

Masterarbeit

WERTORIENTIERTE DIENSTLEISTUNGSINNOVATION

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Constantin Schmidt, BA, MA

1810318013

betreut und begutachtet von

Prof. Dr. Dennis Lotter

begutachtet von

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im Dezember 2019

.....
Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C. Schmitt', written in a cursive style.

.....
Unterschrift

KURZFASSUNG

Im produzierenden Gewerbe spielen Dienstleistungen zur Differenzierung vom globalen Wettbewerb und zur Individualisierung des Leistungsangebots eine immer wichtiger werdende Rolle. Sie helfen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu verteidigen und so das langfristige Überleben der Organisation zu gewährleisten. Zunehmende Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen und sich verändernde Kundenerwartungen stellen Unternehmen vor die herausfordernde Aufgabe, ihr Dienstleistungsportfolio kontinuierlich zu verbessern und zu erneuern. Trotz ihrer immensen wirtschaftlichen Bedeutung wurde die Dienstleistungsinnovation lange Zeit in der Innovationsforschung stiefmütterlich behandelt.

Die unklare Abgrenzung von Gütern und Dienstleistungen in wirtschaftlichen Produkten sowie die Gleichzeitigkeit von Erstellung, Konsum und Qualitätsbeurteilung stellen Unternehmen vor große Herausforderungen ihre Dienstleistungen systematisch zu innovieren. Zwar finden sich in der Literatur zahlreiche Prozesse und Modelle, die jedoch entweder zur Produktinnovation entwickelt wurden oder ganz und gar abstrakt gehalten wurden, um die Heterogenität von Dienstleistungen abbilden zu können.

Vor diesem Hintergrund soll in dieser Masterarbeit die Dienstleistungsinnovation für produzierende Unternehmen operationalisiert und nutzbar gemacht werden. Dazu wird der Begriff zuerst in seine Einzelbestandteile zerlegt, die getrennt voneinander betrachtet und dargestellt werden. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf der Service-Dominant Logic, Dienstleistungsqualität, spezifischen Ressourcen und einzelnen Innovationsprozessen, die entweder für die Dienstleistungsinnovation entwickelt wurden oder sich zumindest laut deren Autoren dafür eignen sollen. Das Ergebnis des Theorieteils bildet das Grundgerüst eines Vorgehensmodells, das eine Verdichtung des bisherigen Stands der Forschung repräsentiert und mit Werkzeugen sowie Methoden für die einzelnen Phasen angereichert wurde. Mit Hilfe von zehn explorativen Einzelinterviews mit Innovationsverantwortlichen in produzierenden Unternehmen, leitenden Angestellten und Service Designern werden die Annahmen des Modells einem Praxistest unterzogen.

Im Rahmen der Ergebnispräsentation werden die Kernaussagen der Gespräche präsentiert und in einen Gesamtkontext gesetzt. Dabei zeigt sich, dass sich produzierende Unternehmen der Problematik der Dienstleistungsinnovation durchaus bewusst sind, jedoch häufig noch kein Konzept besitzen, wie sie ihr begegnen können. Der Grad der Systematik hängt dabei teilweise von der Größe des Unternehmens oder der grundlegenden Arbeits- und Prozessgestaltung des Unternehmens ab. Durch die präferierte Projektstruktur einzelner Dienstleistungsinnovationen, verstehen nur wenige Unternehmen Innovation als kontinuierlichen Prozess im gesamtunternehmerischen Kontext, was aber aus Sicht der Literatur wichtig wäre.

Im Schlusskapitel wird das Modell mit den Erkenntnissen aus den Einzelinterviews angereichert und so für die Einführung und Anwendung in der Praxis vorbereitet.

ABSTRACT

For companies within manufacturing industries services play an essential role in order to differentiate themselves from global competition and to individualize their offerings. They support organizations to maintain their competitive advantage and therefore secure the long-term viability as well as survivability. Technological progress and rapidly changing customer expectations force these companies to continuously improve and innovate. Despite their economic importance, service innovation has been neglected by researchers and universities.

The vague differentiation of goods and services in economic products as well as the simultaneity of service provision, consumption and quality perception pose a challenge to manufacturing companies which need to systematically innovate their services. Even though literature offers a wide variety of processes and models to choose from, those processes have been developed from a product perspective or are designed abstractly to account for the heterogeneity of services.

Against this backdrop, this master thesis aims to operationalize service innovation for manufacturing companies. In order to achieve this goal, the term service innovation will be separated into single components which will be analyzed and considered individually. Particularly the service-dominant logic, service quality, specific resources for service innovation and various processes that either have been specifically designed for services or whose developers claim are applicable, will be in the focus of this thesis. The result of the theoretical part is a generic model that concretizes the current status quo of research and is enriched with selected methods, tools and instruments. Afterwards the model will be discussed in ten individual interviews with innovation experts, managers and freelance service designers. Afterwards the key results are presented and put into context.

Manufacturing companies are aware of their issues and challenges with service innovations, however, do not possess a concept on how to cope with them. The degree of systematization appears to be depending on the size of the company respectively on the overall task management and organizational design. Due to the project structure most companies seem to prefer, they do not understand service innovation as a continuous process which is often recommended by literature.

The final chapter integrates the results of the interviews with the theoretical model and therefore prepares its practical implementation and use.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Problemstellung	1
1.3	Forschungsfragen und Ziele der Arbeit	2
1.4	Grafischer Bezugsrahmen	3
2	Dienstleistungen.....	4
2.1	Begriffsdefinition und -abgrenzung	4
2.2	Charakteristika von Dienstleistungen	5
2.3	Kategorien und Typen von Dienstleistungen	6
2.4	Dienstleistungen im (hybriden) Leistungsbündel.....	9
3	Dienstleistungsqualität	12
3.1	Begriffsdefinition und -abgrenzung	12
3.2	Qualitätsmodelle und -ansätze	14
3.2.1	GAP-Modell.....	14
3.2.2	Qualitätsmodell nach Meyer und Mattmüller	16
3.3	Methoden zur Messung von Qualität	17
3.3.1	SERVQUAL	17
3.3.2	KANO-Modell	18
3.3.3	Critical Incident Methode	19
3.3.4	Customer Journey Map	19
4	Wertverständnis in der Service-Dominant Logic.....	21
4.1	Begriffserklärung.....	21
4.2	Zentrale Prämissen.....	22
5	Dienstleistungsinnovation	25
5.1	Begriffsdefinition und -abgrenzung.....	25
5.2	Erfolgsfaktoren für Innovation im Allgemeinen	27
5.3	Ressourcen und Fähigkeiten zur Dienstleistungsinnovation	29
5.4	Der Einfluss von Technologie auf Dienstleistungsinnovation	31
5.5	Prozesse und Vorgehensmodelle bei Dienstleistungsinnovation.....	33
5.5.1	Perspektiven auf Methodik und Verfahren	33
5.5.2	Innovationsprozess nach Vahs und Brem	34
5.5.3	New Service Development	40
5.5.4	Design Thinking	41
5.5.5	Service Innovation Process nach Gustafsson und Johnson	42
5.5.6	Service Design und seine Prinzipien	44
5.5.7	Six-Sigma für Dienstleistungen.....	46
5.5.8	Stage Gate-Prozess nach Cooper.....	47
5.6	Methoden und Werkzeuge für die Dienstleistungsentwicklung	48
5.6.1	Service Blueprint.....	48

5.6.2	Quadromo-Methode.....	49
5.6.3	Value Proposition Canvas	50
5.7	Reflektion und Diskussion	52
6	Grundgerüst eines Vorgehensmodells.....	57
6.1	Unternehmenskultur	58
6.2	Status Quo	59
6.3	Verstehen.....	60
6.4	Ideation	61
6.5	Bewertung.....	62
6.6	Prototype.....	63
6.7	Detailkonzeption	64
6.8	Pilot	64
6.9	Skalierung und Transfer	65
6.10	Anpassung und Verbesserung	66
7	Untersuchungsergebnisse	67
7.1	Informationsdefizit.....	67
7.2	Methodenauswahl.....	67
7.3	Auswahlkriterien der Interviewpartner	68
7.4	Erhebungsinstrument.....	69
7.5	Datenauswertung und Interpretation	70
7.6	Planung der Feldarbeit	70
8	Empirischer Teil.....	71
8.1	Beschreibung der Interviewpartner/Unternehmen.....	71
8.2	Ergebnispräsentation.....	73
8.2.1	Innovations- und Selbstverständnis.....	73
8.2.2	Innovationsfähigkeit und Strategische Planung.....	76
8.2.3	Prozess- und Projektgestaltung bei Dienstleistungsinnovationen.....	78
8.2.4	Verantwortung, Integration Dritter, Phasen und Aufgaben.....	80
8.2.5	Auslöser und Initiation	81
8.2.6	Methoden	82
8.2.7	Kundennutzen.....	84
8.3	Reflektion und Diskussion	85
9	Adaption und Erweiterung des Vorgehensmodells	89
9.1	Organisatorische Einbettung	90
9.2	Unternehmenskultur	91
9.3	Innovationskoordinatoren und Ideenspeicher.....	91
9.4	Exploration	93
9.4.1	Service Portfolio.....	94
9.4.2	Startschuss	95
9.4.3	Suchfeld	95
9.4.4	Mitarbeiter und Team.....	96
9.4.5	Kunde.....	97

9.4.6	Ideen	98
9.5	Scans	98
9.5.1	First Scan	99
9.5.2	Second Scan	99
9.5.3	Third Scan	100
9.6	Realisierung	100
9.7	Vermarktung	101
9.8	Methodenkoffer	102
10	Limitation und zukünftige Forschung	103
11	Resümee	105
	Literaturverzeichnis	106
	Abbildungsverzeichnis	112
	Tabellenverzeichnis	114
	Abkürzungsverzeichnis	115
	Anhang	116
	Gesprächsleitfaden für die Experteninterviews	116
	Transkription der Gespräche	119
	Interviewpartner A	119
	Interviewpartner B	128
	Interviewpartner C	140
	Interviewpartner D	153
	Interviewpartner E	168
	Interviewpartner F	180
	Interviewpartner G	197
	Interviewpartner H	207
	Interviewpartner I	216
	Interviewpartner J	229

1 EINLEITUNG

Im folgenden Kapitel werden zu Beginn der Masterarbeit die Ausgangssituation, Problemstellung als auch die verfolgten Forschungsfragen und die Ziele der Arbeit vorgestellt. Abschließend werden durch den grafischen Bezugsrahmen der Aufbau bzw. das Untersuchungsdesign dargestellt und visualisiert.

1.1 Ausgangssituation

Dienstleistungen im Produkt-Service-Verbund, als zusätzlich wertstiftende Leistung oder gar als eigenes Profit-Center spielen sowohl im Kontext des globalen Wettbewerbs als auch einer fortschreitenden Differenzierung und Individualisierung des Angebotes von Unternehmen eine essenzielle Rolle für die Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils und damit für das langfristige Überleben von Organisationen.¹

Die zunehmende Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen, sich dynamisch verändernde Kundenerwartungen und damit einhergehend schwankende Qualitäts- bzw. Leistungserbringung sowie ein maximal indirekter Schutz geistigen Eigentums stellt Unternehmen – sowohl klassische Dienstleister als auch produzierende Unternehmen – vor die herausfordernde Aufgabe, ihr Dienstleistungsportfolio kontinuierlich zu verbessern, zu erneuern und zu innovieren.

1.2 Problemstellung

Trotz der immensen volkswirtschaftlichen Bedeutung von Dienstleistungen stehen Forschung und Fachliteratur in Hinblick auf deren Entwicklung noch am Anfang.² Unterschiedliche Philosophien, Zugänge und die entwicklungsgeschichtliche Herkunft traditioneller Werkzeuge und Methoden des Innovationsmanagements und der Innovationsforschung aus Sicht einer güterdominierten Wirtschaft berücksichtigen nicht die spezifischen Charakteristika von Dienstleistungen und/oder verwehren ihnen gar ein eigenes Innovationspotenzial als Nutznießer anderweitiger technologischer Entwicklungen.³

Obwohl die Entwicklung und Einführung neuer Dienstleistungen durch einen hohen Einsatz an Kapital, Personal und Know-how geprägt wird und rund 40% der Dienstleistungsentwicklungen am Markt scheitern, gibt es – im Vergleich zur Produktinnovation – nur relativ wenige systematische Methoden und Vorgehensmodelle. Die immaterielle Natur von Dienstleistungen, die hohe Subjektivität der Erfahrung bzw. die essenzielle Rolle des Kunden als Inputfaktor, Kontrolleur und Co-Produzent sowie potenzielle Schwierigkeiten der (monetären) Bewertung von Qualität und Wert hemmen zusätzlich das Innovationspotenzial bei Dienstleistungen.

¹ Vgl. Maleyeff (2011), S. 111.

² Vgl. Leimeister (2012), S. 7.

³ Vgl. Witell u. a. (2016), S. 2864.

1.3 Forschungsfragen und Ziele der Arbeit

Die Ausgangssituation und Problemstellung führen den Autor zu den folgenden Forschungsfragen:

- *Wie kann ein systematisches Vorgehensmodell für die Entwicklung und Innovation von wertorientierten Dienstleistungen unter Berücksichtigung der spezifischen Charakteristika aussehen?*
- *Welche Methoden und Werkzeuge können in den einzelnen Phasen zur Anwendung kommen?*
- *Welche Einfluss- und Erfolgsfaktoren müssen gegeben sein?*

Aus diesen Forschungsfragen wiederum ergeben sich die folgenden Ziele dieser Masterarbeit:

- Entwicklung eines systematischen Vorgehensmodells zur Dienstleistungsinnovation

Zusätzlich zu diesem Hauptziel werden noch folgende Subziele definiert:

- Analyse und Vergleich existierender Innovationsprozesse und Vorgehensmodelle
- Festlegung eines Methoden- und Werkzeugkoffers zur praktischen Anwendung

1.4 Grafischer Bezugsrahmen

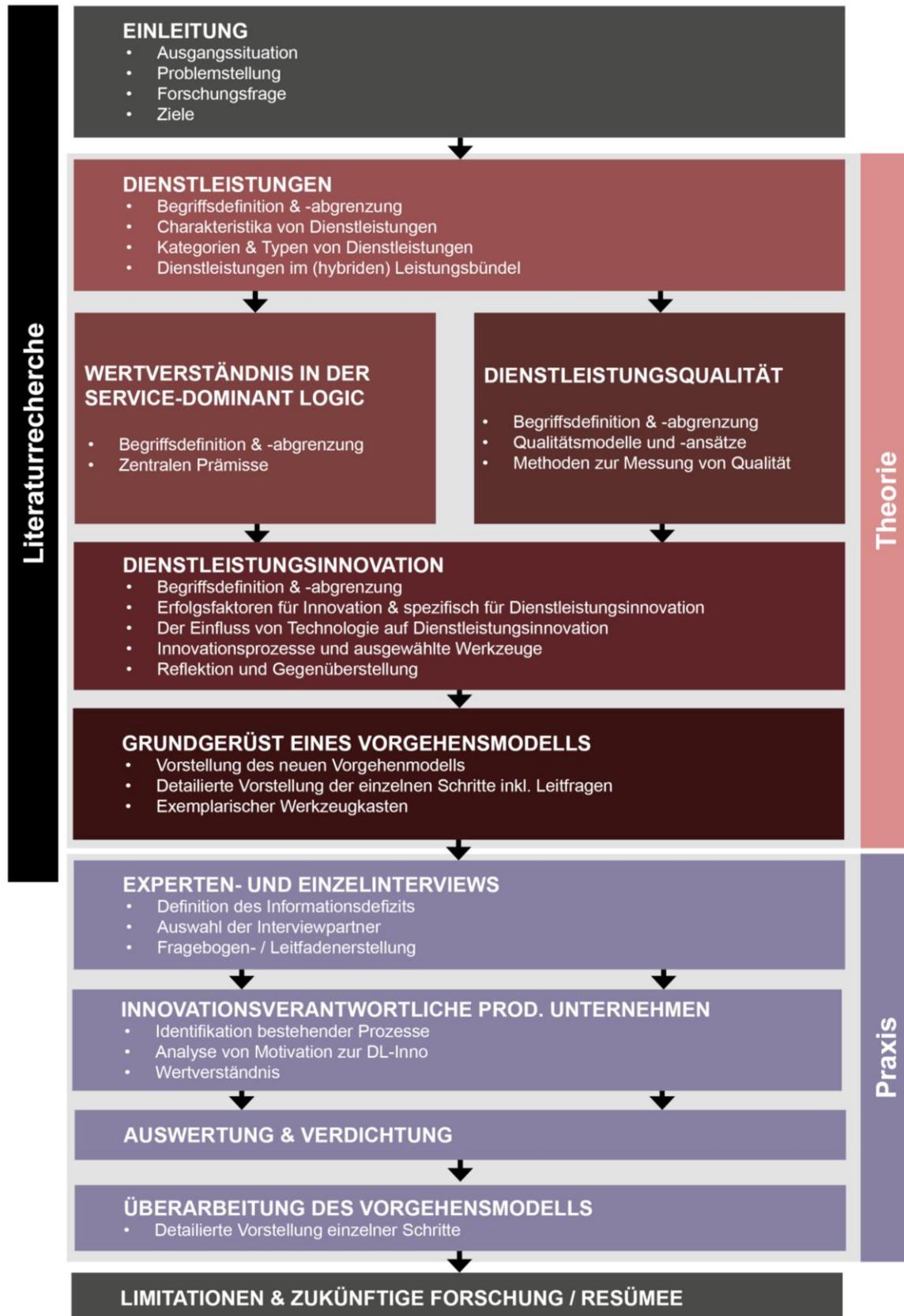


Abbildung 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.

2 DIENSTLEISTUNGEN

In den letzten drei Dekaden hat sich die Marktwirtschaft der westlichen Welt dramatisch verändert. Vormalig geprägt von einer starken Industrie bzw. einem ausgeprägten produzierenden Gewerbe, dominieren mittlerweile *Dienstleistungen* die Wirtschaftsleistung.⁴ In Österreich zeichnen sich Dienstleistungsunternehmen (inkl. Handel) für 66,2% der Arbeitsplätze und 62,6% der Umsätze verantwortlich.⁵ Jedoch profitieren nicht nur klassische Dienstleister, wie Versicherungen, Unternehmensberatungen und Banken, von dieser Entwicklung, auch für Industrie und produzierendes Gewerbe sind Dienstleistungen, meist im Verbund mit einem Sachgut, entscheidende Wettbewerbsvorteile für eine weitere Differenzierung und ein größeres Wertangebot geworden.

Nachstehend werden in diesem Kapitel der Begriff Dienstleistung definiert, Charakteristika vorgestellt und unterschiedliche Kategorien bzw. Typen von Dienstleistung abgegrenzt und ihre Rolle in hybriden Leistungsbündeln vorgestellt. In diesem Zusammenhang wird auch auf die zunehmende Servifizierung und Transformation entlang des Produkt-Service-Kontinuums eingegangen.

2.1 Begriffsdefinition und -abgrenzung

Das Angebot von Dienstleistungen ist kein modernes Phänomen. Bereits Mitte des 19. Jahrhunderts beschrieb Say Dienstleistungen als „un produit reel, mais immateriel“ – übersetzt bedeutet es so viel wie ein reelles Produkt, aber immaterielles bzw. unangreifbares. Er beschrieb damit ein wichtiges Kriterium, nämlich die Immaterialität und grenzte es somit vom physischen Gut bzw. Sachgut ab.⁶ *Frietzsche/Maleri* bestätigen grundsätzlich Immaterialität als Merkmal der Dienstleistung, stellen aber auch fest, dass die Verwendung externer Produktionsfaktoren für einen fremden Bedarf gleichrangig berücksichtigt werden.⁷ Ähnlich sehen es auch *Kotler/Bliemel*, bei denen der Prozesscharakter der Dienstleistung als angebotene Tätigkeit ohne einen Übergang von Eigentum hervorgehoben wird.⁸ *Bateson* führt ebenfalls aus, dass eine Dienstleistung eine Abfolge verschiedener wertschöpfender Tätigkeiten ist, welche durch das Erlebnis oder die Wahrnehmung des Kunden geprägt ist.⁹

In den letzten Jahren scheint die Dichotomie von Sachgut und Dienstleistung immer diffiziler zu werden, daher integrieren *Meffert/Bruhn* verschiedene vorherrschende Perspektiven zu einem ganzheitlichen Ansatz, basierend auf einer dreiphasigen Aufteilung in Potenzial, Prozess und Ergebnis, die sowohl interne als auch externe Produktionsfaktoren sowie die Infrastruktur berücksichtigt.¹⁰

⁴ Vgl. Gallouj/Windrum (2009), S. 141.

⁵ Vgl. Statistik Austria (2019), Onlinequelle: [13.06.2019].

⁶ Vgl. Say (1982), S. 89.

⁷ Vgl. Frietzsche/Maleri (2006), S. 198 f.

⁸ Vgl. Kotler/Bliemel (2006), S. 772.

⁹ Vgl. Bateson (1989), S. 6.

¹⁰ Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 29 f.

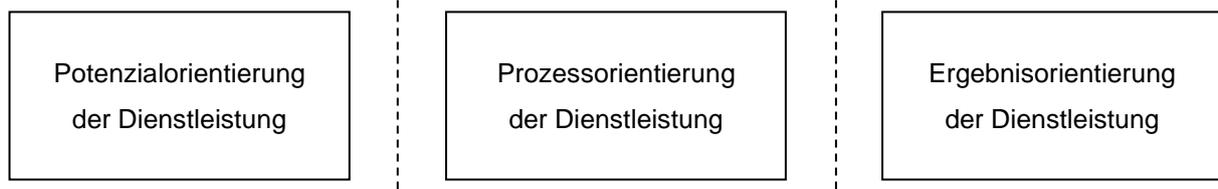


Abbildung 2: Dienstleistungsdimensionen nach Meffert/Bruhn, Quelle: Meffert/Bruhn (2006), S. 31 (leicht modifiziert).

Wie in Abbildung 2 visualisiert, sprechen *Meffert/Bruhn* bei einer Dienstleistung von einer am Markt angebotenen Tätigkeit bzw. einer Leistungsfähigkeit basierend auf einer spezifischen Faktorenkombination eines Anbieters. Im Laufe der Tätigkeit werden interne Produktionsfaktoren, zB Mitarbeiter, und externe Produktionsfaktoren vom Kunden kombiniert und führen damit zu einer Wertveränderung und -steigerung an den spezifischen Produktionsfaktoren des Leistungsnehmers.¹¹

2.2 Charakteristika von Dienstleistungen

Trotz zahlreicher Begriffsdefinitionen aus der Fachliteratur fällt es in manchen Bereichen schwer, Dienstleistungen eindeutig als solche zu erkennen. Die folgenden Charakteristika helfen bei der Identifikation:¹²

- Immaterialität bzw. Intangibilität
- Heterogenität
- Uno-Actu-Prinzip/Untrennbarkeit von Produktion und Konsum
- Vergänglichkeit/Fehlende Lagerungsfähigkeit

Dienstleistungen kennzeichnen sich, wie bereits erwähnt, vorrangig durch ihre Immaterialität bzw. Intangibilität – dh sie sind abstrakt und nicht direkt angreifbar. Die Entscheidung eines Kunden, eine Dienstleistung zu beziehen, wird daher maximal indirekt getroffen und passiert häufig auf Vermutung, materiellen Manifestationen (zB hochwertiges Mobiliar spricht für einen erfolgreichen Dienstleister) oder vorangegangenen Erfahrungen.¹³ Die Produktion, Lieferung, Vermarktung und der Konsum passieren häufig zur gleichen Zeit, man nennt dieses Phänomen Uno Actu-Prinzip. Diese Gleichzeitigkeit hat zur Folge, dass die Qualität der Dienstleistung davon abhängig ist, wer sie zu welchem Zeitpunkt an oder für welchen Kunden erbringt (Heterogenität). Erhebliche Mängel können häufig nicht oder nur mit hohem Aufwand behoben werden. Das Uno Actu-Prinzip hat ebenfalls zur Folge, dass Dienstleistungen nicht gelagert oder gespeichert werden können, denn sowohl Dienstleister als auch Dienstnehmer sind ein integraler Bestandteil der Dienstleistung und können nicht von ihr getrennt beobachtet werden.

Darüber hinaus wird in der Fachliteratur noch ein weiteres Merkmal angeführt: Der Kunde als Co-Producer. Die Mitarbeit des Kunden kann in mehreren Formen passieren: (1) Der Kunde stellt einen externen Produktionsfaktor zur Verfügung, zB das Auto in einer Werkstatt, (2) der Kunde muss zur

¹¹ Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 30.

¹² Vgl. Edvardsson u. a. (2000), S. 33.

¹³ Vgl. Kotler/Bliemel (2006), S. 776.

Leistungserbringung selbst anwesend sein, zB beim Haarschnitt in einem Friseurgeschäft, (3) der Kunde ist maßgeblicher Teil des Prozesses, zB als Teilnehmer eines Workshops im Rahmen einer Unternehmensberatung. Der Kunde spielt damit die Rolle eines temporären Mitarbeiters oder einer Ressource für den Dienstleister und seine Wünsche bzw. Bedürfnisse müssen berücksichtigt werden, da er den Prozess und damit auch sein Ergebnis überhaupt erst ermöglicht bzw. maßgeblich beeinflusst. Die Möglichkeit zur Standardisierung ist daher nur teilweise gegeben – vor allem bei Routineprozessen, dh Prozesse mit einem hohen Anteil an repetitiven Aufgaben mit geringen Abweichungen. Dienstleister und Dienstleistungen müssen jedoch immer die Individualität des einzelnen Kunden hervorheben und in einem gewissen Rahmen Entscheidungsspielraum bieten.¹⁴

2.3 Kategorien und Typen von Dienstleistungen

Aufgrund ihrer Diversität und unterschiedlichen Ausprägungen stellt die Typisierung von Dienstleistungen eine große Herausforderung für die Wirtschaftswissenschaften dar. Nahezu jedes Angebot an den Markt wird mittlerweile von einer oder mehreren Dienstleistungen begleitet, häufig sind diese auch untrennbar miteinander verbunden. Gleichzeitig werden Dienstleistungen mit Hilfe von weiteren Hilfsgütern und/oder -diensten erbracht.

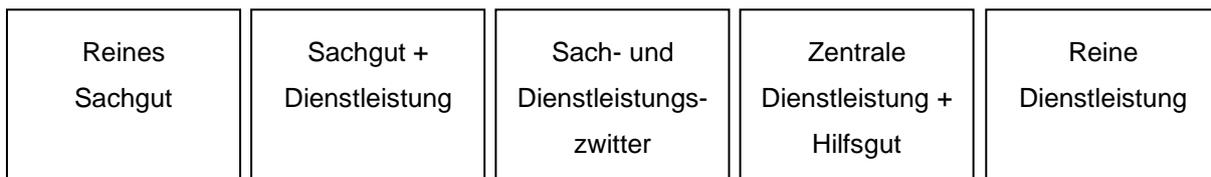


Abbildung 3: Dienstleistungsklassifizierung nach Kotler/Bliemel, Quelle: Kotler/Bliemel (2006), S. 772 f (leicht modifiziert).

Kotler/Bliemel kategorisieren Dienstleistungen anhand ihrer Position bzw. ihres Anteils des am Markt angebotenen Leistungsbündels. Wie Abbildung 3 zeigt, ergeben sich dadurch vier unterschiedliche Kategorien von Dienstleistungen. **Produktbegleitende Dienstleistungen** alternieren das Angebot eines physischen Sachguts, indem sie als zusätzlich wertschöpfende Leistungen mitangeboten werden, zB zählen hierzu klassische Dienstleistungen, wie Wartung, Finanzierungsoptionen oder auch Liefermodalitäten. Sachgut und Dienstleistung werden in diesem Segment als unterteilbar und teils unabhängig voneinander betrachtet. Bei **Sach- und Dienstleistungszwitter** ist die Untrennbarkeit von Sachgut und Dienstleistung betont, da das Angebot gleichmäßig aus beiden Teilen besteht, zB in der Gastronomie tragen das angebotene Essen (Sachgut), aber auch Bedienung und das Ambiente (Dienstleistung) zur Begeisterung des Kunden bei. Wie der Name suggeriert, ist bei der **zentralen Dienstleistung + Hilfsgut** das eigentliche Angebot eines Unternehmens die Dienstleistung. Diese wird jedoch mit materiellen Hilfsgütern erbracht. Je nach Art des Unternehmens oder des Angebots können diese Hilfsgüter mehr oder weniger kapitalintensiv sein, zB zur Erbringung der Dienstleistung Personenbeförderung könnte sowohl auf einen Zug, einen Bus oder auch einen Mietwagen zurückgegriffen werden. Die zentrale Dienstleistung bleibt die gleiche, allerdings unterscheidet sich das

¹⁴ Vgl. Vargo/Lusch (2004), S. 10.

Angebot in der subjektiven Wahrnehmung des Kunden bezüglich der Merkmale wie Komfort, Prestige und Ähnlichem. Bei **reinen Dienstleistungen** dominiert der Dienst bzw. Leistungsprozess das Angebot, wie zB Friseur, Unternehmensberatung oder Arztbesuch. Allerdings gilt es zu erwähnen, dass diese Dienste häufig ebenfalls mit Hilfsgütern erbracht werden, im Vergleich zur vorigen Kategorie sind diese allerdings nicht ganz so wichtig bzw. austauschbarer in Hinblick auf die Leistungserbringung, zB so könnte der Friseur seinen Dienst im eigenen Geschäft oder beim Kunden zuhause leisten, er könnte die Frisur mit Schere oder Rasierer designen. Der Psychotherapeut hingegen bräuchte nicht unbedingt das stereotypische schwarze Sofa, sondern könnte den Patienten auch auf einem Holzstuhl therapieren. Obwohl nicht essenziell für die Erbringung und Qualität aus Sicht des Anbieters, spielen diese physischen Hilfsgüter sehr wohl eine gewichtige Rolle in der Präferenzbildung und Wahrnehmung der Qualität aus Kundenperspektive.¹⁵

Die unterschiedlichen Beispiele innerhalb der Kategorien illustrieren die Schwierigkeit, Dienstleistungen zu typisieren, insbesondere da diese Kategorien tendenziell aus Anbieter- bzw. Angebotssicht definiert werden. Im vorigen Kapitel wurde bereits die Integration des Kunden in den Dienstleistungsprozess – entweder über von ihm eingebrachte Produktionsfaktoren oder als Co-Produzent – als ein Merkmal der Dienstleistung definiert, dessen Rolle jedoch noch nicht ausreichend gewürdigt wurde. Damit Erkenntnisse jedoch transferierbar werden, Methoden für verschiedenste Dienstleistungen anwendbar sind, gibt es einige weitere konzeptionelle Modelle zur Kategorisierung. Dabei liegt weniger die Dienstleistung oder sein Ergebnis im Fokus der Betrachtung, sondern häufig Merkmale der Leistungserbringung und von unternehmerischen Herausforderungen, die sich ähneln oder gar ident sind. *Gotsch* schlägt in seiner Dienstleistungsmatrix vier Arten von Dienstleistungen vor, die sich anhand zweier Merkmale – nämlich der Komplexität und des Interaktionsgrades – unterscheiden. Letzteres zielt dabei auf die Einbeziehung externer Produktionsfaktoren ab. Daraus ergeben sich vier Arten von Dienstleistungen:¹⁶

- Interaktive Dienstleistungen
- Standardisierte Dienstleistungen
- Modulare Dienstleistungen
- Wissensintensive Dienstleistungen

Jaakkola et al. greifen in ihrer Typologie auf ähnliche Begriffe zurück – Kontaktintensität und (technologische) Komplexität. Hier jedoch bestehen die beide Dimensionen aus mehreren Faktoren. Kontaktintensität umfasst Variablen unterschiedlicher früherer Ansätze, wie Arbeitsintensität, Individualisierung, Interaktionshäufigkeit. Die technologische Komplexität betrachtet sowohl die Intensität des Technologieeinsatzes als auch die Komplexität des Systems an sich. Wie Abbildung 4 zeigt, ergeben sich die folgenden Dienstleistungskategorien:¹⁷

- Routine-intensive Dienstleistungen

¹⁵ Vgl. Kotler/Bliemel (2006), S. 773.

¹⁶ Vgl. Gotsch (2011), S. 23.

¹⁷ Vgl. Jaakkola u. a. (2017), S. 336.

- Technologie-intensive Dienstleistungen
- Kontaktintensive Dienstleistungen
- Wissensintensive Dienstleistungen

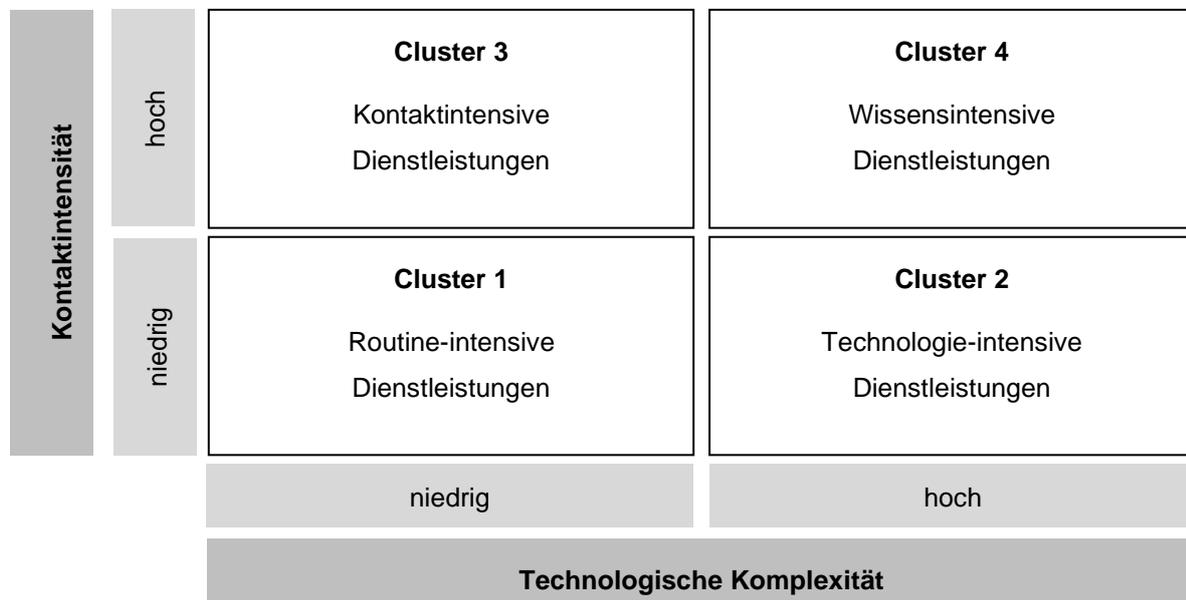


Abbildung 4: Kategorien von Dienstleistungen, Quelle: Jaakkola u. a. (2017), S. 336 (leicht modifiziert).

Parida et al. haben in ihrer Arbeit eine Kategorisierung von Dienstleistungen bei produzierenden Unternehmen entwickelt. Die unterschiedlichen Typen basieren auf der Art ihrer Wertschöpfung für das Unternehmen:¹⁸

- Additive Kundendienstleistungen
- Wartung und produktbezogene Dienstleistungen
- Dienstleistungen mit Forschungs- und Entwicklungsfokus
- Funktionale und operationale Dienstleistungen

Die ersten beiden Kategorien von Dienstleistungen (**Additive Kundendienstleistungen, Wartung und produktbezogene Dienstleistungen**) sind produktorientiert. Sie zielen darauf ab den Verkauf, die Nutzung und Akzeptanz von Produkten zu fördern. Das Produkt bleibt der Fokus des Unternehmens und damit die Quelle seiner Wertschöpfung, wie zB Produktschulungen, telefonischer Kundendienst.

Dienstleistungen mit Forschungs- und Entwicklungsfokus dagegen orientieren sich schon über das eigentliche Produkt hinaus. In ihrer Ausführung bieten sie den Kunden einen eigenen Mehrwert. Dienstleistungen dieser Kategorie können zwar auch integriert mit einem Produkt angeboten werden, allerdings – als Hauptunterscheidungsmerkmal – auch eigenständig. Hersteller können für Kunden

¹⁸ Vgl. Parida u. a. (2014), S. 46.

individualisierte Produkte herstellen, zB könnte ein Karosseriehersteller für Kunden einen Windkanal zur Testung eigener Designstudien anbieten.

Bei **funktionalen** und **operationalen Dienstleistungen** kann zwar häufig ein Sachgut im Mittelpunkt stehen, allerdings kauft der Kunde nicht das Gut selbst, sondern seine Funktion, seine Leistung und seine Verfügbarkeit. Der Anbieter/Hersteller des Guts übernimmt dabei teilweise die Rolle des Kunden und auch einen Großteil des Risikos (gegen Aufschlag).

2.4 Dienstleistungen im (hybriden) Leistungsbündel

Dienstleistungen können jedoch nicht nur als eigenständige Form von (immateriellen) Gütern gesehen werden, besonders aus Sicht von produzierenden Unternehmen übernehmen sie wertschaffende Aufgabe im Verbund mit physischen Gütern. Wachsender Wettbewerbsdruck, u. a. durch Niedrig-Lohn-Länder, verkleinern die möglichen Gewinnmargen und fördern die potenzielle Substitutionsgefahr.¹⁹

Kotler/Bliemel theorisieren, dass jedes am Markt angebotene Produkt fünf unterschiedliche Konzeptionsebenen besitzt und das deren Gestaltungen Einfluss auf die Wahrnehmung des Angebots durch den Kunden hat. Wie Abbildung 5 visualisiert, steht im Zentrum der Überlegung der Kernnutzen des Kunden. Der Nutzen muss dabei abstrahiert werden und kann häufig eine emotionale oder soziale Dimension einnehmen, zB bei einer Zahnbürste kauft der Kunde die Hoffnung auf Schönheit bzw. die Hoffnung auf Gesundheit.²⁰

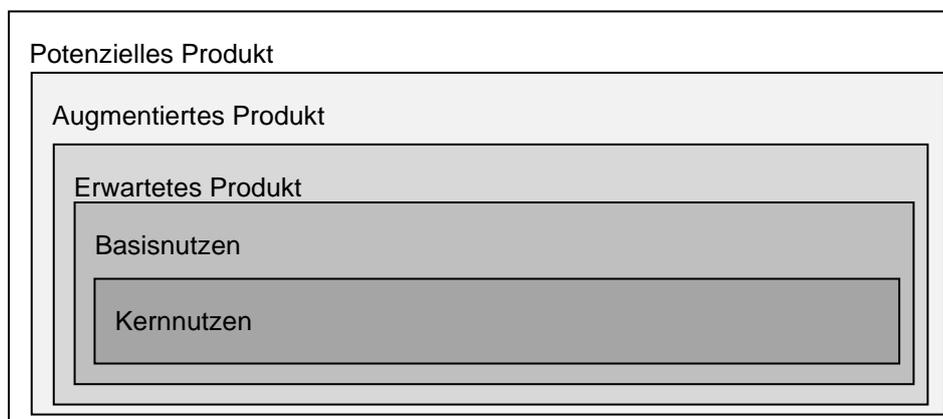


Abbildung 5: Die fünf Konzeptionsebenen einer Dienstleistung, Quelle: Kotler/Bliemel (2006), S. 716 (leicht modifiziert).

Dieser **Kernnutzen** muss von einem Basisprodukt erbracht werden. Das **Basisprodukt** sind die fundamentalsten Anforderungen, die gegeben sein müssen, damit der Nutzen erbracht werden kann. Je nach Industrie, Geschäft und Zielgruppe reicht dieses Produkt meistens jedoch nicht aus, um am Markt angenommen zu werden. Das bedeutet, dass sich das Unternehmen in der Dimension des **erwarteten Produktes** Gedanken machen muss, welche zusätzlichen Eigenschaften und Bedingungen erfüllt werden müssen, damit Kunden das Angebot als erwerbbar ansehen. Sollte das Unternehmen sich entscheiden, sich auf diesem Produktniveau in Wettbewerb zu treten, befindet man sich hier häufig im Low-Budget-

¹⁹ Vgl. Kindström/Kowalkowski (2009), S. 156.

²⁰ Vgl. Kotler/Bliemel (2006), S. 717.

/Low-Cost-Bereich. Das **augmentierte Produkt** übertrifft die Erwartungen des Kunden und versucht so den Kunden nachhaltig zu begeistern und über seine Rationalität hinaus Präferenzbildung zu ermöglichen. Insbesondere hier findet man zusätzliche Dienstleistungen, die das Angebot an den Kunden häufig individualisieren, zB Wartungsdienstleistungen, Finanzierungsmodelle. Das **potenzielle Produkt** beinhaltet bereits alle denkbaren weiteren Verbesserungen der Zukunft, gibt also gewisse Suchfelder, Entwicklungsoptionen und Stoßrichtungen zur Auswahl.²¹

Durch die Kombination von Sachgütern und Dienstleistungen spricht man mittlerweile von hybriden Leistungsbündeln. Allerdings mit der Limitation, dass die (mit-) angebotenen Dienstleistungen über ihre rein additive Funktion zur Verteidigung der Marktstellung des Sachguts hinausgehen und so einen deutlichen Mehrwert für den Kunden schaffen.²² Zur Charakterisierung des Angebotes wird häufig das Verhältnis zwischen Sachgut und Dienstleistung herangezogen und auf dem Produkt-Service-Kontinuum abgebildet, siehe Abbildung 6. Das Produkt-Service-Kontinuum ist ein konzeptionelles Modell, das den Fokus eines Unternehmens oder Leistungsangebotes zwischen zwei Polen (Produkt und Service) abbildet. Es impliziert dabei, dass am Produktpol Dienstleistungen lediglich als Hilfsgut bzw. Add-On verstanden werden können, während am Service- oder Dienstleistungspol, das Sachgut maximal ein Hilfsgut wird.

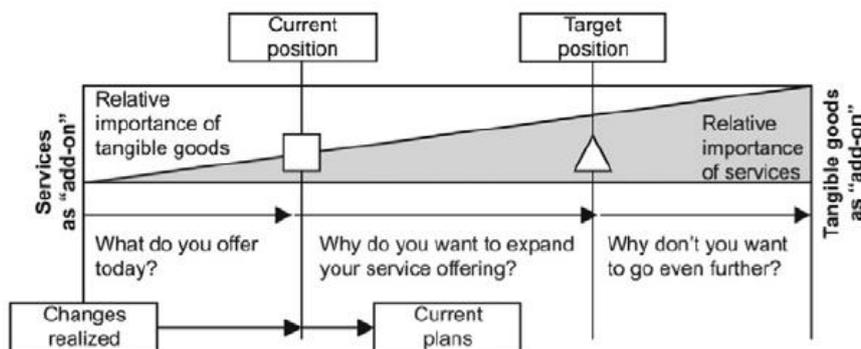


Abbildung 6: Produkt-Service-Kontinuum, Quelle: Oliva/Kallenberg (2003), S. 165.

Die Transformation bzw. Entwicklung entlang des Produkt-Service-Kontinuums muss nicht zwingend unidirektional erfolgen und geschieht häufig weder systematisch noch bewusst.²³ Die Transformation kann häufig schleichend aus unterschiedlichsten Beweggründen erfolgen. Unternehmen bieten sehr häufig bereits Dienstleistungen – wie im vorigen Kapitel dargestellt – aus der Motivation heraus mehr ihrer Produkte zu verkaufen, an. Diese Dienstleistungen sind häufig fragmentiert und über sämtliche Organisationseinheiten eines Unternehmens verteilt. Sie werden tendenziell eher als unprofitable Notwendigkeiten für den Produktverkauf angesehen.²⁴ Gleichzeitig führen diese produktbezogenen Dienstleistungen nur selten zu einer wirklichen Umsatzsteigerung.²⁵ Ab einem bestimmten Zeitpunkt werden diese Dienstleistungen in einer Unternehmenseinheit konsolidiert, um eine Bewertung und Optimierung der Qualität und Leistung herbeizuführen. Ebenfalls ist es die Aufgabe dieser Unternehmenseinheit komplementäre Dienstleistungen zu entwickeln. Anhand der in der vorigen Phase

²¹ Vgl. Kotler/Bliemel (2006), S. 717 f.

²² Vgl. Wipfler u. a. (2014), S. 7.

²³ Vgl. Kowalkowski/Gebauer/Oliva (2017), S. 86.

²⁴ Vgl. Oliva/Kallenberg (2003), S. 165.

²⁵ Vgl. Parida u. a. (2014), S. 48.

eingeführten Monitoring- und Bewertungsinstrumente, realisieren Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt, dass die Dienstleistungen, die vormals lediglich als Addition gedacht waren, durchaus einen eigenen Wert haben können. Zu diesem Zeitpunkt beginnen Organisationen mit dem Aufbau von Strukturen zur Dienstleistungsinnovation und -management, um die Potenziale zu nutzen. Die Herausforderung ist dabei die Ablösung eines produktbezogenen Selbstverständnisses. Gleichzeitig befindet sich die Organisation im Spannungsfeld zwischen Standardisierung, Skalierung und Individualisierung von Dienstleistungen anhand von Kundenbedürfnissen.²⁶

Der letzte Schritt einer möglichen Transformation ist ein Wechsel im Verständnis des Wertes und der Wertschöpfung. Das Unternehmen implementiert ein beziehungsorientiertes Wertverständnis anstelle eines transaktionsbasierten Wertverständnisses. Das führt dazu, dass sich das Wertversprechen eines Produktes von *Das Produkt funktioniert* hin zu *Das Produkt ermöglicht dir effizienter und besser zu sein* verändert. Es hat auch signifikante organisatorische Implikationen. Anstelle einer Einzelabrechnung, wenn Kunden Dienstleistungen in Anspruch nehmen, werden (mehrjährige) Service Agreements verkauft oder gar Geschäftsmodelle auf Performancebasis eingeführt. Das führt dazu, dass sich die Natur der Kosten bei Dienstleistungen verändert (sie werden zu Fixkosten) bzw. der Hersteller Risiko übernimmt.²⁷

Mittlerweile wird die unidirektionale Transformation vom Produkt zur Dienstleistung bzw. vom Hersteller zum System- oder Lösungsanbieter leidenschaftlich diskutiert. Es wird theorisiert, ob produzierende/herstellende Unternehmen nicht mehrere Rollen in verschiedenen Transformationsphasen in sich vereinen.²⁸

²⁶ Vgl. Oliva/Kallenberg (2003), S. 165.

²⁷ Vgl. Oliva/Kallenberg (2003), S. 169.

²⁸ Vgl. Kowalkowski u. a. (2015), S. 67.

3 DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

Dieses Kapitel dient zur Einführung des Begriffes der Dienstleistungsqualität. Nach der Definition wird auf die expliziten Herausforderungen bei der Messung und Qualität eingegangen sowie die verschiedenen Dimensionen und deren Einfluss beleuchtet. Abschließend werden einige Methoden und Werkzeuge zur Bestimmung der Qualität vorgestellt.

3.1 Begriffsdefinition und -abgrenzung

Die spezifischen Eigenheiten von Dienstleistung führen zu einem – fast notwendigerweise – abstrakten und weit gefassten Qualitätsbegriff. Im Vergleich zu Produkten lassen sich die Qualitätsmerkmale nur erleben, es ist also ein prozessorientierter Konsum, während man bei Produkten von einem Ergebniskonsum spricht.²⁹ Daraus haben sich zwei grundsätzliche Ansätze des Qualitätsbegriffes entwickelt:³⁰

(1) Produktbezogener Qualitätsbegriff

Die Qualität einer Dienstleistung ist die Summe bzw. das Niveau einzelner Dienstleistungsmerkmale, die objektiviert und messbar sind.

(2) Kundenbezogener Qualitätsbegriff

Die Qualität einer Dienstleistung wird durch die Wahrnehmung des Kunden als Teil des Leistungsprozesses und Empfänger der Leistung selbst bestimmt. Sie ist somit immer subjektiv.

Eine Integration beider Perspektiven zu einem ganzheitlichen Ansatz, führt für *Bruhn* zur Möglichkeit der Implementierung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements, das gewährleistet, dass die Bedürfnisse von Kunde und Organisation gleichermaßen berücksichtigt werden. Die Dienstleistungsqualität ist also die Fähigkeit einer Organisation, die Anforderungen und Erwartungen eines Kunden an einen Dienstleistungsprozess anhand spezifischer Merkmale und Eigenschaften zu erfüllen.³¹ Wie Abbildung 7 zeigt, muss der Kunde, um zu einer abschließenden Bewertung einer Dienstleistung zu gelangen, immer auch einen Abgleich zwischen seinen Erwartungen und der tatsächlich wahrgenommenen Leistung vornehmen. Diesen Vergleich nennt man **Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (C/D-Paradigma)**.³² Ob es sich um einen reinen kognitiven Abgleich anhand qualifizierbarer Merkmale und Dimension handelt oder inwiefern dieser emotional beeinflusst wird, bietet einige Diskussion in der Fachliteratur.³³

²⁹ Vgl. Grönroos (2001), S. 151.

³⁰ Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 290.

³¹ Vgl. Bruhn (2006), S. 38 ff.

³² Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985), S. 42 ff.

³³ Vgl. Edvardsson (2005), S. 127.

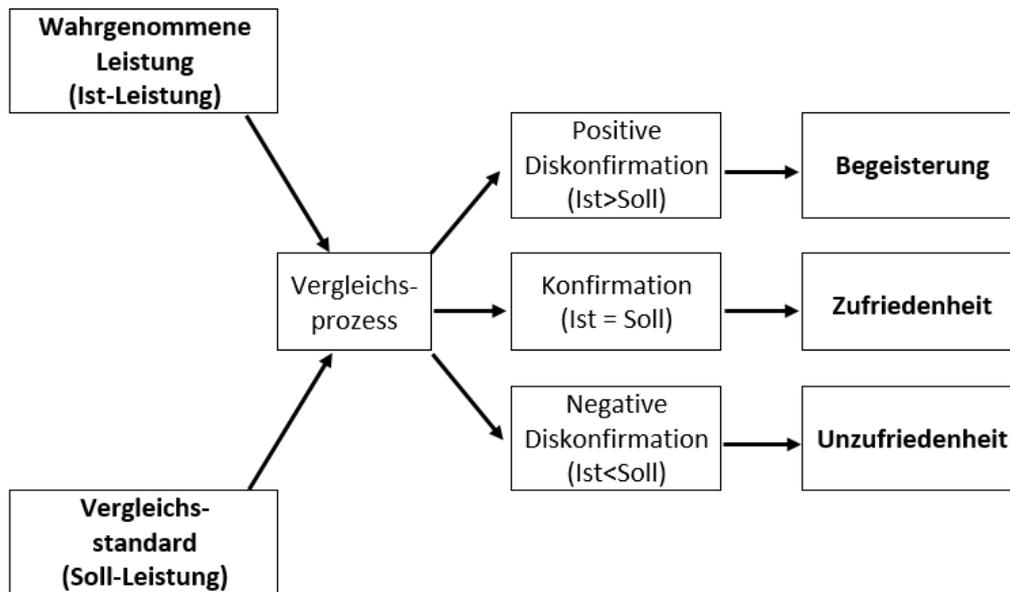


Abbildung 7: C/D-Paradigma, Quelle: Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985), S. 48 (leicht modifiziert).

Durch die Subjektivität der Dienstleistungsqualität muss sich das Unternehmen auch bewusst sein, dass das eigene Dienstleistungskonstrukt gleich drei Einflussfaktoren ausgesetzt ist. Nämlich dem **Kunden**, dem **Wettbewerb** und den **unternehmenseigenen Strukturen** (Abbildung 8). Der subjektive Erwartungskontext des Kunden und seine vorherigen Erfahrungen (mit anderen Dienstleistern oder dem Dienstleister selbst) beeinflussen seine Erwartungshaltung. Seine Überzeugungen, Werte und Verhaltensmuster beeinflussen gleichzeitig den Dienstleistungsprozess normativ. Wettbewerber (bzw. eigentlich sogar sämtliche Marktteilnehmer) formen durch ihre Aktivitäten oder Dienstleistungen den Erwartungshorizont des Kunden. Gleichzeitig müssen sich Unternehmen bewusst machen, ob die von ihnen erbrachte Dienstleistung und ihre Qualität ausreichend ist, um sich nachhaltig vom Konkurrenten zu differenzieren. Und schließlich der Dienstleistungsprozess selbst, der durch sein Design bzw. seine Durchführung, festlegt, ob das Unternehmen die vom Kunden gestellten Anforderungen erfüllen kann oder eben nicht. In diesem Rahmen muss der Dienstleister dafür Sorge tragen, dass der Kunde potenzielle Qualitätsmerkmale wahrnimmt.³⁴

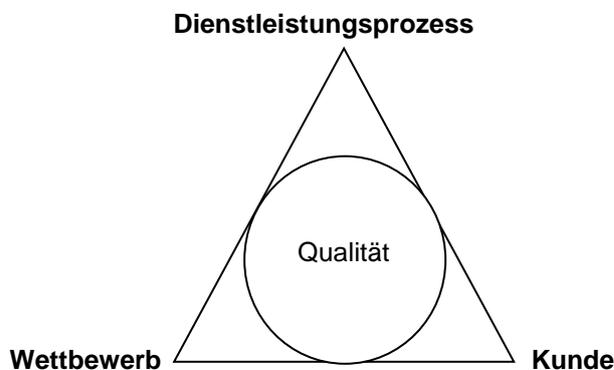


Abbildung 8: Dienstleistungsqualität und ihre Einflussfaktoren, Quelle: Meffert/Bruhn (2006), S. 291 ff (leicht modifiziert).

³⁴ Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 291 f.

Durch die Definition der Qualität (insbesondere mit einer subjektiven Komponente) als Abgleich von Erwartung und Realität wird die Unterscheidung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit erschwert. Die konkrete Beziehung erscheint noch unklar, allerdings wird davon ausgegangen, dass die Kundenzufriedenheit als Mediator bzw. Unterstützung zur Erhebung von Dienstleistungsqualität herangezogen wird.³⁵ Kundenzufriedenheit ist jedoch immer vergangenheitsbezogen und kann während des Erstellungsprozesses nicht als Qualitätsmerkmal herangezogen werden.³⁶

3.2 Qualitätsmodelle und -ansätze

In diesem Kapitel werden exemplarisch zwei Modelle zum Verständnis der Qualität vorgestellt: Das GAP-Modell nach *Parasuraman/Zeithaml/Berry* und das Qualitätsmodell nach *Meyer/Mattmüller*.

3.2.1 GAP-Modell

Das GAP-Modell ist ein von *Parasuraman/Zeithaml/Berry* konzipiertes Modell, das zur Erklärung der Ursachen einer Diskrepanz zwischen den Erwartungen und den tatsächlich erhaltenen Leistungen bei einer Dienstleistungserbringung, dient.³⁷ Es basiert auf der Grundannahme des zuvor erklärten C/D-Paradigmas. Nur wenn die Erwartungen eines Kunden erfüllt oder übertroffen werden, also die Dienstleistungsqualität mindestens seinen Anforderungen entspricht, kann er zufrieden sein.³⁸ Alle Bausteine bzw. Elemente des Dienstleistungskonstrukts, die diese Erwartungen nicht erfüllen, führen demnach zu wahrgenommener Minderqualität.

Das Modell zeigt fünf potenzielle Lücken („Gaps“) auf, bei denen es zu einer Diskrepanz kommen kann:³⁹

GAP 1: Kundenerwartungen und Unternehmenswahrnehmung

Nicht immer versteht das Unternehmen seinen Kunden richtig bzw. missinterpretiert dessen Bedürfnisse oder Wünsche.

GAP 2: Unternehmenswahrnehmung und Spezifikation in Standards

Teilweise können Unternehmen Kundenbedürfnisse nicht in Qualitätsstandards überführen und/oder verpassen es, konkrete, messbare Standards zu definieren.

GAP 3: Spezifikation und Leistungserbringung

Als häufig an einen Dienstleister gebundener Prozess unterliegt die Dienstleistung selbst zahlreichen Einflussfaktoren. Mitarbeiter mit unzureichender Ausbildung, Training und Coaching sowie die falsche

³⁵ Vgl. Hoffmann/Bateson (2010), S. 319.

³⁶ Vgl. Seeringer (2011), S. 96.

³⁷ Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985), S. 44.

³⁸ Vgl. Leimeister (2012), S. 295.

³⁹ Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985), S. 44 ff.

Infrastruktur bzw. Ausstattung oder Ausfälle und Krankheit beeinflussen die Möglichkeiten des Unternehmens, Dienstleistungen wie geplant zu erbringen.

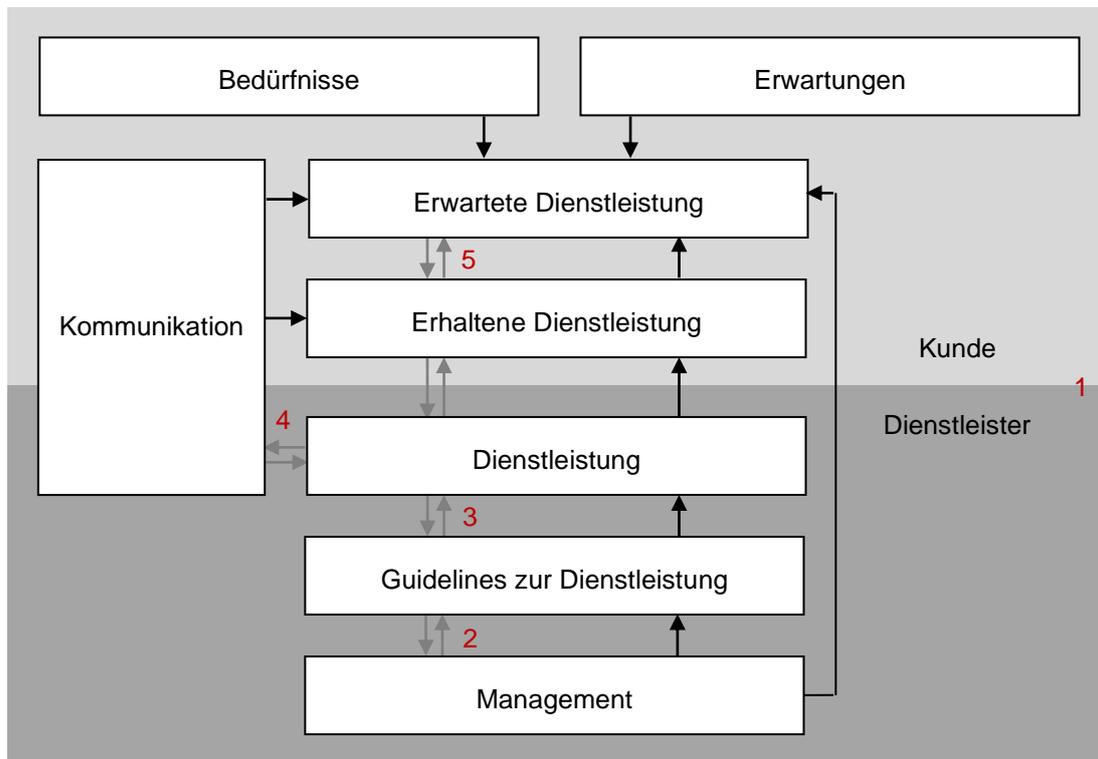


Abbildung 9: GAP-Modell, Quelle: Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985), S. 44 ff (leicht modifiziert).

GAP 4: Leistungsausführung und an Kunden gerichtete Kommunikation

Durch Versprechen, Zusagen oder an Kunden gerichtete Kommunikation beeinflusst das Unternehmen die Kundenerwartungen selbst. Wenn der Anbieter unwahre Angaben macht (im Vorfeld oder während des Prozesses), können beim Kunden falsche Erwartungen geweckt werden.

GAP 5: Wahrgenommene und erwartete Leistungsqualität

Sollte eine oder mehrere Lücken auftreten, weicht die wahrgenommene von der erwarteten Leistung negativ ab.

Das GAP-Modell bildet häufig die Basisüberlegung für weitere, spezialisierte Ansätze, allerdings wird seine Anwendbarkeit auf sämtliche Dienstleistungen mittlerweile in Frage gestellt.⁴⁰ Die fehlende Trennung zwischen Dienstleistungsprozess und -ergebnis wird kritisch betrachtet, da das GAP-Modell sich fast vollständig auf die Erbringung konzentriert. Es wird theorisiert, dass durchaus einzelne funktionale Aspekte als negativ empfunden werden, aber das Ergebnis dennoch als positiv empfunden werden kann. Gleichzeitig negiert das GAP-Modell die Rolle des Kunden im Dienstleistungsprozess, in dem es das Unternehmen als Akteur in den Mittelpunkt der GAPs stellt. Dienstleistungsprozesse sind

⁴⁰ Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 302.

allerdings immer aktiv und meist auch nur unter Einbringung von externen Produktionsfaktoren durchführbar.⁴¹

3.2.2 Qualitätsmodell nach Meyer und Mattmüller

Analog zur der in Kapitel 2.1 vorgestellten Aufteilung von Dienstleistungen unterscheiden *Meyer/Mattmüller* in ihrem Modell zwischen Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität.⁴² Das Modell erlaubt eine differenziertere Betrachtung der einzelnen Phasen und ermöglicht damit eine genaue Ursachenanalyse. Analog zum GAP-Modell wird auch in diesem Modell davon ausgegangen, dass die Qualität der gesamten Dienstleistung von Erwartungen und Wahrnehmungen des Kunden abhängt. Jedoch unterscheiden die Autoren auch hier unterschiedliche Attribute, nämlich eine funktionale (Wie?) und technische Funktion (Was?), in Anlehnung an *Grönroos*.⁴³ Wie Abbildung 10 zeigt, sind beim Qualitätsmodell nach *Meyer/Mattmüller* sind alle Qualitätsdimensionen mit Ausnahme des Ergebnisses ebenfalls in eine Dienstleister- und Kundenseite unterteilt, um die integrale Rolle des Kunden im Dienstleistungsprozess hervorzuheben.⁴⁴

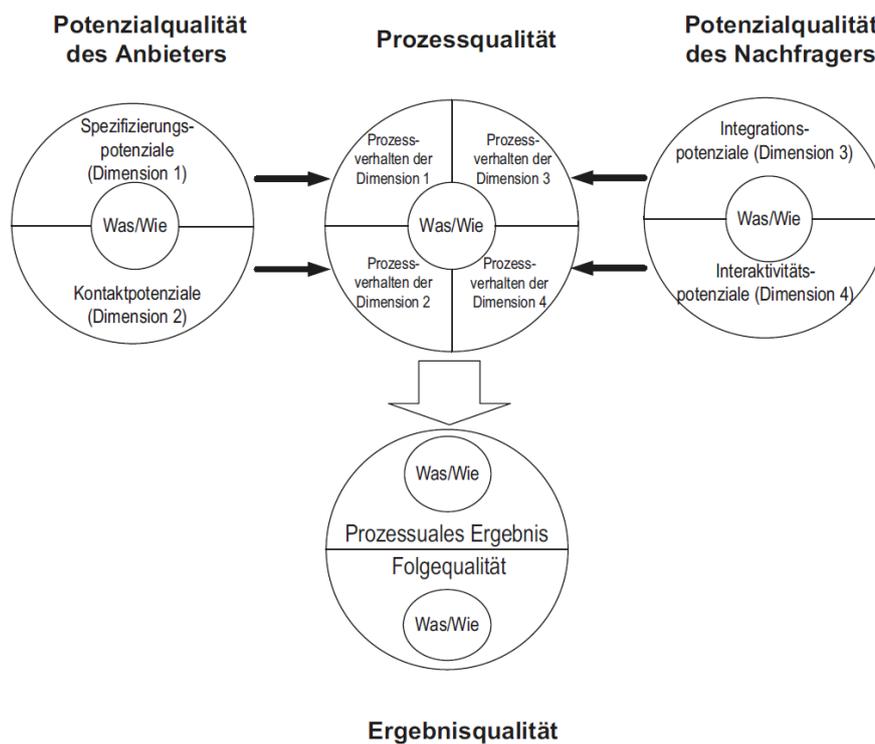


Abbildung 10: Qualitätsmodell nach Meyer/Mattmüller, Quelle: Meyer/Mattermüller (1987), S. 192.

Die Potenzialqualität bezieht sich auf die grundlegende Leistungsfähigkeit des Dienstleisters und des Kunden, die Prozessqualität auf die Einbringung ihrer spezifischen Produktionsfaktoren und die Interaktion. Sie ist daher Folge der Potenzialqualität und die Ergebnisqualität das Resultat des

⁴¹ Vgl. Leimeister (2012), S. 298 f.
⁴² Vgl. Bruhn (2006), S. 179.
⁴³ Vgl. Grönroos (2001), S. 151.
⁴⁴ Vgl. Leimeister (2012), S. 302.

Prozesses. Sie umfasst damit sowohl die Zufriedenheit der vorigen Schritte als auch die mittel- und langfristige Wirkung.⁴⁵

3.3 Methoden zur Messung von Qualität

In diesem Kapitel werden drei Methoden bzw. Verfahren zur Messung von Dienstleistungsqualität exemplarisch eingeführt – zuerst der SERVQUAL-Ansatz nach *Parasuraman/Zeithaml/Berry*, der sich auf das in Kapitel 3.2.1 vorgestellte GAP-Modell stützt, das KANO-Modell, auf Basis des C/D-Paradigmas, sowie die Critical Incident Methode als ereignisorientiertes Verfahren und schließlich die Customer Journey Map als Visualisierungswerkzeug

3.3.1 SERVQUAL

Der SERVQUAL-Ansatz (*Service Quality*) ist ein von *Parasuraman/Zeithaml/Berry* entwickeltes Befragungstool zur Messung von Einstellungen und Zufriedenheit des Kunden in Bezug auf spezifische Dienstleistungen, Branchen und Dienstleister.⁴⁶ In einem standardisierten Fragebogen bilden 22 Punkte die folgenden fünf Qualitätsdimensionen ab:⁴⁷

- Zuverlässigkeit (engl.: Reliability)
- Leistungskompetenz (engl.: Assurance)
- Annehmlichkeit des Umfelds (engl.: Tangibles)
- Einfühlungsvermögen (engl.: Empathy)
- Kundenfreundlichkeit (engl.: Responsiveness)

Anhand ihrer englischen Übersetzungen bzw. der Begrifflichkeiten auch als RATER bekannt. Jedem einzelnen Punkt werden zwei Aussagen in Form einer Doppelskala zugeordnet. Die Aussage „so sollte es sein“ fragt die Kunden hinsichtlich ihrer Erwartung und die Aussage „so ist es“ bezieht sich auf die erlebte Qualität.⁴⁸ Auf einer Likert-Skala von 1-5 gibt der Befragte an, wie stark eine Aussage zutrifft. Durch den Vergleich der grundlegenden Erwartung und der spezifischeren Frage („so ist es“) ergibt sich inwiefern der Dienstleister die Erwartungen erfüllt. Häufig ist ein Teil der Fragen zur Überprüfung negativ formuliert, um zu sehen, ob ein Befragter die Fragen auch gelesen hat.⁴⁹

Mittlerweile wird der SERVQUAL-Ansatz kritisiert, da er an die Befragten besonders hohe Ansprüche stellt. So müssen Kunden über ein außergewöhnlich gutes Urteilsvermögen verfügen und ihre

⁴⁵ Vgl. Leimeister (2012), S. 303.

⁴⁶ Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1991), S. 421.

⁴⁷ Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 312.

⁴⁸ Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 321.

⁴⁹ Vgl. Leimeister (2012), S. 308.

Erfahrungen in artikulierten Erwartungen und einer kognitiven Wahrnehmung unterteilen können.⁵⁰ Durch den hohen Standardisierungsgrad eignet er sich zwar hervorragend für den Vergleich, insbesondere bei verschiedenen Dienstleistungen oder Anbietern, allerdings kann es vorkommen, dass durch die limitierte Anzahl an Qualitätsdimensionen wichtigere Aspekte und Merkmale für Kunden nicht abgefragt werden können.⁵¹

3.3.2 KANO-Modell

Das KANO-Modell, zurückgehend auf *Noriaki Kano* (1984), erlaubt die Priorisierung, Gewichtung und Qualifizierung verschiedener Qualitätsmerkmale.⁵² Die zuvor identifizierten Qualitätsmerkmale werden durch eine Befragung des Kunden in vier unterschiedliche Kategorien eingeteilt: (1) Basisfaktoren, (2) Leistungsfaktoren, (3) Begeisterungsfaktoren und (4) neutrale Faktoren.⁵³ Die Grundannahme ist, dass das Vorhandensein bzw. das Fehlen einzelner Faktoren die Zufriedenheit des Kunden unterschiedlich beeinflussen.⁵⁴

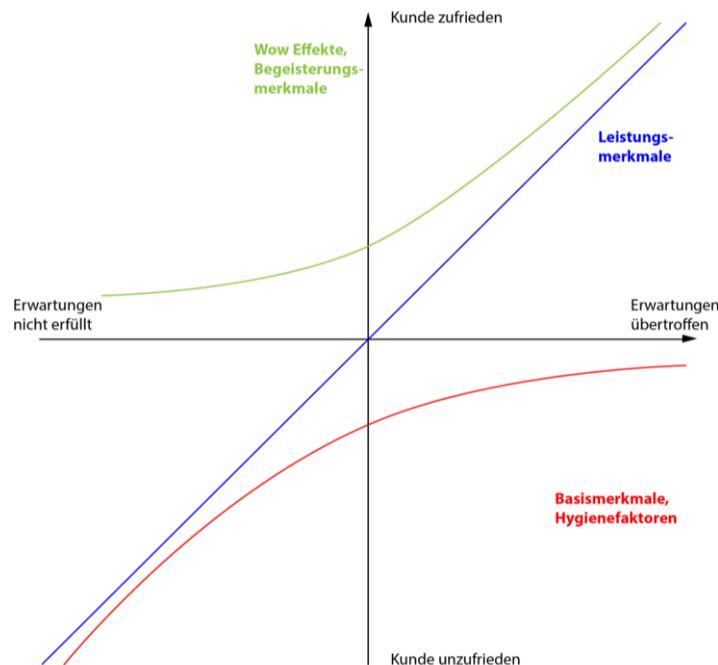


Abbildung 11: KANO-Modell, Quelle: Berger u. a. (1993), S. 4 (leicht modifiziert).

Abbildung 11 visualisiert den potenziellen Effekt der einzelnen Faktoren auf die Zufriedenheit. Basisfaktoren müssen in jedem Fall erfüllt bzw. vorhanden sein. Ihr Fehlen löst massive Unzufriedenheit beim Kunden aus.⁵⁵ Allerdings führt die Erfüllung lediglich zu einem neutralen Zustand und nicht zur Zufriedenheit. Leistungsfaktoren können je nach Grad ihrer Erfüllung die Zufriedenheit steigern oder negativ beeinflussen. Begeisterungsfaktoren, auch „Wow-Faktoren“, überraschen den Kunden, da er

⁵⁰ Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 322.

⁵¹ Vgl. Leimeister (2012), S. 313.

⁵² Vgl. Leimeister (2012), S. 314.

⁵³ Vgl. El-Haik/Roy (2005), S. 119.

⁵⁴ Vgl. Hölzing (2008), S. 85.

⁵⁵ Vgl. Leimeister (2012), S. 314.

nicht mit ihnen gerechnet hat. Jedoch hat ihre Abwesenheit keine negativen Auswirkungen.⁵⁶ Neutrale Faktoren dagegen haben keinen Einfluss auf die Zufriedenheit, da sie weder bei ihrer Erfüllung Zufriedenheit verursachen noch durch ihr Fehlen Unzufriedenheit kreieren. Dort bieten sich also Einspar- und Optimierungspotenziale.⁵⁷ Da die neutralen Faktoren keinen Einfluss auf die Zufriedenheit bzw. Begeisterung haben, werden die neutralen Faktoren in der Darstellung vernachlässigt.

3.3.3 Critical Incident Methode

Im Rahmen der Critical Incident Methode werden Kunden mittels Interviews nach kritischen Ereignissen während eines Dienstleistungsprozesses befragt.⁵⁸ Kritische Momente können entgegen der Konnotation der Begrifflichkeit sowohl positiv als auch negative Erlebnisse sein. Der Kunde soll dabei möglichst detailliert die Situation, seine Reaktionen und sein Empfinden schildern. Sie basiert auf der Grundannahme, dass sämtliche Schritte einer Dienstleistung, die der Kunde als subjektiv relevant empfindet, erfasst werden können. So werden nicht nur standardisierte, vordefinierte Leistungsmerkmale erhoben, sondern auch spezifische Reaktionen, zB im Beschwerdemanagement, proaktiv analysiert.⁵⁹ Durch die offenen Fragen (wenn auch standardisiert) können Kunden in ihren eigenen Worten antworten.⁶⁰

3.3.4 Customer Journey Map

Die Customer Journey Map ist ein Visualisierungswerkzeug zur Darstellung sämtlicher Kontaktpunkte mit einem Kunden. Sie dient vor allem zur Verknüpfung sämtlicher potenzieller Interaktionen und der vom Kunden empfundenen Emotionen, sowohl aller positiver als auch negativer. Sie ermöglicht so eine gemeinsame Diskussionsbasis für das gesamte Projektteam und eine Möglichkeit zur Priorisierung.⁶¹

Dazu kartiert man den gesamten Pfad, den ein Kunde vor der Inanspruchnahme einer Dienstleistung, während der Dienstleistung und nach dem *Konsum* der Dienstleistung erlebt.⁶²

Stickdorn/Schneider empfehlen zur Herausarbeitung der Touchpoints vor allem Kundeninterviews, da so sowohl formale als auch informelle Quellen herausgearbeitet und analysiert werden können, welche Faktoren die Kunden beeinflussen, woher sie ihre Informationen beziehen und wie der Dienstleister weitere Unterstützung bereitstellen kann.⁶³

⁵⁶ Vgl. El-Haik/Roy (2005), S. 119.

⁵⁷ Vgl. Leimeister (2012), S. 314.

⁵⁸ Vgl. Leimeister (2012), S. 318.

⁵⁹ Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 337.

⁶⁰ Vgl. Leimeister (2012), S. 318.

⁶¹ Vgl. Stickdorn/Schneider (2011), S. 151.

⁶² Vgl. Reason/Lovlie/Flu (2016), S. 29.

⁶³ Vgl. Stickdorn/Schneider (2011), S. 153.

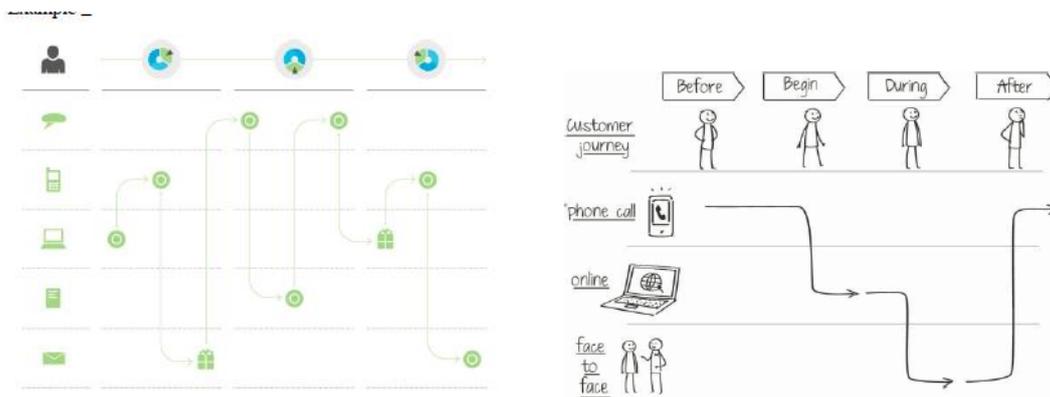


Abbildung 12: Darstellungsmöglichkeiten einer Customer Journey, Quelle: Stickdorn/Schneider (2011) S. 153; Reason/Lovlie/Flu (2016), S. 104.

Es gibt keine standardisierte grafische Darstellung. Allerdings wird die Customer Journey üblicherweise kanalübergreifend erhoben. Abbildung 12 zeigt exemplarisch zwei Arten der Darstellung einer Customer Journey, die sich in diesem Fall mit der Art und Weise der Kommunikation als Interaktionspunkt mit dem Kunden auseinandersetzen.

Wichtig ist, dass nicht nur die Kontaktpunkte selbst, sondern auch die Art und Weise, wie sie zustande kommen, warum sie gewählt wurden und welcher Kontext dazu geführt hat, erfasst werden.⁶⁴

⁶⁴ Vgl. Stickdorn/Schneider (2011), S. 156.

4 WERTVERSTÄNDNIS IN DER SERVICE-DOMINANT LOGIC

In den folgenden Kapiteln wird die Service-Dominant Logic (SDL) als neuartige Betrachtungsweise des Unternehmenszwecks, der unternehmerischen Tätigkeit und des ökonomischen Austausches eingeführt. Neben einer Definition wird die SDL von der traditionellen Goods-Dominant Logic (GDL) abgegrenzt und organisatorische Implikationen und Einflussfaktoren für die Umsetzung vorgestellt.

4.1 Begriffserklärung

Die SDL ist eine – ursprünglich für das Marketing entwickelte – Managementphilosophie, die die grundlegenden Annahmen über die Beziehung von Unternehmen und Kunden, die Dichotomie von Produkten und Dienstleistung und die Art der Wertschöpfung in Frage stellt. *Vargo/Lusch* argumentieren, dass sich durch die historische Dominanz von produzierenden Gewerben und Produkten das Verständnis grundlegender wirtschaftlicher Prozesse zu Gunsten physischer Güter verschoben haben und mit steigender Bedeutung von Dienstleistungen, sei es als eigenes immaterielles Gut oder im Produkt-Service-System, die dominanten Prämissen im gesamtwirtschaftlichen Kontext revidiert werden müssen.⁶⁵ Um potenzieller Konfusion bereits im Vorfeld vorzubeugen, muss erwähnt werden, dass der Begriff Service im Namen der SDL keineswegs bedeutet, dass sich die SDL nur auf Dienstleistungen oder auf Dienstleistungen im Produkt-Service-System, die umgangssprachlich im Deutschen mit Service(s) bezeichnet werden, bezieht. Der Begriff Service ist in diesem Zusammenhang vielmehr ein rudimentäres Artefakt, ein Überbleibsel, der Dichotomie in der GDL und muss im Kontext der SDL vielmehr als Prozessorientierung oder die Anwendung bestimmter Fähigkeiten zum Nutzen anderer verstanden werden.⁶⁶

In der traditionellen Logik, der von *Vargo/Lusch* titulierten GDL, besteht die unternehmerische Aufgabe aus der Produktion und Herstellung von Dingen zum Verkauf. Damit Kunden diese Dinge kaufen, müssen Unternehmen in ihren Prozessen Nutzen bzw. Wert schaffen. Falls das Wertangebot des eigenen Unternehmens höher als das der Konkurrenz ist, kann der Kunde an einem bestimmten Zeitpunkt diesen Wert erstehen, indem man ihm eine dem Wert entsprechende Gegenleistung (zB durch Bezahlung) anbietet. *Vargo/Lusch* dagegen argumentieren, dass der Wert eines am Markt angebotenen Guts, vom Markt, dh dem Kunden, bestimmt wird und die unternehmerische Tätigkeit daher ein kontinuierlicher Lernprozess sein muss, welchen Nutzen Unternehmen stiften können.⁶⁷ Anstelle physischer Merkmale, Charakteristika und Eigenschaften entsteht der Kunde vielmehr das Wissen des Unternehmens, das während der Entwicklung, Produktion und Vermarktung in das Gut eingeflossen ist. Ob ein Unternehmen ein physisches Gut oder eine Dienstleistung am Markt anbietet, ist in erster Linie zweitrangig, da der Wert immer aus der Nutzung stammt, dh die Wertschöpfung ist ein interaktiver Prozess und auch, wenn ein physisches Gut dafür als Hilfsmittel dient.⁶⁸

⁶⁵ Vgl. Drengner (2012), S. 9.

⁶⁶ Vgl. Vargo/Lusch (2008), S. 3.

⁶⁷ Vgl. Vargo/Lusch (2004), S. 5.

⁶⁸ Vgl. Vargo/Lusch (2004), S. 6.

4.2 Zentrale Prämissen

Die SDL beschreibt die folgenden zehn grundlegende Prämissen zur Beschreibung des Austauschprozesses zwischen Unternehmen und Kunden:

Die Anwendung von speziellen Fähigkeiten und Wissen ist die fundamentale Basis des ökonomischen Austausches.

Die Nutzung von speziellen Fähigkeiten und Wissen (Service im Sinne der SDL) ist die kleinste Basis des Austausches zwischen Marktpartnern.⁶⁹ Jeder Mensch hat eine einzigartige Kombination an physischen und mentalen Kompetenzen, die nach Lebenssituation, Kontext und Umwelt in der Lage sind, seine eigenen Bedürfnisse zu erfüllen oder nicht. Durch Kooperation, Zusammenarbeit und Austausch dieser Fähigkeiten verbessern Individuen ihre Situation. Besonders in Urgesellschaften ist diese Grundform des Austausches zu beobachten, zB Jäger und Sammler. Physische Güter haben in der SDL daher lediglich einen Wert, weil sie die Manifestation der Fähigkeiten und des Wissens sind.⁷⁰

In Gesellschaften mit hoher Arbeitsteilung wird dieser fundamentale Austausch verdeckt.

In unserer modernen Welt, die durch hohe Arbeitsteilung definiert wird, passiert dieser Austausch maximal indirekt. Anstelle, dass der Fischer direkt mit dem Getreidebauer tauscht, werden beide für ihren jeweiligen Service bezahlt, um das jeweils andere Gut mit Geld zu erwerben.⁷¹ *Vargo/Lusch* argumentieren, dass besonders nach der industriellen Revolution die Arbeitsteilung und die einhergehende Spezialisierung zugenommen hat, im Sinne einer Mikrospezialisierung des Individuums und sich mittlerweile auf Organisationsebene erstreckt. Sichtbar wird dies zB in der Lebensmittelindustrie in der Produzenten sich auf Großhändler und deren Vertriebsnetzwerke verlassen und kaum noch selbst mit dem Kunden direkt interagieren.⁷²

Güter sind die Distributionsmechanismen von Services.

Güter, vor allem physische, sind lediglich die leichteste zu erwerbende Verkörperung von spezifischen Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissen. Hersteller, die Gütern mehr Aufmerksamkeit schenken als den Leistungen, die sie erbringen sollen, geraten häufig in Schwierigkeiten.⁷³ Gleichzeitig beauftragen Kunden Dienstleister, weil sie eine bestimmte Aufgabe erfüllen wollen, die sie entweder nicht selbst erbringen können oder nicht selbst durchführen möchten.⁷⁴ Geldeinheiten, welche die Basis der Transaktionen unserer Ökonomie sind, dienen als Speichermedium.⁷⁵

⁶⁹ Vgl. Vargo/Lusch (2008), S. 6.

⁷⁰ Vgl. Vargo/Lusch (2004), S. 5.

⁷¹ Vgl. Drengner (2012), S. 9.

⁷² Vgl. Vargo/Lusch (2004), S. 6.

⁷³ Vgl. Kotler/Bliemel (2006), S. 14.

⁷⁴ Vgl. Bettencourt (2010), S. 27.

⁷⁵ Vgl. Vargo/Lusch (2004), S. 9.

Wissen ist die essenzielle Quelle eines Wettbewerbsvorteils.

Vargo/Lusch unterscheiden in ihrer Arbeit zwischen operanden und operanten Ressourcen. Während erstere das klassische Ressourcenverständnis widerspiegeln, also sämtliche Betriebsmittel, Roh-, Grund- und Hilfsstoffe, die in die Herstellung und Leistungserbringung einfließen, sind die operanten Ressourcen Fähigkeiten, die sich auf die tatsächliche Nutzung und dem besseren, effizienteren Einsatz beziehen. Da die gesamte SDL auf Basis eines Austausches von Fähigkeiten und/oder Wissen basiert, sind diese auch die fundamentale Quelle eines potenziellen Wettbewerbsvorteils.⁷⁶ Das bedeutet auch, dass die pure Existenz von operanden Ressourcen nicht ausreicht, um die eigene Geschäftstätigkeit zu differenzieren, sondern diese entsprechend genutzt werden müssen.⁷⁷ *Ballantyne/Varey* argumentierten in ihrer Kritik an der SDL, dass vielmehr die kontinuierliche Erneuerung von Wissen (und dazugehörigen Fähigkeiten als Anwendung) die Basis eines Wettbewerbsvorteils sei.⁷⁸ Dies sehen *Vargo und Lusch* allerdings als impliziert an.⁷⁹

Alle Volkswirtschaften sind Servicewirtschaften.

Als kleinste Einheit des ökonomischen Austausches gibt es per se keine Industrie, keine Branche und kein Unternehmen, das kein Serviceunternehmen ist. Dieser Grundgedanke ist allerdings viel eher als Kritik an dem vorherrschenden Klassifizierungssystem und nicht als Negation der Existenz von physischen Gütern zu verstehen, sondern viel eher ein Aufruf die konkrete Ausprägung der Bedürfniserfüllung anders zu interpretieren.⁸⁰

Der Kunde ist immer ein Co-Creator (Mitgestalter) des Wertes.

In der ersten Fassung von *Vargo/Lusch* hieß diese Prämisse noch der Kunde ist immer Co-Producer des Wertes.⁸¹ Allerdings schien diese Formulierung den interaktiven Schöpfungsprozess des Wertes, der im Verbund von Unternehmen und Kunden entsteht, zu wenig hervorzuheben.⁸² Der Prozess der Wertschaffung stoppt nicht an Unternehmensgrenzen, sondern geht auf den Konsumenten/Nutzer über. Dieser übernimmt (ähnlich wie bei traditionellen Dienstleistungen) plötzlich fundamentale Schritte im Service und der Erbringung der Leistung (auch bei physischen Produkten).⁸³

Die Firma kann keinen Wert liefern, sondern nur Wert versprechen/anbieten.

Unternehmen haben keine Kontrolle darüber, ob der Kunde den Wert eins zu eins so wahrnimmt, wie er vom Unternehmen ursprünglich konzipiert wurde. Da der Kunde sowohl aktiv den Wert eines Services

⁷⁶ Vgl. *Vargo/Lusch* (2004), S. 8.

⁷⁷ Vgl. *Teece* (2007), S. 1322.

⁷⁸ Vgl. *Ballantyne/Varey* (2006), S. 232.

⁷⁹ Vgl. *Vargo/Lusch* (2008), S. 6.

⁸⁰ Vgl. *Vargo/Lusch* (2004), S. 10.

⁸¹ Vgl. *Vargo/Lusch* (2004), S. 10.

⁸² Vgl. *Vargo/Lusch* (2008), S. 7.

⁸³ Vgl. *Vargo/Lusch* (2004), S. 11.

mitgestaltet, können Unternehmen ihre angewandten Fähigkeiten lediglich anbieten. Darüber hinaus können Unternehmen keinen Wert unabhängig vom Kunden schaffen.⁸⁴

Die servicezentrierte Perspektive ist von Natur aus beziehungs- und kundenorientiert.

In der SDL entsteht der Wert gemeinschaftlich durch die Kollaboration bzw. Interaktion von Kunde und Unternehmen. Die Entwicklung, das Angebot und die Ausrichtung der Unternehmen müssen sich daher an den Bedürfnissen der (potenziellen) Kunden orientieren. Die Kundenorientierung ist dabei nicht als normatives Statement zu verstehen, sondern als der SDL inhärent.⁸⁵

Organisationen und Unternehmen existieren, um Mikrospezialisierungen zu integrieren und in komplexe Services zu transformieren, die am Markt nachgefragt werden.

Unternehmen verbinden die Fähigkeiten und das Wissen ihrer Mitarbeiter zu einem komplexen Angebot zum Wohle des einzelnen Mitarbeiters, der Organisation selbst und der Mitglieder der Gesellschaft im Allgemeinen.⁸⁶

Wert ist individuell und phänomenologisch bestimmt vom Nutznießer.

Der Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung ist immer idiosynkratisch von seinem Kontext und den vorigen Erfahrungen des Nutznießers abhängig. Der Wert entzieht sich damit einer objektiven Bewertung.⁸⁷ Produkte/Dienstleistungen sind für den Kunden in erster Folge operande Ressourcen für seinen jeweiligen, eigenen Prozessteil. Erst durch die Nutzung und seinen operanten Fähigkeiten bezieht er Nutzen (und eventuell auch nur er).⁸⁸

⁸⁴ Vgl. Vargo/Lusch (2004), S. 11.

⁸⁵ Vgl. Vargo/Lusch (2004), S. 12.

⁸⁶ Vgl. Drengner (2012), S. 10

⁸⁷ Vgl. Vargo/Lusch (2008), S. 9.

⁸⁸ Vgl. Drengner (2012), S. 9.

5 DIENSTLEISTUNGSINNOVATION

In diesem Kapitel wird der Begriff Innovation und in weiterer Folge die Dienstleistungsinnovation im Speziellen eingeführt. Neben den spezifischen Charakteristika von Dienstleistungsinnovation werden einige generische Prozessmodelle und angewandte Methoden vorgestellt, sowohl Erfolgsfaktoren und notwendige Ressourcen als auch Fähigkeiten herausgearbeitet und abschließend reflektiert.

5.1 Begriffsdefinition und -abgrenzung

Während die überwiegende Mehrheit der Fachliteratur die Wichtigkeit von Innovation unterstreicht und das Merkmal der Neuheit als essenziellen Faktor für Innovationen hervorhebt, gibt es keine allgemeingültige bzw. universelle Definition von Innovation an sich, sondern vielmehr eine Vielzahl an Interpretationen, die von der eingenommenen Perspektive des jeweiligen Forschers abhängen.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts beschrieb bereits *Schumpeter*, dass der Neuheitsgrad als einziges Merkmal einer Innovation nicht ausreicht. Er definierte eine Innovation als die schöpferische, kreative Zerstörung des Existenten und hob damit die Veränderung des Status Quo hervor.⁸⁹ Daraus lässt sich folgen, dass nicht jede neue Idee oder Erfindung eine Innovation ist oder sein wird, vielmehr bestimmt der nachgelagerte Erfolg am Markt und die Akzeptanz des Kunden, ob es eine Innovation gibt. *Vahs/Brem* unterstützen in ihrer Theorie *Schumpeter* und führen weiter aus, dass Innovationen grundsätzlich gesteuert (zielgerichtet) sein müssen. Im Gegensatz zu *Schumpeter* verstehen sie den Status Quo nicht in einem gesamtwirtschaftlichen bzw. gesellschaftlichen Kontext, sondern stellen fest, dass Innovationen durchaus auf Unternehmensebene passieren können.⁹⁰ Anfang des 21. Jahrhunderts wird der Innovationsbegriff erweitert, in dem man feststellt, dass Innovationen alle neuen Ideen, jegliche neuen Maßnahmen oder andere neue Artefakte sein können, die neu für ein Individuum, ein System oder eine Organisation sind. Neben der bereits eingeführten Unternehmensebene erhält die Innovation einen subjektgebundenen, relativen Neuheitsgrad, der sich essenziell daran messen lässt, welchen vorigen Informationsstand oder Erfüllungsgrad ein Mitarbeiter oder ein hypothetischer Kunde hatte. Um Innovationen von kontinuierlichen, organischen Verbesserungen und kleinen Effizienzsprüngen unterscheiden zu können, definieren *Trommsdorff/Schneider* zusätzlich, dass Innovationen in autonomen, eigenständigen Projekten entwickelt werden müssen, dh inkrementelle Verbesserungen von Routineprozessen sind keine Innovationen an sich.⁹¹

Das Ausmaß der Diskussion um den Begriff Innovation lässt vorausahnen, wie es um den Begriff der Dienstleistungsinnovation bestellt ist. Obwohl es Dienstleistungen an sich schon lange gibt, ist die Forschung im Bereich der Dienstleistungsinnovation eher ein jüngeres Forschungsfeld und wird stark durch die historisch bedingte Perspektive aus Sicht der Produkt- und Prozessinnovation beeinflusst.⁹² Kombiniert mit dem Facettenreichtum, der maximalen Indirektheit physischer Merkmale und dem

⁸⁹ Vgl. *Schumpeter* (1993), S. 122.

⁹⁰ Vgl. *Vahs/Brem* (2013), S. 1.

⁹¹ Vgl. *Trommsdorff/Schneider* (1990), S. 4.

⁹² Vgl. *Vargo/Lusch* (2004), S. 5.

Prozesscharakter ist eine Definition grundsätzlich erschwert.⁹³ Trotzdem gibt es bereits einige Versuche Dienstleistungsinnovationen zu beschreiben und vor allem von den anderen Innovationskategorien (ua Produkt-, Prozess-, Marketing-, Geschäftsmodellinnovation) abzugrenzen. *Lyons et al.* definieren die Dienstleistungsinnovation als jedes Angebot, das nicht auf einem Produkt oder einem ähnlichen physischen Gut, das neu für die Welt, die Industrie/den Markt oder das Unternehmen ist bzw. eine Neuerung mit einer einhergehenden signifikanten Verbesserung bestehender Dienstleistungen darstellt. *Gustafsson/Johnson* versuchen eine Abgrenzung im Kontext des Lebenszyklus einer Dienstleistung vorzunehmen. Wie Abbildung 13 visualisiert, definieren sie ein dreiphasigen Lebenszyklus basierend auf der grundlegenden Ausrichtung der Aktivitäten des Dienstleisters. Der Lebenszyklus beginnt (ohne bestehende Dienstleistung) mit der Dienstleistungsinnovation.⁹⁴

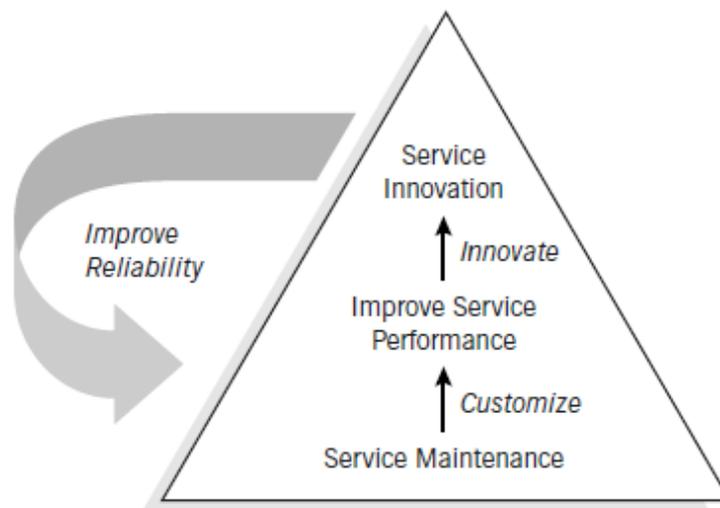


Abbildung 13: Lebenszyklus der Dienstleistungsentwicklung, Quelle: Gustafsson/Johnson (2003), S. 119.

Nach erfolgreicher Entwicklung geht sie in eine Phase der Eliminierung der Kinderkrankheiten über (**Service Maintenance**). Nachdem sich die Zuverlässigkeit der Dienstleistung verbessert hat und vom Kunden angenommen wurde, erwarten sie gleichzeitig eine einsetzende Anpassung und Individualisierung des Leistungsangebotes (**Improve Service Performance**). Allerdings besitzen Unternehmen auch nur ein limitiertes Anpassungspotenzial, wodurch eine erneute Innovation ausgelöst wird.⁹⁵ Eine Dienstleistungsinnovation ist also eine Dienstleistung, die über eigentliches Potenzial erneuert und angepasst wird.

Salunke/Weerawardena/McColl-Kennedy betonen ebenfalls die essenzielle Rolle der Integration von neuem Wissen und Kenntnissen zur direkten oder indirekten Wertschöpfung für den Kunden.⁹⁶ Häufig wird die Dienstleistungsinnovation auch gleichgesetzt mit dem viel enger gefassten Rahmenmodell des New Service Developments. Im Rahmen dieser Masterarbeit wird die folgende Definition einer Dienstleistungsinnovation verwendet:

⁹³ Vgl. Snyder u. a. (2016), S. 2407.

⁹⁴ Vgl. Gustafsson/Johnson (2003), S. 118.

⁹⁵ Vgl. Gustafsson/Johnson (2003), S. 120.

⁹⁶ Vgl. Salunke/Weerawardena/McColl-Kennedy (2011), S. 1258.

Eine Dienstleistungsinnovation ist der multidisziplinäre Prozess der Entwicklung, des Designs, der Realisierung und Vermarktung von Kombinationen bestehender und/oder neuer Dienstleistungen und Produkten mit dem Ziel, wertvolle Kundenerlebnisse zu schaffen.

5.2 Erfolgsfaktoren für Innovation im Allgemeinen

Dieses Kapitel fokussiert sich auf allgemeine Erfolgsfaktoren, welche die Innovationsfähigkeit von Unternehmen positiv beeinflussen. In diesem Zusammenhang werden interne Variablen vorgestellt, da diese vom Unternehmen aktiv beeinflusst werden und teilweise auch unlimitiert zur Verfügung stehen. Das bedeutet nicht, dass externe Faktoren, wie zum Beispiel der Markt (insbesondere Wettbewerber und Kunden), Gesetzgebung und technologischer Fortschritt, keinen Einfluss haben. Diese externen Faktoren können Anlass und Auslöser für unternehmenseigene Aktivitäten sein, können allerdings häufig nicht aktiv vom Unternehmen beeinflusst werden. Innovationsaktivitäten in diesem Zusammenhang müssen also als reaktiv kategorisiert werden. In der Fachliteratur werden vor allem der Einfluss der Organisationsstruktur, der Organisationsmitglieder (Humankapital/Mitarbeiter) und die Muster, die ihr Verhalten beeinflussen, als essenziell für die Innovation angesehen, darüber hinaus wird häufig der Einfluss monetärer Ressourcen und dem vorhandenen/erworbene Wissen unterstrichen.⁹⁷

Organisationsstruktur

Der Aufbau der Organisation bzw. ihre Struktur hat einen direkten Einfluss auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Insbesondere die Kooperation zwischen der Forschungs- und Entwicklungsabteilung und dem Marketing oder dem Vertrieb führt häufig zu erfolgreicherer Produkten und Dienstleistungen, da das technologische Know-how auf ein Tiefenverständnis für Kunden und Absatzmarkt trifft. Umso enger die Zusammenarbeit, desto höher ist die Erfolgchance.⁹⁸ Neben der multidisziplinären Kooperation hat zusätzlich eine klare Aufgabenverteilung, transparente Prozesse und eine unzweideutige Verteilung von Verantwortung einen positiven Effekt auf Produkt- und Dienstleistungsinnovationen.⁹⁹

Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur hat einen fundamentalen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. In Organisationen mit einem funktionierenden Change Management bzw. einem Bewusstsein für Veränderung und einer Bereitschaft für (kalkuliertes) Risiko können Führungskräfte und Mitarbeiter „angstfrei“ an Innovationen arbeiten, indem sie neue Dinge ausprobieren, bestehende Lösungen optimieren oder gänzlich neue Ansätze finden.¹⁰⁰ Gleichzeitig beeinflussen der inhärente Wert und die Überzeugungen die Strategieentwicklung, da sie das Problembewusstsein, Suchverhalten und

⁹⁷ Vgl. Smith u. a. (2008), S. 659.

⁹⁸ Vgl. Griffin/Hauser (1996), S. 212.

⁹⁹ Vgl. Raabe (2012), S. 119.

¹⁰⁰ Vgl. Smith u. a. (2008), S. 659.

die Entscheidung für zu setzende Maßnahmen beeinflussen. Die Strategie dient zur Orientierung der einzelnen Mitarbeiter und beeinflusst vice versa ihr Verhalten.¹⁰¹

Mitarbeiter/Humankapital

Die Innovationsfähigkeit und ihre Manifestation in neuen Produkten oder Dienstleistung hängt essenziell von den Mitgliedern ab (dauerhafter und temporärer, zB im Falle einer Dienstleistung: auch die Integration des Kunden als Innovator). Sei es durch die Teilnahme an der Ideation oder Ideengenerierung, ihrer konkreten Entwicklung oder im Falle von Führungskräften durch die Allokation notwendiger Ressourcen. Innovation benötigt immer einen gewissen Grad an Kreativität, die an sich (noch) nicht automatisiert werden kann. Neben den Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeiter spielt vor allem ihre Identifikation mit dem Unternehmen und die intrinsische Motivation eine Rolle.¹⁰²

Finanzielle Ressourcen

Die Verteilung bzw. Zuteilung von finanziellen/monetären Ressourcen hat einen direkten positive Einfluss auf die Innovationsfähigkeit einer Organisation. Ein hohes Maß an Bürokratie und strikte Budgetregeln hindern Innovation und beeinflussen die Kreativität negativ.¹⁰³ Im Rahmen des Budgets wird sichergestellt, dass Projektteams die notwendige Infrastruktur vorfinden, ihnen der An- und Zukauf geistigen Eigentums (zB Lizenzen) oder die Rekrutierung zusätzlicher Mitarbeiter ermöglicht wird.¹⁰⁴

Wissen/Fähigkeiten

Es ist wenig überraschend, dass Wissen bzw. die im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten die Innovationsfähigkeit beeinflussen. Es gilt zu erwähnen, dass Wissen und Fähigkeiten sich in diesem Kontext nicht nur auf Technologie oder explizites Wissen beziehen, sondern auch auf Fähigkeiten im Prozess- und Projektmanagement. Das technische Wissen und die Kenntnisse über den Markt steigern die Erfolgswahrscheinlichkeit, während Prozess- und Projektmanagement gewährleistet, dass Innovationen effizient entwickelt werden und dass das Unternehmen sowohl die richtigen Schritte als auch die richtigen Ressourcen zum richtigen Zeitpunkt bereitstellt.¹⁰⁵ Die Mitarbeiter des Unternehmens sind die primären Wissensträger, allerdings gibt es immer mehr Bemühungen Wissen zu explizieren oder durch Vernetzung der Organisation mit externen Know-how-Trägern anzureichern, zB durch die Integration von Kunden, Lieferanten, Beratern oder Forschungseinrichtungen.

Diese vorangegangene Auflistung enthält generische Erfolgsfaktoren für die grundlegende Tätigkeit eines Unternehmens zu innovieren, dh sie beziehen sich sowohl auf die Innovation von Produkten, Prozessen,

¹⁰¹ Vgl. Di Benedetto/Calantone/Özsomer (1997), S. 400.

¹⁰² Vgl. Baporikar (2015), S. 96.

¹⁰³ Vgl. Hlavacek/Thompson (1973), S. 373.

¹⁰⁴ Vgl. Hauschildt/Salomo (2007), S. 151.

¹⁰⁵ Vgl. Hauschildt/Salomo (2007), S. 41.

als auch Dienstleistungen. Im nächsten Kapitel werden spezifische Ressourcen und Unternehmensfähigkeiten explizit für die Dienstleistungsinnovation eingeführt.

5.3 Ressourcen und Fähigkeiten zur Dienstleistungsinnovation

Wie in Kapitel 2.1 und 5.1 beschrieben besitzen Dienstleistungen und ihre Innovation einige spezifische Charakteristika. Diese Eigenheiten manifestieren sich ebenfalls in den Erfolgsfaktoren ihrer Entwicklungsprozesse. Forscher verfolgen dabei zwei verschiedene Ansätze: (1) den ressourcenbasierten Ansatz und (2) die Dynamic Capability View (DCV).

Im ressourcenbasierten Ansatz ist seine Ressource ein Inputfaktor oder ein sonstiger Posten (materiell oder immateriell), den ein Unternehmen entweder besitzt, kontrolliert oder zu dem es zumindest (fast) dauerhaften Zugang hat.¹⁰⁶ Jede Firma ist also eine Kombination von seinen Ressourcen, Inputfaktoren und anderen Vermögensgegenständen. Wettbewerb und unterschiedliche Marktangebote entstehen durch die unterschiedliche Verteilung. Bekannt ist dieser Ansatz vor allem durch seine Definition der Kernressourcen.¹⁰⁷ In diesem Kontext haben *Froehle/Roth* sechs Kernressourcen für die Dienstleistungsinnovation definiert, die den generischen Erfolgsfaktoren für Innovation ähneln:¹⁰⁸

- Geistiges Eigentum/Intellectual Resources

Diese Kategorie ähnelt grundsätzlich dem zuvor vorgestellten Humankapital. *Froehle/Roth* verstehen darunter die Ausbildung, Trainings, Erfahrung und kulturelle Eigenheiten der Mitarbeiter bzw. Projektmitglieder. Entwicklungsprozesse, die die Möglichkeit für eine Partizipation der Mitarbeiter bieten, ihr Feedback einzubauen, aber auch den Kunden miteinzubinden und den Markt nicht außer Sicht zu lassen, stärken die Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

- Organisatorische Ressourcen

Organisatorische Ressourcen sind sämtliche Managementsysteme, Werte, Verhaltensweisen und persönliche Beziehungen, die vom Unternehmen implementiert wurden und genutzt werden. Diese manifestieren sich in der Teamzusammensetzung, der Unternehmenskultur und -struktur, Unterstützung des Top-Managements und in der internen Kommunikation. Insbesondere dem Top-Management kommt als Innovationstreiber bzw. Champion und Strategiegeber eine Schlüsselrolle zu.

- Physische Ressourcen

Darunter fallen sämtliche physischen oder „angreifbaren“ Ressourcen, da Innovationen – dem ressourcenbasierten Ansatz nach – Rekombinationen neuer oder bestehender Ressourcen sind. Die Entwicklungsteams brauchen die notwendige Infrastruktur, wie Gebäude/Räume, Telekommunikation, IT-Systeme aber auch Budget und monetäre Ausstattung.

¹⁰⁶ Vgl. Helfat/Peteraf (2003), S. 999.

¹⁰⁷ Vgl. Eisenhart/Martin (2000), S. 1105.

¹⁰⁸ Vgl. Froehle/Roth (2007), S. 174 f.

Mit zunehmender Dynamik und Volatilität wirtschaftlicher Systeme hat sich ein zweiter Ansatz entwickelt. Die DCV baut grundlegend auf der Idee des ressourcenbasierten Ansatzes auf, erweitert diesen jedoch indem dieser Ansatz feststellt, dass das simple Vorhandensein von Ressourcen und auch Schlüsselressourcen nicht ausreicht, um langfristig erfolgreich zu sein. Vielmehr bestimmt die Fähigkeit diese zu verändern, zu rekonfigurieren und zu stärken das unternehmerische Überleben.¹⁰⁹ Für den Bereich der Dienstleistungsinnovation haben *den Hertog/van der Aa/de Jong* sechs essenzielle Fähigkeiten definiert:¹¹⁰

Interpretation von Nutzerbedürfnissen und Technologieoptionen

Unternehmen müssen möglichst früh sich abzeichnende Trends erkennen, unerfüllte Bedürfnisse identifizieren und technologische Optionen für ihre Erfüllung abschätzen. Dabei steht das emphatische Verständnis der Kunden und seiner potenziellen Wünsche im Vordergrund. Durch Dialoge mit Lead Usern, Kunden- und Marktanalysen, aber auch durch Account Management, gemeinsames experimentieren und Prototyping können Unternehmen das eigene Verständnis erhöhen. Neue technologische Möglichkeiten bieten innovative Verfahren für die Dienstleistungserbringung, sei es dadurch, dass sie den Kommunikationskanal verändern oder den Dienstleistungsprozess effizienter gestalten. Die Analyse, Interpretation und Bewertung von Kundenbedürfnissen oder Technologien muss aktiv gestaltet sein, um möglichst früh über alle Handlungsoptionen informiert zu sein.

Fähigkeit zur Konzeption

Dienstleistungsinnovation unterscheidet sich von Produktinnovation in der Art wie sie entwickelt, geprototyped und getestet werden. In erster Linie sind Dienstleistungsinnovationen abstrakte, immaterielle Ideen, die allein oder in Kombination mit einem Produkt einen Mehrwert für den Kunden generieren. Durch das hohe Maß an Kundenintegration im Dienstleistungsprozess und das ungenaue Prozessergebnis ist auch der Entwicklungsprozess weniger kodifiziert und wird vielmehr zu einem kontinuierlichen Prozess zwischen Dienstleister und Kunde. Zusätzlich kommt erschwerend hinzu, dass der Entwicklungsprozess meist ein multidisziplinärer Prozess und die Dienstleistung sich über mehrere Unternehmensbereiche und Anspruchsgruppen erstreckt.

(Ent-) Bündelung von Leistungen

Die Autoren unterscheiden hier zwei maßgebliche Fähigkeiten des Dienstleistungsinnovators. Zum einen die Bündelungen ähnlicher Leistungen, um das Service-System zu erweitern und Kunden einen Kontaktpunkt für sämtliche oder zumindest ähnliche Dienstleistungen zu bieten. Klassische Beispiele sind: Unternehmensberatungen, die Steuer-, Technologie- und Strategieberatung anbieten. Zum anderen benötigt das Unternehmen die Fähigkeit zu entbündeln und sich als Dienstleister auf die Kerndienstleistung zu konzentrieren, wobei weitere Leistungen separat verrechnet werden. Als Beispiel

¹⁰⁹ Vgl. Teece (2007), S. 1319 ff.

¹¹⁰ Vgl. den Hertog/van der Aa/de Jong (2010), S. 499 ff.

führen die Autoren hier Billigfluglinien an, bei denen die Kerndienstleistung (Personentransport) günstig angeboten wird, aber für zusätzliche Leistungen wie Sitzplatzreservierung oder Gepäcktransport Gebühren bezahlt werden muss.

Das Management der Co-Produktion

Dienstleistungsinnovatoren agieren nur in den seltensten Fällen allein. Sei es durch die Integration von Lieferanten oder Partnern, Kunden oder gar anderen Unternehmen, Dienstleistungen müssen häufig in Kooperation entwickelt werden. Der Zugang, das Management und die Nutzung eines Netzwerks an Kunden, vertrauenswürdigen Partnern oder temporären Kooperationspartnern, wie Universitäten, spielen daher im Sinne der DCV eine zentrale Rolle im Innovationsprozess.

Skalierung und Transfer

Die Skalierung bzw. die unternehmensweite Diffusion von Dienstleistungen können Unternehmen vor große Herausforderungen stellen. Dienstleistungen sind stark abhängig von ihrem Erbringungskontext, ihrem Erbringer und dem Kunden selbst. Die Überführung einer Dienstleistung in verbindliche Standards (gemeinsam mit der Kontrolle und deren Einhaltung) ist ein zentraler Schritt im Prozess, in dem es zusätzlich noch Ideen oder Anreicherungen geben kann. Die Fähigkeit des Transfers bezieht sich vor allem auf die Wichtigkeit von Marketing und Branding im Zusammenhang mit Dienstleistungen, da diese aufgrund ihres immateriellen Charakters selbst kaum oder nur wenig bewertet werden können. Unternehmen müssen die Frage beantworten, ob bestimmte Dienstleistungen zur Strategie oder zur jeweiligen Marke passen und wie die Dienstleistung das Kernangebot beeinflusst.

Lernen und Anpassen

Das bewusste Lernen innerhalb des Innovationsprozesses und die ständige Adaptierung an neue Gegebenheiten oder auch Anpassungen basierend auf neuen Erkenntnissen sind zentrale Fähigkeiten innerhalb der Dienstleistungsinnovation. Dienstleistungen (sei es im Produkt-Service Verbund oder als eigenes Angebot) sind meist fluide, dynamische Systeme, die sich stetig anpassen müssen. Insbesondere in der Phase zwischen experimentellen Bedingungen mit überschaubarer Testgröße bis zu einer Umsetzung am Markt und der weiteren Skalierung bieten sich viele Möglichkeiten Einfluss zu nehmen, Erkenntnisse zu gewinnen und diese in den nächsten Prozess einfließen zu lassen.

5.4 Der Einfluss von Technologie auf Dienstleistungsinnovation

Im Zusammenhang mit Dienstleistungen versteht man unter dem Begriff Technologie die Gesamtheit von theoretischem und praktischem Wissen, aller Fähigkeiten und sonstigen Artefakten, die notwendig für die

Entwicklung, Produktion und Bereitstellungen von Dienstleistungen sind.¹¹¹ Die Rolle von Technologie, insbesondere von Informationstechnologien, erhält besondere Aufmerksamkeit in der Dienstleistungsforschung und ist das Forschungsobjekt in einer Vielzahl von Studien.¹¹² Während die Fachliteratur sich über die Relevanz technologischer Fortschritte für die Entwicklung, Verbesserung und Erbringung neuer oder bestehender Dienstleistung einig ist, wird noch darüber diskutiert, welche Rolle Technologie wirklich einnimmt.¹¹³ Technologie kann sowohl als (1) Auslöser¹¹⁴, (2) Ermöglicher¹¹⁵ oder auch als (3) eigene Art der Innovation gesehen werden.¹¹⁶ Das unterschiedliche Verständnis der zu spielenden Rolle hängt von der grundsätzlichen Perspektive auf Technologie ab.

Technologie als Auslöser ist die logische Weiterverfolgung eines *ressourcenbasierten Ansatzes*, da nicht die Technologie selbst, sondern lediglich deren Einfluss auf die operanten Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens einen langfristigen Wettbewerbsvorteil darstellt. Neue Technologien beeinflussen also den Innovationsprozess bzw. sein Ergebnis, verpuffen allerdings, wenn sie nicht genutzt werden.¹¹⁷ *Dougherty/Dunne* beschreiben in ihrer Arbeit zwar den Vorteil durch den Einsatz einzelner digitaler Technologien, stellen aber auch fest, dass diese ohne erweiterten Einfluss auf den Innovationsprozess lediglich zu kleineren Ergebnissen führen werden.¹¹⁸

Die zweite Perspektive auf Technologie ergibt sich aufgrund der Komplementärtheorie. Dieser Ansatz besagt, dass koordinierte, aufeinander abgestimmte Aktivitäten oder Leistungspakete sich positiv beeinflussen und sogar verstärken können.¹¹⁹ In diesem Kontext übernehmen neue Technologien – vor allem Informationstechnologien – die Rolle des Vermittlers und Systemordners. Häufiges Beispiel im Sinne der Kundenbetreuung ist die Einführung eines digitalen Customer-Relationship-Managements, das Informationen zu (Schlüssel-) Kunden jedem Organisationsmitglied mit Kundenkontakt zur Verfügung stellt. Während sich die Dienstleistung der Kundenbetreuung nur marginal ändert, können die einzelnen Abteilungen und Mitarbeiter ihre Maßnahmen besser steuern.

Der dritte Ansatz stellt die Technologie bzw. ihre Entwicklung, ihr Auftreten und ihre Durchsetzung grundsätzlich in den Mittelpunkt. Aus dieser Perspektive können Technologien „selbst“ neue Dienstleistungen bedingen und nicht nur deren Kreation unterstützen.¹²⁰ Diesen Technologien kommt daher eine deutlich prominentere Rolle zu, so dass man gar von einem *Technology-Push* sprechen kann. Dabei spielt der Grundgedanke, dass Kunden immer technologisch weiterentwickelte Produkte oder Dienstleistungen bevorzugen.

Dotzel/Shankar/Berry stellen fest, dass Dienstleistungen, die durch das Internet als Technologie erbracht werden, einen positiven Einfluss auf den Firmenwert in allen Industrien, Märkten und Branchen haben, da sie im Vergleich zu Dienstleistungsinnovationen, die durch Menschen erbracht werden, Vorteile im Bereich der Skalierung und Kostenoptimierung besitzen. Allerdings müssen Unternehmen, die in

¹¹¹ Vgl. Joubert/van Belle (2012), S. 10.

¹¹² Vgl. den Hertog (2000), S. 492.

¹¹³ Vgl. Barret u. a. (2015), S. 135; Nambisan (2013), S. 216.

¹¹⁴ Vgl. Lusch/Nambisan (2015), S. 161.

¹¹⁵ Vgl. Nambisan (2013), S. 218.

¹¹⁶ Vgl. Yoo/Henfridsson/Lyytinen (2010), S. 725.

¹¹⁷ Vgl. Nambisan (2013), S. 219.

¹¹⁸ Vgl. Dougherty/Dunne (2012), S. 1468 f.

¹¹⁹ Vgl. Fichmann/Nambisan (2010), S. 41.

¹²⁰ Vgl. den Hertog/van der Aa/de Jong (2010), S. 499.

Branchen aktiv sind, die traditionell menschenorientiert sind, sowohl technologische als auch menschenerbrachte Dienstleistungsinnovationen verfolgen.¹²¹

5.5 Prozesse und Vorgehensmodelle bei Dienstleistungsinnovation

In diesem Kapitel wird zuerst auf die unterschiedlichen Perspektiven der Assimilation, Demarkation und Synthese in Bezug auf Dienstleistungsinnovationen und ihrem theoretischen Einfluss eingegangen. In weiterer Folge werden exemplarisch einige etablierte Innovationsprozesse und ihre Einzelschritte vorgestellt, die entweder für Dienstleistungen entwickelt wurden oder zumindest den Anspruch formulieren, für sie anwendbar zu sein. Da es zu erwarten ist, dass viele produzierende Unternehmen keinen formalisierten Dienstleistungsentwicklungsprozess besitzen, wird zusätzlich der Stage Gate-Prozess eingeführt. Viele Prozesse und Empfehlungen beziehen sich auf die von *Thom* und *Schewe/Becker* identifizierten Phasen der Innovation: Ideenkreation, Ideenakzeptanz und der Ideenumsetzung.¹²²

5.5.1 Perspektiven auf Methodik und Verfahren

Da es keine allgemeingültige Definition einer Dienstleistungsinnovation gibt, ist es wenig überraschend, dass die Fachliteratur in Bezug auf Prozesse, Verfahren und Methoden zu ihrer Entwicklung eine Vielzahl an Zugängen, Perspektiven und Überzeugungen bietet. *Vargo/Lusch* stellen fest, dass diese Uneinigkeit auf die historische Entwicklung der Innovationsforschung zurückzuführen ist.¹²³ Durch den Fokus der Wirtschaftswissenschaften, des Marketings und des Innovationsmanagements auf Produkte und andere physische Güter mit quantifizierbaren Leistungsparametern, wie Anzahl an Patenten und Intensität der Forschungsarbeit, wurden Dienstleistungen bzw. ihr Innovationspotenzial verhältnismäßig wenig erforscht und/oder galten lange als wenig innovationsfreudig.¹²⁴ In Folge haben sich drei distinktive Ansichten ausgebildet:¹²⁵

Assimilation

Die Assimilationsperspektive ergibt sich vor allem aus den „historischen“ Arbeiten von *Pavitt* (1984) und seinem Konzept der Lieferanten-Dominierten Innovation. Aus seiner Arbeit ergibt sich, dass Dienstleistungsinnovation in den meisten Fällen eine Folge von Produkt- und Prozessinnovationen ihrer Lieferanten sind und die eigenen Innovationsaktivitäten hauptsächlich auf Kostenreduktion fokussiert sind.¹²⁶ Sie ähneln dabei grundsätzlich Prozessinnovationen und können daher mit den gleichen Methoden, Prozessen und Kennzahlen entwickelt werden.

¹²¹ Vgl. Dotzel/Shankar/Berry (2013), S. 273 f.

¹²² Vgl. Thom (1980), S. 53; Schewe/Becker (2009), S. 100.

¹²³ Vgl. Vargo/Lusch (2004), S. 5.

¹²⁴ Vgl. Djellal/Gallouj (2010), S. 8.

¹²⁵ Vgl. Gallouj/Windrum (2009), S. 142 ff.

¹²⁶ Vgl. Pavitt (1984), S. 356.

Demarkation

Die Demarkationsperspektive ist die Antithese zur Assimilation. Anhänger dieser Ansicht argumentieren, dass Dienstleistungsinnovationen sich maßgeblich von anderen Formen der Innovation unterscheiden und daher auch mit eigenen, spezifischen Methoden, Werkzeugen und Ansätzen entwickelt werden müssen. Einen besonderen Fokus erhalten dabei zwei spezifische Theorien: die Co-Produktion und die Ad-hoc-Innovation. Die erstere besagt, dass bei Dienstleistungsinnovation die Integration des Kunden/Klienten besonders hoch ist. In diesem Zusammenhang muss der Dienstleister auch organisatorische Innovationen in Bezug auf seine Produkte und Prozesse durchführen. Inputfaktoren und Marktwissen haben eine deutlich größere Bedeutung.¹²⁷ Die zweite Theorie – wenn auch eine umstrittene – ist die der Ad-hoc-Innovation. Als hoch interaktiver Prozess kann der Dienstleister während des Prozesses von neuen, unerfüllten Bedürfnissen des Kunden lernen, seine eigene Leistungserstellung anpassen und so sofort innovieren.

Synthese/Anpassung

Dieser Ansatz verfolgt die Integration der Innovation von Dienstleistungen, Produkten, Prozessen, dem Geschäftsmodell und anderen. Die Idee ist, dass die Innovationsforschung Dienstleistungen aufgrund des Produkt- und Technologiefokus vernachlässigt hat. Das Konzept einer Dienstleistung aber breit genug sein sollte, um eine Theorie insbesondere für Dienstleistungs- und Prozessinnovation entwickeln zu können. Unterstützt wird dieser Gedanke vor allem durch die neo-schumpeterische Schule, dass Innovationen die Neukombination bestehender Faktoren, Variablen oder Angebote sind.

5.5.2 Innovationsprozess nach Vahs und Brem

Vahs/Brem haben einen idealisierten Prozess entwickelt, der sämtliche Schritte der Produkt- und Dienstleistungsinnovation umfasst. Da viele unterschiedliche Prozesse und Darstellungen in der Fachliteratur gefunden werden können, wurde dieser Prozess ausgewählt, da seine Autoren nicht nur die Vorarbeit von *Thom* aufgreifen, sondern die Ergebnisse weiterer Forscher integrieren und somit einen universellen, ganzheitlichen Ansatz zur Innovation beschreiben.

Wie Abbildung 14 zeigt, ist der Prozess eine Sequenz unterschiedlicher Aktivitäten und Aufgaben mit einer abteilungsübergreifenden Funktion des Controllings.¹²⁸ Seine Aufteilung reflektiert grundsätzlich die Phasen einer Innovation nach *Thom* und visualisiert die verschiedenen Herausforderungen, die ein Unternehmen meistern muss. Er beginnt mit dem Anstoß, mit dem jeder Innovationsprozess startet und dem sich die Ideengewinnung anschließt. Bewertung und Entscheidung beziehen sich auf die Phase der Ideenakzeptanz. Die Ideenumsetzung findet sich in den Schritten Umsetzung und Markteinführung. Der Innovationsprozess von *Vahs/Brem* ist unterteilt in neun einzelne Schritte, die nachfolgend näher ausgeführt werden.

¹²⁷ Vgl. Hipp/Gupp (2005), S. 518.

¹²⁸ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 226.

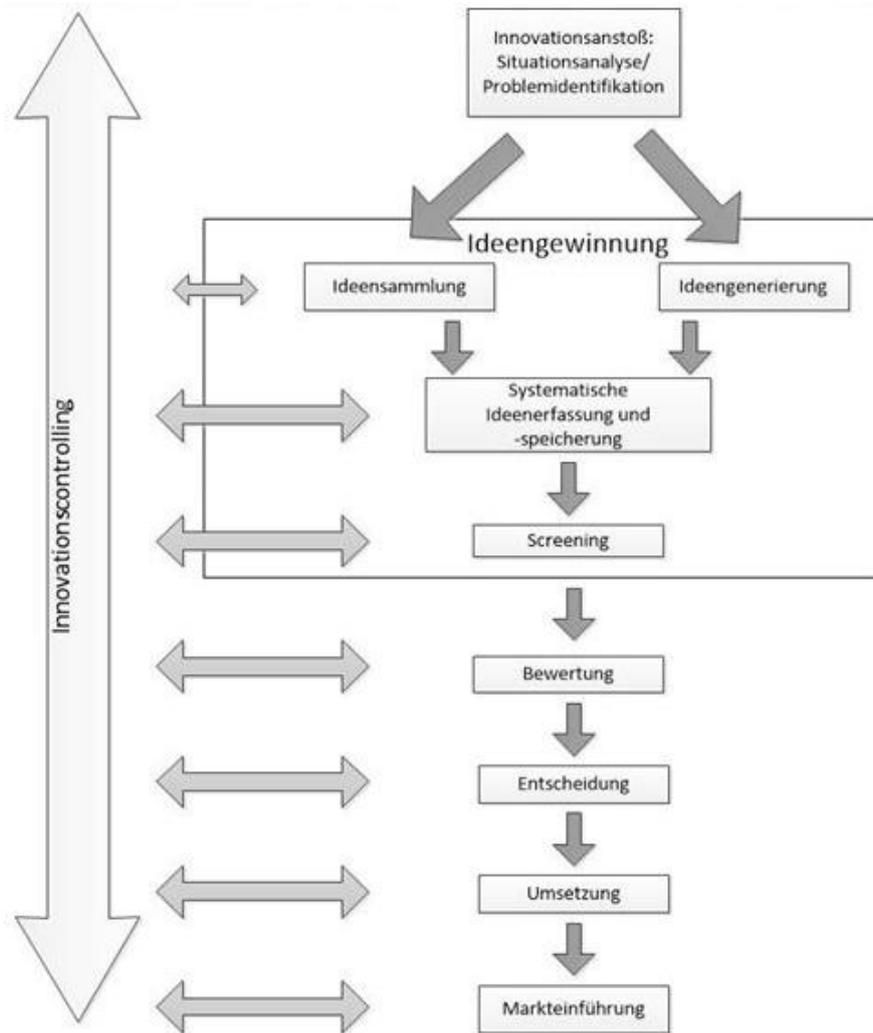


Abbildung 14: Innovationsprozess nach Vahs/Brem, Quelle: Vahs/Brem (2013), S. 226.

Der Prozess beginnt mit dem **Innovationsanstoß**. Der Impuls ist eine Folge der kontinuierlichen Analyse des Wettbewerbsumfelds des Unternehmens. Die Organisation muss Kunden, Lieferanten und Wettbewerber beobachten, um Möglichkeiten oder auch Bedrohungen, die sich durch eine Veränderung des Marktes ergeben, frühzeitig zu erkennen. Falls eine Diskrepanz zwischen dem momentanen und dem geplanten Status existiert, muss das Unternehmen entscheiden, ob es reagiert oder nicht. Diese Diskrepanzen können unterschiedliche Gründe haben:

(1) Wissenszuwachs oder technologischer Fortschritt aufgrund von wissenschaftlichen Durchbrüchen.¹²⁹ Unternehmen müssen jederzeit den Wettbewerb sowie Forschungseinrichtungen und Universitäten beobachten und deren Entwicklungen bewerten, damit sie nicht nur den Status Quo, sondern auch die mittel- und langfristige Zukunft im Blick haben. Dazu bietet sich eine Patent- und Publikationssuche an. Auch eine regelmäßige SWOT-Analyse kann das Unternehmen dabei unterstützen, Entwicklungen zu integrieren.¹³⁰ Eigenes Wissen und Technologien müssen ebenfalls beobachtet, bewertet und weiterentwickelt werden.

¹²⁹ Vgl. Tidd/Bessant (2009), S. 229.

¹³⁰ Vgl. Hauschildt/Salomo (2007), S. 328.

(2) Der Kunde und seine Bedürfnisse sind Schlüsseltreiber für Innovation. Speziell in den reiferen Märkten und späteren Produktlebenszyklen spielt das Verständnis für das Kundenverhalten eine gewichtige Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.¹³¹ Unternehmen müssen die Bedürfnisse, Wünsche und Begehren eines bestehenden Kunden systematisch evaluieren, potenzielle Substitutionsprodukte erkennen und neue Zielgruppen erschließen. Hier kommen häufig traditionelle Marktforschungsinstrumente sowie Tiefeninterviews, Fokusgruppen oder standardisierte Befragungen zum Einsatz.¹³²

(3) Auch die Mitarbeiter eines Unternehmens können die Quelle eines Impulses sein. Insbesondere *Hauschildt/Salomo* theorisieren, dass der Mitarbeiter die grundlegende und grundsätzliche Quelle des Impulses sei, da einem Impuls erst überhaupt durch die Wahrnehmung eines Mitarbeiters Relevanz verliehen wird. Dabei ist es unerheblich, ob die zugrundeliegende Erkenntnis vom Mitarbeiter selbst stammt oder an ihn herangetragen wurde.¹³³

Ideengewinnung besteht aus vier Einzelschritten (Ideensammlung, Ideengenerierung, Ideenerfassung und Screening) und zielt darauf ab, die grundlegenden Ideen für Innovationen zu finden. *Vahs/Brem* differenzieren zwischen zwei Arten:

Ideensammlung bezieht sich auf die Tätigkeit, bestehende Lösungen oder vorhandene Ideen zu sammeln und in einem ersten Schritt der eigenen Fragestellung zuzuordnen.

Ideengenerierung dagegen bezieht sich auf die eigene Entwicklung neuer Ansätze und potenzielle Lösungen, die es zu erkunden gilt. Der Erfolg der Innovation im Allgemeinen korreliert mit der Anzahl der kreierten Ideen in diesem Schritt.¹³⁴ Schnetzler sagt sogar, dass jeder erfolgsversprechender Lösungsansatz mindestens 500 gute Ideen braucht.¹³⁵

Um Ziel- und Prozessorientierung zu gewährleisten, ist es ratsam im Vorfeld ein Suchfeld zu definieren. Es kann dabei durch verschiedenste Parameter abgesteckt werden. So kann das eigene Produkt in einem oder gar mehreren Merkmalen verbessert werden, das Suchfeld kann aber auch durch die übergeordnete Produktpolitik oder einer beabsichtigten Marktposition beeinflusst werden. Wichtig ist jedoch, dass das Suchfeld sich immer um das zu lösende Kundenproblem dreht, da die Lösung dessen vom Kunden in Form von Markenloyalität, Wiederkäufen und/oder Mundpropaganda belohnt wird.¹³⁶ Wenn das Suchfeld festgelegt wurde, kann die Ideensammlung beginnen. Es ist vergleichbar mit der Sekundärmarktforschung. Zugängliche Quellen (öffentliche und bezahlte) werden genutzt und analysiert. Publikationen von Forschungseinrichtungen, Journals und Veranstaltungen oder universitäre Veröffentlichungen werden genutzt, um den momentanen Stand der Wissenschaft zu erheben. Kataloge, Informationsmaterialien oder Produktbeschreibungen können genutzt werden, um den Wettbewerb zu durchleuchten. Die Ergebnisse voriger Innovationsprozesse, Workshops oder Kundenbefragungen werden ebenfalls herangezogen. Alternativ ließe sich durch Reverse Engineering konkrete Lösungen der direkten Konkurrenten oder von Herstellern von Produkten mit ähnlichen Thematiken nachbauen.

¹³¹ Vgl. Tidd/Bessant (2009), S. 232 ff.

¹³² Vgl. Schweitzer (2014), S. 37.

¹³³ Vgl. Hauschildt/Salomo (2007), S. 309.

¹³⁴ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 249.

¹³⁵ Vgl. Schnetzler (2008), S. 31.

¹³⁶ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 251 f.

Vahs/Brem raten allerdings zum vorsichtigen Einsatz des Reverse Engineerings, da so maximal die Stärken des Konkurrenten kopiert, häufig aber nicht die eigenen Schwächen abgebaut werden.¹³⁷ Während dieser Prozessschritt häufig kostengünstig ist, erlaubt er nur selten die Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen, da der Großteil der Informationen öffentlich zugänglich ist. Der Abstraktionsgrad, besonders bei wissenschaftlichen Arbeiten, führt dazu, dass weitere Schritte bis zum konkreten Konzept absolviert werden müssen.

Die Generierung von Ideen und neuen Problemlösungen ist ungleich schwerer bzw. kann das Unternehmen vor größere Herausforderungen stellen. In diesem Schritt kommen die Kreativität, die häufig mit Genialität oder großem Expertentum assoziiert wird zum Einsatz.¹³⁸ Natürlich können Innovationen, insbesondere radikale Innovationen, der plötzliche Geistesblitz sein oder gänzlich auf Zufall basieren.¹³⁹ Viel häufiger allerdings sind sie das Resultat systematischer Entwicklung eines Teams.¹⁴⁰ Die Fähigkeit zur Kreativität ist eine direkte Folge der Teamzusammensetzung. Dabei ist es wichtig, unterschiedliche Persönlichkeiten, aber auch verschiedene Abteilungen und Hierarchiestufen zusammenzubringen.¹⁴¹ Die Team- oder Projektmitglieder müssen nicht obligatorisch aus dem eigenen Unternehmen rekrutiert werden, die Integration von Kunden, Experten (zB Forschern) oder auch Lead Usern kann eine wertvolle Inputquelle sein. Häufig können sie Erkenntnisse und Einblicke bieten, die von den eigenen Mitarbeitern negiert werden. Lead User sind dabei besonders treue Kunden/Nutzer des eigenen Produktes/der eigenen Dienstleistung, die als repräsentativ für die jeweilige Zielgruppe gesehen werden können.¹⁴² Um Zugriff auf dieses Kreativpotenzial zu bekommen, nutzen Unternehmen meist unterschiedlichste Workshop-Formate. Weitere Maßnahmen können auch ein internes Vorschlagssystem, das allen Mitarbeitern die Partizipation an Entwicklungsprozessen ermöglicht, sein. Manchmal etablieren Unternehmen auch Innovationsplattformen, über die Externe in Form von Wettbewerben oder Preisausschreibungen nach Ideen gefragt werden.

Nachdem die Ideengewinnung erfolgreich abgeschlossen wurde und einige Konzepte für den weiteren Prozesse gefunden wurden, müssen diese im Rahmen der systematischen **Ideenerfassung und Ideenspeicherung** verschriftlicht und abgespeichert werden. Das erleichtert zum einen die Bewertung und zum anderen begünstigt es eine zukünftige Ideensammlung, da auf diese Ideen zugegriffen werden kann. Man kann die Ideen entweder niederschreiben oder in eine Datenbank einpflegen. Die Art der Lagerung ist zweiranging, solange die Ideen strukturiert, kategorisiert und klar formuliert archiviert werden.¹⁴³ Der abschließende Schritt der Ideenkeation ist das **Screening**. Alle Ideen müssen auf Redundanzen untersucht und entsprechend aussortiert werden. In diesem Schritt werden die Ideen nochmals auf ihre Relevanz in Hinblick auf das definierte Suchfeld geprüft. Das Filtern verhindert, dass eine zu große Anzahl an Ideen in die nächsten Projektphase gelangen und dort weitere Streuverluste und Unsicherheiten entstehen. *Vahs/Brem* empfehlen, dass die generierten Ideen anhand ihrer Reife und ihre geschätzten Time-To-Market gefiltert werden.¹⁴⁴ *Schnetzler* nutzt in ihrem Konzept der Ideenmaschine

¹³⁷ Vgl. *Vahs/Brem* (2013), S. 255 ff.

¹³⁸ Vgl. *Schnetzler* (2008), S. 25.

¹³⁹ Vgl. *Hauschildt/Salomo* (2007), S. 304.

¹⁴⁰ Vgl. *Tidd/Bessant* (2009), S. 209.

¹⁴¹ Vgl. *Schnetzler* (2008), S. 77; *Hauschildt/Salomo* (2007), S. 209.

¹⁴² Vgl. *Vahs/Brem* (2013), S. 269.

¹⁴³ Vgl. *Vahs/Brem* (2013), S. 301 ff.

¹⁴⁴ Vgl. *Vahs/Brem* (2013), S. 305.

den FirstScan. Eine heterogene Gruppe, die ebenfalls Mitglieder des Top-Managements enthält, scannt die Ideen und bewertet diese auf Basis ihrer persönlichen Präferenz, Begeisterung und geschätztem Lösungspotenzial. Die technische Umsetzbarkeit (außer die Idee ist vollständig unrealistisch) ist noch nicht Teil des Kriterienkatalogs.¹⁴⁵

Als nächstes findet eine strikere **Bewertung** statt. Anhand eines festgelegten Kriterienkatalogs trifft ein Gremium die Entscheidung für oder gegen ein Innovationsprojekt. Hier kommen zum ersten Mal technische und ökonomische Machbarkeit zum Einsatz. Zusätzlich werden die Ideen auf ihren Beitrag zu den Unternehmenszielen und ihrem strategischen „Fit“ geprüft.¹⁴⁶ Die Kriterien spiegeln häufig die vorherrschende Unternehmenskultur, ihre Werte und die individuelle Erfahrung mit Innovationsprojekten wider, so kann in Unternehmen mit niedriger Risikotoleranz vor allem die etwaige finanzielle Belastung im Fokus stehen.¹⁴⁷ Während in der Literatur verschiedene Methoden vorgeschlagen und benutzt werden, bleiben Unsicherheit und ein gewisses Risiko inhärent.¹⁴⁸ Speziell kleine und mittlere Unternehmen nutzen kaum professionelle Werkzeuge oder Methoden, sondern verlassen sich häufiger auf ihre Erfahrung, Intuition und vermeintlichen Fachkenntnisse.¹⁴⁹ Es gilt festzuhalten, dass das Ziel der Bewertung nicht die Eliminierung von Risiko ist, sondern eine Minimierung bzw. eine Kalkulation, um so die Chancen für einen möglichen Erfolg zu erhöhen.¹⁵⁰ Viele Unternehmen nutzen dazu das Konzept des Business Case oder des Business Plans.¹⁵¹

Es lassen sich qualitative, quantitative und gemischte Verfahren unterscheiden. Die Verfahren unterscheiden sich in der Art der Informationen, die sie nutzen.¹⁵² Die Entscheidung für eine Bestätigung, Ablehnung oder einen Aufschub eines Projektes orientiert sich am Ergebnis des Bewertungsverfahrens. Allerdings verlassen sich auch Führungskräfte in größeren Unternehmen häufig auf ihr Bauchgefühl, daher können diese Ergebnisse eher als Empfehlung betrachtet werden. Das lässt sich vor allem bei radikalen Innovationen oder plötzlichen Marktveränderungen beobachten, da diese – entgegen der internen Bewertungsrichtlinien – die Bedingungen auf den Kopf stellen oder nur eine sehr spekulative Datenbasis bieten.¹⁵³ *Vahs/Brem* schlagen vor, dass diese Entscheidung immer von Führungskräften und dem Top-Management getroffen werden, da diese effektiv auch die Ressourcenausstattung gewährleisten müssen und letztendlich die Verantwortung tragen.¹⁵⁴ Nicht alle Mitarbeiter begrüßen Veränderung mit offenen Armen, daher ist ungemein wichtig, dass in dieser Phase die Entscheidung für bestimmte Projekte kommuniziert wird. Das steigert auch die Motivation von Schlüsselmitarbeitern.¹⁵⁵

Die **Umsetzungsphase** einer Innovation kann in zwei Kategorien unterteilt werden: sequenzielle und teilweise parallele Prozesse (Simultaneous Engineering). Diese Unterteilung basiert auf dem chronologischen Ablauf einzelner Arbeitspakete. Sequenzielle Prozesse (zB Stage Gate-Prozess) starten häufig mit der Entwicklung eines technischen Umsetzungskonzeptes in der Forschungs- und

¹⁴⁵ Vgl. Schnetzler (2008), S. 140 ff.

¹⁴⁶ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 312.

¹⁴⁷ Vgl. Schewe/Becker (2009), S. 148.

¹⁴⁸ Vgl. Schilling (2013), S. 130.

¹⁴⁹ Vgl. König/Völker (2003), S. 319.

¹⁵⁰ Vgl. Tidd/Bessant (2009), S. 312.

¹⁵¹ Vgl. Schewe/Becker (2009), S. 152.

¹⁵² Vgl. Hausschildt/Salomo (2007), S. 534.

¹⁵³ Vgl. Tidd/Bessant (2009), S. 320 ff.

¹⁵⁴ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 229.

¹⁵⁵ Vgl. Schnetzler (2008), S. 33

Entwicklungsabteilung. Dieses Konzept wird dann schrittweise verfeinert und schließlich dem Marketing und Produktmanagement übergeben.¹⁵⁶ Lange Entwicklungs- und Durchlaufzeiten sind die Folge. Im Gegensatz nutzt Simultaneous Engineering eine partielle Parallelität von Arbeitspaketen, so wird die Entwicklungszeit verkürzt und optimalerweise die Kundenorientierung des Gesamtprozesses verstärkt. Neben dem Ablauf unterscheiden sich beide Prozessarten auch in ihrer Gruppenzusammensetzung. In sequenziellen Prozessen arbeiten verschiedene Teams, häufig funktions- oder abteilungsabhängig, je nach Arbeitspaket im Projekt. In parallelen Prozessen kommen häufiger interdisziplinäre Teams zum Einsatz. Diese Teams können auch durch zusätzliche Mitarbeiter ergänzt werden.¹⁵⁷ Neben der Konzeption der Dienstleistung wird auch die Akzeptanz der Zielgruppe validiert und die etwaigen Assistenz- und Unterstützungsprozesse definiert. Dabei sollte immer zwischen Technologie und dem immateriellen Gut unterschieden werden, während die zugrundeliegende Technologie durchaus Wert stiften kann, könnte es sein, dass diese lediglich nicht in diesem Produkt zum Tragen kommt. Branding und das übergeordnete Kundenerlebnis spielen eine besondere Rolle in der Kaufentscheidung des Kunden.¹⁵⁸

Anhand der Definition einer Innovation lässt sich erkennen, dass der Markterfolg bzw. seine Durchsetzung und Diffusion maßgebliche Kriterien sind. Der Wert einer Dienstleistung wird immer durch den Kunden und seine Fähigkeit, potenzielle Vorteile bzw. wertschöpfende Aspekte wahrzunehmen, mit seinen vorigen Erfahrung abgestimmt. Die Markteinführung muss sich daher daran orientieren.¹⁵⁹ Obwohl es durchdachte Einführungsstrategien und -kampagnen gab, schlugen 40 bis 90% aller Innovationen fehl bzw. erreichen keine zufriedenstellende Marktmacht.¹⁶⁰

Der Zeitpunkt der **Markteinführung** ist die erste strategische Entscheidung, die ein Unternehmen treffen muss. In der Bemühung einer kürzeren Time-To-Market und dadurch ebenfalls verkürzter zeitlicher Ressourcen für die Entwicklung suggerieren, dass Unternehmen sich ein Wettrennen liefern und versuchen, ihre Produkte so früh wie möglich einzuführen – zB im Sinne eines Minimum Viable Products (MVP). So sollen die finanziellen Risiken mit einer frühen Validierung der Kundenakzeptanz minimiert werden. Unternehmen können aber auch Einführungen verzögern, um saisonale Effekte zu nutzen (zB die Einführung der XBOX One kurz vor Weihnachten), um eine potenzielle Kannibalisierung mit früheren Produktgenerationen zu vermeiden oder um abzuwarten, dass ein Konkurrent die Initialbearbeitung eines neuen Marktes übernimmt – um als Fast Second am Markt einzutreten.¹⁶¹ Die zweite strategische Wahl ist der Preis. Der Preis beeinflusst die Positionierung des Unternehmens und offensichtlich den Cashflow. Er ist dabei vom Innovationsgrad, der Wettbewerbsstärke und die Wahrscheinlichkeit mit potenziellen Komplementärprodukten Umsätze zu generieren, abhängig.¹⁶²

Zusätzlich muss sich das Unternehmen auch Gedanken über sein beabsichtigtes Distributionsnetzwerk machen. Wird geplant Güter direkt an den Kunden zu verkaufen, Mittelsmänner zu benutzen oder eventuell sogar ein Franchisesystem aufzubauen? Im Falle von Dienstleistungen ergeben sich häufig nur

¹⁵⁶ Vgl. Schilling (2013), S. 235 ff.

¹⁵⁷ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 376 ff.

¹⁵⁸ Vgl. Tidd/Bessant (2009), S. 415.

¹⁵⁹ Vgl. Schilling (2013), S. 284.

¹⁶⁰ Vgl. Gourville (2006), S. 100.

¹⁶¹ Vgl. Schilling (2013), S. 285; Schewe/Becker (2009), S. 21 ff.

¹⁶² Vgl. Ingenbleek u. a. (2003), S. 300.

geringere Möglichkeiten durch ihre Personengebundenheit. Zum Abschluss muss das innovierende Unternehmen zusätzlich noch den Marketingplan konzipieren. Im Marketingplan müssen die verschiedenen Zielgruppen an unterschiedlichen Zeitpunkten der Diffusion berücksichtigt werden. Einer der Hauptunterschiede ist der Grad des Vertrauens, das die Mitglieder der jeweiligen Innovation entgegenbringen und dadurch die Höhe der Wahrscheinlichkeit einer Nutzung beeinflussen.¹⁶³ Um die Durchsetzung am Markt zu fördern, müssen Unternehmen vertrauensfördernde Maßnahmen ergreifen, die Unsicherheit gegenüber der Leistungsfähigkeit minimieren und mit allen Anspruchsgruppen, die direkten oder indirekten Einfluss auf den Erfolg der Dienstleistung haben, kommunizieren. Anspruchsgruppen können Lieferanten, Kooperationspartner, Händler und – am Wichtigsten – bestehende sowie potenzielle Kunden sein.¹⁶⁴

5.5.3 New Service Development

Edvardsson et al. haben mit ihrem New Service Development einen Innovationsprozess speziell für Dienstleistungen entwickelt (Abbildung 15). In ihrem Prozess fußt der gesamte Entwicklungsprozess auf der Unternehmenskultur und -strategie (**Corporate Culture and Strategy**) als primäre Einflussfaktoren der täglichen Arbeitswelt des Mitarbeiters und als Basis der Wahrnehmung der Firma aus Kundensicht.¹⁶⁵ Danach beginnt, ähnlich wie bei *Vahs/Brem*, die kreative Phase, die Ideengenerierung (**Idea Generation**), in welcher das Problem konkretisiert und nachfolgend potenzielle Lösungen entwickelt werden. Die Wettbewerbsanalyse, Workshops mit Lead Usern und Mitarbeitern sind wichtige Inputquellen. Im zweiten Schritt, Dienstleistungsstrategie und -kultur Gate (**Strategy and Culture Gate**), werden die Ideen und Konzepte auf ihre Vereinbarkeit mit der unternehmerischen Gesamtstrategie und der Servicestrategie im Speziellen geprüft. Gleichzeitig werden in diesem Schritt die Vorbereitung und weitere Entwicklung geplant. Notwendige Ressourcen (monetäre und personelle) werden organisiert und zugeteilt. *Edvardsson et al.* schlagen vor, dass die Entwicklungsteams immer aus einem Projektleiter, mehreren Projektmitarbeitern (interne und vorzugsweise externe Stakeholder) und einem Patron oder Champion aus dem Top-Management bestehen. Das **Service Design**, also die eigentliche Dienstleistung und ihr Erbringungskonzept erfolgt im nächsten Schritt und basiert auf den zuvor definierten Kundenbedürfnissen. Abgeschlossen wird der Prozess mit dem Schritt der Service Politik Verbreitung und Umsetzung (**Deployment and Implementation**). Die neuen Services und Dienstleistungen werden in bestehenden Strukturen integriert bzw. falls nötig werden neue Strukturen unternehmensweit geschaffen.¹⁶⁶

¹⁶³ Vgl. Rogers (2003), S. 282 ff.

¹⁶⁴ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 409.

¹⁶⁵ Vgl. Edvardsson u. a. (2000), S. 28.

¹⁶⁶ Vgl. Edvardsson u. a. (2000), S. 81 ff.



Abbildung 15: New Service Development, Quelle: Edvardsson u. a. (2000), S. 81 (leicht modifiziert).

5.5.4 Design Thinking

Der Design Thinking Prozess nach *Kelley/Littman* ist zwar kein spezifischer Prozess für die Innovation von Dienstleistungen, bietet aber aufgrund der starken Kundenorientierung viele Überschneidungspunkte mit dem New Service Development. Der Prozess betont vor allem die konzeptionellen Schritte vor der eigentlichen Markteinführung und betrachtet diese als essenziell für einen späteren Erfolg. Wie in Abbildung 16 visualisiert, besteht der Prozess aus sechs Einzelschritten: Verstehen, Beobachten, Point of View, Ideation sowie Prototyp & Test.¹⁶⁷ Die Abbildung zeigt auch die bewusste iterative Natur des Prozesses, in dem ein etwaiges Zurückgehen durchaus gewollt ist. Die potenzielle Iteration soll den Projektteams helfen, die Komplexität, Unsicherheit und Unerfahrenheit, die Innovationsprojekte charakterisieren, zu managen. Jedes Projekt durchläuft sämtliche Schritte und zwar solange bis zufriedenstellende Ergebnisse erreicht wurden. Falls es zu keinen Ergebnissen oder diese im folgenden Schritt widerlegt werden, wird ein, zwei oder manchmal sogar drei Schritte zurückgegangen und das Projekt neu gestartet.¹⁶⁸ Vergleichbar mit der Analyse in anderen Prozessen wird im Schritt **Verstehen** das zu lösende Problem zunächst konkret definiert und vor allem priorisiert. Für einige ist es der wichtigste Schritt im gesamten Innovationsprozess, da dieser das Fundament für alle weiteren Aktivitäten legt. Im Schritt **Beobachten** werden bestehende Lösungen analysiert, dabei ist es unerheblich, ob es sich um physische Produkte von Konkurrenten oder um Eigenlösungen des Kunden handelt, hier sollen nicht nur die Stärken, sondern vor allem auch die Schwächen geprüft werden. Eigenlösungen von Kunden/Nutzern können zusätzlich eine wichtige Inspirationsquelle für die eigene Lösung sein. Im Schritte **Point of View** (Sichtweise definieren) werden die Ergebnisse verdichtet, interpretiert und bewertet. So wird die Design Challenge noch weiter konkretisiert und objektiviert. Mit einem erfolgreichen Durchschreiten dieses Schrittes, beginnt die **Ideation**, in der Ideen und Lösungsansätze entwickelt werden, die in der anschließenden **Prototype & Test** Phase möglichst zügig am Kunden selbst getestet werden. Dadurch sollen Kosten für den Entwicklungsprozess minimiert und erfolgreiche Konzepte möglichst schnell identifiziert werden, um sich auf die weitere Entwicklung dieser zu konzentrieren. Gleichzeitig soll der direkte Kundenkontakt direktes Feedback ermöglichen, um so die Konzepte noch besser an ihren Nutzer/Kunden anzupassen.¹⁶⁹

¹⁶⁷ Vgl. Kelley/Littman (2002), S. 12.

¹⁶⁸ Vgl. Plattner/Meinl/Weinberg (2009), S. 114.

¹⁶⁹ Vgl. Plattner/Meinl/Weinberg (2009), S. 115 ff.

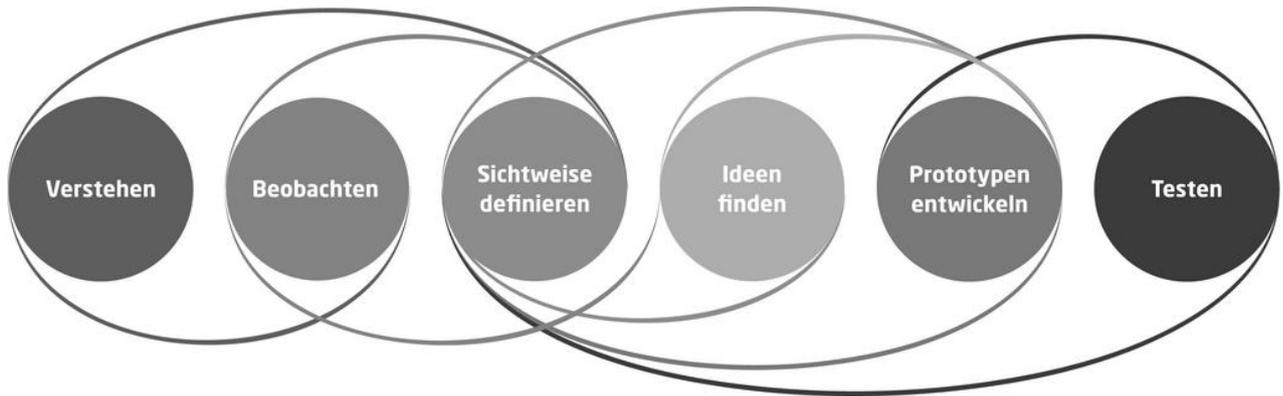


Abbildung 16: Iterativer Design Thinking-Prozess, Quelle: Plattner/Meinl/Weinberg (2009), S. 114.

5.5.5 Service Innovation Process nach Gustafsson und Johnson

Der Service Innovation Process von *Gustafsson/Johnson* wurde explizit für Dienstleistungen entwickelt. Die beiden Autoren sehen Innovation nicht als singuläres Ereignis, sondern als einen systematischen Prozess, mit dem verschiedene Märkte und Technologie analysiert, Projekte auf ihre Auswirkung auf die Unternehmensstrategie durchleuchtet, notwendige Ressourcen und Strukturen sichergestellt sowie die Integration des Kunden in den Prozess gemanagt werden.¹⁷⁰

Sechs einzelne Prozessschritte (siehe Abbildung 17) sollen Organisationen befähigen, ihre Dienstleistungen innovieren zu können. Im ersten Schritt **Direct Your Energy** müssen Unternehmen grundlegende Entscheidungen treffen, welche potenziellen Projekte verfolgt werden sollen, da Möglichkeiten entlang der gesamten Wertschöpfungskette auftreten können. Das Unternehmen muss daher schon früh entscheiden, welche Optionen zur Unternehmensstrategie passen und welche nicht. Sie definieren in dieser Phase vier Bereiche, die betrachtet werden sollen: (1) Geschäftsmodell, (2) Unterstützungsdienstleistungen, (3) Kundendienstleistungen und (4) Kundenergebnisse.¹⁷¹

¹⁷⁰ Vgl. Gustafsson/ Johnson (2003), S. 120.

¹⁷¹ Vgl. Gustafsson/Johnson (2003), S. 122 ff.

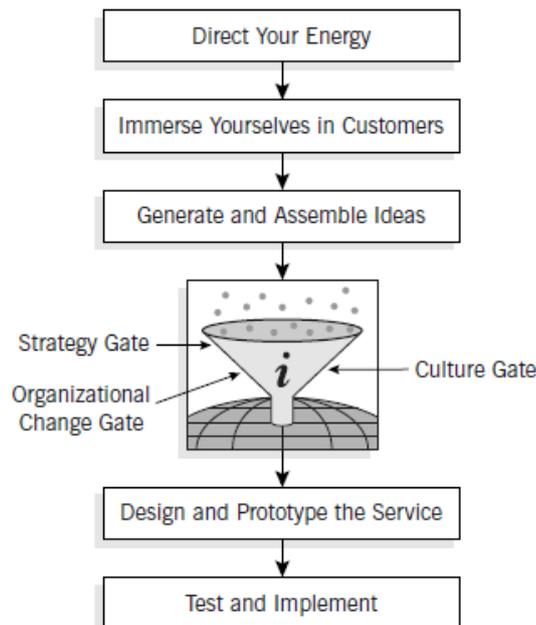


Abbildung 17: Service Innovation-Prozess nach Gustafsson/Johnson, Quelle: Gustafsson/Johnson (2003), S. 121.

Im zweiten Schritte **Immerse Yourself in Customers** nimmt das Unternehmen die Sicht bzw. die Rolle des Kunden ein. Durch das proaktive Eintauchen in die Welt des Kunden mit seinen Bedürfnissen, Wünschen und Problemen, soll ein spezifisches Problem des Innovationsprozesses gelöst werden. Der Kunde ist sich seines Bedürfnisses häufig nicht bewusst und kann daher seine Wünsche nur bedingt artikulieren. Umfragen, Markt- und Branchenanalysen liefern häufig ein idealisiertes Bild des Kunden und bilden nur exemplarisch die wahren Probleme und Werte ab.¹⁷²

Generate and Assemble Ideas bezieht sich auf den kreativen Prozess der Lösungsentwicklung. *Gustafsson/Johnson* empfehlen die Integration des Kunden in diesen Prozess. Obwohl Kunden häufig nur limitiertes Wissen über die Hintergrundprozesse oder die technische Umsetzbarkeit haben, besitzen sie einen unvoreingenommenen Blick und können so reale Erfahrungen mit idealen Ergebnissen kombinieren.¹⁷³

Nachdem die Ideen zusammengetragen, entwickelt and grob konzipiert wurden, durchlaufen sie einen Filter namens **Strategy, Culture und Organizational Gate**. Dienstleistungsinnovationen müssen die übergeordnete Unternehmensstrategie unterstützen und in weiterer Folge zur Dienstleistungsstrategie passen. Als Manifestation der Unternehmenskultur, insbesondere durch ihre ausgesprochene Nähe am Kunden, müssen auch die kulturellen Gegebenheiten gewährleistet sein, um die Dienstleistung gemäß ihrer Spezifikation auszuführen. Sollte die Dienstleistungsinnovation noch nicht von der Unternehmenskultur unterstützt werden können und Adaptionen benötigt werden, sollte man in diesem Schritt auch überprüfen, ob es sich ggf. lohnen könnte im Rahmen eines Changemanagement-Projektes gewisse organisatorische Modifikationen anzustoßen.¹⁷⁴

¹⁷² Vgl. Gustafsson/Johnson (2003), S. 126.

¹⁷³ Vgl. Gustafsson/Johnson (2003), S. 131.

¹⁷⁴ Vgl. Gustafsson/Johnson (2003), S. 132.

In den letzten beiden Schritten (**Design and Prototype the Service; Test and Implement**) geht es um die schnelle Konzipierung und vor allem um das zügige Prototyping zur Überprüfung der Kundenakzeptanz. Auch in diesen Schritten soll wieder verstärkt der Kunde integriert werden, damit möglichst früh kritische Momente identifiziert und der Dienstleistungsprozess an die Präferenzen angepasst werden kann.¹⁷⁵

5.5.6 Service Design und seine Prinzipien

Der Begriff des Service Designs ist weniger als Prozess oder als Vorgehensmodell zu verstehen, sondern beschreibt die Entwicklungen von Dienstleistungen viel eher als interdisziplinäres Gedankenkonstrukt, das Methoden und Werkzeuge verschiedener Disziplinen – zB aus dem Marketing – miteinander vereint, um so die Basis eines Mehrwertes und eines besseren Erlebnisses bzw. einer besseren Erfahrung aus Kundenperspektive zu schaffen.¹⁷⁶ Während einige Autoren zwar auf die grundlegende Notwendigkeit eines systematischen Innovationsmanagements hinweisen, wird im Rahmen des Service Design-Mindsets auf die Definition *eines* Prozesses verzichtet, man bedient sich eher einer phasenorientierten Einteilung. Wie Abbildung 18, zeigt lassen sich die meisten Innovationsprozesse in drei Phasen einteilen: (1) Problemdefinition und Ideenfindung, (2) Konzeptentwicklung und -bewertung sowie (3) Konzeptumsetzung.¹⁷⁷

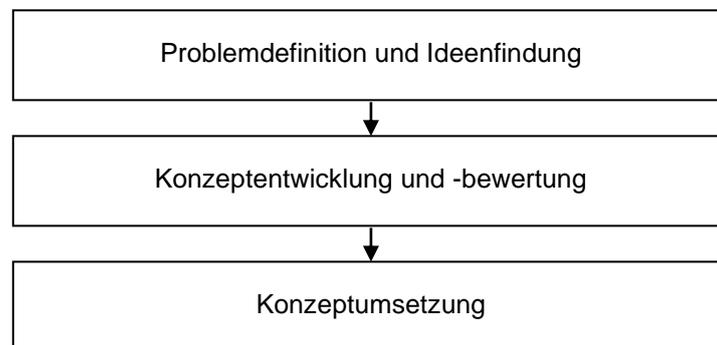


Abbildung 18: Die drei Phasen von Innovationsprozessen, Quelle: Becker u. a. (2015), S. 8 (leicht modifiziert).

In der ersten Phase geht es vor allem um die klare Definition und Abgrenzung des zu lösenden Problems, ganz unerheblich, ob diese zur Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens verfolgt wird, direkt vom Kunden selbst oder indirekt durch die Mitarbeiter angestoßen wird. In jedem Fall bildet das tiefe Verständnis und die Ausarbeitung der Perspektiven der eigenen Organisation und die Sicht externer auf das Problem die Basis für sämtliche Tätigkeiten des Service Designs. In dieser Phase beginnt auch schon die Ideenfindung, die entweder durch den Einsatz von Kreativitätstechniken – zB Brainstorming – oder auch von systematischeren Ansätzen – zB TRIZ – unterstützt werden kann. In der zweiten Phase werden die Lösungsansätze genauer ausgearbeitet. Es werden Modelle und Prototypen erstellt, getestet

¹⁷⁵ Vgl. Gustafsson/Johnson (2003), S. 133.

¹⁷⁶ Vgl. Stickdorn/Schneider (2012), S. 22.

¹⁷⁷ Vgl. Becker u. a. (2015), S. 8.

(am Besten im Feld und am Kunden), schrittweise verfeinert und schließlich anhand mehrerer, optimalerweise objektiver, Kriterien bewertet. Insbesondere in dieser Phase streicht, dass Service Design die Unterschiede der Dienstleistungs- von der Produktinnovation hervor. Während physische Produkte in Abhängigkeit ihrer Komplexität verhältnismäßig leicht zu testen sind, ist die Überprüfung von Dienstleistungen aufgrund ihrer Immaterialität ungleich schwieriger und muss mit mehreren Hilfsmitteln gewährleistet werden. In der dritten und letzten Phase der Konzeptumsetzung müssen die personellen, finanziellen, organisatorische und technische Voraussetzungen einer erfolgreichen Implementierung geschaffen werden.¹⁷⁸

Ohne eigenen Prozess und aufgrund seiner philosophischen Natur definiert das Service Design nur bedingt grundlegende Erfolgsfaktoren, sondern beschreibt viel eher fünf Grundprinzipien, die notwendig sind, um in seinem Sinne Dienstleistungen und Kundenerlebnisse zu innovieren:¹⁷⁹

- Service Design zentriert sich auf den Nutzer bzw. Dienstleistungsempfänger.

Der Kunde steht im Zentrum der Dienstleistung. Das bedeutet, dass seine Vorstellungen, Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse maßgeblich über die Akzeptanz und damit über den Erfolg einer Dienstleistung entscheiden. Firmen, die am Kunden vorbei innovieren, werden grundsätzlich immer scheitern.

- Service Design ist mitgestaltend.

Service Design ist keine eigene Disziplin. Sie vereinigt die Perspektiven zahlreicher Disziplinen (zB Marketing, Engineering, Kundenservice) aber auch die Perspektiven unterschiedlicher Anspruchsgruppen (zB Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter). Daher ist es ratsam, all jene am Entwicklungsprozess zu beteiligen, die davon betroffen sein könnten.

- Service Design ist sequenziell.

Dienstleistungen sind dynamische Prozesse und kein einzelnes, isoliertes Event. Dieser Prozess muss in seiner Abfolge dargestellt, konzipiert und verbessert werden.

- Service Design schafft Erinnerungen und Beweise.

Das Leistungsversprechen einer Dienstleistung ist nur schwer greifbar und lediglich innerhalb des Prozesses erlebbar. Die Aufgabe des Service Designs muss es daher sein, dass sich der Kunde für mich als Dienstleister entscheidet, sich aber auch nachhaltig an meine Dienstleistung erinnert.

- Service Design ist holistisch.

Während Dienstleistungen selbst immateriell sind, werden sie in einem physischen Umfeld erbracht oder haben gar ein physisches Ergebnis. Dienstleistungen müssen daher in ihrem Gesamtsystem betrachtet, innoviert und gestaltet werden. Wichtige Fragestellungen in diesen Zusammenhang sind: Was fühlt, sieht, hört oder riecht der Kunde? Was macht der Kunde bevor die Dienstleistung in Anspruch nimmt und danach?

¹⁷⁸ Vgl. Becker u. a. (2015), S. 9.

¹⁷⁹ Vgl. Stickdorn u. a. (2015), S. 26 ff.

5.5.7 Six-Sigma für Dienstleistungen

Six-Sigma ist ein für Herstellungsprozesse entwickelter Managementansatz zur Qualitätsverbesserung und des Qualitätsmanagements. Anhand der kontinuierlichen Beobachtung von statischen Soll- und Ist-Größen, finanzwirtschaftlicher Kennzahlen und der dazugehörigen Analyse von Ursachen/Verursachern sowie der Ableitung von Gegenmaßnahmen soll gewährleistet werden, dass jegliche Prozesse nur eine minimale Abweichung zeigen. Durch die Eliminierung überflüssiger Prozessschritte, wertloser Merkmale/Features und einer Optimierung der Kostenstrukturen, die an den Kunden weitergegeben werden könnte, soll die Qualität aller Geschäftsprozesse gesteigert werden. Six-Sigma folgt dabei grundsätzlich einem festen Grundmuster *Define – Measure – Analyse – Improve – Control* (DMAIC), übersetzt definieren, messen, analysieren, verbessere, kontrollieren. Während DMAIC grundsätzlich reaktiv ist, ist der Entwicklungsprozess für Six-Sigma ein proaktiver Ansatz, der berücksichtigt, dass Fehler oder Abweichungen optimalerweise gar nicht erst auftreten und die Implementierung von Six-Sigma in einer Organisation Grundvoraussetzungen benötigt.¹⁸⁰

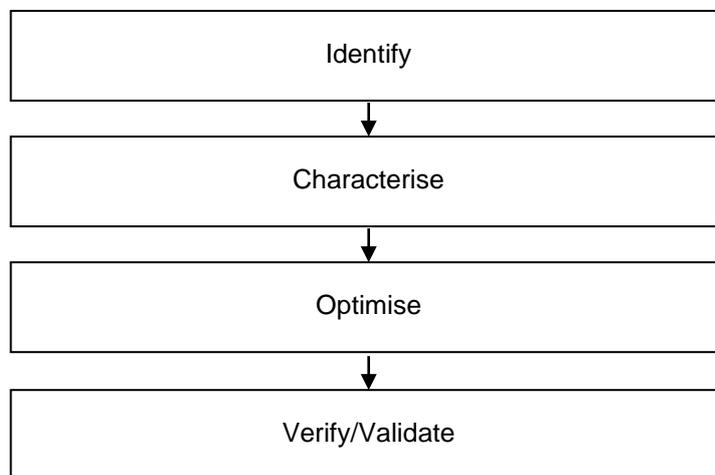


Abbildung 19: Six-Sigma für Dienstleistungen, Quelle: El-Haik/Roy (2005), S. 40 (leicht modifiziert).

Die Entwicklung einer Dienstleistung mit Six-Sigma verläuft nicht nach dem DMAIC-Prinzip, sondern nach dem Ablauf **Identify – Characterise – Optimise – Verify/Validate** (siehe Abbildung 19), übersetzt: identifizieren, charakterisieren, optimieren, bestätigen. Jeder Prozess startet mit einem Impuls, dieser kann vom Kunden kommen oder die massive Abweichung eines zufriedenheitskritischen Merkmales (CTS für critical-to-satisfaction) sein, so hat zB die Wartezeit in einem Callcenter Einfluss auf die Beschwerdezufriedenheit. Im Schritt **Identify** geht es zum einen sowohl um die Abschätzung des Marktes sowohl Größe als auch Umsatz sowie eine Schätzung der Entwicklungskosten, um die grundlegende Attraktivität zu bewerten, und zum anderen um die Definition der CTS, Kundenbedürfnisse und -wünsche als auch die genaue Darstellung der Designherausforderung. Im Schritt **Characterise** müssen einzelner Lösungskonzepte beschrieben, der genauen Messung als auch Erfüllung der CTS festgelegt und die schrittweise Übertragung einzelner Konzeptpunkte in Spezifikationen durchgeführt und technologische sowie ökonomische Risiken analysiert werden. In der Phase **Optimise** liegt der Fokus auf der Ermöglichung des Transfers und der Implementierung. Hier wird die notwendige Dokumentation erstellt, Richtlinien und Leitfäden erstellt, sowie angefangen, die technischen und personellen Ressourcen

¹⁸⁰ Vgl. El-Haik/Roy (2005), S. 56.

vorzubereiten. Wie der Name der letzten und abschließenden Phase suggeriert, wird bei **Verify/Validate** der fundamentale Dienstleistungsprozess getestet, Six-Sigma legt dabei besonderen Wert darauf, dass auch Dienstleistungen eine Pilot und Testphase durchlaufen müssen, damit alle im Konzept getroffenen Annahmen bestätigt werden können. Sollten sich die Erwartungen erfüllen, kann dank der letzten beiden Phasen die Dienstleistung global ausgerollt werden.

5.5.8 Stage Gate-Prozess nach Cooper

Der Stage Gate-Prozess ist ein Produktentwicklungsprozess, der sämtliche Schritte von der Ideenfindung bis zur Markteinführung abdeckt. Da anzunehmen ist, dass er zu den bekanntesten Prozessen innerhalb des produzierenden Gewerbes zählt, wird er der Vollständigkeit halber vorgestellt. Er unterteilt die Entwicklungsprojekte in eine sequenzielle Abfolge von Einzelaktivitäten, die in spezifischer Folge absolviert werden müssen. Jeder Schritt beinhaltet interdisziplinäre Aufgaben, die parallel zueinander ausgeführt werden. In seiner Idealform hat er sechs Phasen (Stages) und fünf Bewertungen (Gates), die ihm seinen Namen geben. Unter der Prämisse der Prozessorientierung gibt es keine expliziten Schritte, wie zB Produktentwicklung oder Marketing, sondern abteilungsübergreifende Technologie-, Markt- und Wertbetrachtungen. Zwischen den einzelnen Phasen wird immer wieder bewertet, damit Projektfortschritt kontrolliert und analysiert werden kann. Anhand verschiedener Kriterien, die in obligatorisch und optional unterteilt werden, wird in jedem Gate entschieden ob ein Projekt fortgeführt werden kann, abgebrochen wird oder die momentane Phase nochmals absolviert werden muss. Dadurch erfolgt auch die Allokation von monetären und personellen Ressourcen.¹⁸¹ Abbildung 20 visualisiert den Ablauf und schließlich werden die Einzelschritte näher ausgeführt.

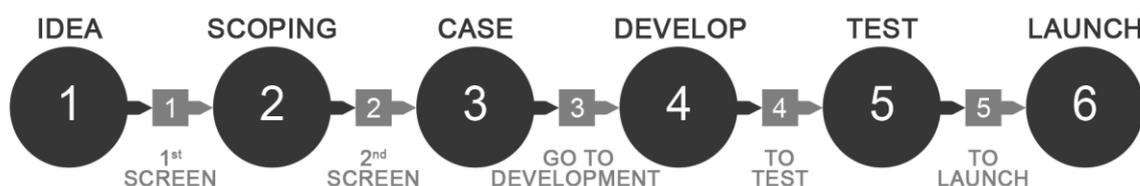


Abbildung 20: Stage Gate-Prozess nach Cooper, Quelle: Cooper (2009), S. 54 (leicht modifiziert).

Der Prozess beginnt mit der Phase 1 Ideenentdeckung (**Idea**). Dort werden verschiedenste Ideen entwickelt, generiert und gesammelt werden. Grob ausgearbeitet müssen die Ideen dann das Gate 1 passieren. In diesem Gate werden finanzielle Aspekte meist noch nicht betrachtet, da man nur sehr grob den potenziellen Aufwand abschätzen kann. Falls die Ideen die Kriterien erfüllen, startet Phase 2 **Scoping**. In dieser Phase werden erste technische und ökonomische Aspekte in einem detaillierteren Konzept betrachtet. Im zweiten Gate werden dann technische und ökonomische Faktoren, die im ersten Gate noch weniger gewichtet waren, explizit geprüft. So soll verhindert werden, dass Projekte mit

¹⁸¹ Vgl. Cooper (2009), S. 47 ff.

schlechten Zukunftsaussichten aussortiert werden. In Phase 3 **Business Case** werden konkrete Konzepte entwickelt, die bereits ein Umsetzungskonzept für das Produkt selbst, eine exakte Finanzplanung und einen potenziellen Markterfolg abschätzt. Gate 3 ist die letzte Möglichkeit Innovationsprojekte ohne große finanzielle Verluste abzubrechen, es ist daher ein ungemein wichtiges Gate. In Phase 4 Entwicklung (**Development**) wird die technische Seite des Projektes umgesetzt. Manchmal starten auch schon Marktforschungen, um bestimmte Merkmale und gewünschte Feature zu identifizieren. Nachdem Gate 4 absolviert wurde, beginnt Phase 5 **Testing**. Dort wird u. a. die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen, die Akzeptanz der Kunden überprüft, aber auch der Herstellungsprozess geplant und optimiert. Sollten dort keine weiteren Hindernisse auftreten, ist das Produkt bereit für die letzte und abschließende Phase (6) **Launch** in der die Realisierung des Marketings und Herstellungsplans im Mittelpunkt steht.¹⁸²

5.6 Methoden und Werkzeuge für die Dienstleistungsentwicklung

In diesem Kapitel werden einige Methoden und Werkzeuge für die Entwicklung von Dienstleistungen vorgestellt. Während einige auch zur kontinuierlichen Verbesserung genutzt werden können, liegt der Fokus vor allem auf jenen Instrumenten, die zur Entwicklung, Erarbeitung, dem Design und zur Implementierung angewandt werden.

5.6.1 Service Blueprint

Der Service Blueprint (übersetzt: Dienstleistungsblaupause) ist ein Visualisierungs- und Kommunikationsinstrument, das den Dienstleistungsprozess aus Sicht des Dienstleisters und des Klienten integriert. Er dient zur Analyse und Identifikation besonderer, kritischer Momente und Zeitpunkte über die gesamte Kundenbeziehung hinweg. Da diese Momente sowohl positiv als auch negativ sein können, gilt es, diese besonders aufmerksam zu verfolgen und ggf. zu verstärken oder abzuschwächen. Ergänzend zum Service Blueprint kommt die *Critical Incident Methode* zum Einsatz. Dabei werden Kunden direkt nach dem Auftreten von potenziellen Fehlern nach ihrer Wahrnehmung und Meinung befragt. Es gibt keine bindenden Richtlinien für die Darstellung bzw. die grafische Aufbereitung eines Service Blueprints.¹⁸³ Wie Abbildung 21 zeigt, wird in der Fachliteratur eine Aufteilung auf mehrere Dimensionen empfohlen. Üblicherweise unterscheidet man Kundenaktivitäten und Aktivitäten des Dienstleisters. Letztere werden zusätzlich durch die Sichtlinie unterteilt, da Aktivitäten vom Kunden wahrnehmbar oder aber auch versteckt im Hintergrund ablaufen können. Je nach der beabsichtigten Tiefe der Analyse können zusätzlich auch Unterstützungs- und Vorbereitungsprozesse berücksichtigt werden. Einzelne Interaktionspunkte zwischen Dienstleister und Dienstleistungsempfänger werden durch die Interaktionslinie voneinander getrennt. Die Service Blaupause muss regelmäßig angepasst werden, um neueste Prozessschritte, Technologien oder Kanäle abzubilden.¹⁸⁴

¹⁸² Vgl. Cooper (2009), S. 47 ff.

¹⁸³ Vgl. Polain/Lovlie/Reason (2013), S. 93.

¹⁸⁴ Vgl. Stickdorn/Schneider (2012), S. 212.

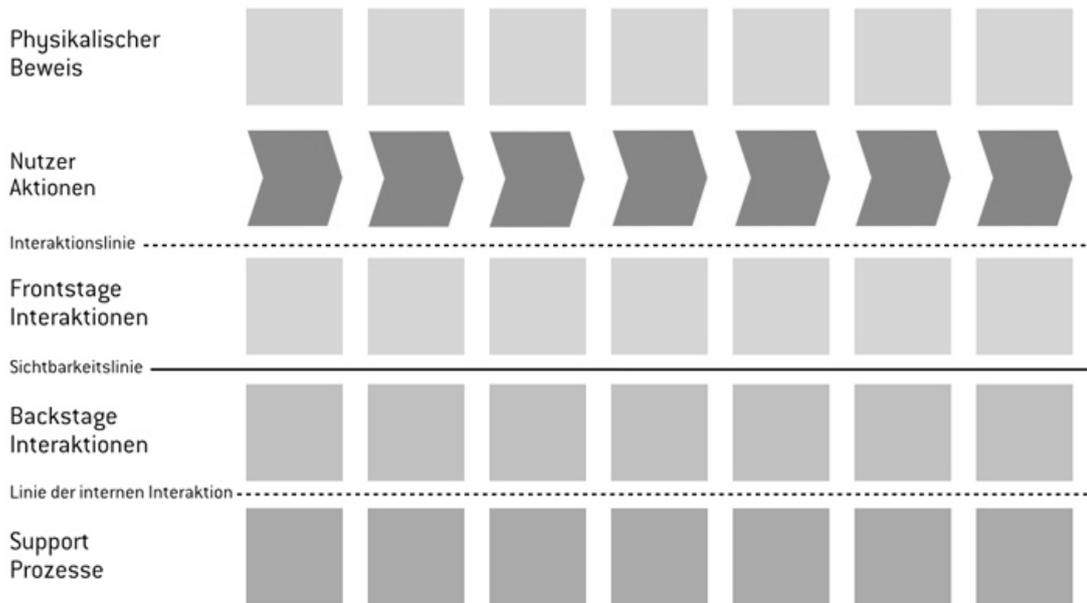


Abbildung 21: Service Blueprint, Quelle: Polaine/Lovlie/Reason (2013), S. 93 (leicht modifiziert).

5.6.2 Quadromo-Methode

Die Quadromo-Methode ist ein Unterstützungsmodell im Sinne des Service Designs und entwickelt dabei neue Dienstleistungen und ihre Geschäftsmodelle, indem es vier grundlegende Dimensionen in seiner Betrachtung vereint: (1) Nutzen, (2) Prozesse, (3) Ressourcen, (4) Finanzen. Es folgt dabei einem klarem Gedankenmodell und erlaubt den Unternehmen die schrittweise Verfeinerung des Dienstleistungskonzeptes bis zu seiner Umsetzung. Wie Abbildung 22 zeigt, werden die vier Dimensionen als Spalten aufgetragen. Man beginnt mit der Betrachtung des Nutzens, der in einen Unternehmens- und Kundennutzen unterteilt wird. *Becker et al.* argumentieren, dass dieser Schritt der wichtigste in der gesamten Methode ist und daher immer als erstes angegangen werden muss, da Kunden nur Dienstleistungen in Anspruch nehmen werden, die ihnen einen klaren Nutzen bieten. Ähnlich wie bei *Edvardsson et al.* oder *Bettencourt* wird festgehalten, dass Nutzen nicht nur der primäre Funktionsnutzen ist, sondern unterschiedliche Dienstleistungen ebenfalls unterschiedliche emotionale oder soziale Zusatznutzen stiften können. Nach der Nutzendefinition bzw. -identifikation müssen sämtliche Aktivitäten, Kanäle zur Interaktion in sequenzieller Abfolge aufgetragen werden. Vergleichbar mit dem Service Blueprint wird auch hier zwischen kunden- und unternehmenseitigen Prozessschritten unterschieden. Um Aktivitäten durchführen zu können, braucht der Dienstleister materielle und immaterielle Ressourcen. Diese werden als drittes (basierend auf den vorher definierten Aktivitäten aufgetragen). Der letzte und abschließende Schritt ist das Auftragen von Kosten und potenziellen Erlösen, denn auch Dienstleistungen müssen langfristig Erlöse bringen, um dem Unternehmen einen Wert stiften zu können.¹⁸⁵

¹⁸⁵ Vgl. Becker u. a. (2015), S. 13 ff.

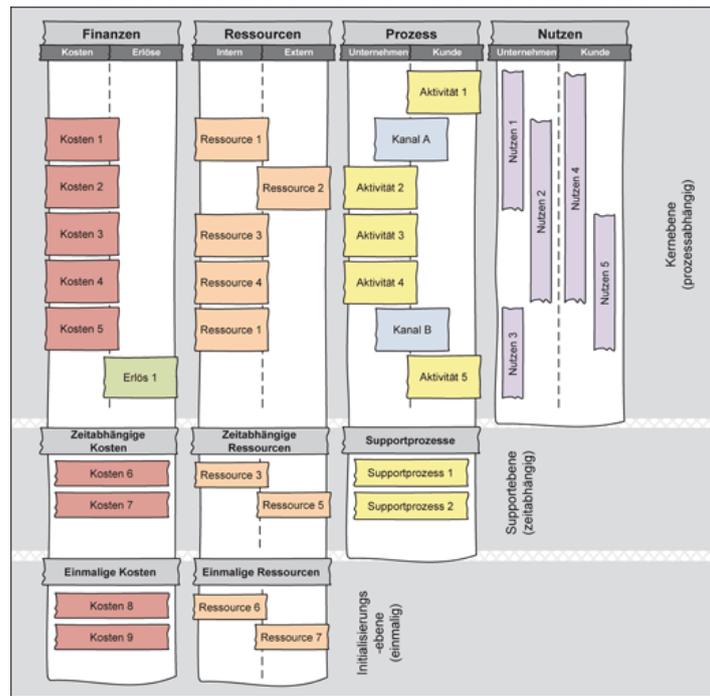


Abbildung 22: Quadromo-Methode, Quelle: Becker u. a. (2015), S. 25.

5.6.3 Value Proposition Canvas

Der Value Proposition Canvas ist ein von *Osterwalder et al.* entwickeltes Werkzeug, das Unternehmen bzw. seinen Mitarbeiter ermöglicht im Entwicklungsprozess und im alltäglichen Management, stärker in die Rolle des Kunden zu schlüpfen bzw. einzutauchen, um die eigenen Produkte oder Dienstleistungen aus deren Augen zu sehen. Er besteht aus zwei Teilen mit je drei Subkategorien: (1) dem Kundenprofil (Aufgaben, Probleme, Gewinne) und (2) der Value Map (Produkte und Dienstleistungen, Problemlöser, Gewinnerzeuger), die in Abbildung 23 nachstehend beschrieben werden:¹⁸⁶

Kundenprofil

Mit dem Kundenprofil wird in der Regel begonnen, da sich Problemlöser und Gewinnerzeuger in späterer Folge auf die im Kundenkontext definierten Punkte beziehen sollen. Im ersten Feld des Kundenprofils – den Aufgaben – trägt man zuerst die funktionalen Aufgaben ein, zB im Falle eine Fluglinie Personentransport, Gepäcktransport. Danach betrachtet man allerdings soziale und emotionale Aufgaben, da diese in der Kaufentscheidung sowie in der Welt des Kunden eine gewichtige Rolle spielen. So könnte beispielsweise ein emotionales Ziel die entspannte Reise an den Bestimmungsort sein. Ebenfalls analysiert werden unterstützende Aufgaben, die der Kunde als Mitgestalter bzw. Co-Produzent des Wertes bei Dienstleistungen häufig erbringen muss. Denn diese zählen ebenfalls zu seinen Aufgaben im Gesamtprozess. Im nächsten Schritt untersucht man die Probleme, Hindernisse und potenziellen Risiken, die der Kunde im Zuge der Erfüllung dieser Aufgabe erlebt oder ihn gar daran hindern, die Dienstleistung in Anspruch zu nehmen. Analog zum ersten Schritt auch hier unterteilt in funktionale (Das

¹⁸⁶ Vgl. Osterwalder u. a. (2004), S. 8 ff.

Produkt funktioniert nicht), soziale (Was denken die Anderen von mir, wenn ich dieses Produkt nutze) und emotionale (Es ist nervig). Hindernisse sind – wie der Name schon sagt – alles was den potenziellen Kunden daran hindert mit der Aufgabe zu beginnen. Risiken sind potenziell eintretende Zustände mit katastrophalen Folgen.

Schließlich kümmert man sich um die positiven Seiten des Kunden. Welche Gewinne müssen immer gegeben sein, welche erwartet er sich eigentlich und könnte man ihn vielleicht mit etwas überraschen? Die Gewinne können hier analog zu den unterschiedlichen Faktoren des KANO-Modells verstanden werden.

Das eine Dienstleistung sämtliche Aufgaben erledigt, alle Probleme löst und sämtliche Erwartungen erfüllt, erscheint jedoch unrealistisch, daher müssen sämtliche entwickelten Punkte gewichtet werden. Dazu nutzt man für jeweils jeden Punkt eine zwei-polige Skala, die von unbedeutend bis wichtig (Aufgaben), gering bis gravierend (Probleme) und „nice to have“ bis unverzichtbar (Gewinne) geht.

Value Map

Nachdem man die Kundenseite betrachtet und analysiert hat, beginnt man mit der Unternehmensseite. Die Value Map soll dem Nutzer ein tiefgehendes Verständnis für die eigene Produkt- und Dienstleistungswelt vermitteln, um zu erkennen, welche Folgen der Erwerb oder die Benutzung hat und welche Vorteile damit generiert werden können. Man beginnt mit der Auflistung sämtlicher Produkte und Dienstleistungen. Gemäß der SDL kann man hier erkennen, dass das eigene Angebot keinen Wert schafft, sich dieser nur bei Übereinstimmung mit einem spezifischen Kundensegment ergeben kann. Trifft das Angebot auf einen potenziellen Kunden, können dessen Probleme gelöst werden.

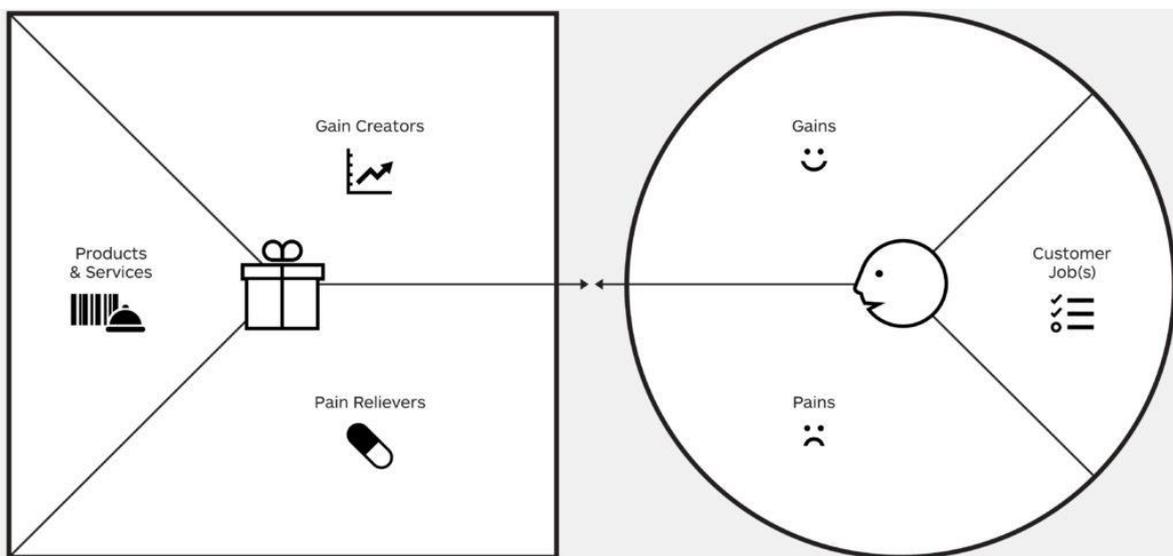


Abbildung 23: Value Proposition Canvas, Quelle: Osterwalder u. a. (2014), S. 8 f.

Im Feld Problemlöser wird ganz genau geschildert wie und in welchem Ausmaß Probleme eliminiert werden. Analog dazu das Feld der Gewinnererzeuger, wo ebenso beschrieben wird, wie und in welchem Ausmaß und in welcher Dimension wird der Kunde profitieren. Dabei ist es wichtig sich in beiden Feldern auf die gravierenden Probleme und die unverzichtbaren Gewinne zu fokussieren.

In einem abschließenden Schritt werden schließlich beide Seiten miteinander verglichen, um sicherzustellen, dass die Lösungen des Unternehmens vom Kunden wertgeschätzt und überhaupt wahrgenommen werden können.

5.7 Reflektion und Diskussion

Zwar hat in den letzten Jahren die Forschung zu Dienstleistungen und ihrem Einfluss auf Firmenwert, -erfolg und -performance zugenommen, aber sie scheint viel eher vom Marketing dominiert zu werden, als von der traditionellen Innovationsforschung. So scheint sie in vielerlei Hinsicht auch als philosophische Debatte, die zwischen der vollständigen Kundenorientierung (als Steigerungsstufe der Marktorientierung) und der Technologie- und Produktorientierung unterscheidet, aber häufig nur wenig Raum für Graustufen bietet. So stellt sich viel häufiger die Frage, ob sich Erlebnisse, die von der subjektiven Wahrnehmung des Individuums abhängig sind, überhaupt designen lassen und ob die fehlende Möglichkeit zur Standardisierung und dadurch auch Replikation von Unternehmen kaum leistbare Flexibilität und Agilität verlangen. Gleichzeitig bieten Dienstleistungen schier unendliche Möglichkeiten zur Optimierung und zur Gestaltung, da sie aufgrund ihrer immateriellen Natur fast jede Form einnehmen können. Einzelne Leistungsmerkmale oder Aspekte können ohne größeren Einfluss verändert und ad hoc an die Bedürfnisse des Kunden angepasst werden. Durch die enge Bindung des Kunden während des Prozesses bietet sich dem Unternehmen die Möglichkeit, nachhaltig Eindruck zu hinterlassen.

Um in weiterer Folge der theoretischen Erkenntnisse ein Grundgerüst für ein Vorgehensmodell zu entwickeln, müssen zuerst die jeweiligen Prozesse und Ansätze miteinander verglichen und ihre Stärken und Schwächen herausgearbeitet werden. Zunächst erfolgt eine Reflektion des Autors und danach werden anhand verschiedener Kriterien die vorgestellten Prozesse miteinander verglichen.

Der idealisierte **Innovationsprozess** von *Vahs/Brem* ist sehr systematisch. Als idealisierter Prozess ist er in der Lage, eine Vielzahl von Projekten abzubilden. Er liefert ein durchgängiges Vorgehensmodell von der Problemerkennung bis zur Markteinführung mit einer Vielzahl an methodischen Empfehlungen. Die Unterscheidung zwischen Ideensammlung und Ideengenerierung erscheint interessant, da insbesondere Dienstleistungen aufgrund ihrer physischen Ungebundenheit einen Transfer aus fremden Branchen ermöglichen würden. Obwohl die Innovation bei *Vahs/Brem* gemeinhin als die am Markt durchgesetzte Invention definiert ist, geben die beiden Autoren kaum Ratschläge für die Schritte nach der Markteinführung.

Edvardsson et al. greifen als einzige in ihrem Ansatz des **New Service Developments** die Unternehmenskultur als Ausgangspunkt auf und betonen auch innerhalb des Prozesses mit der Überprüfung des Strategy Fits die ungemein wichtige Rolle der Kultur, allerdings gehen die meisten der vorgestellten Prozesse davon aus, dass eine innovationsfreundliche Kultur grundsätzlich vorliegen muss.

Der **Design Thinking**-Ansatz von *Kelley/Littman* fokussiert sich deutlich auf die Entwicklung potenzieller Lösungsansätze und damit lediglich auf eine Phase der genutzten Definition der Dienstleistungsinnovation. Durch seine hohe Kundenorientierung und vor allem der empathischen Exploration des Kunden in seiner Gesamtheit bietet er interessante Ansätze für die Entwicklung von Dienstleistungen. Seine flexible, agile Natur unterstützt Unternehmen dabei, Dienstleistung zügig zu testen und erlaubt damit eine rasche Konzentration auf vielversprechende Konzepte. Gleichzeitig ist zu erwarten, dass er aufgrund fehlender Kontrollpunkte, insbesondere im Sinne von finanziellen Planungen, Unternehmen, die aus einer Produktlogik agieren vor die größten kulturellen Schwierigkeiten stellt. Zudem beschäftigt er sich nicht mit dem weiteren Vorgehen nach der Markteinführung und bietet gerade im Dienstleistungsumfeld mit seinen potenziellen Stolpersteinen nur wenig Orientierung.

Der **Service Innovation Process** nach *Gustafsson/Johnson* vereint bereits einige Aspekte der drei vorangegangenen. Zum einen startet er mit einer Form der Suchfeldbestimmung, wobei dieses meist enger gefasst wird als bei *Vahs/Brem*. Gleichzeitig greift er das Eintauchen in die Kundenwelt aus dem Design Thinking auf. Auch hier ist es ungemein wichtig, dass das Unternehmen die Probleme, Wünsche und den Kontext des Kunden versteht, um wirklich für diesen zu innovieren. Auch *Gustafsson/Johnson* greifen die Unternehmenskultur als einzelnes Bewertungskriterium auf. Allerdings führen sie mit ihrem Organizational Change auch den Grundgedanken ein, dass Dienstleistungsinnovationen zu einer grundlegenden Kulturveränderung beitragen können und das Unternehmen sich im Klaren sein muss ob sie diese verfolgen will. Die weiteren Schritte behandeln *Gustafsson/Johnson* allerdings tendenziell nur oberflächlich. Insbesondere der Test und die Markteinführung treten in diesem Prozess in den Hintergrund und werden maximal als Dienstleistungsmanagement (und nicht unbedingt als Teil der Innovation) verstanden.

Der **Service Design**-Ansatz bietet den höchsten Grad an Flexibilität. Dadurch dass der Service Design-Ansatz davon ausgeht, dass es nicht den einen Entwicklungsprozess geben kann, da dieser von der Unternehmenskultur und den Zielen des Unternehmens abhängig sein muss, sind der konkreten Ausgestaltung keine Grenzen gesetzt. Dadurch kann der Service Design Ansatz fast jegliche Art von Projekten, entweder in der Größe von klein bis groß, aber auch von ihrem Neuheitsgrad inkrementell bis radikal, in sich vereinen. Da er allerdings keinen Prozess vorgibt, ist er abhängig von der vorherrschenden Logik welches zu Herausforderungen in der Vereinbarkeit führen kann. Als Weiterentwicklung des Design Thinking-Ansatzes (explizit für Dienstleistungen) bietet er eine Vielzahl an kundenorientierten Methoden, die häufig darauf abzielen, die Welt des Kunden von Innen-heraus zu verstehen. Sein sequenzieller Ansatz erlaubt es, die einzelnen Schritte (oder Touchpoints) innerhalb des Dienstleistungsprozesses in der idealen Abfolge zu optimieren und aufeinander abzustimmen. Sein holistischer Ansatz würde es ebenfalls erlauben, den Innovationsprozess relativ umfassend zu interpretieren.

Six-Sigma für Dienstleistungen bietet dem Entwickler die Möglichkeit eines qualitätsorientierten Vorgehens. Die Fokussierung auf CTS, erlaubt die Durchführung eines effizienten Prozesses. Durch den Fokus und Versuch, die Erfüllung der CTS statistisch erfassbar zu machen, bietet der Six-Sigma-Prozess die Möglichkeit, die Implementierung, den Transfer und den Roll-out (sowie die laufende Optimierung) abzubilden. Durch die Integration des Kunden wird allerdings der Fokus auf die CTS erschwert. Es muss geklärt werden, wie mit Faktoren umgegangen wird, die nur teilweise im Einflussbereich des Unternehmens liegen, aber immens wichtig für den Dienstleistungsprozess sind, zB wenn der Kunde wichtige Unterlagen nicht bereitstellt. Gleichzeitig ist die Identifikation dieser CTS eine besondere Herausforderung, da bei Dienstleistungen viele objektivierbare und subjektive Dimensionen eine Rolle spielen. Bei Routinedienstleistungen, wie zB der Bereitstellung von Verkaufsinformationen online oder automatisierter Prozesse, wie der Versand eines Newsletters, könnte Six-Sigma allerdings sehr interessante Ansätze liefern.

Der **Stage Gate-Prozess** nach Cooper ist ein sehr verbreiteter Ansatz. Durch seine Vielzahl an Kontrollpunkten ist er in der Lage das Risiko, das potenzielle Innovationsprojekte bedeuten, zu minimieren. Allerdings wird er meist sehr starr umgesetzt und bietet dafür wenig Spielraum, wodurch eventuell kleinere Dienstleistungsinnovationen im Prozess verloren gehen können. Da bei Dienstleistungen der Wert kollaborativ entsteht und Skalierungseffekte oder Lernkurven häufig ausbleiben, wäre zu überprüfen inwiefern ein Stage Gate-Prozess vor allem Effizienz und Leistungsinnovation bevorteilt. Durch sein Entstehen in der Produktentwicklung ist allerdings zu erwarten, dass viele produzierende Unternehmen Erfahrung mit diesem Prozess haben.

Neben der persönlichen Reflektion werden die Prozesse und Vorgehensmodelle anhand der in der vorigen Theorie vorstellten Kriterien *mit trifft zu (blau)*, *trifft teilweise zu (rosa)* und *trifft nicht zu (weiß)* beurteilt:

- Für Dienstleistungen entwickelt.
- Unternehmenskultur wird berücksichtigt.
- Der Kunde wird explizit/aktiv integriert.
- Konkrete Werkzeuge zur Umsetzung werden vorgestellt.
- Skalierung der Dienstleistung wird berücksichtigt.
- Iterationen werden berücksichtigt.
- Werkzeuge zur Risikominimierung werden vorgestellt.
- Das Prozessmodell wurde für die Kooperation mit Außenstehenden und Laien konzipiert.

	Innovationsprozess Vahs/Brem	New Service Development	Design Thinking	Service Innovation Process	Service Design	Six-Sigma for Services	Stage Gate-Process
Dienstleistungseignung	Rosa	Blau	Rosa	Blau	Blau	Blau	Weiß
Unternehmenskultur	Weiß	Blau	Weiß	Blau	Blau	Weiß	Weiß
Integration des Kunden	Weiß	Weiß	Blau	Blau	Blau	Weiß	Blau
Werkzeugkoffer	Blau	Rosa	Blau	Weiß	Blau	Blau	Rosa
Skalierung & Transfer	Weiß	Weiß	Weiß	Weiß	Weiß	Blau	Weiß
Iteratives Design	Weiß	Weiß	Blau	Weiß	Blau	Weiß	Weiß
Risikominimierung	Blau	Rosa	Weiß	Weiß	Weiß	Blau	Blau
Workshop-Tauglichkeit	Weiß	Weiß	Blau	Blau	Blau	Weiß	Weiß

Legende: Blau – treffen zu, Rosa – trifft teilweise zu, Weiß – trifft nicht zu

Tabelle 1: Vergleich der Prozesse, Quelle: Eigene Darstellung.

Der Innovationsprozess von *Vahs/Brem* und der Design Thinking-Prozess von *Kelley/Littman* wurde als teilweise geeignet für Dienstleistungen bewertet, da sie nicht speziell für Dienstleistungen entwickelt wurden, allerdings den Anspruch erheben für diese gültig zu sein. Im New Service Development Process von *Edvardsson et al.* werden zwar einige Werkzeuge vorgestellt, allerdings nicht für jeden Schritt des Prozesses. Während alle Prozesse Schritte enthalten, die eine Nachbearbeitung erfordern können, wird nur im Design Thinking-Prozess und im Service Design davon gesprochen, dass teilweise auch mehrere Schritte zurückgegangen werden kann. Das Prototyping kann zwar als Risikominimierung interpretiert werden, wird aber in diesem Fall im Sinne einer ökonomischen, technologischen und

gesamtunternehmerischen Bewertung gesehen. Das Strategy Gate von *Edvardsson et al.* gilt als Mischform.

Wie sich erkennen lässt erfüllt keiner der vorgestellten Prozesse bzw. Vorgehensmodelle alle Anforderungen, daher wird im nächsten Kapitel ein integriertes Vorgehensmodell vorgestellt, das in seinen Einzelschritten mit unterschiedlichen Werkzeugen und Methoden ergänzt wird.

6 GRUNDGERÜST EINES VORGEHENSMODELLS

Abgeleitet von den vorhergegangenen Erkenntnissen aus der Literatur und der Reflektion der verschiedenen Konzepte, Prozesse und Ansätze, wird nun ein Vorgehensmodell vorgestellt, das produzierenden Unternehmen ermöglicht ihre Dienstleistungen systematisch zu innovieren. Das Modell ist dabei bewusst abstrakt gehalten um eine vermutliche Heterogenität der Prozessgestaltung, die im empirischen Teil erhoben wird, abbilden zu können. Im Laufe des praktischen Teils soll das Modell verfeinert und konkretisiert werden.

Das neue Vorgehensmodell soll dabei nicht nur die Ideation, Entwicklung und Testung beinhalten, sondern einen integrierten Ansatz inklusive verschiedener Lebenszyklen bieten. Damit soll sowohl Unternehmen mit einem ausgeprägten Dienstleistungsangebot als auch Unternehmen, die gerade ihre Transformation beginnen, geholfen werden, ihr Wertangebot zu innovieren.

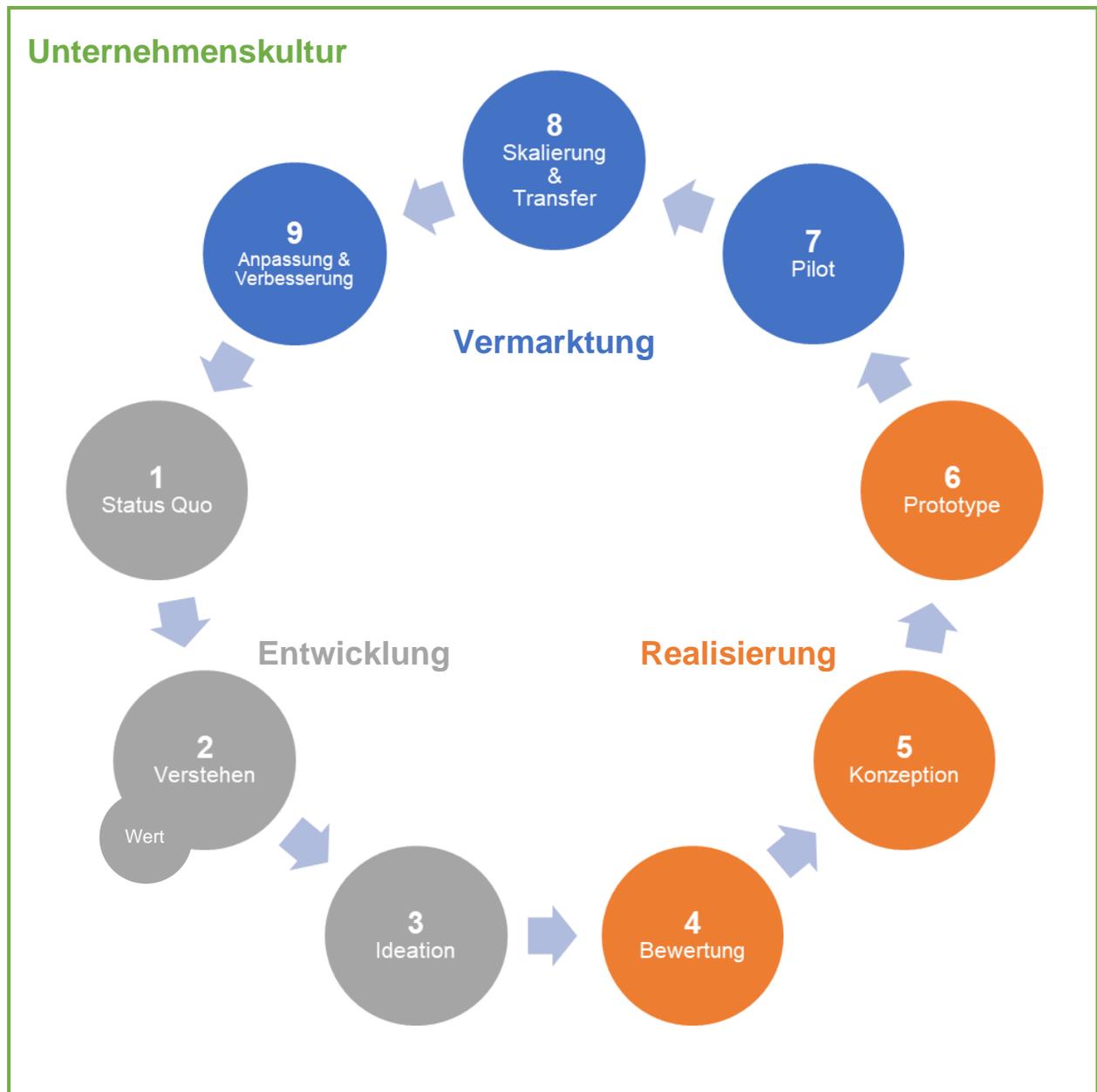


Abbildung 24: Grundgerüst des Vorgehensmodells, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie Abbildung 24 visualisiert, bildet die Unternehmenskultur das Fundament und den Rahmen des Dienstleistungsinnovationsprozesses, der aus mehreren Schritten besteht: (1) Status Quo, (2) Verstehen, (3) Ideation, (4) Bewertung, (5) Konzeption, (6) Prototype, (7) Pilot, (8) Skalierung & Transfer und (9) Anpassung & Verbesserung. Es handelt sich dabei um einen kreisförmigen Prozess, der die übergeordneten Phasen Entwicklung (Analyse, Verstehen, Ideation), Realisierung (Bewertung, Konzeption, Prototype) und Vermarktung (Pilot, Skalierung & Transfer, Anpassung & Verbesserung) abbildet.

In den nachfolgenden Kapiteln werden die einzelnen Bestandteile des Vorgehensmodells näher erläutert, wichtige Fragestellungen beleuchtet und exemplarisch einige Methoden abgeleitet aus der Literatur zu ihrer Erfüllung angeführt.

6.1 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur als Manifestation der Werte und Überzeugungen des Unternehmens, aber auch als Abbild des Selbstverständnisses der Organisation, bildet den organisatorischen Rahmen zur Abwicklung des Dienstleistungsinnovationsprozesses. Insbesondere auf Hinblick der Servifizierung produzierender Unternehmen und der einhergehenden Positionsveränderung entlang des Produkt-Service-Kontinuums ist es wichtig, dass sich die Verantwortlichen im Klaren sind, wie die Organisation seine Beziehung zum Kunden versteht, warum sich Mitarbeiter so verhalten, wie sie sich verhalten, und welches Bild nach Außen transportiert wird und/oder werden soll.¹⁸⁷

Gleichzeitig bestimmt die Unternehmenskultur auch viele der beeinflussenden Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung des Projektes und klärt Fragen wie zB: Welches Risiko dürfen Projekte besitzen, anhand welcher Kriterien werden Projekten Zustimmung oder Ablehnung entgegengebracht, welche Ressourcen werden zugeteilt? Aber auch: ob bzw. welche Führungskräfte unterstützen die Durchführung?¹⁸⁸

In weiterer Folge gehören zur Unternehmenskultur auch Faktoren, wie die interdisziplinäre, abteilungsübergreifende Kooperation: Gibt es Erfahrungswerte in der Zusammenarbeit oder werden momentane Aufgaben in Silos durchgeführt?¹⁸⁹

Ein Indikator dafür ob die Unternehmenskultur bereits die SDL und ihre neue Dienstleisterrolle begrüßt, ist ob die Dienstleistungen, die angeboten werden, noch dazu dienen, die Marktstellung von Produkten zu verteidigen oder auszubauen oder, ob die Organisation bereit ist, potenzielle Kannibalisierungen ihrer Sachgüter zum Wohle eines neuen Mehrwertes für den Kunden in Kauf zu nehmen.¹⁹⁰

¹⁸⁷ Vgl. Kapitel 2.4.

¹⁸⁸ Vgl. Kapitel 5.2.

¹⁸⁹ Vgl. Kapitel 5.2.

¹⁹⁰ Vgl. Kindström/Kowalski (2014), S. 105.

6.2 Status Quo

Der Status Quo konkretisiert einige der Fragen, die bereits im Rahmen der Unternehmenskultur gestellt werden. Dabei werden drei größere Bereiche betrachtet: interne und externe Herausforderungen, das eigene Dienstleistungsportfolio und die Organisationsstruktur. Zum einen sollen diese Fragen dazu dienen, eine Übersicht darüber zu schaffen, was es bereits in der Organisation gibt. Gerade Dienstleistungen werden häufig unsystematisch entwickelt und sind über mehrere Abteilungen verteilt. Mit der Analyse des Status Quo soll den Unternehmen begreifbar gemacht werden, dass Unternehmen bereits häufig fragmentierte Dienstleistungen anbieten und welche organisatorischen Einheiten bzw. Rahmenbedingungen vorherrschen. Diese Erkenntnis soll ein Bewusstsein für potenzielle Veränderungen bei Mitarbeitern, Managern und Entscheidern herbeiführen. Konkret lauten die zu beantwortenden Fragen:

Interne und externe Herausforderungen:

- Welche Entwicklungen lassen sich am Markt oder bei Technologien erkennen?
- In welchen Lebenszyklen befinden sich meine Produkte und/oder Dienstleistungen?
- Gibt es Produkte oder Dienstleistungen, die meinem Kunden einen anderen Wert bieten?
Wenn ja, welchen?

Dienstleistungsportfolio:

- Welche Dienstleistungen bietet mein Unternehmen an?
- Sind sie produkt- oder wertorientiert?
- Welche Technologien nutze ich bisher?
- Wie ist mein bisheriges Geschäftsmodell?
 - Ist es profitabel?

Organisationsstruktur:

- Werden Dienstleistungen in eigenen Projekten entwickelt oder sind sie im Rahmen von Produktentwicklungen durchzuführen?
- Gibt es einen formalisierten Dienstleistungsentwicklungsprozess?
- Habe ich die notwendige Infrastruktur (Informationstechnologie, Gebäude)?
- Habe ich das notwendige Projektmanagement-Know-how und Werkzeuge zur Abwicklung?
- Welche Fähigkeiten und Kompetenzen habe ich im Unternehmen?

In diesem Schritt bieten sich vor allem klassische Instrumente, wie die **Marktanalyse nach Porter**, **SWOT-Analyse** oder auch Markt-, Trend- und Technologiebeobachtungen an. Auch klassische Portfoliotechniken, wie die **BCG-Matrix** oder die **Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärkeanalyse nach McKinsey** und auch innovative Ansätze, wie die **Szenariotechnik**, können wichtige Einblicke liefern.

6.3 Verstehen

Im Schritt „Verstehen“ geht es vor allem darum, die Motivation des eigenen Unternehmens und den potenziellen Kunden zu verstehen. Damit Wert für beide Parteien geschaffen werden kann, muss die Unternehmensführung die Unternehmensstrategie, die Dienstleistungsstrategie und die davon abgeleiteten Ziele klar formulieren und ganz besonders kommunizieren. Denn nur, wenn Projektleiter und Projektmitglieder wissen, was erreicht werden soll, können diese auch zielgerichtet innovieren.

Ebenfalls beginnt das Eintauchen in die Welt des Kunden in dieser Phase. Da Dienstleistungen interaktiv und nur unter der Nutzung von externen Produktionsfaktoren zu erbringen sind, muss verstanden werden für welche Kunden in welchem Rahmen innoviert werden soll. Es ist essenziell, ein tiefgehendes Verständnis für die eigenen oder potenziellen Kunden zu entwickeln, welche Probleme sie erleben, welche Wünsche sie haben und welche Phasen sie durchlaufen, bevor, während und nach einer Dienstleistung. Insbesondere die Probleme und ihre Definition spielen eine gewichtige Rolle, denn nur wenn man diese identifiziert, konkretisiert und versteht, lassen sie sich lösen. Orientierungsfragen für diesen Schritt sind:

Unternehmen:

- Zur Erreichung welcher Ziele soll mein Projekt einen Beitrag leisten?
- Welches konkrete Ziel soll mit der Innovation erreicht werden? (zB erhöhen der Kundenbindung)
- Welche Informationen sollen zu welchem Stakeholder an welchem Zeitpunkt geliefert werden?
- Wie möchte das Unternehmen mit Kunden interagieren?
- Welche Mitglieder brauche ich in meinem Projektteam?
- Welche Ressourcen brauche ich für die erste Phase?
- Welche Ressourcen bekomme ich?

Kunde:

- Was beeinflusst meinen Kunden jetzt und in Zukunft?
- Welche Probleme hat mein Kunde?
- Was möchte mein Kunde erreichen?

- Welche Tätigkeiten oder Aktivitäten muss mein Kunde ausführen, um zu seinem Ziel zu kommen?
- Im Business-to-Business-Kontext (B2B): Welche Fähigkeiten braucht mein Kunde, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Für die Unternehmensperspektive bietet sich eine **Balance Score Card** zur Strategie- und Zielkommunikation an. Auf dieser lassen sich neben verschiedenen Dimensionen auch die Zusammenhänge zwischen einzelnen Zielen abbilden. Auch eine **Stakeholder Map** oder **Service Ecology Map** bietet sich an, um die unternehmensinternen Zusammenhänge abzubilden.

Für das Eintauchen in die Welt des Kunden bietet vor allem das Design Thinking bzw. das Service Design einige Methoden, die Projektmitglieder unterstützen. Wichtig ist dabei vor allem, eine proaktive Haltung, um *echte* Insights zu generieren, zB **Fokusgruppen** oder **Einzelinterviews**. Man sollte sich nicht zu sehr auf Analysen der Kundenzufriedenheit, Umfragen oder Berichte verlassen. Insbesondere Werkzeuge, wie die **Customer Journey Map** (in Verbindung mit einem **Service Blueprint**), die **Customer Empathy Map**, zur Erarbeitung sämtlicher Eindrücke eines Kunden, und die generelle Entwicklung von **Personas**, also Archetypen zur Erarbeitung ihrer spezifischen Bedürfnisse, können helfen. Der **9-Window Operator** ist auch geeignet, um Kundenbedürfnisse und -probleme zu identifizieren. Auch sogenannte **Service Safaris**, eine Methode bei der Mitarbeiter, Experten und Kunden die eigentliche Dienstleistung in Anspruch nehmen und ihre Erlebnisse dokumentieren, können helfen, Erkenntnisse zu produzieren, die im *Entwicklungslabor* gar nicht möglich gewesen wären.

6.4 Ideation

Nach den beiden Analyseschritten beginnt nun die kreative, schöpferische Arbeit des Projektes. Dafür wird auf die Unterteilung der Ideenentwicklung nach *Vahs/Brem* zurückgegriffen. In diesem Schritt wird zwischen einer Ideensammlung, also der Sichtung bestehender Lösungsansätze und/oder interner Datenbank, und einem kreativen Teil, der Ideenkreation, unterschieden. In dieser Phase kommen häufig klassische Kreativitätstechniken in moderierten **Workshops** mit unterschiedlichen Teilnehmern, so zB auch mit Lieferanten oder Kunden, zum Einsatz. Mittels **Brainstormings**, **Brainwriting**, **635-Methode** oder dem **morphologischen Kasten** sollen zuerst viele Ideen entwickelt werden, die dann im weiteren Laufe des Prozesses gefiltert, verdichtet und konkretisiert werden müssen. Auch **Einzelinterviews mit Experten** können spannende Rohideen liefern. Bei der Dienstleistungsinnovation ist es vor allem wichtig, möglichst viele **Mitarbeiter einzubinden**, die in Kundenkontakt stehen, denn diese haben einen besseren Einblick in das alltägliche Geschäft und die Motivationen, die diese Kunden antreibt.

Gleichzeitig lassen sich auch Werkzeuge, wie den vorgestellten **Service Blueprint** oder die **Customer Journey Map**, zur Ideation nutzen. Anstelle tatsächlicher Dienstleistungsprozesse kann man mit diesen Methoden idealisierte Prozesse visualisieren. Das Angebot an Kreativitätstechniken ist praktisch unbegrenzt, es liegt am Unternehmen passende Methoden für sich und seine Mitarbeiter zu identifizieren und die obigen zu ergänzen.

Für die Ideensammlung nutzt man Werkzeuge, wie die **Konkurrenzanalyse**, man analysiert also, welche Dienstleistungen von Konkurrenten angeboten werden und zu welchem Zweck. Es wäre auch möglich, per **Benchmarking** über die Grenzen der eigenen Branche hinauszublicken. Danach transferiert man alle oder einige Merkmale auf die eigenen Fragestellungen.

In dieser Phase ist die Qualität der Idee noch sekundär. Diese wird über den gesamten Innovationsprozess verfeinert, um schließlich in den Phasen Prototype und Pilot unter Realbedingungen getestet zu werden. Leitende Fragen für diesen Schritt sind:

- Welche Merkmale müssen erfüllt sein?
- Was könnte den Kunden begeistern?
- Welche Art des Erlebnisses möchte ich dem Kunden ermöglichen?
- Was nimmt der Kunde wahr?
- Was hilft dem Kunden?

6.5 Bewertung

In diesem Schritt finden die erste Selektion und Auswahl besonders vielversprechender Ansätze statt. Ziel ist es die Anzahl von Ideen zu verkleinern, um so in den weiteren Schritten Ressourcen effizient einsetzen zu können. Das vorgeschlagene Vorgehensmodell setzt dabei auf einen mehrstufigen Prozess.

Zuerst werden die Ideen von einem neuen Team (nicht dem Projektteam) anhand von einem Kriterium und max. zwei weiteren Nebenkriterien bewertet. Ökonomische und technologische Aspekte sind allerdings nur in ihrer Absolutheit und noch nicht in ihrer Relativität oder dem Ressourceneinsatz zu berücksichtigen. Es gibt dabei vier potenzielle Ergebnisse: **(1) die Idee wird weiterverfolgt, (2) die Idee wird für das Projekt verworfen, (3) die Idee muss nachgearbeitet werden** oder **(4) die Idee wird mit einer anderen verschmolzen**. Ziel dieses ersten Prozesses ist es, Redundanzen zu verringern bzw. unrealistische Ideen zu eliminieren.

Die zweite Stufe des Verfahrens ist formeller. In diesem Bewertungsgremium sitzen u. a. Führungskräfte, um das organisatorische Bekenntnis zu den ausgewählten Projekten zu verstärken. Insbesondere bei Dienstleistungen ist eine **Nutzwertanalyse** ratsam, diese vereint qualitative und quantitative Variablen und kann so ökonomische, relationale und technische Perspektiven integrieren.¹⁹¹ Die ausgewählten Ideen bzw. Grobkonzepte dürfen in die nächste Phase übergehen.

Alle Ideen, die durch eine der beiden Stufen gefallen sind, werden jedoch nicht verworfen, sondern in einer Datenbank archiviert. Wichtig ist vor allem, dass der Entscheidungsvorgang transparent gemacht wird. Insbesondere das Projektteam muss Entscheidungen nachvollziehen können, vor allem falls vom Projektteam favorisierte Ideen ausscheiden.

¹⁹¹ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 328 f.

Leitfragen:

- Welche Kriterien müssen vom Projekt erfüllt werden?
- Was erwarte ich mir von dem Projekt?
- Ist das Projekt realistisch umsetzbar?
- Welches finanzielle und zeitliche Risiko ist das Unternehmen bereit einzugehen?
- Wie könnte man das Risiko eventuell minimieren?

6.6 Prototype

Um potenziellen Fehlentwicklungen vorzubeugen, müssen auch Dienstleistungen zügig getestet werden. Je nach Ergebnis der einzelnen Tests durchlaufen die Dienstleistung noch einige Iterationsschleifen zur Verbesserung. Wie Dienstleistungen getestet werden, hängt von ihrer Natur ab. Innovationsprojekte, die sich um die Digitisation von physischen Dienstleistungen drehen, können dank **A/B-Testing, Landing Pages** und anderer Möglichkeiten auf ihre Attraktivität überprüft werden. Dabei fokussieren sich diese Tests eher auf die grundsätzliche Kundenakzeptanz bzw. das Kundeninteresse und noch nicht auf die Funktionalität und das Erlebnis während der Erbringung. **Clickmodels** können rudimentär den gesamten Prozess darstellen.

Prototyping von Dienstleistungen in einem physischen Umfeld können nur ungleich schwerer getestet werden. Denn diese Dienstleistungen verlangen entweder, dass Kunden ein außergewöhnlich gutes Vorstellungsvermögen haben oder provozieren einen Analyse-Bias, sollten die Kunden noch keine vergleichbaren Erfahrungen gemacht haben. Sie tendieren dann dazu ihre Erwartungen und Vorstellungen zu rationalisieren, unter Realbedingungen können diese aber anders sein. Insbesondere das Service Design und Design Thinking gehen dazu über, auch diese Art von Dienstleistungen so nah wie möglich an der Realität zu testen und vor allem unter den gleichen emotionalen Vorzeichen. Eine der genutzten Möglichkeiten ist das Testen in einem **Theater**, dank der dort vorhandenen Utensilien und dem Einsatz von Schauspielern können Mitarbeiter und Kunden die Dienstleistung *erleben*. Das Durchspielen ermöglicht ebenfalls die Ad-hoc-Verbesserung ohne große Verzögerungen. Ansonsten bieten sich auch die Räumlichkeiten des Unternehmens als *Bühne* an.

In dieser Phase sind die Leitfragen:

- Verstehen die Kunden die Dienstleistung bzw. was die Dienstleistung ist oder erreicht?
- Kreiert die Dienstleistungen einen Mehrwert für den Kunden? Nimmt der Kunde diesen wahr?
- Verstehen Kunden, wie sie die Dienstleistungen in Anspruch nehmen oder benutzen können?
- Welche Kontaktpunkte sind aus der Sicht des Kunden essenziell?
- Welche Ideen haben die Tester für Verbesserungen?

- Welche Erfahrung hat der Kunde währenddessen wahrgenommen?
- Wie hat der Kunde die Dienstleistung erlebt? Gab es außergewöhnliche Emotionen?

6.7 Detailkonzeption

Danach beginnt die Phase der Detailkonzeption. Die genaue Abfolge einzelner Aktivitäten, die entsprechende Ressourcenplanung und die Kosten- als auch Erlösstruktur sowie Spezifikationen und Standards müssen festgelegt bzw. definiert werden. Außerdem werden Projektpläne für die Implementierung erstellt und Schulungsunterlagen für Personal vorbereitet. Auch das Marketing, die Kommunikationsabteilung und der Vertrieb muss in diesem Schritt integriert werden.

Insbesondere die Kommunikation der beabsichtigten emotionalen Komponenten und die geplante Kundenerfahrung muss für die weitere Umsetzungsphasen in klare Worte gefasst und verständlich gemacht werden. Insbesondere dann, wenn diese von der bisherigen abweicht, ist die Begeisterung und das Commitment der ausführenden Mitarbeiter von immenser Bedeutung.

Als Werkzeuge können hier die **Customer Journey Map**, **Storyboards** und der **Service Blueprint** genutzt werden. Beide erleichtern die Kommunikation und die Visualisierung der Servicesequenz. Auch die vorgestellte **Quadromo-Methode** ermöglicht die Planung der Dienstleistung und Ansätze, wie das **Quality Function Deployment**, erlauben nochmals die Nachschärfung einzelner Qualitätsmerkmale.

Leitfragen:

- Ist der Ablauf unserer Dienstleistung allen Mitarbeitern klar?
- Haben wir alle Touchpoints integriert und optimiert?
- Wissen die Mitarbeiter welche Ziele wir verfolgen und welches Erlebnis wir bieten wollen?
- Haben wir die kulturellen und ressourcentechnischen Voraussetzungen zur Erbringung?
- Sind Umbauten, technische Entwicklungen oder anderes veranlasst?
- Weiß das Unternehmen wie die Dienstleistungen an den Kunden kommuniziert werden?
- Bin ich in der Lage die vom Kunden erwartete Leistung in der notwendigen Qualität zu erbringen?

6.8 Pilot

Die Pilotphase ist der erste Härtetest für die Detailkonzeption und der Beginn der Markteinführung. Die Qualität von Dienstleistungen ist subjektiv und kann daher erst in diesem Schritt wirklich verifiziert werden. Ob die Dienstleistung einer limitierten Zielgruppe oder lediglich in einem begrenzten geografischen Markt, angeboten wird, hängt von der Natur der Innovation ab. Digitale Dienstleistungen würden tendenziell zuerst einer kleineren Gruppe (zB Friendly Customers) zugänglich gemacht oder mit

reduziertem Leistungsumfang angeboten werden. So kann sichergestellt werden, dass die Sicherheitsvorkehrungen halten, die Serverinfrastruktur die Rechenleistung verarbeiten kann und Kunden die Dienstleistung(en) in Anspruch nehmen. Personengebundene Dienstleistungen könnten zwar nur Schlüsselkunden angeboten werden, allerdings macht eine lokale Begrenzung Sinn.

Es ist zu erwarten, dass in der Phase kleinere Kinderkrankheiten auftreten oder Abläufe noch nicht so orchestriert ablaufen, wie konzipiert. Hier kommen vor allem klassische Werkzeuge der Qualitätsmessung zum Einsatz, zB **SERVQUAL-Befragungen**, **Critical Incident Methode**, **Root-Cause Analysediagramme** oder der **Net Promoter Score** als indirekte Messeinheit der Begeisterung. Auch klassische Analysewerkzeuge der Betriebswirtschaft, wie **Umsatzentwicklungsanalysen**, **Customer Lifetime Value** und **Wiederkaufsraten**, können wichtige Hilfe zur Bewertung der Pilotphase sein.

Leitfragen:

- Läuft der Prozess wie geplant?
- Wie bzw. Was ist das Kundenfeedback?
- Was sagen die Mitarbeiter?
- Nehmen Kunden die Dienstleistung in Anspruch?
- Empfehlen Kunden die Dienstleistung weiter?
- Konnten wir Medieninteresse generieren?
- Haben wir die Kosten und Umsätze richtig geschätzt?
- Was hat nicht funktioniert?
- Was sind die „Magic Moments“?
- Wo müssen wir nachjustieren

6.9 Skalierung und Transfer

Sobald sich abschätzen lässt, ob die Pilotphase erfolgreich verlaufen wird oder gar ist, beginnt die Vorbereitung für die Skalierung und den Transfer auf andere Kundengruppen, geografische Märkte oder Geschäftseinheiten. Insbesondere bei personengebundenen Dienstleistungen müssen Mitarbeiter rekrutiert und geschult werden. Kultureller Kontext und Eigenheiten müssen in der Dienstleistungskonzeption berücksichtigt werden und es muss davon ausgegangen werden, dass das Kundenerlebnis gegebenenfalls an neue/andere Kundengruppen angepasst werden muss.

Vor allem bei einem größeren Roll-Out ist hier Widerstand zu erwarten. Die Erfahrungswerte aus der Pilotphase sind noch verhältnismäßig klein, die Erfahrungswerte mit bestehenden Dienstleistungen allerdings groß. In dieser Phase müssen also die neuen Dienstleister abgeholt werden, damit die positiven Fortschritte nicht ungenutzt verpuffen. In dieser Phase ist auch die erneute Co-Creation mit

Mitarbeitern aus den neuen Märkten, Branchen oder Abteilungen gefragt, deren Input erneut eingebaut werden muss.

Leitfragen:

- Was habe ich aus der Pilotphase gelernt?
- Hat das Unternehmen die notwendigen Ressourcen, um die Dienstleistungen auf mehr Märkten anzubieten?
- Muss die Dienstleistung angepasst werden, da die Bedingungen anders sind?
- Kann das Unternehmen die Dienstleistungen auf andere Geschäftseinheiten ausweiten?

6.10 Anpassung und Verbesserung

Nachdem die Dienstleistung eine Weile am Markt angeboten wurde und die Kunden diese in Anspruch genommen haben, werden Faktoren, die sie ehemals begeistert haben in ihrem Effekt abnehmen. In dieser Phase sind die kontinuierlichen Anpassungen und Verbesserungen Aufgabe des Unternehmens bevor ein erneuter Innovationszyklus gestartet wird. In diesem Zusammenhang gibt es mehrere Möglichkeiten, so könnte man Mitarbeitern mehr Freiraum zugestehen, um Ad-hoc-Innovationen zu generieren, also kleine, inkrementelle Verbesserungen oder Adaptionen, die den Dienstleistungsprozess während seiner Erbringung an die Kundenbedürfnisse anpassen. Bei Dienstleistungen in einem späteren Lebenszyklus kann auch die Optimierung der Kostenstruktur eine Rolle spielen. Dazu sollten einzelne Merkmale auf ihre Leistungsstärke und ihren Einfluss auf die Zufriedenheit analysiert werden und entsprechend eliminiert oder verstärkt werden.

In dieser Phase kann die **Critical Incident Methode**, **SERVQUAL** und die **KANO-Methode** angewandt werden.

Leitfragen:

- Bleibt die Kundenzufriedenheit auf hohem Niveau?
- Ist das Wertangebot für den Kunden noch aktuell und erstrebenswert?
- Haben Konkurrenten die Dienstleistung kopiert oder bieten gar eine bessere an?
- Welchen Spielraum hat das Unternehmen, um kleinere Adaptionen vorzunehmen?

Nach dem Durchlauf des gesamten Zyklus beginnt eine neuer Innovationszyklus. Es ist zu empfehlen, dass die Schritte Analyse, Verstehen und ggf. Ideation regelmäßig und kontinuierlich ablaufen, um zu überprüfen, ob die Kundenbedürfnisse noch entsprechend erfüllt werden.

7 UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE

Im Rahmen dieses Kapitels wird auf das Vorgehen im empirischen Teil dieser Masterarbeit eingegangen. Zuerst wird das identifizierte Informationsdefizit und darauf basierend die zu erhebenden Aspekte vorgestellt. Danach werden die Kriterien und Variablen präsentiert, die genutzt wurden, um potenzielle Gesprächspartner zu identifizieren, auszuwählen und kategorisieren. Abschließend werden das gewählte Untersuchungs- und Auswertungswerkzeug vorgestellt sowie die Planung der Feldarbeit präsentiert..

7.1 Informationsdefizit

Ziel dieser Masterarbeit ist die Entwicklung eines Vorgehensmodells bzw. eines Frameworks zur wertorientierten Dienstleistungsinnovation. Während die Literatur grundsätzlich die Wichtigkeit von Dienstleistungen und Services als Maßnahme zur Steigerung der Attraktivität von physischen Gütern, als Maßnahme zur Differenzierung zum Wettbewerb und zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit bestätigt, gibt es nur einen bedingten Konsens darüber, ob produzierende Unternehmen verstärkt in die Entwicklung von Dienstleistungen investieren. Zusätzlich erschwerend ist die vage, unklare Definition von Dienstleistungsinnovationen sowie die fließende methodische Abgrenzung zu Produktinnovationen. Bekannterweise variieren bzw. unterscheidet sich die theoretischen Prozessmodelle von ihren praktischen Umsetzungen, es gilt daher zu erheben ob und welche Prozesse auf welcher Art eingeführt werden.

Im Gegensatz zu Produkten, die – vermutlich – den bisherigen Kern der Geschäftsmodelle produzierender Unternehmen gebildet haben, beeinflusst die inhärente Intangibilität von Dienstleistungen und Services, die Prototypisierung und Testung von Innovationen in diesem Bereich. Es gilt zu sehen, ob diese positiv oder negativ die Innovationsfähigkeit von Unternehmen beeinflusst, die es gewohnt sind mit greifbaren, physischen Gütern zu arbeiten.

Gleichzeitig stellt die schrittweise Servifizierung des Geschäftsmodells einen organisatorischen Transformationsprozess dar, der nicht nur die Innovationsfähigkeit selbst beeinflussen kann, sondern auch im zeitlichen Kontext seiner Implementierung betrachtet werden muss.

7.2 Methodenauswahl

Der empirische Teil dieser Masterarbeit untersucht das Verständnis, die Prozesse und organisatorische Maßnahmen, die von Unternehmen implementiert wurden, um Dienstleistungs- und Serviceinnovationen erfolgreich zu verfolgen. Aufgrund der Heterogenität der Unternehmen, da die Kategorie produzierende Unternehmen grundsätzlich einige Subbranchen und Produkte umfassen kann, und der zu erwartenden Diversität der umgesetzten Prozesse und Verschiedenheit getroffener Maßnahmen, wurde ein qualitatives, semi-direktives Interview als Forschungsmethode gewählt. Die gewählte Methode erlaubt zum einen einen gewissen Grad der Individualisierung zu berücksichtigen, während es einen

Mindeststandard an Vergleichbarkeit gewährleistet. Im Rahmen des persönlichen Gespräches können einzelne Aspekte genauer verfolgt und ggf. auf ihre Ursache oder Grundannahme zurückverfolgt werden.

Im Rahmen dieser Methode muss auf eine potenzielle Antworttendenz hingewiesen werden. Da die Interviews im Rahmen eines persönlichen Gesprächs durchgeführt werden, muss davon ausgegangen werden, dass die Anwesenheit des Interviewers und die Situation des Interviews den Interviewten beeinflusst. Gleichzeitig können die Antworten im Rahmen des Key Informant Bias verzerrt sein. Informationen über einzelne Barrieren, Herausforderungen oder Erfolge bei Innovationsprojekten, genauso wie die genaue Gestaltung des Innovationsprozesses können nur schwierig anhand objektiver Quellen bezogen werden. Die Gesprächspartner müssen daher in einer Position sein, allgemeine Statements zu geben¹⁹². Aufgrund ihrer Position innerhalb des Unternehmens, ihrer jeweiligen Persönlichkeiten, ihrer Motivation oder Motive sowie basierend auf ihrem Zugang zu Informationen, können Teile und Wahrnehmungen verzerrt sein und müssen nicht notwendigerweise die Realität widerspiegeln¹⁹³.

7.3 Auswahlkriterien der Interviewpartner

Die Interviews wurden mit Gesprächspartnern aus zehn unterschiedlichen Unternehmen geführt. Im Rahmen dieser Arbeit wurden zwei Gruppen von Gesprächspartnern vordefiniert und jeweils nach spezifischen Kriterien ausgewählt. Gruppe eins hatte die folgenden Kriterien:

- (1a)** Mehrjährige berufliche Erfahrung insbesondere im Umgang mit Innovationen
- (2a)** Leitende Position, vorzugsweise Head of ..., CXO, Leiter....
- (3a)** Verantwortung für mind. eine Dienstleistungs- oder Serviceinnovation (entweder im Sinne eines Projektes oder eines kontinuierlichen Entwicklungsprozesses)
- (4a)** Momentane Position in einem produzierenden und/oder technischen Unternehmens mit Produkten im Kerngeschäft

Die zweite Gruppe von Gesprächspartnern wurde für eine ganzheitliche Perspektive auf den Innovationsprozess und zur Identifikation etwaiger Unterschiede basierend auf Branchen, Selbstverständnis und/oder Geschäftstätigkeit ausgewählt. Gesprächspartner aus Gruppe zwei mussten die folgenden Kriterien erfüllen:

- (1b)** Mehrjährige berufliche Erfahrung mit Verantwortung oder Projektleitung bei Innovationen
- (2b)** Leitende Position, vorzugsweise Head of ..., Leiter ..., CXO oder berufliche Selbstständigkeit als Unternehmens- oder Innovationsberater

¹⁹² Vgl. Phillips (1981), S. 398.

¹⁹³ Vgl. Hurrle/Kieser (2005), S. 587.

(3b) Dienstleistungsunternehmen oder Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt Service Design/Service Innovation/Organisationsentwicklung

Die Recherche, Auswahl und Kontaktaufnahme mit einem Großteil der Gesprächspartner erfolgte entweder über digitale Kanäle, soziale Netzwerk oder aufgrund eines bestehenden persönlichen Kontakts. Grundsätzlich gestaltete sich eine Vorabevaluation, außer bei den Gesprächspartnern aus dem eigenen, persönlichen Netzwerk, des Autors als herausfordernd, da viele produzierende Unternehmen Dienstleistungsinnovation mit Innovation innerhalb ihres After-Sales-Services interpretieren bzw. die Zugehörigkeit zu unabhängigen Organisation, wie zum Beispiel des Styrian Service Clusters nur bedingt als Kriterium für eine Fokussierung oder Kompetenz im Bereich der Dienstleistungs- und Serviceinnovation herangezogen werden kann.

Die Größe und das Alter des Unternehmens spielte in der Auswahl der Gesprächspartner keine Rolle, da der Einfluss dieser Faktoren bereits Thema innerhalb der Wirtschaftsliteratur ist oder war. Da das Alter des Unternehmens nicht unbedingt Rückschlüsse auf die zugrundeliegende Technologie oder die hergestellten Güter erlaubt, ist es fraglich ob eine Korrelation zu einer potenziellen Transformation entlang des Produkt-Service-Kontinuums besteht.

7.4 Erhebungsinstrument

Die Gespräche wurden anhand eines semi-strukturierten Leitfadens durchgeführt. Dieser Leitfaden kann im Anhang (Seite 1 des Anhanges) eingesehen werden. Die Kernfragen des Leitfadens orientieren sich am definierten Informationsdefizit und sollen den Interviewer bei der Erhebung der entsprechenden Erkenntnisse unterstützen. Insgesamt gab es 17 Fragen, die anlassbezogen und je nach Erkenntnisstand ergänzt wurden. Der Leitfaden beinhaltet sowohl offene Fragen, die darauf abzielen, dass der Gesprächspartner in eigenen Worten seine Wahrnehmungen, Auffassungen und die Situation des Unternehmens schildern kann, als auch aus geschlossenen Fragen, die eine Vergleichbarkeit innerhalb der jeweiligen Gruppe ermöglichen sollen. Der Leitfaden behandelte die folgenden Bereiche:

- (1)** Innovations- & Selbstverständnis
- (2)** Innovationsfähigkeiten & Strategische Planung
- (3)** Prozess & Projektgestaltung
- (4)** Verantwortung, Integration Dritter, Phasen & Aufgaben
- (5)** Auslöser & Initiation
- (6)** Methoden
- (7)** Kundennutzen

7.5 Datenauswertung und Interpretation

Die Interviews werden anhand der Richtlinien zur qualitativen Inhaltsanalyse von *Mayring* ausgewertet. Die aufgenommenen Interviews wurden transkribiert und teilweise gekürzt, um eine klare, verhältnismäßig kurze Antwort zu erhalten. Mit Hilfe des Leitfadens wurde ein Bewertungsbogen bzw. eine Kategorisierung erstellt zu denen einzelne Antworten zugeordnet werden. Abschließend werden die Antworten nochmals evaluiert und auf Gemeinsamkeiten und/oder Unterschiede geprüft und eine Interpretation durchgeführt.¹⁹⁴ Im Rahmen der Präsentation einzelner Ergebnisse können die Antworten für eine bessere Lesefähigkeit nochmals gekürzt und inhaltlich zusammengefasst werden.

7.6 Planung der Feldarbeit

Die Gespräche fanden im Zeitraum vom 24. September 2019 bis 1. November 2019 statt. Die Führung, Transkription und Auswertung einzelner Gespräche wurden zeitgleich durchgeführt, um eine zeitnahe Verfügbarkeit der Aussagen zu garantieren. Die jeweiligen Interviews hatten eine durchschnittliche Dauer von einer Stunde und vier Minuten. Der Ort des Gesprächs wurde individuell vereinbart. In der Regel fand das Gespräch beim Gesprächspartner im Unternehmen statt, einmal an einem neutralen Ort und drei Mal wurde das Gespräch telefonisch durchgeführt. Mit dem Einverständnis des Gesprächspartners wurde das Gespräch digital aufgezeichnet. Name des Gesprächspartners, Name des jeweiligen Unternehmens und ggf. Beispiele, die eine direkte Identifikation des Unternehmens oder des Individuums ermöglicht hätten, wurden anonymisiert. Damit sollte die Gesprächsbereitschaft erhöht bzw. potenzielle Hemmnisse abgebaut werden.

¹⁹⁴ Vgl. Mayring (2010), S. 60.

8 EMPIRISCHER TEIL

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse und Erkenntnisse der durchgeführten Feldarbeit präsentiert. Zuerst wird mit Hilfe mehrerer Faktoren, die eine Segmentierung und Kategorisierung erlauben und eine Übersicht über die Unternehmen und Gesprächspartner geben. Dies soll dem Leser ein grundlegendes Verständnis über die Situation des jeweiligen Interviewten ermöglichen. Basierend auf den in Kapitel 7.4 erklärten Themengebiete des Leitfadens werden die jeweiligen Kernaussagen der Interviewten zusammengefasst bzw. im Rahmen der Forschungsfragen interpretiert. Im Anschluss wird sowohl die Feldarbeit an sich als auch die Gespräche und die Gesamtheit der Erkenntnisse reflektiert.

8.1 Beschreibung der Interviewpartner/Unternehmen

Es wurden zehn qualitative Interviews mit Gesprächspartnern aus den folgenden Bereichen durchgeführt:

- Produzierende Industrie (Kategorie 1: 6 Interviews)
- Experten Service Design/Produkt- und Dienstleistungsinnovation (Kategorie 2: 4 Interviews)

Alle Interviews wurden transkribiert und anonymisiert. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Gesprächspartner und die verwendeten Kürzel.

Interview-partner	Branche	Unternehmensgröße	Position des Gesprächspartners	Kategorie
A	Anlagen- und Maschinenbau	400 Mitarbeiter 120 Mio. Euro Umsatz	Leitung After Sales Service	1
B	Anlagen- und Maschinenbau	700 Mitarbeiter 140 Mio. Euro Umsatz	Group Service Manager	1
C	Logistik und Warenmanagement	4.000 Mitarbeiter 950 Mio. Euro Umsatz	Head of Service Design	1
D	Energie	1.700 Mitarbeiter 1 Mrd. Euro Umsatz	Head of Customer Experience	1
E	Unternehmensberatung (Service Design)	1 Mitarbeiter	Geschäftsführer, Service Designer	2
F	Kunststoffindustrie	4.864 Mitarbeiter 673 Mio. Euro Umsatz	Innovation Coordinator	1
G	Softwareentwicklung, Verlagswesen und Unternehmensberatung	2.000 Mitarbeiter 260 Mio. Euro Umsatz	Head of People Innovation	2
H	Anlagen- und Maschinenbau	300 Mitarbeiter 150 Mio. Umsatz	Chief Technology Officer	1
I	Transport und Logistik	20.500 Mitarbeiter 2 Mio. Euro Umsatz	Projects- & Innovationsmanager	2
J	Telekommunikation und Digitales	2.500 Mitarbeiter 1 Mrd. Euro Umsatz	Commercial Process Manager	2

Tabelle 2: Übersicht über die Gesprächspartner, Quelle: Eigene Darstellung.

Kategorie 1: Produzierende Industrie

Die kontaktierten Unternehmen bzw. die Interviewpartner wurden bewusst ausgewählt, um die Heterogenität und Diversität der grundlegenden Geschäftstätigkeit innerhalb der Kategorie der produzierenden Unternehmen abzubilden. Während manche Unternehmen grundsätzlich einer gleichen oder ähnlichen Subbranche zugeordnet werden können, unterscheiden sich die jeweiligen physischen Güter entweder massiv in ihrer Bauweise und/oder in ihrem Verwendungszweck. Kleinst- und Kleinunternehmen wurden bewusst vernachlässigt, um die organisatorischen Implikationen einer Transformation abschätzen und evaluieren zu können. In der vorliegenden Arbeit wurden sechs Unternehmen aus der produzierenden Industrie ausgewählt, die technische, chemische oder biologische Prozesse als Basis ihres Wertschöpfungsprozesses nutzen. Drei Unternehmen produzieren technische Gerätschaften, ein Unternehmen produziert sowohl standardisierte Verbrauchsgüter als auch im Auftrag nach Kundenspezifikationen jeweils in einem B2B-Kontext, ein Unternehmen produziert technische Investmentgüter und ein Unternehmen handelt im Bereich der Energieinfrastruktur und -versorgung.

In Abhängigkeit der genauen Allokation der Mitarbeiter beträgt die Anzahl der Mitarbeiter mindestens 300. Drei der Unternehmen befinden sich im Bereich 300 bis 1000, ein Unternehmen 1000 bis 2000 und zwei Unternehmen > 2000 weltweit. Wie bereits erwähnt, wurde diese Auswahl bewusst getroffen, um insbesondere die Auswirkungen einer potenziellen Servifizierung bzw. einer Transformation in einem großen Maßstab zu beobachten. Potenzielle Erkenntnisse müssen natürlich für ihre Anwendung bzw. Implementierung in kleineren Unternehmen adaptiert werden. Es gilt anzunehmen, dass in kleineren Unternehmen aufgrund einer zu erwartenden Homogenität innerhalb der Unternehmenskultur bzw. insbesondere in Familienunternehmen oder familiengeführten Organisationen, die kulturstiftende und -stabilisierende Funktion der Familie, die grundsätzliche Transformation erleichtert sein sollte.¹⁹⁵

Drei Unternehmen haben ein relativ klares und stark produktbezogenes Geschäftsmodell. Ein Unternehmen innerhalb der Befragung ist Teil einer übergeordneten Holding und kann entweder im Rahmen der diversen Geschäftsfelder derselbigen interpretiert werden oder sollte nur die eigene Tätigkeit in Betracht gezogen werden, die Zahl von drei produktzentrischen Geschäftsfelder auf vier erhöht. Zwei Unternehmen sind sehr differenziert mit unterschiedlichen Geschäftseinheiten, die produzieren oder auch als reine Dienstleister auftreten.

Zusätzlich gilt es zu erwähnen, dass vier von sechs Unternehmen Teil des Styrian Service Clusters, einer unternehmensübergreifenden Initiative, zum Austausch von Erfahrungen sowie zur Aus- und Fortbildung in Kooperation mit der FH CAMPUS 02. Die Nichtmitgliedschaft zweier Unternehmen lässt sich durch ihren Firmensitz in Oberösterreich erklären.

Kategorie 2: Experten Service Design/Produkt- und Dienstleistungsinnovation

Neben den sechs produzierenden Unternehmen wurden Interviews mit vier weiteren Gesprächspartnern geführt. Zwei der Interviews wurden mit Experten und Spezialisten für den Bereich Service

¹⁹⁵ Vgl. Wimmer u. a. (2005), S. 177.

Design/Produkt- und Dienstleistungsinnovationen geführt. Diese beiden Gesprächspartner verfügen zum einen über Erfahrung aus zahlreichen durchgeführten Projekten, sowohl für produzierende Unternehmen als auch Dienstleistungsunternehmen, zum anderen über außergewöhnliches Methodenwissen. Die beiden anderen Gesprächspartner haben Erfahrungen bei Dienstleistungs- und Servicesinnovation in „klassischen“ Dienstleistungsunternehmen. Diese beiden Unternehmen wurden in die Studie aufgenommen, um zu evaluieren, ob zwischen Produzenten und Dienstleister Unterschiede in ihrem Innovationsansatz bestehen. Insbesondere in einem Gespräch wurde eine potenzielle Rolle des Kundenservices bei etwaigen Innovationen angesprochen, daher wurde ein persönlicher Kontakt aktiviert, der im Bereich des Kundenservices als Projekt- und Innovationsmanager tätig ist.

8.2 Ergebnispräsentation

Dieses Kapitel präsentiert die Ergebnisse der Interviews – geclustert nach den grundlegenden Themengebieten des Leitfadens. Es werden Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede zwischen den Aussagen der Gesprächspartner beschrieben. Darüber hinaus erfolgt eine Einordnung im Rahmen der im Theorieteil erarbeiteten Erkenntnisse aus der Literatur. Die Ergebnisse können nur bedingt als repräsentativ für Branche, Industrie oder Größe der jeweiligen Unternehmen gesehen werden, sondern müssen immer in ihrem unternehmerischen Kontext interpretiert werden. Die Kürzel A – J im nachstehenden Fließtext stehen für den jeweiligen Gesprächspartner und dienen der besseren Nachvollziehbarkeit der einzelnen Aussagen.

8.2.1 Innovations- und Selbstverständnis

Um ein gemeinsames Verständnis des Begriffes zu etablieren, wurden die Gesprächspartner gebeten ihr Verständnis von Innovation darzulegen. Falls bestimmte Schlagwörter wie Kundennutzen, Markterfolg oder Verbesserung nicht gefallen sind, wurde nachgefragt, um zu eruieren, ob diese Merkmale, die häufig in der Theorie genannt werden, ebenfalls Charakteristika seien bzw. um sicherzustellen, dass diese nicht nur dem jeweiligen Gesprächspartner ad hoc eingefallen sind. In Kapitel 5.1 wurde bereits dargestellt, dass der Begriff Innovation eine gewisse Entwicklung durchschritten hat und fließende Übergänge insbesondere zwischen seinen Arten besitzen kann. Diese Erkenntnis lässt sich auf die Befragten übertragen. Je nach Aus- und Vorbildung, persönlicher Veranlagung und/oder Präferenz bestimmter theoretischer Konstrukte heben die Gesprächspartner unterschiedliche Aspekte und Charakteristika von Innovationen hervor.

Für die Befragten sind Innovationen häufig neue Lösungen, Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle. Einige Gesprächspartner haben zwar den Neuheitsgrad nicht explizit in ihre Erstdefinition aufgenommen oder nur impliziert, doch spätestens auf die Nachfrage, ob Innovationen neu sein müssen und für wen diese neu sind, haben alle Gesprächspartner bestätigt, dass ein Neuheitsgrad aus Sicht des Unternehmens ausreicht, um für sie als Innovation zu gelten. Einige Gesprächspartner haben durchaus aufgegriffen, dass im Rahmen der Forschung bzw. im allgemeinen Verständnis Innovation häufig mit bahnbrechender Neuerung gleichgesetzt wird.

Interessanterweise wird die Innovation von Produkten und Dienstleistungen häufig als Möglichkeit zu einer Differenzierung vom Wettbewerb gesehen und als Werkzeug für eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit, denn „der Konsument verändert sich, der Markt verändert sich und unsere direkten Kunden im B2B Geschäft verändern sich dadurch ebenfalls“, stellt C fest. In manchen Fällen lässt sich feststellen, dass eine Steigerung des Kundennutzens nicht direkt im Fokus der Gesprächspartner steht, sondern eventuell sogar als natürliche Folge dieses Bestrebens verstanden wird. Die Lösung von unternehmenseigenen „Problemen“ – sei es im Sinne von der Abfederung zurückgehender Umsatzzahlen oder einer Verteidigung von Marktanteil – stehen im Fokus. Man könnte also in diesen Fällen verstärkt von einem wettbewerblichen Innovationsdruck oder einem anti-schumpeter'schen Verständnis, bei dem die Bewahrung des Status Quo eine deutlich wichtigere Rolle als die Ausschöpfung des kreativen Potenzials spielt, sprechen. Es kann jedoch durchaus sein, dass diese Formulierung als Werkzeug gewählt wurde, um dem Aspekt des Markterfolges, den die Innovation beinhaltet, Ausdruck zu verleihen ohne direkt auf Umsatz, Kundenzahlen oder Gewinnsteigerung zu verweisen bzw. die Aktivitäten des Unternehmens als zielorientierter bzw. geplanter darzustellen.

Innovationen können auch im Sinne von neuen Zugängen abstrakter gedacht werden. Diese Zugänge können entweder durch sich verändernde Kundenbedürfnisse und -erwartungen bedingt werden oder durch technologische Entwicklungen ermöglicht werden. Im Rahmen von Dienstleistungs- und Serviceinnovation scheinen insbesondere neue Technologien oder die Digitalisierung, die Leistung bzw. Erbringung zu erleichtern, was dazu führt, dass Innovationen in diesem Bereich mehr verfolgt oder zumindest mehr gedacht werden und nicht nur als lästiges Bei- bzw. Schmuckwerk für Produkte verstanden wird. Ein Prozess der häufig erst später als Dienstleistungsinnovation erkannt wird wie E zugibt: „Ich habe erst im Nachhinein verstanden, dass wir damals eine Service Innovation gemacht haben. Wir haben den Prozess eigentlich nur umgedreht und auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet.“

Innovation kann aber auch als Anspruch oder Tradition verstanden werden. Es scheint, dass Unternehmen, die sich selbst als innovativ verstehen, aus der Erfahrung mit Innovationen, deren Entwicklung, Umsetzung und ihren Erfolg beginnen Innovation als Kern oder Ziel der eigenen Geschäftstätigkeit zu verstehen. Hier ließe sich durchaus von einer intrinsischen Innovation sprechen. Diese Unternehmen wiesen häufig gesteuerte, zielgerichtete Maßnahmen zur Förderung von innovationsfreundlichen Bedingungen aus.

Im zweiten Teil dieses Themenbereichs wurde das Selbstverständnis des Unternehmens bzw. die subjektive Zuteilung zu einer Kategorie abgefragt. Zur Auswahl stand: Lösungs-, Technologie-, System- oder Produkthanbieter. Zum einen sollte eruiert werden, inwiefern Produzenten (noch) einer güterdominierten Logik anhängen und zum anderen, ob Dienstleistungen oder Services bereits Teil des Mindsets sind. Nur die wenigstens Gesprächspartner haben sich für eine eindeutige Kategorisierung entschieden. In den meisten Fällen lag es entweder an einer stark differenzierten Organisationsstruktur, in der einzelne Einheiten bzw. Geschäftszweige bewusst unterschiedlich positioniert sind oder einem gesteigerten. Ein Großteil der interviewten Firmen haben die Bezeichnung *Lösungsanbieter* gewählt, was man als Hinweis für eine ausgewogene Verfolgung von Gütern und Dienstleistungen auslegen kann. In einer späteren Frage wurde die Wichtigkeit von Dienstleistungsinnovationen, sowie die Wichtigkeit von

Produktinnovationen für das eigene Unternehmen abgefragt und hier zeigte sich deutlich, dass – bis auf ein Unternehmen – Dienstleistungsinnovationen als gleich oder beinahe gleich wichtig wie Produkte eingestuft wurden.

Eines der Unternehmen befindet sich gerade in einer geplanten, angestoßenen Transformation vom Produkt- zum Lösungsanbieter. Die Erkenntnisse aus den Gesprächen unterstützen grundsätzlich die Idee, dass es eine multidirektionale Transformation entlang des Produkt-Service-Kontinuums geben könnte. Dies ist entweder bei großen Unternehmen mit einer breiten Aufstellung über mehrere Geschäftseinheiten und/oder Tochtergesellschaften, bei denen maximal das Verhältnis oder der Median der Orientierung Hinweise für eine übergeordnete Einordnung liefern könnte oder bei zwei von drei Dienstleistungsunternehmen, die beginnen Lösungen Kategorie-neutral bzw. in digitalen und physischen Produkten zu denken. Scheinbar gibt es sowohl bei Dienstleistern als auch bei Produzenten ein Umdenken im Sinne des Produktdesigns, sodass Güter häufig in einer direkten Verbindung mit Dienstleistungen gesehen werden, die sich sinnvoll mit einem Mehrwert ergänzen. Es wäre interessant, ob dieses Umdenken auf wirtschaftlicher Entwicklung und einer potenziell steigenden Wichtigkeit von Services und Dienstleistungen im Sinne eines Anteils am Umsatz oder auf Basis einer Veränderung der grundlegenden Philosophie bzw. des Verständnisses passiert und ob es sich in Zukunft noch verstärkt oder aber abgeschwächt wird, da sich Unternehmen auf vermeintliche originäre Kernkompetenzen konzentrieren.

Tabelle 3 gibt einen Überblick über das jeweilige Selbstverständnis der Gesprächspartner. Die dunkelblauen Felder zeigen die konkreten Nennungen, die hellblauen Felder markieren die Nennung als teilweise zutreffend.

Interview-partner	Lösungs-anbieter	Technolo-gieanbieter	System-anbieter	Produkt-anbieter	Anmerkung
A					Alle Bereiche treffen zu
B					Transformation zum Lösungsanbieter bis 2025
C					unterschiedlich je nach Tochterunternehmen bzw. Niederlassung
D					im Großen und Ganzen Dienstleistungsanbieter, aber unterschiedlich je nach Tochterunternehmen
E					Dienstleister (Gesprächspartner Kategorie 2)
F					unterschiedlich je nach Business Unit
G					Systemischer Lösungsanbieter
H					Mischung aus allem, generell aber Produkthanbieter
I					
J					... und exzellenter Dienstleister (Gesprächspartner Kategorie 2)

Tabelle 3: Selbstverständnis der Gesprächspartner, Quelle: Eigene Darstellung.

Überraschenderweise hat die Frage nach einer Einordnung die Gesprächspartner häufig vor größere Herausforderungen gestellt, mehr als die meisten anderen Fragen. Besonders interessant war dabei das Konzept eines systemischen Lösungsanbieters (G), der essenziell versucht, Technologien, Dienstleistungen, Produkte und Organisationsentwicklung in einem Ansatz zu vereinen. „Das, was uns am Markt erfolgreich sein lässt, bieten wir an – egal, ob Produkt oder Dienstleistung“, so G.

8.2.2 Innovationsfähigkeit und Strategische Planung

In diesem Teil des Leitfadens wurde erhoben, ob die Unternehmen grundsätzlich Innovationen verfolgen. Dabei wurde als Indikator die Einführung neuer Dienstleistungen innerhalb der letzten zwei Jahre gewählt, dabei war es unerheblich, ob es sich um interne oder externe Innovationen handelte. In den Gesprächen wurden teilweise auch längere Zeiträume wie zB „vor zwei bis drei Jahren“ genannt, da sich herausgestellt hat, dass genaue Tage und Jahre nicht zu bestimmen waren oder von der Erinnerung des jeweiligen Gesprächspartners abhängig sind. Da die Literatur suggeriert, dass Dienstleistungen bei produzierenden/technischen Unternehmen häufig ungeplant und in ihrer Gesamtheit sogar teilweise unbekannt sind, wurde erhoben, ob Unternehmen eine formalisierte Strategie für Dienstleistungen besitzen bzw. wie diese Unternehmen mit dem Spannungsfeld zwischen Planung und Ad-hoc-Innovationen umgehen.

Alle Unternehmen verfolgen aktiv Innovationen – sowohl im Dienstleistungs-, als auch im und Produktbereich. Insbesondere die produzierenden Unternehmen der Kategorie 1 zeigen eine hohe Aktivität bei Nutzbarmachung von digitalen Technologien für den Bereich Remote Services, Smart Services oder Condition Monitoring. Je nach Erfahrungsgrad mit diesen Technologien, den eigenen Fähigkeiten und dem Grad der Umsetzung erscheint allerdings die Motivation zur Einbindung eine andere zu sein. Ein Teil der Unternehmen verfolgt Dienstleistungsinnovationen eher mit der Absicht einer Effizienzsteigerung von bestehenden Services, während der andere Teil der Unternehmen diesen Bereich als Chance im Sinne eines erweiterten oder veränderten Geschäftsmodells versteht. Dort scheint auch eine der größeren Herausforderungen zu liegen. Eine Erweiterung des Serviceportfolios oder die Veränderung innerhalb der Organisation trifft momentan noch nicht unbedingt auf eine konkrete Monetarisierung. Bei der Einführung einer Miete oder erweiterten Form der Finanzierung, die einige Firmen eingeführt haben, ist es unsicher oder diskutierbar, ob es sich dabei um eine produktspezifische Dienstleistung handelt, die in ihrem Kern dazu dient, die tatsächlichen physischen Güter zu verkaufen bzw. neue Zielgruppen zu erschließen oder ob wirklich ein Umdenken im Sinne einer Lösungsorientierung und einer Abkehr vom Gut im Rahmen eines erweiterten Produktverständnisses zu erkennen ist.

Die Erhebung der Innovationsstrategie für Dienstleistungen und Services zeugt von einem diffusen Strategieverständnis. Je nach Unternehmen werden verschiedene Merkmale oder Effekte von Strategien unterschiedlich bewertet, in Hinblick auf unterschiedliche Zeithorizonte und teilweise auch mit anderen Zielen. Vier Unternehmen verfolgen tendenziell den Ansatz einer Roadmap, die ein gemeinsames

Verständnis und gemeinsame Richtung gewährleisten soll, verzichten jedoch auf eine konkrete strategische Fixierung, E bringt es auf den Punkt: „Ich denke, man muss nicht unbedingt in Zeit [Anm. Lebenszyklus oder Zeithorizont] berücksichtigen, sondern es ist eigentlich viel mehr eine Frage der Akzeptanz.“ Meist definieren diese Unternehmen entweder Suchfelder, Meilensteine oder interessante Bereiche, darüber hinaus implementieren sie meist weniger Limitierungen. Interessanterweise finden sich innerhalb dieser Gruppe die drei kleinsten Unternehmen (nach Mitarbeiterzahl). Nach eigener Einschätzung besteht in diesen Unternehmen entweder eine hohe Umsetzungsorientierung im Rahmen derer Projekte auch häufig geringere Hemmschwellen überwinden müssen: „wir machen einfach und reden auch nicht drüber“, so A. „ein Großteil der Projekte hat ein überschaubares Risiko bzw. Finanzierungsvolumen“, sagt B oder die Notwendigkeit einer Formalisierung wird aufgrund der Größe des Unternehmens und/oder des betroffenen Mitarbeiterkreises in Abfrage gestellt (A, H). Neben diesen drei ist allerdings auch ein Unternehmen mit > 2000 Mitarbeitern. Dort erfolgt die Ausrichtung der Aktivitäten über Suchfelder, die von der übergeordneten Unternehmensstrategie und Trends in den jeweiligen Märkten abgeleitet wurden. Die bewusste Flexibilisierung der genauen Umsetzung passiert also durchaus bewusst, systematisch und geplant. Dabei geht es insbesondere um eine lösungsneutrale Exploration im jeweiligen Suchfeld, um auf einzelne Impulse oder Entwicklungen reagieren zu können. Man muss darauf hinweisen, dass insbesondere in diesem Unternehmen die Systematik vor verhältnismäßig kurzer Zeit implementiert wurde und sich (1) in kontinuierlicher Evaluierung befindet und (2) je nach Effektivität noch Veränderungen durchlaufen kann. Zwei Unternehmen verfolgen je nach Geschäftsfeld, Lebenszyklus und/oder Wettbewerbssituation einen teilformalisierten Ansatz. In einem dieser Unternehmen wird bewusst zwischen zwei Bereichen der Innovation unterschieden. Auf der einen Seite gibt es die Bedingungen, die ein Unternehmen oder Mitarbeiter benötigen, um innovativ/kreativ/gestalterisch aktiv zu sein. In diesem Bereich wird bewusst auf das Festlegen von Suchfeldern verzichtet, um Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, frei zu entwickeln. Daneben wird in Entwicklungs- und Erhaltungsinnovation gedacht, gerade in diesem Bereich geht es um Kundenbedürfnisse, Effizienzsteigerungen und Marktentwicklung bestehender Produkte. Die Unterscheidung ist wirtschaftlich motiviert, da die letzteren den ersten Bereich sozusagen finanzieren. Drei Unternehmen, die alle zu den größeren innerhalb dieser Gruppe zählen, besitzen eine formalisierte Innovationsstrategie – sowohl im Bereich der Produkt- als auch Dienstleistungsinnovation. Bei einem Unternehmen fehlt zwar noch eine konkrete Innovationsstrategie, da es sich um eine neue Abteilung bzw. Organisationsstruktur handelt, eine Ausarbeitung ist aber zeitnah geplant. Der Umstand, dass lediglich große Unternehmen eine stark formalisierte Strategie besitzen, unterstützt die These aus den kleineren Unternehmen, dass der Formalisierungsgrad ansteigt und eine Verschriftlichung für eine effizientere Kommunikation notwendig ist, je mehr Mitarbeiter und Stakeholder und höchstwahrscheinlich auch je mehr Projekte gibt. Im Sinne eines Beratungsunternehmens streicht der selbstständige Berater heraus, dass theoretisch Kundengespräche und -exploration vor einer Strategieentwicklung sinnvoll wären, allerdings in der Praxis kaum bis gar nicht umgesetzt werden. In den meisten Fällen, werden basierend auf der Unternehmensstrategie bzw. Stoßrichtungen, bereits Suchfelder definiert und innerhalb dieser Explorationen, Gespräche oder Beobachtungen durchgeführt. Er führt es u. a. darauf zurück, dass insbesondere Service Designer häufig erst nach einem entsprechenden Prozess hinzugezogen werden und dieser eher mit *klassischen* Unternehmensberatern durchgeführt wird.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass in (fast) allen Unternehmen Dienstleistungs- und Serviceinnovationen an Bedeutung gewonnen haben. Bei produzierenden Unternehmen haben Dienstleistungsinnovationen mittlerweile Produktinnovationen überholt. Interessanterweise lässt sich bei Dienstleistern ein Gegenteil erkennen, dort gewinnen Produktinnovationen scheinbar an Wichtigkeit. Dies lässt die Vermutung zu, dass egal an welchem Ende des Produkt-Service-Kontinuums man sich befindet, man sich zum anderen Ende bewegt. Das Denken in Lösungen schwächt die Unterscheidungen in Produkte, Dienstleistungen und Services ab und erlaubt den jeweiligen Unternehmen mit Konventionen zu brechen und ungehindert zu innovieren, was auch Abbildung 25 deutlich macht.

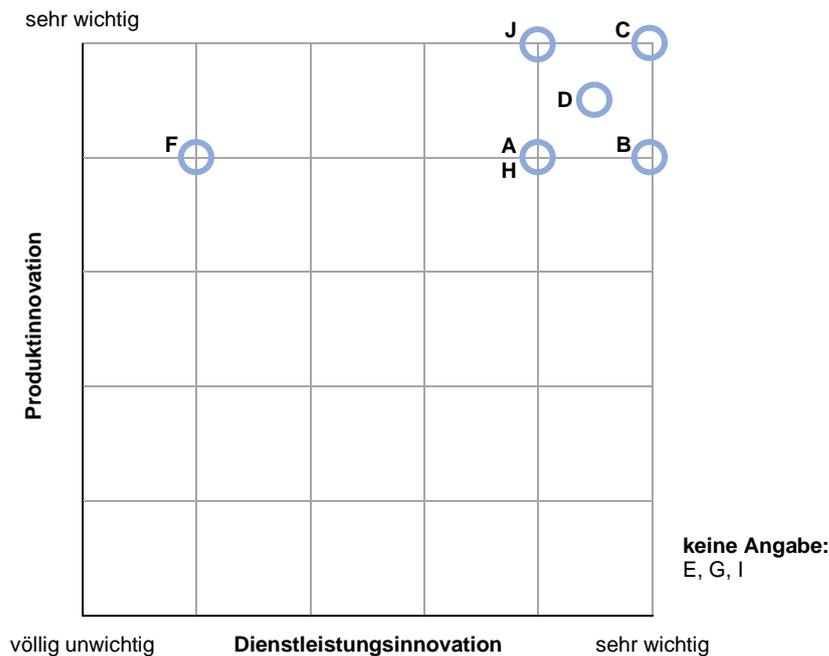


Abbildung 25: Produkt-Dienstleistungs-Matrix, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Priorisierung von Produktinnovationen, die bei produzierenden Unternehmen von der Literatur häufig vermutet wird, lässt sich nur in einem Unternehmen in dieser Gruppe finden. Das Unternehmen ist allerdings in einem produkt- und kostenorientierten Markt aktiv und besitzt ebenso ein Tochterunternehmen bzw. eine Sparte, die deutlich dienstleistungsbezogener ist. Die beiden Service Designer wurden nicht nach der eigenen Priorisierung befragt, sondern welche sie bei Kunden wahrgenommen haben. Sie bestätigen dabei die steigende Bedeutung von Dienstleistungen bei produzierenden Unternehmen und führen es eher darauf zurück, dass Unternehmen beginnen in Kundenbedürfnisse zu denken, um diese dann mit der besten verfügbaren Lösung zu stillen – ob Gut, Dienstleistung oder eine Kombination aus beidem ist fast dabei unerheblich.

8.2.3 Prozess- und Projektgestaltung bei Dienstleistungsinnovationen

Im nächsten Abschnitt wurden die Gesprächspartner gebeten, einen Einblick in ihre Prozess- und Projektgestaltung bei Dienstleistungsinnovationen zu geben. Dienstleistungen und Produkte werden

teilweise gemeinsam mit Gütern, teilweise aber auch eigenständig entwickelt – dies ist von Projekt zu Projekt unterschiedlich bzw. von der Aufgabenstellung und dem Zielvorhaben abhängig. Ein Unternehmen (E) betont, dass sie einen Lösungsentwicklungsprozess verfolgen, bei dem es unerheblich ist, ob eine Dienstleistung und/oder ein Produkt entwickelt wird. E führt weiter aus, dass für diesen Ansatz keine eigenen Prozesse notwendig sind, sondern man auf Bekanntes zurückgreifen und dieses adaptieren kann, in dem zB einzelne Prozessschritte oder Gates schlichtweg umbenannt werden.

Obwohl sämtliche Unternehmen kontinuierlich innovieren, verstehen die wenigstens es als einen eigenen Innovationsprozess. Vielmehr wird in den meisten Fällen in „losgelösten“ Einzelprojekten innoviert, die einen klaren Beginn und ein klares Ende haben. Dies ist vom Geschäftsbereich und auch von der Lebenszyklusphase abhängig, sagt I. E bringt es auf den Punkt und betont: „Nach der Innovation ist vor der Innovation.“

Auch bei der Art, wie der *Innovationsprozess* organisiert wird, gibt es unterschiedliche Ansätze, wobei die Mehrheit auf eine Projektstruktur mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen setzt, die teilweise „nebenher“ innovieren – sozusagen on top zu ihrem eigentlichen Aufgabengebiet (F). Sowohl für F als auch D ist die Begeisterung der Mitarbeiter für die Thematik wichtig, das ist allerdings aufgrund der Mehrarbeit für den individuellen Mitarbeiter nicht weiter überraschend.

J erklärt, dass nach der Testung und Umsetzung in einem kontinuierlichen Prozess übergegangen wird und gleichzeitig die Innovation an eine eigene Abteilung übergeben wird. Auch F und H übergeben nach der Machbarkeitsanalyse (F) bzw. vor der Markteinführung (H) das Projekt an ein eigenes Umsetzungsteam, das dann losgelöst vom Innovationsteam arbeitet.

Besonders interessant in diesem Abschnitt ist, dass nur zwei Unternehmen mit einem standardisierten Innovationsprozess arbeiten (A, D, H). Sie geben aber keine detaillierte Auskunft über einzelne Schritte. H deutet nur an: „Unser Prozess folgt dem Grazer Modell, da man um den CAMPUS 02 nicht herumkommt, wenn man sich in Österreich mit Innovationsmanagement beschäftigt“. Einige Phase bzw. Ansätze innerhalb des Modells wurden auf ihre jeweiligen Bedürfnisse angepasst. Eines der Unternehmen (G) gibt an, dass sie für technische Entwicklungen zwar einen standardisierten Prozess einsetzen, der bei Dienstleistungen aber „nicht so stark ausgeprägt“ ist. Im Unternehmen C ist lediglich die interne Ideensammlung und -verarbeitung standardisiert, sodass „die Idee des Mitarbeiters auf jeden Fall dort ankommt, wo sie ankommen soll“. F hat einen Prozess gestaltet, aber nicht bürokratisiert, er dient lediglich dazu, die Kreativität zu kanalisieren – was hingegen aber durchaus klar festgelegt und mit der Unternehmensstrategie abgestimmt ist, sind die Suchfelder, innerhalb derer Ideen und Innovationen relativ frei entwickelt werden sollen. Die Mehrheit der Gesprächspartner betont, dass sie bewusst auf genaue Vorgaben oder Prozessanordnung verzichten, sondern die Innovationsteams je nach Aufgabenstellung und Teamzusammenstellung ihre eigenen Prozesse gestalten lassen. G ergänzt, dass sie „bewusst unterschiedliche Prozesse (bis zu 28) haben, um nicht in Kultur, Workflows und Prozesse der *unabhängigen* Organisationseinheiten einzugreifen.“ J bezeichnet das Vorgehen als einen agilen Prozess aus Anforderungssammlungen, Analyse, Priorisierung, Umsetzung und Test.

8.2.4 Verantwortung, Integration Dritter, Phasen und Aufgaben

Die Verantwortung von Innovationen wird häufig bei allen Mitarbeitern gesehen. Das Engagement des Einzelnen erhält dadurch eine gewichtige Rolle im Sinne eines gesamtunternehmerischen Kontexts. Während einzelnen Projekten bzw. im Rahmen konkreter Innovationsprojekte ist die Verteilung von Verantwortung abhängig vom unternehmerischen Kontext. Unternehmen (A, C, F, H) vereinen die Verantwortung mit eigenen Abteilungen. Sie hoffen sich dadurch eine bessere Koordination, bessere Kommunikation und am Ende bessere Resultate. Unternehmen C erzählt: „Früher gingen die Aufträge in andere Fachabteilung und die Qualität ließ manchmal zu wünschen übrig.“ In diesen Fällen sind auch häufig Abteilungsleiter auch die maßgeblichen Entscheider (A, H). Auch hier kann es durchaus sein, dass es für Teilbereiche einzelne Leiter geben kann, die häufig in Koordination und Abstimmung Entscheidungen treffen können. Manchmal muss man zwischen Gesamt- und Projektverantwortung unterscheiden (B, I, J). Während die gesamtwirtschaftlichen Entscheidungen in übergeordneten Gremien (B), teilweise in Abstimmung mit dem Vorgesetzten (I) oder in höheren Hierarchiestufen (J) getroffen werden, sind die Projektleiter im Rahmen des Projektmanagements als Umsetzungsverantwortliche zu sehen. „Wenn wir mit einem Thema starten, machen wir denjenigen mit den besten Anwendungskennnissen zum Verantwortlichen,“ erklärt B. Die Grundidee dabei ist, dass Wissen und Kenntnisse über das Thema und/oder Bereiches zu besseren Lösungen führen könnten, ob darüber hinaus noch weitere Kompetenzen zB für Mitarbeiterführung, lässt sich lediglich vermuten. Die beiden Service Designer (E, G) und ein Unternehmen (D) sprechen sich dafür aus, nicht nur Innovation in Projekten Mitarbeitern zu übertragen, sondern viel eher Bedingungen und ein Umfeld zu schaffen, dazu zählen u. a. Arbeitszeit, infrastrukturelle Bedingungen und Ressourcen bereitzustellen, damit Mitarbeiter selbstständig an ihren Ideen arbeiten dürfen. So seien „Enablement und Empowerment des Mitarbeiters“, sagt A, „viel wichtiger als irgendwelche Prozesse, Modelle oder Methoden.“ Auch eines der größten Unternehmen innerhalb der Befragung spricht davon, dass es nicht unbedingt eine zentralisierte Verantwortung gibt (oder geben kann), denn Innovationsprojekte können in fast allen Abteilungen des Unternehmens passieren und die jeweilige Abteilung trägt in diesem Zusammenhang auch die Verantwortung. Sollte es ungesteuert passieren, kann man allerdings „nicht von Innovationsmanagement sprechen, sondern eher von Serendipity Management,“ sagt G über seine Tätigkeit.

Obwohl die Unternehmen Kunden häufig in die Entwicklung der Dienstleistungen einbinden, vorzugsweise im Bereich des Tests/Prototypings bzw. spätestens im Bereich der Pilotierung, integriert man den Kunden in früheren Phasen eher weniger häufig (E, G, H) und tendenziell indirekt im Zuge von Kennzahlen: zB Wiederkaufsraten, Kundenzufriedenheit. So entwickelt man tendenziell für, aber nicht mit Kunden. Berater, Facilitators und andere Externe werden im Zuge der Ideengenerierung zu Rate gezogen. Die Unternehmen testen die entwickelten Lösungen bei ausgewählten Kunden, um Rückschlüsse auf die Eignung bzw. auf die Akzeptanz zu erhalten. Der Zeitpunkt eines Tests kann unterschiedlich sein, je nach Komplexität bzw. Einfachheit der Entwicklung. Kleinere Projekte können meist ziemlich direkt überführt werden, während komplexere Ideen häufig relativ weit entwickelt werden, um valide Informationen zu generieren. So sollen Fehleinführungen vermieden werden.

Die Unternehmen verfolgen eher einen klassischen Phasenansatz aus dem Projektmanagement, bei dem der Fortschritt anhand der Vollständigkeit einzelner Arbeitspakete gemessen wird. Es gibt allerdings auch andere Ansätze so sieht Unternehmen G, die Innovation getrennt von der Entwicklung und diese vice versa von der Umsetzung. Anstelle eines Produktes/Dienstleistung, das am Markt Erfolg hat, scheint hier die Innovation mit dem grundsätzlichen Fuzzy Front End gleichgesetzt zu sein. In einem ähnlichen Licht müsste der bisherige Ansatz von F betrachtet werden. Während es keine klare Trennung von Innovation und weiteren Phasen gibt, wird die Verantwortung nach der Erhebung der Feasibility und Durchrechnungen weitergegeben. Es lässt sich vermuten, dass in den jeweiligen unterschiedlichen Phasen auch unterschiedliche Qualitäten gebraucht werden und es stellt sich die Frage ob daher eine potenzielle Integration der Phasen zu anderen Teams und einer anderen Arbeitsweise führen muss. Obwohl Heterogenität, Interdisziplinarität und teilweise auch die Integration von Kritikern als vorteilhaft für Innovationen gesehen wird, scheint es innerhalb zweier Unternehmen umstritten (C, I). Je nach Lebenszyklus des Projektes, der kurzfristigen Zielsetzungen und der Anforderung, scheint eine Kombination aus „Kreativen und Umsetzern nicht immer vorteilhaft.“ (C). Kreative „nerven“ Umsetzer mit ihren ständigen Ideen, Kurswechseln und grundsätzlichen Ignoranz für den Status Quo. Umsetzer „nerven“ Kreative mit ihrer Nörgelei, unzureichendem Optimismus und anderen Verhaltensweisen.

Obwohl der Kunde nur indirekt in die frühen Phasen eingebunden wird, ist interessanterweise das Verstehen des Kunden die wichtigste Aufgaben in den Augen der meisten Unternehmen (A, B, D, E, G, H, I). Dabei kommen ganz unterschiedliche Methoden zum Einsatz. Aufgrund von klassischen Marktforschungsinstrumenten wie Umfragen und Analysen (G), oder qualitativen Gesprächen und Beobachtungen beim Kunden vor Ort (G, H) entsteht das Kundenverständnis über die Integration von Vertriebs-, Service- und Marketingmitarbeiter, da sie den Kunden sowieso bereits verstehen. Es gilt hervorzuheben, dass in komplexeren Strukturen, Vertriebs- oder Servicepartner nicht immer eingebunden werden. Gesprächspartner E stellt fest: „Ironischerweise sind häufig die Organisationsstrukturen, die am nächsten oder häufigsten am Kunden sind, diejenigen Abteilungen, die ausgelagert werden.“ Eine wichtige Aufgabe, die gleichzeitig als Katalysator für die Entwicklung, Umsetzung und Realisierung funktioniert, ist das Denken in Ökosystemen, Netzwerken bzw. die Übernahme der Koordination und das Zusammenbringen von Menschen (E, F, G, H). Dienstleistungsinnovationsmanagement scheint also gleichzeitig auch immer eine Organisationsentwicklung zu sein. Lediglich ein Unternehmen (C) spricht davon, dass die Umsetzung der wichtigste Schritt sei, denn „es mangelt uns nicht an Ideen.“ Nach den Ideen gilt es allerdings vor allem die PS auf die Straße zu bringen.

8.2.5 Auslöser und Initiation

Bei diesem Thema gingen die Sichtweisen und Erfahrungen der Gesprächspartner nicht weit auseinander. So nannten acht Unternehmen u. a. den Kunden bzw. ein Kundenproblem als Auslöser – sei dies in Form von gezielt artikulierten Wünschen bzw. Ideen des Kunden oder aber auch ein Kundenproblem, das durch einen Mitarbeiter erkannt und in die Firma getragen wird. Man merkt, wie wichtig die Rolle des Kunden im Dienstleistungsprozess ist, nicht nur während der Leistungserstellung mit/am Kunden, sondern von Beginn an. I in seiner Position als Projects- & Innovationsmanager hat gezielt die Stimme des Kunden in die unterschiedlichen Abteilungen getragen, indem er Top- und Flop-

Kundenfälle aus der Service-Hotline im Dialog mit den Abteilungen diskutiert hat. A und I sprechen in diesem Zusammenhang aber nicht nur von aktiver bzw. freiwilliger Innovationstätigkeit, sondern von proaktiver, denn es gibt auch Situationen, wo innoviert wird, weil „der Druck zu hoch wird“ (A) oder es die wirtschaftliche Lage bzw. eine Kundenabwanderung erfordert (I).

Neben dem Kunden als Auslöser für den Innovationsprozess wurde von fünf Gesprächspartnern ebenso der Markt als Initiator genannt. B spricht sogar von einer „massiven Konsolidierung auf Anbieter- und Kundenseite.“ In Verbindung mit dem Markt heben drei Unternehmen auch Technologien (D, E, I), generelle (Mega-) Trends (F) und auch Gesetze (D) als Auslöser für Innovationstätigkeit hervor.

Von Mitarbeitern kommen aber nicht nur Ideen, die in der Zusammenarbeit mit dem Kunden entstanden sind, sondern sie selbst sind sehr häufig der Auslöser für neue Innovationsprojekte – sowohl für interne als auch externe Innovationen. So zum Beispiel erwähnt C, dass die eigenen Mitarbeiter „nur so vor Ideen sprießen“ und auch F beschreibt, dass das neu aufgestellte Innovationsmanagement-Konzept im Unternehmen allein dem Engagement und dem hartnäckigen Vorantreiben der Mitarbeiter zu verdanken ist. H beschreibt, dass in ihrem Unternehmen auch ein gewisser „Selbstanspruch“ Treiber der Innovation ist.

Es ist allerdings nicht nur wichtig, was den Innovationsprozess auslöst, sondern auch wer im Unternehmen dies tut. Mitarbeiter treiben ihre eigenen Ideen begeistert voran, wohingegen Gesprächspartner D beobachtet hat, dass Ideen, die seitens der Innovationsabteilung platziert werden, von den zuständigen Abteilungen oft nicht oder nur schleppend weiterverfolgt werden. Es baut sich eine Art Blockade auf, die Idee wird nach hinten gereiht. Es kann helfen, wenn man in diesem Zusammenhang die Rolle des „Einflüsterers“ oder, wie D es nennt, die Rolle des „Ideengeburtsheifers“ einnimmt.

Werden Ideen aufgegriffen und ausgearbeitet, gilt es früher und/oder später eine Entscheidung zu treffen, ob diese weiterverfolgt wird oder (noch) nicht. Auf der einen Seite betonen die Gesprächspartner, dass mit Analysen, Kennzahlen und Tools gearbeitet wird, auf der anderen Seite spielen aber ebenso das eigene Bauchgefühl (A), sowie die subjektiv wahrgenommene Attraktivität eines Innovationsprojekts (I) eine Rolle.

8.2.6 Methoden

Der Einsatz von Methoden scheint sich von Unternehmen zu Unternehmen zu unterscheiden. Sie ist abhängig von der Unternehmenskultur, der Größe oder Zusammensetzung des Teams, der Arbeitsweise und der Organisationsstruktur. Während manche Unternehmen oder Mitarbeiter zwar auf einen Werkzeug- und Methodenkoffer zurückgreifen, nutzen andere Methoden je nach Situation und haben sich bewusst dafür entschieden keine konkreten Vorschriften in der Phase zu erlassen. Das Team soll frei entscheiden, wie und mit welchen Methoden es arbeiten möchte. Insbesondere klassische Marktforschung, seien es Befragungen, Umsatz-, Markt- und Technologieanalysen sowie kleinere Tests am Kunden, in geografischen Märkten oder bei Friendly Customer scheinen zumindest immer die erste Basis für eine Analyse des Ist-Zustands zu bilden. Ob darüber hinaus noch weitere Techniken genutzt werden, hängt von den Erfahrungen des Unternehmens aus. Unternehmen mit Quereinsteigern, häufig aus dem Digitalbereich, oder Verantwortlichen mit weiterführender Ausbildung (zB B, D, H), setzen dabei

auf einen Transfer von Methoden aus dem Bereich der User Experience. So gewinnt die Beobachtung, im Sinne eines Vor-Ort-Besuchs beim Kunden und die Analyse seines Nutzungsverhaltens immer an Bedeutung. „Zahlen können immer nur zeigen, was war oder ist, sie erlauben aber nur vage Rückschlüsse auf die wahre Motivation,“ sagt E. Es geht vielmehr um das Erleben der Welt des Kunden, der praktischen Beobachtung bei der Nutzung und der einer Abstrahierung von bestehenden Kundenwünschen auf die zugrundeliegenden Kundenbedürfnisse. Gleichzeitig geht es auch um die Förderung von Empathie für den Kunden oder Menschen und das Schaffen von „Aha-Momente“ (G) für die jeweiligen Mitarbeiter. Eine folgende Emotionalisierung ist besonders wichtig für gute Lösungen und eine langfristige Motivation. Systematischere Ansätze wie Customer Journeys, Service Blueprints oder dem Business Model Canvas zusammen mit dem Value Proposition Canvas scheinen nur selten eingesetzt. Es kann allerdings auch sein, dass sie mittlerweile vorausgesetzt werden und daher bereits zu den Standardmethoden zählen, wie zB Brainstorming im Bereich der Kreativitätstechniken. Nur ein Unternehmen (B) benutzt explizit ein Service Portfolio für eine Kategorisierung, Analyse und Übersicht über seine Dienstleistungen. Durch die Nutzung stellen sich häufig Überraschungen ein, „ich habe gesehen, dass wir für die gleiche Dienstleistung je nach Geschäftsbereich unterschiedlich viel verrechnen,“ erklärt der Gesprächspartner, „es dürfe historische Gründe haben und es wurde einfach nie wieder hinterfragt.“ Es scheint sich, dass die Annahme in der Literatur zu bestätigen, dass produzierende Unternehmen manchmal keine genaue Übersicht über die von ihnen geleistete Dienstleistungen haben. Es kann allerdings auch sein, dass andere Unternehmen ein potenzielles Service Portfolio nicht als Teil eines Innovationsprozesses verstehen, sondern viel mehr dem Bereich Operations zuordnen, es kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass die anderen Unternehmen nicht auch ein Service Portfolio besitzen.

In Gesprächen gab es immer wieder grundsätzliche philosophische Diskussionen, ob Rahmenbedingungen oder Methoden wichtiger seien und ob man jedem Menschen kreative Problemlösung beibringen könne oder wie man mit vermeintlich fehlenden Kompetenzen von Mitarbeitern umgehe. Die Kultur, insbesondere der Umgang mit Fehlern, die Wertschätzung und die Möglichkeit der Beteiligung, scheinen besondere Umgebungsfaktoren zu sein, die Innovation stärker beeinflussen als Methodik. „Wichtiger als die Methodik selbst, ist das Wecken von Neugierde im Mitarbeiter,“ sagt E. Zeitliche, räumliche und organisatorische Rahmenbedingungen müssen passen

Eine Methode, die der Autor besonders hervorheben möchte, ist das Erstbewertungstool des Gesprächspartners F. Dabei geht es um eine niederschwellige Bewertung für die Entscheidung, Priorisierung und grobe Abschätzung eines Aufwands. Die Ideen werden dabei anhand zweier Dimensionen bewertet und zwar anhand des Aufwands und Kundennutzens. Man unterscheidet zwischen:

Aufwand ↓ – Nutzen ↓

Diese Ideen werden zeitnah umgesetzt. Es handelt sich um kleine Verbesserungen, die ohne großen Aufwand realisierbar wären.

Aufwand ↓ - Nutzen ↑

Diese Ideen verdienen große Aufmerksamkeit. Mit einem geringen Aufwand ließe sich hoher Nutzen für Kunden generieren

Aufwand ↑ - Nutzen ↓

Diese Ideen werden zuerst ignoriert. Der hohe Aufwand spricht logischerweise gegen eine Umsetzung zum Zeitpunkt der Bewertung. Allerdings werden diese Ideen abgelegt, archiviert und zu einem späteren Zeitpunkt erneut evaluiert.

Aufwand ↑ - Nutzen ↑

Potenziell interessante Ideen, allerdings mit hohem Aufwand, insbesondere dem Know-how-Aufbau. Diese Ideen werden entweder selektiv behandelt oder analysiert, ob es eine vergleichbare Lösung mit geringerem Aufwand gibt.

Die beiden Dimensionen Aufwand und Nutzen müssen in dieser Phase noch nicht objektiviert werden, sondern können durchaus noch auf grobe Schätzungen basieren. Für eine ganzheitliche Bewertung ist es notwendig, in den Dimensionen mehrere Faktoren einzubeziehen und zu gewichten, zB die Dimension *Aufwand* könnte aus Personalaufwand, Dauer und/oder Kompetenzlevel innerhalb des Unternehmens und die Dimension *Nutzen* durchaus aus monetären Elementen bestehen, eine gesteigerte Zufrieden, aber es könnte auch die eine längere Kundenbindung oder geringere Produktpreise sein. In dieser Phase ist es wichtig maximal semi-quantitativ zu arbeiten.

8.2.7 Kundennutzen

Alle Gesprächspartner betonen die Wichtigkeit des Kundennutzens, denn dieser ist für alle unerlässlich für den Erfolg der Innovation. A formuliert es treffend „Man kann die schönste Dienstleistung oder das schönste Produkt entwickeln, wenn es der Markt nicht braucht, kannst du das Ganze vergessen“. F empfindet die Beschäftigung mit dem Kundennutzen als unerlässlich – besonders auf langfristige Sicht – da man sonst nur „Feuer löscht“. Der Fokus auf den Kunden wurde nicht nur in Hinblick auf den Innovationsauslöser klar, sondern auch hier sprechen die Unternehmen von der Wichtigkeit des Kundennutzens. Aber auch der interne Nutzen bzw. der Nutzen für den Mitarbeiter als Anwender von internen Innovationen spielt eine Rolle und darf nicht vernachlässigt werden.

B und C ergänzen aber, dass sie in diesem Zusammenhang noch kein Verfahren für die Objektivierung bzw. Quantifizierung des Kundennutzens einsetzen oder kennen. F beschreibt den Kundennutzen sogar als wichtige Dimension in der Erstbewertung, der aber generell nicht objektivierbar oder quantifizierbar ist.

Jeder Gesprächspartner beschäftigt sich ganz gezielt und bewusst mit dem Kunden bzw. orientiert sich an seinem Nutzen – sei dies wie bereits erwähnt anhand von Kennzahlen, Analysen oder aber auch Befragungen/Gesprächen. Zur Akzeptanztestung werden häufig „Friendly Customer“ und Kunden aus dem direkten Umfeld herangezogen. Für E ist der Kundennutzen bzw. die Akzeptanz des Kunden

zunächst der einzige Messwert, Umsatz und Kosten werden erst in späterer Folge betrachtet und sind immer eine natürliche Folge des Kundennutzens. Auch wenn die Innovation bereits am Markt ist, ist der Kundennutzen und die sich dadurch ergebende Kundenzufriedenheit die zentrale Kennzahl (I). A zeigt aber auch auf, dass der Kundennutzen zwar eingeschätzt werden muss, Zahlen aber nie zu 100% richtig sind.

D geht sogar so weit, dass einzelne Dienstleistungen durchaus defizitär arbeiten können, solange der Gesamtwert der Kundenbeziehung positiv ist. Hier spielt natürlich auch der Preis eine wichtige Rolle, der sich für D „ganz sicher“ am Kundennutzen orientiert. Das Thema Pricing wird allerdings von mehreren Gesprächspartnern als kritisch betrachtet, B hat sogar das Gefühl, dass Kunden Services in ihrem Unternehmen häufig deshalb akzeptieren, da sie kostenlos angeboten werden – auf langfristige Sicht kann das allerdings keine Lösung sein.

Fazit: Der Kundennutzen ist bei der Dienstleistungsinnovation ein zentrales Thema für alle Gesprächspartner, auch wenn das Thema Quantifizierung für einige unklar oder sogar unmöglich ist.

8.3 Reflektion und Diskussion

Alle nachstehenden Behauptungen basieren auf den Erkenntnissen aus den geführten Interviews und beziehen sich jeweils auf die von den Interviewpartnern getätigten Aussagen.

Die Gespräche haben mehrere theoretische Annahmen bestätigt, allerdings auch zur Überraschung des Autors einige widerlegt. Somit wird die Diskrepanz zwischen Innovation, unabhängig von Gut oder Dienstleistung, in Theorie und Praxis bestätigt. Eventuell liegt es daran, dass Modelle und Ansätze in der Theorie häufig idealisiert dargestellt werden und versuchen, Allgemeingültigkeit für sich zu proklamieren. Untenstehend werden die Kernerkenntnisse zusammengefasst:

Unternehmen haben häufig keine Übersicht über die Dienstleistungen, die sie anbieten.

In den Gesprächen wurde deutlich, dass Unternehmen häufig keine ganzheitliche Übersicht über ihre Dienstleistungen haben bzw. zumindest in einer Analysephase auf unerwartete Resultate gestoßen sind. Damit bestätigt sich eine Annahme der Literatur zu Service Design. Dabei ist die Größe des Unternehmens unerheblich, da das Phänomen in den kleineren und größeren Unternehmen der Befragung entdeckt werden kann. Der Grad der Zentralisierung, also die Einheit von Entwicklung und Erbringung, scheint allerdings durchaus eine Rolle zu spielen. Unternehmen mit einer Integration dieser beiden Lebenszyklen haben auch eine genauere Übersicht über das eigene Portfolio. Wenn diese beiden Phasen getrennt werden, scheinen beide Aufgaben auseinander zu divergieren und sich zu verselbstständigen. Ein Umstand, der sich ggf. mit einem Silodenken erklären lässt, da sich die jeweiligen Verantwortlichen stärker an spezifischen Zielen orientieren. Auch das Selbstverständnis bzw. wo sich das Unternehmen – im Sinne einer Transformation – befindet, beeinflusst eine Übersicht positiv oder ist zumindest Anlass für eine erste Erhebung und/oder Überprüfung.

Richtung ja, detaillierte Strategie eher nein.

Die Gespräche haben ergeben, dass viele der Unternehmen auf eine detaillierte Ausarbeitung der Innovationsstrategie verzichten. Unternehmen wollen damit verhindern, ihre eigene Flexibilität zu verlieren und ihre Mitarbeiter in starre Prozesse zu schicken, die die Kreativität negativ beeinflussen könnten. Vielmehr setzen die Unternehmen bei der Dienstleistungsentwicklung lediglich auf eine grobe Richtungskommunikation, Strategieentwicklung oder Roadmap, die die Entscheidungsgrundlage für die weiteren Schritte darstellt. Je größer das Unternehmen, desto häufiger entstehen solche Maßnahmen. Damit bestätigt sich grundsätzlich die Annahmen der Literatur, dass mit steigender Mitarbeiterzahl Prozesse und Ähnliches stärker formalisiert werden, damit eine Kommunikation und eine gemeinsame Ausrichtung erleichtert wird. In Unternehmen mit kleineren Teams und/oder weniger Anspruchsgruppen wird es vor allem über persönliche Beziehungen bzw. soziale Systeme mit einem informellen Austausch gesteuert.

Projekte > kontinuierliche Prozesse.

Die Unternehmen führen meist ihre Innovationstätigkeit auf Projektbasis durch und sehen diese fast nie bzw. nur mit Ausnahmen als Teil der normalen Geschäftstätigkeit. Darüber hinaus scheinen Unternehmen davon auszugehen, dass Innovation einen Anfang und ein Ende hat. Obwohl der Markterfolg, die Kundenakzeptanz oder Verbesserung der eigenen Marktsituation häufig mit dem Begriff Innovationen verbunden wird, verstehen die Unternehmen Innovation häufig als Prozess von der Ideengenerierung bis hin zur Machbarkeit, dh als konzeptionelle Arbeit mit einem begrenzten praktischen Anteil in Form von Tests. Es gibt demnach eine Trennung zwischen Innovation, Entwicklung und Erbringung. Eine mögliche Interpretation erlaubt die Schlussfolgerung, dass Innovatoren gewisse eigene Persönlichkeitsmerkmale haben, die gar einen Einsatz innerhalb eines langwierigen Entwicklungsprozesses und in der Erbringung, in der es entweder nur um kleinere Weiterentwicklungen oder Effizienzsteigerungen geht, lähmen. Da nicht alle Unternehmen gleich innovieren, weder im Sinne der Anzahl von Projekten, des Projektvolumens oder von Mitarbeitern, kann eine weitere Erklärung durchaus sein, dass ein kontinuierlicher Prozess nicht wahrgenommen wird, obwohl er teilweise praktiziert wird.

Innovatoren als Koordinator, Netzwerker und Verkuppler.

In den Gesprächen wird deutlich, dass sowohl bei Produkt-, als auch bei Dienstleistungsinnovationen dem Innovationsmanagement bzw. den Verantwortlichen eine gewichtige Rolle als Koordinatoren, Netzwerker und „Verkuppler“ zukommen. Insbesondere bei Dienstleistungsinnovationen und deren Entwicklungsprojekten hat diese Fähigkeit besonderen Einfluss. Der Innovator wird zum Strippenzieher, Enabler oder auch „Ideengeburtshelfer“, wie ein Interviewpartner es auf den Punkt bringt. Die Innovationsleistung selbst kommt bzw. muss von den Mitarbeitern bzw. den jeweiligen Spezialisten selbst kommen. Ein Grund dafür könnte sein, dass Dienstleistungen als Querschnittsfunktionen, insbesondere in der SDL, deutlich mehr Abteilungen als zuvor bei der Entwicklung von Gütern betreffen. Dennoch scheinen Dienstleistungen teilweise in kürzeren Zeitrahmen oder zumindest in schnelleren Einzelschritte

entwickelt zu werden. Durch ihre Immaterialität benötigen sie ein größeres Engagement und ein stärkeres Bekenntnis von Anspruchsgruppen in frühen Phasen, da ihre „Gestalt“ nur sehr schwer abschätzbar ist.

Innovation als Teilzeitbeschäftigung.

Obwohl die Innovation in den meisten Fällen als wichtig für das Unternehmen, sein langfristiges Überleben und die Verteidigung der Marktposition zu sein scheint, nutzen die wenigsten Unternehmen Innovationsmanager, Mitarbeiter und Service Designer in Vollzeit. Es scheint viel mehr, dass die Weiterentwicklungs- und Innovationsagenden von bewährten Mitarbeitern gelöst werden sollen. Diese Mitarbeiter übernehmen dabei häufig neue Aufgaben, müssen neue Kompetenzen erwerben und die Perspektive des Tagesgeschäfts verlassen, während sie gleichzeitig ihre *eigentlichen* Aufgaben nicht vernachlässigen sollen. Ein Prozedere, das natürlich Einfluss auf die Belastung und potenziell das Wohlbefinden des einzelnen Mitarbeiters hat. Es schürt auch Unsicherheit, denn wird der Mitarbeiter an seiner Innovationsleistung gemessen oder im Rahmen seiner täglichen Arbeit? Kann er sämtliche Ressourcen (in diesem Fall: vor allem Zeit) für die Innovation nutzen oder versucht er möglichst *einfach* zu Ergebnissen zu kommen.

Die Bedingungen und das Umfeld sind wichtiger als die expliziten Methoden, die genutzt werden.

Ein genau definierter Werkzeugkoffer scheint vielen Unternehmen unwichtig zu sein. Viel mehr werden Methoden je Situation und Team ausgewählt, um im jeweiligen Projekt einen maximalen Fortschritt zu gewährleisten. Das kann insbesondere im Bereich des Kundenverständnisses zu einem eingeschränkten Blick auf den Markt und Anspruchsgruppen führen. Es scheint, dass eine Transformation sowohl *verordnet* werden muss und nur langsam innerhalb der Organisation disseminiert. Ein Netzwerk an Kommunikatoren, Multiplikatoren und Botschaftern ermöglicht, dass alle Teile der Organisation aktiviert werden. Dennoch gibt es immer einen *Organisationsschatten* in welchem sich der Service- und Dienstleistungsbereich häufig bewegt, bevor er teilweise ans Licht geholt wird.

Dienstleistungsinnovationen beginnen häufig intern und werden erst später zu externen.

Viele der Innovationen der letzten Jahre, zumindest bei Dienstleistungen, gehen auf verbesserte technologische Möglichkeiten zurück. Die befragten Unternehmen scheinen momentan die Früchte vergangener Arbeit zu ernten. Eine Harmonisierung von Daten, eine integrierte Systemarchitektur und natürlich die Integration neuer Funktionen in bestehende Güter ermöglichen die Entwicklung und Ableitung neuer Dienstleistungen und dazugehöriger Geschäftsmodelle. In diesem Sinne gehen weitergehende Dienstleistungsinnovationen auf ehemalige Prozessverbesserungen oder Effizienzsteigerungsprojekte zurück, bevor sie jetzt beim Kunden ankommen.

Produzierende Unternehmen testen ihre Dienstleistungen wie ihre Produkte.

Alle Unternehmen testen ihre Dienstleistungskonzepte am Kunden. Sei es in Fokusgruppen, bei Gesprächen bzw. Befragungen oder in kleineren Praxisprojekten – wie zB Testmärkten oder mit Friendly Customers. Methoden, Konzepte und Modelle schnellerer, agilerer Branchen wie Softwareentwicklung scheinen sich auch in *langsameren* Unternehmen durchzusetzen. Die in der Literatur hervorgebrachten Herausforderungen Dienstleistungen zu testen oder ihre Kundenakzeptanz zu überprüfen, scheint produzierende Unternehmen nur bedingt vor Schwierigkeiten zu stellen. Bei Unternehmen mit einem weit verzweigten Netzwerk an Vertriebs- und Servicepartnern, häufig auch mit geografischer Distanz, stellt der Transfer eine Barriere in der Markteinführung da. Die Integration des Kunden in alle Phasen sollte allerdings forciert werden, damit die notwendigen Ressourcen und Kapazitäten auf vielversprechende fokussiert werden können.

9 ADAPTION UND ERWEITERUNG DES VORGEHENSMODELLS

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Ergebnisse des empirischen Teils dieser Masterthese mit den theoretischen Erkenntnissen verbunden, dargestellt und weiterführend erklärt. So sollen die praktische Umsetzung bzw. organisatorische Implementation erleichtert werden. Der Fokus der folgenden Unterkapitel liegt vor allem auf den Unterschieden gegenüber des theoretischen Grundgerüsts aus Kapitel 6. Im Fall großer Überschneidungen oder Gleichheit einzelner Schritte, wie zB bei Konzeption oder Prototype, wird auf die vorigen Kapitel verwiesen.

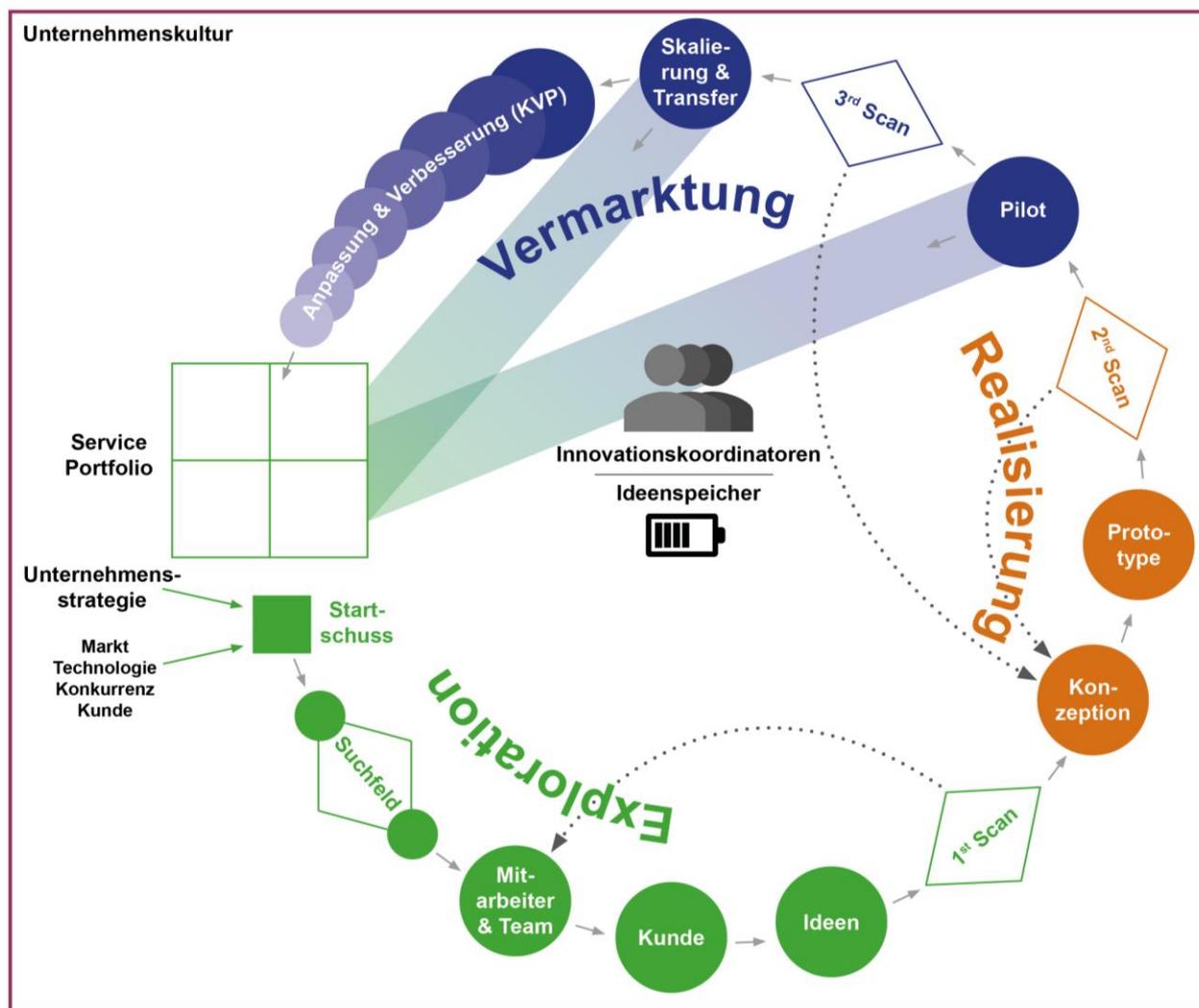


Abbildung 26 Überarbeitetes Modell, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Gesamtanzahl an Einzelschritten hat sich nicht verändert, allerdings wurde auf einzelne Schritte verzichtet, andere verdichtet und neue hinzugefügt. Dabei umfasst das Modell noch immer mehrere Lebensphase der Dienstleistung von ihrer Entwicklung bis zu ihrer Vermarktung und nunmehr schrittweisen Anpassung und Verbesserung, um Unternehmen auch weiterhin die Möglichkeit zu geben, ihr Wertangebot zu erneuern.

Wie in Abbildung 26 visualisiert, bildet die Unternehmenskultur und das Selbstverständnis des Unternehmens noch immer das Fundament für das überarbeitete Modell. Die Kultur und ihre

organisatorische Manifestation bilden die Rahmenbedingungen, unter denen der Innovationsprozess abläuft. Ins Zentrum rückt eine Gruppe von Innovationskoordinatoren, die im Laufe des Prozesses unterschiedliche Verantwortungen und Rollen übernehmen. Verändert haben sich auch die drei übergeordneten Phasen. Aus Entwicklung, Realisierung und Vermarktung wurde Exploration, Realisierung und Vermarktung. Der Begriff Exploration wurde dabei ganz bewusst gewählt und ist nicht nur eine Begriffsanpassung.

Nach einem Startschuss besteht das Modell aus mehreren Schritten: (1) Suchfeld, (2) Mitarbeiter & Team, (3) Kunde, (4) Ideen, (5) Konzeption, (6) Prototype, (7) Pilot, (8) Skalierung & Transfer und einer kontinuierlichen (9) Anpassung & Verbesserung. Neu eingeführt sind die sogenannten Scans, die eine andere Aufteilung des vormaligen Schrittes Bewertung darstellen. Diese sollen helfen effiziente Entscheidungen zu treffen.

9.1 Organisatorische Einbettung

Es hat sich herausgestellt, dass Unternehmen ihre Dienstleistungsinnovation häufig als Projekte entwickeln. Da Dienstleistungen und Services durchaus häufig als Querschnittsfunktionen verstanden werden können, die Auswirkungen auf zahlreiche Unternehmensbereiche haben, könnte die Projektorganisation als Instrument zur Gewährleistung von Interdisziplinarität interpretiert werden. Der Kreislauf des Modells 2.0 suggeriert, dass der Lebenszyklus der Dienstleistung ein kontinuierlicher Prozess sein muss. Es gilt darauf hinzuweisen, dass einzelne Abschnitte des Modells durchaus als Projekt organisiert werden können. Auf diese Weise sollen bewährte Arbeitsweisen oder Organisationsstrukturen integriert werden. Ein besonders geeigneter Schritt ist die Pilotierung, die durchaus zeitlich und geografisch begrenzt sein kann.

Ob Dienstleistungen oder Schritte in Projektform oder als durchgängiger Prozess gestaltet sind, hängt von mehreren Faktoren innerhalb des Unternehmens ab, wie der Erfahrung des Unternehmens mit solchen Innovationen, dem Risiko bzw. dem Einflussgrad auf das bestehende Geschäftsmodell einer potenziellen Innovation. Für Unternehmen, die zum ersten Mal Dienstleistungen entwickeln wollen oder bisher nur wenige Dienstleistungen innoviert haben, ist die Gestaltung in Projektform ein Kompromiss zwischen Investition in die Zukunft und maßgeblicher organisatorischer Umgestaltung. Wichtig ist dabei die durchgängige Verantwortung, dadurch kann auch durch Personen außerhalb des Projektteams eine gewisse prozessuale Orientierung gewährleistet werden.

Es gilt darauf hinzuweisen, dass Dienstleistungen im Gegensatz zu technischen Gütern, ihre volle Wirkung erst in der Interaktion mit Kunden – egal ob intern oder extern – erbringen. Ein Argument, das gegen ein Projektverständnis spricht, da zwar Spezifikationen und Kennzahlen festgelegt werden können, aber im Vergleich zu Belastungstest und Prüfverfahren diese nur schwerer a priori zu verifizieren sind.

9.2 Unternehmenskultur

Wie auch im theoretischen Modell 1.0 bildet die Unternehmenskultur das Fundament des neuen Modells. Dabei erscheint vor allem das Selbstverständnis der Organisation als maßgeblicher Einflussfaktor auf die Anzahl, das Volumen und den Umfang einzelner Projekte oder Bemühungen. In Unternehmen mit einem ausgeprägten Service- oder Dienstleistungsbewusstsein besitzen deren Innovation natürlich eine höhere Bedeutung. Auch die bisherige Erfahrung mit monetarisierten Services oder Dienstleistungen nimmt Einfluss auf die wahrgenommene Wichtigkeit zu haben. Dadurch erhält diese Form der Innovation einen höheren organisatorischen Rückhalt und wird höchst wahrscheinlich auch besser angenommen.

Mehrere Interviewpartner haben die Unternehmenskultur und ihren Einfluss auf die Innovationsfähigkeit im Allgemeinen aber auch insbesondere in Bezug auf Dienstleistungen erwähnt. Das unterstreicht die praktische Bedeutung. Wichtig ist vor allem die Erlaubnis von Freiräumen, sei es im Sinne von der Erlaubnis von Fehlern, der zeitlichen Gestaltung von Projekten oder dem Einsatz bestimmter Methoden. Daher werden auch im Rahmen dieses Modells auf eine genaue Vorgabe von Methoden verzichtet, sondern einzelne Ansätze nur exemplarisch vorgestellt, um den jeweiligen Projektmitgliedern, Innovatoren oder Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, basierend auf der jeweiligen Aufgabe die passende Arbeitsweise selbst auszusuchen.

Sollten sich produzierende Unternehmen für eine Transformation mit einem höheren Anteil an Dienstleistungen entscheiden, ist es wichtig, dass diese Entscheidung auch an den einzelnen Mitarbeiter kommuniziert wird. Denn damit wird nicht nur der traditionelle Unternehmensgegenstand verändert, sondern häufig weicht eine interne Perspektive einer verstärkten externen. Mitarbeiter, die vormals eher ausführend tätig waren, müssen plötzlich Verantwortung übernehmen und andere Denkmuster internalisieren.

9.3 Innovationskoordinatoren und Ideenspeicher

Interessanterweise sehen viele befragte Unternehmen Innovation als Aufgabe eines selektiven Personenkreises und nicht als gesamtorganisatorische Aufgabenstellung. Diese Personen führen Projekte oder erledigen Aufgaben häufig neben ihrem beruflichen Alltag. Im Falle von Dienstleistungsinnovationen scheinen die Experten entweder Entwicklungskompetenz – meist aus der Produktentwicklung – oder aus vermeintlich kundennahen Abteilungen wie zB dem technischen Kundendienst. Je nach Aufgabenstellung kann es sein, dass diesen vermeintlichen *Kundenverstehern* Experten aus anderen Bereichen zugeteilt werden. Dabei wird negiert, dass auch kundennahe Abteilungen eine subjektive Perspektive einnehmen und je nach ihrer Integration in das organisatorische System Limitationen besitzen. Dabei spielen häufig unternehmenspolitische Rivalitäten, wie zB zwischen Vertrieb und Produktion, eine Rolle.

Innovationskoordinatoren

Es ist daher ratsam eine zentrale Gruppe an Innovationskoordinatoren einzusetzen. Diese Gruppe muss nicht zwanghaft sämtliche Projekte im Detail verantworten, sondern übernimmt vielmehr eine steuernde Funktion, um die langfristige Zielausrichtung zu gewährleisten. Sie hilft bei der Entwicklung der Innovationsinitiativen, der Bestimmung von Suchfeldern und unterstützt die einzelnen Projektteams bei der Auswahl, dem Einsatz und der Vermittlung von Methoden. Sie verantworten auch den Ideenspeicher, der in Kapitel 9.3.1 nochmals erklärt wird und entwickeln einzelne Bewertungsmodalitäten – spezifisch für die jeweiligen Projekte.

Die Innovationskoordinatoren spielen auch in der Vernetzung einzelner Unternehmensbereiche eine gewichtige Rolle. Neben der Übertragung der Unternehmensstrategie in eine konkrete Entwicklungsabsicht und der damit verbundenen Unterstützung durch die Entscheidungsebene des Unternehmens sowie einem klaren Commitment zur Innovation gilt es unternehmensinterne Abhängigkeiten und Beeinflussung zu identifizieren. So sollen potenzielle Konflikte bereits im Vorfeld abgefedert oder auch einzelnen Abteilungen eine Partizipation ermöglicht werden, so können Mitarbeiter aus der Serviceabteilung in die Produktentwicklung eingebunden oder auch Niederlassungen an verschiedenen Standorten auch im Hauptquartier berücksichtigt werden. Durch die Ausbildung dieses interdisziplinären Netzwerkes wird auch das Bewusstsein für Innovation innerhalb der Organisation geschärft. Durch die Schaffung von Multiplikatoren können weitere Mitarbeiter mit dem *Innovationsvirus* infiziert werden, mehr Kunden abgedeckt oder quer über mehrere Produktgruppen innoviert werden.

Ob es einen oder mehrere Innovationskoordinatoren gibt, ist abhängig von der Größe des Unternehmens, der Anzahl an zu bearbeitenden Themenfeldern, der Komplexität der Branche und ob die jeweilige Person noch innerhalb der Organisation in andere Bereiche eingebunden ist. Innerhalb der Gespräche zeigten sich einige unterschiedliche Ausprägungen: In Personalunion mit der Abteilungsleitung und der wirtschaftlichen Verantwortlichkeit, in eigenen Rollen oder als Netzwerk aus Mitarbeitern (teilweise mit Freiheiten). Innerhalb dieser Masterthese wird keine Analyse oder Wertung der jeweiligen Form durchgeführt, sondern lediglich darauf hingewiesen, dass unterschiedliche Varianten bestehen. Idealerweise sind diese Innovationskoordinatoren auch für die Zusammensetzung der Teams (siehe auch Kapitel 9.7.2) verantwortlich.

Diese Koordinatoren müssen nicht unbedingt extern rekrutiert werden. Es ist durchaus denkbar und manchmal sogar förderlich, wenn interne Mitarbeiter umfunktioniert werden. Zwei Faktoren scheinen für diese Funktion besonders förderlich: (1) Begeisterung für komplexe Themen, das Thema Innovation und kontinuierliche Herausforderung ist Grundvoraussetzung für die dauerhafte Beschäftigung mit Innovation. Die intrinsische Motivation verbessert auch den Umgang mit fehlender Veränderungsbereitschaft, Entscheidungen gegen die eigenen Projekte oder Starrheit innerhalb der Organisation. (2) Zweitens sollten die Koordinatoren über ein breites Verständnis, sowohl für das jeweilige Geschäftsfeld als auch für genutzte oder mögliche Technologien besitzen. Das bedeutet, die Koordinatoren selbst müssen keine Experten sein, manchmal ist es sogar hilfreich Quereinsteiger zu verpflichten, sie sollten allerdings wissen wer für welchen Bereich im Unternehmen der Experte ist (zB für Produktionsprozesse). Es ist wichtig, dass die Innovationskoordinatoren ermutigt werden, sich kontinuierlich weiterzubilden. Zum einen sollen sie als Super User bestimmte Methoden, Arbeitsweisen und Techniken im Unternehmen

verankern, die Teams anleiten und unterstützen (zB in Form von Moderationen oder als Informationsaufbereiter), andererseits sollen sie in der Lage sein, möglichst unvoreingenommen Impulse suchen, Inspiration finden oder Netzwerke bilden zu können.

Ideenspeicher

Eine der Aufgaben der Innovationskoordinatoren ist die Befüllung und Verwaltung des Ideenspeichers. Dort werden die Ideen, welche in den jeweiligen Scans verworfen werden, abgelegt und für eine spätere Sichtung oder eine erneute Evaluierung verarbeitet. Damit sollen zukünftige Initiativen effizienter gestaltet werden. Es kann sein, dass ähnliche Themenfelder bearbeitet werden, so können Konzepte oder bestehende Ideen auf ihren Fit überprüft und ggf. sofort weiterverfolgt werden oder Ideen, die aufgrund verschiedener Faktoren nicht weiterverfolgt werden, zu einem späteren Zeitpunkt reaktiviert und umgesetzt werden. Dabei ist es wichtig, diese Ideen zentralisiert zu archivieren, damit nicht einzelne Ideen in Silos versacken. Dieses ist insbesondere bei Ideen wichtig, die mehrere Abteilungen betreffen oder in anderen Abteilungen entstanden sind. Gleichzeitig ermöglicht der Ideenspeicher auch eine transparente Kommunikation von Entscheidungen für die jeweiligen Ideengeber/Projektteams. Während es verhältnismäßig logisch klingt, dass Ergebnisse, die innerhalb der betrieblichen Tätigkeit entstanden sind, abgespeichert werden, in der Praxis scheinen Ideen oder Erkenntnisse, die nicht weiter konkret verfolgt werden, eher vergessen zu werden, da die Beschäftigung mit ihnen als unzweckmäßige Mehrbelastung verstanden wird.

In weiterer Folge soll der Ideenspeicher gleichzeitig auch für die Archivierung und Kommunikation sogenannter *Lessons Learned* dienen. So können einzelne Mitarbeiter, Teams oder Arbeitskreise von den bereits gemachten Erfahrungen anderer Teams lernen, kritische Bewertungsfaktoren analysieren und Schwerpunkte der Entscheider erkennen. So soll auch verhindert werden, dass die Organisation Abhängigkeiten zu einzelnen Innovatoren entwickelt.

9.4 Exploration

Wie in Abbildung 26 ersichtlich beginnt diese Phase mit der Erhebung und Analyse des Service Portfolios oder in besonderen Fällen mit dem Startschuss. In Modell 1.0 hieß diese Phase noch Entwicklung. Die Umbenennung soll zwei besondere Aspekte verdeutlichen, die sich im Laufe der Gespräche herauskristallisiert haben: Unternehmen, insbesondere jene am Anfang ihrer Transformation, entdecken erstmalig die Möglichkeiten, Dienstleistungen und Services ermöglichen zu können. Gleichzeitig stellen Dienstleistungs- oder Serviceprojekte Unternehmen vor neue, unbekannte Herausforderungen, sie lernen ihre Kunden neu kennen oder stellen fest, dass Mitarbeiter andere Kompetenzen brauchen. Gerade diese Phase sollte nach Möglichkeit möglichst lösungsneutral gestaltet werden. Lediglich im letzten Schritt, der Generation von Ideen, kommen erste limitierende Variablen hinzu. Es kann sein, dass diese Form der Exploration wenig zielgerichtet wirkt, es gilt allerdings zu beachten, dass das Denken in Dienstleistungen, ihren Prozessen und ihrer Wirkung sich maßgeblich von den vorherrschenden Denkmustern unterscheidet. Die Fähigkeit dazu muss erst noch *entdeckt* werden und sich festsetzen. Das bedeutet

nicht, dass diese Phase nicht wertorientiert durchgeführt werden darf, denn der Wert sowohl aus unternehmerischer als auch kundentechnischer Sicht spielt eine zentrale Rolle. In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Schritte der Phase präsentiert.

9.4.1 Service Portfolio

Der erste Schritt, noch vor dem eigentlichen Startschuss, ist die Schaffung eines Service Portfolios. In den Interviews hat sich herausgestellt, dass viele Unternehmen Dienstleistungen und Services eher fragmentiert erbringen. Das kann bedeuten, dass diese Organisationen ähnliche oder gleiche Services/Dienstleistungen in verschiedenen Bereichen des Unternehmens erbringen, diese aber unterschiedlich gestaltet, erbracht oder verrechnet werden. Besonders das bisherige Wachstum, die Schaffung einzelner Abteilungen oder separaten Business Units mit getrennten Verantwortungen befeuert diese Entwicklung. Für produzierende Unternehmen gilt es daher, den Status Quo zu analysieren, versteckte Dienstleistungen zu identifizieren und auf ihr wirtschaftliches Potenzial zu prüfen. Anhand welcher Variablen Dienstleistungen bewertet werden, ist abhängig von den Zielsetzungen der jeweiligen Organisation. Denkbar wären u. a. Umsatz, wenn Services bereits vermarktet werden, Wachstumspotenzial, Erhöhung der Kundenzufriedenheit oder Verlängerung der Kundenbeziehung. Andererseits betrachtet man gleichzeitig auch die Aufwände, seien sie technologisch, finanziell oder im Sinne von Personaleinsatz. Anhand der Positionierung in diesem Portfolio lassen sich Services/Dienstleistungen mit Innovationsmöglichkeiten identifizieren, eine Priorisierung durchführen oder die Eliminierung einzelner Services entscheiden.

Insbesondere beim erstmaligen Befüllen des Portfolios ist eine umfassende Erhebung essenziell. Dabei sollte eine Analyse sowohl auf Ebene des gesamten Unternehmens oder der Unternehmensgruppe als auch nochmals für einzelne Business Units in Erwägung gezogen werden. Während ein kleiner Kreis die Verantwortung für die Durchführung trägt, ist es ratsam Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen zu involvieren, da diese ggf. versteckte Dienstleistungen im Tagesgeschäft erbringen. Auch Dienstleistungen und Services, die intern erbracht werden, zB von der Personalabteilung oder IT, sollten berücksichtigt werden, um ein ganzheitliches Bild des Portfolios zu erhalten und Dienstleistungen zu identifizieren, die sich eventuell externalisieren lassen. So könnte zum Beispiel die Dienstleistung einer Warenflussanalyse eines Intralogistiklers nicht nur für die interne Projektentwicklung genutzt, sondern könnte auch weiterführend zur Planung und Design von Lieferwegen anderer Unternehmen im Straßenverkehr benutzt werden.

Das Service Portfolio ist gleichzeitig die erste Instanz der Wertorientierung des Modells. In diesem Schritt fragt sich das Unternehmen, welche Leistung erbringen unsere Dienstleistungen oder Services für das Unternehmen und was sie zum Gesamterfolg beitragen. Die Leistung muss sich dabei nur bedingt im Umsatz widerspiegeln, sondern kann durchaus auf indirekt-monetär, wie eine höhere Wiederkaufsrate durch höhere Kundenzufriedenheit bemerkbar machen. In manchen Fällen, insbesondere bei einer fehlenden Verrechnung, können Dienstleistungen gar kontraproduktiv für den Cash Flow eines Unternehmens sein, zB eine gute Wartung kann durchaus den Lebenszyklus einer Maschine verlängern. Ein Wiederkauf steigt zwar in der Wahrscheinlichkeit, passiert allerdings auch zeitlich später.

9.4.2 Startschuss

Ursprünglich startete das Modell mit der Erhebung des Status Quo. Dieser wird jetzt verstärkt im Service Portfolio abgebildet. Im Modell 2.0 wird der Startschuss als neuer Beginn des Gesamtkreislaufes eingeführt. Dieser soll u. a. verdeutlichen, dass der Durchlauf dieses Prozesses eine bewusste Entscheidung für die Erneuerung ist. Die Erhebung des Service Portfolios allein ist nicht ausreichend für die Einleitung des Prozesses, sondern es muss immer mit einem klaren Bekenntnis zur Aktivität versehen werden. Daher folgt der Startschuss auch ganz bewusst nach dem Service Portfolio.

Gleichzeitig beeinflussen weitere Faktoren, ob es zu Innovationsinitiativen kommt, die nicht unbedingt im Service Portfolio ihre Wurzeln haben. Technologische Entwicklungen, veränderte Kundenanforderungen oder Bedingungen am Markt können ebenfalls zu einem wahrgenommenen externen Innovationsdruck führen. Auch Entscheidungen im Rahmen der Unternehmensstrategie können zu einem wahrgenommenen internen Innovationsdruck führen. In zwei befragten Unternehmen ergaben sich einzelne Projekte aufgrund von Entscheidungen des Managements bzw. der Eigentümer. In diese Rolle unterstützen die Innovationskoordinatoren die Entscheidungsfindung der Geschäftsführung bzw. des zuständigen Gremiums. Neben dem formalen Commitment sollen hier auch schon Entscheidungen für die Priorität der Innovationstätigkeit und damit einhergehen auch über die Ausstattung der Innovationsabteilung getroffen werden.

Der Startschuss ist die zweite Instanz der Wertorientierung innerhalb des Modells. Die Unternehmensstrategie oder die Berücksichtigung der anderen Entwicklungen umrahmt die Frage, welcher Wert für das Unternehmen durch Dienstleistungsinnovation geschaffen werden soll bzw. zu welchen Unternehmenszielen Dienstleistungsinnovation einen wertvollen Beitrag liefern kann. Das können finanzielle Ziele, wie Umsatz- oder Gewinnsteigerung sein, aber auch die Steigerung der Kundenzufriedenheit oder die Verlängerung der Kundenbeziehung können durchaus indirekt-monetäre Ziele sein. Eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb oder der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit sind abstrakte Werte, die von Bedeutung sein können. In den meisten Fällen ist es eine Mischung verschiedener Wertorientierungen mit unterschiedlichen Abhängigkeiten oder Beeinflussung.

9.4.3 Suchfeld

Nach dem Startschuss, also dem abstrakten Bekenntnis zu Innovation, beginnt die schrittweise Konkretisierung der einzelnen Projekte. Als nächster Schritt werden ein oder mehrere Suchfelder festgelegt. Suchfelder sind teilweise begrenzte Themenbereiche innerhalb derer Lösungen gefunden werden sollten. Um einen effizienten Ressourceneinsatz zu gewährleisten, können einzelne Suchfelder zusätzlich noch priorisiert werden. Suchfelder können sowohl parallel als auch sequenziell abgearbeitet werden. Die Suchfelder orientieren sich grundsätzlich an Themengebieten, denen eine hohe strategische Relevanz für das Unternehmen beigemessen werden. Sie können durchaus abstrakter gedacht sein wie zB eine Individualisierung von Produktionsprozessen für Kunden, oder auch schon enger wie Mass Customization durch den Einsatz von 3D-Druck. In diesem Schritt wird erhoben, welche Unterthemen betrachtet werden müssen, welche Fähigkeiten und Wissen das Unternehmen aufbauen muss oder was

einzelne Projektmitglieder mit sich bringen sollten sowie welche Anspruchsgruppen, sowohl intern als auch extern, eingebunden werden.

Hier spielen besonders die Innovationskoordinatoren eine gewichtige Rolle. So sollen sie zum einen die Suchfelder, basierend auf den vorigen Entscheidungen, festlegen und organisatorisch durchsetzen. Gleichzeitig legen sie mit der Analyse des bestehenden Know-hows und der Anspruchsgruppen auf den Kreis der in Frage kommenden Mitarbeiter. Besonders komplexe Themengebiete können auch in mehrere Suchfelder aufgeteilt werden. Die Innovationskoordinatoren sollen dann in Folge mit der Geschäftsführung die Priorisierung und Ressourcenausstattung für die jeweiligen Suchfelder festlegen.

9.4.4 Mitarbeiter und Team

Die bewusste (erneute) Exploration der Mitarbeiter ist ein wichtiger Schritt zu einer innovativen Organisation. Gerade in produzierenden Unternehmen, in denen die Entwicklung häufig mit Kenntnissen von Technologie und Technik verbunden und zugleich aufgrund meist klarer Leistungsparameter ungleich standardisierbarer ist, haben häufig mit den Eigenarten von Dienstleistungen zu kämpfen. Insbesondere aufgrund ihrer Querschnittsfunktion ist es ratsam, Teams anstelle von Einzelkämpfern zu nutzen. Zwar könnte jemand im Marketing oder in der IT einen Onlineshop für Gebrauchsmaschinen gestalten, allerdings kann es sein, dass er Bedürfnisse und Perspektiven des Vertriebs, der Produktion oder des Lagers nicht berücksichtigt. Die Folge: vermeidbare Kinderkrankheiten und unabgestimmte Prozesse. Die Innovationskoordinatoren definieren in dieser Phase wichtige Kompetenzen für das jeweilige Suchfeld, suchen geeignete Projektleiter bzw. Suchfeldverantwortliche und stellen das weiterführende Projektteam zusammen.

Danach weitet sich diese Phase auch auf das Team selbst aus. Die einzelnen Mitarbeiter finden zusammen, legen das weitere Vorgehen und Aufgaben fest. Auch entdecken sie hier für sich das Suchfeld, machen sich mit den Anforderungen bekannt und legen für sich einzelne Ziele fest. Auch welche Form der Zusammenarbeit, welche Arbeitsweise und welche Methoden gewählt werden, können vom Team selbst festgelegt werden. Diese Phase dient auch zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses und der Integration verschiedener organisatorischer Perspektiven. Anhand dieser Entdeckungsphase eruieren die Innovationskoordinatoren auch den primären Betreuungsaufwand, ob das Team Methodenunterstützung benötigt oder sich die Koordinatoren auf eine Steuerung fokussieren.

Die Projektteams werden sich im Laufe des Innovationskreislaufs immer wieder verändern. Je nachdem welche Anforderungen oder welche Ziele als nächstes erreicht werden sollen, werden Mitarbeiter zu einem Kernteam dazustoßen oder das Projekt verlassen. Schließlich verlangen die verschiedenen Phasen unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten. Zu starre Strukturen, die sich nicht am Projektobjekt orientieren, können die Prozesse unnötig verlangsamen, während flexible Strukturen die Zielerreichung ineffizient gestalten. Eine variable Zuordnung erlaubt gleichzeitig den Innovationskoordinatoren die besten Mitarbeiter auch in jenem Bereich einzusetzen, in dem sie brillieren. Die Überprüfung des Team-Projekt-Fit kann sowohl anlassbezogen aus dem Team heraus passieren als auch innerhalb der Scans für jene Projekte, die eine Phase voranschreiten. Wichtig ist, dass die

Frischezellenkur nicht nur top down entschieden wird, sondern das Team in diese Entscheidungen eingebunden wird.

9.4.5 Kunde

Unerheblich ob Produkt- oder Dienstleistungsentwicklung das Verständnis für den Kunden spielt eine integrale Rolle in der Schaffung von Wert oder Nutzen. Gerade bei Dienstleistungen, in dem die Rolle des Kunden noch stärker abgebildet wird als in der klassischen transaktionalen Beziehung beim Gütertausch, ist das Verständnis noch wichtiger. Im Laufe der Gespräche hat sich herausgestellt, dass der Kunde bei Services und Dienstleistungen häufig im Fokus der jeweiligen Organisation steht. Inwiefern der Kunde aktiv in den Prozess eingebunden wird, unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen. Einige Unternehmen verlassen sich auf ihr bestehendes Kundenverständnis und der Integration von kundennahen Unternehmensbereichen, wie zB den Vertrieb, während andere aktiv Verantwortliche für die Entwicklung mit Kunden zusammenbringen, um es ihnen zu ermöglichen, in die Welt des Kunden einzutauchen. Unternehmen, die einen höheren kundenspezifischen Anteil in ihren Lösungen haben, vertrauen dabei stärker auf ihre vermeintlich bessere Kundenkenntnis. Wenn alle an der Leistung beteiligten Bereiche miteinander kommunizieren, gibt es keine negativen Auswirkungen.

Unternehmen mit höheren standardisierten Anteilen scheinen insbesondere auf Methoden zu setzen, die über artikuliert Bedürfnisse hinausgehen. Dort werden vor allem proaktiv Gespräche mit Kunden gesucht oder Beobachtungen durchgeführt. Auf diese Weise sollen latente Bedürfnisse entdeckt werden bevor sie von anderen Anbietern erfüllt werden könnten.

In dieser Phase der Exploration sollen bestehende Annahmen, Hypothesen und Erkenntnisse hinterfragt werden. Es soll nicht davon ausgegangen werden, dass die Organisation bereits seine Kunden zur Gänze kennt oder dass in manchen Fällen Erkenntnisse aus anderen Kundengruppen 1:1 übertragbar wären. Das Projektteam soll dem Kunden möglichst unvoreingenommen begegnen und hinterfragen, welchen Nutzen Produkte oder Dienstleistungen bringen, in welcher Form dieser Nutzen verstärkt werden könnte und welche Voraussetzungen dafür erfüllt werden müssen. Denn der Wert, den sich der Kunde von einer Dienstleistung verspricht, erwartet oder ziehen könnte – letzteres ganz bewusst gewählt, da der Wert nicht immer artikuliert wird – liegt in dieser Phase im Fokus. Was könnte das Unternehmen leisten, um das Leben oder das Geschäft des Kunden zu erleichtern oder zu verbessern? Welche Kosten oder Aufwände es für das Unternehmen bedeutet, spielt hier noch eine untergeordnete Rolle. Es sollte lediglich die grundlegende technische Machbarkeit gewährleistet werden.

Interessanterweise findet eine aktive Einbindung von Kunden in die Entwicklungsphase kaum bis gar nicht statt. Wenn Kunden integriert werden, dann tendenziell innerhalb der Prototype- oder Pilotphase. Als Kreativpartner in der Lösungsentwicklung werden sie kaum eingesetzt. Ob es am geringen Interesse der Kunden oder dem Unwillen des produzierenden Unternehmens liegt, sei dahingestellt. Die Schaffung einzelner Fokusgruppen für abstraktere Suchfelder mit ausgewählten Kunden und Lieferanten könnte dabei interessante Lösungen generieren und eine gemeinsame Vision entlang mehrerer Stufen der Wertschöpfungskette schaffen. Je nach Form der Kundenentdeckung schulen die

Innovationskoordinatoren das Projektteam im Umgang mit Kunden, der Führung von qualitativen Interviews oder moderiert zusammen mit einzelnen Projektmitgliedern die Workshops.

9.4.6 Ideen

Diese Phase ähnelt der Ideation in Modell 1.0. Nach dem Eintauchen in die Kundenwelt, dem Kennenlernen seiner Bedürfnisse und seines Umfeldes gilt es potenzielle Lösungen zu entwickeln. Wichtig: In dieser Phase geht es tendenziell noch eher um Quantität und noch nicht in erster Linie um Qualität. Diese tritt erst in den nachfolgenden Schritten immer mehr in den Fokus des Prozesses. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, den Mitarbeiter die Möglichkeit des Experimentierens zu gewähren, Fehler dürfen und sollen in dieser Phase gemacht werden – da Investment und Risiko sich noch in Grenzen halten. Hier können zusätzlich zu den eigentlichen Projektmitgliedern auch noch weitere externe Personen hinzugezogen werden, Kollegen, Mitarbeiter oder Experten. Besuche verschiedener Veranstaltung, Clusters oder Messen können Kreativität befeuern und zum Transfer von Erkenntnissen fremder Branchen ermöglichen. Dabei bieten sich natürlich moderierte Kreativitätstechniken und Workshops sowie analytische oder kombinatorische Methoden an. Einige Methoden wurden im Theorieteil erklärt und eingeführt. Neben der Koordination der einzelnen Innovationsprojekte ist Vermittlung von Methodenwissen und die Dissemination innerhalb der Organisation Aufgabe der Innovationskoordinatoren.

9.5 Scans

Das Konzept der Scans ist dem der Gates in klassischen Innovationsprozessen nicht unähnlich. Sie dienen zur schrittweisen Filterung und Verfeinerung der Ideen bzw. der einzelnen Projekte, um die vielversprechendsten zu identifizieren und mit entsprechenden Ressourcen auszustatten. Gleichzeitig dienen sie zur Risikovermeidung, indem die Effizienz des eingesetzten Kapitals und Personals gewährleistet wird. Ideen sind leider nicht immer rein objektiv, sondern häufig mit positiven und negativen Emotionen geladen. Eine Idee, die das Projektteam favorisiert, kann der Geschäftsführer ausgesprochen negativ bewerten. Ein Bewertungsprozess – wie hier über drei Schritte – muss Emotionen in Bewertung zulassen und gleichzeitig die Entscheidungsfindung so emotionslos und transparent wie möglich gestalten. Es muss betont werden, dass die Scans viel eher der Information und Steuerung dienen. In diesen Scans sollen ganz bewusst keine kleinen Einzelentscheidungen getroffen werden, sondern vielmehr die strategische Orientierung sichergestellt werden. Diese Entscheidungen werden dort getroffen wo Wissen und Kundennähe liegen: im Projektteam. Neben der Kontrolle durch das Management spielen die Scans eine gewichtige Rolle in der Erhebung, Analyse und Verteilung von Ressourcen. Hat das Projektteam noch die richtigen Mitglieder und die richtige Ausstattung? Im vorliegenden Modell sind drei Scans mit jeweils spezifischen Zielsetzungen und Eigenschaften integriert. Die einzelnen Scans werden im Einzelnen in den nachfolgenden Kapiteln vorgestellt.

9.5.1 First Scan

Der erste Scan steht am Ende der Explorationsphase. Nachdem sich das Unternehmen und das jeweilige Projektteam mit dem Suchfeld beschäftigt hat, sein Vorgehen definiert hat und in die Welt des Kunden eingetaucht ist, wurden in der Ideengenerierung eine Vielzahl an Lösungsansätzen entwickelt. Der First Scan dient zur Priorisierung der Ausarbeitung und der Bestimmung der weiteren Vorgehensweise. Dabei wird die Schwelle bewusst niedrig gehalten. Ziel ist es vor allem Redundanzen abzubauen und unrealistische Konzepte auszusortieren. Am Ende dieser Bewertung gibt es drei mögliche Ergebnisse **(1) Die Idee wird weiterverfolgt**, sie geht in die Konzeption, **(2) Die Idee wird verworfen** und wandert in den Ideenspeicher, **(3) Die Idee wird mit einer anderen verschmolzen**.

Bereits in dieser frühen Phase sollten Entscheidungsträger in die Bewertung einbezogen werden. Zwar befinden sich die meisten Ideen noch in einem frühen Stadium, allerdings erlaubt die zeitnahe Einbindung, dass Entscheider die Entstehung der Idee nachvollziehen können und noch verhältnismäßig wenige Ressourcen investiert wurden. Es entsteht zwar ein höherer Koordinationsaufwand, der sich aber allgemein in einem gewissen Rahmen halten sollte, da zu erwarten ist, dass das Projektteam bereits selbst eine Vorselektion durchführt. Es sollte versucht werden sowohl eine Kombination aus subjektiven und objektiven Bewertungskennzahlen zu erstellen. Wie bereits erwähnt sind Ideen fast immer mit Emotionen und individueller Präferenz verbunden, gleichzeitig erlauben die objektiven Kriterien eine gewisse Distanzierung von den eigenen Lieblingen. Entscheidungen sollten als Gruppe oder Gremium getroffen werden, um den Einfluss einzelner extremer Ausprägung abzuschwächen. Am besten definiert man ein Hauptkriterium und maximal zwei Nebenkriterien anhand derer man die Ideen in ihrer Kompatibilität prüft. Denkbar wäre in diesem Schritt auch die Unterstützung durch die Innovationskoordinatoren oder einer anderen Abteilung bei der Präsentation der jeweiligen Ideen. So ließe sich zum einen die Qualität auf ein höheres Mittel verbessern bzw. sich auf das Wesen der Ideen zu konzentrieren und die Entscheidungsfindung nicht aufgrund von Qualitätsunterschieden der Aufbereitung zu beeinflussen.

9.5.2 Second Scan

Der Second Scan am Ende der Realisierungsphase bzw. nach Abschluss des Prototypings ist das Prüfverfahren vor dem ersten wirklichen Livebetrieb. Hier werden die Konzeption und die ersten Ergebnisse im Feld auf Herz und Nieren geprüft. Durch die schrittweise Überführung in erste Praxiserkenntnisse lässt sich der benötigte Zeitrahmen und auch das Investmentvolumen abschätzen, bevor es zu größeren, tatsächlichen Abflüssen kommt. Auch Annahmen über das wirtschaftliche Potenzial und die Kundenakzeptanz lassen durch kleinere Tests, Gespräche oder gar Versuchsreihen schlussfolgern. Die Schlüsselfragen in diesem Scan sind: In welchem Ausmaß biete die konzipierte und getestete Dienstleistung dem Kunden einen Mehrwert? Was muss das Unternehmen dafür leisten und ist die Organisation im Gegenzug in der Lage selbst einen Wert zu erleben? Wichtig dabei ist ein transparentes Kennzahlensystem zu hinterlegen. Je nach Entwickler bzw. Projektteam unterstützen die Innovationskoordinatoren bei der Aufbereitung dieser Kennzahlen. So können Erfahrungsunterschiede ausgeglichen, Persönlichkeiten in ihren Extremen ausgeglichen und organisatorische Risikoaversion

berücksichtigt werden. Es gibt drei mögliche Ergebnisse in diesem Schritt: **(1) Das Konzept geht in die Pilotierung über**, **(2) Das Konzept muss nachbearbeitet werden** – es wird wieder mit der Konzeption gestartet und **(3) Das Konzept wird verworfen** und wird in den Ideenspeicher aufgenommen.

9.5.3 Third Scan

Im Anschluss an die Pilotierung kommt es zur Entscheidung zur Serienerbringung, Nachdem die Dienstleistung bei Friendly Customers oder einem Testmarkt im Livebetrieb getestet wurde, kann die Organisation verhältnismäßig objektiv das weitere wirtschaftliche Potenzial, die Kundenakzeptanz oder das Entwicklungspotenzial einschätzen. Gleichzeitig kann sie Kinderkrankheiten identifizieren oder gar eliminieren und so die Grundlage für eine effizientere Skalierung etablieren. Im Third Scan werden die anstehenden Lokalisierungskosten, notwendige Adaptionen und die Vorteile für das Unternehmen abgewogen. Darunter fallen auch etwaige Kosten für neue Mitarbeiter, Schulungsaufwand und Investments in Vertrieb oder Marketing. Am Ende dieser Phase gibt es vier mögliche Ergebnisse: **(1) Die Dienstleistung wird flächendeckend ausgerollt**, **(2) Die Dienstleistung verbleibt in der Pilotierung** – es werden noch weitere Erfahrungen gesammelt, **(3) Die Dienstleistung muss nachgearbeitet werden** – es wird zur Konzeption zurückgesprungen, **(4) Die Dienstleistung wird eingestellt** und wandert in den Ideenspeicher.

9.6 Realisierung

Nachdem man sich in der Explorationsphase theoretisch mit dem Wert aus Unternehmens- und Kundensicht beschäftigt hat, geht es in der Realisierung um die Maßnahmen, die von der Organisation gesetzt werden müssen, um diesen Wert erbringen zu können. Dazu bieten sich einige der im Theorieteil vorgestellten Methoden, insbesondere die Quadromo-Methode, an. Mit diesem Tool kann das Projektteam schrittweise die einzelnen Aspekte einer Dienstleistung oder eines Service konzipieren, um dann in weiterer Folge Anforderungen zu erheben und diese in das unternehmerische Ökosystem einzugliedern. Die Innovationskoordinatoren stehen als Türenöffner, Botschafter und Netzwerker dem Projektteam unterstützend zur Verfügung.

Wenn sich das Projektteam im Klaren darüber ist, was die grundlegenden Anforderungen wären, muss es im Schritt Prototype zügig seine einzelnen Konzepte direkt am Kunden erproben. Speziell digitale Dienstleistungen eignen sich gut für frühe Tests, die mit verhältnismäßig geringen Investments möglich sind. In Anlehnung an SCRUM, einem Entwicklungsansatz aus der Softwareentwicklung, können Unternehmen diese Phase auch für einzelne Iterationen nutzen. Einfache Prototypen werden schrittweise nach Kundenfeedback verändert bzw. verbessert, so nähert man sich immer mehr einem Endprodukt an. Auch Fokusgruppen und co-gestalterische Prozesse mit Kunden oder internen Anspruchsgruppen können in diesem Schritt für die Lösungsfindung stattfinden. Ziel ist es, möglichst früh die Akzeptanz und Wahrnehmung eines Konzeptes zu überprüfen, bevor diese zu lange oder unnützlich entwickelt werden. Aufgabe der Innovationskoordinatoren ist hier vor allem die Schulung des Projektteams im Umgang mit

Kunden oder in der Testung. Das Projektteam selbst sollte nach Möglichkeit verstehen wie Kunden mit ihrem jeweiligen Prototyp umgehen. Konkrete Methoden können dem Theorieteil entnommen werden.

9.7 Vermarktung

Entsprechend des Namens beginnt in dieser Phase die Schaffung des Unternehmenswerts, da die Dienstleistung sich erstmals am freien Markt bewähren muss. Spätestens hier ist der Anteil an „Umsetzer“ im Projektteam deutlich angewachsen. Die Vermarktung beginnt mit der Pilotierung. Je nach Unternehmen, seiner Struktur und seinen Kunden kann die Pilotierung entweder im Kreis von bestehenden Kunden, sogenannten Friendly Customers, oder in einem geografisch begrenzten Markt. Einige der befragten Unternehmen nutzen zur Pilotierung ihre Heimatmärkte bzw. jene Märkte, die direkt von ihnen bedient werden. Ab diesem Zeitpunkt erscheint die Dienstleistung innerhalb des Service Portfolios, da die Leistung für Kunden erbracht wird. Ziel der Pilotierung ist es die Dienstleistung unter Realbedingung auf Herz und Nieren zu prüfen. Falsche Aspekte im Design, Kinderkrankheiten oder der Schulungsbedarf sollen so ausgetestet werden. In dieser Phase gibt es meist noch keine reine Umsatzorientierung, vielmehr liegt das Augenmerk auf der Vermeidung von Kosten, die im Laufe der Einführung unweigerlich auftreten werden. Das kann durch die Gestaltung eines ersten Kennzahlensystems mit einzelnen Leistungsparametern durchgeführt werden. Bei der Einführung einer Fernwartung könnten es zB Ausfallstunden sein, da anzunehmen ist, dass je geringer die Ausfallstunden sind, desto höher die Produktivität des Kunden ist. Je produktiver der Kunde ist, desto begeisterter ist er.

Gleichzeitig erkennt das Unternehmen ob die gewünschten Effekte beim Kunden eintreten. Falls genug Erfahrung gesammelt wurde oder die Organisation das Wertversprechen als bestätigt sieht, beginnt die Phase Skalierung & Transfer. Das bedeutet, dass die Dienstleistung auf mehrere Kundengruppen, Unternehmensbereiche oder Märkte ausgerollt wird. Je nach Dienstleistungstyp und Form des Ausrollens müssen hierzu einzelne Aspekte der Dienstleistung angepasst werden, neue oder andere Mitarbeiter geschult und ggf. in die Infrastruktur investiert werden. Insbesondere bei Unternehmen mit einer dezentralen Servicestruktur kann dies schrittweise passieren. Die Integration von Partnern oder Personen aus Niederlassungen in die jeweilige Lokalisation, also die Anpassung an Gegebenheiten vor Ort, ist ratsam, um so interkulturelle oder kundenspezifische Eigenheiten zu berücksichtigen kann. Ein Kunde in Sibirien ist eventuell bereit länger auf gewisse Ersatzteile zu warten als ein Kunde innerhalb von 50 Kilometern um das Firmenlager. Durch die Expansion eröffnen sich dem Unternehmen neue Verdienstmöglichkeiten, die u. a. ein erneutes Durchlaufen des Innovationskreislaufes künstlich verzögern. Je nach Form der Skalierung und des Transfers, taucht die Dienstleistung nun in unterschiedlichen Service Portfolios auf, sowohl im gesamtunternehmerischen Portfolio als auch in den Portfolios einzelner Geschäftseinheiten. Mit zunehmender Länge der Erbringung nimmt die Begeisterungsfähigkeit der Dienstleistung ab. Innerhalb des Modells führt das zu zwei möglichen Folgeschritten, es wird unmittelbar ein erneuter Innovationskreislauf gestartet oder das Unternehmen beginnt mit einer Reihe an kleinen, inkrementellen Verbesserungen.

Die Phasen **Pilot** sowie **Skalierung & Transfer** zeigen gegenüber dem Modell 1.0 keine Abweichung bzw. gab es keinen über die Literatur hinausgehenden Erkenntnisgewinn. Deshalb wird im Rahmen dieses Kapitels nicht erneut auf diese beiden Schritte eingegangen. Eine genauere Darstellung kann in den Theorie-Kapiteln 6.8 und 6.9 nachgelesen werden.

Anpassung & Verbesserung ähnelt dem gewöhnlichen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. In dieser Phase wird anhand kleiner Maßnahmen versucht, den Lebenszyklus der Dienstleistung zu verlängern oder auf sich verändernde Kundenbedürfnisse zu reagieren. Die Maßnahmen sind meist weniger komplex und bedeuten relativ wenig Aufwand. Gleichzeitig ist der generierte Nutzen meistens ebenfalls eher gering. Nur in Ausnahmefälle erkennt man Verbesserungspotenziale mit außergewöhnlich hohem Nutzen. Die Anpassungen und Verbesserungen verfolgen meist einem Effizienzgedanken. Die Phase ist geprägt durch die Messung von Kennzahlen und die damit verbundenen Zielvereinbarungen. Die Schwierigkeit in dieser Phase liegt vor allem in der Trennung von bestimmten Dienstleistungen. Viel häufiger versuchen Organisation durch verstärkte Aktivität hier überlebten Konzepten neues Leben einzuhauchen. Während es manchmal durchaus gelingt, verrennen sich Unternehmen häufig in einer Sackgasse. Die Innovationskoordinatoren übernehmen in diesem Schritt auch die Rolle des Überbringers von schlechten Nachrichten oder bringen den Stein des Anstoßes zum neu Denken zum Rollen. Hier übernehmen Innovationskoordinatoren die Rolle eines Arztes in der Diagnose von wirtschaftlichem Potenzial oder als Facilitators der versucht organisatorische Initiative zu fördern.

9.8 Methodenkoffer

Im Rahmen der Expertengespräche haben nur wenige konkrete Standardmethoden, die immer wieder in Projekten genutzt werden, genannt. Viel mehr hat sich herauskristalliert, dass Methoden möglichst basierend auf den jeweiligen Bedürfnissen und Anforderungen eines Projektes individualisiert ausgewählt werden müssen. Am besten sucht sich das jeweilige Projektteam die Methoden selbst aus. Um Unternehmen die Möglichkeit zu bieten auf ihre bewährten Methoden zurückgreifen zu können, wird im Rahmen des Modells auf die Definition eines *fixen* Methodenkoffers verzichtet. Wie bereits im Kapitel über die Unternehmenskultur beschrieben, scheinen viel eher die Bedingungen und das unternehmerische Umfeld wichtiger um die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen ihre Arbeit erfolgreich durchzuführen.

In diesem Zusammenhang spielen die Innovationskoordinatoren eine wichtige didaktische Rolle. Sie bringen den Teams und einzelnen Mitarbeitern bestimmte (neue) Methoden und Ansätze näher, sie vermitteln die notwendigen Kompetenzen für deren Anwendung und organisieren interne oder externe Weiterbildungen zusammen mit der Personalentwicklung. Für Unternehmen, die innovativer werden wollen, scheint die Gestaltung eines Entwicklungsplans für Mitarbeiter selbst zielführender als ihnen einen Methodenkoffer vorzuschreiben. Es gilt die Neugier und Begeisterung für Innovation, Entwicklung oder Querdenken bei den Mitarbeitern zu wecken.

10 LIMITATION UND ZUKÜNFTIGE FORSCHUNG

Während der Autor das Bedürfnis einer heterogenen Befragungsgruppe betont hat, ist die Befragung insgesamt nicht in der Lage die Unterschiedlichkeit des produzierenden Gewerbes in seiner Gesamtheit abzubilden. Unterschiede zwischen großen und kleinen Unternehmen mit stark variierenden Mitarbeiterzahlen bleiben tendenziell verborgen. Die geringe Anzahl von zehn Interviews erschwert die Generalisierung von theoretischen und praktischen Erkenntnissen. Das vorliegende Modell sollte nur als Startpunkt zukünftiger Überlegungen verstanden werden. Die Größe und die zum Teil sehr spezifischen Märkte oder Unternehmensgegenstände vermindert die Übertragung und den Transfer von Motiven, Management- und Innovationsmethoden auf andere Unternehmen. Zukünftige Arbeiten sollten daher versuchen, Unternehmen und ihre Innovationspraxis branchen- und klassenbezogen zu differenzieren, um zu eruieren, ob die Organisation innerhalb dieser Arbeit repräsentativ für ihre Größe oder ihre Branche ist. Während der starke Fokus auf steirische Unternehmen Schlussfolgerungen über Firmen in dieser Region erlaubt, wäre es interessant, ob sich diese von Organisationen aus anderen Regionen, Nationen oder Kulturkreisen differenzieren. Insbesondere der Unterschied zwischen eines servifizierten westlichen Gewerbes zu Konkurrenz aus sogenannten Niedriglohnländern wäre interessant. Die unklare Abgrenzung zwischen Dienstleistung und Service zumindest im deutschsprachigen Raum erhöht die Schwierigkeit der Erhebung, da der Interviewer jederzeit das Verständnis des Gegenübers berücksichtigen muss.

Dienstleistungsinnovation bzw. Service Innovation, speziell bei produzierenden Unternehmen, ist ein Thema das erst langsam wirtschaftswissenschaftliche Beachtung findet. Daher ist die Studienlage noch nicht sehr differenziert bzw. ausgebildet. Über den Einfluss von Modellen, Methoden und Prozessen, die eigens für Dienstleistungen entwickelt oder angepasst wurden, wird in der bestehenden Literatur leidenschaftlich diskutiert, während für Produktinnovationen bereits zahlreiche Erfolgsfaktoren identifiziert werden konnten. Auch in dieser Studie kann für den Wert eines eigenen Modells für die Dienstleistungsinnovation kein endgültiges Urteil gezogen werden. Ein Vergleich von produzierenden Unternehmen und reinen Dienstleistern oder hybriden Dienstleistern könnte Einblick verschaffen, ob sie unterschiedlich entwickeln, verschiedene Fokusse setzen oder andere Methoden nutzen. Gleichzeitig ist es auch unklar, ob die befragten Unternehmen bereits durch die Entwicklung oder Einführung erfolgreicher Dienstleistungen beeinflusst wurden. Ein Vergleich zwischen Unternehmen mit langer Erfahrung und Unternehmen, die gerade begonnen haben, Dienstleistungen einzuführen, könnte weiterhin das Bild von Dienstleistungsinnovation im produzierenden Gewerbe komplettieren. Auch die Erhebung von Fehlschlägen und deren Historie könnte in diesem Zusammenhang eine ganzheitliche Betrachtung erlauben.

Wie bereits im Untersuchungsdesign beschrieben, haben Interviewte die Tendenz die Vergangenheit und ihre Erfahrung abzuändern, um selbst in einem besseren Licht zu erscheinen. Wenn möglich hat der Autor versucht, bestimmte Schlüsselaussagen zu verifizieren, allerdings konnte nicht jede bestätigt oder widerlegt werden, da Dokumente, die notwendig gewesen wären, nicht der Öffentlichkeit zugänglich sind. Im Rahmen zukünftiger Forschungsarbeiten sollten nach Möglichkeit mehrere Gesprächspartner aus der gleichen Firma interviewt werden, um die jeweiligen Eindrücke aus einem Unternehmen auf breitere Füße

zu stellen und intern validieren zu lassen. Durch eine engere Kooperation mit einzelnen Unternehmen könnte dem Forscher auch Zugang zu Prozessstandards, Unterlagen und Bilanzen zur Analyse gewährt werden, um neben qualitativen Erkenntnissen auch quantitative Erkenntnisse zu generieren. Auch könnte das Modell in einem Testprojekt im organisatorischen Umfeld umgesetzt werden und auf seine Tauglichkeit überprüft werden.

Die Länge des Interviews und die Hülle an Fragen, um die Komplexität des Themas abzubilden, hatte durchaus Einfluss auf Interviewer und Interviewte. Über den Verlauf des Gesprächs konnte beobachtet werden, dass manche Interviewte teilweise überfordert wären und/oder die Länge eine Belastung darstellte, die Authentizität und der Informationsgehalt einzelner Antworten muss daher immer gesondert betrachtet werden.

11 RESÜMEE

Das Ziel dieser Masterarbeit war es, ein Vorgehensmodell für die wertorientierte Dienstleistungsinnovation bei produzierenden Unternehmen in Theorie und Praxis zu erarbeiten, auch in Hinblick auf eine Reduktion der Komplexität und der Schaffung eines Bewusstseins für diese Art der Innovation und Weiterentwicklung.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, um bestehende Prozesse, Vorgehensweisen und Werkzeuge darzustellen, zu erklären und auf ihre Eignung zu prüfen. Das Ergebnis des Theorieteils bildet ein Grundgerüst eines Vorgehensmodells, das eine Verdichtung des bisherigen Stands der Forschung repräsentiert und mit einzelnen Werkzeugen angereichert ist. Die darauf aufbauende Fragestellung bestand darin, dieses Vorgehensmodell zu hinterfragen, zu adaptieren, allgemein zu bestätigen oder zu widerlegen. Darüber hinaus galt es das Modell mit der gelebten unternehmerischen Praxis in Firmen zu verbinden, um zu eruieren inwiefern gesonderte Strategien und Methoden bereits implementiert wurden. Dafür wurden Expertengespräche bzw. Einzelinterviews mit Key Informants gewählt, um auf die erwartete Heterogenität bei Verantwortlichen, Prozessen, Werkzeugen und Herangehensweisen im Rahmen eines persönlichen Gesprächs in Echtzeit reagieren zu können und einzelne Aspekte kritisch zu hinterfragen. Die Methode ist zwar zeitaufwändiger sowohl in Durchführung (64 Minuten im Durchschnitt) sowie in Transkription und Auswertung, jedoch überwiegen die Vorteile einer individualisierten Gesprächsführung die Mehrarbeit. Im Rahmen der Ergebnisinterpretation wurden einige Erkenntnisse aus dem Theorieteil bestätigt, jedoch führte jedes einzelne Interview auch zu einer Anreicherung, die sich fortführend in einem konkretisierten Modell manifestierten. Dabei hat sich kein Patentrezept für Dienstleistungsinnovation ergeben, sondern vielmehr herausgestellt, dass Unternehmen bestimmte Methoden und Werkzeuge für ihre Innovationstätigkeit selbst definieren oder manchmal ihre Optionen nicht einschränken wollen. Daher hat der Autor in weiterer Folge auf das Festlegen eines Werkzeugkoffers verzichtet und sich stärker auf organisatorische Rahmenbedingungen konzentriert. Überraschend war, dass Unternehmen trotz zahlreicher Studien, Veröffentlichungen und Bücher Innovation noch immer als Projekt verstehen und nicht unbedingt als kontinuierlichen Prozess. Ein Umstand dem der Autor mit der Schaffung eines Koordinatorenteam's Rechnung getragen hat. Auf diese Weise sollen Unternehmen in die Lage versetzt werden, einzelne Innovationen in Projekten durchzuführen, während das zentrale Team einen gesamtunternehmerischen Prozess bildet.

Besonders interessant ist die fehlende wirtschaftswissenschaftliche Grundlage für Dienstleistungsinnovationen, insbesondere bei technischen und produzierenden Unternehmen, obwohl deren Innovationsaktivitäten im Bereich Produkt gut erforscht sind. Die unklare Abgrenzung einzelner Innovationsarten erschwert die Erhebung spezifischer Tätigkeiten in diesem Zusammenhang. Jedoch zeigen Unternehmen ein gesteigertes Interesse an der Thematik im Allgemeinen und spezifisch für anwendungsorientierte Forschung in diesem Bereich, da dies eine Fragestellung zu sein scheint, mit der sich Unternehmen aus dem produzierenden Sektor derzeit vermehrt beschäftigen.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

- Ballantyne, David; Varey, Richard J. (2006): *Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing*, in: *Marketing Theory*, Heft 6/3, S. 335 – 348
- Baporikar, Neeta (2015): *Innovation Management Knowledge Nexus*, in: Machado, Carolina; Davim, J. Paulo (Hrsg.): *Innovation Management in Research and Industry*, De Gruyter, Berlin, S. 85 – 110
- Barret, Michael; Davidson, Elizabeth; Prabhu, Jaideep; Vargo, Stephen L. (2015): *Service innovation in the digital age: Key contributions and future directions*, *MIS Quarterly*, Heft 39/1, S. 135 – 154
- Bateson, Gregory (1989): *Managing Service Marketing*, 2. Band, The Dryden Press, London
- Becker, Jörg; Niehaves, Björn; Pöppelbuß, Jens; Ortbach, Kevin; Plattfaut, Ralf; Voigt, Matthais; Malsbender, Andrea (2015): *Service Design, Mit der Quadromo-Methode von der Idee zum Konzept*, Springer Gabler, Berlin-Heidelberg
- Bettencourt, Lance A. (2010): *Service Innovation*, McGraw-Hill, New York
- Bruhn, Manfred (2006): *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden*, 6. Auflage, Springer, Berlin
- Cooper, Robert G. (2009): *How Companies are Reinventing their Idea-to-Launch Methodologies*, in: *Research Technology Management*, Heft 52/2, S. 47 – 57
- den Hertog, Pim (2000): *Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation*, in: *International Journal of Innovation Management*, Heft 4/4, S. 491 – 528
- den Hertog, Pim; van der Aa, Wietze; de Jong, Mark W. (2010): *Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework*, in: *Journal of Service Management*, Heft 21/4, S. 490 – 514
- di Benedetto, Anthony; Calantone, Roger; Özsomer, Aysegül (1997): *What Makes Firms More Innovative? A Look at Organizational and Environmental Factors*, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Heft 12, S. 400 – 416
- Djellal, Faridah; Gallouj, Faiz (2010): *Services, innovation and performance: General presentation*, in: *Journal of Innovation Economics*, Heft 5/1, S. 5 – 15
- Drengner, Jan (2012): *Service-Dominant Logic – Konzept und Implikationen für das Marketing-management*, in: *Business + Innovation*, Heft 4, S. 8 – 15
- Dougherty, Deborah J.; Dunne, Danielle D. (2012): *Digital Science and Knowledge Boundaries in Complex Innovation*, in: *Organization Science*, Heft 23/5, S. 1467 – 1484
- Dotzel, Thomas; Shankar, Venkatesh; Berry, Leonard L (2013): *Service innovativeness and Firm Value*, in: *Journal of Marketing Research*, Heft 50/2, S. 259 – 276
- Edvardsson, Bo, (2005): *Service quality: beyond cognitive assessment*, in: *Managing Service Quality: An International Journal*, Heft 15/2, S.127 – 131

- Edvardsson, Bo; Gustafsson, Anders; Johnson, Michael; Sandén, Bodil (2000): *New Service Development and Innovation in the New Economy*, Studentlitteratur AB, Lund
- Eisenhart, Kathleen; Martin, Jeffrey A. (2000): *Dynamic capabilities: what are they?*, in: Strategic Management Journal, Heft 21/10 – 11, S. 1105 – 1121
- El-Haik, Basem; Roy, David M. (2005): *Service Design for Six Sigma, A Road Map for Excellence*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken
- Fichmann, Robert G.; Nambisan, Satish (2010): *Deriving Business Value from IT Applications in Product Development: A Complementarities-Based Model*, in: Nambisan, Satish (Hrsg.): *Information Technology and Product Development*, Springer, Boston
- Frietzsche, Ursula; Maleri, Rudolf (2006): *Dienstleistungsproduktion*, in: Bullinger, Hans-Jörg; Scheer, Wilhelm (Hrsg.): *Service Engineering*, 2. Auflage, Springer, Berlin, S.197 – 225
- Froehle, Craig M.; Roth, Aleda V. (2007): *A Resource-Process Framework of New Service Development*, in: *Production and Operations Management*, Heft 16/2, 169 – 188
- Gallouj, Faiz; Windrum, Paul (2009): *Services and services innovation*, in: *Journal of Evolutionary Economics*, Heft 19, S. 141 – 148
- Gourville, John T. (2006): *Eager sellers and stony buyers: understanding the psychology of new-product adoption*, in: *Harvard Business Review*, Heft 84/6, S. 98 – 106
- Griffin, Abbie; Hauser, John R. (1996): *Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature*, in: *Journal of Product Innovation Management*, Heft 13/3, S. 191 – 215
- Grönroos, Christian (2001): *The perceived service quality concept – a mistake?*, in: *Managing Service Quality: An International Journal*, Heft 11/3, S.150 – 152
- Gustafsson, Anders; Johnson, Michael D. (2003): *Competing in a Service Economy, How To Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation*, Jossey-Bass, San Francisco
- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören (2007): *Innovationsmanagement*, 4. Auflage, Vahlens, München
- Helfat, Constance E.; Peteraf, Margaret A. (2003): *The dynamic resource-based view: capability lifecycles*, in: *Strategic Management Journal*, Heft 24, S. 997 – 1010
- Hipp, Christiane; Gupp, Hariolf (2005): *Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies*, in: *Research Policy*, Heft 34/4, S. 517 – 535
- Hlavacek, James D.; Thompson, Victor A (1973): *Bureaucracy and New Product Innovation*, in: *Academy of Management Journal*, Heft 16/3, S. 361 – 372
- Hoffman, K. Douglas; Bateson, John E.G. (2010): *Services Marketing – Concepts, Strategies, & Cases*, 4. Auflage, South-Western Cengage Learning, Matson
- Hölzing, Jörg (2008): *Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung, Eine theoretische und empirische Überprüfung*, Gabler, Wiesbaden
- Hurre, Beatrice; Kieser, Alfred (2005): *Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?*, in: *Die Betriebswirtschaft*, Heft 65/6, S. 584 – 602

- Ingenbleek, Paul; Debruyne, Marion; Frambach, Ruud T.; Verhallen, Theo M.M. (2003): *Successful New Product Pricing Practices: A Contingency Approach*, in: Marketing Letters, Heft 14/4, S. 289 – 305
- Jaakkola, Elina; Meiren, Thomas; Witell, Lars; Edvardsson, Bo; Schäfer, Adrienne; Reynoso, Javier; Sebastiani, Roberta; Weitlaner, Doris (2017): *Does one size fit all? New service development across different types of services*, in: Journal of Service Management, Heft 28/2, S. 329 – 347
- Jourbert, Janine; Van Belle, Jean-Paul (2012): *Success Factors for Product and Service Innovation: A Critical Literature Review and Proposed Integrative Framework*, in: Management Dynamics, Heft 12/2, S. 1 – 26
- Kelley, Tom; Littmann, Jonathan (2002): *Das IDEO Innovationsbuch – Wie Unternehmen auf neue Ideen kommen*, Econ, München
- Kindström, Daniel; Kowalkowski, Christian (2009): *Development of industrial service offerings: a process framework*, in: Journal of Service Management, Heft 20/2, S. 156 – 172
- Kindström, Daniel; Kowalkowski, Christian (2014): *Service innovation in product-centric firms: a multidimensional business model perspective*, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Heft 29/2, S. 96 – 111
- Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (2006): *Marketing-Management – Analyse, Planung und Verwirklichung*, 10. Auflage, Pearson Education, München
- Kowalkowski, Christian; Windahl, Charlotta; Kindström, Daniel; Gebauer, Heiko (2015): *What service transition? Rethinking established assumptions about manufacturer's service-led growth strategies*, in: Industrial Marketing Management, Heft 45, S. 59 – 69
- Kowalkowski, Christian; Gebauer, Heiko; Oliva, Rogelio (2017): *Service growth in product firms: Past, present, and future*, in: Industrial Marketing Management, Heft 60, S. 82 – 88
- König, Manfred; Völker, Rainer (2003): *Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)*, in: Kamenz, Uwe (Hrsg.): *Applied Marketing*, Springer, Berlin, S. 317 – 334
- Leimeister, Jan Marco (2012): *Dienstleistungsengineering und -management*, Springer Gabler, Berlin-Heidelberg
- Lusch, Robert F.; Nambisan, Satish (2015): *Service Innovation – a service-dominant logic perspective*, in: MIS Quarterly, Heft 39/1, S. 155 – 175
- Maleyeff, John (2011): *Factors Impacting Innovation in New Service Offerings*, in: Journal of Service Science and Management, Heft 4, S. 111 – 117
- Mayring, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalysen: Grundlagen und Techniken*, 11. Auflage, Weinheim, Beltz
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2006): *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden*, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden

- Nambisan, Satish (2013): *Information Technology and Product/Service Innovation: A Brief Assessment and Some Suggestions for Future Research*, in: Journal of the Association for Information Systems, Heft 14, S. 215 – 226
- Oliva, Rogelio; Kallenberg, Robert (2003): *Managing the transition from products to services*, in: International Journal of Service Industry Management, Heft 14/2: S. 160 – 172
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Greg; Smith, Alan (2014): *Value Proposition Design*, Campus Verlag, Frankfurt/New York
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valerie; Berry, Leonard (1985): *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, in: Journal of Marketing, Heft 49, S. 41 – 50
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valerie; Berry, Leonard (1991): *Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale*, in: Journal of Retailing, Heft 67/4, S. 420 – 450
- Parida, Vinit; Rönnerberg Sjödin, David; Wincent, Joakim; Kohtamäki, Marko (2014): *Mastering the Transition to Product-Service Provision, Insights into Business Models, Learning Activities, and Capabilities*, in: Research-Technology Management, Heft 57/3, S. 44 – 52
- Pavitt, Keith (1984): *Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory*, in: Research Policy, Heft 13/6, S. 343 – 373
- Phillips, Lynn W. (1981): *Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing*, in: Journal of Marketing Research, Heft 18/4, S. 395 – 415
- Plattner, Hasso; Meinel, Christoph; Weinberg, Ulrich (2009): *Design Thinking – Innovation lernen, Ideenwelten öffnen*, mi-Wirtschaftsbuch, München
- Polaine, Andy; Reason, Ben; Lovlie, Lavrans (2013): *Service Design – From Insight to Implementation*, Rosenfeld, New York
- Raabe, Julian (2012): *Erfolgsfaktoren für Innovation in Unternehmen: Eine explorative und empirische Analyse*, Gabler, Wiesbaden
- Reason, Ben; Lovlie, Lavrans; Flu, Melvin Brand (2016): *Service Design for Business, A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken
- Rogers, Everett M. (2003): *Diffusion of Innovations*, 5. Auflage, Free Press, New York
- Salunke, Sandeep; Weerawardena, Jay; McColl-Kennedy, Janet R. (2011): *Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms*, in: Industrial Marketing Management, Heft 40/8, S. 1251 – 1263
- Say, Jean-Baptiste (1840): *Cour complet d'économie politique pratique*, Guillaumin, Paris
- Schnetzler, Nadja (2008): *Die Ideenmaschine. Methode statt Geistesblitz – Wie Ideen industriell produziert werden*, 6. Auflage, Wiley-VCH, Weinheim
- Seeringer, Christian (2011): *Kundenwertorientiertes Marketing*, Gabler, Wiesbaden
- Schewe, Gerhard; Becker, Stefan (2009): *Innovationen für den Mittelstand. Ein prozessorientierter Leitfaden für KMU*, Gabler, Wiesbaden

- Schilling, Melissa (2013): *Strategic Management of Technological Innovation*, 4. Auflage, McGraw-Hill, New York
- Schweitzer, Fiona (2014): *Integrating Customers at the Front End of Innovation*, in: Gassmann, Oliver; Schweitzer, Fiona (Hrsg.): *Management of the Fuzzy Front End of Innovation*, Springer Schweiz, Cham, S. 31 – 48
- Smith, Marisa; Busi, Marco; Ball, Peter; van der Meer, Robert (2008): *Factors Influencing an Organisations ability to Manage Innovation: A Structured Literature Review and Conceptual Model*, in: *Journal of Innovation Management*, Heft 12/4, S. 655 – 676
- Snyder, Hannah; Witell, Lars; Gustafsson, Anders; Fombelle, Paul; Kristensson, Per (2016): *Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature*, in: *Journal of Business Research*, Heft 69/7, S. 2401 – 2408
- Stickdorn, Marc; Schneider, Jakob (2011): *This is service design thinking, Basics – Tools – Cases*, BIS Publishers, Amsterdam
- Schumpeter, Joseph (1993): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 7. Auflage, Duncker & Humblot, Berlin
- Teece, David J. (2007): *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, in: *Strategic Management Journal*, Heft 28, S. 1319 – 1350
- Thom, Norbert (1980): *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*, 2. Auflage, Hanstein, Königstein/Ts.
- Tidd, Joe; Bessant, John (2009): *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 4. Auflage, John Wiley & Sons, Chichester
- Trommsdorff, Volker; Schneider, Peter (1990): *Grundzüge des betrieblichen Innovationsmanagements*, in: Trommsdorff, Peter (Hrsg.), *Innovationsmanagement*, Vahlen, München, S. 1 – 25
- Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2013): *Innovationsmanagement, Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2004): *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, in: *Journal of Marketing*, Heft 68, S. 1 – 17
- Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2008): *Service-dominant Logic: continuing the evolution*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Heft 36, S. 1 – 10
- Wimmer, Rudolf; Domayer, Ernst; Oswald, Margit; Vater, Gudrun (2005): *Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp?*, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler
- Wipfler, Harald; Müller, Christiana; Vorbach, Stefan, Marko, Wolfgang A. (2014): *Hybride Leistungsbündel – Wenn Produkt und Service verschmelzen*, in: *WINGbusiness*, Heft 47/3, S. 6 – 10
- Witell, Lars; Snyder, Hannah; Gustafsson, Anders; Fombelle, Paul; Kristensson, Per (2016): *Defining service innovation: A review and synthesis*, in: *Journal of Business Research*, Heft 69, S. 2863 - 2872

Yoo, Youngjin; Henfridsson, Ola; Lyytinen, Kalle (2010): *The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research*, in: *Information Systems Research*, Heft 21/4, S. 724 – 735

Online-Quellen

Statistik Austria (28.6.2019): *Leistungs- und Strukturstatistik 2017 – Produzierender Bereich und Dienstleistungen (einschl. Handel) 2017 im Vergleich*, <http://www.statistik.at/wcm/idc/groups/u/documents/webobj/mdaw/mdiw/~edisp/020444.png> [Stand: 9.12.2019]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.	3
Abbildung 2: Dienstleistungsdimensionen nach Meffert/Bruhn, Quelle: Meffert/Bruhn (2006), S. 31 (leicht modifiziert).	5
Abbildung 3: Dienstleistungsklassifizierung nach Kotler/Bliemel, Quelle: Kotler/Bliemel (2006), S. 772 f (leicht modifiziert).	6
Abbildung 4: Kategorien von Dienstleistungen, Quelle: Jaakkola u. a. (2017), S. 336 (leicht modifiziert). .	8
Abbildung 5: Die fünf Konzeptionsebenen einer Dienstleistung, Quelle: Kotler/Bliemel (2006), S. 716 (leicht modifiziert).	9
Abbildung 6: Produkt-Service-Kontinuum, Quelle: Oliva/Kallenberg (2003), S. 165.	10
Abbildung 7: C/D-Paradigma, Quelle: Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985), S. 48 (leicht modifiziert).....	13
Abbildung 8: Dienstleistungsqualität und ihre Einflussfaktoren, Quelle: Meffert/Bruhn (2006), S. 291 ff (leicht modifiziert).	13
Abbildung 9: GAP-Modell, Quelle: Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985), S. 44 ff (leicht modifiziert).	15
Abbildung 10: Qualitätsmodell nach Meyer/Mattmüller, Quelle: Meyer/Mattermüller (1987), S. 192.	16
Abbildung 11: KANO-Modell, Quelle: Berger u. a. (1993), S. 4 (leicht modifiziert).	18
Abbildung 12: Darstellungsmöglichkeiten einer Customer Journey, Quelle: Stickdorn/Schneider (2011) S. 153; Reason/Lovlie/Flu (2016), S. 104.	20
Abbildung 13: Lebenszyklus der Dienstleistungsentwicklung, Quelle: Gustafsson/Johnson (2003), S. 119.	26
Abbildung 14: Innovationsprozess nach Vahs/Brem, Quelle: Vahs/Brem (2013), S. 226.	35
Abbildung 15: New Service Development, Quelle: Edvardsson u. a. (2000), S. 81 (leicht modifiziert)....	41
Abbildung 16: Iterativer Design Thinking-Prozess, Quelle: Plattner/Meinl/Weinberg (2009), S. 114.	42
Abbildung 17: Service Innovation-Prozess nach Gustafsson/Johnson, Quelle: Gustafsson/Johnson (2003), S. 121.	43
Abbildung 18: Die drei Phasen von Innovationsprozessen, Quelle: Becker u. a. (2015), S. 8 (leicht modifiziert).	44
Abbildung 19: Six-Sigma für Dienstleistungen, Quelle: El-Haik/Roy (2005), S. 40 (leicht modifiziert).	46
Abbildung 20: Stage Gate-Prozess nach Cooper, Quelle: Cooper (2009), S. 54 (leicht modifiziert).....	47
Abbildung 21: Service Blueprint, Quelle: Polaine/Lovlie/Reason (2013), S. 93 (leicht modifiziert).	49
Abbildung 22: Quadromo-Methode, Quelle: Becker u. a. (2015), S. 25.	50
Abbildung 23: Value Proposition Canvas, Quelle: Osterwalder u. a. (2014), S. 8 f.	51

Abbildung 24: Grundgerüst des Vorgehensmodells, Quelle: Eigene Darstellung.....	57
Abbildung 25: Produkt-Dienstleistungs-Matrix, Quelle: Eigene Darstellung.	78
Abbildung 26 Überarbeitetes Modell, Quelle: Eigene Darstellung.	89

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Vergleich der Prozesse, Quelle: Eigene Darstellung.	55
Tabelle 2: Übersicht über die Gesprächspartner, Quelle: Eigene Darstellung.	71
Tabelle 3: Selbstverständnis der Gesprächspartner, Quelle: Eigene Darstellung.	75

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
CTS	critical-to-satisfaction
DCV	Dynamic Capability View
DL	Dienstleistung(en)
DMAIC	Define – Measure – Analyse – Improve – Control
GDL	Goods-Dominant Logic
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IoT	Internet of Things
KPI	Key-Performance-Indikator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MVP	Minimum Viable Product
SDL	Service-Dominant Logic

ANHANG

Gesprächsleitfaden für die Experteninterviews

Art und Ziel/Zweck des Gespräches

- Semi-direktives, persönliches Experteninterview; interaktiver sozialer Prozess mit Verantwortlichen für die Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen und/oder Services
- 10 Einzelexplorationen mit Verantwortlichen für Services, Service Design, und Geschäftsentwicklung bevorzugt aus dem produzierenden Gewerbe
- Gestaltung vor allem mit offenen Fragen und assoziativer Verfahren
- Einholung von qualitativen Aussagen zur Motivation zur Dienstleistungsinnovation, Gestaltung von Innovationsprozesses, Methoden- und Werkzeugauswahl

Termin des Gesprächs:

- Termine werden individuell vereinbart.
- Der Ort der Durchführung kann dabei vom Probanden bestimmt werden.
- Die Dauer eines Interviews ist mit ca. 60 Minuten geplant.

Interviewpartner:

- Position im Unternehmen

Unternehmen:

- Branche
- Mitarbeiter
- Umsatz

Einstieg:	
Begrüßung <ul style="list-style-type: none"> • Smalltalk und Vorstellung der Person Einführung in das Interview <ul style="list-style-type: none"> • Kurzvorstellung des Studiengangs und der Thematik der Masterthesis • Ziele der Untersuchung und Rolle des Interviews • Übersicht über zeitlichen und inhaltlichen Ablauf • Erklärung der Regeln: zB Tonbandaufzeichnung, Vertraulichkeit, Anonymität 	Kurze mündliche Einführung mit der Möglichkeit für Rückfragen bei Unklarheiten, Aufklärung darüber das Dienstleistungs- und Serviceinnovation als Synonym benutzt werden. Abklärung letzter offener Fragen

Gespräch:	
<p>Eisbrecher:</p> <p>1. Was bedeutet für Sie Innovation bei Dienstleistungen oder Services?</p> <p>2. Wenn Sie an Ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot denken, welcher Begriff beschreibt Ihr Unternehmen am ehesten? Lösungsanbieter, Technologieanbieter, Produktanbieter</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p>Reizworte abfragen falls diese nicht vorkommen: Neuheitsgrad (Unternehmen/Markt/Branche) Kundennutzen / Customer Experience Verbesserung Markterfolg</p> <p>Einschätzung, ggf. Begriffe erklären</p>
<p>3. Schätzen Sie Ihr Unternehmen als innovativ bzw. innovationsaktiv ein?</p> <p>Wenn ja, bezieht sich die Einschätzung auf Produkte oder auch auf Dienstleistungen? Hat das Unternehmen in den letzten 2 Jahren eine neuartige Dienstleistung eingeführt? War diese erfolgreich?</p> <p>Wenn nein, welche Barrieren gibt es Ihrer Meinung nach? Sind Produkte und Dienstleistungen gleichermaßen betroffen?</p>	<p>Ja/Nein</p> <p>Gezielt nachfragen basierend auf der Einschätzung</p>
<p>4. Lässt sich Ihrer Meinung nach, ein Zusammenhang zwischen dem Dienstleistungsangebot und Firmenerfolg erkennen?</p> <p>5. Welche Bedeutung haben Dienstleistungs- oder Serviceinnovationen in ihrem Unternehmen?</p> <p>6. Wie hoch schätzen Sie die Wichtigkeit von Produktinnovationen im Vergleich ein?</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p>5er Skala von "sehr wichtig" bis "völlig unwichtig"</p> <p>5er Skala von „sehr wichtig“ bis „völlig unwichtig“</p>
<p>7. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Innovationstrategie für Dienstleistungen?</p> <p>Wenn ja: Gibt es ein eigenes Budget für die Entwicklung und Testung für neue Dienstleistungen? Werden Dienstleistungen und Services in eigenständigen Projekten entwickelt?</p> <p>Wenn nein: Warum gibt es keine Strategie?</p>	<p>Ja/Nein nachfragen</p> <p>Erzählen lassen</p> <p>Erzählen lassen</p>
<p>8. Gibt es in Ihrem Unternehmen einen strukturierten oder standardisierten Innovationsprozess für Dienstleistungen?</p> <p>Wenn ja: Wie sieht dieser Prozess aus? Unterscheidet er sich vom Produktinnovationsprozess? Wenn ja, warum? Was sind die Eigenheiten?</p>	<p>Ja/nein</p> <p>Erzählen lassen</p> <p>Erzählen lassen</p>

<p>Wenn nein: Könnte ein Prozess helfen? Gibt es einen Prozess für Produktinnovation?</p> <p>9. Sind Entwicklungsdienstleistungen abgeschlossen Projekte oder kontinuierliche Prozessbegleitung?</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p>Erzählen lassen</p>
<p>10. Wer bzw. welche Business Unit trägt die Verantwortung für die Entwicklung von Dienstleistungen? Stößt diese Abteilung die Entwicklung auch an oder woher kommen Impulse?</p> <p>11. Werden andere Abteilungen oder Kunden bei der Entwicklung involviert?</p> <p>12. Welches sind die wichtigsten Aufgabengebiete bzw. Arbeitsschritte bei Service Innovationen?</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p>Schildern lassen</p> <p>Erzählen lassen</p>
<p>13. Wer oder was ist der Auslöser für Dienstleistungs- und Service Innovationen?</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p>Gestützt nachfragen: Kunde Wettbewerb Technologische Fortschritte Gesetzliche Vorgaben Sonstiges</p>
<p>14. Gibt es Methoden, die bei Dienstleistungsentwicklungen bei Ihnen häufig bzw. immer wieder zum Einsatz kommen? Welche haben sich bewährt?</p>	<p>Erzählen lassen</p>
<p>15. Beschäftigen Sie sich im Laufe des Innovationsprozesses explizit mit dem Nutzen, der für den Kunden entsteht?</p> <p>Wenn ja: In welcher Form?</p> <p>Wenn nein: Wann werden der Nutzen bzw. die Akzeptanz geprüft?</p>	<p>Erzählen lassen</p>
<p>16. Sind die Markteinführung bzw. der Markterfolg noch Teil des Innovationsprozesses oder wird die Verantwortlichkeit an eine andere Abteilung übergeben?</p>	<p>Erzählen lassen</p>
<p>Abschluss:</p>	
<p>17. Gibt es noch weitere Ergänzungen Ihrerseits zu der Thematik?</p> <p>Bedanken, Geschenk übergeben und ggf. offene Fragen klären Verabschieden</p>	<p>Ergänzungen nachfragen</p>

Weiß: Innovations- & Selbstverständnis, Abschluss

Grün: Einschätzung der Innovationsfähigkeit, Strategische Planung

Orange: Prozess- und Projektgestaltung

Rosa: Organisation, Einbindung anderer Parteien, Phasen, Aufgaben, Arbeitsschritte

Violett: Auslöser und Initiation des Innovationsprojektes

Blau: Methoden in der Entwicklung

Oliv: Kundennutzen, Markterfolg

Transkription der Gespräche

Es wurde wortwörtlich transkribiert, aber um Füllwörter bereinigt und ebenso konkrete Nennungen aus dem Unternehmensumfeld sowie Beispiele gestrichen, um die Anonymität der Interviewpartner zu wahren.

Kürzel:

CS Interviewer Constantin Schmidt
A bis J Gesprächspartner (anonymisiert)

Interviewpartner A

Branche: Anlagen- und Maschinenbau
Position: Leitung After Sales Service

CS: Was bedeutet Innovation grundsätzlich für Sie bzw. das Unternehmen?

A: Sagen wir mal so, wir denken oft gar nicht so viel darüber nach, sondern wir tun einfach. Gerade letzte Woche haben wir wieder ein TÜV-Audit ISO 9000:1 und STC absolviert und denen erzählt bzw. gezeigt, was wir so machen. Wir sind eigentlich wieder sehr gelobt worden und es wurde gesagt „wirklich toll was ihr aus eigenem Antrieb vorantreibt“, weil ich sage: Stillstand ist natürlich das Allerschlimmste, was man machen kann.

CS: Also muss Innovation schon etwas grundsätzlich Neues sein? Muss es neu für das Unternehmen sein, für den Markt oder gar weiter gefasst?

A: Also meistens für die Welt, aber für uns natürlich auch – Dinge, die uns das Geschäft erleichtern und auch einen Mehrwert für den Kunden bieten. Egal, ob es bedeutet, dass man Dinge automatisiert oder andere neu einführt. Aber wir denken jetzt gar nicht groß nach und vermarkten es nicht als die große Innovation, weder intern noch extern, sondern wir machen es einfach und schauen, wie sie ankommen. Natürlich befragen wir auch Kunden: Wo soll die Reise hingehen und gewisse Dinge setzen wir auch aus Eigenmotivation um, wo wir sehen, das macht Sinn.

CS: Betrachtet man das gesamte Produkt- und Serviceportfolio des Unternehmens – welche Kategorisierung würde am ehesten zutreffen? Technologie-, Produkt-, Dienstleistungs- oder Lösungsanbieter?

A: Man müsste eigentlich alle Begriffe nehmen, da wir als Unternehmen nicht in jedem Bereich gleich (gut) aufgestellt sind. Es gibt Geschäftsbereiche, in denen wir weit fortgeschritten sind, aber auch durchaus welche, in denen die Technologie, aber auch das Kundenumfeld, noch braucht. Bei den

Maschinen X gibt es im Endeffekt ein dickes Anschlusskabel und das war es dann auch. Der Kunde ruft uns an und wir lösen dann das Problem für ihn.

CS: Wurden in den letzten zwei Jahren neue Dienstleistungen eingeführt?

A: Wo wir natürlich schon länger daran arbeiten, ist das Thema Remote Services, das wir schrittweise verbessert haben – mit einem Ticketsystem – und jetzt in einem letzten Schritt mit einer Datenbrille, um zu schauen, wie kann man das Ganze integrieren, was macht Sinn und welche Anbieter von Plattformen gibt es. Viele kochen auch nur mit Wasser. Das ist jetzt auch unsere Erfahrung. Aber das ist sicher das letzte größere Projekt.

CS: Waren die Verbesserungen/Einführungen erfolgreich?

A: Es ist noch nicht vollständig abgeschlossen, wir sind gerade noch dran. Eine Datenbrille zu verwenden, ist auf der einen Hand sexy, auf einer Messe zu präsentieren, aber wirklich gearbeitet wird mit einem Smartphone und darüber kann man auch auf die Plattform zugreifen, ein Smartphone hat jeder mit. Der einzige Vorteil einer Datenbrille ist, dass man die Hände frei hat. Ich weiß von anderen Kollegen im Cluster [Anm.: Styrian Service Cluster], dass sie bewusst keine Datenbrille verwenden, da diese zu gefährlich ist. Nämlich wenn der Helpdesk sagt: „Geh näher ran, zeig mir das genauer.“ Würde man bei einer Datenbrille mit dem Kopf in die Nähe einer laufenden Maschine kommen, bei einem Smartphone würde das maximal kaputt gehen.

CS: Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Firmenerfolg und dem Serviceangebot?

A: Unser Servicegeschäft kann sich sehen lassen. Ziele werden quasi jedes Jahr erreicht oder übertroffen und es leistet dadurch einen wertvollen Beitrag zum Firmenerfolg.

CS: Hat das Angebot einen transformativen Einfluss auf die Beziehung mit dem Kunden?

A: Wir haben sehr viele langfristige Kundenbeziehungen und auch viele Wiederkäufer. Auf der einen Seite durch die Produktqualität und natürlich auf der anderen Seite durch die Services, die zumindest in Ordnung, nicht schlecht oder sehr gut sind. Daher sind sicher einige Wiederkäufe dem Service geschuldet.

CS: Wenn man die Wichtigkeit einer Weiterentwicklung bzw. Innovation des Dienstleistungs- und Serviceportfolios auf einer Skala von 1 (sehr wichtig) bis 5 (völlig unwichtig) auftragen würde, welche Ziffer würde sie einnehmen?

A: Ich würde sagen 2. Man sollte es nicht überbewerten, da noch andere Faktoren reinspielen.

CS: Und nun die gleiche Skala für Produkt- oder Technologieinnovationen: Wie wäre dort die Einschätzung der Wichtigkeit für das Unternehmen?

A: Würde ich auch mit meiner 2 beziffern.

CS: Gibt es eine niedergeschriebene/ausformulierte Innovationsstrategie in Bezug auf Dienstleistungen und/oder Services?

A: Es gibt eine Vision. Die ist niedergeschrieben, aber jetzt nicht in einem großen Buch, sondern auf ein paar PowerPoint-Slides.

CS: Gibt es einen Grund, warum keine ausformulierte Innovationsstrategie existiert?

A: Wir haben oft auch Dinge ad hoc, die einfach Markterfordernisse waren, umgesetzt, ohne groß darüber zu sprechen. Gewisse Dinge sind natürlich längerfristig. Manche Thematiken haben vor 20 Jahren begonnen, bei denen wir jetzt anfangen die Früchte zu ernten, weil wir die entsprechende Datenstruktur haben, auf die wir auch zugreifen können.

CS: Also ist die Dienstleistungsinnovation tendenziell eher ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess?

A: Es gibt natürlich immer wieder Projekte und gewisse Dinge passieren einfach kontinuierlich. Wir machen da gar nicht so viel Aufwand, die Dinge großartig zu präsentieren oder zu vermarkten, sondern fokussieren uns auf die Umsetzung.

CS: Gibt es einen standardisierten Prozess?

A: Grundsätzlich haben wir für (technische) Entwicklungen einen standardisierten Prozess. Dort gibt es Projekte, aber bei Dienstleistungen ist es nicht so stark ausgeprägt.

CS: Die geringere Ausprägung berücksichtigt, unterscheidet sich der Prozess bei Dienstleistungen maßgeblich von jenem für technische Entwicklungen?

A: Sagen wir so: Produktentwicklung hat mit Hardware zu tun, das ist sicher greifbarer und es ist ein anderer Personenkreis.

CS: Gibt es eine Business Unit, einen Geschäftsbereich oder einen fixen Personenkreis, der für die Weiterentwicklung von Dienstleistungen verantwortlich ist?

A: Im Grunde genommen bin ich für den Bereich Dienstleistungen/Services verantwortlich. Natürlich holt man sich entsprechende Leute aus anderen Bereichen, da man nicht alles abdecken kann. Man braucht Spezialisten. Das ist je nach Fall und Projekt unterschiedlich.

CS: Begleiten Dienstleistungen Produkte, sind Dienstleistungen/Services selbstständig oder gehen manchmal Dienstleistungsentwicklung gewissen Produkten schon voraus?

A: Produkte/Maschinen folgend auf Dienstleistungen gibt es nicht. Es gibt Dienstleistungen nach Produkten, aber nicht nach einzelnen, sondern eher nach Produktgruppen. Basierend auf den einzelnen Produktgruppen gibt es durchaus ein paar Unterschiede.

CS: Sie haben ja bereits „fachfremde“ Spezialisten in Entwicklungsprojekten erwähnt, werden Kunden in Dienstleistungsentwicklungen integriert?

A: Wir befragen natürlich Kunden und in der Testphase binden wir Kunden ein. Das heißt, bevor man herausgeht mit einer neuen Dienstleistung, schaut man natürlich bei ausgewählten Kunden und auch Vertriebspartnern, wie kommt das Ganze an.

CS: Ist das Verstehen des Kunden, der Bedürfnisse von Vertriebspartnern und des Marktes die wichtigste Aufgabe in der Dienstleistungsentwicklung?

A: Sagen wir mal so, sie können das schönste Produkt und die schönste Dienstleistung entwickeln, aber wenn es der Markt nicht braucht und sie am Markt vorbei entwickeln, können sie das Ganze vergessen. Außer es ist ein Projekt, das Ihnen intern in der Organisation, in der Verbesserung, Produktivität/Zeitverkürzung hilft, dann ist es eine andere Geschichte. Dann macht man es wegen eines zusätzlichen Nutzens anderer Art und man würde es deswegen nicht abbrechen.

CS: Wie wird der Nutzen, sei es extern für Kunden oder intern, bewertet oder erhoben?

A: Wir versuchen zu schauen, wie wir den Nutzen objektivieren können. Diesen aber 100% in Zahlen zu fassen ist im Service schwieriger, oft auch noch beim Produkt nicht ganz eindeutig. Es gibt zwar häufig Marktstudien, aber optimaler sucht man sich nach bestem Gewissen ein paar Sparringpartner, mit denen man es bespricht und man schätzt es nach dem Hausverstand oder Bauchgefühl ein, ob und was es bringen könnte. Wenn es nichts bringt, fängt man es erst gar nicht an.

CS: Gibt es Methoden, die immer wieder verwendet werden oder die sich bewährt haben?

A: Nicht wirklich. Wenn dann wird spontan etwas entschieden, aber es gibt jetzt keine direkte Vorgabe oder Richtschnur.

CS: Also keine großangelegten Kreativitätsworkshops oder etwas in die Richtung?

A: Also es gibt jetzt beim Produktentwicklungsprozess einen Datenpool. Also für eine Art Screening, bei denen Ideen durchgeschaut werden. Die vernünftigsten Ideen werden dann bewertet und angegangen.

CS: Gibt es auch eine Art Wettbewerbsscreening?

A: Gibt es bei uns nicht.

CS: Ist die Markteinführung noch Teil des Innovationsprozesses?

A: Wir betrachten sehr wohl noch bestimmte Kennzahlen. Wir schauen darauf, was wir uns erwartet haben, was war das Ziel und was ist am Ende herausgekommen.

CS: Werden neue Dienstleistungen oder Services zuerst „getestet“ oder flächendeckend eingeführt?

A: Wir schauen natürlich schon, was macht Sinn, ich sage jetzt mal im näheren Umfeld. Denn wir wollen das Ganze schon bewerten und wegen irgendwelchen, kleinen Geschichten nach Australien zu fliegen und dort Umfragen durchzuführen, macht für uns keinen Sinn.

CS: Was wäre der nächste Schritt, wenn diese Tests erfolgreich sind?

A: Dann beginnt man mit der Streuung und der Einführung, dort wo es sinnvoll ist.

CS: Beginnt, nach der flächendeckenden Einführung, ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der am Ende wieder in eine Innovation mündet oder ist eher ein linearer Prozess, von dem die Innovation losgelöst gesehen werden muss?

A: Sagen wir mal so, das Marktpotenzial einer Dienstleistung, die funktioniert, wird nie zu 100% abgegrast sein. Natürlich werden gewisse Aspekte abflachen, aber man wird sie immer nutzen können.

CS: Bleibt die Verantwortung, insbesondere bei den Tests, bei den Entwicklern und/oder Projektteam?

A: Ja gut, vielleicht einmal ein wenig zurück. Wir sind kein riesiges Unternehmen, in dem es große Abteilungen gibt, bei uns ist es eher überschaubar. Wenn es eine Servicedienstleistung ist, fällt es generell in meinen Aufgabenbereich.

CS: Im Sinne einer zentralen, übergeordneten Qualitäts- oder Umsetzungskontrolle? Denn es gibt ja in gewissen Märkten Servicepartner.

A: Das Entwicklungsprojekt wird sozusagen abgeschlossen und der weitere wirtschaftliche Erfolg hängt dann teilweise von diesen Partnern ab, ja.

CS: Wie gestaltet sich die Partnerstruktur?

A: Wir haben Vertriebspartner, die sind aber nicht unbedingt Servicepartner. Der Großteil des Serviceportfolios wird tatsächlich von uns direkt erbracht. Allerdings haben wir jetzt neu einen Servicepartner in Spanien und wir haben einzelne Niederlassungen, zB in den USA.

CS: Wird von den Vertriebs- und Servicepartnern als auch von den Servicemitarbeitern Feedback bzw. Vorschläge für Verbesserungen/Innovationen eingesammelt? Ist die Entwicklung zentralisiert oder werden Projekte auch in Niederlassungen bzw. vor Ort durchgeführt?

A: Mitarbeiter und Partner, unabhängig davon, ob sie in der Zentrale oder an anderen Standorten sitzen, machen sich natürlich Gedanken darüber, was verbessert und umgesetzt werden kann. Häufig handelt es sich dabei auch um kleinere Verbesserungen, die einfach getan werden und nicht unbedingt an die große Glocke gehängt werden müssen.

CS: Haben die Mitarbeiter dann einen gewissen Entscheidungsfreiraum bzw. -gewalt zur Durchführung?

A: Ja natürlich. Wie gesagt, wenn in der Niederlassung fünf Leute sitzen, ist eine Überbürokratisierung auch nicht unbedingt sinnvoll.

CS: Wie werden Entscheidungen für oder gegen (längerfristige) Entwicklungsprojekte getroffen? Wir hatten bereits einmal kurz Bauchgefühl angesprochen, aber gibt es ein objektives Verfahren, um potenziellen Nutzen zu bewerten?

A: Schauen Sie, es gibt Projekte, die nebenbei erledigt werden, da spricht man gar nicht groß von Kosten. Das sind oft ein paar wenige hundert oder manchmal auch ein paar tausend Euro, die sind dann schnell erledigt oder auch ein kleiner Programmierauftrag an die IT. Dann gibt es ein paar größere, bei denen spricht man natürlich darüber. Allerdings verfolgen wir weniger den Ansatz, ob jetzt das eine oder andere Projekt, sondern eher, wenn sie Sinn machen, setzen wir einfach beide um. Ich verstehe schon, dass in der Theorie natürlich die Wirtschaftlichkeit eine Rolle spielt, vielleicht ist unser Unternehmen dort ein wenig anders.

CS: Gibt es noch weitere Aspekte bei der Dienstleistungs- oder Serviceinnovation, von denen Sie das Gefühl haben, dass wir sie noch nicht beleuchtet haben?

A: Wir verfolgen mit Sicherheit nicht immer streng die wissenschaftlichen, theoretischen Ansätze, sondern orientieren uns daran, was funktioniert. Das laufende Geschäft zeigt, dass die Dienstleistungen und Services immer wichtiger werden. Die Produkte werden vergleichbarer, man kann die schönsten Dinge erfinden, aber es hängt vieles von der Erbringung vom Service ab. Die größte Maschine bringt nur dann etwas, wenn sie läuft.

CS: Merkt man, dass man sich das Unternehmen mit seinem Service- und Dienstleistungsportfolio von der Konkurrenz differenzieren kann?

A: Ja, vielleicht wenn man etwas tiefer reingeht. Ein Kunde hat eine Anlage, egal von welchem Unternehmen, nach einigen Jahren wird die erweitert, umgebaut oder verbessert. Jetzt gibt es natürlich den Erstaussatzer und mehrere Umbauten, neue Maschine werden reingenommen oder ausgetauscht. Jetzt gibt es natürlich die gleichen oder zumindest ähnliche Produkte von mehreren Anbietern. Vernünftigerweise wird er einen Großteil oder alle der Maschinen vom gleichen Anbieter wählen. Weil dann braucht er nicht drei unterschiedliche Unternehmen für einen Service, sondern bekommt alles aus einer Hand. So gesehen ist das Serviceportfolio mitentscheidend für eine Kaufentscheidung eines Kunden oder Betreibers.

CS: Kann man sagen, dass klassische Maschinenbauer bzw. Produkthersteller sich zu einem Lösungsanbieter entwickeln?

A: Ganz sicher. Ein Beispiel: Wir haben uns 2002/2003 für ein neues ERP System entschieden, das alte war aus dem Jahre „Schnee“. Und die Entscheidung für ein Produkt war die Flexibilität. Denn Sie wissen zwar, was sie heute brauchen, aber sie wissen nicht, was sie nächstes Jahr, übernächstes oder in fünf Jahren brauchen. Es muss anpassbar sein und es muss Lösungen geben. Unsere Kunden haben natürlich für jetzt eine Aufgabenstellung und sind auf der Suche nach einer Lösung, die Anforderungen entwickeln sich aber stetig weiter, da ist ein Anbieter, der sich mitentwickelt und langfristig etwas bieten kann, wichtig. In diese Richtung entwickelt es sich zumindest immer mehr.

CS: Erlauben es Services und Dienstleistungen, den Kunden Fähigkeiten und Wissen des Unternehmens erlebbar zu machen? Sind sie Berührungspunkte mit Kunden über den traditionellen Verkaufsprozess hinaus?

A: Sicher auch. Der Kunde hat ja eine laufende Erfahrung, zumindest, wenn er eine Anlage von uns hat. Und in der Zeit lernt er uns natürlich kennen und erfährt natürlich auch, was wir können. Das gibt ihm natürlich eine gewisse Sicherheit bei Extreminvestitionen.

CS: Um nochmals auf die nicht-formalisierte Strategie einzugehen. Sie haben erwähnt, dass man häufig nicht weiß, was man in fünf Jahren braucht, ist das ein Grund warum es in dem Sinne keine klassische formalisierte Strategie gibt, da diese teilweise die Flexibilität beeinträchtigen würde?

A: Eine formalisierte Strategie würde mir eigentlich nur erlauben zu vergleichen: Was habe ich mir zum damaligen Zeitpunkt gedacht, wo stehe ich wirklich und was wird gebraucht. Im Grunde genommen brauche ich sowieso eine Zielrichtung: Dort will ich hin. Denn dann bewege ich mich in die richtige Richtung, ansonsten springe ich im Zick Zack – mal das, mal das andere. Es gibt für das Gesamtunternehmen natürlich eine Strategie, die auch regelmäßig weiterentwickelt wird. Dort steht natürlich auch etwas über das Servicegeschäft, allerdings sind das eher Meilensteine.

CS: Hat Ihre zentrale Rolle, die viele der Koordinationsaufgaben und Verantwortlichkeiten in sich vereint, Einfluss auf den Formalisierungsgrad?

A: Das kann durchaus sein. Ich denke, dass in einem Unternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitern einen höheren Formalisierungsgrad benötigt.

CS: Beeinflusst das die Fähigkeit zu innovieren?

A: Vielleicht sind wir dadurch auch flexibler. Ich brauche mich an keinen einzementierten Plan halten, sondern kann dann eher auf Gegebenheiten des Marktes reagieren. Oder auf Dinge, bei denen ich merke, dass dort Sand im Getriebe ist. Natürlich wäre es schön, eine ausformulierte, formalisierte Strategie zu haben, allerdings laufe ich dann Gefahr, diese im nächsten Jahr wieder komplett neu aufzusetzen. Ich sage häufig bei diesen Dingen: Weniger ist mehr! Ich denke da eher im Pareto Prinzip, mit 20% des Aufwandes, 80% des Ergebnisses/Erfolges einfahren. Bisher gibt uns sicherlich der Erfolg Recht. Es ließe sich natürlich darüber streiten, ob wir noch mehr Erfolg gehabt hätten, hätten wir das eine oder das andere gemacht. Das sage ich jetzt ganz bewusst im Konjunktiv. Allerdings müsste man dann natürlich auch deutlich mehr investieren. Ich habe mir das mal ganz bewusst angeschaut in einem Projekt zur Thematik Pricing. Da ist einer unserer Eigentümer auf mich zugekommen und hat gesagt, warum machen wir nicht sowas. Da habe ich dann unterschiedliche Kooperationspartner evaluiert und der günstigste Anbieter lag bei 400.000 € Kosten. Da haben wir gesagt, das können wir uns nicht leisten, da wir diese Kosten nicht wirklich refinanzieren können. Wir haben dann selbst etwas in einem kleineren Maßstab gemacht und nach einem Jahr 50.000 € mehr Umsatz generiert. Das heißt wir brauchten extern kein Geld ausgeben, aber haben nach innen Wert geschaffen.

CS: Wir hatten im Vorfeld kurz darüber gesprochen, dass Sie im Unternehmen nicht diese außergewöhnlichen Innovationen sehen: Sucht sich das Unternehmen ihre Projekte einfach sehr effektiv oder effizient aus?

A: Sagen wir mal so, es sind vielleicht die kleinen Dinge, an denen wir arbeiten, die wir uns gut überlegen und natürlich das Bauchgefühl einfließen lassen und die vielleicht auch nicht bis zum letzten Detail ausgearbeitet bzw. konzipiert werden.

CS: Wie geht man dann mit dem Spannungsfeld zwischen Qualitätsstandards und „Nicht-Ausarbeitung“ um?

A: Das kommt immer darauf an, inwiefern der Markt es erfordert. Es kann sein, dass gewisse Dienstleistungen detaillierter sind. Allerdings lässt sich auf einzelne Kundenanforderungen besser reagieren oder neue Entwicklungen besser integrieren. Anstelle, dass ich versuche die letzten Prozente aus bestehenden Services zu kitzeln, fange ich lieber mit neuen Projekten an.

CS: Inwiefern greift man Trends oder grundsätzliche Entwicklungen auf?

A: Schauen Sie, nachdem ich schon einige Jahre im Geschäft bin, habe ich natürlich bereits einiges gesehen und auch einige Trends erlebt, die nicht nachhaltig etwas verändert haben. Als ich angefangen habe war es das Thema Online Commerce in B2B-Geschäften. Dadurch haben wir nur bedingt mehr Maschinen verkauft. Man muss allerdings auch sagen, dass wir es nicht bis zum Exzess betrieben haben. Im Endeffekt war der Nutzen viel eher intern. Wir haben unsere Daten besser strukturiert und genutzt. Und natürlich wir hatten Ruhe vorm eigenen Vertrieb, der glaubte die Kunden wollen es unbedingt. Darum sage ich, wir müssen nicht immer die allerersten sein, ich schaue es mir gerne erstmal an, wo andere sich eine blutige Nase holen und eine Menge Geld vernichten.

CS: Wie bestimmt man den Zeitpunkt, dass man sagt jetzt müssen wir nachziehen?

A: Irgendwann wird der Druck vermutlich hoch genug, das ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Man schaut natürlich ein wenig in die Zukunft bzw. in der Vergangenheit hat man Dinge für die Zukunft vorbereitet. Viel wichtiger ist es, diese Vorbereitungen effizient zu nutzen. Wenn natürlich gewisse Sachen Industriestandards werden, muss man spätestens dann nachziehen. Wobei man insbesondere bei einem industrieübergreifenden Vergleich nicht vergessen darf, dass unsere Kunden meistens ein deutlich bessere Zeit- und damit auch „Geldreserve“ aufgrund ihres Geschäfts haben. Der Leidens- und Leistungsdruck ist da nicht unbedingt so hoch.

CS: Vielen Dank für das Gespräch!

Interviewpartner B

Branche: Anlagen- und Maschinenbau

Position: Group Service Manager

CS: Wie definiert sich Innovation, insbesondere bei Dienstleistungen und Services, für Sie bzw. das Unternehmen?

B: Wir sind natürlich historisch ein Maschinenbauunternehmen, daher war bis vor kurzem Innovation sehr intensiv im Produkt etabliert gewesen. Wir haben vor einigen Jahren, ich glaube vor drei Jahren, definiert, dass wir uns vom reinen Produkthanbieter/Maschinenbauer zu einem Lösungsanbieter entwickeln wollen und das führt natürlich zu massiven und neuen Anforderungen an den Serviceprozess und -bereich. Innovation haben wir im Bereich Customer Service bis jetzt insofern getrieben, dass wir uns im Markt mit Service differenzieren möchten und uns mittlerweile auch differenzieren. Das war in den letzten Jahren auch schon immer ein Treiber. War aber sehr getrieben durch bessere, hochwertigere Dienstleistungen – schnellere, effizientere Dienstleistungen. Das Geschäftsmodell einer Monetarisierung stand nicht im Vordergrund.

CS: Gerade in Bezug auf hochwertigere Dienstleistungen oder Services, bedeutet das, dass diese Dienstleistungen auch immer neuartig sind? Und wenn ja, müssen die neu für den Markt sein oder reicht eine Neuartigkeit für das Unternehmen aus?

B: Also teilweise neu für die Branche, aber sehr viele Dinge haben sich um das Thema Digitalisierung gedreht. Das heißt, wir haben versucht, unsere Prozesse im ersten Schritt zu zentralisieren, zu harmonisieren und dann zu digitalisieren. Wir sind sehr dezentral aufgestellt, mit leicht unterschiedlichen Prozessen. Das haben wir mit den letzten Jahren sehr gut geschafft, dass wir durch die Nutzung digitaler Plattformen und Anwendungen unsere eigenen Prozesse deutlich beschleunigen konnten und transparenter machen. So natürlich auch einen Mehrwert für den Kunden schaffen. Wir werden mittlerweile als Service Best in Class gesehen. Das sind natürlich Innovationen, die in unserer Branche neu sind, aber in anderen Branchen wie zB in der Baubranche bereits etabliert sind. Ein Beispiel ist Wir haben vor einigen Jahren mit der Vermietung begonnen, das ist ein Thema, das in unserer Branche nicht etabliert ist, mittlerweile funktioniert es super. Da kann man sich natürlich gewisse Anleihen aus anderen Branchen nehmen, muss es aber dann natürlich, wenn man so will, anpassen, downsizen, modifizieren für den eigenen Markt. Es gibt schon Innovationsthemen, die man aus anderen Industrien/Branchen übernehmen und adaptieren kann.

CS: Wenn Sie das Produkt- und Dienstleistungsportfolio Ihres Unternehmens berücksichtigen, welcher Begriff würde das Unternehmen am ehesten beschreiben: Lösungsanbieter, Technologieanbieter, Systemanbieter oder Produkthanbieter?

B: Ich glaube wir sind auf einem guten Weg. Wir haben die Strategie bzw. das Ziel 2016 definiert, 2017 mit dem Ausrollen begonnen. Unser Ziel ist, 2025 die Transformation zu einem Lösungsanbieter abgeschlossen zu haben. Und auf diesem Weg haben wir gewisse Meilensteine definiert, die uns helfen sollen, schrittweise dieses Ziel zu erreichen.

CS: Wurden neben der Vermietung, als Form eines neuen servicebasierten Geschäftsmodells, noch andere neuartige Dienstleistungen in den letzten zwei Jahren eingeführt?

B: Monetarisierete Dienstleistung an sich nicht. Wir haben in den letzten Jahren zum Beispiel sehr stark auf das Thema „Condition Monitoring“ gesetzt. Und seit zwei Jahren die gesamte Maschinenflotte ausgestattet und daraus wollen wir eigentlich Geschäftsmodelle ableiten. Der erste Schritt: „Condition Monitoring“ im Customer Service und Produktsupport zu nutzen, aber mit Datenanalyse Benchmark Ideen zu forcieren und dann wirklich Maschinendaten und Betriebszustände zu vergleichen, Kraftstoffverbrauch zu vergleichen, um daraus Beratungsdienstleistungen abzuleiten.

CS: Lässt sich schon abschätzen, ob diese neuen Themengebiete bzw. Dienstleistungen vom Kunden angenommen werden und diese erfolgreich sind oder sein werden?

B: Wir haben momentan bewusst auf einen expliziten Verkauf von Condition Monitoring verzichtet, die Motivation war, dass wir eine gewisse Breite erreichen – sprich unser Unternehmen kommt selbst für die bisherigen Kosten auf. Jetzt in einem zweiten Schritt, daran arbeitet momentan intern ein Kollege, konkrete Geschäftsmodelle abzuleiten. Ich muss ehrlicherweise sagen, dass die Integration von digitalen Systemen in die gesamte Organisation, weltweit, länger dauert. Ein Thema, das wir unterschätzt haben, insbesondere in der Nachbetreuung. Nur weil das System da ist, heißt es noch lange nicht, dass das System auch genutzt wird. Wir befinden uns am Ende dieser Phase und jetzt gilt es neue Geschäftsmodelle und/oder Bezahlmodelle zu etablieren. Ein Modell dazu, Condition Monitoring, an sich ist kein Revenue Stream, sondern ist der Träger/Enabler potenziell neuer Geschäftsmodelle.

CS: Welche Wichtigkeit haben Service- und Dienstleistungsinnovationen auf einer Skala von 1 bis 5, mit 1 sehr wichtig und 5 sehr unwichtig? Und welche Wichtigkeit hätten Produktinnovationen?

B: Dienstleistungen und Services haben eine Wichtigkeit von 1, wobei ich betonen möchte, dass das unsere Perspektive/Priorisierung ist und nicht die Wichtigkeit innerhalb der Branche widerspiegelt. Dienstleistungsinnovationen in einem mittelständischen Sonderbaumaschinenhersteller zu entwickeln, hat sicher höchste Priorität. Die Kundenakzeptanz ist allerdings eine andere Geschichte. Unsere Industrie muss sich sicherlich noch in diese Richtung entwickeln. Aber man hat in den letzten Jahren gesehen, dass ein Umdenken stattfindet. Vor fünf Jahren hätte ein Kunde keine Maschine gemietet. Wenn ich mir die Maschine nicht leisten kann, sprich besitzen kann, werde ich sie mir nicht kaufen. Das hat sich massiv

geändert. Ich würde sagen, eins ganz sicher für die Dienstleistungsinnovation. Die Produktinnovation wird nach wie vor wichtig sein, wenn neue Prozesse einen Wettbewerbsvorteil für Kunden ergeben, das Produkt ist einfach Träger der Dienstleistung. Wenn ich diese bewerten muss, würde ich sagen 2.

CS: Besteht, Ihrer Meinung nach, ein Zusammenhang zwischen neuen Dienstleistungen und dem Firmenerfolg? Hilft zum Beispiel die Vermietung beim Gewinn neuer Kundengruppe oder -segmente oder bei der Differenzierung gegenüber „günstigerem“ Wettbewerb, zB aus Fernost?

B: Asien jetzt direkt nicht. Aber man merkt dadurch, dass in unserem Markt gibt es herstellerseitig als auch kundenseitig eine massive Konsolidierung. Kundenseitig vermutlich sogar massiver und fortschreitender. Die Branche wird in Bezug auf Betriebskosten und Flexibilität der Maschinennutzung immer intensiver. Es werden einfach markantere Kundenwünsche. Und wir sehen sehr, sehr gut, dass wir mit der Vermietung, wir sind eher eine Hochpreismarke, dass wir mit der Vermietung Kunden erreichen, die wir sonst nicht erreichen würden und dass wir mit der Vermietung, wenn man so will, in den kundenkontaktkreis früher hineinkommen, weil die Investitionsschwelle einfach wegfällt. Und der Kunde das Produkt länger erproben kann. Es gibt sehr viele Neumaschinen-Aufträge, die wir durch die vorgelagerte Dienstleistung gewinnen konnten.

CS: Erkennt man eine signifikante Steigerung der Kaufbereitschaft insbesondere beim Release neuer Maschinengenerationen bei Kunden, die in der Vermietung sind oder waren?

B: Ich würde sagen, dass unsere Maschinen grundsätzlich einen hohen Innovationsanteil bzw. ein hohes Effizienzpotenzial haben. Wenn ein Kunde, egal ob er eine Maschine von uns oder eines anderen Herstellers, ohne Investment oder gewissen Bindungsfristen im langfristigen Betrieb erfahren konnte, lassen sich die Vorteile natürlich in einem vereinfachten Verkaufsprozess vermitteln, da gewisse Erfahrungswerte bestehen. Unser Vertriebsteam braucht nicht mehr Kosten vorrechnen und der Kunde muss diese nicht mehr „nur“ glauben, sondern weiß es selbst. Das kann dazu führen, dass Kunden neue Produkte schneller in Erwägung ziehen. Ich glaube allerdings nur, dass in unserer Branche nur Produkte gekauft werden, wenn der Kunde auch den expliziten Bedarf hat und nicht nur weil es eine neue Generation gibt. Die Vermietung an sich ist für uns weniger die „Eintrittskarte“ für einen Verkaufsprozess, sondern wir haben ein Modell entwickelt, mit dem der Vertrieb eruieren kann, wann der Kauf einer Neumaschine, der Kauf einer Gebrauchtmachine oder die Miete einer Maschine, die beste Wahl für den Kunden darstellt. Das ist für uns ein Schritt zum Lösungsanbieter, in dem wir uns an den Möglichkeiten und dem Bedarf des Kunden orientieren.

CS: Gibt es eine formalisierte Innovationsstrategie für den Service und Dienstleistungsbereich? Gibt es für den Bereich Service und Dienstleistungsinnovationen ein eigenes Budget?

B: Ja. Es gibt ein eigenes Budget für die Entwicklung von Services und Dienstleistungen, als Teil des gesamten Entwicklungsbudgets.

CS: Wie ist die Entwicklung von Services und Dienstleistungen gestaltet? Werden einzelne Initiativen in einer klassischen Projektstruktur mit entsprechenden Teams umgesetzt?

B: Das ist u. a. ein Grund warum ich selbst gerade ein Masterstudium absolviere [Anm.: Service Engineering an der FH CAMPUS 02], um einfach Umsetzungsstrategien kennenzulernen. Bis jetzt machen wir es sehr stark in Projekten. Mit einer Strategie-Roadmap und dann haben wir einfach unterschiedliche Mitarbeiter, Bereichsleiter, Abteilungsleiter in Verantwortung. Und aktuell beschäftige ich mich persönlich intensiv, weil ja gerade die Entwicklung der Dienstleistung und, wenn man so will mit unserer Vertriebsstruktur das sehr komplex ist, da wir viel mit Vertriebspartnern arbeiten und wir also auch unternehmensübergreifend agieren müssen, um Dienstleistungen anbieten zu können. Deswegen bin ich da jetzt auch in einem Studium, wo es genau darum geht.

CS: Beeinflusst die Roadmap die Entwicklung von Services und Dienstleistungen? Hilft sie bei der gemeinsamen Orientierung oder hindert sie, da sie ggf. Flexibilität negativ beeinflusst, bei Ad-hoc-Innovationen?

B: Ich denke die Frage ist wie man eine Roadmap interpretiert. Wenn man sie als Plan versteht, der vermittelt, in welche Richtung man gehen möchte. Gerade in der Abteilung Service braucht man häufig die Unterstützung anderer Abteilungen, ich glaube dafür ist eine Roadmap sehr gut geeignet. Sie schärft das Mindset und bietet Orientierung. Ich denke, es ist wichtig, die Roadmap durchaus flexibel zu betrachten. Quartalsmäßig stimmen wir uns im Führungskreis des Customer Service ab. Dort werden die Strategie und Projekte betrachtet und reviewt. Ich würde mal sagen, zumindest halbjährlich überprüfen wir auch die Roadmap, auch ob sie noch Sinn macht. Ob sie hilft oder verhindert, hängt davon ab, wie häufig sie angepasst wird, welche Schlüsse aus ihr gezogen werden und wie man sie nutzt.

CS: Gibt es einen standardisierten Entwicklungsprozess für Services und Dienstleistungen? Oder gibt es eine flexiblere Prozessstruktur je nach dem Themengebiet?

B: Momentan sind unsere Entwicklungsteams in einer Projektstruktur organisiert, die nach Aufgabenstellung und Teamzusammensetzung eigene Prozesse verfolgen. Und wie gesagt, das ist ein Grund, warum ich extern Input hole und recherchiere. Es gibt natürlich unterschiedlichste Modelle für die Entwicklung, wobei meine Aufgabe ist, die Überführung dieser Modelle für KMUs anzupassen.

CS: Welche Abteilung/Business Unit ist für die Entwicklung von Services und Dienstleistung verantwortlich? Liegt diese bei der Abteilung für Customer Services oder im Falle einer Digitalisierung bei der IT-Abteilung?

B: Bei uns ist es so, wir haben bewusst keinen CTO, weil wir haben das mal versucht, aber aus unserer Sicht ist es so, dass jemand, der zentral Digitalisierung verantwortet, sehr genau wissen muss wo Informationen kreiert werden und für wen sie Sinn machen können. Deswegen haben wir uns entschieden einen Arbeitskreis zu gründen, wo eigentlich alle handelnden Personen dabei sind von Geschäftsführung über IT, über Marketing und natürlich alle Projektleiter die gerade an Digitalisierung

arbeiten und das muss man sagen, das haben wir vor zwei Jahren, nachdem gerade die Digitalisierung eine interne Revolution ausgelöst hat, weil es Unwissenheit gab, wer dafür verantwortlich ist, weil Marketing neue Medien mit Digitalisierung verwechselt hat, das haben wir vor zwei Jahren etabliert und das funktioniert mittlerweile sehr gut. In dem Gremium werden sämtliche Digitalisierungsprojekte gemonitort. Wenn es jetzt um Digitalisierung im Service geht, ist derjenige, der die Anwendung kennt, der Leiter und berichtet in dieses Board.

CS: Von wem werden Entscheidungen für einzelne Projekte getroffen?

B: In einem ersten Schritt wird die Entscheidung entweder von Teams oder von Bereichsleitern getroffen. Diese werden dann zusammen mit der Geschäftsführung, in einem sogenannten Compass 2025-Gremium, besprochen und verabschiedet, da wir sehr häufig abteilungsübergreifend arbeiten. So haben wir nochmals eine übergeordnete Instanz die kritisch betrachtet, ob einzelne Projekte einen Vorteil für die Wettbewerbsfähigkeit, für die Differenzierung von der Konkurrenz hat. Damit man dann auch das Commitment für alle Ressourcen hat.

CS: Betrachtet man in einer frühen Phase bereits eine potenzielle Wirtschaftlichkeit im Sinne eines Business Case?

B: Wirtschaftliche Überlegungen spielen zwar eine Rolle. Ich muss aber auch ehrlich sagen, dass bei diesen Themen es eher eine Überlegung ist, ob wir es, strategisch gesehen, machen wollen. Bei der Thematik „Condition Monitoring“ ist natürlich die Absicht es zu monetarisieren. Man sieht dann in Projekten sehr oft, dass man gewisse Themen einfach machen muss, um in Richtung Dienstleistung entwickeln zu können. Es sind einfach Grundbausteine, die man entwickeln und implementieren muss, die im ersten Schritt keine Kommerzialisierung zulassen.

CS: Dominiert in der frühen Entscheidungsphase eher das Bauchgefühl oder ist es eher eine bewusste rationale Entscheidung?

B: Ich glaube, dass das viele Unternehmen mit Bauchgefühl machen. Beziehungsweise gibt es ja thematisch viele Themen zu verbessern, die klar sind, die keine kaufmännische Bewertung brauchen. Wenn ich sage, man muss schauen, wenn man von einem reaktiven zu einem präventiven und dann zum prädiktiven Service kommen möchte, dann ist klar, man braucht Condition Monitoring. Ob sich das wirtschaftlich trägt oder nicht, muss man irgendwann entscheiden. Natürlich versucht man Geschäftsmodelle abzuleiten und die sieht man am weiten Horizont, aber die sind meistens, wenn diese Entscheidung zu treffen ist, sind aber nicht eindeutig monetär bewertbar, weil es einfach Neuland ist. Ich glaube aber schon, dass es in die Richtung geht, dass man im Service nicht nur den Dienstleistungsgrad erhöht und man nicht nur sagt, wir können das besser, sondern man auch in die Richtung geht, wie kann ich es monetär nutzen. Ich glaube, dass beides wichtig ist. Aber ich denke, dass bei Dienstleistungen die Wirtschaftlichkeit noch zu sehr im Hintergrund ist. Wenn ich es mit der Produktinnovation vergleiche,

glaubt man ja auch, dass man eine gewisse Anzahl an Maschinen verkauft, ob man sie jetzt verkauft, und die verkaufszahlen sich genauso entwickeln, ist ja häufig auch nicht klar, zumindest bei KMUs.

CS: Spielt das Commitment der Geschäftsführung für eine fortschreitende Servifizierung und der Transformation vom Produkthanbieter zum Lösungsanbieter eine exponierte Rolle?

B: Ich glaube, wenn die Geschäftsführung oder auch der Eigentümer, wenn man so will, nicht hinter dem Thema steht – und das gilt für alle Themen –, dann haben Services keine wirkliche Chance sich zu entwickeln. Das Commitment der obersten Leitung ist die Grundvoraussetzung für jegliche Entwicklung. Es gibt Unternehmen bei uns in der Branche, die haben einen niedrigen Innovationsgrad im Produkt, wenn sie dort einen innovativen Entwicklungsleiter haben, der keine Budgets bekommt, wird er keine Innovationen bereitstellen können und ganz ähnlich ist es im Bereich Customer Service auch.

CS: Werden Vertriebs- und Servicepartner in die Analyse und Entwicklung von Dienstleistungen eingebunden?

B: In die Analyse der strategischen Lücken nur bedingt, muss ich ganz ehrlich sagen. Wir machen auch ein Partner Excellence Programm, Das heißt, wir entwickeln unsere Partner im Bereich Business Development für Customer Services. Wir haben vier große Cluster: Das ist Service Strategy, Service Coverage, Proaktiver Ersatzteilvertrieb und Kompetenzen. Man merkt einfach, dass die generellen Serviceeinheiten in der Service Coverage, das heißt im Service Netzwerk, Werkstätten und in Kompetenzen gut sind. Aber in der strategischen Ausrichtung und Ersatzteilvertrieb historisch gesehen Entwicklungspotenzial haben und so ist es auch im Bereich strategische Services. Also sie finden, wenn man von 30 größeren Partnern spricht, vielleicht fünf bis sechs Serviceleiter, mit denen man über strategische Lücken sprechen kann, die anderen Themen, und darum integrieren wir die Service Partner intensiv, weil wir auch die Veränderung des Serviceprozesses bei den Vertriebspartnern brauchen. Das heißt, die werden mindestens zwei Mal im Jahr über Digitalisierungsinitiativen, neue Geschäftsmodelle etc. informiert und die Aufgabe von unserem Customer Service Development ist es dann, über das Jahr bei den Vertriebspartnern einzufordern. Es benötigt eine Entwicklung des Servicepartners, um den gesamten Serviceprozess in diese Richtung zu transformieren.

CS: Werden neue Services oder Dienstleistungen gleich ganzheitlich ausgerollt oder wird er zuerst getestet?

B: Generell ist es so, dass wir unsere zwei direkten Vertriebs- und Servicegebiete, Deutschland und Österreich, als Prototypenwerkstatt nutzen. Wir versuchen diese beiden Märkte gleich zu behandeln, zB in der Preispolitik, um ein Gefühl für den Markt zu erhalten. Gleichzeitig sind das auch die beiden Märkte mit dem größten Wettbewerb. Nachdem wir Dienstleistungen bei uns selbst etabliert haben, die Engpässe in den Prozessen kennen, werden je nachdem die Partner manchmal auch zusätzliche Partner dazu aufgenommen, und manchmal je nach Schwierigkeit der Dienstleistung, wird es auch gesamt ausgerollt. Beispiel Wartungsvereinbarung wurden damals global ausgerollt. Vermietung wird zwar

laufend informiert, manche Vertriebspartner springen dann auf die Dienstleistung auf. Wir haben sie jetzt sozusagen fertig entwickelt in den eigenen Vertriebsgebieten und wir werden dann sukzessive Vertriebspartner in Vertriebsgebieten ins Boot holen. Das ist jetzt auch der nächste Schritt, bei dem wir die Tätigkeit des eigenen Unternehmens mit denen der Vertriebspartner wirklich verschmelzen. Wir sagen jetzt nicht, das ist unsere Dienstleistung, das sind die Tools und jetzt macht es, sondern wie können wir den Vertriebspartner vor Ort mit unserer Flotte und unseren Digitalisierungstools, die wir entwickelt haben unterstützen, um dort Vermietung zu motivieren. Der Partner ist dann nicht mehr alleinig für die Dienstleistung verantwortlich, sondern es wird eine Kombination.

CS: Verantwortet der Partner dann die Lokalisierung der Dienstleistung und ggf. Anpassungen an den jeweiligen Markt?

B: Genau. Lokalisierung – im Sinne von anderen Anforderungen an den jeweiligen Markt. Aber für uns, aber auch im Sinne von Ressourcen und Aufwände, um es vor Ort umzusetzen. Es gibt auch Vertriebsgebiete, wo sich einzelne Vertriebspartner nicht leisten können, exklusiv für unser Unternehmen zu vertreiben, Das heißt, sie haben zwei, drei Marken und wir versuchen, zumindest die Marke Nummer zwei zu sein. Und Das heißt, der Partner vor Ort hat die Aufgabe die gesetzlichen Rahmenbedingungen, das Know-how vor Ort und die sprachliche Komponente abzubilden.

CS: Haben sich irgendwelche Methoden in Form eines Werkzeugkoffers über die verschiedenen bisherigen Themengebiete und Projekte bewährt?

B: Im Rahmen einer Projektarbeit implementiere ich gerade den Six-Step-Prozess, der u. a. auch an der Fachhochschule unterrichtet wird. Ich würde sagen, dass es dort sehr viele Ähnlichkeiten zu Themen gibt, die wir bereits im Unternehmen umsetzen. Aspekte, die ich als over-designed empfinde, lasse ich außen vor. Wir nutzen insbesondere für Geschäftsmodelle den BMC, inkl. Value Proposition/Value Map, zusätzlich nutzen wir die systemische Schleife inkl. Hypothesenableitung, die aus meiner Sicht auch sehr, sehr gut und aktiv verwurzelt ist – mittlerweile. Wenn man so will, arbeiten wir auch sehr cross-functional. Ich möchte es bewusst nicht agil nennen, da wir im Unternehmen mehrere Jahre dem Begriff Agilität nachgelaufen sind und es intern niemand mehr hören kann. Ich denke, dass es wichtig ist, dass man jene Aspekte, die im betrieblichen Umfeld funktionieren oder die passen herausnimmt. Das Beschäftigen mit Agilität hatte viel damit zu tun, dass wir interdisziplinäre Teams etablieren für verschiedene Themen, sei es Geschäftsmodellentwicklung oder anderes. Wir fokussieren uns vor allem auf Methoden, die die Kundenintegration bzw. Kundensicht im Unternehmen stärken. Wir versuchen gerade verschiedene Methoden, wie die ASI Matrix, um die Prozessmodellierung sehr einfach zu machen. Ich würde mal sagen, dass die wichtigsten Methoden Canvas, für den gemeinsamen Überblick und dann frühzeitig interdisziplinäre Teams zu formieren, um eine ganzheitliche Perspektive abzubilden und dann über die Hypothesenableitung auch Kundenfeedback zu bekommen. Was mir sehr gut gefällt in diesen sechs Schritten ist, dass man in der Anfangsphase das Service Portfolio analysiert, da bin ich gerade dabei es im Unternehmen zu etablieren. Das gibt einen guten Überblick auf das gesamte Unternehmen, vor allem wovon reden wir. Die Variantenableitung finde ich auch sehr gut. Ich merke gerade bei der Konzeption,

dass das ein bisschen schwierig ist, wenn es keine neue Dienstleistung ist. Also bei Optimierungen von Dienstleistungen glaube ich, ist es zumindest für uns ein bisschen Overkill, da Prozesse schon etabliert sind. Da nutzen wir das ASI Chart zur Identifikation von Lücken. Pilotierung finde ich besonders wichtig. Kennzahlen und Monitoring empfinde ich auch als wichtig, da muss man allerdings als KMU ein wenig die Kirche im Dorf lassen. Viele Kennzahlen funktionieren zwar in einer digitalen Welt, aber wir haben Serviceeinsätze die wir auch als Dienstleistung sehen, aber dort Kennzahlen zu definieren im Vergleich zu einer digitalen Welt, wo Daten ja fast schon die Nutzung von „Abfallprodukten“ sind.

CS: Spielen potenzielle Kennzahlen bereits eine Rolle im Entwicklungsprozess oder werden diese erst im kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei der Implementierung und Erbringung betrachtet? Wären diese Kennzahlen eher klassisch betriebswirtschaftlich geprägt, zB durchschnittliche Servicedauer oder betrachtet man zusätzliche Faktoren?

B: Gute Frage. Ich kann es ihnen noch nicht ganz beantworten. Ich merke, dass man als KMU sehr intensiv Kennzahlen definiert, die wirtschaftlich betrachtet werden. Mir gefällt der Ansatz sehr gut: Welche Kennzahlen habe ich eigentlich am Touchpoint? Ich bin gerade am Recherchieren, Informieren und Erarbeiten, welche Kennzahlen definiert werden. Die wirtschaftlichen Kennzahlen sind ja sehr schnell erarbeitet, aber wir denken noch zu wenig daran, welche Kennzahlen wirklich relevant sind. Ich denke, dass eine verspätete Definition nicht komplett sinnvoll wäre, da ich diese durchaus für die Touchpoints brauche. Überlege ich mir diese intensiv bereits im Entwicklungsprozess erkenne ich bereits im Vorhinein Lücken und kann verhindern, dass diese auftreten. Ich denke, dass es eine Kombination aus betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und anderen, sei es nur Kundenzufriedenheit, Sinn machen würde.

CS: Denken Sie, dass sowohl die Intensität als auch die Art und Weise wie man Dienstleistungsinnovationen entwickelt bzw. verfolgt abhängig vom Mindset und der Unternehmenskultur ist?

B: Ganz sicher. Die Problematik ist, glaube ich, wenn man neue Dinge ins Unternehmen bringt, wir haben es damals Denkfabrik genannt. Junge Talente, die das Thema hatten, Themen zu recherchieren und dadurch wird natürlich das Unternehmen jung und sexy und dann will natürlich jeder auf den Zug aufspringen. Wir haben uns im Rahmen des Versuches mit Agilität mit den zugrundeliegenden Werten des Konzeptes vom agilen Arbeiten beschäftigt und ich denke, die Werte passen sehr gut zum Unternehmen. Wir haben dann nur, glaube ich, ab einem gewissen Zeitpunkt erkennen müssen, es geht nicht nur um die Methode, sondern es geht darum, das Mindset in das Unternehmen zu bringen und die Methoden anzuwenden, die zum Unternehmen passen. Also gar nicht die Methoden/Methode, sondern die Arbeitsweise in den Vordergrund zu stellen. Ob Mitarbeiter ein Trello Board oder was anderes nutzen, ist egal, sondern dass sie gemeinsam mit oder in einem Tool arbeiten, sich abstimmen und sich dadurch zB Besprechungskreise ändern, mehr Eigenverantwortung herrscht ist das vorrangige. Es geht nicht unbedingt, um die genaue Umsetzung, die genauen Werkzeuge oder die ganzen genauen Methoden, solange das zugrundeliegende Mindset verständlich ist und gelebt wird. Seit wir den Druck

herausgenommen haben, welche Abteilung welches Tool zu benutzen hat, ist es einfacher für die Organisation geworden.

CS: Dürfen Projektteams bzw. Abteilungen selbstständig entscheiden, welche Werkzeuge und Formen der Zusammenarbeit sie wählen?

B: In der Entwicklung ist es so, zB wurde ein Spartenleiter nicht nachbesetzt, weil wir keinen passenden Mitarbeiter gefunden haben. Dort ist ein Testballon gestartet worden, es in Eigenverantwortung zu machen. Wir haben in der Entwicklung auch einen Testballon mit SCRUM. Ich merk schon, wenn ich meine Abteilungsleiter betrachte, dass viel mehr Eigenverantwortung kommt, dass viel mehr Vorabstimmung über die Abteilungsgrenzen passiert und auch die Art des Führens sich ändert, weil man schauen muss, dass keine Eigendynamik entsteht, die den Rahmenbedingungen abträglich ist.

CS: Eigendynamik kann ja durchaus auch positiv interpretiert werden, bedeutet Führung im Zusammenhang mit Dienstleistungs- und Serviceinnovation auch immer Vertrauen und einen situativen Führungsstil?

B: Ja, bis zu einem gewissen Grad. Ich würde es anders formulieren. Es liegt dann in der Verantwortung des Mitarbeiters, inwieweit er informiert und wo er vielleicht überlegt, passt es noch zu unserer Strategie und ich frage mal. Ich würde sagen, alle kennen die Strategie. Der Mitarbeiter muss aber auch vielmehr sein tägliches Tun mit der Strategie abgleichen und reflektieren. Im anderen Fall, wenn ich strikte Vorgaben erteile und sage, wir machen jetzt dieses oder jenes Projekt, bietet das natürlich dem Mitarbeiter die Sicherheit zu wissen, dass es passen sollte. Ich denke, wir hatten immer schon ein gewissen Grad an Eigenverantwortung, aber es ist noch ein Unterschied ob man Projekte aktiv selbst initiiert und dann in einem Meeting gespiegelt wird oder ist derjenige auf einem falschen Weg. Manche Mitarbeiter kommen halt leichter mit bestimmten Formen der Zusammenarbeit klar. Andere Mitarbeiter müssen dann auch lernen, dass sie teilweise zurückgepfiffen werden, wenn man sagt, der Teil macht leider aus diesen Gründen keinen Sinn und eigentlich solltest du es aufgrund der Strategie wissen. Manche Mitarbeiter haben Probleme, das eigene Tun zu reflektieren und verlieren das strategische Gesamtbild aus dem Blick. Die Führungskraft muss allerdings auch auf ein neues Vakuum an Informationen reagieren und schauen, dass sie die notwendigen Informationen bekommen.

CS: Wie würden Sie die Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?

B: Man muss sagen, es werden nicht riesengroße Projekte ohne Abstimmung losgetreten. Es geht eher um kleinere Rahmen. Wir stimmen uns zumindest 2-wöchig ab. Die Problematik ist eher, wenn schon jemand etwas losgetreten hat und zu einem Termin eingeladen hat und das Revidieren muss und dann muss er sich erklären. Aber es passieren keine Megaprojekte mit Riesenkosten, die nicht vorher abgesprochen wurden. Es passieren aber im täglichen Tun ganz viele Themen, zB Vermietung, da hatten wir früher drei Maschinenpools, die in separaten Verantwortungen betrieben worden sind, da gab es wenig Austausch untereinander, den haben wir jetzt zusammengelegt und eine Person hat die

Verantwortung für Vorführung, Vermietung und versucht jetzt, diesen Pool zu nutzen und zu optimieren. Da passieren viele Dinge und zwar, dass er Maschinen in der Produktion bestellt, freigibt – und jetzt passt es für Rental am besten und einen Pool für Vorführung und Rental vordefiniert und dann geht es schon um mehrere 100.000 und er entscheidet, welche Maschine, in welchem Pool platziert wird und wir schauen uns das dann einmal im Monat an und er muss sich gewisse Fragen einfach gefallen lassen. Es bewegt sich laufend auf ein höheres Niveau. Es gibt Mitarbeiter, die damit einfacher umgehen, die sagen die Entscheidung habe ich auf diese Art und Weise getroffen und man sagt, wäre es so nicht besser gewesen. Wir reden ganz bewusst von einer offenen Fehlerkultur, in der niemanden der Kopf abgerissen wird, denn wenn wir eigenverantwortliche Mitarbeiter haben wollen, müssen auch Fehler passieren dürfen. Fehler müssen dann analysiert werden. Wie kann man es in der Zukunft verbessern? Wenn es nicht irgendwelche Wiederholungsthemen sind, beschäftigen wir uns nicht lange mit der Analyse, sondern eher mit den Lessons Learned.

CS: Gibt es noch Thematiken oder Aspekte, die wir noch nicht berücksichtigt haben? Die besonders wichtig wären?

B: Mir fallen zwei Aspekte ein. Aus meiner Sicht eine große Lücke, die ich für unser Unternehmen sehe, wie kommt man einfach zu Preisen für Dienstleistungen? Für mich ein ganz schwieriges Thema, da man als Unternehmen gewohnt ist zu schauen, was ist der Einstiegspreis für ein Produkt und einen Service, meist stark getrieben vom Produkt und was ist der Wert am Markt bzw. was ist der Marktpreis. Gerade in unserem Fall sind wir zwar Frontrunner in der Branche und gerade der Einstiegspreis hat nicht unbedingt was mit dem Wert für den Kunden zu tun, der könnte deutlich höher sein. Das Thema Preisbildung ist ein sehr vorrangiges. Das zweite Thema, das mich stark beschäftigt momentan, ist einfach diese Entwicklung heißt für die gesamte Abteilung oder für den gesamten Bereich eine komplette Umorientierung. Das heißt, auf einmal müssen Abteilungsleiter aus dem Produktsupport müssen sich da mitentwickeln und in Richtung Geschäftsmodellinnovation denken. Das war vor einigen Jahren noch nicht mal im Denken verankert. Jetzt denken wir darüber nach wie wir dahinkommen, aber alle Leute dorthin zu entwickeln und die Methoden zu verankern, dass die Leute denken, du bist nicht mehr Troubleshooter, sondern du musst in deinem Tun Innovation mitdenken, ist eine große Herausforderung. Also das Team so zu organisieren, dass das Team diese neuen Aufgaben auch meistern kann.

CS: Verbinden Sie Dienstleistungsinnovation bzw. das Mindset dahinter, dann immer mit persönlicher Entwicklung/Veränderung von Mitarbeitern? Gibt es dort bereits Überlegungen für ein Ausbildungsprogramm für Team- und Abteilungsleiter?

B: Aus meiner Sicht geht es über den Abteilungsleiter hinaus. Die haben zwar viel Verantwortung und ein großes Aufgabengebiet, aber es geht bis zum einfachen Mitarbeiter. Beispiel: Bei der Portfolioanalyse ist mir bewusst geworden, dass wir für Stationäraschinen Einschulungen verrechnen, aber für Mobilmaschinen nicht. Das ist einfach historisch gewachsen. Das sind Überlegungen, die ich nicht mehr zentral machen möchte, sondern ich möchte, dass innerhalb der Abteilung darüber nachgedacht wird, ob

das noch passt. Sind es vielleicht verdeckte Dienstleistungen. Ich versuche gerade die ganzen Bereichsleiter mitzunehmen, die Themen fürs Unternehmen zu verankern und operativ zu integrieren.

CS: Gibt es Überlegungen diesen Transformations- und Ausbildungsprozess von extern begleiten zu lassen?

B: Bei gewissen Themen ganz sicher. Ich glaube auch, dass wir uns Unterstützung in nächster Zeit holen werden, um den eigenen Horizont zu erweitern und andere Methoden, Modelle und Denkansätze kennenzulernen. Beispielweise habe ich gesehen, dass ein Abteilungsleiter, der das Projekt Condition Monitoring über gehabt hat, in der Einschulung von Vertriebspartnern sehr gut war. Ein weiteres Ziel war es, die Ableitung von Geschäftsmodellideen zu konzipieren und zu bewerten. Mein Kollege hat dann, nach dem ich es eingefordert habe, irgendwann gesagt, er sei sich nicht im Klaren bzw. unsicher, wie er es angehen soll, weil er einfach damit überfordert ist. Dann haben wir es gemeinsam gemacht. Es ist einfach so, dass das Führungsteam im Customer Service diese Weiterentwicklung machen muss und es für andere Bereiche (auch im Service) weitergehen muss. Wir haben gerade das Unternehmen gegenüber gekauft, das wird unser Customer Service Center mit neuen Strukturen. Plötzlich muss der Verantwortliche zu beginnen zu denken wie eine Autowerkstatt. Wir müssen viel intensiver Stunden planen im Vergleich zur jetzigen Struktur. Bisher war es einfach ein Teil der Produktion und er hatte so oder so nie optimale Möglichkeiten gehabt und dieses denken müssen wir als Bereich weiterentwickeln.

CS: Glauben Sie, dass die Problematik im Bereich des Pricing damit zusammenhängt, dass bisher verkaufbare Produkte, in unterschiedliche Kosten einteilbar sind, während Dienstleistung aufgrund ihrer immateriellen Natur nur schwer greifbar sind?

B: Ich glaube ja. Wir sind einfach aufwandgetrieben und in sehr vielen Unternehmen wird einfach gesagt, was ist der Einstandspreis, was bräuchten wir und was ist der Marktpreis und dann gibt es einen Kompromiss. Ich glaube aber auch, wenn man davon ausgeht, dass der Customer Service seine Produkte selbst entwickeln muss, was wir wollen, muss man sich bei Dienstleistungen sehr viel mit dem Kunden auseinandersetzen. Was ist eigentlich der Wert für den Kunden und nicht was ist der Aufwand für die Dienstleistung. Bei einem Wartungsvertrag beginnt es schon, dass die Kollegen – mich eingeschlossen – Probleme haben diesen zu kommunizieren und diesen zu verhandeln, weil man die Situation des Kunden zu wenig kennt. Was kostet dem Kunden eine Ausfallstunde. Der Kunde selbst argumentiert in erster Linie viel zu teuer, denn dein Stundensatz ist viel höher als der eigene Mitarbeiter. Man muss sich bei Dienstleistungen viel mehr mit den Kosten und den Wert des Kunden auseinandersetzen. Bei einem Service-Level-Agreement muss man allerdings auch ein Szenario haben, was machen wir, wenn wir es nicht erbringen können, weil dann wäre der Wert nicht da. Deswegen ist das Thema Vermietung für uns so wichtig, weil wir zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen können. Ich habe hohe Verfügbarkeit für Vorführungen oder Verfügbarkeit sicherzustellen. Wenn der Kunde (ohne Vermietung) sagt, ich möchte die Maschine in zwei Tagen repariert haben, aber der Service hat keine Maschinen und falls die Reparatur aufwändiger ist, kann ich es nicht gewährleisten. Mit dem Vermietungsmodell kann ich ihm aber eine Maschine hinstellen, wenn der Pool verfügbar wäre. Ich denke

produzierende Unternehmen sind häufig produktgetrieben und sind an den eigenen Kosten orientieren, während man bei einer Dienstleistung sich häufiger an den Kosten des Kunden orientiert und auch an Kosten, welche man verhindern könnte.

CS: Gibt es Unterschiede bei Kunden, die sich eher als Produkthanbieter oder ggf. als Lösungsanbieter verstehen? Das letztere eine größere Bereitschaft zeigen, für Dienstleistungen zu bezahlen oder sie in Anspruch zu nehmen?

B: Ich glaube, ja. Ich glaube auch als zweite Facette, dass unsere Branchen auch in die Richtung entwickeln, dass sie sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Durch die Konsolidierung, durch die größeren Unternehmen und die übergreifenden Standorte betriebswirtschaftlicher denken. Und dass das Was, also das Kerngeschäft, eine höhere Priorität bekommt und man sich weniger um das Wie, insbesondere bei Unternehmen, die vormals noch stark durch den Eigentümer geprägt waren. Man möchte sich nicht mehr so intensiv darum kümmern, ob man noch selbst Instand hält, ob man Maschinen vor Ort besitzt, sondern dass die Flexibilität, auf Nachfrage zu reagieren, wichtiger geworden ist.

CS: Vielen Dank für das Gespräch!

Interviewpartner C

Branche: Logistik und Warenmanagement

Position: Head of Service Design

CS: Was bedeutet Innovation für Sie bzw. das Unternehmen, insbesondere in Bezug auf Dienstleistungen und Services?

C: Gute Frage. Ich versuche eine Antwort zu geben, die man vielleicht so zumindest noch nicht irgendwo gelesen oder gehört hat. Für uns als Unternehmen ist Innovation nichts Neues. Es ist etwas, das eigentlich schon immer vorhanden war. Ohne Innovation hätte das Unternehmen nicht zu dem werden können, was wir heute sind. Wenn der größte Treiber nicht Innovation gewesen wäre bzw. einer der größten Bestandteile, wenn man an die bescheidenen frühen Anfänge des Unternehmens mit dem heutigen Weltkonzern vergleicht, dann versteht man, dass viel Innovation passiert sein muss – allein wenn man unsere große Produktvielfalt berücksichtigt. Abgesehen von dem, glaube ich, dass wir sehr gut zur richtigen Zeit erkennen konnten was unsere Kunden/was der Markt brauchen konnten und haben natürlich ganz vorne in den größten Märkten sehr schnell Fuß fassen können, da wir Produkte angeboten haben, die sonst keiner hatte. Mit unseren technischen Produkten und Konzepten haben wir etwas Einzigartiges am Markt eingeführt. Wenn wir heute die Konzepte von damals betrachten, kosten sie uns meist ein Lächeln. Allerdings waren sie die Grundbausteine, die das Fundament gelegt haben, um das heutige Potenzial und die heutigen Ressourcen zu nutzen. Aber der Konsument verändert sich, der Markt verändert sich und unsere direkten Kunden verändern sich ebenfalls, wir haben ja ein reines B2B-Geschäft. Dazu kommen einige Töchter, große und kleine, produzierende und nicht-produzierende, programmierende und nicht-programmierende und viele Niederlassungen, die über die ganze Welt verstreut sind, die versuchen, nahe am Kunden zu sein und uns im Headquarter mit Informationen zu versorgen/füttern, damit wir auch in Zukunft in der Lage sind unsere Produkte, unsere Services/Dienstleistungen und unser Design anzupassen, so dass es markt- und kundenkonform auf der einen Seite und andererseits auch innovativ ist. Also wenn ich jetzt unsere Produkte hernehme und sage, was ist einem typischen Maschinenbauer wichtig: (1) Dass es in Perfektion funktioniert. (2) Es bis ins letzte Detail produziert und getestet ist. (3) Es sich drei Jahre im Livebetrieb bewährt hat, werden sie so nicht bei uns finden. Wir sind sehr schnell, also das Prototyping ist sehr schnell, wenn wir erstmal ein Konzept erstellt haben. Wir überprüfen dann zügig die Kundenakzeptanz, bei Messen, bei Veranstaltungen und bei Gesprächen mit Kunden selbst. Das geht bei uns sehr, sehr schnell und nach dem Prototyping, egal ob Produkte oder Services, sind wir bereits in der Ausbringung des Prototyps. Es ist eigentlich die Kundennachfrage, die bestimmt, wie groß oder klein dieses Produkt sein wird.

CS: Liegt der Fokus dann viel mehr auf einem Nutzen für den Kunden und weniger auf einer eigenen Verbesserung?

C: Bei der Logistik bzw. im Warenmanagement ist der größte Nutzen der maximale Output beim Kunden. Wir haben unterschiedliche Kunden mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Know-how und Anforderungen.

Unser Kunde ist meist nicht der beste Logistiker bzw. der beste Designer was Logistik-Konzepte angeht. Er ist ein wirtschaftlich avisierter Mensch, sag ich mal, der eigentlich Business mit seinem Warehouse machen möchte, aber nicht unbedingt weiß, wie es zu bewerkstelligen ist. Diese Kompetenz sprechen wir uns zu, wir sind da sehr weit vorne mit unserem Design und deswegen gewinnen wir im Zusammenspiel aus Design – Produkt – Markt und nicht nur der Nutzen des Kunden, sondern vorrangig um das abzuwickeln, was du möchtest, brauchst du dieses und jenes.

CS: Wenn Sie an das Dienstleistungs- und Produktportfolio des Unternehmens denken, welche Kategorie beschreibt das Unternehmen am ehesten: Lösungsanbieter, Technologieanbieter, Systemanbieter oder Produktanbieter?

C: Das kommt drauf an, wir haben einige Töchter oder Niederlassungen in der Unternehmensgruppe, die ganz bewusst als Produktanbieter agieren. Das ist eine strategische Entscheidung, genauso gibt es Business Units die als Lösungsanbieter fungieren. Aber wie gesagt, wir haben reine produzierende Einheiten, deren Fokus weniger auf der Lösung, sondern eher auf der Produktqualität liegt. Generell bieten wir dem Kunden aber immer Lösungen.

CS: Wurden in den letzten zwei Jahre neue Dienstleistungen oder Services eingeführt?

C: Ja, wir haben einige neue Services und arbeiten momentan auch an zahlreichen im Sinne unserer Pipeline. In den letzten zwei bis drei Jahren waren wir besonders aktiv im Bereich der „Digital Services“ oder Smart Services, wie wir sie nennen, und dort haben auch ein Geschäftsmodell ausgearbeitet.

CS: Wenn sozusagen ein Geschäftsmodell aus den Smart Services hervorgegangen ist...

C: Das Geschäftsmodell war sozusagen davor, also das war das erste.

CS: Lässt sich bereits abschätzen, ob diese Neueinführungen erfolgreich sind bzw. sein werden?

C: Ja. Sind sie und wir erwarten eine weitere positive Entwicklung.

CS: Gibt es eine Korrelation oder gar Kausalität zwischen angebotenen Dienstleistungen/Services und dem Firmenerfolg?

C: Wir sind so stark, weil wir ein ganzheitliches Konzept haben. Das heißt, wir verkaufen nicht einfach etwas und darüber hinaus ist uns der Kunde egal, wir interessieren uns nicht mehr für ihn. Wir verstehen uns vielmehr als Partner. Unsere momentane Wiederkaufsrate liegt bei 90%, das bedeutet, dass fast alle unsere Kunden, wenn sie einmal bei uns eingekauft haben, auch mindestens ein zweites Mal kaufen. Eine Kennzahl die fast alles weitere beinhaltet. Wenn wir nicht mit unseren Kunden mitleben, nicht die richtigen Produkte hätten oder auch nicht die richtige Time-to-Market unserer Produkte hätten, würde der Kunde nicht mehr bei uns kaufen. Normalerweise lernt man aus Fehlern und nicht beim ersten Mal,

spätestens beim zweiten oder dritten Mal. Und das ist das, wo ich sage in jeder Lebensbeziehung, wie zum Beispiel einer Partnerschaft ist das so, man lernt jemanden kennen und man ist verliebt und es gibt Anforderungen oder Wünsche die man sich erfüllt oder erlaubt und dann kommt man irgendwie in eine ernstere Beziehung oder es gibt gewisse Herausforderungen, die man zu lösen hat und da ist unser Unternehmen ein sehr treuer Partner. Also wir laufen nicht weg, wenn wir auf die ersten Probleme treffen oder der Kunde bzw. sein Business sich verändert, denn wir sehen, es verändert sich ständig, von Postleitzahlen bis Dienstleister, die ihre Pakete ausliefern, links und rechts von unseren Lösungen verändert sich alles. Der Markt um uns herum ist sehr agil. Unsere Lösungen natürlich auch, allerdings haben wir extern keine bzw. weniger Kontrolle. Wenn unser Kunde schwarze Schuhe gekauft hat, die Kunden aber nur mehr rote haben wollen, dann müssen wir sehen wie man darauf reagieren kann. Da haben wir natürlich wenig Einfluss, auch weil die Supply Chain nicht durchgängig ist. Wenn man glaubt, dass Vertrieb, Marketing und Lagerlogistik durchgängig vernetzt ist, entfernt man sich ein ganzes Stück von der Realität.

CS: Bedeutet das, dass man physische Produkte, Dienstleistungen und Services nicht voneinander trennen kann und dass sie immer Hand in Hand gehen müssen?

C: Nicht nur Produkt und Service, sondern Produkt, Service und Lebenszyklus/Reifegrad des Kunden.

CS: Auf einer Skala von 1 bis 5, mit 1 sehr wichtig und 5 sehr unwichtig, welche Wichtigkeit hätten dann Dienstleistungsinnovationen?

C: 1

CS: Und im direkten Vergleich, welche Priorität hätten Produktinnovationen?

C: 1

CS: Sind die beiden wirklich gleichwertig? Erfahren sie die gleiche Behandlung, im Sinne von Budgets, Kapazitäten oder gibt es eine Bevorzugung einer „Kategorie“?

C: Also es gibt natürlich eine generelle Veränderung am Markt, da Kunden sehen, wie wichtig der Service ist. Der Maschinenbau als Segment hat grundsätzlich momentan einen stärkeren Fokus auf den Bereich Service oder Dienstleistungen, allerdings eher aus der Überlegung des Potenzials in Bezug auf Umsatz bzw. Gewinn. Sie sehen, dass bei Projekten Preise und Margen bereits sehr transparent und eher schon klein oder gering sind. Bei Dienstleistungen/Services, wie zB Versicherungen, gibt es Geschäftsmodelle, die im Endeffekt über Jahrhunderte bewiesen haben, dass sie funktionieren, wir als Branche aber so noch nicht integriert haben. Es ist gerade sehr modern, dass aus Unternehmen aus dem Anlagen- bzw. dem Maschinenbau sagen: „Wow, es beginnt gerade alles sich in Richtung Services und Dienstleistungen zu entwickeln.“ Für uns waren Services/Dienstleistungen schon immer ein Mittelpunkt unserer Bemühungen. Wenn ich nochmals eine abstrakte Zahl bemühen darf, ungefähr 80% unserer

Kunden schließen beim Kauf einen Service Contract ab und ich jetzt bereits seit 16 Jahren im Unternehmen und kann es aus eigener Erfahrung bestätigen. Das heißt, der Wert dieses Business, des „ongoing daily business“ ist dem Kunden sehr, sehr wichtig. Der sieht er kauft sich jetzt zwar einen Lamborghini oder einen Porsche unter den Logistiksystemen, aber das Wichtigste ist, es jeden Tag so betreiben zu können, um jeden Tag Geld daraus schöpfen zu können. Das heißt er sieht einen Goldesel in diesem Lagersystem und damit braucht er einen sehr agilen und innovativen Partner auf der Serviceseite. Denn ich sage die Innovation hört ja nicht im Produktbereich auf, sondern geht auf der Serviceseite weiter. Die eben dementsprechend auf ihre Bedürfnisse und den Markt und allem was wir dazu brauchen und natürlich Technologie sich bedienen können.

CS: Muss man Services, insbesondere After-Sales-Services, als weiteren Touchpoint, also einen Berührungspunkt des Kunden mit dem Unternehmen, definieren?

C: Es gibt viele Services, wo wir Touchpoints beim Kunden generieren. Die Kommunikation mit dem Kunden beginnt mit eigenen (Service-) Mitarbeitern, die nicht direkt die Dienstleistung oder den Service im Sinne von Wartung erbringen, an. Wir unterscheiden zwischen Customer Care und Delivery. Dort werden Kunden sehr nahe betreut, u. a. durch Remote Monitoring. Diese Mitarbeiter sehen, wie es dem Kunden geht, welchen Durchsatz hat er, aber auch hat der Kunde eine Kampagne, die morgen Einfluss auf sein Warenmanagement hat. Wir kennen die Saisongeschichte, wir kennen die Pain Points und wir kennen die Good Points unserer Kunden und wir können ihnen ihren Bedürfnissen entsprechend proaktiv Services anbieten. Sollte es zu einem Problem kommen, also einem Incident, gibt es bei uns viele unterschiedliche Arten, wie sich ein Kunde betreuen lassen kann. Der Kunde kann dort frei entscheiden. Entweder über den Help Desk, es gibt Remote Services, wo der Kunde anrufen kann, ich glaube, ich habe da oder da ein Problem, es scheint das System sei langsam, dort können wir dann remote helfen – ohne, dass er vor Ort Techniker oder Mitarbeiter braucht. Bei einem elektrischen/technischen Problem brauchen wir natürlich unseren Techniker vor Ort. Die meisten Service Contracts sehen einen Resident Engineer vor, also einen unseren Mitarbeiter direkt beim Kunden. Diese übernehmen Instandhaltung und Wartung.

CS: Gibt es eine formalisierte Innovationsstrategie für Dienstleistungen und Services?

C: Ja natürlich. Die wird vom Vorstand vorgegeben und mit entsprechenden Mitteln ausgestattet.

CS: Werden Services und Dienstleistungen in eigenständigen Projekten entwickelt oder werden sie zusammen mit Produkten entwickelt?

C: Sowohl als auch. Es gibt Services, die im Rahmen der Produktentwicklung mitbetrachtet werden. Allerdings auch eigenständige Dienstleistungs- und Serviceprojekte ohne direkten Produktbezug.

CS: Gibt es einen standardisierten Innovationsprozess für Dienstleistungen oder Services?

C: Standardisiert in der Art und Weise, wie jemand, der mit einer neuen Idee an uns herantritt. So stellen wir sicher, dass die Idee desjenigen dort ankommt, wo sie ankommen soll. Weil ich glaube, man nutzt dann wenigstens die Innovationskraft, die man selbst hat, man geht immer raus und Marketing macht Umfragen und Analysen, um davon lernen zu können – dabei hat man viel Innovationskraft in den eigenen Reihen. Wir versuchen beides natürlich zu machen, sehr kunden- und marktnah zu sein, aber wir sehen das Potenzial bei unseren Mitarbeitern. Die kommen und sagen und bringen sich ein und die haben immer, das ist eigentlich die Kraft, oder wenn man das so sagen kann, übersetzt, die Lokomotive, die gar nicht zu lässt, dass wir uns zurücklehnen und sagen, wir haben eh schon genug Dienstleistungen/Services, wir haben eh den ganzen Bedarf für morgen und übermorgen abgedeckt. Wir können jetzt zwei Jahre Daumen drehen, weil die Servicelokomotive, die wir haben, die schiebt uns vorwärts. Der Erfolg, Umsatz, EBIT, alles Wachstum spricht eigentlich auch für sich, dass wir sagen, wir sind schon, wenn wir uns nur in den Services mit dem Wettbewerb vergleichen, sind wir schon sehr weit vorne.

CS: Lässt sich erkennen woher, mehr Ideen für Serviceinnovation kommen? Also lässt sich sagen, ob sie eher bei Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt entstehen?

C: Aus meiner heutigen Sicht ist es abteilungsübergreifend. Übergreifend, weil wir von der Planung, Entwicklung, Produktentwicklungsidee wir so viele Meetings, Touchpoints, Termine, Besprechung und offene Kommunikation haben, sodass wir eigentlich auch gar nicht im formellen Sinn abchecken möchten, wir wollen gar nicht von Anfang an bewerten aber in der Kommunikation sehen, wie gewisse Dinge ankommen und wie man sie verfolgen könnte. Das ist sehr offen. Also es kommt von überall. Oft sage ich etwas, das bei jemand anderen Klick macht, zB wenn er Roboterspezialist ist, könnte er sich denken, in Zukunft brauchen wir evtl. diesen oder jenen Techniker, der diese Fähigkeiten mitbringt, weil wir werden Roboter haben, die bestimmte Aufgaben übernehmen können. Daher ergibt das eine das andere und so kommt man auf viele innovative Produkte.

CS: Kann man dann die Verantwortung für Dienstleistungsinnovationen an einer Business Unit festmachen?

C: Bis vor kurzem war es so, dass Entwicklungen an spezialisierte Abteilungen gegangen sind und die Experten dort in Stages eigenständig gearbeitet haben. Das hat dazu geführt, dass man häufig zufrieden sein musste mit Teilen, die man sich anders vorgestellt hat. Mein Learning ist, dass das überhaupt nicht gut funktioniert. Die Verantwortung, das Wissen und der Aufbau des Wissens müssen beim Service Design bleiben. Das beinhaltet auch ein Budget, die Kraft und Fähigkeiten, solche Aufgaben selbst zu übernehmen. Ich sehe es eher umgekehrt und gesünder für die Unternehmen, wenn die Mitarbeiter, die sich um Services/Dienstleistungen kümmern, deren Kernaufgabe es aber eigentlich nicht ist, von dieser Service Design Abteilung entlastet und unterstützt werden. Es kann auch hilfreich sein, diese Mitarbeiter in Design Teams einzubinden, weil abgesehen von der Zeit, die man zur Verfügung hat, um neue Sachen

zu denken, sich Gedanken zu machen und den Abstand, den man vom Alltag braucht, wird einem nicht so häufig gewährt, wenn man in zweistelligen Prozentzahlen wachsen will.

CS: Wie werden Entscheidungen für oder gegen ein Projekt/eine Idee getroffen?

C: Kommt darauf an, was das Projekt beinhaltet, es kann zB ja eine reine Dienstleistung sein. Wie haben wir uns Faktoren und Variablen definiert, die uns sagen, welchen Erfüllungsgrad diese Idee mit sich bringt. Dann gibt es ein eigenes Service Board (Gremium), das wöchentlich für die unterschiedlichen Projekte, Entscheidungen treffen bzw. den Fortschritt besprechen. Dort werden ganz gezielt und von jedem Mitglied der Mehrwert der einzelnen Projekte erhoben und analysiert. Dort sieht man dann auch wer, welches Produkt oder welche Dienstleistung befürwortet. Dort werden ggf. auch Aspekte oder Anteile bestehender Projekte neukombiniert, wenn man das Gefühl hat, dass es mehr bringt.

CS: Welche Rollen spielen klassische, betriebswirtschaftliche Kennzahlen, wie Wirtschaftlichkeit, eine Rolle – insbesondere in frühen Phasen der Projekte?

C: Wir verdienen sehr viel Geld mit Dienstleistungen. Ich glaube wir sind da auch ein wenig Pionier, zumindest für unsere Branche, in der viele Unternehmen damit kämpfen, Dienstleistungen zu monetarisieren. Dieses Problem hatten wir nicht, hoffentlich werden wir es auch nie haben. Die Grundidee der Wirtschaftlichkeit ist eher inhärent. Die kommt durch die diverse Zusammensetzung des Service Boards. Jedes Mitglied repräsentiert und verantwortet dort verschiedene Bereiche. Wir haben ein Mitglied, das Remote Services vertritt, dann Mitglieder, die sich mit Operations beschäftigen. Aufgrund der breiten Zusammensetzung können wir dann verschiedene Perspektiven vereinen und ermöglichen so eine holistische Betrachtung. So schaffen wir ein gesundes Verhältnis für unsere Kunden und zwischen Services/Produkten oder auch anderen Abteilungen. Wenn wir uns alle oder zumindest zu einem gewissen Prozentsatz für ein Projekt entscheiden, bedeutet es, dass wir es bereits aus mehreren Blickwinkeln betrachtet haben, es ist sozusagen vielleicht unser Erfolgsgeheimnis. Das heißt, auch, wenn bereits eine relativ diverse Gruppe zugestimmt hat, wir gar nicht groß rechnen brauchen.

CS: Werden einzelne Organisationseinheiten und/oder Produktparten innerhalb des Service Boards mitberücksichtigt oder dominieren dort Mitarbeiter aus dem Service Design?

C: Die ersten Besprechungen sind sicherlich zuerst einmal mit Kollegen aus dem Bereich Service/Service Design, denn wer könnte eine Dienstleistung oder einen Service besser beurteilen als die verantwortliche Abteilung. Danach werden, so wie zB heute Morgen erst, weitere Besprechungen, zB mit den Leitern weiterer oder anderer Business Units, abgehalten. Dort haben wir dann Pläne und Projekte aus dem Service Board vorgestellt und besprochen.

CS: Im Rahmen von Dienstleistungsinnovationen – was sind die wichtigsten Aufgaben oder Aufgabengebiete?

C: Ich persönlich denke, dass es stark vom Umfeld abhängig ist. Unser Unternehmen bzw. seine Mitarbeiter sind durchaus sehr innovativ und wir haben sehr viele Ideen. Es ist nicht so, dass wir sagen, wir haben Probleme Ideen zu haben. Dank unserer Mitarbeiter sprießen die Ideen. Wir kommen eigentlich wirklich zum Prototyping und Testen, da wir ständig neue Ideen entwickeln. Ich glaube einerseits ist es gut, viele Ideen zu haben, aber die Herausforderung oder das was Firmen unterscheidet, ist die Umsetzung – also wirklich Operations. Ob man jetzt den ersten Test damit sieht oder wirklich das Operations damit es zu einer Dienstleistung gekommen ist, das sehe ich eher als Game Changer.

CS: Meinen Sie damit ein wenig die Auswahl der richtigen Idee – also plakativ gesagt: die richtigen Dinge richtig machen?

C: Vieles ist richtig. Überhaupt zu einem Zeitpunkt, in dem man bestimmte Dinge abdecken möchte oder gewisse Probleme hat. Aber wie zukunftssträchtig sind dann die Ideen? Wenn man viele Ideen hat, aus denen man aussuchen muss, welche ist die beste? Dann ist offensichtlich nicht die Ideengenerierung oder Ideengewinnung die Problemstellung, sondern wie führe ich diese über in Operations/Umsetzung. Ich glaube, es gibt viele Firmen, was man häufig auch auf Messen oder bei Kundenbesuchen erfährt, die versprechen viel und reden viel darüber, welche Ideen sie haben und was sie umsetzen möchten, doch bis heute ist da nichts passiert. Da geht es uns genau andersherum. Wir haben viele Ideen und versuchen auch die Vielfalt der Ideen zu clustern und aus diesem Cluster ein gutes Paket für den Markt, die Wirtschaft und den Kunden zu bündeln.

CS: Gerade wenn es um Ideen und deren Umsetzung geht, würden Sie sagen, dass eine positive Fehlerkultur eine Notwendigkeit ist?

C: Fehler sind grundsätzlich etwas Positives, denn man kann daraus lernen und es besser machen. Ich glaube, wir wären heute nicht so weit als Unternehmen, wenn wir nicht aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt hätten. Ich glaube einfach, einer der größten Merkmale überhaupt ist es, dass wir diese Fehler zulassen und, wenn wir im Unternehmen einen sehr starken Service mit expliziten Key-Performance-Indikatoren (KPIs) haben, wissen sie eh ganz genau, wo machen wir Fehler, welche Fehler machen wir, was machen wir richtig, was machen wir falsch und wo müssen wir uns verbessern. Wenn sie in eine Firma kommen, die sagen, sie haben die besten Produkte und/oder Services und es gibt drei Leute, die sich nur damit beschäftigen Produkte zu bewerten und sie haben die Möglichkeit und die zahlen, um diese auch zu bewerten, dann können sie diesen schon glauben. Aber wenn das Verhältnis zwischen Sales, Produktentwicklung und den Prozessen, die es davor gibt, dann ist es für mich schon, so irgendwie ein Signal oder KPI, ihr müsst da nicht. Entweder haben sie eine hohe Standardisierung, dass sie Services gar nicht benötigen. Denn viele Firmen rühmen sich ja damit, dass sie nur zwei Leute im Service brauchen, dafür aber auch 1000 auf der anderen Seite haben. Aber dann kann auch nicht so viel Innovation passieren, oder?

CS: Zu welchem Grad müssen Services bzw. Dienstleistungen standardisiert sein? Insbesondere in Hinblick auf die Vergleichbarkeit für KPIs?

C: Unsere Standards sind ganz klar und transparent in unseren Serviceverträgen vorhanden. Unsere Kunden, die auch von diesem Business leben und abhängig sind, also auch große Konzerne. Sie müssen ein Service-Level-Agreement mit uns abschließen. Die müssen sicher sein, dass sie wieder Betriebsbereitschaft in einer bestimmten Zeit haben. Manche sagen der First Level in 15 Minuten, Second Level in 30 Minuten, Third Level in einer Stunde. Da gibt es ganz harte KPIs, die zeigen, welche Pflichten wir zu erfüllen haben. Das sind Services, die wir mit ganz einfachen Maßnahmen messen und erbringen können. Am Ende des Monats werden unsere Leistungen transparent dem Kunden kommuniziert.

CS: Wie begegnet man Edge Cases, bei denen eine Standardisierung maximal teilweise möglich ist bzw. nur teilweise abgebildet werden können? Haben dort einzelne Mitarbeiter einen Entscheidungsfreiraum?

C: Also grundsätzlich erlauben wir es allen Mitarbeitern mitzudenken. Das ist eine Voraussetzung, wenn man eine gute Unternehmenskultur hat. Natürlich sollte, dass was wir als Standard definiert haben, zu 70 bis 80% eingehalten werden. Wenn jetzt ein Wartungstechniker zu einem Kunden fährt und dieser kommt hinausgelaufen und braucht unbedingt Hilfe, dann ist es natürlich Hausverstand, dass man dem Kunden hilft und nicht das man strikt seine Checkliste abarbeitet und auf die vordefinierten Standards, Prozesse oder Anordnungen verweist. Also ich glaube, wenn es solche Mitarbeiter gibt, ich kann natürlich meine Hand für alle Mitarbeiter ins Feuer legen, wird der sich nicht lange bei uns wohlfühlen.

CS: Werden Standardisierung oder viel mehr die „flexible“ Anpassung von Standards in der Entwicklung berücksichtigt? Also vergleichbar mit einem MVP bei digitalen Produkten, dass man sagt, man beginnt mit einer Form von „Mindeststandards“ und passt diese im Laufe der Tests, Pilotierung an?

C: Ja auf jeden Fall. Grundsätzlich in der Pflichtenheftphase oder wenn wir mit unseren Kunden das erste Mal zusammensitzen und über Services oder Serviceprodukte sprechen, hat der Kunde keine Erfahrung mit seiner Anlange. Es kann sein, dass er nach einem Jahr oder nach drei Monaten darauf kommt, dass er andere/neue Anforderungen hat. Essenziell muss er ja für sich entscheiden, welche Aspekte und Formen von Services er benötigt und das muss er erspüren bzw. erfahren. Da geht es auch darum, dass er bereit sein muss, Serviceprodukte von uns zu beziehen. Vergleichbar bei einem Kraftfahrzeug, man kann natürlich sagen, dass der Besitzer nach der und der Kilometerzahl zum Service kommen müsste, aber wenn er dann fährt und es gehen keine Lampen an, der Motor läuft noch gut und alles funktioniert, dann wird er natürlich noch eine Zeit drüberfahren.

CS: Smart Services, die auf IKT bzw. digitalen Technologien basieren, sind natürlich verhältnismäßig leicht zu testen, zumindest im Vergleich zu personengebundenen Dienstleistungen. Wie kann man diese testen und wie testet Ihr Unternehmen neue Dienstleistungen?

C: Das kommt darauf an. Wenn man jetzt sagt, es ginge um ein komplett neues Geschäftsmodell. Also wenn es jetzt nicht mehr um ein Produkt oder eine Dienstleistung an sich geht, sondern um eine Kombination dieser. Dann werde ich mich schwer tun, potenzielle Unternehmen oder Kunden zu finden, die ich befragen kann, da es höchstwahrscheinlich noch nicht verbreitet ist oder die Awareness für das Geschäftsmodell vorhanden ist. Da muss man schon einerseits, soweit es geht, auf sich selbst vertrauen oder auf das Wissen, das man aufgebaut hat, um hier zu einem Schritt zu kommen. So dass man sagt, man hat hier eine Entscheidung Go oder Stop. Bis zu diesem Zeitpunkt gibt es das ganze Thema Entwicklung und daraus gibt es eh viele Inputs, sei es von Kunden, die auch sagen, nein das werde ich nie in Anspruch nehmen, das sind aber manchmal auch die ersten die es dann kaufen, das haben wir auch schon erlebt. Aber das ist trotzdem messbar zum jetzigen Zeitpunkt, wenn ich mit dem zu diesem Kunden fahre, sagt der „interessiert mich nicht“, aber es kann auch sein, dass er in drei Tagen eine andere Awareness hat und darüber nachdenkt und das reine Abfragen bzw. das Gespräch etwas bewegen kann. Diese Vorarbeiten bei Ideen und Konzepten bereits zu absolvieren. Aber nicht nur mit Kunden, sondern auch mit Mitarbeitern, anderen Bezugspersonen, anderen Unternehmen oder auf Veranstaltungen für Markt und Industrie darüber zu sprechen. Ich muss mir von allen möglichen Schnittstellen Input holen, aber ich darf niemals darauf vergessen auf meine eigenen Fähigkeiten und Entscheidung zu vertrauen, denn man hat sich durchaus im Vorfeld ja dafür entschieden aus unterschiedlichen Motivationen.

CS: Sehen Sie den Prozess des Kundenfeedbacks bzw. -integration dann als kontinuierlich und proaktiv an?

C: Wir haben viele Touchpoints mit Kunden. Wir haben viele Hausmessen, sogar am Standort und dort wird es immer wieder dem Kunden präsentiert, vorgestellt und besprochen. In diesem Aspekt sind wir – ich möchte nicht unbedingt den Begriff hartnäckig verwenden – sehr von uns überzeugt. Wir wollen ihnen natürlich helfen, zu der Einsicht zu gelangen, offen zu sein und zu entscheiden, insbesondere auch darüber nachzudenken, nur weil sie etwas für eine längere Zeit so machen, dass sie es auch weiterhin in Zukunft so machen werden, sondern selbst auch über den Tellerrand zu schauen.

CS: Gibt es in weiterer Folge eine Pilotierung bei einzelnen Kunden oder Testballons im Livebetrieb bei einem selektiven Kundenkreis?

C: Es werden immer Kunden in mehreren unterschiedlichen Business Units ausgesucht. Die Testkunden haben wir auch in unterschiedlichen, ich nenne es jetzt mal Segmente. Ganz am Anfang bei einer Idee versuchen wir gemeinsam mit diesem Testkundenstamm, Ideen auch weiterzuentwickeln. Wir haben auch sehr innovative Kunden, die zu gewissen Teilen auch gewisse Aspekte beitragen können. Mit denen gehen wir Partnerschaften ein, um Innovationen oder Entwicklung voranzutreiben. Es gibt aber auch Kunden, bei denen wir nur die Ausbringung, Inbetriebnahme und Operation testen. Es kann aber auch

sein, dass wir bevor wir in den Bereichen der endgültigen/kompletten Produktfreigabe kommen, einen kleinen Design Sprint mit zwei bis drei Kunden machen, um noch letzte Details zu überprüfen und oder zu verbessern. Aber diese Testkunden sehr gezielt ausgesucht.

CS: Mit „gezielt“ meinen Sie einen methodischen Ansatz, der nach Möglichkeit einigermaßen objektive Schlussfolgerungen erlaubt?

C: Ja, zB anhand verschiedener Größen, verschiedener Branchen und verschiedener Produktgruppen/Produktarten. Welche Produkte gibt es bereits von uns vor Ort, welche braucht man eventuell noch oder kann man ersetzen.

CS: Bezugnehmen auf das Pricing, das ja bei Innovationen grundsätzlich schon eine Herausforderung sein kann, Dienstleistungen sind natürlich häufig schwer greifbar. Orientiert sich Ihr Unternehmen dort eher am eigenen Aufwand der Erbringungen oder am Wert, der für einen Kunden geschaffen wird?

C: Also ich kann ihnen sagen, dass wir uns weniger am eigenen Aufwand orientieren. Wir verrechnen dort nicht 1:1 unsere Stunde, natürlich bedeutet 1:1 inkl. einer Gewinnmarge.

CS: Gibt es für Sie noch Aspekte oder Themen im Rahmen von Dienstleistungs- oder Serviceinnovationen, die wir im Rahmen des Interviews noch nicht besprochen haben?

C: Ich beschäftige mich ja grundsätzlich mit Innovationen und neuen Services in Produkten, die nicht in naher Zukunft, sondern einen längeren Zeithorizont besitzen. Das sind auch Themen, die einige Firmen im Anlagen- oder Maschinenbau auch noch nicht auf dem Schirm haben werden. Für mich ist die Thematik sehr oft Gesprächspartner zu finden, wie ist das Networking zwischen Vordenkern, wo passiert das und das ist auch häufig sehr interessant und wie schafft man ein Umfeld, sodass Ideen gefördert werden und es überhaupt erst zu Innovationen kommt. Also auch wie schaffe ich es, Ideen umzusetzen. Ich finde, das sehr spannend, wenn ich mit anderen Firmen netzwerke und wenn ich von meinen Ideen erzähle, wie zum Beispiel in einer COIN Thematik, wie bei der Toyota COIN, wo es ja durchaus verkaufbare Produkte und Geschäftsmodelle gibt, aber die anderen sich davon nicht angesprochen fühlen. Da würde ich mich fragen, wie die Annäherungen von neuen oder von diesen Services wirklich ist bzw. von statten geht. Vor Jahren haben wir noch Daten weggeschmissen und eigentlich überhaupt nicht genutzt. Mittlerweile sagen wir, dass sich Kunden teuer Daten kaufen müssen. Im Groben werden immer Brocken ausgetauscht, wir machen smart oder digital Services. Wir nutzen KI oder nutzen IBM Watson. Jeder hat so seine Schlagwörter, mit denen man über die Runden bei Kaffeekränzchen kommt, aber wirklicher, ernstzunehmender Austausch oder Plattformen gibt es in Europa sehr, sehr wenige.

CS: Glauben Sie, dass der fehlende Austausch daran liegen könnte, dass Services und Dienstleistungen als Differenzierungsmerkmal bzw. als Wettbewerbsvorteil erkannt wurde und dass man sich da nicht zu sehr in Karten schauen lassen möchte? Oder daran, dass Unternehmen eventuell nur auf diese Schlagwörter anspringen ohne längerfristigen Plan?

C: Das erste glaube ich nicht. Ich denke es ist eine Mischung aus „nicht wissen was zu tun ist“ und gleichzeitig „es auch nicht zu können“. Ich bin jetzt so frei, das zu glauben. Wir sind zu gefangen in einem Korsett, wie wir zu funktionieren haben in unserem europäischen Raum. Wir haben alle Dinge zu erledigen, wer von uns hat auf seinem täglichen Stundenplan schon Kreativitätsstunden stehen. Ich habe jetzt ein oder zwei Mal gehört, zB beim Chef von Adidas, der ein Lern- oder Kreativitätszentrum gebaut, eine Art Smart Factory, wo er wirklich eigentlich sein Büro nicht mehr benutzt, sondern eigentlich nur noch Sachen ausprobiert. Wo gibt es sowas? Das sehe ich nicht bei uns normalen Managern. Wer geht wirklich noch auf die Spielwiese. Wir richten uns gerade ein und versuchen zu spielen, auszuprobieren oder zu testen. Wir wollen mit dieser geleiteten Kreativität Ideen entwickeln. Aber an sich wird die Kreativität ja eigentlich nicht gelebt, das fehlt uns komplett. Wenn man die amerikanischen Firmen oder Startups hernimmt, die sind natürlich alle heute die neue Hippie Kultur, kreativ und alles was dazugehört. Aber wir in Europa sind noch zu zielstrebig und sehr verbissen, diesen Erfolg nach Hause zu bringen. Fehlerkultur brauchen wir gar nicht ansprechen, die ist im Endeffekt gar nicht vorhanden. Der First-Shot muss sitzen, das muss funktionieren und es muss perfekt sein. Wir haben diese Kultur gar nicht, was ich nicht nur negativ meine. Es hat durchaus auch seine Vorteile. Aber das wo ich jetzt sage da bekommen Innovation heraus, Kreativitätsstunden, das Anstacheln, das Erzwingen, dass ich meine Mitarbeiter motiviere, dass sie in die Lernfabrik gehen und einfach mal machen – „sei eine Stunde kreativ“.

CS: Ist dafür das jeweilige Unternehmen selbst verantwortlich oder müssen dort unternehmensunabhängige Organisationen, wie zB der Styrian Service Cluster oder auch Bildungsinstitutionen verstärkt agieren?

C: Ich glaube, es startet wie überall in den Wurzeln im Schulsystem. Es startet auch auf der Universität, wenn ich mir jetzt Graz anschau, es gibt einige Lernzentren oder Smart Factories usw., wo man kreativ sein kann und sich ausprobieren kann. Aber welche Firmen machen dort wirklich etwas, ganz wenige. Ich bin bei einigen Smart Services auf der TU und wir haben auch überall Geld reingesteckt, damit es erbaut werden kann. Wir haben demnächst unsere eigene Smart Factory und Lernfabrik geschaffen, aber wirklich das zu leben. Wenn der Mitarbeiter oder Kollege ankommt, ist es eigentlich schon zu spät. Das muss ganz, ganz früh begonnen werden. Sowas muss im Kindergarten, in der Schule, eigentlich im gesamten Bildungssystem eingebaut sein und das ist nirgendwo. Wo ist da zB die Fehlerkultur. Denken Sie an einen Vortragenden, wenn man als Student über den Sommer etwas lernen musste, war es meist das, wo man eigentlich am schlechtesten war. Nicht das Fach, in dem man das größte Potenzial gezeigt hat, sondern für das Fach, in dem man am schlechtesten war. Also Fehlerkultur auf keinen Fall, wenn man einen 5er hatte, konnte man nachsitzen und lernen, also eigentlich eine reine Bestrafung.

CS: Denken Sie, dass auch damit zu tun hat, dass in Mitteleuropa, zumindest im deutschsprachigen Raum, das Expertentum höhere Wertschätzung erfährt als die Problemlösungskompetenz?

C: Ja auf jeden Fall.

CS: Ist die Problemlösungskompetenz bei Services/Dienstleistung besonders wichtig?

C: Ich glaube schon, dass es wichtig wäre diese Fähigkeit zumindest im Werkzeugkoffer zu haben. Zu welchem Prozentsatz es die Entwicklung von Dienstleistungen oder Produkten positiv beeinflusst, weiß ich natürlich nicht. Aber bei uns in Europa ist es ja eigentlich kaum vorhanden. Es gibt natürlich einzelne Personen, die herausstechen. Bei denen man merkt, sie haben dieses Potenzial und man ihnen die Freiheit gibt, es leben zu können, bemerkt man sofort einen Unterschied. Aber um das Potenzial zu erkennen, muss man selbst soweit sein, man muss diese Fähigkeit selbst besitzen.

CS: Lassen sich solche Fähigkeiten vermitteln, erlernen – also im Sinne kann man Mitarbeiter in die Richtung entwickeln/ausbilden?

C: Ich glaube, das müsste man individuell beantworten. Es gibt Mitarbeiter, die bereits bei 80% sind und per Aus- oder Fortbildung noch die letzten 20% realisieren können. Aber ich glaube, wir müssen ganz bei den Basics beginnen, dass wir eine gewisse Allgemeinkraft haben, wir erlauben uns kreativ zu sein. Das heißt, wenn wir in der Früh kommen nicht unsere Emails beantworten und wir gleich von der Früh an zu funktionieren. Ich denke, die meisten werden, wenn sich einen Vormittag nehmen kreativ zu sein, ein schlechtes Gewissen haben, weil sie nicht produktiv sind. Denn wir glauben, dass wir nur produktiv sind, wenn wir ein bekanntes Schema abarbeiten. Das ist nichts, was man mit einem Kurs bereinigen kann, sondern es ist eine Frage von Kultur – gesellschaftlich und als Unternehmen. Überspitzt gesagt, gibt es noch immer einen Geschichtsunterricht, aber wo ist in unserer Bildung die Zukunft?

CS: Welche Persönlichkeitsmerkmale müssen Mitarbeiter mitbringen für die Entwicklung von Dienstleistungen und/oder Services?

C: Ich glaube, es kommt drauf an, wieviel Kraft ich wo reinstecken muss. Ich behaupte einmal, ich kann von jedem eine gewisse Art von Kreativität abluhnen bzw. als Output generieren. Egal ob gut oder schlecht, aber jeder Mensch ist kreativ, wenn man den richtigen Knopf drückt, wo er emotional und auf allen Ebenen kreativ werden kann. Dennoch glaube ich, dass es Mitarbeiter gibt bzw. Menschen gibt, die sich nicht wohlfühlen bei der Eigenschaft, dass sie jetzt kreativ sind und sie jetzt was geschaffen haben und es gibt solche, die keine guten Ideen haben und sich trotzdem selbst loben. Es gibt Menschen, die sich extrem wohlfühlen in der Kreativitätsglocke und es gibt Leute, die sich sehr wohlfühlen auf der anderen Seite, die einen Plan brauchen, den ich befolgen kann und diese Schritte stehen als nächstes an. Die brauchen etwas in der Hand.

CS: Würde man ein Team aus beiden Arten von Menschen zusammenstellen, also Kreative und Umsetzer, würde es zu besseren Ergebnissen führen?

C: Habe ich schon ein paar Mal probiert, bis jetzt war es fast immer negativ. Einmal war es positiv, allerdings kann ich nicht 100%ig sagen, welcher Mitarbeiter welcher Kategorie angehört hat. Aber sobald ich die Innovationsteams mit den Umsetzungsteams kombiniert habe, war es wenig fruchtbar. Die Kreativen haben die Umsetzer mit ständigen Änderungen und neuen Ideen überfordert, die Umsetzer haben die Kreativen zu sehr geerdet und ihre Freiheit bei der Lösungsfindung beschränkt.

CS: Vielen Dank für das Gespräch!

Interviewpartner D

Branche: Energie

Position: Head of Customer Experience

CS: Was bedeutet grundsätzlich Dienstleistungs-Innovation für Ihr Unternehmen

D: Laut meinem Verständnis bedeutet Innovation sicher auch das Thema Absicherung der Zukunft, natürlich gibt es unser Basisgeschäft, aber ich glaube, dass die Veränderungen der Kundenerwartungen und -bedürfnisse sehr mannigfaltig sind und neue Zugänge bzw. neue Leistungsangebote erfordern und daher ist die Service-Innovation sehr wesentlich für die Zukunftsabsicherung

CS: Hat Ihr Unternehmen mit einem öffentlichen Eigentümer u. a. auch einen gesellschaftlichen Auftrag?

D: Es gibt es durchaus bei diversen Klimavorgaben, Ziele, die seitens der EU auf Österreich heruntergebrochen werden und mit dem öffentlichen Eigentümer zu 75% haben wir die Aufgabe, wie wir energieeffizienter werden. Wie können wir den Gesetzgebungen gerecht werden und da brauchte es auch neue, innovative Ansätze.

CS: Spielt der Markterfolg/die Wirtschaftlichkeit hier dann noch eine treibende Rolle oder ist man hier abgesicherter, im Vergleich zu einem Unternehmen aus der Privatwirtschaft – im Sinne von: darf man freier innovieren oder vielleicht sogar nicht so frei?

D: Sicher auch ein Stück freier, durch das Basisgeschäft ist die Sicherheit gegeben. Der Sicherheitsfaktor wird aber immer weniger durch die Marktliberalisierung und neue Marktplayer. In Österreich gibt es zurzeit über 80 Anbieter und ich denke schon, aufgrund der Situation, wo es uns wirtschaftlich gut geht, dass das die richtige Chance ist, dass wir in die Zukunft blicken, um zu sehen, was kann man links, rechts, vor und dahinter zum Basisgeschäfts noch anbieten. Wo gibt es Anknüpfungspunkte, was brauchen die Kunden und wo können wir auf der einen Seite Gesetze einhalten und Beitrag zum Klimawandel beitragen – im positiven Sinne. Und wo schaffen wir eine Kundenbindung, dahingehende, dass wir ein attraktives Gesamtpaket anbieten. Wo kommen wir weg von den Preisvergleichen. Es muss das Ziel sein, dass wir für den Kunden ein Eröffnungsangebot haben, das zu den Bedürfnissen des Kunden passt und somit der Preisvergleich zweit-/drittrangig wird. Das ist schon unser Ziel.

CS: Kommt der Innovationsgedanke auch aus einem Wettbewerbsgedanken?

D: Durchaus. Uns ist schon bewusst, dass sich die Marktsituation verändert, auch aufgrund neuer Marktplayer. Nehmen wir den Vergleich zu Versicherungen. Vor ein paar Jahren sind Versicherungsmakler aufgetreten, die zum Kunden gesagt haben, lieber Kunde schau, du gibst mir die Bevollmächtigung und ich schaue, dass ich jedes Jahr die Versicherung für Haus, Auto, Leben zu den

besten Konditionen aussuche. Ähnliche Player treten jetzt auch bei uns auf. Das verändert den Markt und das wissen wir und um dem entgegenzuwirken und auch um in Zukunft noch stärker aufgestellt zu sein, ist das für uns ein wichtiges Thema. Dafür gibt es auch seit Jahren eine eigene Innovationabteilung, einen Startup Inkubator, wo wir auch sehr divers schauen, wo gibt es abseits des Marktes spannende neue Themen, an denen wir partizipieren möchten.

CS: Muss Ihr Unternehmen sogar innovieren und den Fokus auf den Kundennutzen legen, weil es Anbieter gibt, die aufgrund ihrer Infrastruktur deutlich weniger Kosten haben. Muss Ihr Unternehmen explizit auf einen nicht-monetären Nutzen wertlegen?

D: Eindeutig ja!

CS: Wenn man an das Produkt- und Dienstleistungsangebot denkt, ist Ihr Unternehmen eher Produkt-, Technologie-, Lösungs- oder sogar ein Dienstleistungsanbieter?

D: Ist abhängig von den Tochterunternehmen, aber im Großen und Ganzen, würde ich sagen Dienstleistungsanbieter, wobei wir auch selbst immer Lösungs- und auch Technologieanbieter sind. Vor allem im Hinblick auf IT-Themen ist schon der Fokus Dienstleistungsanbieter. Es braucht einige Veränderungen, um auch im Kopf des Kunden zum Dienstleistungsanbieter zu werden.

CS: Sie sind ja an sich ein Dienstleister, wobei man im Hintergrund ja auch Produzent ist. Merkt man, dass daher der Dienstleistungsgedanke in Ihrem Unternehmen ohnehin vorhanden ist, da Ihr Produkt nicht wirklich greifbar ist?

D: Unter anderem auch, ja. Wichtig für uns ist, wie kann ich ein Leistungsbündel für den Kunden anbieten, das im Gesamtpaket attraktiv für den Kunden ist und auch wie kann ich mehrere Aspekte für den Kunden abdecken. Das spielt eine große Rolle. Wie werden wir vom Kunden wahrgenommen, wie können wir noch präsenter sein, wie können wir noch besser wahrgenommen werden. Wir sind mit dem Kunden Partner in der „Grünen Welt“. Das sind wichtige Themen und da wird seit Jahren der Fokus daraufgelegt.

CS: Wie lange dauert durchschnittlich die Entwicklung von neuen Dienstleistungsangeboten bzw. wann macht man die Phase der Bewertung – dass man sich die Frage stellt, war das erfolgreich oder nicht?

D: Das muss man differenzierter betrachten. Die Einführungsphase dauert je nach Art der Dienstleistung ca. ein halbes bis ganzes Jahr. Auch die Bewertung hängt von der Dienstleistung ab. Ein Beispiel: Wir haben beschlossen, auch X anzubieten und haben seit Jänner ein Joint Venture mit Sitz in Berlin mit einem deutschen Hersteller und die Bewertungsphase wird hier sicher länger laufen als bei Dienstleistungen, wo es darum geht, Effizienz von etwas zu steigern. Da kann ich aufgrund der Marktsituation sicher schneller abschätzen, wie erfolgreich ist es. Bei X dauert es länger, da sich hier

teilweise der Markt erst entwickeln muss, da muss noch viel Aufklärungsarbeit geleistet werden. Diesem Service muss man mehr Zeit geben, um zu bewerten, was man damit macht.

CS: Spielt die Absicherung des Eigentümers eine Rolle. Darf man sich hier mehr Zeit nehmen? Oder ist hier auch genau das Gegenteil?

D: Sowohl als auch. Die Eigentümergeschichte erlaubt uns teilweise im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen Dinge länger ansehen können, andererseits das Risiko, das wir eingehen, ist dann teilweise sicher berechneter und drei Mal genauer betrachtet als in der Privatwirtschaft. Bestimmte Aspekte hingegen können wir auf keinen Fall umsetzen, wie zB Y - so etwas würde unsere Eigentumsstruktur gar nicht ermöglichen, da wir feste Unternehmenswerte haben, die festgelegt wurden und gegen diese wird auch nicht verstoßen.

CS: Ich höre raus, dass Ihr Unternehmen eher innovationsaktiv bzw. -affin ist. Denken Sie, dass es gleich wäre, wenn es privatwirtschaftlich geführt wäre? Würde es da einen Unterschied geben? Passiert es auf der Unternehmenskultur und den Mitarbeitern?

D: Ich denke sehr stark, dass es auf der Unternehmenskultur, -struktur, Mitarbeiter und Marktgegebenheiten gegeben ist. Wenn es ein privatwirtschaftliches Unternehmen wäre, wäre es, denke ich, sehr ähnlich.

CS: Skala 1-5: Welche Bedeutung haben DL-Innovationen?

D: 1 bis 2, sehr sehr wichtig.

CS: Und die Technologie- und Produktinnovation?

D: Auch in dem Bereich, 1 bis 2

CS: Begleiten Dienstleistungsinnovation die Technologien oder sind sie eher enabled durch die Technologie? Was kommt zuerst? Die Technologie oder die Dienstleistung?

D: Das ist immer die Frage des Ursprungs, wo kommt das Thema her? Zum Beispiel rund um IoT-Geschichten, wo man Technologietreiber ist, da entstehen die Dienstleistung drumherum. Aber es gibt auch Projekte, wo die Dienstleistung bzw. der Dienstleistungsgedanke sehr stark im Fokus steht und die Technologie dazu austauschbar ist. Da haben wir tatsächlich beide Seiten aufgrund der Größe des Unternehmens. Die Frage ist immer, wo ist der Kern der Idee, wer ist der Treiber. Ist es der Kunde, dann ist sicher die Dienstleistung im Kern. Oder wenn es um eine Technologieentscheidung, dann setzen wir auf eine bestimmte Technologie und darauf bauen wir dann Dienstleistungsinnovationen auf.

CS: Ist Service-Innovation durch Digitalisierung leichter geworden? Oder verschiebt sich die Wichtigkeit?

D: Es ist sicher leichter geworden und es hat auch sicher einen positiven Push gebracht und jetzt nicht nur als Buzzword, sondern wirklich konkret. Es hat dann zu einem Anspruch geführt, woraus wieder innovative Serviceprojekte entstanden sind, gepusht durch digitale und technologische Möglichkeiten.

CS: Ich denke bei Digitalisierung an viele diverse Kunden, vom 18-jährigen Studenten aber genauso die 73-jährige Pensionistin. Wie geht man mit den unterschiedlichen Kundenbedürfnissen um?

D: Wir haben für den Privatkundenbereich fünf Personas kreiert, die diese Range ganz gut abdeckt und damit arbeiten wird. Unser Anspruch ist der, wenn wir ein neues Thema haben (Produkt oder Service): Wie sieht die Customer Journey aus, was sind Touchpoints und was sind die Motive unserer Personas. Wir schauen, dass wir wirklich immer für jeden etwas dabei haben. Auch wenn ein Teil noch so jung, digitalisiert und digitalaffin ist, brauchen wir auch immer noch den klassischen Point of Sale im Servicekundencenter in den Regionen, weil einer unserer Kernwerte ist Regionalität. Das ist eine Frage der Differenzierung. Klassische Kontaktkanäle, wie Telefon oder Mail, sind natürlich teuer, aber wir wollen auch nicht sagen, es gibt bei uns nur noch Selfservice. Das ist bei uns gelebtes Omni-Channeling. Wir wollen natürlich die Selfservices attraktiver gestalten, aber es ist uns schon ein wichtiges Anliegen auf die Menschen und die Bedürfnisse der Menschen hier einzugehen und möglichst viel einzugehen.

CS: Stichwort: Omnichannel. Das ist natürlich personengebunden und teuer. Wie viel kann/darf/soll standardisiert und wie viel darf ad hoc im Sinne von Entscheidungsfreiraum des einzelnen Mitarbeiters geschehen?

D: Da sind wir gerade dabei, das neu zu definieren, das geht einher mit neuen Organisationsformen und -strukturen. Wir haben heute sicher eine Struktur, wo der Entscheidungsfreiraum sehr eingeschränkt ist. Den wollen wir etwas öffnen, mehr Eigenverantwortung, weniger Prozessorientierung, mehr Kundenorientierung. Wir brauchen kleinere Teams mit Teamzielen und die Teams bekommen dann weniger Vorgaben, mehr Freiraum, aber ganz klar: das braucht eine hohe Lösungsorientierung, verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen und Möglichkeiten. Und bei Über-Performance gibt es dann auch Incentivierungen. Da sind wir gerade dabei, uns Dinge zu überlegen – mit dem Ziel, dass es beim Kunden schneller und besser gelöst wird. Wo dann vielleicht auch improvisiert wird, aber der Kunde muss kein zweites oder drittes Mal bei uns anrufen. Da braucht es neue Ansätze, neue Denkanstöße – auch zur Kulturveränderung.

CS: Geht das so weit, dass man neue Mitarbeiter braucht?

D: Ja

CS: Oder zumindest Schulungen für bestehende.

D: Ja, ich glaube, es wird auch nicht jeder mitgehen wollen. Es gibt Mitarbeiter, die brauchen die bestehenden Strukturen und für die wird es dann andere Bereiche geben, die besser passen. Es ist eine riesige Veränderung, wenn das so eintritt.

CS: Lässt sich ein Verhältnis darstellen, wie viele Dienstleistungen strategisch innoviert werden und wie viele reaktiv aufgrund veränderter Marktbedingungen?

D: 65% strategisch, 35% reaktiv

CS: Von welchem strategischen Zeitraum sprechen wir hier?

D: 5 Jahre ca.

CS: Gibt es einen strukturierten Innovationsprozess für Dienstleistungen?

D: Ja.

CS: Wie sieht der aus?

D: Es sind Phasen, im Detail kann ich sie nicht beim Namen nennen. Es gibt immer den Aufruf vom Unternehmen – bitte Ideen und danach werden Schwerpunkte gesetzt. Unterjährig gibt es immer die Chance, dass jeder Ideen einbringt, die werden dann bewertet und durchlaufen dann bestimmte Phasen. Es gibt auch Goodies und Incentives für das Einbringen von jenen Ideen, die genutzt und umgesetzt werden. Das können sowohl Kleinigkeiten sein, die nur intern umgesetzt werden, aber auch Ideen, die Kunden betreffen. Der Prozess ist strukturiert und einsehbar im Intranet.

CS: Merkt man einen Unterschied zw. Innovationsprozessen, die technologiegetrieben sind und jenen, die in Richtung Kundenorientierung gehen oder ist dieser bewusst ähnlich gehalten?

D: Der ist bewusst ähnlich gehalten, bewusst generisch. So zum Beispiel in meinem Bereich, Customer Experience, da haben wir dann unsere eigene Vorgehensweise. Da halten wir uns nicht an den Prozess und die Stages, wir haben einen eigenen, der zwar viele parallelen aufweist, aber uns ist wichtig, dass wir möglichst rasch vorgehen. Wir haben eher einen iterativen Ansatz bzw. MVP-Ansatz und schauen, dass wir den Kunden möglichst früh integrieren. Daraus entstehen dann auch oft Innovationen, aber nicht so sehr über die Innovationsschiene, sondern eher aus „hands on“-Sicht. Oft wird in einer Customer Journey etwas entdeckt und dann überlegt man natürlich sofort, was es da braucht und wie das aussehen könnte.

CS: Liegt das daran, dass Customer Experience ungreifbarer als zB Leistungsverlust ist?

D: Ja, ganz sicher.

CS: Kann man dann eher von einem kontinuierlichen Prozess sprechen oder sind das schon eigenständige Projekte?

D: Es ist beides. Teilweise ist es schon KVP-artig, aber teilweise entstehen wirklich Projekte, von wo auch immer getriggert, die man dann ad hoc durchführt und dann in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) überführt. Für jede Customer Journey haben wir vier Reifestufen. Die erste ist es, zu visualisieren, nicht aus Prozesssicht, sondern Customer Journey-Sicht. Ich sage immer: Process follows customer journey follows personas. Da geht es darum zu schauen, gibt es Basics zu fixen in der Customer Journey? Die sind sofort zu tun und quick-win sehr oft. Dann gilt es ein Qualitätsmonitoring aufzusetzen pro Kundenreise – mit kundenorientierten KPIs. Dann geht es darum zu optimieren. Im nächsten Schritt, Reifegrad 4, Customer Experience mit Wow-Erlebnissen und Überraschungsmomenten. Also ich habe Kundenbegeisterung statt Zufriedenheit, ich habe Promotoren statt Kunden. Das ist schon unser Reifegradmodell.

CS: Merkt man da die Unterschiede nach dem Neuheitsgrad der Innovation? Ab wann wird es ein KVP? Und wann aus einem KVP wird wieder eine radikale Innovation?

D: Passiert sicher sehr unterschiedlich. Das passiert nicht strukturiert.

CS: Vor allem wenn, nach Kano, irgendwann aus Begeisterungsfaktoren eine Basisanforderung wird?

D: Ja genau. Das gibt es auch. Heute sehe ich es bei der Branche M, morgen setze ich es beim Branche P voraus – überspitzt formuliert.

CS: Ist die Innovationsabteilung grundsätzlich für sämtliche Innovationen verantwortlich? Wenn es um Kunden geht, dann die Customer Experience? Kann man hier Verantwortlichkeiten festlegen?

D: Prinzipiell ist es so geregelt, dass die Innovationsabteilung wirklich horizontal und vertikal eher frei agiert und schaut, was am Markt passiert. Der Inkubator kann und darf auch in eine kompetitive Situation gehen. Zum Großteil ist das eigentlich sehr losgelöst. Wir haben im Innovationsprozess etwas entdeckt, dann werden wir kontaktiert und gefragt, ob das was für uns wäre. Dann setzen wir uns zusammen. Das gibt es auch. Aber eigentlich ist das eher ein freies Radikal, wo sie die Möglichkeit haben, relativ frei und losgelöst zu schauen.

CS: Gibt es Projekte, wo die Innovationsabteilung kommt und sich dann auf ein Projekt der Customer Journey stürzt. Gibt es hier auch Streitigkeiten zu Verantwortlichkeiten? Dass jemand dann sagt, das ist jetzt unser Projekt.

D: Nein, kam noch nicht vor. Streitigkeiten hinterm Rücken gab es vermutlich schon. Offiziell aber nicht.

CS: Wenn man sich die Entwicklung des Innovationsprozesses ansieht, was sind hier die wichtigsten Aufgaben, damit es zu einem Erfolg führt am Ende?

D: Aus unserer Erfahrung ist das die möglichst frühe Integrierung des Kunden. Frühest möglich mit einem Prototypen, einem MVP, rausgehen und viele Learnings ziehen, Schleifen ziehen.

CS: Das bedingt ja dann natürlich auch eine sehr offene, positive Fehlerkultur. Darf ich davon ausgehen, dass es eine gelebte, positive Fehlerkultur gibt?

D: Ja. Es gibt zwar immer unterschiedliche Auffassungen, aber im Grunde ja.

CS: Es wird ja einen Projektverantwortlichen geben. Was passiert mit dem, wenn ein Projekt nicht funktioniert?

D: Das passiert sicher anders als bei privatwirtschaftlich geführten Unternehmen. Ich bin ja selbst erst seit zwei Jahren hier und war früher in der Privatwirtschaft, auch im Forschungsbereich. Je nach Themen- und Aufgabengebiet und Auswirkungsgrad gibt es vielleicht in der Privatwirtschaft andere Verantwortungsbereiche.

CS: Gibt es dann Maßnahmen für einen zentralisierten Wissensaustausch? Dass als Team oder Abteilung reflektiert wird und man sogar weitergeht, dass das auch weitergegeben und ausgetauscht wird?

D: Das ist auch unterschiedlich. Es gibt in manchen Bereichen Feedbackschleifen, wie wir sie sehr stark haben. Und generell versuchen wir auch, nun agiler zu arbeiten. Wir versuchen gerade herauszufinden, was das für uns bedeutet, wenn wir uns an SCRUM & Co orientieren. Welches Setting passt hier für uns? Wie passt hier die Zusammenarbeit? Wie funktionieren diese Lern- und Feedbackschleifen? Das versuchen wir gerade herauszufinden, wie das für uns passt. In meinem Bereich ist das bereits gut ausgeprägt. Diskussion, ehrliches offenes Feedback, Fehlerkultur. In anderen Bereichen wird das sicher nicht so stark oder gar nicht gelebt. Das ist sehr unterschiedlich von Bereich zu Bereich.

CS: Gibt es Methoden, die sich bewährt haben, die deutlich häufiger zum Einsatz kommen? In Richtung Werkzeugkoffer, auf den man gerne zurückgreift?

D: Einige aus der Service Design- und Design Thinking-Ecke, Blueprints, Business Model Canvas, wo wir zB auch im B2B-Bereich schauen, dass wir das Geschäftsmodell des Kunden verstehen, Customer

Journey Maps, Balance Scorecard, etc. Das sind Methodiken, die durch die Bank sehr stark im Einsatz sind. Auch Personas als Methodik.

CS: Gibt es dann eigene Fortbildungen für die Mitarbeiter, damit sie Berührungspunkte mit den einzelnen Methoden bekommen?

D: Ja, das gibt es. Auch vom Innovationsbereich gesteuert – eine Methodenauffrischung für ein paar Stunden oder einen Tag.

CS: Werden Mitarbeiter dann zB auch zum Hasso-Platzer-Institut geschickt, um sich genau und explizit einen Werkzeugkoffer aneignet?

D: So stark ausgeprägt ist es nicht. Für neue Mitarbeiter gibt es aber immer zwei Welcome Days und darauf aufbauend gibt es für jeden Bereich dann – buchbar über das E-Learning/Schulungssystem – ein Programm „know your company“, wo sich jeder vorstellt. Wo dann jeder, der tiefer gehen möchte, sich den Unternehmensbereich dann einen halben bis ganzen Tag noch tiefer reinschauen kann und dementsprechend hat jeder die Chance herauszufinden, wo wie was.

Digitalunterstützte Dienstleistungen sind ja relativ gut zu testen, gerade in Hinblick auf ein softwareunterstütztes MVP, da hat man dann schon etwas Greif- oder Sichtbares. Aber in Richtung der Neuorganisation der Hotline ist ein Testen ja möglich, aber zu einem relativ späten Zeitpunkt.

D: Das ist richtig.

CS: Wird so etwas vorab dennoch angetestet? Gibt es bei so stark personengebundenen Innovationen eine Form des Testverfahrens?

D: In diesem konkreten Fall müssen wir iterativ vorgehen. Und da gibt es dann zwei Phasen. Zuerst baue ich ein Team um und schaue mir das eine Zeitlang an und im zweiten Schritt kommen dann alle anderen Teams.

CS: Also eine Art Pilotierung?

D: Ja genau, wobei das ist bereits ein bisschen weiter. Zunächst die Initialisierung mit einem Team und Etablierung mit allen anderen Teams.

CS: Wie sieht hier die Bewertung aus? Welche Kennzahl wird herangezogen. Werden zB Kundenzufriedenheit, Beschwerdezufriedenheit, Net Promotorscore herangezogen?

D: Lösungsraten etc. in diese Richtung.

CS: Inwieweit müsste diese steigern, damit man sagt, das führt man weiter?

D: Signifikant steigern wäre der Anspruch zu hoch. Die Initialisierungsphase braucht es, um herauszufinden, welche Dinge wir nicht beachtet haben. Um zu sehen, was anders läuft, wie gedacht. Es dauert natürlich bis sich einspielt. Und es wird natürlich auch Benchmarks geben, klar.

CS: Wie sähe das bei Service-Geschäftsmodellen aus, die zu einer deutlich höheren Kundenzufriedenheit führen, aber vom Profit für die Firma weniger sind? Wo zieht man hier die Grenze? Muss es sich immer rechnen?

D: Es muss gut ausbalanciert sein. Im Grunde steht schon die Kundenzufriedenheit über dem Deckungsbeitrag.

CS: Innovationen sind natürlich von Natur aus relativ schwer vom Pricing her. Die Wertbestimmung geht meistens, aber das ist manchmal doch schwer zu objektivieren oder zu quantifizieren. Wie würden Sie dabei vorgehen, wenn man eine neue Dienstleistung einführt und sich überlegt, wie viel kann man dafür nehmen? Orientiert man sich mehr am Kundennutzen oder am eigenen Aufwand?

D: Rückblickend war das sicher kundennutzenorientiert.

CS: Spielt hier die Sicherheit mit, wir dürfen bisschen?

D: Sicher auch und auch weil wir in den letzten Jahren Kapital aufgebaut haben. Was ist an Eigenkapital da, um es genau für solche Dinge einsetzen zu können. Genau das spielt hier mit, ja.

CS: Das gewisse Commitment vom Vorstand und ist von den Mitarbeitern dann da und spielt das eine extreme Rolle? Dann man sagt, ja ok, die Serviceorientierung braucht auch Zeit und die klassischen Kennzahlen funktionieren hier vielleicht nicht.

D: Ja, ganz sicher. Diese Faktoren sind maßgeblich.

CS: Testung und Etablierung – ist das noch Teil des Innovationsprozesses? Die klassische Innovationsprozess verlassen mit der Markteinführung des Innovationsprozess. Wie ist das bei Ihnen?

D: Am Papier ja, in der Praxis nein.

CS: Wird in oder nach der Etablierung die Verantwortung dann auch weitergegeben?

D: Ja genau. Ist natürlich auch von der Projektkonstellation und der Chemie der einzelnen Projektpartner abhängig, ob es auch danach noch einen Austausch gibt, aber das ist von Projekt zu Projekt unterschiedlich.

CS: Wenn diese Wow-Momente, wie angesprochen, ein wenig an „Wow“ verlieren. Wie kommt man darauf, dass man hier jetzt wieder ansetzen muss? Ist es kontinuierliches Monitoring oder Absacken von „Qualität“?

D: Das kann beides sein – mit Kennzahlen, es können auch Absatzzahlen sein. Es kann natürlich sein, dass hier nicht der gewünschte Effekt eintrifft und hier ein Anstoß gebraucht wird. Dann muss man es sich noch einmal ansehen und evtl. ein paar Phasen im Innovationsprozess zurückgehen und nachrecherchieren. Es kann auch sein, dass es gewisse Dienstleistungsinnovationen gibt, die nicht den gewünschten Erfolg gebracht haben, einen Cut gibt, bevor man sie ewig mitschleppt.

CS: Werden jene, die dann die Etablierungsphase übernehmen, auch mit in den Innovationsprozess eingebunden?

D: Ja schon.

CS: Merkt man, dass sich die Lösungen verändern? Wenn man den losgelösten Kreativen mit einer Person, die es dann umsetzen zusammenbringt, verändern sich die Lösungen?

D: Ja schon.

CS: Positiv oder negativ?

D: Hängt sehr stark von den Personen ab. Aber schwer zu beurteilen, das ist wirklich sehr, sehr personenabhängig.

CS: Ich habe hier nämlich zwei unterschiedliche Seiten gehört. Die einen sagen, dass es gar nicht funktioniert hat, die anderen meinten, dass es das Beste ist, das sie machen konnten.

D: Ich habe beides erlebt. Die einen, die erkannt haben, dass die Notwendigkeit aus dem Innovationsmanagement kommt und hier eine volle Unterstützung und Enthusiasmus entgegengebracht haben. Aber auch das Gegenteil, ich habe beides erlebt. Es ist wirklich ganz personenabhängig.

CS: Muss man dann die Form der Arbeit ändern, da das so stark personenabhängig ist? Muss man dem Kreativen den Freiraum geben, auch das zu tun? Geht das einfach?

D: Man muss hier sicher auch radikalere Ansätze haben. Das ist ja auch die Sache mit dem Inkubator, um ganz anders reagieren und agieren zu können. Sie fungieren als interner Dienstleister. Die Akzeptanz hängt stark von den Personen ab. Ich brauche niemanden, ich komme selbst auf die Dinge drauf oder auch dass es großartig ist, das nehmen wir gerne auf. Was sind die nächsten Schritte...

CS: Merkt man hier einen Unterschied, woher die Person kommt? Gibt es Unterschiede in der Akzeptanz?

D: Ja. Wenn Personen, die Quereinsteiger sind, die quasi beruflich woanders tätig waren und dann zu uns kommen und erst ein paar Jahre da sind, die tun sich schwerer, es zu akzeptieren, die tun sich hier schwerer. Sie tun sich mit der Akzeptanz schwer.

CS: Das ist interessant, ich hätte es genau anders herum erwartet. Man denkt, dass jene, die schon lange im Unternehmen sind, sich schwerer tun.

D: Die freuen sich eher über die Veränderung und den meisten ist bewusst, dass sich etwas verändern muss und sind froh über die Unterstützung. Die Quereinsteiger wollen vielleicht neue Ideen hereinbringen, deswegen bin ich da und das ist dann aber oft schwierig.

CS: Woran liegt das?

D: Schwer zu sagen.

CS: Oder ist es zu viel auf einmal?

D: Das ist schwer zu sagen. Man sieht vielleicht seinen USP gefährdet und der USP ist, ich verändere etwas, deswegen wurde ich geholt und ausgewählt. Das ist wiederum sehr personenabhängig.

CS: Lässt sich da evtl. Altersgruppen unterscheiden? Ich denke da an einen klassischen Abteilungsleiter Ende 40, Anfang 50 rekrutiert wird im Vergleich zu einem „Younger professionell“?

D: Abteilungsleiter, der geholt wurde, ist schwerer. Der jüngere, wenn er Abteilungsleiter wäre, würde er sich sicher leichter tun und hat ein anderes Verständnis der Zusammenarbeit als der gefestigtere mit mehr Erfahrungswerten.

CS: Gibt es noch Themen oder Fragen, die ich nicht berücksichtigt habe. Es können auch Probleme und Schmerzpunkte sein.

D: Im Großen und Ganzen waren es sehr tolle Fragen, gut strukturiert. Was ich aber schon öfters wahrnehme. Im eigenen Bereich werden oft Dinge besprochen diskutiert und man startet Themen und dann ist es schon mehrmals passiert, dass dann Wochen oder Monate von der Innovationsabteilung kommt, ihr arbeitet an einer Idee. Wo man dann sagt, wir arbeiten bereits seit vier Monaten daran und sind bereits mitten im Projekt. Auch das ist natürlich personenabhängig. Die sich mit der Akzeptanz schwertun, die wollen dann aber beweisen, dass sie noch besser und schneller das machen können als der Innovationsbereich. Das ist sehr stark von der Persönlichkeit abhängig. Das sind oft auch Personen um die 50, Abteilungsleiter, geholt vor drei Jahren. Eigentlich extrem schade.

CS: Passiert das dann in einem persönlichen Gespräch? Sind das die, die dann auch immer versuchen, den Haken in fremden Ideen zu finden? Die sagen, dass ist zwar schön, dass du das sagst, aber das haben wir schon probiert.

D: Ja, ganz sicher.

CS: Haben die gleichzeitig dann auch Probleme auch zu teilen und Kritik und Verbesserungsvorschläge anzunehmen? Isolieren die sich dann eher?

D: Es prallt erstmal ab. Auch konstruktives Feedback prallt erstmal ab.

CS: Gibt es da ein Patentrezept, wie man das lösen könnte?

D: Patentrezept, glaube ich nicht unbedingt, aber ich habe eine eigene Lösung, da ich es im Grunde selbst erlebt habe. Als ich zu diesem Unternehmen gekommen bin, hatte ich viele Ideen und habe auch gesehen, was man verändern könnte und bin dann bei vielen Dingen ordentlich abgeblitzt und gescheitert. Man zeigt dann halt Dinge und Veränderungsbedarf auf, sodass es für den Kunden besser ist. Aber da haben sich dann viele auf den Schlipps getreten gefühlt. Und ich habe dann dahingehend meine Strategie verändert, dass ich eher der leise Ideengeburthelfer war. Das heißt nicht in den großen Runden, ich habe viel beobachtet und analysiert und dann in einem Vieraugengespräch habe ich die Rutsche zu Ideen gelegt.

CS: Der Einflüsterer sozusagen?

D: Ja genau. Ich nenne es Ideengeburthelfer. Das ist natürlich auch schwierig, weil man für das eigene Ego schon ein gewisser Schritt. Weil wenn es dann hört man gewisse Dinge, wie toll es ist und gut ankommt und dann denkt man sich schon, na eigentlich war es meine Idee. Aber im Grunde mit dem Ansatz „Geben und Nehmen“ und im Leben kommt alles zurück, man braucht ja ab und zu auch vom anderen was und das kommt dann auch wieder zurück. Rückblickend hat sich dieser Ansatz schon bei mir bewährt. Es war schon eine Phase des Durchtauchens. Aber ich glaube schon, dass man, wenn man

im Innovationsbereich anders auftritt, und man ihm die Idee einflüstert und er die Idee als seine Idee darstellen kann und das mache ich dann gemeinsam mit dem Innovationskollegen, dann ist man da schon wirksamer.

CS: Braucht es dafür eine eigene Abteilung?

D: Nicht zwingend.

CS: Müsste man den organisatorischen Freiraum schaffen, um sich freier mit Thematiken auseinandersetzen zu können. Also den Freiraum zu Kreativität?

D: Ja den muss man schon schaffen. Ich hätte noch einen anderen Punkt und zwar wie man mit Customer Experience noch wirksamer werden kann. Ich habe mich auch mit dem Thema Organisationsentwicklung intensiv beschäftigt. Im Grunde schwebt mir vor, so wie zB bei Firma A, die haben eine Customer Experience Bereich von zwölf bis 14 Leute, denke ich, und jeder kann sie quasi dazubuchen. Wenn ich zB meinen Produkt-/Servicebereich ich neugestalten/optimieren möchte, auf den Kunden besser ausrichten. Das ist ein Ansatz, der bei uns garantieren funktionieren würde. Das würde niemand dazubuchen und würde dann versauern. Mein Ansatz ist der, ich möchte eine Netzwerkorganisation aufziehen als Heterarchie. In jedem Kundensegment gibt es quasi zig Facilitators, Ambassadors, Verantwortliche oder wie sie dann auch immer heißen. Und es gibt aber ein kleines Kernteam drei bis fünf Leuten, wo bereichsübergreifende Projekte gesteuert werden, die zB Online-Service-Portal, das mehrere Segmente betrifft, das wird zentral koordiniert und mit den Verantwortlichen aus dem Netzwerk abgestimmt. Das Netzwerk schaut dann auch, das man sich regelmäßig trifft und Methoden austauscht etc. Den Ansatz versuche ich gerade bei uns zu starten. Das passt nämlich gar nicht noch zur Konzernstruktur, das ist daher herausfordernd.

CS: Merkt man, dass die Business Unit für Geschäftskunden ein komplettes Silodenken hat – gegenüber Privatkunden?

D: Ja, sogar teilweise noch schlimmer. Wenn man sich die Customer Journey anschaut, dann ist das fatal eigentlich.

CS: Gibt es sonst noch Punkte?

D: Nein eigentlich nicht. Das mit dem Ideengeburtshelfer, das ich vorher erwähnt habe, war etwas, das ich unbedingt ansprechen wollte. Das ist zwar kein Patentrezept, aber in meinem Fall hat es mir sehr gut geholfen, neue Dinge umzusetzen, neue Dinge durchzubringen. Davor musste ich oft Dinge fünf oder sechs Mal ansprechen bis die Mauer gebrochen war.

CS: Wem flüstert man das ein? Je höher in der Hierarchie desto besser? Oder eher dem, der betroffen wäre?

D: Aus meiner Sicht ist es besser, es dem Betroffenen einzuflüstern. Wenn ich es höher einflüstere und es „rinnt runter“, dann wird erst recht gemauert. Besser man investiert mehr Zeit direkt für den Betroffenen, lasst es ab und zu auch ruhen, verwendet mehrere Anläufe.

CS: Da fällt mir noch eine Frage zu Personas ein. Es gibt ja oft die Diskussion, ob demografisch oder sozio-demografisch oder psychografisch besser ist. Statistisch objektive Cluster oder eher in Richtung Lebensstilwelten bzw. Sinus Milieus? Wie ordnen Sie das ein?

D: Motivstrukturen, Wertvorstellungen, „gains“ und „pains“, was hören/sehen die Kunden, was beeinflusst sie, was erwarten sie sich, wie agieren sie, wie reagieren sie mit dem Umfeld, was sind Beeinflussungsfaktoren.

CS: Liegt das auch daran, dass der Drang zum Eigentum besteht? Und interessiert die Firma daher die Wohnsituation nicht mehr so?

D: Ja richtig. Genau. Motive, Werte, Bedürfnisse – wer braucht welches Leistungsangebot, das ist schon das Thema, das eher im Vordergrund steht. Wir haben schon auch gemerkt, dass Digitalaffinität – wir haben heute eine Generation von Großeltern, die mit zB WhatsApp gleich gut umgehen wie die Enkelkinder. Die Altersthemen sind meist nur zum Ausschmücken, um die Persona zum Leben zu rufen, um sie in Erinnerung zu rufen. Motive und Werte stehen im Vordergrund.

CS: Das durchschnittliche Wissen über Ihre Branche ist eher limitiert. Merkt man, dass Kunden dennoch ein bisschen mehr verzeihen als in anderen Märkten?

D: Ja, das ist sicher ein Punkt. Weil ich denke, dass viele überhaupt nicht wissen, dass sie den Lieferanten wechseln könnten. Das ist noch nicht so durchgedrungen. Aber was schon sehr spannend ist, wir haben seit 2011 das erste Mal die Preise erhöht und das war im Prozentbereich höher. Das war für den Durchschnittsverbraucher vielleicht 1,80 € pro Monat. Da waren wir aber sofort in den Medien, Nachrichten, Zeitungen. Wenn man sich zB die Versicherungen anschaut, die haben in der Polizze eine Indexanpassung dabei, die dann jährlich um ein paar Euro raufgehen und das fällt niemanden auf. Das ist an sich schon ein Low-Involvement-Product, aber dann trotzdem wieder bei einer so kleineren Anpassung, so eine hohe Aufmerksamkeit. Das ist gerade eines meiner neuesten Projekte. Wir bekommen 1000 Kundenrückfragen zur Rechnung, wir regen uns einerseits auf über das Level des Kundenservices, das wir nicht halten können und produzieren aber gleichzeitig so etwas. Das kann nicht sein! Riesen Aufreger, gewisse Personen haben sich aus dem Projekt gleich ausgegrenzt und haben nur gesagt, was alles nicht geht und dass es nicht möglich ist. Aber ich bin überzeugt, das ist der richtige Hebel. Damit schaffe ich Vertrauen, damit decke Grundkundenbedürfnisse, Transparenz, Sicherheit, Klarheit ab. Wir müssen schon auch schauen, dass wir mehr Interaktion und Kommunikation mit dem

Kunden haben. Da spielen IT-Möglichkeiten in die Hände. Das heißt, wir können aufgrund von Datenanalysen und Nutzerverhalten die Kunden warnen.

CS: Vielen Danke für das Gespräch!

Interviewpartner E

Branche: Service Design & Unternehmensberatung

Position: Selbstständig

CS: Was bedeutet für Sie Innovation, insbesondere bei Dienstleistungen und Services? Was macht diese aus? Gibt es bestimmte Charakteristika, die sie erfüllen muss?

E: Innovation kann immer nur retrospectiv betrachtet werden, Das heißt, eine Innovation ist eine Neuerung oder eine Idee, die am Markt erfolgreich war. Das heißt, ich kann Innovation immer erst im Rückspiegel sehen. Daher ist es grundsätzlich schwierig zu sagen, was genau eine Innovation ausmacht. Was ich glaube, gerade in Bezug auf Dienstleistungen, dass der eigentlich innovative Zugang ist, Dienstleistungen bzw. ihre Aspekte aus einer anderen Perspektive zu betrachten und nicht nur auf ihre Erbringungsart zu reduzieren. Als Beispiel bei einem Unternehmen der Medizintechnik mit einer Beratungsdienstleistung brauchen die jeweiligen Kunden relativ lange, um sich für die Inanspruchnahme zu entscheiden, das hat u. a. mit einer Stigmatisierung zu tun. Basierend auf einer produktdominierenden Logik wurde häufig nach Herstellern und denen von ihnen vorgegeben Produktklassen entschieden, das interessiert allerdings den Kunden relativ wenig, der möchte im Endeffekt sein Problem gelöst haben. Ich habe es allerdings auch erst im Nachhinein verstanden, dass wir damals eine Service Innovation gemacht haben. Denn wir haben den Prozess umgedreht und auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet. Wir haben die traditionelle Produktklassen gestrichen bzw. neu kategorisiert, ausgehend aus dem Erfüllungsgrad des Kunden. Das hat dazu geführt, dass sich der Kunde besser beraten gefühlt hat und der Kunde auch höherpreisige Geräte gekauft hat.

CS: Ist der angesprochene Erfolg einer Innovation immer aus Kundensicht, im Sinne einer Bedürfniserfüllung oder aus Unternehmenssicht mit gesteigertem Umsatz zu sehen?

E: Ich glaube der Umsatz an sich darf nie die reine Motivation für ein Innovationsprojekt sein, sondern es geht schlicht um die Frage, gibt es ein latentes Bedürfnis und kann ich dieses erfüllen. Eine Umsatzsteigerung ist lediglich eine natürliche Folge der Bedürfniserfüllung. Zumindest sehe ich es so.

CS: Wenn Innovationen bei Dienstleistungen Zugänge sind, müssen die angesprochenen Zugänge dann neue – im Sinne des Marktes oder Branche – sein oder reicht es aus, dass das jeweilige Unternehmen einen neuen Zugang findet?

E: Spannende Frage. Ich habe ja anfangs erwähnt, dass sich Innovationen immer nur rückwirkend erkennen lassen und dadurch entsteht ebenfalls die Frage, wer erkennt sie. Jetzt lässt sich darüber streiten, ob Zugänge neu für eine Branche oder einen Markt sind, aber am Ende des Tages geht es um organisatorische Systeme, die Dinge neu oder anders machen und daher sind Innovationen immer in ihrem jeweiligen Unternehmen kontextualisiert. Für mich persönlich ist, zum Beispiel, die Digitalisierung von Dienstleistung nur mehr bedingt eine Innovation. Für Unternehmen, deren bisherige Tätigkeit mit

Microsoft Office stattfindet, kann natürlich das Google Universum bereits eine subjektiv wahrgenommene Innovation sein. Die Frage wäre, muss ich es überhaupt attributieren. Wir leben in einer Gesellschaft, die sich sehr stark auf Innovationshype fokussiert. Mittlerweile muss alles innovativ sein. Am Ende des Tages muss ich etwas finden, das mir dient, etwas besser oder etwas schneller zu machen. Etwas, das mir neue Möglichkeiten eröffnet. Ob es jetzt in den Augen anderer innovativ ist oder nicht, ist eigentlich zweitrangig.

CS: Wenn sich Dienstleistungen lediglich in Retrospektive erkennen lassen, wie lange muss ich dann erbringen oder anbieten, um wirklich zu erkennen, es war eine?

E: Bei einem anderen Unternehmen ergab sich aus regulatorischen und gesetzlichen Vorgaben eine grundsätzlich lange Lebensdauer. Allerdings haben wir uns auch dort regelmäßig bei Produkten und Dienstleistungen verschätzt. Ich denke, man muss nicht unbedingt die Zeit berücksichtigen, sondern es eigentlich viel mehr eine Frage der Akzeptanz. Denn wenn Kunden es akzeptieren, kann ich davon ausgehen, dass ich grundsätzlich ein bestehendes Problem löse. Was ich berücksichtigen muss, ist grundsätzlich Zeit. Zeit damit meine potenzielle Zielgruppe erkennt, dass es diese Lösung gibt bzw. dass sie dieses Problem haben, Zeit um zu schauen, ob Kunden meine Lösung akzeptieren und Zeit, um zu schauen, ob es positiv auf mein Unternehmen zurückspiegelt und mich in die Lage versetzt, die Leistung langfristig zu erbringen. Wann ist oder war Facebook innovativ? Als du zwei, drei, vier Studentinnen nach Aussehen bewerten konntest, als man angefangen hat, Studenten auf einem Campus miteinander zu verbinden oder war es erst dann spannend, als man davon sprechen konnte, dass es möglichst viele User gab? Das ist sehr schwierig zu sagen. Der Zeitrahmen unterscheidet sich einmal je nach Branche und auch Unternehmensreife, was ich allerdings glaube sagen zu können, dass die Zeit tendenziell immer kürzer wird.

CS: Jetzt gibt es Unternehmen mit einem relativ klar definierten Kundenkreis, allerdings gibt es auch Unternehmen wie Telekommunikationsanbieter, Energieversorger oder andere Unternehmen mit sehr diversen Kundengruppen. Wie schaffe ich es, die jeweiligen Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und dann auch für Initiativen zu bewerten?

E: Zum einen hängt es von der Strategie des Unternehmens ab. Unternehmen kommen an einen Punkt, in dem Sie entscheiden müssen, in welche Richtung oder in welchem Bereich sie sich weiterentwickeln wollen oder müssen, denn es ist nicht immer eine Frage des Wollens. Es hängt auch vom Umfeld meines Unternehmens ab und dem Umfeld meiner Kunden, sprich in welchem Umfeld sie sich bewegen. Gibt es Mitbewerber und/oder Startups, die Lösungen entwickeln, die ich überhaupt nicht auf dem Schirm habe. Denn ich sage, wenn es eine Ausrichtung gibt, muss es auch ein entsprechendes Suchwerk dafür geben. Dann ist halt die Frage, wie ich zu den Kundenbedürfnissen komme. Kunden sind grundsätzlich überraschend schlecht darin, ihre Bedürfnisse zu erkennen, zu artikulieren und zu formalisieren, damit ich sie als Organisation nutzen kann. Das funktioniert sehr gut darüber wirkliche, qualitative Gespräche mit Kunden zu führen und über generative Methoden, die erlauben, dass Kunden ihre Probleme, Wünsche und Bedürfnisse visualisieren. Der größte Fehler bzw. das größte Problem, auf das ich in meiner

bisherigen Tätigkeit gestoßen bin, ist das Unternehmen es für bare Münze nehmen. Der Kunde hat gesagt ich möchte XY und deswegen mache ich XY. Aufgabe des Unternehmens bei Erkenntnissen, die in co-creativen Settings gewonnen werden, ist die Decodierung des Gesagten in zugrundeliegende Motivationen, Bedürfnisse oder Bedeutungen und aus denen dann Maßnahmen abzuleiten. Wenn man nun in diesem Schritt die Abstraktion wirklich macht, findet man ggf. auch ähnliche oder gleiche Bedürfnisse über vermeintlich unterschiedliche Kundengruppen. Je breiter die Streuung der Kundengruppen, die Ähnlichkeiten aufzeigen, desto eher sollte ich das jeweilige Bedürfnis aufgreifen. Das lässt sich allerdings auch nur sehr schwer quantifizieren, insbesondere in einem solchen qualitativen Umfeld.

CS: Wenn ich mir die Eigenheiten eines reinen B2B-Geschäftes, ganz klassisch laut der Theorie mit einem Buying Center, anschau. Buying Center bestehen ja natürlich aus Menschen, überwiegen in einer B2B-Beziehung mit Problemen der jeweiligen Mitglieder/Menschen oder ist dort das organisatorische Ziel wichtiger?

E: Insofern eine spannende Frage, da ich selbst früher im strategischen Einkauf tätig war. Dazu habe ich ein persönliches Erlebnis. Wir waren vier Mitarbeiter in der Abteilung und wir hatten alle einen relativ eigenen Stil. Es gab einen Kollegen, der war dafür bekannt, dass er die Lieferanten eher gepresst hat, also schauen mal, dass immer noch was geht. Der hat dann gekündigt und ein Kollege, Quereinsteiger – eigentlich aus dem Umweltmanagement – hat dann übernommen. Der hat eigentlich eine recht diametrale Strategie genutzt. Er hat vielmehr eine gewisse Opferrolle eingenommen. Er hat allerdings damit im Endeffekt bessere Preise erzielt als der Kollege vorher. Was mich zum Denken gebracht hat und dazu geführt hat, dass ich selbst eine Methode entwickelt habe, den „Emphatic Negotiations Canvas“, der im Endeffekt die Person gegenüber als Mensch aufgreift. Denn der Verhandlende ist immer Repräsentant des organisatorischen Systems. Das heißt, die Bedürfnisse des Unternehmens sind schon wichtig, aber wenn ich die Bedürfnisse des Einkäufers als Person nicht erfassen kann, dementsprechend richtig triggern kann, werde ich erst gar nicht in die Situation kommen, dass ich die Bedürfnisse der Organisation erfüllen darf. Das Gegenüber kriegt irgendeinen Druck von innen, nimmt mich auf eine bestimmte Art und Weise wahr, hat ein subjektives Wertverständnis, es geht in dieser Phase also sehr stark um diese Person. Habe ich einmal den „Einkäufer“ überzeugt, stoße ich natürlich in das nächste soziale System vor. Also ja, ich glaube/finde, dass es im ersten Schritt immer personengebunden ist, denn was wir machen und tun, wird durch Menschen bestimmt, allerdings ziemlich zügig danach die Ziele der Organisation oder des Unternehmens. Die Organisation selbst ist am Ende des Tages ja auch nur eine Ansammlung von Personen und entweder sehen es Personen so oder nicht. Ich glaube nicht an die Unterscheidung zwischen B2B und B2C, denn ultimativ ist es Mensch-zu-Mensch oder wenn du es nach der Service-Dominant Logic definiert haben möchtest, Actor-to-Actor.

CS: Konnten Sie im Rahmen der Karriere bzw. auch im Rahmen der Beratungstätigkeit, einen verstärkten Fokus auf Dienstleistungen und Services wahrnehmen? Oder sind gerade produzierende Unternehmen noch stark produktgetrieben?

E: Ich denke, dazu müsste man das jeweilige Unternehmen genauer betrachten. Ich denke, dass selbst bei den großen Technologieanbietern, deren Produkte/Dienstleistungen vermutlich fast jeder täglich nutzt, zumindest habe ich die Erfahrung gemacht, dass diejenigen, die dort arbeiten äußerst produktverliebt sind, mit dem Unterschied, dass sie im Vergleich zu klassischen produzierenden Unternehmen mit einem virtuellen, digitalen Produkt arbeiten nämlich Code. Ich glaube auch, dass viele der Menschen, die dort arbeiten, ganz bewusst dort arbeiten, weil sie wenig Kundenkontakt haben. Aber der Mensch an sich kommt meist in vielen Überlegungen erst sehr spät vor. Meist sind Technologieanbieter wohl genau so verliebt in ihre Technologie, wie Produkthanbieter in ihre Produkte.

CS: Wenn man Anbieter in Nischen betrachtet, glauben Sie, dass dort – evtl. auch unbewusst – das Verständnis der SDL bzw. von Dienstleistungen als Lösungen stärker vorhanden ist?

E: Die sind sicher stärker im Bedürfnis drin, weil sie es auch müssen. Das Produktangebot ist vermutlich tiefer, der Markt eventuell eh auch schon relativ gesättigt – zumindest dürfte es eher eine kleinere Anzahl an Marktspielern geben, die es unter sich ausmachen, aber dort ist nicht mehr viel mit Wachstum. Um sich einen Platz zu sichern, haben diese Anbieter daher keine andere Wahl als genau zu wissen was der Kunde braucht oder brauchen könnte.

CS: Wird in Zukunft der Wettbewerb durch Dienstleistungen/Services und ggf. Geschäftsmodelle entschieden? Lassen sich Dienstleistung bzw. Services im Sinne der SDL überhaupt vom Geschäftsmodell trennen?

E: Ich denke, dass Dienstleistungen und Geschäftsmodell insofern zusammenhängen, dass ich, also wenn ich in Services denke, immer in Ökosystemen denke. In Netzwerken, die gemeinsam Wert generieren. Der Gedanke über Geschäftsmodelle und deren Innovationen fußt essenziell auf einem ähnlichen Gedanken, auch dort mache ich mir Gedanken darüber, welche Bausteine bzw. welches Umfeld notwendig ist, um Wert zu schaffen. Wie kann ich unterschiedliche Player integrieren oder auch ausschalten, um darüber einen Hebel zu kriegen und Wert zu vermitteln, damit bin ich zwangsweise eigentlich eine Service Innovation. Ich kann schon Services machen, ohne ein Geschäftsmodell dahinter, ja. Aber eine Geschäftsmodellinnovation hat auch meist eine Service- oder Dienstleistungsinnovation als Folge, aber das hat damit zu tun, dass ich nicht mehr eine 1:1 Beziehung zwischen Anbieter und Kunde sehe, sondern vielmehr ein Netzwerk aus unterschiedlichen Akteuren.

CS: Betrachtet man sich die momentanen Trends in produzierenden Unternehmen, im Sinne einer fortschreitenden Digitalisierung, Industrie 4.0 oder IoT, ist die zugrundeliegende IKT ein Enabler für weitere Service Innovations oder sind Service Innovations eine Folge des technischen Fortschritts?

E: Als Verfechter einer SDL kann ich natürlich nicht sagen, dass die Technologie Services ermöglicht, denn der Service war meist eh schon immer vorhanden. Ich denke, dass Digitalisierung und die IKT den gesamten Prozess transparenter macht. Es ermöglicht sicher, dass Services, die früher eher mühsam zu erbringen waren und deshalb auch nicht gemacht wurden, u. a. auch in einer GDL Services immer nur als lästiges Beiwerk gesehen wurden. Mit der Digitalisierung passiert ja eigentlich eines, nämlich eine Entmaterialisierung. Wenn man jetzt das Smartphone hernimmt, ist es eigentlich beeindruckend, wie viele einzelne Gegenstände es ersetzt hat bzw. wie viele von diesen Gegenständen jetzt in der Cloud sind. Das einzige, was erreicht wird, ist dass die eigentliche Dienstleistung, die durch einen Gegenstand erbracht wurde, transparenter/wahrnehmbarer wird. Ein klassischer Kompass hat essenziell die gleiche Dienstleistung erbracht wie der Gyrosensor in meinem iPhone. Der einzige Unterschied ist also die Wahrnehmung durch den Nutzer oder den Markt.

CS: Lässt sich das auch ausweiten auf Dienstleistungen oder Services, die es in dem Sinne vor einer bestimmten Digitalisierungsgrad nicht gab? Ich denke dort zum Beispiel an Predictive Maintenance und der klassischen Wartungsdienstleistung?

E: Naja, wenn wir es überlegen wie es war und wie es sein wird. Früher habe ich angerufen, wenn ich ein Problem hatte. Dann ist jemand vorbeigekommen und hat per Ersatzteil etwas repariert. Heute müsste ich im Endeffekt zwar nicht mehr anrufen, aber am grundsätzlichen Endergebnis, nämlich das die Maschine läuft, hat sich eigentlich nichts geändert. Die Art und Weise wie die Dienstleistung erbracht wird und wer am Steuer sitzt, verändert sich, aber nicht der Service an sich. Beispielweise bei Predictive Maintenance bin ich als Kunde gar nicht mehr im Lead. Wie gesagt, entweder habe ich angerufen, bedarfsorientiert oder jemand ist vorbeigekommen und hat gesagt „darf ich mal schauen“ – was natürlich auch Kosten verursacht. Jetzt kommt jemand vorbei und richtet es, weil sie die notwendige Sensorik haben – ohne mein Zutun. Es erhöht in dem Sinne meinen Wert bzw. den Wert des Kunden im Rahmen der Dienstleistung, aber der Service an sich verändert sich nicht. Insgesamt glaube ich, dass Technologie es erleichtert Dienstleistungen im Sinne eines Geschäftsmodells zu nutzen und nicht nur mehr on Top.

CS: Wenn ich als Unternehmen entscheide, dass ich verstärkt Services und Dienstleistungen im Sinne eines Geschäftsmodells nutzen möchte, wie würde ich es angehen bzw. was wäre mein erster Schritt?

E: Mein persönlicher Ansatz wäre, wenn das Unternehmen noch nicht in Services/Dienstleistungen gedacht hat, Produkte, in dem Sinne auch bisherige Serviceprodukte, die bisher angeboten werden in Kundenbedürfnisse und Kundennutzen zu übersetzen. Einfach um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und zu zeigen, dass die Produkte einen Service im Sinne der SDL erbringen, vor allem auch um zu verdeutlichen, was im Produkt sozusagen gespeichert ist. Einfaches, plakatives Beispiel ist ein

Kühlschrank das Produkt oder ist ein Kühlschrank lediglich das Vehikel, das mir erlaubt meine Nahrungsmittel zu kühlen. Wir müssen in einem ersten Schritt also verstehen, in welchem Kontext wir uns befinden.

In einem nächsten Schritt sollten wir anfangen zu verstehen, in welchem Kontext unser Kunde lebt oder agiert. Das bist du auch relativ schnell in der Research drin. Man braucht also gar nicht unbedingt viel niederschreiben, festlegen oder strategisch entscheiden. Sondern viel eher auf die bisherigen Kunden zugehen und neugierig auf sie sein, mit ihnen sprechen, verstehen, was sie brauchen, warum sie meine Produkte verwenden und vor allem wofür sie meine Produkte verwenden. Anstelle immer nur an neues außerhalb zu denken, finde ich vielleicht neuen/anderen Nutzen oder Anwendungsmöglichkeiten. Es ist meiner Meinung nach wichtiger in einen Dialog mit den Kunden zu treten, bevor ich notwendigerweise große Strategien niederschreibe. Die Herausforderung ist sowieso, dass ich mich sehr schnell in den Bereich der Organisationsentwicklung bewege. Wenn ich mit Service Design oder mit Serviceentwicklung wirklich beginne, kann ich es nicht im Silo behandeln, sondern Dienstleistungen ziehen sich im Endeffekt als Querschnittsfunktion durch die ganze Organisation.

CS: Wenn ich möglichst früh zum Kunden muss, welche bzw. was für Mitarbeiter schicke ich zum Kunden? Wäre es ein interdisziplinäres Team bestehend aus Techniker, Service Designern etc.?

E: Im idealen Fall. Allerdings sollten die Mitarbeiter, die ich schicke im Kundenumgang geschult sein, optimalerweise auch in Ethnografie und sie müssen sich bewusst sein, dass ihre eigene Anwesenheit das Ergebnis verfälscht. Ein direkter Besuch bzw. eine Beobachtung des Kunden sind relativ wichtig. Die Klassiker sind natürlich, ich brauche sowas nicht, denn ich verstehe meinen Kunden ja sowieso bzw. wenn ich sage ich mache es, dann gehe ich zu einer Marktforschungsagentur und lasse eine Umfrage machen. Ist weit weg davon, wie der Kunde etwas nutzt oder wie er etwas einem Wert beimisst. Mal angenommen, ich habe eine Flasche oder ein Glas Wasser und ich trinke es hier und jetzt im Herbst, hat es einen anderen Wert, als wenn wir es bei 40° in der Sonne im Sommer trinken. Das heißt der Kontext hat immensen Einfluss auf den Wert und wenn ich nicht beim Kunden bin und es selbst erfahre, weiß ich auch nur sehr wenig von seinem Kontext.

CS: Also sollte ich, wenn grundsätzlich möglich zuerst möglich offen in diese Explorationsphase starten oder kann ich bereits im Vorfeld durch die Festlegung einer Strategie eine höhere Zielorientierung sicherstellen?

E: Theorie oder Praxis? Die Theorie würde natürlich vorschlagen, dass man möglichst offen Kundengespräche und -explorationen durchführt. Denn so finde ich eventuell völlig andere Kunden- oder Zielgruppen, die potenziell interessant sein könnten für mein Geschäft. In der Praxis ist natürlich häufiger so, dass durch strategische Entscheidungen bereits das Suchfeld eingeschränkt wird. Eine Strategie hat allerdings immer zwei Funktionen: (1) Sie schränkt natürlich das Suchfeld auf etwaige besonders interessante Felder ein und (2) sie gibt einer Organisation Struktur, in dem sie vermittelt da, soll es hingehen. In der Praxis ist es jetzt häufig so, dass Service Designer oder Serviceentwickler nach der Strategieentwicklung in den Prozess eingebunden werden. Im Bereich der Strategie sind es häufiger

Unternehmensberater der klassischen großen Beratungen, durch die werden gewisse Dinge bereits festgesetzt wurden.

CS: Sollten Dienstleistungsinnovationen als eigenständige Projekte gehandhabt werden, die von einer entsprechend spezialisierten Abteilung durchgeführt werden oder soll ich sie bei der Produktentwicklung anhängen?

E: Ich würde eher keine der beiden Möglichkeiten wählen, sondern die Entwicklung von Dienstleistungen und Services viel mehr mit der Produktentwicklung integrieren. Denn wenn ich die Entscheidung treffe, dass ich meine Organisation stärker Servifizieren möchte, muss ich Produkte ebenfalls notwendigerweise als Dienstleistung begreifen. Ich kann natürlich klassisch in Güter und in Services unterscheiden, was ich allerdings dann nicht vergessen darf, dass sie zusammen das Produkt ergeben. Sie sollten daher natürlich auch holistisch entwickelt werden. Egal, wie schwammig ich es jetzt natürlich definiert habe.

CS: Kann bzw. sollte ich dann überhaupt ein eigenes Service Design bzw. Entwicklungsteam haben oder muss ich es so verstehen, dass diese Abteilung viel eher das Mindset vorantreibt und dort mitwirkt, wo es gebraucht wird?

E: Letzteres. Es ist auch meine Erfahrung, ich hatte in den letzten vier Jahren auch den Jobtitel Service Designer und habe eine Beratungsleistung entworfen, was natürlich die tatsächliche Gestaltung einer Dienstleistung ist. Am Ende des Tages stehst du allerdings vor der Aufgabe, dass du die Organisation mitnehmen musst. Das heißt, die Gestaltung passiert optimalerweise nicht nur für sondern vor allem mit der Organisation. Meine Hauptaufgabe war weniger die Gestaltung oder Entwicklung der Dienstleistungen selbst, sondern dass wir die Produktentwicklungsteams dabei unterstützen, das was sie entwickeln als Bündel aus Produkt und Services zu verstehen und beide Seiten in Betracht zu ziehen. Das heißt, meine bzw. unsere Aufgabe war es, methodischen Input zu geben, aber viel wichtiger eigentlich unterschiedliche Akteure in der Organisation zu kennen und vernetzen also zu sagen: „Du solltest mit dem Reden und du mal mit dem“. Wenn diese Vernetzung zustande gekommen ist, die beiden bei einer Lösung zu unterstützen. Wir haben selten selbst Customer Journeys oder Customer Interviews gemacht und diejenigen, die wir gemacht haben, waren eigentlich auch gleichzeitig unser größter Fehler. Wir haben im Endeffekt den Produktteams einfach die Ergebnisse gegeben, viel wichtiger wäre es gewesen den Produktteams die eigenen AHA-Momente erleben zu lassen. Denn wenn ich nur noch Ergebnisse und Resultate höre, entferne ich mich emotional von der Thematik und wenn ich nicht emotional betroffen bin, wende ich es nicht an. Ich habe mal einen klugen Satz auf einem Vortrag gehört, der lautet: „Gute Designer, Service Designer oder Entwickler entwerfen nicht für einen Kunden, sondern sie beschäftigen sich solange mit dem Kunden, dass sie selbst zum Kunden werden und arbeiten dann für sich.“

CS: Ich höre heraus, dass Service Design oder die Implementierung der SDL viel mehr eine Frage des Mindsets als ein bestimmter Werkzeugkoffer oder eine bestimmte Methodik ist. Jetzt drängt sich die Frage auf, lassen sich Organisationen oder Mitarbeiter dorthin entwickeln oder muss alles mit den „richtigen“ Leuten beginnen?

E: Ich denke, es braucht eine Mischung. Also eine reine Entwicklung ist nicht komplett möglich. Ich kann zwar einiges bewerkstelligen, wenn ich meinen bestehenden Mitarbeitern Freiräume und Zeit gebe sich damit zu beschäftigen. Aber das ist sicherlich etwas, was nicht von heute auf morgen funktioniert, sondern definitiv Zeit braucht. Es gibt eine schöne Analogie: Ich habe ein Dampfschiff und zuerst läuft es und dann irgendwann nicht mehr und ich rufe einen Klempner. Der kommt schaut sich alles an und macht einen Hammerschlag und sagt das kostet jetzt 5000€. Da sagt der Dampfschiffbesitzer: „Aber sie haben ja nur einen Schlag geleistet.“ Der Klempner antwortet: „Das stimmt. 5€ sind für den Hammerschlag, 4995€ sind für das Wissen wo.“ Umgesetzt auf Service Design heißt das, ich kann nicht in kürzester Zeit Mitarbeiter so entwickeln, dass sie das ganze Wissen haben, gut gestalten zu können. Ich denke, dass die meisten Trainings- und Entwicklungsprogramme häufig zu kurz greifen. Das heißt, ich brauche die richtigen Leute, die im besten Fall das Wissen schon haben, muss sie an den strategisch richtigen Position platzieren und hoffen, dass sie auch das notwendige Durchhaltevermögen haben und gleichzeitig die Mitarbeiter mit Aus- und Fortbildungen begleiten, dann kann es klappen.

CS: Wenn es bis zu einem gewissen Grad sich auf eine Dissemination bezieht, bedeutet es auch, dass ich bewusst Leute mit diesem Mindset, ich sage mal „Kreative“ im Sinne von gestalterisch, und eher Umsetzer zusammenbringe? Führt es zu besseren Ergebnissen?

E: Ich glaube, es geht genau um die Reibung dieser vermeintlich unterschiedlichen Typen. Es ist natürlich ein unglaublich mühseliger Prozess, der zu Konflikten führt. Aber beide sind voneinander abhängig. Der beste Kreative bringt dir nichts, wenn seine Ideen einfach nicht umgesetzt werden können und ohne einen Input wird der Umsetzer keine außergewöhnliche Weiterentwicklung vorantreiben. Jetzt gibt es natürlich Unternehmen, die bewusste eine Innovationsabteilung bzw. Innovationsteam außerhalb der Organisation ansiedeln, damit sie eben ungebunden spinnen dürfen. Sie werden allerdings immer die Spinner bleiben. Die haben dann immer das Problem, mit dem „not-invented-here“-Syndrom, umgekehrt hast du das Problem, dass die Themen intern platziert werden müssen, was auch häufig nicht funktioniert. Ich denke es gibt dafür kein Patentrezept und man muss es bei Beratungsprojekten immer im Kontext betrachten: wie offen ist der Kunde dafür? Wie ist die Organisation bisher? Ich würde zumindest sagen, dass unter allen „Umsetzern“ auch immer Kreative gibt, die bisher einfach nur unter dem Radar geschwommen sind. Ich würde zumindest versuchen diejenigen zu motivieren, weil sie sich sozusagen in den letzten 20 Jahren verstecken mussten und wir als Organisation vielleicht auch gar kein Interesse an ihren Gedanken und Input hatten. Also einladend für eine Beteiligung zu sein und diese Leute in die Projekte einzubinden und ggf. noch kreative und/oder externe Unterstützung zukommen zu lassen.

CS: Wie kann ich diese Personen finden?

E: Da gibt es theoretisch unterschiedliche Ansätze. Natürlich gäbe es theoretisch eine IKT unterstützte Organisational Network Analysis. Allerdings wäre die einfachste Variante, man geht einfach mal in die Organisation rein und stellt Fragen. So kann man zB fragen: „Zu wem würdest du formal gehen, wenn du ein Problem hast?“ und „Zu wem würdest du informell tatsächlich gehen?“, dort lassen sich häufig interessante Schlussfolgerungen ziehen, natürlich auch immer mit der Gefahr, dass sich das System selbst bestätigen könnte. Eine andere Möglichkeit wäre auch eine interne Innovationschallenge, wobei es bei ihr viel weniger darum geht tatsächlich eine Innovation zu entwickeln, sondern viel mehr Mitarbeiter mit einer gewissen Motivation oder auch Persönlichkeitsmerkmalen zu finden. Was jetzt Services und Dienstleistungen angeht, würde ich am Ende des Tages mit den Leuten sprechen, die tagtäglich Kontakt mit Kunden haben und wenn es der „einfache“ Verkäufer im Einzelhandel oder der Mitarbeiter im Call Center ist, denn die wissen meist ganz genau welche Fragen ein Kunde hat, welche Informationen er wie verarbeitet, die mitbekommen, ob im Hintergrund ein Kind schreit oder ein Bagger rumort, aber das sind meist diejenigen, die „Innovationen“, neue Prozesse oder sonstige Vorgaben hierarchisch von oben verordnet bekommen und/oder die Bereiche, die am häufigsten ausgelagert werden. Damit wird der direkte Kundenkontakt eigentlich ausgelagert. Denn der Vertrieb oder die Sales-Mitarbeiter werden vielleicht noch eingebunden, denn die wissen ja, was die Kunden wollen bzw. was sie verkaufen können, aber der After-Sales Mitarbeiter, der sich mit den Problem herumschlagen muss, die eigentlich schon zeigen, wo ich eigentlich in meiner Produktentwicklung versagt habe, werden außen vorgelassen. Ich hatte einmal einen Kunden, dessen Firma ist in Servicetickets untergegangen und brauchten eine Lösung. Die eleganteste Lösung wäre mit Sicherheit gewesen den Customer Service in den Lead für die Organisation bzw. die Produktentwicklung zu stellen, denn die können mit ihren Informationen, die ja Kunden ihnen „kostenlos“ zur Verfügung stellen, dafür sorgen, dass die nicht mehr auftauchen. Allerdings geht es dort natürlich mehr um *Fixing the Bucket* und nicht mehr um *Filling the Bucket*. Wie gesagt, dass die Leute, die es ausbaden müssen, sind meist nicht in der Lage darauf Einfluss zu nehmen.

CS: Ich werde kurz in die Phase des Ausprobierens einer Dienstleistung springen. Bei „Smart“ Services ist ein potenzieller Test natürlich verhältnismäßig einfacher als bei Dienstleistungen, die personengebunden sind. Gibt es eine Möglichkeit, Dienstleistungen im Rahmen der Lean Startup bzw. der Fail early-, Fail often-Philosophie zu testen?

E: Am besten schnell, günstig und qualitativ hochwertig? Ich denke, dass ich das einzige Modell in der Betriebswirtschaft, dass man sich wirklich zu Herzen nehmen sollte. Es kommt ein bisschen drauf an, wie die Dienstleistung erbracht wird, welche Möglichkeiten das Unternehmen hat und was am Ende bewiesen werden soll. Alles was viele Insights generiert, wird nicht schnell sein und vermutlich auch nicht günstig, schnelles muss nicht günstig und qualitativ hochwertig sein. Ich habe erst einen Artikel dazu gelesen, der sich mit der Frage eines Prototypings von Services beschäftigt. Er unterscheidet in Prototyping, Experiments, Test und Pilotierung. Je nach dem Wissensgrad über den Kontext des Kunden, muss ich unterschiedliche Varianten wählen. Natürlich bedeutet es auch, dass ich mit möglichst vielen Prototypen starten müsste, da ich dort am wenigsten den Kontext des Kunden verstehe, dort geht es auch darum, ob

der Kunde bereits Erfahrungen mit ähnlichen Angeboten hat. Je später in dem Prozess, desto mehr Energie, Aufwand und Zeit fließt natürlich rein.

CS: Wenn ich jetzt davon ausgehe, dass Wert einer Dienstleistung/ein Service rein auf Kundenseite entsteht gewissermaßen, gibt es eine Form der Performance Messung oder eines Kennzahlen-Systems, das man heranziehen kann, um Dienstleistungen zu evaluieren?

E: Performance Measuring bzw. Testing stammt natürlich von der güter-dominierten Logik ab oder ist zumindest eine Ausprägung davon. Ich bin kein unbedingter Kennzahlenfetischist, daher kann ich Ihnen dort nur wenig helfen. Ich denke, dass sich anhand von klassischen Kennzahlen, wie durchschnittliche Abhebedauer in einem Call Center oder durchschnittliche Antwortdauer, maximal Indikationen bieten können, wo vielleicht etwas im Argen liegen könnte und Potenzial auf jemanden wartet. Allerdings muss ich spätestens dann in den Prozess und es mit Kunden abklären und es subjektiveren, denn erst durch die Subjektivierung, entdecke ich die wirklich Potenziale. Daten, Zahlen und Ähnliches zeigen immer nur das *Was*, aber lassen maximal Vermutung in Bezug auf das *Warum* zu. Motive und Überzeugung sind aber eigentlich das was zählt.

CS: Muss man dann Dienstleistungsinnovation als Kreislauf verstehen und nicht mehr als linearen Prozess, der durchlaufen wird? Müssen Unternehmen dann so proaktiv reagieren, dass es gar nicht zu dem Fall kommt, dass Kunden von anderer Stelle einen höheren Wert beziehen könnten?

E: Nach der Innovation ist vor der Innovation. Im Endeffekt dreht sich so oder so um den Kunden. Denn wenn der Kunde ein Bedürfnis hat, das er erfüllt bekommt, hat er mehr Zeit, mehr Energie oder mehr Lust auf etwas anderes und das schafft dann im Endeffekt ein weiteres Bedürfnis, das erfüllt werden muss, daraus entstehen andere Bedürfnisse. Das ist ja das, was die Innovationsmaschine antreibt. Beispiel Haushalt: Wenn ich das Bedürfnis habe, die Zeit, die ich mit putzen verbringe, zu reduzieren, könnte ich zum Beispiel eine Plattform nutzen, die Putzkräfte vermittelt oder auf Technologie zurückgreifen und mir einen Staubsaugroboter zulegen. Wenn ich jetzt nur noch eine Stunde brauche und vorher vier, habe ich jetzt drei Stunden, bei denen ich das Bedürfnis habe, sie mit Aktivitäten zu füllen. Dazu kommt natürlich der Kontext. Wer weiß, ob wir morgen noch in Häusern wohne oder ob die gereinigt werden müssen. Nach klassischem Darwinismus überlebt natürlich der am besten angepasste. Jetzt gibt es natürlich auch eine Evolutionstheorie, die beschreibt, dass der Hals der Giraffe länger und länger geworden ist, weil der Baum immer höher wurde. Biologisch ist natürlich nicht richtig. Wenn ich das jetzt auf Organisationen umlege, ist es halt die Frage, ob Organisationen (a) jemals so lernend werden können, dass sie voraussagen können, was gewollt wird, wie der Kontext sich ändert und ob (b) Unternehmen/Organisation immer überleben müssen oder ob das, was bisher gewesen ist, nicht vielleicht sterben darf und Platz machen kann für das, was danach kommt. Momentan ist es ein riesiges Thema, ob ich mitinnovieren muss, konstant, fast schon immer. Aber mal ehrlich, was für Organisation schauen wir uns eigentlich meistens an? Das sind Unternehmen mit ein paar wenigen Jahrzehnten oder vielleicht maximal 150 Jahren, von letzteren gibt es im Endeffekt sehr wenig. Es ist eine Illusion das

Unternehmen für die Ewigkeit gebaut werden. Die Umwelt dreht sich durch technische und technologische Entwicklung immer schneller, die Frage ist ja wirklich, wann können die Menschen innerhalb von Organisationen nicht mehr mithalten.

CS: Ist es eventuell einer der Gründe, dass Dienstleistungen und die SDL in den letzten Jahren vermeintlich stärker in einen Fokus gerückt sind, dass dort das Verständnis weg von Technologie oder Erbringungsform hinzu Bedürfnis entwickelt ist?

E: Ich glaube schon. Wenn man sich in Erinnerung ruft, wann das Buch bzw. die Artikel rund um die SDL herausgekommen sind. Es ist ja nicht der erste Versuch die Wirtschaft auf andere Füße zu stellen bzw. mit einem anderen Ansatz zu erklären. Allerdings war nie die Schnellebigkeit da, denn die Unternehmen haben im Endeffekt ja gesagt, ich verkaufe weiterhin meine Produkte alles ist gut. Die Philosophie, dass der Kunde König sei, ist wann entstanden? In den 80igern? Also eigentlich noch nicht lange her. Jetzt ist der Kunde aber nicht nur mehr König, sondern emanzipiert sich immer weiter zum Co-Creator, auch durch digitale Technologien. Wobei wir nicht davon sprechen sollten, dass sich die SDL bisher durchsetzt oder durchgesetzt hat.

CS: Gibt es noch Aspekte für Dienstleistungs- und Service Innovation, die ich nicht berücksichtigt habe?

E: Für mich wäre es die Frage, wie man Service Design in einer Organisation für eine Organisation nutzen kann. Wie kriege ich eine Organisation innovativer. Ich finde Service Design spannend, um Organisationsentwicklung zu betreiben. Als Beispiel: Ich durfte bei einem früheren Arbeitgeber in einem Projekt ISO 14001 einführen bzw. begleiten und habe in diesem Zeitraum wohl an die 50 Prozessanweisungen schreiben dürfen. Da ich Raucher war, war ich viel mit Leuten aus der Fertigung im Raucherbereich und habe Kaffee getrunken. Ich habe dann in dem Rahmen erzählt, dass ich gerade dabei bin eine Prozessanweisung für das und das aufzusetzen und habe die Betroffenen im Endeffekt gefragt, was geht dir am meisten auf die Nerven? Dann haben sie meist aufgemacht und noch darauf hingewiesen, dass dieses und jenes auch nicht passt. Dann habe ich versucht, das in die neuen Prozessanforderungen einfließen zu lassen, damit die Anweisung ein wahrgenommenes Problem des Anwenders löst und die restlichen Aspekte gleichzeitig akzeptiert werden. Im Endeffekt eine Form des Service Designs, auch wenn ich es damals anders aufgenommen habe. Mit den Leuten reden, Kontext verstehen, Bedürfnis verstehen und berücksichtigen. Das sie am Ende einen Prozess eingehalten haben, der eigentlich ein ganz anderes Ziel verfolgt hat, fair enough. Das bedeutet, dass ich die fundamentalen Prinzipien des Services Designs auch intern, auf fast jeden Veränderungsprozess anwenden kann. Wer sind die Kunden/Anspruchspersonen, was sind deren Bedürfnisse, was sind deren Probleme und wie kann man es für sie besser machen? Das habe ich häufig auch intern versucht, indem ich mich gefragt habe, was bräuchte ich, wenn ich dieser Akteur wäre. Das hat zumindest für HR und bei internen Meetings und Projekten häufig geholfen. Das hat auch, glaube ich, damit zu tun, dass operante Ressourcen, also die Erfahrung, Fähigkeiten des Mitarbeiters eine Aufwertung erfahren, da sie plötzlich berücksichtigt werden.

CS: Kann man Dienstleistungen/Services mit klassischen Produktentwicklungsprozessen, wie zB dem Stage Gate-Prozess nach Cooper, entwickeln oder müsste man sich eigene Prozessmodelle betrachten oder zumindest starke Adaptionen vornehmen?

E: Na ja, wenn man den Stage Gate-Prozess hernimmt. Der hat natürlich seine Gates mit verschiedenen Checklisten und Kriterien, die sich sehr häufig daran orientieren, was Mitarbeiter eines Unternehmens brauchen, damit sie mit dem Produkt arbeiten können (oder es verkaufen). Das bedeutet, dass ich klassischerweise nur eine Anspruchsgruppe abbilde. Jetzt kann ich natürlich sagen, ich berücksichtige den Kunden, aber eigentlich entmenschliche ich ihn wieder und mache ihn zu einer reinen Ressource meines Unternehmens. Wenn mein Unternehmen sich so weit vom Kunden entfernt hat, dass es eigentlich Initiativen braucht, um eine Kundennähe wieder herzustellen, ist es durchaus ein Anzeichen, dass ich mich viel zu lange mit mir selbst, Produkten und/oder Technologien beschäftigt habe und viel zu wenige mit meinen Kunden. Ich würde daher argumentieren, dass je nach Kontext Prozesse genutzt werden könnten oder nicht. Allerdings wenn ich glaube, dass ich nicht entsprechend entwerfen kann, es auch neue/andere Prozesse braucht.

CS: Vielen Dank für das Gespräch!

Interviewpartner F

Branche: Verpackungsindustrie

Position: Innovationsmanagement

CS: Innovation per Definition ist ja noch relativ vage definiert. Was bedeutet Innovation für Sie und explizit bei Dienstleistungen und Services?

F: Innovation an sich ist für mich immer mit etwas Neuem verbunden, das hat ja der Name auch schon inne. Wobei ich in der Praxis merke, dass Innovation nicht immer nur etwas ganz Neues bedeutet, sondern teilweise auch mit der Weiterentwicklung verbunden ist. Man stellt sich immer irgendwelche großen Erfindungen vor. Auch ich, wo ich neu in der Branche bin. Ja cool, Produkte entwickeln und wirklich bei ganz neuen Produkten, Dienstleistungen, Businessmodellen live dabei sein. Aber in Wirklichkeit ist es oft auch einfach die Weiterentwicklung von Produkten, die es so in der Form noch nicht gegeben hat. Aber das ist jetzt kein komplett neues Produkt oder komplett neuer Service. Auch das Business Modell kann weiterentwickelt werden, es muss nicht immer etwas ganz Neues sein.

CS: Spielt in dem Verständnis auch der Markterfolg eine Rolle?

F: Jein, den Markterfolg kann ich nicht genau beurteilen, aber schon die Ausrichtung der Firma, also die Strategie, die dahintersteht und auch der Fokus und die Wichtigkeit, die Innovation spielt. Bei uns ist dieses Thema eigentlich eher noch im Wachsen. Es gibt es auch noch nicht lange in der Form wie jetzt. Da müssen wir uns als Innovationsabteilung auch erst einmal beweisen und auch erstmal erste Erfolge vorweisen. Daher hat dieses Thema aktuell bei uns noch keine große Bedeutung und auch noch nicht das Budget, um radikale Innovationen bereits vorweisen zu können.

CS: Sind dann die Anspruchsgruppen eher noch intern? Sozusagen als interne Stabstelle oder ist es nach außen gerichtet?

F: Eigentlich ist es eher nach außen gerichtet. Soll allerdings – das war das Feedback vom CEO – dass es auch intern gerichtet sein soll. Wir sind dann in Zukunft auch bei den verschiedenen Abteilungen, um dort das Wissen und die Ideen abzuholen. Wir haben mit Januar eine neue Struktur, einen neuen Innovationsprozess eingeführt und der ist schon stark nach außen gerichtet. Der versucht auch aktiv mit Universitäten, mit Startups, aber auch natürlich mit Kunden Workshops zu machen und in diese Richtung zu gehen.

CS: Ist der Fokus stärker auf den Kundennutzen oder mehr auf einer langfristigen Überlebensfähigkeit des UN gerichtet?

F: Die ursprüngliche Struktur und der Prozess ist eigentlich langfristig ausgerichtet, weil man gesehen hat, dass es eigentlich nur mit dem Kundennutzen oder nur mit der Customer Orientation nicht

funktioniert. Das funktioniert schon, aber man steht dann immer vor Baustellen, die kommen. Für uns ist zB das Nachhaltigkeitsthema, die Circle Economy, ein großes Thema. Das hat man überhaupt nicht kommen sehen, weil man sich davor nicht beschäftigt hat. Daher war dann auch der Anspruch, dass wir uns aktiver mit Themen beschäftigen müssen. Natürlich ist es wichtig, was der Kunde will und es kommt auch viel Input vom Kunden und den Verkäufern, im Sinne von: Kunde A hat die und die Anforderungen und da müssen wir uns dann etwas überlegen und daraus entsteht dann auch etwas Neues. Aber diese neue Struktur, wo aktuell auch der Fokus liegt, blickt eher in die Zukunft und versucht aktiv schon einmal in der Zukunft Dinge kommen zu sehen, um dann auch vorbereitet zu sein, wo man dann nicht nur immer die Baustellen versucht aufzuräumen und zu beseitigen, sondern dass man bereits Produkte, wissentlich, dass das der Anspruch der Kunden in fünf Jahren sein könnte.

CS: Ist das dann eine Form der Nutzbarmachung von Trends und Soft Signals?

F: Ja genau. Es war auch in der Entwicklung dieser Struktur so, dass gewisse Themenfelder für uns in den Fokus gerückt und diese sind aus diesen Megatrends auf Microtrends heruntergebrochen worden und diese sind dann noch einmal mit internen und externen Experten überprüft worden, ob diese nun wirklich für unsere Verpackungsindustrie relevant sind, um dann zu sehen, was sind jetzt die Themen, mit denen wir uns nun wirklich beschäftigen müssen – zugeordnet auf einer Zeitspanne von zehn Jahren. Natürlich können sich diese Trends dann auch schnell verändern. Für uns ist es klar, wir müssen diesen Prozess alle zwei bis drei Jahre neu starten und auch noch einmal neu überprüfen, ob die Trends noch aktuell sind oder sich bereits ein neuer Trend auftut oder ein anderer wegbricht. Aber das ist die Basis, auf der die Struktur bei uns beruht, dass man sich die Trends angeschaut hat und die Themen für uns dann zugeordnet hat. Das ist ganz gut durchmischt von Produktthemen, aber auch genauso Service-Themen oder auch in der Produktion bei uns, wo man sagt, ok wir müssen uns auch die Digitalisierung in der Produktion anschauen.

CS: Wenn man jetzt an das gesamte Produkt-/Service-Portfolio denkt und man kategorisieren müsste, wäre man eher Produkt-/Technologie-/Lösungsanbieter oder Dienstleister?

F: Uns würde ich als ganz stark produktorientiert bezeichnen. Wir haben allerdings zwei Business Units, das ist einmal die Packaging, die den Produktfokus hat, und eine kleine Subgruppe, da ist es schon Lösungsanbieter. Die haben keine Standardprodukte im Vergleich jetzt zu uns. Das sind Produkte, wo der Kunde nicht sagt, er braucht eine bestimmte Verpackung und wir schauen dann, wie wir das umsetzen können. Bei der Subgruppe ist es so, dass die Kunden mit einem spezifischen Problem kommen und sagen, sie benötigen eine Lösung aus Kunststoff dafür. Da kommen dann auch ganz komplexe Teile für die unterschiedlichsten Branchen heraus. Die sind schon, auch wenn es nur ein kleinerer Teil von uns ist, ein Teil, der auch eigens Innovation betreibt, der ist stark lösungsorientiert.

CS: Merkt man da aus Sicht des Innovationsmanagement ein anderes Mindset? Sind diese kundenorientierter.

F: Ja, ganz klar. Sehr stark sogar. Auch ohne Innovationsmanagement wissen die Mitarbeiter sie müssen den Kunden bedienen und müssen auch für den Kunden natürlich Produkte entwickeln, Lösungen entwickeln. Und da ist diese Servicebereitschaft dementsprechend groß, weil man genau weiß, man muss mit dem Kunden zusammenarbeiten, da sind dann auch oft Entwicklungsteams vom Kunden bei uns, die dann gemeinsam mit uns an Problemstellungen arbeiten – während wiederum bei der anderen Business Unit das gar nicht der Fall ist. Da ist es eher selten, dass der Kunde sich dafür interessiert, etwas neu zu designen oder neu zu entwickeln. Die wollen mehr Produkte und Masse verkaufen und nicht so sehr den Service oder die Leistung dahinter.

CS: Liegt das daran, dass der Kunde der klassischen Verpackung stückkostenorientiert ist und daher auch eher nur an Standardlösungen interessiert ist?

F: Genau, da sind schon viele Faktoren, die vorgegeben sind. Die man jetzt auch nicht unbedingt innovieren oder weiterentwickeln kann. Die Größe und das Design sind oftmals vorgegeben, auch nicht von uns, sondern wir liefern ja nur die Verpackung an sich. Das Design kommt dann ja auch von der Marke. Aber zeitgleich Dinge, die auch im Lebensmittelrecht verankert sind, die uns wiederum positiv gesehen – vor neue Herausforderungen stellen, da wir dann versuchen müssen, das anders zu lösen, dass wir ein anderes Material verwenden, um das zu lösen. Das sind schon kleine Auslöser, um das Standardprodukt zu hinterfragen, aber grundsätzlich ist es schon viel eingeschränkter, weil man das Standardprodukt hat. Der Wert von so einem Produkt ist ja relativ gering und da ist dann auch der Drive ein innovatives Produkt herauszubringen, eben nicht so groß, weil man auch nicht so viel bewegen kann.

CS: Mich interessiert hier, ob es einen Auslöser gab, warum jetzt gerade Innovationsmanagement eingeführt wurde?

F: Sagen wir es so, der Auslöser kam aus unserer Abteilung heraus. Meine Kollegin gibt es schon länger, die 2016 angefangen hat. Es gab auch schon die Stelle des Innomanagers, allerdings war das sehr beschränkt. Wir hatten zwei Teams, die hatten keinen Fokus, da war keine Trendanalyse, kein Wahrnehmen von irgendwelchen Signalen, sondern das war wirklich nur, was haben wir vom Kunden oder Lieferanten gehört, überlegen wir einfach mal ins Blaue hinein. Und da hat man einfach gesehen, dass die Erfolgsquote und die Umsetzung von Ideen nicht so groß war bzw. der Nutzen oft nicht so gezielt war, weil man auch gesagt hat, da hatten wir zwar eine super Idee, aber das war nicht bestimmt auf ein Problem sondern einfach nur aus dem Blauen heraus. Und da war einfach der Hintergrund meiner Kollegin, die auch Innovationsmanagement studiert hat, das muss zielgerichteter sein, weil sonst kommen wir nicht weiter. Es sind auch große Themen, die gerade aufkommen, zB die Digitalisierung, die in den letzten Jahren immer lauter wird. Aber auch das Nachhaltigkeitsthema, wo wir auch etwas machen müssen, da unser Business zwar keine hochtechnologischen Lösungen haben, aber unsere Produkte trotzdem bedroht sind. Ich glaube einfach, das Bewusstsein von ihr und auch dem damaligen Head of

Innovation war dann der Wunsch etwas Neues zu machen und dementsprechend war das von unten getrieben. Das war kein Thema, das von der Geschäftsleitung kommt und ihr müsst das machen, weil wir brauchen was. Sondern das kam wirklich von unten und wir wollen etwas machen und wir sehen die Bedrohung und wir müssen dieses Bewusstsein in die ganze Firma tragen.

CS: Die Theorie würde es ein Bottom-up-Changemanagement nennen. Welche Barrieren und Herausforderungen gab es, gerade da es nicht ge“champion“t wurde?

F: ...die immer noch überwunden werden müssen. Natürlich ist es, wenn es von unten getrieben wird, diese Bewusstseinsache, dass es bei allen Mitarbeitern ankommt und diese Struktur, die wir ins Leben gerufen haben, basiert auf unseren Mitarbeitern. Das heißt, wir haben zu jedem unserer Fokusthemen, die wir haben, auch Teams die daran arbeiten und die bestehen nicht aus eigens dafür angestellten Leuten, sondern das sind unsere Mitarbeiter und da merken wir schon, den Unterschied, wenn es heißt, wir aus dem Innovationsmanagement sagen „Willst du da mitmachen, interessiert dich das Thema?“ oder wissentlich dass das von oben kommt, dass es wichtig ist, wenn ihr da mitmacht. Da merken wir schon einen klaren Unterschied, das fehlt uns momentan ein bisschen. Das ist wirklich nur von uns getrieben und wir sind dankbar, dass unsere Mitarbeiter darauf angesprungen sind und das spannend finden und sich dabei beteiligen. Könnte aber in Zukunft natürlich auch eine große Barriere bleiben, da auch viel Zeit und die Anerkennung dafür ganz wichtig ist. Und da sind wir noch nicht auf einem gleichen Level. Dass wir sagen, wir haben die gleichen Erwartungen wie die Geschäftsleitung.

CS: Das wäre fast genau die Antwort auf meine nächste Frage: Ob die Mitglieder dieser Trendteams die Zeit bekommen, frei zu arbeiten oder läuft das parallel mit?

F: Es ist ein parallel Mitlaufen, es ist quasi 40 Std der normale Job und das kommt dann oben drauf und das ist nicht nur im Innovationsmanagement, wir haben auch andere abteilungsübergreifende Teams, die an anderen Themen arbeiten, wie zB das Nachhaltigkeitsthema. Dafür gibt es mittlerweile auch eine eigene Abteilung, die sind natürlich auch darauf angewiesen, dass alle daran mitarbeiten. Das ist dann natürlich schwierig, wenn ich als normaler Mitarbeiter meinen Job habe, muss aber gleichzeitig noch in drei verschiedenen Teams mitarbeiten und mir Gedanken machen und mir ab und zu auch noch den ganzen Tag Zeit nehmen. Diese zeitliche Barriere steht derzeit noch vor der Anerkennungs- und Entlohnungsbarriere, aber das wird in den nächsten zwei bis drei Jahren sicher noch zum Thema werden.

CS: Lassen sich bereits erste positive Schlüsse vom neu eingeführten Innovationsmanagement ziehen?

F: Das auf jeden Fall. Leider ist es aber natürlich auch immer schwierig, das war das, was ich mit der Erwartungshaltung gemeint habe, dass wir selbst, die damit arbeiten und als auch die Mitarbeiter, die da mitarbeiten, sehen den Unterschied. Da kommt auch das Feedback. Das was wir jetzt machen ist viel zielgerichteter, wir können viel fokussierter arbeiten. Es ist nicht mehr so, dass es schwierig ist,

überhaupt zu wissen, wo man anfangen soll, sich darüber Gedanken zu machen. Von unserer Seite her ist es schon ganz klar, aber Erfolg gemessen an irgendwelchen Kennzahlen oder Umsätzen sehen wir noch gar nicht. Man muss aber auch dazusagen, dass sich die ersten Teams im April getroffen haben und zu vielen Themen ist erstmal eine Marktanalyse, Kundenrecherche etc. wichtig – bevor man überhaupt in den Prozess starten und Ideen entwickeln kann. Schön für uns wäre es natürlich, wenn wir dann am Ende bzw. in naher Zukunft, dass da etwas Angreifbares herausgekommen ist, im Produktsinne, zB ein Prototyp, den man herzeigen kann. Das ist auch das Ziel in einigen der Suchfelder, aber manche beschäftigen sich aber auch nur mit Trends und für die wird am Schluss kein Produkt rauskommen, sondern nur Wissen, wie zB eine Technologie, die wir uns intensiver angesehen und bewertet haben. Wo wir uns angeschaut haben, ob das ein interessantes Thema für uns ist, in welchen Bereichen kann man das einsetzen oder auch nicht. Das ist am Schluss nur eine Art Erkenntnis, die da rauskommt, die dann an die jeweiligen Abteilungen weitergegeben wird. Das ist dann aber schwer zu messen, wie sehr trägt das zum Gesamterfolg bei.

CS: Ich höre heraus, dass die grundlegende Verantwortung bei der übergeordneten Stelle Innovationsmanagement liegt. Und wenn wir jetzt vom 3D-Technik sprechen, das ist ja eher eine Verfahrenstechnik-Innovation. Würde die Einführung dieser Innovation weitergegeben werden oder ist das noch Teil des Innovationsmanagement gemacht oder nur mitbegleitet wird?

F: Nein, das haben wir ganz klar strukturiert. Wir haben diese vier Schritt in unserem Prozess und wir sind nur für die Ideation und die Machbarkeit zuständig, dh für erste Prototypen, erste Durchrechnungen, wie sich das auswirken könnte usw. Ab dann, die Umsetzung, wird dann in ein eigenes Projekt überführt und das geht dann an uns vorüber. Das hatten wir noch nicht, so weit sind wir noch nicht gekommen. Ich befürchte, dass das schwierig wird, das Projekt abzugeben, v.a. wenn eine Person in unserem Team diese Idee hatte und dann hängt man ja auch daran. Es schließt natürlich nicht aus, dass diese Person dann in dem Projekt weitermitarbeitet, aber uns ist auch klar, dass bestimmte Phasen, ganz bestimmte Personen benötigt. So ist zB das Marketing in frühen Phasen vielleicht noch nicht von so großer Bedeutung. Am Ende, wo es dann Richtung Markteinführung geht, benötigt man dann natürlich jemanden aus dem Marketing oder Verkauf. Und einfach andere Leute und das würde dann den Rahmen bei uns sprengen. Wenn man sagt, die Leute müssen diese Ideen entwickeln und testen und neben ihrer Arbeit auch noch umsetzen und daher haben wir gesagt, der Schnitt ist ganz klar nach der Machbarkeit und das ist nicht unsere Aufgabe. Wir können dann aber auch nicht beeinflussen, was damit passiert, ob sie erfolgreich umgesetzt wird oder ob sie zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal aufgegriffen wird oder ob sie im Sand verläuft. Sondern unsere Aufgabe ist es, wir übergeben das und wir starten dann wieder von vorne bzw. haben ja auch mehrere Ideen parallel und arbeiten an diesen dann wieder weiter. Es braucht ja bekanntlich viele Ideen, dass am Ende auch etwas umgesetzt wird und auch etwas dabei rauskommt.

CS: Sind die Umsetzer auch in der Ideation mitbeteiligt, zB als Inputgeber?

F: Teilweise. Wir haben schon darauf geachtet, dass diese Teams interdisziplinär sind und dass da auch Mitarbeiter aus dem Projektmanagement, aus dem Verkauf, aber auch aus der technischen Seite, aus der Produktion dabei sind. Wir haben zB auch eine eigene, firmeninterne Designagentur, die sich viel mit Prototyping beschäftigt, da ist auch oft jemand dabei oder wird, wenn man weiß, es geht um einen Prototyp, dann holt man sich die dazu. Das ist schon relativ flexibel und vom Grund her schon relativ interdisziplinär, um gleich von Beginn an verschiedene Sichtweisen mitreinzubringen. Wie sich die Projektteams dann entwickeln, muss man dann noch schauen, aber wahrscheinlich wird sich der, der das Projekt dann leitet, sich die Leute zusammensuchen, mit denen er gut zusammenarbeiten kann.

CS: Gibt es so Schnellboot-Projekte, die nur aus dem Innovationsteam kommen, dh die komplett von irgendetwas anderem losgelöst forschen?

F: Eher weniger. Es ist momentan das Circle Economy, das Nachhaltigkeitsthema, ganz groß und das war ursprünglich unser eigenes Thema, das ist uns dann aber entnommen worden, wo jetzt eine eigene Mannschaft aufgestellt wurde, wo jetzt auch insgesamt zwei Mitarbeiter und zwei Trainees daran arbeiten und die wiederum wollen ein eigenes Blue Ocean-Team ins Leben rufen, wo es dann wirklich um Nachhaltigkeit nach 2025 bzw. 2030 geht. Das ist aber noch nicht umgesetzt, das war nur in der Planung und das begleiten wir dann wahrscheinlich nur, wo wir dann irgendwo auch vertreten sind, läuft aber außerhalb dieses Prozesses. Und soll, meines Wissens nach, auch anders aufgebaut sein, wo auch viel mehr Externe dabei sind.

CS: In einem anderen Interview kam auf, dass das Unternehmen gerne Kreative und Umsetzer trennen und nicht zusammen entwickeln lassen, da sie sich gegenseitig negativ beeinflussen.

F: Nein, das merken wir eigentlich gar nicht. Ganz im Gegenteil. Man muss aber auch dazu sagen, dass wir eine sehr offene und gute Kultur haben. Das heißt, wir sind hier jetzt am Standort um die 100 Leute und haben dann natürlich noch unsere Produktionsstandorte, wo wir die Leute auch noch eingebunden haben. Das heißt, das sind nicht nur Leute von hier, sondern auch England und Amerika, wo wir diese versuchen über Skype mit einzubinden und das funktioniert eigentlich ganz gut. Die verstehen sich untereinander ganz gut, auch hier im Haus, die kennen sich schon länger. Die waren auch schon in den zwei Innovationsteams, die es in den letzten zehn Jahren hier gegeben hat. Natürlich steht immer gegenüber: der Verkauf hat eine ganz andere Sichtweise als der Techniker, aber das tut oft gut, das gleich schon vorab zu klären oder eine Idee von verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten. Man entwickelt die recht lange und wenn man sie dann nur an den Verkauf übergeben würde und die dann sagen: „nein, das machen wir nicht“, dann macht das ja auch keinen Sinn. Und da sehen wir so ein interdisziplinäres Team zu haben schon als Vorteil. Erstens verschiedenste Ideen, denn von einem Verkäufer kommt vermutlich auch ein anderer Ideeninput als von einem Techniker, aber wir wollen das gleich von allen Seiten beleuchten und in Zukunft Mitarbeiter mitreinholen, die thematisch dazu passen, damit vielleicht schon einmal gearbeitet haben oder einen persönlichen Bezug dazu haben. Uns ist aber auch wichtig, dass wir

in Zukunft auch jemanden aus dem Marketing ins Team holen, die jetzt inhaltlich wenig damit zu tun haben, aber trotzdem wert beisteuern können durch ihre Ideen und ihren Input.

CS: Skala 1-5: Welche Bedeutung haben Dienstleistungen/Services?

F: Schwierig, auch mit den verschiedenen Business Units. Ich würde es mit einer 4 bewerten, mit dem Hintergrund da ein einziges Fokusteam nur auf Services ausgerichtet und da geht es darum, neue Ideen für Services zu entdecken und auch bestehende zu erweitern, aber das ist auch schon das einzige aus der Packaging Unit. Die anderen haben das teilweise mit drinnen und ich bin mir auch sicher, dass es im Verkauf und in Abteilungen, die eher mit Services konfrontiert sind, schon so etwas gibt, aber man sich wenig damit beschäftigt, wie diese aussehen, ob diese überhaupt noch aktuell sind, wie müsste ich mein Business Modell evtl. verändern. In der anderen Business Unit ist es natürlich anders, wo alles mehr darauf ausgerichtet ist, aber auch da haben wir kein Fokusthema, keinen Blickwinkel darauf gerichtet, dass wir bewusst darauf schauen. Es ist zwar irgendwie ein selbstverständliches Thema, aber keines, wo wir gezieltes Innovationsmanagement haben.

CS: Skala 1-5: Produktinnovation im Vergleich?

F: 2 bis 3, wahrscheinlich sogar eher 2. Auch weil Teile dieser neuen Struktur wegkommen, weil wir auch sagen, wir müssen Prozesse, Technologien, Businessmodelle innovieren, aber trotzdem natürlich sind wir ein produzierendes Unternehmen und viel dreht sich einfach um unsere Produkte und das ist schon das Hauptthema. Anders natürlich bei der kleineren Business Unit, da ist das kein Fokus, da wäre es wahrscheinlich eine 3 oder 4. Für die Packaging ist es sicherlich eine 2 von der Bedeutung.

CS: Liegt dieser Fokus in Richtung Technologie und Geschäftsmodell dem geschuldet, dass eben genau diese Produkte so hoch standardisiert sind, dass Dienstleistungen fast keinen Unterschied mehr machen?

F: Das ist schwierig. Ich glaube, das ist eher unserer Rolle geschuldet, wo wir in der ganzen Wertschöpfungskette stehen, wir sind nur ein kleiner Teil, wir sind nicht der Handel. Unsere Produkte gehen an den Abfüller und dann erst in den Handel. Weil es eben ein kleiner Teil der Wertschöpfungskette ist und daher messen wir dem auch eine eher kleine Bedeutung zu. So erwarten zB die Abfüller keine großen Services von uns, das kommt jetzt erst wie zB in Hinblick auf die Nachhaltigkeit, wo jetzt Services verlangt werden – wie zB welche Standards gibt es hier, worauf müssen wir achten. Aber das bezieht sich nur auf das Nachhaltigkeitsthema. Aber sonst werden von uns nur wenige Services verlangt, weswegen der große Treiber nicht da ist. Wenn die Kunden sagen würden, ihr müsst da mehr machen oder wir fühlen uns schlecht betreut, würde sich das natürlich ändern. Vom ersten in der Wertschöpfungskette, dem Maschinenhersteller erwarten wir natürlich auch Servifizierung.

CS: Gibt es einen standardisierten Innovationsprozess, der sich wie ein roter Faden durch die einzelnen Projekte zieht?

F: Da müssen wir unterscheiden zwischen dem Prozess an sich, wie zB was passiert mit einer Idee bei uns. Die kommt zu uns und wird dann von uns dann weitergegeben an diese Fokusteams, die wiederum fangen an, sich zu diesem Input Gedanken zu machen und bis zur Feasability mitzutragen. Im Vergleich dazu gibt es keinen Prozess, wie diese Teams arbeiten und wie diese zu der Innovation kommen. Teilweise weil die Themen so unterschiedlich sind. So haben wir teilweise Themen wie Meantime-Reduction, Durchlaufzeiten geht. Die arbeiten natürlich viel fokussierter am Prozess und die haben eine ganz andere Arbeitsweise als jemand, der sagt, er beschäftigt sich mit 3D-Druck. Es gibt zwar einen Prozess, was wir mit Ideen machen und wie das Ganze entsteht, aber keinen, wie man jetzt konkret zu Ideen kommt. Das ist eigentlich schon sehr individuell pro Team.

CS: Das wäre jetzt genau die Frage gewesen, wie man sich mit der Ideation beschäftigt. Angenommen ein Mitarbeiter hätte eine Idee für eine neue Verpackung. Wie würde das Projekt angestoßen werden?

F: Das wäre so, dass er das in seinem Team anspricht und als Idee vorbringt. Dass man dann auch erstmal eine erste Diskussion dazu hat, wie das aussehen könnte. Wenn man dann sagt, dass man sich dazu entschließt, diese Idee weiterzuverfolgen, dann haben wir auch ein eigenes Bewertungstool für Ideen. Und dann gibt es verschiedene Möglichkeiten, wenn man sagt ok, man hat eine bereits spezifische Idee und wie das aussehen soll. Dann kommt unsere eigene Designagentur ins Spiel, die haben eine relativ schnelle und fokussierte Arbeitsweise, die haben zB eine riesige IT-Wall, wo sie sofort scribbeln und umsetzen. Aber das ist eher selten der Fall. Was schon eher ist, man könnte ein besonderes Feature der Verpackung machen. Dann würde man vermutlich einmal die Verpackung auseinandernehmen und sich genau anschauen. Und da arbeitet jedes Team wirklich völlig unterschiedlich. Die machen dann unter der Begleitung, was meine Arbeit ist, kreative Workshops, das ist dann aber auch wieder ganz unterschiedlich. Für ein Service würde es dann anders aussehen, wie für einen Prozess oder eine Technologie oder ein Produkt.

CS: Würde die Testung und Prototyping das Team mitmachen?

F: Wir haben ein Bewertungstool, das so generisch ist, das man auch Services damit bewerten kann. Aber es ist auch nur für diesen ersten Schritt. Das heißt, ich habe eine Idee und will wissen, ob sie für uns überhaupt relevant ist oder macht es auch für die Firma Sinn. Und da wird die Idee dann in verschiedenen Kategorien zugeteilt, ist es eine Idee, die leicht umzusetzen ist, aber vom Innovationsgrad nicht extrem besonders ist, ist es eine Idee, die wir noch nicht umsetzen können. Und hat etwas einen hohen Innovationsgrad, die man leicht umsetzen kann. Dasselbe auch für Services, aber an sich gibt es noch keinen genauen Prozess hinter dem Thema Ideation bei Services. Bisher war es nur eine Bestandaufnahme, was haben wir für Services. Es gab in der Vergangenheit schon verschiedene Projekte dazu. Das Thema Services war nicht immer ein Innovationsthema, sondern das kam aus dem Marketing und Verkauf heraus. Und dazu hat es schon ein eigenes Projekt gegeben, weil unser

Marketingleiter das als Thema auf der Uni gehabt hat und die haben dann ein Customer Benefit Orientation-Programm ins Leben gerufen, wo es einen eigenen Folder für unsere Verkäufer gibt, der sie Richtung Services schulen soll. Da ist schon viel passiert bei uns, aber auch viel schwimmt da auch irgendwie so herum. Daher war das jetzt die erste Aufgabe unseres Service Portfolio-Teams, was gibt es überhaupt an Services bei uns. Und auch gleichzeitig zu erheben, in den verschiedenen Abteilungen, wie Einkauf und Qualitätsmanagement etc., welche Services könntet ihr euch vorstellen, was erwarten eure Kunden an Services, wo gibt es noch Aufholbedarf. Das ist der aktuelle Status, wir sind da noch nicht weitergekommen, was setzten wir um, wie kommen wir zu neuen Ideen. Aber ich glaube, dass das für ein Unternehmen wie uns, das in diesem Bereich noch nicht die großen Erfahrungen hat, wichtig ist, dass man mit anderen Unternehmen in Austausch geht. Was haben sie, wie definieren sie Services, wie setzen sie es um, wofür kann man Geld verlangen. Es gibt viele Services, die sollten ein Standard sein, der Kunde wird aber nicht dafür bezahlen, aber vielleicht bringt er mir dann dadurch doch mehr Business. Das sind noch Unsicherheiten und wir sind darüber noch nicht hinausgekommen, dass wir sagen können, wir arbeiten schon an neuen Ideen.

CS: Anhand welcher Kriterien werden Ideen bewertet?

F: Ursprünglich war es mal eine erste Frage nach der Strategie – passt es zu unserer Strategie oder nicht. Wir haben diese Frage dann aber aus dem Raster rausgenommen, weil wir gesagt haben, eigentlich, die Suchfelder und Trends, in denen wir Ideen suchen, sind mit unserer Strategie abgestimmt und somit eigentlich auch die Ideen. Dann haben wir den Aufwand (personell, finanziell) dem Potenzial gegenübergestellt, das wir sehen. Es sind jeweils drei Kriterien, wo Dinge, wie Erfolgsfaktor für solche Ideen, wie hoch ist der Marktanteil etc. abgefragt werden.

CS: Die Bewertung von Ideen und Innovation ist ja natürlich auch immer ein gewisses Streitthema. Wenn hier jetzt Punkte abgefragt werden, wie potenzieller Marktanteil, wie geht man mit einem inhärenten Risikofaktor bzw. Unsicherheitsfaktor um?

F: In der Entwicklung war das nicht ganz so leicht. Das war auch immer wieder ein Austesten von Ideen mit diesem Tool, um auch zu sehen, was davon macht Sinn mithineinzunehmen oder was davon können wir überhaupt nicht beurteilen. Das ist bei uns ein Excel-Tool, wo am Anfang jetzt Strategie ist. Das Potenzial wird dann abgefragt, wo zum einen der Value added für den Kunden ist, dh was bringt es dem Kunden. Der finanzielle Vorteil und der Wettbewerb – gibt es solche Produkte am Markt oder etwas Ähnliches. Und der Aufwand gegenüber den technischen Ressourcen und den Kompetenzen, müssten wir etwas zukaufen, ist es schon vorhanden. Das Risiko ist es letzten Endes auch geworden, das oft auch mit dem Innovationsgrad einhergeht und natürlich auch, wie viel Geld brauchen wir dafür. Das wird auch immer für Service, Product und Idea aufgelistet, weil wir das nicht auf eine bestimmte Innovationsart beschränken wollten. Dann wird das berechnet und dann wird die Idee in Now-Ideen – die wir sofort umsetzen werden, wo aber der Gewinn bzw. das Potenzial nicht überragend ist – und Wow-Ideen – wo wir ein großes Potenzial sehen und einfach umzusetzen – und How-Ideen – das ist ein hoher Aufwand, aber wir sehen auch ein großes Potenzial und wir können es aktuell noch nicht umsetzen – und dann

noch die Ideen mit geringem Potenzial und hohem Aufwand, die wollen wir natürlich nicht. Diese kommen sicherlich auch vor, aber das bleibt dann erstmal im Tool stehen und über die Jahre wird man sich das dann noch einmal ansehen und neu bewerten.

CS: Lässt sich sagen, nach einem halben Jahr Innovationsmanagement, ob mehr Ideen im Wow-, Now- oder auch How-Bereich sind?

F: Leider noch nicht, da wir das bisher nur in einem einzigen Team gemacht haben und da waren noch nicht so viele Ideen, dass man eine Tendenz hätte feststellen können. Aktuell sind wir hier eher noch in der Phase, dass wir uns den Markt anschauen, die Kunden dazu befragen und natürlich gibt es auch Zufälle bzw. die Fokusteams, die nicht mit dem Tool arbeiten, weil sie sich zB mit der Mean Time-Reduction gerade beschäftigen. Die natürlich an dem Prozess arbeiten und einen anderen Fokus haben. Das Ziel wäre es, ein Portfolio zu haben, um zu sehen, welche Ideen stehen wo. Aber momentan sind noch zu wenige Ideen, die tatsächlich schon aufgenommen worden sind, um eine Tendenz feststellen zu können.

CS: Lassen sich die Suchfelder auch ähnlich bewerten? Oder werden die eher in einem klassischen Strategiefindungsprozess entwickelt?

Die Suchfelder werden eher in einem klassischen Strategieprozess gefunden. Customer Orientation war da nicht mit dabei. Ich war zwar selbst nicht dabei, aber es wurden keine Kunden dazu befragt. Es ging um Trends, aber nicht darum, was für unsere Kunden relevant ist. Der Fokus war hier mehr auf uns daher sind auch nicht alle Suchfelder kundengetrieben. Daher sind da auch manche Felder, die sich in Richtung Lean- und Qualitätsmanagement drehen, und andere Suchfelder, die wieder total offen sind und auf neue Produkte abzielen.

CS: Der Value-added ist der rein monetär oder ist der beziehungsorientiert? Wie kann eine Firma den Kundennutzen operationalisieren – in Bezug auf Neuentwicklung?

F: Nachdem diese Bewertung ganz zu Beginn stattfindet, wo noch gar nicht klar ist, ob und für welchen Kunden das interessant sein könnte, wird nur eine erste Einschätzung getan. Zum Beispiel habe ich eine Idee für einen Becher, der innen eine Beschichtung hat, sodass er sich komplett entleeren lässt, was ja oft nicht der Fall ist, dann wird überlegt, was hat das jetzt für einen Mehrwert für unseren Kunden, nicht für den Endkonsumenten, sondern für unseren Kunden, und das ist eine erste Einschätzung. Da gibt es keinen Maßstab, keine Kennzahlen, wo man das dran misst, sondern es wird einfach nur im Team diskutiert, ob es interessant sein könnte, weil er zB effizienter ist, weil der Kunde mehr verkaufen kann, weil er mehr eigene Kunden damit erreichen kann. Das ist eine rein oberflächliche Ebene, was könnte es denn für einen Mehrwert für den Kunden haben.

CS: Wurden die monetäre Bewertung in der Phase der Feasibility, wo man dann weiß, es ist umsetzbar, gemacht? Und wird dann auch mit dem Kunden integriert gearbeitet, wenn es halt passt und nicht nur interne Projekte sind?

F: Der Fokus ist schon ganz klar. Wenn man auch sagt, man möchte neue Kunden damit ansprechen, wird schon auch immer geschaut, wie groß ist der Markt und in welchen Mengen können wir produzieren. Denn unser Geschäft in diesem Sektor lohnt sich oft nicht für kleine Mengen. Ich habe eine super Idee, aber damit kann ich nur eine relativ geringe Menge beim Kunden abdecken, ist das Interesse gering und wird auch relativ früh gestoppt, weil es nicht unsere Ausrichtung ist. Wir haben eine gewisse Kundengröße und da wollen wir bleiben und das müsste die Person, die diese Idee hat, dann schon richtig dahinterstehen und das ganz nach oben treiben, um da noch weiter zu kommen. Da ist man schon so, dass man überlegt, wer sind die potenziellen Kunden und kommen wir da auf die Mengen. Das wird dann schon durchgerechnet, um auch zu sagen, welchen Umsatz kann man damit machen. Und sonst würde es wahrscheinlich relativ frühzeitig, wahrscheinlich noch vor der Machbarkeit, abgedreht werden. Wir sind keine Fans davon, Ideen komplett zu verwerfen. Wir schauen auch immer, welche Ideen hatten wir vor zwei Jahren und kann man hier noch etwas rausholen oder müsste man sie neudenken.

CS: Gibt es ein Aufwärmdatum? Wann schaut man Ideen wieder periodisch durch?

F: Das passiert sogar tatsächlich öfter, da wir für jedes dieser Teams – und das kommt auch aus der Vergangenheit und das hat gut funktioniert – eine Art Ideenportfolio haben, wo man immer den aktuellen Status sieht. Man hat zB zehn Ideen drinnen und drei davon sind auf Go mit einer grünen Ampel, vier sind auf „wait“ und zwei oder drei sind auf Stopp. Das heißt, jedes Mal, wenn wir als Team zusammenkommen, schauen wir uns an, wie der Status aller Ideen gerade ist. Da muss man sich natürlich auch bewusst Zeit nehmen, dass man sich die anderen Ideen auch ansieht. Oft ist es ja auch, dass man sich denkt, das hatte man schon einmal und man sieht sich somit eine „rote“ Idee noch einmal genauer an, warum das gestoppt wurde. Man sieht dann zB, dass es bei dem einen Kunden gestoppt wurde, weil er dann kein Interesse mehr hatte oder weil man es nicht gemeinsam umsetzen konnte usw. Man lässt sich dann vielleicht davon inspirieren und schaut sich das an und wirklich auch bewusst. Getrieben ist es dann oft vom Kunden, die dann eine bestimmte Lösung brauchen und von unseren Designteams, die ganz viele Designs in den letzten Jahren gemacht haben, wo aber viele Designs einfach nicht angenommen werden. Und die machen das dann schon bewusst, dass man wieder einmal durchgeht und ich bekomme dann oft E-Mails, dass man bestimmte Sachen vor zehn Jahren schon einmal gemacht oder angedacht hat und das ist immer noch eine coole Idee und ob ich es nicht an das richtige Suchfeld weitergeben kann.

CS: Sind die Detailgrade der Ideenspalten unterschiedlich, je nachdem in welcher Phase sie abgebrochen wurden. Jene Ideen, die es bis zur Feasibility schaffen, werden ja weiter ausgearbeitet sein als jene, die früh abgebrochen werden.

F: Ja, das auf jeden Fall. Wir haben das Ganze über Share-Points organisiert. Wir haben ihn und wir nutzen ihn und ist es schon so, dass eine detaillierte Beschreibung von der Idee. Man hat regelmäßige

Updates auf der einen Seite, wo der Status niedergeschrieben wird, wie zB was war der Outcome von dem Kundenmeeting. Aber da werden auch Tasks niedergeschrieben. Wer hat welche Aufgabe, bis wann ist sie zu erledigen und da wird auch gleichzeitig die Ideenbewertung mitangehangen. Wie wurde sie bewertet, vielleicht auch mehrfach in verschiedene Stadien. Das ist dann meist relativ gut strukturiert auf einer Seite. Das müssen die Mitarbeiter dann auch machen. Das ist natürlich nicht immer so, dass das so schön und strukturiert passiert, aber grundsätzlich hat man hier die Übersicht, wo auch steht, Kunde A hat das oder das gesagt. Es geht nichts verloren, man muss dann auch niemanden anrufen und nachfragen, warum hat das nicht geklappt. Es ist eigentlich schon gut dokumentiert.

CS: Stichwort Bürokratisierung: Hilft es langfristig gesehen besser zu innovieren, wenn man zumindest teilweise bürokratisiert ist?

F: Ich finde persönlich schon, dass das hilft, weil mir persönlich ist es jetzt schon oft so gegangen, dass das eine tolle Idee ist und ein Kollege meint, dass wir das schon einmal gemacht haben und ob wir dazu irgendwelche Unterlagen haben. Ja, musst du einmal schauen, das ist irgendwo vergraben, wenn überhaupt und da ist es dann schon so, dass es schade ist, weil davon könnte man auch aufbauen. Man muss es auch nutzen und das wird es nicht immer, aber gerade in einer Phase, wo man vielleicht gerade gar keine Ideen hat, sind solche Aufzeichnungen eine gute Inspirationsmöglichkeit. Wir hatten hier schon einmal zehn Ideen, lass uns die doch einfach mal durchgehen, vielleicht kommt man dadurch dann auch auf neue Ideen oder ein schönes Beispiel dafür. Es gab letztes Jahr einen Idea-Award im Verpackungsbereich und wir wollten gerne etwas einreichen, aber so spontan hatten wir jetzt nichts, was passen könnte. Unsere inhouse Designagentur meinte, wir schauen mal, was wir aus den letzten zehn Jahren rauskramen können und haben dann eine Idee, die aus irgendeinem Grund nicht weiterverfolgt wurde, wieder ausgegraben und diese Idee hat dann letztendlich diesen Award gewonnen. Und das war für uns ein schönes Beispiel und die Designagentur war auch total überrascht, weil diese Idee noch gar nicht umgesetzt war. Diese Idee ist jetzt aber mittlerweile umgesetzt. Noch nicht auf dem Markt, aber wir sind hier gerade auf dem Absprung zur Feasability, wo wir schauen, für welchen Kunden ist das interessant. Es gibt einen guten Prototypen dafür und das wäre sicher nicht passiert, wenn es diese Dokumente nicht gegeben hätte. Das ist natürlich schon sehr gut, wenn man solche Daten noch hat, auch wenn sie schon sehr alt sind, kann man ja immer schauen, was man hier noch weiterentwickeln und darauf zurückgreifen kann.

CS: Suchfeldidentifikation, Ideation und erste Konzeptphase bis zur Entscheidung, ob ja oder nein – sind das die wichtigsten Aufgabengebiete im Innovationsmanagement? Sind diese wichtiger als die Umsetzung?

F: Das würde ich so nicht sagen. Also im Innovationsmanagement ja, denn das ist tatsächlich unser Geschäft. Schwer zu sagen, nicht wichtiger, aber es ist natürlich schade, wenn wir 100 Ideen rausbauen und aus keiner was passiert. Das ist frustrierend und da macht dann irgendwann auch keiner mehr mit, das interessiert auch keinen. Die Umsetzung ist daher schon wichtig für die Motivation und natürlich auch für das Unternehmen, weil wofür betreibe ich sonst Innovationsmanagement, wenn nachher nichts

rauskommt. Ich würde eher sagen, das eine geht nicht über das andere. Natürlich müssen wir zuerst diese Idee entwickeln und auch so gut übergeben, dass jemand daraus etwas machen kann. Und es ist uns ja auch bewusst, dass aus 100 Ideen nicht 100 Projekte und 100 Produkte oder Services oder 100 Verbesserungen oder Innovationen entstehen, sondern dass die Umsetzungsrate relativ gering ist, aber es sollte schon so sein, dass Dinge umgesetzt werden. Sonst muss man sich selbst fragen, ob wir den falschen Fokus haben oder man muss hinterfragen, warum wird es nicht umgesetzt, woran scheitert es etc. Müssen uns vielleicht die Bedürfnisse des Kunden dahingehend besser anschauen. Ich würde das eine nicht wichtiger als das andere ranken, aber ohne das eine kommt das andere auch nicht aus. Wenn kein Projekt umgesetzt wird, wird irgendwann das Innovationsmanagement nicht mehr arbeiten, weil keine Motivation da ist. Nur großartige Ideen zu haben, trägt nicht unbedingt zum Wohlbefinden bei.

CS: Es gab ja bereits ein Innovationsmanagement davor. Es ist jetzt ja nur systematisiert worden. Wie viel muss systematisiert sein, wie viel darf ad hoc und ungesteuert passieren? Ist Mindset oder System wichtiger oder muss beides passen?

F: Ich glaube, es kommt ein bisschen darauf an, wie das organisiert ist. Es gibt ja auch viele Firmen, die eigene Teams dafür haben, die nur dafür angestellt sind. Ich glaube da erfordert es weniger System und dafür ein starkes Mindset und auch wenige Einschränkungen, weil die auch oft nicht unter dieser starken Struktur arbeiten können. Bei uns wiederum glaube ich, dass es ganz wichtig ist, dass wir so eine Struktur vorgeben – mit den Teams und mit den Themen, weil die Mitarbeiter nicht die Zeit und den Willen oder Drang haben, das allein zu machen. Da ist der Unterschied, dass die Leute, die da mitmachen – zB unser Head of Business Development leitet so ein Team – und natürlich denkt er in seinen Business Development strömen und unser Job ist es dann, ihm zu sagen, das ist gut und das brauchst du auch für deinen Job, aber wir müssen jetzt an neue Produkte denken, was natürlich bei ihm eh verbunden ist, aber er von alleine würde das, glaube ich, nicht schaffen, so fokussiert auf ein Thema hinzuarbeiten, sondern wäre dann aus seiner Arbeit heraus immer getrieben. Das gleiche ist, wenn er in einem Team mitarbeitet. Und das war auch ein Problem vorher, dass es keine Einschränkung gab, es gab zwar eine Organisation und die treffen sich drei Mal im Jahr und das ist ein Team von 15 Personen, die auch Ideen bewerten und an einem Workshop einmal teilnehmen, aber sie hatten keine Ausrichtung und für die Mitarbeiter war das relativ schwierig und das Feedback von ihnen war auch, dass sie es eigentlich eine Zeitverschwendung ist. Weil wenn ich weiß, an welchem Thema ich arbeite, kann ich sagen, ja das interessiert mich, da weiß ich was, da kann ich was beisteuern. Wenn es aber um jedes Thema geht, dann ist man eine halbe Stunde bei einer Diskussion, wo es um ein Thema geht, das einen interessiert und die restlichen zwei Stunden ist man dabei, wo andere Themen diskutiert werden, die wiederum für andere interessant sind, aber man sitzt dann irgendwann wahrscheinlich da und arbeitet am Laptop seine E-Mails ab. Und da, glaube ich, ist es schon der Unterschied, gibt es ein eigenes Team, dann braucht es weniger Struktur, dann ist das Team in sich organisiert und dann ist es auch nicht gut, das Team einzuschränken. Die werden das schon allein schaffen, das ist schließlich deren 40 Stunden-Job. Bei uns wiederum, wenn man sagt, man hat die Leute schon in ihren Strukturen und Arbeit drin, dann muss man die da rausholen und sie dann gezielt anleitet. Das passiert oft in Meetings, dass es in

eine andere Richtung geht und das ist dann unser Job zu sagen, so wir denken jetzt an Innovation und wir sind jetzt nicht diejenigen, die sagen, wir setzen eine neue Farbe ein oder so etwas.

CS: Kanalisierung von Kreativität sozusagen?

F: Ja genau. Es ist ja schon so, dass die Motivation bei etwas mitzuarbeiten viel größer ist, wenn einem etwas interessiert oder man eine Leidenschaft dafür hat. Dann ist auch der Spirit im Team ganz anders. Ein Beispiel: wir haben ein Projektteam zu „Future of Retail“, da sind Leute aus ganz unterschiedlichen Abteilungen dabei. Wir sind natürlich kein Handel und wir haben auch keine Abteilung, die sich mit dem Handel beschäftigt, aber es waren einfach Leute, die gesagt haben, dass finden sie super spannend und auch die Auswirkung auf die Verpackung und da ist es eigentlich so, dass das Team gut zusammenarbeitet. Die haben mittlerweile gar keinen Teamleiter, weil er gekündigt hat und nicht mehr bei uns ist. Und schaffen das trotzdem super gut, weil einfach alle dieses eine Thema spannend finden und da auch fokussiert daran arbeiten können. Man motiviert sich natürlich auch gegenseitig und tauscht sich auch aus, wenn einmal jemand ein neues E-Commerce ausprobiert hat oder wenn einer sagt, bei uns in England sieht das anders aus, wir machen das so und so. Ich glaube, da kann man diese Kreativität zu diesem einen Thema schon steuern. Aber es muss im Team natürlich schon passen. Wenn hier Leute dabei sind, die aus Pflichtbewusstsein dabei sind, aber kein Interesse haben, das ist das schwierig, aber ich glaube, es funktioniert mit diesem Fokus schon besser als zu sagen, ihr seid jetzt ein Team und macht einfach mal irgendwas. Weil dann kommen da natürlich fünf verschiedene Interessen und Themen zusammen. So wie wir das machen, entsteht schon auch so eine Situation von „wir sitzen alle im selben Boot“.

CS: Wie werden die Teams zusammengestellt oder dürfen sich die Leute zu bestimmten Themen bzw. Challenges zuordnen?

F: Das Grundgerüst, also der Teamleader, wurde schon von uns ausgewählt. Der wurde natürlich gefragt, ob er das machen möchte und sich vorstellen kann, die Zeit dafür aufzubringen. Die Personen haben wir nicht einfach dazu eingeteilt, denn es gibt dann natürlich auch nichts Schlimmeres, du hast einen Teamleiter, der selbst in Arbeit unter geht und keine Zeit dafür hat. Und bei der Auswahl der Mitarbeiter war es dann teilweise so, dass die Leiter gesagt haben, mit dem und dem kann ich gut zusammenarbeiten. Aber teilweise war es auch so, dass die Leiter zu uns gekommen sind und gefragt haben, ob wir nicht noch einen Tipp hätten, wen man hier, zB aus dem Verkauf, noch dazu holen könnten. Und wir haben hier schon auch darauf geachtet, dass wir auch sagen, dass die Person doch einmal auch an einem anderen Standort schauen soll, sodass sie nicht nur ihre Leute im Umkreis integrieren, sondern dass wir auch oft Marktinfos aus England benötigen und da wäre es ja sinnvoll, wenn man gleich die Kollegin aus England fragt, ob sie nicht Lust hat, mitzumachen. Das war in der ersten Phase, wo das Ganze konzipiert wurde. Wir haben es dann aber in der Ausrollung auch kommuniziert an allen Standorten und eben auch, dass es die Möglichkeit gibt, mitzuarbeiten für jene, die sagen, das interessiert mich und ich möchte auch die Zeit dafür aufbringen bzw. bin da auch voll dabei. Dann gibt es auch die Möglichkeit als Experte für gewisse Bereiche und Technologien mitzumachen,

habe aber kein Interesse oder die Zeit mich intensiv mit Digitalisierung zu beschäftigen, kann euch aber gerne zu diesem einen Thema beratend zur Seite stehen und etwas beisteuern. Und die dritte Variante, die ich auch sehr wichtig finde, dass alle Mitarbeiter auch Zugriff haben auf diese Themen und diesen Sharepoint, dass alle auch sehen, woran gerade gearbeitet wird, um auch jederzeit ein E-Mail an das Team schicken zu können, zB ich habe einen tollen Artikel gesehen oder ich habe einen Bekannten bei der Firma xy und die machen es so und man gibt den Kontakt weiter oder so in der Art. So kann man auch einmal einen Mitarbeiter integrieren für die Ideenfindung oder so. Das wird zwar nur mäßig genutzt, also es haben sich drei oder vier Leute gemeldet für die Teams. Der Teamleiter entscheidet das dann trotzdem nach wie vor. Es sollen auch keine Teams von zehn Personen sein, sondern eher sechs bis sieben damit es nicht zu groß ist. Aber im besten Fall freuen sie sich darüber, dass hier noch jemand meldet und mitarbeiten möchte.

CS: Werden Teamleiter methodisch ausgebildet oder begleitet das Innovationsmanagement methodisch? Bzw. gibt es bestimmte Techniken, die sich bewährt haben?

F: Ja, sie werden von uns methodisch begleitet. Das ist ganz klar unsere Aufgabe. Teilweise sind sie aber auch selbst sehr kreativ und sind sehr selbstständig bzw. machen das selbst. Dann wiederum kann es auch immer sein, dass der Teamleiter sagt, er plant das und das für das nächste Meeting und würde gerne einen kreativen Input reinbringen, das ist dann schon klar unsere Aufgabe. Wir haben dann auch zwei Mal im Jahr ein Teamleiter-Meeting, wo wir alle zusammenbringen, dass sie sich auch untereinander austauschen, da wir natürlich auch darauf achten müssen, dass in den Teams nicht die gleichen Dinge passieren. Es kann auch eine Inspiration sein zu wissen, dass das andere Team sich mit diesem Thema gerade beschäftigen und vielleicht kann man sich hier auch einmal zusamm tun. Das ist der eine Teil, der Austausch, und dann haben wir noch einen kreativen Teil dabei, wo wir dann – manchmal auch mit Experten – Kreativmethoden vorstellen bzw. „üben“, wo man das in einem Meeting auch einmal ausprobieren, sodass sie das dann in ihren eigenen Meetings dann auch mitnehmen können.

Spezielle Methoden haben wir noch nicht so viele angewandt und wenn war es immer sehr unterschiedlich. Wir haben jetzt keine Methode noch doppelt angewandt. Das war ganz unterschiedlich, wo es eher um die Teamfindung und Themenfindung ging, gab es teilweise Dinge, wo es hieß, wir zeichnen ein Bild, wie sieht die Zukunft in unserem Bereich aus, wenn es um Materialien und Technologien geht und hat das dann zu einem Bild vereint. Da ging es dann irgendwie mehr in die künstlerische Schiene, aber wir haben uns auch überlegt, wie kann man das Problem zB verschlechtern, was müssen wir alles tun, damit es noch schlimmer wird und das dann umwandelt, dh was müssten wir dann machen, wenn wir das schlechte in gute Dinge umwandeln. Man kann gar nicht sagen, was sich da bewährt, es ist wirklich ganz unterschiedlich – auch nach Themen. Bei manchen geht es kreativer, bei manchen geht es auch gar nicht, weil es das Thema nicht hergibt. Aber das ist schon ein Wunsch von uns und auch von den Kollegen in den Teams, dass wir hier kreativ arbeiten und wir hier nicht nur ein Meeting machen, wo dann nur ein kurzes Brainstorming gemacht wird. Das ist eher nur im Notfall, wenn einem nichts mehr Besseres einfällt. Wir schauen hier aber schon, dass wir da andere Methoden einsetzen, wie zB Lego Series Play.

CS: Das war es von meiner Seite mit konkreten Fragen. Gibt es noch irgendwelche Punkte, die noch auf der Seele brennen, die ich noch nicht berührt habe?

F: Das Service-Thema ist für uns so ein Thema, das schon aufgepoppt ist, daher haben wir auch ein eigenes Suchfeld dafür bestimmt. Aber die Methodik dahinter, so habe ich das Gefühl, ist noch nicht so bekannt. Es ist schon so, dass man immer wieder hört, dass es Firmen gibt, die komplett umgestellt haben und nur noch Services und gar keine Produkte mehr verkaufen, sind aber oft aber auch Dinge, die man nicht so 1:1 auf sein eigenes Unternehmen anwenden kann. Daher tun wir uns in diesem Suchfeld schon ein bisschen schwer. Die Bestandsaufnahme war jetzt nicht das Problem, aber wirklich dann zu sagen für unsere Firma, was ist eine Möglichkeit, Services einzusetzen. Weil die gleichen Services wie eine andere Firma umzusetzen, wird es in der Form nicht geben, weil wir vielleicht nicht die gleichen Produkte haben. Das kann man vielleicht über die Verpackungsbranche ziehen, dass man sagt, in der Branche sind das und das die Services, aber aus meiner Recherche und auch aus dem Team gibt es relativ viel Wissen zu Services und welche Bedeutung sie haben, aber es gibt jetzt keinen Baukasten oder Toolkoffer, der einem sagt, wenn wir Services entwickeln wollen, müssen wir so und so vorgehen. Das ist die Richtung sozusagen. Ich weiß nicht, wie es den anderen Firmen geht, aber ich könnte mir vorstellen, dass es für andere Firmen ähnlich ist. Das ist genau die Schwierigkeit mit Trends, man wird irgendwie damit beworfen und es heißt, man muss sich damit auseinandersetzen und man macht es dann natürlich auch, aber nachdem noch nicht so viele Erfahrungen auf dem Markt sind und zumindest auch in unserer Branche wenige sind, ist es so schwierig, sich damit auseinanderzusetzen und den richtigen Ansatz zu finden. Dasselbe ist auch mit dem Thema Digitalisierung. Das ist dann immer schön, wenn Airb'n'b und Uber die haben alle ein digitales Businessmodell, selber verkauft man aber Verpackungen und wie kann ich das jetzt anwenden und runterbrechen auf mein Unternehmen. Das ist im Service-Bereich dasselbe und daher freue ich mich sehr auf deine Ergebnisse und freue mich da auch immer auf Input. Ich glaube, das ist auch wirklich brauchbar. Ich glaube, von alleine kann man schon das eine oder andere bewegen, aber gerade hinsichtlich des Businessmodells ist das Risiko zu hoch, einfach nur ein paar Ideen zu haben. Ich glaube, da sollte man dann schon etwas gezielter angehen.

CS: Jetzt habe ich doch noch eine Frage: Beim Service-Portfolio lässt sich, je nachdem wie viel Einsicht du hast, erkennen, ob sich die Erbringung von Services clustert?

F: Ja, eigentlich schon – bei uns hauptsächlich im Qualitätsmanagement und im Verkauf und im Marketing und ansonsten in der technischen Seite, das war eben unsere Überlegung, da mit Services reinzugehen, dass man zB sagt, man fährt zum Abfüller direkt hin und sagt, man optimiert dort die Maschinen, das ist aber auch die Frage, ob wir diese Kompetenz haben oder ob das nicht schon der Maschinenbauer macht. Das heißt auf der technischen Seite ist es eher schwierig. Das geht dann eher von der Verkäufer-Seite, dass der dann einen Techniker dazu einlädt zu einem Gespräch und falls dann dort dann gemeinsam über technische Spezifikationen spricht, aber natürlich nicht verrechnet. Wir hatten diese Gespräche auch mit dem Einkauf über Services und da war das Interesse eher gering. Sie meinten, wir müssen unseren Einkauf erstmal organisieren und aufbauen, bevor wir überhaupt daran denken können. Viele der Services im Einkauf sind auch konkurrenzmäßig schwierig, weil du dann zB deine Forderungen transparent machst oder auch das Lieferantennetzwerk. Also da waren das Interesse

und die Wichtigkeit überhaupt nicht da. Und wie gesagt aus den anderen Abteilungen war es eigentlich größer, auch im Nachhaltigkeitsbereich, den ich am stärksten momentan sehe, weil da ist es nämlich so, dass die Branche mit diesem Trend überfordert ist und da suchen wir Leute, die sagen, ok ich bezahle auch dafür, wenn du mir Wissen und deinen Input weitergibst. Das ist aber genau dasselbe mit dem Servicethema, wo wir vielleicht jemanden bezahlen und brauchen würden, der uns dazu unterstützt und unter die Arme greift.

Wir haben auch viele Services, das haben wir bereits festgestellt, die gemacht werden, die aber nicht verrechnet werden. Aus welchen Gründen auch immer, weil zB auch der Verkäufer nicht checkt, dass man das auch verrechnen kann und teilweise, weil man Angst hat, den Kunden zu verlieren. Da ist eher so eine Art Unsicherheit drinnen. Wir haben viele Services, aber die wenigstens werden verrechnet und das war auch ein bisschen der Hintergrund, vielleicht sollten wir uns mit neuen Services beschäftigen, die wir dann auch verrechnen können. Oder auch neuen Services, die wir nicht verrechnen, aber die sich letzten Endes auch positiv auf den Gewinn auswirken. Deswegen müssen wir und damit auseinandersetzen.

CS: Vielen Danke für das Gespräch!

Interviewpartner G

Branche: Softwareentwicklung, Verlagswesen & Unternehmensberatung

Position: Head of People Innovation

CS: Was bedeutet Innovationen im Allgemeinen für Sie und insbesondere bei Dienstleistungen und Services?

G: Generell bedeutet Innovation für mich, dass erfolgreiche Problemlösungen, die am Markt dementsprechend Anklang finden, sprich am Ende Tages auch Umsatz und Gewinn erzielen. Eine Innovation startet bei mir damit, dass du Probleme löst. Denn ich denke, wenn man wirkliche Probleme löst, ist der Rest eine natürliche Folge davon. Beim Thema Service oder Services, wenn man diesen Begriff verwenden möchte, gibt es Innovationen für mich auf drei Ebenen: (1) Produktspezifische - Also welche Services können ein Produkt oder den Innovationsgrad des Produktes erhöhen, (2) Die klassische Dienstleistungen in der Dienstleistungsprozesse innovativ betrachtet werden und (3) Organisationsentwicklung/-veränderungen/-innovationen sind für mich Teil einer Serviceinnovation. Denn nur die Menschen oder nur die Prozesse zu verändern, funktioniert nicht. Die größten Hemmfaktoren, die ich in den letzten Jahren wahrgenommen habe, sind sämtliche organisatorische Prozesse, und die sind für mich daher Teil des Serviceinnovationportfolios.

CS: Ist die Innovation von Geschäftsmodellen dann ebenfalls Teil der Service Innovation oder etwas Eigenes? Sollte es ein Teil sein, fällt es dann eher unter (1), (2), (3)?

G: Das kommt darauf an. Ich denke, dass die einzelnen Bereiche sich nicht unbedingt ausschließen. Innovation kann passieren in einer produktzentrierten Organisation, in der du vielleicht über eine Serviceinnovation, viel servicedeterminierter dementsprechend auch Innovationen an den Tag bringst. Und vice versa, eine Serviceorganisation kann mit skalierbaren Dienstleistungen irrsinnigen, vor allem in der Softwarebranche, Innovationen erzielen und der dritte Aspekt und jetzt komme ich eben zu dem, wo wir auch tätig sind, wir machen aus den eigenen Organisationsinnovationen, Produkte und Services und verkaufen diese dann am Markt, viel besser geht es eigentlich schon nicht mehr.

CS: Innovationen werden ja häufig mit etwas Neuem verbunden. Welche Neuheitsgrad müssen Produkte/Services haben, um als Innovation zu gelten?

G: Ich würde auch von Innovationen sprechen, wenn sie auf Unternehmensebene passieren. Meiner Meinung nach sind die Diskussion über Neuheitsgrad eher ein Philosophikum, das zu einer elend langen Diskussion führen könnte.

CS: Betrachtet man Ihr Unternehmen und sein Produkt- als auch Dienstleistungsportfolio, welcher Begriff beschreibt das Unternehmen am ehesten? Lösungsanbieter, Technologieanbieter, Produkthanbieter, Dienstleister oder Systemanbieter?

G: Ich persönlich finde, dass man nicht nur eines der Dinge sein kann. Ich würde mit dem ersten und letzten Begriff als Statement sagen, wir sind ein systemischer Lösungsanbieter, das was uns am Markt erfolgreich sein lässt, bieten wir an. Unabhängig davon, ob es ein Produkt ist oder es einer Dienstleistung bedarf. Denn sobald du auch nur eines von beidem ausschließt, hat man schon verloren und kann gar kein Lösungsanbieter mehr sein.

CS: Wie ist der Prozess der Dienstleistungsentwicklung in Ihrem Unternehmen gestaltet?

G: Es gibt verschiedene Prozesse. Der eine Prozess ist der klassische Serviceentwicklungsprozess bei uns. Das heißt, Bedarf am Markt wird erkannt, danach haben wir eine eigene Überprüfung der Annahmen, die dahinterstecken. Das heißt, wir haben einen Loop, in dem wir mit verschiedenen Fokusgruppen Lösungen skizzieren, prototypisieren und schauen, ob sie zu einer echten Problemlösung führen. Wenn dieser Schritt positiv absolviert wurde, starten wir mit einer Serviceentwicklung. Wir haben 28 unabhängige Organisationseinheiten, die auch alle einen eigenen/anderen Innovationsprozess haben, die auch zentral über die Holding getrieben werden. Da sie nicht nur (a) relevant für die Diversität des Portfolios, sondern vor allem (b) auch für den Umsatz der Unternehmensgruppe sind. Dort gibt es den Standardprozess, dass wir im Silberturm den Service entwickeln und dann möglichst breit an den Kunden herausgehen. Den Kunden sozusagen mit der Dampfwalze überrollen. Vermehrt nehmen wir davon Abstand. Jetzt komme ich zu Variante 2: Seit drei Jahren experimentieren wir mit der Co-Creation, Das heißt, wir kreieren gemeinsam mit Kunden, entweder aus Kundenanfragen heraus oder dank eines Pools an Co-Creation Partnern, die sagen: auch wir beschäftigen uns mit der permanenten Transformation und die sagen wenn ihr Probleme habt, die einer Lösung bedürfen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass auch wir dieses Problem haben. Gemeinsam mit ihnen validieren wir Lösungsansätze. Wir verfolgen dort einen klassischen, agilen Ansatz. Welche Wirkung erzielt es, haben wir die richtigen Annahmen getroffen, ist es das richtige Produkt, ist es der richtige Service. Auch hier wieder ich trenne nicht Produkt und Service, sondern verweise eher darauf im Sinne des richtigen Lösungsansatzes, ob ja oder nein. Und jetzt kommt die systemische Komponente dazu, wir sehen welche Abhängigkeiten dadurch entstehen. Denn die Einführung eines Lösungsprozesses oder eines Lösungsproduktes bedingt häufig einen Sekundärverlust oder einen Sekundärgewinn. Das heißt, Prozesse oder Produkte, die dadurch angestoßen werden, die wir anfangs noch nicht auf dem Schirm hatten. Vermehrt versuchen wir diese Ergebnisse im Sinne von „Machine Learning“ zusammenzutragen, ich mache bewusst die Anführungsstriche. Wir möchten damit Algorithmen entwickeln, damit wir voraussagen können, dass wenn du A machst wird B herauskommen. Das ist allerdings vor allem im verhaltensökonomischen Bereich schwierig.

CS: Was ist die Motivation dahinter, dass es 28 unterschiedliche Innovationsprozesse gibt und nicht nur einen oder zumindest weniger „standardisierte“?

G: Zwei Antworten eine davon kenne ich als offizielles Statement, die andere ist eine persönliche Vermutung. Der Geschäftsführer der Unternehmensgruppe hat schon immer gesagt, dass wir unsere unabhängigen Organisationseinheiten so unabhängig wie nur möglich weiterarbeiten lassen, weil sie stark an geographische, demografische und produkt- oder lösungsspezifische Eigenheiten glauben. Sie glauben daher allerdings auch, dass – ähnlich wie bei einem Virus – ein Virus auf fruchtbarem Medium, gedeihen und andere sozusagen infiziert. Ein Virus in einem unfruchtbaren Medium, zwar potenziell Menschen infizieren kann, allerdings viel häufiger einfach stirbt und wirkungslos verpufft. Das ist die offizielle Version, die auch die Geschäftsführung vertritt.

Meine Vermutung ist viel mehr, dass 80% unserer unabhängigen Geschäftseinheiten selbst kein Verständnis oder Definition von Innovation haben und einfach mit ihren Standardprozessen arbeiten, da sie mit ihrem Standardproduktportfolio und der täglichen Arbeit überfordert sind. Dadurch fehlt ihnen auch der Mut sich Innovationen zu widmen, schon gar keinem geordneten Innovationsprozess, Gott sei Dank funktioniert es so. Ich bin immer wieder fasziniert. Manchmal hat es viel mehr den Anschein von Serendipität-Management, bei dem zufällig irgendwo ein Gedanke gekommen ist und man sagt: Ha spannend, lass uns doch ein Produkt oder eine Dienstleistung daraus machen. Und das wirkt dann auf Außenstehende häufig besonders innovativ.

CS: Kennen Sie dann das gesamte Portfolio des Marktangebotes der Unternehmensgruppe?

G: Nein. Es gibt auch keine Übersicht. Wir sprechen in unserem Organisationsverständnis auch von einem Schatten. Ich glaube, es passiert sehr, sehr viel. Teilweise auch ganz bewusst von Mitarbeitern im Schatten vorangetrieben, weil sie ganz genau wissen, dass die Regelprozesse sie daran hindern würden, an diesen Ideen zu arbeiten. Wir versuchen das vermehrt ans Licht zu bringen, in dem wir Wettbewerbe ausschreiben, in dem wir eine Zelldynamik gegründet haben, in denen Personen aus der Matrixorganisation heraus, Ideen einreichen dürfen. Ganz klassischer Stage Gate-Prozess. Die ersten beiden Einstiegshürden sind sehr, sehr tief gesetzt, bewusst niedrig gehalten, um hier die Barrieren ganz bewusst niederschwellig zu halten. Wenn ich mit den Geschäftsführern spreche und ich hatte vor einem ¼ Jahr ein Treffen mit allen Geschäftsführern und den Leitern unserer Organisationseinheiten, das sind dann insgesamt ungefähr 60 Personen, dominiert die Meinung, sie hätten einen guten Überblick über ihre Innovationen. Wir haben dann auch vor meiner Zeit, also vor vier Jahren, die Blue Ocean Strategy gestartet und sind draufgekommen, dass unsere Pipeline eigentlich ziemlich leer ist. Vor allem wir können Sie nicht greifbar machen und dort ist auch unsere höchste Krux, weil dieses Greifbar machen – reportet mal wie innovativ ihr seid, funktioniert einfach nicht. Deswegen ist meine Aufgabe als People Innovation Verantwortlicher zu schauen, wo gibt es innovative Menschen, die sich in innovativen Formaten zusammenschließen, um, und ich überstrapaziere dieses Wort ganz bewusst, innovative Produkte hervorzubringen. Innovativ deswegen, weil Innovationen bei uns in der Organisation sehr oft als abseits des Mainstreams, abseits des Normal verstanden wird. Dort entstehen die Innovationen. Um diese Frage abzuschließen unser Problem sind eher sustaining Innovations, also Innovationen in einem Standardportfolio, wo eine einfache Geschäftsmodellanpassung vielleicht schon einen inkrementellen

Innovationsgrad besitzen würde, sondern marschieren viel häufiger in Richtung disruptive Innovation, was uns häufig ins Leere laufen lässt.

CS: Greift die Innovationsstrategie sowohl geplante/gewollte Innovationen als auch Innovationen, aus dem Schatten, auf? Lassen sich die Innovationen im Schatten überhaupt in eine Strategie integrieren?

G: Wir haben versucht dafür einen Prozess zu finden bzw. zu implementieren. In der Unternehmensstrategie & Organisationsentwicklung arbeiten wir mit einem neuen Quadranten. Dieser Quadrant ist unterteilt in drei Horizonte. Horizont 3 ist: *The Next Big Wave*. Angelehnt an das Buch von Moore auch Moore Quadrant. Dieser Moore Quadrant geht davon aus, dass du Teams aus der Organisation herausziehen musst und sie auf Flöße zu setzen. Die dann unabhängig von ihrer Organisation an diesen Ideen arbeiten können, auch das nichts Neues. Dieses Floß wird dann, falls es überlebt, zu einem Ruderboot. Das heißt, das Team wird größer, auch interdisziplinärer entwickelt, sich dann zu einem Dampfschiff. Irgendwann wird es zu einem Luxuskreuzer. Das ist dann Horizont 1, dort passieren dann auch die inkrementellen, „verteidigenden“ Innovationen. Ich gebe dir ein Beispiel wir haben ein Produkt, das unterstützt HR Abteilungen bei der Erstellung von Arbeitszeugnissen. Dieses Konstrukt haben wir versucht, in alle Bausteine zu zerlegen und dann zu evaluieren ob wir sie innovativer machen können oder ob wir nicht – abgesehen vom bestehenden Produkt, nicht im Sinne einer Service Innovation, in der letzten Zeit des Offboardings dabei helfen können, dass die Mitarbeiter bereits ihr gesamtes Wissen zugänglich zu machen. Diesen Weg gehen wir gerade. Klassisches Produkt, aber immer noch H1.

CS: Würden Sie ein größeres, kreatives Potenzial in Projekten sehen, die dem formalisierten Teil einer Innovationsstrategie entstammen oder in jenen aus dem Schatten?

G: Je unstrukturierter, desto kreativer. Ansonsten wird sehr viel Zeit dieser Kreativität darauf verwendet, wie bekomme ich Freiraum aus meinem bisherigen Business. Das ist häufig ein Kampf gegen Dämonen. Denn es gibt klassische Organisationsziele, es gibt auch meinen Job, es gibt mein Team, es gibt meine Abteilung was auch immer. Jede Minute, die ich hier versuche, raus zu zwicken, löst auch emotionalen Druck aus und das hemmt die Kreativität. Je freier Mitarbeiter arbeiten dürfen, desto besser. Darum war meine Beobachtung als wir diese Zellen gegründet haben, wo die Mitarbeiter zwischen 20 bis 70% ihrer Zeit offiziell arbeiten dürfen, dass dort mehr Kreativität entsteht. Dort gibt es auch nicht diese organisierten Prozesse nach dem Prinzip: Das ist jetzt unser Innovationsprozess.

CS: Sind diese Teams auch erfolgreicher – Schatten oder offen?

G: Das kommt darauf an, was erfolgreich ist. Wir arbeiten teilweise an Innovationen, die können frühestens in Jahren überhaupt erst erfolgreich sein. Wenn ich jetzt Erfolg daran messe, wie viele Ideen werden von Mitarbeitern eingereicht, dann zeigen die Zellen in dieser neutralen Zone, also zwischen Schatten und kompletten Innovationsteams, dass dort mehr Ideen und bessere Lösungskonzepte

entstehen. Das Zeigen zumindest die Fokusgruppen, mit denen wir die Validierung machen. Die sind häufig quergedacht und weiter weg vom eigentlichen Geschäft. Wenn man natürlich Erfolg in Umsatz messen möchte, sind natürlich die inkrementellen H1-Innovationen sicher die erfolgreichsten. Die führen zu einer Million mehr oder was auch immer.

CS: Finanzieren dann H1 Innovationen, die wilden, kreativen Neulösungen?

G: Auf jeden Fall. Es ist auch von Moore so gewollt, dass das H1-Business das H3-Business finanziert. Wenn du so willst, wird ein Teil des Luxuskreuzers weggespart, um die einzelnen Flöße zu finanzieren. In unserem konkreten Fall wird ein gewisser Anteil des Budgets für Einreichungen verfügbar gemacht, so sollen dann Projekte auf den Weg gebracht werden, die nachdem sie sich entwickelt haben wieder Projekte finanzieren.

CS: Ist die Verantwortlichkeit für Innovation dann ebenfalls in die jeweiligen Einheiten lokalisiert?

G: Es gibt bei uns keine zentralisierte Verantwortlichkeit für Innovation. Wir sprechen deshalb ja auch von unabhängigen Operational Units, die wirklich unabhängig von der Zentrale arbeiten dürfen. Es kann natürlich sein, wenn du in die einzelnen Einheiten schaust, es dort ein „zentrales“ Innovationsmanagement für die jeweilige Unit gibt, das wird nicht ausgeschlossen. Was wir als Gruppe sehr wohl tun, ist sogenannte Gruppen Assets den jeweiligen Einheiten zur Verfügung zu stellen. Das ist die Kommunikationsstrategie nach Außen zum Beispiel. Wir arbeiten viel an Services, sogenannte Corporate Services. Das sind jene Services, die sicherstellen, dass die anderen Einheiten performen können. Klassischerweise Controlling, Finance und HR. Das kann aber auch bedeuten, dass wir Innovations-Know-how zur Verfügung stellen. Töchter oder Einheiten müssen dieses Know-how oder die Services nicht in Anspruch nehmen. Wir haben allerdings ein organisatorisches Framework, das sich auf die „Gesundheit“ der einzelnen Organisationseinheiten bezieht, wenn wir dort merken eine Tochter oder ein Team zeigt Merkmale einer nachhaltigen Störung im Sinne der ökonomischen Ziele, die wir uns gesetzt haben, wie zB Wachstum, wird über die Corporate Services reagiert und wir steuern gezielt entgegen.

CS: Sie haben gesagt, es beginnt alles damit Probleme aufzudecken und zu lösen. Wie lernt man die Kunden so gut kennen, dass man weiß welche Probleme sie haben?

G: Wir beginnen mit den klassischen Instrumenten von Marktforschung und Co. Wir bewegen uns allerdings immer weiter davon weg und fokussieren uns auf Peergroups mit unseren Kunden. Dazu haben wir ein Konstrukt entwickelt, das ermöglicht, das unsere Produktentwickler zumindest einen Monat bei Kunden aktiv vor Ort arbeiten, um auch deren Probleme zu verstehen. Da geht aber nicht darum die eigenen Produkte oder deren Implementierung vor Ort zu erfahren, sondern viel mehr in die Welt einzutauchen. Sie kommen dann raus und es gibt dann natürlich Peergroups, die konstant Feedback zu unseren Ideen geben. Zumindest im Corporate Process, der unterschiedlich gelebt und ausgelegt in den unterschiedlichen Einheiten wird. Aber im Corporate Bereich, wo wir auch die Vektoren

auslegen, zB Künstliche Intelligenz und Humanismus 4.0. Also sämtliche ethische Fragestellungen, die nicht nur wir, sondern auch alle unsere Kunden haben werden und in denen es ratsam ist Know-how und Wissen aufzubauen. Diese werden dann an die einzelnen Einheiten weitergegeben. Also die übergeordneten Themen werden zentral vorgegeben. Kurz zusammengefasst: Wir sind vor Ort und sprechen mit unseren Kunden. Ein wunderbares Werkzeug ist auch die Co-Creation. Denn in dem geschützten Raum der Co-Creation sind Kunden so ehrlich wie sonst nie. Nicht einmal in ihrer eigenen Organisation sind sie so ehrlich wie in diesem Raum in dem 30 Leute gemeinsam an Problemen arbeiten und viel wichtiger darüber hinaus auch außerhalb, gemeinsame Zeit verbringen.

CS: Sind die Kunden/Teilnehmer innerhalb dieser Co-Creation Prozesse auch Wettbewerber untereinander und gibt es dort eher Prozesse mit Nicht-Konkurrenten?

G: Wie anfangs gesagt, wir experimentieren selbst noch viel im Bereich dieser Co-Creation-Prozesse. Allerdings ist mittlerweile so, dass wir auch Projekte haben, in denen unterschiedliche Organisationen aus der gleichen Branche teilnehmen. Diese Organisation sind also bereit Hand in Hand in die Zukunft zu gehen. Ein anderes Modell sieht vor, dass je nachdem wie sehr unsere Leistung vermeintlich oder tatsächlich in das bestehende Geschäftsmodell bzw. Geschäft des Kunden eingreift, versuchen wir einen möglichst individualisierten Prozess zu gestalten. Klassisches Beispiel unterstützen wir ein Unternehmen beim Thema Intelligenz bei Wasserstoffantrieben und Elektromobilität. Wir erklären ihm nicht wie Elektromobilität an sich funktioniert, dass weiß er viel besser als wir. Sondern wir beraten ihn dabei, wie es gehen könnte, dass das Denken der Mitarbeiter in diese beiden Richtungen zu transformieren. Dort arbeiten wir natürlich sehr spitz mit einigen Kunden zusammen. Und jetzt kommen wir zum neuesten Muster der Co-Creation: Wie geschehen Veränderungsprozesse und wie kann ich Veränderungsprozesse anstoßen und hier entwickeln wir Services und Softwareprodukte, dort arbeiten wir branchenübergreifend.

CS: Was sind die essenziellen Aufgaben bzw. Aufgabengebiete bei Dienstleistungen und Serviceinnovationen?

G: Als Organisation sicherlich Räume zu schaffen und dort Dinge passieren zu lassen. Die Kelley Brüder haben von der Creative Confidence gesprochen. Das Vertrauen zu haben, dass drinnen etwas passiert. Das kann in einem Produkt münzen oder das kann aber auch Mitarbeiter zur Neugier bringen und mutig machen, etwas zu probieren. Diese Denkprozesse in den Köpfen anzustoßen sind wichtiger als die Mitarbeiter in irgendwelchen Innovationsprozessen oder Kreativitätstechniken zu schulen. People Empowerment und People Enablement geht einher. Empowerment du darfst etwas machen, Enablement passiert dann automatisch in den geschützten Räumen. Gleichzeitig ist utopisch zu glauben, dass das Tagesgeschäft mit der gleichen Manpower weiter zu betreiben. Es führt sonst eigentlich nur zu einer Überlastung von kognitiven oder sozialen Fähigkeiten des Mitarbeiters und das wird dann unweigerlich zu einem organisatorischen Burnout führen. Ich muss also, um Innovationen zu fördern, vor allem Mitarbeiter im Tagesgeschäft entlasten.

CS: Gerade in Hinblick aufs Ausprobieren oder auch auf die niederschweligen Barrieren bei der Ideeneinreichung, in einer wirtschaftlichen Organisation wird es irgendwann eine Entscheidung für oder gegen ein Projekt/eine Idee geben, anhand welcher Faktoren sollte man die treffen?

G: Wir haben zwei unterschiedliche Zugänge. Wir haben klassische Kennzahlen wo wir je nach Reifegrad der Idee und je nach Horizont, also ist es etwas das in ein bis zwei Jahren zu einer Innovation werden könnte oder müssen wir uns damit zwei Jahre beschäftigen, damit wir in fünf bis zehn Jahren ein innovatives Produkt auf den Markt bringen können oder auch nicht und versuchen es einzustufen. Wir haben insgesamt sechs unterschiedliche Suchfelder und dort haben wir Kennzahlen dahinter. In den ersten Runden sind wir gleich draufgekommen, die Kennzahlen sind schön und gut, aber eigentlich entscheiden wir am Ende nach dem Bauch. Also das Bauchgefühl unseres Geschäftsführers zusammen mit dem Bauchgefühl eines diversen Teams, bestehend aus einer Kerngruppe und anlassbezogen aus weiteren Mitgliedern, intern und auch extern. Im Zweifel sind die intuitiven, implizit getroffenen Entscheidungen die besseren, auch wenn sie schwerer zu begründen sind, vor allem wenn sie negativ ausfallen. Da braucht es ein paar Leuchtturmprojekte bzw. Entscheidungen, die das Vertrauen der Mitarbeiter fördern und zeigen, dass es keine klassische Auswahl von ein paar Lieblingen ist.

CS: Wie einfach ist das Kennzahlensystem, um die Einreichung noch möglichst einfach zu gestalten bzw. keine Mitarbeiter auszuschließen? Oder gibt es Unterstützung für Mitarbeiter, die noch nicht viel mit Kennzahlen gearbeitet haben?

G: Ich muss klarstellen. Es ist nicht die Aufgabe der Einreicher die Kennzahlen zu erheben. Es ist Aufgabe des Entscheidungsgremiums. Dennoch bekommen Einreicher Unterstützung, wenn sie wollen. Wir haben ein breit aufgestelltes Design Office, das unterschiedlichste Tools, aber auch vor allem optische Aspekte einbringen kann, um auch eine Gleichheit der eingereichten Ideen zu gewährleisten. Eben damit nicht eine Bleistiftzeichnung neben einer highly-polished PowerPoint Präsentation verliert, weil sie eben eine Bleistiftzeichnung ist. Das heißt, wir versuchen den Median der Qualität der Einreichungen zu erhöhen, in dem wir Zusatzhilfen aus dem Design Office oder unserem strategischen Kreis zur Verfügung stellen.

CS: Bemerken Sie, dass es ein Umdenken gibt, was Dienstleistungen und Services bei produzierenden/technischen Unternehmen gibt? Dass sie an Wichtigkeit dazugewinnen?

G: Absolut. Ich könnte jetzt ein Dutzend Beispiele aus eigener Erfahrung oder auch aus der Literatur, die man findet, wenn man sich mit Innovationen beschäftigt, nennen. Servicedeterminierte Geschäftsmodelle sind verstärkt im Mittelpunkt. Da passiert genau das, was ich eingangs erwähnt habe: Das Produkt wird vollgestopft mit Services, um das Produkt attraktiver zu machen, zB ein Abholservice für ein Auto, um es zu servicieren. Vermehrt wird aber auch das Thema größer gedacht, also das Upscaling des Kerngeschäftsprozesses. Also es ist nicht mehr nur das Produzieren eines Automobils, sondern das Thema Mobilität. Sobald man diesen Prozess startet, ist man in einer anderen Sphäre wo es darum geht, Kundenbedürfnisse zu befriedigen und da ist es dann egal, ob per Produkt oder Service.

CS: Gegenfrage: Lässt es sich auch bei ehemals klassischen Dienstleistern beobachten, dass diese immer weniger in Dienstleistungen, sondern vielleicht in Produkten denken?

G: Ja. Wir haben einige Unternehmen aus der Finanzbranche als Kunden und die denken alle sehr stark in Produkten. Das sind vor allem Produkte, mit denen man sich gegen eingesessene, starke Mitbewerber wehrt, die häufig die Magnaten der letzten Jahrzehnte waren, weil sie mit diesen kleinen, flexiblen und anpassungsfähigen Produkten in Modulbauform. Ein Produkt ist nicht nur ein Produkt, sondern eine Ansammlung an Problemlösungen, zusammengepackt in einem attraktiven Interface, sage ich mal, verändert die Wahrnehmung einer Dienstleistung. Man sehe zum Beispiel N26. In der du deine Finanzierungen mit ökologischem Know-how verbindest. Und das lässt sich sogar noch weiterdenken, wenn man branchenübergreifend denkt, so könnte die Finanz- und die Versicherungsbranche oder Health Tech zusammen sagen, du bekommst günstigere Kreditkonditionen, wenn du dich gesund ernährst, da dadurch unser Ausfallrisiko geringer ausfällt.

CS: An welche Stellenschrauben müssten KMU, die ja nicht die personellen Ressourcen haben im Vergleich zu größeren Konzernen, drehen?

G: Es gibt auch kleinere Initiativen. Spontan fällt mir ein, du könntest zum Beispiel einen „Freaky Friday“ einführen. Einen Freitag im Monat oder in welchem Zeitraum auch immer, an dem Mitarbeiter und Kunden gemeinsam an vorgegeben Themen arbeiten. Auch wenn es vielleicht nur ein, zwei oder drei Stunden ist. Es hilft enorm auf ein Ziel zuzuarbeiten und die Mitarbeiter verstehen besser was den Kunden bewegt. Man kann natürlich auch extern Know-how dazukaufen, aber ich gehe sehr stark über das persönliche, eigene Erleben. Du brauchst Innovationsfacilitatoren im Sinne von diesen Ermöglicern, das Innovation passiert und dort gibt es viele kleine Methoden. Jedes Unternehmen, egal wie groß, ob fünf, zehn oder 100 Mitarbeitern, kann eine Peergroup mit kleinen Incentivierungen bekommen und sei es nur, dass sie ein Produkt günstiger bekommen, und diese regelmäßig einladen, um Fokusgruppen zu machen. Also ja, ich glaube es geht sehr klein und sehr einfach, bis hin zu einem Innovationstagebuch wo Mitarbeiter einfache Ideen niederschreiben können, egal ob als digitale Lösung oder mit Bleistift. Das Tagebuch reichen sie dann einmal im Monat ein und bekommen so eine Wertschätzung allein dadurch, dass sie Ideen einreichen. Diese Ideen werden vielleicht nicht vom Geschäftsführer bewertet, sondern vielleicht durch Kunden.

CS: Kann jeder Mitarbeiter innovativ sein oder braucht man dafür gewisse Persönlichkeitsmerkmale?

G: Ich glaube, du kannst jeden einladen Teil des Innovationsprozess es zu sein. Ich glaube, dass jeder Mitarbeiter oder jede Person, eigene Stärken, Fähigkeiten oder Charakteristika hat, die es in einem Innovationsprozess bedarf. So wie ich vielleicht nicht der organisierteste Mensch bin, gibt es Personen, die können das sehr gut und es auf eine sehr innovative Art und Weise sind. Diese Personen könnten zum Beispiel Sachen von mir verarbeiten und dann gemeinsam mit mir auf einem Kanban Board auftragen. Die braucht es genauso im Innovationsprozess, genauso wie jemanden der täglich zehn Ideen hat. Meine Antwort ist, wenn der Prozess nicht auf einen Wettbewerb abzielt, wer die meisten Ideen hat,

kann jeder Teil des Innovationsprozesses sein. Gibt es zu viel Wettbewerb, verschreckt man von Natur aus diejenigen, die von sich glauben nicht innovativ oder kreativ zu sein.

CS: Braucht man die Heterogenität bei Innovationsprozessen?

G: Ja, weil ich gemerkt habe, dass Ideengeber, die auf Ideengeber treffen nur selten sich hinsetzen, die Ärmel hochkrempeln und einfach mal einen Prototyp umzusetzen. Und wenn der Prototyp dann doch entsteht, sind die meistens so verliebt in die eigene Problemlösung, dass man merkt, dass das kritische, hinterfragende Element der anderen fehlt. Das bedeutet nicht unbedingt, dass alle Mitarbeiter in allen Phasen eingebunden sind. Es kann auch bedeuten, dass Mitarbeiter in gewissen Phasen auch „nur“ informiert werden. Es geht darum, Bewusstsein zu schaffen dafür, dass Mitarbeiter ein gewisses Gefühl von Verantwortung bekommen, Themen, die ihren Fähigkeiten entsprechen, voranzutreiben. Je nach Phase hat man unterschiedliche Anteile an Rollen. Am Anfang hat man sicher einen höheren Anteil an kreativen Leistungen, das heißt aber nicht, dass dort nicht Umsetzer und Kritiker sitzen dürfen. In anderen Phasen verschiebt sich der Anteil natürlich entsprechend.

CS: Im Rahmen einer Transformation verändern sich natürlich auch Aufgabengebiete oder es kommen neue Aufgaben dazu. Es wird natürlich Mitarbeiter geben, die eventuell noch nicht zu 100% geeignet sind. Was kann man machen, um diese Mitarbeiter zu unterstützen oder muss man sich überlegen, ob man diese ersetzen müsste?

G: Nein, ich denke so schwarz-weiß darf man es nicht sehen. Auch diese Mitarbeiter haben ja Kompetenzen, für die sie angestellt wurden. Ihm jetzt neue Kompetenzen aufzudrücken und zu sagen, du musst in deiner Position, diese Kompetenzen ebenfalls abdecken, halte ich für falsch. Denn entweder wächst er an seinen Aufgaben, dann kann man ruhig ein wenig warten. Ich finde es eher kritisch, denn es kann in die Hose gehen oder im Zweifel dauert es einfach sehr, sehr lange und vermutlich nie in der Qualität, die es braucht. Viel lieber würde ich sagen, was sind die Jobs-to-be-Done, um in dieser Rolle oder in diesem Bereich erfolgreich zu sein und hier auch rollenunabhängig und personenungebunden zu denken, sondern was sind Erfolgskriterien damit dieser Bereich funktioniert. Wenn ich dann eine Liste aus den 50 wichtigsten Funktionen und Kompetenzen habe, fange ich an diese zu clustern. Es macht nur Sinn, Kompetenzen mit Kompetenzen zu bündeln, die auch andockfähig sind. Wenn ich jetzt darauf komme, dass mein Mitarbeiter oder meine Mitarbeiterin nur 70% der Kompetenzen abdecken kann, würde ich ihn nicht entlassen, sondern viel eher ihn dazu einladen, mit mir gemeinsam eine Lösung für die restlichen 30% zu finden. Egal, ob es ein anderer Mitarbeiter wäre, der eingebunden wird oder ggf. eine externe Beratungsleistung.

CS: Muss mit Innovation, egal ob von Produkten oder Dienstleistungen, auch immer eine Selbstreflektion berücksichtigt werden?

G: Ich glaube schon. Es bedarf beides. Einmal stärker von außen, einmal von innen getrieben. Es kommt vor allem auf den Horizont darauf an. Gerade bei langfristigen Projekten/Ideen sind Innovationen immer

intern getrieben, denn der Kunde macht sich heute noch keine Gedanken darüber, ob eine künstliche Intelligenz seine Prozesse zu 70% automatisieren kann. Das heißt, ich muss ihn mit einer Expertise dann dorthin entwickeln. Wenn ich aber an den Problemen der Organisation von Heute arbeite, ist es ein Reflektionsprozess: wie schaue ich heute auf den Kunden, ich muss heute den Kunden verstehen, damit ich auch heute Lösungen für Morgen schaffen kann. Sobald man den Zeitrahmen von fünf Jahren sprengt, ist es ein interner Prozess, bei dem ich natürlich auch die eigenen Kompetenzen berücksichtigen muss.

CS: Vielen Dank für das Gespräch!

Interviewpartner H

Branche: Anlagen- und Maschinenbau

Position: Chief Technology Officer

CS: Was bedeutet für Sie Innovation, insbesondere in Bezug auf Dienstleistungen & Services? Gibt es bestimmte Charakteristika oder Merkmale, die eine Innovation ausmachen?

H: Im Grund sehen wir das Thema Innovation so, dass es - aufgrund unserer Positionierung als Technologie- und Innovationsführer in der Industrie bzw. in der Nische, in der wir aktiv sind – eine Notwendigkeit. Immer wieder neue Technologien, Services, Produkte in den Markt zu bringen mit denen wir uns einerseits vom Wettbewerb differenzieren können und andererseits mit einem höheren Preis monetarisieren können. Ich würde sagen, dass das kurz umrissen und nicht wissenschaftlich unsere Definition von Innovation ist. Natürliches Streben nach Verbesserungen und Optimierung bis hin zu disruptiven Ansätzen innerhalb unserer Industrie. Also nicht disruptiv in Bezug auf den gesamttechnologischen Markt, aber für unseren doch teilweise sehr konservativen Markt kann man disruptive Technologien entdecken, insbesondere wenn man Erkenntnisse aus anderen Industrien transferiert. Das Gesamtthema Innovation spielt bei uns eine gewichtige Rolle.

CS: Jetzt haben Sie gesagt, dass Sie aufgrund seiner Positionierung das Unternehmen innovieren muss. Spielt der eigene Anspruch dort eine größere Rolle als der zu erwartende Kundennutzen?

H: Kunden erwarten es viel weniger, als es dann bei uns tatsächlich umgesetzt wird. Innovation aus einem eigenen Anspruch ist also sicher richtiger. Wir fokussieren uns gerade verstärkt auf das Thema Customer Centric-Innovation. Das heißt, wirklich am Kunden zu evaluieren, was seine Anforderungen sind, anstelle von technologischen Möglichkeiten abzuleiten. Da wird man oft enttäuscht, wenn man mit Kunden spricht und wenn man fragt: Was erwartet ihr euch eigentlich? Wie schaut das aus? Wie haben die nächsten Produkte auszuschauen? Wir sind dann einen Schritt weitergegangen von Kundeninterviews in Kundenbeobachtung, Das heißt, wir nehmen dort wirklich eine Beobachterrolle über einen gewissen Zeitraum ein und schauen wie mit Systemen interagiert wird. Dann leiten wir davon gewisse Handlungsfelder ab, sprich: wo ließe sich Produktivität und Effizienz steigern oder Kosten innerhalb eines Prozessschrittes senken. Das kann ganzheitlich sein, innerhalb eines Systems und eines Produktes oder auch an den Schnittstellen. In meisten Fällen spielt es sich momentan an den Schnittstellen ab, genau dort, wo Digitalisierung sein Potenzial zeigt.

CS: Ließe sich der Ansatz zusammenfassen als: Frage weniger was der Kunde will, sondern mache häufiger, was der Kunde braucht?

H: Ja. Ich habe vor vielen Jahren, also 2014 oder so, ein einprägsames Erlebnis gehabt. Unser Eigentümer hat gesagt, ich soll den Vertrieb fragen, der Vertrieb wisse und sagt einem schon, was der Kunde braucht. Ich habe dann sehr diverse Antworten bekommen, vom Vertrieb und vom Kunden selbst

– bis ich einmal selbst draußen war und mir angeschaut habe, was das wirkliche Problem war. Ich denke, dass es ein ganz wichtiges Thema bei Innovation ist, dass man bereit ist, sich auch mal die eigenen Hände schmutzig zu machen. Im Idealfall wirklich viel draußen ist. Die Pain Points selbst evaluiert und man sich nicht nur auf die Aussagen anderer verlässt, sondern es selbst erfährt. Henry Ford hat es, glaube ich, auch schon gesagt, mit Pferd und Auto. Kurz zusammengefasst lässt sich unser Vorgehen so beschreiben: selbst beobachten/Selbst erfahren, daraus die notwendigen Schritte und Maßnahmen ableiten und schnell umsetzen. So begegnen wir der Innovationsthematik zumindest momentan.

CS: Wenn Sie an das gesamte Produkt- und Dienstleistungsportfolio des Unternehmens denken, welche Kategorie beschreibt das Unternehmen am ehesten? Lösungsanbieter, Technologieanbieter, Systemanbieter oder Produktanbieter?

H: Grundsätzlich als Produktanbieter, da physische Produkte der Kern des Geschäftes darstellen. Allerdings ist es, wie vermutlich häufig, eine Mischkulanz aus Lösung, Technologie und Produkt. Je nachdem, wo man Geschäftsmodelle, wie zB Vermietung verordnet, denn die Vermietung an sich wäre ja eine Dienstleistung. Vermietung ist ein nicht vernachlässigbarer Strang in unserem Geschäftsmodell. Es finden sich also durchaus alle vier Begriffe bei uns, aber wie gesagt, grundsätzlich würde ich sagen Produktanbieter. Wir wollen natürlich Maschinen bauen und diese verkaufen. Allerdings gibt es dort jegliche Formen von Hybriden im Sinne von Leistungsbündeln.

CS: Sind in den letzten zwei Jahren neuartige Dienstleistungen am Markt eingeführt worden?

H: Miete und Finanzierung sind zwar schon vor etwas längerer Zeit eingeführt worden, sind aber zumindest in Österreich und der Schweiz ein sehr integrativer Bestandteil des Geschäftsmodells. Weil wir dadurch unsere hochpreisigen Maschinen über den Mietpark abschreiben, bei einer halbjährigen oder jährigen Vermietung. In Folge dann sehr hochqualitative Jungmaschinen, im Sinne von Jungwagen im Autohandel, zu einem sehr kompetitiven Preis mit teilweise höheren Deckungsbeiträgen als bei Neuprodukten, wieder in den Markt bringen. Ich würde mal sagen, in Zentraleuropa ist ein wichtiger Bestandteil des Modells, allerdings kann man es auch nur betreiben, wenn man eine eigene Niederlassung in dem Land unterhält. In einer dezentralen Vertriebsstruktur mit Partnern eine Vermietung durchzuführen, ist fast unmöglich, weil die Partner das Geschäft nicht verstehen bzw. ihr Produktportfolio zu viele andere Produkte bietet, die verkauft werden müssen/sollen.

CS: Wenn Sie die Wichtigkeit von Dienstleistungs- und Serviceinnovationen auf einer Skala 1-5 einordnen müssten, wie wichtig sind Dienstleistungen und Services für Ihr Unternehmen?

H: Ich würde sagen 2.

CS: Und im direkten Vergleich Produktinnovationen?

H: Heute würde ich sagen annähernd gleich (2). Früher hätte ich gesagt, Produktinnovationen waren um 50% davor.

CS: Warum haben Dienstleistungen/Services an Bedeutung gewonnen bzw. Produktinnovationen an Wichtigkeit verloren?

H: Weil sich die technologischen Grundlagen massiv verändert haben, angefangen bei der Vernetzung von solchen Maschinen. Wir wissen heute einfach mehr bzw. wir wissen sukzessive mehr. Wir haben neue Technologien im Einsatz, die uns mehr ermöglichen. Wir generieren mehr Insights in die Maschinen und mehr Insights in die Prozesse beim Kunden. Mittlerweile haben wir mobile Applikationen, die beim Maschinenbediener vor Ort am Handy laufen. Wir sind quasi beim Operator in der Hosentasche weltweit, was natürlich äußerst spannend für neue Dienstleistungen ist. Also wir haben, würde ich sagen, eine technologische Infrastruktur oder Architektur aufgesetzt in den letzten Jahren, die uns heute einfach Zugänge zu neuen Dienstleistungen ermöglicht, die wir vor einigen Jahren einfach noch nicht gehabt haben.

CS: Gibt es eine formalisierte Innovationsstrategie – sowohl für Produkte, als auch Dienstleistungen und Services?

H: Es gibt momentan noch keine verschriftlichte Innovationsstrategie. Was wir gerade machen, ich bin erst seit sieben Wochen wieder in Amt und Würden, ist ein neues Aufsetzen des Innovationsprozesses. Wir hatten lange eine Kombination aus Innovation, Entwicklung und Markteinführung. Es war lange okay. Nur jetzt sehen wir, dass wir uns gewissen Detailbereichen, wie Ideation mit einer bestimmten Intensität zuwenden sollten, um dort auch wieder sukzessiv neuen Anforderungen zu begegnen. Im Zuge des Aufsetzens haben wir Schwerpunkte gesetzt, abgeleitet aus der Positionierung. Allerdings haben wir uns nicht für konkretere, genauere strategische Stoßrichtungen entschieden.

CS: Werden diese Stoßrichtungen noch kommen oder werden sie bewusst nicht festgelegt?

H: Eine genauere Bestimmung hat für mich momentan noch keine hohe Priorität. Solange die Positionierung und die Unternehmensstrategie klar sind, ist es eine Thematik, die aufgrund unserer Unternehmensgröße relativ einfach abzuleiten ist. Wir sind ein kleiner Kreis an Personen, die da im Kern mitgestalten und da muss man nicht jede Strategieebene formalisieren oder verschriftlichen, manchmal hilft es natürlich, aber die kritischen Dinge sind die Positionierung, von der kann man viel ableiten und die Unternehmensstrategie und über diese zwei komme ich im Innovationsbereich selten auf Abwege.

CS: Ich höre dort sozusagen einen kulturellen Aspekt heraus, dass man sagt: Man darf nicht alles verkopfen, sondern man muss eher manchen. Könnte man das so sagen?

H: Man kann es genauso formulieren, wie Sie es gesagt haben. Wir sind dort relativ Hands-on unterwegs, für manche vielleicht zu Hands-on, aber im Grunde kann man alles, immer ausformulieren, die Frage ist, ob es wirklich einen Mehrwert bietet. Ich bin großer Fan, dass Rahmenbedingungen und Eckpunkte klar abgegrenzt werden. Also dass man sagt: Das machen wir, jenes machen wir nicht. In den Markt gehen wir, in den Markt gehen wir nicht. Unser Produktportfolio erweitern wir um diesen oder jenen Aspekt. Aber alles auf Punkt und Beistrich zu festzuhalten, bringt meiner Meinung nach nicht unbedingt den Mehrwert, auf die Gefahr, dass drei Tage später es bereits obsolet ist und man mit der Dokumentation gar nicht mehr nachkommt.

CS: Man hört natürlich von beschleunigten Umwelten und Technologien, jetzt haben Sie die eigene konservative Nische/Branche angesprochen. Verändern sich strategische Themen wirklich so schnell, dass eine Strategie schnell obsolet werden würde?

H: Unsere Branche befindet sich gerade in einem Wandel. Das ganze Thema Connectivity, IoT und Autonomisierung. Es gibt mittlerweile Kundenprojekte, die vollständig autonom betrieben werden. Dort gibt es Maschinen, die führerlos bzw. automatisch „umherfetzen“. Mit denen müssen unsere Maschinen natürlich kommunizieren können. Natürlich auch das Thema Umwelt bzw. Nachhaltigkeit oder Umweltschutz, Zero Emission, Hybridisierung. Ich möchte jetzt nicht unbedingt von Megatrends sprechen, aber zumindest sind das gerade die drei großen Themen für uns.

CS: Glauben Sie, dass die Entscheidung gegen eine Formalisierung bzw. eine detaillierte Erarbeitung der Innovationsstrategie ebenfalls damit zu tun hat, dass Sie bzw. das Unternehmen Entwicklungen, die über den eigenen Markt hinaus gehen und die von außen beeinflussen, nicht abschätzen können?

H: Ich glaube, dass man die Entwicklungen sicher nur relativ schwierig abschätzen kann. Aber ich glaube nicht, dass es zwingend mit der Formalisierung der Strategie zu tun hat. Ich denke eher, dass es eine grundlegende Aufwand-Nutzen-Überlegung ist. Was bringt mir eine genau Verschriftlichung oder Formalisierung, wenn ich die Zeit, die ich dafür aufwenden muss, in etwas anderes stecken könnte. Was wir allerdings durchaus haben sind einzelne Suchfelder, die im eigentlichen Sinne keine direkte Verbindung zu unserem Kerngeschäft haben oder dieses anders beleuchten. Einerseits geht es dort um die proaktive Gestaltung der Produkte, andererseits auch um eine gewisse Vertikalisierung.

CS: Verstehen Sie die Suchfelder bereits als Teil des Innovationsprozess oder sind sie noch einzeln zu betrachten?

H: Im Grunde verstehe ich die Suchfelder als Rahmen. Hat für uns in den Gates gewisse Relevanz für die Entscheidung, ob wir gewisse Projekte oder Ideen weiterverfolgen. Essenziell verstehe ich die Suchfelder als lebendige Strategie.

CS: Da Sie Gates angesprochen haben, wie wird der neue Innovationsprozess gestaltet?

H: Der Innovationsprozess ist an dem Grazer Innovationsmodell nach Lercher angelehnt. Ich denke, wenn man sich in Österreich mit Innovationsmanagement auseinandersetzt, wird man dort nur schwer herkommen. Wir haben uns einige Prozessmodelle angeschaut und uns für diesen entschieden. Für uns war er einer der klarsten und vor allem war er für uns gut verständlich, warum und wieso es einzelne Schritte gibt. Wir haben uns für einen Innovationsprozess entschieden, der durchaus eine gewisse Stabilität bzw. Struktur hat und wir wollten nicht zwanghaft auf agile Methoden setzen, damit wir sagen können, wir sind jetzt agil. Was nach dem Innovationsprozess oder wie einzelne Projekte umgesetzt werden, ist ja glücklicherweise offen. Wir arbeiten u. a. mit der Lean Startup Methoden, wenn wir schneller zu Ergebnissen kommen wollen. Ich denke wir besitzen meist eine Mischung aus traditionellen Prozessen und auch Denkweisen mit agileren Methoden.

CS: Wird der Innovationsprozess, den Sie gerade aufsetzen, für Produkte und Dienstleistungen derselbe sein? Natürlich mit Verweis auf einzelne Freiheiten in der konkreten Umsetzung.

H: Bisher eigentlich schon. Wir werden dann schauen und evaluieren, wie es uns damit geht, aber im Idealfall schon. Ich habe einige Geschäftsmodellthemen, die ich einbinden wollen würde. Die würde ich gerne mit dem gleichen Prozess bzw. Kanal evaluieren. Einen Fit zu unserer Strategie, unserer Positionierung, und den Technologien, die wir beherrschen, bekomme ich über den Innovationsprozess. Gleichzeitig schaffe ich auch eine Priorisierung/Bewertung und irgendwann muss ich eine Entscheidung treffen, da ist es uns im Endeffekt egal ob es ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Geschäftsmodell ist, ob ich es verprobe und wenn ich es verprobe, kann ich es in ein Proof-of-Concept oder einem MVP-Ansatz machen. Es ist ja viel mehr eine Frage der Philosophie als ein festgelegtes Methodenset, meiner Ansicht nach. Es gibt auch viel Marketing rund um das ganze Agilitätsthema. Ich bin schon der Meinung, dass es ein Philosophieansatz ist: Ich versuche möglichst viel in möglichst kurzer Zeit mit möglichst wenigen Mitteln, zu erreichen. Oder möchte ich alles realisieren und fange bei 0% an und hangele mich jede Woche ein Stück weiter und gebe dem Kunden dann nach Wochen, Monaten oder Jahren ein Produkt. Wir schauen, dass wir im Innovationsprozess, diese Machbarkeit und Marktfähigkeit überprüfen. Im Sinne eines Prototypen, eines Dummys oder ein kleinen Customer Survey, ich sage mal mit fünf Kunden und wir setzen uns mit denen ein oder zwei Stunden zusammen, gerade im Digitalbereich natürlich gut mit Wireframes zu machen. Im analogen Bereich arbeiten wir seit 20 Jahren mit Konstruktionszeichnungen, also förmlich mechanische Mock-Ups, mit denen man eh schon viel bewegen kann, zumindest bei unseren Friendly Customers.

CS: Gibt es Kriterien nach denen Friendly Customers ausgewählt werden? Orientiert man sich dort an geographischer Nähe oder Länge der Kundenbeziehung?

H: Ehrlicherweise, vorwiegend nach geographischer Nähe – leider. Ich dachte ursprünglich, dass es in anderen Industrien eventuell anders ist, aber ich habe jetzt dann doch einige sehen dürfen und es ist leider immer die Herausforderung nah am Kunden zu entwickeln und sich sehr intensiv mit dem Kunden auseinanderzusetzen. Vielleicht im Consumer Bereich noch besser, aber im B2B oder Industriebereich

leider überall schwierig. Aus dem Grund arbeiten wir mit Kunden, die in unserer Nähe sind. Wir versuchen ein relatives Abbild unserer Grundgesamtheit herzustellen, soweit es in einem qualitativen Verfahren natürlich möglich ist. Zumindest im Sinne von großen Konzernkunden, aber dann auch wieder kleine Ein-Personen-Unternehmen, die als Lohndienstleister auftreten. So versuchen wir immer eine bunte Ansammlung von Anforderungen in die Entscheidung einfließen zu lassen, natürlich gibt es da immer eine gewisse Unschärfe und nie eine 100%-ige Evaluierung. Mit einer gewissen Unschärfe ist man eh gewohnt zu leben und zu entwickeln. Erfahrungsgemäß ist aber die Unschärfe so besser, als wenn man es mit altbewährten Methoden/Verfahren macht, nämlich: der Vertrieb hat gesagt, so machen wir es – so brauchen wir es. So war es natürlich viele Jahre lang.

CS: Wird die Innovation zentral gesteuert oder dezentral an den verschiedenen Standorten?

H: Wir sprechen zwar mittlerweile von einer Unternehmensgruppe, wobei wir natürlich im Vergleich zu anderen noch immer beschaulich ist. Grundsätzlich haben wir in der Holding einen Innovationsmanager und in den operativen Geschäftseinheiten haben wir Innovation Scouts. Wir schauen, dass wir uns dort in Richtung Matrixorganisation entwickeln, auch wenn es noch überschaubar ist. Um einfach in allen Töchterunternehmen und in den unterschiedlichen Niederlassungen eine Person zu haben, die im Hauptjob vielleicht Sales Manager ist, aber trotzdem Commitment zeigt, um in der Matrix einen Innovation Scout zu haben.

CS: Was ist die Motivation, diese Mitarbeiter nur teilweise an Innovationen arbeiten zu lassen und nicht sozusagen eine zentrale Innovationsabteilung mit hauptberuflichen Innovation Scouts einzurichten?

H: Ich bin großer Fan eines gewissen Buy-In einer Organisation. Man muss die richtigen Leute adeln mit dem Thema Innovation Scout und die werden dann auch gewisse Fürsprecher und besitzen eine Multiplikatorfunktion in diesem Bereich. Das macht für uns vollkommenen Sinn. Denn man hat natürlich auch im Innovationsmanagement gewisse Richtlinien, Dokumente und Formulare und an dezentralen Organisationseinheit zu kommunizieren, immer wieder Personen daran zu erinnern und wann über was diskutiert wird, Ideation Case ausfüllen oder Business Case zu formulieren ist notwendig. Soviel kann selbst ein eigenes, fokussiertes Innovationsteam nicht bei den unterschiedlichen Töchtern sein.

CS: Beeinflussen die Innovation Scouts auch das Mindset, dass man verstärkt in Kundenbedürfnissen denkt und weniger in Produkten, wie es vielleicht noch vor ein paar Jahren war?

H: Absolut. Diese Fürsprecherschaft und Multiplikatorwirkung hilft bei der Transformation. Man muss ja eine kritische Masse an Umdenkern aufbauen, die anfangen Dinge in Frage zu stellen, die sich eventuell bewusst sind, dass man in ein paar Jahren vielleicht nicht mehr die Anlagen an sich verkauft, sondern ein ganz anderes Geschäftsmodell verfolgt. Da braucht man natürlich auch eine Transformation in der

Organisation. Daher ist diese Form des Impfens der Niederlassungen und Töchter mit Mitarbeitern mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen an strategischen Positionen auch ein positiver Beeinflusser.

CS: Welche Persönlichkeitsmerkmale besitzen diese Mitarbeiter?

H: Es ist ein ganz eigener Schlag an Denkern, Personen oder Mitarbeitern, die es dann auch wirklich so weitertragen können und andere mitreißen/begeistern können. Ich habe immer zwei Ausprägungen gesucht: (1) Breites Technologieverständnis, gerade im Digitalisierungsbereich. Wenn man Innovation durch Digitalisierung treibt, das dürfte ich die letzten 1,5 Jahren sehr intensiv machen, dann braucht man ein breites Verständnis von Technologien und wo sie sich einsetzen lassen. (2) Kundenzentrisches Vorgehen. Das einem ermöglicht in das Umfeld des Kunden hineinzusetzen und zu sagen: gut, was passiert, wenn ich andere Technologie, andere Produkte, Dienstleistungen einsetze? Wie könnte ich meinen Tagesablauf optimieren, wo kann ich einen Euro sparen oder wo könnte ich einen Euro mehr verdienen. Das ist schon ein gewisses Skill Set. Ich glaube, dass kann man auch nicht studieren. Ich habe schon Innovationsmanager getroffen, die auch Innovationsmanagement studiert haben, die konnten das nicht. Aber das Innovationsmanagement ist natürlich selbst sehr divers von Strategie über Prozess bis zum Fuzzy Front End am Kunden. Ich denke, es braucht die Front End-Fähigkeiten also Technologie und Customer Pains.

CS: Was ist Ihrer Meinung nach, die wichtigste Aufgabe bzw. das wichtigste Aufgabengebiet in einem Innovationsprozess bei Dienstleistungen oder Services?

H: Aus unserer Sicht ist die Umsetzung meist das geringste Problem. Das wir gute Maschine bzw. gute Systeme bauen können, das wissen wir. Ich denke, dass unser größtes Problem sicher das ungefilterte Einholen von Kundenanforderungen ist. Ich denke, wenn du deinen Kunden verstehst, hast du vermeintlich bereits 99% des Prozesses eh schon richtig vorbereitet. Man verfällt häufig, das sehe ich auch bei erfahrenen Managern bei uns, zu glauben, dass man weiß, was der Kunde will. Im schlimmsten Fall fragt oder spricht man gar nicht mehr mit den Kunden. Sowas ist immer sehr mühsam, natürlich kostet ein Kundengespräch viel Kraft und Energie wirklich, nahe am Kunden zu evaluieren, ganzheitlich zu evaluieren und herauszufinden, was sie brauchen und wollen. Man versucht meist es zu umgehen und einfach zu machen. Bloß meist trifft man dann erst nicht, was sie brauchen und kämpft dann mit einer langen Time-to-Market. Wir haben in unserer Industrie meist lange Entwicklungsprozess und irgendwann kurz vorm Launch kommt man dann drauf, das ist doch dann nicht so. Dann kommt der Vertrieb und dann sind alle viel gescheiter als am Anfang und damit zieht man seinen eigenen Prozess in Länge und natürlich die Kosten. Kurz: Ein frühes Abklären und damit dann auch ein klares Commitment in der Organisation, so dass jeder dahintersteht.

CS: Wie werden Kundenanforderungen erhoben? Sind es Mitarbeiter aus den jeweiligen Projektteams oder nutzt man dazu Partner wie Marktforschungsagenturen?

H: Weder noch eigentlich. Es ist ein kleiner Kreis an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die das gerne machen und auch gut können. Die haben einfach das Skill Set, einfach zu beobachten. Sie reflektieren das an sich gut und können es natürlich auch gut aufbereiten. Es gibt kleine Differenzierungen je nach Produkt bzw. im digitalen Bereich gibt es unterschiedliche Teams nach elektronischem/technischem Verständnis in Richtung Maschine. Aber grundsätzlich nutzen wir da wieder eine Matrixorganisation, häufig sind es die angesprochenen Innovation Scouts, aber nicht nur.

CS: Wir haben jetzt häufiger über den Nutzen bzw. Anforderungen des Kunden gesprochen, gibt es Bestrebungen diesen Nutzen zu quantifizieren oder objektivieren damit er fürs Unternehmen nutzbar wird?

H: Wir gehen relativ früh/schnell im Zuge des Innovationsprozesses in ein Business Model Canvas. Dort versuchen wir das Geschäftsmodell zu skizzieren und dann auch mal einen ROI anzunehmen oder eine Kosten-Nutzen-Rechnung anzustoßen. Das natürlich wieder mit einer gewissen Unschärfe, das ist allerdings auch allen bewusst, ich würde da allerdings gar nicht solange rumrechnen.

CS: Ist für Sie die Markteinführung noch Teil des Innovationsprozess?

H: Wir sehen die Markteinführung nicht mehr als Teil des Innovationsprozesses an sich. Es wird dafür einen eigenen Prozess geben. Die Verantwortlichkeit liegt dort weniger im Innovationsbereich, sondern verstärkt im Produktmanagement. Ich brenn da ein bisschen, denn ich denke der eigentliche Innovationsbereich hört für mich nach der Entscheidung für oder gegen ein Investment auf. Danach geht das jeweilige Projekt in die Entwicklung bzw. Umsetzung, dort haben wir einen Entwicklungsprozess. Nach diesem Prozess habe ich mein Prototypentestprozess, mal umfangreicher, manchmal auch weniger und danach geht es in die Markteinführung. Im Innovationsprozess ist natürlich der Process Owner das Innovationsmanagement, in der Entwicklung die Technik, im Testprozess noch immer die Technik – je nach Schwerpunkt: mechanisch, mechatronisch, elektrisch oder digital. Dann, ist wahrscheinlich die Krux an der Geschichte, geht das Produkt oder Dienstleistung zum Produktmanagement, das die Markteinführung koordiniert.

CS: Gibt es noch Aspekte oder Themen, von denen Sie das Gefühl haben, dass wir darüber nicht gesprochen haben?

H: Innovation ist natürlich ein Thema, über das man sich ewig unterhalten kann. Gerade wenn man in den Bereich Serviceinnovation, Digitalisierung und Geschäftsmodelle eintaucht. Ich denke, wir haben die Bereiche Prozess etc. eh sehr gut abgearbeitet. Ich weiß jetzt natürlich nicht, wie es ist, wenn Innovationsmanagement studiert, aber zumindest in vielen, wenn nicht sogar den anderen Studiengängen lernt man nur sehr wenig Methodik oder Herangehensweisen, wie man wirklich in einer direkten Evaluierung von Anforderungen und Bedürfnissen agiert, wie man in einer möglichst

prototypischen Umsetzung möglichst erfolgreich ist und nicht ein riesiges Entwicklungsprojekt mit Unschärfen startet, sondern Kunden immer wieder kleine Häppchen präsentiert. Natürlich, beeinflusst durch die SCRUM Methodik, denke ich, dass es ein sehr interessantes Konzept für andere Disziplinen sein kann, bei denen man sich zumindest etwas ausleihen kann. Das werden meiner Ansicht nach ziemliche Basic Skills werden auch für Betriebswirte oder Elektroniker. Ich weiß nicht, wie lange wir noch die Sicherheit des Wirtschaftsstandort Österreichs haben, gemessen daran wie langsam wir manchmal agieren.

CS: Wünschen Sie sich dort mehr Kooperation zwischen Bildungsinstitutionen oder Unternehmen im Rahmen dieser Thematiken? Wie vielleicht ein Labor für Geschäftsmodelle anstelle einer Prototypenwerkstatt bzw. Initiativen zur Ausbildung?

H: Ja schon. Ich bin ja Teil des Vereins Digital Talents. Dort versuchen wir diesen GAP zwischen Bildung und Wirtschaft zu füllen. Bei dem wir einfach sagen, wir sind das Bindeglied. Einerseits geben wir den jungen Menschen die aus unserer Sicht notwendigen Kompetenzen, wie zB Design Thinking. 95% derjenigen, die aus einem Studiengang kommen, haben es vielleicht schon mal gehört, können es aber mit Sicherheit nicht anwenden. Es gibt Skill Sets, wie das Business Intelligence-Thema (Datenanalyse) oder Dateninterpretation und Datenvisualisierung über Excel hinaus, die wir als Grundfähigkeiten für die Zukunft definieren. Solange es Universitäten es nicht verstanden haben, wird es ein Bindeglied geben müssen oder die Wirtschaft gibt sich mit schlechteren bzw. weniger guten Mitarbeitern zufrieden.

CS: Vielen Dank für das Gespräch!

Interviewpartner I

Branche: Transport- und Logistik

Position: Projects- & Innovationsmanager

CS: Was ist Innovation bei DL und Services für dich? Gibt es bestimmte Merkmale oder Charakteristika, die Innovation ausmachen? Was bedeutet das für dich?

I: Für mich bedeutet die Innovation gerade in einem Branchenumfeld, das zweigeteilt ist, dh wir haben Produktschiene, die rückläufig ist und eine die im Wachstum ist. Das liegt jetzt betriebswirtschaftlich natürlich auf der Hand, dass man schaut, dass man das eine Geschäftsfeld, das vom Umsatz und von der Menge her rückläufig ist, entweder durch neue Produkte sich selbst substituieren lässt und jenes im Wachstum noch stärker wachsen lässt, um den Verlust des ersten auszugleichen. Innovationen werden hier betrieben, um Digitalisierung voranzutreiben. Das bedeutet, das klassische physische Produkt heranzunehmen und zu sagen, wir gehen hier den digitalisierten Weg. Wir kürzen durch unsere Innovationen den Weg vom Kunden ab. Gerade im Prozessmanagement, wo können wir dem Kunden einen Kontaktpunkt ersparen, wo werden in der Digitalisierung die Produkte einfacher und schneller für den Kunden und am besten bezieht er das neue Produkt bei uns, damit wir das rückläufige Produkt damit substituieren können. Das heißt Innovationstreiber gerade bei Service und Dienstleistungen, um auf der einen Seite das Wachstum noch größer zu machen, den Kunden noch stärker zu binden – gerade durch den Wettbewerb, der im Markt herrscht. Und ich vergleiche die Branche, in der ich tätig bin, gerne mit der Telekommunikationsbranche in der Zeit, wo der Markt noch am Wachsen war, da sind die Handys nachgeschmissen worden und mittlerweile muss man um jeden Kunden mit noch mehr Produkten kämpfen, ohne zu schauen, dass die Marge immer geringer wird.

CS: Heißt das, dass Innovation aus einem inhärenten Firmenerfolgsgedanken passiert? Dass du weniger den externen Kundennutzen an sich in Betracht ziehst, sondern eher die Überlebensfähigkeit des Unternehmens?

I: Es ist ausbalanciert. Wie werden Innovationen bei uns getrieben? Es gibt eine eigene Innovationsabteilung. Es gibt eigene Projekt-, Prozess- und Innovationsmanager. Entweder wird das vom Unternehmen getrieben, im Sinn von „wir müssen etwas tun, um unser substituiertes bzw. rückläufiges Produkt aufzufangen“ und von der anderen Seite betrachten wir den Kunden selbst, aufgrund von Kundenzufriedenheitsbefragungen und Workshops, auch Mitarbeiterfeedback wird hier miteinbezogen, um Innovationen voranzutreiben. Das heißt, das ist eigentlich eine Balance da. Von der einen Seite, wenn man Innovation, um den Verlust zu verringern, aber auf der anderen Seite, Innovationen, um am Markt voranzukommen und besser als die Konkurrenz dazustehen.

CS: Das heißt aber auch, dass du Innovation nicht nur vom reinen Produktlebenszyklus, aber eigentlich von einem Geschäftsbereichslebenszyklus abhängig machst, oder? Das heißt, dort wo es gut läuft, wahrscheinlich weniger radikale, disruptive Innovation, sondern da mehr kontinuierlich, und da wo es nicht mehr läuft, die disruptive, radikale?

I: Man muss das eine sehen: der Geschäftszweig, der stark im Wachstum ist, dort ist auch die Konkurrenz, dh um uns dort abzuheben, brauchen wir gerade dort die Innovation. Ansonsten verlierst du den Marktanteil. Das heißt aber auch, wir dürfen uns auf der einen Seite, den Produktzweig nicht kaputt machen lassen und die Verluste einfach hinnehmen. Das heißt, Innovation um das Unternehmen oder eher mehr das Produkt bzw. die Division. Wir sind auf Divisionen aufgeteilt. Die eine Division muss etwas tun, um den Mengenrückgang wettzumachen und auf der anderen Seite, in der Division, wo das Wachstum sehr groß ist, brauchen wir das, um nicht von der Konkurrenz – nicht unbedingt überholt, davon gehe ich nicht aus, dafür sind wir zu stark am Markt – aber durch Zusatzleistungen und andere Themen unsere Marktposition zu sichern. Das heißt, hier haben wir zwei Geschäftsfelder unter zwei unterschiedlichen Voraussetzungen.

CS: Wenn du an das gesamte Produkt- und Dienstleistungsangebot des Unternehmens denkst: Wie würdest du am ehesten das Unternehmen kategorisieren? Wäre das ein Lösungs-, Technologie- Produktanbieter oder ein Dienstleister.

I: Im Großen und Ganzen bieten wir Lösungen an. Es gibt den B2B- und den B2C-Markt. Ein Bereich, wo wir generell B2B anbieten, aber auch den Endkunden dazu brauchen. Wir bieten da dem Unternehmen eine Lösung an, die dem Kunden eine zusätzliche Ausstattung erspart. Produkt X ist in jedem Fall ein Produkt, aber auch eine Lösung für den Kunden und eine Lösung für uns als Unternehmen, weil wir können zustellen, auch wenn der Kunde nicht vor Ort ist. Ich könnte mich da gar nicht festlegen, das ist aufgrund der Größe und Vielfalt des Unternehmens schwer die Grenze zu ziehen.

CS: Würdest du sagen, dass die Produkte, die neu dazugekommen sind, wie eine Folge einer Transformation von einem Dienstleistungs- zu einem Lösungsanbieter ist? Dass ein gewisser physischer Anteil erzwungen ist. Dass man eben nicht mehr nur an Services, sondern in Lösungen denkt.

I: Ja das denke ich schon. Das Unternehmen gibt es schon ewig lange. Sobald irgendeine Konkurrenz da ist, beginnt das Unterscheidungsmerkmal zu greifen. Und dann geht es nicht mehr darum, die Leistung zu erbringen, sondern dann geht es darum, was macht es einfacher. Ich glaube schon, dass das von statten gegangen ist, aber durch die Gesetzgebung bzw. durch den Eintritt von der Konkurrenz.

CS: Wie wurden Dienstleistungen am Markt eingeführt? Wurden die zuerst pilotiert und dann österreichweit ausgerollt?

I: Es wird auf jeden Fall pilotiert. Wir haben zB in meiner Abteilung einen Kreativraum, den wir umgestaltet haben, der nicht aussieht wie ein Büro oder Besprechungsraum, sondern ein Kreativraum mit

Teppichen und beschreibbaren Wänden. Dort werden Ideen geboren, die bei Kundenzufriedenheitsbefragungen oder Design Thinking-Workshop usw. stattfinden. Wir haben auch eigene Customer Experience-Verantwortliche bei uns im Unternehmen, da passiert intern schon sehr sehr viel.

Ein Beispiel: Dienstleistung Y ist pilotiert geworden. Da ist der klare Auftrag gekommen, dass Aufträge zurückgehen – was machen wir? Das war der Auftrag. Zunächst Workshops, dann ist pilotiert worden, dh es ist in einem geschlossenen Benutzerkreis von ein paar 1000 Menschen freigeschaltet worden. Die Partnerunternehmen sind angebunden worden und dann ist es einmal getestet worden. Dann nach einer gewissen Zeit kommt dann der Rollout und da kann man dann schon sagen, dass der dann gleich österreichweit ausgerollt worden ist. Bei Produkt X war es auch so, dass es einen kreativen Workshop gab und daraufhin mehrere Varianten entwickelt und umgesetzt wurden. Das ist alles im Rahmen von kreativen Workshops und Ansätzen passiert. Manchmal sogar von Kundenvorschlägen, das kann natürlich auch sein.

CS: Konzentriert man sich eher darauf, was Kunden wollen oder was Kunden brauchen? Da gibt es ja immer einen Streit, ob man Kunden fragen soll, was sie wollen. Die einen sagen, dass die Kunden nicht wissen, was sie wollen und schon gar nicht, was sie brauchen und schon überhaupt gar nicht, was sie in zwei bis drei Jahren brauchen.

I: Das ist relativ einfach zu beantworten. Der Kunde will die Leistung erbracht haben, wie wir es tun, ist unerheblich. Das ist ihm sogar ziemlich egal. Ich habe auch selbst mit sehr vielen Kunden gesprochen, auch bei sehr großen Eskalationsthemen, weil die Stimme des Kunden wichtig ist.

CS: Ist das „Was können wir machen?“ abgeleitet aus strategischen Lücken im operativen Geschäft oder ist es mehr im Sinne von strategischen Initiativen zur Weiterentwicklung? Ist es hier der „Pain“, im Sinne von „wir machen weniger Umsatz“? Oder ist es proaktiv in die Zukunft gedacht, um diesen Schmerz gar nicht zu haben? Ist es mehr reaktiv oder proaktiv?

I: Es ist auf jeden Fall so gewesen, dass ein Rückgang war und die Verluste gekommen sind. Es ist aber nicht ein österreichisches Phänomen, sondern ein Allgemeines. Die Menge geht zurück, Verlust muss aufgefangen werden. Man kann es kaschieren mit dem Anstieg des anderen Bereichs, aber das klappt nicht immer. Das wäre Augenauswischerei, wenn ich das vergleiche. Das heißt, der Bereich wird vielleicht irgendwann, wenn ich mir mal eine Kurve ansehe, gleichbleiben, aber sicher nicht in den nächsten Jahrzehnten. Und da muss etwas getan werden, um diesen schmerzlichen Verlust auszugleichen.

CS: Wie ist das Verhältnis von reaktiven zu proaktiven Projekten? Was wird in Zukunft stärker, auch wenn es erst in fünf Jahren oder so ist. Wenn du ungefähr schätzen müsstest?

I: Da wir in Divisionen aufgeteilt sind, liegen die Verantwortungen relativ klar. Das proaktive Heraussetzen bei Bereich 2. Wir müssen proaktiv schauen, welche Lösungen bieten wir ihm an. Ist definitiv so, den

Grund habe ich bereits erwähnt: Konkurrenz und Megawachstum. Auch in den intralogistischen Prozessen, die ablaufen.

Bei Bereich 1 weiß ich nicht, ob man proaktiv sagen kann, weil eigentlich reagieren wir ja auf den Verlust. Auf den Rückgang haben wir reaktive Projekte, aber ob da jemand da sagt, da ist ein Cut und da machen wir jetzt proaktiv was, das traue ich mich jetzt nicht sagen. Hier ist es ja insofern anders, es gibt hier außer der digitalen Lösungen keine physische Konkurrenz. Bei Bereich 2 schon.

CS: Skala 1-5: Wenn du deine Projekte anschaust und wie würdest du diese einschätzen? 1 sehr wichtig, 5 unwichtig. Wie wichtig sind Projekte im Bereich Dienstleistung und Service und wie wichtig wären Projekte mit Produktinnovationen?

I: Ich bleibe wieder im Kerngeschäft drinnen. Alles, was direkt auf das Kerngeschäft greift, wie zB Produkt X. Das war so eine große Welle, die da intern und extern passiert ist. Wie gesagt, die Zeitungen haben darauf reagiert. Wenn ich mir jetzt anschau, dass wir jedes Mal zu Weihnachten ein kleines Projekt für Kinder haben. Das ist eine super Sache, es ist sehr innovativ, die Kinder freuen sich sehr, dass sie es machen können, aber für das Business ist es nicht wirklich überlebensnotwendig. Das heißt, je kleiner das Projekt wird, desto weniger Außenwirkung hast du. Aber wenn ich eine Änderung im Kundenverständigungsprozess habe, dann ist das etwas, dass das Kerngeschäft, betrifft. Wir haben 4.000 bis 5.000 Kundenkontakte pro Tag nur im Kundenservice und wenn man da etwas in der Kommunikation ändert, dann hat es massiven Einfluss.

Anderes Beispiel: Unsere Mitarbeiter haben eine neue Kleidung bekommen, atmungsaktiver usw. Allein, was das für Auswirkungen das auf die Kunden hat, und welche Response es auf Facebook usw. gibt, ist unfassbar. Wir haben aber auch zigtausende Zusteller, die so aussehen und das hat dann diese Response. Auch das hat Auswirkungen auf die Zufriedenheit, wenn man sich denkt, wie sieht der denn aus, dann ist das natürlich auch wieder schlecht.

CS: Kurz haben wir ja schon gesprochen, dass die Produktinnovation etwas mehr wird. Wie verteilt sich die Wichtigkeit zwischen internen Prozessverbesserungen bzw. Dienstleistungsverbesserungen zu jenen, die Kundenkontakt haben. Würden da die Innovationen bei den kundenseitigen Prozessen überwiegen oder ist das auch hier ausbalanciert?

I: Jeden Prozess, den wir im Kontakt mit dem Kunden intern ändern, wirkt auf den Kunden. Das heißt, wenn wir inhouse etwas ändern, weil da kannst du ja gewinnen, weil wenn du den Prozess schneller machst, gewinnst du und das wirkt sich direkt auf den Kunden aus. Das heißt, ich würde das gar nicht so aufteilen, denn ich sehe in der Innovation alles, was ich im Unternehmen ändere, hat auf irgendeine Art und Weise einen Einfluss auf den Kunden.

CS: Hattest du ein eigenes Budget für die Entwicklung und für die Pilotierung?

I: Das ist abhängig vom wem es kommt, dh der Produktbereich sagt, wir möchten das einführen, dann budgetiert das der Produktbereich. Wenn ich mit einer Idee komme, die aus meinem Fachbereich kommt,

dann kann es sein, dass es rüber wandert in den Produktbereich, aber bei der Einführung zB von einem Chatbot, wird rüber gerechnet auf andere Abteilungen, weil alle Nutznießer dabei sind. Mein Bereich ist eine interne Leistungsverrechnung gerade beim Anbieten von Services, die wir dann intern weiterverrechnen. Wir haben das Personal gestellt, zB wenn wir sagen, wir brauchen zehn Mitarbeiter. Aber ich gehe jetzt nicht her und sage, ich habe pro Jahr 250.000€ für Innovationsprojekte generell zur Verfügung. Diese Planung ist in meiner Position nicht gewesen, weil sie eben aufgrund der Basis kommt, ich schau, was die Mitarbeiter und der Kunde und die Fachbereiche sagen. Ich bin eigentlich diese Schnittstelle zwischen diesen Bereichen von Kunden, Mitarbeiter und Fachbereich. So ungefähr bin ich angesiedelt.

CS: Lässt sich unterscheiden, ob so etwas in eigenen Projekten entwickelt wurde oder war es eher ein kontinuierliches Begleiten?

I: Fachbereiche kommen sehr stark von Projektarbeiten, ob das jetzt im Design Thinking waren oder Wasserfallprojekte. Beim Kundenservice sieht es anders aus, weil die Kundenzufriedenheitsbefragung und die Auswertung der qualitativen Aussagen seit sieben Jahren durchgeführt und ausgewertet werden. Und Mitarbeiterworkshops genauso, wo man schaut, was der Mitarbeiter in diesem Workshop sagt. Das ist ein klassischer KVP, der läuft mit Auswertungen Monat für Monat. Das andere sind Projektarbeiten. Da ist sehr viel, das im Benchmarking passiert ist. Ich gehe irgendwohin und war zB bei einer HR-Summit-Messe, da greift man was auf und trägt es ins Unternehmen.

CS: Ging der Trend zu interdisziplinären Teams? War das projekt- oder auch ideenabhängig?

I: Ja auf jeden Fall. Ich überlege, wo ich eigentlich nicht interdisziplinär unterwegs war. Das einzige, das mir da einfällt, waren nur Bereiche, wenn es um die interne Personalentwicklung gegangen ist, um die Kompetenz zu steigern, wobei auch da habe ich die HR hin und wieder gebraucht, aber im kleinen Rahmen, aber wenn es um Produktverbesserungen gegangen ist, dann war das immer interdisziplinär.

CS: Interdisziplinär oder abteilungsübergreifend? Ich frage daher nach, weil man könnte natürlich ein sehr interdisziplinäres Team in deiner Abteilung haben, mit Mitarbeiter mit unterschiedlichsten Hintergründen.

I: Nein, dann nenne es abteilungsübergreifend.

CS: Gab es eine formalisierte Innovationsstrategie? Also eine niedergeschriebene? Gab es Innovationsstrategien? Roadmaps?

I: Es gab Workshops auch für die Abteilung Kundenservice alleine, wo Strategieziele festgelegt wurden. Ich hatte das Glück, das meine Führungskraft mir freie Hand gegeben hat. Es gibt einige Kennzahlen, die im Kundenservice abgeliefert werden müssen und wenn diese passen, dann kann ich an Innovationen

machen, was ich möchte. Ich hatte ein super Backup, dass ich das tun konnte. Auch, dass ich frei entscheiden konnte, wie was das Kundenservice anbietet oder nicht.

CS: Hattest du das Gefühl, dass dadurch deine Innovationsfähigkeit gefördert wurde? Oder denkst du, dass eine streng formalisierte Strategie dich gehemmt hätte?

I: Das glaube ich schon, wenn diese Strategie zu eng gewesen wäre und dass ich nicht sagen hätte können, schau was draußen abläuft, rede mit Kunden usw., dann glaube ich schon, dass mich das gehemmt hätte. Wenn es geheißen hätte, du bist in deinem Büro und wartest, dass die anderen Abteilungen auf dich zukommen. Es hätte ja auch so sein können. Aber dadurch wir hier aber proaktiv waren, waren viele Freiheiten da und es gab auch sehr viele Innovationen, die ich nicht durchgebracht habe, teilweise aufgrund von Kosten, Kapazitäten oder andere Auflagen, die ich gerne gemacht hätte. Auch das gab es. Ich glaube schon, dass eine zu enge Strategie, sehr, sehr hemmen kann. Und bei uns ist das sehr einfach, weil einer der Leitsätze, heißt „Wir stellen den Kunden in den Mittelpunkt“ und das öffnet natürlich extrem viel. Das ist natürlich nur ein Leitsatz und jetzt keine Strategie, aber das macht sehr viel aus, damit hat man jede Möglichkeit. Wenn wir sagen, wir können dem Kunden das und das ermöglichen, wenn wir das machen, dann trifft es genau diesen einen Leitsatz und dann hast du schon gewonnen.

CS: Es gibt ja eine Diskussion darüber, was Leitsätze wert sind. Hast du das Gefühl, dass diese gelebt wurden?

I: Ja, das finde ich schon. Und das ist schon wichtig, weil wir haben im Kundenservice viele Workshops gehabt, auch zum Thema Wertewandel gemacht. Wie wir das Unternehmen sehen, wofür steht es und wo wollen wir hin. Und auf der anderen Seite gab es im Kundenservice Workshops und das hat dann mit einer Wordcloud geendet, die dann auch bei uns raufgesprayt wurde, damit wir wissen, was sind wir. Und das ist aufgebaut worden, aufgrund des Leitbildes und da waren schon ziemlich viele, coole Worte drinnen. Nicht nur wie Wertschätzung und Respekt, sondern wir wollen dem Kunden etwas geben. Wenn die Mitarbeiter das selbst leben, hast du schon gewonnen.

CS: Weil du es angesprochen hast: Kosten und Kapazitäten. Du hast ja auch Ideen von Mitarbeitern oder anderen Abteilungen gehört haben – wie wurden Entscheidungen für oder gegen einzelne Projekte getroffen?

I: Im Grunde war eine freie Hand, die ich gehabt habe. Ich habe das schon einschätzen und machen können – mit direkter Abstimmung mit meiner Führungskraft. Ich musste sagen, wie sind wir hier im Rahmen, wohin soll ich gehen, was soll ich vorschlagen. Dann hat sie gesagt „mach einfach“. Wir kennen uns lange und da war großes Vertrauen da. Das heißt, ich konnte das selbst bewerten – anders hat es natürlich ausgesehen, wenn das Projekt von extern und weit oben (hierarchisch) kam, dann wird man es auch machen. Mit extern meine ich andere Sachbereiche. Ich habe hier mit einem Ampelsystem und Updates gearbeitet. Die Entscheidung lag aber bei mir.

CS: Habt ihr das digitalisiert, abgelegt bzw. und gespeichert für spätere Momente und periodisch herausgeholt?

I: Digitalisiert ja, aber nicht so wie ich wollte. Ich hätte gerne eine Ideenbox gehabt, aber das wurde aufgrund der Kosten abgelehnt, da die Zeit auch für Wartung nicht da gewesen wäre. Das war ein klassischer MS Office-Mix aus PowerPoint und Excel, das dann bei einer Roadshow den Mitarbeitern präsentiert wurde.

CS: Hast du die Entscheidungen anhand von bestimmten Faktoren getroffen? Zum Beispiel: Kosten oder Kapazität oder gab es noch andere Faktoren, die reingespielt haben?

Auf jeden Fall ging es auf Kapazität, Kosten nicht. Und zwar aus dem Grund, weil die Kosten zum Teil nicht abschätzbar waren. Wenn du etwas vom Kundenservice raus in die anderen Produktbereiche bringst, dann ist es einmal abhängig, wie überladen sind die. Gerade, wenn es um ein IT-Projekt geht. Daher habe ich mir relativ leichtgetan, jede Idee rauszutragen. Intern hat es anders ausgehen, wenn es ein Großprojekt gerade gab und ein, zwei kleine, habe ich sie anhand meiner eigenen Kapazitäten anschauen müssen. Ich hatte jetzt keine Bewertungsmatrix, sondern ich habe geschaut, dass die Projekte, die nicht von außen kommen, „fancy“ waren bzw. mir gefallen und ich habe es mir angeschaut, welchen Kunden betrifft es und wie viele Kunden betrifft es.

CS: Das heißt, du hast den Kundennutzen schon auch in den Fokus gestellt? Hast du versucht, den zu quantifizieren oder zu objektivieren? Oder war das eher auf einem abstrakten Bedürfnislevel, wie zB Zeit sparen?

I: Man kann es quantifizieren aufgrund der Tickets, die im CRM-System erstellt werden. Man kann es nachvollziehen, wenn da irgendwas passiert. Beim Kundennutzen ist die allgemeine Kundenzufriedenheit eine Kennzahl, die für den Kundenservice relevant ist. Diese Kundenzufriedenheit hatte Unterpunkte, je nach Eingangskanal. Und das wurde schon ausgewertet, wenn eine bestimmte Anzahl an Kundenfeedbacks zu einem gewissen Bereich gekommen sind.

CS: Weil du vorhin „fancy“ gesagt hast: Meinst du damit attraktiv für die Kunden oder attraktiv als Projekt für dich? Also intrinsische Motivation im Sinne von „daran möchte ich arbeiten“ oder attraktiver, um sie durchzukriegen?

I: Beides eigentlich. Zum einen ist es darum gegangen, ich bzw. jeder arbeitet lieber daran, was einem Spaß macht als an Projekten, die man nicht so gerne macht. Etwas Neues zu machen, ist für mich persönlich immer spannender als das tägliche Business auszuloten. Aber worum es auch gegangen ist, das war auch mitunter der Auftrag von meiner Position, die ich hatte, ist das Kundenservice nach außen zu vermarkten. Das meine ich auch mit „fancy“ – was lässt sich gut nach außen kommunizieren, weil es attraktiv für den Kunden ist, auch weil es anders und etwas Neues ist.

CS: Hast du die Stimme des Kunden in andere Abteilungen reingetragen? Warst du so etwas wie ein „Wortführer“ des Kunden?

I: Ja, Wortführer auf jeden Fall. Die Präsentation der Kundenzufriedenheit ist ja als eine der wichtigsten Kennzahlen des Kundenservice immer zum Vorstand getragen worden. Das man dann ganz oben natürlich gesehen. Ich habe mit einer Abteilung begonnen, eine Art Qualitätszirkel zu machen. Es ist mit einer Abteilung angelaufen und alle sechs Wochen gemacht worden auf amikaler Basis mit Leuten, die wollen und tun. Und wir haben uns Kundenfälle angeschaut – sozusagen „top“ und „flop“. Haben Neuigkeiten ausgetauscht und das war wirklich sehr fruchtbar. Das heißt, jeder weiß, woran arbeiten die anderen Abteilungen. Was sagen die Kunden und passiert. Die anderen Abteilungen kamen dann auch und wollten das auch machen und somit ist diese Idee gewachsen und auf andere Abteilungen weiter. Damit haben wir die Stimme des Kunden überall hingetragen – aber im Dialog.

CS: Hattest du das Gefühl, dass gerade bei historisch gewachsenen, großen Unternehmen man teilweise nicht wusste, was alles gemacht wird? Gerade im Sinne von Dienstleistungen? Dass die rechte Hand nicht wusste, was die linke Hand macht – oder sogar das komplette Gegenteil.

I: Ja, auf jeden Fall. Aber das ist aufgrund der Größe des Unternehmens und der Divisionen im Unternehmen schwierig gewesen. Jetzt verändert sich im Unternehmen aber sehr viel, da viele innovative Leute kommen. Warum der Kunde wichtig ist und wir ihn abgrenzen müssen, ist früher nicht klar gewesen.

CS: Kann man das den Mitarbeitern beibringen?

I: Teils – teils. Ich habe einen Mitarbeiter im Prozessmanagement, der ist 60 und der hat einen Zugang und modelliert Prozesse richtig gut und cool. Er ist nicht in diesem Schwarz-Weiß-Denken, wie das andere sind. Das ist aber sein Wesen, denke ich. Es gibt mit Sicherheit sehr viele, wo es nicht geht. Ich habe viele Mitarbeiter gehabt, die gesagt haben, das mache ich nicht, das interessiert mich nicht. Aber es gibt auch viele, die wollen und tun und richtig gut dabei sind.

CS: Wenn du an einen Entwicklungsprozess denkst. Was denkst du, wären die wichtigsten Aufgaben oder auch Phasen bzw. Schritte, die man erfüllen muss, damit am Ende etwas Ordentliches rauskommt, was etwas bringt?

I: Bei einem KVP: Transparenz ist ganz wichtig, dh wenn du nicht weißt, was du hast, dass du es misst, dass du Analysen fährst und Abweichungen siehst, dass du auch in die Abteilungen, die es betrifft, treibst. Das heißt, dass du auch die richtige Kommunikation und Information mitträgst. Das ist eine Grundbasis, dass ich mir Abweichungen überhaupt anschauen kann und ich weiß, wie sieht es um diesen Prozess aus. Da geht es noch gar nicht um Reifegradmessungen oder so, sondern nur über eine Grundbasis, wie beschreibe ich einen Prozess, was brauche ich, damit ich messen kann und wo sind auch die Zielwerte in einem Prozess drinnen. Also ein KPI-System im Hintergrund. Das ist das essenzielle. Dann – abhängig davon – was wird davon betroffen, wenn wir einen KVP bei der

Kundenzufriedenheit brauchen. Wie reagiere ich bei Abweichungen, habe ich ein vorgeschriebenes Eskalationsprotokoll? Habe ich bereits etwas Vorgeschriebenes, wie es im KVP-Prozess oder im Protokoll drinnen steht. Wenn das noch nicht drinnen steht, mache ich einen Workshop oder ein Eskalationsmeeting mit der Abteilung, die das Produkt betrifft und schaue, was da rauskommt. Auch hier wieder: Aufzeigen und klar auf den Tisch bringen, was man löst und auch ein klarer Zeitplan ist hier wichtig. Und auch immer wieder Status-Updates zu geben und nichts im Sand verlaufen zu lassen. Das ist sehr wichtig, v.a. auch wenn ein Mitarbeiter Ideen bringt. Die musst du immer einfangen, auch wenn sie noch so lächerlich sind.

CS: Wie viel Standardisierung ist dann in einer Dienstleistung? Und wie viel Freiheit gewährt man?

I: Grundsätzlich ist sehr viel standardisiert. Es gibt für den Mitarbeiter Freiheiten, vor allem im Rahmen Kulanzvergaben. Das ist natürlich etwas, wo man sehr frei ist, eine Wiedergutmachung dem Kunden anzubieten. Man kann hier Grenzen setzen, aber manchmal weicht es dann auch ab. Freiheiten gibt es zum Beispiel in einem anderen Bereich keine. Die Freiheit, dass der Mitarbeiter außerhalb des Prozesses etwas macht, kann er immer machen. Manchmal geht es gut, manchmal nicht. Schwer zu beachten, im Kundenservice ist es aber so, dass jede mögliche Anfrage, die wir haben, zunächst definiert wird, standardisiert wird und in das CRM-System hineingebracht wird, damit wir es auswerten können. Schlimm wird, wenn das natürlich außerhalb der Norm dann ist. Weil dann kommt das in die Kategorie „Sonstiges“ und dann wird es ganz schwierig. Das ist wertloses Datenmaterial.

CS: Nutzt man das Kennzahlensystem dann als Mediator oder als Basis fürs Kundenverstehen? Bei Dienstleistungen sind ja meist 98% wahrscheinlich sozusagen Erbringung und Konsum dasselbe. Benutzt man dann die Zahlen, um den Kunden zu verstehen, sonst sehr schwer ist? Dass man es dadurch versucht, zu objektivieren?

Im Grunde haben viele Unternehmen begonnen, ein CRM-System zu bauen – vor einigen Jahren. Weil man einen 360 Grad-Blick auf den Kunden haben möchte. Das ist solange gut gegangen bis es eine EU-Datenschutzgrundverordnung gegeben hat, weil die den 360 Grad-Blick bei einigen Anfragen völlig vernichtet. Einige Sachen dürfen nicht mehr analysiert werden. Das heißt, wir schauen uns hier rein die Menge an. Das kannst du schon machen – das hat Vor- und Nachteile. Wenn ich einen kompletten 360 Grad-Blick auf den Kunden habe und jeden Kundenkontakt ich erfassen kann. Bei uns in der Branche ist es so, dass wir ein anonymer Markt sind. Dort ist es schon schwierig, weil gerade im Kampagnenmanagement tust du dir schwer, wenn du den Kunden nicht für jede Kampagne richtig bewerten kannst. Das heißt du gehst nicht her und sagst, der Kunde hat schon 20x angerufen wegen Produkt B, jetzt bieten wir es ihm aber an.

CS: Wenn wir jetzt über die Pilotierung sprechen: Bis zu welchem Maße ist dort bereits ein Kennzahlensystem implementiert und bis zu welchem Grad bei einer Pilotierung ist bereits etwas standardisiert?

I: Ich beziehe mich jetzt auf ein großes Produkt. Sicher mehr als 90% ist mit der Standardisierung fertig und 10% kommt daher, wie der Kunde auf ein Produkt und Dienstleistung reagiert, dass man nachjustiert.

CS: Würdest du sagen, dass ihr gerade bei der Pilotierung erfolgreich konzipiert habt und wie gesagt, die letzten 10% noch anpassen musstet? Oder gab es auch Projekte, wo ihr komplett vorbeigeschossen seid?

I: Ja, hat es auch gegeben. Gerade bei Produkten sind wir sehr gut aufgestellt gewesen, aber es gilt natürlich je größer und komplexer zB ein Service einzuführen ist, desto schwieriger wird es und ich kann mich erinnern, wir haben diesen einen Online-Shop ein 120-seitiges Papier mit lauter Fragen entwickelt, die der Kunde stellen kann. Ich kann mich genau erinnern, da ich beim ersten Anruf dabei war und genau diese eine Frage war nicht drinnen und das musst du einmal treffen. Da ist sehr viel nachjustiert worden, aber das ist ein extrem großes Projekt, eigentlich ein eigenes Unternehmen, das eingeführt worden ist. Das war dann extrem schwierig.

CS: Würdest du sagen, dass je komplexer ein Projekt, desto mehr müsstest du standardisieren, um eben genau eben diese Schnittstellen zu klären? Und je einfacher ein Projekt ist, desto weniger müsstest du standardisieren?

I: Nein, das würde ich nicht sagen. Du brauchst auch bei kleinen Projekten klare Vorgaben immer mit dem Ziel, was der Kunde will.

CS: Da es ja Services gibt, die kein reines Profitcenter sind, sondern mehr über Kundenzufriedenheit Einfluss aufs Geschäft haben. Wie geht man mit dem Pricing bei Dienstleistungen um? Orientiert man sich mehr am eigenen Aufwand oder am Kundenwert?

I: Im Grunde geht es bei Bereich 1 um die Reduktion des Verlustes, das ist das erste, woran man denkt. Da reden wir noch nicht davon, dass ich überhaupt einmal in den schwarzen Zahlen stecke, da will ich hin, klar. Aber der Fokus liegt in der Reduktion des Verlustes. Gerade in der Pilotphase geht man da vielleicht Tiefs ein, wo man nicht ganz kostendeckend arbeitet, weil ich sage, ich brauche einmal die Unternehmen, damit die da bei dieser Innovation als Promoter nach außen mitmachen und dann kommen die anderen Unternehmen und dann verrechnen wir. Und dann wird natürlich geschaut, was kostet die Schnittstelle, der Server usw. Aber gerade am Anfang, v.a. in der Pilotphase, dass das mal anfängt zu laufen. Wenn es natürlich riesengroß ist, irgendwann kann es dann sein, dass es ein Produkt gibt und das Produkt wird in einem halben Jahr oder in zwei Jahren, je nachdem welche Zeitspanne du bekommst, einfach nicht wirtschaftlich, dann wird es abgestoßen.

CS: Abschlussfrage: Brennt dir noch etwas auf der Seele, was wir noch nicht angerissen haben, aber wichtig für Dienstleistungs- und Serviceinnovation ist?

I: Vielleicht würde ich gerne noch die Organisation etwas aufgreifen. Wie werden Innovationen im Unternehmen verankert. Ich denke, dass es allein, dass du ein Umfeld bekommst, wo du Innovationen gestalten kannst und dass du einen Raum bekommst, wo du eine Wand beschmierst, wo du Sitzsessel hast. Oder auch dass die Mitarbeiter Zeit bekommen, aufgrund von vielleicht Reportings, die sie machen müssen. Dass du als Mitarbeiter in einem Umfeld bist, wo man kreativ sein und sich ein bisschen ausspinnen kann, das ist wichtig. Das muss von oben nach unten gelebt sein. Das dauert mich Sicherheit, ich brauche eine Innovationsabteilung, oder auch einen -manager. Das braucht bis es verankert wird, aber es ist absolut notwendig und das muss von ganz oben nach unten gelebt werden.

CS: Glaubst du, dass Innovation vom Tagesgeschäft losgelöst sein muss? Muss es jemanden geben, der sich wirklich nur mit Innovation beschäftigt oder kann der das auch nebenher machen?

I: Eine Verschneidung muss auf jeden Fall da sein, ich muss eine Ahnung vom Geschäft haben, ich muss mich mit Hauptthemen beschäftigen, sonst kann ich die Innovation nicht entwickeln. Beziehungsweise muss ich auch wissen, welche Mitarbeiter beschäftigen sich mit diesen Themen, damit wir die in Workshops, Brainstormings usw. reinholen kann.

CS: Glaubst du, dass man Innovation verordnen kann – im Sinne von top down „wir sind jetzt innovativ“? Glaubst du, dass das geht?

I: Verordnen... du kannst die Rahmenbedingungen schaffen, dass man sie vorantreiben kann. Ob dann wirklich etwas voranbringen kann, das weiß man nicht. Du brauchst die richtigen Menschen dafür. Du kannst es einmal in die Vorgabe geben, da sind wir wieder in der Strategie drinnen. Wenn du sagst, wir sind Innovationstreiber und wir wollen innovativ entwickeln, dann ist das super, aber du musst die Rahmenbedingungen schaffen. Ob da auch wirklich etwas rauskommt, ist eine andere Frage. Verordnen klingt aber sehr hart. Mir wäre es lieber, wenn man sagt, man schafft die Rahmenbedingungen, aber man kann es nicht verordnen, du gibst mir pro Monat zehn Ideen. Das wird nicht funktionieren.

CS: Ist es wichtiger, dass man die Leute kennt, die sich damit beschäftigen, damit ich sie zu Workshops einlade. Welche Faktoren spielen da eine Rolle? Ist es da die intrinsische Motivation, sich mit Innovation beschäftigen zu wollen? Oder gehst du da nach Fachkenntnis?

I: Beides. Du musst beide berücksichtigen. Man nimmt Leute hinein, die unbedingt etwas verändern möchten und dann aber auch Leute, die die Expertise haben. Manchmal ist es gut, dass du nur Veränderer drinnen hast, die eigentlich nicht so tief im Produkt sind, wenn die Ideen kreativer sind und die nicht so blind sind, da sie keinen Tunnelblick haben. Die wissen nicht, was man nicht verändern kann und da wäre dann die Gefahr groß des klassischen „das geht nicht“. Ich glaube, dass du kreativer bist,

wenn ein Mensch nicht so viel tiefes Fachwissen hat. Manchmal holt man sich bewusst jemand anderen rein.

CS: Glaubst du, dass es sinnvoll ist, nur Kreative allein zusammenzusetzen oder wäre es besser, sie mit Umsetzern zu kombinieren?

I: Ich finde die Kombination schon wichtig, meistens wird es auch in der Kombination gemacht, weil du oft nicht die Zeit bekommst, zuerst nur Kreative und dann eine gemischte und dann nur Umsetzer zusammenzusetzen. Drei Stufen geht halt nicht. Es geht ja auch um die Fragestellung. Ich war zB bei einem Seminar im Bereich eines kreativen Workshops mit Leuten, die nichts mit der Branche zu tun gehabt haben. Die Fragestellung war „Ihr habt ein Autohaus und wie schafft man es, dass man keine Autos mehr braucht?“. Lauter Branchenfremde und viele tolle Ideen. Dann dreht man das um und überträgt es auf unsere Problemstellung. Das geht mit Kreativen, aber das ist halt ein sehr breit gefächertes Thema, wo Kreativität auch ganz groß drinnen ist. Ein Umsetzer wird sich da vielleicht eher langweilen. In der Regel macht man es, dass man sie mischt.

CS: Würdest du sagen, dass du bei einem KVP mehr Umsetzer als Kreative hättest?

I: Beim KVP sind es Umsetzer. Bei neuen Produkten eher Kreative.

CS: Glaubst du, dass aus Umsetzer Kreative werden könnten?

I: Das kann ich dir nicht sagen. Das ist ganz schwierig und aus dem Grund, weil ich nicht weiß, was das für ein Mensch ist, welchen Charakter hat er, in welches Muster er reinpasst, braucht er Führung oder keine usw.

CS: Glaubst du, dass es wichtiger ist, die richtigen Methoden zu nutzen oder die richtigen Leute zu haben?

I: Bei zB E-Learning brauchst du beide Seiten, die umsetzende Struktur des Tools an sich und natürlich auf der zweiten Seite hast du die Herausforderung des Contents, wo du die Kreativität brauchst, um den Content an den Mitarbeiter zu bringen. Da bist du sehr stark in beidem verankert.

CS: Habt ihr Workshops extern begleiten lassen?

Auch, ja.

CS: Lässt sich erkennen, ob zB extern begleitete Workshops bessere oder weniger gute Ergebnisse gebracht haben?

I: Das ist abhängig vom Projekt. Ich war bei einem Projekt in Richtung Storytelling, um zu schauen, was das Tool können muss, aber irgendwann brauchst du die Externen nicht mehr. Es war anfangs gut. Gerade beim Start macht das Sinn, aber irgendwann hebt man es nur noch ins Interne rein.

CS: Geht es da dann auch mehr um Verankerung von Methodik, dh den Horizont erweitern und Methoden kennenzulernen?

I: Sehr grob gesagt, ja. Am Anfang brauchst du gewisse Facilitators, um auch andere Tools v.a. für den Start zu verwenden. Natürlich wird aber auch nicht jedes Tool übernommen.

CS: Wenn ich an Fortbildung denke, hast du dich da streng an Methoden und Abläufe gehalten oder hast du eher versucht, das rauszuziehen, was für dich Sinn gemacht hat?

I: Bei externen Workshops versuche ich schon, etwas für mich mitzunehmen. Aber auch nicht die ganze Struktur und den Ablauf von zB einem Design Thinking-Workshop, das kann ich nicht, dazu bräuchte ich vermutlich eine eigene Ausbildung. Aber ich versuche schon, solche Elemente, die man da kennenlernt mit den Mitarbeitern zu verwenden. Es geht im Großen und Ganzen auch darum, in welchem Schritt der Einführung du dich befindest. Wenn es darum geht, die Prozesse klar abzubilden, wenn es ums reine Modellieren geht, brauche ich keine Kreativität mehr dazu. Dann habe ich mein Produkt und es geht ums Umsetzen. Wenn es aber in den Anfangsphasen ist, dann gibt es schon viel mehr kreative Freiheit.

CS: Vielen Dank für das Gespräch!

Interviewpartner J

Branche: Telekommunikation und Digital

Position: Commercial Process Manager

CS: Was bedeutet für Sie bzw. Ihr Unternehmen Innovation und insbesondere Innovationen bei Dienstleistungen und Services?

J: Innovation im Allgemeinen bedeutet letztendlich die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg des Unternehmens sicherzustellen. Innovation sind notwendig in unserem Markt. Bezogen auf Dienstleistungen und Services bedeuten Innovationen, dass Services aus einer externen Kundenperspektive so einfach und gut gesteuert wie möglich zur Verfügung gestellt werden.

CS: Wenn Sie sagen, die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen, anhand welcher Dimensionen messen Sie die?

J: An den klassischen Erfolgskennzahlen wie Market Share und Weiterempfehlungsrate durch Kunden, wobei Market Share sicherlich die bedeutendere ist.

CS: Bedeutet das, dass Innovationen, die neu eingeführt wurden, einen negativen Deckungsbeitrag haben können, wenn sie am Ende dazu dienen, Marktanteil auszubauen oder zu verteidigen?

J: Teilweise ja. Jene Dienst- oder Serviceleistungen, die einen negativen Deckungsbeitrag selbst aufweisen müssen, aber im Gesamtsystem bzw. über die Dauer der Kundenbeziehung ausgeglichen werden.

CS: Innovationen werden ja stereotypischer Weise mit etwas einem Neuem verbunden. Müssen Innovationen für Sie neu sein? Und falls ja, neu für wen?

J: Eine Innovation muss nicht den kompletten Neuigkeitsgrad für die Welt erreichen, sondern kann auch ruhig für das Unternehmen neu sein. Bei uns im Unternehmen bzw. im direkten Wettbewerbsumfeld passiert es auch grundsätzlich eher selten.

CS: Wenn Sie an das Produkt- und Dienstleistungsportfolio Ihres Unternehmens denken, welche Kategorie würde dann am ehesten das Unternehmen beschreiben? Lösungsanbieter, Technologieanbieter, Systemanbieter, Produktanbieter oder Dienstleister?

J: Technologie- und Lösungsanbieter und exzellenter Dienstleister.

CS: Bemerken Sie eine Veränderung wie Dienstleistungen und deren Innovation gehandhabt wird? In dem Sinne, dass Services und Dienstleistungen verstärkt als eigene Lösungen bzw. Produkte auf den Markt kommen und nicht mehr die klassischen kundenseitigen Unterstützungsprozesse darstellen?

J: In Anteilen ja. Der Fokus liegt allerdings auch weiterhin auf den klassischen Begleitservices. Diese werden von unseren Kunden aktiv eingefordert und erwartet. Es gibt einem Segment in der Unternehmensgruppe und in zusätzlichen kleineren Teilbereich, die Bemühungen anstellen, außerordentliche Dienstleistungen mit Profit zu hinterlegen, der Grundgedanke dahinter ist, wenn ein Kunde einen bestimmten Service in Anspruch nehmen möchte, muss er dafür zahlen. Wobei wir dort so oder so nicht von einem Massengeschäft sprechen, sondern eher von einem kleinen Teil oder einer Nische.

CS: Gab es in den letzten zwei Jahren Einführungen neuer Dienstleistungen entweder am Markt oder intern im Unternehmen, im Sinne von Corporate Services?

J: Ja. Eine die definitiv das Leben und die Nutzung einer älteren Generation von Kunden positiv beeinflusst hat, war die Einführung von Messaging Dienstleistungen, sprich das wir noch mehr Kontaktmöglichkeiten insbesondere per App eröffnet haben und so noch mehr Hilfestellungen bieten können.

CS: Lässt sich schon abschätzen, ob die neuen Dienstleistungen angenommen werden bzw. erfolgreich sind?

J: Die wird bisher sehr gut angenommen, allerdings muss man sagen, dass Dienstleistungen und Services in Bezug auf die Kontaktaufnahme über alle Kanäle hinweg benutzt werden. Allerdings zeigt sich insbesondere beim Messaging ein besonderes Wachstum als Medium.

CS: Gibt es Dienstleistungen oder Services, die von Kunden überhaupt nicht angenommen werden?

J: In der Vergangenheit gab es Pilotprojekte in Bezug auf Co-Browsing und Video ID-A [Anm.: Video Ident Authentication] bevor man tatsächlich mit einem Menschen spricht, die sind weniger angenommen worden. Momentan gibt es dazu keine weiteren Pilotprojekte. Es kann aber sein, dass in den nächsten Jahren nochmals der Versuch unternommen wird, die Akzeptanz beim Kunden zu prüfen.

CS: Wie hoch wäre die Wichtigkeit von Dienstleistungs- und Serviceinnovationen auf einer Skala von 1-5?

J: 2.

CS: Im direkten Vergleich Produktinnovation, auf derselben Skala? Das beinhaltet auch digitale Produkte.

J: 1

CS: Haben Sie eine Veränderung in den Prioritäten festgestellt?

J: Ich würde sagen, dass es tatsächlich relativ gleichgeblieben ist. Ziel in unserem Unternehmen war es schon immer digitale Produkte nach Möglichkeit immer gleich mit den notwendigen Dienstleistungen bestmöglich zu unterstützen. Nachdem wir in der Telekommunikation häufig von Tarifen oder bestimmten Produkten zusammengefasst waren, ist das Portfolio, das an Kunden hinausgeht von Natur aus ziemlich ähnlich. Man braucht eine Hardware und man braucht einen grundlegenden Service, um das zu nutzen was man bestellt hat. Das Ganze wird seit Jahr und Tag immer begleitet von dem, wie es serviciert wird. Eine Trennung von Service und klassischem Produkt kann ich in keiner Weise feststellen. Das geht bei uns Hand in Hand.

CS: Glauben Sie, dass es eine Veränderung insofern gab, dass es vermehrt Dienstleistungen oder Services entwickelt werden oder eingeführt werden könnten, die vom eigentlichen klassischen Kerngeschäft abweichen? Wenn wir jetzt in der Kategorie Kommunikation denken?

J: Klar. Das ganze Thema IoT – Internet of Things – ist ein generell großes Thema. Wir kann man jetzt Geräte miteinander vernetzen, wie werden sich in Zukunft Geräte miteinander vernetzen und mit wem und welche Produkte daraus entstehen können. Ich denke, der Themenkomplex ist ungefähr seit zehn Jahren im Fokus bei uns. Momentan stehen durch einen Zukauf auf Convergent Produkte stark im Fokus. Dort werden sich wohl die nächsten größeren Produkte finden, allerdings ohne sonderlichen Einfluss auf das klassische Geschäft.

CS: Gibt es eine formalisierte Innovationsstrategie?

J: In meinem konkreten Verantwortungsbereich wird diese gerade ausgearbeitet. Ganz konkret haben wir vor zwei Jahren damit begonnen ein neues CRM-System im Unternehmen zu implementieren. In erster Linie, um Sales- und Service-Mitarbeitern Daten und Informationen zur Verfügung zu stellen, damit sie Kunden servizieren können. Daneben gibt es noch weitere Bereiche innerhalb des Systems bzgl. der Kundenkommunikation und der Steuerung des Vertriebsprozesses. Ich war zuerst für eine Implementierung in Form eines Projektes verantwortlich, mittlerweile ist dieses Projekt in einem DevOp, also einem Development & Operations Team aufgegangen, wo ich den Business Wert verantworte. Bis zum Anfang des nächsten Jahres soll es ein Basic Setup geben, inwiefern wir dieses mächtige System, mit relativ vielen Anspruchsgruppen, so weiterentwickeln, innovieren oder erweitern können, um die Unternehmensstrategie bzw. die Strategie einzelner Abteilungen bedienen zu können.

CS: Wird innerhalb der zu ausarbeitenden Strategie auch schon Priorisierung einzelner Themen vorgenommen oder ist sie tendenziell noch Suchfeld offen?

J: Die Prioritäten der Themen, die innerhalb des Teams bzw. innerhalb eines erweiterten Teams bearbeitet werden, wird jetzt im Rahmen der Ausarbeitung anhand dreier Kategorien festgelegt: Strategisch wichtig, operativ wichtig und nach bestimmten Fokusthemen. Momentan liegt der Fokus allerdings noch auf arbeiten, dass wir das alte System ablösen können. Daneben gibt es eine enge Abstimmung mit den übergeordneten strategischen Themen bzw. mit den Projekten in unserer Umwelt und dort gibt es sehr, sehr viele. Nachdem wir aus einem klassischen Projektsetting kommend uns gerade in der Transformation zu einem in sich innovativen Betriebssetup befinden, ist die Frage, wie die genaue Weiterentwicklung oder gar eine größere Innovation aussieht, noch offen und in der Erarbeitung. Also das Zusammenspiel aus täglicher Arbeit plus wie kommen wir an die Themen, die im Unternehmen behandelt werden und an jene Themen, die außerhalb des Unternehmens eine wichtige Rolle spielen und wie können wir mit unserem Produkt darauf reagieren.

CS: Um die Strategie bzw. Weiterentwicklungen umzusetzen, beabsichtigen Sie dort einen klassischen Softwareentwicklungsprozess, sprich eine weitere Priorisierung von Funktionen und Arbeitspaketen, mit anschließender Programmierung und einer internen Pilotierung?

J: Grundsätzlich ja. Es gibt unterschiedliche Einstufungen und einzelne Entwicklungsschritte. Das gesamte Projekt bzw. die Arbeit sind eher langfristig orientiert inklusive der internen Pilotierung von potenziellen Weiterentwicklungen und/oder Innovationen.

CS: Was war der Grund für die Überführung aus einer Projektstruktur hinzu einem eigenen Team bzw. Abteilung für den Betrieb? War das der Komplexität des Projektes geschuldet?

J: Es ist weniger der Komplexität an sich als dem Wunsch einer optimalen unternehmerischen Nutzung geschuldet. Wir wollen ganz bewusst keine weitere Silolösung entwickeln, die nicht weiterentwicklungsfähig ist. Das Team war daher eine natürliche Folge, um abteilungsübergreifend und interdisziplinäres Wissen zu integrieren.

CS: Trägt das DevOps Team dann auch die Verantwortung?

J: Im Grunde genommen ja, allerdings sind im Basic Setup Projekt auch sämtliche organisatorischen Stakeholder, die ein Interesse am System selbst und an seinem Betrieb haben genauso involviert. Das DevOps Team trägt jedoch die Verantwortung für Innovation, Weiterentwicklung und Umsetzung.

CS: Nach der Inbetriebnahme geht die Verantwortung für die Nutzung aber in die Abteilungen über, die das System nutzen? Also für die Verwendung an sich und die Nutzung im Sinne eines wirtschaftlichen Effekts ist dann nicht mehr das DevOps Team verantwortlich?

J: Die Inbetriebnahme ist bereits angelaufen. Die Nutzung des Systems an sich liegt natürlich in den Händen der jeweiligen Abteilung. Wir begleiten zwar jetzt noch den Prozess des Roll-Outs, allerdings geht es da viel mehr um eine gewisse Einschulung bzw. um Wissen in der tatsächlichen Nutzung und für uns um die Generierung von Wissen für die weitere Entwicklungsarbeit. Da wir immer zwei Aufgaben balancieren müssen auf der einen Seite den laufenden Betrieb optimieren als auch neue Funktionen und Schnittstellen zu schaffen.

CS: Sehen Sie dann die laufende Optimierung und die Weiterentwicklung als unterschiedliche Aufgaben?

J: Nein. Am Ende des Tages fließt beides im gleichen Backlog zusammen, wird zusammen priorisiert und zusammen bearbeitet. Man muss einfach sagen, dass Innovationen und potenzielle Pilotierung meist weniger formalisiert sind, Das heißt, sie müssen immer mit den konkreteren Aufgaben im Sinne einer Optimierung abgewogen werden, da in beiden Fälle Kapazitäten und Ressourcen genutzt werden müssen.

CS: Woher kommen die Ideen für Weiterentwicklungen und wie werden sie verarbeitet oder gesammelt?

J: Häufig kommen neue Ideen aus den Projekten, die in unserem Unternehmen parallel laufen. Andererseits werden aber auch einzelne Ideen und Vorschläge aus dem Team getrieben. Die haben natürlich viel Einsicht in die einzelnen Abläufe, Workflows oder Prozesse. Dazu kommt dann noch ganz klassisch Management und spezifische Anforderungen aus den Abteilungen, zB wenn ein Kommunikationskanal digitalisiert wird. Normalerweise schaut der Ablauf so aus, dass wenn nach einem ersten informellen Gespräch, die Entscheidung fällt mit einem kleineren Proof of Concept zu testen, werden einzelne Anforderungen erstellt und in den üblichen IT-Systemen verarbeitet und dann vor oder zur Umsetzung verfeinert, angepasst oder verschoben – je nach Bedarf.

CS: Konzentrieren Sie sich in dieser frühen Phase darauf, was die internen Kunden sagen, dass sie wollen oder was sie brauchen?

J: Das ist tatsächlich eines der Learnings in diesem momentanen Setup. Das erreicht man nur durch ständiges Hinterfragen, bis man irgendwie schließlich nicht um das eigentliche Problem oder Bedürfnis herumkommt. Mein persönlicher Ansatz ist immer: Brauchen wir das wirklich, wofür brauchen wir das und wie können wir das einfacher machen. Nachdem wir uns auf keiner grünen Wiese befinde und natürlich es auch Verantwortungen gibt, muss unsere Arbeit über das reine „Bereitstellen“ von Funktionen gehen, sondern darum, dass wir die richtigen Lösungen schaffen – ohne große Anpassungen vornehmen zu müssen. Wir befinden uns hier natürlich in einem hochqualitativen Bereich. Wir reden hier von

Beobachtungen und klassischen UX-Tests und Workshops, allerdings der größte Bereich fällt sicher in den Bereich Requirement Management, also dem Ausarbeiten von Anforderungen.

CS: Was sind die wichtigsten Aufgaben bzw. Themen bei Digitalisierung und der Innovation klassischerer Dienstleistungen?

J: Der umfassende Blick und sich die Zeit zu nehmen, Prozesse und Annahmen zu hinterfragen. Kommunikation nach Außen und mit den Entscheidungsträgern, um Änderungen auch durchzusetzen. Es muss immer Managementunterstützung geben – Es geht darum, Potenziale Bottom Up aufzuzeigen, aber die Umsetzung brauche ich das Commitment von Oben, allein wegen Kapazitäten und um die Angst des Einzelnen vor Veränderungen abzufedern. Dazu kommt noch exzellente Kenntnisse des Systems in einem technischen, aber auch nicht-technischem Sinn. Man muss das System kennen und verstehen, um zu wissen was das System bietet. Es bringt nichts Prozesse, die eng mit Systemen verbunden sind, systemunabhängig zu entwerfen.

CS: Um den Begriff der Systemkenntnis aufzugreifen, vor allem in seiner technischen Ausprägung, glauben Sie, dass Experten eine höhere Innovationsfähigkeit aufweisen?

J: Das hängt von ihrem Weitblick ab. Von ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten wirklich umfassende Lösungen zu gestalten. Ich kenne exzellente Systemexperten, die auf Anhieb Lösungen, Ideen und Umsetzungen liefern können, die aber häufig natürlich von dem System abhängig sind, dass sie kennen. Andererseits gibt es Experten, die es sehr wohl können. Die ihr Wissen und ihre Fähigkeiten durchaus transferieren können.

CS: Wenn Sie jetzt ganz konkret an das DevOps Team denken, findet man dort mehr Umsetzer/Experten oder die kreativen Innovatoren?

J: Wir sind eher schnelle Umsetzer/Experten mit ein paar Kreativen. Diese Zusammensetzung ist allerdings bewusst gewählt, da der momentane Fokus definitiv eher auf der effizienten Umsetzung liegt als auf der kreativen Weiterentwicklung und Innovation – zumindest noch. Wäre der Anteil an „Kreativen“ höher, denke ich, dass einige Lösungen länger dauern würden und über den Prozess auch mehr Anpassungen notwendig wären. Vermutlich wäre der Impact auf den Nutzer und deren Prozesse massiver. Das bedeutet auch, dass wir für Schnelligkeit und Effizienz, Nutzen opfern. Ich glaube allerdings auch, dass es bei bestimmten Themen in der Zukunft wichtig sein wird den Anteil an Kreativen zu erhöhen.

CS: Gibt es noch weitere Aspekte oder Themen, die Sie besprechen möchten?

J: Ich glaube, dass das Bewusstsein, insbesondere bei Unternehmen, die es bereits eine ganze Weile schon gibt, das wirtschaftliche Notwendigkeiten und Innovationsfähigkeit immer balanciert werden muss. Unsere Projektteams, unsere Mitarbeiter arbeiten – im Vergleich zu manchen Startups – nicht immer auf

einer grünen Wiese bzw. ohne Verpflichtungen, sondern es kann – je nach Größe – auch ruhig mal länger dauern und es eben nicht immer einfach mal schnell geht. Es muss immer zwei Bereiche geben, denjenigen der Innovationen treibt, macht und umsetzt und jenen der dafür sorgt das der Betrieb weiterläuft und die Wirtschaftlichkeit gegeben ist.

CS: Hätten Unternehmen ab einer gewissen Größe oder Struktur nicht gerade das Potenzial diese grünen Wiesen intern zu schaffen?

J: In unserem Fall haben wir es und wir tun es auch. Unter anderem in der Einbettung im Gesamtkonzern, in dem Themen wie Service Design, Design Thinking und fast sämtliche Schlagwörter aus dem Bereich Innovation bearbeitet und gelebt werden. Meine persönliche Erfahrung ist dennoch, dass es nicht unbedingt vergleichbar ist bzw. es suboptimal wäre das Gesamtbild aus dem Blick zu verlieren. Zumindest war der Versuch, diese grüne Wiese zu schaffen, in meinem Bereich des Unternehmens nicht erfolgreich.

CS: Vielen Dank für das Gespräch!