilder wie ordentliche Fahrzeuge und Werkzeuge, das Erscheinungsbild der Mitarbeiter oder angemessene Räumlichkeiten. Überschuhe bei der Montage oder das Geräusch eines Staubsaugers signalisieren beispielsweise deutlich Sauberkeit und Achtsamkeit. Inszenieren und kommunizieren Sie Ihre Leistungen! Unterstreichen Sie diese in Ihrem Informationsmaterial und führen Sie sie auch in der Abschlussrechnung auf.

Denn nur wenn Sie Ihre Kunden vom Mehrwert und der Qualität ihrer Dienstleistungen überzeugen, können Sie sich von Ihrer Konkurrenz abheben. Stimmt Ihr Angebot, werden Ihre Kunden sogar bereit sein, für bestimmte Dienstleistungen einen angemessenen Aufpreis zu bezahlen.

1	Sichtbare Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erscheinungsbild von Betriebs- und Geschäftsausstattung</li> <li>■ Erscheinungsbild der Mitarbeiter, Firmenwagen</li> <li>■ Gute Gestaltung von Broschüren und schriftlichen Unterlagen</li> </ul>
2	Zuverlässigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pünktliche Erledigung</li> <li>■ Präzise Ausführung</li> </ul>
3	Entgegenkommen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auskünfte an den Kunden, wann und wie eine Leistung erfüllt wird</li> <li>■ Prompte Bedienung</li> </ul>
4	Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beherrschung der notwendigen beruflichen Fertigkeiten</li> <li>■ Fachwissen</li> </ul>
5	Zuvorkommenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Höflichkeit und Freundlichkeit des Fachpersonals</li> </ul>
6	Vertrauenswürdigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit beweisen</li> </ul>
7	Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Keine Zweifel oder Eindrücke von Risiken aufkommen lassen</li> </ul>
8	Erreichbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Leichter Zugang zu Ansprechpartnern</li> </ul>
9	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dem Kunden zuhören</li> <li>■ Sich in einer für Laien verständlichen Sprache ausdrücken</li> </ul>
10	Kundenverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufrichtiges Interesse an Kundenproblemen zeigen</li> <li>■ Kundenbedürfnisse ermitteln</li> </ul>

Tab. 3: Kundenzufriedenheitsfaktoren nach dem Servqual-Konzept, Quelle: Winkelmann (2008), S.225

## Checkliste Dienstleistungen im Handwerk

Schlüsselfaktoren		Eigene Position mit X markieren		
1.	Heben Sie sich von Ihrer Konkurrenz durch Dienstleistungsangebote ab?	<div><div></div>ja</div>	<div><div></div>teilweise</div>	<div><div></div>nein</div>
2.	Gibt es noch Lücken in Ihrem Dienstleistungsangebot?	<div><div></div>ja</div>	<div><div></div>teilweise</div>	<div><div></div>nein</div>
3.	Kennen Sie die Bedarfe Ihrer Kunden?	<div><div></div>ja</div>	<div><div></div>teilweise</div>	<div><div></div>nein</div>
4.	Bieten die von Ihnen erbrachten Dienstleistungen Ihren Kunden einen echten Mehrwert?	<div><div></div>ja</div>	<div><div></div>teilweise</div>	<div><div></div>nein</div>
5.	Gewährleisten Ihre Prozesse reibungslose und fehlerfreie Abläufe und Ergebnisse?	<div><div></div>ja</div>	<div><div></div>teilweise</div>	<div><div></div>nein</div>
6.	Erfüllen Sie und Ihre Mitarbeiter alle Kundenzufriedenheitsfaktoren?	<div><div></div>ja</div>	<div><div></div>teilweise</div>	<div><div></div>nein</div>
7.	Nehmen Ihre Kunden die von Ihnen erbrachten Dienstleistungen wahr?	<div><div></div>ja</div>	<div><div></div>teilweise</div>	<div><div></div>nein</div>
8.	Kommunizieren Sie Ihre Dienstleistungen?	<div><div></div>ja</div>	<div><div></div>teilweise</div>	<div><div></div>nein</div>
9.	Stellen Sie Ihren Kunden Ihre Dienstleistungen in Rechnung?	<div><div></div>ja</div>	<div><div></div>teilweise</div>	<div><div></div>nein</div>
10.	Erarbeiten Sie Ihre Dienstleistungsangebote systematisch?	<div><div></div>ja</div>	<div><div></div>teilweise</div>	<div><div></div>nein</div>
Handlungsbedarf		gering		hoch



## Fazit

Mit einem verbesserten Dienstleistungsangebot können Sie sich von Ihren Wettbewerbern abheben, dem reinen Preiskampf entgehen und Kunden langfristig an sich binden. Besonders innovative Angebote bieten zudem die Chance, neue Einnahmequellen zu erschließen und attraktive Nischen zu besetzen.

Möglichkeiten dazu bestehen von der Informations- bis zur Nutzungsphase. Sie können Ihre Kunden überzeugen, indem Sie

- Ihnen einen echten Mehrwert durch attraktive und nützliche Angebote bieten,
- die Qualität Ihrer Dienstleistungen durch reibungslose Abläufe sowie geschultes und motiviertes Personal sicherstellen und
- Ihre Leistungen angemessen und ausreichend inszenieren und kommunizieren.

Attraktive Dienstleistungen lassen sich systematisch planen und entwerfen. Methoden wie Service Design und Service Engineering halten hierfür zahlreiche praxiserprobte Werkzeuge bereit.

## Quellen:

**Bullinger, H. J. et al.** (2006): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, 2. Auflage, Berlin: Springer

**Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e. V.** (2009): Dienstleistungen systematisch entwickeln. Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand

**Haller, S.** (2012): Dienstleistungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 5. aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag

**Lockwood, T.** (2010): Design Thinking. Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value, New York: Allworth Press

**Management Center Handwerk** (2002): Immer eine Idee voraus. Mit dienstleistungsorientierten Konzepten zu mehr Umsatz und Gewinn

**Meinen T. et al.** (2002): Service Engineering in Unternehmen umsetzen. Leitfaden für die Entwicklung von Dienstleistungen, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag

**Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg** (2012): Dokumentation, Wettbewerb Dienstleister des Jahres 2012, Stuttgart

**Winkelmann, P.** (2008): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

## RKW Faktenblätter

**Dr. Gorynia-Pfeffer, Natalia** (1 / 2009)  
Kooperationen in Forschung und Entwicklung“

**Lohmann, C.** (7 / 2009)  
Innovation

**Lohmann, C.** (8 / 2009)  
Ideen in neue Produkte umsetzen

**Blaeser-Benfer, A. und Kirschenbauer, A.** (2 / 2009)  
Ideen finden – Ideen generieren

**Blaeser-Benfer, A. und Kirschenbauer, A.** (3 / 2009)  
Ideen bewerten

**Lohmann, C.** (3 / 2010)  
Forschung und Entwicklung

**Lohmann, C.** (4 / 2010)  
Testen und Prüfen

**Lohmann, C.** (5 / 2010)  
Machbarkeitsstudie

**Lohmann, C.** (2 / 2010)  
Markteinführung neuer Produkte

**Blaeser-Benfer, A.** (6 / 2010)  
Fehlerkultur im Innovationsprozess

**Blaeser-Benfer, A. und Dr. Gorynia-Pfeffer, N.** (7 / 2010)  
Erfolg durch Innovation – Fallstudie  
ROTOGEN® 1000

**Lohmann, C.** (9 / 2010)  
Innovations-Controlling

**Lohmann, C. und Depner, H.** (1 / 2010)  
Open Innovation – Kundenwissen für neue Produkte nutzen

**Trillig, E.** (1 / 2012)  
Betriebliche Innovationsstrategien

**Trillig, E. und Blaeser-Benfer, A.** (1 / 2013)  
Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement von kleinen und mittleren Unternehmen

**Sonntag, A.** (2 / 2013)  
Serviceinnovationen im Handwerk

## **Impressum**

Herausgeber:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.

Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

**Autor:** Alexander Sonntag

**Redaktion:** Bruno Pusch

**Layout:** Claudia Weinhold

**Verantwortlich:** Dr. Bernd Drapp/Dr. Andreas Blaeser-Benfer

**Bildquelle:** auremar - Fotolia

Juni 2013

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages