



Thomas Meiren,
Volker Liestmann (Hrsg.)

Service Engineering in der Praxis

Kurzstudie zu
Dienstleistungsentwicklung
in deutschen Unternehmen

Service Engineering in der Praxis
Kurzstudie zu Dienstleistungs-
entwicklung in deutschen Unternehmen

Service Engineering in der Praxis
Thomas Meiren, Volker Liestmann (Hrsg.)

Layout:
Dörr + Schiller GmbH
Satz- und Datentechnik

Druck:
Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart, 2002

ISBN 3-8167-6131-3

Das dieser Veröffentlichung zugrunde liegende Verbundvorhaben »Ganzheitliche Entwicklung von Dienstleistungen durch Service Engineering« wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung BMBF unter dem Förderkennzeichen 01 HR 0019 gefördert.

Weitere Informationen zum Verbundvorhaben finden sich im Internet unter der Adresse <http://www.service-engineering.de>.

Thomas Meiren,
Volker Liestmann (Hrsg.)

**Service Engineering
in der Praxis**
Kurzstudie zu
Dienstleistungsentwicklung
in deutschen Unternehmen

Autoren

Mike Freitag
Thomas Meiren
(Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation, Stuttgart)

Christian Gill
Harald Keith
Irene Schmitt
(Forschungsinstitut für Rationalisierung,
Aachen)

Christian Schaller
(Lehrstuhl für Allgemeine und
Industrielle Betriebswirtschaftslehre,
TU München)

Inhalt

1	Vorwort	7
2	Untersuchungsdesign	8
3	Innovationsmanagement für Dienstleistungen	10
3.1	Begriffliche Grundlagen	10
3.2	Innovationsprozess für Dienstleistungen	15
3.3	Wettbewerbsstrategische Auswirkungen	17
4	Organisation der Dienstleistungsentwicklung	21
4.1	Organisatorische Alternativen für die Entwicklung von Dienstleistungen	21
4.2	Gestaltung von Entwicklungsprozessen für Dienstleistungen	24
5	Initialisierung neuer Dienstleistungen	28
5.1	Ideen für neue Dienstleistungen	28
5.2	Prototyping und Wiederverwendung	32
6	Konzeption von Dienstleistungen	34
6.1	Aufbau von Dienstleistungskonzepten	34
6.2	Konzeption als zentrales Element der Dienstleistungsentwicklung	37
7	Einführung von Dienstleistungsinnovationen	44
7.1	Aufgabenbereiche der Einführung	44
7.2	Ergebnisse der Untersuchung	48
8	Handlungsbedarf für die Entwicklung von Dienstleistungen	52
8.1	Professionalisierung	52
8.2	Mitarbeiterintegration	54
9	Anhang	56
9.1	Literaturverzeichnis	56
9.2	Beteiligte Forschungseinrichtungen	58

1 Vorwort

In zunehmend dynamischer werdenden Märkten erzielen Dienstleistungsunternehmen entscheidende Vorteile nicht mehr allein durch Kosten-, Qualitäts- oder Technologieführerschaft. Vielmehr gewinnt parallel dazu die Differenzierung durch innovative Dienstleistungen an Bedeutung und wird in manchen Bereichen sogar mehr und mehr zu einem ausschlaggebenden Alleinstellungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern. Für die Unternehmen bestehen die zentralen Herausforderungen vor allem darin, kontinuierlich verbesserte bzw. neue Dienstleistungen auf dem Markt anzubieten, dabei schneller als die Wettbewerber zu sein und gleichzeitig die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu treffen.

Wenngleich in den vergangenen Jahren die Beschäftigung mit Fragestellungen der Entwicklung von Dienstleistungen deutlich zugenommen hat, sind derzeit bei vielen Unternehmen große Unsicherheiten festzustellen, wenn es darum geht, Ideen für neue Dienstleistungen zu identifizieren und konsequent in marktfähige Angebote umzusetzen. Die in der Praxis vorzufindende Entwicklung von Dienstleistungen sieht meist wie folgt aus: Neue Dienstleistungen werden durch die Unternehmensführung »verordnet«, häufig an Markt- und Unternehmensbedingungen vorbeientwickelt, Kundenbedürfnisse und -erwartungen werden nicht oder zu spät analysiert und Anforderungen der Mitarbeiter

werden nur unzureichend berücksichtigt. Darüber hinaus ist in den Unternehmen ein eigenständiges Entwicklungsmanagement für Dienstleistungen nur in wenigen Fällen vorhanden.

Die in der Praxis zu beobachtenden Problemstellungen bilden den Ausgangspunkt für das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF geförderte Verbundvorhaben »Ganzheitliche Entwicklung von Dienstleistungen durch Service Engineering«. Das Projekt hat es sich zum Ziel gesetzt, einen integrierten Ansatz für die Entwicklung komplexer, professionell zu erbringender Dienstleistungen zu erarbeiten und somit einen wesentlichen Beitrag zur Etablierung des noch jungen Arbeitsgebiets Service Engineering in Forschung und Praxis zu leisten. Darüber hinaus sind in das Vorhaben eine Reihe von empirischen Untersuchungen eingebunden. Die vorliegende Kurzstudie bildet hierzu den Auftakt und hat es sich zum Ziel gesetzt, eine erste Bestandsaufnahme der Praxis vorzunehmen sowie den daraus resultierenden Handlungsbedarf zur Diskussion zu stellen.

Untersuchungsdesign

Die Untersuchung verfolgt vor allem die Zielsetzung, den aktuellen Wissensstand sowie konkrete Anforderungen der Praxis in einem möglichst frühen Stadium in die Projektarbeiten einzu-beziehen. Die Studie leistet damit eine wichtige Rolle bei der Identifizierung vorhandener Lösungsansätze und zukünftigen Handlungsbedarfs für die Entwicklung von Dienstleistungen und übernimmt die Funktion eines Impulsgebers für weitere Forschungsarbeiten.

Bei der *Auswahl der zu befragenden Unternehmen* erfolgte eine klare Einschränkung auf Firmen, die sich bereits erfolgreich mit der Entwicklung von Dienstleistungen beschäftigen und über langjährige Erfahrungen auf diesem Gebiet verfügen. Weitere Eingrenzungen bei der Auswahl der Unternehmen – beispielsweise nach Branche oder nach Unternehmensgröße – wurden bewusst nicht vorgenommen. Insbesondere wurden sowohl klassische Dienstleister als auch produzierende Unternehmen, die Dienstleistungen produktbegleitend anbieten, befragt. Als Zielgruppe innerhalb der Unternehmen wurden die mit der Dienstleistungsentwicklung betrauten Fachleute adressiert. Dadurch war es möglich, fundierte Aussagen zur Vorgehensweise und zu Problemfeldern bei der Entwicklung von Dienstleistungen zu erhalten.

Als Vorarbeiten zur *Entwicklung des Erhebungsinstrumentariums* wurden umfangreiche Literaturrecherchen zum

Stand der Wissenschaft vorgenommen sowie erste Gespräche mit den direkt am Projekt beteiligten Unternehmensvertretern geführt. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse flossen in die anschließende Konzeption eines halbstandardisierten Interviewleitfadens ein. Als zentrale Themenfelder wurden die strategische Bedeutung innovativer Dienstleistungen, die Organisation der Dienstleistungsentwicklung sowie die Initialisierung, Konzeption und Einführung von neuen Dienstleistungen ausgewählt. Außerdem wurden die Unternehmen gebeten, die wichtigsten Problemfelder zu benennen und zu priorisieren.

Die *Durchführung der Interviews* erfolgte im Zeitraum von November 2001 bis Februar 2002. Dabei wurden Vertreter aus insgesamt vierzehn Unternehmen in ausführlichen Gesprächen und Workshops befragt. Hinzu kamen acht Fallstudien aus parallel laufenden Projektaktivitäten der beteiligten Forschungseinrichtungen, so dass dieser Kurzstudie umfassende Angaben aus insgesamt 22 Unternehmen zugrunde liegen. Die gewählte Form der halbstandardisierten Interviews erwies sich als sehr zweckmäßig, da einerseits auf der Basis der vordefinierten Themen ein breiter Einblick in die Unternehmensaktivitäten ermöglicht wurde, aber andererseits auch genügend Freiräume zur Vertiefung besonders interessierender Fragestellungen bestanden. Insbesondere war somit die Gelegenheit

gegeben, innovative Sonderwege und Lösungsansätze der Unternehmen eingehender zu untersuchen.

Abschließend erfolgten die *Analyse und Aufbereitung der Ergebnisse*. Angesichts der Zahl von 22 Interviews soll an dieser Stelle explizit darauf hingewiesen werden, dass die vorliegenden Resultate keinen repräsentativen Anspruch haben – dies bleibt einer empirischen Breitenerhebung vorbehalten, die in einer nachfolgenden Projektphase vorgesehen ist. Insofern hat die Studie einen stark explorativen Charakter. Die Ergebnisse wurden in Form des vorliegenden »White Paper« aufbereitet und dokumentiert, das erste begründete Thesen vorstellt und somit zu einer breiteren Diskussion anregen soll. Außerdem bieten die Untersuchungsergebnisse eine Reihe von interessanten Anregungen und Handlungshilfen für die Praxis.

3 Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Christian Schaller

Innovationen gelten seit jeher als Schlüssel zu Wachstum und Unternehmenserfolg – und das nicht nur für Anbieter von Sachgütern, sondern zunehmend auch für Anbieter von Dienstleistungen. Innovationen gelten jedoch auch als unternehmerische Herausforderung ersten Ranges. Empirische Studien stellen fest, dass sich in Abhängigkeit von der Branche 30 bis 50 Prozent aller am Markt neu eingeführten Leistungen als »Flops« erweisen, also nicht die Erwartungen des Anbieters erfüllen und wieder vom Markt genommen werden (vgl. Schneider 1998, S. 2). Und auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung wurde das Thema des Innovationsmanagements von Dienstleistungen lange Zeit vernachlässigt. Meist lag und liegt der Fokus der Betrachtung immer noch auf der Innovation von Sachgütern. Erst in jüngerer Zeit mehren sich theoretische wie auch empirische Arbeiten, die die Spezifika des Innovationsmanagements von Dienstleistungen unterstreichen und einhellig betonen, dass eine einfache Übertragung der bisherigen Erkenntnisse aus dem Bereich der Sachgüter auf Grund der dienstleistungsspezifischen Besonderheiten nicht ohne weiteres möglich ist.

Es scheint also dringend notwendig, sich mit dem Thema des Innovationsmanagements von Dienstleistungen in Theorie und Praxis eingehend(er) auseinander zu setzen. Im Rahmen des

dieser Kurzstudie zugrunde liegenden Forschungsprojekts kommt dem Innovationsmanagement die Funktion einer Klammer über die Bereiche der Organisation, Humanressourcen sowie Informations- und Kommunikationstechnologien zu. Dieser Rolle entsprechend soll dieser Beitrag die begrifflichen Grundlagen und den Rahmen für die folgenden Beiträge legen wie auch Bezug auf die Ergebnisse aus den untersuchten Unternehmen nehmen.

3.1 Begriffliche Grundlagen

Während weitestgehend Übereinstimmung darüber herrscht, dass Innovationsmanagement etwas substantzielleres ist als das Management von wiederholten Routineentscheidungen (vgl. Kieser 1984, S. 50), herrscht bei den zentralen Begrifflichkeiten eine große Verwirrung. Die beiden Begriffe der Innovation und der Dienstleistung werden sowohl im allgemeinen als auch im wirtschaftswissenschaftlichen Sprachgebrauch sehr uneinheitlich verwendet. Zur Schaffung eines einheitlichen Begriffsverständnisses für diesen und die folgenden Beiträge sowie zur Abgrenzung des Untersuchungsobjekts und zur Vermeidung von Missverständnissen ist es daher erforderlich, die zentralen Begriffe zu definieren. Dem Ziel dieser Kurzstudie und der Komplexität der Thematik entsprechend werden

wir uns um Knappheit und Einfachheit bemühen.

Dienstleistung

Der Begriff der Dienstleistung ist sowohl im allgemeinen wie auch im wirtschaftswissenschaftlichen Sprachgebrauch weit verbreitet, ohne dass sich jedoch eine einheitliche Vorstellung von seiner Bedeutung hätte etablieren können. Der Begriff der Dienstleistung stellt ein theoretisches Konstrukt dar, das sich auf einen empirischen Sachverhalt bezieht, formuliert also einen Vorstellungsinhalt, den man mit einem Begriff verbinden möchte. »Eine entsprechende Begriffsfassung kann somit nicht richtig oder falsch sein, sondern ›nur‹ mehr oder weniger zweckmäßig« (Klein-altenkamp 2001, S. 29).

Typischerweise stützen sich Definitionen des Dienstleistungsbegriffs auf geeignete konstitutive Merkmale der Dienstleistung, gliedert nach den Dimensionen des Leistungspotenzials, des Leistungserstellungsprozesses und des Leistungsergebnisses:

- Die *potenzialorientierte Dimension* stützt sich auf die Betrachtung von Dienstleistungen als angebotene Leistungspotenziale, d. h. als Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zur Erstellung einer Dienstleistung. Absatzobjekt ist damit ein noch nicht realisiertes Leistungspotenzial, d. h.

ein Leistungsversprechen, und nicht ein schon fertiges, bereits auf Vorrat produziertes Produkt. Das konstitutive Element der Dienstleistung in diesem Fall ist die Intangibilität des Absatzobjekts Dienstleistungsfähigkeit und -bereitschaft.

- Die *prozessorientierte Dimension* stellt Dienstleistungen als einen sich vollziehenden (noch nicht abgeschlossenen) Prozess dar, der durch die Integration eines externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess gekennzeichnet ist. Unter einem externen Faktor werden dabei (Produktions-)Faktoren verstanden, die vom Nachfrager der Leistung zur Verfügung gestellt werden (müssen) und an denen oder mit denen die Leistung erbracht wird. Typische Beispiele für externe Faktoren sind der Kunde selbst oder Gegenstände des Kunden (z. B. Maschinen, an denen Wartungsdienstleistungen erbracht werden). Ein Dienstleistungsprozess liegt dann vor, wenn ein Anbieter externe Faktoren mit seinem Leistungspotenzial kombiniert. Ein weiteres, hier häufig genanntes konstitutives Element ist die (zeitliche) Synchronität von Dienstleistungserstellung und Inanspruchnahme durch den externen Faktor, meist auch als »uno-actu«-Prinzip bezeichnet.
- Die *ergebnisorientierte Dimension* stützt sich auf das Resultat des Leistungserstellungsprozesses. Das zentrale, hier meist angeführte Charakteristikum ist das der Immate-

rialität, definiert Dienstleistungen demnach als immaterielle Leistungen. Dieses Merkmal ist jedoch sehr umstritten. Während nämlich Wirkungen von Dienstleistungen generell immateriell sind, kann das prozessuale Endergebnis sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein. Es scheint also angebracht, bei Dienstleistungen höchstens von »überwiegend immateriellen Leistungen« zu sprechen.

Insbesondere eine direkte Gegenüberstellung von Sach- und Dienstleistungen ist durchaus kritisch zu sehen. Während nämlich der Begriff der Sachleistung darauf abzielt, dass das Leistungsergebnis eine Sache ist, fokussiert der Begriff der Dienstleistung eigentlich darauf, dass der Prozess der Leistungserstellung ein »dienender« ist, d. h. am Abnehmer oder mit dem Abnehmer der Leistung erbracht wird. Sinnvoller scheint es, von Leistungsbündeln zu sprechen, »deren Teilleistungen auf der Basis eines vordisponierten Leistungspotenzials in unterschiedlichem Ausmaß durch die Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozess zustande kommen und durch unterschiedliche Anteile von immateriellen und materiellen Komponenten im Leistungsergebnis gekennzeichnet sind« (Kleinaltenkamp 2001, S. 40). Diese Leistungsbündel können dann z. B. reine Sachleistungen (wie z. B. ein vorproduziertes Teil), reine Dienstleistungen (wie z. B. Beratungsleistungen), aber

auch Sachleistungen mit hoher Kundenintegration (wie z. B. eine Sondermaschine) oder Dienstleistungen mit hochautonomer Leistungserstellung (wie z. B. ein Datenbankdienst) als Zwischenformen sein.

Innovation

Auch der Begriff der Innovation ist – ähnlich dem der Dienstleistung – ein viel gebrauchter und dennoch selten präzise bestimmter. Übereinstimmung besteht darin, dass es sich bei einer Innovation um etwas »Neues« handelt, also z. B. neue Produkte, neue Verfahren, neue Vertriebswege, neue Werbeaussagen (vgl. Hauschildt 1997, S. 3). Zur Eingrenzung des Begriffs wird typischerweise eine ergebnisorientierte und eine prozessorientierte Dimension unterschieden. In einem Fall wird »Innovation als Prozess« im anderen Fall die »Innovation als Ergebnis« betrachtet:

- Die *ergebnisorientierte Dimension* betrachtet das Resultat eines Innovationsprozesses und spaltet sich weiter auf in die Objekt- (»Was ist neu?«), die Subjekt- (»Für wen neu?«) und die Intensitätsdimension (»Wie sehr neu?«):
In der Objektdimension können in Anlehnung an unsere obige Dienstleistungsdefinition für den Kunden erlebbare Innovationen nicht nur wie im Fall reiner Sachgüter im eigentlichen Leistungsergebnis, sondern

ebenso in der Form von Potenzial- oder Prozessinnovationen stattfinden. Die »line of visibility« (Sichtbarkeitslinie) der Dienstleistung wird jedoch auch hier eine Trennlinie zwischen erlebbaren und verborgenen Innovationen ziehen. Dienstleistungsinnovationen müssen also nach diesem Verständnis (aus Anbietersicht) nicht zwangsläufig »eigentliche« Innovationen sein, sondern können durchaus auch inkrementelle, (aus Kundensicht wahrnehmbare) innovative Änderungen oder neue Kombinationen sein.

In der Subjektdimension kann zwischen einer Abnehmer- (also z. B. ein Markt oder ein individueller Kunde) und einer Anbietersicht (das Unternehmen) unterschieden werden.

Jede (erfolgreiche) Innovation wird nicht umhin kommen, nicht nur aus Unternehmenssicht den Innovationsgrad einer Leistungsinnovation zu klären, sondern sich auch an den Präferenzen des Nachfragers zu orientieren und somit die Anbietersicht in den Innovationsprozess zu integrieren.

Die Intensitätsdimension kennzeichnet den Grad der Neuigkeit oder auch den Innovationsgehalt und adressiert die Tatsache, dass Innovationen einen wie groß auch immer gearteten »qualitativen« Unterschied gegenüber dem bisherigen Zustand aufweisen. Abhängig vom Neuigkeitsgrad ergeben sich unterschied-

liche Anforderungen an das Innovationsmanagement.

- Die *prozessorientierte Dimension* betrachtet den eigentlichen Innovationsprozess, konzentriert sich also unter Betrachtung der Prozessdimension auf die Frage »Wo beginnt, wo endet die Neuerung?«. Sie adressiert den Aspekt, dass Innovation mehr ist als Invention, d. h. die pure Erfindung, sondern typischerweise alle Schritte von der Ideenfindung bis zur erfolgreichen Etablierung am Markt umfasst. Ein idealtypischer Innovationsprozess umfasst in einem linearen Modell die Schritte Ideengewinnung, Ideenprüfung und -auswahl, Design, Implementierung, Test, Einführung, Erbringung und Ablösung. Im nächsten Abschnitt wird dieser Prozess kurz vorgestellt.

Innovationsmanagement

Wie einleitend bereits angemerkt, ist das Management von Innovationen etwas substanziall anderes als das Management von wiederholten Routineentscheidungen, d. h. die »(...) Bestimmung eines Problems als »innovativ« löst ein anderes Management-Handeln aus, als wenn diese Aufgabenstellung mit dem Kennzeichen »nicht innovativ« belegt wird. Dem Problem wird eine unterschiedliche Aufmerksamkeit, Akzeptanz, Bearbeitungsform und wirtschaftliche Einschätzung zuteil« (Hauschildt 1997, S. 23).

- Eine vornehmlich prozessuale Sichtweise des Innovationsmanagements, die den Entscheidungs- und Durchsetzungsaspekt in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt, definiert Innovationsmanagement als dispositive Gestaltung von einzelnen Innovationsprozessen, d. h. die Entscheidung über und Durchsetzung von Innovationen.
- Eine Einbettung in einen größeren Kontext scheint sinnvoll, Innovationsmanagement demnach als bewusste Gestaltung des Innovationssystems, also nicht nur einzelner Prozesse, sondern auch der Institution, innerhalb derer die Prozesse ablaufen. Im Zentrum eines derart begriffenen Innovationsmanagements stehen

damit vier Gestaltungsfelder: Kunde, Mitarbeiter, Unternehmen und Wettbewerber (vgl. Meyer und Blümelhuber 1998, S. 811f).

Angestrebt wird die Akzeptanz beim Kunden, auf der Basis geeigneter Fähigkeiten bei den Mitarbeitern, einer sorgsam gewählten Systemkonformität mit dem Unternehmen, d. h. Einbindung in die Kultur und in die Systeme und Strukturen des Unternehmens, und ausreichender Schutz vor Nachahmung durch die Wettbewerber. Diese vier Bereiche sind nicht nur wichtige Bereiche bei der Planung und Umsetzung von Dienstleistungsinnovationen, sondern können auch Auslöser von Innovationsprozessen sein (siehe Kapitel 5).

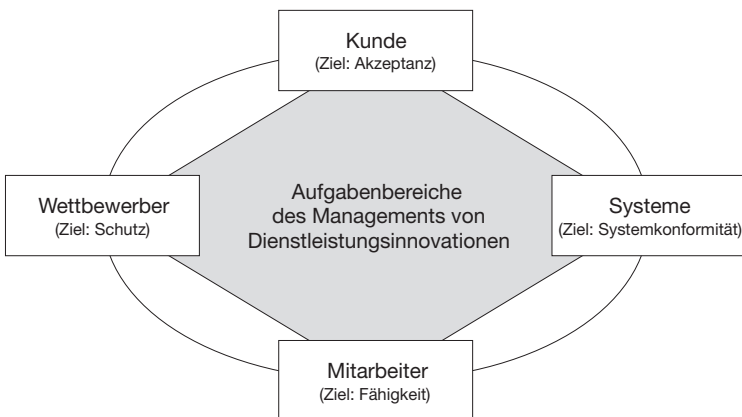


Abbildung 1:
Aufgabenbereiche des Innovationsmanagements
(in Anlehnung an Meyer und Blümelhuber 1998, S. 811)

3.2 Innovationsprozess für Dienstleistungen

Im Folgenden wird ein idealtypischer Innovationsprozess vorgestellt und kurz erläutert. Wichtig zu erwähnen scheint uns vor der eigentlichen Darstellung noch, dass es – entgegen manch anderslautender Aussagen in der Management-Literatur – »das« Erfolgsrezept und »den einzig richtigen« Kurs des Innovationsmanagements nicht gibt, nicht geben kann. Es gilt also, die jeweiligen situativen Einflüsse zu berücksichtigen und Modelle als das zu begreifen, was sie sind: Struktur- und Denkhilfen, die es an die jeweilige Situation anzupassen gilt.

- *Ideengewinnung*: Der Ideensuche und -gewinnung kommt in diesem Prozess eine Schlüsselrolle zu. Nach den Ergebnissen einer empirischen Studie von Berth leiden 80 Prozent der deutschen Unternehmen an akutem Ideenmangel (Meyer u. a. 1992, S. 5). Hier gilt es also Fragen zu beantworten wie »Wer stößt eine Initiative an?« oder »Welches sind geeignete Quellen für Dienstleistungsinnovationen?«.
- *Ideenprüfung und -auswahl*: In diesem Schritt müssen die im Rahmen der Ideengewinnung gewonnenen »Roh-Ideen« genauer analysiert und einer Bewertung unterzogen werden. Einige Ideen werden weiterverfolgt, andere fallen gelassen werden.

Zugrunde liegende Kriterien sind die Machbarkeit und die zu erwartende Profitabilität, aber beispielsweise auch die voraussichtliche Akzeptanz der Kunden oder das Vorhandensein unternehmensinterner wie -externer Fähigkeiten.

- *Design*: Hier werden nun die Ideen, die die Auswahlphase überstanden haben, »designed«, d. h. das Konzept der Dienstleistung ist zu erstellen. Das sind z. B. »(...) Fragen der Angebotsstruktur, der Leistungserstellung, der Kundenintegration, der Prozesse vor und hinter der »line of visibility« und der Gestaltung der Dienstleistungs-Szenerie. Aber auch Themen wie die Kooperation mit anderen Dienstleistern, Möglichkeiten des Vertriebs- und Distributionsdesigns und nicht zuletzt Fragen der Vermarktung (z. B. Preis) sind zu klären« (Meyer und Blümelhuber 1998, S. 817).
- *Implementierung*: In diesem Schritt erfolgt die Realisierung der entworfenen Dienstleistung. Auf Grund dessen, dass die Dienstleistung selbst auf Grund ihrer konstitutiven Eigenschaften in der Regel nicht vorab erstellt werden kann, konzentriert sich dieser Schritt auf die Realisierung aller unterstützenden Maßnahmen vor und hinter der »line of visibility« im Vorfeld der Einführung im Unternehmen und im Markt. Das sind insbesondere Maßnahmen im Bereich der Organisation, des Personals wie auch bei der techni-

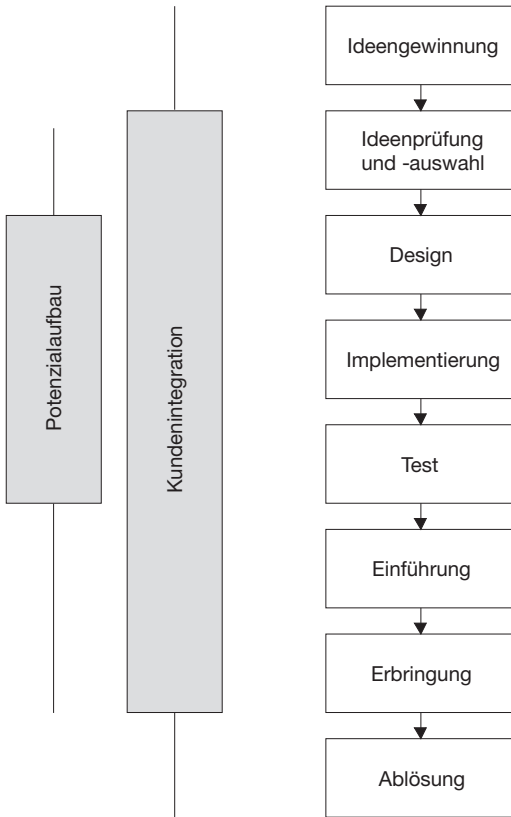


Abbildung 2:
Idealtypischer Innovationsprozess von
Dienstleistungen (in Anlehnung an Meyer und
Blümelhuber 1998, S. 813)

schen Infrastruktur (z. B. Software-
entwicklung und -einsatz).

- **Test:** Häufig wird bei der Aufgabe des Tests von Dienstleistungen gleich von der Testproblematik gesprochen. In dem Maße, wo die Integration des

Kunden als externer Faktor erforderlich wird, ist man in der Tat zahlreichen Restriktionen ausgesetzt. Ziel der Teststufe ist es auf jeden Fall, in einem integrierten Szenario die Marktreife der Dienstleistung zu

prüfen und nicht zuletzt auch den eigentlichen Dienstleistungsprozess zu trainieren und zu proben.

- *Einführung*: Nachdem die Dienstleistung also nun »designed« und in einem integrierten Szenario getestet wurde, die Marketingstrategie entwickelt wurde und der Vertrieb der Dienstleistung steht, wird die Dienstleistung schließlich in das Unternehmen und in den Markt eingeführt.
- *Erbringung*: Mit der Einführung endet die eigentliche Entwicklung einer neuen Dienstleistung. Es sind jedoch auch in der anschließenden Erbringungsphase eine Reihe von Innovationstätigkeiten durchzuführen. Hierzu zählen beispielsweise kontinuierliche Verbesserungen und kundenspezifische Anpassungen.
- *Ablösung*: Im Sinne einer Betrachtung des gesamten Lebenszyklus einer Dienstleistung ist die Ablösungsphase ebenfalls in den Innovationsprozess mit einzubeziehen. Hierbei sind insbesondere Entscheidungen zu treffen, wann und wie Dienstleistungen vom Markt genommen werden und ob sie gegebenenfalls durch neue Dienstleistungen ersetzt werden.

Die Untersuchungen innerhalb der Kurzstudie konzentrierten sich insbesondere auf die Phasen von der Ideengewinnung und -prüfung bis hin zu Einführung neuer Dienstleistungen. Die entsprechenden Ergebnisse werden in den Kapiteln 5 bis 7 vorgestellt.

3.3 Wettbewerbsstrategische Auswirkungen

Bedingt durch die dienstleistungsspezifischen Besonderheiten ergeben sich für Dienstleistungsanbieter nicht nur neue Anforderungen für das Innovationsmanagement allgemein, sondern auch neue Anforderungen zur Formulierung und Umsetzung von Wettbewerbsstrategien im Speziellen. So resümieren Homburg und Faßnacht z.B. in Bezug auf die klassischen Porter'schen Strategietypen, »(...) dass kein Dienstleistungsmerkmal für die Kostenführerschaftsstrategie spricht«. Die konstitutiven Eigenschaften von Dienstleistungen sprächen eher für eine Differenzierungsstrategie (Homburg und Faßnacht 1998, S. 540).

Im Rahmen der exemplarischen Analyse des Status quo zum Innovationsmanagement wurden auch zum Komplex der Unternehmensstrategie in Bezug auf (die Entwicklung von) Dienstleistungen Fragen gestellt. Die Ergebnisse aus diesen Fragen sollen hier verdichtet dargestellt werden, mit Fokus auf folgende Schlüsselfragen:

- Aus welcher Situation heraus wurden neue Dienstleistungen entwickelt? (Auslöser)
- Was waren die zentralen Zielsetzungen für neue Dienstleistungen? (strategische Ziele)

- Wo lagen die Schwerpunkte bei der Entwicklung von Dienstleistungen? (Neuentwicklung vs. Weiterentwicklung)

Als Auslöser wurden interne wie externe Ideenquellen genannt, primär kundengetriebene Innovationen, d. h. »demand pull«. In techniknahen Branchen, insbesondere bei Massenmärkten, wird jedoch meist auch die technikgetriebene Innovation als Auslöser für »neue Dienstleistungen« genannt (vgl. Kapitel 5). Zum Teil wurden jedoch auch andere Ideenquellen aufgeführt wie zum Beispiel branchenfremde Mitarbeiter. Erstaunlich oder wenigstens bemerkenswert ist aus unserer Sicht die Tatsache, dass nur zweimal das marktliche Umfeld als Ideenquelle bzw. Auslöser von Dienstleistungsinitiativen genannt worden war.

Als strategischen Ziele wurden mit ganz eindeutiger Mehrheit Wachstums- bzw. Marktdurchdringungs-, z. T. sogar Marktentwicklungsstrategien formuliert. Dieser starke Fokus auf offensive Strategieformulierungen bietet Raum zur Interpretation, insbesondere auf der Basis der Tatsache, dass sich das Gros der Interviewpartner in tendenziell eher reifen und gesättigten Märkten bewegt. Nur wenige Interviewpartner formulierten – eher defensiv – die »Stützung vorhandener Geschäftsfelder« als strategische Ziele für neue Dienstleistungen. Neben diesem eher die marktorientierte Sicht betonenden Ergebnis

steht das ähnlich oft genannte, eher die Ressourcensicht betonende Ziel der Steigerung von Profitabilität, insbesondere auf Basis von Prozessoptimierungen. Der – aus der Analyse der Auslöser bereits hervorgetretene – ausgeprägte Fokus auf die Kunden wird auch hier deutlich durch die nahezu von allen Interviewpartnern explizit genannten Ziele der Erhöhung der Kundenbindung bzw. der Steigerung der Kundenzufriedenheit. Sowohl für die Ziele der internen Optimierung wie auch der Kundenbindung werden des Öfteren zusätzlich bereits Bezüge zu Möglichkeiten des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnologie gemacht, sei es zum Beispiel für die Fernwartung von Anlagen oder die Verzahnung mit bestehenden Kunden über ein Extranet.

Als Entwicklungsschwerpunkt gab es ein ganz eindeutiges Übergewicht für die Weiterentwicklung gegenüber der Neuentwicklung von Dienstleistungen. Der Großteil der Interviewpartner benannte dabei explizit die Weiterentwicklung als eindeutig fokussierten Entwicklungsschwerpunkt. Nun wurde in den Interviews nicht der akademische Versuch einer Abgrenzung des fließenden Übergangs »neuer« von »weiterentwickelten« Dienstleistungen unternommen, dennoch vermag dieses Ergebnis einen deutlichen Trend zu formulieren. Häufig wurde auch noch explizit betont, dass »komplett neue Leistungen eher selten entwickelt

werden«. Die zugrunde liegende Unsicherheit in der Interpretation liegt darin begründet, ob hier lediglich die Innovationshöhe, d. h. der Grad an Neuigkeit, der erreicht sein muss, damit eine Leistung das Prädikat »innovativ« tragen darf, so hoch liegt, oder ob das marktliche Umfeld der Unternehmen und die zugrunde liegenden Unternehmensstrategien eher zu konservativeren (Folge-)Strategien tendieren lässt.

Neben den Antworten zu den oben formulierten Schlüsselfragen ist es aus unserer Sicht sehr erstaunlich (oder bedenklich), dass das absolute Gros der Interviews trotz – oder vielleicht auch gerade wegen – der Betonung des Weiterentwicklungsaspektes keine oder nur sehr vage Vorgaben, d. h. Zielvorgaben, an die (Weiter-)Entwicklung von Dienstleistungen beschreibt. Lediglich die Zielvorgabe, dass die (weiter-)entwickelte Dienstleistung »einen Umsatzbeitrag liefern muss«, wurde von einigen Unternehmen genannt. Damit bleibt zwangsläufig unklar, wie in den beteiligten Unternehmen die (Budget-)Steuerung von Entwicklungsvorhaben erfolgt.

Zusammenfassung

Innovationsmanagement ist etwas substantiell anderes, als das Management von wiederholten Routineentscheidungen. Aus den konstitutiven Eigenschaften der Dienstleistung ergeben

sich weitere Herausforderungen. Um so erstaunlicher, dass das Themenfeld bisher in Theorie wie auch Praxis noch wenig Beachtung findet.

Die zentralen Gestaltungsfelder des Innovationsmanagements liegen in den Bereichen Kunde, Mitarbeiter, Unternehmen und Wettbewerb: die Akzeptanz beim Kunden, auf der Basis geeigneter Fähigkeiten bei den Mitarbeitern, einer sorgsam gewählten Systemkonformität mit dem Unternehmen und ausreichender Schutz vor Nachahmung durch die Wettbewerber. Dienstleistungsinnovationen müssen sich dabei nicht nur auf das eigentliche Leistungsergebnis beziehen, sondern können die Bereiche des Leistungspotenzials und des Leistungserstellungsprozesses mit einbeziehen. Sie müssen nach diesem Verständnis (aus Anbietersicht) nicht zwangsläufig »grundlegende« Innovationen sein, sondern können durchaus auch inkrementelle, (aus Kundensicht wahrnehmbare) innovative Änderungen oder neue Kombinationen sein.

Im Rahmen der Analyse der Ergebnisse zur wettbewerbsstrategischen Ausrichtung der (Weiter-)Entwicklung von Dienstleistungen konnte schließlich gezeigt werden, dass der Trend der letzten Jahre, die zunehmende Ausrichtung am Kunden, auch in diesem Feld Berücksichtigung erfährt. Auslöser von Dienstleistungsinnovationen sind primär die Kunden und auch bei den

strategischen Zielen überwiegt die marktorientierte Sicht, neben dem internen Ziel der Prozessoptimierung. Der Entwicklungsschwerpunkt liegt ganz eindeutig bei der Weiterentwicklung von Dienstleistungen, die »Neu«-Entwicklung von Dienstleistungen hat eher untergeordnete Bedeutung. Die Tatsache, dass die meisten Entwicklungsvorhaben noch ohne konkrete ökonomische oder vor-ökonomische Zielvorgaben durchgeführt werden, lässt Raum zur Optimierung vermuten.

Organisation der Dienstleistungsentwicklung

Thomas Meiren

In den zurückliegenden Jahren hat die Beschäftigung mit der Entwicklung von Dienstleistungen zunehmend an Bedeutung gewonnen. Damit verbunden ist für viele Unternehmen die Fragestellung, ob und inwieweit sie für diese Aufgabenstellungen Ressourcen bereitstellen und Verantwortlichkeiten benennen. Insbesondere stellen sich die Unternehmen die Frage nach dem geeigneten organisatorischen Rahmen für die Entwicklung von Dienstleistungen.

Diese Themenstellung wurde innerhalb der Kurzstudie aufgegriffen. Zum einen war es von Interesse, welche Organisationsstrukturen die befragten Unternehmen für die Entwicklung von Dienstleistungen bevorzugt wählen und welche Unternehmensfunktionen dabei in diese Aufgabe eingebunden sind. Zum anderen wurde untersucht, inwieweit die Unternehmen Vorgehensweisen und Richtlinien für die Dienstleistungsentwicklung festlegen und wie sie ihre organisatorischen Abläufe gestalten.

4.1

Organisatorische Alternativen für die Entwicklung von Dienstleistungen

Für Unternehmen, die sich erstmals mit der Entwicklung von Dienstleistungen beschäftigen, ist erfahrungsgemäß eine der zuerst auftauchenden Fragen, wer im Unternehmen diese Aufgabe über-

haupt übernehmen soll und welche Unternehmensbereiche darüber hinaus unterstützend mitwirken. Aber auch für Unternehmen, die bereits über umfangreiche Erfahrungen auf dem Gebiet der Dienstleistungsentwicklung verfügen, sind eine Reihe von aufbauorganisatorischen Aspekten von wiederkehrender Relevanz. Beispielsweise wenn es bei zunehmendem Entwicklungsaufwand darum geht, ab wann die Schaffung einer eigenen Abteilung für die Dienstleistungsentwicklung sinnvoll erscheint, oder wie bei zunehmender Komplexität die Zusammenarbeit verschiedener Entwicklungspartner besser organisiert werden kann.

Hinsichtlich der Regelung der organisatorischen Verantwortlichkeit für die Entwicklung von Dienstleistungen kommen folgende vier Alternativen grundsätzlich in Betracht: Die Entwicklung in eigens zu diesen Zwecken eingerichteten Organisationseinheiten, die Übernahme von Entwicklungstätigkeiten durch bereits bestehende Organisationseinheiten (quasi als »Nebenaufgabe«), die Entwicklung in Form von speziell dazu eingesetzten Projektteams sowie letztlich die Beauftragung externer Unternehmen. Abbildung 3 veranschaulicht die genannten Möglichkeiten.

Die von den befragten Unternehmen am häufigsten gewählte Organisationsform war die Entwicklung von Dienstleistungen durch fallweise zusammenarbeitende Projektteams. Hierzu wird je nach

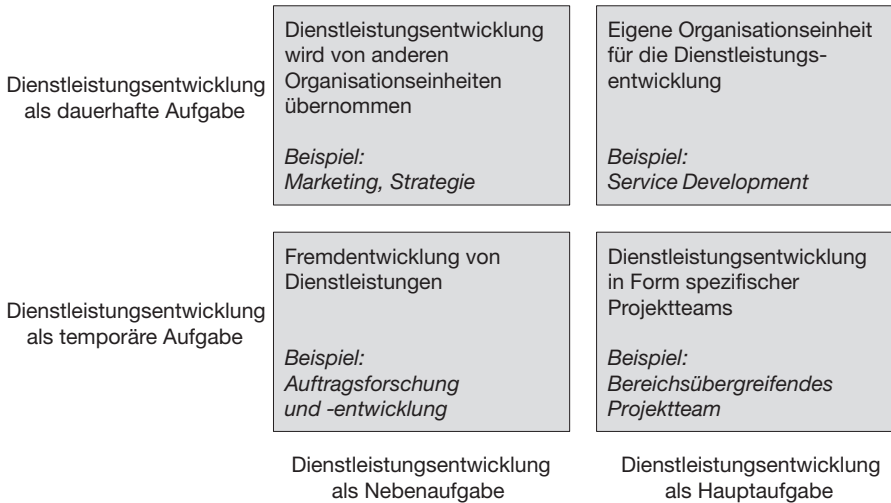


Abbildung 3:
Organisatorische Alternativen
(vgl. Bullinger, Meiren 2001)

Aufgabenstellung ein Projekt mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen aufgesetzt. Die Verantwortung liegt dabei zumeist bei Bereichen mit relativ hohem Kundenkontakt wie etwa Marketing, Vertrieb oder Produktmanagement. Bei produzierenden Unternehmen spielt darüber hinaus die Service-Abteilung eine wichtige Rolle. Außerdem sind in den befragten Unternehmen typischerweise weitere Funktionen wie etwa die Geschäftsführung, die Organisations- und EDV-Abteilung in den Entwicklungsteams vertreten.

Der Nachteil von temporär zusammenarbeitenden Entwicklungsteams mit jeweils wechselnden Verantwortlichkeiten besteht vor allem darin, dass nach Projektende das gewonnene Wissen oftmals verloren geht, da die beteiligten Mitarbeiter sich anderen Aufgaben zuwenden. Aus diesem Grund sind etwa ein Drittel der in der Kurzstudie befragten Unternehmen dazu übergegangen, die Entwicklung von Dienstleistungen bereits existierenden Organisationseinheiten als dauerhafte Nebenaufgabe zuzuordnen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die (Weiter-)Entwicklung von Dienstleistungen kontinuierlich erfolgt und das

hierzu erforderliche Wissen auf- und ausgebaut werden kann. Befragt nach der Organisationseinheit, die man mit der Dienstleistungsentwicklung betraut, antworteten die Unternehmen, dass die Wahl zumeist auf Marketing, Service (bei produzierenden Unternehmen) oder auf die operativ beim Kunden tätigen Fachbereiche entfällt. Auch dies ist erneut ein Indiz dafür, dass die Intensität des Kundenkontakts für die Unternehmen ein wichtiges Kriterium für die Zuordnung von Aufgabenstellungen der Dienstleistungsentwicklung zu sein scheint.

Um die Entwicklung von Dienstleistungen weiter professionalisieren zu können, sind einige wenige – vier der interviewten 22 – Unternehmen dazu übergegangen, eigene Organisationseinheiten einzurichten, deren Hauptaufgabe in der Entwicklung von Dienstleistungen besteht. Dies hat den Vorteil, dass die Entwicklungsaktivitäten vom operativen Tagesgeschäft getrennt werden können und sich gezielt Know-how zur Entwicklung von Dienstleistungen aufbauen lässt (Bullinger, Meiren 2001). Da es sich bei den in der Kurzstudie ermittelten Unternehmen sämtlich um Großunternehmen handelt und zudem die Größe der Organisationseinheit nur in einem Fall Gruppenstärke überschreitet, liegt die Vermutung nahe, dass diese Option in der Praxis bisher insgesamt nur eine eher geringe Bedeutung spielt.

Die vierte der in Abbildung 3 genannten organisatorischen Alternativen, die Fremdentwicklung von Dienstleistungen bzw. ein Outsourcing der Dienstleistungsentwicklung, war innerhalb der befragten Unternehmen nicht vertreten. Jedoch ist anzumerken, dass der Integration externer Partner in die Entwicklung von Dienstleistungen sehr wohl eine große Bedeutung beigemessen wird. Allerdings übernehmen diese nur einzelne Teilaufgaben und nicht die komplette Entwicklung einer neuen Dienstleistung. So gaben rund zwei Drittel der befragten Unternehmen an, in ihre Entwicklungsaktivitäten je nach Problemstellung ausgewählte Beratungsunternehmen, Softwarehäuser, Marktforscher, Rechtsexperten oder sonstige Spezialisten einzubinden.

Es bleibt festzuhalten, dass es hinsichtlich der Organisationsform für die Dienstleistungsentwicklung aus Sicht der befragten Unternehmen keinen »one-best-way« zu geben scheint und dass dementsprechend in der Praxis eine Vielzahl unterschiedlicher Optionen gewählt werden. Jedoch offenbarte eine Zusatzfrage nach Erfolgsfaktoren für die Organisation der Dienstleistungsentwicklung, dass es gleichwohl eine Reihe von Gemeinsamkeiten gibt. Dabei kristallisierten sich die folgenden vier Faktoren heraus, die jeweils von mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen genannt wurden:

- Einbindung operativer Bereiche in Entwicklungsaktivitäten, insbesondere die Nutzung des Know-hows der Mitarbeiter vor Ort,
- Einbindung von Promotoren, vor allem aus der Unternehmensführung, aber auch der betrieblichen Interessensvertretung,
- Einbindung externer Partner, sowohl um deren Spezialwissen als auch deren moderierende Wirkung für die interne Zusammenarbeit zu nutzen,
- Einbindung von Marketing und Vertrieb, um die Entwicklung marktgerechter Dienstleistungen sicherstellen zu können.

Bei der abschließenden Betrachtung der von den Unternehmen genannten Organisationsformen und Erfolgsfaktoren wird deutlich, dass es sich bei der Entwicklung von Dienstleistungen um eine Aufgabe handelt, die vielfältige Bereiche innerhalb und außerhalb des Unternehmens betrifft. Insofern besteht eine der großen Herausforderungen der Zukunft sicherlich darin, geeignete Organisationsformen – insbesondere für das Arbeiten in Netzwerken und das Beherrschen von Schnittstellen – zu finden, die geeignet sind, die vorhandene Komplexität in den Griff zu bekommen, und somit die eigentliche Voraussetzung für die schnelle und effiziente Entwicklung von Dienstleistungen bilden.

4.2

Gestaltung von Entwicklungsprozessen für Dienstleistungen

Neben der Schaffung von Strukturen für die Dienstleistungsentwicklung bildet die Gestaltung von Entwicklungsprozessen für neue Dienstleistungen ein weiteres Handlungsfeld in der Praxis. Insbesondere Unternehmen, die regelmäßig neue Dienstleistungen entwickeln, suchen nach Möglichkeiten, ihre Entwicklungsprozesse transparent und nachvollziehbar zu gestalten, Doppelarbeiten zu vermeiden, die Wiederholung bereits gemachter Fehler auszuschließen und vorhandenes Wissen wiederzuverwenden. Darüber hinaus sollen durch definierte Prozesse die Qualität und der Markterfolg neuer Dienstleistungen so weit wie möglich sichergestellt werden.

Um dies zu erreichen, wird in der Regel damit begonnen, Entwicklungsprozesse zu beschreiben und einzelne Entwicklungsschritte bis zu einem gewissen Grad zu standardisieren. Diese »Formalisierung« der Dienstleistungsentwicklung reicht von fest vorgegebenen Prozessen auf der einen Seite bis hin zu flexiblen, situationspezifischen Vorgehensweisen auf der anderen Seite. Wenn im Folgenden der Begriff »Formalisierung« verwendet wird, so ist dies also keinesfalls damit gleichzusetzen, dass Entwicklungsprozesse in ein absolut starres Korsett gepresst werden. Vielmehr ist darunter zu ver-

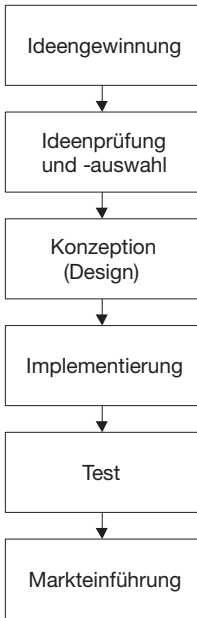
stehen, dass Entwicklungsprozesse nicht mehr generell willkürlich ablaufen, sondern es definierte Richtlinien gibt, nach denen die Entwicklung von Dienstleistungen durchgeführt wird (Fährnich, Meiren u. a. 1999).

Im Rahmen der Kurzstudie wurden die Unternehmen befragt, inwieweit sie ihre Entwicklungsprozesse bereits definiert und dokumentiert haben. Die Antworten lassen sich in drei unterschiedliche Gruppen einteilen. Die erste Gruppe von Unternehmen verwendet keine festen Richtlinien für die Entwicklung von Dienstleistungen. Allerdings ist diese Gruppe innerhalb der befragten Unternehmen zahlenmäßig sehr klein. Hier entstehen neue Dienstleistungen zumeist ad hoc oder auf Initiative von einzelnen Mitarbeitern. Zur Gestaltung des Entwicklungsablaufs wird bestenfalls auf allgemeine Regeln des Projektmanagements zurückgegriffen.

In der zweiten Gruppe, in der sich die Mehrheit der befragten Unternehmen befindet, folgt die Entwicklung von Dienstleistungen bereits fest definierten Abläufen, ist aber noch nicht schriftlich fixiert. Es existieren schon mehr oder weniger umfangreiche Erfahrungen aus vergangenen Entwicklungsprojekten. Das Wissen ist in den Köpfen der verantwortlichen Mitarbeiter vorhanden und es werden zur Entwicklung von Dienstleistungen einfache Instrumentarien und Hilfsmittel wie Checklisten und Formblätter eingesetzt.

Die letzte Gruppe der interviewten Unternehmen, die allerdings nicht besonders umfangreich ist, hat ihre Entwicklungsprozesse fest definiert und schriftlich dokumentiert. Hierzu wurden die Prozesse und die einzusetzenden Methoden in sogenannten Entwicklungshandbüchern beschrieben, die detaillierte Vorgaben und Richtlinien für die Entwicklung von Dienstleistungen enthalten. Dies bietet vor allem den Vorteil, dass das Wissen über die Dienstleistungsentwicklung nicht nur an einzelne Experten gebunden, sondern für alle beteiligten Mitarbeiter verfügbar ist. Bezüglich des Aufbaus der Entwicklungsprozesse war interessant, dass sich diese bei den befragten produzierenden Unternehmen an die dort bekannten Produktentwicklungsprozesse anlehnten, was auf eine – zumindest prinzipielle – Übertragbarkeit von Vorgehensweisen der Produktentwicklung auf die Entwicklung von Dienstleistungen hindeutet.

Neben der Frage nach dem generellen Formalisierungsgrad war es außerdem von Interesse, wie die Unternehmen bei der Entwicklung von Dienstleistungen im Einzelnen vorgehen. Dabei stellte sich heraus, dass die von den befragten Unternehmen gewählten Vorgehensweisen alle dem Typus der sequenziell aufgebauten Phasenmodelle zuzuordnen sind, d. h. die einzelnen Entwicklungsphasen werden nacheinander ausgeführt und bauen aufeinander auf. Als Bedingung für den Übergang von



Aspekte der Gestaltung:

- Strukturierung und Dokumentation des Entwicklungsprozesses
- Festlegung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen
- Bereitstellung der benötigten Ressourcen
- Auswahl geeigneter Methoden und Werkzeuge
- Einbindung von Kunden, Mitarbeitern und Promotoren
- Anwendungsgerechte Nutzung und Wiederverwendung von Wissen

Abbildung 4:
Gestaltung von Entwicklungsprozessen

einer Phase in die nächste gilt, dass die vorhergehende Phase komplett abgeschlossen sein muss. Ein typisches Beispiel für ein solches Phasenmodell ist in Abbildung 4 dargestellt (vgl. auch Kapitel 3).

Die Vorteile der Verwendung von Phasenmodellen bestehen vor allem darin, dass sie einfach zu verstehen und umzusetzen sind. Darüber hinaus bieten sie angesichts der klar voneinander abgegrenzten Entwicklungsschritte gute Möglichkeiten der Festlegung von

Meilensteinen und der Überprüfung von Zwischenergebnissen. Die Nachteile von Phasenmodellen bestehen allerdings darin, dass sie relativ starr sind und sich nur schwer auf unterschiedliche Ausgangssituationen anpassen lassen. Außerdem ist ein Eindruck vom Gesamtergebnis meist erst nach dem Durchlaufen des gesamten Entwicklungsprozesses möglich. Auch ist anzumerken, dass reale Projekte nur selten sequenziellen Abläufen folgen (vgl. Meiren, Barth 2001).

Auf die Frage, ob für die Zukunft weitergehende Vorgehensmodelle angedacht sind, antworteten einige der befragten Unternehmen, dass sie erste Überlegungen zum Einsatz von Prototyping-Verfahren anstellen. Hierbei sollen im Laufe des Entwicklungsprozesses bereits in einem frühen Stadium erste Testversionen (»Prototypen«) der neuen Dienstleistungen verfügbar sein, um somit wesentliche Merkmale und Funktionalitäten untersuchen und anschließend verfeinern zu können. Aber ähnlich wie im Bereich der Wissenschaft befinden sich solche Überlegungen noch in einem vergleichsweise frühen Stadium (vgl. Hofmann, Klein, Meiren 1998).

Fazit

Die Untersuchung zeigt, dass viele Unternehmen derzeit auf der Suche nach möglichst effizienten Ansätzen und Lösungen für Fragestellungen der organisatorischen Gestaltung der Dienstleistungsentwicklung sind. Insbesondere scheint ein klarer Trend in Richtung einer zunehmenden Professionalisierung zu gehen. Dabei spielen die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten, die Systematisierung von Vorgehensweisen sowie die Aufbereitung und Weitergabe des intern verfügbaren Wissens eine besondere Bedeutung.

Initialisierung neuer Dienstleistungen

Christian Gill, Harald Keith, Irene Schmitt

Neben wachsenden Kundenansprüchen sind der zunehmende Wettbewerb, gesättigte Märkte und stagnierende bzw. schrumpfende Umsatzrenditen die Hauptgründe dafür, dass sich die befragten Unternehmen mit der Entwicklung neuer Dienstleistungen befassen. Weiterhin wurde die Robustheit gegen Konjunkturschwankungen, die Möglichkeit der Differenzierung gegenüber Wettbewerbern sowie die Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzusetzen bzw. Markteintrittsbarrieren zu schaffen, genannt.

Eine Unterscheidung hinsichtlich Push- oder Pullstrategien als Auslöser der Initialisierungsphase wurde in der Befragung nicht deutlich (vgl. Abbildung 5). Vielmehr wurden sowohl Pushstrategien, bei denen latente Kundenbedürfnisse durch das Anbieten von neuen Dienstleistungen erst geweckt

werden, als auch Pullstrategien, bei denen Unternehmensaktivitäten durch Kundenbedürfnisse initiiert werden, als »Funke« für den Beginn einer Dienstleistungsentwicklung genannt.

Betont wurde dabei allerdings häufig, dass auf branchen- oder gar unternehmensspezifischem Know-how im Unternehmen aufgebaut wird bzw. werden sollte.

5.1

Ideen für neue Dienstleistungen

Die Unternehmensbefragung hat gezeigt, dass die auch als konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung bezeichneten Objektbestandteile Potenzial, Prozess und Ergebnis diejenigen sind, die in dieser Phase der Dienstleistungsentwicklung im Mittelpunkt stehen.

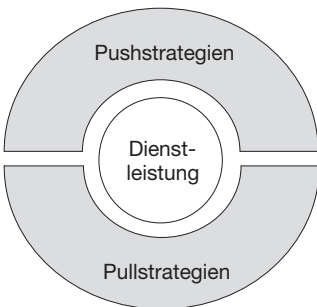


Abbildung 5:
Push- und Pullstrategien bei der Entwicklung von Dienstleistungen

Diese konstitutiven Merkmale wurden in der Unternehmensbefragung oft als Voraussetzung für die Machbarkeit bzw. Angebotsfähigkeit einer Dienstleistung genannt.

Bei der Entwicklung von Dienstleistungen stehen vor allem die Verrichtungen bzw. Prozesse im Mittelpunkt. Da Dienstleistungen auf Grund der Integration des Kunden zumeist keine statischen Wirkungszusammenhänge aufweisen, vermag viel eher die allgemeine Angabe von Tätigkeitsabläufen (z. B. Ist-Analyse, Soll-Analyse, Lösungskonzeption), den Gegenstand einer Dienstleistung darzustellen (vgl. Luczak u. a. 2000). Vergleichbar ist diese Betrachtungsweise mit der von technischen Produktionssystemen, bei denen ebenfalls die Prozessorientierung im Vordergrund steht (vgl. Sontow 2000).

Die Angabe von Prozessen allein ist jedoch nicht ausreichend, um eine Dienstleistung gänzlich beschreiben zu können. Insbesondere für die externe Darstellung ist die Angabe des Dienstleistungsergebnisses von großer Bedeutung (vgl. Liestmann 2001). Das Dienstleistungsergebnis ergibt sich konsequenterweise aus dem Dienstleistungsprozess. Da der Kunde stets direkt oder indirekt daran beteiligt ist, manifestiert sich das Ergebnis nicht nur in einem unmittelbaren Output, sondern insbesondere auch im mittelbaren Kundennutzen, wobei mehrfach auf das

Kriterium der Wahrnehmbarkeit des Dienstleistungsergebnisses als Erfolgsfaktor verwiesen wurde.

Neben der Prozess- und Ergebnisdimension ist die Potenzialdimension als dritte zu nennen. Erst durch vorhandenes Potenzial ist ein Unternehmen in der Lage, durch einen strukturierten Prozess ein Ergebnis zu bewirken. Der Begriff Potenzial wird als die Summe der benötigten Ressourcen und deren Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden (vgl. Jaschinski 1998). Diese Potenziale stellen neben Prozess und Ergebnis eine weitere Komponente bei der Entwicklung und Beschreibung von Dienstleistungen dar, deren Bedeutung nach Aussage der befragten Unternehmen höchste Priorität zugewiesen wird.

Perspektiven der Ideengewinnung

Für die Suche nach geeigneten Dienstleistungsideen wurden zwei Perspektiven genannt, die den Suchraum begrenzen (vgl. Abbildung 6):

- Eine potenzialorientierte Perspektive, die die Möglichkeiten eines Unternehmens, eine bestimmte Dienstleistung überhaupt erbringen zu können, in den Mittelpunkt stellt. Beim potenzialorientierten Ansatz liegt der Ausgangspunkt der Entwicklung bei den Kernkompetenzen eines Unternehmens, für die eine neue oder zusätzliche Nutzung in

Form einer Dienstleistung angestrebt wird.

- Die zweite, marktseitige Perspektive fokussiert die möglichen Einsatzfelder für Dienstleistungen. Im Vordergrund stehen hier Probleme, zu deren Lösung der Kunde selbst nicht bereit oder in der Lage ist.

Eine marktorientierte Herangehensweise dient dazu, mögliche Einsatzfelder für zukünftige Dienstleistungen zu identifizieren und auszuwählen. Bei der Dienstleistungsentwicklung ist zu berücksichtigen, dass die Attraktivität eines Dienstleistungsgeschäfts von der qualitativen und quantitativen Bedeutung der anvisierten Märkte abhängt. Daher ist neben der überwiegend intern ausgerichteten Potenzialanalyse vor allem die Perspektive des Kunden einzunehmen. Für die Entwicklung einer

erfolgreichen Dienstleistung sind dementsprechend Problemfelder bei potenziellen Kunden zu identifizieren und hinsichtlich ihrer Attraktivität für den Anbieter zu analysieren. Die Analyse und Bewertung von Kunden bzw. -problemen wurde zwar nicht explizit genannt, es kann aber davon ausgegangen werden, dass diese beiden Schritte zumindest auf einem hohen Abstraktionsniveau durchgeführt werden.

Quellen der Ideengewinnung

Im Rahmen der Kurzstudie wurden die Unternehmen befragt, aus welchen Quellen die Ideen für neue Dienstleistungen vorwiegend stammen. Mit Abstand am häufigsten wurden dabei sowohl Kunden als auch die eigenen

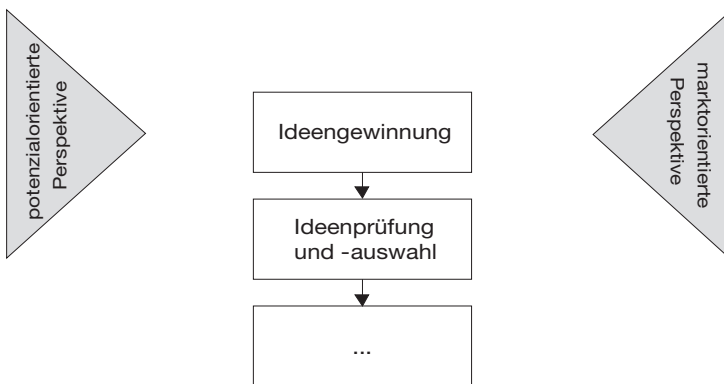


Abbildung 6:
Perspektiven der Ideengewinnung

Mitarbeiter genannt. Interessant war dabei die nähere Analyse der Mitarbeiterideen. Hier scheinen nur wenige Ideen auf systematische Ideensuche (z. B. Kreativitätsworkshops) oder die umfassende Einbindung aller Mitarbeiter des Unternehmens (z. B. durch KVP) zurückzugehen. Vielmehr kommen die entscheidenden Impulse meist direkt durch Mitarbeiter mit hohem Kundenkontakt (z. B. Vertrieb, Service).

Neben Kunden und Mitarbeitern wurden von den befragten Unternehmen weitere Quellen für Dienstleistungsideen genannt. Hierbei scheinen jedoch lediglich die gezielte Analyse von Wettbewerbsaktivitäten sowie Ideen, die sich aus der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern ergeben, noch eine nennenswerte Bedeutung für die Praxis zu haben.

Insgesamt wurde von den Unternehmen betont, dass es meist nicht an kreativen Ideen für neue Dienstleistungen mangelt, sondern dass vielmehr Schwierigkeiten bei der Filterung der Ideen und deren Umsetzung in marktfähige Dienstleistungsprodukte bestehen.

Ideenprüfung und -auswahl

Die Ideenprüfung und -auswahl dient dazu, zielgerichtet umsetzungsfähige Ideen für neue Dienstleistungen zu identifizieren. Die überwiegend genannten Bestandteile dieser Phase

sind die Sammlung von Ideen sowie deren Konkretisierung und Bewertung. Den Abschluss der Initialisierungsphase bildet schließlich die Auswahl von umzusetzenden Ideen.

Generelle Zielsetzung der Ideensammlung ist es, unter Berücksichtigung der ausgewählten Dienstleistungspotenziale und Kundenprobleme, attraktive Dienstleistungsideen zu formulieren. Darüber hinaus soll den beteiligten Mitarbeitern ein Eindruck von den Mittel-Zweck-Beziehungen zwischen den Bestandteilen der Dienstleistungen vermittelt werden, indem die Dienstleistungspotenziale direkt den Kundenproblemen gegenübergestellt werden. Den Ergebnissen der Befragung ist zu entnehmen, dass sich die Unternehmen als Ergebnis der Ideenermittlung attraktive Ideen versprechen, deren anbieterseitige Attraktivität in einem hohen Bedarf auf der Kundenseite und in der dauerhaften Überlegenheit gegenüber dem Wettbewerb liegen.

Als wesentliche Hauptbestandteile der Konkretisierung ausgewählter Dienstleistungsideen wurden von den befragten Unternehmen die Zielgruppe, der Leistungsumfang sowie die erforderlichen Ressourcen genannt. Weitere mögliche Bestandteile sind darüber hinaus eine erste Wirtschaftlichkeitsanalyse, die Festlegung von Dienstleistungsvarianten und die Planung und Terminierung der Entwicklungsphase.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Initialisierungsphase für neue Dienstleistungen ist die Bewertung der Ideen. Als zentrales Kriterium der Ideenbewertung wurde von den befragten Unternehmen die Betrachtung der Wirtschaftlichkeit genannt. Angemerkt wurde allerdings häufig, dass in dieser frühen Phase der Entwicklung eine Abschätzung der Wirtschaftlichkeit lediglich auf einem relativ groben Niveau durchgeführt werden kann. Eine Preisfestsetzung oder Vergleichbares folgt an dieser Stelle noch nicht.

5.2 Prototyping und Wiederverwendung

Obwohl von den befragten Unternehmen in den letzten Jahren zahlreiche neue Dienstleistungen entwickelt und eingeführt worden sind, wurde bei der Entwicklung bisher relativ wenig über den Einsatz planmäßiger Arbeitsabläufe und die Anwendung allgemeingültiger Entwicklungsprinzipien und -hilfsmittel nachgedacht. Vielmehr ist die Dienstleistungsentwicklung noch stark durch intuitives Vorgehen und »Visionieren« geprägt. Dies gilt insbesondere für die Phase der Initialisierung von Dienstleistungen.

Betont wurde von den Unternehmen ein Bedarf an ganzheitlichen, integrierten Lösungen, insbesondere was die Einbindung der Initialisierungsphase in ein Gesamtkonzept für die Entwicklung von

Dienstleistungen betrifft. Aus diesem Grund werden nachfolgend zwei in diesem Zusammenhang von den Unternehmen genannte Aspekte – das Prototyping und die Wiederverwendung – ausführlicher diskutiert.

Die strategischen Zielvorgaben liefern nicht nur die Anforderungen an die zu entwickelnde Dienstleistung, sondern beeinflussen auch die Vorgehensweise der Entwicklung selbst. Soll eine neue Dienstleistung entwickelt werden, dann stellt sich im Hinblick auf die Herangehensweise an die Entwicklungsaufgabe die Frage, mit welchem vorrangigen Ziel der Entwicklungsprozess angestoßen wird. Soll eine Idee möglichst schnell umgesetzt und am Markt angeboten werden – gegebenenfalls unter Inkaufnahme qualitativer Mängel –, so bietet sich die Verwendung von Prototyping-Verfahren an. Prototyping ist ein Entwicklungsprinzip, bei dem innerhalb möglichst kurzer Zeit eine erste Musterlösung zur Marktreife entwickelt wird. Dominierendes Ziel ist es, in schnellstmöglicher Zeit überhaupt ein funktionsfähiges Dienstleistungsangebot und Vertriebskonzept zu erarbeiten, um auf dieser Basis in einem ersten Stadium den Markt bedienen zu können. In der Phase der Marktbearbeitung sollten dann marktspezifische Erfahrungen gesammelt und zur Verfeinerung des Leistungs- und Vertriebskonzepts genutzt werden. Dabei wird in Kauf genommen, dass diese erste Lösung ggf. noch Schwächen aufweist. Diese

werden durch kontinuierliches Redesign behoben. Bevorzugt wird dieses Verfahren in der Regel für Leistungen geringer Komplexität. In Ausnahmefällen wird das Prototyping jedoch nach Aussage einiger Unternehmen auch für die Entwicklung komplexerer Leistungen eingesetzt. In diesem Zusammenhang wurde von den Befragten betont, dass sich beim Prototyping die Ideen- und die Konzeptionsphase sehr stark überlappen.

Standardisierungsgrad bei der Spezifikation von Dienstleistungen als eine entscheidende Voraussetzung anzusehen.

Eine weitere interessante Fragestellung bei der Initialisierung neuer Dienstleistungen ist die gezielte Wiederverwendung von Leistungsinhalten, Prozesselementen und Ressourcen von bereits angebotenen Dienstleistungen. In diesem Zusammenhang wurde von den befragten Unternehmen mehrfach erwähnt, dass derzeit die Modularisierung von Dienstleistungen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Ziel dabei ist es, Dienstleistungen so zu beschreiben und aufzubauen, dass ihre Bestandteile beliebig oder nach einem bestimmten Verfahren kundenindividuell gebündelt werden können. Erwartet wird hierdurch die Möglichkeit, Potenziale nicht nur für eine einzige Dienstleistung einzusetzen, sondern diese in verschiedenen Ausprägungen und Leistungspaketen wiederzuverwenden. Insbesondere ist es hierdurch außerdem möglich, sehr schnell neue Dienstleistungsvarianten zu generieren und in die Praxis umzusetzen. Um dies zu erreichen, ist jedoch aus Sicht der Unternehmen ein hoher

Konzeption von Dienstleistungen

Mike Freitag

Dieser Beitrag beschreibt, wie sich neue Dienstleistungen konzipieren lassen und bis zu welchem Grad dies in den Unternehmen bereits angewandt wird. Anschließend werden die Schwierigkeiten bei der Umsetzung und der ausstehende Handlungsbedarf bei den Unternehmen näher analysiert.

6.1

Aufbau von Dienstleistungskonzepten

Um neue Dienstleistungen entwickeln und diesen Prozess unterstützen zu können, muss zunächst der Begriff Dienstleistung näher definiert und somit strukturiert werden. Neben enumerativen Definitionen und Negativdefinitionen zu Sachgütern (vgl. Maleri 1997, Kleinaltenkamp 2001) haben sich konstitutive Definitionsansätze als wesentlich geeigneter erwiesen (vgl. Kapitel 3). Diese Definitionen beschreiben Dienstleistungen anhand von charakteristischen Merkmalen. Stellvertretend soll hier eine Definition von Kleinaltenkamp verwendet werden. Dienstleistungen werden hier als Leistungen verstanden,

- »bei denen ein Leistungspotenzial existiert, welches die Fähigkeit und Bereitschaft zur Erbringung einer Leistung bereithält,
- in deren Erstellungsprozesse externe Faktoren integriert werden, an denen oder mit denen die Leistung erbracht wird, und

- deren Ergebnisse bestimmte materielle oder immaterielle Wirkungen an externen Faktoren darstellen.«
(Kleinaltenkamp 2001, S. 40)

Aus dieser Definition ergeben sich drei Dimensionen, nämlich die Leistungsbereitschaft, die Leistungserstellung und das Leistungsergebnis. Für alle drei Dimensionen müssen nun Konzepte und Modelle erarbeitet werden, um damit Dienstleistungen entwickeln zu können. Als Ergebnis der Dienstleistungsentwicklung müssen also Ressourcenkonzepte, Prozessmodelle und Produktmodelle entstehen (Bullinger, Meiren 2001). Parallel dazu ist es sinnvoll, ein Marketingkonzept zu entwickeln, um den gewünschten Markterfolg der neuen Dienstleistung sicherstellen zu können (Meiren 1999). Abbildung 7 zeigt den Zusammenhang.

Produktmodelle beschreiben die zu entwickelnden Dienstleistungen. Hierbei werden alle Leistungsinhalte und die zugrunde liegenden Strukturen festgelegt. Bei umfangreichen Dienstleistungen sollte deshalb ein modulartiger Aufbau der Teildienstleistungen angestrebt werden, um so die Produktstruktur möglichst einfach und übersichtlich zu gestalten. Dadurch können auch spezifische Kundenwünsche (»Customizing«) durch die Kombination von unterschiedlichen Modulen erfüllt und durch die klare Strukturierung effizient im Unternehmen erbracht werden.

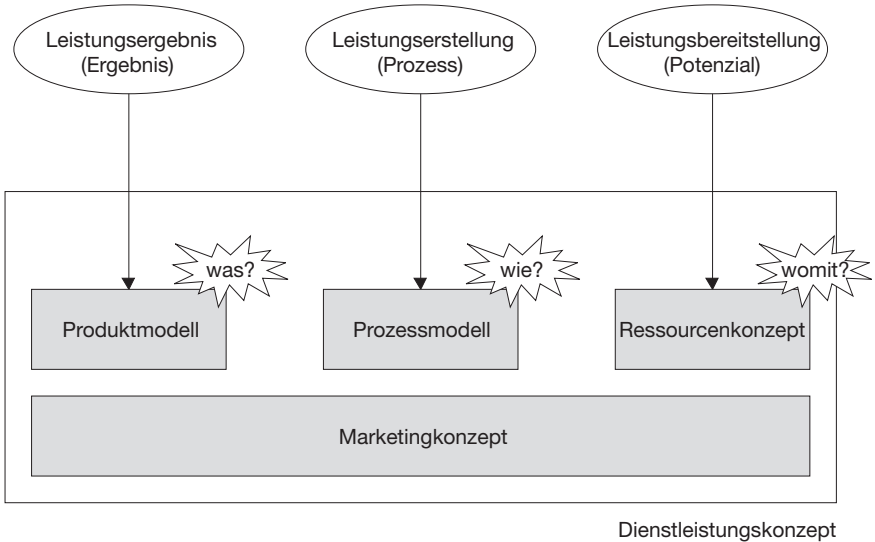


Abbildung 7:
Dienstleistungskonzeption

Nach Produktmodellen, die beschreiben, was eine Dienstleistung leistet, müssen Prozessmodelle entwickelt werden, die festlegen, wie die Dienstleistung erbracht wird. Es ist darauf zu achten, dass alle Prozessschritte festgelegt und die dazugehörigen Schnittstellen definiert werden. Dabei ist wichtig, dass die Prozesse transparent und übersichtlich dargestellt werden, so dass sie für jeden beteiligten Mitarbeiter verständlich sind. Von Anfang an sollte auch eine möglichst optimale Ausgestaltung der Prozesse im Vordergrund stehen. Dadurch lassen sich kostspielige Änderungen im Nachhinein vermeiden. Nicht-wertschöpfende Prozessschritte und

unnötige Medienbrüche sind zu vermeiden. Dagegen ist die parallele und damit zeitsparende Bearbeitung von Teilprozessen zu forcieren. Insgesamt sollte die ganze Prozesskette nach den am häufigsten auftretenden Standardfällen ausgerichtet werden und nicht nach einzelnen Sonderfällen, die nur selten vorkommen. Dadurch wird ein robuster »Prozess-Fit« gewährleistet, der die Voraussetzung bildet, dass Prozessmodelle ein realistisches Abbild der späteren Dienstleistungserbringung darstellen. Die Modellierung der Dienstleistungsprozesse kann auch mit Unterstützung von Software erfolgen, so dass beispielsweise erste

Simulationen des Prozesses möglich werden. Außerdem bietet sich eine prozessorientierte Kalkulation der neuen Dienstleistungen an, um somit das Kosten-Nutzen-Verhältnis frühzeitig abschätzen zu können.

Ressourcenkonzepte dienen der Planung des Ressourceneinsatzes, der für die spätere Erbringung der Dienstleistung wichtig ist. Darunter fallen sowohl die Planung des Personalbedarfs als auch die des Betriebsmittel-einsatzes sowie der erforderlichen Informations- und Kommunikationstechnologien. Vor allem die Planung des Personalbedarfs spielt eine wichtige Rolle. Im Gegensatz zur Produktion von Gütern ist bei der Dienstleistung faktisch keine Lagerung möglich, das heißt, wenn ein Kunde eine Dienstleistung nachfragt, muss das Unternehmen in der Lage sein, diese zur gewünschten Zeit und im gewünschten Umfang anzubieten. Das Unternehmen muss also versuchen, dass Angebots- und Nachfragekurven weitgehend übereinstimmen. Eine Möglichkeit dazu ist es, flexible Instrumentarien der Personalplanung einzusetzen. Diese kann beispielsweise mittels sogenannter Rollenkonzepte unterstützt werden. Um die Zuordnung von Personen zu den einzelnen Aktivitäten im Dienstleistungsprozess flexibel zu halten, werden zunächst Rollen definiert. Eine Rolle beinhaltet dabei die Verantwortlichkeit für eine oder mehrere Aktivitäten im Dienstleistungserbringungsprozess.

Erst anschließend wird festgelegt, welche Mitarbeiter welche Rollen übernehmen. Somit ist es möglich, den Personaleinsatz zuerst idealtypisch anhand der konkreten Erfordernisse der neuen Dienstleistungen zu planen und erst danach über einen Abgleich mit der tatsächlich vorhandenen Mitarbeiterkapazität den erforderlichen Einstellungs- und Qualifizierungsbedarf zu ermitteln.

Wie Abbildung 7 zeigt, sollte parallel zum Produktmodell, Prozessmodell und Ressourcenkonzept ein Marketingkonzept entwickelt werden. Dieses enthält beispielsweise die Festlegung einer Marketingstrategie und die Ausgestaltung des Marketing-Mixes. In der Marketingstrategie sollten die Zielgruppen definiert, die neue Dienstleistung strategisch innerhalb des Gesamtportfolios positioniert und die internen Zuständigkeiten für die Marketingaktivitäten geklärt werden. Anschließend werden im Marketing-Mix alle Maßnahmen und Instrumente zur Unterstützung des Absatzes der neuen Dienstleistung festgelegt. Dies kann beispielsweise geschehen, indem man sich an den sogenannten »vier P's« (product, price, place, promotion) orientiert. Konkret bedeutet dies die Festlegung von:

- Leistungsumfang und Qualitätsniveau,
- Preisnormierung und Preisdifferenzierung,

- Vertriebswegen,
- Werbestrategie und Werbemedien.

Daneben haben bei Dienstleistungen auch die »vier R's« (referrals, retention, related sales, recovery) eine wichtige Bedeutung. Es müssen also

- Referenzen aufgebaut und eingesetzt,
- Kundengewinnungs- und Kundenbindungskonzepte entwickelt,
- Verkaufsaktivitäten gebündelt und
- ein aktives Beschwerdemanagement eingeführt werden.

Die Schwierigkeit dabei ist, alle aufgeführten Maßnahmen auf die jeweilige neue Dienstleistung so abzustimmen, dass eine möglichst optimale Gesamtwirkung entsteht.

Der hier vorgestellte Ansatz zur Konzeption von Dienstleistungen hat generischen Charakter und ist somit auf einen Großteil der Dienstleistungen übertragbar. Für die Praxis muss nun einerseits eine von den zu entwickelnden Dienstleistungen abhängige konkrete Ausgestaltung der vier genannten Dimensionen erfolgen und andererseits sind Vorgehensweisen und Methoden für die Durchführung der Konzeption zu hinterlegen. Inwieweit dies bereits in der Praxis erfolgt, wird im Folgenden beschrieben.

6.2

Konzeption als zentrales Element der Dienstleistungsentwicklung

Im Rahmen der Interviews wurden die Unternehmen befragt, inwieweit sie Dienstleistungskonzepte einsetzen und wie diese aufgebaut sind. Außerdem wurde die Verwendung von Software sowie die Einbindung von Kunden und Mitarbeitern bei der Dienstleistungsentwicklung näher erörtert. Letzteres war vor allem deshalb von Interesse, weil das Zusammenwirken von Kunden und Mitarbeitern ein zentrales Charakteristikum der Dienstleistungserbringung darstellt und deshalb unbedingt schon in der Entwicklungsphase berücksichtigt werden muss.

Einsatz von Konzepten

In den vorherigen Ausführungen wurde erläutert, welche idealtypischen Bestandteile Dienstleistungskonzepte haben können. Der dort beschriebene Minimalumfang – Produktmodell, Prozessmodell, Ressourcenkonzept und Marketingkonzept – wurde um zusätzliche Ausprägungen ergänzt und mit den Unternehmensvertretern diskutiert. Als Ergebnis dessen ergeben sich nach der Häufigkeit des Einsatzes die in Abbildung 8 aufgeführten vier Gruppen.

überwiegend eingesetzt	Produktmodelle
häufig eingesetzt	Prozessmodelle, Organisationskonzepte, Personalbedarfsplanung
wenig eingesetzt	Marketingkonzept, Interaktionskonzept, EDV-Konzept
selten eingesetzt	Vertriebskonzept, Schulungskonzept, Qualitätssicherungskonzept

Abbildung 8:
Häufigkeit des Einsatzes von Konzepten bei der Dienstleistungsentwicklung

Fast alle Unternehmen erstellen Produktmodelle bzw. Leistungsbeschreibungen bei der Dienstleistungsentwicklung. In der zweiten Gruppe befinden sich Prozessmodelle, Organisationskonzepte und Planungen des Personalbedarfs. Auch diese Konzepte werden in der Praxis noch recht häufig angewandt – mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen gab an, diese einzusetzen. Vergleichsweise selten werden dagegen Marketingkonzepte, Interaktionskonzepte und EDV-Konzepte erstellt und auch Vertriebskonzepte, Schulungskonzepte und Qualitätssicherungskonzepte bilden bei den befragten Unternehmen nur in sehr wenigen Fällen einen festen Bestandteil der Dienstleistungsentwicklung.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass in allen interviewten Unternehmen vor der eigentlichen Implementierung und Markteinführung neuer Dienstleistungen definitiv eine Konzeptionsphase durchgeführt wird. Die dabei erstellten Konzepte sind jedoch in Aufbau und Umfang sehr unterschiedlich. Insbesondere bleibt festzuhalten, dass durchgängige Verknüpfungen von Konzepten und ganzheitliche Ansätze fast überall fehlen. Ein weiteres nennenswertes Defizit besteht offensichtlich auch bei der marktorientierten Entwicklung von Dienstleistungen. Die geringe Verbreitung von Marketing- und Vertriebskonzepten legt diese Feststellung nahe.

überwiegend eingesetzt	Office-Produkte
häufig eingesetzt	Projektmanagementtools, Internet als Kommunikationsplattform
wenig eingesetzt	Standardisierte Beschreibungssprachen, Standardsoftware
selten eingesetzt	Prozessmodellierungs- und Simulationssoftware

Abbildung 9:
Häufigkeit des Einsatzes von Softwareunterstützung bei der Dienstleistungsentwicklung

Softwareunterstützung

Um die Entwicklung von Dienstleistungen möglichst praktikabel und effizient durchführen zu können, ist der Einsatz von unterstützenden Softwarewerkzeugen unerlässlich. Da es bisher keine Standardentwicklungswerkzeuge für Dienstleistungen – etwa vergleichbar CAD-Tools bei der Produktentwicklung oder CASE-Tools beim Software Engineering – gibt, war es in den Interviews von besonderem Interesse, mit welchen Werkzeugen die befragten Unternehmen die Entwicklung von Dienstleistungen unterstützen. Abbildung 9 gibt einen Überblick über die Einsatzhäufigkeit verschiedener Softwarewerkzeuge.

Die Mehrheit der Unternehmen verwendet im Wesentlichen einfache Office-Produkte (v. a. Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Grafikprogramme) zur Konzeption von Dienstleistungen. Auch Projektmanagementtools sowie die Nutzung des Internets als Kommunikationsplattform sind noch relativ häufig verbreitet. Eine vergleichsweise geringe Zahl – etwa ein Drittel der befragten Unternehmen – unterstützt die Entwicklung mit standardisierten Beschreibungssprachen (z. B. Unified Modeling Language UML) oder nutzt einzelne Funktionalitäten von Standardsoftwareprodukten (z. B. Vorkalkulation mit Hilfe von SAP). Relativ selten wird bei der Entwicklung von Dienstleistungen Software zur

Prozessmodellierung und -simulation eingesetzt.

Insgesamt besteht aus Sicht der befragten Unternehmen bezüglich der Softwareunterstützung nur ein bedingter Handlungsbedarf. Zwar ergeben der geringe Wiederverwendungsgrad und die häufigen Papierausdrucke durchaus ein hohes EDV-Unterstützungspotenzial, jedoch reichen nach Einschätzung der befragten Unternehmen die bisher eingesetzten Softwarewerkzeuge für die Entwicklung von Dienstleistungen aus. Wünschenswert wäre jedoch eine durchgängige Verknüpfung der verschiedenen eingesetzten Werkzeuge, insbesondere die Abstimmung von Funktionalitäten und die Anpassung von Schnittstellen.

Kundenintegration

Die überwiegende Zahl der befragten Unternehmen misst der Einbindung von Kunden generell eine hohe Bedeutung bei. Nach den konkret eingesetzten Verfahren befragt, werden jedoch nur selten mehr als verschiedene Formen der Kundenbefragung genannt. Je nach Unternehmen und den dabei angebotenen Dienstleistungen werden die Ergebnisse solcher Befragungen zu unterschiedlichen Zwecken verwendet. Welche das sein können, zeigt Abbildung 10.

Bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen werden Kundenbefragungen durchgängig im gesamten Entwicklungsprozess eingesetzt. Dies beginnt bei der Nutzung von Befragungen für die Kundensegmentierung, um somit die relevanten Kundengruppen gezielt anzusprechen und neue Dienstleistungen möglichst »passgenau« anbieten zu können. Ein weiteres Einsatzgebiet von Kundenbefragungen bilden die Identifizierung und Bewertung von Dienstleistungsideen sowie die anschließende Ermittlung von Anforderungen aus Kundensicht. Weiterhin spielen Kundenbefragungen beim Test und der Evaluation neuer Dienstleistungen eine wichtige Rolle. Nicht zu vernachlässigen ist außerdem die Ermittlung von Kennzahlen (z. B. zur Kundenzufriedenheit) durch Kundenbefragungen, um somit die Qualität von bereits am Markt eingeführten Dienstleistungen messen und gegebenenfalls nachjustieren zu können.

Es bleibt festzuhalten, dass der Kundeneinbindung eine hohe Bedeutung beigemessen wird und dies zumindest über das wohl bekannteste Instrumentarium der Kundenbefragung in nahezu allen befragten Unternehmen bereits in die Praxis umgesetzt wurde. Die Nutzung weitergehender Verfahren zur Kundeneinbindung (z. B. Conjoint Measurement, Quality Function Deployment, Customer Focus Groups) ist allerdings eher selten anzutreffen. Auch eine direkte Mitarbeit von Kunden

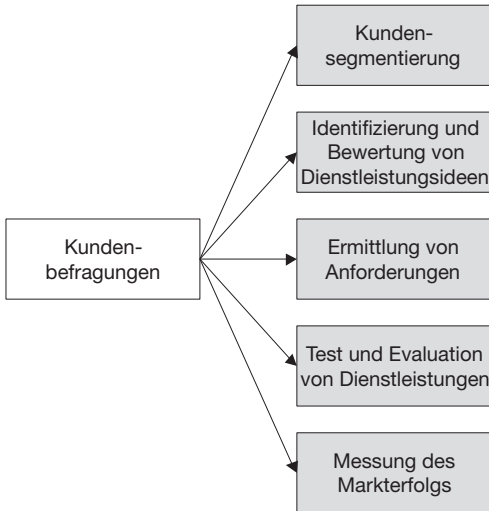


Abbildung 10:
Wozu werden Kundenbefragungen genutzt?

in den Dienstleistungsentwicklungsteams – quasi die Einbindung des Kunden als »Co-Designer« (Hofmann, Klein, Meiren 1998) – war in keinem der befragten Unternehmen der Fall.

Mitarbeiterintegration

Neben der Einbindung von Kunden in die Entwicklung neuer Dienstleistungen wurde in den Interviews außerdem gefragt, inwieweit die eigenen Mitarbeiter in die Entwicklungsarbeiten integriert werden.

Zum einen war von Interesse, ob und wie Mitarbeiter außerhalb des eigentlichen Entwicklungsteams eingebunden werden. Hier gab die Mehrheit der befragten Unternehmen an, die Mitarbeiter in die Ideenfindungsphase einzubinden (z. B. Mitarbeiterbefragungen, KVP-Gruppen, Arbeitskreise) und außerdem Anforderungen seitens der von den neuen Dienstleistungen betroffenen Mitarbeiter zu ermitteln. Einen weiteren wichtigen Zeitpunkt der Mitarbeitereinbindung bildet die Einführungsphase für neue Dienstleistungen. Typische Aktivitäten sind hierbei die Schulung der betroffenen Mitarbeiter

sowie allgemeine unternehmensinterne Informations- und Kommunikationsmaßnahmen (z. B. Vorstellung neuer Dienstleistungen bei Betriebsversammlungen, in Firmenzeitschriften oder im Intranet der Unternehmen).

Zum anderen wurde den Unternehmen die Frage gestellt, inwieweit sie betriebliche Interessensvertretungen der Mitarbeiter in die Entwicklung neuer Dienstleistungen integrieren. Etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen gaben an, dass sie ihre Betriebsräte regelmäßig über den Stand von Entwicklungsprojekten informieren. Zentraler Diskussionsbedarf entsteht dabei zumeist bei Fragestellungen des mit den neuen Dienstleistungen verbundenen Personaleinsatzes (z. B. Arbeitszeiten, Entgelt, Einstellungs- und Qualifizierungsbedarf). Eine über die regelmäßige Information hinausgehende Einbindung der Betriebsräte war in keinem der befragten Unternehmen anzutreffen.

Ein abschließender Diskussionspunkt zur Mitarbeitereinbindung waren Anforderungen, die seitens der befragten Unternehmen an die direkt an der Entwicklung von Dienstleistungen beteiligten Mitarbeitern gestellt werden. Hierbei wurde vor allem gefordert, dass die Entwicklungsmitarbeiter neben der notwendigen Fach- und Methodenkompetenz insbesondere auch soziale Kompetenz miteinbringen. Dies ist vor allem deshalb notwendig, da bei Dienstleistungen soziale und zwischen-

menschliche Faktoren – sei es auf Seiten der Mitarbeiter oder der Kunden – eine große Rolle spielen, und die damit in der Erbringungsphase verbundenen Konsequenzen bereits in der Entwicklungsphase zu berücksichtigen sind. Um dies zu fördern, bieten jedoch nur wenige der Unternehmen ihren Entwicklungsmitarbeitern spezielle Weiterbildungsmöglichkeiten an. Die Mehrheit der befragten Unternehmen sieht auf diesem Gebiet konkreten Handlungsbedarf.

Zusammenfassung

Im Zusammenhang mit der Konzeption von Dienstleistungen brachte die Kurzstudie eine Reihe von interessanten Hinweisen. Die zentralen Resultate lassen sich wie folgt festhalten:

- 1 Für die Entwicklung von Dienstleistungen fehlen in der Praxis ganzheitliche Konzepte, die mitarbeiterbezogene, organisatorische und technische Aspekte miteinander verknüpfen.
- 2 Die existierenden Softwarewerkzeuge reichen aus Sicht der Praxis für die Entwicklung von Dienstleistungen aus. Es mangelt jedoch an einer durchgängigen Verknüpfung der eingesetzten Software.
- 3 Die Bedeutung einer kundennahen Entwicklung von Dienstleistungen wird von nahezu allen befragten Unternehmen erkannt. Zur Um-

setzung wird im Wesentlichen auf Kundenbefragungen zurückgegriffen.

- 4 Seitens der befragten Unternehmen wird ein Aus- und Weiterbildungsbedarf hinsichtlich der Entwicklung von Dienstleistungen gesehen, insbesondere im Bereich der Sozialkompetenz.

Es bleibt neben den erkennbaren Defiziten jedoch auch festzuhalten, dass in den Unternehmen die Entwicklung von Dienstleistungen in den zurückliegenden Jahren enorm an Bedeutung gewonnen hat. Damit verbunden sind klare Anstrengungen, die Dienstleistungsentwicklung in den Unternehmen weiter zu professionalisieren. Somit ist davon auszugehen, dass in den kommenden Jahren neue, umfassende Lösungsansätze entstehen und sich durchsetzen werden.

7 Einführung von Dienstleistungsinnovationen

Christian Schaller

Professioneller Umgang mit Dienstleistungen wird immer mehr zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Traditionelle Dienstleister, aber auch Unternehmen mit einem bisher eher geringen Dienstleistungsanteil, müssen zunehmend diffizilere Kundenbedürfnisse befriedigen und erweitern ihr Angebot um neue Dienstleistungen. Insbesondere erkennen viele Unternehmen die Möglichkeit, mit Hilfe innovativer Dienstleistungen die eigene Wettbewerbsposition nicht nur zu sichern und auszubauen, sondern auch gänzlich neue Geschäftsfelder zu erschließen. In den meisten Unternehmen ist jedoch ein eigenes Innovations- und Entwicklungsmanagement für Dienstleistungen – und damit auch die Voraussetzung für die effiziente und erfolgreiche Positionierung neuer Dienstleistungen am Markt – bisher nur in Ausnahmefällen vorhanden (Meiren 1999, S. 330; Reichwald u. a. 2000, S. 1).

Es scheint also dringend geboten, sich mit dem Thema der Einführung von Dienstleistungsinnovationen in Theorie und Praxis näher zu beschäftigen, und dies insbesondere auf Basis eines ganzheitlichen Ansatzes und Verständnisses. Wir wollen uns hier an die ganzheitliche Definition des Innovationsmanagements aus Kapitel 3 anlehnen. Innovationsmanagement ist demnach als bewusste Gestaltung des Innovationssystems, mit den Gestaltungsfeldern Kunde, Mitarbeiter, Wettbewerb und Systeme, zu sehen. Es folgt eine kurze Einführung in

die Aufgabenbereiche der Einführung von Dienstleistungsinnovationen und im Anschluss daran werden Untersuchungsergebnisse aus der exemplarischen Analyse des Status quo in der Praxis vorgestellt.

7.1 Aufgabenbereiche der Einführung

Die erfolgreiche Einführung und Positionierung weiter- bzw. neuentwickelter Dienstleistungen im Unternehmen und am Markt gilt als eine entscheidende unternehmerische Herausforderung. Nicht ganz ohne Grund erweisen sich, abhängig von der Branche, 30 bis 50 Prozent aller neu eingeführten Leistungen als »Flops«, d. h. erfüllen nicht die Erwartungen des Anbieters und werden damit zumeist wieder vom Markt genommen (vgl. Schneider 1998, S. 2). Trotz dieser bekannten Schwierigkeiten stellt sich das Thema der Einführung von Dienstleistungsinnovationen in Theorie und Praxis noch weitestgehend stiefmütterlich dar. Dies zeigt sich nicht zuletzt darin, dass der Begriff der Einführung zumeist mit dem der Markteinführung gleichgesetzt wird und nur in den seltensten Fällen der – insbesondere für den Bereich der Dienstleistungen – so grundlegende Bereich der Einführung der Dienstleistungsinnovation auch im Unternehmen berücksichtigt wird.

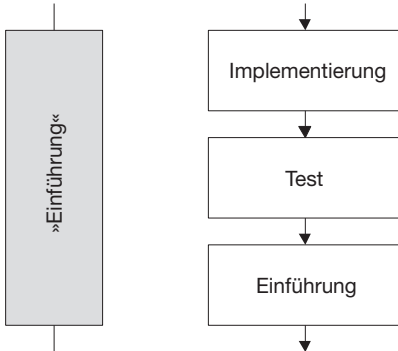


Abbildung 11:
Die zentralen Aufgabenbereiche der
»Einführung« von Dienstleistungs-
innovationen (vgl. Prozessmodell in Kapitel 3)

Neben dieser starken Betonung der Marktsicht – und der gleichzeitigen Vernachlässigung des notwendigen internen Wandels – werden häufig zusätzlich auch die Phasen der eigentlichen Implementierung wie auch der Tests von Dienstleistungsinnovationen in die Phase der Einführung subsumiert. Bezüglich der Überschrift und der Zusammenfassung der Phasen in diesem Kapitel wird diesem Ansatz noch gefolgt. Grundsätzlich raten wir jedoch nachhaltig dazu, die grundlegende Bedeutung der einzelnen Teilphasen, d. h. der Implementierungsphase, der Testphase wie dann auch der eigentlichen Einführungsphase, zu unterstreichen und sie explizit und separat auszuweisen.

Auch die Empirie, wie etwa die oben genannte Floprate verdeutlicht, unterstreicht nahezu einhellig die grundlegende Bedeutung nicht nur der Marktorientierung, sondern auch eines systematischen strukturierten Entwicklungsprozesses für den Erfolg von Dienstleistungsinnovationen. Ziel sollte also sein, alle Aktivitäten von der Ideengenerierung bis zur eigentlichen Einführung in Markt und Unternehmung vollständig und professionell durchzuführen.

Die in Abbildung 11 dargestellten Teilphasen formulieren die wesentlichen Aufgabenbereiche der »Einführung«:

- Die Implementierung, d. h. die interne Realisierung,

- die Tests, d. h. die integrativen Tests in realen Szenarien, und
- die eigentliche Einführung, d. h. die Einführung im Markt sowie die Nachbetreuung und Begleitung der internen Veränderungsprozesse.

Implementierung

Neben der Testphase und der Positionierung am Markt wird häufig auch schon die Implementierung im Unternehmen unter »Einführung« subsumiert. Erstaunlich genug wird damit bereits im zugrundeliegenden Ansatz der Umsetzungsschwäche vieler Unternehmen gefolgt, dass sich erfolgreich entwickelte Konzepte »schon irgendwie« (von selbst?) realisieren werden. Dem entgegen steht der Anspruch, die im Design konzipierte Dienstleistungsinnovation auch intern zu realisieren und dauerhaft zu etablieren.

Da Dienstleistungen (d. h. das Dienstleistungsergebnis) auf Grund ihrer Eigenschaften i. d. R. nicht vorab erstellt werden können, konzentriert sich dieser Schritt auf die interne Realisierung aller Maßnahmen zur Implementierung von Dienstleistungspotenzialen und -prozessen, vor wie hinter der »line of visibility«. Dies werden insbesondere Maßnahmen im Bereich der Organisation, des Personals wie auch bei der technischen Infrastruktur sein.

Aufsetzen werden die Maßnahmen in dieser Phase auf den Ergebnissen der vorherigen Phasen – auf Produkt- und Prozessmodellen sowie Ressourcen- und Marketingkonzepten. Sinnvoll ist es außerdem, dies um ein sogenanntes Change-Management-Konzept zu ergänzen, das sich speziell mit der Gestaltung der mit den neuen Dienstleistungen verbundenen betrieblichen Veränderungsprozessen befasst. Im Folgenden wird die für die Einführungsphase besonders bedeutsame Rolle des Marketingkonzepts und des Change-Management-Konzepts näher erläutert:

- Der Marketingstrategie kommt die Aufgabe zu, eine Route vorzugeben, auf der durch den Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix die Marketing-Ziele für Dienstleistungsinnovationen schrittweise erreicht werden können. In der Implementierungsphase gilt es, den eher langfristig orientierten Verhaltensplan der Marketingstrategie geeignet zu operationalisieren, d. h. das operative Marketing auf Basis des situativen Kontextes zu gestalten. Eine zentrale Einflussgröße stellt hier sicherlich die Innovationshöhe der neuen bzw. weiterentwickelten Dienstleistung dar wie auch die zugrunde liegenden strategischen Unternehmensziele und Zielvorgaben der Dienstleistungsinnovation. Wesentliche Gestaltungsfelder der Marketingstrategie sind beispielweise die Bereiche des Marketing-Mix, d. h. Fragen der

qualitativen, quantitativen und zeitlichen Kombination der Marketinginstrumente, mit denen das Unternehmen seine Marketingziele zu erreichen sucht. Der Marketing-Mix wird häufig in vier Gruppen eingeteilt, in Instrumente der Produkt- und Sortimentspolitik, der Preis- und Konditionenpolitik, der Distributionspolitik und der Kommunikationspolitik (vgl. Kapitel 5). Hier gilt es also, z. B. Preismodelle oder neue Vertriebsmodelle bzw. -kanäle zu implementieren.

- Dem Change-Management-Konzept kommt die zentrale Aufgabe zu, alle die Bereiche zu adressieren, die sich auf »weiche« Faktoren, also z. B. das Personal oder Aspekte der Unternehmenskultur, beziehen. Alle organisatorischen Änderungen und neuen Anforderungen, sei es in Form neuer bzw. veränderter Prozesse oder neuer bzw. veränderter Stellen(profile) im Rahmen der Aufbauorganisation, sollen hier also »implementiert« werden. Die »Implementierung« bezieht sich darauf, die erstmalige Realisierung und mittelfristige Begleitung (s. u. »Einführung«) der Veränderungsmaßnahmen vorzunehmen.

Tests

Häufig werden unter der »Einführung« – sofern nicht explizit als eigene Phase oder Funktion ausgewiesen – auch die

Tests der neuen oder weiterentwickelten Dienstleistung subsumiert. Auch dies kann nicht ohne Erstaunen angenommen werden, unterstreichen doch hohe Flopraten und zahlreiche empirische Studien die grundlegende Bedeutung einer eigenständigen Testphase. So konnte Schneider z. B. in seiner Untersuchung im Finanzbereich zeigen, dass bei lediglich etwa 30 Prozent der Innovationsprozesse Tests durchgeführt worden waren, und das, obwohl nach seinen Auswertungen gerade Tests mit den deutlichsten Einfluss auf den marktlichen Innovationserfolg ausüben (vgl. Schneider 1998 S. 129ff). Nicht zuletzt kann eine ausgeprägte Testphase die Einführung auch im Unternehmen nachhaltig unterstützen.

In Anlehnung an das in Kapitel 3 vorgestellte Prozessmodell des Innovationsmanagements folgt die Testphase den Phasen des Designs und der Implementierung. Dieses sequenzielle Modell und die explizit der Implementierungsphase folgende Testphase dürfen allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass über die Integration des Kunden in den Innovationsprozess, genau genommen in jeder Stufe des Innovationsprozesses, Testschritte zu integrieren sind (siehe z. B. Meyer und Blümelhuber 1998, S. 819f), wenn der Erfolg der Innovation sichergestellt werden soll. Die in der explizit ausgewiesenen Teststufe anfallenden Tests haben demnach einen besonderen Charakter in dem Sinne,

dass sie sich nicht mehr auf einzelne Leistungsbestandteile und -aspekte konzentrieren, wie üblicherweise in den vorgelagerten Tests (z. B. den Konzepttests), sondern indem sie integrativ gestaltet sind. Das Ziel ist, unter realen Bedingungen in einem wirklichkeitsnahen Szenario den vollen Leistungsumfang zu testen. Damit haben diese Tests nicht vorrangig das Ziel, im Sinne eines Markttests die Erfolgsaussichten beim Kunden festzustellen, sondern die Qualität der Leistung(erbringung) sicherzustellen. In dem Maße, wo für diese Tests die Integration des Kunden als externen Faktor hier erforderlich wird, gilt es natürlich zahlreichen Restriktionen zu begegnen, nicht zuletzt auch der, dass die Tests damit meist auch von der Öffentlichkeit und den Wettbewerbern beobachtet werden können.

Einführung

Die eigentliche Einführung sucht nun die Dienstleistungsinnovation im Unternehmen und im Markt durchzusetzen und nachhaltig zu etablieren. Aufsetzen werden die Aktionen dieser Phase auf den Ergebnissen der vorherigen Phasen, insbesondere auf den Konzepten des Marketing und des Change Management (siehe z. B. Meyer und Blümelhuber 1998, S. 820).

Die wesentlichen Bereiche des Marketing-Mix sind bereits in den früheren

Phasen adressiert worden, in der Einführungsphase werden typischerweise insbesondere die Maßnahmen der Kommunikationspolitik (nach außen) realisiert – naturgemäß allerdings mit Rückkopplung auf die übrigen Felder des Marketing-Mixes. Beispiel für Maßnahmen sind jedoch auch sämtliche Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Erfolgskontrolle der Einführung am Markt.

Im Rahmen des Change Managements werden in dieser Phase insbesondere Maßnahmen zum internen Marketing (typischerweise nicht in der Kommunikationspolitik des Marketing integriert) wie auch zur Begleitung und Nachbetreuung des veränderten personellen Kontextes und Umfelds anfallen.

7.2

Ergebnisse der Untersuchung

Bedingt durch die dienstleistungsspezifischen Besonderheiten ergeben sich für Dienstleistungs-Anbieter zahlreiche neue Anforderungen zur »Einführung« ihrer Dienstleistungsinnovationen, und das über alle drei oben genannten Felder (Implementierung, Test, Einführung) hinweg. Im Rahmen der Kurzstudie wurden den Unternehmen auch zum Komplex der »Einführung« von Dienstleistungsinnovationen Fragen gestellt.

Die Ergebnisse aus diesen Fragen sollen hier verdichtet dargestellt

werden, mit Fokus auf folgende Schlüsselfragen:

- Mit welchen Maßnahmen wurde die Einführung neuer Dienstleistungen im Unternehmen vorbereitet? (interne Maßnahmen¹)
- Mit welchen Maßnahmen wurde die Einführung neuer Dienstleistungen im Markt vorbereitet? (externe Maßnahmen)
- Wie wurde der Erfolg der Markteinführung gemessen und bewertet? (Erfolgskontrolle)

Für den Bereich der internen Maßnahmen, d. h. den Maßnahmen zur Einführung von Dienstleistungsinnovationen im Unternehmen, zeigen die Antworten aus den Interviews ein sehr großes Feld an Möglichkeiten und Ausgestaltungen, aber auch (Qualitäts-) Unterschieden auf. Während die einen darauf zu vertrauen scheinen, dass eine einzige E-Mail mit der Ankündigung der Dienstleistungsinnovation ausreichen wird, präsentieren Vorreiter in dem Gebiet systematische Ansätze. Sie nutzen nicht nur mehrere Kommunikationskanäle, -medien und -formen zur Kommunikation nach innen (z. B. Intranet, Newsletter, Schulungen etc.),

1 Die Ergebnisse zur Testphase, die genau genommen auch hier aufgeführt sein sollten, werden im Bereich der externen Maßnahmen beschrieben, es wurde in keinem Interview explizit ein Innenfokus von Tests betont bzw. beschrieben.

sondern beziehen auch explizit alle Prozessbeteiligten in die Einführung ein und benennen für jeden Prozess einen eindeutigen Prozessverantwortlichen. Die Kommunikationsmaßnahmen sind hier auch bereits in der Frühphase der Entwicklung von neuen Dienstleistungen über funktionsübergreifende Entwicklungs- und Diskussionsforen geregelt, in diesem Frühstadium allerdings noch in einer verteilten Verantwortung durch die jeweils beteiligten Funktionsbereichsleiter. Häufig scheint die Innenkommunikation jedoch nicht explizit berücksichtigt zu sein, mit entsprechenden Unsicherheiten für Qualität und Form dieses so grundlegend wichtigen Parts für den Erfolg der Dienstleistungsinnovation.

Der Bereich der externen Maßnahmen zeugt für alle beteiligten Unternehmen von stark ausgeprägter Markt- und Kundenorientierung. Der Trend der letzten Jahre, die zunehmende Ausrichtung am Kunden, erfährt also offensichtlich in diesem Bereich deutliche Berücksichtigung. Die externen Maßnahmen reichen dabei bei nahezu allen beteiligten Interviewpartnern von der Integration von (besonders wichtigen) Kunden in Pilottests (oder auch bereits in früheren Testphasen) bis hin zum ganzen Portfolio an Möglichkeiten zur Kommunikationspolitik, von der direkten Ansprache durch den Vertrieb bis hin zu Fernsehspots und Outbound-Calls von Call Centers. Zwei Unternehmen betonten interessanterweise auch die

Notwendigkeit, nach der Komplexität der Dienstleistungsinnovation zu unterscheiden, in Bezug auf die externen Maßnahmen für Kommunikation und (gemeinsamer) Tests; d. h. für komplexe Dienstleistungsinnovationen eben besondere Maßnahmen vorzusehen wie aber auch z. B. für wenig komplexe Innovationen auf detaillierte fachbezogene Kommunikationsmaßnahmen zu verzichten, da hier »die Gefahr der Nachahmung als zu groß eingeschätzt wird«. Etwa die Hälfte der Unternehmen nannte zudem auch Maßnahmen zur organisatorischen Unterstützung der Einführung von Dienstleistungsinnovationen, sei es durch spezielle Veranstaltungen mit den wichtigsten Schlüsselkunden oder durch eine Integration einer speziellen Hotline in den Einführungsprozess. Interessant scheint die Aussage eines Interviewpartners, der sich in einer sehr jungen und dynamischen Branche bewegt, dass die Geschwindigkeit keine Tests zuließe, da »ansonsten der Markt vorbeigelaufen sei«.

Als Maßnahmen bzw. Kennzahlen zur Erfolgskontrolle wurden primär Kundenbefragungen und Umsatzbeiträge der (neuen) Dienstleistungen genannt. Der Großteil der befragten Unternehmen adressiert diesen Bereich allerdings nicht mit gesonderten Maßnahmen oder speziell auf die Einführung der Dienstleistungsinnovation ausgerichteten Kennzahlen. Sie vertrauen häufig auf Standard-Instrumentarien im Rahmen

des Qualitätsmanagements. Nur ein Interviewpartner hatte speziell auf die Dienstleistungsinnovation ausgerichtete Metriken und (Prozess- und Finanz-) Kennzahlen, wie sogar Service Level Agreements (SLAs) gegenüber den Kunden. Hier wird der verantwortliche Service-Manager dann »tagesgenau mit Infos versorgt«. Dieses insgesamt etwas ernüchternde Bild ist jedoch insofern nicht überraschend, als im Bereich der Formulierung von Zielen für Dienstleistungsinnovationen bereits das Gros der Unternehmen keine konkreten Vorgaben nannte (siehe hierzu Kapitel 3.3) – und wo keine Zielvorgaben vorhanden sind, ist auch keine (sinnvolle) Erfolgskontrolle ökonomischer oder vorökonomischer Kennzahlen möglich. Dieses Controlling- und damit zwangsläufig auch Management-Defizit scheint noch Verbesserungspotenzial zu bergen. Maßnahmen zur internen Einführung – im Sinne einer Begleitung und Nachbetreuung des veränderten personellen Kontextes und Umfelds – wurden hier nicht genannt.

Zusammenfassung

Die erfolgreiche Einführung und Positionierung weiter- bzw. neuentwickelter Dienstleistungen im Unternehmen und am Markt gilt als wichtige unternehmerische Herausforderung. Nicht ganz ohne Grund erweisen sich, abhängig von der Branche, 30 bis 50 Prozent aller neu eingeführten Leistungen als »Flops«,

d. h. erfüllen nicht die Erwartungen des Anbieters und werden damit zumeist wieder vom Markt genommen (vgl. Schneider 1998, S. 2). Um so erstaunlicher, dass das Themenfeld der Einführung von Dienstleistungsinnovationen bisher in Theorie wie auch Praxis noch wenig Beachtung findet. Meist wird unter Einführung von Dienstleistungsinnovationen lediglich die Markteinführung verstanden, als gäbe es keinen Bedarf, neu- oder weiterentwickelte Dienstleistungen auch innerhalb des Unternehmens einzuführen, d. h. zu realisieren, zu testen und dann die eigentliche Einführung im Unternehmen wie im Markt zu betreiben und zu begleiten. Dieses Defizit reflektiert den in der Strategieprozessforschung schon lange keimenden Diskurs zwischen Strategieformulierung (d. h. Konzeptentwicklung) und Strategieimplementierung (d. h. Realisierung), der sich nicht zuletzt auch in der Umsetzungsschwäche vieler Unternehmen widerspiegelt.

Die zentralen Aufgabenbereiche der »Einführung« von Dienstleistungsinnovationen liegen demnach – im Sinne eines ganzheitlichen Innovationsmanagements – in der Implementierung (d. h. der internen Realisierung), des Tests (d. h. des integrativen Tests in realem Szenario) und der eigentlichen Einführung (d. h. der Einführung im Markt sowie der Nachbetreuung und Begleitung der internen Veränderungsprozesse). Diese Bereiche gilt es,

auf der Basis des situativen Kontextes der Unternehmung wie auch der wesentlichen Parameter der Dienstleistungsinnovation, wie z. B. der Innovationshöhe oder der Komplexität der Innovation, geeignet zu gestalten.

Im Rahmen der Untersuchung der Ergebnisse aus der Analyse des Status quo zur Einführung von Dienstleistungsinnovationen spiegeln sich die oben genannten Defizite wider, d. h. die Maßnahmen zur Einführung von Dienstleistungsinnovationen im Unternehmen sind in der Regel nicht explizit berücksichtigt – mit entsprechenden Unsicherheiten für Qualität und Form dieses so grundlegend wichtigen Parts für den Erfolg der Dienstleistungsinnovation. Einer der wesentlichen Trends der letzten Jahre, die zunehmende Kundenorientierung, spiegelt sich allerdings auch wieder und zwar in positivem Sinne: Maßnahmen zur Einführung von Dienstleistungsinnovationen am Markt finden eine einhellig große Beachtung. Maßnahmen bzw. Kennzahlen zur Erfolgskontrolle reflektieren im Wesentlichen das Defizit aus der Zielformulierung für Dienstleistungsinnovationen. Der Großteil der befragten Unternehmen adressiert diesen Bereich nicht mit gesonderten Maßnahmen oder speziell auf die Einführung der Dienstleistungsinnovation ausgerichteten Kennzahlen. Sie vertrauen häufig auf das vorhandene Standardinstrumentarium des Qualitätsmanagements.

Handlungsbedarf für die Entwicklung von Dienstleistungen

Christian Gill, Harald Keith, Thomas Meiren, Irene Schmitt

Die stetig wachsende volkswirtschaftliche Bedeutung von Dienstleistungen ist unstrittig. Eine der daraus resultierenden Konsequenzen ist aus Unternehmenssicht die Frage, wie neue Dienstleistungen entwickelt und erfolgreich am Markt eingeführt werden können. Dies belegt auch die vorliegende Kurzstudie. Insbesondere versuchen mehr und mehr Unternehmen – sowohl klassische Dienstleister als auch Unternehmen des produzierenden Gewerbes – gezielt Know-how für die systematische Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen aufzubauen.

Dass dies nicht immer ohne Schwierigkeiten abläuft, vor allem dann, wenn sich Unternehmen erstmals mit der Entwicklung neuer Dienstleistungen beschäftigen, liegt auf der Hand. Im Folgenden wird deshalb unter den Begriffen Professionalisierung und Mitarbeiterintegration der zentrale Handlungsbedarf zur Diskussion gestellt, der sich aus Sicht der Kurzstudie ergeben hat.

8.1 Professionalisierung

Die Entwicklung von Dienstleistungen läuft in der Mehrzahl der Unternehmen sehr diskontinuierlich. Die meisten Entwicklungsprojekte gehen auf Initiativen einzelner Personen zurück und sind nur selten das Ergebnis eines systemati-

schen Innovationsmanagements für Dienstleistungen. Damit verbunden sind häufig eine »ad-hoc«-Entwicklung und erfolglose Markteinführung, mangelnder Austausch zwischen Entwicklungsprojekten und die Wiederholung bereits gemachter Fehler. Um nun unter unternehmerischen Gesichtspunkten die Entwicklung neuer Dienstleistungen möglichst effizient zu gestalten, ist es unerlässlich, die zentralen Bestandteile der Dienstleistungsentwicklung stärker zu professionalisieren.

Dienstleistungen greifbar gestalten

Das Kernproblem, mit dem Unternehmen nahezu einhellig bei der Entwicklung von Dienstleistungen konfrontiert sind, liegt vor allem in der überwiegend mangelnden Greifbarkeit von Dienstleistungen. Insbesondere ist die Entwicklung von Dienstleistungen weitaus abstrakter als die Entwicklung von Sachgütern und auch abstrakter als die Entwicklung von Software. Bisher wurde jedoch nur selten ernsthaft der Versuch unternommen, diesen hohen Abstraktionsgrad zu reduzieren und das Entwicklungsobjekt Dienstleistung zu operationalisieren. Vielmehr wurden Dienstleistungen – zumindest wenn es um deren Entwicklung ging – immer als eine Art »Black Box« betrachtet und Ansatzpunkte für eine systematische Entwicklung nicht näher definiert.

Den Betrachtungsgegenstand begriffen bzw. wahrgenommen zu haben, ist jedoch eine Grundvoraussetzung für die effektive und effiziente Gestaltung von Dienstleistungen. Insbesondere der unternehmensinterne Dialog sowie die Interaktion mit dem Kunden kann ohne ein profundes Verständnis nicht zielgerichtet durchgeführt werden. Demnach ist es unabdingbar, sich die Bedeutung der drei Dienstleistungsdimensionen Potenzial, Prozess und Ergebnis zu verinnerlichen. Erst wenn Dienstleistungen konsequent als Konstrukt aus diesen drei Bestandteilen gesehen werden, in das sowohl Mitarbeiter als auch Kunden mit ihren spezifischen Anforderungen und Eigenschaften einbezogen sind, ist eine systematische Entwicklung von Dienstleistungen möglich.

Dienstleistungsentwicklung organisieren

Bei Dienstleistungen handelt es sich um sozio-technische Systeme, die sich durch ein Zusammenspiel von Mensch, Technik und Organisation charakterisieren lassen. Die damit verbundenen Fragestellungen müssen bereits in der Entwicklungsphase thematisiert werden, will man mit der Entwicklung neuer Dienstleistungen letztlich auch am Markt erfolgreich sein. Auf Grund der hohen Komplexität solcher sozio-technischen Systeme ist es jedoch für die Entwicklung von Dienstleistungen durchaus typisch, dass eine Vielzahl

unterschiedlicher Kompetenzen benötigt wird. So arbeiten beispielsweise Organisations- und Human-Resource-Spezialisten mit Marketing und Vertrieb zusammen und nicht selten werden Softwareentwickler sowie externe Projektpartner eingebunden.

Dies führt zwangsläufig dazu, dass die Entwicklung neuer Dienstleistungen über unterschiedliche Standorte, Funktionsbereiche und Personen verteilt ist. Für die Zukunft spielt es eine entscheidende Rolle, inwieweit Organisationsmodelle und Plattformen gefunden werden, die eine effiziente Zusammenarbeit in solchen Netzwerkstrukturen ermöglichen und eine klare Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten erlauben.

Dienstleistungsentwicklung systematisieren

In der Praxis gibt es bisher kaum durchgängige und schlüssige Ansätze, die den besonderen Anforderungen der Dienstleistungsentwicklung gerecht werden. Dies äußert sich beispielsweise in unklaren Zielvorgaben, unzureichender Kenntnis der durchzuführenden Entwicklungsaufgaben und mangelnder Zuordnung von Ressourcen. Folglich werden auch Entwicklungskosten meist nur fragmentarisch erfasst, das Entwicklungsergebnis bleibt häufig relativ abstrakt und entzieht sich somit einer

fundierte Überprüfung im Sinne eines Entwicklungscontrollings.

Aus Sicht der Unternehmen besteht nun die Herausforderung darin, geeignete Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeuge für die Entwicklung von Dienstleistungen auszuwählen und festzulegen. Damit dieses Wissen schließlich im Unternehmen auch tatsächlich verfügbar wird, sollte es möglichst schriftlich fixiert (z. B. in Entwicklungshandbüchern) und für die mit der Entwicklung von Dienstleistungen betrauten Mitarbeiter zugänglich sein (z. B. Entwicklungsdatenbanken, Methodenkompendien). Somit werden insbesondere Transparenz, Nutzung und Wiederverwendung des vorhandenen Wissens gewährleistet.

8.2 Mitarbeiterintegration

Ein wesentliches Charakteristikum für nahezu alle Dienstleistungen ist das Zusammenwirken von Mitarbeitern und Kunden. Betrachtet man jedoch die Entwicklung von Dienstleistungen, so zeigt sich, dass nur in wenigen Fällen Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt durchgängig in Entwicklungsprojekte einbezogen werden. Somit bleiben entscheidende Potenziale ungenutzt, wenn das bei den Mitarbeitern vorhandene Wissen über Kunden nur unzureichend für die Entwicklung von Dienstleistungen berücksichtigt wird.

Mitarbeiter einbinden

Immer wieder wurde bei der Umfrage betont, dass insbesondere im Dienstleistungsbereich die Mitarbeiter über Erfolg und Misserfolg einer Leistung und damit letztlich auch des Unternehmens entscheidend mitbestimmen. Dabei sind nicht nur klassische Erfolgsfaktoren wie Qualifikation und Motivation von Bedeutung, sondern auch weiterreichende Fähigkeiten und Fertigkeiten im Bereich der Sozialkompetenz, wie insbesondere beim Umgang mit Kunden, zu beachten.

Schließlich erfordert die individuelle Dienstleistungserbringung am Kunden kontinuierlich die Entwicklung, Weiterentwicklung oder Veränderung von Dienstleistungen oder einzelnen Elementen, so dass Mitarbeiter quasi ständig in die Rolle von Dienstleistungsentwicklern geraten. Mitarbeiter sind somit nicht mehr als Stellen-, sondern als Rolleninhaber zu verstehen – als Personen also, die bei der Entwicklung und Erbringung von Dienstleistungen in unterschiedlichen Rollen eine Vielzahl von Aktivitäten durchführen und gleichzeitig auch die damit verbundene Verantwortung tragen. Aus Sicht der Unternehmen erscheint es sinnvoll, Mitarbeiter stärker in die Neu- und Weiterentwicklung von Dienstleistungen einzubeziehen und diesen Prozess entsprechend zu formalisieren. Dies kann beispielsweise geschehen, indem bereits im Vorfeld feste Integrations-

punkte und flexible Mitarbeiterrollen definiert werden.

Mitarbeiter qualifizieren

Von den befragten Unternehmen wurde vielfach beklagt, dass die für die Entwicklung von Dienstleistungen erforderlichen Qualifikationen kaum vorhanden sind. Weder im Unternehmen noch am Markt sind Spezialisten in geeigneter Zahl verfügbar, die sich schwerpunktmäßig mit der Entwicklung und Markteinführung von Dienstleistungen auseinandersetzen. Das vorhandene Wissen wurde zudem meist autodidaktisch erworben und ist sehr stark an einzelne Mitarbeiter gebunden. Umfassende Qualifizierungsangebote auf dem Gebiet der Dienstleistungsentwicklung sind nicht vorhanden.

Auch wenn mittlerweile erste Ausbildungsgänge im Entstehen sind (z. B. Pilotvorlesungen zu Service Engineering und Service Design an deutschen Hochschulen), so dauert es aus Sicht der Unternehmen zu lange, bis diese tatsächlich in der betrieblichen Praxis greifen. Insofern wird ein Handlungsbedarf vor allem in der Fort- und Weiterbildung der vorhandenen Mitarbeitern gesehen.

Mitarbeiter empowern

Mehrfach wurde von den befragten Unternehmen die Notwendigkeit eines dienstleistungsspezifischen Human Resource Managements betont, das weit über das traditionelle Personalwesen hinaus geht. Gefordert werden neben der Förderung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz auch die Befähigung der Mitarbeiter zur Selbstorganisation und zum Selbstlernen im Sinne eines Empowerment.

Insbesondere müssen Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt angesichts der zunehmenden Bedeutung kundenspezifischer Dienstleistungserbringung mehr denn je über ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume im direkten Agieren mit den Kunden verfügen. Dies bereits in die Entwicklungsphase – vor allem in die Konzeption – von neuen Dienstleistungen geeignet einzubeziehen, wird als große Herausforderung gesehen.

9 Anhang

9.1 Literaturverzeichnis

- Bullinger, H.-J.; Meiren, T.
Service Engineering.
In: Bruhn, M. u. a. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, S. 149–175.
- Fähnrich, K.-P.; Meiren, T. u. a.
Service Engineering. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland.
IRB-Verlag, Stuttgart 1999.
- Hauschildt, J.
Innovationsmanagement.
Vahlen, München 1997.
- Hofmann, H.; Klein, L.; Meiren, T.
Vorgehensmodelle für das Service Engineering.
In: IM Information Management & Consulting 13 (1998), S. 20–25.
- Homburg, C.; Faßnacht, M.
Wettbewerbsstrategien von Dienstleistungs-Anbietern.
In: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1998, S. 527–541.
- Jaschinski, C.
Qualitätsorientiertes Redesign von Dienstleistungen.
Dissertation, Aachen 1998.
- Kieser, A.
Organisation der industriellen Forschung und Entwicklung.
In: Domsch, M., Jochum, E. (Hrsg.): Personal-Management in der industriellen Forschung und Entwicklung, Köln 1984, S. 48–58.
- Kleinaltenkamp, M.
Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen.
In: Meffert, H.; Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, S. 27–50.
- Liestmann, V.
Dienstleistungsentwicklung durch Service Engineering: Von der Idee zum Produkt.
FIR, Aachen 2001.
- Luczak, H.; Sontow, K.; Kuster, J.; Reddemann, A.; Scherrer, U.
Service Engineering: Der systematische Weg von der Idee zum Leistungsangebot.
TCW, München 2000.
- Maleri, R.
Grundlagen der Dienstleistungsproduktion.
Springer-Verlag, Berlin 1997.

- Meiren, T.
Service Engineering: Systematic Development of New Services.
In: Werther, W. u. a. (Hrsg.): Productivity & Quality Management Frontiers. MCB University Press, Bradford 1999.
- Meiren, T.; Barth, T.
Service Engineering. Leitfaden für die Entwicklung von Dienstleistungen. IRB-Verlag, Stuttgart 2001.
- Meyer, A. u. a.
Erfolgreiches Innovationsmanagement in mittelständischen Unternehmen. FGM-Verlag, München 1992.
- Meyer, A.; Blümelhuber, C.
Dienstleistungs-Innovation.
In: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1998, S. 807–826.
- Reichwald, R.; Goecke, R.; Stein, S.
Dienstleistungengineering. Dienstleistungs- vernetzung in Zukunftsmärkten. TCW, München 2000.
- Schneider, M.
Innovation von Dienstleistungen. Organisation von Innovationsprozessen in Universalbanken. Gabler Verlag, Wiesbaden 1998.
- Sontow, K.
Dienstleistungsplanung in Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus. Dissertation, Aachen 2000.

9.2

Beteiligte Forschungseinrichtungen

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO beschäftigt sich mit aktuellen Fragestellungen im Bereich des Technologiemanagements. Insbesondere unterstützt das Institut Unternehmen dabei, die Potenziale innovativer Organisationsformen sowie innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien zu erkennen, individuell auf ihre Belange anzupassen und konsequent einzusetzen.

Mehr als 250 Mitarbeiter – vorwiegend Ingenieure, Informatiker, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler – erarbeiten in zahlreichen Forschungs- und Beratungsprojekten marktgerechte Lösungskonzepte auf wissenschaftlicher Basis und setzen diese professionell in die betriebliche Praxis um. Die integrierte Betrachtung von Mensch, Technik und Organisation gewährleistet, dass auch die individuellen und sozialen Gesichtspunkte des arbeitenden Menschen berücksichtigt werden.

Zu den Kunden gehören Unternehmen aus allen Bereichen der Wirtschaft, die das umfangreiche Know-how und die Marktkennnisse des Fraunhofer IAO nutzen. Die Kunden erhalten durch Fraunhofer IAO keine Standardprodukte, sondern gezielte Lösungen individueller Problemstellungen. Sie profitieren dabei sowohl von den umfangreichen Erfahrungen professioneller Beratungsprojekte als auch von den wissenschaftlichen Erkenntnissen aktueller Forschungsaktivitäten – die besten Voraussetzungen für kundennahe und innovative Lösungen.

Einen Arbeitsschwerpunkt des Fraunhofer IAO bildet die thematische Auseinandersetzung mit Dienstleistungen. So wurden mit dem Marktstrategie-Team »Dienstleistungsmanagement« die Kompetenzen zur Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen gebündelt. Insbesondere haben Mitarbeiter des Marktstrategie-Teams in den Neunziger Jahren die Fachdisziplin »Service Engineering« begründet und zu internationaler Bekanntheit geführt.

*Ansprechpartner für weitere
Informationen:*

Fraunhofer IAO
Marktstrategie-Team Dienstleistungs-
management
Thomas Meiren, Mike Freitag
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Telefon +49 (0) 7 11/9 70-51 16, -51 05
Telefax +49 (0) 7 11/9 70-21 92
E-Mail: Thomas.Meiren@iao.fhg.de,
Mike.Freitag@iao.fhg.de
Internet: <http://www.management.iao.fhg.de>

Forschungsinstitut für Rationalisierung

Das Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) ist ein selbständiges, der RWTH Aachen angegliedertes Institut, das sich in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins praxisrelevanter Forschungsfragen der Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung widmet. Das FIR ist hierbei Bestandteil eines Forschungsverbundes mit dem Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen, der vornehmlich Fragestellungen der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung behandelt.

Das Forschungsinstitut für Rationalisierung spezialisiert sich auf die Bereiche Produktionsmanagement, Logistik, Dienstleistungsorganisation und E-Business. Zu den Aufgaben des FIR zählt die Entwicklung von Modellen, Methoden und Konzepten zur Steigerung von Wachstum und Beschäftigung und der Transfer dieses Wissens in die Praxis sowie die Qualifikation von Führungskräfte-Nachwuchs für Unternehmen, Staat und Hochschulen. Hierbei versteht das FIR den Begriff der Rationalisierung im Sinne des »vernünftigen« Handelns (lat. »ratio« = Vernunft) nicht als Abbau von Arbeitsplätzen, sondern vielmehr als die flächendeckende Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bis hin zur Erschließung von neuen Märkten zur Sicherung und Schaffung neuer Arbeitsplätze.

Hierbei kann das FIR als selbständiger Forschungsdienstleister an der RWTH Aachen und Mitglied der Arbeitsvereinigung industrieller Forschungsvereinigungen auf 48 Jahre Methoden- und Praxiserfahrung zurückgreifen. Mit 62 wissenschaftlichen Mitarbeitern und 95 wissenschaftlichen und studentischen Hilfskräften wurden im Rahmen von ca. 35 öffentlich geförderten Projekten und ca. 65 Kurzprojekten und Projekten der industriellen Auftragsforschung im Jahr 2001 5 Mio. € Umsatz erwirtschaftet.

Seit 1997 ist das FIR als eine der ersten Forschungseinrichtungen Deutschlands nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert. Oberster Qualitätsmaßstab des Instituts ist die Anerkennung einer kompetenten und nutzbringenden Leistung durch seine Partner. Das sind Unternehmen und öffentliche Institutionen, Förderinstitutionen, Forschungseinrichtungen und die Nutzer der FIR-eigenen Transfer- und Weiterbildungsaktivitäten.

Als Forschungsdienstleister agiert das FIR in der vorwettbewerblichen Forschung als Interessenvertreter der Unternehmen, als Partner der Wirtschaft und als Branchenforschungsstelle von Verbänden in teils nationalen, teils internationalen Verbundprojekten. Die Projekte werden gefördert aus Programmen und Initiativen der Europäischen Union, der AiF und der Stiftung Industrieforschung, der Bundesministerien BMWi und BMBF, der Deutschen Forschungs-

gemeinschaft, der NRW-Landesministerien MASSKS, MSWWF, MWMTV, sowie mit speziellem Branchenfokus der Kundendienstwirtschaft, der Bekleidungs- und der Gießereiindustrie. Der Forschungsverbund des FIR besteht aus ca. 130 Mitgliedunternehmen und -verbänden und über 50.000 angeschlossene Unternehmen.

Ansprechpartner für weitere Informationen:

Forschungsinstitut für Rationalisierung
Volker Liestmann, Christian Gill
Pontdriesch 14/16
52062 Aachen

Telefon +49 (0) 2 41/4 77 05-2 02, -2 25
Telefax +49 (0) 2 41/4 77 05-1 99
E-Mail: lm@fir.rwth-aachen.de,
gl@fir.rwth-aachen.de
Internet: <http://www.fir.rwth-aachen.de>

Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München

Der Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre von Prof. Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald an der Technischen Universität München hat drei Forschungsschwerpunkte: Organisation und Kommunikation, Innovations- und Technologiemanagement sowie Dienstleistungsmanagement. Zentrales Anliegen ist eine integrierte Zusammenführung von Theorie und Praxis in Forschung und Lehre. Der Lehrstuhl versteht sich als ein Zentrum der Wissensvernetzung zwischen Praktikern, Wissenschaftlern und Studierenden. Das Lehrstuhlteam besteht aus derzeit etwa 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Zusammensetzung ist fachübergreifend, mit Kernkompetenzen auf den Gebieten der Betriebswirtschaft, Informatik und Ingenieurwissenschaften.

Dienstleistungsmanagement und Organisationsformen innovativer Dienstleister bilden seit Anfang der 1980er Jahre einen zentralen Forschungsschwerpunkt im Tätigkeitsfeld des Lehrstuhlinhabers Prof. Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald. Die Medienunterstützung von Dienstleistungsprozessen in Industrie und öffentlicher Verwaltung, vor allem neue Arbeitsformen, marktorientierte Prozessgestaltung und

kundenorientierte Organisationsentwicklung stehen dabei im Mittelpunkt der Aktivitäten. Zahlreiche laufende bzw. bereits abgeschlossene Projekte unterstreichen dies.

Darüber hinaus wird durch den Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre das Themenfeld Service Management und Service Engineering als Bestandteil der Lehre an der TU München vertreten. Im Rahmen des Studiengangs »Managementorientiertes betriebswirtschaftliches Aufbaustudium (MBA)« an der TU München bildet Service Engineering als eigenständige Vertiefungsrichtung einen wesentlichen Schwerpunkt moderner Managementmethodik.

*Ansprechpartner für weitere
Informationen:*

Technische Universität München
Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle
Betriebswirtschaftslehre
Christian Schaller, Christoph Ihl
Leopoldstraße 139
80804 München

Telefon +49 (0) 89/3 60 78-2 45, -2 34
Telefax +49 (0) 89/3 60 78-2 22
E-Mail: Schaller@ws.tum.de,
Ihl@ws.tum.de
Internet: <http://www.prof-reichwald.de>