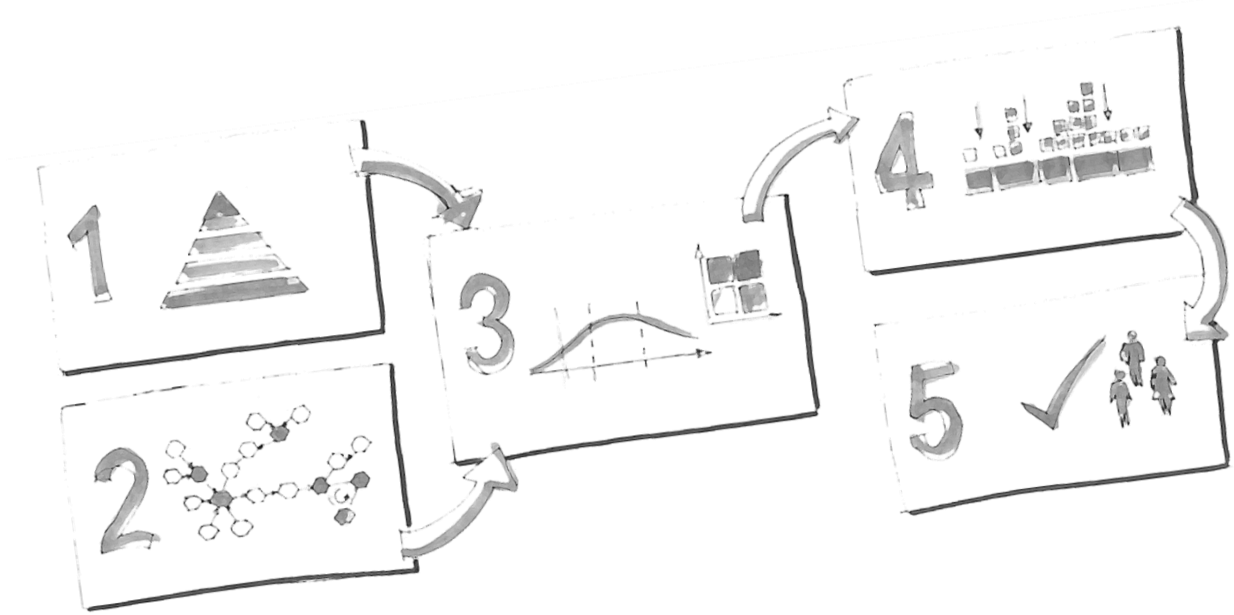
WIRTSCHAFTSKAMMER OBERÖSTERREICH



DIENSTLEISTUNGSINNOVATION

Ein Leitfaden für produzierende Unternehmen

ALLES UNTERNEHMEN.

VORWORT

Mehr Erfolg durch produktbegleitende Dienstleistungen

Der Erfolg im Wettbewerb der großen Wirtschaftsregionen wird von Schnelligkeit und Innovationskraft bestimmt. Jene Unternehmen, die mit neuartigen Produkten oder Dienstleistungen nachhaltige Kundenzufriedenheit erzielen, werden dabei bestehen.

Als Folge der Globalisierung sind immer schwerer Wettbewerbsvorteile zu erzielen und Deckungsbeiträge im angestammten Produktgeschäft zu halten. Dies erfordert gänzlich neue Zugänge.

Eine bisher noch viel zu wenig genutzte Chance bietet die Verschmelzung von innovativen Produkten mit Dienstleistungen zu neuartiger hybrider Wertschöpfung.

Untersuchungen bestätigen, dass Unternehmen mit kombinierten Produkt-Service-Lösungen ein deutlich höheres Beschäftigungswachstum erzielen und diese Angebotsform deutlich höhere Margen zulässt. Anbieter von hybriden Produkt-Dienstleistungskombinationen unterliegen zudem weniger stark den globalen Verdrängungsmechanismen als reine Produktanbieter.

Um für dieses noch junge Innovationsfeld die richtige Vorgehensweise sowie die passenden Methoden und Werkzeuge kennen und anwenden zu lernen, hat die WKO Oberösterreich einen neuen Praxisleitfaden entwickelt.

Mithilfe eines verständlichen und gut nachvollziehbaren Vorgehensmodells soll produzierenden Unternehmen das Kreieren von innovativen und markttauglichen Produkt-Service-Lösungen erleichtert werden.

Denn mit dem geschickten Verschmelzen von Produkten mit Dienstleistungen wird den KundInnen ein Mehrwert geboten, der zumeist schwer imitierbar ist und die eigene betriebliche Wettbewerbsfähigkeit deutlich ausbaut.

Ing. Anton Fragner
Leiter Innovations-Service, WKO Oberösterreich

Herausgeber
Wirtschaftskammer Oberösterreich

Autoren
DI Dr. techn. Hans Lercher
FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler
Ing. Wolfgang Knöbl, BSc, MA
alle Studienrichtung Innovationsmanagement, FH CAMPUS 02 in Graz

unter Mitwirkung von
Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA
Orange Cosmos Unternehmensberatung

Illustrationen
DI(FH) Andreas Rehklau, MBA
Studienrichtung Innovationsmanagement

Bundesministerium für
Wirtschaft, Familie und Jugend

Diese Broschüre wurde mit finanzieller Unterstützung des
Bundesministeriums für Wirtschaft Familie und Jugend erstellt.

INHALTE

Bedienungsanleitung für den Leitfaden 7

Zielgruppe des Leitfadens 8

Innovation 9

Arten von Innovationen 10

Das Geschäftsmodell 16

Dienstleistungsinnovationen 18

Das Vorgehensmodell 23

Das Vorgehensmodell im Überblick 24

Das Oberziel meiner unternehmerischen Tätigkeit 28

Die Rolle der Kernkompetenzen 31

Trends – die Entwicklung der Nachfrage am Markt 34

Dienstleistungsideen finden und bewerten 38

9-Fenster-Tool 39

6-3-5 Methode 43

Bewertung von Ideen 45

Konzeption und Geschäftsmodellentwicklung 47

Dienstleistungen im Unternehmen umsetzen 52

Weitere Infos 54

Unterstützungsmöglichkeiten der WK 56

BEDIENUNGSANLEITUNG

Der vorliegende Leitfaden richtet sich an produzierende Unternehmen, die es sich zum Ziel gesetzt haben, sehr praxisnah und systematisch Dienstleistungen zu entwickeln.

Alle relevanten Themengebiete dazu werden nicht nur in praxisnah aufbereiteter Theorie, sondern auch immer in Form von begleitenden Anwendungsbeispielen erklärt. Zusätzlich gibt es eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Durchführung in der Praxis.

Der Aufbau des Leitfadens folgt dabei immer der Form:

1. Kurze Theorie zum Themenschwerpunkt
2. Vorgehensweise schrittweise erklärt
3. Anwendungsbeispiel

Die vorgeschlagene Vorgehensweise an Methoden und Werkzeugen wurde in der Praxis getestet und hat sich bewährt. Zur effektiven Durchführung wird daher die beschriebene Abfolge empfohlen. Trotzdem ist es möglich, auch nur einzelne Schritte alleine durchzuführen, wenn es die bestehenden Rahmenbedingungen in ihrem Betrieb nicht anders erlauben.

Vergessen sie nicht, alle Ergebnisse ihrer Arbeit permanent zu dokumentieren. Dazu eignen sich nicht nur schriftliche Protokolle, sondern auch audiovisuelle Aufzeichnungen. Informieren sie aber auf jeden Fall vorher alle beteiligten Personen und holen sie deren Einverständnis für solche Aufzeichnungen ein.

Wir wünschen ihnen viel Erfolg!

ZIELGRUPPE DES LEITFADENS

Produzierende Unternehmen erbringen vermehrt produktbegleitende Dienstleistungen. Dieser Umstand wird mit dem Begriff „hybride Wertschöpfung“ umschrieben, da der Betrieb aus Produktion und Dienstleistung auf zweifache Weise Wertschöpfung ermöglicht. Die Bündelung von Produkt und Service zu einem Paket bietet für die KundInnen eine einfachere und bessere Lösung „aus einem Guss“, die sich durch Komplexitätsreduktion, Planbarkeit der Kosten etc. auszeichnet.

Begleitende Dienstleistungen für produzierende Unternehmen können zum Beispiel sein:

- **komplettes Anlagenmanagement** wie z.B. Wartungsverträge, Ferndiagnose und Online Trouble Shooting, Hochlaufmanagement, Maschinendatenerfassung, Präventionsservice als Teil eines TPM-Modells
- Anlagen- und Prozessoptimierung
- Betriebsstoffmanagement
- Instandhaltungspakete
- Personaltrainings und auch virtuelle Schulungen
- Gesamtanlagenplanung und Entwicklung
- Gesamtanlagenintegration - Koordinations- und Planungsfunktion für das reibungsfreie Zusammenwirken mehrerer Lieferanten
- Finanzierungs- und Bezahlmodelle
- **Betreibermodelle**
- Contracting- und Anlagenrücknahmemodelle
- **Servicepakete** und (Software-)Tools zur Planung und zielgerichteten Entscheidungsfindung

Um sich aber noch stärker von den Mitbewerbern am Markt zu differenzieren, sind neue innovative Dienstleistungen gefragt. Methoden und Werkzeuge zur Entwicklung und erfolgreichen Umsetzung von solchen Dienstleistungsideen sind in diesem Leitfaden beschrieben.

Wenn sie noch zusätzliche Unterstützung brauchen, stehen viele Kooperationsmöglichkeiten zur Auswahl. Universitäten, Fachhochschulen, Designer und viele kompetente Unternehmensberater bieten Hilfe-stellungen bei der erfolgreichen Entwicklung von produktbegleitenden Dienstleistungen an.

INNOVATION – EINE DEFINITONSSACHE?

Wirtschaft, Politik und Medien sind sich einig: Innovation ist der Schlüssel zum Erfolg! Je schwieriger sich die globalen und regionalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen darstellen, desto wichtiger ist es für Unternehmen, mit innovativen Produkten oder Dienstleistungen nachhaltige Kundenzufriedenheit zu schaffen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Aber was versteht man eigentlich unter dem Begriff Innovation:

*„Innovation ist die Umsetzung einer Idee in ein neues Produkt, **eine neue Dienstleistung**, einen neuen Prozess oder ein neues Geschäftsmodell, wodurch es zu einer signifikanten Wertsteigerung für das Unternehmen kommt.“* *(Allied Consultants Europe, 2005)*

Was hier sehr kompliziert klingt, ist eigentlich eine ganz einfache Sache: Wenn sie von einer Innovation sprechen wollen, brauchen sie zuerst einmal eine Idee. Von einer Idee nur zu reden oder eine zu haben ist allerdings zu wenig. Erst die erfolgreiche Umsetzung der Idee am Markt bringt Geld und die Idee somit einen Schritt näher in Richtung einer Innovation.

Eine Innovation muss auch nicht unbedingt ein Produkt betreffen und ist schon gar nicht ausschließlich mit Hochtechnologie verbunden, wie viele glauben.

Auch Dienstleistungen, radikal verbesserte Abläufe in Unternehmen und neue Serviceangebote sind wichtige Teile eines vollständigen Innovationsportfolios.

Bereits Josef Schumpeter, ein Ökonom mit österreichischen Wurzeln und der Urvater der Innovation, hat die Wichtigkeit von neuen „Kombinationen“ in der Wirtschaft hervorgehoben. Er geht sogar soweit, Innovationen als überlebensrelevant für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens anzusehen.

Brechen sie also aus bestehenden Denkmustern aus und versuchen sie, durch radikale Schritte ihr Unternehmen nach vorne zu bringen! Innovation ist der Akt der kreativen Zerstörung!

INNOVATION IM ÜBERBLICK

Innovation – Innovationsmanagement

Das Thema Innovation umfasst fast alle Bereiche eines modernen Unternehmens. Daher benötigt man Personen im Unternehmen, welche im Umgang mit Innovation fit sind. Entweder übernehmen das die GeschäftsführerInnen persönlich und machen somit Innovation zur Chefsache oder es gibt speziell geschulte InnovationsmanagerInnen für diese Aufgaben.

Unter Innovationsmanagement versteht man die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovationen in Unternehmen. Im Unterschied zu Kreativität, die sich mit der Generierung von Ideen beschäftigt, ist Innovationsmanagement auf die Umsetzung von Ideen ausgerichtet. Innovations-management reicht also von der Ideengenerierung bis hin zur Markteinführung.

Der/die InnovationsmanagerIn hat damit ein großes, vielfältiges und verantwortungsvolles Aufgabengebiet. Er/sie übt eine Schnittstellenfunktion im Unternehmen aus und greift dabei auf verschieden Arten der Innovation als Werkzeug zurück. Gesamt gesehen kann ein Unternehmen durch Innovation, mit der entsprechenden Portion Durchsetzungsvermögen und Überblick, einen Spitzenplatz im Wettbewerbsumfeld erreichen.

Man unterscheidet folgende Arten von Innovation:

- Produktinnovation
- Dienstleistungsinnovation
- Prozessinnovation
- Anwendungsinnovation
- Marketinginnovation
- Geschäftsmodellinnovation

Vor allem **Dienstleistungen** und **Services** stellen dabei einen zunehmend wichtigen Teil im Rahmen der Innovationsarten dar.

DIE PRODUKTINNOVATION

Die Produktinnovation ist die bekannteste Innovationsart. Man versteht darunter eine technische Neuheit, bei der die Grundfunktion eines Produktes, das Design und/oder eine Zusatzleistung neu- oder weiterentwickelt werden.

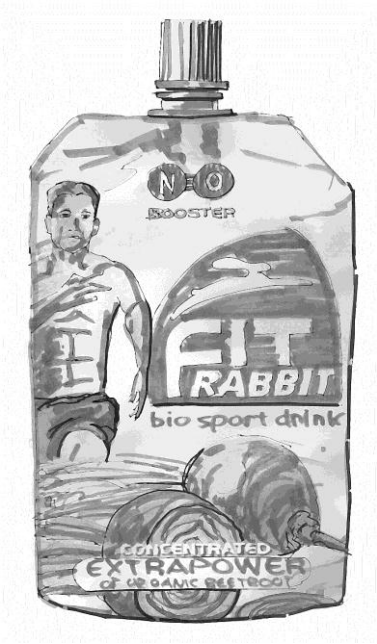
Neue Produkte werden von der Kundschaft dann am besten akzeptiert, wenn sie aus ihrer Sicht eine klar erkennbare Verbesserung darstellen oder ein völlig neues Kundenbedürfnis befriedigen. Wichtig dabei ist, dass die echten Kundenbedürfnisse vom Unternehmen identifiziert werden, was eine der wichtigsten – und auch schwierigsten – Aufgaben des Innovationsmanagements ist.

Beispiel fitRABBIT

In einem Cluster-Kooperationsprojekt entwickelten mehrere Partnerunternehmen des Lebensmittel-Cluster OÖ gemeinsam einen neuen leistungs-steigernden Sport Drink.

Dabei ist es dem Bio-Fruchtsafthersteller Voglsam GmbH mit Unterstützung des Welser FH-Studiengangs Lebensmitteltechnologie und Ernährung und unter Einbindung der Landwirtschaft gelungen, ein speziell konzentriertes Extrakt aus eigens gezüchteten roten Rüben zu entwickeln.

Diese Essenz stellt die Grundlage für einen neuartigen leistungssteigernden Bio Sport Drink dar, dem weitere natürliche Zusätze zur Verstärkung seiner Wirkung zugefügt wurden. Bereits in den ersten Monaten nach dem Verkaufsstart erfreut sich fitRABBIT einer enormen Nachfrage bei Hobby- und Leistungssportlern. Dies nicht zuletzt aufgrund der in mehreren Studien nachgewiesenen positiven Wirkung.



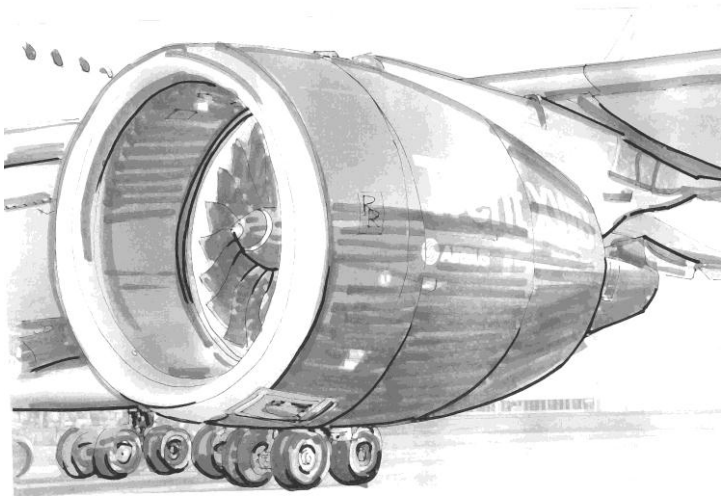
DIE DIENSTLEISTUNGSINNOVATION

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht unterscheidet man die Dienstleistung von der Sachleistung. Die Dienstleistung ist nicht lagerbar, selten übertragbar und die KundInnen sind maßgeblich an der Leistungserstellung beteiligt (vgl. Friseur: Die KundInnen sind wesentlicher Bestandteil des Leistungserstellungsprozesses). Dienstleistungsinnovationen werden zunehmend wichtiger und sind mittlerweile ein bedeutender Ergänzungsfaktor zu bestehenden Produkten. Fast kein Unternehmen kann es sich heute mehr leisten, nur Produkte ohne begleitendes Service anzubieten. Die Wertsteigerung der Leistungen durch begleitende Dienstleistungen wird mehr und mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Beispiel ROLLS ROYCE

Service- oder Dienstleistungsinnovationen werden meist als einfache Ergänzungen angesehen, können aber wie im Falle der „Power by the hour“ Initiative von Rolls Royce eine gesamte Branche verändern. Es ist hierbei besonders wichtig, auf die KundInnen zu hören und eine Marktlücke zu entdecken.

„Power by the hour“ beschreibt ein weltweites Servicepaket für die Business Jet Triebwerke der Serien dH125, HS125 und BH125. Es beinhaltet ab einer bestimmten Flugstundenanzahl ein komplettes Servicepaket inkl. Ersatzteile zu einem Pauschalpreis. Das ermöglicht den Fluglinien wesentlich besser, die Kosten über den gesamten Produktlebenszyklus - insbesondere die Instandhaltungskosten - zu planen und zu kalkulieren.



DIE PROZESSINNOVATION

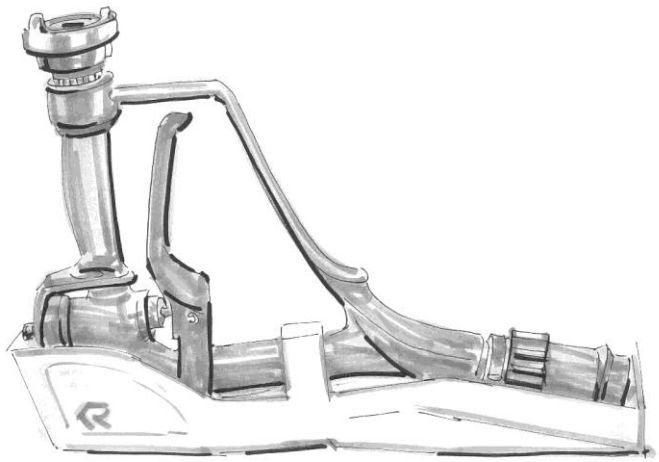
Bei Prozessinnovationen, auch Verfahrensinnovationen genannt, geht es darum, den Weg der Leistungserstellung zu optimieren und nicht die Leistung selbst. Prozessinnovationen helfen den Unternehmen, ihre Betriebsabläufe effektiver (d.h. kosten- und zeitsparender) und kreativer zu gestalten. Unter einem Prozess versteht man die Art und Weise sowie die Reihenfolge, in der die Aufgaben der Leistungserstellung eines Unternehmens aufeinander erfolgen.

Ziel von Prozessinnovationen ist meistens die Produktivitätssteigerung. Das Unternehmen will seine Produkte zu möglichst niedrigen Produktionskosten herstellen. Diese Ziele lassen sich direkt durch eine Optimierung der Prozesse beeinflussen. Prozessinnovationen können auch helfen, die Betriebssicherheit zu verbessern, die Qualität wesentlich zu erhöhen sowie den Rohstoff- und/oder den Energieeinsatz zu reduzieren.

Beispiel METTEC

Eine Prozessinnovation verhalf 2011 dem Unternehmen METTEC zu einem verbesserten Aluminium-Metallgussteil für einen wichtigen Kunden. Gemeinsam mit dem ÖGI entwickelte die Mettec Guss einen neuartigen Herstellungsprozess für ein Nebelpistolenrohr der Firma Rosenbauer Löschsysteme.

Der Lohn war aber nicht nur der Erfolg beim Kunden, sondern auch der ACR-Kooperationspreis 2011. Dieser Preis zeigt Jahr für Jahr, wie erfolgreich und effizient KMU mit Forschungsinstituten zusammenarbeiten können - und wie aus einer ersten Idee durch Engagement von Betrieb und Forschungsinstitut neue, am Markt erfolgreiche, Produkte entstehen.



DIE ANWENDUNGSINNOVATION

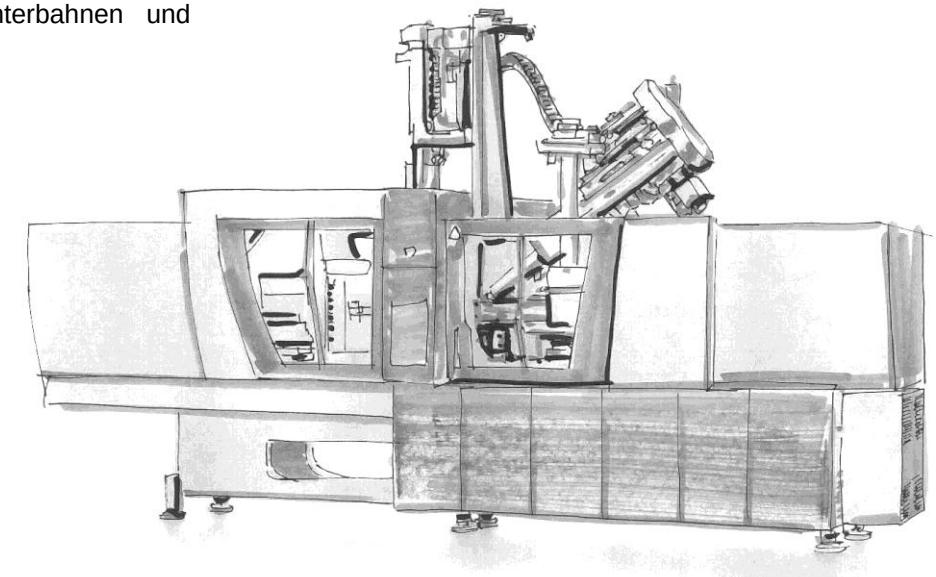
Bei Anwendungsinnovationen werden bestehende Technologien auf neue Märkte übertragen, um neuen Zwecken zu dienen. Dabei kann das Unternehmen auf bekannte Technologien setzen und gleichzeitig neue KundInnen erreichen. Beispielweise bewegen Industrieroboter plötzlich Menschen.

Die Firma KUKA hat klassische Industrieroboter in die Unterhaltungsindustrie transferiert. Dort bewegen diese Roboter nun keine Bauteile mehr, sondern simulieren auf Rummelplätzen Achterbahnen und bewegen Menschen.

Beispiel ENGEL

Die Firma Engel, Hersteller von Spritzgussmaschinen, bringt ihr Know-how im Bereich der Kunststoffbearbeitung in immer neue Branchen und Bereiche ein und sorgte damit in den letzten Jahrzehnten für beständiges Wachstum. Engel ist mit einer Lösung in fünf unterschiedlichen Branchen tätig (automotive, packaging, medical, teletronics, technical moulding).

Innovative und wirtschaftliche Spritzgießtechnik als Komplettpaket aus einer Hand ist dabei längst der Schlüssel zum Erfolg. Systemlösung ist das Schlagwort. Systemlösung mit Branchenfokus dagegen ist neu. Kombiniert mit den Service- und Dienstleistungen der ENGEL-Gruppe ist eine 100-prozentige Kundenorientierung sichergestellt - und das weltweit, rund um die Uhr.



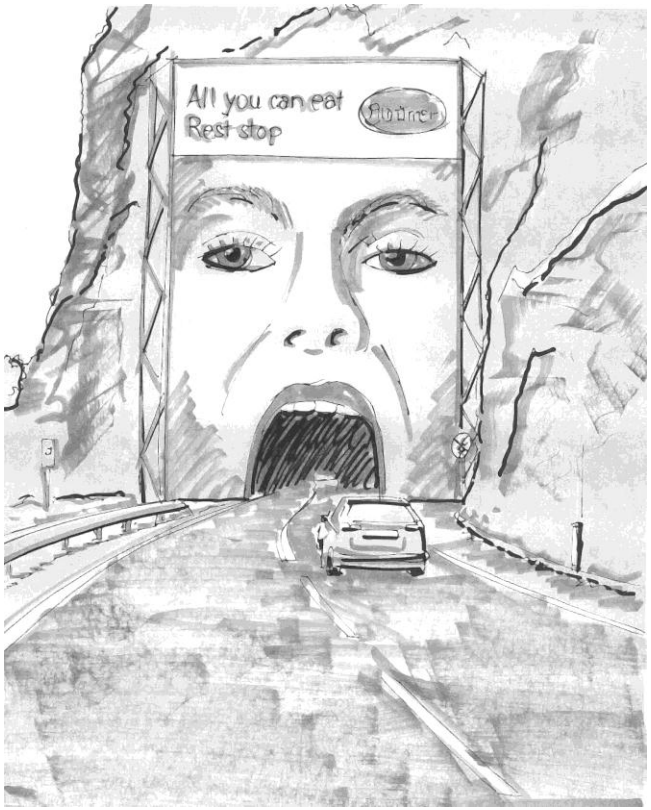
DIE MARKETINGINNOVATION

Der Begriff Marketing bezeichnet zum einen den Unternehmensbereich, dessen Aufgabe es ist, Produkte und Dienstleistungen zu vermarkten; zum anderen beschreibt dieser Begriff ein Konzept der ganzheitlichen, marktorientierten Unternehmensführung zur Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen von KundInnen und anderer Interessensgruppen (Stakeholder).

Marketinginnovationen verbessern somit bestimmte Prozesse, die den Endverbraucher berühren, sei es im Bereich der Marketingkommunikation, Pricing oder Distribution (z.B. Nutzung neuer Vertriebskanäle). Um Marketinginnovationen handelt es sich aber erst dann, wenn sich die Umsetzung gänzlich von bisherig verwendeten Methoden unterscheidet.

Beispiel OLDTIMER

Eine österreichische Autobahn-Restaurantkette mit dem Namen Oldtimer hat vor ein Tunnelportal ein Plakat gehängt, das jedes einfahrende Auto zu verschlingen scheint. Hier handelt es sich konkret um eine Innovation in der Werbung.



DIE GESCHÄFTSMODELLINNOVATION

Definition Geschäftsmodell

Ein Geschäftsmodell (engl. business model) ist die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für KundInnen und Partner gestaltet wird. Ein Geschäftsmodell beantwortet die Frage, wie der gestaltete Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt. Der gestiftete Nutzen ermöglicht eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, die Festigung von Kundenbeziehungen und die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils.

Ein Geschäftsmodell beschreibt somit die logische Funktionsweise eines Unternehmens, insbesonders die spezifische Art und Weise, mit der es Gewinne erwirtschaftet.

Es lässt sich in folgenden Dimensionen und Geschäftsmodellelementen erklären:

- Die Kundendimension beinhaltet die Kundensegmente, die Kundenkanäle und die Kundenbeziehungen.
- Die Nutzendimension beinhaltet die Leistungen und den Nutzen.
- Die Wertschöpfungsdimension beinhaltet die Ressourcen, die Fähigkeiten und die Prozesse.
- Die Partnerdimension beinhaltet die Partner, die Partnerkanäle und die Partnerbeziehungen.
- Die Finanzdimension beinhaltet die Umsätze und die Kosten.

Die Zielsetzung ist, die Geschäftsmodell-Elemente so miteinander zu kombinieren, dass sich diese gegenseitig verstärken. Somit ist es möglich, Wachstum zu erzielen und gegenüber Wettbewerbern schwer imitierbar zu sein.“

Schallmo, Geschäftsmodell-Innovation, 2013

Der Nutzen von visualisierten Geschäftsmodellen

Durch die Beschreibung des Geschäftsmodells entsteht ein neues Verständnis der wesentlichen Treiber der unternehmerischen Tätigkeit. Man kann damit sozusagen die Flughöhe verändern und durch das Einnehmen einer „Helikopterperspektive“ Zusammenhänge und Ursachen-Wirkungs-Beziehungen des eigenen Geschäfts besser erkennen und verstehen.

Prof. Gassmann von der Universität St.Gallen hat beispielsweise Geschäftsmodelle analysiert und festgestellt, dass sich alle Unternehmen und Branchen in nur 50 Varianten von Geschäftsmodellen darstellen lassen.

Geschäftsmodellinnovation

Eine Geschäftsmodellinnovation ist eine bewusste Veränderung eines bestehenden Geschäftsmodells oder noch radikaler die Schaffung eines völlig neuen Geschäftsmodells, das Kundenbedürfnisse besser oder anders befriedigt als bereits bestehende Geschäftsmodelle.

Geschäftsmodelle beruhen dabei auf zumindest drei Säulen:

- das Nutzerversprechen
- die Nutzenerstellung
- das Erlösmodell

Die erste Säule stellt das Nutzenversprechen dar. Dies bedeutet im Allgemeinen, welche Leistungen ich den KundInnen anbiete. Als zweite Säule betrachtet man die Nutzenerstellung, im Prinzip die Art und Weise, wie die Produkte oder Dienstleistungen erstellt werden. Ergänzt wird dies durch das Erlösmodell, welche die Form der Einnahmengenerierung aufzeigt. Von einer Geschäftsmodellinnovation spricht man, wenn zumindest zwei Säulen eines bestehenden Geschäftsmodells geändert werden oder eben ein völlig neues Geschäftsmodell entsteht.

Beispiel IKEA, DELL und eBAY

Bekannte Beispiele für Geschäftsmodellinnovatoren sind IKEA oder Dell, die beide die Grundstrukturen und die Wettbewerbsregeln ihrer Branche verändert haben; IKEA, indem sie einen Teil der Wertschöpfung zu den KundInnen ausgelagert hat (Transport und Zusammenbau), und Dell, indem sie auf Zwischenhändler verzichtet und ein Build-to-Order-Verfahren in der Produktion eingeführt hat.

eBay, das Online Auktionshaus, ist ein Value Innovator gewesen, der gleichzeitig auch eine neue Wertschöpfungsarchitektur aufgebaut hat. eBay ist ein Unternehmen, das Auktionen zwischen Verkäufern und Käufern von Waren abhält. Der Verkauf von Gütern über Auktionen ist sehr alt und eBay hat Auktionen nicht erfunden.

Aufgrund des Internets hat eBay es aber geschafft, ein neues Nutzenversprechen gegenüber klassischen Auktionshäusern wie Christie‘s zu etablieren. Vor eBay hat eine potentiell vorhandene Nachfrage das Angebot gar nicht finden können. Die Value Proposition von eBay ist die Bereitstellung von Liquidität für jegliche Art von austauschbaren Leistungen.

DIENSTLEISTUNGEN

Bei Dienstleistungen steht im Gegensatz zu den Produkten nicht der materielle Wert einer Ware im Vordergrund, sondern eine Leistung, die zu einem bestimmten Zeitpunkt zur Deckung eines Bedarfs erbracht wird.

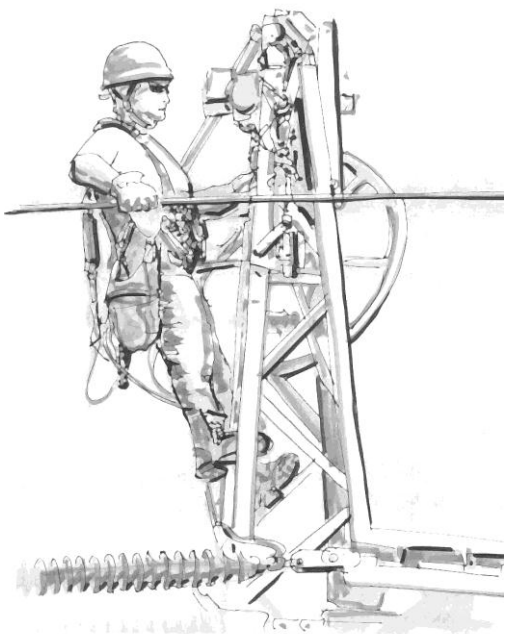
Viele produzierende Unternehmen bieten neben ihren materiellen Sachgütern auch Dienstleistungen, wie z.B. Service von Maschinen, Reparaturen etc., an.

Solche industriellen Dienstleistungen stellen einen Zusatznutzen für die KundInnen dar. Es handelt sich um Leistungen, die in direkter oder indirekter Verbindung mit den Produkten für andere Unternehmen erstellt werden. Deshalb entsteht eine wirtschaftliche Abhängigkeit einer Dienstleistung von einem Sachgut.

Da es immer schwieriger wird, sich rein durch die Kernleistung im Wettbewerb zu unterscheiden, wird es immer wichtiger, das Kernprodukt durch zusätzliche Leistungen zu ergänzen. Beispielsweise können Sachgüter mit komplementären Dienstleistungen kombiniert werden, sodass ein Leistungsbündel entsteht, das aus materiellen und immateriellen Bestandteilen zusammengesetzt ist. So wird ein Autohersteller nicht nur das Fahrzeug anbieten, sondern kann das Angebot durch Fahrtrainings, Finanzierungs- und Wartungsangebote erweitern.

Die Kombination aus Produkten und Dienstleistungen schafft zusätzliche, von Mitbewerbern schwer imitierbare, Differenzierungsmerkmale.

Dienstleistungen sind aber auch für sich alleine genauso als Produkte zu betrachten. Sie können entsprechend entwickelt und vermarktet werden – und das auch alleine ohne begleitende Produkte.



DER DIREKTE KUNDENKONTAKT

Ein großer Unterscheid zum reinen Produktgeschäft besteht in der Art des Kundenkontakts. Da die Dienstleistung meist in direktem Kontakt mit den KundInnen entsteht, gelten besondere Kriterien für eine erfolgreiche kundenorientierte Leistung.

Man muss verstehen, dass Zufriedenheit der KundInnen von vielen unterschiedlichen Faktoren abhängig ist, die nicht nur rational sondern auch emotional begründbar sind. Deshalb fällt der Gestaltung der Kundenkontaktpunkte während der Dienstleistungserbringung besondere Bedeutung zu.

Die Kundenkontaktpunkte sind die Momente der Dienstleistungserstellung, in denen direkter Kontakt (face-to-face) zwischen den Service-MitarbeiterInnen und den KundInnen stattfindet.

Um diesen Kontakt nachhaltig erfolgreich zu gestalten, gibt es fünf Grundregeln, die zu beachten sind:

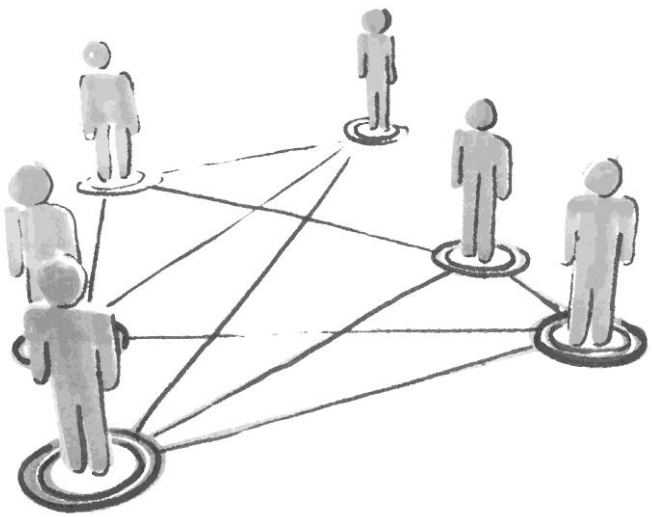
1. Freuen sie sich über jeden Kunden (auch wenn es manchmal schwer fällt).

2. Bleiben sie immer höflich (was manchmal noch schwerer fällt).

3. Stellen sie offene Fragen, auf die die KundInnen mit mehr als nur „Ja“ und „Nein“ antworten müssen. Dadurch bekommen sie wichtige Informationen für die Verbesserung ihrer Dienstleistungen.

4. Hören sie aktiv zu und beteiligen sie sich am Gespräch.

5. Seien sie immer zuvorkommend und helfen sie ihren KundInnen noch besser zu werden.



WARUM BRAUCHT ES DIENSTLEISTUNGSINNOVATIONEN

Produktbegleitende Dienstleistungen stellen wichtige Leistungen im Zusammenhang mit dem zu liefernden, dem bereits verkauften oder auch dem ausgedienten Produkt dar. Planung und Beratung, Instandhaltung sowie die Schulung der KundInnen sind oftmals für die Nutzung der Produkte unerlässlich. Für die sachgerechte Demontage und Entsorgung der Produkte ist unter Umständen – auch wegen Umweltvorschriften – ebenfalls vom Hersteller Sorge zu tragen.

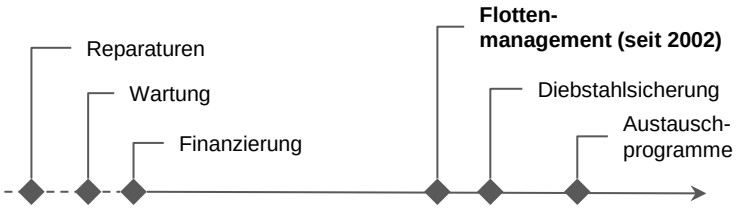
Die Rolle von Dienstleistungen hat sich allerdings in den letzten Jahren auch stark verändert. Während man früher die Dienstleistung eben nur als eine ergänzende Rolle zum Produktgeschäft gesehen hat, machen heute produzierende Unternehmen manchmal schon mehr Geschäft mit ihren Serviceleistungen als mit den Produkten.

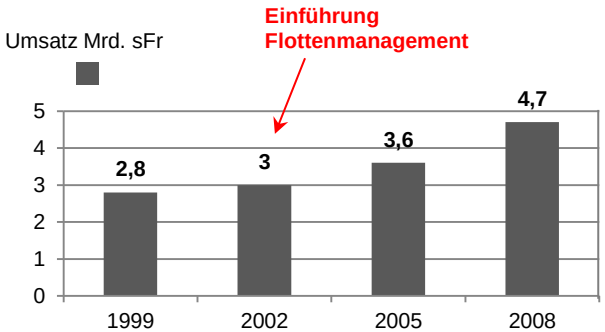
Beispiel HILTI

Hilti – ein liechtensteinischer Werkzeughersteller – konnte seinen Umsatz durch konsequentes Weiterentwickeln seiner Dienstleistungen massiv steigern. Das hauseigene Flottenmanagement bietet den KundInnen nicht nur Flexibilität, Transparenz, Produktivität und Sicherheit, sondern auch steuerlich und finanziell größtmögliche Vorteile.

Mit einem fixen monatlichen Betrag mieten die KundInnen die Werkzeugmaschinen. Damit deckt Hilti die gesamten Geräte-, Service- und Reparaturkosten ab. Das vereinfacht die Budgetierung und Finanzplanung durch klare, transparente Kosten und befreit die KundInnen von oft lästigen Administrationsarbeiten.

„Hilti – von der Bohrmaschine zum Lösungsanbieter am Bau“





Quelle: HILTI Jahresberichte

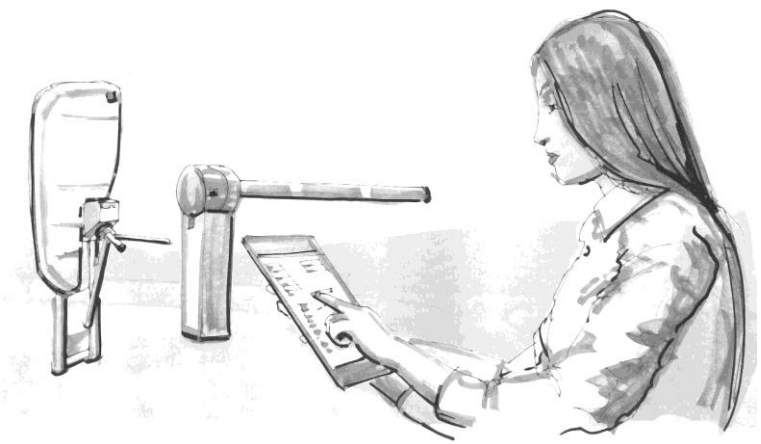
Mehr und mehr Unternehmen bieten ihren KundInnen nicht einfach nur Produkte und Dienstleistungen, sondern komplette Lösungen an. Sie kombinieren erfolgreich Produkte und Dienstleistungen, um Kundenanforderungen besser erfüllen zu können und die Position im internationalen Wettbewerb so zu stärken. Der Lösungsumfang reicht dabei von der kundenindividuellen Bündelung von Produkten und Dienstleistungen bis hin zur Übernahme vollständiger Wertschöpfungsprozesse der KundInnen.

Die Unternehmen hoffen, sich so vom Wettbewerb abzuheben. Denn Lösungen zu verkaufen statt Produkte oder Dienstleistungen ist attraktiv. Es suggeriert Kundenorientierung, Individualisierung, Problembewusstsein und vieles mehr.

Als ein typisches Beispiel für Lösungsverkauf gilt etwa, KundInnen Druckluft anzubieten statt Kompressoren. Der Abnehmer zahlt nur für die tatsächlich genutzte Druckluft, der Anbieter kümmert sich um Bereitstellung, Betrieb und Wartung der Kompressoren. Hier spricht man von **Betreibermodellen**, bei denen der eigentliche Produzent (OEM) Teile, der oder die gesamte Produktion sowie Instandhaltung für eine limitierte Zeit auf einen Betreiber überträgt und danach als Kunde gegenüber der Betreibergesellschaft auftritt.

Beispiel SKIDATA

Die Firma Skidata bietet nicht nur klassische Produkte wie Schranken, Parkscheinautomaten etc. zum Kauf an, sondern KundInnen können auch den kompletten Betrieb der Anlage Online kaufen. Skidata garantiert den reibungslosen Betrieb und bietet somit die komplette Lösung an, d.h. in diesem Falle die Funktion der Zutrittsbeschränkung.



SERVICE ENGINEERING – EINE FRAGE DER SYSTEMATIK

Viele produzierende Unternehmen stehen vor dem Problem, dass ihre Unternehmensstrukturen und Prozesse nicht für die effiziente Entwicklung neuer Dienstleistungen ausgelegt sind. Vielfach beginnen die Schwierigkeiten schon damit, dass die von Unternehmen angebotenen Dienstleistungen nicht klar definiert sind, d.h. es fehlen eindeutige Beschreibungen der Leistungsinhalte, der relevanten Prozesse, der benötigten Ressourcen und der exakten Zuständigkeiten.

Nur wenige Unternehmen haben frühzeitig damit begonnen, ihr Dienstleistungsangebot systematisch zu strukturieren und eine umfassende Kompetenz zur gezielten Entwicklung neuer Dienstleistungen aufzubauen.

Die Diskussionen in der Wirtschaft zeigen allerdings, dass das Verlangen nach erfolgsversprechenden Dienstleistungen unumstritten, die Entwicklung dieser aber nicht so einfach ohne Hilfestellung zu bewerkstelligen ist. Zwar sind viele Ideen für mögliche Dienstleistungen in den Köpfen der UnterehmerInnen und MitarbeiterInnen vorhanden. Es fällt allerdings schwer, die „richtigen“ Dienstleistungen auszuwählen, welche abgestimmt auf die Kernkompetenzen und Kundenbedürfnisse die größten Erfolgspotenziale aufweisen.

Auch die anschließende Überleitung in ein erfolgreiches Geschäftsmodell, das Produkte und Dienstleistungen optimal verbindet, ist erfolgs-notwendig.

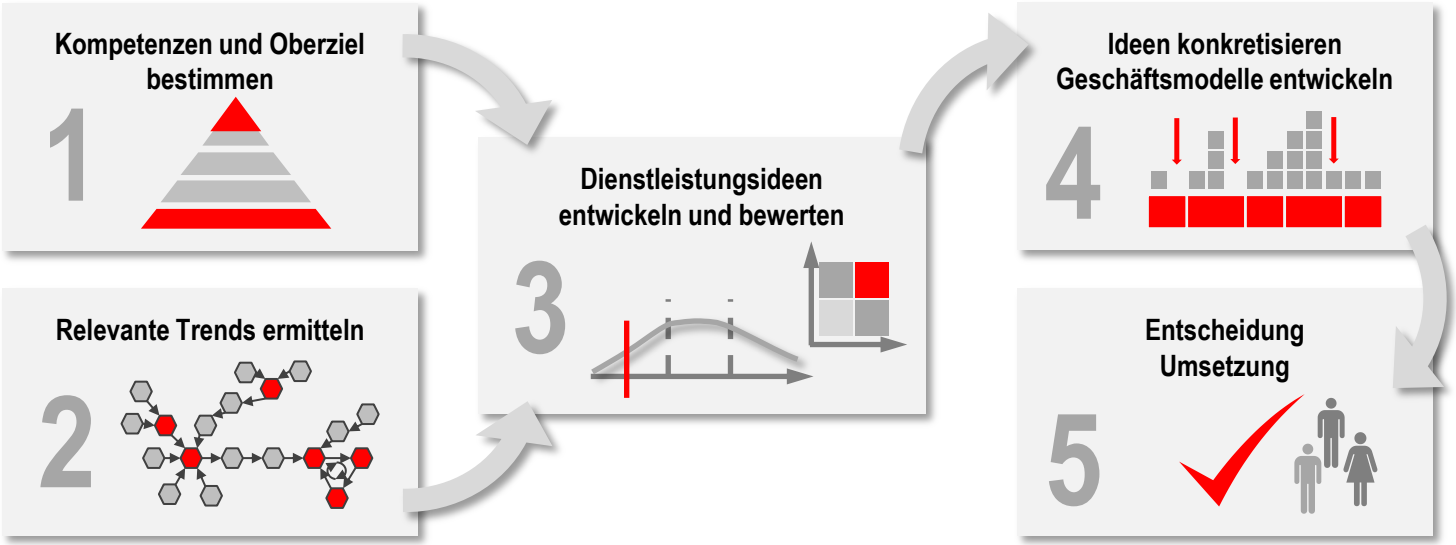
Der Bedarf nach einer strukturierten Vorgehensweise ist somit eindeutig erkennbar, mit der neue Dienstleistungen systematisch entwickelt und diese in weiterer Folge sogar als eigenständig wertschöpfenden Teil des Geschäftsmodells im Unternehmen etabliert werden können.

Die positiven Auswirkungen für das Unternehmen können vielfältig sein:

- konstantes Kerngeschäft
- zufriedenere KundInnen
- konstante Auslastung über das ganze Jahr
- höhere Margen
- Zusatzumsatz zum Produktkerngeschäft

DAS VORGEHENSMODELL

Das vorliegende Vorgehensmodell dient dazu, in fünf aufeinanderfolgenden Schritten eine systematische Dienstleistungsentwicklung durchzuführen. Es beinhaltet Analyseschritte der eigenen Unternehmung sowie der kommenden Marktbedürfnisse, einen Kreativprozess mit Bewertung, eine Umsetzung der Ideen in Geschäftsmodellen sowie die Planung der Umsetzung.



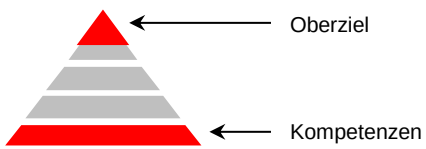
© Terler/Knöbl

DAS VORGEHENSMODELL IM SCHNELLDURCHLAUF

Einstieg

Die folgende Kurzbeschreibung ermöglicht einen schnellen und übersichtlichen Einstieg in das Vorgehensmodell zur Generierung von Dienstleistungsinnovationen. Die Arbeit erfolgt dabei in fünf Einzelschritten, welche mit Nummern und Symbolen gekennzeichnet sind. Dieser Schnelldurchlauf dient einem ersten Überblick, um direkt mit der Entwicklung von Dienstleistungen beginnen zu können.

1 Kompetenzen und Oberziel bestimmen



Den ersten Schritt im Modell stellt eine Analyse der aktuellen Kompetenzen im Unternehmen und des Oberziels – den „Zweck des unternehmerischen Handelns“ – dar. Wenn man sich lange Zeit immer wieder mit den gleichen KundInnen und Leistungen auseinandersetzt, ist das eigene Denken meist von einer Art „Tunnelblick“ geprägt. Man denkt immer nur in den gleichen Bahnen und tut sich schwer, andere Perspektiven einzunehmen.

Das stellt aber eine Grundvoraussetzung dar, um sich in die KundInnen hinein zu versetzen und deren spezielle Bedürfnisse zu verstehen.

Das Oberziel legt fest, in welche Richtung und mit welcher Priorisierung vorgegangen wird, damit wir nicht sozusagen „blind“ loslegen, sondern strukturiert von Anfang an in die richtige Richtung entwickeln.

Dabei abstrahiert man ständig ausgehend von den bestehenden Produkten, Services und Dienstleistungen die eigene Sichtweise und ermittelt das Oberziel.

Stellen sie sich vor, sie sind in der Lage, immer größere Flughöhen zu erreichen. Plötzlich sehen sie alle ihre Produkte und Tätigkeiten im Unternehmen aus einer Art Helikopterperspektive. Es geht nicht mehr um Details und spezielle Lösungen, sondern sie erkennen den Zweck ihres unternehmerischen Handelns. Das Oberziel beantwortet die Frage: Was wollen wir erreichen und welchen Wert wollen wir unseren KundInnen geben?

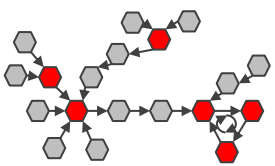
Ausgehend vom Oberziel ist es nun auch wichtig zu wissen, welche Kompetenzen im Unternehmen für die Erreichung der Ziele zur Verfügung stehen.

DAS VORGEHENSMODELL IM SCHNELLDURCHLAUF

Die Kompetenzermittlung erfolgt dabei idealerweise im Team. Durch eine spezielle Fragetechnik, Fragen zu verschiedensten Organisations- und Ressourcenfeldern, werden die Kompetenzen im Unternehmen ermittelt und dargestellt. Sie bilden die Basis, um zukünftige Dienstleistungsinnovationen möglich zu machen.

Ist man sich seines Oberziels und der eigenen Kompetenzen bewusst, so ermittelt man im zweiten Schritt die wichtigsten zukünftigen Trends, nach denen meine KundInnen handeln und sich weiterentwickeln werden. Diese Einflüsse können von innerhalb wie auch außerhalb des Unternehmens kommen.

2 Relevante Trends ermitteln



„Trendmapping“

Die Ermittlung von relevanten Trends stellt den Blick in die Zukunft dar. Hier geht es nicht um die genaue Beschreibung von zukünftigen Produkten, Dienstleistungen oder Bedürfnissen ihres Unternehmens.

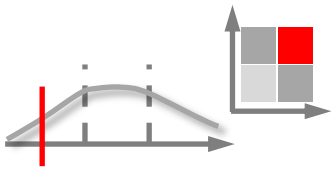
Vielmehr stehen die übergeordneten Veränderungen am Markt im Mittelpunkt. Solche Entwicklungen sind geprägt durch gesellschaftliche, soziale und auch technologische Veränderungen in unserem Umfeld.

Beispielhaft können hierfür der demografische Wandel, Social Medias wie Facebook oder technologische Neuerungen genannt werden, die unser Leben nachhaltig beeinflussen und verändern. In diesem Schritt geht es darum, diese Trends aus Sicht der Branche zu beurteilen und die wichtigsten zu identifizieren.

Mit dem Vorwissen aus dem ermittelten Oberziel, aufgelisteten Kompetenzen und den relevanten Trends für die Zukunft, kommt es nun im dritten Schritt zur eigentlichen Entwicklung von Dienstleistungsideen.

DAS VORGEHENSMODELL IM SCHNELLDURCHLAUF

3 Dienstleistungsideen entwickeln und bewerten



Im dritten Schritt des Vorgehensmodells kommt es zur eigentlichen kreativen Arbeit an den zukünftigen Innovationen. Aufbauend auf den eigenen Kompetenzen, dem entwickelten Oberziel und den abgeleiteten Trends für die Zukunft werden mit Kreativitätstechniken Ideen für potenzielle Dienstleistungen geschmiedet.

Zuerst muss allerdings das eigentliche **Suchfeld** festgelegt werden, das sicherstellt, nicht unstrukturiert Ideen zu entwickeln, sondern gezielt in bestimmten Bereichen nach Lösungen zu suchen.

Danach wird in diesem Modell mit zwei speziellen Kreativitätsmethoden gearbeitet.

Das **9-Fenster-Tool** ist ein sehr gutes Werkzeug, um Kundenbedürfnisse zu ermitteln, welche KundInnen eventuell gar nicht nennen können, weil sie ihnen bisher nicht bewusst waren.

Man bewegt sich dabei gedanklich in den Dimensionen RAUM und ZEIT. Unter Raum versteht man den Aufbau eines Produkts oder einer Dienstleistung einschließlich der gesamten Umgebung unter räumlichen Aspekten.

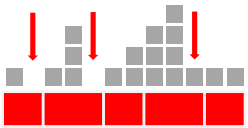
Die zweite Ebene bildet eine Betrachtung der Zeitachse. Welche Dinge geschehen etwa vor oder nach der Verwendung eines Produkts. Der zeitliche Horizont kann sich zwischen Minuten aber auch Jahren bewegen.

Über all diese Felder kommt es nun zur Ableitung von konkreten Ideen. Um diese Ideenableitung auch systematisch zu unterstützen, kommt ein zweites Tool zum Einsatz. Dieses nennt sich die 6-3-5-Methode.

Die **6-3-5-Methode** ist eine der bekanntesten schriftlichen Ideenfindungsmethoden. Zu jeder gefundenen Problemstellung beziehungsweise Dienstleistungsidee kann ein solcher schriftlicher Ideenfindungsprozess durchgeführt werden. Dadurch findet eine starke Vertiefung und Detaillierung der Ergebnisse statt.

DAS VORGEHENSMODELL IM SCHNELLDURCHLAUF

4 Ideen konkretisieren, Geschäftsmodelle entwickeln



Eine Idee alleine macht noch keine Innovation. Im Wesen der Innovation steckt vielmehr die tatsächliche Wertsteigerung für das Unternehmen. Daher ist es von großer Bedeutung, sich auch Gedanken über das tatsächliche Geschäftsmodell zu machen, mit dem man die Dienstleistung erfolgreich in die Unternehmung integrieren kann.

Welchen Nutzen stiftet die Dienstleistung? Welche Ressourcen benötige ich dafür? Wie kann ich damit etwas verdienen? Kann ich mich damit von den Mitbewerbern abheben? Wie lässt sich die Dienstleistung optimal mit Produkten kombinieren?

All diese Fragen müssen beantwortet werden, um eine erfolgreiche Implementierung der Ideen vorzubereiten.

5 Entscheidung, Umsetzung

Einen wichtigen Teilaspekt eines Innovationsprojektes stellt auch die Phase der konkreten Umsetzungsplanung dar. Rein auf Ideenfindungen basierende Vorgehensweisen, ohne den Hintergrund konkreter wirtschaftlicher Umsetzungsgedanken, entsprechen nicht dem Wesen der Innovation.

Daher ist es auch in dieser Phase von Bedeutung, methodisch unterstützt zu arbeiten. Für Unternehmen, welche bereits einen systematischen Ansatz zur Innovation verfolgen, kommt es hier auch auf eine gute Überleitung in den Unternehmensprozess an. Diese Schnittstellen zwischen Idee, Umsetzung und Unternehmensprozessen sollte möglichst keinen Angriffspunkt für Reibungsverluste bieten.

Die Fähigkeiten des klassischen Projektmanagements sind die Grundvoraussetzungen für die Umsetzungsphase.

DAS VORGEHENSMODELL IM DETAIL
1 OBERZIEL BESTIMMEN

Oberziel – Was ist das?

Im Normalfall neigt man dazu, in zu konkreten Lösungen zu denken. Das engt ein, da man meist in nur bekannten Lösungen denkt. Der Weg zu radikalen Innovationen bleibt verschlossen.

Die Methode des Oberziels schafft hier Abhilfe. Dabei löst man sich gedanklich vom eigentlichen Produkt oder der Dienstleistung. Vielmehr wird über die grundlegenden Funktionen, die das Produkt oder die Dienstleistung erfüllt, nachgedacht.

Danach definiert man übergeordnete Produktklassen und ordnet Prozesse zu, in die das ursprüngliche Produkt oder Dienstleistung involviert ist.

Dann wendet man den Fokus den Obersystemen zu und beschäftigt sich mit den allgemeinen Handlungen. Handlungen sind alle übergeordneten Tätigkeiten der KundInnen in Zusammenhang mit dem Produkt oder der Dienstleistung.

Das Oberziel beschreibt am Ende das eigentliche Bedürfnis der KundInnen und somit den Zweck der unternehmerischen Tätigkeit am Markt, indem man die Kundenbedürfnisse befriedigt.

Vorgehensweise

Im ersten Schritt startet die Bestimmung des Oberziels an ihren konkreten Produkten. Stellen sie ihr Produkt und die Produkte des gleichen Produktsegmentes nebeneinander dar. Wichtig ist dabei, dass die Produkte eine konkret zu erfüllende Funktion gleich, ähnlich oder alternativ erfüllen. Bsp.: Rasenmäher, Sense, Rasenkantenschneider, Mulcher...

Eine Ebene darüber listen sie nun die Funktionen auf, die von den vorher genannten Produkten erfüllt werden. Bsp.: Rasen schneiden, Verschnitt zerkleinern, Verschnitt speichern, Rasen belüften ...

Danach fassen sie diese Ergebnisse zu Produktklassen zusammen. Bsp.: Gartengeräte für Grünflächen ...

Wichtig ist es nun, daraus die von dieser Produktklasse erfüllten Prozesse abzubilden. Bsp.: Grünflächen belüften, Grünflächen beschneiden, Grünflächen reinigen ...

Daraus können nun wiederum jene Obersysteme ermittelt werden, welche eine Zusammenfassung dieser Prozesse darstellen. Bsp.: Boden, Bearbeitungsgeräte, Pflanzen ...

Dadurch ergeben sich die Handlungen der Menschen, für die die Obersysteme genutzt werden. Bsp.: Grünanlagen gestalten, Menschen verwöhnen ...

An der Spitze können sie nun das allgemeine Grundbedürfnis ableiten, welches ihre KundInnen zu dieser Handlung bewegt. Bsp.: „Lebensraum attraktiver und komfortabler gestalten.“

Bestimmung des Oberziels in 7 Schritten

7 Oberziel
Oberbegriff für das übergeordnete Kundenbedürfnis.

6 Handlungen
Handlungen der Menschen, für die die Obersysteme genutzt werden.

5 Obersysteme
Zusammenfassung der Produktgruppen zur Erfüllung der Prozesse.

4 Prozesse
Prozesse, die von den Produktgruppen erfüllt werden.

3 Produktklassen
Oberbegriffe für die Produkte, welche die unten genannten Funktionen erfüllen.

2 Funktionen
Funktionen, die von vorher genannten Produkten erfüllt werden.

1 Produkte
Produkte, die die Funktionen des konkret zu bearbeitenden Produkts gleich, ähnlich oder alternativ erfüllen.

OBERZIELBESTIMMUNG – BEISPIEL „MASCHINENBETT“

Oberziel

Rasche und problemfreie sowie ökonomische und ökologische Fertigungsprozesse unterstützen!

(Kunden-)Handlungen

- Personal schulen
- Material bereitstellen
- Teile montieren
- Teile versenden
- Teile fertigen
- Teile lagern
- Teile prüfen
- Teile verpacken

Obersysteme

- Automatisierung
- Kran
- Kühlmittelversorgung
- Lager
- Fertigungshalle
- Späneförderung
- Versorgung
- Energieversorgung

Prozesse

Rüsten → Spannen → Bearbeiten → Messen → Abspannen → Reinigen → Warten/Reparieren

Produktklassen

- Einhausung
- Bearbeitungseinheit
- Führungen
- Werkzeuge
- Maschinenbett
- Steuerung
- Schlitten
- Antrieb

Funktion

- Lasten aufnehmen und verteilen
- Bauteile tragen/halten
- Bauteile positionieren
- Schwingungen absorbieren

Produkte

- Maschinenbett

1 KOMPETENZEN ERMITTELN

Definition

Kernkompetenzen sind ein viel verwendeter Begriff. Der amerikanische Wirtschaftswissenschafter C. K. Prahalad prägte eine „baumhafte“ Darstellung für die Kernkompetenzen eines Unternehmens. Er bezeichnete die Kernkompetenzen dabei als Wurzeln dieses Baumes. Durch sie erhält der gesamte Baum - also das Unternehmen - erst die Möglichkeit, Nahrung aufzunehmen und sich in der Natur standhaft zu behaupten. Die Kernkompetenzen sind allerdings gegenüber dem Blick von Außen verdeckt, da unter der Erde. Im Stamm darüber liegen die einzelnen Geschäftsbereiche und über die Äste erreicht man die Blätter. Diese stellen wiederum die Produkte des Unternehmens dar. Der Baum ist das Unternehmen, die Umwelt der Markt.

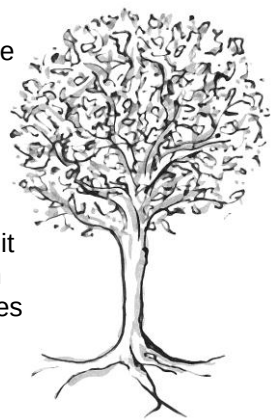
Per Definition haben Kernkompetenzen das Potenzial, Zugang zu vielen Märkten zu schaffen. Einen Markt erschließt man über die Befriedigung der dort existierenden Kundenbedürfnisse, wobei die Kernkompetenzen dazu einen maßgeblichen Anteil beitragen. Ein drittes Merkmal vervollständigt die Kernkompetenz in der Theorie, sie ist schwer kopierbar. Dies bedeutet, dass Mitbewerber diese nicht einfach kopieren oder abschauen können, sondern sie sich langsam erarbeiten müssen.

Für die vereinfachte Vorgehensweise in diesem Leitfaden ist der Begriff der **Kompetenz** gegenüber der Kernkompetenz ausreichend. Die Unterscheidung liegt hierbei in der Tiefe der Analyse. Für das Vorgehensmodell ist dies eine erste Analyse der wesentlichen Kompetenzen ohne die detaillierte Prüfung aller Merkmale einer Kernkompetenz.

Bedeutung

Nach der Bestimmung des Oberziels im ersten Schritt ist ein Verständnis über die Kerngeschäftstätigkeit des Unternehmens vorhanden. Auch die Ziele des Handelns sind klar definiert. Auf diesem Verständnis aufbauend ist es wichtig, die zugrunde liegenden Kompetenzen darzustellen.

Die Kompetenzen sind dabei die Grundlage für den erbrachten Kundennutzen. Daher werden in den Fragestellungen auch alle wichtigen Bereiche eines Unternehmens mit eingebunden. Dabei sind Forschung und Entwicklung, die Produktion sowie auch der Vertrieb und der Kundendienst mit einzubinden. Jeder trägt seinen Anteil zum Gesamtauftritt nach außen, den Blättern des Baums, bei.



1 KOMPETENZEN ERMITTELN

Ein wichtiges Element bei der Ermittlung von Kompetenzen ist natürlich auch der Blick nach vorne - der Blick in die Zukunft. Dabei stellt man sich die Frage, welche neuen Produkte und Dienstleistungen auf den bisherigen Kompetenzen aufbauen könnten. Weiter ist auch die Frage interessant, ob es vielleicht eine andere Branche gibt, in der die aktuellen Kompetenzen ebenfalls Anwendung finden könnten.

Für die Zukunft ist auch zu beachten, dass Kompetenzen über den Verlauf der Zeit altern und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verloren gehen kann, wenn man keine Maßnahmen zu deren Weiterentwicklung trifft.

Vorgehensweise zur Bestimmung

Die Ermittlung der Kompetenzen erfolgt nach einem Fragekatalog. Dabei werden Vertreter der jeweiligen Unternehmensbereiche im Team befragt und die Ergebnisse textuell dargestellt. Es ist zu beachten, dass es dabei vorrangig um die Ermittlung von einzigartigen Kompetenzen geht. All jene Faktoren, welche das Unternehmen von den Mitbewerbern abheben und zu einem Wettbewerbsvorteil beitragen könnten.

Fragenkatalog zur Ermittlung der Kompetenzen:

Das Geschäft verstehen

- Wie funktioniert das Kerngeschäft?
- Welche großen Innovationen fanden in den letzten Jahren statt?
- Wofür sind wir das letzte Mal empfohlen worden?

Forschung und Entwicklung

- Welche Infrastruktur steht für die Entwicklungstätigkeit zur Verfügung?
- Welche einzigartige Expertise besitzt das Unternehmen im Bereich der Forschung und Entwicklung?

Produktion und Leistungserstellung

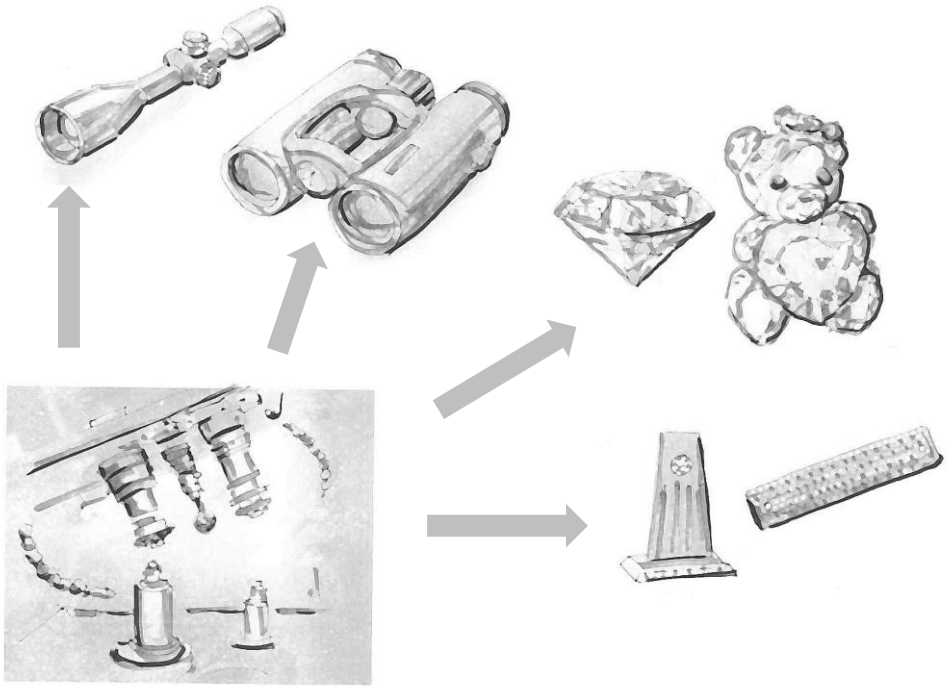
- Gibt es besondere Maschinen oder Anlagen in der Produktion?
- Gibt es einzigartiges Expertenwissen oder Know-how in der Wertschöpfungskette?

Vertrieb und Organisation

- Welche Marktzugänge heben das Unternehmen von Mitbewerbern ab?
- Gibt es besondere Kooperationen über Unternehmensgrenzen hinweg?
- Hat das Unternehmen intern besondere Strukturen oder Know-how aufgebaut?

KOMPETENZEN ERMITTELN - BEISPIEL

Ein Unternehmen mit der Kernkompetenz „Kristall- und Glasoberflächen schleifen“ kann diese in viele unterschiedliche Produkte transferieren. Die Kernkompetenz kann entweder sehr klar nach außen erkennbar sein, wie beispielsweise in geschliffenen Skulpturen oder Schmuckstücken. Sie kann aber weniger transparent verbaut sein, wie etwa in Prismen von Optiken oder Ferngläsern. Somit ermöglicht eine Kernkompetenz einen breiten Marktauftritt mit vielen verschiedenen Produkten.



Kernkompetenz
„Kristall- und Glasoberflächen schleifen“

2 TRENDS ERMITTELN

Die Ermittlung von **Trends** ist ein wichtiges Instrument, um sich für die Zukunft Ziele setzen zu können. Nur wer in einem gewissen Maße abschätzen kann, wie sich seine Umwelt verändert, kann auch richtig darauf reagieren. Die Erkundung der Zukunft soll dabei nicht als exakte Vorhersage missverstanden werden, vielmehr versucht man dabei durch Nachdenken über die Vergangenheit Entwicklungsrichtungen für die Zukunft abzuleiten.

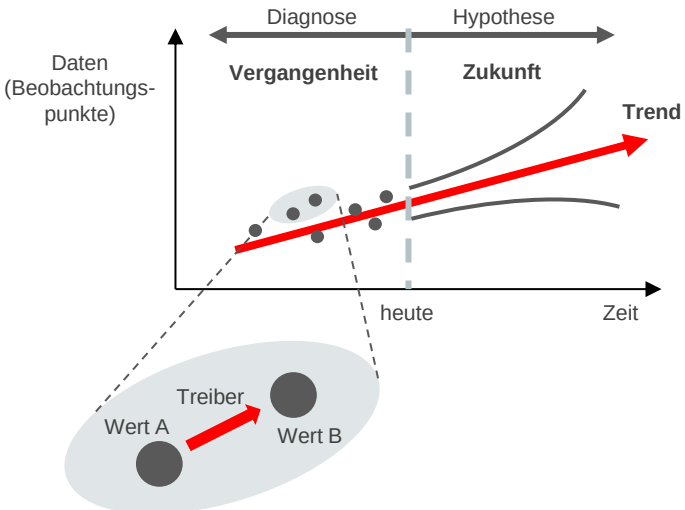
Gearbeitet wird dabei mit Konsumententrends, um das zukünftige Kaufverhalten von KundInnen vorherzusagen. Es gibt eine breite Palette an Konsumententrends, die für die Zukunft relevant sein können, wie etwa der Trend hin zu wieder mehr Ursprünglichkeit, dem Trend zu Single-Haushalten oder auch dem Trend zum Leben in virtuellen Welten.

Die Bezeichnung Konsumententrends ist dabei vielfach nicht ausreichend, da auch Entwicklungen der Gesellschaft an sich zu berücksichtigen sind. Daher spielen etwa auch die Altersentwicklung der Bevölkerung oder die immer raschere Entwicklung von neuen Technologien eine Rolle.

Mit der Ermittlung von relevanten Trends setzt man den ersten Schritt, auf dem Weg zur Beschreibung von Entwicklungen in der Zukunft.

Für die Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen ist dies die richtige Ebene, um Bedürfnisse und Anforderungen der KundInnen in der Zukunft besser abschätzen zu können.

Mit der Ermittlung und Darstellung von Trends und deren Abhängigkeiten zueinander sollte auch eine erste Ideenfindung einhergehen. Diese stellen wichtige Anreize für die spätere systematische Ideengenerierung dar.



2 TRENDS ERMITTELN - TRENDMAPPING

Vorgehensweise

Das Trendmapping ist eine gute Methode, um sich mit bestehenden und zukünftigen Tendenzen im Kaufverhalten auseinanderzusetzen. Wenn man sich den Entwicklungszeitraum von Produkten vor Augen führt, wird einem klar, das aktuelle Kundenbedürfnisse zwar interessant und wichtig sind, aber bei Markteinführung der neuen Leistung diese vielleicht schon überholt sind.

Das Trendmapping wird am besten in Gruppen zu fünf bis sieben Personen durchgeführt.

Das Trendmapping erfolgt in sechs Schritten:

1. Wahl des Anwendungsbereiches (Branche, Produkte, Dienstleistungen ...)
2. Bestimmen der relevanten Trends für den Anwendungsbereich
3. Auflisten und Nummerierung der Trends
4. Zusammenhänge auflisten (Welcher Trend führt zu welchem anderen Trend?)
5. Darstellen der Zusammenhänge in einem Trend-Netzwerk
6. Analyse des Netzwerks und Identifizierung der wichtigsten Trends (Loops, Collectors, Conflict Chains)

Als Ausgangspunkt einer Trendanalyse dienen Trendkarten. Diese können relevante, selbst erarbeitete Trends für das Unternehmen enthalten, oder aber auch aus einem vorgefertigten Satz Trends bestehen. Die für diesen Leitfaden verwendeten Trendkarten der Studienrichtung Innovations-management Graz beinhalten auf der einen Seite den jeweiligen Titel, eine Identifikationsnummer und ein ausdrucksstarkes Bild. Auf der zweiten Seite findet sich eine Beschreibung und mehrere Beispiele zur ausführlichen Erklärung des vorliegenden Trends.

Zu Beginn werden nun die Trendkarten auf die Gruppen aufgeteilt. Jede Gruppe wählt nun aus ihren Karten die aus ihrer Sicht wichtigsten, bezogen auf die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens, aus. Dies dient der verteilten Erarbeitung eines möglichst breiten Blicks auf die vorliegenden Trends.

Nachdem in den Kleingruppen die relevanten Trends ermittelt wurden, bilden nun alle TeilnehmerInnen eine geschlossene Gruppe und bringen jeweils ihre Karten ein.

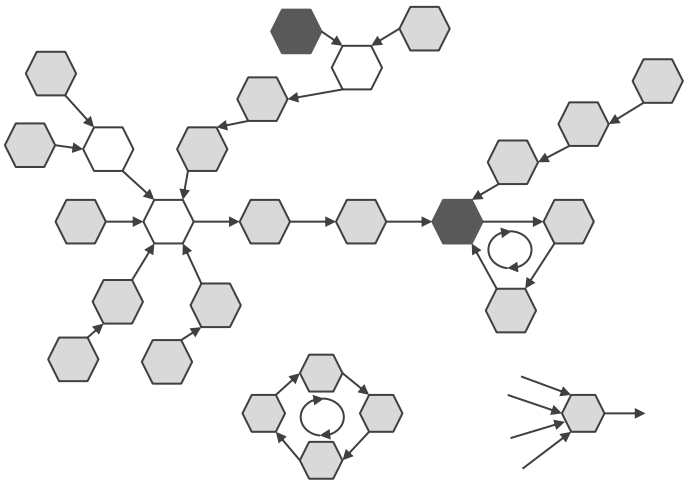
Anschließend erfolgt das eigentliche Trendmapping. Hier werden Zusammenhänge der Trends sichtbar gemacht.

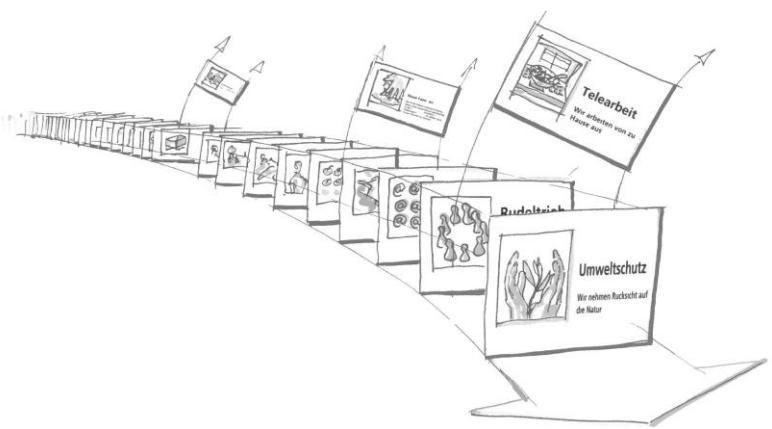
Dazu werden die Trends in einer Liste dargestellt und der zu jedem Trend jeweils stärkste Folgetrend definiert. Es darf immer nur einen Folger geben, aber es dürfen mehrere Trends denselben Folger haben (n-1 Beziehung). Danach werden die Zusammenhänge grafisch dargestellt und es entsteht eine Trendlandkarte.

In der Trendlandkarte können folgende Muster entstehen, die besonders relevante Trends kennzeichnen:

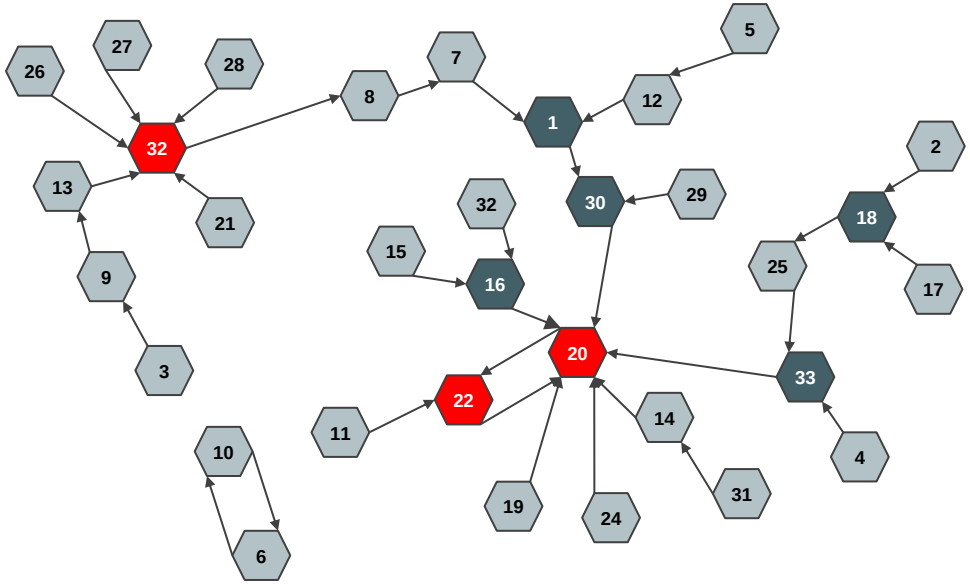
Loops: Trends, die einem Loop angehören haben in der Regel eine höhere Priorität als andere. Es muss zumindest einen geschlossenen Loop im Trend-Netzwerk geben. Jeder Trend in einem Loop zählt fünf Punkte.

Collector: Dies sind Trends, zu denen mindestens zwei weitere Trends führen. Je mehr Trends dort „gesammelt“ werden, umso wichtiger ist er. Geben sie dem Collector (n-1) Punkte, wobei n für die Anzahl von Trends steht, die zu ihm führen.





TRENDMAPPING – BEISPIEL „BANKAUTOMATION“



Als besonders relevant wurden in der Bankautomation folgende Trends identifiziert:

- Kundenanpassung
- Kommunikation 24h
- Global Brain

Relevante Trends	ID	führt zu
Vereinfachung	1	30
Aisatischer Tiger	2	18
Big Mother	3	9
Just-in-Time - Verbraucher	4	33
Anstieg an Beschwerden	5	12
Erhöhte Spendenbereitschaft	6	10
Bequemlichkeit	7	1
Smart Comfort	8	7
Sicherheitsparanoia	9	13
Rettet die Erde	10	6
Abhängigkeit von der Technik	11	22
Angst vor der Technik	12	1
Eveolution	13	32
3rd Place (erweitertes Wohnzimmer)	14	20
Sesshafter Lebensstil	15	16
Home-Working 31	16	20
Sparsamkeit als Sport 33	17	18
Schnäppchenjäger	18	25
Handy-Kult	19	20
Kommunikation 24h	20	22
Thematische Gestaltung	21	32
Global Brain	22	20
Sell-Sumer	23	16
Digital Social Network	24	20
Internet Shopping	25	33
Ältere Arbeitnehmer	26	32
Sprachlich isoliert	27	32
Individuelle Linkshänder	28	32
Multi-Tasking	29	30
Speed X	30	20
Produktive Pendler 16	31	14
Kundenanpassung	32	8
I want it now – Leben auf Kredit 17	33	4

3 DIENSTLEISTUNGSIDEEN ENTWICKELN UND BEWERTEN

Vorgehensweise

Beim kreativen Arbeiten – in diesem Fall die Ideengenerierung von Dienstleistungsideen – gibt es vier einfache Regeln, die streng beachtet werden müssen und die auch für viele andere Kreativitätsmethoden gelten:

Regel 1: Keine Kritik oder Wertung der Ideen anderer TeilnehmerInnen!

Bewertet und diskutiert wird erst später. Jede Meinung zählt und wird aufgeschrieben. Vermeiden sie auf jeden Fall sogenannte „Ideenkiller“ wie: „Das ist doch längst bekannt! Wie soll denn das gehen? Das ist ja viel zu teuer!“ Dieser Schritt ist der am schwierigsten einzuhaltende, da wir alle dazu tendieren, sofort Kritik zu üben und Schwachstellen offenzulegen.

Regel 2: Ideen anderer können und sollen aufgegriffen und weiterentwickelt werden.

Alle TeilnehmerInnen dürfen die Ideen der anderen TeilnehmerInnen aufgreifen und weiterentwickeln. Keiner hat ein „Urheberrecht“ auf seine Ideen. Das Ziel ist, alle TeilnehmerInnen bei der Ideenfindung möglichst gut zu unterstützen.

Regel 3: Die TeilnehmerInnen können und sollen der Fantasie freien Lauf lassen.

Alle TeilnehmerInnen sollen die Sicherheit verspüren, dass kein Beitrag kritisierend zurückgewiesen wird, auch wenn es sich dabei um halbfertige Beiträge handelt und diese im ersten Moment vielleicht „lächerlich“ wirken. Nur ohne diesen Druck lassen sich neue und originelle Ideen finden.

Regel 4: Es sollen möglichst viele Ideen in kurzer Zeit produziert werden.

In der Ideengenerierungsphase wird mehr Wert auf die Menge der Ideen, als auf deren Qualität gelegt. Eine größere Ideenmenge erhöht wesentlich die Wahrscheinlichkeit, dass darunter ausreichend viele gute oder sehr gute Vorschläge sind.

Je nach Problemstellung kann es ohne weiteres möglich sein, dass während einer 30-minütigen Ideengenerierungsphase zwischen 50 und 100 Ideen produziert werden.

Nach der Ermittlung von Kompetenzen, Oberziel und relevanten Trends geht es im folgenden Schritt 3 um die konkrete Generierung und Bewertung von Dienstleistungsideen.

9-FENSTER-TOOL

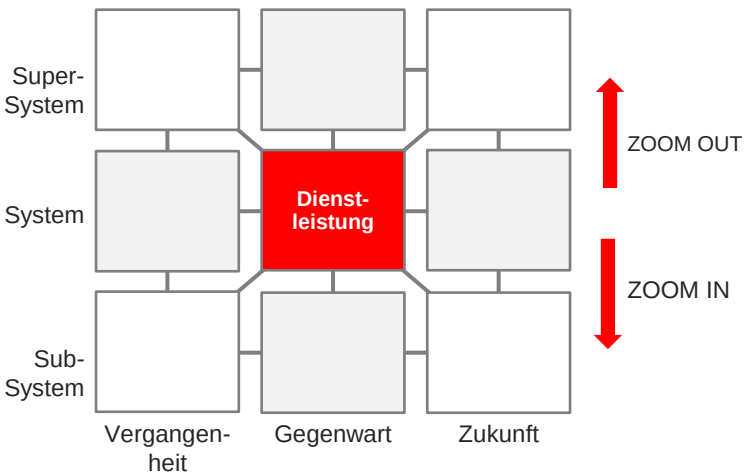
Eine einfache aber auch sehr interessante Methode zur Identifikation von potenziellen Dienstleistungs-ideen ist das 9-Fenster-Tool. Bei diesem Instrument wird das Produkt oder die Dienstleistung in zwei Richtungen zerlegt - in die Dimension „System“ und die Dimension „Zeit“. Unter System versteht man den Aufbau einer Dienstleistung einschließlich der gesamten Umgebung unter räumlichen Aspekten, in der die Dienstleistung erbracht wird.

Wie die Systeme bzw. die Zeitschiene gewählt werden, hängt von der Problemstellung ab. Die Zeitlinie kann von Minuten über Tage bis hin zu Jahrzehnten gewählt werden. Ähnliches gilt für die Wahl der drei Systemebenen.

Das 9-Fenster-Tool versucht der „Betriebsblindheit“ entgegenzuwirken, die meistens dann entsteht, wenn man sich schon länger mit einem Produkt oder Dienstleistung auseinander setzt und man Schwierig-keiten hat, andere „neue“ Sichtweisen zu finden.

Verwenden sie das 9-Fenster-Tool, um ihre Dienstleistung aus neuen Blickwinkeln kennen zu lernen. Dadurch entstehen neue Möglichkeiten, Bedürfnisse und vorhandene Nutzenanforderungen ihrer KundInnen zu erkennen und für sie nutzbar zu machen

Die Methode regt sie an, in das Produkt bzw. die Dienstleistung hineinzuschauen (ZOOM-IN) bzw. in der Gegenrichtung die Umgebung bzw. das Übersystem zu betrachten (ZOOM-OUT). Zusätzlich wird auch in der zeitlichen Betrachtung variiert, indem man in die Vergangenheit und die Zukunft schaut.



9-FENSTER-TOOL

	vor der Verwendung	Gegenwart	nach der Verwendung
Super-System	Was macht unser Kunde, **bevor** er unser Produkt verwendet oder kauft? Was passiert in der Umgebung **vorher**?	Worin ist unser Produkt eingebettet? Für wen machen wir unser Produkt? Was läuft um uns herum ab? (Umgebung)	Was macht unser Kunde, **nachdem** er unser Produkt verwendet oder gekauft hat? Was passiert in der Umgebung **nachher**?
System	Was macht unser Produkt bzw. **vor** der Verwendung oder **vor** dem Kauf?	**Produkt Dienstleistung**	Was macht unser Produkt **nach** der Verwendung?
Sub-System	Was machen unsere Komponenten, **bevor** sie eine Leistung erbringen?	Aus welchen Komponenten besteht unser Produkt? Wie wird unsere Dienstleistung erbracht?	Was machen unsere Komponenten, **nachdem** sie eine Leistung erbracht haben?

ZOOM OUT

ZOOM IN

9-FENSTER-TOOL

Vorgehensweise
Das 9-Fenster-Tool bietet die Möglichkeit, aus bekannten Denkschemas auszubrechen und neue Ideen durch die Überwindung von Zeit und Ebenen zu generieren. Positionieren sie sich am Anfang im zentralen mittleren Fenster. Tragen sie dort ihr Produkt oder ihre Dienstleistung ein. Bestimmen sie hier auch ganz konkret die Grenzen ihrer aktuellen Betrachtung.

Nachdem dies erledigt ist, wechseln sie ins Subsystem, das ist das Kästchen in der Mitte in der unteren Zeile. Dort tragen sie nun alle Elemente ein, aus denen ihr vorhin definiertes Produkt, Dienstleistung oder Service besteht. Also in etwa bei einem Selbstbedienungsgerät in einer Bank (Bankomat) die Tastatur, der Bildschirm, die Recheneinheit, der Geldausgabebereich etc.

Danach wechseln sie ins Obersystem, das mittlere Kästchen in der obersten Zeile. Dort tragen sie die Dinge ein, die um ihr Produkt, ihre Dienstleistung oder ihr Service herum das Obersystem bilden. Bei dem Beispiel mit der Werkzeugmaschine wäre das in etwa die Halle, in der Maschine steht. Aber auch die Ausprägungen dieses Raumes hinsichtlich der Verwendung oder aber auch die Kategorisierung von Maschinen, welche in solchen Räumen verwendet werden. Ganz wichtig sind auch die Nutzer des Produkts oder der Dienstleistung.

Nachdem die mittlere Spalte geschafft ist, können sie nun, wieder ausgehend von der mittleren Zeile, entweder in der Zeit nach vor, nach rechts, oder in der Zeit zurück nach links, gehen.

Die jeweiligen Ergebnisse werden in das Kästchen geschrieben. Ein Beispiel aus der mittleren Zeile unserer Maschine: Was macht der Bankomat bevor wir ihn benutzen? Die Maschine wird aufgestellt, eingerichtet, gewartet usw. Genau gleich verhält es sich beim Denken in die Zukunft.

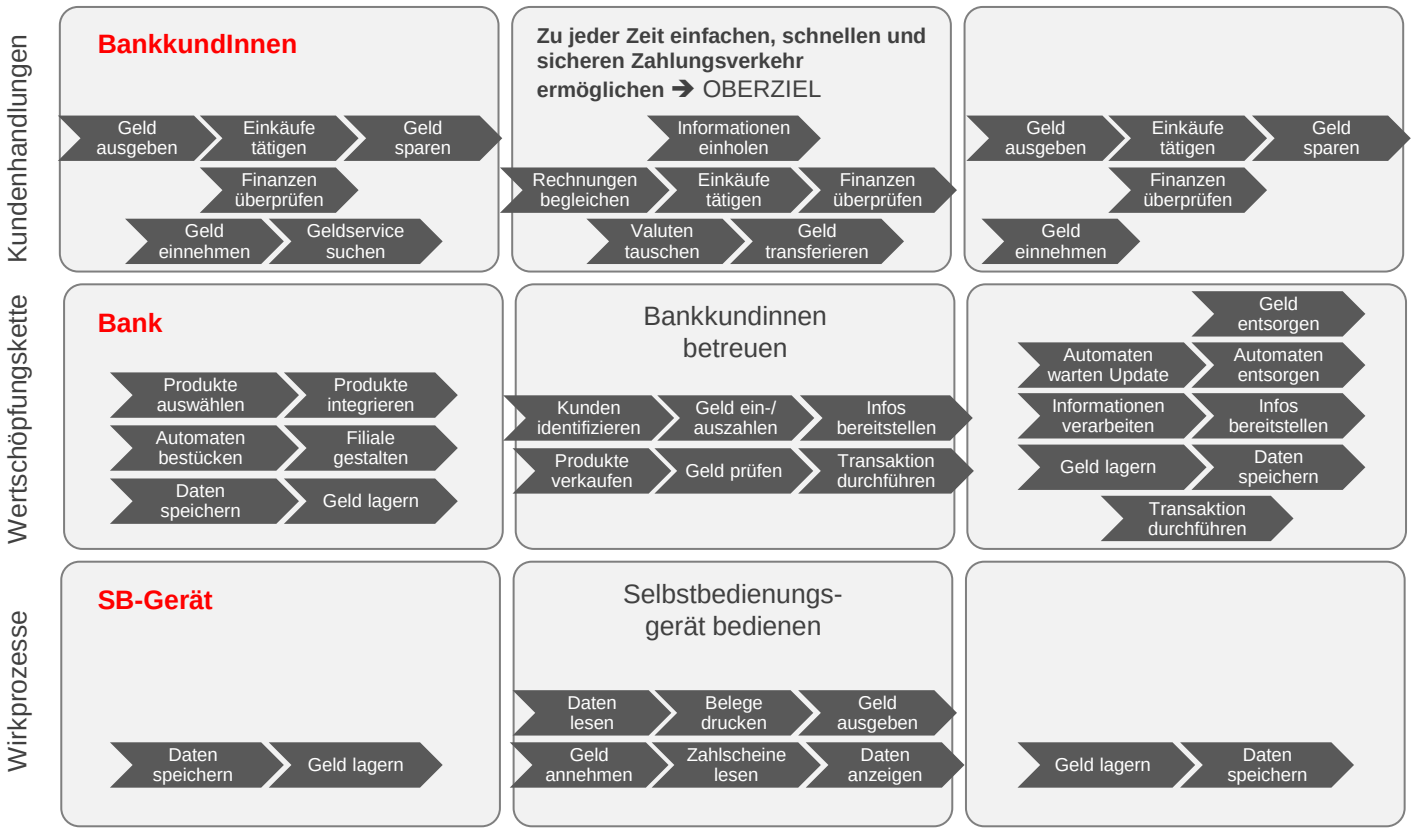
Grundsätzlich gilt, dass es kein „richtig“ und kein „falsch“ gibt. Die Methode dient dazu, die Kreativität unseres Denkens zu fördern sowie den Tunnelblick und zu schnelle Bewertungen zu vermeiden.

Währenddessen haben sie auch **Ideenkärtchen** vorbereitet, auf die sie, sobald sie eine Idee zu einer Verbesserung oder Neugestaltung eines Produkts bzw. Dienstleistung haben, diese zu Papier bringen.

Dabei wird in der Gruppe noch keinerlei Bewertung über diese Ideen abgegeben. Der Ideenspeicher ist erstmals bewertungsfrei zu halten. Jede Idee gilt gleich viel. Jede Idee ist wichtig. Bewertet wird später!

9-FENSTER-TOOL BEISPIEL

Bei einer Dienstleistungsbetrachtung gleicht das 9-Fenster-Tool einer Prozessanalyse auf verschiedenen Ebenen. Die Wirkprozesse betreffen in diesem Fall das Gerät selbst, die Wertschöpfungsprozesse sind die Tätigkeiten mit denen der Dienstleister Geld verdient und die Kundenhandlungen stellen die übergeordneten Bedürfnisse der KundInnen dar.



6-3-5 - METHODE

Methode
Die 6-3-5-Methode nach B. Rohrbach, eine der bekanntesten schriftlichen Ideenfindungsmethoden, will vor allem erreichen, dass Ideen aufgegriffen und weiterentwickelt werden und sich so die Ideenqualität steigert. Die Aufforderung zum Aufgreifen von Ideen ist zwar auch eine Brainstorming-Regel, sie wird jedoch häufig nicht in gewünschtem Maße eingehalten. Hier stellt diese Methode eine gewisse Verstärkung dar.

Bei der 6-3-5-Methode schreiben

- 6 TeilnehmerInnen jeweils
- 3 Ideen in Zeitabschnitten von je
- 5 Minuten

nieder, wobei die Teilnehmerzahl natürlich innerhalb gewisser Grenzen variiert werden kann.

Vorgehensweise

An der Methode sind 6 Personen beteiligt. Jede/r dieser TeilnehmerInnen erhält ein Formblatt. Die TeilnehmerInnen gruppieren sich am besten um einen ausreichend großen Tisch. Die Methode läuft in folgenden Schritten ab:

Das Problem wird vorgestellt und besprochen. Jede/r TeilnehmerIn trägt in die oberste Zeile des Formulars (siehe Formblatt rechts) drei Ideen oder Lösungen zum Problem ein. Dazu stehen fünf Minuten Zeit zur Verfügung.

Die Formulare werden gegen den Uhrzeigersinn weitergereicht. Jedes Teammitglied gibt sein Formular an seinen/ihren rechten Sitznachbarn weiter und erhält das Formular des linken Sitznachbarn.

Problem		Datum
Idee 1	**Idee 2**	**Idee 3**

6 – 3 – 5 – METHODE

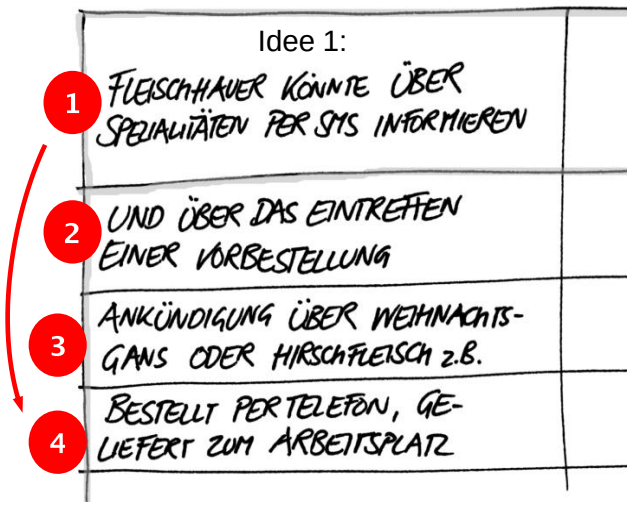
Alle TeilnehmerInnen haben nun die ersten drei Ideen des jeweiligen Vorgängers vor sich. Es können jetzt in der zweiten Zeile des Formulars wiederum 3 Ideen niederschreiben, die:

- eine Ergänzung der Vorgängerideen darstellen,
- eine Variation der Vorgängerideen sind,
- oder völlig neue andere Ideen sind.

Die Formulare werden erneut in derselben Richtung weitergereicht. Das Verfahren ist beendet, wenn auch die sechste und letzte Zeile eines jeden Formulars mit Ideen aufgefüllt ist. Im Idealfall ist die Methode nach 30 Minuten abgeschlossen und liefert 108 Ideen, wenn man Doppelnennungen und Lehrfelder (keine Einfälle mehr) nicht berücksichtigt.

Zusammenfassung

Die 6-3-5 Methode ist im Team recht einfach und ohne ModeratorIn durchführbar. Durch die Vorgängerideen werden alle TeilnehmerInnen zusätzlich angeregt. Außerdem haben sie am Ende alle Ideen automatisch niedergeschrieben und können diese in Ruhe durchschauen, bewerten und weiterentwickeln. Sie können die 6-3-5 Methode auch in Form eines Rund-Emails durchführen.



3 BEWERTUNG UND AUSWAHL DER IDEEN

Alle Ideen, die aus dem 9-Windows-Tool und/oder der 6-3-5 Methode gesammelt wurden, werden nun einer Bewertung unterzogen.

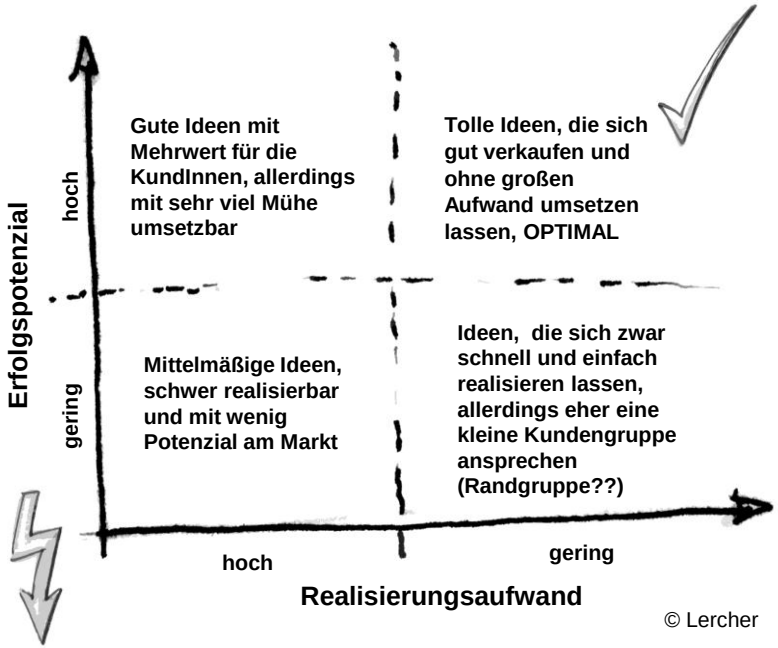
Um allerdings die mithilfe der vorgestellten Techniken generierten Ideen bewerten zu können, braucht man zuerst **Bewertungskriterien**.

Eine einfache Methode, um gute von weniger guten Ideen zu unterscheiden, ist die Bewertung nach dem Realisierungsaufwand für die Umsetzung der Idee und dem künftigen Erfolgspotenzial mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung.

Der **Realisierungsaufwand** beschreibt dabei die benötigte Zeit, das benötigte Geld und zu tätigenden Investitionen für die Umsetzung.

Das **Erfolgspotenzial** beschreibt, wie viel Geld sie mit der Idee erwirtschaften könnten.

Ordnen sie ihre Ideen den vier Feldern zu. Die Ideen mit hohem Erfolgspotenzial sollten auf jeden Fall weiter verfolgt werden, wobei denen mit geringen Realisierungsaufwand der Vorzug gegeben werden kann.



© Lercher

Vorgehensweise

Besonders wichtig bei der Bewertung ist, nicht mit vorgefassten Entscheidungen in die Bewertung zu gehen. Pressen sie keine Meinungen in die Bewertung und versuchen sie, die Ideen möglichst objektiv und realistisch und nicht durch eine rosarote Brille zu betrachten.

Sie sollten auch noch die Schwierigkeit und Komplexität in der Umsetzung von Ideen mitberücksichtigen.

Ob z.B. ein Werkzeughersteller in Zukunft zusätzliche Wartungsverträge anbietet, ist wesentlich weniger komplex, als wenn er komplett neue Betreibermodelle auf den Markt bringen will.

Zusammenfassung

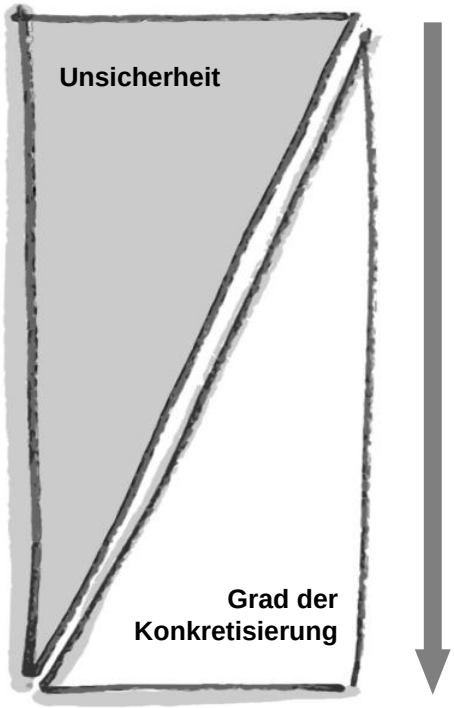
Die Ideenbewertungsmatrix ist ein relativ einfach anzuwendendes Werkzeug und lässt Ideen gut miteinander vergleichen. Gerade wenn mehrere Personen mit unterschiedlichen Blickwinkeln bewerten, sind die Ergebnisse aussagekräftig.

4 VON DER IDEE ZUM GESCHÄFTSMODELL

Ideenkonkretisierung

Bevor man nun für die TOP-Ideen Geschäftsmodelle entwickeln kann, sollten weitere Recherchen zur Umsetzbarkeit durchgeführt werden. Am besten werden kompetente MitarbeiterInnen beigezogen, die nach folgenden Punkten die Ideen zu Ideenkonzepten veredeln.

- Detaillierte Beschreibung der Idee
- Ideenpotenzial/Einsparungspotenzial (mit Begründung)
- Risiken und Nachteile dieser Lösung
- Ist die Idee auch bei anderen Produkten/Konzepten verwendbar?
- Beschreibung des Standes der Technik am Markt
- Sind Schutzrechte zu beachten? Ist die Idee schützenswert? Ist ein Schutz überhaupt möglich?
- Weitere Informationen findet man bei/unter...
- Realisierungsaufwand mit Beschreibung
- Mögliche Gefahren in der Umsetzung
- Kostenabschätzung, Umsetzungsplanung
- Möglicher Umsetzungszeitraum (von - bis)
- Voraussetzungen für eine Umsetzung
- Zu involvieren in den nächsten Schritten sind...
- zusätzliche Anmerkungen



4 VON DER IDEE ZUM GESCHÄFTSMODELL

Wenn nun nach der Entwicklung von Dienstleistungs-ideen diese auch erfolgreich am Markt platziert werden sollen, ist die Gestaltung eines Geschäfts-modells erforderlich.

Ein Geschäftsmodell ist eine modellhafte Beschreibung des Geschäfts eines Unternehmens und beinhaltet im Wesentlichen die Beantwortung folgender Fragen:

- Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen seinen KundInnen und seinen wichtigsten Partnern?
- Wie erbringt das Unternehmen diesen Nutzen?
- Wie verdient das Unternehmen damit Geld?

Jedes Unternehmen hat ein Geschäftsmodell, auch wenn es nicht unbedingt zu Papier gebracht wurde. Ein Geschäftsmodell zu entwickeln bedeutet, Ideen zu vollenden und erfolgreich umzusetzen.

Bedenken sie auch, dass in einem erfolgreichen Geschäftsmodell neben ihren KundInnen auch ihre Netzwerkpartner eine wichtige Rolle spielen können. Oft kann man gute Ideen nicht alleine umsetzen. Gute Partner sind immer sehr gefragt!

Für die Entwicklung eines Geschäftsmodells sind folgende Bestandteile wichtig:

Wertschöpfung: Wie verdiene ich mein Geld, wofür wird bezahlt?

Kunden: Wer ist Käufer, wer hat Bedarf an der Leistung?

Leistungen: Was ist die Dienstleistung…?

Netzwerk: Woraus besteht meine (zukünftige) Organisation, vorhandene Partner…?

Ressourcen: Was sind zur Verfügung stehende Mittel, welche Maschinen...?

DAS LAW OF SYSTEM COMPLETENESS

Eine gute Methode, um ein Geschäftsmodell zu entwickeln, mit dem man sich auch von Mitbewerbern unterscheiden kann, ist das „Law of System Completeness (LOSC)“.

Das LOSC hat seinen Ursprung zwar in der Technik, lässt sich aber auch sehr gut bei der Analyse und Darstellung von Geschäftsmodellen anwenden.

Um ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu generieren, muss man dabei immer auf die Vollständigkeit achten. Jedes vollständige Modell besteht dabei immer aus fünf Bereichen:

- **Coordination:** das Ertragsmodell und das Unternehmensnetzwerk
- **Means of Production:** die Produktionsmittel (z.B. Maschinen, Know-how ...)
- **Route to Market:** die Lieferwege, Handelsbeziehungen usw.
- **More Ideal Product/Service:** das Produkt bzw. die Dienstleistung
- **Market Demand:** Kundenwünsche, Konsumententrends, Kundenerlebnis und Branding

Das System muss aber immer vollständig sein. Zudem reicht es nicht, einen Teil für sich zu optimieren. Es sollte immer das gesamte System betrachtet werden.

Auch hier gilt, dass das System vollständig sein muss und jeder Bereich für sich analysiert werden kann. Das verbesserte Produkt/Service selbst oder eine entwickelte Dienstleistung ist noch kein Erfolgsgarant. Es muss in ein funktionierendes, komplettes Geschäftsmodell integriert sein.

Im Law of System Completeness-Business können die Bereiche weiter detailliert werden. Dadurch ist es möglich, Geschäftsbereiche und Branchen genau zu analysieren und das LOSC auch als Suchmethode für einen Blue Ocean zu nutzen – das bedeutet, die Bereiche zu identifizieren, wo man sich besonders von den Mitbewerbern differenzieren kann.

Die Teilbereiche sehen dazu wie folgt aus:

- **Business Model** – Ertragsmodell
- **Network** – Beziehungen des Unternehmens (zu anderen Unternehmen, zur öffentlichen Hand, zur Wissenschaft etc.)
- **Creation** – Wie werden Produkte/Dienstleistungen geplant und gestaltet?
- **Process** – Wie werden Produkte/Dienstleistungen hergestellt?
- **Return** – Was passiert mit dem Produkt nach der Nutzung bei den KundInnen (z.B. Recycling)?
- **Complementors** – Komplementäre, die ergänzende Produkte und Dienstleistungen anbieten
- **Channel** – Handelswege, Vertrieb
- **Promise** – Was wird den KundInnen angeboten/ versprochen? Was soll das Produkt können?
- **Service** – Wie sieht das Produkt, die Dienstleistung aus? Was kann das Produkt?
- **Support** – Folgebetreuung, Unterstützung bei der Nutzung. Was braucht man zur Nutzung?
- **Brand** – Markenbildung
- **Experience** – Kundenerfahrung. Wie erleben die KundInnen das Produkt/die Dienstleistung? Können sie es z.B. testen? Wie erfahren sie vom Produkt?

Mit Hilfe dieser Teilbereiche können ganze Branchen analysiert werden:

- Wo gibt es viele Anbieter, viele Produkte und Services, eine starke Konkurrenz? (*Red Ocean*)
- Wo gibt es wenige oder keine Anbieter, geringen Konkurrenzdruck? (*Blue Ocean*)

Die Begriffe Blue und Red Ocean stammen von W. Chan Kim und Renée Mauborgne, die anhand der Analyse von mehr als 100 weltweit führenden Unternehmen festgestellt haben, wie diese ungenutzte neue Teilmärkte erschlossen haben.

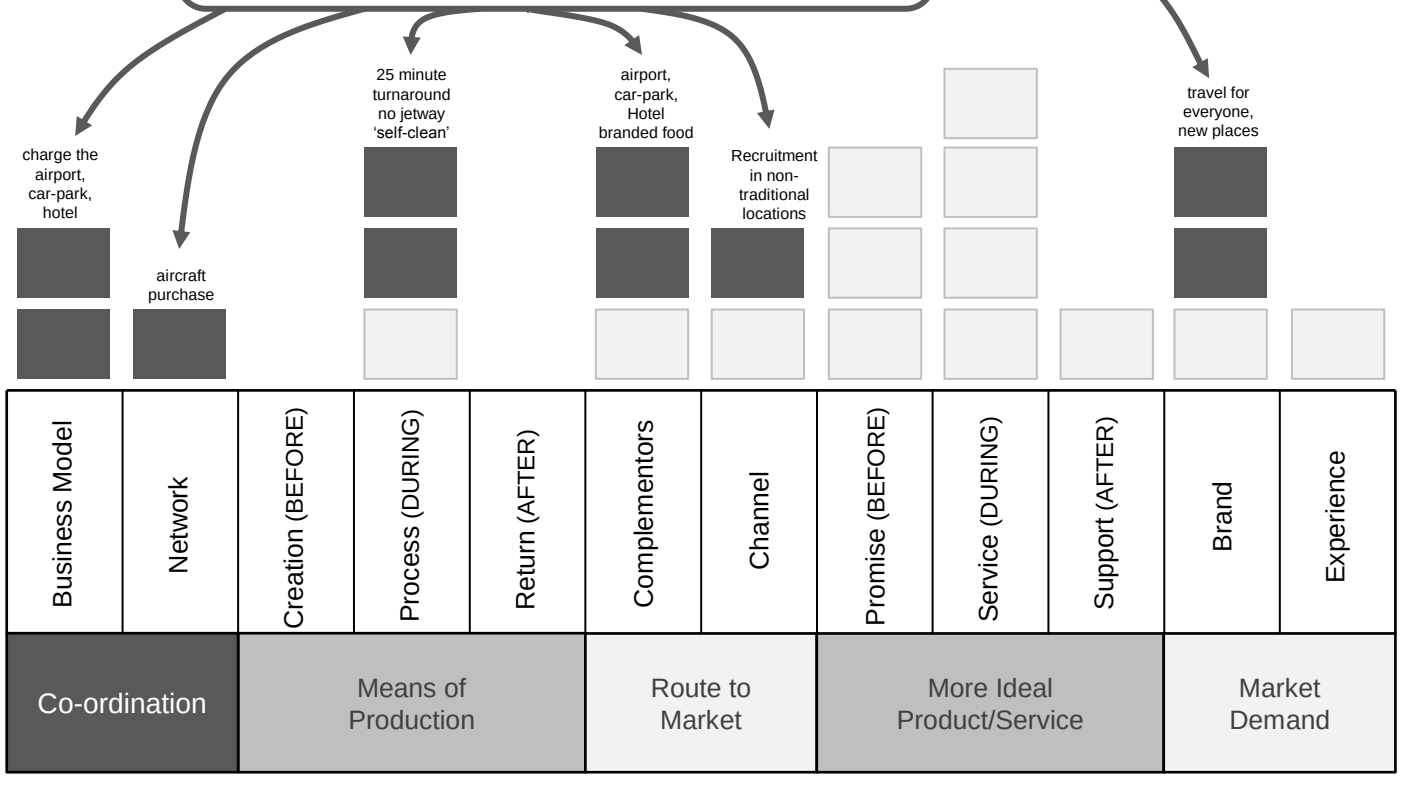
Beispiel RYANAIR

Das Beispiel auf der nächsten Seite zeigt, wie sich ein Dienstleister durch neue Dienstleistungsinnovationen von seinen Mitbewerbern differenzieren kann. Die hellen Felder stellen symbolhaft Innovationen der Konkurrenz dar. Die dunklen Felder zeigen Bereiche im Geschäftsmodell, wo sich Ryanair vom Mitbewerb differenzieren konnte.

Ryanair hat sich genau in den Bereichen platziert, wo die Konkurrenz in den letzten Jahren keine Innovationen herausgebracht hat.

LAW OF SYSTEM COMPLETENESS – BEISPIEL RYANAIR

- More passengers than British Airways
- 91%+ load factors
- Charges airport in return for guaranteed passenger flow
- 25 minute turnaround increases productivity



© Darrell Mann

UMETZUNG PLANEN

Ein wesentlicher Aspekt für das Gelingen der Entwicklung und Vermarktung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung ist das **Planen und Projektieren**.

Nicht nur um den Überblick zu behalten, sondern auch um von vornherein die Belastungen abschätzen zu können, ist eine Auflistung der durchzuführenden Arbeitsschritte, der benötigten Arbeitsstunden, der zeitlichen Abläufe und der notwendigen finanziellen Mittel sehr wichtig.

Es lohnt sich, all die notwendigen Daten auf großen Plänen darzustellen, um einerseits den Überblick zu behalten und andererseits die Arbeitsschritte für alle Beteiligten sichtbar zu machen.

Planen sie, welche Aktivität wann stattfindet und mit wem kooperiert werden muss, sowie wer wann mithelfen muss. Stimmen sie alle Bereiche, wie Technik, Vertrieb, Kundendienst ab, definieren sie ihre Prozesse und legen sie Zuständigkeiten im Unternehmen fest.

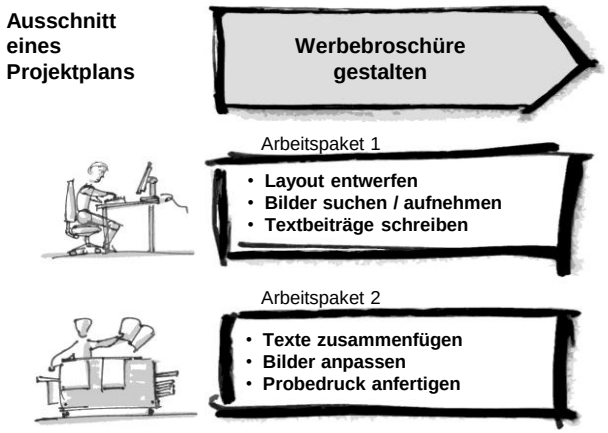
Gehen sie mit derselben Sorgfalt vor, die sie bei einer Neueinführung von Produkten an den Tag legen würden. Vergleichen sie es mit der Proof of Concept-Phase in der Produktentwicklung. Sehen sie die erste Umsetzung der Dienstleistung wie die Einführung einer funktionsfähigen Nullserie.

Vorgehensweise

Zuerst sollten sie einen Entwurf eines Umsetzungsplans erarbeiten, um eine Diskussionsgrundlage zu schaffen. Anschließend ist der Plan am besten im Team mit den Beteiligten zu überarbeiten.

Optimal ist hier an einer freien Wand mit Kärtchen zu arbeiten, da diese leicht umstrukturiert und ergänzt werden können.

Wenn nun die Projektinhalte klar erkennbar sind und eine erste Zuordnung gefunden ist, kann im Weiteren ein Ablaufplan geschrieben werden.



VERMARKTUNG DER DIENSTLEISTUNGEN

Das Vermarktungskonzept ist der Feinschliff bei der Umsetzung.

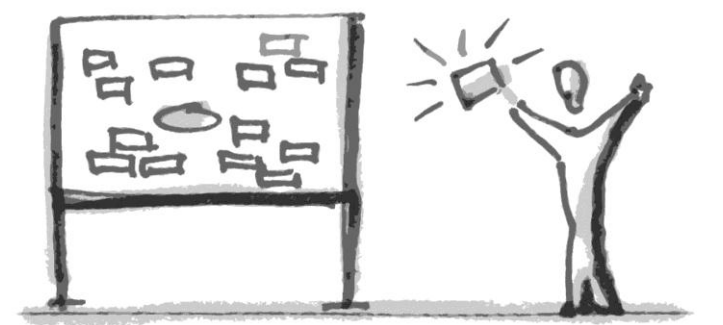
Hier entscheidet sich, ob und wie sie das Produkt oder die Dienstleistung zu den KundInnen bringen. Das Vermarktungskonzept kann unterschiedlich aussehen und muss zu ihrem Produkt, zu ihrer Branche und zu ihrem Unternehmen passen. Bedenken sie aber, dass man auch bei der Vermarktung neue innovative Wege gehen kann und sie sich nicht immer an ihren Mitbewerbern orientieren müssen.

Die Beurteilung und Auswahl von Ideen ist schwer, da es einerseits wichtig ist, möglichst objektiv zu sein, andererseits existiert natürlich für jede Idee ein gewisses Maß an Begeisterung, dass das Aussortieren von Ideen schwer macht. Die Berücksichtigung der eigenen verfügbaren Ressourcen sowie der richtige Einsatz von ihrer Arbeitskraft und ihren MitarbeiterInnen macht jedoch einen Filterprozess unbedingt notwendig, da sie nicht alle Ideen umsetzen können.

Innerhalb des gesamten Prozesses ist auf die Planung zu achten. Kaum etwas wäre schlimmer, als dass es ihnen aufgrund schlechter Planung nicht mehr möglich ist, eine gute Idee verwirklichen zu können.

Damit ihr Vorgehen wirkungsvoll ist, ist es ratsam manche Aufgaben sogar parallel zu beginnen: An die Vermarktung, den Verkauf ihres Produkts oder ihrer Dienstleistung sollten sie nicht erst am Ende denken, sondern schon sehr früh mögliche Verkaufskanäle prüfen.

- Fangen sie an, die Methoden und Werkzeuge auszuprobieren!
- Arbeiten sie im Team an den einzelnen Schritten – eventuell gemeinsam mit MitarbeiterInnen aus der Produktion, der Verwaltung und dem Verkauf!
- Nutzen sie die vorhandenen Ressourcen gut - mit umsichtiger Planung und rechtzeitigen Entscheidungen**!**



INFORMATIONEN UND LINKS

KMU - Kleine und Mittlere Unternehmen

http://de.wikipedia.org/wiki/Kleine_und_mittlere_Unternehmen

Oberziel

http://www.wois-innovation.de/index.php?option=com_content&task =view&id=15&Itemid=23

Trends

Horx (2011): Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. 1. Auflage. Deutsche Verlags-Anstalt, München. ISBN 978-3-641-07263-6

Naisbitt (2009): Mind set! Wie wir die Zukunft entschlüsseln. Heyne Verlag, München, ISBN 978-3-453-60082-9

9 – Fenster – Tool

http://www.triz-journal.com/archives/2001/09/c/index.htm

Brainstorming

Schlicksupp (1992): Ideenfindung, 4. Auflage, Würzburg

http://de.wikipedia.org/wiki/Brainstorming

6 – 3 – 5 Methode

Blumenschein/Ehlers (2002): Ideen-Management – Wege zur strukturierten Kreativität, München

Schlicksupp (1992): Ideenfindung, 4. Auflage, Würzburg

Wack/Detlinger/Grothoff (1993): Kreativ sein kann jeder: Kreativitätstechniken für Leiter von Projektgruppen, Arbeitsteams, Workshops und von Seminaren, Hamburg

http://de.wikipedia.org/wiki/Methode_635

Entscheidungswerkzeuge

http://www.brunnbauer.ch/wissensmanagement/index.php?title=Eisenhower-Matrix

Asum/Kert (2008): Die besten Strategietools in der Praxis. München

http://de.wikipedia.org/wiki/McKinsey-Portfolio

http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Portfolio-Analyse-Vier-Felder-Matrix.html

INFORMATIONEN UND LINKS

Geschäftsmodelle

Osterwalder/Pigneur/Wegberg (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus Verlag, Frankfurt am Main. ISBN 978-3-593-39474-9

http://de.wikipedia.org/wiki/Geschäftsmodell

Umsetzungsplanung

Sterrer/Winkler (2006): Let your Projects fly. Projekt-management, Methoden, Wien

Patzak/Rattay (2008): Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten. Wien

http://www.p-m-a.at/

Vermarktung

Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): Marketing. Wiesbaden

Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007): Grundlagen des Marketing, München

Hilfsmittel und Selbstbewertungen

www.serv-check.de
Diagnosetool des RWTH Aachen

www.fit2solve.de
vom Produzenten zum Lösungsanbieter, Flavius Sturm, Institut für Arbeitswissenschaft und Technologie-management (IAT) der Universität Stuttgart

www.innoscore-service.de
Innovationsbewertung für produktbezogene Dienst-leistungen

www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de
Dienstleistungs- und Personalmanagement bei Fraunhofer

http://www.innovationsmethoden.info/methoden
RWTH Aachen

Ergänzende Literatur

Chesbrough (2011): Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era

Leimeister (2012): Dienstleistungsengineering und -management, ISBN 978-3-642-27982-9

Bullinger/Scheer (2006): Service Engineering—Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, Springer Verlag

Meiren/Barth (2002): Service Engineering in Unternehmen umsetzen, Stuttgart, Fraunhofer IRB Verlag

UNTERSTÜTZENDE LEISTUNGEN DER WIRTSCHAFTSKAMMER OBERÖSTERREICH

Das Innovationsservice der WKOÖ bietet für erste Impulse und Denkanstöße Informationsveranstaltungen, Leitfäden, Broschüren und Studien.

Für Fragestellungen im Zusammenhang mit betrieblichen Projekten stehen die Innovationsexperten der WKOÖ bei Sprechtagen und in persönlichen Beratungen zur Verfügung.

Workshops, Erfahrungsaustauschrunden sowie leistbare Gruppenprojekte und einzelbetriebliche Beratungsprojekte runden das Angebot an.

Weitere Informationen unter:

Telefon +43 5 90909-3541
Email sc.innovation@wkooe.at
Internet wko.at/ooe/innovation