

## Der Blick von außen

### Mit Beratern Smart Services gestalten

*Ewald Heinen, Henrik Lerche, Jochen Siegele*

#### Einblick mit Ausblick

Unter Smart Services werden moderne, digital unterstützte Dienstleistungen verstanden. Sich mit deren Potenzialen und Herausforderungen zu beschäftigen, ist aktueller denn je. Smart Services nutzen insbesondere das zunehmende Datenaufkommen sowie digitale Vertriebs- und Lieferkanäle, um einen zusätzlichen Mehrwert für die Kunden zu schaffen. Um nur einige wenige Beispiele zu nennen: Die Rede ist von online-Bestellmöglichkeiten sowie dem Tracking von Lieferungen, von Video-Sprechstunden und -Diagnosen bei Ärzten sowie der datenbasierten Prognose von Defekten in Maschinen und Anlagen. Immer häufiger werden solche Smart Services über digitale Plattformen erbracht – nicht nur im Consumer-, sondern zunehmend auch im B2B-Bereich.

2021 befragte das *Kompetenzzentrum Smart Services* im Rahmen der Studie ‚Smart Services – Mit digital unterstützten Dienstleistungen in die Zukunft‘ ([https://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-6390278.pdf](https://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-6390278.pdf)) circa 150 Repräsentanten von kleinen und mittelständischen Industrie-, Dienstleistungs- und Handwerksunternehmen in Baden-Württemberg. Unter anderem wollten wir wissen, was sie motiviert, sich mit dem Thema Smart Services zu beschäftigen. Das Ergebnis: 69% der Befragten möchten zukünftig die Kundenanforderungen passgenauer erfüllen, 62% die Wettbewerbsfähigkeit steigern und 53% den Umsatz steigern. 51% beabsichtigen, neue Märkte zu erschließen (siehe Bild 1).

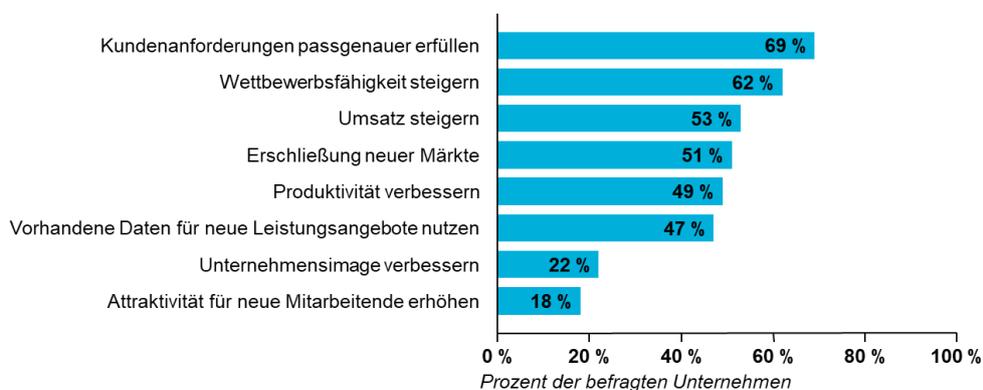


Bild 1: Motivation für die Beschäftigung mit Smart Services

## Eine erste Sondierung vornehmen

Beim Thema Smart Services gibt es einen großen Informationsbedarf. Viele Unternehmer informieren sich in einem ersten Schritt, ohne gleich einen Berater hinzuziehen zu wollen oder zu müssen. Dabei stehen meist die folgenden Überlegungen im Vordergrund:

- „Ich finde das Thema ‚Digitalisierung und Smart Services‘ interessant, bin mir aber noch nicht sicher, ob es zu meinem Unternehmen passt.“
- „Ich möchte vorerst weder viel Zeit noch viel Geld in die Idee investieren, weil eine Umsetzung noch weit weg ist.“
- „Ich will das Thema zuerst unverbindlich sondieren.“

### *Inspirationsquelle Video-Podcasts*

Es erweist sich häufig als eine Inspirationsquelle, sich anzuschauen, wie andere Betriebe bei diesem Thema vorgegangen sind und welche Erfahrungen sie gemacht haben. In denen berichtet wird, was funktioniert hat. Und was nicht. Um Hilfe bei der ersten Sondierung anzubieten, hat das *Kompetenzzentrum Smart Services* eine Video-Podcast-Reihe gestartet. Die Idee: Themen und konkrete Projekte rund um die Implementierung von Smart Services im Unternehmen in kurzen, einige Minuten umfassenden Videos, unterhaltsam und anschaulich zu präsentieren. (<https://smart-service-bw.de/podcasts>).

### Die Podcasts auf einen Blick

- #1: Überblick zu Smart Services
- #2: Geschäftsmodelle für Smart Services
- #3: Toolbox für Smart Services Prototyping
- #4: Sieben Praxistipps von Start-ups an KMU
- #5: Digital unterstützte Dienstleistungen im Handwerk
- #6: Smart Services Beispiele
- #7: Rethinking Smart Services 2021 Konzil Konstanz – Lessons Learned
- #8: Künstliche Intelligenz im Mittelstand und ihre Relevanz im Service-Bereich
- #9: Interne und externe Digitalisierung

Zudem stehen weitere Materialien wie kompakte Broschüren, Kurzübersichten, Wissensnuggets sowie digitale Papers auf der Homepage des *Kompetenzzentrums Smart Services* zur Verfügung (<https://smart-service-bw.de/wissen>).

### *Eine virtuelle Rundreise starten*

Es besteht auf der Homepage das Angebot, eine virtuelle Rundreise zu unternehmen, um sich anhand von Vorreiterunternehmen Anregungen zu holen (siehe Bild 2) (<https://smart-service-bw.de/virtuelle-rundreise>). Und Antworten auf häufig gestellte Fragen zu bekommen, beispielsweise:

- Wie entwickeln und erbringen kleine und mittlere Betriebe neue Smart Services?
- Welche Methoden zur Ideenfindung und Entwicklung von Smart Services gibt es?
- Welche neuen Geschäftsmodelle oder Technologien kommen zum Einsatz?
- Wie werden Wertschöpfungsketten gestaltet und Partner eingebunden?



ADREX:  
In die Zukunft mit Solaranlagen und digitalen Prozessen



Elsässer Holzbauwerke:  
Holzbau mit Tradition in Handwerk und Digitalisierung



Marbach-Gruppe:  
KI-gestützte Maschinendatenanalyse

*Bild 2: Drei der Unternehmen, die virtuell besucht werden können (Stand: März 2022)*

### **Externe Expertise ins Haus holen?**

In eingangs erwähnter Studie wurde unter anderem die Frage gestellt, in welchen digitalen betrieblichen Themenfeldern sie zukünftigen Unterstützungsbedarf sehen (siehe Bild 3). Auf Platz 1 stehen bei mehr als der Hälfte der Befragten drei Themen: Digitalisierung von Prozessen im Unternehmen, Optimierung von Dienstleistungen durch Digitalisierung sowie Entwicklung neuer digitaler Dienstleistungen.



Bild 3: Die Frage nach dem Unterstützungsbedarf

### *Erstgespräche sind meist kostenlos*

Ist die Sondierungsphase abgeschlossen, stellt sich für viele die Frage, wie dieser Unterstützungsbedarf gedeckt werden kann. Jetzt kann es sinnvoll sein, in einem zweiten Schritt einen Berater hinzuziehen – beispielsweise einen, der den Mitgliedsunternehmen der IHK oder der Handwerkskammer aus einem Pool unentgeltlich zur Verfügung steht.

Auch das *Kompetenzzentrum Smart Services* bietet kleinen und mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg ein erstes kostenfreies Beratungsgespräch zu digital unterstützten Dienstleistungen an (<https://smart-service-bw.de/beratungsgespraech>). Das Spektrum reicht von einer ersten Ideenfindung über eine Potenzialanalyse bis hin zur Unterstützung bei der Entwicklung neuer Leistungsangebote.

Um zwei konkrete Beispiele zu nennen:

*Smart Service Engineering:* Die Digitalisierung ist ein enormer Befähiger (Enabler). Auch für das Handwerk. Weil sich nicht nur Produkte, sondern auch Dienstleistungen serviceorientiert(er) anbieten lassen. Auf diese Weise gelingt es, sich von seinen Mitbewerbern abzuheben. Aber wie lassen sich vorhandene Dienstleistungen optimieren oder neue schaffen? In dieser Kurzberatung geht es thematisch um die Frage, wie sich Smart Services in nur fünf Schritten entwickeln lassen.

*Smart Service Prototyping:* Innovative Dienstleistungen zu entwickeln, stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Weil es ihnen häufig nicht nur an Vorgehensweisen und Methoden mangelt. Sondern auch an Knowhow, wie sich ein

Prototyp für den Service einsetzen lässt. Das Fraunhofer IAO und die Hochschule Furtwangen haben im Rahmen des *Kompetenzzentrums Smart Services* Erlebnisräume geschaffen, die es ermöglichen, verschiedene Themengebiete hautnah zu erleben. Der durch angewandte Forschung gewonnene Erfahrungsschatz wird nicht nur dazu genutzt, Unternehmen beratend zu unterstützen. Es werden auch Dienstleistungen einer Analyse unterzogen, um das Potenzial für die Entwicklung eines Service Prototyps zu ermitteln (<https://smart-service-bw.de/erlebnisraeume>).

### *Den Einsatz ‚präventiv‘ planen*

Noch immer ist die Meinung weit verbreitet, Berater erst dann ins Unternehmen zu holen, wenn der Betrieb kurz vor der Insolvenz steht und Arbeitsplätze abgebaut werden müssen. Genau das Gegenteil ist sinnvoll: Den Einsatz eines Beraters ‚präventiv‘ zu planen. Oder um es mit einem Feuerwehreinsatz zu vergleichen: Der Berater sollte nicht erst dann geholt werden, wenn das Haus schon in Flammen steht.

Bei einem solchen präventiven Einsatz ist es in der Regel die Aufgabe des Beraters dafür zu sorgen, dass ein strukturelles Problem im Unternehmen gelöst wird. Wenn es um die Einführung digitaler Prozesse geht, steht meist die Frage im Zentrum, wie sich analoge Prozesse zukünftig digitalisieren lassen. Beispielsweise wenn es darum geht, bisher analog erfasste Stundenzettel zukünftig digital erfassen zu lassen. Oder wenn verschiedene IT-Systeme im Einsatz sind, die zusammengeführt werden sollen.

### *Was kostet Beratung?*

Zu den Fragen, die Berater in der Regel beinahe täglich beantworten müssen, gehört die Frage nach den Kosten. Aber wie so häufig bei konkreten Fragen: Die Antwort ist nicht ganz so einfach, weil die Honorarspanne variiert.

Viele Berater haben in den letzten Jahren spezielle Qualifikationen zum Dienstleistungsberater erworben. Sie unterstützen interessierte Betriebe beispielsweise, wenn es um Fragestellungen rund um Themen wie Geschäftsmodelle, die Entwicklung neuer Dienstleistungen oder Steigerung der Dienstleistungsproduktivität geht. In Baden-Württemberg stehen mehr als 130 solcher Berater für digitale Dienstleistungsprojekte zur Verfügung, siehe Bild 4 (<https://smart-service-bw.de/dienstleistungsberaterinnen>).

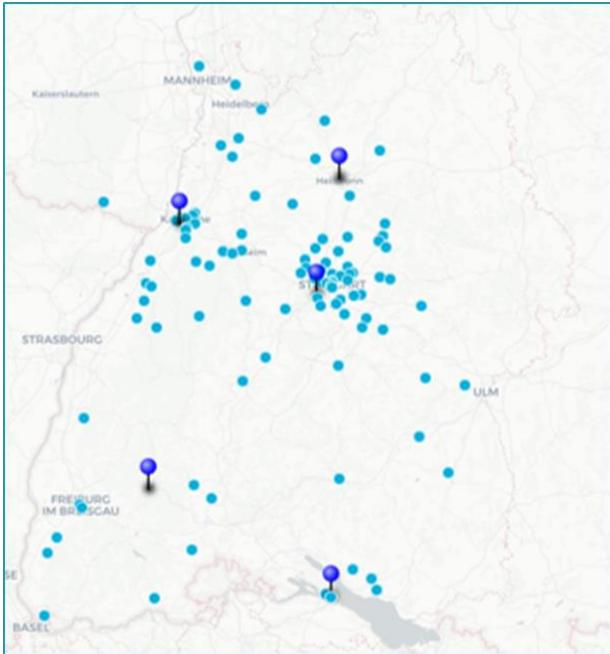


Bild 4: Berater für digitale Dienstleistungsprojekte in Baden-Württemberg

Ein Erstgespräch mit einem Berater ist häufig kostenlos. Kommt es im Anschluss zur Durchführung von Workshops oder weiteren Gesprächsrunden, werden Kosten in der Größenordnung von 700 Euro bis 1.300 Euro pro Beratertag fällig. Was viele nicht wissen: Gängige Förderprogramme decken 30% bis 50% der Beratungskosten und fördern somit ca. 300 bis 500 Euro pro Beratertag.

#### *Eine Beispielrechnung*

Mit der folgenden Beispielrechnung lässt sich die ungefähre Größenordnung für Beratungsleistungen pro Tag ermitteln:

Gesamtkosten/Beratertag:	ca. 700 bis 1.300 €
<u>abzgl. Fördermittel aus Förderprogrammen/Beratertag:</u>	<u>ca. 300 bis 500 €</u>
<b>zu zahlende Kosten/Beratertag:</b>	<b>ca. 400 bis 800 €</b>

Förderprogramme gibt es zahlreiche: regionale, überregionale, bundesweite. Sie helfen, Digitalisierungsvorhaben erfolgreich zu realisieren. Verschiedene Websites bieten einen Ein- und Überblick, siehe die drei Beispiele im Kasten.

## Förderprogramme

Überblick der Beratungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft für Handwerk und Mittelstand GmbH (BWHM) Baden-Württemberg über aktuelle Förderprogramme  
<https://www.bwhm-beratung.de>

Überblick des Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW) Baden-Württemberg über aktuelle Förderprogramme  
<https://www.rkw-bw.de/unternehmensberatung/foerderprogramme>

„unternehmensWert: Mensch“ als Beispiel für ein Bundesförderprogramm  
<https://www.unternehmens-wert-mensch.de/startseite.html>

Die Praxis zeigt, dass häufig zunächst eine Beratungsleistung gebucht wird, die einen Zeitraum von ein bis drei Wochen umfasst. Nach dieser maximal 15 Tage umfassenden Beratung nehmen mehr als Dreiviertel der Unternehmenslenker die Beratungsleistungen auch darüber hinaus in Anspruch. Warum tun sie das? Antwort: Weil sie erkannt haben, dass es für sie entscheidend ist, nicht als Einzelkämpfer, sondern lieber mit Beratern an Bord gestaltend in die Zukunft zu steuern. Und dazu gehören eben auch Themen wie die Digitalisierung von Dienstleistungen.

## Kontakt

Sie haben Fragen? Wir helfen Ihnen gerne weiter:

itb – Institut für Betriebsführung im DHI e.V.  
Unterweingartenfeld 6  
76135 Karlsruhe

Ewald Heinen  
Telefon: +49 721 93103-18  
heinen@itb.de

Henrik Lerche  
Telefon: +49 721 93103-39  
lerche@itb.de

Dr. Jochen Siegele  
Telefon: +49 721 93103-28  
siegele@itb.de

## Internet

Kompetenzzentrum Smart Services:  
[www.smart-service-bw.de](http://www.smart-service-bw.de)

## Förderung

Das Kompetenzzentrum Smart Services wird durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg gefördert.



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND TOURISMUS