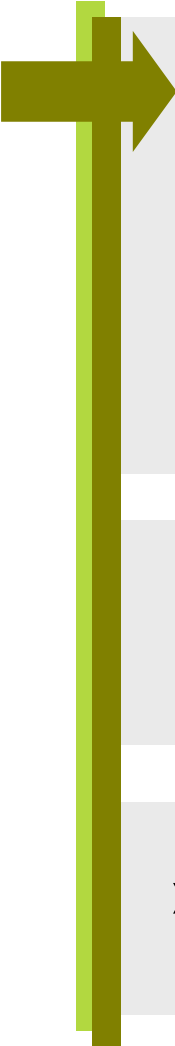




# »Fit for Service« Benchmarking für die Dienstleistungswirtschaft

**Dieter Spath, Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation**

---



## »Fit for Service« - Die Ergebnisse

Verknüpfung von Benchmarking und Scorecard

Die Competence Card im Einsatz

Das Self Assessment Tool

## »Fit for Service« - Das Vorgehen

Zur Organisation dezentraler Arbeit

## »Fit for Service« für die Zukunft



# Service Performance Management

- ▶ **Unternehmen verstehen heute zwar, was sie tun müssen, um erfolgreich zu sein. Sie besitzen aber nicht die Managementinstrumente, die sie in die Lage versetzen das auch umzusetzen.** (Norton, 2001)

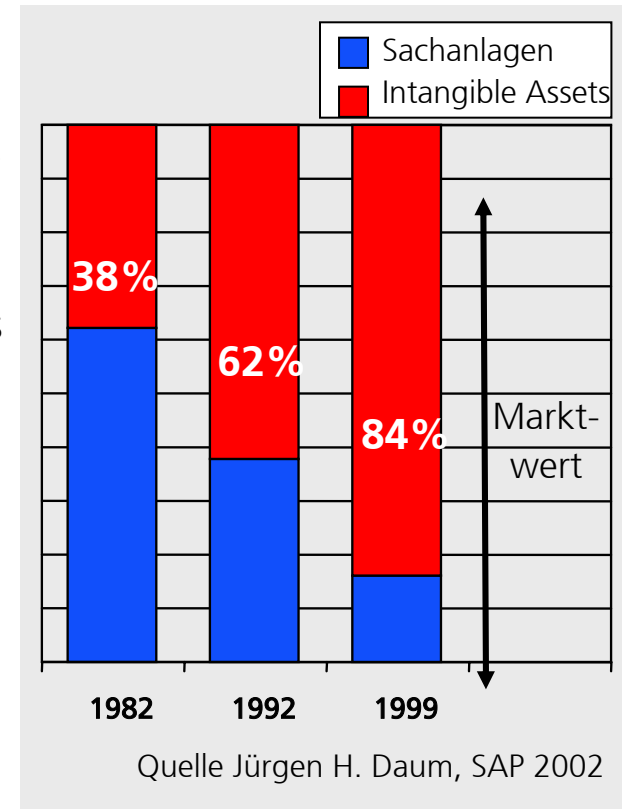
## Service Performance Management

**Messen, bewerten und verbessern von Service Performanz mit Scorecards und Benchmarking**

### Experten sagen, dass...

...sich die traditionellen Unternehmenssteuerungsinstrumente wie Budgetierung und Soll-/Ist Vergleiche erweisen sich als zu starr und haben als ausschließliche Basis des Managementsystems ausgedient.

...dass der Return on Invest von Intangible Assets wie Wissen, Organisationsstrukturen, Mitarbeiterproduktivität, Produkt- und Kundenentwicklung noch nicht ausreichend gemessen und optimiert wird.



# Neues Performance Management - von der Kontrollorientierung zur zukunftsorientierten Strategiepartnerschaft

Neue Performance Management Systeme zielen auf....

die Übersetzung der **Vision** einer Organisation in **bewertbare Erfolgsfaktoren** die von allen Stakeholdern und Kunden geteilt werden,

die Kombination von Messgrößen für **materielle und immaterielle Vermögenswerte**,

die Bereitstellung von **Instrumenten** zur Bewertung, Gestaltung und Verbesserung des Erfolgs der Organisation,

das **Empowerment** von Managern und Mitarbeitern,

die Verankerung von **kontinuierlichem Wandel** der Organisation,



# Performance Management für Service-Exzellenz

**Mit BSCs Strategien erfolgreich umsetzen!**



**Mit EFQM Befähiger für Excellence benennen und entwickeln!**



**Mit Benchmarking Erfahrungen von aussen nach innen bringen!**

**Der Benchmarking Gedanke**  
Lernen von den Besten  
durch Vergleich

**➔ » Fit for Service« mit der Competence Card**



# Wie die Competence Card Service-Performanz beschreibt und messbar macht

**(2) Zusammenhänge berücksichtigen!**

**(4) Doppelt messen!**

Leitbild erfolgreiche DI- Wirtschaft	Strategische Ziele	Operative Ziele		Kompetenzen zur Zielerreichung	Mess- größen	Maß- nahmen
		Ebene Unternehmen				
		Ebene Markt				
		Ebene Politik u. Gesellschaft				

**(5) Fortschritte und Zusammenhänge reflektieren!**

**(1) Ein gemeinsames Leitbild verwirklichen!**

**(3) Wirkungen und Ursachen erkennen!**

**Die CC thematisiert nicht nur Ziele, »was« soll erreicht werden, sondern auch Kompetenzen, »wie« kann etwas erreicht werden.**



**Fraunhofer** Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Schwer Bewertbares bewertbar machen – Eine Vorgehensweise zur Operationalisierung

(1) Beschreibung der zu messenden Ziele und Kompetenzen

gemeinsames Verständnis über den Gegenstand der Bewertung herstellen

(2) Definition von Messgrößen

Wie wird bewertet, was ein gutes Ergebnis ist?

- **Numerisch oder/und**
- **deskriptiv**

Besonderheiten von Dienstleistungs-Settings gerecht werden.

(3) Performanzbeschreibung über einen Bewertungskatalog

Identifikation und Beschreibung von

- Bewertern (wer betrachtet eine Leistung?)
- **zu bewertenden Faktoren** (welche Elemente werden betrachtet?)

Transparenz über Erwartungen/Anforderungen herstellen

(4) Festlegung von Kompetenzstandards/ Benchmarks

Wann werden gesetzte Standards

- unterschritten,
- **erfüllt oder**
- **übertroffen**

(5) Darstellung von Good Practices

Aufhol- und Vorsprungsstrategien aufzeigen

(Quelle: Zigon 2002 )



Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# » Fit for Service« im Club Gesundheit und Soziales

Beispiel I

Ziel der Aktivitäten der der Evangelischen Gesellschaft (LeadPartner) war der Vergleich der Wirkung von Dienstleistungen in unterschiedlichen Geschäftsmodellen

## Zentrale Fragestellungen

- Welche(r) Dienstleistung, Dienstleistungstyp erbringt in Kombination mit welchem **Geschäftsmodell** den optimalen Outcome (Wirkung)?

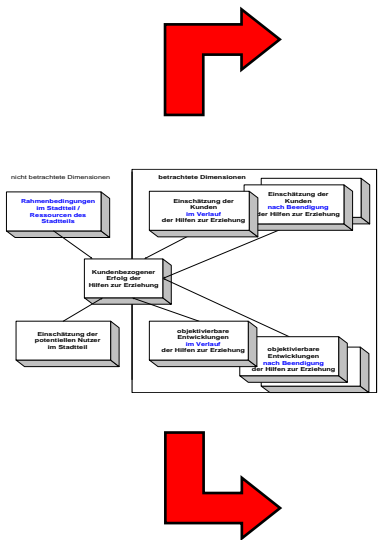
## Zentrale Aufgaben

- Entwicklung einer Methodik zur Outcomemessung,
- Durchführung eines internationalen Vergleichs unterschiedlicher **Geschäftsmodelle** für die soziale Dienstleistung Hilfen zur Erziehung (HzE),
- Verankerung von Benchmarking als Methode innerhalb der Fachcommunity.



# Phasen der Vorgehensweise zum Wirkungsvergleich von Hilfen zur Erziehung

Beispiel I



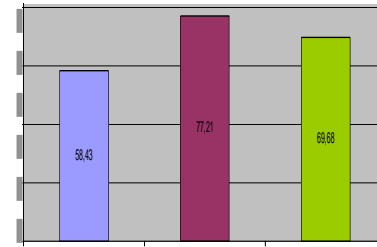
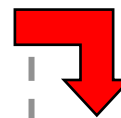
Spanien

Niederlande

Frankreich

Finnland

Deutschland



Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

## ▶ **Subjektive Einschätzung der Kunden**

Kinder / Jugendliche

Personensorgeberechtigte

Öffentliche Leistungsträger

## ▶ **Objektivierbare Daten über Kind / Jugendlichen**

## ▶ **Nachhaltigkeit**



### Lessons learned im Anwendungsfeld Hilfen zur Erziehung:

- Selbst bei einfachen Fragen gibt es enorme Verständigungsschwierigkeiten
- Fachliche Auseinandersetzung mit den eigenen Mitarbeitern (warum Befragung, warum nur 3 Fragen)
- Verständnis bei den Kunden wecken ist schwierig (Erreichen einer Akzeptanz für das BM)
- Großer Aufwand bei internat. Vergleichen (es gibt keine Standards die verglichen werden können)
- Spannungsfeld zw. Objektivität und Tiefe

### Übergreifende Ergebnisse

- Entwicklung einer Methode zur Wirkungsmessung die universell einsetzbar ist
- Vergleich drei verschiedener Geschäftsmodelle
- Durchführung von Auswertungsworkshops zur Initiierung von Verbesserungen



# » Fit for Service« im Club Finanzdienstleister Beispiel II

Entwicklung einer Competence Card für die Finanzwirtschaft auf der Basis eines bestehenden Mark Controlling System.

## Merkmale des MCS (Markt Controlling System):

- Bündelung der relevanten Informationen in einem Berichtswesen
- Verknüpfung von Bank-, Kunden,- und Marktdaten (Innen- und Außenbetrachtung)
- Schnelle Information durch prägnante, augenfällige Darstellung (Indizes)

### Projektpartner im Benchmarking-Club Finanzdienstleister



seit Oktober 2001



VolksbankSchorndorf:



# Vom Controlling zum Benchmarking

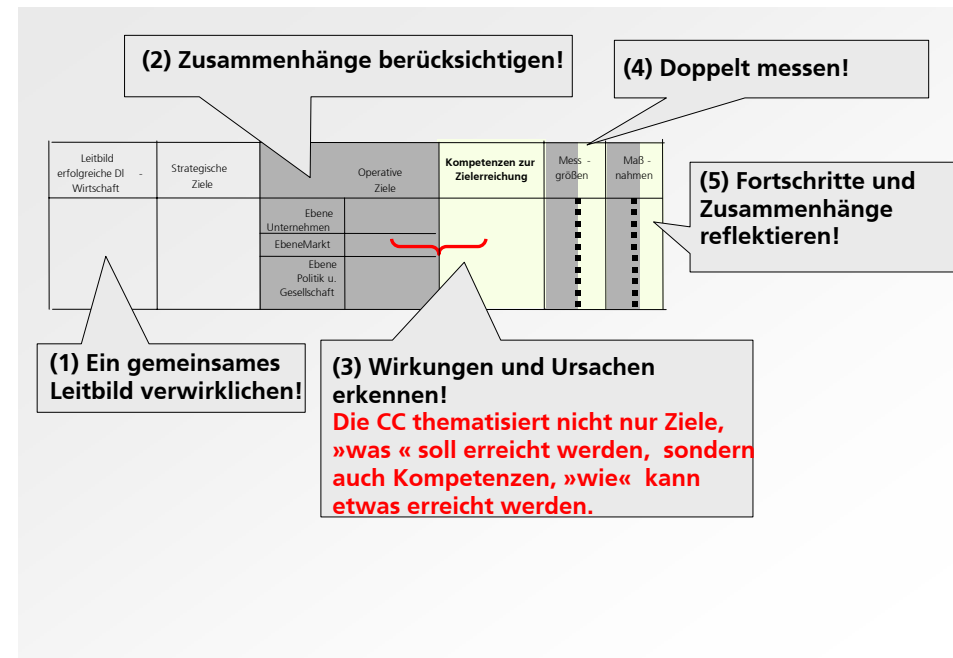
Verknüpfung des Markt-Controlling-Systems mit der Competence Card

Beispiel II

## Ziele:

- Definition von neuen Benchmarks
- Weiterentwicklung bestehender und Integration neuer Analysemodule
- Einbindung anderer Unternehmen und Teilnahme am Benchmarking-Projekt »Fit for Service« des Fraunhofer Instituts, Stuttgart

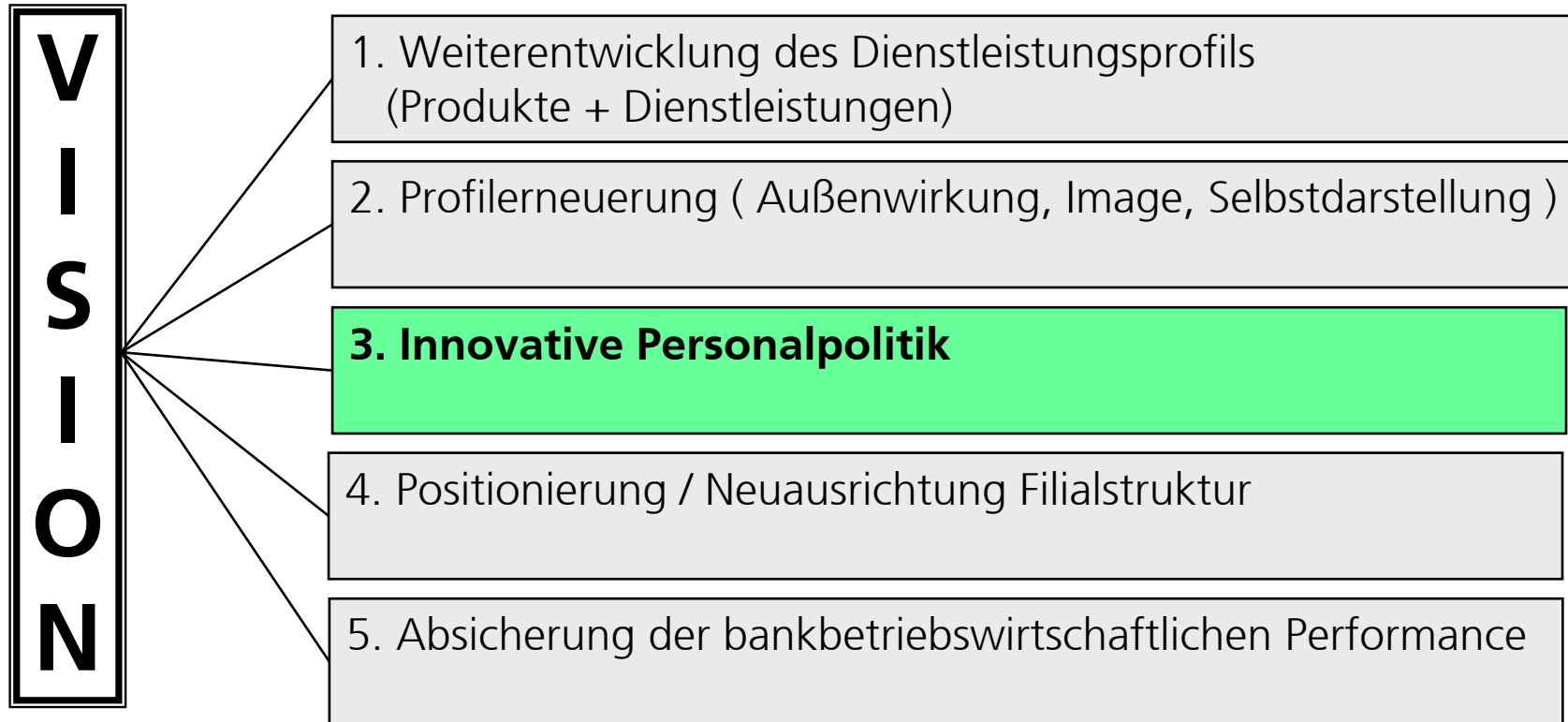
## Aufbau Competence Card



# Von der Vision zur Messung (1)

Definition von strategischen Ziele für die Competence Card

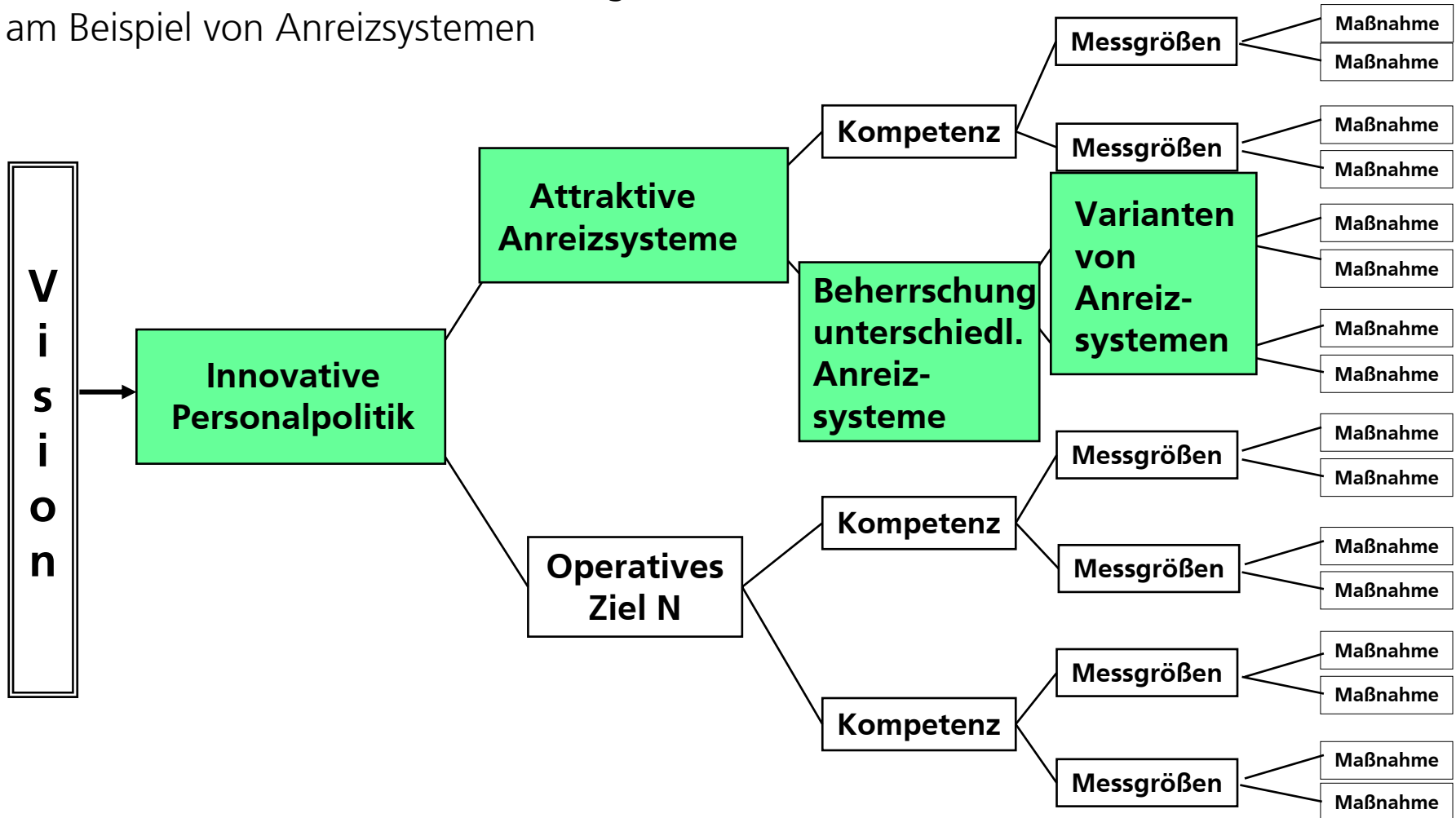
## Strategische Ziele der CC-Finanzdienstleistung:



# Von der Vision zur Messung (2)

Herunterbrechen von Zielen in Messgrößen  
am Beispiel von Anreizsystemen

Beispiel II



# Identifikation von Benchmarking- und Referenzwerten **Beispiel II**

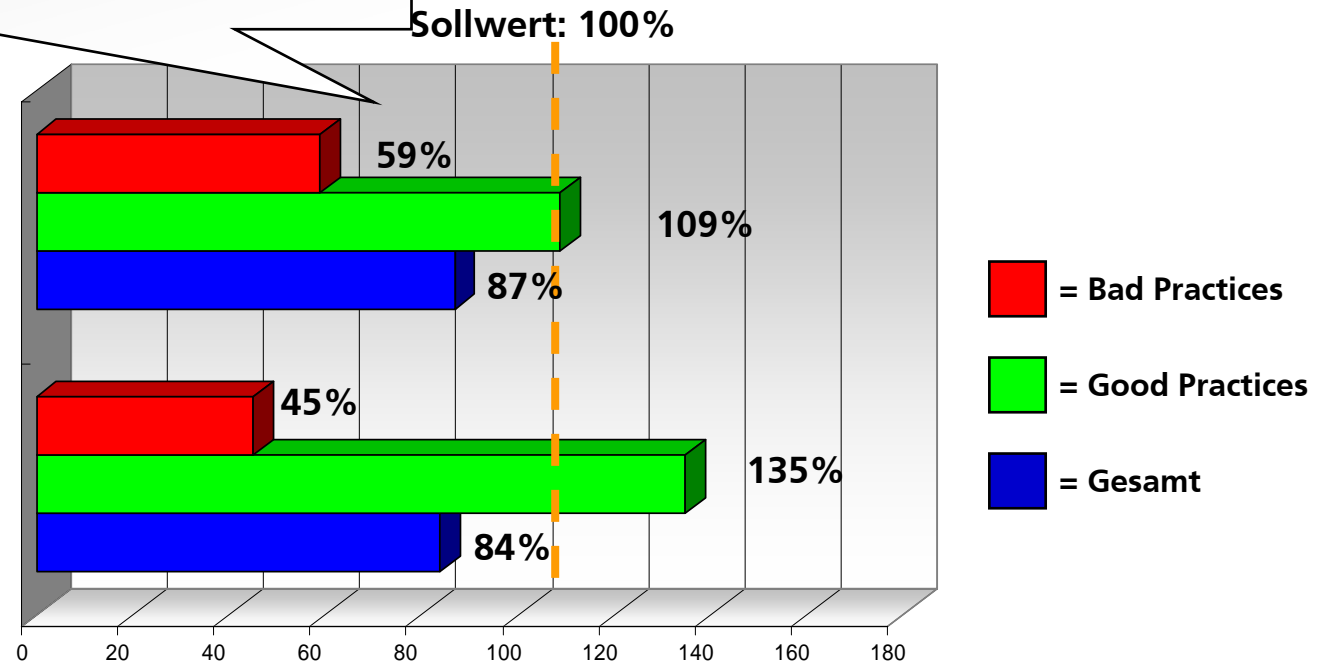
Hinweise zur Optimierung der Service-Kompetenz durch Benchmarking

Erarbeitung von Benchmarking-Werten durch empirische Befragung von 197 VR-Banken in Baden-Württemberg

Bestimmung von Soll-Werten auf Experten-Basis

**Varianten von Anreizsystemen**  
(Teilindex)

**Kompetenz Anreizsysteme**  
(Gesamtindex)



Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Assessments mit dem OnlineSurveyTool: Mehr als eine Online-Befragung

## Die zentralen Features des Tools

<b>Maximale Reichweite, ohne Sprachgrenzen</b>	Online Assessments anlegen + ausfüllen mehrsprachig
<b>Methodisch angeleitetes Aufsetzen von Assessment-Instrumenten</b>	Entwicklungspfad mit Qualitätssicherung
<b>Measurement von Soft Facts und Unternehmenskompetenzen</b>	Abbilden von z. B. Reifegraden möglich
<b>Sofortfeedback und Vergleich der Teilnehmer zueinander und zum Benchmark</b>	Grafiken und individuelle Interpretation im Vergleich zu den anderen Teilnehmern und zu einem Expertenwert
<b>Wachsende Benchmarking-Gemeinde und Datenpool</b>	Teilnehmer registrieren sich – sind über aktuelle und geplante Assessments informiert
<b>Bestes Kosten-Nutzen-Verhältnis für Teilnehmer und Durchführende</b>	Entwicklungs-, Versand-, Auswertungs-Kosten – Aufwand zur Teilnahme etc.

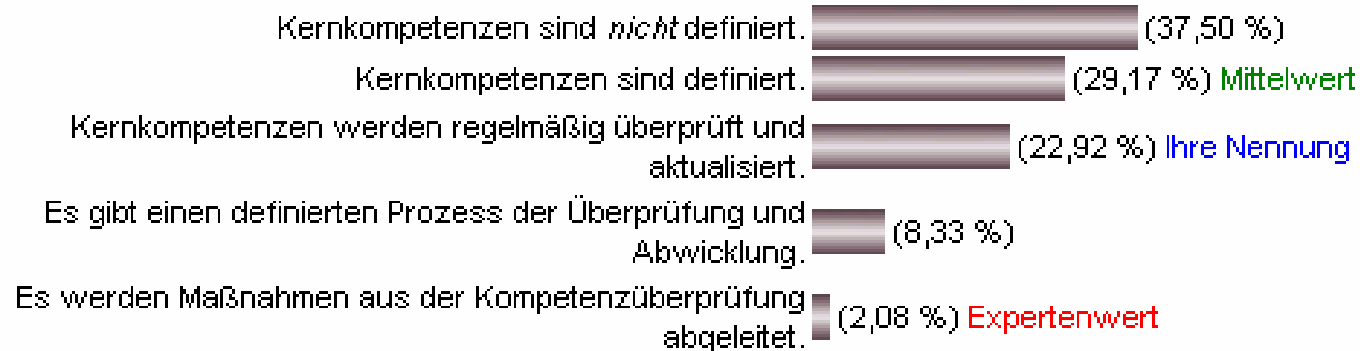


# Assessments mit dem OnlineSurveyTool: Sofort-Feedback am Beispiel-Assessment »Karrieremodelle«

Wie sind die Kernkompetenzen in Ihrem Unternehmen definiert?



n = 48



Ihr Unternehmen ist bereits weiter in der Definition der Kernkompetenzen, als die Mehrheit der Befragten Unternehmen. Ihr Unternehmen entspricht noch nicht den Anforderungen der Best Practice Empfehlungen. Diese werden z. B. bei Dürr Metalltechnik - Kompetenzzentrum für Edelstahlbearbeitung durchgeführt. Dürr Metalltechnik ist Systemlieferant von Edelstahlmöbeln, bietet Dienstleistungen (Planungsgrundlagen) für Planer an und passt seine Produkte entsprechend an.



Fraunhofer  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Assessments mit dem OnlineSurveyTool: Einsatz in »Fit for Service«

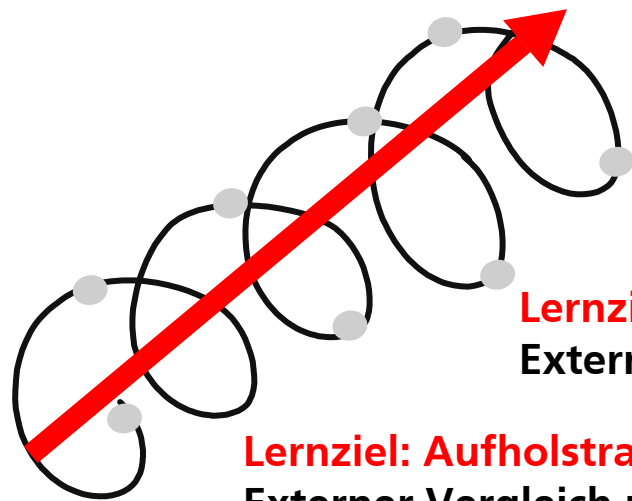
Die Clubs und Aktionsfelder setzten mehrere Assessments auf, um die entwickelten Competence Cards zu testen und sich selbst zu messen.

»Fit for Service« Club	Assessment-Themen	Inhalt konkret
Club Freizeit & Erholung	<b>Imagemessung</b>	Was macht das Image der Rockfabrik aus?
Club Lernen & Brokerage	<b>Lernende Organisation</b>	Was zeichnet lernende Organisationen aus?
Themenfeld Attraktive Arbeitsformen	<b>Karrieremodelle</b>	Welche Karrieremodelle werden aktuell – erfolgreich – verfolgt?
Club Medien & Telekommunikation	<b>Recruiting New Business Development</b>	Wie erfolgreich ist E-Recruiting  Gelingt systematisches NBD



# Assessments mit dem OnlineSurveyTool: Einsatz nach »Fit for Service«

Das OnlineSurveyTeam unterstützt bei der Durchführung von Assessments. »Fit for Service« mobilisiert ein nachhaltiges und zukunftsfähiges Lernnetzwerk.



**Lernziel: Nachhaltige Vorsprungsstrategie**  
**Interner/externer Zeitreihen-Vergleich**

Regelmäßige Teilnahme an Assessments

**Lernziel: Vorsprungsstrategie**

**Externer Vergleich durch Expertenbewertung**

Assessments – durchgeführt vom OnlineSurveyTeam

**Lernziel: Aufholstrategie**

**Externer Vergleich mit anderen Organisationen**

Assessments – von einzelnen Unternehmen selbst initiiert

**Lernziel: Transparenzgewinn**

**Interner Vergleich in der Organisation**

Autonome Teams messen und vergleichen die Zielerreichung



## »Fit for Service« - Die Ergebnisse

Verknüpfung von Benchmarking und Scorecard

Die Competence Card im Einsatz

Das Self Assessment Tool

## »Fit for Service« - Das Vorgehen

Zur Organisation dezentraler Arbeit

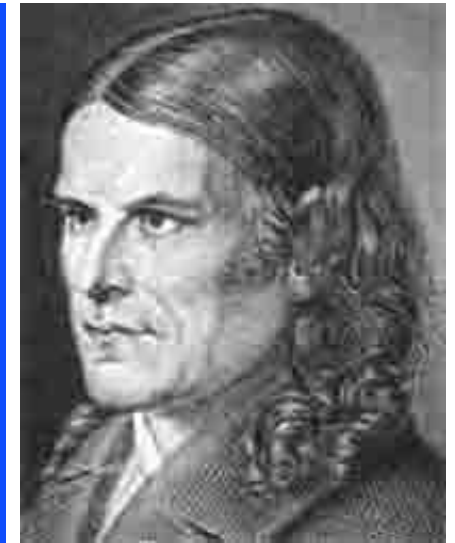
## »Fit for Service« für die Zukunft



**Gesell' dich einem Bessern zu,  
dass mit ihm deine besser'n Kräfte ringen.  
Wer selbst nicht weiter ist als du,  
der kann dich auch nicht weiterbringen.**

Friedrich Rückert  
(1788-1866)

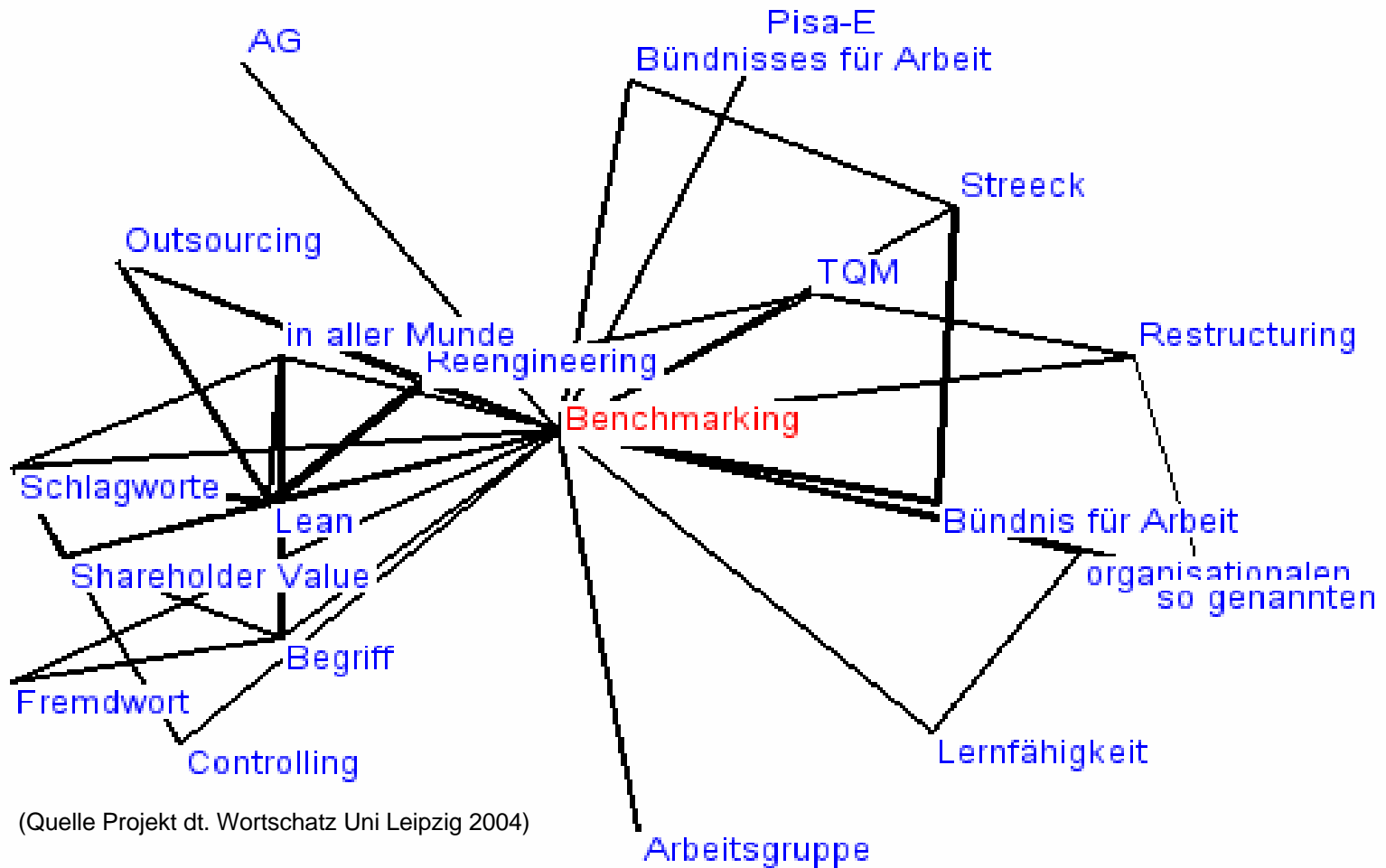
deutscher Dichter, Lyriker und Übersetzer arabischer,  
hebräischer, indischer und chinesischer Dichtung



**Fraunhofer** Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Was deutsche Sprache mit Benchmarking verbindet

Graph v.1.5 für Benchmarking



(Quelle Projekt dt. Wortschatz Uni Leipzig 2004)



**Fraunhofer** Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

## Signifikante Konnotationen für Benchmarking:

Bündnis für Arbeit (34), Vergleich (29), AG (16), Arbeitsgruppe (16), TQM (15), organisationalen (13), Restructuring (12), Vergleiche (12), Bündnisses für Arbeit (11), Outsourcing (11), Unternehmen (11), Besten (10), empirica (10), Controlling (10), Pisa-E (9), Streeck (9), Shareholder Value (8), so genannten (8), Reengineering (8), Lernfähigkeit (8), genannte (8), Lean (8), Fremdwort (8), in aller Munde (7), eine Zeit lang (7), Lernen (7), Kompetenzzentrum (7), vergleichen (7), Professionalisierung (7), Sozialbeiträge (7), Schlagworte (7), durchgeführt (7), Begriff (7), Ländern (6), Pisa (6), Methoden (6), Management (6), also (6), geleitete (6), Standorts (6), Wertschöpfung (6), Consulting (6), Workshop (6), saubere (6), Vorschläge (5), Arbeitsämter (5), Partners (5), Verwaltungen (5), Unternehmensberatung (5)

## Signifikante linke Nachbarn von Benchmarking:

Arbeitsgruppe (13), so genannten (8), genannte (8), politisches (4), Management (3)

## Signifikante rechte Nachbarn von Benchmarking:

AG (16), Partners (5), durchgeführt (4), also (3)



# Das Konsortium – Leadpartner und Forschungsinstitute

## Business Services

M+W Zander Facility Management GmbH

## DIW

(Deutsches Institut für  
Wirtschaftsforschung)

## Mobilität und Logistik

Deutsche Lufthansa AG

## ATB

(Arbeit, Technik und Bildung  
GmbH)

## Freizeit und Erholung

Rofa Gastronomie GmbH

## IAT

(Institut für Arbeitswissenschaft und  
Technologiemanagement, Universität  
Stuttgart)

## Finanzdienstleistungen

Württembergischer  
Genossenschaftsverband

## Gesundheit und Soziales

Evangelische Gesellschaft Stuttgart e.V.

## Fh-IPK

(Kompetenzen im IZB Informationszentrum  
Benchmarking)

## Lernen, Wissen, Information Brokerage

Gima GmbH

## WZB

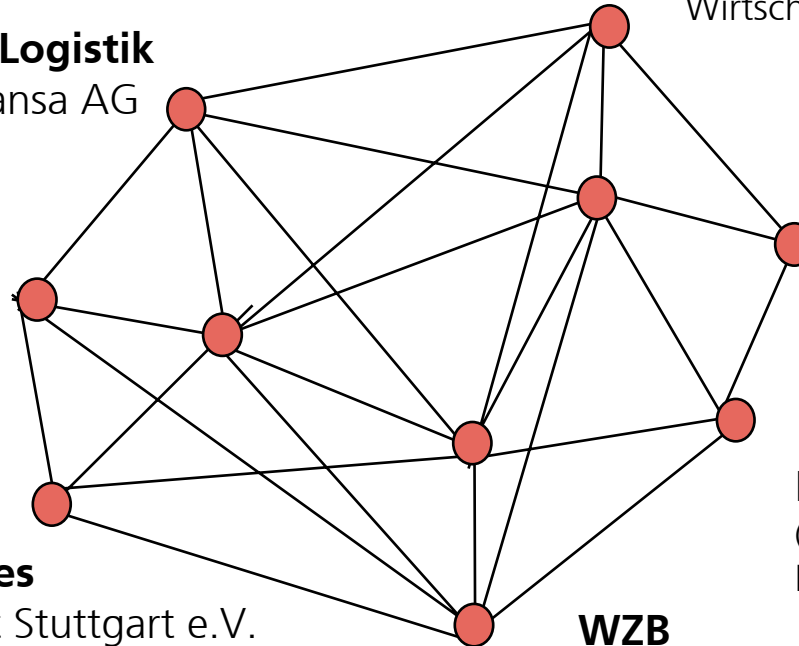
(Wissenschaftszentrum  
Berlin für Sozialforschung)

## Medien & Telekommunikation

Multimedia Software (MMS) GmbH  
Dresden

## Prospectiv

(Gesellschaft für betriebliche  
Zukunftsgestaltung mbH)

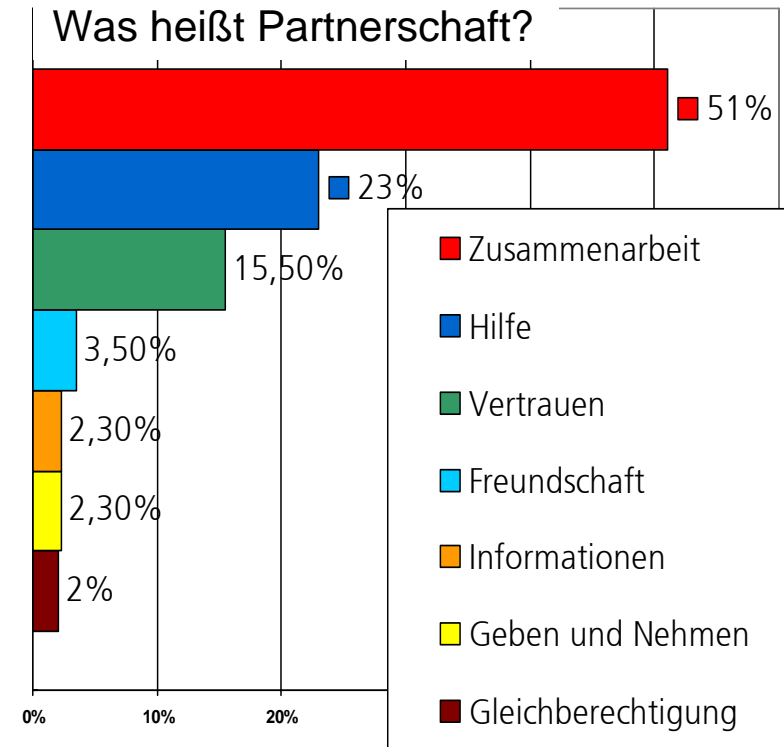


**Fraunhofer**  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Was heißt Partnerschaft?

***Prinzip des vertrauensvollen Zusammenwirkens zwischen Individuen, Organisationen oder auch Staaten, die ihre Ziele nur gemeinsam unter gegenseitiger Kompromissbereitschaft, auch unter Einsatz entsprechender institutionalisierter Konflikt- und Kompromissregelung erreichen können.***

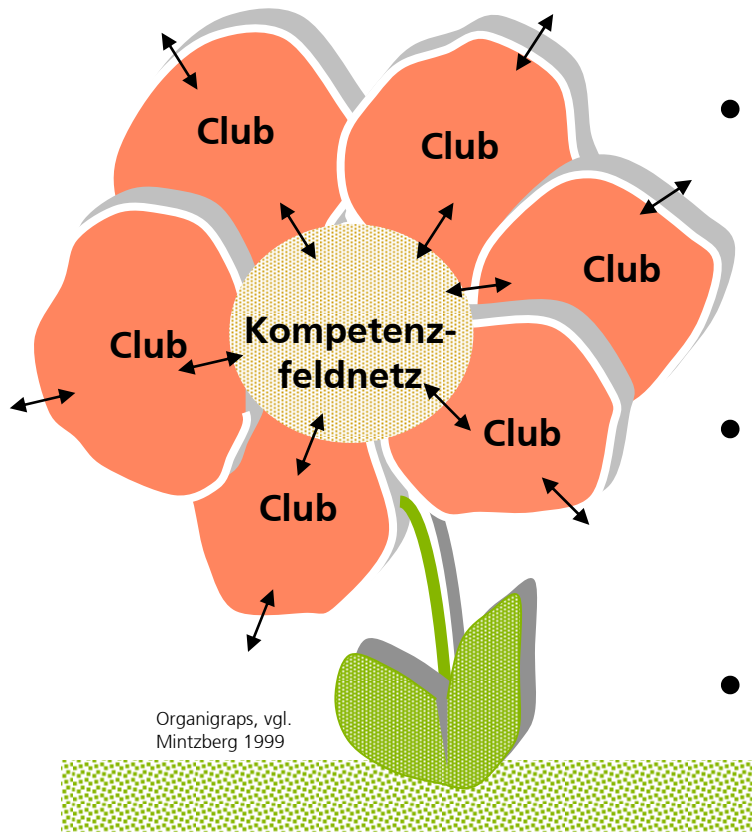
(Quelle: Myers großes Taschenlexikon (2003), Bd. 17, S. 5572)



Quelle: Werner Roth (1984): Partnerschaft, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 7, S. 480



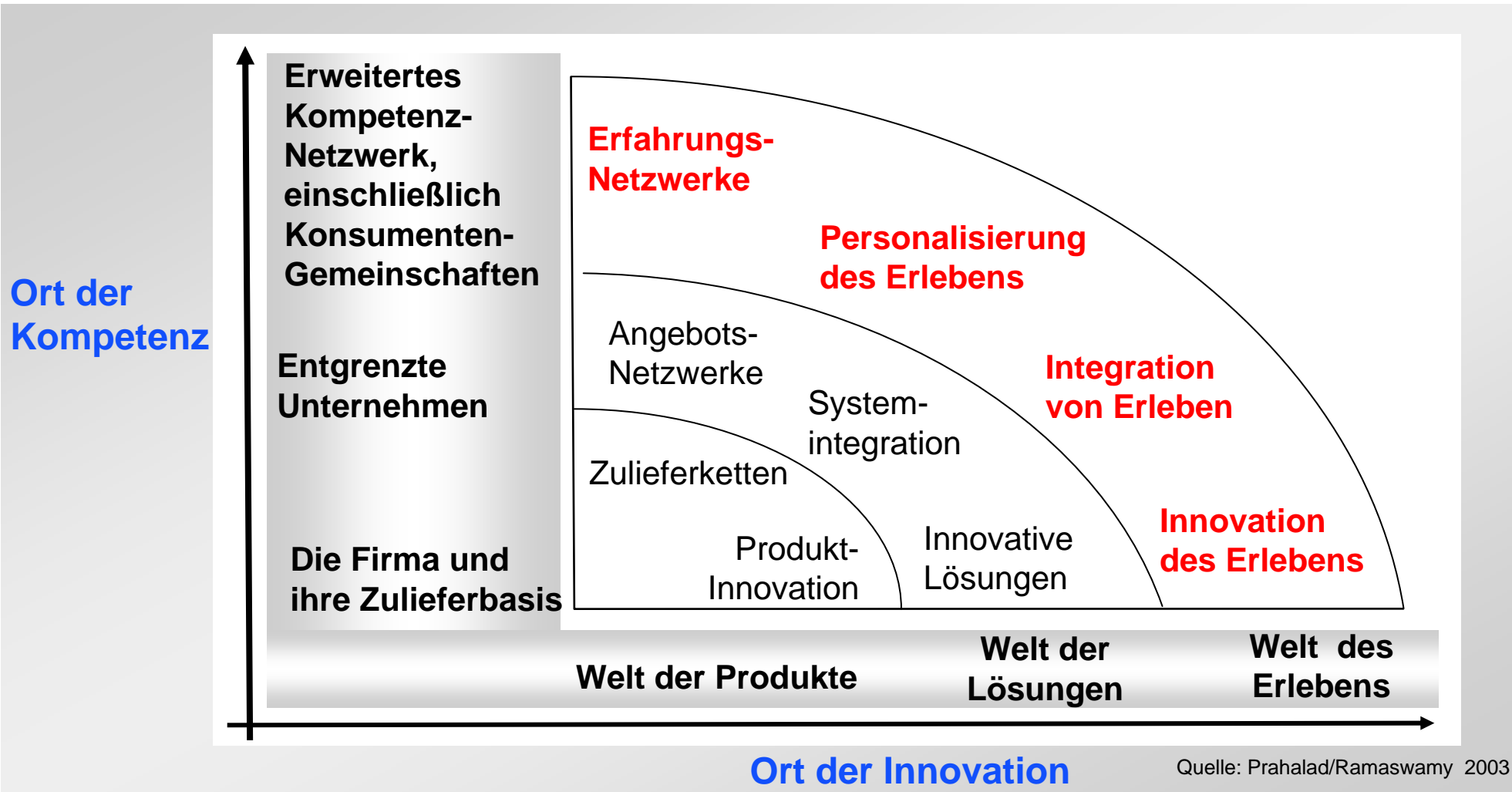
# »Fit for Service« - ein zukunftsfähiges Organisationsmodell



- **Fit for Service Clubs** mit Partnerunternehmen der Dienstleistungswirtschaft als **Kristallisationskerne** für Wachstum (Lead- & ValuePartner)
- **Ein Kompetenzfeldnetz** mit Forschungsinstituten als **Wissensbasis** (wissenschaftliche Partner)
- **Internationale Experten** für **F&E Vernetzung**



# Wo die Innovationen der Zukunft entstehen



# Benchmarkingobjekte der Clubs - gemeinsame Themen variantenreich erschlossen

»Trotz Vielfalt der Benchmarkingobjekte Synergiepotenziale im Verbund«

Schlüsselthemen für erfolgreiche Dienstleister:

Markterschließung, Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung.

## Business Services

- Marktposition ausbauen
- Innovative Personalpolitik

## Gesundheit und Soziales

- Nachhaltiges Wachstum

## Mobilität und Logistik

- Dienstleistungsmentalität

## Finanzdienstleistungen

- Weiterentwicklung DL
- Innovative Personalpolitik
- Profilerneuerung

## Medien & Telekommunikation

- Marktpotenziale erschließen
- Kundenbindung und Kundenzufriedenheit

## Lernen, Wissen, Information Brokerage

- Internationalisierungs Strategien

## Freizeit und Erholung

- Marktposition ausbauen
- Customer-Relationship-Management

»Voneinander und miteinander Lernen«

Doppelten Mehrwert schaffen: durch die Erschließung wachstumsfeldspezifischer Einzelthemen und durch die breite Varianz bei der Operationalisierung gemeinsamer Herausforderungen für die Dienstleistungswirtschaft.



Fraunhofer  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

## »Fit for Service« - Die Ergebnisse

Verknüpfung von Benchmarking und Scorecard

Die Competence Card im Einsatz

Das Self Assessment Tool

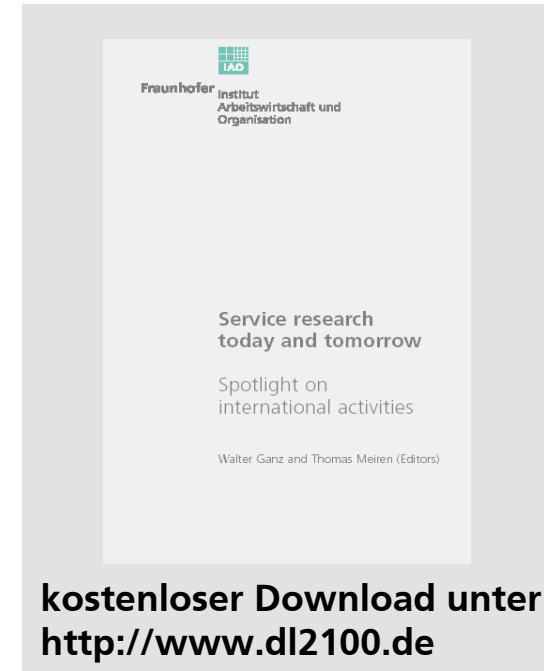
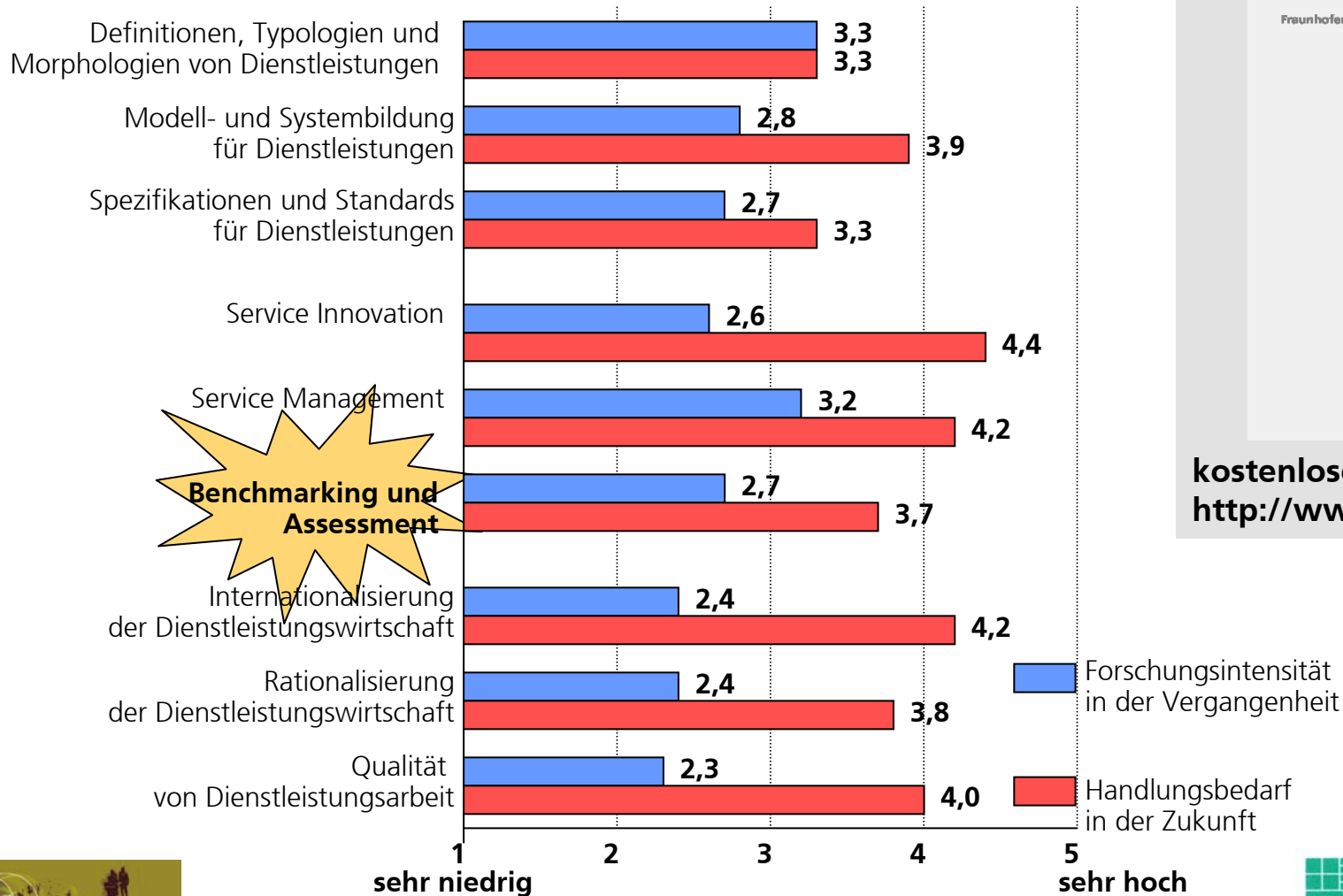
## »Fit for Service« - Das Vorgehen

Zur Organisation dezentraler Arbeit

## »Fit for Service« für die Zukunft



# Internationale Experteneinschätzungen zu Feldern der Dienstleistungsforschung



# Notwendigkeit der Steigerung der Innovationsdynamik

Sowohl in bezug auf Produktneuheiten aus Firmensicht als auch aus Marktsicht werden in der deutschen Dienstleistungswirtschaft nicht einmal europäische Durchschnittswerte erreicht.

Kriterien	Deutschland		Europa (15 Länder)
	%	Rangplatz	%
	des Umsatzes		des Umsatzes
Dienstleistungen - Produktneuheiten aus Firmensicht	16,4	9	18,8
- -Produktneuheiten aus Marktsicht	3,7	11	7,4

Quelle: European Innovation Scoreboard 2003; Technical Paper Nr. 1

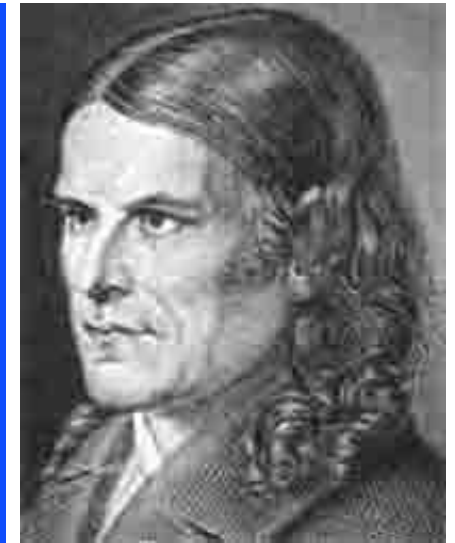


Fraunhofer  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

**Gesell' dich einem Bessern zu,  
dass mit ihm deine besser'n Kräfte ringen.  
Wer selbst nicht weiter ist als du,  
der kann dich auch nicht weiterbringen.**

Friedrich Rückert  
(1788-1866)

deutscher Dichter, Lyriker und Übersetzer arabischer,  
hebräischer, indischer und chinesischer Dichtung



**Fraunhofer** Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation