



Kompetenzzentrum
Innovation und
Marktorientierte
Unternehmensführung

Arbeitsbericht

Nr. 28 / 2009

Herausgeber:

Prof. Dr. Manfred König

Prof. Dr. Rainer Völker

Holger Schaaf / Monica Van Damme

Entwicklung eines Bezugsrahmens zur
Innovation
kundenunterstützender Dienstleistungen

Copyright 2009

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung bedarf der Genehmigung der Herausgeber

Hochschule Ludwigshafen am Rhein / Kompetenzzentrum für Innovation und nachhaltiges
Management
Ernst-Boehe-Straße 15 / 67059 Ludwigshafen am Rhein
<http://kim.hs-lu.de>

Inhaltsverzeichnis

1 Problembereich und Zielsetzung	3
2 Methodisches Vorgehen	8
2.1 Erarbeitung des Pre-Modells.....	8
2.2 Erarbeitung des Post-Modells	12
3 Fazit und weiterer Forschungsbedarf.....	21
4 Literatur	23

1 Problembereich und Zielsetzung

Die zunehmende Bedeutung und Dominanz des Dienstleistungssektors in den Industrieländern ist unumstritten¹ und spiegelt sich unter anderem im steigenden Beitrag von Dienstleistungen zum Bruttosozialprodukt in den letzten Jahren wider. Diese steigende ökonomische und strategische Bedeutung von Dienstleistungen führt zu einem stetigen Wandel von Markt- und Wettbewerbsstrukturen sowie zu einer zunehmenden Dienstleistungsorientierung unserer Wirtschaft, was Unternehmen heutzutage vor neue Herausforderungen stellt.² Dies führte in den vergangenen Jahren insbesondere für produzierende Unternehmen, die sich verstärkt über ihre (industriellen) Dienstleistungen differenzieren müssen, zu der Empfehlung, den Ausbau ihres Service-Portfolios zu forcieren.³

In der Praxis zeigen sich diese Entwicklungen vor allem im steigenden Dienstleistungsanteil beim Verkauf von physischen (gegenständlichen) Produkten bzw. Sachgütern.⁴ Jedoch verwischt die Grenze zwischen Sachgütern und Dienstleistungen zusehends.⁵ Viele Produkte könnten schwer ohne begleitende Dienstleistung am Markt bestehen, da ohne die produktbegleitenden Dienstleistungen wie Bedienungsanleitung, Dokumentation oder Garantie das Kernprodukt eines Anbieters in der Regel nicht verkäuflich wäre. Problematisch hierbei ist aber, dass auch diese unmittelbar mit oder an dem Produkt erbrachten Dienstleistungen immer weniger wahrgenommen werden und mittlerweile von ihren Abnehmern als selbstverständlich angesehen werden („Service als Add-on“).⁶ Der Beitrag zur Differenzierung ist somit fraglich. Zur Sicherung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sind daher neue Möglichkeiten für lukrative Geschäftsfelder und zur Unternehmensdifferenzierung zu suchen. Hier bilden eigenständige, vom Kernprodukt unabhängige, so genannte kundenunterstützende Dienstleistungen einen entscheidenden Ansatz.⁷

¹ Vgl. Bullinger/Schreiner (2006) S. 54

² Vgl. Bruhn/Meffert (2001) Vorwort zur zweiten Auflage,

³ Vgl. Meffert/Bruhn (2002) S. 2, Belz et al. (1991) S. 5 ff, Töpfer (1996) S. 25, Simon (1993) S. 5 ff

⁴ Belz et al. (1991) S. 6

⁵ Vgl. Matys (2007) S. 9

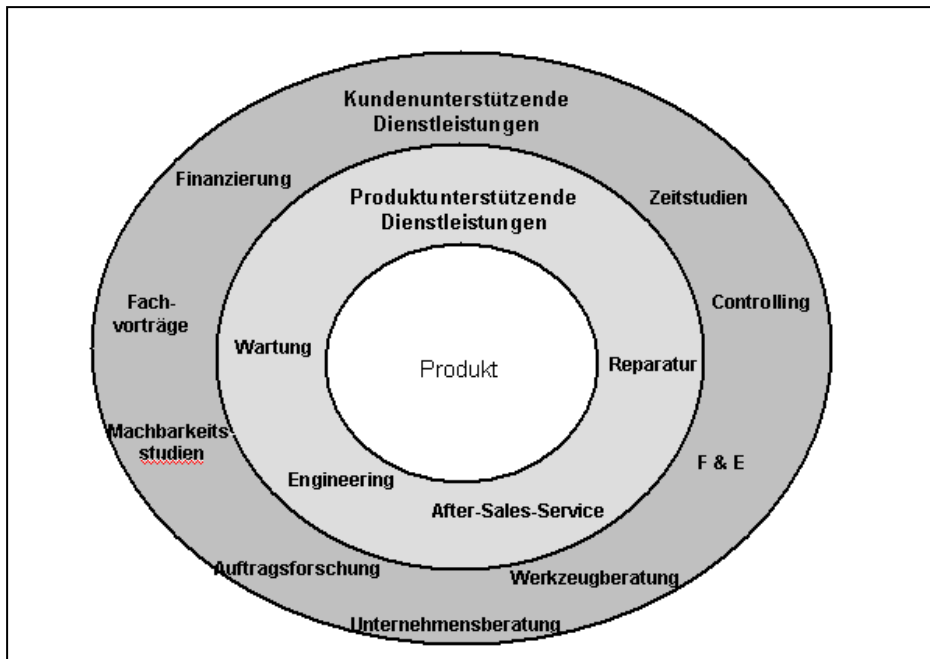


Abbildung 1: Kundenunterstützende vs. produktbegleitende Dienstleistungen

Den Nutzen kundenunterstützender Dienstleistungen haben Konzerne wie z.B. die Deutsche Post AG (u.a. mit der Gründung der DHL Fulfilment GmbH als Mehrwert-Dienstleister)⁸ oder die Heidelberger Druckmaschinen AG (z.B. mit der Etablierung der Gruppe Business Consultancy)⁹ erkannt. Infolgedessen wandeln sich Unternehmen mit Erfolg mehrheitlich zu Lösungsanbietern, indem sie ihre Kunden ganzheitlich in deren Geschäftsmodellen unterstützen, und somit dazu beitragen, ihre Kunden marktfähiger zu machen.¹⁰ Für den Auf- und Ausbau dieser Leistungen nutzen diese Unternehmen ihr gesammeltes Branchen- und Marktwissen sowie ihre vorhandene Ausstattung (Finanzen, technisches Know-how und Potentiale, Standorte u.a.) aus.

Festgehalten werden kann, dass Dienstleistungen heute weder notwendiges Übel zur Sicherstellung der Funktionstüchtigkeit von Gütern sind, noch als bloße Verkaufshilfen und Wettbewerbsinstrumente zu verstehen sind, welche den Absatz der Kernprodukte sicherstellen sollen.

Vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), insbesondere des Maschinen- und Anlagenbaus, und den

⁶ Vgl. Dietrich (2004) S. 11

⁷ Vgl. Müller (1995) S. 11

⁸ Vgl. Schuh et al. (2004) S. 163 ff.

⁹ Vgl. o.A. (2007), S. 7

¹⁰ Vgl. Kleinaltenkamp (2002) S. 42

wirtschaftlichen Herausforderungen für diese Unternehmen, stellt sich die Frage, welchen Stellenwert kundenunterstützende Dienstleistungen, für diesen Sektor einnehmen. Derzeit lässt sich eine in KMU weit verbreitete sachgutbezogene Denkweise und somit eine untergeordnete Rolle von Dienstleistungen feststellen.¹¹ Jedoch sollten diese Denkkategorien zukünftig im Hinblick auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung überwunden werden und der Fokus auf eine dienstleistungsorientierte Sichtweise gerichtet werden. Gerade bei KMU können vorhandene Dienstleistungen und Dienstleistungspotentiale¹² im Sinne der Innovation von kundenunterstützenden Dienstleistungen zur Erschließung von profitablen Geschäftsfeldern führen und zur Unternehmensdifferenzierung beitragen.¹³

Jedoch stellt die Innovation kundenunterstützender Services insbesondere für KMU eine große Herausforderung dar. Die Gründe hierfür sind in verschiedenen Schwachstellen des Innovationsprozesses, wie sie verstärkt bei KMU auftreten, zu vermuten. Hierzu zählen beispielsweise:

- Kein systematischer Entwicklungsprozess vorhanden,
- Leistungserbringung ad-hoc,
- Keine Leistungsdokumentation,
- Mängel in adäquater Marktkommunikation,
- Keine oder suboptimale Verpreisungskonzepte.¹⁴

Empirische Untersuchungen weisen außerdem auf Defizite in der betrieblichen Praxis hin. Demzufolge liegen bei einem Großteil der Unternehmen weder Methoden noch Ansätze vor, um Dienstleistungen systematisch zu entwickeln und zu vermarkten. Beispielweise zeigt eine von Meiren im Jahr 2006 durchgeführte

¹¹ Eindrücke des Autors aus verschiedenen Projekten mit KMU.

¹² Viele kleine und mittlere Unternehmen verfügen über wesentliche Kompetenzen und Erfahrungen, die über das reine Know-how ihrer eigenen Güter hinausgehen.

¹³ Vgl. Graßy (1996) S. 59 f., Müller (1995) S. 1, Simon (1993) S. 6 f

¹⁴ Vgl. Dietrich (2004) S. 19 ff., Schuh et al. (2004) S. 21, die Verpreisung, insbesondere kundenunterstützender Dienstleistungen, stellt gerade für KMU eine besondere Herausforderung dar (Vgl. Füglistaller (1999) S. 70 f).

Untersuchung, dass in vielen Unternehmen die derzeitigen Strukturen und Abläufe nicht für eine effiziente Entwicklung und Vermarktung neuer Dienstleistungen vorhanden sind.¹⁵ Meiren fokussierte im Rahmen der Untersuchung bewusst auf technische Dienstleister, „da bei diesen im Bereich des Service Engineering die Rolle eines Impulsgebers für andere Dienstleistungsbranchen vermutet wurde“¹⁶. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass auch in anderen Branchen die Bedeutung industrieller Services noch nicht erkannt wurde und mit der Einführung und Anwendung adäquater Methoden und Instrumente zu deren Entwicklung und Vermarktung begonnen wurde.

Es zeigt sich jedoch auch in der bestehenden Literatur zur Entwicklung und Vermarktung von industriellen Dienstleistungen ein Mangel an Methoden und Ansätzen, welche Unternehmen in der betrieblichen Praxis sukzessive an die Eigenheiten von Dienstleistungen heranführen und hilft, die existierenden, sachgutbezogenen Denkweisen zu überwinden.¹⁷

Ziel ist es daher, aufbauend auf theoretischen Grundlagen und insbesondere Explorationen bei KMU den Innovationsprozess (von der Ideenfindung bis zur Markteinführung/Marktdurchdringung) von kundenunterstützenden Dienstleistungen zu identifizieren und systematisch zu erfassen. Es sollen außerdem erste Hinweise auf mögliche Erfolgsfaktoren und Erfolgsindikatoren im Hinblick auf die Zielsetzung gegeben werden.

Zur Erreichung des Forschungsziels verfolgen die Autoren folgendes Vorgehen: Zunächst erfolgt die Erarbeitung theoretischer Grundlagen¹⁸. Folgend wird der Innovationsprozess von Dienstleistungen fokussiert. Im Hinblick auf die Entwicklung eines Bezugsrahmens speziell für KMU des Maschinen- und Anlagenbaus bilden die Erläuterungen zu den einzelnen Erklärungssätzen der Dienstleistungsinnovation die Grundlage für die späteren Ausführungen. Im Weiteren werden die Entwicklungsschritte zur Erarbeitung eines Pre-Modells¹⁹ und eines Post-Modells²⁰

¹⁵ Vgl. Meiren (2006) S. 29

¹⁶ Meiren (2006) S. 9

¹⁷ Vgl. Hauschildt (2007) Vorwort zur vierten Auflage, Dietrich (2004) S. 24

¹⁸ Nicht Kern dieses Arbeitsberichts. Zu den theoretischen Grundlagen vgl. z.B. Völker/Schaaf (2008)

¹⁹ Das Pre-Modell wurde aus den Ergebnissen und Informationen der Exploration I heraus entwickelt und stellt einen vorläufigen Bezugsrahmen zur Entwicklung kundenunterstützender Dienstleistungen dar.

²⁰ Das Post-Modell wurde aus den Ergebnissen und Informationen der Exploration II heraus entwickelt und stellt einen Bezugsrahmen zur Entwicklung kundenunterstützender Dienstleistungen dar.

zusammenfassend dokumentiert. Abschließend erfolgt ein Ausblick und Hinweise für weiteren Forschungsbedarf.

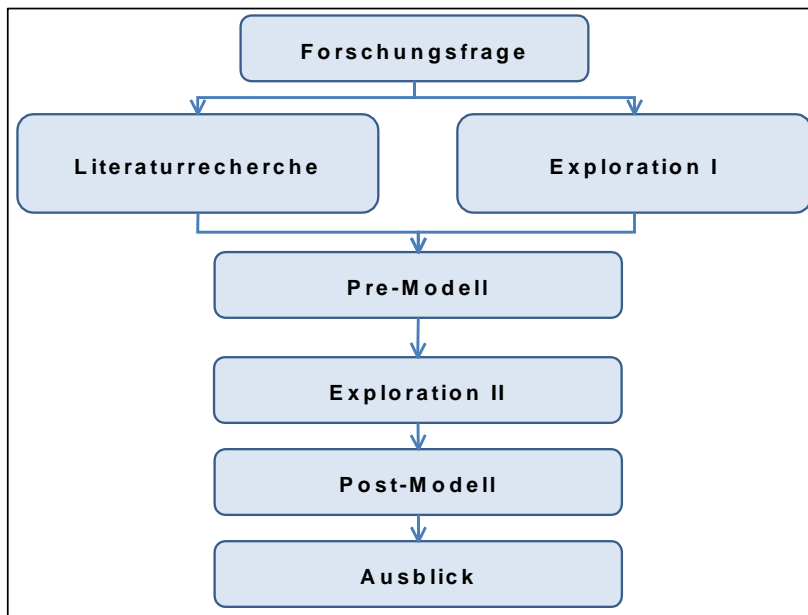


Abbildung 2: Vorgehen im Rahmen der Forschungsarbeiten

Die Erkenntnisse des vorliegenden Berichts dokumentieren insbesondere Zwischenergebnisse des Promotionsprojektes von Holger Schaaf. Als Doktorand der Steinbeis Hochschule Berlin widmet er sich in seiner Promotion der Untersuchung von Erfolgsfaktoren zur Entwicklung kundenunterstützender Dienstleistungen, speziell in kleinen und mittleren Betrieben des Maschinen- und Anlagenbaus.

2 Methodisches Vorgehen

2.1 Erarbeitung des Pre-Modells

Zur Entwicklung eines Grundgerüsts zur Abbildung des Innovationsprozesses kundenunterstützender Dienstleistungen für KMU des Maschinen- und Anlagenbaus wurde zunächst eine Bewertung der am häufigst zitierten Ansätze im Kontext der spezifischen Zielsetzung vorangestellt. Die Tabelle gibt einen Blick auf die Eigenschaften der berücksichtigten Vorgehensmodelle.

	Scheuing & Johnson	Edvardsson & Olsson	Ramaswamy	DIN-Modell	Shostack	Jaschinski	Füglistaller *
Phasenmodell – lineares Modell *	+	+	+	+			
Iteratives Modell *					+	+	+
Einordnung in einen ganzheitlichen Bezugsrahmen *	-	-	-	-	-	-	+
Allgemeingültigkeit	+	+	0	+	+	+	+
Meilensteine	-	-	-	0	-	0	+
Komplexitätsreduktion	+	-	+	0	0	+	+
Vollständigkeit	+	0	+	+	0	0	+
4-Dimensionenbetrachtung	0	+	+	+	0	+	+
Mitarbeitereinsatz	+	+	0	0	0	0	0
Kundeneinbindung	0	0	0	-	-	-	0
Methoden & Werkzeuge	0	-	0	0	0	0	0
* = Ergänzung des Bewertungsansatzes „+“ = erfüllt / „-“ = nicht erfüllt / „0“ = teilweise erfüllt							

Tabelle 1: Vorgehensmodelle im Überblick

Quelle: in Anlehnung und Ergänzung an Schneider und Scheer: Konzept zur systematischen und kundenorientierten Entwicklung von Dienstleistungen. Heft 175, 2003, S. 18.

Ein Bezugsrahmen im Allgemeinen kann auch als modellhaftes Abbild der Realität bezeichnet werden. Bezugsrahmen wie auch Modelle dienen der Gliederung und Abstraktion komplexer Vorgänge.²¹ Sie zeichnen sich jedoch zusätzlich durch Allgemeingültigkeit aus; sie können in der Regel auf unterschiedliche Sachverhalte übertragen werden. Meilensteine helfen einzelne Phasen voneinander zu trennen. Daraus resultiert die Unterteilung des Entwicklungsprozesses in differenzierte Schritte, was zur Komplexitätsreduktion des gesamten Ablaufs führt. Idealerweise sollte der gesamte Entwicklungsprozess von der Entstehung bis hin zur Ablösung dargestellt werden, um das Kriterium der Vollständigkeit zu erfüllen.²²

Augenscheinlich erfüllt keines der Modelle die Anforderung an ein schlüssiges Modell für die Innovation kundenunterstützender Dienstleistungen speziell bei KMU des Maschinen- und Anlagenbaus. Allerdings weisen einige der Modelle interessante

²¹ Vgl. Füglistaller, 2002, S. 198.

Bausteine auf. An dieser Erkenntnis knüpft der Gedanke einer Fusion mehrere Modelle an. Bei der Auswahl handelt es sich um die Modelle nach Edvardsson und Olsson, das DIN-Modell und dem Bezugsrahmen von Füglistaller. Folgende Argumente sprechen für die Auswahl speziell dieser Ansätze:

- Die Entwicklung erfolgreicher kundenunterstützender Dienstleistungen lebt von Veränderungen und Anpassungen. Aus diesem Grund sind Rückkopplungen während des Prozessablaufs obligatorisch. Füglistallers´ iteratives Modell fängt an dieser Stelle das Defizit der beiden anderen Ansätze auf.
- Die Einordnung des Dienstleistungsprozesses in einen ganzheitlichen Bezugsrahmen ist gleichzusetzen mit der Einbindung in den Kontext einer Unternehmung. Füglistallers´ Bezugsrahmen ermöglicht diese multidimensionale Betrachtung.²³ Der Prozess wird nicht losgelöst betrachtet, sondern findet seine Verankerung auf der Visions- bzw. Strategieebene.²⁴ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist das Konzept von Füglistaller zu umfangreich. Das spätere Pre-Modell konzentriert sich insoweit nur auf den eigentlichen Kern des Modells - den Dienstleistungsinnovationsprozess.
- Allen Modellen liegt die Allgemeingültigkeit zu Grunde, was sie flexibel für spezifische Situationen und individuelle Fragestellungen macht.
- Im Besonderen berücksichtigt Füglistallers´ Konzept die spezifischen Besonderheiten und Potenziale von KMU.
- Dem Anspruch der Vollständigkeit des späteren Modells wird durch das DIN-Modell und dem Bezugsrahmen nach Füglistaller Rechnung getragen. Sie bilden den gesamten Dienstleistungsprozess ab.
- Die vierdimensionale Betrachtung (Prozess-, Potential-, Ergebnis- und Marktdimension) gilt im Kontext der Innovation von Dienstleistungen als zwingende Voraussetzung von Innovationsmodellen. Die Betrachtung aller vier Dimensionen ist bei allen drei Modellen gegeben.
- Die Identifikation von Erfolgsfaktoren, die in Verbindung mit Mitarbeiterinsatz, Kundeneinbindung, sowie den Werkzeugen und Methoden während des Dienstleistungsprozesses stehen, ist das Hauptanliegen dieser Arbeit. Alle Modelle geben den erforderlichen Spielraum zur Evaluierung individueller Ergebnisse.

²² Vgl. Schneider/ Scheer, 2003, S. 17.

²³ Vgl. Füglistaller, 2002, S. 198 ff. und S. 403 f.

²⁴ Vgl. Rüegg-Stürm, 2003.

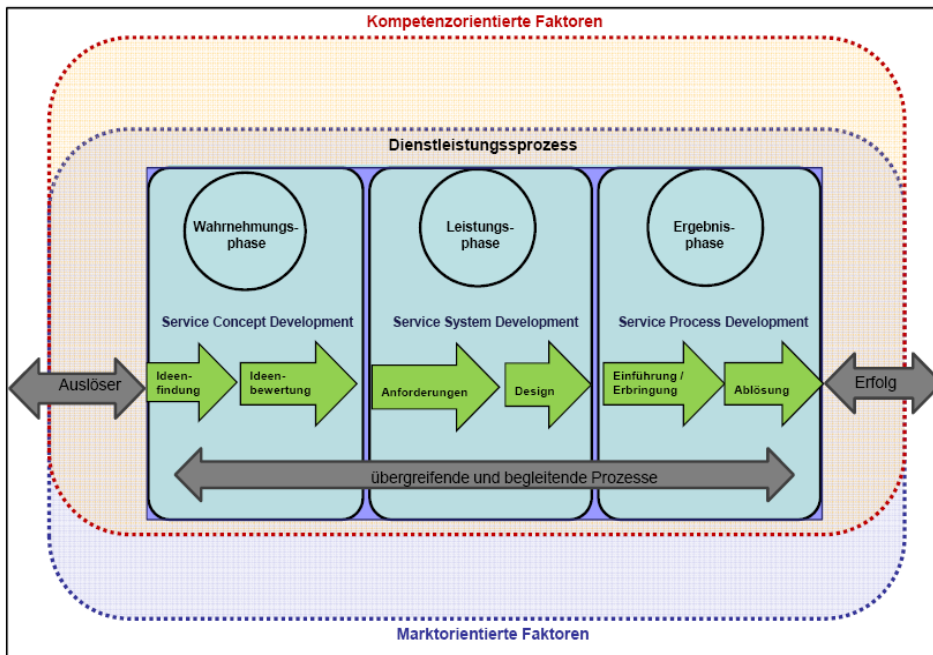


Abbildung 3: Schematisierung des Pre-Modells

Die obere Abbildung ist die Zusammenführung der genannten Modelle und veranschaulicht das Schema des Pre-Modells. Zur folgenden Integration von Erfolgsfaktoren bzw. Erfolgsindikatoren ist zudem die Möglichkeit gegeben, nach kompetenz- und marktorientierten Faktoren zu unterscheiden.

Zur Identifikation von Erfolgsfaktoren bzw. Erfolgsindikatoren wurden zehn Experteninterviews geführt und ausgewertet. Anschließend wurden die Erkenntnisse in das Pre-Modell integriert.

Potenzielle Interviewpartner wurden im Vorfeld unter Berücksichtigung der Branche und der Mitarbeiterzahl über die Datenbank „Hoppenstedt“ näher eingegrenzt. Anschließend wurden aus diesem Pool zehn KMU telefonisch für die Teilnahme an einem Interview akquiriert. Die untere Tabelle zeigt die teilnehmenden Unternehmen in anonymisierter Form.

teilnehmende Firma	Branche	Festangestellte	Umsatz p.a. in Mio. €
1	Maschinen- u. Anlagenbau	30	2
2	Maschinen- u. Anlagenbau	6	0
3	Maschinen- u. Anlagenbau	50	0
4	Verpackungsindustrie	120	17 bis 18
5	Maschinen- u. Anlagenbau	136	10 bis 20
6	Maschinen- u. Anlagenbau	4	0,4 bis 0,5
7	Lohnbeschichtung	160	15
8	Chemie	100	22
9	Maschinen- u. Anlagenbau	18	3
10	erneuerbare Energien (Solar)	90	keine Angabe

Tabelle 2: Teilnehmer der Exploration I, anonymisiert

Für die Auswertung der Interviews ergaben sich grundsätzlich zwei differenzierte Fragestellungen:

- Welche wesentlichen Bausteine und Faktoren sind für einen erfolgreichen Innovationsprozess kundenunterstützender Dienstleistungen identifizierbar?
- Was sind die Indikatoren, auf die ein erfolgreicher Innovationsprozess kundenunterstützender Dienstleistungen zurückzuführen ist?

Gemäß den Ergebnissen der Exploration I, wurden insgesamt

- 22 kompetenzorientierte Erfolgsfaktoren
- 9 marktorientierte Erfolgsfaktoren
- 2 Erfolgsindikatoren

in das Schema geordnet.

Ihre Phasenzuordnung ergibt sich aus dem Kontext der qualitativen Analyse. Erfolgsfaktoren, die sich in allen drei Phasen als bedeutungsvoll herausgestellt haben, sind als prozessübergreifende Faktoren zugeordnet.

Eine besondere Rolle nehmen auch die Erfolgsindikatoren ein. Sie werden als qualitativer Erfolg des Unternehmens angesehen und dem Output (Erfolg) zugeordnet.

Es resultiert die folgende Abbildung des Pre-Modells:

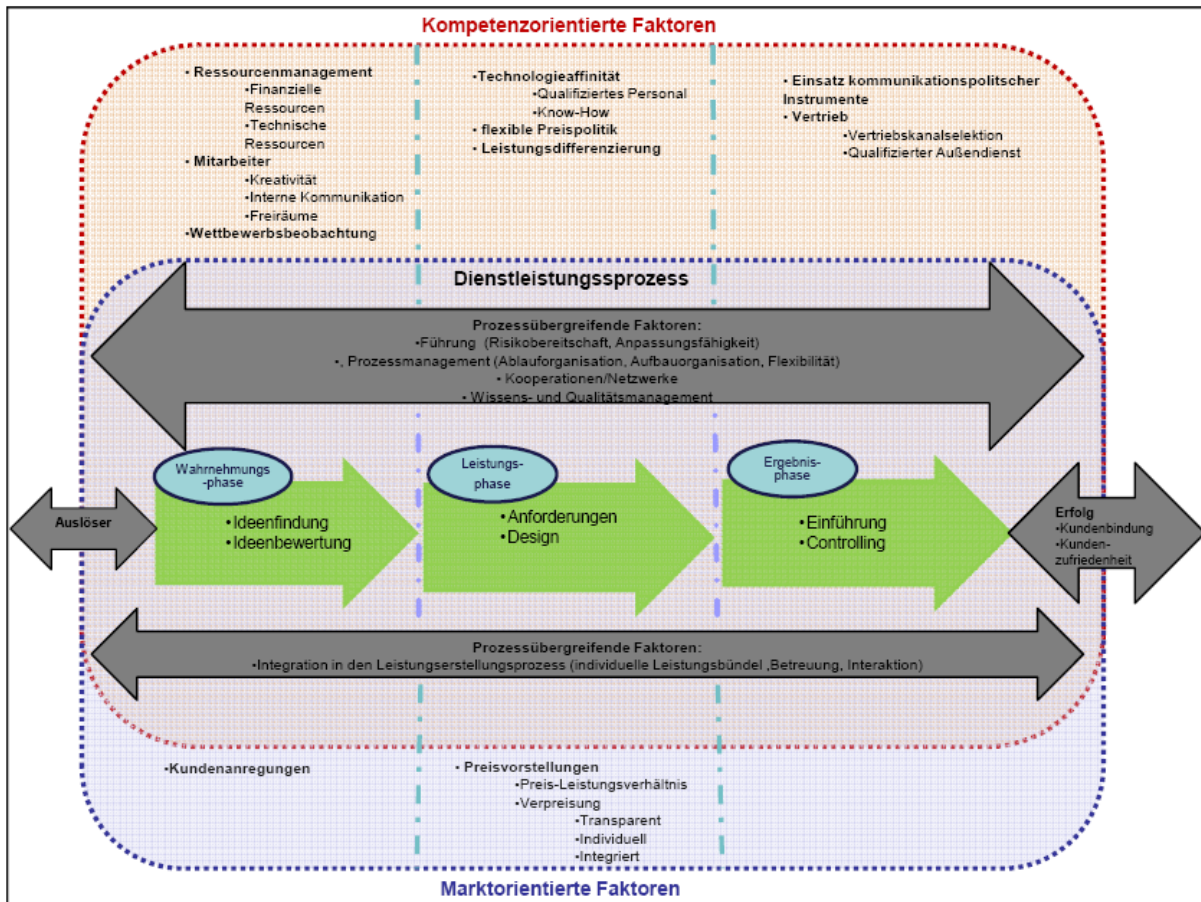


Abbildung 4: Pre-Modell

2.2 Erarbeitung des Post-Modells

Eine zweite Datenanalyse dient der Verifizierung bzw. Erweiterung des Pre-Modells. Zu diesem Zweck schließt sich eine weitere Untersuchung an, die in diesem Bericht als Exploration II bezeichnet wird. Ziel der zweiten Erhebung ist die Überprüfung des Pre-Modells, insbesondere in Bezug auf die identifizierten Erfolgsfaktoren, deren Positionen im Pre-Modell und die Erfolgsindikatoren.

Zur Datenerhebung der Exploration II wird das leitfadengestützte Experteninterview herangezogen. Die Erhebung umfasst fünf KMU des Maschinen- und Anlagenbaus.

Teilnehmer	Branche	Gesprächspartner	Beschäftigte	Umsatz / Mio €
1	Maschinen- und Anlagenbau (Armaturenbau)	Innovationsassistent	100	keine Angabe
2	Maschinen- und Anlagenbau (Sondermaschinenbau)	Geschäftsführer	40	3-4
3	Maschinen- und Anlagenbau (Heizungsbau)	Prokurist / Vertriebsleiter	60	6
4	Maschinen- und Anlagenbau (Schweißtechnik)	Leiter Marketing und Service	195	keine Angabe
5	Maschinen- und Anlagenbau (Bauteile für Starkstromanlagen)	Vertriebsingenieur	keine Angabe	keine Angabe

Tabelle 3: Teilnehmer der Exploration II

Die zusammengefassten qualitativen Inhaltsanalysen der fünf geführten Interviews bilden die Basis der generierten Daten, welche als Grundlage zur Überarbeitung des Pre-Modells dient.

Über die Bedeutung der Innovation kundenunterstützender Dienstleistungen

Die geführten Interviews haben gezeigt, dass der Stellenwert der Innovation kundenunterstützender Dienstleistungen überwiegend hoch ist.

Kundenunterstützende Dienstleistungen werden insbesondere zur Intensivierung und Optimierung kundenindividueller Lösungsprozesse eingesetzt. Daraus resultiert für das Unternehmen eine Steigerung der Kundenbindung und –zufriedenheit.

Außerdem werden kundenunterstützende Dienstleistungen zur Wettbewerbsdifferenzierung auf dem homogenen Markt der Branche eingesetzt. Kundenunterstützende Dienstleistungen bilden hier ein Alleinstellungsmerkmal.

Lediglich bei einem Teilnehmer ergab die Befragung, dass die Entwicklung kundenunterstützender Dienstleistungen für den traditionellen Familienbetrieb bedeutungslos ist.

Über die Existenz eines Innovationsmanagements und seine Bedeutung im Unternehmen

Die teilnehmenden Unternehmen äußerten überwiegend positiv zur Existenz eines systematischen Innovationsmanagements.

Innovationsmanagement findet teilweise nicht auf allen Unternehmensebenen statt. Die Zielsetzung fokussiert eine Optimierung und Realisierung aller Prozesse und dient demzufolge hauptsächlich der Qualitäts- und Prozesssicherung während der Projektabwicklung.

Einige der Unternehmen gaben an, dass die systematische Umsetzung des Innovationsmanagements in gesonderten Abteilungen stattfindet. Ziel ist in erster

Linie die Erlangung strategischer Wettbewerbsvorteile zur Maximierung des Kundennutzens.

Über relevante Erfolgsfaktoren des Innovationsprozesses kundenunterstützender Dienstleistungen

Als wichtigste Erfolgsfaktoren zur Entwicklung kundenunterstützender Dienstleistungen gaben die Unternehmen

- qualifizierte Mitarbeiter
- Know-how
- flexible und individuelle Lösungskompetenz

an.

Im Kontext einer erfolgreichen Entwicklung wurden die Faktoren

- kurze und direkte Informationswege
- Kreation von Alleinstellungsmerkmalen

genannt.

Über die Beurteilung des Pre-Modells hinsichtlich

- Identifikationsfähigkeit

Alle fünf Teilnehmer können sich mit den theoretischen Abläufen des Pre-Modells identifizieren. Wesentliche Übereinstimmungen mit dem Modell ergeben sich insbesondere bei den prozessübergreifenden Faktoren, wobei die Schwerpunkte in den Faktoren

- Führung
- Kundenintegration und Kundeninteraktion

gesehen wurden.

Den Ergebnissen zufolge, identifiziert sich ein kleiner Teil der Befragten Unternehmen besonders mit der Wahrnehmungs- und Leistungsphase. Entsprechend wurden in der ersten Phase die Erfolgsfaktoren

- Ressourcenmanagement

- Mitarbeiter
- Wettbewerbsbeobachtung

und in der zweiten Phase

- Technologieaffinität
- Flexible Preisbildung
- Leistungsdifferenzierung

fokussiert.

Der Kunde mit seinen Wünschen und spezifischen Problemen gilt als Auslöser des gesamten Prozesses.

Über unterschiedliche Abläufe im Vergleich zum Innovationsprozess im Pre-Modell

Drei der befragten Unternehmen haben Unterschiede zum betriebseigenen Ablauf des Innovationsprozesses kundenunterstützender Dienstleistungen erkannt. Unterschiede werden insbesondere in der Wahrnehmungsphase deutlich.

Während eines der Unternehmen keine klare Trennung von Ideenfindung und Ideenbewertung nachvollziehen kann, gibt ein anderer Teilnehmer an, dass die Ideenfindung zielgerichtet und systematisch gesteuert wird, die Analyse von Alternativen in der anschließenden Ideenbewertung hingegen intuitive Prozesse darstellt.

Im dritten Unternehmen zeigen sich abweichende Vorgänge ebenfalls in der ersten Phase. Die Änderungen beziehen sich jedoch speziell auf einen intensiveren Einsatz des Erfolgsfaktors „Mitarbeiter“. Kern der Wahrnehmungsphase bilden vor allem die Förderung und das Abschöpfen von Mitarbeiterpotenzialen, sowie die Einbindung von Diskussionsrunden zur Konkretisierung einzelner Mitarbeiter-Ideen. Diese Vorgehensweise wird in diesem Unternehmen durch ein Anreizsystem forciert.

Über die Veränderung von Phasen, -zugehörigkeit oder -position einzelner Faktoren

Ein Reihe von Unternehmen würde Veränderungen einzelner Faktoren in Bezug auf ihre Phasenzugehörigkeit oder –position vornehmen.

Die Auswertung der Ergebnisse zeigt, dass speziell während der Wahrnehmungsphase andere Herangehensweisen zur Entwicklung kundenunterstützender Dienstleistungen beschrieben werden.

Teilweise sind die Preisvorstellungen des Kunden schon in der Wahrnehmungsphase anzusiedeln. Den Ausführungen zufolge, sollte der Erfolgsfaktor Technologieaffinität bereits ebenso in der ersten Phase beginnen und sich bis über die Leistungsphase hinweg erstrecken. Beide Faktoren beeinflussen maßgeblich das spätere Design der Dienstleistung.

Der Erfolgsfaktor Ressourcenmanagement nimmt bei einem geringen Anteil der Teilnehmer eine Position zwischen der Wahrnehmungs- und Leistungsphase ein. Den Ausführungen zufolge kann eine qualifizierte technische und finanzielle Ressourcenabschätzung erst nach Definition einer Lösungsvariante vorgenommen werden. Im Übrigen wird ein reibungsloses Prozessmanagement nur in Verbindung mit prozessübergreifendem Kommunikations- und Wissensmanagement gesehen. Der Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente und der Vertrieb sollten ebenfalls prozessübergreifend eingesetzt werden.

Vereinzelt wurde von den Unternehmen darauf hingewiesen, dass das Modell um eine „Generalisierungsphase“ erweitern werden sollte. Diese vierte Phase dient dazu, kundenindividuelle Lösungen soweit zu abstrahieren, um sie auch für andere Kunden verwertbar zu machen. Generalisierungsmöglichkeiten werden aber im Kontext der Auswertung als zusätzlicher kompetenzorientierter Erfolgsfaktor gesehen.

Darüber hinaus werden Kundenanregungen, bzw. Kundenanforderungen vom Großteil der Gesprächspartner als Auslöser des gesamten Innovationsprozesses gesehen. Auch der Markt und die Wettbewerber werden als wichtige Impulse genannt.

Über weitere Erfolgsfaktoren

Alle fünf befragten Interviewteilnehmer erachteten weitere Erfolgsfaktoren im Innovationsprozess kundenunterstützender Dienstleistungen als wichtig.

Eines der Unternehmen würde bereits vor der Wahrnehmungsphase Ergänzungen vornehmen. Den Ausführungen des Gesprächspartners zufolge, ist bereits vor Beginn des eigentlichen Innovationsprozess eine Ressourcenabschätzung aller beteiligten Parteien eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Leistungserstellung.

Während der Wahrnehmungsphase werden speziell von einem der Teilnehmer zusätzliche Erfolgsfaktoren genannt. Hierbei handelt es sich um

- Suche USP
- Bewertung USP (Marktfähigkeit / Umsetzbarkeit)

Vier der Unternehmen weisen auf zusätzliche Erfolgsfaktoren während der Ergebnisphase hin. Eine zielgerichtete Absatzlogistik auf Unternehmensseite und die Berücksichtigung der Lieferzeitvorstellungen des Kunden werden von zwei dieser Unternehmen ergänzend gesehen. Weitere Teilnehmer sind der Meinung, dass die Faktoren Prozesstransparenz und Kundenintegration zwar prozessübergreifend eingesetzt werden sollen, aber insbesondere in der Ergebnisphase während des Controllings zum Tragen kommen müssen. In Abhängigkeit zu den beiden Größen „Prozesstransparenz“ und „Kundenintegration“ resultieren für beide Seiten weitere von den Befragten genannte Erfolgsfaktoren:

- Aufgeschlossenheit
- Vertrauen
- Informationsbereitschaft

Für einen kleinen Teil der interviewten Unternehmen erweitern sich die eingesetzten Erfolgsfaktoren in allen drei Phasen durch die internationale Ausrichtung der Geschäftstätigkeiten. Insbesondere werden von den Gesprächspartnern in diesem Kontext internationale Kundenanregungen als Auslöser des Prozesses, eine internationale Vertriebs- und Kommunikationspolitik, sowie ein internationales Beziehungsnetzwerk der Außendienstmitarbeiter angesprochen.

Über prozessdominierende Erfolgsfaktoren und Phasen

Die Auswertung der Ergebnisse zeigt, dass die Wahrnehmungsphase und die Leistungsphase während des Innovationsprozesses von den Unternehmen als dominierend angesehen werden.

Die Mehrzahl der Betriebe nannte in diesem Zusammenhang die Wahrnehmungsphase und richtete ihren Fokus auf die gezeigten Erfolgsfaktoren. Deutlich wurde, dass diese erste Phase von den Unternehmen als Fundament und Voraussetzung eines erfolgreichen Innovationsprozesses gesehen wird.

Die Leistungsphase nimmt bei den Teilnehmern eine besonders wichtige Position ein. Hierbei dominiert insbesondere der Erfolgsfaktor Know-how, der als Garant einer erfolgreichen Phasenumsetzung gesehen wird.

Für eine erfolgreiche Umsetzung des Innovationsprozesses werden von den Meisten der Interviewten die prozessübergreifenden Faktoren verantwortlich gemacht.

Über die Definition von Erfolg im Kontext kundenunterstützender Dienstleistungen

Für alle Teilnehmer zeigt sich der Erfolg kundenunterstützender Dienstleistungen in qualitativen und quantitativen Charakteristika. Diese können wie folgt aufgeführt werden:

- Qualitative Merkmale
 - Positive Reputation
 - Kundenbindung
 - Kundenzufriedenheit
- Quantitative Merkmale
 - Gewinn
 - Positive Deckungsbeiträge
 - Umsatz

Über Mess- und Controlling-Instrumente im Kontext kundenunterstützender Dienstleistungen

Vom überwiegenden Teil der Unternehmen werden Mess- und Controlling-Instrumente, die im Zusammenhang mit kundenunterstützenden Dienstleistungen stehen, regelmäßig und systematisch im operativen Geschäft eingesetzt. Hierzu dienen insbesondere Kontrollen durch Umsatz- oder Deckungsbeitragsanalysen. Einige der Teilnehmer bedienen sich zusätzlich qualitativen Verfahren, um

insbesondere die Kundenzufriedenheit zu messen. Die Ergebnisse werden über die Presse nach außen kommuniziert.

Lediglich eine geringe Anzahl der befragten Unternehmen gaben an, keine systematischen Erfolgskontrollen anhand spezieller Messverfahren durchzuführen.

Eine Erfolgseinschätzung erfolgt in diesen beiden Betrieben intuitiv.

Bei vereinzelt Teilnehmern sorgen Kostenvoranschläge oder unregelmäßig durchgeführte Nachkalkulationen für einen groben Überblick über die Kostensituation von Aufträgen.

Die Untersuchung hat bestätigt, dass die Innovation kundenunterstützender Dienstleistungen einen festen Bestandteil des operativen und strategischen Geschäftes bildet. Darüber hinaus zeichnen sich dennoch Abweichungen zum bisherigen Pre-Modell ab. Im Anschluss werden auf Basis der neuen Erkenntnisse die folgenden Anpassungen empfohlen:

- Integration neuer kompetenz- und marktorientierter Erfolgsfaktoren auf phasenbezogener und prozessübergreifender Basis
- Evaluierung veränderter Modell-Positionen
- Integration neuer Erfolgsindikatoren
- Aufnahme des Faktors „Generalisierung“ als Bestandteil der Ergebnisphase

Basierend auf den Ergebnissen der Exploration II, sind folgende Anpassungen vorgenommen worden:

- Integration neuer Erfolgsfaktoren

Integration von vier zusätzlichen kompetenzorientierten Erfolgsfaktoren auf phasenbezogener Ebene

- Wahrnehmungsphase
 - USP
 - Marktfähigkeit und Umsetzbarkeit des USP
- Ergebnisphase
 - Absatzlogistik
 - Generalisierung des Lösungsansatzes

Integration eines marktorientierten Erfolgsfaktors in der Ergebnisphase

- Lieferzeitvorstellungen
- Integration von drei zusätzlichen Erfolgsfaktoren auf prozessübergreifender Ebene
 - Aufgeschlossenheit
 - Vertrauen
 - Informationsbereitschaft
- Evaluierung veränderter Modell-Positionen
 - Die Preisvorstellungen des Kunden wandern in die Wahrnehmungsphase
 - Technologieaffinität und Ressourcenmanagement nehmen eine Position zwischen der Wahrnehmungs- und Leistungsphase ein, da sie gleichermaßen in beiden Phasen von Relevanz sein können.
- Integration zusätzlicher Erfolgsindikatoren
 - Qualitative Merkmale
 - Positive Reputation
 - Quantitative Merkmale
 - Gewinn
 - Positive Deckungsbeiträge
 - Umsatz

Durch die Identifikation der gewonnenen Erkenntnisse aus der Exploration II in das Pre-Modell, ergibt sich das Post-Modell. Wie beschrieben haben sich die Modellpositionen einiger Faktoren geändert, bzw. es sind neue, bisher nicht berücksichtigte Aspekte eingearbeitet worden. Positionelle Veränderungen oder neu identifizierte Faktoren wurden entsprechend ihrer Zugehörigkeit zu markt-, bzw. kompetenzorientierter Sichtweise entweder „braun“ oder „blau“ markiert. Faktoren, die zusätzlich durch ein *kursives* Schriftbild dargestellt sind, haben lediglich ihre Modell-Position verändert. Abweichungen innerhalb des Dienstleistungsprozesses in der Schnittstelle, wurden mit weißer Schrift hervorgehoben.

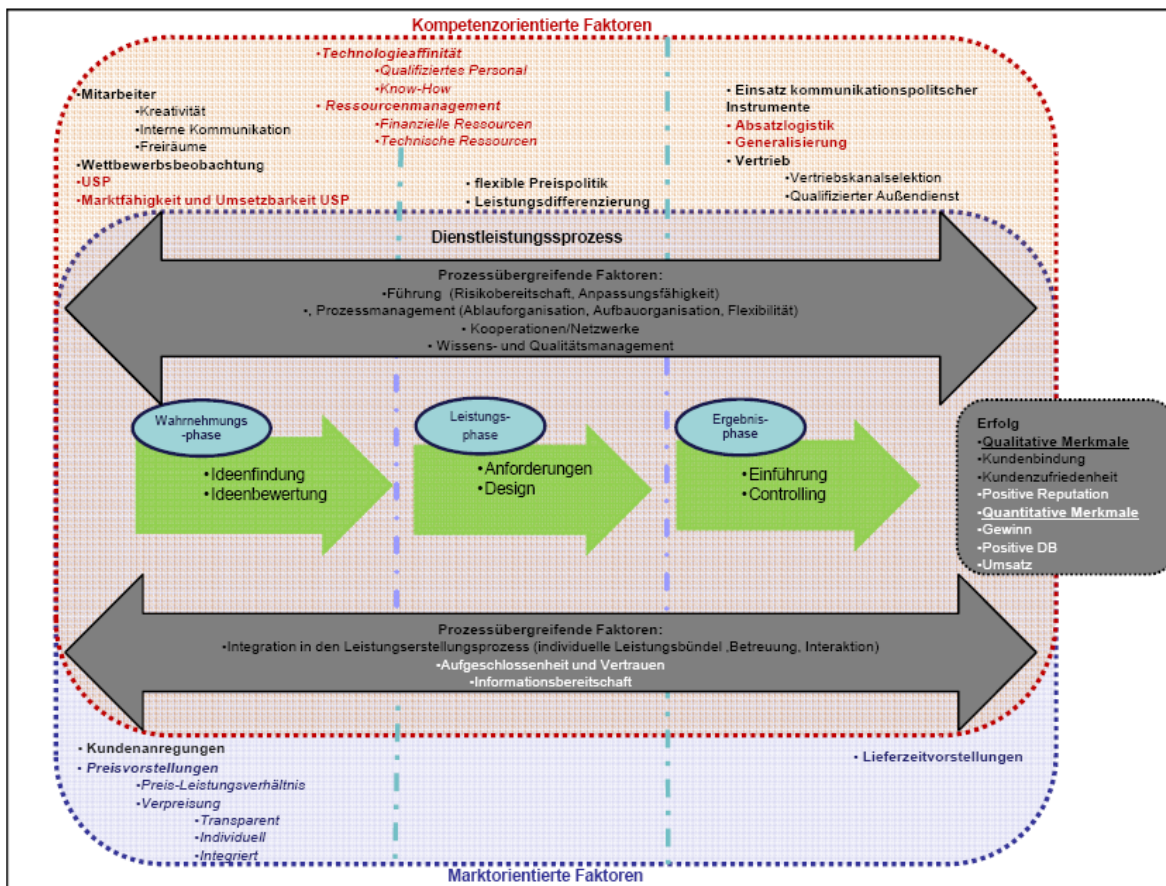


Abbildung 5: Post-Modell

3 Fazit und weiterer Forschungsbedarf

Angesichts des technologischen Wandels, kürzeren Produktlebenszyklen und steigendem Preisdruck sind Unternehmen gezwungen neue Wettbewerbsvorteile zu generieren, um sich erfolgreich differenzieren zu können. Dies gelingt bereits seit geraumer Zeit durch die Erschaffung innovativer industrieller Dienstleistungen. Vermehrt treten Unternehmen als individuelle Lösungsanbieter am Markt auf. Speziell in diesem Kontext präsentieren sich kundenunterstützende Dienstleistungen, die eigenständig, d. h. unabhängig vom physischen Produkt, vermarktungsfähig sind. Eine erfolgreiche Positionierung am Markt setzt jedoch einen systematischen Entwicklungsprozess kundenunterstützender Dienstleistungen voraus. Kundenunterstützende Dienstleistungen, und deren systematische, zielgerichtete Entwicklung bergen ein enormes Potenzial, gerade für kleine und mittlere Betriebe im Bereich der Nischenmärkte des Maschinen- und Anlagenbaus.

Die Erkenntnisse des vorliegenden Berichts haben die Aktualität und Prägnanz des Themas verdeutlicht. Es wurde jedoch auch aufgezeigt, dass das entsprechende Bewusstsein noch nicht in allen Betrieben vorhanden ist. Allerdings ist nicht etwa der ein Mangel an innovativen Ideen oder an Fähigkeiten verantwortlich, vielmehr fehlt das Know-how zur Entwicklung und systematischen Umsetzung kundenunterstützender Dienstleistungen. Viele der befragten Unternehmen bieten kundenunterstützende Dienstleistungen bereits unwissentlich als „ad hoc-Entscheidungen“ oder in Form von kostenfreien Services an.

Den Untersuchungen zu Folge, sind kundenunterstützende Dienstleistungen in der Regel zwar in allen Unternehmen existent, ihre strategische Nutzung wird allerdings weitestgehend vernachlässigt. Hieraus resultiert die dringende Notwendigkeit zur Entwicklung eines generischen Modells zur Innovation kundenunterstützender Dienstleistungen in KMU.

Die Annäherung an das Post-Modell anhand der Explorationen I und II hat sich als erfolgreich erwiesen. Die Abläufe des Pre-Modells wurden von den späteren Teilnehmern der Exploration II durchweg bestätigt. Es ergaben sich im Verlauf der zweiten Exploration lediglich marginale Veränderungen. Darüber hinaus konnten zusätzliche Erfolgsfaktoren und -indikatoren identifiziert und eingegliedert werden. Auf Basis aller erarbeitenden Informationen wurde dieser praxisnahe Bezugsrahmen erstellt. Das vorliegende Post-Modell soll ein erster Ansatz in diese Richtung sein.

Trotz einer umfassenden Erarbeitung der Thematik und den Voraussetzungen zur erfolgreichen Innovation kundenunterstützender Dienstleistungen war es nicht möglich, alle wichtigen Themenkreise explizit zu durchleuchten. Es bleibt an dieser Stelle offen, wie sich die im Post-Modell implizit enthaltenen Hypothesen bei einer größeren Anzahl von Unternehmen der Zielgruppe innerhalb eines Hypothesentests verhalten werden. Dies gilt es im Anschluss an diese Arbeit und im weiteren Verlauf des Promotionsprojekts in einer empirischen Breitenbefragung zu überprüfen.

4 Literatur

Belz, C. et al (1991)

Erfolgreiche Leistungssysteme, Stuttgart

Bruhn, M./Meffert H. (2001)

Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden

Bullinger H.-J./Scheer A.-W. (Hrsg.) (2006)

Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen,
2. Auflage, Berlin

Dietrich, J. (2004)

Entwicklung kundenunterstützender industrieller Dienstleistungen, Dissertation
Universität St. Gallen

Füglister, U: (2002): Tertiärisierung und Dienstleistungskompetenz in schweizerischen Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Konzeptionale Näherung und empirische Fakten. 2. Aufl., St. Gallen: KMU HSG

Füglister, U. (1999)

KMU und ihre Dienstleistungen I, St. Gallen

Graß, O. (1996)

Von der Zusatzleistung zur eigenständigen Vermarktung: Probleme und Lösungsansätze.

In: Töpfer/ A., Mehdorn, H. (Hrsg.), Industrielle Dienstleistungen: Servicestrategie oder Outsourcing?, Berlin, S. 57-71

Hauschildt, J./Salomo, S. (2007)

Innovationsmanagement, 4. Auflage, München

Kleinaltenkamp, M. (2002)

Vertriebsingenieure - Aufstieg zum Treiber der Wertschöpfung,

in: absatzwirtschaft 4/2002 S. 38-42, o.O.

Matys, E. (2007)

Dienstleistungsmarketing, 2. Auflage, Frankfurt

Meffert, H./Bruhn, M. (2003)

Dienstleistungsmarketing, 4. Auflage, Wiesbaden

Meiren T. (2006)

Service Engineering im Trend. Ergebnisse einer Studie unter technischen Dienstleistern, Fraunhofer IAO, Stuttgart

Müller, H. (1995)

Service Marketing. Inhalte – Umsetzung – Erfolgsfaktoren, Berlin

Ohne Autor (2007)

Betriebswirtschaftlicher Spiegel für den Kunden, in: Heidelberg Post, S. 7, Heidelberg

Rüegg-Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell.

Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. 2. durchgelesene Aufl., Zürich

Schuh G. et al. (2004)

Fit for Service: Industrie als Dienstleister, München/Wien

Schneider, K. /Scheer, A., (2003): Konzept zur systematischen und kundenorientierten Entwicklung von Dienstleistungen, PDF-Seite, Heft 175, ISSN 14385678, S. 1 – 45, http://www.iwi.uni-sb.de/Download/iwihefte/Heft_%20175_final.pdf, Zugriff: 09.11.2008, 15:59 Uhr.

Simon, H. (1993)

Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart

Töpfer A./Mehdorn, H. (Hrsg.) (1996)

Industrielle Dienstleistungen: Servicestrategie oder Outsourcing?, Berlin

Völker, R./Schaaf, H. (2008): Neugeschäft durch Value Added Services.

Entwicklung und Vermarktung kundenunterstützender Dienstleistungen bei
KMU. Bonn