



# Service-Innovation

Ralf Reichwald, Kathrin M. Möslein, Marcus Kölling, Anne-Katrin Neyer

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



„Die künftige Stärke der deutschen Wirtschaft wird nicht zuletzt durch die Innovationskraft im Dienstleistungsbereich entschieden.“

*Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Wolfgang A. Herrmann*

# Vorwort



**Kornelia Haug, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Leiterin der Abteilung Berufliche Bildung, Lebenslanges Lernen**

## Die Hightech-Strategie für Deutschland – Ideen zünden!

Mit der Hightech-Strategie wurden erstmals auf nationaler Ebene Voraussetzungen geschaffen, um Deutschland an die Spitze der wichtigsten Zukunftsmärkte zu führen und zu einem der forschungs- und innovationsfreudigsten Länder der Welt zu machen.

Die Hightech-Strategie für Deutschland setzt ein klares Signal zur Stärkung der Innovationskraft unseres Landes. Sie trägt dazu bei, dass Wissenschaft und Wirtschaft die Potenziale ihrer Zusammenarbeit künftig noch besser nutzen, indem Forschungsergebnisse mit Innovationspotenzial erkannt und schnell und erfolgreich am Markt umgesetzt

werden. Für die Zukunft relevante Forschungsfragen zu formulieren und hierzu Lösungen zu erarbeiten, setzt eine enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft voraus. So werden Wachstum und Beschäftigung gesichert.

## Innovationen mit Dienstleistungen

Dienstleistungen bilden ein Innovationsfeld der Hightech-Strategie. Sie sind Motor für Wachstum und Beschäftigung. Dienstleistungsmärkte wachsen und schaffen neue Arbeitsplätze, auch hochqualifizierte und sehr gut bezahlte vor allem im wissensintensiven und unternehmensbezogenen Dienstleistungsbereich. In diesem Innovationsfeld wollen wir dazu beitragen, für den Standort Deutschland in der Dienstleistungswirtschaft die gleiche Exzellenz zu erreichen, die ihn in der industriellen Produktion bereits auszeichnet.

Tatsache ist: Die Dienstleistungsbranche verfügt über andere Innovationsmuster als die Sachgüterindustrie. Für Dienstleistungen typische Prozessinnovationen, neue Marktentwicklungen und Restrukturierungen in der Organisation entziehen sich klassischen Indikatoren. Über diese besonderen Bedingungen, die die Innovationsfähigkeit im Dienstleistungssektor bestimmen, ist jedoch noch relativ wenig bekannt.

Das Programm „Innovationen mit Dienstleistungen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung will die Wissensbasis über das Innovationsgeschehen auf dem Gebiet der Dienstleistungen erweitern. Dazu müssen Dienstleistungswirtschaft und -wissenschaft so miteinander verbunden werden, dass sie sich gegenseitig Impulse geben. Unternehmen müssen sich langfristig auf eine anwendungsorientierte Forschung stützen können und ihrerseits die Forschungsergebnisse in der betrieblichen Praxis erproben, etablieren und umsetzen. Dabei geht es nicht um Transfer im klassischen Sinn. Es geht um moderne, integrierte Lernprozesse zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, Theorie und Praxis.

Die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte „Rundreise zu den Dienstleistungschampions Deutschlands“ bietet Wirtschaft und Wissenschaft die Informationsplattform für exzellente Dienstleistungen und ermöglicht den Erfahrungsaustausch zwischen unterschiedlichen Akteuren. Herrn Prof. Reichwald und der Handelshochschule Leipzig danke ich für die gelungene Ausrichtung der Veranstaltungsreihe. Sie haben mit der Präsentation exzellenter Dienstleistungen den Nebel der angeblichen Dienstleistungswüste Deutschland gelichtet und eine Landkarte von Dienstleistungsexzellenz sichtbar gemacht. Durch die hiermit vorliegenden Broschüren zu den Themenfeldern der Veranstaltungsreihe werden die Ergebnisse der Foren auch einem breiteren Publikum zugänglich gemacht.

## Inhalt

<b>Hightech-Strategie für Deutschland</b>	3
<b>Deutschland auf dem Weg zum Dienstleistungschampion</b>	4
<b>Rundreise durch das Land der Service-Innovationen</b>	4
<b>Service-Innovation – kurz gefasst</b>	5
<b>Service-Innovation – Hintergrund zum Thema</b>	6
<b>Interview: Service-Pilotierung als Basis für Innovationen mit Dienstleistungen</b>	11
<b>Service Prototyping bei UnternehmerTUM</b>	13
<b>ServLab – Service-Innovation im Labor</b>	15
<b>Schlussfolgerung</b>	17
<b>Center for Leading Innovation &amp; Cooperation (CLIC) – Ihr Partner in der Welt der Innovation</b>	18
<b>Autoren- und Literaturverzeichnis</b>	19
<b>Impressum</b>	19



**Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Ralf Reichwald, Technische Universität München und CLIC, Handelshochschule Leipzig**

## Grußwort

### Deutschland auf dem Weg zum Dienstleistungschampion

Dienstleistungen in Deutschland sind besser als ihr Ruf. Sprach man vor nicht allzu langer Zeit von Deutschland noch als Dienstleistungswüste, sind Services made in Germany zunehmend auf dem Weg zur Weltspitze und schaffen Wettbewerbsvorteile für Deutschland.

Was hat diesen fundamentalen Wandel hervorgerufen? Eine Schlüsselrolle kommt sicherlich der Dienstleistungsforschung zu, die seit zwölf Jahren konsequent und in enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaft den Bereich der Dienstleistungen systematisch entwickelt. Möglich wurde dies mit Unterstützung der Politik. So hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung vor zwölf Jahren eine Initiative mit entsprechendem Förderprogramm zum Thema Dienstleistungen ins Leben gerufen. Hieraus sind mehr als 90 Verbundprojekte unter Beteiligung von 300 Institutionen aus Wissenschaft und Wirtschaft hervorgegangen. Der Erfolg dieser Initiative hat das Bewusstsein für die Bedeutung der Dienstleistungen für Innovationen sowie die Zukunft des Standortes Deutschland grundlegend gewandelt und die Dienstleistungsforschung als festen Bestandteil in Förderprogrammen des Bundes verankert. Die aktuelle Hightech-Strategie der Bundesregierung definiert die Dienstleistung als eines der zentralen Zukunftsfelder, das neue Arbeitsplätze und Wohlstand in Deutschland schafft.

Den Wandel Deutschlands hin zum Dienstleistungschampion eindrucksvoll zu demonstrieren, ist Ziel der von der Handelshochschule Leipzig und dem Center for Leading Innovation & Cooperation durchgeführten Veranstaltungsreihe „Innovative Dienstleistungen auf dem Weg zur Weltspitze“. So werden der Öffentlichkeit bundesweit in Innovationsforen Champions der deutschen Dienstleistungsexzellenz vorgestellt, die eindrucksvoll beweisen, dass wir auf einem Gebiet, in dem bis vor Kurzem Spitzenleistungen nicht die Regel waren, heute im internationalen Vergleich wirklich glänzen können.

Wir laden Sie ein, sich mit uns auf die Reise zu begeben und sich von den herausragenden Beispielen exzellenter Erfolge von Dienstleistungsforschung und -förderung begeistern zu lassen.

Herzlichst

Ihr



### Rundreise durch das Land der Service-Innovationen

Hintergrund einer außergewöhnlichen Deutschlandreise ist der Rückblick auf zwölf Jahre Dienstleistungsforschung in Deutschland und ihre Gestaltung in der Zukunft. Innovative Dienstleistungen zeigen aus mehreren Gründen eine besondere Relevanz für die volkswirtschaftliche und die unternehmensinterne Perspektive auf:

- Erstens ist die Dienstleistungsbranche der wichtigste Beschäftigungssektor in Deutschland.
- Zweitens können durch die Nutzung von Technik neue Service-Prozesse und -Produkte generiert werden. So zeigt die aktuelle Forschung zu Dienstleistungsinnovationen, welche vielfältigen Möglichkeiten für Organisationen sich in der Anwendung neuer Dienstleistungs Ideen vor dem Hintergrund der Technikentwicklung ergeben.
- Drittens helfen zusätzliche Dienstleistungsangebote nicht nur den klassischen Dienstleistungsunternehmen, sondern erweisen Organisationen in allen Bereichen ein Potenzial zur Differenzierung gegenüber globalen Wettbewerbern.
- Viertens ist für die Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen die Weiterentwicklung von Dienstleistungsangeboten und -prozessen immer entscheidender. Hierbei sind Unternehmen darauf angewiesen, mithilfe von radikalen und inkrementellen Innovationen ihr Dienstleistungsportfolio anzupassen.

Die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen wird heute bestimmt von Flexibilität und Professionalität in der Entwicklung und Umsetzung von Dienstleistungsinnovationen. Nicht nur klassische Dienstleister, sondern vor allem auch Industrieunternehmen stehen vor der permanenten Herausforderung, ihre Service-Prozesse und -Angebote auf den Prüfstand zu stellen. Die Entwicklung und Anwendung von erfolgreichen Dienstleistungsinnovationen zu zeigen, ist daher das primäre Ziel unserer Reise durch das Land der Service-Innovationen. In bundesweiten Veranstaltungen wurden jeweils besonders erfolgsrelevante Dimensionen der Innovation mittels Dienstleistungen gezeigt. Service erfüllt menschliche Sehnsüchte. Die Welt der Dienstleistungen ist vielfältig. So führt unsere Reise zu den folgenden Service-Aspekten: Service-Innovationen, Service Engineering, Service-Individualisierung, Service-Standardisierung, Service im Gesundheitssektor, Service-Innovation in Bildung und Forschung, Service-Märkte, Service-Export.

Begleiten Sie uns auf dieser Reise!



## Service-Innovation kurz gefasst

Innovation – ein Wort, das in aller Munde ist. Unternehmen, unabhängig davon, ob sie groß oder klein, lokal oder international orientiert sind, sind sich einig, dass Innovationen über ihre Wettbewerbsfähigkeit entscheiden. Produkt-, Prozess- oder Service-Innovationen sind das angestrebte Ziel von Organisationen, ihre Chance, um mit einem ständig komplexer werdenden Umfeld und mit sich schnell ändernden Rahmenbedingungen umzugehen. Deutschland spielt im Bereich Service-Innovationen eine Vorreiterrolle. Seit mehr als zwölf Jahren beschäftigt sich die deutsche Dienstleistungsforschung mit der Fragestellung, wie deutsche Dienstleistungsunternehmen noch innovativer werden können. Aufbauend auf deutschen und internationalen Forschungsergebnissen gibt diese Broschüre einen Einblick in die Welt der Service-Innovation, zeigt jüngste Trends in diesem Bereich auf und präsentiert neue Methoden zur Entwicklung von Service-Innovationen.

### **Service-Innovation – kontinuierlich und diskontinuierlich**

Service-Innovation bezeichnet einerseits den Prozess, andererseits das Ergebnis von Suche und Selektion neuer Dienstleistungsideen und ihrer Implementierung und Evaluierung im Umsetzungskontext.

Während kontinuierliche Service-Innovationen auf die Verbesserung vorhandener Dienstleistungen abzielen, bieten diskontinuierliche Service-Innovationen das Potenzial, mit Innovationsprüngen radikal neue Dienstleistungsangebote und –prozesse zu gestalten.

### **Was Unternehmen wissen sollten**

- Die Herausforderung, Service-Innovationen umzusetzen, fordert von Unternehmen eine klare Innovationsstrategie. Das Management von Service-Innovationen beinhaltet dabei vier zentrale Elemente, die ineinandergreifen: Suche, Selektion, Implementierung und Evaluierung von innovativen Ideen. Ist nur eine dieser Phasen nicht klar durchdacht, kann der gesamte Innovationsprozess scheitern.
- Diskontinuierliche Service-Innovationen, die nicht nur Vorhandenes verbessern, sondern Bekanntes radikal verändern, bieten besonderes Potenzial, erfordern aber auch unkonventionelle Methoden. Das Prototyping von Ideen in der ersten Phase des Innovationsprozesses bietet hier Hilfestellung. Es ermöglicht frühes Feedback während der realen Erprobung und kann so Entwicklungskosten sowie Marktflops deutlich reduzieren.
- Im Innovationsmanagement lässt sich darüber hinaus ein Trend hin zur hybriden Innovationsstrategie erkennen. Dabei liegt der Fokus auf einer Integration von Service- und Produktinnovationen, wobei die Service-Innovation ihre Schattenrolle als kleine Schwester der Produktinnovation verlässt und nun einen zentralen Stellenwert in der innovativen Produkt-Service-Kombination einnimmt.



# Service-Innovation

## Hintergrund zum Thema

Eine Abschätzung künftiger Erträge und Erfolgchancen von großen Innovationssprüngen, sogenannten diskontinuierlichen Innovationen, ist kaum möglich. Solche Innovationschancen können dennoch innerhalb geeigneter Rahmenbedingungen genutzt werden. Hierunter fällt zum einen eine spezifische Allokation personeller und finanzieller Ressourcen für die Realisierung hochriskanter Projekte, zum anderen eine Entkoppelung von allgemeinen Zielvereinbarungen.

### I. Die Herausforderung

Erfolgreiche deutsche Unternehmen im Service-Bereich haben es längst durchschaut: Um mit den Herausforderungen des globalen Wettbewerbs umgehen zu können, müssen sie neben der Umsetzung vielfältiger kontinuierlicher Innovationen auch nach diskontinuierlichen Ideen Ausschau halten,

#### **Service-Innovation – kontinuierlich und diskontinuierlich**

Service-Innovation bezeichnet einerseits den Prozess, andererseits das Ergebnis von Suche und Selektion neuer Dienstleistungsideen und ihrer Implementierung und Evaluierung im Umsetzungskontext.

Während kontinuierliche Service-Innovationen auf die Verbesserung vorhandener Dienstleistungen abzielen, bieten diskontinuierliche Service-Innovationen das Potenzial, mit Innovationssprüngen radikal neue Dienstleistungsangebote und –prozesse zu gestalten.

diese aus einer Vielzahl von Möglichkeiten auswählen und sie schließlich als Innovationen umsetzen. Der Anspruch, diskontinuierliche Innovationen im Dienstleistungsbereich umzusetzen, ist ein hochgestecktes Ziel. Woher wollen Unternehmen wissen, dass die von ihnen als innovativ verstandene Idee auch von den Kunden so wahrgenommen wird? Wie können Unternehmen entscheiden, welche der Ideen, die aus einer Vielzahl an Möglichkeiten zur Verfügung stehen, wirklich erfolgversprechend sind? Wie finden Unternehmen echte diskontinuierliche Dienstleistungsideen?

### II. Die Elemente des Service-Innovationsmanagements: Suche, Selektion, Implementierung, Evaluierung

Innovationen werden häufig mit kreativem Chaos gleichgesetzt. Wer von uns hat nicht das Bild einer Gruppe von Ingenieuren im Kopf, die in ihrer Werkstatt an Prototypen schrauben? Deshalb mag es auf den ersten Blick verwunderlich erscheinen, dass die Innovationsforschung den Unternehmen einen strukturierten Prozess vorschlägt, um sich den Herausforderungen von Service-Innovationen zu stellen.

Der Innovationsprozess basiert auf vier Grundzügen: der Suche und Selektion von Innovationsideen sowie ihrer Implementierung und Evaluierung. Die Elemente des Innovationsprozesses greifen eng ineinander. Im Folgenden werden sie Schritt für Schritt erläutert.

#### 1. Suchphase

Jede Organisation kann Glück haben und durch Zufall die bahnbrechende Innovation hervorbringen, die sie zum Markt-

führer macht. Verlassen sollte man sich allerdings nicht auf die Glücksfee. Stattdessen kann eine strukturierte Suche nach kontinuierlichen und diskontinuierlichen Ideen die Organisation in die Lage versetzen, bei der Entwicklung von Service-Innovationen auf einen reichhaltigen Ideenpool zuzugreifen, unabhängig von Zufall und Glücksgriff. Das hört sich einfach an und ist es im Prinzip auch. Hierzu ist nur die kritische Hürde der Innovationssuche zu überwinden. Die entscheidende Frage lautet: Wie sucht man systematisch nach Ideen, die das Potenzial für wirklich wertschöpfende Service-Innovationen bieten?

Erste Ergebnisse aus dem Discontinuous Innovation Lab liefern Antworten auf diese kritische Frage. Da Organisationen nicht die Ressourcen haben, überall nach neuen Ideen zu suchen, werden Suchstrategien benötigt, die die Ideensuche bestmöglich unterstützen. Durch eine systematische Anwendung und Kombination verschiedener Suchstrategien können sich Unternehmen zu höchst erfolgreichen „Schatzsuchern“ im Bereich der Service-Innovation entwickeln. Die Abbildung 2 zeigt einen Überblick über zwölf Suchstrategien, die besonders beim Aufstöbern vielversprechender diskontinuierlicher Ideen Hilfestellung bieten.

## 2. Selektionsphase

Eine erfolgreiche Suche führt in aller Regel zu mehr Ideen, als vernünftigerweise umgesetzt werden können. Der logische nächste Schritt im Innovationsprozess ist daher die Auswahl oder Selektion der besten Ideen für die Umsetzung. Dabei geht es nicht nur darum, eine isolierte Betrachtung potenzieller Chancen von Einzelideen vorzunehmen, sondern insbesondere auch darum, Ideen relativ zueinander zu bewerten und zu priorisieren. Selbst für den Fall, dass alle generierten Ideen interessant sind und Wertschöpfungspotenzial bieten, stehen jedem Unternehmen nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung. Des Weiteren kommt hinzu, dass Unternehmen zwar innovativ sein wollen, bei der Budgetplanung aber häufig gerade potenzielle Innovationsprojekte nicht berücksichtigen. Das führt im schlimmsten Fall dazu, dass gute Konzepte schon in dieser frühen Phase des Inno-

vationsprozesses scheitern. So kann es passieren, dass nicht nur unternehmerische Chancen verpasst werden, sondern dass zugleich die in den Innovationsprozess involvierten Mitarbeiter demotiviert werden. Die Selektionsphase ist daher eine wichtige Entscheidungsphase, die mit Sachverstand, Fingerspitzengefühl und Weitblick zu bewältigen ist.

Um eine faire, nachvollziehbare und zugleich erfolgversprechende Selektion zu gewährleisten, muss man sich für passgenaue Selektionsstrategien entscheiden, denen geeignete Bewertungsmethoden zugrunde liegen. Ob eine Selektionsstrategie und die mit ihr verbundene Bewertungsmethode passend und geeignet ist, hängt stark von den verfolgten Zielen ab. Entscheidend ist, ob kontinuierliche oder diskontinuierliche Ideen bewertet werden sollen. Übersieht man diesen Unterschied, kann es leicht passieren, dass alle Ideen mit Potenzial zu großen Innovationssprüngen ausgefiltert werden, ohne dass dies dem Unternehmen bzw. den Entscheidungsträgern überhaupt auffällt.

Will man Ideen mit Potenzial zur kontinuierlichen Innovation bewerten, die also lediglich eine Verbesserung bestehender Prozesse oder Leistungen adressieren, können bereits einfache und altbewährte klassische Bewertungsmethoden, wie z. B. Checklisten, Discounted-Cashflow-Ansätze oder Portfolio-Ansätze als Selektionstools gute Hilfestellung bieten.

Sollen hingegen Ideen bewertet werden, die Potenzial zur diskontinuierlichen Innovation aufweisen, sind weitergehende Methoden erforderlich. Grundlegend Neues lässt sich zumeist nicht in alte Raster pressen. Bei Innovationsvorschlägen, die Bewährtes radikal hinterfragen und vom Kunden völlig neue Verhaltens- und Nutzungsmuster fordern, versprechen beispielsweise Ideenmärkte, Prognosebörsen, Service Cases oder Ansätze des Service Prototyping als Selektionsstrategien deutlich bessere Entscheidungshilfe.

Ideenmärkte erlauben die verteilte Bewertung alternativer Ideen- und Projektvorschläge auf unternehmensinternen

## Das Discontinuous Innovation Lab

Das Discontinuous Innovation Lab ist ein internationales Netzwerk interdisziplinärer Forscher und Innovationsmanager. Ziel der regelmäßigen Workshops und Netzwerktreffen auf nationaler und internationaler Ebene ist es, den Umgang mit diskontinuierlicher Innovation zu meistern. Radikalen Änderungen und Entwicklungen von Märkten oder Technologien lässt sich mit den gängigen Routinen des Innovationsmanagements meist nicht begegnen. Häufig wird die Gefahr, einen Innovationssprung zu verpassen, nicht erkannt. Zugleich verhindern die etablierten Verfahren die Wahrnehmung ungewöhnlicher Chancen.

Nachdem das Lab 2006 auf Initiative von Professor John Bessant vom Imperial College London und mit Unterstützung

des Advanced Institute of Management Research (AIM) als Kooperation deutscher, britischer und dänischer Wissenschaftler und Praktiker begann, haben sich mittlerweile auch Initiativen in Frankreich, Australien und den Benelux-Staaten angeschlossen. In Schweden, Norwegen, Finnland, Italien und der Schweiz sind ebenfalls Workshops am Start.

Neben den mehrmals jährlich stattfindenden Zusammenkünften führen die beteiligten Universitätsinstitute mit den Partnerfirmen Forschungsprojekte durch. Das Netzwerk umfasst weltweit mittlerweile ca. 250 Personen: Wissenschaftler aus über 20 Instituten sowie Manager aus der Führungsebene von mehr als 100 Unternehmen – vom Großkonzern bis zum erfolgreichen Start-up. Nähere Informationen unter [www.innovation-lab.org](http://www.innovation-lab.org).

oder unternehmensübergreifenden elektronischen Bewertungsplattformen. Prognosebörsen setzen auf die sogenannte Schwarmintelligenz der Masse anstelle von Expertenmeinungen. Sie eignen sich besonders dort, wo wirkliches Expertentum kaum greifbar ist. Service Cases bündeln Innovationsideen in möglichst konkreten Konzeptbeschreibungen, die inhaltliche, prozessuale wie auch finanzielle Aspekte der vorgeschlagenen Service-Innovation als Mini-Businessplan beschreiben. Service Prototyping geht noch einen Schritt weiter und versucht, die vorgeschlagene Service-Innovation sichtbar und greifbar zu machen, um ein besseres und gemeinsames Verständnis für alle Beteiligten zu schaffen. Hier können bereits einfache Prototypen, die z. B. mithilfe von Lego oder Knetmasse erstellt werden, rasch deutlich machen, ob Erfinder und Bewerter überhaupt eine ähnliche Vorstellung von der zumeist immateriellen Service-Idee entwickeln können. Die modellhafte Abbildung der Idee unterstützt einheitliches Verständnis und macht dadurch eine kollektive Bewertung der Idee besser realisierbar. Stärken und Schwächen diskontinuierlicher Ideen lassen sich so gemeinsam explorieren und abschätzen.

**3. Implementierungsphase**

Sind die frühen Phasen der Suche und Selektion im Innovationsprozess erfolgreich gemeistert, folgt die Implementierung. In dieser Phase, der systematischen Entwicklung der rohen Idee zur marktreifen Leistung, sind verschiedene Hürden zu überwinden. So ist eine kooperative Interaktion der an der Entwicklung beteiligten Personen unumgänglich. Und es ist in vielen Fällen genau dieser menschliche Faktor, der die Umsetzung guter Ideen in fertige Dienstleistungen oder Produkte scheitern lässt. Hier stehen Unternehmen, die diskontinuierliche Service-Innovationen hervorbringen möchten,

vor besonders spannenden Herausforderungen. Da radikal Neues gerade in der immateriellen Welt der Dienstleistung unsere Vorstellungswelt in besonderer Weise fordert, kann es leicht passieren, dass beispielsweise die Entwicklungsingenieure eine ganz andere Vorstellung von der Umsetzung im Kopf tragen als ihre Kollegen von der Marketingabteilung. Kommunikationsprozesse im Unternehmen, aber auch mit dem Kunden scheitern aufgrund unterschiedlicher visueller Vorstellungen über die resultierende Leistung. Wie bei der Produktinnovation ist auch bei der Service-Innovation in dieser Phase höchstes Ziel, den Kampf um knappe zeitliche und finanzielle Ressourcen zu gewinnen. Darüber hinaus besteht jedoch eine zentrale Herausforderung in der Sichtbarmachung und Bewusstmachung der Zwischenstände wenig greifbarer, immaterieller Service-Prozesse.

Längst haben wir von der Software-Entwicklung gelernt, wie viel schwerer Implementierungen zu planen, zu steuern und zu kontrollieren sind, wenn die Ergebnisse nicht ausreichend sichtbar, greifbar oder nachvollziehbar sind. Folglich bedarf es auch hier spezifischer Techniken und Vorgehensstrategien, um den Prozess der Implementierung von Service-Innovationen gezielt zu unterstützen. Die systematische Fortentwicklung früher Prototypen, der regelmäßige Austausch über jeweilige Zwischenstände oder ein wohl dokumentiertes Projektmanagement, das verteilte Informationsstände sauber integriert, sind nur einige der nahe liegenden, aber auch vielfach vernachlässigten Implementierungshilfen, die im Bereich der Service-Innovation besondere Bedeutung erlangen.

**4. Evaluierungsphase**

Die Phase der Evaluierung schließt den Innovationsprozess ab und bietet gleichzeitig die zentralen Anknüpfungspunkte für

**Abb. 1: Kerninhalte und Kernfragen des Innovationsprozesses**

	1. SUCHE	2. SELEKTION	3. IMPLEMENTIERUNG	4. EVALUIERUNG
PHASEN-INHALTE	Nutzung von Suchstrategien zur Identifizierung potentieller innovativer Dienstleistungen	Auswahl und Finanzierung innovativer Dienstleistungen	Gestaltung und Einführung innovativer Dienstleistungen	Bewertung innovativer Dienstleistungen
KERNFRAGEN	Generieren wir gute Ideen? Suchen wir an den richtigen Stellen?	Sind wir gut im Bewerten und Finanzieren neuer Ideen?	Sind wir gut in der Umsetzung von Ideen?	Tragen die umgesetzten Ideen nachhaltig zum Geschäftserfolg bei?
ERFOLGSKENNZAHL	Anzahl qualitativ hochwertiger Ideen	Prozentsatz aller generierten Ideen, die ausgewählt und finanziert werden	Prozentsatz der implementierten Ideen die zu Umsätzen führen; Monate bis zur Einführung	Prozentsatz der implementierten Ideen, die nach einem Zeitraum X noch existieren, Beitrag zu Unternehmenszielen

Die Abbildung zeigt eine Übersicht der vier Phasen des Service-Innovationsprozesses. Die von den Autoren M. T. Hansen und J. Birkinshaw identifizierten zentralen Fragen bieten Unternehmen die Möglichkeit, ihren Innovationsprozess kritisch zu beleuchten, um so Stärken und Schwächen festzustellen und entsprechende Maßnahmen treffen zu können.

Quelle: in Anlehnung an M. T. Hansen/J. Birkinshaw, 2007.



systematisches Lernen im Innovationsprozess. Zentral sind Aspekte der Evaluierung sowohl in Bezug auf die Service-Innovation selbst als auch auf den Prozess ihrer Entwicklung.

Die Leistungsfähigkeit und Effektivität der Service-Innovation im Markt werden in einem ersten Schritt erprobt und bewertet. Während die spezifischen Kriterien zur Bewertung realisierter Innovationen individuell vom jeweiligen Unternehmen und seinen Zielen abhängen, können allgemein folgende Vergleichsgrößen (siehe J. Bessant/J. Tidd, 2007) angeführt werden:

- operative Outputgrößen wie Kundenzufriedenheit in Bezug auf Verbesserungen der Qualität, Flexibilität;
- branchenunabhängige Outputgrößen wie Produktkosten, Marktanteil, Qualität;
- strategische Outputgrößen in Bezug auf die Leistungssteigerung des gesamten Unternehmens, wie größerer Marktanteil oder höhere Profitabilität.

In einem zweiten Schritt wird dann der interne Innovationsprozess selbst bewertet, um diesen für zukünftige Innovationen zu optimieren. Hierzu können folgende Kriterien herangezogen werden (siehe J. Bessant/J. Tidd, 2007):

- Anzahl neuer Ideen bezogen auf Service, Produkt, Prozess, die in der ersten Phase des Innovationsprozesses gefunden werden konnten; zu unterscheiden sind diskontinuierliche von kontinuierlichen Ideen;
- Fehlerrate – im Entwicklungsprozess und auf dem Markt;
- prozentualer Anteil an Budget- oder Zeitüberschreitungen im Entwicklungsprozess; Antwort auf die Frage, ob sich Unterschiede abhängig von der Art der Innovation zeigen (kontinuierlich, diskontinuierlich);

- Entwicklungszeit/Person pro fertiggestellte Innovation; Beantwortung der Frage, ob sich Unterschiede abhängig von der Art der Innovation zeigen (kontinuierlich, diskontinuierlich).

Hier können – abhängig von der Ausgestaltung der spezifischen Service-Innovation und dem Kontext ihrer Erbringung vielfältige Ansätze und Techniken Einsatz finden, die sich auch bereits im Bereich der Produkt- und Prozessinnovation bewährt haben.

Während wir heute noch vielfach aus dem Bereich der Produkt- und Prozessinnovation für Service-Innovationen lernen, Übertragbarkeiten prüfen und neue Methoden entwerfen, zeichnet sich jedoch bereits ein neues Handlungsfeld ab, für das bislang noch wenig Wissen über die Gestaltung systematischer Innovationsprozesse vorliegt: die interaktive Gestaltung hybrider Produkt-Service-Bündel.

### III. Der neue Trend: hybride Wertschöpfung als Innovationsstrategie

Spätestens seit der Einführung von Apple's iPod und der damit verbundenen iTunes-Service-Palette, ist für jeden offensichtlich, welche Rolle Service-Angeboten und -Infrastrukturen selbst im Kontext materieller Produkte zukommt. Längst sind Dienstleistungen in Verbindung mit Produkten nicht mehr ein einfaches Drumherum, sondern oft schon der eigentliche Kern, der dem Produkt seinen wahrgenommenen Wert verleiht. Klassische Produkthanbieter gestalten heute Service-, Erlebnis- und Interaktionswelten. Kunden schätzen echte Problemlösungen mit integrierten Produkt-Service-Komponenten. Insbesondere die interaktive Wertschöpfung hybrider Leistungen erfreut sich dabei wachsen-

der Verbreitung und Bedeutung. Für Unternehmen birgt sie als Grundlage nachhaltiger Innovationsstrategien besonderes ökonomisches Potenzial, da eine erfolgreiche Implementierung über inkrementelle Innovationsschritte hinausgehend insbesondere die Fähigkeit zu diskontinuierlicher Innovation zu fördern vermag.

Leistungsbündelung ist nicht neu, doch handelte es sich in der Vergangenheit bei den meisten Spielarten der Leistungsbündelung streng genommen um reine Vermarktungsstrategien für Sachgüter. Bestehende Produkte ließen sich als Paket – auch durch die Beigabe von Service-Leistungen – besser absetzen. Hybride Wertschöpfung geht darüber deutlich hinaus. Die Grenzen zwischen Produkt und Dienstleistung verschwimmen zu einem integrierten Lösungsangebot (siehe G. Ernst, 2005). Die Bündelung der Hybrideleistung kann dabei innerhalb von Organisationen und ihren Einheiten, häufig aber gerade auch organisationsübergreifend stattfinden.

Der Trend in Richtung hybrider Innovationsstrategie schafft einen eindeutigen Mehrwert für den Kunden. Für die beteiligten Anbieterorganisationen birgt diese Verfahrensweise darüber hinaus das Potenzial, die Innovationsfähigkeit nachhaltig positiv zu beeinflussen. Treffen klassische Produkt- und Dienstleistungsanbieter im Prozess der Bündelung aufeinander, so sind ihre herkömmlichen Prozesse der Leistungsentwicklung, -umsetzung und -vermarktung unmittelbar zu

### Hybride Wertschöpfung

Hybride Wertschöpfung bezeichnet die Integration von Produkt und Dienstleistungen (siehe G. Ernst, 2005) im Sinne einer systematischen Bündelung traditionell getrennter Leistungsangebote. Leistungsbündelung bedeutet dabei das Schnüren von Leistungspaketen. Das kann in vielerlei Hinsicht geschehen, auch zur Verfolgung des Ziels, den Kundennutzen zu erhöhen. Unter diesem Mehrwertaspekt lassen sich ergänzende Leistungen bündeln (komplementäre Bündelung wie Reisearrangements oder auch sich gegenseitig ersetzende Leistungen, die sogenannte substitutive Bündelung – wie teilweise bei Software-Bundles).

hinterfragen. Klassische branchenspezifische Routinen, aber auch Grundverständnisse und Wertvorstellungen werden radikal auf den Prüfstand gestellt. In der lösungsbezogenen Neukombination von Leistungsangeboten liegt daher auch ein unmittelbares Potenzial für das Aufbrechen überholter organisatorischer Denkmuster und die Herausforderung einer dynamischen Kombination, Bündelung und Fortentwicklung bislang getrennter organisatorischer und individueller Kompetenzen.

Abb. 2: Suchstrategien für diskontinuierliche Service-Innovationen

SUCHSTRATEGIE	CHARAKTERISTIKA
Einsatz von Trendscouts	Engagement von Personen, deren Aufgabe darin besteht, Anzeichen für Veränderungen im Wettbewerb, von Technologien, in der Gesellschaft, u.Ä. aufzuspüren, um darauf basierend neue Ideen zu generieren
Erforschen multipler Zukünfte	Auseinandersetzung mit möglichen Zukunftsszenarien, um potenzielle Chancen und Risiken extremer Entwicklungen aufzudecken
Nutzung des Internets	Nutzung des World Wide Web als Informationsquelle über Trends sowie als Kommunikationsplattform zum Erfahrungsaustausch
Arbeiten mit aktiven Nutzern	Integration von sogenannten Lead Users in den Innovationsprozess, mit dem Ziel vom Know-how dieser Intensivnutzer bei der Entwicklung und Bewertung potentieller Innovationen zu profitieren
Tieftauchen	eingehende Untersuchung der Kunden durch explorative Methoden wie eventuelle Beobachtungen und Tiefeninterviews für ein profundes Verständnis versteckter Bedürfnisse
Ausprobieren und Lernen	Testen potenzieller Innovationen unter Realbedingungen mit dem Ziel, aus den Erfahrungen zu lernen, auch wenn das Risiko eines Fehlschlags hoch ist
Mobilisieren des Mainstreams	Einbeziehung fachfremder Mitarbeiter in die Ideengenerierung zur Erweiterung oder zum Ausgleich bestehender/fehlender Ressourcen
Corporate Venturing	Gründung spezifischer Unternehmenseinheiten, deren Budget für Spezialprojekte und eventuelle Spin-offs zur Verfügung steht und somit vom Basisgeschäft unabhängig ist
„Corporate entrepreneurship/ intrapreneuring“	Schaffen einer Unternehmenskultur, die Innovationen durch Incentives und das Zulassen sogenannter U-Boot-Projekte fördert
Nutzung von Netzwerken	Bereitstellen von Netzwerken und Netzwerk-Tools, die einen Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen verschiedenen Fachbereichen ermöglichen
Förderung von Diversifizität	Zulassen von Querdenkern und Förderung interdisziplinärer Zusammenarbeit
Ideenerzeuger	Nutzung von Kreativitätstechniken zur Steigerung diskontinuierlicher Innovationsideen

Quelle: in Anlehnung an J. Bessant/B. von Stamm, 2007.



**Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h.  
Dieter Spath**

## Service-Pilotierung

als Basis für Innovationen mit Dienstleistungen – Ideen für die Anwendung

**Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Ralf Reichwald, TU München, CLIC, HHL im Gespräch mit Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dieter Spath, Institutsleiter, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation.**

*Welche zentralen Herausforderungen sind nach Ihrer Erfahrung bei der Dienstleistungsinnovation zu meistern?*

Bisher entwickeln viele Unternehmen ihre Dienstleistungen wenig strategisch. Wichtig wäre an dieser Stelle eine Unterstützung durch professionelles Technologie- und Innovationsmanagement. Darüber hinaus bietet das Fraunhofer ServLab interessierten Unternehmen

erstmal die Möglichkeit, ihre Dienstleistungen detailgetreu zu visualisieren und ausgiebig zu testen – und zwar vor der eigentlichen Implementierung und Markteinführung. Das ServLab ist eine ganzheitliche Plattform für die Entwicklung, die Gestaltung sowie das Testen neuer Dienstleistungskonzepte. Das Besondere dabei ist, die Möglichkeit mittels Virtual Reality Service-Innovationen erfahrbar zu machen. Mit neuester Computer- und Projektionstechnik lassen sich im ServLab virtuelle Räume generieren, in denen Service-Prozesse in beliebigen Situationen und Umgebungen simuliert werden können. Hier können zum Beispiel neuartige Interaktionsprozesse entwickelt werden. Wichtig für optimal gestaltete Dienstleistungen ist dabei die Schnittstelle zum Kunden. Gemeinsam mit der Accor Hotellerie hat das Fraunhofer IAQ das erste zukunftsweisende Projekt entwickelt: Um innovative Check-in-Prozesse zu entwickeln und zu testen, wurde ein komplettes Hotel digitalisiert und in die virtuelle Realität gebracht.

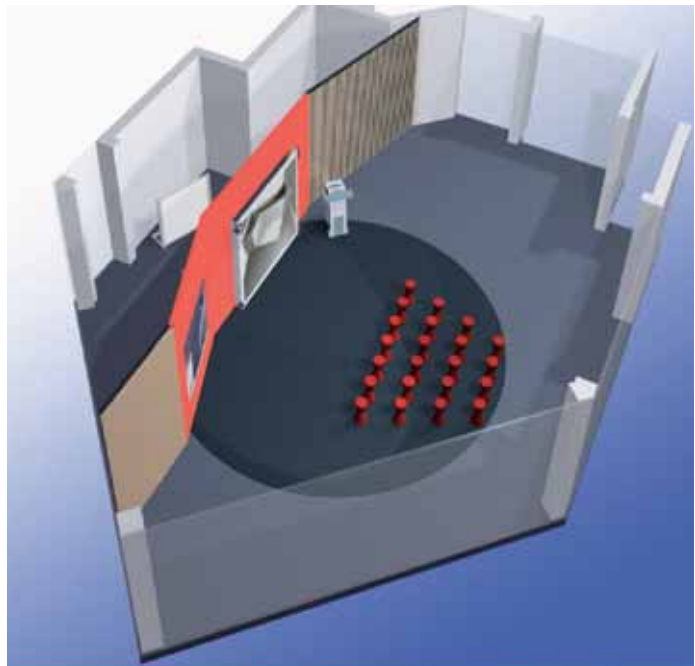
*Welchen Ansatz verfolgt das ServLab und was ist das Innovative daran?*


Das ServLab bietet die Antwort auf die Frage, wie Dienstleistungen getestet werden können. Während man für die Erprobung von Produkten auf Verfahren wie das Prototyping, das Rapid Prototyping, Testberichte oder – zum Beispiel bei der Entwicklung von Autos – auf Probefahrten zurückgreifen kann, gab es vor der Entwicklung des ServLabs keinen Ansatz, mit dem erfolgreiche Dienstleistungen ebenso systematisch wie Produkte getestet werden konnten. Genau diese Lücke wurde mit dem ServLab geschlossen. Hier können Faktoren wie Leistung,

Prozessgestaltung oder auch die Interaktion von Kunden und Mitarbeitern untersucht werden. Mittels Virtual Reality lassen sich innovative Konzepte darstellen und testen. Dies hilft teure Optimierungsmaßnahmen nach der Markteinführung zu vermeiden.

*Welche Vorteile haben Unternehmen, wenn sie zur Entwicklung von innovativen Dienstleistungen das ServLab nutzen?*

Unternehmen, die ihre neue Dienstleistungsidee im ServLab testen, haben die Möglichkeit, in Extremen zu denken. Das heißt, sie können komplett neue Ansätze für Dienstleistungen entwickeln. Das Beispiel der Accor Hotellerie zeigt dies deutlich. Bei der Entwicklung von neuen Check-In-Prozessen mussten, um diese neuen Formen zu testen, in keinem realen Hotel Umbauten vorgenommen werden. Außerdem bietet das ServLab die Möglichkeit schwer kommunizierbare Dienstleistungsideen zu visualisieren. Des Weiteren wird das Risiko bei der Einführung von neuen Dienstleistungen minimiert, denn sie können vor der Markteinführung getestet werden. Die Simulation dieser Dienstleistungen erfolgt dabei in geschützter Umgebung. Insgesamt werden durch die genannten Aspekte die Entwicklungsprozesse für neue Dienstleistungen beschleunigt und die Erfolgswahrscheinlichkeit am Markt erhöht.





„Eltern wünschen sich, dass ihre Kinder  
Lego spielen, weil es Spaß macht, Kreati-  
vität fördert und die tollkühnsten Ideen ge-  
baut werden. Lego funktioniert im Kinder-  
zimmer als Methode zur Ideenfindung und  
Ideenumsetzung – warum sollte es nicht  
auch die Innovationsprozesse der Erwach-  
senenwelt nachhaltig bereichern?“

*Dr. Anne-Katrin Neyer*

# Service Prototyping bei UnternehmerTUM

Eine der großen Herausforderungen im Bereich Innovationen, sei es bei großen Unternehmen, sei es bei Gründerteams, ist es, eine Antwort auf die Frage zu finden: Wie schaffe ich es, meine Idee zu kommunizieren? Wie können innovative Ideen im Bereich Service-Innovation abgebildet werden, um sie mit anderen Mitgliedern der Organisation und in einem nächsten Schritt mit potenziellen Kunden zu diskutieren und weiterzuentwickeln?

Die UnternehmerTUM, Zentrum für Innovation und Gründung, beschäftigt sich intensiv mit der Fragestellung der Modellierbarkeit von Ideen. Bernhard Doll, Leiter des Bereichs „Innovationen und Prototypen“ und sein Team unterstützen jährlich 40 Innovationsteams bei der Erprobung und Weiterentwicklung von Ideen zu erfolgreichen Geschäftskonzepten. Dabei haben sie festgestellt, dass Prototypen Teams helfen, ihre Ideen zu kommunizieren und dadurch die Relevanz der Geschäfts- und Produktidee besser zu bewerten. Kundennutzen und Kundenakzeptanz werden in einem sehr frühen Entwicklungsstadium überprüft und mit der Machbarkeit technischer Lösungen abgeglichen. Unter Prototypen werden in diesem Zusammenhang Abbildungen von Produkt- und Service-Ideen verstanden, die eine Visualisierung der Idee ermöglichen. Diese Definition weicht damit von einem gerade in ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen verbreiteten Verständnis von Prototypen als industrielle Vorserienmodelle ab. So wird Prototyping zu einem kostengünstigen Werkzeug, das bereits in einem sehr frühen Entwicklungsstadium der Idee eingesetzt werden kann: „Abhängig von der Phase, in der sich die Ideenentwicklung befindet, kann ein Prototyp eine einfache Abbildung aus Papier, Karton und LEGO® Steinen oder aber auch ein mit modernsten Technologien gefertigtes Bauteil sein“, erläutert Bernhard Doll. Betritt man das InnovationLab der UnternehmerTUM, so fällt der Blick sofort auf ein riesiges Regal voller Legosteine. Auf unsere fragenden Blicke hin, zeigt Bernhard Doll Bilder, auf denen mit LEGO® Steinen entwickelte Service-Ideen gezeigt werden. Er betont dabei, dass Lego oft hervorragend geeignet ist, um selbst verborgene Aspekte von Service-Ideen zu



visualisieren, in interdisziplinären Teams zu diskutieren und „in Echtzeit“ während gemeinsamer Meetings zu verändern, bevor die Ideen im nächsten Schritt weiterentwickelt werden.

Auf unsere kritische Frage, wie und ob man diese Technik denn für Service-Innovationen anwenden kann, bekommen wir als Antwort eine Aufgabenstellung: „Stellen Sie sich vor, Sie haben die tolle Idee, den Check-in-Prozess am Flughafen für alleinerziehende Eltern und ihre Kinder zu optimieren. Wie gehen Sie das an?“ Businesspläne und Power-Point-Präsentation schweben vor unserem geistigen Auge und in diesem Moment schüttet Herr Doll eine Unmenge von LEGO® Steinen vor uns aus und meint: „Sie haben 30 Minuten Zeit, diese Service-Innovation zu modellieren. Viel Spaß.“ Zweifelnd schaut unser Team auf die LEGO® Steine: „Lego, na ja, machen wir ihm die Freude“ – und beginnt zu bauen. Nach etwa zehn Minuten verstehen wir, warum einfache Werkzeuge wie LEGO® Steine die Entwicklung von innovativen Ideen fördern. Unser Team diskutiert, baut auf, baut um, setzt Stein auf Stein und entwickelt – ganz nebenbei, wie es scheint – erste Ideen für die Fragestellung. Wir merken, dass beispielsweise die momentane Betreuung, die erst am Check-in-Schalter beginnt, nicht kundenorientiert ist. Also wird weitergebaut und diskutiert und nach 30 Minuten haben wir eine Idee für diese Service-Innovation, von der wir so überzeugt sind, dass wir sie am nächsten Tag einem Flughafen verkaufen wollen. Doch hier bremst Herr Doll. Die Idee ist da, dazu hat das Lego-Prototyping geholfen. Bevor daraus eine marktreife Dienstleistung wird, sind jedoch noch viele weitere Schritte nötig.

Prototyping ist die etwas andere Herangehensweise, um Service-Innovationen zu entwickeln. Unternehmen und die in ihnen tätigen Menschen werden gefordert, ihre gewohnten Denk- und Arbeitsweisen zu verlassen, d.h. innovativ zu sein. Nähere Informationen zum Service Prototyping bekommen Sie von Bernhard Doll ([doll@unternehmertum.de](mailto:doll@unternehmertum.de)) und unter [www.unternehmertum.de](http://www.unternehmertum.de).



„Das ServLab macht Service-Innovationen  
auf Knopfdruck sichtbar, erfahrbar und erlebbar.“

*Walter Ganz*

Serv✓Lab

## ServLab – Service-Innovationen im Labor

Die Teilnehmer des Stuttgarter Innovationsforums konnten die Zukunft der Service-Innovation im ServLab live erleben. Gemeinsam mit der Accor Hotellerie und der Berufsgenossenschaft für Wohlfahrtspflege und Gesundheitsdienste (BGW) präsentierte das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) zukunftsweisende Projekte der Dienstleistungsinnovation.

Das ServLab bündelt die Dienstleistungsexzellenz des Fraunhofer IAO in einem weltweit einzigartigen Labor. Service-Innovationen können dort per Knopfdruck sichtbar, erfahrbar und erlebbar gemacht werden. Basis und Herzstück bilden Computer- und Projektionstechnik, mit denen sich virtuelle Räume als Service-Arenen generieren lassen. In diesen virtuellen Räumen lassen sich Situationen und Umgebungen für innovative Service-Prozesse simulieren und ermöglichen Service-Crashtests in geschützter Laborumgebung. So lassen sich neue Service-Lösungen mit Mitarbeitern, Kunden und Partnerunternehmen gemeinsam entwickeln, testen und optimieren.

Um innovative Check-in-Prozesse in der Hotellerie zu entwickeln und zu testen, wurde ein komplettes Hotel digitalisiert und in die virtuelle Realität gebracht. Professionelle Schauspieler des Münchner Unternehmenstheaters Vitamin T demonstrierten vor diesem Hintergrund eindrucksvoll verschiedene Service-Situationen in der virtuellen Hotelloobby.

Agostino Cisco, Director HR Development der Accor Hotellerie Deutschland GmbH, ist von den Möglichkeiten des ServLabs begeistert und sieht über die Dienstleistungsentwicklung hinaus längst weitere Anwendungsmöglichkeiten in der Vernetzung von Dienstleistungsentwicklung und Mitarbeiterschulung in der Service-Branche. Er erklärt: „Wir haben zusammen mit dem IAO einen für die Hotellerie völlig neuen Weg beschritten. Die Accor Hotellerie verspricht sich einen Nutzen für die Mitarbeiterschulung in der Zukunft, denn die

Lerneffizienz wird höher sein, weil die Hotelangestellten in quasi realen Situationen trainieren. Dies deckt sich mit unserer Philosophie, dass eine Innovation nur dann erfolgreich ist, wenn sie offen bleibt. Das heißt, Erfolg garantieren nur solche Innovationen, die von Mitarbeitern oder Kunden in der täglichen Praxis weiterentwickelt werden.“

Auch im Bereich der stationären Altenhilfe wurden innovative Beratungs- und Gestaltungskonzepte mit Hilfe des ServLabs visualisiert und getestet. Ein virtuelles Altersheim diente hierbei als Basis zur Erprobung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen.

Erhard Weiß, Geschäftsführer der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) Karlsruhe, sieht die höchst wichtige Rolle des ServLabs insbesondere im Einsatz der Virtualität zur Verbesserung von Dienstleistungen in der Pflege: „Das ServLab spielt in diesem Bereich eine wichtige Rolle bei der Gefährdungsbeurteilung und der Bauberatung sowie bei der Analyse von Pflegeprozessen zur Optimierung der Arbeitsorganisation. Außerdem bietet es wertvolle Möglichkeiten bei der Qualifikation von Akteuren im Arbeitsschutz und in der Gesundheitsförderung. Wir haben deshalb das ServLab in unsere Produktlinie „Aufbruch Pflege“ aufgenommen. Mit dieser werden Lösungen für die Belastungen einer modernen Arbeitswelt gefunden und Grundlagen für gesundes Arbeiten geschaffen.“

Mit der Konzeption und dem Aufbau des ServLabs leisten das Fraunhofer IAO und seine Partner sowohl für Unternehmen als auch für den Forschungsstandort Deutschland einen wichtigen Beitrag zur Förderung von Innovationen im Dienstleistungsbereich. Das zeigt auch das hohe internationale Interesse, ServLabs als Entwicklungsstandorte der Service-Innovation aufzubauen. Doch die Stuttgarter denken längst weiter. Hinter den Kulissen des Fraunhofer IAO ist die nächste Generation des ServLabs schon in Vorbereitung.

Herr Neumann, Hotelangestellter am Stuttgarter Ibis Hotel am Löwentor, begrüßt Frau Wagner in der Eingangshalle. Eine Rezeptionstheke gibt es nicht mehr, seit die Empfangsformalitäten auf neue Verfahren umgestellt wurden – wahlweise auf den Comfort-Check-in an der Bar oder den Quick-Check-in am Automaten. Frau Wagner ist beruflich viel unterwegs, hat es eilig und entscheidet sich für den neuen Service am Computer. Der Hotelangestellte begleitet die Geschäftsreisende zum Service-Point in eine ruhige Ecke der Lobby. Sogleich macht sich Frau Wagner an den Check-in, steht aber wenig später vor einem Problem. Hilfesuchend schaut sie sich nach Herrn Neumann um. Der ist bereits mit einem Comfort-Check-in in der Bar beschäftigt, wo Opernliebhaber Herr und Frau Meyer detaillierte Informationen sammeln. Frau Wagner ist verärgert: Statt – wie erhofft – schneller aufs Zimmer zu kommen, muss sie jetzt länger warten als früher an der Rezeption.

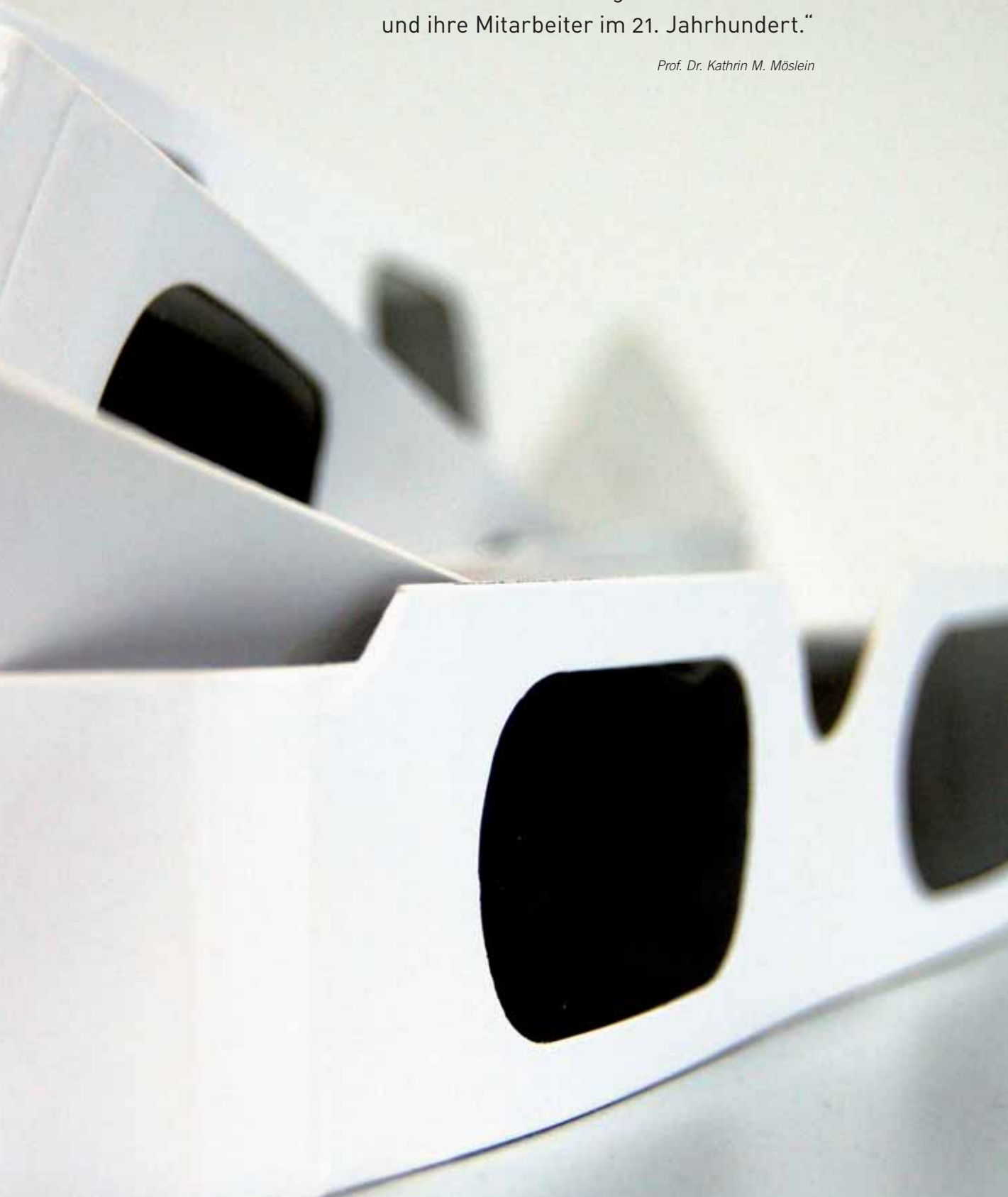
Wie gut, wenn sich solche Szenen nicht im echten Leben abspielen, sondern im Labor getestet werden. Unterstützung in Dienstleistungsfragen finden Unternehmen im ServLab des IAO: Dort untersuchen die Service-Ingenieure entscheidende Faktoren wie Leistung, Prozessgestaltung oder die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion. Einer ihrer Leitgedanken ist es, Dienstleistungen ebenso systematisch wie Produkte zu entwickeln.

Als einer der ersten Partner kooperiert der Hotellerie-Konzern Accor mit dem ServLab: Dazu digitalisierten die Arbeitswissenschaftler zunächst ein komplettes Hotel in die virtuelle Realität. Seither kann in den Räumen des IAO jede beliebige Hotelsituation in geschützter Umgebung getestet werden.

Quelle: T. Schmutzer, 2007, S. 25.

„Diskontinuierliche Service-Innovation wird zu  
einer zentralen Herausforderung für Unternehmen  
und ihre Mitarbeiter im 21. Jahrhundert.“

*Prof. Dr. Kathrin M. Möslin*



## Schlussfolgerung

Für die erfolgreiche Entwicklung von Service-Innovationen bedarf es einer klaren Innovationsstrategie. Erfolgreiche Unternehmen haben längst durchschaut, dass es nicht reicht, den Fokus ihrer Aktivitäten auf eine Phase des Innovationsprozesses zu legen. Um erfolgreiche Innovationen hervorbringen zu können, müssen diese zuvor systematisch gesucht und aus einer Vielzahl von Ideen selektiert werden. Diese Schritte brauchen Zeit und Energie.

Sie erfordern aber auch ein Umdenken der Unternehmensführung: Wie kann ein Unternehmen seine Mitarbeiter motivieren, über den eigenen Tellerrand zu schauen und sich in der Breite aktiv am Innovationsprozess zu beteiligen? Wie muss sich ein Unternehmen organisatorisch aufstellen, das seine Mitarbeiter in der Breite am Innovationsgeschehen beteiligen möchte? Wie sind Anreizsysteme zu gestalten, die die Innovationsfähigkeit über Abteilungsgrenzen hinweg fördern? Und wie sind Führungssysteme so anzupassen, dass das Innovationstalent der Mitarbeiter und Führungskräfte sich entfalten kann? Welche Möglichkeiten bieten neue Technologien, wie Web 2.0 und Social Software, um die grenzüberschreitende Interaktion von Kunden und Mitarbeitern als kreative Plattform zu nutzen? Das ist nur eine kleine Auswahl an Fragen, mit denen sich Unternehmen, die ihr gesamtes Potenzial an kreativen Köpfen in den Innovationsprozess integrieren möchten, zu beschäftigen haben.

Ergebnisse aus der Innovationsforschung zeigen, dass die Zeiten, in denen sich die Suche, Selektion, Implementierung und Evaluierung hinter den geschlossenen Türen der Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines Unternehmens abgespielt haben, endgültig vorbei sind. Auch die Trendwende hin zu einer hybriden Innovationsstrategie unterstreicht die zunehmende Bedeutung der Kooperation von Produkt- und Service-Herstellern. Diskontinuierliche Service-Innovation wird zu einer zentralen Herausforderung für Unternehmen und ihre Mitarbeiter im 21. Jahrhundert. Dass Innovationsfähigkeit im Bereich der Dienstleistung systematisch entwickelt werden kann, zeigen zahlreiche erfolgreiche



Vorreiter, wie der Flughafen München, BMW oder UnternehmerTUM. Allen diesen Unternehmen ist – unabhängig von Branche, Größe oder Marktumfeld – gemeinsam, dass sie die Gedanken der diskontinuierlichen Innovation, des Überschreitens von bisherigen Erkenntnissen, auch in ihrer Unternehmenskultur leben. So setzt zum Beispiel UnternehmerTUM aktiv auf die Methode des Prototypings als Ansatz, um mit der Komplexität des vierstufigen Innovationsprozesses umzugehen. Wie dies genau aussieht, zeigt unser Praxisbeispiel „Service Prototyping bei UnternehmerTUM“.

Fazit: Service-Innovation ist für Unternehmen Herausforderung und Chance zugleich. Welche Methoden den Prozess der Service-Innovation in den Phasen des Suchens und Selektierens neuer Service-Ideen sowie in den Phasen der Implementierung und Evaluierung marktfähiger Service-Innovationen unterstützen können, wurde knapp aufgezeigt. Dabei den Blick bewusst gleichermaßen auf die Verbesserung von Vorhandenem – kontinuierliche Service-Innovation – wie auch auf radikale Innovationssprünge – diskontinuierliche Service-Innovation – zu richten, hilft Unternehmen „Innovations-Blindheit“ zu vermeiden und der „Einseitigkeits-Falle“ zu entkommen.

# Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC)

## Ihr Partner in der Welt der Innovation

Die Zukunft gehört Wertschöpfungsmodellen, die auf Innovation und Kooperation basieren. Ihr Management gehört zu den zentralen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Das Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) unterstützt Unternehmen dabei, diese Herausforderungen zu meistern – durch die gemeinsame Gestaltung und Verbesserung maßgeschneiderter Erfolgsstrategien.

In einer Welt, in der radikale Innovationen und grenzüberschreitende Kooperationen zunehmend zur Norm werden, ist die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis zwingend geboten. Sie trägt dazu bei, die Innovationsfähigkeit in Unternehmen und Märkten zu stärken.

CLIC ist eine gemeinsame Initiative von Wissenschaftlern des Advanced Institute of Management Research (AIM), der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU), der Handelshochschule Leipzig (HHL) sowie der Technischen Universität München (TUM) mit Sitz an der HHL und einem weltweiten Partnernetzwerk aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Professoren Anne Sigismund Huff, Kathrin M. Möslein und Ralf Reichwald sowie Dr. Marcus Kölling bilden das Direktorium von CLIC.



# Autoren



**Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c.  
Ralf Reichwald**

Technische Universität München (TUM), Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) an der Handelshochschule Leipzig (HHL)



**Prof. Dr. Kathrin M. Möslin**

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU), Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) an der Handelshochschule Leipzig (HHL)



**Dr. Marcus Kölling**

Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) an der Handelshochschule Leipzig (HHL)



**Dr. Anne-Katrin Neyer**

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU), Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) an der Handelshochschule Leipzig (HHL)



Technische Universität München



Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg



## CLIC Executive Briefing No. 001

ISSN 1866-4148

### Literatur

*Bessant, J./Tidd, J. (2007): Innovation and Entrepreneurship, Wiley, West Sussex.*

*Bessant, J./von Stamm, B. (2007): Is discontinuous innovation on your corporate radar? Twelve search strategies that could save your organisation, AIM Executive Briefing Note.*

*Ernst, G. (2005): Integration von Produkt und Dienstleistung – Hybride Wertschöpfung, DLR-PT des BMBF, Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen, Bonn, Februar 2005.*

*Goes, J.B./Park, S.H. (1997): Interorganizational links and innovation: the case of hospital services, in: Academy of Management Journal, Vol. 40, S. 673–696.*

*Hansen, M. T./Birkinshaw, J. (2007): The Innovation Value Chain, in: Harvard Business Review, June 2007, S. 120–130.*

*Möslin, K. M./Kölling, M. (2007): Interaktive hybride Wertschöpfung als Innovationsstrategie, in: Streich, D./Wahl, D. (Hrsg.): Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt, Beiträge der Tagung des BMBF, Frankfurt, S. 195–202.*

*Peter Pribilla Foundation (2008): Leading Open Innovation: Encouraging Conversations about Service Innovation & Discontinuous Change, München.*

*Reichwald, R./Möslin, K. (1997): Innovationsstrategien und neue Geschäftsfelder von Dienstleistern – Den Wandel gestalten, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert. Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft, Stuttgart, S. 75–105.*

*Schmutzer, T. (2007): Dienstleistung aus dem Labor, in: Fraunhofer Magazin, 1/2007.*

*Thomke, S. (2002): Experimentation matters. Boston: Harvard Business School Press.*

### Weblinks

[www.innovation-lab.org](http://www.innovation-lab.org)  
[www.unternehmertum.de](http://www.unternehmertum.de)  
[www.managing-innovation.com](http://www.managing-innovation.com)  
[www.innovation-program.de](http://www.innovation-program.de)  
[www.serviceclics.wordpress.com](http://www.serviceclics.wordpress.com)  
[www.servlab.eu](http://www.servlab.eu)  
[www.seriousplay.com](http://www.seriousplay.com)  
[www.thesrii.orgvation.com](http://www.thesrii.orgvation.com)

### Impressum

#### Herausgeber

CLIC – Center for Leading Innovation & Cooperation  
Handelshochschule Leipzig gGmbH  
Jahnallee 59  
04109 Leipzig  
Germany

Tel.: +49-341-98 51-663  
Fax: +49-341-98 51-679  
E-Mail: [clic@hhl.de](mailto:clic@hhl.de)

**V.i.S.d.P.:** Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Ralf Reichwald

#### Redaktion

Jessica Scheler, Antje Sauerland,  
Jörg Haller, Nicole Horbas

#### Layout/Gestaltung

Steffen Kronberg, Diplom-Designer  
E-Mail: [steffenkronberg@mac.com](mailto:steffenkronberg@mac.com)

#### Druck

Gebr. Klingenberg Buchkunst Leipzig GmbH  
An der Hebemärchte 6, 04316 Leipzig  
[www.klingenberg-leipzig.de](http://www.klingenberg-leipzig.de)

#### Fotos/Bildmaterial

Maria-Franziska Löhr, Bildwerkdesign  
E-Mail: [loehrmf@hotmail.com](mailto:loehrmf@hotmail.com)

© Copyright: Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Broschüre darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere auch die gewerbliche Vervielfältigung bei Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

**CLIC – Center for Leading Innovation & Cooperation**

Handelshochschule Leipzig gGmbH  
Jahnallee 59  
04109 Leipzig  
Germany

Tel.: +49 341 9851 663  
Fax: +49 341 9851 679  
E Mail: clic@hhl.de

**[www.clicresearch.de](http://www.clicresearch.de)**

