

Spath/Ganz
Am Puls wirtschaftlicher Entwicklung
Dienstleistungstrends

Dieter Spath/Walter Ganz

AM PULS WIRTSCHAFTLICHER ENTWICKLUNG

Dienstleistungstrends

HANSER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder von Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Dieses Buch basiert auf dem Projekt MARS - International Monitoring of Activities and Research in Services. Mars wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert. Förderkennzeichen: 01FD0637

© 2011 Carl Hanser Verlag München

<http://www.hanser.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli

Herstellung: Thomas Gerhardy

Umschlaggestaltung: keitel & knoch kommunikationsdesign, münchen

Gesamtherstellung: Kösel, Krugzell

Printed in Germany

ISBN 978-3-446-42584-2

Inhalt

Einleitung	1
1 Am Puls wirtschaftlicher Entwicklung – Dienstleistungstrends.....	1
2 Konturen neuer Wertschöpfung – Impulse aus der Dienstleistungsforschung	2
3 Dienstleistungstrends – Impulse für eine Forschungsagenda	5
4 Ein Blick in Möglichkeitsräume	9
5 Literatur	11
Teil I: Fokus Management – die Gestaltung von Forschung und Entwicklung für neue Dienstleistungen	15
1 F&E-Management für Dienstleistungen	17
1.1 Wettbewerbsdifferenzierung durch innovative Dienstleistungen.....	17
1.2 Strukturen und Prozesse für die Dienstleistungsforschung und -entwicklung	19
1.3 Ergebnisse der Expertenbefragung	22
1.4 Fazit	25
1.5 Literatur	26
2 Kundenintegration in der Dienstleistungsentwicklung: Erfahrungen aus Schweden	29
2.1 Einleitung.....	29
2.2 Weshalb sollte man Kunden zuhören und von ihnen lernen?	31
2.3 Es lohnt sich, Kunden zuzuhören und von ihnen zu lernen!.....	33
2.4 Kunden haben gute Ideen!	35
2.5 Methoden, wie man Kunden zuhört und von ihnen lernt!.....	36
2.6 Dienstleistungsunternehmen der Zukunft hören auf ihre Kunden und lernen von ihnen	37
2.7 Erörterung und Schlussfolgerungen.....	38
2.8 Literatur	40
Teil II: Fokus Test – das Unsichtbare der Dienstleistungen sichtbar und prüfbar machen	41
3 Modellierung und Simulation von Dienstleistungen	43
3.1 Einleitung.....	43
3.2 Modelle für Dienstleistungen	44

3.3	Modellierung von Dienstleistungen.....	46
3.4	Simulation von Dienstleistungen.....	47
3.5	Fazit.....	49
3.6	Literatur.....	50
4	Modellierung von Dienstleistungssystemen.....	51
4.1	Einleitung.....	51
4.2	Grundlagen der Modellierung von Dienstleistungen.....	53
4.3	Überblick über die vier Modellierungsbereiche.....	55
4.4	Komponentenmodell.....	57
4.5	Ressourcenmodell.....	60
4.6	Produktmodell.....	61
4.7	Prozessmodell.....	63
4.8	Anwendung und Ausblick.....	64
4.9	Literatur.....	65
Teil III: Fokus Mensch – das Management von Talenten, Kompetenzen und Fähigkeiten für Dienstleistungsinnovationen.....		
5	Der Mensch im Zentrum der Dienstleistungsinnovation. Herausforderungen für das Human Resource Management.....	71
5.1	Zusammenfassung.....	71
5.2	Dienstleistungsinnovation und HRM als Untersuchungsgegenstand.....	72
5.3	Herausforderungen für das HRM – was sagen Experten?.....	74
5.4	Trends und Entwicklungen im HRM.....	79
5.5	Literatur.....	82
6	Vom strategischen zum integrierten Human Resource Management für Serviceinnovationen.....	83
6.1	Zusammenfassung.....	83
6.2	Human Resource Management als Untersuchungsgegenstand für Serviceinnovationen.....	84
6.3	Merkmale von integrierten HRM-Entscheidungen für Serviceinnovationen.....	86
6.4	Anforderungen an das integrierte HRM zur Förderung von Serviceinnovationen.....	89
6.5	Umsetzung eines integrierten HRM für Serviceinnovationen.....	92
6.6	Zusammenfassung und Implikationen für die weitere Forschung.....	95
6.7	Literatur.....	95
Teil IV: Fokus Technologie – Innovation durch Interaktion von Technologien und Dienstleistungen.....		
7	Zum Zusammenspiel von Technologie- und Dienstleistungsinnovation.....	101
7.1	Zusammenfassung.....	101
7.2	Technologie- und Dienstleistungsinnovation – eine vernachlässigte Beziehung der Dienstleistungsforschung?.....	102

7.3 Herausforderungen – was sagen die Experten?	105
7.4 Integration von Technologie- und Dienstleistungsinnovationen – Trends und Entwicklungen	110
7.5 Literatur	111
8 Innovation durch Interaktion von Technologien und Dienstleistungen	113
8.1 Cloud Computing – Raum für integrierte Innovation	114
8.2 Innovationsraum Internet der Dienste	117
8.3 Herausforderung neue Geschäftsmodelle	118
8.4 Ausblick	120
8.5 Literatur	121
Teil V: Fokus Neue Wertschöpfung – vom Verbrauch zum Nutzen	123
9 Mehrwert durch hybride Leistungen – Konturen eines neuen Paradigmas	125
9.1 Zusammenfassung	125
9.2 Vom hybriden Produkt zur hybriden Wertschöpfung	126
9.3 Hybride Wertschöpfung – was sagen Experten?	129
9.4 Trends und Entwicklungen im Umfeld hybrider Leistungen	132
9.5 Literatur	134
10 Alternative Logiken für Dienstleistungen: von hybriden Systemen zu Serviceökosystemen	137
10.1 Einleitung	137
10.2 Güterdominierte Logik	139
10.3 Die Vorstellung von Wertschöpfung in der güterdominierten Logik	140
10.4 Servicedominierte Logik	141
10.5 Die Vorstellung von Wertschöpfung in der servicedominierten Logik	143
10.6 Wertnetzwerke und Serviceökosysteme als Schauplatz der Kokreation von Wert	145
10.7 Vorteile der Perspektive der SD-Logik und der Serviceökosysteme	147
10.8 Schlussbetrachtungen	149
10.9 Literatur	151
Teil VI: Ausblick	155
11 Dienstleistungstrends – ein Ausblick	157
11.1 Dienstleistungstrends als strategische Perspektive neuer Wertschöpfung	157
11.2 Mit Dienstleistungen neu denken	163
11.3 Literatur	164
Biografiehinweise der MARS-Experten und Gastautoren	165

Einleitung

Dieter Spath, Walter Ganz,
Anne-Sophie Tombeil

■ 1 Am Puls wirtschaftlicher Entwicklung – Dienstleistungstrends

Seit gut drei Jahren beobachtet das Vorhaben »MARS – International Monitoring of Activities and Research in Services« Entwicklungen in der internationalen Dienstleistungsforschung.¹ Diskursive Befragungen von Experten aus Europa und den USA, aus Australien und aus dem asiatischen Raum erlauben es, einen Möglichkeitsraum künftig zu erwartender Entwicklungen in der Dienstleistungswirtschaft sowie der damit verbundenen Forschungsbedarfe aufzuspannen.

Die erste Befragungswelle (2007) hat neben einem facettenreichen Bild der Vielfalt von Ansätzen, von Potenzialen, von Forschungs- und Entwicklungsbedarfen im Gegenstandsbereich Dienstleistungen auch erstmals eine klare inhaltliche Fokussierung der Experteneinschätzungen verdeutlicht²: eine Fokussierung auf die Herausforderungen der »Dienstleistungsinnovation«. Die zweite Befragungswelle 2009 zeigt eine bemerkenswerte Verstärkung dieser fokussierenden Entwicklung. Die Debatte in der internationalen Forschungscommunity verläuft lebendig, dynamisch und – in Teilen – kontrovers. Erste Konturen eines möglicherweise langfristig tragfähigen disziplinären Selbstverständnisses von Dienstleistungsforschung werden erkennbar. Themenfelder einer übergreifenden inhaltlichen Strukturierung zeichnen sich ab. Zentrale Aspekte beider Entwicklungen werden in den Kapiteln des vorliegenden Bands dargestellt. Dieser Blick

¹ Analysen des internationalen Forschungsstandes, die frühzeitige Entdeckung von thematischen Entwicklungen im Gegenstandsbereich Dienstleistungsforschung sowie die Formulierung künftiger Forschungs- und Handlungsbedarfe sind die Aufgaben des Vorhabens »MARS – International Monitoring of Activities and Research in Services«. Methodische Grundlage des von 2006 bis 2011 geförderten Projekts (Förderkennzeichen 01FD0637) ist ein Panel-Monitoring-Ansatz. Über die Laufzeit des Vorhabens werden in zwei Befragungswellen Expertenaussagen zu Forschungsbereichen und Forschungsthemen, Entwicklungen in der Dienstleistungswirtschaft sowie Entwicklungen in Theoriebildung, Institutionalisierung und Forschungsförderung über leitfadengestützte Intensivinterviews eingeholt. Die Befunde werden im Wissenschaftlerteam des Projektnehmers analysiert, mit sekundär-analytischen Recherchen abgeglichen, verdichtet und in deutscher und englischer Sprache publiziert. Der erste Band *Die Zukunft der Dienstleistungswirtschaft* erschien 2009.

² Vgl. hierzu die Beiträge in (Spath/Ganz 2009).

nach vorne soll dazu beitragen, plausible Vorstellungen über mögliche künftige Entwicklungen zu bilden und geeignete Handlungsoptionen abzuleiten.

■ 2 Konturen neuer Wertschöpfung – Impulse aus der Dienstleistungsforschung

Innovationen sind und bleiben zentrale Antriebskraft für wirtschaftliche Entwicklung. Dies ist an sich nicht neu. Das Ringen um neue Ideen, ihre zügige Umsetzung in begehrten Leistungen, ihre erfolgreiche Platzierung auf satten oder hungrigen Märkten und das stete Am-Puls-der-Zeit-Bleiben in immer rascheren Innovationszyklen, sind seit geraumer Zeit Leitmotiv wirtschaftlichen Handelns. Gerade in diesem Umfeld von »schneller, besser, mehr« kommt aus der aktuellen Debatte in der Dienstleistungsforschung eine Akzentsetzung, die dazu anregt, innezuhalten. Innezuhalten, um den Blick auf Wertschöpfung insgesamt neu oder zumindest anders einzustellen. Gefragt wird, wie Wertschöpfung in Zukunft stattfinden wird, durch wen und für wen. »Wenn sich die derzeitigen Trends bei Bevölkerungswachstum, Ressourcenverbrauch, Klimawandel, Terrorismus, organisierter Kriminalität und Krankheiten über die nächsten 50 bis 100 Jahre fortsetzen und zusammenwirken, kann man sich das Szenario einer instabilen Welt mit katastrophalen Auswirkungen leicht ausmalen. Wenn sich die derzeitigen Trends bei der Selbstorganisation via Internet, bei internationaler Kooperation, Materialwissenschaften, alternativen Energien, Kognitionsforschung, interreligiösem Dialog, synthetischer Biologie und Nanotechnologie über die nächsten 50 bis 100 Jahre fortsetzen und zusammenwirken, erscheint das Szenario einer Welt, die für jeden lebenswert ist, keine ferne Utopie« (2010 State of the Future, German Node des Millennium Project).

Auch ohne sich auf die übergreifende Ebene der erstarkenden, häufig sozial-visionären internationalen Zukunftsdiskurse zu begeben, kann doch festgestellt werden, dass immer häufiger darauf hingewiesen wird, Wachstum nicht nur in Geldgrößen zu bemessen.³ Der Anspruch auf nachhaltigen Wohlstand mahnt ein Umdenken von quantitati-

³ Das Bruttoinlandsprodukt als dominierende Größe der Messung von Wohlstand gerät zunehmend in die Kritik. So bemängelte beispielsweise der französische Präsident Nicolas Sarkozy 2008, dass die Wohlstandsmessung über den klassischen BIP-Indikator viele Aspekte wie Umweltschutz oder Sozialleistungen bisher nicht beinhaltet, und rief eine Kommission ins Leben, die Vorschläge für zeitgemäße und zukunftsorientierte neue oder zusätzliche Indikatoren machen sollte (vgl. Stiglitz/Sen/Fitoussi 2009). Auch die EU-Kommission (2009) kritisiert, dass das BIP als dominierender Maßstab für Wohlstand verwendet wird, und hebt dabei unter anderem darauf ab, dass nur Tätigkeiten umfasst werden, die einen Preis haben. Dies soll in Zukunft durch die Entwicklung ergänzender »Wohlstandsbarometer«, zu denen beispielsweise ein Umweltindex gehören soll, geändert werden. Auch das Statistische Bundesamt legt mit dem »Indikatorenbericht 2010« eine Anzahl zusätzlicher Messgrößen für den Wohlstand einer Volkswirtschaft vor (vgl. für viele andere Quellen zu dieser Thematik: Bastaroli/Auer 2010; Statistisches Bundesamt 2010).

vem zu qualitativem Wachstum an. Wachsen soll nicht nur materieller Wohlstand, sondern auch Lebensqualität und Lebenszufriedenheit. Gefragt sind Wertschöpfungswelten, die mehr Wert erzeugen und dabei weniger Ressourcen verbrauchen.

An dieser Stelle nun können neue thematische Entwicklungen aus der Dienstleistungsforschung zukunftsorientierte Impulse in der Debatte um wirtschaftliche Entwicklung setzen. Gerade in der durch Immaterialität geprägten Welt der Dienstleistungen sind Antworten auf die Fragen »Was oder wer schafft Wert?« und »Was ist etwas wert?« in besonderer Weise von Interesse. Aspekte möglicher Antworten werden dabei über die Dienstleistungen hinaus auch in die Sachgüterproduktion und Technologieentwicklung hineinreichen (vgl. hierzu unter anderem Vargo 2007, 2009; Vargo/Maglio/Akaka 2008; Grönroos 2008; Grönroos/Helle 2010; Grönroos/Ravald 2011).

Angestoßen durch den von Lusch und Vargo (2006) vorgelegten Band zur *Service-Dominant Logic of Marketing* und verstärkt durch die Schubkraft der von IBM angestoßenen Initiative »Service Science, Management and Engineering« für die Entwicklung einer eigenständigen Dienstleistungswissenschaft beobachten wir im internationalen Suchraum eine stärkere Hinwendung der mit ganz unterschiedlichen Aspekten der Dienstleistungsforschung befassten Disziplinen zu Versuchen übergreifender Theoriebildung und thematischer Profilierung großer Forschungsfelder.

Beide Entwicklungen werden, wie es für die Dienstleistungsforschung charakteristisch ist, von Beobachtungen der Realitäten in Unternehmen getrieben. Das Forschungshandeln ist an Beiträgen zu konkreten Problemlösungen interessiert und versucht, wissenschaftlich gesichertes und sozial robustes Wissen zu produzieren. Dabei gelingt es in bemerkenswerter Weise, den Blick über den Tellerrand einer eingeschränkten Fokussierung alleine auf Dienstleistungen hinaus auf größere Kontexte von Wertschöpfung und wirtschaftlicher Entwicklung zu richten. Dienstleistungen werden dann weniger als eine Kategorie von Marktangeboten verstanden, sondern Dienstleistungen stellen vielmehr eine zeitgemäße, ja zukunftsfähige Perspektive auf Wertschöpfung dar und begründen damit eine neue Logik der Unternehmensführung. Zentrales Element der Dienstleistungsperspektive als Unternehmenslogik ist die Betrachtung von Wertschöpfung als »Gebrauchs- und Nutzwertökonomie« (value-in-use).

Diese Sichtweise stellt gleichsam eine Rückbesinnung auf die Tatsache dar, dass der Wert einer Leistung – egal ob es sich um ein Sachgut oder eine Dienstleistung handelt – sich letztlich daran bemisst, ob sie eine Funktion hat (im Falle passiver Objekte) oder einen Zweck erfüllt (im Falle aktiven Handelns). »The value of an object is related to what individuals want objects to be and to do for them, i.e. which role they want goods, service activities and relationships to have in their lives«, formulieren Grönroos und Ravald in ihren jüngsten Gedanken zu Dienstleistungen als Unternehmenslogik (Grönroos/Ravald 2011, S. 10).

Im Mittelpunkt steht nicht mehr vordringlich der Tauschwert (value-in-exchange), der einem Produkt oder einer Dienstleistung durch einen klassischen, Mehrwert schaffenden Produktionsprozess beigegeben wird. Der Blick wird vielmehr gelenkt auf den Gebrauchs- und Nutzwert (value-in-use), den ein Leistungsangebot – als Produkt, als Dienstleistung oder als Kombination aus beidem – dann entfaltet, wenn es von einem Kunden im eigenen Handeln, sei es im privaten, sei es im unternehmerischen Kontext,

genutzt wird. »Goods and services may have exchange value in the short term, but in the long run no or low value-in-use means no or low value-in-exchange. Hence, value-in-use is the value concept to build upon, both theoretically and managerially« (Grönroos 2008, S. 303 f.).

Die aktuellen Impulse aus Dienstleistungssicht lassen sich zu den in BILD 0.1 dargestellten Konturen neuer Wertschöpfung verdichten.

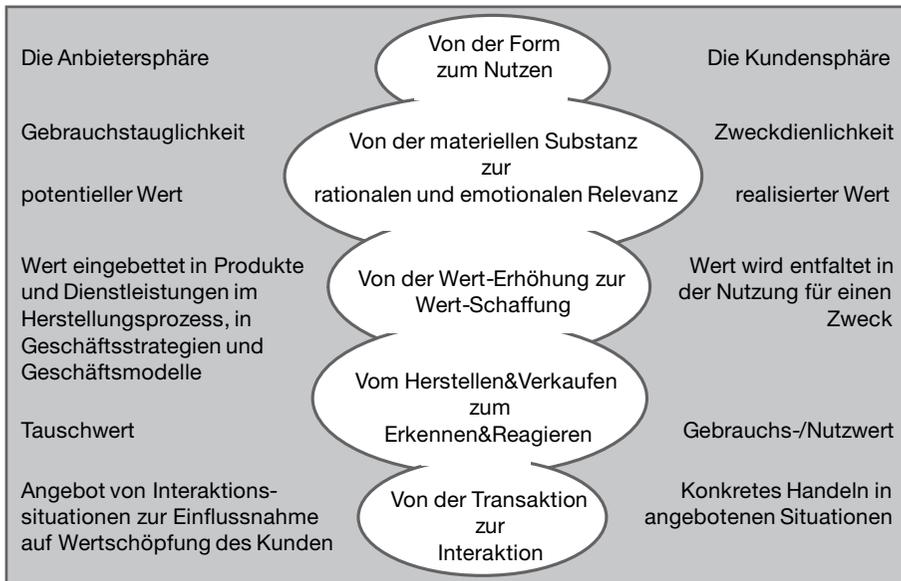


BILD 0.1 Impulse aus der Dienstleistungsforschung für Konturen neuer Wertschöpfung

Wir sehen Konturen neuer Wertschöpfung, die den Blick auf das Zusammenwirken der Anbietersphäre und der Kundensphäre lenken. In den Mittelpunkt des Interesses rückt neben der äußeren Form und der Gebrauchstauglichkeit von angebotenen Produkten und Dienstleistungen der ihnen innewohnende Nutzen, ihre Zweckdienlichkeit. Betrachtet wird nicht nur der in der Anbietersphäre in Herstellungsprozessen von Produkten bzw. Bereitstellungsprozessen und Umgebungsdesign von Dienstleistungen entstehende potenzielle Wert materieller Substanz. Betrachtet wird in Konturen neuer Wertschöpfung auch die rationale und emotionale Relevanz des in der Kundensphäre realisierten Wertes einer angebotenen Leistung. Der Wert von ökonomischen Leistungen entsteht in den sich abzeichnenden Annahmen einer neuen Wertschöpfung nicht mehr alleine durch das klassische Hinzufügen von Wert, also einer Werterhöhung in Produktionsprozessen. Vielmehr entfaltet Wert, der in Produkte und Dienstleistungen, in Geschäftsstrategien und Geschäftsmodelle eingebettet ist, seine Mehrwert schaffende Wirkung erst dann, wenn angebotene Güter und Dienstleistungen von Kunden zur Erreichung eines Zweckes genutzt werden. Zur Relevanz des Tauschwertes tritt die Relevanz des Nutzwertes. In neuen Wertschöpfungswelten wird neben der Gestaltung von Prozessen des Herstellens und Verkaufens die Kompetenz des Erkennens von Kundenbedarfen und des Reagierens auf Kundenbedarfe zum Erfolgsfaktor unternehmerischen

Handelns. Geschäftsbeziehungen erschöpfen sich nicht mehr in der Vorbereitung und Umsetzung von Transaktionen, sondern sie erhalten einen stärker interaktiven Charakter. In der Anbietersphäre gilt es, auch transaktionale Geschäftsbeziehungen so mit Interaktionssituationen zu bereichern, dass über den Tausch der Leistung hinaus Einfluss auf die Wertschöpfung des Kunden genommen werden kann. In der Kundensphäre gilt es, das eigene Handeln in angebotenen Interaktionssituationen so zu gestalten, dass sich der Wert einer Leistung für die eigenen Zwecke möglichst umfassend entfaltet.

Dieser aus der Dienstleistungsforschung vorangetriebene Ansatz einer neuen Perspektive auf Wertschöpfung scheint uns ein vielversprechender und zukunftsweisender Schritt auf dem Weg zu nachhaltiger Innovationskraft. Seine besondere Qualität liegt darin, dass es sich um eine umfassend-integrative Herangehensweise handelt, die zentrale Elemente wirtschaftlicher Entwicklung thematisiert und nach neuen Lösungen sucht. Die Perspektive auf den Gebrauchs- und Nutzwert von Leistungen ist besonders gut geeignet, eine Brücke zwischen Sachgutproduktion und Dienstleistungserbringung zu schlagen. Sie kann Wege eröffnen für integrierte Innovationsstrategien, die ihre wirtschaftliche Kraft aus der Zusammenschau von Produkt-, Technologie- und Dienstleistungspotenzialen ziehen und auf die Kokreation von Anbietern und Kunden in der Wertschöpfung setzen.

■ 3 Dienstleistungstrends – Impulse für eine Forschungsagenda

Neben einer Hinwendung der Dienstleistungsforschung zur Weiterarbeit an Konzepten der theoretischen Fundierung weisen die Expertenaussagen des MARS-Vorhabens auf die Profilierung konkreter Forschungsthemen hin, die künftig erwartete Entwicklungen in der Dienstleistungswirtschaft spiegeln. Wie bereits aus der Befragung 2007 analysierbar, bildet Dienstleistungsinnovation einen gleichsam übergreifenden Orientierungspunkt für die Ausdifferenzierung von Forschungsgebieten und Forschungsthemen. Hervorzuheben ist dabei die von den MARS-Experten klar vertretene Einschätzung, dass künftige Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sich das Ziel setzen sollten, eine integrierende Sichtweise auf Produkt- und Dienstleistungsinnovation voranzutreiben. Angenommen wird, dass künftiger wirtschaftlicher Erfolg nicht mehr alleine durch Wachstumsstrategien, die auf ein Immer-mehr fokussiert sind, bestimmt wird. Gefragt sind vielmehr Wertschöpfungsstrategien, die sich auf ein Immer-besser orientieren. Leistungen aus der Technologieentwicklung, aus der Produktion und aus dem Management soziotechnischer Dienstleistungssysteme werden dabei in neuartigen Wertschöpfungskonstellationen verknüpft.

An die Stelle eines traditionellen Entweder-oder mit eindeutiger Abgrenzung, Spezialisierung, dem Trennen, Teilen und Zerlegen von Leistungen und deren Produktion oder

Erstellung tritt ein integrierendes Sowohl-als-auch (vgl. hierzu den Rekurs von Minx auf Kandinsky in Minx 2009). In den Mittelpunkt rückt das Erkennen von Zusammenhängen, das Verbinden von der Form eines Angebots und der Entfaltung dessen Nutzens im Gebrauch als zukunftsorientierter Prozess. Sowohl-als-auch setzt auf Hybridität, d. h. das Zusammenbringen von Elementen, die jedes für sich genommen eine Funktion enthalten, aber erst im Zusammenwirken neuen, Mehrwert schaffenden Nutzen entfalten (vgl. Bienzeisler/Ganz 2010). Gleichzeitig fängt der Begriff der »Hybridität«, wie von Rammert treffend formuliert, neue Konstellationen verteilten Handelns ein. »Handeln ist dabei auf verschiedene Instanzen wie Menschen, Maschinen, Programme verteilt, die jeweils unterschiedliche Grade von Handlungsautonomie aufweisen und die jeweils in unterschiedlich balancierter Relation untereinander am Zustandekommen der Handlung beteiligt sein können« (Rammert 2007a, S. 17). Die Dienstleistungsforschung kann hier mit dem Konzept der Interaktivität als wichtiger Bestandteil neuer Wertschöpfung zukunftsweisende Beiträge leisten. Interaktivität im engeren Sinne wird dann verstanden als das Zusammenwirken von zwei oder mehreren Wertschöpfungspartnern, die im direkten oder technologisch vermittelten Kontakt zueinander stehen und deren jeweiliges Handeln in einem Leistungsprozess Einfluss nimmt auf die Prozesse und das Handeln der anderen beteiligten Partner in ihren Leistungsprozessen.

Innovationen sind und bleiben zentrale Antriebskraft für wirtschaftliche Entwicklung. Hybridität und Interaktivität als Impulse aus Dienstleistungsforschung und Dienstleistungswirtschaft werden zu Treibern für Innovationsfähigkeit in einer Wirtschaft, die ihre Wertschöpfung verstärkt am kollaborativ realisierten Gebrauchs- und Nutzwert von Leistungsangeboten orientiert. Ein Zusammenwachsen von produkt- und dienstleistungsorientierten Entwicklungspfaden mit neuen Rollenverteilungen zwischen Anbieter und Kunde setzt wichtige Impulse für künftige wirtschaftliche Entwicklung. Wichtig ist es gerade vor dem Hintergrund eines solchen integrierenden Ansatzes in der Unternehmensstrategie im operativen Bereich der Gestaltung und Umsetzung von Lösungen für die Unternehmenspraxis, den Blick für die Abgrenzungen und Unterschiede zwischen den verschiedenen Bereichen nicht zu verlieren. Sich erfolgreich in einer Wertschöpfungswelt mit multiplen Perspektiven zu bewegen setzt voraus, aus der jeweiligen Geschäftstätigkeit heraus die Entscheidungen für die Priorität, für den dominierenden Anteil in der eigenen Leistungskomponente richtig zu setzen. Das Setzen der jeweils prioritären Perspektive und die damit verbundene Entscheidung für die passenden Instrumente und Prozesse sind von entscheidender Bedeutung für erfolgreiches Management (vgl. Stauss 2005; auch Glushko 2010).

Vor diesem Hintergrund lassen sich aus den MARS-Expertenaussagen – neben dem übergreifenden, im vorangegangenen ausgeführten Thema »neue Wertschöpfung« – vier Fokusthemen verdichten, von denen erwartet werden kann, dass sie in der Dienstleistungsforschung und für die Dienstleistungswirtschaft zukunftsweisend sein werden und darüber hinaus Impulse für die Zukunft wirtschaftlicher Entwicklung setzen (BILD 0.2).

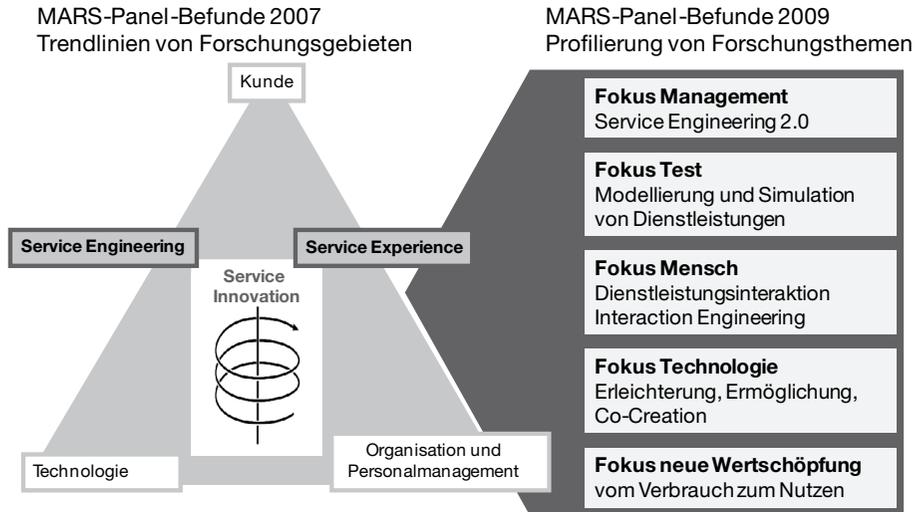


BILD 0.2 Impulse für eine Agenda der Dienstleistungsforschung

Fokus Management

Erfolgreiches Management von Dienstleistungen wird in Zukunft bedeuten, Dienstleistungen nicht nur als Wirtschaftsgut, sondern als Perspektive auf Wertschöpfungsprozesse bei Anbietern und Kunden gleichermaßen zu begreifen. Gefragt ist Managementkompetenz, die sowohl die strategische Gestaltung als auch die operative Erbringung von Dienstleistungen in den Blick nimmt und Antworten gibt auf die Frage: »Welche Fähigkeiten einer Organisation können mit welchen Leistungen einen entfaltbaren Nutzen anbieten?« Unter dem Leitmotiv »Service Engineering 2.0« kann ein Managementansatz weiterentwickelt werden, der Strukturen, Prozesse, Instrumente und Kompetenzen für systematische Dienstleistungsinnovation und produktive Dienstleistungserbringung in den Mittelpunkt stellt. Topzukunftssthemen sind nach Einschätzung der MARS-Experten die Kollaboration in innovativen Wertschöpfungskonstellationen, die Kundenintegration in der Entwicklung neuer und bei der Erbringung bestehender Dienstleistungen sowie Methoden und Instrumente zum Management von weichen – beispielsweise kommunikativen und emotionalen – Aspekten der Interaktion in dienstleistenden Wertschöpfungsprozessen.

Fokus Test

Damit das Management von Dienstleistungen als Wirtschaftsgut und als Wertschöpfungsperspektive gelingen kann, muss es in Zukunft möglich werden, die Schaffung belastbarer Modelle zur Planung, zur Simulation, aber auch zur Kontrolle der dienstleistenden Komponenten von Wertschöpfung voranzutreiben. Nach Einschätzung der MARS-Experten fehlt es in der Dienstleistungsforschung und daher auch in der Dienstleistungspraxis an jeder Form von Modellbildungen: systemischen Modellen zur Repräsentation des Wesens der Dienstleistung, Erklärungsmodellen zur Abbildung zentraler

Wechselwirkungen in Dienstleistungssystemen sowie mathematischen Modellen zur Planung und Kontrolle. Unter dem Leitmotiv »Modellierung und Simulation von Dienstleistungen« gilt es richtungweisende Beiträge zu Modellbildungen, die dann Simulationen erlauben, zu leisten. Eine besondere Herausforderung liegt dabei in der Frage, wie menschliches Verhalten, Kommunikation und Emotionen in der Dienstleistungsinteraktion angemessen abgebildet und hilfreich simuliert werden können.

Fokus Mensch

Der Mensch mit seiner Arbeitskraft, mit seinem Konsumverhalten, mit seinen Kompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, mit seinen Bedarfen und seinen Emotionen ist und bleibt ein zentraler Gegenstand der Dienstleistungsforschung. Das Management von Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Leistungswahrnehmung von Menschen – und zwar sowohl in ihrer Rolle als Leistungsanbieter (Mitarbeiter) als auch in ihrer Rolle als kokreierende Kunden – gehört nach Einschätzung unserer Experten auf die Agenda aktueller und künftiger Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Unter dem Leitmotiv »Dienstleistungsinteraktion – Interaction Engineering« ist die Schaffung von Lösungen für die professionelle Gestaltung der – direkten und technologievermittelten – Interaktion zwischen Mitarbeitern, Kollaborationspartnern außerhalb des Unternehmens und Kunden als Akteuren in soziotechnischen Netzwerken der Leistungserbringung von besonderem Interesse. Betrachtungsgebiete sind dabei sowohl hochkomplexe wissensintensive, häufig unternehmensnahe oder Business-to-Business-Dienstleistungen als auch sogenannte personenbezogene oder Business-to-Consumer-Dienstleistungen und Dienstleistungsarbeit auf niedrigerem Qualifikationsniveau, von einem der MARS-Panelisten auch »less noble services« genannt.

Fokus Technologie

Auf der Suche nach neuen Möglichkeiten wertschöpfender Leistungsentwicklung geht der Blick auch aus Richtung der Dienstleistungen verstärkt zum Erkennen, Adaptieren und Nutzen technologischer Innovationen. Das frühzeitige Zusammendenken von Chancen der Technologieinnovation und Chancen der Dienstleistungsinnovation sowie Überlegungen zur Potenzialausschöpfung der wechselseitigen Verstärkung beider Innovationsbewegungen nehmen zunehmend breiten Raum ein. Der Forschungs- und Entwicklungsbedarf wird künftig nach Einschätzung der MARS-Experten trotz ihres nach wie vor sehr hohen Gewichts über die Betrachtung der Rolle der Informations- und Kommunikationstechnologien in ihrer Wechselwirkung mit Dienstleistungsinnovationen hinausgehen. Unter dem Leitmotiv »Erleichterung, Ermöglichung, Kokreation« wird künftig der Blick verstärkt darauf zu lenken sein, wie naturwissenschaftlich orientierte Forschungszweige wie beispielsweise Bionik, Genomik oder Neurowissenschaften Dienstleistungsinnovationen beeinflussen können, und umgekehrt, welche (Dienst-)Leistungsbedarfe neue Entwicklungen insbesondere durch Grenzinnovationen an den Schnittstellen der verschiedenen Forschungsgebiete beflügeln können. Zu den Topzukunftsthemen gehören die Betrachtung nutzenorientierter Innovationspfade, die Orientierung auf Aspekte der Technologieadaptation sowie das Engagement für die Entwicklung einer inte-

grierenden Innovationstheorie, die Aspekte der technologischen Innovation und der Dienstleistungsinnovation gleichermaßen berücksichtigt.

■ 4 Ein Blick in Möglichkeitsräume

Der vorliegende Band fasst die Analysen der zentralen Aussagen aus der internationalen MARS-Expertenbefragung 2009 in jedem der fünf aufgezeigten Themenfelder zusammen, stellt diese jeweils in den Kontext zentraler fachlicher Entwicklungen und formuliert vordringliche Trends. Ergänzt werden die Beiträge aus dem reichen Reservoir der Experteneinschätzungen durch einen Gastbeitrag zu jedem Themenfeld.

Bo Edvardsson, Anders Gustafsson und Lars Witell veranschaulichen in ihrem Beitrag die Relevanz von Kundenintegration in die Dienstleistungsentwicklung. Es wird aufgezeigt, welche neue Rolle Kunden in der Entwicklung neuer Leistungen einnehmen. Ein Verständnis für die Alltagsprobleme von Kunden und die kontinuierliche Aufnahme und Verarbeitung dieser Informationen in den Strukturen und Prozessen einer Unternehmensorganisation werden zum kritischen Erfolgsfaktor. Aufgabe von Forschung und Management ist es dann, vielfältige Instrumente zu entwickeln, bereitzustellen und wie aus einem gut bestückten Werkzeugkoffer einzusetzen, die es ermöglichen, Kundenwissen zu erzeugen und zu nutzen.

Martin Böttcher erlaubt mit seinem Beitrag zu einem möglichen Ansatz der Modellierung von Dienstleistungssystemen einen Einblick in Herausforderungen und Chancen des noch wenig bearbeiteten Forschungs- und Entwicklungsthemas der Modellierung und Simulation zum Test von Dienstleistungsangeboten. Es wird aufgezeigt, wie wichtig die Modellierung als eine präzise Beschreibung für die Entwicklung neuer Dienstleistungen ist, will man dort die aus Effizienz-, aber auch aus Effektivitätsgründen wünschenswerten Fortschritte bei einer geplanten und strukturierten Entwicklung erreichen. Vorgestellt wird ein Metamodell zur Dienstleistungsmodellierung, das sich seinerseits aus einem Komponentenmodell, einem Ressourcenmodell, einem Produktmodell und einem Prozessmodell zusammensetzt. Das Komponentenmodell erlaubt die exakte Spezifikation von funktionalen und nicht funktionalen Eigenschaften, das Ressourcenmodell dient der Spezifikation von klassifizierenden und individuellen Eigenschaften notwendiger oder resultierender Ressourcen, das Produktmodell erlaubt die Abbildung der kundenindividuellen Konfiguration von Gesamtangeboten und das Prozessmodell schließlich schlägt eine deklarative Abhängigkeitsbeschreibung von Dienstleistungskomponenten vor. Das vorgestellte Metamodell zeigt einen möglichen Einstieg zur übersichtlichen und ganzheitlichen Dienstleistungsmodellierung. Für eine verbreitete Anwendung und Nutzung bedarf es der Weiterarbeit zur Bereitstellung softwaretechnischer Unterstützungswerkzeuge.

Margret Borchert diskutiert in ihrem Beitrag die Rolle des Managements von Humanressourcen in Dienstleistungsprozessen im Allgemeinen sowie in der Dienstleistungsin-

novation im Besonderen. Im Zentrum des Beitrags steht der Ansatz eines »integrierten Human Resource Management«. Aufgezeigt wird die Notwendigkeit für erfolgreiche Dienstleistungsinnovation, dem Management des Humanvermögens nicht nur strategische Bedeutung zuzumessen, sondern eine Verknüpfung des Human Resource Management (HRM) in Unternehmen mit den anderen relevanten Entscheidungsfeldern der Unternehmensführung zu ermöglichen. Aufbauend auf einer Analyse des Standes der Forschung zum HRM für Dienstleistungsinnovation werden Merkmale, Anforderungen und Überlegungen zur Umsetzung eines integrierten Human Resource Management für Dienstleistungsinnovation dargestellt und drängende Forschungsbedarfe benannt.

Anette Weisbecker veranschaulicht in ihrem Beitrag die vielfältigen Berührungspunkte von Technologien und Dienstleistungen. Am Beispiel des Cloud Computing und des Internets der Dinge wird aufgezeigt, dass Innovationsgewinne durch ein frühzeitiges Zusammendenken von Entwicklungschancen in beiden Bereichen erzielt werden können. Neben die Relevanz der technologischen Innovationsfähigkeit tritt die Bedeutung der kundenorientierten und kundenintegrierenden Innovationsleistung. Zum wichtigen Erfolgsfaktor werden dabei auch neue Geschäftsmodelle, die geeignet sind, das technologisch Machbare in marktfähig Nützliches zu übersetzen, um wettbewerbsfähig neue Märkte zu gestalten und auf diesen zu bestehen.

Stephen L. Vargo, Robert F. Lusch, Chris Horbel und Heiko Wieland runden das Ensemble der Gastbeiträge mit einem Kapitel ab, das einen ganz neuen Blick auf die Zukunft der Wertschöpfung im Sinne des Schaffens von handelbarem Nutz- oder Gebrauchswert wirft. Eine scharfe Analyse des vorherrschenden ökonomischen Paradigmas einer sachgutdominierten Logik führt in letzter Konsequenz zur Auflösung der getrennten Wahrnehmung von Produkten und Dienstleistungen. Vorgestellt wird mit der servicedominierten Logik ein Ansatz, der den sich im relevanten Umfeld eines Kunden durch Gebrauch entfaltenden Nutz- oder Gebrauchswert eines Leistungsangebots als Kernelement wirtschaftlicher Austauschprozesse auffasst. Der große Gewinn dieser neuen paradigmatischen Perspektive auf Wertschöpfung liegt nach Ansicht der Autoren darin, dass sie den Blick für wesentlich größere Innovationsräume zur Schaffung völlig neuer Märkte öffnen kann.

Wir können nicht wissen, was die Zukunft bringen wird. Jede Vorhersage, die sich auf die Entwicklung künftiger Zustände bezieht, egal ob sie die Form einer Erzählung, eines Bildes oder mathematischer Berechnungen annimmt, bleibt – mal mehr, mal weniger – unsicher. Wir können aber Wissen sammeln und interpretieren, Möglichkeitsräume aufspannen und Handlungsvarianten überlegen. Im Sinne des Leitsatzes von Sir Karl R. Popper »It is better to be vaguely right than to be precisely wrong« können die in diesem Band versammelten Blicke in die nähere Zukunft wirtschaftlicher Entwicklung keine Sicherheit anbieten. Sie können aber zur Zuversicht beitragen, mehr darüber zu wissen, wie wir entscheiden und handeln können.

■ 5 Literatur

- Ariely, D. (2009): »The End of Rational Economics«. In: *Harvard Business Review*, 01.07.2009.
- Bammé, A. (1998): »Technologische Zivilisation«. In: Haberl, H.; Kotzmann, E.; Weisz, H. (Hrsg.): *Technologische Zivilisation und Kolonisierung von Natur*. Wien: Springer-Verlag.
- Bastaroli, S.; Auer, M. (2010): »Eine Formel für Wohlstand«. In: *Die Presse*, Print-Ausgabe, 19.08.2010; http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf, abgerufen am 30.08.2010.
- BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (2008): »Systemkopf Deutschland Plus: Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland. Management Summary«. Meckenheim: Druckcenter.
- Beinhocker, E. D. (2007): *Die Entstehung des Wohlstands: Wie Evolution die Wirtschaft antreibt*. Landsberg am Lech: mi-Fachverlag.
- Bienzeisler, B.; Ganz, W. (2010): »Management hybrider Wertschöpfung: Einführung in die Problemstellung«. In: Bienzeisler, B.; Ganz, W. (Hrsg.): *Management hybrider Wertschöpfung*. Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- Bitner, M. J.; Brown, S. W. (2007): »Forthcoming Business Horizons 50th Anniversary Issue. The Service Imperative«. 04.06.2007.
- Bryson, A. (2009): »Hybride Wertschöpfung – Produkte verändern ihren Charakter«. In: *Manufacturing Now* 01.11.2009, S. 24–27.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2009): *Zukunft gestalten mit Dienstleistungen. Aktionsplan DL 2020*. Rheinbach: Druckpartner Moser.
- Center for Services Leadership (2010): »Research Priorities for the Science of Service«. *CSL Business Report*.
- Chase, R. B.; Dasu, S. (2007): »Psychology of the Experience: The Missing Link in Service Science«. Cambridge Service Science, Management and Engineering Symposium. Cambridge: Møller Centre, Churchill College.
- Cuhls, K.; Ganz, W.; Warnke, P. (2009): *Der BMBF-Foresight-Prozess. Bericht: Zukunftsfelder neuen Zuschnitts*. Karlsruhe/Stuttgart: Fraunhofer ISI/Fraunhofer IAO.
- Djellal, F.; Gallouj, F. (2008): »Innovation in services and entrepreneurship: beyond industrialist and technologist concepts of sustainable development«. XVIII RESER International Conference.
- Edvardsson, B. (2007): »Understanding the nature of services – a prerequisite for successful innovations«. Präsentation in Helsinki, 13.11.2007 im CTF-Service Research Center, Karlstad University.
- EU-Kommission (2009): Mittelung der Kommission an den Rat und das Europäische Parlament; Das BIP und mehr. Die Messung des Fortschritts in einer Welt im Wandel; Brüssel, 28.08.2009, KOM (2009) 433 endgültig; <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0433:FIN:DE:PDF>; zuletzt abgerufen 10.12.2010
- Ernst, G. (2010): »Interaktionsarbeit als zentrales Element der Dienstleistungsinnovation«. Publikation auf DL2100.de, 23.02.2010.
- Fueglistaller, U. (2008): *Dienstleistungscompetenz: Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung*. Zürich: Versus Verlag.
- Gaddis, P. O. (2000): »Book Review: Adaptive Enterprise – Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations«. In: *Long Range Planning* 33(2).

- Ganz, W.; Bienzeisler, B. (2010): *Management hybrider Wertschöpfung: Potenziale, Perspektiven und praxisorientierte Beispiele*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- German Node des Millennium Project: 2010 State of the Future; Executive Summary, http://stateofthefuture.de/media/SOF2010_Executive_Summary_GERMAN.pdf; letzter Abruf 10.12.2010
- Glushko, R. J. (2010): »Seven Contexts for Service System Design«. In: Maglio, P. P.; Kieliszewski, C. A.; Spohrer, J. C. (Hrsg.): *Handbook of Service Science*. New York: Springer-Verlag.
- Grönroos, Ch. (2008): »Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?« In: *European Business Review* 20(4), S. 298–314.
- Grönroos, Ch. (2010): »Reciprocal Value Creation Through Service. From an Inside-Out To an Outside-In Approach«. Karlstad University: Frontiers in Service Conference, 10.–13.06.2010.
- Grönroos, Ch.; Helle, P. (2010): »Adopting a Service Logic in Manufacturing: Conceptual Foundation and Metrics for Mutual Value Creation«. In: *Journal of Service Management* 21(5).
- Grönroos, Ch.; Ravald, A. (2011): »Service as Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing«. In: *Journal of Service Management* 22(1).
- Hackel, S. H. (2004): »Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals: Making Meaning out of Apparent Noise: The Need for a New Managerial Framework«. In: *Long Range Planning* 37(2), S. 181–189.
- Hareli, S.; Rafaeli, A.; Parkinson, B. (2008): »Emotions as social entities: interpersonal functions and effects of emotion in organizations«. In: Ashkanasy, N. M.; Cooper, C. L. (Hrsg.): *Research Companion to Emotion in Organizations*. Edward Elgar Publishing.
- Homburg, Ch. (2009): »Management von Dienstleistungen: Stand, Perspektiven und Implikationen für die betriebswirtschaftliche Forschung«. Erlangen-Nürnberg: Vortrag auf der 71. Jahrestagung an der Friedrich-Alexander-Universität, 04.06.2009.
- Jackson, T. (2009): *Prosperity without Growth: Economics for a finite planet*. London: Earthscan Publications, 30.11.2009.
- Kinkel, S. et al. (2008): *Arbeiten in der Zukunft. Strukturen und Trends der Industriearbeit*. Berlin: Paperback Edition Sigma.
- Kippenberger, T.: (1997): »Do Value Constellations Supersede Value Chains?« In: *The Antidote* 2(5), S. 29–32.
- Leberecht, T. (2009): »A New Era of Meaning. An introduction«. In: *design mind*, 18.09.2009.
- Lusch, Robert F. und Stephen L. Vargo (2006): The Service-Dominant Mindset. URL: <http://www.almaden.ibm.com/asr/summit/papers/arinonalusch.pdf> Abruf am 07.10.2006
- Lünendonk, T.; Hossenfelder, J. (2009): *Dienstleistungen Vision 2020: Herkunft und Zukunft wichtiger Service-Branchen in Deutschland*. Leipzig: Messedruck Leipzig.
- Minx, E. (2009): »Zukunft: Was es zu bedenken gilt«. In: *vdw magazin*, 02.2009.
- Minx, E.; Preissler, H. (2005): »Zukunft denken und gestalten: Vom Weg abkommen oder auf der Strecke bleiben«. In: *Internationale Politik*, 06.2005.
- Norman, R.; Ramírez, R. (1993): »From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy«. In: *Harvard Business Review* 71(4), S. 65–77.
- Opaschowski, H. W. (2009): »Was ist Wohlstand im 21. Jahrhundert?« Berlin: Vortrag zur Konferenz des Denkwerks Zukunft, 30.11.2009.
- Ostrom, A. L. et al. (2010): »Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service«. In: *Journal of Service Research* 20(10), S. 1–33.
- Rammert, W. (2007a): »Technologie trifft Theorie: Forschungsperspektiven einer Soziologie der Technik«. Working Paper 01.2007. Bestell-Nr.: TUTS-WP-1-2007.

- Rammert, W. (2007b): »Die Techniken der Gesellschaft: in Aktion, in Interaktivität und in hybriden Konstellationen«. Working Paper 04.2007. Bestell-Nr.: TUTS-WP-4-2007.
- Satzger, G.; Ganz, W.; Kremer, A. (2008): *Service Science: Hype or Cornerstone for Future Success? - A Five-Step Roadmap to Clarity*. Stuttgart: RESER.
- Spath, D.; Ganz, W. (Hrsg.) (2009): *Die Zukunft der Dienstleistungswirtschaft*. München: Hanser Verlag.
- Statistisches Bundesamt (2010): »Nachhaltige Entwicklung in Deutschland: Indikatorenbericht 2010«.
- Stauss, B. (2005): »A Pyrrhic victory: The implications of an unlimited broadening of the concept of services«. In: *Managing Service Quality* 15(3), S. 219-229.
- Stiglitz, J. E.; Sen, A.; Fitoussi, J.-P. (2009): »Report by the commission on the measurement of economic performance and social progress«. CMEPSP, 14.09.2009.
- Vargo, S.L. (2007): From Goods to Service(s): A Trail of Two Logics. Präsentation für das Service Science Seminar; University of California, Berkeley; 30.01.2007
- Vargo, S.L. (2009): Service-Dominant Logic. An Introduction. Präsentation an der Universität Bayreuth; 10.06.2009
- Vargo, S. L.; Akaka, M. A. (2009): »Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications«. In: *Service Science* 1(1), S. 32-41.
- Vargo, S. L.; Maglio, P. P.; Akaka, M. A. (2008): »On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective«. In: *European Management Journal* 26(3), S. 145-152.
- Viitamo, E. (2007): »Productivity of Business Services - Towards A New Taxonomy«. In: *Tutkimusraportti-Research Report* 188.
- Viitamo, E. (2008): »On Service Productivity - Strategic Management Perspectives«. In: *Tutkimusraportti-Research Report* 205.

TEIL I

**Fokus Management –
die Gestaltung von Forschung
und Entwicklung für neue
Dienstleistungen**

1

F&E-Management für Dienstleistungen

Thomas Meiren

»F&E-Management für Dienstleistungsinnovation sollte nicht nur die Entwicklung neuer Leistungen, sondern auch die Prozessgestaltung ihrer Erbringung in den Blick nehmen. Dabei gilt es insbesondere die Macht der Beziehungen, die in der Dienstleistungserbringung entstehen, zu berücksichtigen.« (James Fitzsimmons)

■ 1.1 Wettbewerbsdifferenzierung durch innovative Dienstleistungen

Parallel zur zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung von Dienstleistungen hat sich in den zurückliegenden Jahren der Wettbewerb auf vielen Dienstleistungsmärkten deutlich erhöht. Ehemals träge Märkte wandeln sich, neue Akteure treten auf und die Marktdynamik nimmt unverkennbar zu. Als Ursache für die steigende Wettbewerbsintensität gelten vor allem folgende Faktoren:

- Fortschreitende Deregulierung und Internationalisierung,
- Eintreten neuer, oft branchenfremder Wettbewerber,
- Multiplikation erfolgreicher Dienstleistungskonzepte,
- zunehmende Marktsättigung und Überkapazitäten.

In diesem Umfeld profilieren sich Dienstleistungsunternehmen nicht mehr allein durch Kosten-, Image- oder Qualitätsvorteile. Vielmehr wird die Differenzierung über innovative Leistungsangebote zu einem wichtigen Alleinstellungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern. Die zentralen Herausforderungen bestehen vor allem darin, kontinuierlich verbesserte bzw. neue Dienstleistungen auf dem Markt anzubieten, dabei schneller als die Wettbewerber zu sein und gleichzeitig die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu treffen.

Eine aktuelle Studie unter 792 europäischen Unternehmen zeigt, dass viele Dienstleistungsanbieter sich der Bedeutung neuer Dienstleistungen sehr wohl bewusst sind und eine deutliche Steigerung des Umsatzes mit neuen Dienstleistungen erwarten (Edwards-

son et al. 2010). Gleichzeitig sehen sich die Unternehmen mit dem Problem konfrontiert, dass die derzeitigen Unternehmensstrukturen und -prozesse nicht für die effiziente Entwicklung und Marktpositionierung neuer Dienstleistungen ausgelegt sind und insbesondere geeignete Instrumentarien für die strategische und operative Planung von Entwicklungsprozessen für Dienstleistungen fehlen. 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 und der benötigten Ressourcen (Bullinger/Fährnrich/Meiren 2003).

Auch seitens der Wissenschaft hat man erst vergleichsweise spät damit begonnen, sich intensiv mit Fragestellungen der Entwicklung neuer Dienstleistungen auseinanderzusetzen. Wenngleich diesem Themengebiet mittlerweile eine hohe Priorität eingeräumt wird (Spath/Ganz 2008), stand es lange Zeit weder im besonderen Blickpunkt betriebswirtschaftlicher noch ingenieurwissenschaftlicher Forschung. Die meisten Arbeiten betonen lediglich die Wichtigkeit der Entwicklung neuer Dienstleistungen, lassen aber konkrete Hilfestellungen ebenso vermissen wie die Einbettung in das strategische und operative Management von Unternehmen.

Zwar entstanden bereits in den 70er- und 80er-Jahren im angloamerikanischen Raum erste wissenschaftliche Arbeiten zu »New Service Development«, die jedoch in ihrer Summe eher als rudimentär zu bezeichnen waren (Bowers 1985). Untersucht wurden dabei insbesondere grundsätzliche Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für die Entwicklung neuer Dienstleistungen, allerdings konnten lange Zeit als Ergebnisse nur selten konkrete Instrumentarien für die Praxis bereitgestellt werden. Aktuell lässt sich beobachten, dass sich zumindest die Beschäftigung mit dieser Thematik deutlich erhöht hat, was durch eine steigende Zahl von Publikationen belegt wird (z. B. Gatignon 2010; Edvardsson et al. 2006; Edvardsson et al. 2000; Fitzsimmons/Fitzsimmons 2000).

Im Gegensatz zum marketinggeprägten New Service Development zielt »Service Engineering« auf eine sinnvolle Übertragung von aus der klassischen Produktentwicklung vorhandenem - ingenieurwissenschaftlichem - Know-how auf die Entwicklung von Dienstleistungen. Somit kann Service Engineering definiert werden als die systematische Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen unter Verwendung geeigneter Modelle, Methoden und Werkzeuge. Der Begriff Service Engineering lässt sich bereits Mitte der 80er-Jahre in der Literatur finden (z. B. Shostack 1982), aber zu dieser Zeit müssen Albrecht und Zemke (1985) noch konstatieren: »The developing art/science of service engineering is so new that it really hasn't an agreed-upon name, much less an established body of principles and techniques«. Erst Mitte der 90er-Jahre gewann die Beschäftigung mit Service Engineering deutlich an Dynamik, nicht zuletzt durch Forschungsinitiativen in Deutschland und Israel. Mittlerweile existiert ein breiter Erfahrungsschatz an erprobten Vorgehensweisen und Instrumentarien (unter anderem Salvendy 2010; Bullinger/Scheer 2003).

Neben New Service Development und Service Engineering ist in der Literatur auch der Begriff »Service Design« zu finden. Im engeren Sinn beschäftigt sich Service Design vor allem mit der Gestaltung wahrnehmbarer Elemente einer Dienstleistung (z. B. Farben, Geräusche, Gerüche), aber auch der Interaktion an der direkten Schnittstelle zum Kun-

den (Moggridge 2007; Utterback et al. 2006). Allerdings wird der Begriff insbesondere im angloamerikanischen Raum auch umfassender verstanden. Dort bezeichnet »Design« traditionell die komplette Konstruktion eines Produkts, und Service Design befasst sich dementsprechend vor allem mit Vorgehensweisen und Methoden zur Entwicklung neuer Dienstleistungen. Inhaltlich liegen diese Arbeiten denen des Service Engineering sehr nahe (Ramaswamy 1996).

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass Fragestellungen rund um die Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote mittlerweile in Wissenschaft und Praxis deutlich an Bedeutung gewonnen haben. Während sich erste Arbeiten auf diesem Gebiet eher grundlegenden Themen wie der generellen Entwickelbarkeit von Dienstleistungen gewidmet haben, folgte eine Reihe an Arbeiten, die nach konkreten Lösungen gesucht haben. Nicht selten wurden dabei aus der Produkt- und Softwareentwicklung bekannte Vorgehensweisen und Methoden auf Dienstleistungen übertragen. Jüngere Forschungsschwerpunkte bildeten zudem Fragen nach der Kundenintegration bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen sowie neuerdings auch der Mitarbeiterintegration bzw. der Innovationskultur in Unternehmen. Ein weiterer, vor allem für die Praxis interessanter Aspekt besteht außerdem in der Beschäftigung mit geeigneten Entwicklungssystemen, d. h. vor allem passenden organisatorischen Rahmenmodellen für die Schaffung neuer Dienstleistungsangebote.

■ 1.2 Strukturen und Prozesse für die Dienstleistungsforschung und -entwicklung

Unternehmen, bei denen die Entwicklung neuer Dienstleistungen nicht nur eine einmalige Aktion darstellt, sondern die den Anspruch haben, kontinuierlich neue Leistungen erfolgreich auf den Markt zu bringen, suchen nach Wegen, diesen Prozess so effizient wie möglich zu gestalten. Dabei soll insbesondere Doppelarbeit vermieden, die Wiederholung bereits gemachter Fehler ausgeschlossen und vorhandenes Wissen wiederverwendet werden.

Wichtige Anknüpfungspunkte bilden hierbei die Gestaltung organisatorischer Strukturen und Prozesse für die Dienstleistungsentwicklung. Hinsichtlich der Frage nach Organisationsstrukturen steht die Regelung von Verantwortlichkeiten im Vordergrund, d. h. die Festlegung von Organisationseinheiten, die für die Entwicklung von Dienstleistungen zuständig sind, bzw. Organisationseinheiten, die in die Entwicklung einzubeziehen sind. Hinsichtlich der Gestaltung des Dienstleistungsentwicklungsprozesses ist es vor allem von Interesse, in welcher Abfolge einzelne Aktivitäten durchgeführt und mittels geeigneter Methoden und (Software-)Werkzeuge unterstützt werden müssen.

Regelung organisatorischer Verantwortlichkeiten

Für Unternehmen, die verstärkt in die Entwicklung neuer Dienstleistungen investieren, ist erfahrungsgemäß eine der zuerst auftauchenden Fragestellungen, wer im Unternehmen diese Aufgabe überhaupt übernehmen kann und welche Unternehmensbereiche unterstützend mitwirken sollen. Beispielsweise stellt sich bei zunehmendem Forschungs- und Entwicklungsaufwand die Frage, ob die Schaffung einer eigenen Abteilung hierfür sinnvoll ist.

Zur Regelung der organisatorischen Verantwortlichkeit für Forschung und Entwicklung von Dienstleistungen kommen folgende vier grundsätzlichen Alternativen in Betracht (Bullinger/Meiren 2001):

- Gründung einer eigenen Organisationseinheit (z. B. Service Development),
- Übernahme der Aufgaben durch bereits bestehende Organisationseinheiten (z. B. Marketing, Vertrieb),
- Einrichtung abteilungsübergreifender Projektteams,
- Fremdvergabe (»Outsourcing«) an externe Partner.

Im Hinblick auf eine dauerhafte Verankerung im Unternehmen besteht die Möglichkeit, eine *eigene Organisationseinheit* zu schaffen. Dies kann beispielsweise in Form einer Stabstelle, einer Gruppe, einer Abteilung oder gar eines Centers geschehen. Diese Organisationsformen bieten den Vorteil, dass Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten vom operativen Tagesgeschäft getrennt werden und gezielt Know-how aufgebaut und vorgehalten werden kann. Nachteilig ist allerdings der damit verbundene hohe Aufwand. So werden unter Umständen Kapazitäten bereitgehalten, die bei eher sporadischen Dienstleistungsentwicklungsaktivitäten nicht in vollem Maße genutzt werden können.

Eine weitere Möglichkeit besteht in der *Übernahme von F&E-Aufgaben durch bereits bestehende Organisationseinheiten* (quasi als eine »Zusatzaufgabe«). Dies hat den Vorteil, dass das erforderliche Wissen in einer klar definierten Organisationseinheit vorgehalten werden kann und sich zugleich die Auslastung der Mitarbeiter dieser Einheit besser steuern lässt (unter der Voraussetzung, dass die Mitarbeiter sowohl für die Dienstleistungsforschung und -entwicklung als auch für ihre eigentlichen Aufgaben flexibel eingesetzt werden können). Allerdings wird in solchen Organisationseinheiten die Dienstleistungsforschung und -entwicklung oftmals nicht als Kernkompetenz angesehen und bleibt damit nur eine Aktivität unter vielen.

Eine ebenfalls mögliche Alternative ist die *Einrichtung abteilungsübergreifender Projektteams*. Diese Lösung bringt für Unternehmen die geringsten strukturellen Veränderungen mit sich und die Projektteams lassen sich je nach der benötigten Aufgabenstellung geeignet zusammenstellen. Von Nachteil ist allerdings, dass das in solchen Projekten aufgebaute Know-how oftmals nach Projektende verloren geht, wenn die beteiligten Mitarbeiter in ihre ursprünglichen Abteilungen zurückkehren und sich wieder ihren originären Aufgaben zuwenden.

Als vierte grundsätzliche Möglichkeit ist die *Fremdvergabe von F&E-Aufträgen an externe Partner* zu nennen. Vorteilhaft erscheint dies insbesondere, wenn man im Unternehmen über keinerlei oder nur sehr wenig Know-how in der Entwicklung von Dienstleistungen

verfügt oder wenn dies nicht als eine Kernkompetenz des eigenen Unternehmens angesehen wird. Nachteilig ist jedoch der nicht zu unterschätzende Anpassungsaufwand von fremd entwickelten Dienstleistungskonzepten an die Gegebenheiten im eigenen Unternehmen. Darüber hinaus dürfte es auch nicht immer einfach sein, auf dem Markt geeignete Anbieter für Aufgaben der Dienstleistungsforschung und -entwicklung zu finden.

Gestaltung von Entwicklungsprozessen

Neben der Klärung von Organisationsstrukturen stellt die Festlegung von Entwicklungsprozessen (BILD 1.1) ein weiteres wichtiges Aktionsfeld für die Dienstleistungsentwicklung dar. Die Prozessgestaltung kann auf der Basis von sogenannten Vorgehensmodellen erfolgen. Vorgehensmodelle enthalten eine ausführliche Dokumentation von Projektablaufen, Projektstrukturen und Projektverantwortlichkeiten und unterstützen somit die Planung, Steuerung und Überwachung von Projekten. Vorgehensmodelle für die Entwicklung von Dienstleistungen

- legen Aktivitäten und deren Reihenfolge fest, die für die Entwicklung von Dienstleistungen notwendig sind,
- bilden durch die Systematisierung der Dienstleistungsentwicklung die Voraussetzung für eine erfolgreiche und effiziente Positionierung neuer Dienstleistungen am Markt,
- müssen den spezifischen Besonderheiten von Dienstleistungen gerecht werden, insbesondere ist die frühzeitige Integration des Kunden in den Entwicklungsprozess zu gewährleisten.

Bis heute sind die meisten bekannten Vorgehensmodelle eher einfacher Natur. Einerseits folgen sie häufig einem einfachen linearen Prozess und bieten meist nur wenige Möglichkeiten der Konfiguration (vgl. Kim/Meiren 2010). Andererseits wurden mittlerweile viele branchenspezifische Ansätze erarbeitet und in der Praxis erprobt (z. B. Bullinger/Scheer 2003).



BILD 1.1 Beispiel für einen Entwicklungsprozess für Dienstleistungen (Ganz/Meiren 2010).

Um Vorgehensmodelle für die Entwicklung von Dienstleistungen mit Leben zu füllen, ist es von entscheidender Bedeutung, diese mit Methoden und (Software-)Tools zu hinterlegen. Ein Blick in die Literatur zeigt, dass hierzu bisher vergleichsweise wenig dienstleistungsspezifische Unterstützung existiert (z. B. Service Blueprinting), sondern vielmehr Methoden und Tools aus der Produkt- und Softwareentwicklung auf Dienstleistungen übertragen werden (z. B. TRIZ, QFD, SADT, FMEA, UML). Insbesondere da Dienstleistungen aufgrund ihres hohen Grads an Immaterialität und der Bedeutung der Kundeninteraktion deutliche Unterschiede zu Sachleistungen aufweisen, ist eine unreflektierte Anpassung von Ansätzen der Produkt- und Softwareentwicklung meist nicht zielführend, sondern es müssen Anpassungen an die jeweiligen Dienstleistungen erfolgen (Spath/Fährnich 2007).

Auf einen weiteren Unterschied bei der Prozessunterstützung der Dienstleistungsentwicklung sei abschließend hingewiesen. Obwohl Methoden- und Tooleinsatz mehr und mehr ein Thema in Wissenschaft und Praxis bilden, gibt es für die Dienstleistungsentwicklung bisher faktisch keine Ansätze der lückenlosen Integration von Methoden und Tools im Sinne eines Computer-Aided-Design-Tools (CAD) wie in der Produktentwicklung oder eines Computer-Aided-Software-Engineering-Tools (CASE) in der Softwareentwicklung. Im Bereich der Dienstleistungsentwicklung existieren bisher nur rudimentäre Konzepte für unterstützende Plattformen (Arai/Shimomura 2004), und nur wenige Prototypen wurden hierfür entwickelt wie etwa »CASET« (Bullinger/Scheer 2003) und »ServCASE« (Fährnich/Husen 2008).

■ 1.3 Ergebnisse der Expertenbefragung

Der Frage, inwieweit das F&E-Management – mit Fokus auf organisatorische Fragestellungen – ein Thema der aktuellen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Dienstleistungen ist, wurde in den Experteninterviews nachgegangen. Von Interesse waren dabei vor allem generelle Trends in diesem Themengebiet sowie neue Lösungsansätze für die Praxis. Außerdem wurden die Experten um eine Einschätzung gebeten, welche Rolle die Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis bei der Forschung und Entwicklung rund um Dienstleistungen spielt.

Systemgedanke und Multidisziplinarität

Seitens der befragten Experten wurde angemerkt, dass im Bereich des F&E-Managements für Dienstleistungen noch lange nicht der Wissens- und Erfahrungsstand erreicht sei, wie er etwa für Produkte und Software existiere. Insgesamt fehle es an grundlegenden Modellen, Vorgehensweisen und Methoden. Fast unisono wurde jedoch darauf hingewiesen, dass eine Übertragung von Konzepten aus dem Bereich der Produktion und Software nicht ausreichen würde. Zwar könne man durchaus generische Elemente wie etwa einzelne Prozessschritte und Methoden nutzen, in der Summe bedarf es jedoch

einer dienstleistungsadäquaten Ausdifferenzierung – beispielsweise wenn es um Fragen der Kundenintegration, der Interaktionsgestaltung und der emotionalen »Aufladung« bei Dienstleistungen ginge. In diesem Zusammenhang wiesen einige der befragten Experten darauf hin, dass die bisherige Beschäftigung mit neuen Dienstleistungen zu sehr am »Dienstleistungsprodukt« angesetzt habe (vor allem im New Service Development und im Service Engineering) und zu wenig das gesamte »Dienstleistungssystem« in die Betrachtung mit einbezogen hätte.

Von der großen Mehrheit der befragten Experten wurde zudem eine multidisziplinäre Orientierung bei der Forschung und Entwicklung von Dienstleistungen gefordert. Erfolgreiche Ansätze müssten integrierend und ganzheitlich sein, nicht noch stärker segmentiert und spezialisiert. Es wäre dabei wichtig, den multidisziplinären Dialog zu fördern und möglichst viele verschiedene Wissens- bzw. Forschungsgebiete einzubeziehen. Eine übergreifende gemeinsame Orientierung könne dabei die Frage sein, welchen Beitrag eine Disziplin dazu leisten kann, Wissen darüber zu erzeugen, wie Erträge in und mit Dienstleistungen gesteigert werden können (anstatt prioritär auf Wissensgenerierung zur Kostenreduzierung zu fokussieren). Zentrale Disziplinen seien insbesondere Business, Engineering und IT, aber auch viele weitere Disziplinen wie beispielsweise Sozialwissenschaften, Psychologie und Theaterwissenschaften (z. B. Ansatz des Service Theater) können dazu beitragen, wichtige Bausteine für eine ganzheitliche Forschung und Entwicklung von Dienstleistungen zu leisten.

Lösungen in der Praxis

Ein Großteil der befragten Experten beobachtet, dass aufseiten der Unternehmen in den letzten Jahren die Erkenntnis gereift ist, dass Dienstleistungsinnovationen ein vordringliches Thema seien. Insbesondere sei der Wille der Unternehmen deutlich gestiegen, sowohl in die Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote zu investieren als auch die entsprechenden Voraussetzungen im F&E-Management zu schaffen. So seien es vor allem die Großunternehmen, die Strategien für neue Dienstleistungen erstellen, die unter anderem konkrete Zielsetzungen, Roadmaps und Budgets enthalten. Es wurde jedoch auch angemerkt, dass das »Niveau der Diskussion« in Unternehmen oftmals erschreckend niedrig sei, was wiederum mit der mangelnden universitären Ausbildung auf diesem Gebiet zu tun haben könne.

Während sich bei der Produkt- und Softwareentwicklung in Unternehmen meistens eine Spezialisierung herausbildet, sprich eigene Organisationseinheiten für diese Aufgaben eingerichtet werden, gibt es nach Ansicht der Experten keinen »one best way« der Dienstleistungsentwicklung. So sei in der Praxis eine Vielfalt an Organisationsformen zu beobachten, bei denen die Einrichtung einer speziellen Organisationseinheit (z. B. Service Research, Service Development) nur eine von vielen Optionen sei und tendenziell nur bei wenigen Großunternehmen zu finden sei (vor allem bei Banken, Versicherungen, Telekommunikationsunternehmen, IT-Dienstleistern). Am häufigsten beobachten die Experten, dass die Entwicklung neuer Dienstleistungen entweder in Form abteilungsübergreifender Projektteams oder durch bestehende Organisationseinheiten wie etwa Marketing, Produktmanagement und Vertrieb quasi als »Nebenaufgabe« wahrgenommen wird. Dabei handelt es sich um kundennahe Unternehmensbereiche, was für

Unternehmen ein wichtiges Kriterium bei der Delegation von Aufgabenstellungen der Dienstleistungsentwicklung zu sein scheine. Insgesamt deutete vieles darauf hin, dass die Entwicklung von neuen Dienstleistungen zudem deutlich dezentraler und häufig auch teamorientierter organisiert sei als etwa die Entwicklung von Produkten und Software. Des Weiteren machten eine Reihe der befragten Experten darauf aufmerksam, dass in Unternehmen nicht selten verschiedene Organisationsformen für die Entwicklung neuer Dienstleistungen parallel nebeneinander existieren. So gäbe es beispielsweise in Unternehmen eigene Stabsstellen für diese Aufgabe, während sich auch weitere Organisationseinheiten darum kümmern bzw. zusätzliche abteilungsübergreifende Projekte eingerichtet würden. Dies deutete letztlich darauf hin, dass die Entwicklung von Dienstleistungen vielfach nicht klar geregelt sei und möglicherweise unternehmensinterne Synergien häufig nur unzureichend genutzt würden.

Einen weiteren Schwerpunkt der Befragung bildete die Gestaltung von Entwicklungsprozessen. Nach Ansicht der Experten verfügen große, weltweit agierende Konzerne mittlerweile in der Regel über eigene Prozesse für die Dienstleistungsentwicklung, während dies bei der überwiegenden Mehrzahl der kleinen und mittelständischen Unternehmen bisher nur selten der Fall sei. Zudem seien die Entwicklungsprozesse meist nicht sehr detailliert und auch nicht stark formalisiert. Bei letzterer Fragestellung gab es aufseiten der befragten Experten zwei etwa gleich große Lager. Auf der einen Seite wurde eine formale Gestaltung der Entwicklungsprozesse für Dienstleistungen als sinnvoll erachtet, da sich somit ähnliche Effizienzsteigerungen wie in der Produkt- und Softwareentwicklung erzielen ließen. Auf der anderen Seite vertraten einige der Experten die Meinung, dass die Entwicklung von Dienstleistungen kreative Ansätze und die starke Einbindung von Mitarbeitern erfordere und sich deshalb nicht in ein »formales Korsett« pressen lassen würde.

Die Frage nach wichtigen Trends und Perspektiven innerhalb des F&E-Managements für Dienstleistungen ergab ein eher uneinheitliches Bild. So wurde seitens der Experten eine Vielzahl unterschiedlicher Themen genannt. Hierzu gehörte vor allem die Berücksichtigung emotionaler Aspekte, d. h., Dienstleistungen bereits in der Entwicklungsphase gezielt emotional zu gestalten und somit die Attraktivität für Kunden, aber auch Mitarbeiter zu erhöhen. Weitere genannte Themenfelder bildeten die Umsetzung von Lab-Konzepten (Plattformen zur ganzheitlichen Simulation) für das Entwickeln und Testen von Dienstleistungen, die Adaption neuer Technologien in Dienstleistungsunternehmen und der Umgang mit »Intellectual Property Rights«, d. h. insbesondere der Schutz von Dienstleistungsinnovationen.

Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis

Eine abschließende Frage beschäftigte sich mit der Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis. Insbesondere im verarbeitenden Gewerbe lässt sich eine lange und intensive Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen beobachten. Dies betrifft beispielsweise die Finanzierung von Lehrstühlen und Forschungsprojekten, den systematischen Austausch von Personal und die Organisation des Wissenstransfers. Doch wie sieht es im Bereich der Dienstleistungen aus? Welche Rolle spielt

die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis, wenn es um die Umsetzung von Dienstleistungsinnovationen geht?

Fast einhellig wird die Kooperation zwischen Unternehmen und akademischen Einrichtungen auf dem Gebiet der Forschung und Entwicklung von Dienstleistungen seitens der befragten Experten als stark verbesserungsbedürftig eingeschätzt. Insbesondere würden gemeinsame Projekte und die finanzielle Unterstützung fehlen. Die Akzeptanz steige meist erst, wenn technische Inhalte mit ins Spiel kommen würden.

Nach den Gründen für diese wenig zufriedenstellende Situation gefragt, wurde darauf hingewiesen, dass bisher kaum eine Historie der Zusammenarbeit habe entstehen können, da die Dienstleistungsforschung noch ein vergleichsweise junges Gebiet sei. Viele Unternehmen seien zudem nicht bereit, in Aktivitäten zu investieren, deren wirtschaftlicher Nutzen nicht sofort wirksam und ersichtlich wird. Hinzu käme, dass in manchen Dienstleistungsbereichen, z. B. den Gesundheitsdienstleistungen, Forschungsaktivitäten vor Ort aus datenschutzrechtlichen Gründen schwierig seien. Durchaus selbstkritisch werden jedoch auch Defizite aufseiten der Wissenschaft gesehen. So spräche man häufig nicht die Sprache der Industrie, und viele Forschungsbeiträge würden einen rein akademischen Wert liefern, nicht jedoch einen breit nutzbaren Wert für Fragen der Wirtschaftspraxis.

Es wurden jedoch auch positive Beispiele genannt. So verstärkten viele Universitäten ihre Aus- und Weiterbildungsangebote für Dienstleistungsunternehmen – insbesondere seien in den letzten Jahren zahlreiche neue Masterprogramme für Dienstleistungen entstanden. Des Weiteren hätten große staatliche Förderprogramme, wie sie in einigen europäischen Ländern (z. B. Deutschland, Finnland), aber mittlerweile auch in asiatischen Ländern (z. B. Südkorea, Taiwan) zu finden seien, dazu beigetragen, die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft wesentlich zu intensivieren.

■ 1.4 Fazit

Wenn es um die Schaffung neuer Dienstleistungsangebote ging, so beschränkten sich die ersten Arbeiten auf die Bereitstellung von Vorgehensweisen und Methoden für die Entwicklung von Dienstleistungsprodukten. Dabei wurden – oft in Anlehnung an die Produkt- und Softwareentwicklung – Verfahren beschrieben, wie sich Dienstleistungen von der Ideenfindung über die Konzeption bis zur Markteinführung entwickeln lassen. Von besonderem Interesse waren beispielsweise Methoden zur durchgängigen Kundenintegration sowie Softwareplattformen zur Unterstützung der Dienstleistungsentwicklung. Es lässt sich durchaus attestieren, dass mit Ansätzen wie New Service Development, Service Engineering und Service Design im letzten Jahrzehnt in vergleichsweise kurzer Zeit ein solides Fundament für die Entwicklung neuer Dienstleistungen geschaffen wurde.

Die Expertenbefragung macht jedoch deutlich, dass Ansätze, die alleinig auf das Dienstleistungsprodukt fokussieren, für erfolgreiche Innovationen meist zu kurz greifen. Gefordert sind vielmehr Ansätze, die das gesamte Innovationssystem eines Unternehmens erfassen und sich dabei auch mit Fragen der organisatorischen Unterstützung von Dienstleistungsinnovationen beschäftigen sowie der Schaffung einer Innovationskultur innerhalb von Unternehmen, aber auch unternehmensübergreifend sowie in Kooperation mit akademischen Einrichtungen auseinandersetzen. Weitere Potenziale werden in einer Verstärkung der multidisziplinären Zusammenarbeit gesehen, um insbesondere neue Kenntnisse auf Gebieten (z. B. Interaktionsgestaltung, emotionale Aspekte) zu gewinnen, die sich deutlich von den Kernbereichen unterscheiden.

Die Innovationspotenziale in der Dienstleistungswirtschaft sind noch lange nicht ausgeschöpft: Daher gilt es zukünftig, in den Dienstleistungsunternehmen die bislang schwach ausgeprägte Bereitschaft bzw. Tradition für systematische Forschung und Entwicklung sowie F&E-Kooperationen mit der Wissenschaft zu erhöhen. Es ist jedoch auch die Wissenschaft gefordert, die nachhaltige Umsetzung ihrer Forschungsergebnisse in Kooperation mit der Praxis sicherzustellen.

■ 1.5 Literatur

- Albrecht, K.; Zemke, R. (1985): *Service America! Doing Business in the New Economy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Arai, T.; Shimomura, Y. (2004): »Proposal of Service CAD System – A Tool for Service Engineering«. In: *CIRP Annals – Manufacturing Technology* 53(1), S. 397–400.
- Bowers, M. R. (1985): *An Exploration into New Service Development: Process, Structure and Organization*. Texas: Texas A&M University.
- Bullinger, H.-J.; Fähnrich, K.-P.; Meiren, T. (2003): »Service engineering. Methodical development of new service products«. In: *International Journal of Production Economics* 85, S. 275–287.
- Bullinger, H.-J.; Meiren, T. (2001): »Service Engineering«. In: Bruhn, M. et al. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 149–175.
- Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.) (2003): *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*. Berlin: Springer-Verlag.
- Edvardsson, B. et al. (2000): *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Lund: Studentlitteratur.
- Edvardsson, B. et al. (Hrsg.) (2006): *Involving Customers in New Service Development*. London: Imperial College Press.
- Edvardsson, B. et al. (2010): »Study on New Service Development. Project Report«.
- Fähnrich, K.-P.; Husen, C. v. (Hrsg.) (2008): *Entwicklung IT-basierter Dienstleistungen. Co-Design von Software und Services mit ServCASE*. Heidelberg: Physica-Verlag.

- Fitzsimmons, J.; Fitzsimmons, M. (Hrsg.) (2000): *New Service Development*. London: Sage Publications.
- Ganz, W.; Meiren, T. (2010): »Service Engineering: Buzzword or Discipline?« In: Institut d'Administration des Entreprises (Hrsg.): *Marketing, Strategy, Economics, Operations and Human Resources: Insights on Service Activities*. 11th International Research Seminar in Service Management. Aix-en-Provence: Institut d'Administration des Entreprises, Université Paul Cézanne, S. 299–313.
- Gatignon, H. (2010): *New Product and Services Development*. London: Sage.
- Kim, K.-J.; Meiren, T. (2010): »New Service Development Process«. In: Salvendy, G. et al. (Hrsg.): *Introduction to Service engineering*. Hoboken: John Wiley, S. 253–267.
- Moggridge, B. (2007): *Designing Interactions*. Cambridge: The MIT Press.
- Ramaswamy, R. (1996): *Design and Management of Service Processes*. Reading: Addison-Wesley.
- Salvendy, G.; Karwowski, W. (Hrsg.) (2010): *Introduction to Service Engineering*. Hoboken: John Wiley.
- Scheer, A.-W.; Spath, D. (Hrsg.) (2004): *Computer Aided Service Engineering. Informationssysteme in der Dienstleistungswirtschaft*. Berlin: Springer-Verlag.
- Shostak, L. (1982): »How to Design a Service«. In: *European Journal of Marketing* 16(1), S. 49–63.
- Spath, D.; Fähnrich, K.-P. (Hrsg.) (2007): *Advances in Services Innovations*. Berlin: Springer-Verlag.
- Spath, D.; Ganz, W. (Hrsg.) (2008): *The Future of Services. Trends and Perspectives*. München: Hanser Verlag.
- Utterback, J. M. et al. (2006): *Design-Inspired Innovation*. London: World Scientific Press.

2

Kundenintegration in der Dienstleistungsentwicklung: Erfahrungen aus Schweden

Bo Edvardsson, Anders Gustafsson, Lars Witell

■ 2.1 Einleitung

Es gibt wohl kaum ein Unternehmen, das nicht für sich beansprucht, darauf ausgerichtet zu sei, die Bedürfnisse und Erwartungen seiner Kunden zu erfüllen, wenn nicht sogar zu übertreffen. Das geschieht nicht aus Wohltätigkeit, sondern dient dazu, loyale Kunden zu bekommen, mit denen das Unternehmen in eine gewinnbringende Beziehung treten und infolgedessen langfristig bestehen kann. Es ist im Allgemeinen weitaus lukrativer, die Geschäftsbeziehungen mit dem bestehenden Kundenstamm auszubauen, als zu versuchen, neue Kunden zu gewinnen (Reichheld 1996).

Zwar sind Unternehmen bestrebt, ihre Kunden zufriedenzustellen, jedoch sind sie darin nicht immer erfolgreich, und es kommt vor, dass der Kunde bei der Nutzung angebotener Leistungen enttäuscht wird. Der Grund dafür ist, dass das Unternehmen die Erwartungen des Kunden nicht erfüllen konnte, und dass es nicht geliefert hat, was es versprochen hatte. Die Tatsache, dass ein Unternehmen seinen Kunden zuhört, bedeutet nicht notwendigerweise, dass es auch kundenorientiert handelt. Die Folge sind entweder Reklamationen seitens der Kunden oder aber eine Abwanderung von Kunden zu anderen Anbietern. Meistens lassen unzufriedene Kunden das Unternehmen bei einer Abwanderung im Unklaren über die Gründe des Wechsels. Wie gut sind Unternehmen wirklich darin, auf die Bedürfnisse und Vorlieben ihrer Kunden einzugehen? Ist die Kundenorientierung lediglich Rhetorik der Unternehmen, die sich nicht im Alltagsbetrieb des Unternehmens wiederfindet?

Forschungsergebnisse zeigen, dass zwischen 35 % und 44 % aller Dienstleistungen erfolglos bleiben, wenn sie auf den Markt gebracht werden (Crawford 1977; Cooper 1993). Man hält mangelnde Kundenorientierung für den Hauptgrund dafür (Cooper 1993), an-

ders gesagt, Unternehmen entwickeln Dienstleistungen, die den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Kunden nicht entsprechen. Ein weiterer, tiefer liegender Grund könnten auch IT-Lösungen sein, bei denen die Kunden Dinge tun sollen, die zu komplex für sie sind. Dies kann dazu führen, dass Kunden die Lösung falsch einsetzen und sie dann als kompliziert oder geradezu als schlecht betrachten. Die Kunden spielen eine zunehmend aktive und verantwortliche Rolle in der Entwicklung von neuen Dienstleistungen, und das bedeutet gleichzeitig, dass ihre Ansprüche und Erwartungen zugenommen haben. Kunden haben eine geringere Toleranz gegenüber Leistungsangeboten, die ihre Erwartungen nicht erfüllen, und bewerten unvollständige Informationen und mangelnde Verfügbarkeit zunehmend als negativ. Kunden können es nur schwer akzeptieren, wenn sie nicht das erhalten, was ihnen ihrer Meinung nach versprochen wurde bzw. worauf sie glauben, einen Anspruch zu haben. Gründe dafür sind natürlich der schärfere Wettbewerb und die Verfügbarkeit von Alternativen in den meisten Bereichen des Dienstleistungssektors. Ein weiterer Grund ist, dass sich die Unternehmen durch die Entwicklung neuer Informationstechnologie von ihren Kunden entfernt haben. Die Einführung von internetbasierten Dienstleistungen wird häufig als Strategie zur Verbesserung der Wahlmöglichkeiten des Kunden vermittelt, während die eigentlichen Gründe häufig Effizienzsteigerung und Kostensenkung sind. Die Folge davon ist, dass zwar die Produktivität im Unternehmen steigt, das Unternehmen sich aber zugleich von den Kunden entfernt. Forschungsergebnisse zeigen, dass Unternehmen, die kundenorientiert sind und auf Wertschöpfung durch Dienstleistungen setzen, von zufriedeneren und loyalen Kunden und einer höheren Wirtschaftlichkeit profitieren (Sandén/Gustafsson/Witell 2006). Vor diesem Hintergrund zeigen wir Schwächen in der Kundenorientierung der Unternehmen auf und legen dar, wie Unternehmen durch die Einbeziehung von Kunden in die Entwicklung neuer Dienstleistungen geschäftsorientierter arbeiten können.

Nicht nur Dienstleistungsunternehmen profitieren von einer stärkeren Kundenorientierung. Es gibt auch einen Trend bei Produktionsunternehmen, sich auf die Lieferung eines tatsächlichen Nutzwertes an den Kunden zu konzentrieren und darauf, was einen solchen Nutzwert für den Kunden darstellen könnte, anstatt auf die funktional-technischen Attribute eines Produkts. Wir sind der Ansicht, dass Sachgüter nichts weiter als (noch) nicht realisierte Dienstleistungen sind. Es gibt beispielsweise keinen Kunden, der eine Waschmaschine für seine Kleidung braucht – was der Kunde tatsächlich braucht, ist saubere Kleidung. Der Zweck »saubere Kleidung«, und dass dies effizient und vielleicht auch umweltfreundlich geschieht, ist für den Kunden von Interesse, nicht die Waschmaschine selbst. Diese Annahme korrespondiert mit dem neuesten Trend aus der dienstleistungsorientierten Marketingforschung, der als »Service-Dominant Logic« (Vargo/Lusch 2004) bezeichnet wird, und den wir hier Dienstleistungslogik nennen. Die Dienstleistungslogik basiert auf einer Perspektive der Wertschöpfung, die den Nutzwert von Leistungen im Kontext des Kunden in den Mittelpunkt stellt. In der Dienstleistungslogik werden Produkte als Plattformen für Dienstleistungen betrachtet, die ihren Wert erst in der Nutzung durch den Kunden entfalten. Dabei gibt es keine Unterscheidung zwischen Produkten und Dienstleistungen. Es handelt sich um eine Perspektive, die sich auf den Wert bezieht, der entsteht, wenn Produkte und Dienstleistungen oder eine Kombination von beidem vom Kunden genutzt werden. Der zentrale Punkt der Dienst-

leistungslogik ist, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung richtig oder möglicherweise verkehrt nutzen, und was den vom Kunden wahrgenommenen Wert entstehen lässt oder zerstört. Es geht in diesem Beitrag darum, aufzuzeigen, wie Unternehmen bei der Entwicklung von wettbewerbsfähigen Dienstleistungen ihren Kunden zuhören und von ihnen lernen können, und darzulegen, dass es sich lohnt, seinen Kunden zuzuhören und von ihnen zu lernen.

■ 2.2 Weshalb sollte man Kunden zuhören und von ihnen lernen?

Auf Kunden zu hören und von ihnen zu lernen sowie deren Ideen und Vorschläge für neue Dienstleistungen zu nutzen sollte zur allgemeinen Praxis aller Manager und Marketingfachleute gehören. Es gibt keinen Kurs in Marketing, der nicht Wissen über die Bedeutung der Erfüllung von Kundenbedürfnissen umfasst und darüber, wie man Leistungen so erbringt, dass die Erwartungen des Kunden erfüllt oder gar übertroffen werden (in profitabler Weise). Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Fähigkeit, eine Arbeitsweise zu entwickeln, welche Kundenorientierung durch die gesamte Organisation hindurch fördert. Dies wird auf verschiedene Weise ausgedrückt: »Nahe am Kunden sein«, »eine Kundenkultur entwickeln, die Kundenwerte widerspiegelt«, »den Kunden an die Spitze der Organisationspyramide setzen«, »den Kunden in die Vorstandsetage einlassen« oder »der Zweck eines Unternehmens besteht darin, Kundennutzen zu schaffen«. In der amerikanischen Literatur taucht der Begriff Marktorientierung häufiger als der Begriff Kundenorientierung auf, und oft werden die Begriffe synonym gebraucht. Die Marktorientierung gründet sich auf drei Komponenten: den Kunden zu verstehen, den Markt zu verstehen und Wissen innerhalb einer Organisation zu verbreiten (Kohli/Jaworski 1990; Narver/Slater 1990). Grundsätzlich umfasst die Marktorientierung alle Aktivitäten, die sich auf das Schaffen von neuem Wissen über den Markt und die Wettbewerber sowie auf rechtliche Entwicklungen und die Beobachtung potenzieller Kunden beziehen. Wir konzentrieren uns ausschließlich auf das Schaffen von Wissen über Kunden, und deshalb haben wir uns für den Begriff der Kundenorientierung entschieden. Das bedeutet, wir konzentrieren uns ausschließlich auf Aktivitäten und Prozesse, die darauf abzielen, zugrunde liegende Bedürfnisse von Kunden zu verstehen und kennenzulernen. Wir sind der Ansicht, dass ein gutes Verständnis der Bedürfnisse von Kunden eine Voraussetzung für die Entwicklung von wettbewerbsfähigen Dienstleistungen ist.

Zwei Unternehmen, die nahe an ihren Kunden arbeiten und deren Prozesse auf den Alltagsproblemen, dem Verhalten und den Werten der Kunden basieren, sind IKEA und Singapore Airlines. In diesen Unternehmen, die beide Erfolgsbeispiele aus ihren jeweiligen Branchen sind und seit langer Zeit profitabel arbeiten, hören das Topmanagement, die Bereichsleiter, die Dienstleistungsentwickler und die Mitarbeiter mit Kundenkontakt auf ihre Kunden. Die Unternehmen verfügen über Systeme, die ein Lernen von den

Kunden befördern. Diese werden genutzt, wenn es darum geht, Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, aus Beschwerden zu lernen oder anspruchsvolle Kunden in verschiedenen Entwicklungsprojekten zu beteiligen. Die Perspektive des Kunden und die Wertschöpfung durch Dienstleistung bilden die Grundlage dafür, wie die Organisation, die Unternehmenskultur, die Dienstleistungen und sämtliche Interaktionen mit Kunden und Mitarbeitern gestaltet werden. Das Ziel besteht darin, dem Kunden eine angenehme Erfahrung und Mehrwert zu bieten und gleichzeitig auch Mehrwert für die Aktionäre zu schaffen.

Das folgende Beispiel von Singapore Airlines kann veranschaulichen, wie Kundenorientierung in der Praxis funktioniert, und es zeigt die systematische Erfassung von Beanstandungen der Kunden im Unternehmen. Ein Kunde der ersten Klasse beschwerte sich darüber, dass das Personal nicht genug darüber wisse, wie man den passenden Wein zum Essen auswählt. Da Unterhaltung und Essen zentrale Aspekte im Wettbewerb sind, die den Unterschied zwischen einer nur vollständigen und einer attraktiven Leistung für den Kunden ausmachen, wurde die Beschwerde sehr ernst genommen. Mitarbeiter wurden zu Schulungen geschickt, um ihr Wissen über Wein zu verbessern, und heute ist auf jedem Flug mindestens eine Person an Bord, die mit den Passagieren kompetent über Wein sprechen kann. Dies zeigt, wie man einem Kunden zuhören und von ihm lernen kann, und es zeigt ebenso, dass Themen der Dienstleistungsqualität, die nicht unmittelbar mit der Kernleistung zusammenhängen, einen negativen Einfluss auf das Erleben des Kunden haben können.

Eine häufige Reklamation bei IKEA ist, dass bei dem vom Kunden gekauften Produkt Schrauben fehlen, z. B. bei einem Tisch oder Regal. In den meisten Fällen haben die Kunden die Schrauben beim Öffnen der Verpackung selbst verloren. IKEA hat ihre Mitarbeiter jahrelang im Umgang mit Kunden geschult, die sich darüber beschwerten, dass Schrauben fehlen. Als Erstes sagen sie: »Das tut mir leid«, und dann fragen sie: »Wie viele Schrauben brauchen Sie?« Es ist streng untersagt, die Kunden zu fragen, ob sie die Schrauben selbst verloren haben. Das löst das Problem des Kunden nicht und trägt auch nicht zu einem positiven Kundenerlebnis bei. Der Typ und die Anzahl der Schrauben, um die gebeten wird, bilden dann die Grundlage für die Entwicklung einer besseren Verpackung, aber auch einer besseren Aufbauanleitung für das Möbelstück. Die Entwicklung der neuen Dienstleistungen umfasst die Verbesserung der Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden, die Verpackung, die Aufbauanleitung sowie die Kontrolle in der Produktion, um sicherzustellen, dass die Schrauben des richtigen Typs und in der richtigen Anzahl in jeder Verpackung enthalten sind.

Bedeutet nun Kundenorientierung, dass das Unternehmen immer nach den Bedürfnissen des Kunden handeln sollte? Hat der Kunde immer recht? Wir glauben nicht an diese blauäugige Vorstellung. Stattdessen bedeutet Kundenorientierung, ein echtes Interesse am Kunden zu haben – eine Leidenschaft!

- Sowohl die vom Kunden direkt ausgedrückten als auch die unterschwelligsten Bedürfnisse und Vorlieben sowie ihre Werte zu verstehen.
- Das Verhalten des Kunden zu verstehen und zu wissen, wann man sich an den Kunden anpassen sollte und wann eine Anpassung des Kunden angesagt ist.

- Entwicklung, Bildung und Wandlung des Kunden mit seinen Bedürfnissen zu ermöglichen bzw. Lösungen für Probleme des Kunden zu entwickeln.

Dies stellt Ansprüche an das Zuhören und Lernen von Kunden und reicht über die bloße Nutzung von Marktforschungen, Befragungen und Testgruppen hinaus. Darüber hinaus ist es wichtig, dass das Unternehmen die Bereitschaft, die Kompetenz und geeignete Strukturen hat, dem Kunden eine zentrale Rolle bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen einzuräumen. Die Normen und Werte der Unternehmenskultur müssen ebenso auf diesen Prozess ausgerichtet werden. Nur dann kann das Unternehmen auf organische Weise Informationen von seinen Kunden erhalten und dafür sorgen, dass sich diese Informationen in der Entwicklung neuer Dienstleistungen niederschlagen.

Es gibt Hinweise darauf, dass Kunden gelegentlich das Unternehmen übertreffen können, wenn es darum geht, Ideen für neue Dienstleistungen zu entwickeln. Ein Beispiel dafür sind Innovationen im Bereich der »Open Source«. Das Betriebssystem Linux stellt ein Beispiel dar, in dem erfahrene Anwender in Netzwerken und Foren zusammenarbeiten und auf diese Weise neue erfolgreiche Dienstleistungen und Produkte entwickeln. Es ist seit Langem bekannt, dass Kunden kluge Innovatoren und Entwickler neuer Dienstleistungen sind, und dennoch tun sich Unternehmen immer noch schwer, diese Kompetenz und Kreativität zu nutzen. Natürlich stellt sich die Frage, warum dies so ist? Weshalb werden Kunden nicht stärker in den Entwicklungsprozess für neue Dienstleistungen integriert?

Bei vielen Dienstleistungen spielen die Kunden eine wichtige Rolle als Koproduzenten und verfügen deshalb über unbezahlbares Wissen, das ein Unternehmen nutzbar machen kann, indem es sie als Ingenieure in die Entwicklung neuer Dienstleistungen einbezieht. Auf diese Weise entstehen Möglichkeiten, durch den Einsatz von Informationstechnologie vollkommen neuartige Lösungen zu finden, um die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen und kundenspezifische Lösungen zu schaffen, bei denen der Schwerpunkt auf dem Nutzwert für den Kunden liegt. Allerdings mag es professionellen Dienstleistungsentwicklern schwerfallen, anzuerkennen, dass Kunden tatsächlich bessere Ideen als sie selbst haben könnten. Wie sollte ein Unternehmen nun eine Änderung der Haltung der Mitarbeiter angehen, die mit der Entwicklung neuer Dienstleistungen im Unternehmen beschäftigt sind?

■ 2.3 Es lohnt sich, Kunden zuzuhören und von ihnen zu lernen!

Zufriedene Kunden durch die Erstellung und Erbringung von qualitativ hochwertigen Dienstleistungen zu erhalten ist ein zentrales Thema in kundenorientierten Unternehmen. Bei zufriedenen Kunden ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie die Leistungen des Unternehmens auch Freunden und Bekannten empfehlen. Eine ausgeprägte Loyali-

tät und die Bereitschaft, die Dienstleistung auch anderen zu empfehlen, ist ein Ausdruck des Wunsches, die Dienstleistung nochmals in Anspruch zu nehmen. Dies erhöht wiederum die Wahrscheinlichkeit eines erneuten Auftrags oder die Bereitschaft, einen höheren Preis für die Dienstleistung zu bezahlen. Eine ganz einfache Logik stellt fest, dass es von Grund auf nützlich ist, Kunden zuzuhören.

Wenn wir nun zu den Forschungsergebnissen zurückkehren, die besagen, dass es sich lohnt, den Kunden zuzuhören, finden wir sehr überzeugende Argumente. Aus einer internationalen Erhebung über Studien aus verschiedenen Ländern kann man erschließen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmensgewinnen gibt (Wrenn 1997). Dies gilt sowohl für große als auch für kleine Unternehmen und sowohl für Dienstleistungs- als auch für Produktionsunternehmen. Es macht einen großen Unterschied, ob man den Kunden zuhört oder ob man tut, was sie sagen. Manchmal kann ein Kunde eine Lösung für sein Problem finden, meist suchen jedoch die Unternehmen nach den zugrunde liegenden Bedürfnissen, die man möglicherweise mit einer vollständig anderen Lösung erfüllen könnte. Empfehlenswert ist, dem Kunden zuzuhören, nicht jedoch, sich als Sklave von ihm bestimmen zu lassen.

Wir haben verschiedene Studien durchgeführt, in denen wir untersuchten, wie es um die Kundenorientierung schwedischer Unternehmen bestellt ist. In einer Studie mit 366 Unternehmen, vorwiegend aus den Branchen Hotels und Gastronomie, Transportwesen, Immobilien, Papierindustrie, Autoindustrie und Maschinenbau, haben wir den Zusammenhang zwischen deren Ergebnissen und dem Grad der Kundenorientierung untersucht (siehe BILD 2.1). Die Abbildung zeigt, dass diejenigen Unternehmen, die Kundeninformationen nutzen, diese Informationen innerhalb des Unternehmens weitergeben und sie bei Entscheidungen über neue Produkte und Dienstleistungen einsetzen, erfolgreicher sind als die Unternehmen, in denen dies nicht geschieht. Diese Unternehmen haben bessere Produkte, zufriedener und treuer Kunden, sie sind innovativer, wachsen schneller und machen mehr Gewinn. Bei der Betrachtung der Gewinnspannen der 366 Unternehmen, die an unserer Studie teilnahmen, konnten wir untersuchen, wie sich die Gewinnspannen in Abhängigkeit von der Kundenorientierung unterscheiden. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Gewinnspanne von Produktionsunternehmen mit einem hohen Grad an Kundenorientierung um 2 % höher ist als die von Unternehmen mit einem niedrigen Grad an Kundenorientierung. Bei Dienstleistungsunternehmen ist eine Kundenorientierung sogar noch profitabler, da der Unterschied zwischen Unternehmen mit einem hohen Grad und Unternehmen mit einem niedrigen Grad an Kundenorientierung sogar 4 % beträgt. Es bedarf wohl keiner weiteren Untermauerung der These, dass es sich lohnt, auf die Kunden zu hören. Unternehmen, die ihren Kunden mehr zuhören, machen auch mehr Geld. Weshalb sind nun schwedische Unternehmen angesichts dieser überzeugenden Tatsachen nicht besser darin, ihren Kunden zuzuhören?

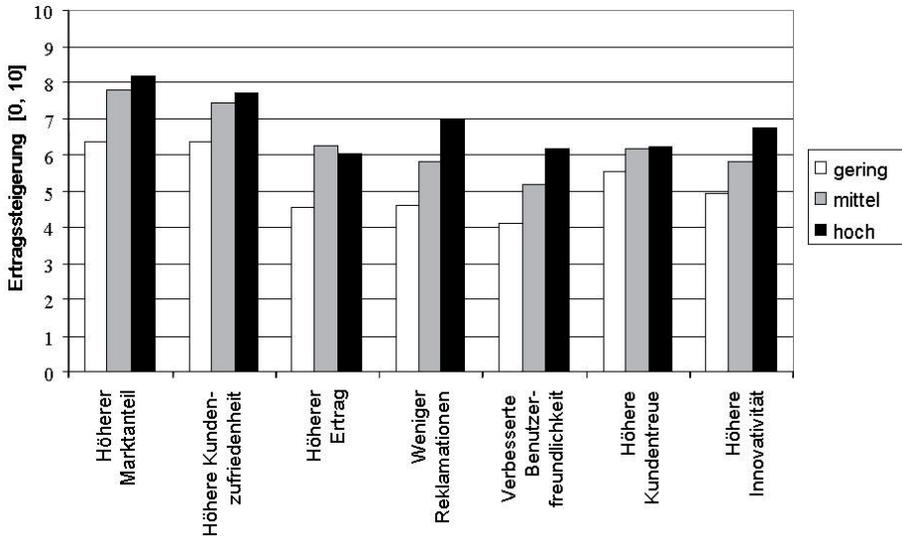


BILD 2.1 Übersicht mit einigen Kennzahlen und deren Zusammenhang mit dem Grad der Kundenorientierung von Unternehmen (Sandén/Gustafsson/Witell 2006).

■ 2.4 Kunden haben gute Ideen!

Viele alltägliche Produkte und Dienstleistungen gehen auf Ideen von Nutzern zurück, z. B. Inlineskater und Kartoffelchips. Elektronische Dienste wurden von Jugendlichen entwickelt, denen bestehende Dienste nicht für ihre speziellen Zwecke ausreichten, z. B. zum Speichern und Übermitteln von Bildern oder Suchmaschinen für verschiedene Dateiformate. Es ist nicht verwunderlich, dass Anwender solche Innovationen selbst schaffen, denn sie kennen ihre eigene Welt und ihre eigenen Bedürfnisse einfach besser als Unternehmen. Was kommt dabei heraus, wenn ein hochgebildeter, aber vielleicht älterer Ingenieur einen neuen Mobiltelefondienst entwickelt, der sich an Teenager richtet? Sehr wahrscheinlich haben sie völlig unterschiedliche Wertvorstellungen, Einkommen und Dinge, die ihnen wichtig sind. Alle diese Aspekte machen es schwierig, herauszufinden, welche Dienste Teenager wollen, und für welche sie bereit sind, zu bezahlen. Ein weiterer Grund dafür, dass Kunden bessere Innovatoren als Unternehmen sind, liegt darin, dass ihre Ideen nicht vom Wissen um das technisch Machbare oder vom Wissen über die Aktivitäten der Konkurrenz behindert werden, denn dann ist es einfacher, innovativ zu sein und außerhalb der gewohnten Bahnen zu denken.

Oft fällt es Kunden auch schwer, zu beschreiben, wie sie handeln, denken und leben. Diese Art von Informationen wird häufig als »schwammige Informationen« bezeichnet.

Wenn man daran denkt, wie man den eigenen Weg nach Hause beschreiben würde – häufig vergisst man zumindest ein wichtiges Detail, da man es als bekannt voraussetzt. Alle diese Gründe zeigen, dass es von großem Nutzen ist, wenn man bei der Entwicklung von neuen Dienstleistungen durchgängig mit Kunden zusammenarbeitet.

■ 2.5 Methoden, wie man Kunden zuhört und von ihnen lernt!

Im Laufe der letzten Jahre wurden verschiedene neue Methoden und Techniken entwickelt, um die Bedürfnisse, das Verhalten und die Werte von Kunden besser darzustellen. Häufig besteht jedoch ein Mangel an Wissen darüber, welche Methoden geeignet sind und wie sie angewandt werden, um den Kunden in den Entwicklungsprozess für neue Dienstleistungen einzubinden. Jede Methode wurde zur Lösung eines bestimmten Problems oder zur Anwendung in einer bestimmten Situation entwickelt.

Man verlässt sich offenbar nach wie vor auf herkömmliche Methoden wie z. B. qualitative Befragungen, Testgruppen und Fragebögen, die zur Lösung von Problemen aller Art eingesetzt werden, vor denen ein Unternehmen steht. Verschiedene Marktforschungsmethoden haben unterschiedliche Stärken und dienen unterschiedlichen Zwecken, so wie unterschiedliche Werkzeuge in einem Werkzeugkasten. Ein Hammer eignet sich für bestimmte Arbeiten, ein Schraubenzieher für andere und so weiter.

Testgruppen und Fragebögen sind sehr populär und werden für Probleme aller Art in Situationen aller Art eingesetzt. Die Methoden sind gut, aber wie alle Methoden haben sie ihre Stärken und Schwächen. Testgruppen gelten im Allgemeinen als eine Methode zum Sammeln einer großen Menge von Informationen bei relativ geringen Kosten. Das Problem dabei ist, dass jeder Teilnehmer der Testgruppe nur eine sehr begrenzte Möglichkeit hat, sich auszudrücken, und die Diskussion wird oft von den Leuten mit den schärfsten oder strittigsten Ansichten bestimmt. Die Niederschriften von den Gesprächen mit den Testgruppen – häufig zwischen 30 und 40 Seiten – werden dann von einem »Experten« analysiert, der einen völlig anderen Bezugsrahmen für die Interpretation als die Kunden hat, und dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Fehlinterpretationen beträchtlich. Eine Testgruppe ist eine reaktive Methode (Johnson 1998), mit anderen Worten, sie eignet sich, um auf etwas zu reagieren, z. B. auf eine Dienstleistung, die Kunden in Anspruch genommen haben, oder auf eine Situation, in der sie sich befanden.

Es gibt auch eine Reihe von proaktiven Methoden (Johnson 1998), die mehr darauf ausgerichtet sind, einen Blick in die Zukunft zu werfen. Diese Methoden legen ihren Schwerpunkt darauf, zu verstehen, welche Werte und Handlungen die Kunden beeinflussen und warum sie so denken, wie sie es in einer bestimmten Situation tun. Man kann Innovation als »nicht im Voraus denkbar« betrachten, und damit ist gemeint, dass

es schwierig ist, eine Ansicht über etwas zu äußern, was man noch nicht erlebt hat. Infolgedessen ist es bei proaktiven Methoden häufig erforderlich, den Kunden eine Gelegenheit zu geben, das Produkt bzw. die Dienstleistung auszuprobieren, damit sie den Nutzen erkennen können. Wir haben in Zusammenarbeit mit Whirlpool neue Mikrowellenherde bei Kunden zu Hause installiert. Die Kunden erhielten die Herde, welche mehr Funktionen und Merkmale als üblich aufwies, für zehn Tage zum Gebrauch. Während dieser Zeit führten die Kunden ein Tagebuch, in dem sie jedes Mal eine Eintragung vornahmen, wenn sie vor einem Problem standen oder eine Möglichkeit sahen, das bzw. die mithilfe eines Herdes gelöst werden konnte. Die aus diesem Versuch gesammelten Ideen wurden mit den Ideen aus Befragungen und Testgruppen verglichen, und es stellte sich heraus, dass dieser neue Ansatz zu mehr innovativen Ideen führte (Witell/Kristensson/Gustafsson 2007). Abschließend kann man sagen: Die Wahl der Methode bestimmt die Art der Ideen, die wir erhalten. Wir stehen auf dem Standpunkt, dass ein Unternehmen über einen gut gefüllten Werkzeugkasten verfügen sollte, nicht nur ein paar einzelne Werkzeuge, damit man jeweils das passende Werkzeug für ein bestimmtes Problem zur Hand hat. Dies setzt voraus, dass im Unternehmen ein breites Wissen über die Methoden vorhanden ist.

■ 2.6 Dienstleistungsunternehmen der Zukunft hören auf ihre Kunden und lernen von ihnen

In vielen Märkten gehen radikale Veränderungen vor sich, die dramatische Folgen für das zukünftige Verhalten und die Strategie von Unternehmen haben werden. Bisher sind Unternehmen mit Produkten hoher Qualität gut gefahren – es gab immer einen Markt für gute Produkte. Im Allgemeinen war es für den Erfolg im Markt ausreichend, gute Kanäle in den Markt zu finden und das Produkt zum richtigen Preis zu verkaufen. Die nächste Entwicklungsphase bestand für Unternehmen darin, marktorientiert zu werden (Kohli/Jaworski 1990; Narver/Slater 1990). Dazu gehört, dass Unternehmen Informationen über Kunden, den Markt und Wettbewerber sammeln, und dass attraktive Produkte und Dienstleistungen auf dieser Basis geschaffen werden. Einsichten über verschiedene Marktsegmente zu erlangen und entsprechende Strategien und Angebote zu gestalten ist ein zentrales Thema in marktorientierten Unternehmen.

Heute reicht die Marktorientierung nicht mehr aus, um wettbewerbsfähige Dienstleistungen zu erbringen und zu entwickeln – die Unternehmen müssen kundenorientiert werden (Johnson 1998), was bedeutet, dass die Unternehmen permanent und in strukturierter Weise über die Bedürfnisse, Erwartungen und Werte der Kunden dazulernen müssen. Unternehmen müssen ihre Handlungen und die Entwicklung neuer Dienstleistungen darauf gründen, was tatsächlich Wert für den Kunden schafft. Kundenorientie-

rung erfordert tieferes Wissen um die Kunden mit ihren Bedürfnissen und Problemen, und es bedeutet, dass das Unternehmen Beziehungen zu den Kunden aufbauen muss. Es bedarf einer klaren Strategie in Bezug darauf, wie das Unternehmen Kunden kennenlernen und zufriedenstellen kann, und wie verschiedene Hindernisse innerhalb des Unternehmens aus dem Weg geräumt werden können, damit die Mitarbeiter dieses Wissen jeden Tag nutzen können. Ford hatte während der letzten Jahre Absatzprobleme, die zu einem geringeren Marktanteil und einer Senkung der Produktion führten. Im Jahr 2006 erklärte der Vorstandsvorsitzende von Ford, Bill Ford, dass Ford nun damit beginne, Autos im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit zu entwickeln, anstatt wie früher im Hinblick darauf, den freien Platz in der Produktionsstraße zu füllen. Das folgende Beispiel zeigt, wie sich die Haltung von Ford gegenüber dem Kunden im Lauf der Zeit entwickelt hat.



»Bis vor noch nicht allzu langer Zeit bestand unsere ganze Vorstellung vom Kunden darin, dass wir ein Auto im Großhandel an einen Händler verkaufen, der Händler dann das Auto an den Kunden verkaufte, und wir hofften, dass wir danach nichts mehr vom Kunden hörten – denn sonst bedeutete dies, dass etwas schiefgegangen war.

Heute wollen wir einen Dialog mit dem Kunden über seine gesamten Erfahrungen als Autobesitzer pflegen. Wir wollen auf jedem Schritt des Weges mit unseren Kunden in Berührung kommen und mit ihnen sprechen. Wir wollen ein Produktions- und Dienstleistungsunternehmen für Endverbraucher sein, das eben nun mal in der Autoindustrie angesiedelt ist.«

(William Clay Ford Jr., Ford Motor Car Company)

Die Investition von Ford in die Kundenorientierung hat bereits Ergebnisse gebracht. In der letzten Untersuchung zur Kundenzufriedenheit (ACSI, American Customer Satisfaction Index) hat sich das Image von Ford bei den Kunden drastisch gewandelt. Während verschiedene japanische Autohersteller eine Abnahme der Kundenzufriedenheit verzeichnen müssen, stieg die Zufriedenheit der Kunden mit Ford um 7 % in den letzten zwei Jahren.

■ 2.7 Erörterung und Schlussfolgerungen

Es lohnt sich, ein Unternehmen kundenorientiert zu gestalten! Ein schwedisches Unternehmen, das seinen Kunden in seinen Entwicklungsprozessen intensiv zuhört und von ihnen lernt, hat eine höhere Gewinnspanne als andere schwedische Unternehmen. Auf Kunden zu hören und von ihnen zu lernen sollte nicht als Kostenfaktor für ein Unternehmen, sondern als Strategie zur Förderung der Profitabilität betrachtet werden. Auf

Kunden zu hören, von ihnen zu lernen und dieses Wissen im gesamten Unternehmen weiterzugeben ist eine gewinnbringende Strategie, die zu höherer Kundenzufriedenheit und höheren Gewinnmargen führt. Die meisten Unternehmen stimmen der Argumentation zu, dass Kundenorientierung wichtig dafür ist, einen Wert für ihre Kunden zu schaffen, und dass sie zu zufriedenen und loyalen Kunden sowie einem profitablen Unternehmen führt. Weshalb tun sich also Unternehmen und andere Organisationen so schwer damit, auf Kunden zu hören und von ihnen zu lernen?

Wir führen dieses Problem auf mehrere Faktoren zurück – einer davon ist, dass viele Unternehmen versucht haben, kundenorientiert zu sein, jedoch nicht so große Erträge wie andere Unternehmen erzielt haben. Manche Unternehmen haben damit begonnen, auf Kunden zu hören, indem sie dieselben Techniken wie früher einsetzen, wie z. B. Befragungen und Testgruppen, es bedarf jedoch mehr als das! Die Unternehmen müssen Methoden einsetzen, die sich besser dazu eignen, die latenten Bedürfnisse und Probleme der Kunden zu erkennen.

Andere Unternehmen haben vielleicht gute Informationen über die Bedürfnisse der Kunden gesammelt, wissen jedoch nicht, wie diese zu interpretieren sind, oder geben die Informationen nicht im gesamten Unternehmen weiter. Wenn die Informationen nicht die Leute erreichen, die im täglichen Kundenkontakt stehen, wird es keine Veränderung geben. Des Weiteren haben Kunden gute Ideen, aber die Unternehmen entscheiden sich häufig dafür, ihre eigenen Ideen zu entwickeln und mit diesen zu arbeiten, anstatt sich an die Experten – die Kunden – zu wenden, um zu erfahren, was in deren täglichem Leben tatsächlich Wert schafft.

Für den Erfolg der schwedischen Unternehmen im Hinblick auf die Kundenorientierung und Steigerung ihrer Wirtschaftlichkeit ist es erforderlich, dass sie eine Organisationsstruktur aufbauen, die darauf ausgerichtet ist, Nutzwert für die Kunden zu schaffen. Einige der zentralen Themen sind:

- Eine kundenorientierte Strategie auf der Grundlage der individuellen Bedürfnisse des Kunden zu entwickeln.
- Wissen über einen Werkzeugkasten von Methoden zu entwickeln, sowohl qualitativ als auch quantitativ, die zum Aufbau eines tiefen Wissens über Kundenbedürfnisse geeignet sind.
- Innerhalb des Unternehmens »Übersetzer« vorzusehen, die das Wissen über Kunden in praktisch anwendbares Wissen umsetzen und dann dieses Wissen im gesamten Unternehmen weitergeben können.
- Eine Organisation zu gestalten, in der das Wissen über Kunden in die Entwicklung neuer Dienstleistungen und in Form von Änderungen an den Angeboten und Prozessen des Unternehmens einfließt.

Gelingt es den schwedischen Unternehmen, diese »einfachen Dinge« in ihrem täglichen Betrieb zu verändern, sind sie gut positioniert für die Entwicklung neuer Dienstleistungen und für Innovationen, welche zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit Schwedens beitragen.

■ 2.8 Literatur

- Brady, M. K.; Cronin, J. J. Jr. (2001): »Customer Orientation Effect on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors«. In: *Journal of Service Research* 3(3), S. 241-251.
- Cooper, R. G. (1993): *Winning at New Products - Accelerating the Process from Idea to Launch*. New York: Addison-Wesley.
- Crawford, C. M. (1977): »Marketing Research and the New Product Failure Rate«. In: *Journal of Marketing* (April), S. 51-61.
- Edvardsson, B.; Enquist, B. (2009): *Values Based Service for Sustainable Business - Lessons from IKEA*. London: Routledge.
- Johnson, M. D. (1998): *Customer Orientation and Market Action*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kohli, A. K.; Jaworski, B. J. (1990): »Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications«. In: *Journal of Marketing* 54, S. 1-18.
- Narver, J. C.; Slater, S. F. (1990): »The effect of a market orientation on business profitability«. In: *Journal of Marketing* 54, S. 20-35.
- Reicheld, F. (1996): *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sandén, B.; Gustafsson, A.; Witell, L. (2006): »The Role of the Customer in the Development Process«. In: Edvardsson, B. et al. (Hrsg.): *User Involvement in New Service Development*, Series on Technology Management - vol. 11. London: Imperial College Press.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): »Evolving to a new dominant logic of marketing«. In: *Journal of Marketing* 68(1), S. 1-17.
- Witell, L.; Kristensson, P.; Gustafsson, A. (2007): »The Effects of Customer Involvement on New Product Ideas in Comparison to Traditional Market Research Techniques«. Presented at the Research Forum at PDMA, Orlando, US.
- Wrenn, B. (1997): »The market orientation construct: measurement and scaling issues«. In: *Journal of Marketing* 61, S. 31-54.

TEIL II

**Fokus Test –
das Unsichtbare der
Dienstleistungen sichtbar
und prüfbar machen**

3

Modellierung und Simulation von Dienstleistungen

Barbara Decker, Ilyas Khan, Thomas Meiren

»Visualize the invisible part of services and provide a platform for communication.«
(Kwang-Jae Kim)

■ 3.1 Einleitung

Modelle bilden einen wichtigen Bestandteil des wissenschaftlichen Arbeitens. Sie werden meist als ein abstraktes Abbild der Wirklichkeit gesehen und sollen zur Erklärung von komplexen Sachverhalten dienen. In der Wissenschaft kommt Modellen eine wichtige Bedeutung zu, da sie einen strukturierten Zugang für weitergehende Analysen und Anwendungen ermöglichen. Genauso wie die Auseinandersetzung mit grundlegenden Theorien zu Dienstleistungen war auch die Beschäftigung mit umfassenden Modellen zu Dienstleistungen lange Zeit kein profilierter Schwerpunkt der Dienstleistungsforschung. Erst in jüngster Zeit entstehen einige interessante Arbeiten auf diesem Gebiet wie etwa die Entwicklung von Beschreibungssprachen für Dienstleistungen. Des Weiteren geht mit der Modellbildung im Dienstleistungsbereich die Entwicklung von Methoden und Werkzeugen einher, die sich mit der Erstellung, Visualisierung und Analyse von Modellen beschäftigen.

Bereits in einer ersten Expertenbefragung (Spath/Ganz 2008) zeichnete sich ein stärker werdendes Interesse der wissenschaftlichen Community an grundsätzlichen Fragestellungen zu Dienstleistungen ab – eine Entwicklung, die sicherlich nicht unwesentlich auf das Aufkommen der Service Science und dem damit verbundenen verstärkten Einstieg unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen in die Auseinandersetzung mit Dienstleistungen zurückzuführen sein dürfte. Dadurch entstand ein gewisser Bedarf nach grundlegenden Theorien und Modellen zu Dienstleistungen, womöglich nicht zuletzt deshalb, um eine gemeinsame Basis für multidisziplinäres Zusammenarbeiten zu schaffen. Aus diesem Grund wurde entschieden, die Modellbildung im Dienstleistungsbe-

reich zu einem der Vertiefungsbereiche der aktuellen Expertenbefragung zu machen. Insbesondere sollte der Frage nachgegangen werden, welche Trends und Perspektiven sich abzeichnen und welche Potenziale sich aus Sicht der Experten für die Zukunft ergeben.

■ 3.2 Modelle für Dienstleistungen

»If you can't measure it, you can't manage it« ist ein populäres Zitat, das gleich mehreren Autoren wie etwa Edward Deming, Peter Drucker und Robert Kaplan zugeschrieben wird. Es verdeutlicht eine gängige Ansicht, dass ein modernes, aktives Unternehmensmanagement immer auch klare Analysen und Entscheidungsgrundlagen erfordert. Eindeutige Eingrenzungen des Betrachtungsgegenstands und geeignetes Datenmaterial sind wiederum eine wichtige Voraussetzung hierfür. Eine interessante Erweiterung des Zitats könnte wie folgt lauten: »If you can't describe it, you can't measure it«, denn nur Dinge, die sich präzise beschreiben lassen, können auch einer systematischen Analyse und Bewertung unterzogen werden. Doch inwieweit lässt sich diese Argumentationskette auch auf Dienstleistungen anwenden? Gelten diese nach etablierter Lehrmeinung nicht als immateriell und somit als wenig greifbar? Welche Ansätze gibt es überhaupt, Dienstleistungen umfassend zu beschreiben und als Modell abzubilden?

Auffällig ist zumindest, dass man sich seitens der Wissenschaft zwar ausgiebig mit Definitionen, Charakteristika und Typologien von Dienstleistungen beschäftigt hat, sich jedoch für die Entwicklung grundlegender Modelle zu Dienstleistungen nur wenige Beispiele finden. Dabei gilt gerade die Modellbildung als ein wichtiger Baustein zur Theoriebildung und somit letztlich als Grundlage für ein professionelles Management von Dienstleistungen. Während man beispielsweise im Produktbereich eine Vielzahl von generischen Modellen, von Darstellungsformen und Modellierungsmöglichkeiten findet, scheinen solche Ansätze im Dienstleistungsbereich weitgehend zu fehlen (Meiren 2008).

Lange Zeit fanden sich in der Literatur nur eher rudimentäre Modelle zu Dienstleistungen. Meist erklären sie wichtige Teilaspekte von Dienstleistungen, liefern jedoch keinen umfassenden Beschreibungs- und Strukturierungsversuch. Zu den am weitesten verbreiteten Modellen dieses Typs zählen vor allem das GAP-Modell zur Dienstleistungsqualität von Parasuraman, Zeithaml und Berry (1985) und die Service Profit Chain von Heskett, Sasser und Schlesinger (1997), die vielleicht auch gerade deshalb so populär wurden, weil sie nicht nur Phänomene darstellen, sondern auch modellhafte Erklärungsversuche liefern.

In den letzten Jahren finden sich jedoch mehr und mehr wissenschaftliche Arbeiten, die versuchen, Dienstleistungssysteme in ihrer Gesamtheit zu beschreiben. Ein Beispiel hierfür ist das Capstone Model von Karni und Kaner (2007), das aus insgesamt neun universellen Kategorien (»major classes«) von Systemelementen besteht, die wiederum in 75 Attribute (»main classes«) und mehr als 400 Teilattribute aufgegliedert sind.

Durch diese hierarchische Aufgliederung von Funktionalitäten und Komponenten ergibt sich die Analogie einer Stückliste für ein physisches Produkt oder einer Business Process Map für ein prozessbasiertes Unternehmensmodell. Weitere Beispiele für ähnliche Ansätze, Dienstleistungen über parametrische Modelle zu beschreiben, sind die Beschreibungssprache für Dienstleistungen von Böttcher (2009) und die Unified Service Description Language von SAP (2010). Die Anwendungsgebiete für diese Art von Modellen sind recht vielfältig, unter anderem helfen sie bei der Entwicklung, der IT-Unterstützung, dem Vertrieb und dem Controlling von Dienstleistungen.

Bei den befragten Experten kristallisierten sich im Rahmen der Befragung zwei unterschiedliche Lager heraus, als es um die Frage nach Modellen für Dienstleistungen ging. Auf der einen Seite wird zwar der generelle Nutzen von Modellen im Dienstleistungsbereich gesehen (»models help to understand services«), gleichzeitig wird jedoch bezweifelt, dass allgemeingültige Dienstleistungsmodelle einen wirklichen Mehrwert bringen können – entweder seien diese zu generisch gehalten und könnten Dienstleistungen nicht in ausreichender Tiefe erklären, oder sie seien zu speziell und würden nur einzelne Arten oder Aspekte von Dienstleistungen erläutern (»services are too complex«). Ein weiterer Kritikpunkt bestand darin, dass Modellen idealerweise fundierte Theorien zugrunde liegen sollten – aber gerade hier scheint es aus Sicht der befragten Experten einen Mangel innerhalb der Dienstleistungsforschung zu geben (vgl. Ergebnisse der ersten Expertenbefragung, Spath/Ganz 2008).

Eine zweite, kleinere Gruppe der befragten Experten sieht umfassende Dienstleistungsmodelle als zwingend notwendig, um Phänomene und Wirkmechanismen im Dienstleistungsbereich erklären zu können. Solche Modelle könnten schließlich die Basis für Entwicklungswerkzeuge für Dienstleistungen bilden – etwa vergleichbar mit Computer-Aided-Design-Tools in der Produktentwicklung und Computer-Aided-Software-Engineering-Tools für die Softwareentwicklung – genauso wie für umfassende Managementsysteme (z. B. für das Controlling und die Produktivitätssteuerung von Dienstleistungen). Des Weiteren könnten Dienstleistungsmodelle eine wichtige Rolle spielen, wenn es um die Festlegung von Standards im Dienstleistungsbereich ginge.

Einigkeit bestand jedoch unter den Experten zumindest darin, dass domänenspezifische Dienstleistungsmodelle, also Abbildungen bestimmter Teilaspekte und Anwendungsgebiete, sinnvoll seien. Diese zu entwickeln und zu validieren sei eine in hohem Maße multidisziplinäre Aufgabe. Wichtige Beiträge werden dabei vor allem aus den Bereichen der Sozialwissenschaften, der Psychologie, des Operations Management, des Engineerings und der Informatik erwartet.

■ 3.3 Modellierung von Dienstleistungen

Wenn es darum geht, praxisnahe Modelle spezieller Dienstleistungen zu erzeugen, so lag der Fokus in Wissenschaft und Praxis lange Zeit auf der Prozessmodellierung. Zum einen sind Prozesse ein wichtiger Bestandteil jedweder Dienstleistung, und zum anderen existiert aus dem Bereich des Business Process Engineering ein reichhaltiger Fundus an Methoden und Werkzeugen zur Prozessmodellierung, die sich relativ einfach für den Bereich der Dienstleistungen anwenden lassen. Insbesondere ermöglicht es die Prozessmodellierung, Dienstleistungsprozesse – oder Ausschnitte daraus – abstrahiert (meist grafisch) darzustellen. Der Schwerpunkt liegt auf einer Visualisierung des Prozesses, aber auch Ressourcen (z. B. Mitarbeiter, Betriebsmittel) und Daten (z. B. Zeiten, Kosten) sind häufig Bestandteile von Prozessmodellen.

Eine hohe Bedeutung hat das Service Blueprinting als eine dienstleistungsspezifische Sonderform der Prozessmodellierung gewonnen. Service Blueprinting wurde erstmals von Shostack (1982, 1984) beschrieben. Es ist eine Darstellungsmethode der Dienstleistung in Form eines Ablaufdiagramms. Service Blueprinting ermöglicht eine detaillierte und transparente Aufzeichnung der Arbeitsabläufe zur Erbringung der Dienstleistung. Die Darstellung kann so gestaltet werden, dass sie auch mögliche Fehler und die wichtigsten Entscheidungssituationen beinhaltet. Die jedoch wohl wichtigste Eigenschaft eines Service Blueprint ist die Trennung der seitens der Kunden unmittelbar wahrnehmbaren Aktivitäten und der nicht wahrnehmbaren Aktivitäten durch die sogenannte Sichtbarkeitslinie (»line of visibility«). Service Blueprinting war ursprünglich eine Methode zur Prozesskontrolle und zur Qualitätssicherung. Es war präziser als rein verbale Beschreibungen, Schwachpunkte im Prozess ließen sich schnell lokalisieren, und es unterstützte bei der Problemlösung. Ein großer Vorteil des Service Blueprinting liegt in seiner einfachen Verständlichkeit für die am Dienstleistungsprozess beteiligten Akteure.

Die nach wie vor hohe Relevanz des Service Blueprinting kam auch in der Expertenbefragung zum Ausdruck. Gefragt nach Verfahren zur Modellierung von Dienstleistungen nannten die Experten einhellig das Service Blueprinting, das insbesondere für die Darstellung der bei der Dienstleistungserbringung benötigten Prozesse und Ressourcen ein wichtiges Instrumentarium sei. Aber genau hier liegen nach Ansicht einiger Experten auch die Beschränkungen des Service Blueprinting – Prozesse und Ressourcen lassen sich gut abbilden. Wie steht es jedoch mit »weichen Faktoren«? Bei vielen Dienstleistungen, vor allem bei wissensintensiven Dienstleistungen, spielen diese eine entscheidende Rolle und eine aussagekräftige Modellbildung zu Dienstleistungen sollte dementsprechend auch Aspekte wie menschliches Verhalten, Interaktion, Beziehungen, Erfahrungen und Emotionen enthalten.

Eine einfache Lösung dieser Herausforderung scheint es jedoch aus Sicht der befragten Experten nicht zu geben. Die größten Potenziale sehen einige von ihnen im Agent-based Modelling. Bei diesem unter anderem in den Sozialwissenschaften verbreiteten Ansatz bilden nicht die Prozesse, sondern die beteiligten Akteure (»agents«) den Ansatzpunkt für die Darstellung des (Dienstleistungs-)Systems (Gilbert 2008). Neben genau spezifizierten Akteuren bilden Interaktionstypologien, Entscheidungsheuristiken, Lernregeln

und Umgebungsfaktoren meist wesentliche Elemente des Agent-based Modelling. Somit wird es ermöglicht, Handlungen und Interaktionen verschiedener Akteure darzustellen und deren Verhalten – gegebenenfalls mithilfe von Erkenntnissen aus anderen Disziplinen (z. B. aus der Spieltheorie) – zu erklären. Insbesondere bei komplexen, interaktionsintensiven Dienstleistungen vermuten einige der befragten Experten ein großes Potenzial für den Einsatz von Agent-based Modelling.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die meisten Experten zahlreiche Defizite im Bereich der Modellierung von Dienstleistungen sehen. Viele der eingesetzten Verfahren – sei es aus dem Bereich der Prozessmodellierung oder des Agent-based Modelling – wären nicht speziell für Dienstleistungen entwickelt worden, und eine Übertragung auf Dienstleistungen wäre nicht immer ohne Weiteres möglich. Zudem seien viele Modellierungswerkzeuge nicht intuitiv bedienbar und würden vielmehr umfangreiches Expertenwissen erfordern. In der Summe müsse also die Entwicklung sowohl neuer methodischer Ansätze als auch benutzerfreundlicher Softwaretools forciert werden.

■ 3.4 Simulation von Dienstleistungen

Eine Simulation umfasst die Nachbildung und Analyse von Vorgängen. Dabei stehen bereits existierende oder noch zu entwickelnde Systeme sowie deren Verhalten im Zeitablauf im Fokus.

Die Anwendung von Simulationsmethoden im Dienstleistungsbereich kam ursprünglich aus der Fertigungsindustrie. Hier haben Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes die Simulation nicht nur für die Optimierung ihrer Fertigungsprozesse eingesetzt, sondern auch für die Bereiche Einkauf, Lager und Distribution. Nicht nur die Weiterentwicklung von Simulationsverfahren und das steigende Angebot von dienstleistungsspezifischer Simulationssoftware und Beratungsmöglichkeiten, sondern auch das wachsende Interesse des Managements am Thema Simulation trug schließlich mehr und mehr zu dessen Verbreitung im Dienstleistungssektor bei (Seel 2002).

Zur Anwendung kommen Simulationstechniken in sehr vielen Dienstleistungsbereichen. Schwerpunkte bilden dabei insbesondere folgende Anwendungsgebiete, wie sich anhand der Beiträge einschlägiger Konferenzen (z. B. Winter Simulation Conference) schnell erkennen lässt:

- Beratung und Schulung,
- Callcenter und Teleservice,
- Gesundheitswesen,
- Kreditwesen,
- Logistik, Transport und Distribution,
- Supply Chain,

- Sicherheitsdienst und Katastrophenschutz,
- Telekommunikation,
- Terminplanung und Disposition.

Zielsetzung bei der Simulation ist es, die Systeme so zu planen und zu steuern, dass sie effektiv und effizient arbeiten. Dabei werden Fragestellungen der strategischen und operativen Planung beleuchtet. In der Beratungsbranche wird das Mittel Simulation darüber hinaus nicht selten genutzt, um die Auswirkungen von Optimierungsmaßnahmen zu analysieren und anschaulich darzustellen.

In den häufigsten Fällen basiert die Simulation auf Prozessen bzw. auf dem zugrunde liegenden Prozessmodell, welches die zur Erfüllung des Prozesses notwendigen Aufgaben beinhaltet. Über den Prozess hinaus können aber in der Simulation noch weitere Aspekte einbezogen werden, wozu insbesondere Ressourcen, Zeiten, Kosten und Warteschlangen, aber auch Kunden- und Mitarbeiterverhalten zählen.

Gefragt nach relevanten Trends im Bereich der Simulation sehen die Teilnehmer der Expertenbefragung vor allem drei Entwicklungen, die für den Dienstleistungsbereich von Bedeutung sind. Dies sind die Visualisierung (vor allem mit 3-D-Animationen), die Anwendung von Theaterkonzepten (z. B. Service Theater) und die Einrichtung von Plattformen (»Labs«) zur ganzheitlichen Simulation.

Lange Zeit war die Simulation eher mathematisch ausgerichtet, und eine Visualisierung der Ergebnisse erfolgte in der Regel über Listen, Tabellen und Prozessdarstellungen. In jüngerer Zeit gibt es Entwicklungen, die auf eine stärkere Veranschaulichung der Simulation setzen und 3-D-Animationen in die Simulation einbauen oder Prozesse als Computerspiele aufbereiten – erste entsprechende Software ist bereits auf dem Markt erhältlich. Im Kontext der Visualisierung sind auch die sogenannten Serious Games zu nennen: »Serious games are computer and video games used as educational and training tools. The game may be a simulation which has the look and feel of a game, but corresponds to non-game events or processes, including business operations and processes« (IBM 2010).

Ein weiterer im Dienstleistungsbereich zu beobachtender Trend besteht darin, Simulation weit umfassender zu begreifen als die bloße mathematische Simulation des Prozesses. So kann man durchaus auch die Nachbildung und Analyse von Interaktionsvorgängen mithilfe von Service Theater als eine Art der Simulation auffassen. Hierbei werden Dienstleistungen ähnlich wie Theaterstücke inszeniert (Grove/Fisk/John 2000; Grove/Fisk 1992). Schauspieler oder auch reale Kunden und Mitarbeiter übernehmen dabei vordefinierte Rollen, um den Ablauf einer Dienstleistung und insbesondere die dabei enthaltene Interaktion »durchzuspielen«. Mithilfe eines Publikums (z. B. Kunden, Mitarbeiter, Entscheidungsträger) werden verschiedene Varianten erprobt, die Ergebnisse analysiert und Entscheidungen über zu treffende Maßnahmen gefällt. Die Einsatzgebiete des Service Theater liegen somit sowohl in der Analyse existierender Dienstleistungen als auch in der Unterstützung für die Gestaltung neuer Dienstleistungen (Fisk/Grove/John 2008).

Weiterhin lässt sich beobachten, dass in den letzten Jahren die Idee einer integrativen Simulation speziell für Dienstleistungen an Bedeutung gewonnen hat. So werden erste

Labs in Forschungseinrichtungen und Unternehmen eingerichtet, in denen nicht nur Software zur Simulation von Prozessen und Ressourcen verfügbar ist, sondern beispielsweise auch die Dienstleistungsumgebung (»Servicescape«) mithilfe von virtueller Realität abgebildet und Methoden wie Service Theater zur Gestaltung der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion eingesetzt werden. Ziel ist es, Dienstleistungen in einer geschützten Umgebung so realitätsnahe wie möglich darzustellen und auf die Praxis übertragbare Erkenntnisse zu gewinnen. Als ein wichtiges Einsatzgebiet solcher Labs kann vor allem das systematische Testen neu entwickelter Konzepte – etwa vor der Markteinführung neuer Dienstleistungen – angesehen werden (Meiren/Burger 2010).

Insgesamt sieht die überwiegende Mehrheit der befragten Experten zahlreiche neue Möglichkeiten hinsichtlich der Simulation von Dienstleistungen. Dies gilt umso mehr, sofern es gelingt, die bei Dienstleistungen häufig ausschlaggebenden weichen Faktoren in die Simulation mit einzubeziehen.

■ 3.5 Fazit

Die Thematisierung der Frage nach Modellen im Dienstleistungsbereich und den damit zusammenhängenden Verfahren der Modellierung und Simulation macht deutlich, dass auf diesem Gebiet bisher vergleichsweise wenige eigenständige Arbeiten aus der Dienstleistungsforschung vorliegen. Der weitaus häufiger zu beobachtende Weg ist die Übertragung und Anpassung von Modellen und Methoden anderer Disziplinen auf den Dienstleistungsbereich. Dies hat jedoch häufig zur Folge, dass sich hierdurch nur Teilaspekte von Dienstleistungen erklären lassen und zudem stark disziplinabhängige Sichtweisen entstehen können.

Ein Teil der befragten Experten äußerte in diesem Zusammenhang einerseits seine Skepsis, dass es jemals umfassende, allgemeingültige Modelle für Dienstleistungen geben könne. Hierfür seien Dienstleistungen zu heterogen und zu komplex. Andererseits stimmten die befragten Experten überein, dass die Entwicklung und Anwendung domänenspezifischer Modelle ein großes Potenzial habe und hier ein vielversprechendes Betätigungsfeld für die Zukunft liege.

Bei den Fragen zur Modellierung und Simulation von Dienstleistungen zeigte sich, dass existierende Ansätze vor allem die Abbildung von Prozessen und die Planung von Ressourcen ermöglichen und hier auch zahlreiche unterstützende Softwaretools in der Unternehmenspraxis verbreitet sind. Ein großes Defizit liegt aus Sicht der Experten jedoch in der Modellierung und Simulation der für Dienstleistungen wichtigen Faktoren wie menschliches Verhalten, Interaktion, Beziehungen, Erfahrungen und Emotionen. Hier seien erste geeignete Ansätze erkennbar, aber entscheidende Durchbrüche stünden noch aus.

■ 3.6 Literatur

- Böttcher, M. (2009): Architektur integrierter Dienstleistungssysteme – Konzeption, Meta-modell und technikraumspezifische Konkretisierung. Dissertation, Universität Leipzig
- Fisk, R. P.; Grove, S. J.; John, J. (2008): *Interactive Services Marketing*. Boston: Houghton Mifflin.
- Gilbert, N. (2008): *Agent-based Models*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Grove, S. J.; Fisk, R. P. (1992): »The Service Experience as Theater«. In: *Advances in Consumer Research* 19, S. 455–461.
- Grove, S. J.; Fisk, R. P.; John, J. (2000): »Services as Theater: Guidelines and Implications«. In: Swartz, T. A.; Iacobucci, D. (Hrsg.): *Handbook of Services Marketing and Management*. New York: Sage Publications, S. 21–36.
- Heskett, J. L.; Sasser, W. E.; Schlesinger, L. A. (1997): *The Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: The Free Press.
- IBM (2010): »Fact Sheet Innov8«. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/presskit/22501.wss>, abgerufen am 25.10.2010.
- Karni, R.; Kaner, M. (2007): »Integration of a Service Taxonomy and the 40 Inventive Principles for Conceptualizing the Components of a Service System«. In: *TRIZ Journal* September 2007, S. 1–26.
- Meiren, T. (2008): »Theory and Application Focus in Services Research«. In: Spath, D. et al. (Hrsg.): *Future of Services. Trends and Perspectives*. München: Hanser Verlag, S. 37–48.
- Meiren, T.; Burger, T. (2010): »Testing of service concepts«. In: *Service Industries Journal* 30(4), S. 621–632.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1985): »A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research«. In: *Journal of Marketing* 49, S. 41–50.
- SAP (2010): »Unified Service Description Language USDL«. <http://www.internet-of-services.com>, abgerufen am 25.10.2010.
- Seel, C. (2002): *Visuelle Simulation von Dienstleistungsprozessen*. Lohmann: Josef Eul Verlag.
- Shostak, L. (1982): »How to Design a Service«. In: *European Journal of Marketing* 16(1), S. 49–63.
- Shostak, L. (1984): »Designing Services that Deliver«. In: *Harvard Business Review* 62(1), S. 73–78.
- Spath, D.; Ganz, W. (Hrsg.) (2008): *The Future of Services. Trends and Perspectives*. München: Hanser Verlag.

4

Modellierung von Dienstleistungssystemen

Martin Böttcher

■ 4.1 Einleitung

Der Entwicklung der Dienstleistungswirtschaft zu einem der entscheidenden Pfeiler hoch entwickelter Industriestaaten folgt die Dienstleistungsforschung durch die Bereitstellung geeigneter Methoden und Werkzeuge. Wissenschaftsdisziplinen wie beispielsweise das Service Engineering (Bullinger/Fährlich/Meiren 2003; Fährlich/Meiren 2006) verfolgen die systematische und strukturierte Entwicklung von Dienstleistungen, um sie, vergleichbar zur Softwareentwicklung und Produktion, effektiv und effizient planen und bereitstellen zu können. Insbesondere die zunehmende Komplexität von Dienstleistungen, die sich stetig verkürzenden Entwicklungszyklen sowie ein zunehmender Marktdruck stellen hohe Anforderungen an Dienstleistungsanbieter. Die ständige Ad-hoc-Entwicklung monolithischer und unstandardisierter Dienstleistungen, wie sie in den letzten Jahrzehnten praktiziert wurde, wird diesen Anforderungen nicht mehr gerecht. Vielmehr bedarf es einer geplanten und strukturierten Entwicklung von Dienstleistungen, welche trotz des Ziels der Kundenindividualität ein Mindestmaß an Standardisierung aufweisen. Ansätze wie die Komponentisierung, Wiederverwendung und Standardisierung müssen berücksichtigt werden, um auch zukünftig konkurrenzfähige Dienstleistungsangebote am Markt offerieren zu können. Eine wesentliche Voraussetzung für eine Neuausrichtung in der Dienstleistungsentwicklung stellt die präzise Beschreibung von Dienstleistungen – die Modellierung – dar. Mit der Modellierung kann eine Vereinfachung erreicht werden, welche dem Betrachter die Fokussierung auf für einen bestimmten Zweck wichtige Aspekte ermöglicht (Stachowiak 1973).

Prinzipiell können verschiedene Beschreibungs- bzw. Modellierungsansätze für die Spezifikation von Dienstleistungen herangezogen werden, welche eine unterschiedliche Eignung aufweisen:

- **Service Theater:** Im Rahmen des Service Theater wird der Fokus auf die Gestaltung der Interaktion zwischen Anbieter und Kunden gelegt. Mithilfe von professionellen Schauspielern sowie realweltlichen (z. B. der Nachbau einer Empfangshalle) oder virtuell (z. B. durch die Verwendung von großen 3-D-Videoleinwänden) aufgebauten Dienstleistungsumgebungen können Aspekte der Kunden-Anbieter-Interaktion sowie Fragen der sogenannten Serviceästhetik betrachtet werden (Burger/Kim/Meiren 2009). Dem Vorteil der verständlichen Visualisierung und direkten Erlebbarkeit stehen ein hoher Modellierungsaufwand (sowohl für realweltliche als auch für virtuelle Umgebungen), die Einmaligkeit der Repräsentation (die Modellierung besteht nur für den Moment der »Vorführung«) und die Betrachtung eines geringen Dienstleistungsbereichs (Interaktion zwischen Anbieter und Kunden) entgegen. Das Service Theater eignet sich somit vor allem für Dienstleistungen mit einem hohen und für die Erfüllung kritischen Anteil einer Kunden-Anbieter-Interaktion.
- **Textuelle Beschreibung:** Mit der textuellen Beschreibung können in natürlichsprachlicher Weise alle Aspekte einer Dienstleistung dargelegt werden. Durch die Verwendung einer natürlichen Sprache ist der Lernaufwand für den Modellierer und Anwender sehr gering. Auch kann jeglicher Aspekt (also auch Emotionen und Empfindungen) durch die natürliche Sprache ausgedrückt werden. Diesen Vorteilen stehen die Unstrukturiertheit der Beschreibung (es handelt sich nur um Fließtext) und die geringe Möglichkeit der Weiterverarbeitung entgegen. Insbesondere für die Weiterverarbeitung durch die Informations- und Kommunikationstechnik eignet sich dieser Ansatz nicht. Die textuelle Beschreibung kann für die Modellierung von Dienstleistungen herangezogen werden, bei denen die Komplexität gering ausgeprägt, aber die Darstellung von emotionalen Aspekten wesentlich ist.
- **(Semi)formale Beschreibung:** Mit einer (semi)formalen Beschreibung werden für die Modellierung Konzepte bereitgestellt, welche es dem Modellierer erlauben, innerhalb vorgegebener Rahmen die Dienstleistung präzise zu beschreiben. Zum einen können unterschiedliche Dienstleistungsmodelle miteinander verglichen werden. Zum anderen ist die Weiterverarbeitung durch die Informations- und Kommunikationstechnik gewährleistet. Hiermit werden beispielsweise die Planung, Simulation und Optimierung von Dienstleistungen bereits am Modell ermöglicht. Auch können Ansätze wie die Standardisierung und Wiederverwendung von Dienstleistungsangeboten durch eine (semi)formale Beschreibung unterstützt werden. Diesen Vorteilen stehen das notwendige »Erlernen« der Modellierungssprache sowie der Aufwand der Modellerstellung gegenüber. (Semi)formale Modellierungsansätze eignen sich somit insbesondere für die Beschreibung von komplexen Dienstleistungen mit einem geringen Grad der Kunden-Anbieter-Interaktion.

Nachfolgend wird ein Ansatz dargestellt, der die semiformale Beschreibung von Dienstleistungen ermöglicht. Hierfür werden zunächst Termini der Modellierungsdomäne spezifiziert, um darauf aufbauend die unterschiedlichen Bereiche eines Dienstleistungsmetamodells vorzustellen.

■ 4.2 Grundlagen der Modellierung von Dienstleistungen

Die Modellierung findet bereits in unterschiedlichen Domänen (z. B. Softwareentwicklung und Produktion) Anwendung und wird zunehmend auch für den Bereich der Dienstleistungsentwicklung herangezogen. Wenngleich also die Modellierung bereits umfangreich genutzt wird, ist doch eine klare terminologische Abgrenzung der hierbei verwendeten Begriffe nicht existent (Petrasch/Meimberg 2006). Auch existierenden Ansätzen der Dienstleistungsmodellierung mangelt es an einem einheitlichen Verständnis. Dadurch wird die Vergleichbarkeit oder gar Zusammenführung der unterschiedlichen Ansätze erschwert (Böttcher 2008). Für eine nachhaltige Entwicklung im Bereich der Dienstleistungsmodellierung bedarf es aber eines einheitlichen Ausgangspunktes oder zumindest der Verdeutlichung des Modellierungsverständnisses des jeweiligen Ansatzes (Kern et al. 2008).

Der nachfolgend vorgestellten Modellierungsmethode liegt ein Verständnis zugrunde, welches durch die Arbeiten von Favre (2005a, 2005b) und Kühne (2004, 2006) präzisiert wurde. Dieser Ansatz der unterschiedlichen Metamodellierungsebenen kann auch auf die Modellierung von Dienstleistungen übertragen werden (Böttcher 2008). Daraus ergeben sich folgende zu spezifizierende Begriffe:

- **Dienstleistung:** Hierbei handelt es sich um das realweltliche System, von welchem ein Ausschnitt durch die Erstellung eines Modells repräsentiert werden soll.
- **Modell:** Das Modell repräsentiert die betrachtete Dienstleistung und beschreibt die für den Modellierer oder Modellnutzer relevanten Ausschnitte (z. B. den Preis einer Dienstleistung).
- **Metamodell:** Um Modelle miteinander vergleichen zu können, müssen diese eine Konformität aufweisen. Diese Konformität wird in Bezug zu einem sogenannten Metamodell gesetzt. Ein Metamodell beschreibt demzufolge die mögliche Struktur von Modellen. Somit werden in abstrakter Weise Konstrukte einer Modellierungssprache, ihre Beziehungen sowie Einschränkungen bzw. Regeln definiert (Stahl/Völter 2005). Ein Metamodell stellt bei der Diskussion der Dienstleistungsmodellierung das zentrale Element dar.
- **Modellierungssprache:** Die Menge aller Modelle, die konform zu einem Metamodell sind, sind Elemente der sogenannten Modellierungssprache.
- **Metametamodell/Metamodellierungssprache:** Auch ein Metamodell kann seinerseits einer Konformitätsbetrachtung unterzogen werden. Hierfür bedarf es sogenannter Metametamodelle. Die Metamodelle sind wiederum Elemente der sogenannten Metamodellierungssprache.

Für die Spezifikation eines Metamodells bedarf es einerseits der abstrakten Syntax. Sie legt die Basis für die automatisierte und werkzeuggestützte Weiterverarbeitung. Auf der anderen Seite erleichtert die konkrete Syntax die Arbeit mit dem Metamodell. Sie stellt

die konkrete Ausprägung der textuellen oder grafischen Modellierungskonstrukte dar (Petrasch/Meimberg 2006).

Im Zusammenhang mit der Dienstleistungsmodellierung besitzt die Diskussion der Dienstleistungsdefinition eine entsprechende Relevanz. Zumeist erfolgt die Definition mithilfe der Abgrenzung zum Sachgut (Bruhn 2006). Hierbei bewegt sich die Wissenschaft zwischen einer expliziten Trennung der Gebiete (John/Storey 1998) und einer Negierung des Unterschieds (Bullinger/Fährlich/Meiren 2003; Drejer 2004). Dies führt letztendlich zum Fehlen einer präzisen Definition des Dienstleistungsbegriffs (Fitzsimmons/Fitzsimmons 2005). Ein für die Modellierung von Dienstleistungen hilfreicher Definitionsansatz betrachtet nicht die Abgrenzung vom Sachgut, sondern definiert Dienstleistungssysteme, welche eine Funktionalität unter Einbeziehung von Sachgütern anbieten (Edvardsson/Gustafsson/Roos 2005; Vargo 2009; Vargo/Lusch 2004; Chesbrough/Spohrer 2006). Aufbauend auf diesen Überlegungen kann ein Dienstleistungssystem wie folgt definiert werden:



Ein Dienstleistungssystem ist eine Menge interagierender Ressourcen, die durch den Kunden und den Anbieter bereitgestellt werden. Dienstleistungen stellen die offerierte Funktionalität dar, welche durch die Interaktion der Ressourcen erzeugt wird. Die Funktionalität führt zu einer Veränderung des Zustands mindestens einer Ressource des Dienstleistungssystems. Hierbei gehört mindestens eine der veränderten Ressourcen dem Kunden, für den die Veränderung einen Wert darstellt.

Für die Modellierung von Dienstleistungen bedarf es somit eines adäquaten Metamodells, dessen abstrakte Syntax die domänenspezifischen Konzepte beinhaltet. In der Dienstleistungsforschung existieren bereits unterschiedliche Ansätze zur Modellierung von Dienstleistungen. Diese beziehen sich meist auf einzelne Teilaspekte von Dienstleistungen und explizieren nur selten die zugrunde liegende Modellierungskonvention (Böttcher 2008). Die Ansätze sind Ergebnisse unterschiedlicher Arbeiten und reichen von Forschungsergebnissen bis hin zu Standardisierungsansätzen. Tabelle 4.1 fasst einige der existierenden Modellierungsansätze zusammen.

TABELLE 4.1 Existierende Ansätze der Dienstleistungsmodellierung

Hermesen 2000	Shostack 1982, 1984	Congram/Epelman 1995
Karni/Kaner 2006a, 2006b	Thomas/Scheer 2003	Mehlau/Wimmer 2002; Wimmer/Mehlau/Klein 2003
Baida/Gordijn/Akkermans 2003; Akkermans et al. 2004	O'Sullivan 2006	Grieble/Klein/Scheer 2002; Grieble 2004
Mörschel/Hoeck 2002		

Die Analyse der existierenden Modellierungsansätze, die Aufarbeitung der wissenschaftlichen Literatur sowie die Betrachtung anderer modellierungsrelevanter Domänen (z. B. Softwaretechnik und Produktion) führen zum Entwurf eines Metamodells, welches als Ausgangsbasis für die Modellierung von Dienstleistungen betrachtet werden kann (Böttcher 2009).

■ 4.3 Überblick über die vier Modellierungsbereiche

Bereits in den Arbeiten von Bullinger, Fähnrich und Meiren (2003) wurde eine Separation von unterschiedlichen Betrachtungsaspekten im Bereich der Dienstleistungsforschung vorgeschlagen. Dieser Ansatz kann für die Modellierung übernommen werden, sodass das Metamodell letztendlich vier Betrachtungsbereiche definiert, die bestimmte Informationen gruppiert darstellen können. Die einzelnen Bereiche können individuell betrachtet und modelliert werden, wobei sie eine hohe Interdependenz zueinander aufweisen. BILD 4.1 legt exemplarisch und stark simplifiziert die vier Bereiche dar.

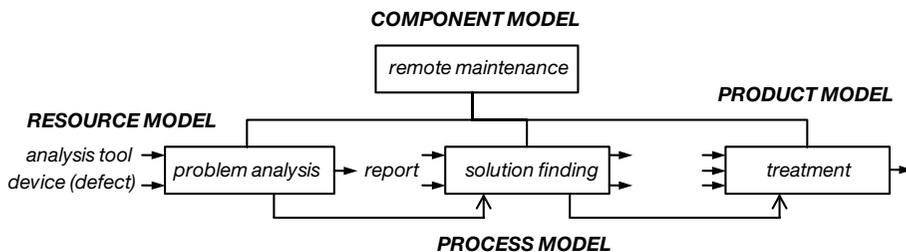


BILD 4.1 Übersicht der vier Modellierungsbereiche

Ein Dienstleistungssystem (z. B. »remote maintenance«) kann in sogenannte Subsysteme unterteilt werden (z. B. »problem analysis«, »solution finding« und »treatment«), aus denen es sich zusammensetzt. Jedes Subsystem wird als eine abgeschlossene Komponente betrachtet. Für jede dieser Komponenten wird durch das Komponentenmodell (»component model«) eine Beschreibung der funktionalen (z. B. »Verfügbarkeitsverbesserung«) und nicht funktionalen (z. B. »Zeit«, »Ort«, »Preis« etc.) Eigenschaften ermöglicht. Durch die Komponentisierung wird eine Strukturierung des Dienstleistungsportfolios, die Wiederverwendung von einzelnen Komponenten sowie die kundenindividuelle Konfiguration aus einer Menge von standardisierten Komponenten ermöglicht. Jede Komponente offeriert die Funktionalität durch die Interaktion von Ressourcen, die zu einer Veränderung der Ressourcen führen. Diese Ressourcen werden für jede Komponente durch das sogenannte Ressourcenmodell (»resource model«) beschrieben. Mit der präzisen Darlegung wird einerseits die Planung der Ressourcen ermöglicht und ande-

rerseits die Funktionalität der Komponente anhand der Ressourcenveränderung dargelegt. Für die Spezifikation der hierarchischen Zusammensetzung einer Komponente aus anderen Komponenten sowie für die Definition von Regeln für die kundenindividuelle Konfiguration wird das sogenannte Produktmodell (»product model«) erstellt (z. B. wird somit dargelegt, dass sich die Komponente »remote maintenance« aus den Komponenten »problem analysis«, »solution finding« und »treatment« zusammensetzt). Eine Besonderheit bei der Komponentisierung von Dienstleistungen ist die temporale Abhängigkeit der einzelnen Komponenten untereinander. Diese Abhängigkeit kann durch das sogenannte Prozessmodell (»process model«) spezifiziert werden, sodass Vorgaben für den letztendlichen Ablauf gegeben werden können.

Die Spezifikation eines solchen Metamodells kann in unterschiedlicher Ausprägung erfolgen (BILD 4.2). Als Grundlage müssen die einzelnen Konzepte und deren Abhängigkeiten zueinander definiert werden. Hierfür können natürlichsprachliche Texte sowie beispielsweise Konzeptlandkarten oder Begriffsnetze herangezogen werden. Darauf aufbauend gilt es, eine formale Beschreibung des Metamodells zu erreichen, um die Weiterverarbeitung durch die Informations- und Kommunikationstechnik zu gewährleisten. Da die letztendliche Implementierung des Metamodells immer von einem konkreten Technikraum abhängig ist, kann als Zwischenschritt (»plattformunabhängig« im weiteren Sinne) eine Formalisierung unter Zuhilfenahme mathematischer und aussagenlogischer Ausdrücke vorgenommen werden.

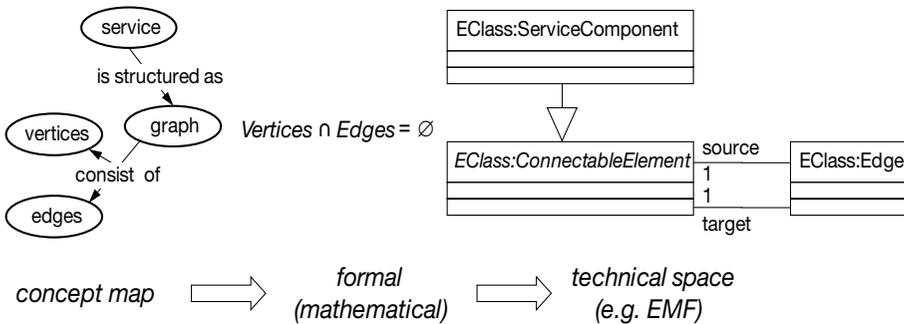


BILD 4.2 Schritte zum semiformalen technikraumspezifischen Metamodell

Für die nachfolgende Darlegung des Metamodells werden primär die natürlichsprachliche Beschreibung sowie einzelne formale Ausdrücke herangezogen. Auch werden einzelne Konzepte nur in grober Granularität vorgestellt, ohne dass die Details der Spezifikation dargestellt werden können.¹

¹ Eine detailliertere Darlegung des Modells in formaler Weise kann (Böttcher 2009) entnommen werden.

■ 4.4 Komponentenmodell

Die Komponentisierung verfolgt das Ziel der Komplexitätsreduktion, begegnet dem Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualisierung (Da Silveira/Borenstein/Fogliatto 2001) und ermöglicht die kundenindividuelle Konfiguration. Um diese Vorteile nutzen zu können, repräsentiert das Metamodell das Konzept der Komponentisierung für die Dienstleistungsdomäne. In diesem Zusammenhang wird eine Dienstleistungskomponente wie folgt definiert:



Eine Dienstleistungskomponente ist eine definierbare Funktionalität, welche eine abgrenzbare Menge von Systemelementen (Ressourcen des Anbieters und des Nachfragers) von einem Zustand in einen anderen Zustand überführt.

Neben den für die Modellierung und Weiterverarbeitung notwendigen Informationen zur eindeutigen Identifizierung einer Komponente (*ServiceIdentities*) können für Dienstleistungskomponenten generell zwei Arten von Eigenschaften hinterlegt werden: Funktionalitäten und Randbedingungen. Mit der Funktionalität einer Komponente werden jene Konzepte zusammengefasst, welche die Funktion einer Dienstleistung repräsentieren. Dahingegen definieren die Randbedingungen die Restriktionen (einschränkende Bedingungen) auf die jeweilige Funktionalität.

Die Funktionalität wird beschrieben durch folgende Konzepte:

■ Interne und externe Ziele

Beim Ziel handelt es sich um Sollgrößen, die darlegen, wie der Istzustand zu verändern ist. In der Dienstleistungsdomäne wird oftmals zwischen internen Zielen (*InternalObjectiveAllocation*) und Kundenzielen (*CustomerObjectiveAllocation*) unterschieden, die zueinander konfliktär stehen können (Thomas/Scheer 2003). Für die Beschreibung der Ziele können beispielsweise Kennzahlensysteme herangezogen werden (Piontek 1996). Im Rahmen des Metamodells sind hierfür Kennzahlenattribute (*PerformanceMeasurementAttributes*), Kennzahlenwerte (*PerformanceMeasurementValues*) und Skalen (*PerformanceMeasurementScales*) hinterlegt. Darüber hinaus wird auch die Möglichkeit der textuellen Beschreibung von Zielen (*TextualObjectives*) gegeben.

■ Zuordnung zu Dienstleistungstypen

Für die implizite Darlegung der Funktionalität sowie zur Gruppierung ähnlicher Dienstleistungskomponenten wird die Klassifikation herangezogen. Hierbei werden Dienstleistungskomponenten entsprechenden Klassen (*ClassificationClasses*) existierender oder zu definierender Klassifikationsstandards (*ClassificationMethods*) zugewiesen (*ClassificationAllocation*). Zu den existierenden Klassifikationsstandards zählen beispielsweise: CPV (EG 2002), eCl@ss (2006), ETIM (2007), proficlass (2007) und UN/SPSC (<http://www.unspsc.org>).

■ Darlegung der Ressourcenveränderung

Die Darstellung der Ressourcenveränderung ermöglicht die implizite Funktionalitätsdarlegung durch die Betrachtung der Zustandsänderung von Ressourcen durch eine Dienstleistungskomponente. Hierbei kann prinzipiell zwischen drei Typen der Ressourcenänderung unterschieden werden: a) Änderung der Attributausprägung (z. B. ändert sich das Attribut »Farbe« von »gelb« auf »grün«); b) Änderung der Beziehung zu anderen Ressourcen (z. B. sind zwei Ressourcen nach einer Dienstleistungserbringung miteinander verschweißt); c) Änderungen bezüglich der Subressourcen einer Ressource (z. B. werden einzelne Teile aus einer Maschine entnommen).

■ Weitere funktionale Eigenschaften

Neben den genannten Möglichkeiten der Funktionalitätsspezifikation können auch weitere Funktionalitäten frei definiert werden (*FunctionalPropertyTypes*) (z. B. durch textuelle Beschreibungen).

Die einschränkenden Randbedingungen von einzelnen Dienstleistungskomponenten werden spezifiziert durch die nicht funktionalen Eigenschaften sowie weitere Restriktionen. Die nicht funktionalen Eigenschaften werden in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert und definiert (z. B. O'Sullivan 2006; Overhage/Thomas 2005). Oftmals werden diese nicht funktionalen Eigenschaften für einzelne Dienstleistungen (in diesem Falle einzelne Komponenten) spezifiziert. Um jedoch den systemischen Gedanken mit der Veränderung von Ressourcen konsistent umsetzen zu können, müssen die nicht funktionalen Eigenschaften einer Kombination aus Dienstleistungskomponente und Ressource zugewiesen werden, da die Eigenschaften nicht nur mit einer Dienstleistungskomponente, sondern auch für einzelne Ressourcen unterschiedlich ausfallen können (z. B. dauert die Reinigung eines Seidenanzugs länger als die Reinigung eines Baumwollstoffes). Aus den existierenden Arbeiten und unter Zuhilfenahme anderer Domänen (z. B. Softwareentwicklung) lassen sich folgende nicht funktionale Eigenschaften spezifizieren:

- **Anbieter:** Der Anbieter (*Provider*) repräsentiert jene Geschäftseinheit, die eine Dienstleistungskomponente offeriert. Für ihn müssen eine eindeutige Identifizierung (*ProviderIdentities*), eine Beschreibung (*ProviderNotations*), Kontaktinformationen in Form einer Kontaktperson (*Persons*), postalischer Adresse (*PostalAdresses*), E-Mail (*Emails*), Telefonnummer (*TelephoneNumbers*) und einer Webseite (*Websites*) hinterlegt werden. Eine vergleichbare Spezifikation wird beispielsweise durch die »Universal Description, Discovery and Integration« (UDDI) vorgenommen.
- **Zeitliche Verfügbarkeit:** Mit der zeitlichen Verfügbarkeit (*TemporalAvailabilities*) wird definiert, zu welchem Zeitpunkt eine Ressource in das Dienstleistungssystem zu integrieren ist und wann eine Ressource als Ergebnis einer Dienstleistung zur Verfügung steht. Hierfür können singuläre oder sich wiederholende Zeitpunkte und Zeiträume definiert werden. Hierfür können existierende Standards (z. B. ISO 8601) herangezogen werden. Demzufolge werden zunächst das Datum (*Dates*) in Form von kalendarischen Daten (*CalendarDates*), Ordinaldaten (*OrdinalDates*) oder Wochendaten (*WeekDates*) spezifiziert. Des Weiteren bedarf es der Spezifikation der Zeit (*Times*), wobei diese im 24-Stunden-Format durch die Angabe von Stunden (*Hours*), Minuten (*Minutes*), Sekunden (*Seconds*) und der Zeitzone (*UtcHours*) dargelegt wird. Mithilfe

der gewählten Formate lassen sich auch wiederkehrende Zeitpunkte (z. B. jeder erste Montag im Monat) definieren. Auch (wiederkehrende) Zeiträume (*TemporalPeriods*) können spezifiziert werden (z. B. von Montag bis Freitag). Zudem lassen sich für die Reduktion der Komplexität Ausnahmen definieren (*TemporalExceptions*) (z. B. jeden Montag außer dem ersten Montag im Jahr).

- **Lokationsverfügbarkeit:** Mit der Lokationsverfügbarkeit (*LocativeAvailabilities*) wird definiert, an welchem Punkt eine Ressource als Potenzialfaktor zu integrieren oder als Ergebnis zu entnehmen ist. Hierbei ist der Begriff des Punktes (*LocationPoints*) so weit zu fassen, dass neben geografischen Punkten auch Webseiten, Telefonnummern und Spektren von elektromagnetischen Wellen angegeben werden können. Neben der Spezifikation der Verfügbarkeitspunkte können ebenfalls Ausnahmen (*LocativeExceptions*) hinzugefügt werden (z. B. in Deutschland außer in Sachsen).
- **Zeitliche Dauer:** Mit der zeitlichen Dauer (*Duration*) wird die zeitliche Distanz zwischen Eingabe und Entnahme einer Ressource definiert. Hierbei können Varianzen als Minimalwert (*minDuration*) und Maximalwert (*maxDuration*) angegeben werden. Die Dauer ist in Abhängigkeit von der Dienstleistungskomponente, der Ressource sowie der zeitlichen und lokativen Verfügbarkeit zu spezifizieren.
- **Preis:** Der Preis (*Prices*) definiert den Gegenwert, den ein Kunde für den Empfang einer Dienstleistung zu entrichten hat. Der Preis setzt sich hierbei aus mehreren Preiskomponenten (*PriceComponents*) (z. B. Courtage) zusammen und wird definiert als Absolutpreis (*AbsoluteValuePrices*) (z. B. »3,15«), anteiliger Preis (*ProportionalPrices*) (z. B. »12 % des Gesamtpreises«), Preisfunktion (*PriceFunctions*) oder dynamischer Preis (*DynamicPrices*) (z. B. Auktion). Darüber hinaus müssen Angaben zur Währung (*Currencies*) und zu den Steuern (*Taxes*) gemacht werden. Letztendlich bedarf es auch der Spezifikation der Gültigkeit des Preises (*PriceValidityAllocation*), wodurch einzelne Kundengruppen, Nachlässe, Konditionen etc. definiert werden können. Auch die Hinterlegung von Vertragsinformationen wird durch das Metamodell ermöglicht.
- **Bezahlung:** Die Bezahlung spezifiziert, unter welchen Restriktionen (z. B. nur Kreditkarte) ein Kunde den Preis zu überlassen hat. Hierfür werden die Möglichkeit (*PaymentOptionTypes*) (z. B. Kreditkarte) sowie daran gebundene Restriktionen (*PaymentOptionRestrictions*) (z. B. Mindestumsatz) und deren Wert (*RestrictionValues*) (z. B. 10.000 Euro) definiert.
- **Konsequenzen:** Mit den Konsequenzen (*Consequences*) werden alle Auswirkungen aus einer Nichteinhaltung der vertraglichen Bedingungen definiert.
- **Evaluationskriterien:** Die Evaluationskriterien erlauben es, Aussagen zur Qualität der angebotenen Dienstleistung zu treffen. Hierfür werden die Konzepte der Reputation (*Reputations*) (z. B. »Referenzkunden«), der Standards (*Standards*) (z. B. »ISO 9000«) und der Benchmarks (*Benchmarks*) bereitgestellt, um quantitative und qualitative Aussage treffen zu können.

Mit dem Komponentenmodell können die einzelnen Dienstleistungskomponenten dediziert spezifiziert werden, indem Konzepte für funktionale als auch nicht funktionale Eigenschaften bereitgestellt werden.

■ 4.5 Ressourcenmodell

Zentraler Bestandteil bei der Betrachtung und Modellierung von Dienstleistungssystemen sind die hierfür benötigten und durch Dienstleistungen veränderten Ressourcen des Anbieters und des Kunden. Demzufolge fokussiert das Ressourcenmodell die präzise Beschreibung der einzelnen Ressourcen, die einer Dienstleistungskomponente zugeordnet sind. Hierbei ist zunächst prinzipiell zu unterscheiden, ob die Eigenschaften einer Ressource für sie im Zustand des Potenzialfaktors (*ResourcePositions=input*) (vor der Erbringung) oder als Ergebnis (*ResourcePositions=output*) (nach der Erbringung) beschrieben werden. Für Ressourcen können zunächst Informationen spezifiziert werden, die eine Ressourcenklassifikation ermöglichen.

Zu diesen Informationen zählen:

- **Herkunft** (*ResourceSourceTypes*): Diese Eigenschaft kennzeichnet, ob eine Ressource durch den Anbieter (*internal*), den Kunden (*customer*) oder eine dritte Partei (*external*) bereitzustellen ist.
- **Tangibilität** (*ResourceTangibilityTypes*): Wengleich unterschiedliche Ansätze zur Darlegung der »Fassbarkeit« von Ressourcen existieren (Baida/Gordijn/Akkermans 2003), bedarf es im Rahmen der Modellierung primär drei Unterscheidungstypen: fassbar (*tangible*) (z. B. Maschinen), unfassbar (*intangible*) (z. B. Rechte und Patente) und menschlich (*human*), wobei letzterer eine spezielle Form der fassbaren Ressourcen darstellt und der Besonderheit der Dienstleistungsdomäne gerecht wird.
- **Mobilität** (*ResourceMobilityTypes*): Mit der Mobilität wird spezifiziert, ob eine Ressource die technische Fähigkeit und individuelle Bereitschaft besitzt, ihre lokale Position zu verändern. Eine immobile Ressource (*immobile*) (z. B. Kernkraftwerk) definiert den Ort der Dienstleistungserbringung. Dahingegen kann eine mobile Ressource (*mobile*) (z. B. Auto) zu einem Erbringungsort (z. B. Werkstatt) transportiert werden.

Neben den klassifizierenden Angaben lassen sich weitere Attribute für Ressourcen festlegen, die im Rahmen des Ressourcenmodells ihre Anwendung finden. Hierzu zählen:

- **Attribute**: Die Attribute erlauben eine generische Spezifikation individueller Eigenschaften durch die Definition eines Attributs (*ResourceAttributes*) (z. B. »Farbe«) sowie entsprechender Attributwerte (*ResourceAttributeValues*) (z. B. »grün«).
- **Kapazität**: Mit der qualitativen Kapazität (*QualitativeCapacity*) wird die Art und Güte des Leistungsvermögens einer Ressource gekennzeichnet. Sie definiert auch die Brauchbarkeit für einen bestimmten Verwendungszweck. Dahingegen spezifiziert die quantitative Kapazität (*QuantitativeCapacity*) die Ausbringungsmenge je betrachteter Zeiteinheit. Hierbei lässt sich die quantitative Kapazität als Produkt der Größen Kapazität, Intensität und Dauer darstellen (Blohm et al. 1997).
- **Flexibilität**: Die Flexibilität (*FlexibilityValue*) spezifiziert die Anpassungs- und Umstellungsfähigkeit bezogen auf ein Anpassungserfordernis (*AdaptionRequirements*) (z. B. Störung).

- **Aktivität:** Mit der Aktivität wird charakterisiert, ob eine Ressource einer Veränderung unterliegt (*operand*) (z. B. das zu reinigende Auto) oder aktiv verändernd auf andere Ressourcen einwirkt (*operator*) (z. B. Hammer). Im zweiten Fall wird noch zwischen der Möglichkeit der weiteren Verwendbarkeit (*usageOperator*) (z. B. Hammer) und der Nichtverwendbarkeit (*consumptionOperator*) (z. B. Waschwasser) unterschieden.
- **Relationen:** Ressourcen können unterschiedliche Beziehungen (*ResourceRelationTypes*) zueinander besitzen. Beispielsweise können sie im Zuge einer Dienstleistung miteinander »verleimt« werden. Auch können sie als besondere Ausprägung der Beziehung als Teilganzes fungieren (»*hierarchicalHasPart*«) (z. B. Motor als Teil des Autos).

Das Ressourcenmodell stellt Konzepte bereit, um die notwendigen oder resultierenden Ressourcen einer Komponente spezifizieren zu können, indem klassifizierende und individuelle Eigenschaften mit dem Metamodell abgebildet werden können.

■ 4.6 Produktmodell

Der Ansatz der Komponentisierung bedarf der Betrachtung, wie sich Dienstleistungskomponenten zusammenstellen lassen sowie der Konfiguration, welche mit einer gegebenen Menge von Dienstleistungskomponenten möglich ist. Vergleichbare Ansätze existieren bereits in der Produktionstechnik (Gozinto-Graph; Vazsonyi 1962) und der Softwaretechnik (Featuremodellierung; Czarnecki/Eisenecker 2000). Aufbauend auf diesen Ansätzen wird zunächst ein Graph definiert, welcher die hierarchische Anordnung von Dienstleistungskomponenten ermöglicht (z. B. um Aussagen treffen zu können, dass sich eine Reinigungsdienstleistungskomponente aus den Komponenten »Fegen« und »Wischen« zusammensetzt). Ein solcher Graph, bestehend aus einfachen Kanten und Knoten, erlaubt zwar die Darlegung der Zusammensetzung, definiert jedoch keinerlei Semantik für spätere Konfigurationen (z. B. dass zwischen »Fegen« und »Wischen« gewählt werden kann). Demzufolge wird der Graph um sogenannte Verbindungsknoten erweitert, die mit entsprechender Semantik (z. B. Konjunktionknoten oder Exklusives-Oder-Knoten) versehen werden können (BILD 4.3). Hierdurch können erste Aussagen für eine spätere Konfiguration vorgenommen werden.

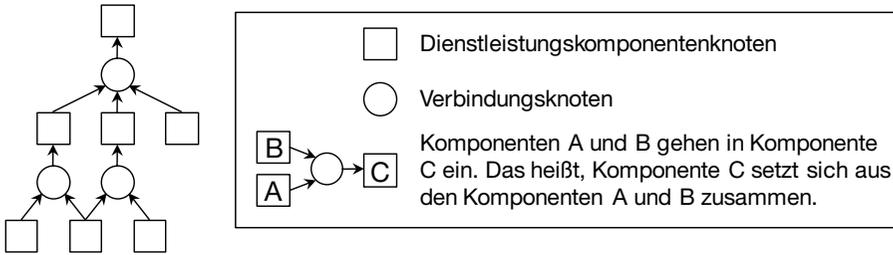


BILD 4.3 Elemente eines einfachen Konfigurationsgraphen

Sollte die Ausdrucksmächtigkeit der Verbindungsknoten nicht ausreichen, um alle relevanten Aussagen zur Konfiguration treffen zu können, kann sich in einem weiteren Schritt der Kardinalität bedient werden, die beispielsweise Aussagen wie »eine Komponente setzt sich aus drei bis vier der nachfolgenden Komponenten zusammen« zulassen. Auch diese Aussagemächtigkeit lässt sich erweitern, indem Regeln definiert werden, welche die Abhängigkeiten der einzelnen Komponenten über die hierarchischen Abhängigkeiten des Graphen hinweg darlegen können.² Hiermit können beispielsweise folgende Aussagen getroffen werden: »Komponente A darf im Rahmen einer Konfiguration nicht gewählt werden, wenn Komponente C gewählt wurde«. Eine beispielhafte Kombination aus Verbindungsknoten, Kardinalität und Regeln wird durch BILD 4.4 gegeben.

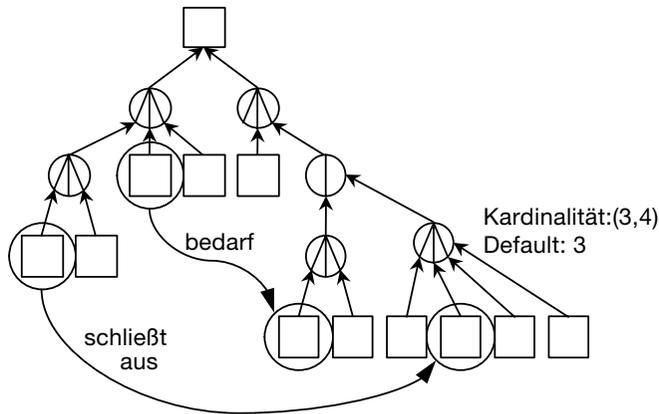


BILD 4.4 Beispiel eines Konfigurationsgraphen mit Kardinalitäten und Regeln

Um im Rahmen der Konfiguration auch Aussagen zu den Eigenschaften oder Ressourcen einzelner Komponenten treffen zu können (z. B. ob ein Auto oder ein Fahrrad zu reinigen ist), sind entweder eine entsprechende Anzahl von Komponenten zu spezifizieren, die sich nur in Bezug auf einen Aspekt (z. B. einer verwendeten Ressource) unterscheiden, oder aber es ist für eine Komponente die Variabilität von einzelnen Eigenschaften bzw. Ressourcen darzulegen. Der erste Fall ist durch die bereits definierten

² Die hierfür zu verwendenden Regeln können beispielsweise auf der Aussagenlogik basieren. Darüber hinaus können vordefinierte Regeln zur Verfügung gestellt werden, um die Anwendbarkeit zu verbessern. Weitere Ausführungen können (Böttcher 2009) entnommen werden.

Konzepte des Produktmodells möglich. Für den zweiten Fall ist für jede Komponente deren Variabilität bezüglich einer Eigenschaft oder einer Ressource festzulegen. Hierfür werden weitere Knoten im Graphen definiert: Eigenschaftsknoten (z. B. »Farbe«) und mögliche Eigenschaftswerte (z. B. »grün«, »gelb«, »rot«) (BILD 4.5). Auch für diese Eigenschaftswerte muss darüber hinaus die Möglichkeit der Regelspezifikation zur Darlegung von Abhängigkeiten gewährleistet werden.



BILD 4.5 Erweiterung des Konfigurationsgraphen um die Variabilität von Eigenschaften

Mit dem dargelegten Graphen ist eine umfangreiche Spezifikation von Abhängigkeiten zwischen Dienstleistungskomponenten möglich, sodass die Konfiguration kundenindividueller Gesamtangebote vorbereitet werden kann.

■ 4.7 Prozessmodell

Die Besonderheit bei der Komponentisierung von Dienstleistungen ergibt sich aus dem zeitlichen Verlauf, der durch eine Komponente repräsentiert wird. Während beispielsweise bei der Stückliste eines Autos es ausreichend ist, darzustellen, dass sich ein Motor aus einer bestimmten Anzahl von Schrauben zusammensetzt, bedarf es bei der Komponentisierung von Dienstleistungen auch der Beschreibung des zeitlichen Ablaufs zwischen den einzelnen Komponenten. So kann beispielsweise eine Komponente zur Endmontage erst nach der Komponente der Reparatur durchgeführt werden, da ansonsten die Gesamtleistung nicht der ursprünglichen Intention entspricht. Demzufolge bedarf es der Darlegung der zeitlichen Abhängigkeiten der einzelnen Komponenten. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass der definierte Graph zunächst jegliche Kombinationsmöglichkeit im Rahmen einer Konfiguration darlegt. Eine darauf aufbauende Beschreibung der Abläufe jeglicher Kombinationsmöglichkeit würde einen sehr hohen Aufwand mit sich ziehen. Auch wäre dadurch die Flexibilität des Graphen bezüglich der Austauschbarkeit einzelner Komponenten beschränkt. Demzufolge wird anstelle einer prozeduralen Beschreibung eine deklarative Beschreibung durch das Prozessmodell bereitgestellt. Ein solcher Ansatz wird beispielsweise durch die Arbeiten von Aalst und Pesic (2006) vorgeschlagen.

Mit einer deklarativen Abhängigkeitsbeschreibung können innerhalb des Graphen Regeln zur zeitlichen Abhängigkeit definiert werden, welche nach der Konfiguration der Dienstleistung beim eigentlichen Ablauf berücksichtigt werden müssen (BILD 4.6).

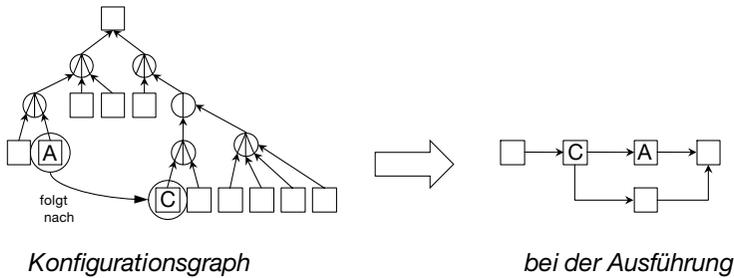


BILD 4.6 Regeln für den Prozessablauf

Für die Definition dieser Regeln können prinzipiell Methoden wie beispielsweise die lineare temporale Logik (LTL) (Dierks/Olderog 2000) herangezogen werden. Diese Methoden sind sehr aussagemächtig und erlauben die Konsistenzprüfung über alle erstellten Regeln. Um jedoch auch hier die Anwendbarkeit zu erleichtern, können bestimmte Regeln spezifiziert werden, die die Ausdrücke der LTL zusammenfassen. So kann beispielsweise die Aussage, dass die Ausführung einer Komponente b zur Folge hat, dass eine Komponente b' zu einem späteren Zeitpunkt ausgeführt werden muss, mithilfe der linearen temporalen Logik wie folgt dargestellt werden: $\square(b \diamond b')$. Dies kann aber auch durch eine Regel » $b_needs_succeeding_b'$ « ausgedrückt werden. Bei der Definition von temporalen Regeln ist zu berücksichtigen, dass durch die Hierarchie unterschiedliche Abhängigkeiten impliziert werden. Sollte beispielsweise eine Komponente nach einer anderen Komponente ausgeführt werden müssen, so sind auch die Subkomponenten entsprechend nach den Subkomponenten der anderen Komponente auszuführen.

■ 4.8 Anwendung und Ausblick

Mit dem dargelegten Metamodell lassen sich Dienstleistungen strukturiert und formal beschreiben. Die vier Teilbereiche Komponenten-, Ressourcen-, Produkt- und Prozessmodell erlauben eine übersichtliche und zugleich ganzheitliche Modellierung. Um die Anwendbarkeit des Metamodells weiter zu erhöhen, bedarf es einer softwaretechnischen Unterstützung in Form von Modellierungs- und Konfigurationswerkzeugen. Während die Modellierungswerkzeuge der Spezifikation von Dienstleistungen dienen, erlauben die Konfiguratoren eine kundenindividuelle Auswahl bereitgestellter Dienstleistungskomponenten. Für eine derartige Werkzeugunterstützung sowie die informationstechnologische Implementierung des Metamodells eignen sich Technikräume wie beispielsweise das Eclipse Modeling Framework (EMF) (Budinsky et al. 2004). Das EMF stellt die notwendigen Modellierungsfunktionalitäten (z. B. Metametamodell und grafische Elemente) bereit und ermöglicht somit eine schnelle Umsetzung (BILD 4.7).

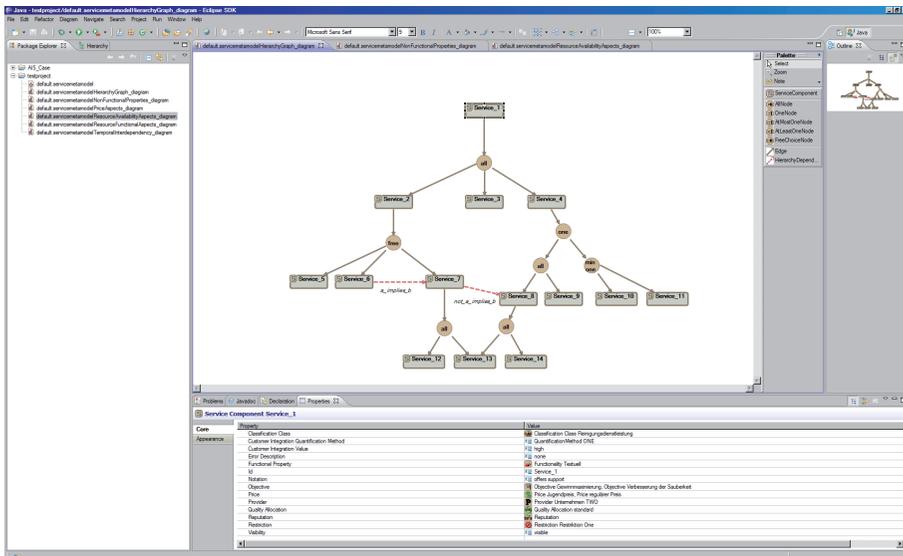


BILD 4.7 Beispielhafte Umsetzung eines Editors zur Modellierung des Produktmodells

Wenngleich mit dem vorgestellten Metamodell eine umfassende Konzeptsammlung und entsprechende Modellierungskonventionen für die Domäne der Dienstleistungsmodellierung bereitgestellt werden, bedarf es dennoch eines Standards. Hierdurch würden die verschiedenen Arbeiten der Domäne auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden und die Dienstleistungsmodellierung würde weitere Verbreitung finden. Alternativ ließen sich die identifizierten Konzepte auch an existierende Standards benachbarter Domänen (z. B. Web-Service-Beschreibungsstandards) anpassen, obgleich hierbei zu prüfen ist, inwiefern die vorzunehmenden Veränderungen zu stark von der eigentlichen Modellierungsintention wegführen.

Die Dienstleistungsmodellierung ermöglicht die präzise Beschreibung von Dienstleistungen und unterstützt die Weiterentwicklung der Dienstleistungswirtschaft. Obgleich die Potenziale der formalen Modellierung sichtbar sind, bedarf es noch weiterer Anstrengungen, um die Dienstleistungsmodellierung in Form von Standards und Werkzeugen zu verbreiten.

4.9 Literatur

- Aalst, M. W. P. v. d.; Pesic, M. (2006): »Specifying, Discovering, and Monitoring Service Flows: Making Web Services Process-Aware«. In: *BPM Center Report*. BPM Center.
- Akkermans, H. et al. (2004): »Value Webs: Using Ontologies to Bundle Real-World Services«. In: *IEEE Intelligent Systems* 19, S. 57–66.

- Baida, Z.; Gordijn, J.; Akkermans, H. (2003): *Service Ontology*. Amsterdam: Vrije Universität.
- Blohm, H. et al. (1997): *Produktionswirtschaft*. Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.
- Böttcher, M. (2008): »Architecture for Integrated Service Systems«. In: *ASME Engineering Systems Design and Analysis Conference (ESDA 2008)*, July 2008 Haifa (Israel): ASME.
- Böttcher, M. (2009): *Architektur integrierter Dienstleistungssysteme – Konzeption, Metamodell und technikraumspezifische Konkretisierung*. Leipzig: Universität Leipzig.
- Bruhn, M. (2006): *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen*. Berlin: Springer-Verlag.
- Budinsky, F. et al. (2004): *Eclipse Modeling Framework*. Boston: Addison-Wesley.
- Bullinger, H.-J.; Fähnrich, K.-P.; Meiren, T. (2003): »Service engineering – methodical development of new service products«. In: *International Journal of Production Economics* 85, S. 275–287.
- Burger, T.; Kim, K.-J.; Meiren, T. (2009): »Visualizing and Testing Service Concepts«. In: Alt, R.; Fähnrich, K.-P.; Franczyk, B. (Hrsg.): *Proceedings – First International Symposium on Services Science (ISSS'09)*. Berlin: Logos, S. 149–159.
- Chesbrough, H.; Spohrer, J. (2006): »A Research Manifesto for Service Science«. In: *Communications of the ACM* 49, S. 35–40.
- Congram, C.; Epelman, M. (1995): »How to describe your service – An invitation to the structured analysis and design technique«. In: *International Journal of Service Industry Management* 6, S. 6–23.
- Czarnecki, K.; Eisenecker, U. (2000): *Generative Programming: Methods, Tools and Application*. Addison-Wesley Professional. Reading, MA, USA
- Da Silveira, G.; Borenstein, D.; Fogliatto, F. S. (2001): »Mass customization: Literature review and research directions«. In: *International Journal of Production Economics* 72, S. 1–13.
- Dierks, H.; Olderog, E.-R. (2000): »Temporale Spezifikationslogiken«. In: *at – Automatisierungstechnik* 48, S. 7–10.
- Drejer, I. (2004): »Identifying innovation in surveys of services: A Schumpeterian perspective«. In: *Research Policy* 33, S. 551–562.
- eCl@ss (2006): »eClass – the leading classification system«. Cologne Institute for Business Research Consult Ltd.
- Edvardsson, B.; Gustafsson, A.; Roos, I. (2005): »Service portraits in service research: a critical review«. In: *International Journal of Service Industry Management* 16, S. 107–121.
- EG (2002): »Verordnung (EG) Nr. 2195/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates über das Gemeinsame Vokabular für öffentliche Aufträge (CPV)«. http://simap.eu.int/shared/docs/simap/nomenclature/1_34020021216de00010562.pdf, letzter Zugriff am 03.12.2007.
- ETIM (2007): »ETIM – Informationsbroschüre«. http://www.etim.de/uploads/media/ETIM-Infolyer_2006-10-17.pdf, letzter Zugriff am 03.12.2007.
- Fähnrich, K.-P.; Meiren, T. (2006): »Service Engineering: State of the Art and Future Trends«. In: Spath, D.; Fähnrich, K.-P. (Hrsg.): *Advances in Service Innovations*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 3–16.
- Favre, J.-M. (2005a): »Foundations of Model (Driven) (Reverse) Engineering: Models – Episode I: Stories of The Fidus Papyrus and of The Solarus«. In: Bezivin, J.; Heckel, R. (Hrsg.): *Language Engineering for Model-Driven Software Development*. Dragstuhl: Internationales Begegnungs- und Forschungszentrum für Informatik (IBFI).
- Favre, J.-M. (2005b): »Foundations of Meta-Pyramids: Languages vs. Metamodels – Episode II: Story of Thotus the Baboon1«. In: Bezivin, J., Heckel, R. (Hrsg.): *Language Engineering for*

- Model-Driven Software Development*. Dragstuhl: Internationales Bildungs- und Forschungszentrum für Informatik (IBFI).
- Fitzsimmons, J.; Fitzsimmons, M. (2005): *Service Management*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Grieble, O. (2004): *Modellgestütztes Dienstleistungsbenchmarking*. Saarbrücken: Universität des Saarlandes.
- Grieble, O.; Klein, R.; Scheer, A.-W. (2002): »Modellbasiertes Dienstleistungsmanagement«. In: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): *Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*. Berlin: Springer-Verlag, S. 19–50.
- Hermesen, M. (2000): *Ein Modell zur kundenindividuellen Konfiguration produktnaher Dienstleistungen – Ein Ansatz auf Basis modularer Dienstleistungsobjekte*. Bochum: Ruhr-Universität.
- Johne, A.; Storey, C. (1998): »New service development: a review of the literature and annotated bibliography«. In: *European Journal of Marketing* 32, S. 184–251.
- Karni, R.; Kaner, M. (2006a): »An engineering tool for the conceptual design of service systems«. In: Spath, D.; Fähnrich, K.-P. (Hrsg.): *Advances in Service Innovation*. Berlin: Springer-Verlag, S. 65–83.
- Karni, R.; Kaner, M. (2006b): »Design of Service Systems using a knowledge-based Approach«. In: *Knowledge and Process Management* Volume 14, Issue 4, S. 260–274
- Kern, H. et al. (2008): »Ansatz zur ganzheitlichen Erstellung und Verarbeitung von Dienstleistungsmodellen«. In: Thomas, O.; Nüttgens, M. (Hrsg.): *Dienstleistungsmodellierung 2008 – Workshop im Rahmen der Modellierung 2008*. Berlin: LNI, S. 3–12.
- Kühne, T. (2004): »What is a Model?« In: *Language Engineering for Model-Driven Software Development*. Schloss Dagstuhl. Tagungsunterlage. <http://drops.dagstuhl.de/volltexte/2005/23/pdf/04101.KuehneThomas1.Paper.pdf> letzter Zugriff am 07.12.2010
- Kühne, T. (2006): »Matters of (Meta-)Modeling«. In: *Software and Systems Modeling* 5, S. 369–385.
- Mehlau, J. I.; Wimmer, A. (2002): *Produktmodelle im Finanzdienstleistungssektor – Entwicklung eines objektorientierten Meta-Modells*. Regensburger Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftswissenschaft. Regensburg: Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.
- Mörschel, I. C.; Hoeck, H. (2002): *Grundstruktur für die Beschreibung von Dienstleistungen in der Ausschreibungsphase*. Berlin: DIN Deutsches Institut für Normung e. V.
- O’Sullivan, J. (2006): *Towards a Precise Understanding of Service Properties*. Queensland: University of Technology.
- Overhage, S.; Thomas, P. (2005): »WS-Specification: Ein Spezifikationsrahmen zur Beschreibung von Web-Services auf Basis des UDDI-Standards«. In: Ferstl, O. K. et al. (Hrsg.): *Wirtschaftsinformatik 2005*. Bamberg: Physica-Verlag HD, S. 1539–1558.
- Petrasch, R.; Meimberg, O. (2006): *Model Driven Architecture – Eine praxisorientierte Einführung in die MDA*. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Piontek, J. (1996): *Controlling*. München: Oldenbourg Verlag.
- proficlass (2007): »Produktklassifizierung mit proficlass«. <http://www.proficlass.de/uploads/media/proficlass-broschuere.pdf>, letzter Zugriff am 03.12.2007.
- Shostack, G. L. (1982): »How to Design a Service«. In: *European Journal of Marketing* 16, S. 49–63.
- Shostack, G. L. (1984): »Designing services that deliver«. In: *Harvard Business Review* 62, S. 133–139.
- Stachowiak, H. (1973): *Allgemeine Modelltheorie*. Wien, New York: Springer-Verlag.

- Stahl, T.; Völter, M. (2005): *Modellgetriebene Softwareentwicklung – Techniken, Engineering, Management*. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Thomas, O.; Scheer, A.-W. (2003): »Referenzmodell-basiertes (Reverse-)Customizing von Dienstleistungsinformationssystemen«. In: Scheer, A.-W. (Hrsg.): *Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität Saarbrücken*. Saarbrücken: Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Saarbrücken.
- Vargo, S. L. (2009): »Alternative Logics for Service Science«. ISSS2009 – International Symposium on Service Science, Keynote speech, Leipzig.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): »Evolving to a New Dominant Logic for Marketing«. In: *Journal of Marketing* 68, S. 1–17.
- Vazsonyi, A. (1962): *Die Planungsrechnung in Wirtschaft und Industrie*. Wien: Oldenbourg Verlag.
- Wimmer, A.; Mehla, J. I.; Klein, T. (2003): »Object Oriented Product Meta-Model for the Financial Service Industry«. In: MCPC '03 – 2nd Interdisciplinary World Congress on Mass Customization and Personalization, München.

TEIL III

**Fokus Mensch –
das Management von Talenten,
Kompetenzen und Fähigkeiten
für Dienstleistungsinnovationen**

5

Der Mensch im Zentrum der Dienstleistungsinnovation. Herausforderungen für das Human Resource Management

Bernd Bienzeisler, Michaela Klemisch

»Take back the human aspects to management.« (Mary Jo Bitner)

■ 5.1 Zusammenfassung

Die Bedeutung des Human Resource Management (HRM) für die Dienstleistungserbringung und insbesondere für die Dienstleistungsinnovation wird gegenwärtig unterschätzt. Ein Grund dafür ist darin zu sehen, dass bislang keine ausreichenden Erkenntnisse über die Wirkungszusammenhänge von Dienstleistungsinnovationen vorliegen, an denen sich ein innovationsorientiertes HRM ausrichten kann. Unsere Expertengespräche lassen jedoch darauf schließen, dass sich im Dienstleistungsumfeld sowohl die Aufgaben als auch die Rolle des HRM verändern wird. Dabei trägt das HRM immer stärker zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens bei und stößt innerhalb und außerhalb des Unternehmens in neue Aufgabengebiete vor.

■ 5.2 Dienstleistungsinnovation und HRM als Untersuchungsgegenstand

Mit zunehmender wirtschaftlicher Bedeutung von Dienstleistungen geraten Dienstleistungsinnovationen in das Blickfeld von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Zwar zeigen statistische Analysen, dass die Dienstleistungswirtschaft insgesamt nicht weniger innovativ ist als das produzierende Gewerbe. Gleichwohl sind Dienstleistungsinnovationen durch spezifische Innovationsmerkmale gekennzeichnet (Commission of the European Communities 2009). Dienstleistungsinnovationen folgen in vielen Punkten anderen Gesetzmäßigkeiten als Innovationen in der Sachgutwirtschaft. Sie sind z. B. weniger stark über formale Forschung und Entwicklung steuerbar, hängen dafür aber stärker von der Qualifikation der Beschäftigten, der Kompetenz der Kunden und innovationsfreundlichen Milieus ab. Dienstleistungsinnovationen resultieren zudem häufig aus Prozessoptimierungen, neuen Marktentwicklungen, dem Einsatz neuer Technologien und der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle (vgl. OECD 2004).

Ein solches Innovationsverständnis entspricht der Vorstellung, Dienstleistungen als soziotechnische Systeme zu konzipieren, in denen Menschen mithilfe von Technik interagieren und kommunizieren (Pinhanez 2009). Ökonomischer Mehrwert wird in solchen Systemen erst durch eine gemeinsame Kooperation von Anbietern und Kunden generiert (Lusch/Vargo 2006). Im Fokus eines soziotechnischen Verständnisses von Dienstleistungssystemen stehen weder Serviceprodukte noch Serviceinteraktionen, sondern die Wechselwirkungen zwischen technologischen und sozialen Einflüssen (Glushko 2008). Sowohl eine rein technologieorientierte als auch eine rein humanzentrierte Betrachtung von Dienstleistungen und Dienstleistungsinnovationen greift daher zu kurz.

In diesem Zusammenhang ist weltweit eine rege Diskussion um das Management von Talenten, Kompetenzen und Fähigkeiten für Dienstleistungsinnovation zu beobachten. Dabei steht die Frage im Raum, ob sich mit Service Science eine eigenständige Wissenschaftsdisziplin etablieren kann, die darauf abzielt, technologisches und dienstleistungsspezifisches Know-how in neuer Art und Weise zu kombinieren. Bemerkenswert an Service Science ist, dass diese Diskussion primär von Unternehmen getragen wird (Ganz/Bienzeisler 2009). Dies lässt erkennen, dass viele Unternehmen Schwierigkeiten haben, Personal zu rekrutieren, welches über technologisches Fachwissen verfügt, welches aber zugleich dieses Wissen so einsetzen kann, dass sich daraus kundenindividuelle Problemlösungen entwickeln lassen.

Umso erstaunlicher ist, dass sich nur wenige Arbeiten finden, die sich explizit mit Fragen des Human Resource Management im Umfeld von Dienstleistungen beschäftigen, obwohl empirische Studien darauf hinweisen, dass dem HRM eine Schlüsselfunktion für erfolgreiche Dienstleistungsinnovation zukommt (Ottenbacher/Gnoth/Jones 2006). Zudem ist auffällig, dass die wenigen Arbeiten, die es gibt, meist aus der Service-Marketing-Literatur, dem Service Operations Management oder dem betrieblichen Personalmanagement kommen – Bereichen also, die sich hauptsächlich mit der Dienstleistungserbringung, weniger mit Dienstleistungsinnovation beschäftigen.

Ferner ist festzustellen, dass die Beiträge mit HRM-Bezug meist Business to Consumer Services (B2C) betrachten, die entweder im Massenkundengeschäft erbracht werden (z. B. Heracleous/Wirtz/Pangarkar 2008) oder bei denen es sich um transaktionsorientierte Dienstleistungstätigkeiten handelt (vgl. z. B. Gutek 1995; Macdonald/Sirianni 1996). Im Gegensatz dazu werden HRM-Fragestellungen im Umfeld von innovationsintensiven Business to Business Services (B2B) so gut wie gar nicht thematisiert.

Nishii und Schneider (2007) vertreten die These, dass die dienstleistungsspezifischen Herausforderungen für das HRM aus den besonderen Rahmenbedingungen der Dienstleistungserbringung resultieren. Dazu zählen vor allem die Intangibilität der Leistung, die Integration des Kunden in den Prozess der Leistungserstellung und der zeitliche und räumliche Zusammenfall von Produktion und Konsumption der Leistung. Daraus ergeben sich spezielle HRM-Fragestellungen, die von der Personalgewinnung über die Personalentwicklung bis hin zu Fragen der Gestaltung von Arbeitsprozessen und Organisationsstrukturen reichen.

Ein Ansatz, der speziell die Bedeutung des Human Resource Management für Dienstleistungsinnovationen fokussiert, müsste folglich nicht nur an den Merkmalen der Dienstleistungserbringung, sondern vor allem an den spezifischen Kennzeichen der Dienstleistungsinnovation ansetzen. Diese Arbeit steht bislang noch aus, jedoch deutet schon heute vieles darauf hin, dass Innovationen generell stärker aus einer Dienstleistungsperspektive betrachtet werden müssen (Pralhad/Ramaswamy 2003). Die engere Vernetzung von Unternehmen entlang von Wertschöpfungsketten und neue Kommunikationsformen zwischen Kunden und Anbietern führen zu neuen, nachfrageorientierten Innovationsmustern (Sundbo 2001; Hippel 2005). Dabei rückt der Austausch von Informationen an der Schnittstelle zum Kunden ins Zentrum des Innovationsgeschehens (Sundbo 2006). Mitarbeiter und Kunden werden so zu einem wichtigen Innovationsfaktor.

Inzwischen zeigen insbesondere Entwicklungen im Umfeld sozialer Medien, dass sich diese Schnittstellen zwischen Unternehmen und Kunden immer weniger eindeutig definieren lassen. Gerade soziale Medien wie Facebook, YouTube etc. lassen erkennen, dass innovative Dienstleistungen und die dahinter liegenden Geschäftsmodelle künftig stärker mit den sozialen Lebenswelten der Menschen verknüpft sein werden. Nur wer die Mechanismen und Anreizsysteme solcher sozialer Systeme versteht, wird überhaupt in der Lage sein, die damit verbundenen Innovationspotenziale zu nutzen. Und selbst dies ist noch keine Garantie, dass Unternehmen damit auch Geld verdienen können, da sich soziale Systeme gerade durch ein hohes Maß an Unbestimmtheit auszeichnen und sich einer rationalen Planung und Verwertung vielfach entziehen.

Wer also die Kunden sind, welche Innovationsbeiträge sie leisten und wie Innovationsprozesse als Interaktionsprozesse zwischen Unternehmen und Kunden gestaltet werden können, sind demnach Fragen, mit denen sich Unternehmen künftig stärker beschäftigen dürften. Dabei liegt es nahe, dort anzusetzen, wo die größten Gestaltungsspielräume bestehen, nämlich bei den eigenen Mitarbeitern. Mitarbeiter stehen in direktem Kontakt zu Kunden und Kooperationspartnern und haben so die Möglichkeit, Kundenwünsche wahrzunehmen oder den Wunsch des Kunden nach neuen Produkten und

Leistungen zu beeinflussen. Für die erfolgreiche Interaktion mit Kunden bedarf es spezifischer technischer und nicht technischer Kompetenzen und Fähigkeiten.

Aber welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind dies? Wie findet man die richtigen Mitarbeiter? Und welche Rolle spielt das Human Resource Management für Dienstleistungsinnovationen? Diese und andere Fragen waren auch Gegenstand unserer Expertenbefragung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich bei Dienstleistungen um ein heterogenes Feld unterschiedlicher Tätigkeiten und Tätigkeitsanforderungen handelt. Wir haben dennoch auf eine nähere Differenzierung unterschiedlicher Dienstleistungen verzichtet. Wir wollten vielmehr feststellen, ob sich übergreifende HRM-Anforderungen abzeichnen, die dienstleistungsspezifisch sind und die sich folglich auf unterschiedliche Typen von Dienstleistungen übertragen lassen. Wir skizzieren im Folgenden wesentliche Aussagen der befragten Experten zu Potenzialen und Herausforderungen für das Human Resource Management im Umfeld von Dienstleistungen. Im Anschluss formulieren wir Trends und Entwicklungen, die sich aus diesen Aussagen ableiten lassen.

Dabei sei bereits an dieser Stelle darauf zu verwiesen, dass eine eindeutige Unterscheidung zwischen Dienstleistungserbringung und Dienstleistungsinnovation auch von den befragten Expertinnen und Experten nicht immer vorgenommen wurde. Eine Erklärung dafür wäre, dass sich Dienstleistungsinnovationen gerade dadurch auszeichnen, dass Innovations- und Erbringungsprozesse sehr eng miteinander verknüpft sind und sich nur bedingt als separate Prozesse organisieren lassen.

■ 5.3 Herausforderungen für das HRM – was sagen Experten?

Wie oben beschrieben unterscheiden sich Dienstleistungen in vielen Punkten von der Leistungserbringung in der Sachgutwirtschaft. Die Konsequenz hieraus ist, dass das Management im Umfeld von Dienstleistungen anders gestaltet sein muss als das Management in reinen Produktionsunternehmen. Dies gilt auch und insbesondere für das Human Resource Management. An die Mitarbeiter, die Dienstleistungen erbringen, werden andere Anforderungen gestellt als im Produktbereich. Sie stehen im direkten Kundenkontakt, handeln mit dem Kunden die gewünschte Leistung aus und erbringen diese Leistung im Beisein, wenn nicht sogar mithilfe des Kunden. Dies erfordert besondere Fähigkeiten wie Emotionskompetenz, Kreativität und Teamkompetenz, die nur zu einem gewissen Grad erlernbar sind. Deshalb muss der Personalgewinnung sowie speziellen Aus- und Weiterbildungsprogrammen eine hohe Bedeutung beigemessen werden.

Auch Dienstleistungsinnovationen stellen andere Anforderungen an das HRM als Produktinnovationen. Dienstleistungsinnovationen entstehen oft in Zusammenarbeit mit den Kunden. Deswegen ist die erfolgreiche reale oder auch virtuelle Kundenintegration eine besondere Herausforderung für Dienstleistungsmitarbeiter. Außerdem ist die Moti-

vation der Mitarbeiter, ständig an Verbesserungen und möglichen Innovationen zu arbeiten, entscheidend für den Erfolg. Es ist eine Aufgabe des HRM, diese Motivation der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten.

Im Folgenden soll erläutert werden, welche spezifischen Anforderungen an das HRM von Dienstleistungsunternehmen nach Meinung der befragten Experten gestellt werden sollten, welche besonderen Fähigkeiten und Konsequenzen der Mitarbeiter dafür nötig sind und welche Konsequenzen sich daraus für die Aus- und Weiterbildung ergeben. Es wird versucht, diese Punkte jeweils erst im Hinblick auf die Dienstleistungserbringung und anschließend im Hinblick auf Dienstleistungsinnovationen zu analysieren. Diese Trennung ist jedoch, wie oben bereits erwähnt, nicht immer möglich, da die befragten Panelisten diese Unterscheidung nicht immer eindeutig vorgenommen haben.

Dienstleistungsspezifische Anforderungen an das HRM

Der Beitrag des Human Resource Management für Dienstleistungsinnovation sowie für die Dienstleistungserbringung ist in der Forschung und in Unternehmen ein vernachlässigtes Thema, wie Experten aus dem MARS-Panel bemängeln. Dabei verlangt das Zusammenwirken von Technik und Menschen im Prozess von Dienstleistungserbringung und auch -innovation eine Steuerung durch das HRM, bei dem es in erster Linie um das Führen von Menschen, Personalgewinnung und -einsatz sowie vor allem um Kompetenzentwicklung geht.

Im Bereich der Dienstleistungserbringung entstehen vor allem bei den wissensintensiven Dienstleistungen neue Anforderungen. Diese komplexen Tätigkeiten umfassen insbesondere Informationssuche, Verhandlungen und die Interaktion mit Menschen (z. B. Kunden oder weiteren Dienstleistern) in immer neuen Ausgangssituationen. Die Kommunikation zwischen Menschen wird mit der Zunahme an wissensintensiven Dienstleistungen in Zukunft noch wichtiger als zuvor (vgl. Bauer/Mollbach 2009). Gleichzeitig muss sich ein neues Verständnis von Personalführung entwickeln. Die Komplexität der Arbeitsprozesse erfordert notwendigerweise eine stärkere Beachtung der Horizontalisierung von Führung und Management, wie z. B. Führung durch Mitarbeiternetzwerke oder Projektgruppen. Momentan ist es allerdings noch so, dass den Unternehmen zwar einerseits die Notwendigkeit horizontaler Kooperation und Selbststeuerung bewusst ist, dass jedoch andererseits noch oft an Führungs- und Managementkonzepten festgehalten wird, die nach wie vor eher starre Führungsstrukturen und Steuerungsprozesse beinhalten (vgl. Bauer/Mollbach 2009).

Außerdem ist es wichtig, wie einer der MARS-Panelisten betont, den einzelnen Servicemitarbeiter dahin gehend zu sensibilisieren, wahrzunehmen, welcher Akteur zu welchem Zeitpunkt mit welcher Leistung im Dienstleistungsnetzwerk beteiligt ist, um dann die Prozessgestaltung so zu organisieren, dass dem Kunden eine Gesamtleistung angeboten wird, der die Übergänge im Leistungsnetzwerk nicht anzumerken sind. Der Mitarbeiter in der Dienstleistungserbringung muss auch in der Lage sein, einzuschätzen, wann es nützlich ist, den Kunden in die Dienstleistungserstellung einzubeziehen, und wie diese Kundenintegration am erfolgreichsten umgesetzt werden kann. Schließlich existieren auch Dienstleistungen, an denen der Kunde nicht unbedingt mitwirken möchte, obwohl es für die Dienstleistungsqualität hilfreich wäre (z. B. im Gesundheitsbe-

reich). Den Kunden in solchen Fällen zu motivieren erfordert besondere Interaktionskompetenzen des Servicemitarbeiters.

Doch nicht nur in Bezug auf die Dienstleistungserbringung, sondern auch für Dienstleistungsinnovationen gelten besondere Anforderungen. Eine wichtige Herausforderung für das HRM in Dienstleistungsbetrieben wird in Zukunft eine stärkere Förderung der Innovationskultur sein, so die befragten Panelisten. Innovation und Motivation sind hierbei eng miteinander verknüpft. Nur Mitarbeiter, die hoch motiviert sind, sind fähig, Innovatoren zu werden, erläutert einer der Befragten. Nur wer sich mit dem Unternehmen, für das er arbeitet, identifiziert, wird auch bereit sein, sich überdurchschnittlich zu engagieren und aktiv Innovationen voranzutreiben. Einer der Gründe für die enge Verknüpfung von Motivation und Innovation ist darin zu sehen, dass Dienstleistungsinnovationen oftmals nicht in separaten Forschungs- und Entwicklungsabteilungen entstehen, sondern gleichsam aus dem operativen Geschäft heraus entwickelt werden. Nicht selten führen solche Innovationen zu neuen Organisations- und Geschäftsmodellen.

Eine wichtige Forschungsfrage ist folglich, wie es gelingen kann, Mitarbeiter zu motivieren, unternehmerisch zu denken. Denn unternehmerisches, kreatives und ganzheitliches Denken gehört zu den Voraussetzungen für innovative Ideen. Ein Ansatz hierzu könnte laut eines Panelisten sein, Innovationen zum Bestandteil des jeweiligen Performance-Measurement-Systems im Unternehmen zu machen. Eine erfolgreiche Innovationskultur kann nur entstehen, wenn jeder Einzelne auch für seinen Beitrag zu mehr Innovation honoriert wird. Ein weiterer MARS-Experte verweist in diesem Zusammenhang auf das schwedische Möbelhaus IKEA, das eine aktive Innovationskultur betreibt, in der Mitarbeiter mit ihren Ideen entscheidend dazu beitragen, neuen Mehrwert für die Kunden zu schaffen.

Entscheidend für die Entstehung von Innovationen ist die Interaktion der verschiedenen Beteiligten in einem Dienstleistungsnetzwerk. Diese Interaktionen im Netzwerk bzw. Dienstleistungssystem zuerst einmal wahrzunehmen, zu verstehen und im Idealfall zu steuern ist laut mancher MARS-Panelisten eine weitere zentrale Herausforderung für das HRM. Dazu zählen vor allem virtuelle Kontakte und Interaktionen, wie sie z. B. in sozialen Netzwerken oder Kundenvereinigungen auftreten. Das Phänomen der Kundencommunitys wird bislang von den Dienstleistungsunternehmen zu wenig beachtet. Dabei könnten Unternehmen, würden sie solche Communitys besser verstehen, diese bei der Dienstleistungsinnovation für sich nutzen.

Dienstleistungsspezifische Kompetenzen und Fähigkeiten

Durch die Tertiarisierung haben die kommunikativen, sozialen und emotionalen Aspekte der Arbeitsgestaltung stark an Bedeutung gewonnen. Denn der entscheidende Unterschied zwischen Angestellten in Produktionsbetrieben und Angestellten in Dienstleistungsunternehmen ist die direkte Kundeninteraktion (vgl. Bowen/Ford 2002). Die Rolle des Kunden als »Koproduzent« erfordert, dass der Beschäftigte nicht nur die jeweiligen Fachkompetenzen, sondern auch interaktionsorientierte Fähigkeiten besitzt. Das bedeutet einerseits, dass er in der Lage ist, eine Beziehung zum Kunden aufzubauen und diesen zur Mitarbeit zu motivieren, andererseits aber auch, dass er fähig ist, mit Personen anderer Fachbereiche (also Kunden, Sachguthersteller) zu kommunizieren und sich ef-

ektiv auszutauschen (vgl. Spohrer/Kwan 2009). Dabei ist zu berücksichtigen, dass Interaktion und Kommunikation immer stärker von technischen Fragen beeinflusst werden.

Die Erbringung von Dienstleistungen benötigt mithin vermehrt sogenannte »T-shaped People« als Mitarbeiter. Dies sind Menschen, die über tief gehendes Wissen in ihrer Fachdisziplin verfügen, die aber auch Wissen aus angrenzenden Disziplinen besitzen und die zugleich wichtige Querschnittskompetenzen, wie Sozial- und Methodenkompetenz, aufweisen. Vor allem solche Mitarbeiter sind in der Lage, ihr Wissen in komplexen Problemsituationen anzuwenden und kundenorientierte Lösungen zu entwickeln. Insbesondere in qualifizierten Servicebereichen sind Mitarbeiter mit solchen Kompetenzen elementar. Das bestätigen auch die befragten Experten. Wichtiger werden Kompetenzprofile, die technisches, unternehmerisches, kundenorientiertes und mitarbeiterbezogenes Wissen umfassen, formuliert es einer der Experten. Mitarbeiter sollten über Verhandlungsgeschick verfügen und kreativ Probleme lösen können. Diese sogenannten »Trouble-Shooting-Kompetenzen« sind insbesondere dann gefragt, wenn es Störungen bei der Dienstleistungserbringung gibt oder wenn die Erwartungen des Kunden nicht erfüllt werden (vgl. Bowen/Ford 2002).

Vor allem die Notwendigkeit emotionaler Kompetenz bzw. emotionaler Intelligenz wird von mehreren Experten als unabdingbar im Dienstleistungsgeschäft genannt. Emotionale Kompetenz bedeutet, dass der Angestellte im Kundenkontakt die Emotionen zeigt, die vom Kunden in der jeweiligen Situation erwartet werden. Von einem Mitarbeiter in einem Freizeitpark wird folglich eine andere Emotion erwartet als von einem Mitarbeiter in einem Beerdigungsinstitut. Dazu kommt, dass jeder Kunde eine eigene Persönlichkeit ist und somit auf jeden Kunden anders eingegangen werden sollte. Dies zu erkennen und sich an die unterschiedlichen Kunden anzupassen ist eine zentrale Herausforderung für Servicebeschäftigte. Außerdem erwarten Kunden, dass die Mitarbeiter stets höflich, sympathisch und kompetent wirken (vgl. Nishii/Schneider 2007).

Jederzeit die gewünschten Emotionen zu zeigen, unabhängig von den tatsächlichen Empfindungen, stellt für viele Menschen eine Belastung dar und kann bisher nur in begrenztem Maße trainiert werden, da zurzeit noch keine geeigneten Trainingsmethoden existieren. Deswegen ist es eine Möglichkeit, bereits bei der Personalgewinnung darauf zu achten, geeignete Menschen, die bereits die gewünschten Fähigkeiten besitzen, auszuwählen. Die Schwierigkeit ist allerdings, solche Fähigkeiten im Personalauswahlprozess zu erkennen. Langfristig gesehen ist es mithin sinnvoll, geeignete Trainingsmethoden für die Qualifizierung von Mitarbeitern zu entwickeln. Einen Ansatzpunkt dafür könnten neue Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften bieten.¹

Das korrekte Verhalten im Umgang mit dem Kunden während der Dienstleistungserbringung ist zwar eine zentrale, aber nicht die einzige wichtige Kompetenz von Servicemitarbeitern. Auch in Bezug auf Dienstleistungsinnovationen werden spezifische Kom-

¹ Noch unklar ist, wie sich mittel- und langfristig die rasant fortschreitenden Erkenntnisse der Neurowissenschaften auf die Gestaltung von Dienstleistungsangeboten und auch auf die Anforderungsprofile von Mitarbeitern auswirken. Denkbar ist, dass die Neurowissenschaften dazu beitragen, dass sich sozialkommunikative Fähigkeiten deutlich stärker als bislang systematisch entwickeln und trainieren lassen, was jedoch gleichzeitig zu einer »Entwertung« dieser Fähigkeiten führt, wenn diese als Standardkompetenzen vorausgesetzt werden.

petenzen von den Mitarbeitern gefordert. Ein wichtiger Punkt ist es, Innovationspotenziale, z. B. durch neue Technologien, zu erkennen, wie einer der MARS-Experten feststellt. Die Servicemitarbeiter bekommen durch ihren Kontakt zum Kunden wertvolle Informationen: Sie sehen, ob die Kunden Schwierigkeiten bei der Dienstleistungserbringung haben oder ob Prozesse umständlich bzw. kompliziert organisiert sind. Hier ist es wichtig, die Angestellten zu trainieren und zu befähigen, solche Probleme erstens zu erkennen, also die Dienstleistung aus Sicht der Kunden zu betrachten, und zweitens Ideen zu generieren, wie sie behoben werden können, sei es durch die Verwendung neuer Technologien oder durch innovative Prozessgestaltungen.

Außerdem muss der Angestellte die Wertschöpfungsstrukturen des Unternehmens kennen, um Ideen für innovative Neuerungen generieren und auch umsetzen zu können, betont einer der Panelisten. Womit macht das Unternehmen Gewinn? Wie sind die Wertschöpfungsprozesse aufgebaut?

Eine besondere Beachtung verdienen auch die sogenannten »less noble services«, also z. B. Tätigkeiten in den Bereichen Transport, Logistik oder Reinigung. Dabei handelt es sich um Tätigkeiten, bei denen man nicht zwingend an Innovation denkt. Gleichwohl sind auch in diesen Bereichen innovative Impulse zu beobachten. Um hier das Innovationspotenzial voll ausschöpfen zu können, ist es nötig, dass die Mitarbeiter nicht nur fachlich gut ausgebildet, sondern auch fähig sind, die Kundenwünsche mit den Anforderungen der konkreten Aufgabe zu verknüpfen und daraus Möglichkeiten für Innovationen abzuleiten. Bisher fehlt es an einer Professionalisierung auf dem »lower level«, wie einer der befragten Experten anmerkt.

Implikationen für das HRM und die Aus- und Weiterbildung

Um auf kompetente und motivierte Mitarbeiter zurückgreifen zu können, die einerseits in der Lage sind, in Kooperation mit Kunden qualitativ hochwertige Dienstleistungen zu erbringen und andererseits Ideen für innovative Veränderungen zu entwickeln, sind innovative Konzepte im Personalauswahlprozess sowie in der Aus- und Weiterbildung vonnöten.

Hier gibt es nach Einschätzung der MARS-Panelisten noch großen Forschungs- bzw. Verbesserungsbedarf. Bei der Personalauswahl wird es in Zukunft vor allem darauf ankommen, wie Personen, die bereits über gewünschte Fähigkeiten verfügen, ausgewählt werden können. Dies ist wichtig, da manche Fähigkeiten, wie z. B. emotionale Kompetenz, nur schwer erlernbar sind. Es stellt sich also die Frage, wie Personen, die bereits über solche Kompetenzen verfügen, identifiziert werden können. Hierfür gibt es zurzeit noch keine verlässlichen Methoden. Es besteht noch ein großer Forschungsbedarf bei der Frage, was das HRM durch kluge Personalauswahl für die Erbringung von Dienstleistungen und vor allem auch für Dienstleistungsinnovationen leisten kann.

Sind geeignete Mitarbeiter erst einmal ausgewählt, kann man durch gezieltes Training die Performance bei der Dienstleistungserbringung und bei Dienstleistungsinnovationen verbessern. So ist es beispielsweise hilfreich, durch Mitarbeiter-Empowerment den Serviceangestellten so viel Autonomie zu verleihen, dass sie in der Lage sind, im direkten Kontakt mit dem Kunden spontan zu reagieren, eigene Entscheidungen zu treffen

und dadurch die Dienstleistungsqualität entscheidend zu verbessern (vgl. Nishii/Schneider 2007). Außerdem müssen die Mitarbeiter dahin gehend geschult und motiviert werden, Kunden zur aktiven Mitarbeit zu bewegen, sodass innovative Verbesserungsvorschläge identifiziert werden können (vgl. Bowen/Ford 2002).

Doch erst bei der innerbetrieblichen Fort- und Weiterbildung anzusetzen, um die Qualität bei Dienstleistungserbringungen und -innovationen zu verbessern, greift zu kurz. Mehrere der MARS-Panelisten kritisieren die aktuelle akademische Ausbildung an den Hochschulen. Diese sei nicht auf Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich ausgerichtet. Bisher gibt es lediglich vereinzelt dienstleistungsspezifische Studiengänge. Angesichts des großen und in den letzten Jahren stark gewachsenen Anteils an Beschäftigten im tertiären Sektor ist das aktuelle Angebot an solchen Studiengängen nicht ausreichend.

Neben der Integration spezifischer dienstleistungsorientierter Inhalte in die Hochschulausbildung sollte jedoch auch mehr Breite in der Ausbildung angestrebt werden. Aufgrund der Komplexität vieler Dienstleistungen und des breiten Spektrums an verschiedenen Kundentypen empfiehlt sich eine stärker interdisziplinäre Ausbildung. Dafür müssen disziplinäre und funktionelle Grenzen zumindest punktuell überwunden werden, wie die MARS-Panelisten anmerken. Es muss angestrebt werden, gezielt die oben erwähnten T-shaped People auszubilden. Nur eine solide Ausbildung, in der sowohl dienstleistungsspezifisches Fachwissen und Methoden gelehrt werden als auch betriebswirtschaftliches und produktorientiertes Fachwissen, kann Mitarbeiter hervorbringen, die für Führungspositionen im Dienstleistungsbereich geeignet sind. So fordert einer der Panelisten eine Verbreiterung von Ausbildungsprofilen, aber auch eine stärkere dienstleistungsspezifische Ausdifferenzierung einzelner Bildungspfade, um zu gewährleisten, dass zukünftige Servicemitarbeiter fähig sind, den Kunden angemessen einzubinden.

Die Einbeziehung des Kunden ist für einige der befragten Experten ein ebenso wichtiges Thema für das HRM wie Personalauswahl und -training. Beim HRM sollte man sich nicht zu sehr auf die Angestelltebene konzentrieren, sondern auf die Frage, wie Kunden in HRM-Maßnahmen einbezogen werden können, betont einer der Experten. Denn Kunden können eine bedeutende Quelle für innovative Ideen darstellen. Voraussetzung dafür ist, dass die Mitarbeiter geschult sind, Kunden zu motivieren, bedarfsgerecht in die Dienstleistungserbringung einzubinden und Ideen zu erkennen.

■ 5.4 Trends und Entwicklungen im HRM

Welche Trends und Entwicklungen lassen sich aus den Erkenntnissen der Experteninterviews ableiten und welche Herausforderungen ergeben sich hieraus für die Dienstleistungsforschung? Generell kann festgehalten werden, dass die befragten Experten übereinstimmen, dass dem Human Resource Management sowohl für die Dienstleis-

tungserbringung als auch für Dienstleistungsinnovationen eine entscheidende Bedeutung zukommt.

Gleichwohl existieren nur wenige Arbeiten, die sich mit der Rolle und den Einflussfaktoren des Human Resource Management auf Dienstleistungen auseinandersetzen. Wie lässt sich diese Diskrepanz erklären? Eine Ursache könnte sein, dass der Begriff des Human Resource Management international unterschiedlich konnotiert ist. Im angelsächsischen Raum denkt man bei HRM eher an die Nutzung menschlicher Arbeitskraft, während in Kontinentaleuropa Aspekte einer mitarbeiterorientierten Arbeits- und Organisationsgestaltung dominieren. Auch könnten disziplinspezifische Ursachen eine Rolle spielen. So verweist der Begriff Human Resource Management in der Betriebswirtschaftslehre stärker auf Fragen der Personalgewinnung und -verwaltung, während die Sozialwissenschaften damit stärker die Entwicklung individueller Talente und Fähigkeiten assoziieren.

Unabhängig davon lässt sich aus unseren Gesprächen ein übergeordneter »Megatrend« ableiten, den man am ehesten mit einer begrifflichen Transformation des Human Resource Management umschreiben kann. Denn im Hinblick auf die Betrachtung von Dienstleistungsinnovation verändert sich sowohl die Rolle als auch die Aufgabe des HRM. Während das HRM klassischerweise für eine optimale Passung einer definierten Arbeitsaufgabe mit den personellen Ressourcen sorgt, lassen sich viele Dienstleistungsaufgaben kaum eindeutig definieren. Ursächlich hierfür ist vor allem die Integration des Kunden in den Prozess der Leistungserstellung, aber auch die Tatsache, dass Innovationen meist aus dem operativen Geschäft resultieren, sodass Innovationen unmittelbar vom Engagement und den Kompetenzen der Beschäftigten abhängen. Dem Human Resource Management kommt damit eine zunehmend strategische Rolle zu.

Ferner ist zu berücksichtigen, dass sich die Grenzen des Einflussbereiches des Human Resource Management verschieben. Durch die Integration des externen Faktors in den Prozess der Leistungserbringung muss das Human Resource Management darauf abzielen, auch den Kunden als Gestaltungsobjekt für das HRM zu betrachten. Neben diesem übergeordneten Trend lassen sich aus unseren Expertengesprächen vier Entwicklungen im Umfeld des HRM identifizieren:

1. Die Gestaltung der Interaktion wird wichtiger.

Überall dort, wo Mitarbeiter und Kunden persönlich oder über technische Schnittstellen interagieren und kommunizieren, steigt die Bedeutung der Kundeninteraktion. Dem Human Resource Management wird künftig die Aufgabe zufallen, diese Kundenschnittstellen mit zu definieren, sodass die individuellen Kompetenzen und Ressourcen der Beschäftigten mit den Arbeitsanforderungen korrespondieren. Es geht letztlich darum, Arbeitsaufgaben und Prozesse so zu gestalten, dass Mitarbeiter, Kunden und Kooperationspartner betriebswirtschaftlich effizient miteinander interagieren, dass aber darüber hinaus auch Spielräume für neue Ideen und innovative Ansätze entstehen.

2. Die Bedeutung der Personalgewinnung und der Entwicklung dienstleistungsspezifischer Kompetenzen nimmt zu.

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der Integration von fachspezifischen und sozialkommunikativen Fähigkeiten, die stark in der Person verankert sind, ist davon

auszugehen, dass die Personalgewinnung weiter an Bedeutung gewinnt. Das Human Resource Management wird künftig noch stärker gefordert sein, Prozesse und Instrumente bereitzustellen, um die »richtigen« Menschen für die richtigen Aufgaben zu gewinnen. Weil qualifiziertes Personal aber nicht unbegrenzt zur Verfügung steht, wird zugleich die gezielte Entwicklung dienstleistungsspezifischer Kompetenzen wichtiger werden. Welche Kompetenzen dies sind, kann sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. Das Human Resource Management wird deshalb immer weniger Verwalter standardisierter Weiterbildungsangebote sein, sondern mit wissenschaftlichen Methoden Qualifikations- und Kompetenzbedarfe im Unternehmen und an der Schnittstelle zu Kunden und Kooperationspartnern identifizieren und entsprechende Maßnahmen entwickeln.

3. HRM wird zu einem Bestandteil des Innovationsmanagements von Dienstleistungen.

Der Erfolg von Dienstleistungsunternehmen hängt künftig stark davon ab, ob und wie es gelingt, Fragestellungen des Human Resource Management in das Innovationsmanagement von Dienstleistungen zu integrieren. Ein Grund hierfür ist, dass Dienstleistungsinnovationen stärker als in der Sachgutwirtschaft mit dem operativen Geschäft der Dienstleistungserbringung verknüpft sind. Dienstleistungsinnovationen entstehen selten in eigenen Innovationsabteilungen, sondern sind oftmals das Ergebnis von Mitarbeitern, die im operativen Geschäft Kundenbedürfnisse erkennen und die zusätzlich zum operativen Geschäft die entsprechenden Innovationsprozesse anstoßen und interne und externe Ressourcen mobilisieren. In diesem Zusammenhang kommt dem HRM zunehmend die Aufgabe zu, die organisatorischen Rahmenbedingungen und Anreizsysteme dafür zu gestalten.

4. Es wird neue Pfade in der Aus- und Weiterbildung geben.

Auf der überbetrieblichen Ebene wird es zu neuen Aus- und Weiterbildungskonzepten kommen. Gerade im Umfeld von Dienstleistungen ist die Geschwindigkeit der Entwicklung neuer Kompetenzen und Fähigkeiten bereits heute so dynamisch, dass die öffentlichen Aus- und Weiterbildungssysteme kaum hinterherkommen. Es spricht deshalb vieles dafür, dass sich Unternehmen künftig selber stärker in der Aus- und Weiterbildung engagieren und entsprechende Curricula und Angebote aufbauen werden. Das Human Resource Management wird damit zu einer wichtigen Schnittstelle zu Institutionen des öffentlichen bzw. externen Bildungssystems. Es definiert Anforderungs- und Kompetenzprofile und engagiert sich aktiv in der betrieblichen und überbetrieblichen Aus- und Weiterbildung.

Einer unserer Interviewpartner hat die künftige Rolle des Human Resource Management in einem einzigen Satz zusammengefasst: »It is about educating people to understand how their company is creating value« – eine zunächst einfach klingende Aufgabe, die aber nicht nur das Human Resource Management noch lange beschäftigen wird.

■ 5.5 Literatur

- Bauer, W.; Mollbach, A. (2009): »Arbeiten und Führen in der Wissensökonomie«. In: *Personal* 11(61), S. 30–33.
- Bowen, J.; Ford, R. C. (2002): »Managing Service Organizations: Does Having a ›Thing‹ Make a Difference?«. In: *Journal of Management* 28(3), S. 447–469.
- Commission of the European Communities (2009): »Challenges for EU support to innovations in services – Fostering new markets and jobs through innovation«. Commission Staff Working Document, SEC (2009)1195 final.
- Ganz, W.; Bienzeisler, B. (2009): »An Applied Research Perspective on Service Science«. Working Paper. http://www.pm.iao.fhg.de/fhg/Images/AnAppliedResearchPerspectiveonServiceScience_tcm342-151635.pdf.
- Glushko, R. J. (2008): »Designing Service Systems by Briding the ›Front Stage‹ and ›Back Stage««. Working Paper. http://people.ischool.berkeley.edu/~glushko/glushko_files/FrontBackStage-April2008.pdf, Zugriff am 30.07.2008.
- Gutek, B. (1995): *The Dynamics of Service. Reflections on the Changing Nature of Customer/ Provider Interactions*. San Francisco: Jossey Bass.
- Heracleous, L.; Wirtz, J.; Pangarkar, N. (2008): *Flying High in a Competitive Industry*. Singapore: McGraw-Hill.
- Hippel, Eric v. (2005): »Democratizing Innovation«. <http://web.mit.edu/evhippel/www/books.htm>.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (Hrsg.) (2006): *The Service-Dominant Logic of Marketing. Dialog, Debate and Directions*. Armonk: M.E. Sharpe.
- Macdonald, C. L.; Sirianni, C. (Hrsg.) (1996): *Working in the Service Society*. Philadelphia: University Press.
- Nishii, L. H.; Schneider, B. (2007): »HRM in Service: The Contingencies Abound«. Working Paper 07-07. Cornell University.
- OECD (2004): »Science, Technology and Industry: Outlook 2004«. OECD, Paris
- Ottenbacher, M.; Gnoth, J.; Jones, P. (2006): »Identifying determinants of success in development of new high-contact services. Insights from the hospitality industry«. In: *International Journal of Service Industry Management*, 17(4), S. 344–363.
- Pinhanez, C. (2009): »Humans Inside« as the Key Characteristic of Service Systems«. In: *OUIS 11, Conference Proceedings*, S. 515–524.
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2003): »The New Frontier of Experience Innovation«. In: *MIT Sloan Management Review*, Summer 2003, S. 12–18.
- Spohrer, J.; Kwan, S. K. (2009): »Service Science, Management, Engineering, and Design (SS-MED): Konturen und Eckpunkte einer neuen Dienstleistungsforschung«. In: Spath, D.; Ganz, W. (Hrsg.): *Die Zukunft der Dienstleistungswirtschaft*. München, Hanser Verlag, S. 109–223.
- Sundbo, J. (2001): *The Strategic Management of Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sundbo, J. (2006): »Innovation and Learning in Services – The Involvement of Employees«. In: Spath, D.; Fähnrich, K.-P. (Hrsg.): *Advances in Services Innovation*. Berlin: Springer-Verlag.

6

Vom strategischen zum integrierten Human Resource Management für Serviceinnovationen

Margret Borchert

■ 6.1 Zusammenfassung

Die qualitativen Expertenbefragungen des MARS-Panels deuten darauf hin, dass dem Human Resource Management (HRM) in Zukunft eine immer stärkere strategische Rolle zukommt, um Serviceinnovationen erfolgreich entwickeln und vermarkten zu können. Jedoch ist festzustellen, dass sich in Literatur und Praxis zwar zahlreiche Ansätze im Bereich des HRM entwickelt haben. Die Vorstellungen über ein strategisches HRM sind bislang allerdings eher diffus geblieben und haben keinen Eingang in ganzheitliche Konzepte der Unternehmensführung gefunden. Dieser Befund überrascht insofern, als Bleicher in der St. Galler Managementsschule ein umfassendes Konzept zur Unternehmensführung entwickelt hat, welches dem HRM nicht nur eine strategische Bedeutung zuordnet, sondern auch eine Verknüpfung des HRM mit den relevanten Entscheidungsfeldern der Unternehmensführung ermöglicht. Daher liefert das von Bleicher entwickelte Konzept des integrierten Managements eine geeignete Grundlage zur Weiterentwicklung des strategischen HRM in Richtung eines integrierten HRM. Vor diesem Hintergrund wird im vorliegenden Beitrag zunächst der Stand der Forschung im Bereich des HRM für Serviceinnovationen analysiert, bevor Merkmale eines integrierten HRM identifiziert und im Hinblick auf Serviceinnovationen erläutert werden. Darauf aufbauend werden Anforderungen abgeleitet, die ein integriertes HRM für Serviceinnovationen erfüllen soll, bevor Überlegungen zur Umsetzung eines integrierten HRM für Serviceinnovationen entwickelt werden. Abschließend werden Implikationen für die weitere Forschung abgeleitet.

■ 6.2 Human Resource Management als Untersuchungsgegenstand für Serviceinnovationen

In Wissenschaft und Praxis haben sich vielfältige Bezeichnungen, wie z. B. Personalwesen, Personalwirtschaft, Personalökonomik, Personalmanagement, Human Resource Management und Beschäftigungsmanagement für ein Themengebiet etabliert, das sich mit auf das Personal von Unternehmungen bezogenen Problem- und Fragestellungen sowie geeigneten Erklärungs- und Lösungsansätzen befasst. Diese Begriffe betonen besondere Akzente und Schwerpunkte, die im Zeitverlauf jeweils durch aktuelle Entwicklungen geprägt wurden und das Themengebiet inhaltlich angereichert haben. Im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen der Bewältigung von Personalaufgaben und dem Erfolg von Unternehmungen wurden zudem zahlreiche interessante empirische Studien angefertigt, die signifikante Interdependenzen zwischen dem Unternehmenserfolg und der Ausprägung von personalwirtschaftlichen Instrumenten belegen. Dabei wurden solche spezifischen Ausprägungen von personalwirtschaftlichen Instrumenten entweder als Bündel, als High Performance Work Systems oder als Personalstrategien bezeichnet, mit denen Korrelationen zu spezifischen Erfolgsmaßen ermittelt wurden (Combs et al. 2006; Becker/Huselid 2006; Wright/Gardner 2003; Ichniowski/Shaw/Prenushi 1997; Delery/Doty 1996). Speziell auf den Dienstleistungssektor oder Dienstleistungsinnovationen fokussierte Analysen zur Bedeutung des HRM als Treiber für Innovationskraft sind jedoch kaum durchgeführt worden (Droege/Hildebrand/Forcada 2009; Oke 2007; Ottenbacher/Gnoth/Jones 2006). Ferner finden sich in der Literatur zwar Analysen zu den Zusammenhängen zwischen dem Personalwesen und der Unternehmensstrategie (Porter 1983, 1986; Gutschelhofer 1996; Schuler/Jackson 1987; Ackermann 1985; Kochan/Barocci 1985), auch hier sind aber kaum spezielle Betrachtungen für Dienstleistungen oder Serviceinnovationen vorgenommen worden.

Im Zusammenhang mit den qualitativen Befunden des MARS-Panels, die auf eine zunehmende Bedeutung der strategischen Ausrichtung des Human Resource Management für Dienstleistungsinnovation hinweisen (Bienzeisler/Klemisch 2010), können weitere interessante Entwicklungslinien hinsichtlich der Wahrnehmung von Personalaufgaben in Theorie und Praxis herangezogen werden, bei denen bislang jedoch noch kein konkreter Bezug zu Dienstleistungsinnovation hergestellt wurde. Insbesondere mit dem Begriff Human Resource Management erfolgte im Zeitverlauf eine Abkehr vom in der Vergangenheit häufig verbreiteten Leitbild des Personalwesens als einer administrativ und rein operativ ausgerichteten Funktion. Stattdessen wurde mit dem Übergang auf den Begriff des HRM eine Verklammerung des Personalwesens mit dem strategischen Management betont (Ridder 2009; Boxall 1996). Neben einer veränderten inhaltlichen Ausrichtung ist ebenfalls festzustellen, dass eine Anpassung der Organisation des Human Resource Management als erforderlich angesehen wird, um dem ehernen Organisationsgrundsatz der Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung Rechnung zu tragen (Borchert 2008). Folglich werden mit einem strategisch ausgerichteten

HRM nicht nur modifizierte inhaltliche Schwerpunkte festgelegt. Darüber hinaus ist auch darüber zu befinden, in welchem Ausmaß und durch welche organisatorischen Regelungen das HRM in strategische Entscheidungsprozesse des Gesamtunternehmens eingebunden werden kann und soll.

Hinsichtlich der inhaltlichen Präzisierung eines strategischen HRM zeigt sich jedoch, dass die Vorstellungen darüber, was unter einem strategischen HRM zu verstehen ist, sehr unterschiedlich geblieben sind. Häufig wird den Erörterungen das Attribut »strategisch« hinzugefügt, ohne die spezifischen Merkmale eines strategischen HRM genauer darzulegen. In der praxisorientierten Literatur wurden ausgehend von Ulrich (1997) weitere Rollenmodelle für das HRM entwickelt, mit denen dem HRM auch eine »strategische Rolle« in Form eines Business bzw. Strategic Partner zugeordnet wird (Ulrich/Beatty 2001; Lawler/Mohrmann 2003; Gaines Robinson/Robinson 2005; Kenton/Yarnall 2005; Losey/Meisinger/Ulrich 2005; Ulrich/Brockbank 2005; Beck/Schubert/Sparr 2009; Claßen/Kern 2010). Obwohl diese Ansätze in Literatur und Praxis eine enorme Popularität erfahren haben, liefern diese Rollenmodelle jedoch wenig Klarheit darüber, was genau das »Strategische« am HRM ausmacht, da die Begriffsbildung diffus und unklar bleibt und kein Zusammenhang zu Konzepten der Unternehmensführung hergestellt wird. Damit unterbleibt häufig auch eine nachhaltige Verknüpfung zwischen einem strategischen HRM und der Unternehmensführung.

Dieser Befund erstaunt insofern, als Bleicher in der St. Galler Managementsschule mit dem Konzept »integriertes Management« ein Modell der Unternehmensführung entwickelt, in dem das HRM eine durchaus bedeutende Position einnimmt (Bleicher 2004; Dillerup/Stoi 2008). Der Ansatz basiert auf einer systemtheoretisch-evolutionären Perspektive und der Erkenntnis, dass es sich bei Unternehmungen um offene, soziotechnische Systeme handelt, deren Existenzfähigkeit in der Zukunft nur erhalten bleibt, wenn eine geeignete Anpassung an die Unternehmensumwelt erfolgt. In dem Konzept werden die relevanten Entscheidungsfelder der Unternehmensführung in einem Bezugsrahmen zueinander in Beziehung gesetzt. Dabei zeigt sich, dass nahezu alle Entscheidungsfelder im Rahmen der Unternehmensführung von Maßnahmen des HRM tangiert werden. Insbesondere werden Anreiz-, Personalbeurteilungs- und Personalentwicklungssysteme als strategische HRM-Systeme identifiziert. Diesen kommt somit eine besondere Bedeutung im HRM zu, ferner sind sie konsistent zu den anderen Entscheidungsfeldern des integrierten Managements zu gestalten. Zudem wird deutlich, dass das HRM durch die Auswahl und Freisetzung des Managementpersonals einen nicht unbedeutenden Einfluss auf die Unternehmensführung ausübt. Dieser besteht darin, dass die Werte, Normen und Einstellungen des Managementpersonals maßgeblichen Einfluss auf die Ziele, Strategien, die Unternehmensverfassung und die Unternehmenskultur haben. Darüber hinaus wird erfasst, dass die Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter einen relevanten Aufgabenbereich der Unternehmensführung darstellt, um ein Konzept eines integrierten Managements erfolgreich realisieren zu können. Diese gelingt, indem konsistente HRM-Systeme konsequent in der Personalbetreuung umgesetzt werden.

Resümierend ist daher festzuhalten, dass in Literatur und Praxis zwar zahlreiche Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung in Richtung eines strategischen HRM existieren, ohne dass jedoch die Einbettung des HRM in ein umfassendes Konzept der Unterneh-

mensführung erfolgt. Zudem ist festzustellen, dass die Darstellungen oft entweder sehr allgemein sind oder auf Produktionsunternehmen fokussieren, sodass ein konkreter Bezug zu Dienstleistungsinnovationen nicht hergestellt wird. Der vorliegende Beitrag versucht, diese Lücke ein Stück weit zu schließen. Auf Basis der Rollenmodelle des HRM als »Strategic bzw. Business Partner« und dem Konzept des integrierten Managements von Bleicher wird ein Rahmenkonzept eines integrierten HRM für Dienstleistungsinnovation entwickelt, das die Einbettung in ein Gesamtführungskonzept ermöglicht. Zu diesem Zweck werden nachfolgend zunächst Merkmale von integrierten HRM-Entscheidungen für Dienstleistungsinnovation herausgearbeitet, bevor im dritten Abschnitt konkrete Anforderungen an die Gestaltung eines integrierten HRM abgeleitet werden. Im vierten Abschnitt werden Überlegungen zur Umsetzung eines integrierten HRM für Dienstleistungsinnovation entwickelt. Der Beitrag endet mit einer Zusammenfassung und Perspektiven für die weitere Forschung.

■ 6.3 Merkmale von integrierten HRM-Entscheidungen für Serviceinnovationen

Merkmale von integrierten HRM-Entscheidungen für Dienstleistungsinnovationen können dadurch identifiziert werden, dass die gängigen Merkmale strategischer Entscheidungen auf den Bereich von strategischen HRM-Entscheidungen zur Förderung von Dienstleistungsinnovationen übertragen werden. Zusätzlich erfolgt eine Reflexion der Merkmale strategischer Entscheidungen im Hinblick auf das ganzheitliche Konzept des integrierten Managements von Bleicher. Dabei erweist es sich als unmöglich, innovations- und/oder dienstleistungsspezifische Merkmale von integrierten HRM-Entscheidungen zu identifizieren. Jedoch lassen sich stets Relevanz, Ausprägung und Bedeutung der einzelnen Merkmale in Bezug auf innovations- und dienstleistungsspezifische Aspekte erläutern. Dabei ergeben sich im Einzelnen die folgenden Merkmale integrierter HRM-Entscheidungen für Dienstleistungsinnovationen (Wolf 2004; Bleicher 2004):

- **Hohe Reich- und Tragweite:** HRM-Entscheidungen von hoher Reich- und Tragweite sind nicht nur unter langfristigen Aspekten zu analysieren, sondern auch hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Existenzfähigkeit des Unternehmens in der Zukunft. Folglich erfasst dieses Merkmal den Umstand, dass integrierte HRM-Entscheidungen die Vermögens- und Ertragslage des Unternehmens grundlegend beeinflussen. Integrierte HRM-Entscheidungen stehen somit in einem engen Zusammenhang mit der Realisierung von strategischen Erfolgspotenzialen. Als typische integrierte HRM-Entscheidung ist beispielsweise die konzeptionelle Gestaltung von Anreizsystemen zur Akquisition und Bindung innovationsfördernder Mitarbeiter im Rahmen einer Innovationsstrategie zu nennen. Unattraktive Anreizsysteme können zu unerwünschter Fluktuation von vorhandenen innovationsaktiven Mitarbeitern ebenso beitragen wie zu dem Problem führen, dass Innovatoren vom Arbeitsmarkt erst gar nicht gewonnen werden.

Daraus resultiert häufig ein unzureichendes betriebliches Innovationspotenzial, das sich nachhaltig in der Wettbewerbsposition bemerkbar macht. Unter Berücksichtigung dienstleistungsspezifischer Besonderheiten sind beispielsweise Personalentwicklungs- und Personalbeurteilungsmaßnahmen zur Förderung und Sicherung einer erfolgreichen Kundenintegration als integrierte HRM-Maßnahmen mit hoher Reich- und Tragweite zu nennen, ohne die sich ein Dienstleistungsunternehmen im Wettbewerb nicht behaupten kann.

- **Relevanz für das gesamte Unternehmen:** Mit diesem Merkmal werden solche HRM-Maßnahmen berücksichtigt, die für eine größere Gruppe von Mitarbeitern und nicht nur für einzelne Mitarbeiter bedeutsam sind. Beispielhaft kann hier die Entscheidung für die Ablösung eines Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführers durch einen neuen Verantwortlichen genannt werden. Aufgrund der Aufgaben und Entscheidungskompetenzen des neuen Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführers können durch diese Personalentscheidung Innovationsimpulse für viele Kunden und Mitarbeiter zumindest mittelfristig resultieren. Als weiteres Beispiel sei die Entscheidung für ein neues Personalbeurteilungssystem genannt. Im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung zur Innovationsförderung im Dienstleistungssektor steht im Zeitverlauf eine systematische Evaluation der Innovationstätigkeit einer größeren Gruppe von Mitarbeitern anhand spezifischer Kriterien durchzuführen. Wenn jeder Mitarbeiter diese Beurteilungskriterien kennt und weiß, dass er in regelmäßigen Zeitabständen danach beurteilt wird, kann daraus ein deutlich wahrnehmbarer Impuls für die Innovationstätigkeit im Unternehmen ausgehen. Zur Förderung von Dienstleistungsinnovationen sind solche HRM-Maßnahmen stets unter besonderer Berücksichtigung von Kundenintegration, Kundenzufriedenheit und Empowerment der Mitarbeiter als spezifische Merkmale im Dienstleistungsmanagement zu gestalten (Schmitz/Eberhardt 2009).
- **Bezug zu innovativen Problemstellungen:** Integrierte HRM-Entscheidungen sind keine Routineentscheidungen, sondern komplex und neuartig. Zur Bewältigung von solchen schlecht strukturierten Entscheidungssituationen sind daher innovative Lösungsansätze zu erarbeiten, die häufig über den Verantwortungsbereich einzelner Linienvorgesetzter hinausgehen. Diese Lösungsansätze sind in der Regel für die Unternehmensmitglieder neu, können aber im Wettbewerbsumfeld schon als Best Practices etabliert sein. Diese Situation ist beispielsweise gegeben, wenn ein Personalentwicklungskonzept zur Förderung der Interaktionskompetenz des Kundenkontaktpersonals oder zur Kreativitätsförderung im Rahmen einer Innovationsstrategie gestaltet werden soll. Wenn durch die Umsetzung des Personalentwicklungskonzepts die Innovationskompetenzen oder die Kreativität der Mitarbeiter erhöht werden, trägt dies zu Innovationstätigkeit im Unternehmen bei. Dabei ist zu beachten, dass solche innovativen HRM-Entscheidungen häufig die Koordination zwischen der HR-Funktion, den Linienverantwortlichen und wegen der Budgets auch des Controllings erfordern.
- **Grundlegende Richtungslenkungen:** Integrierte HRM-Entscheidungen sind dadurch charakterisiert, dass ihre Anwendung einen einzuschlagenden Weg fördert. Jedoch sind Anschlussentscheidungen zur Konkretisierung erforderlich. Beispielsweise stellt die Entscheidung für ein variables Entgeltsystem zur Förderung von Dienstleis-

tungsinnovationen eine Grundsatzentscheidung dar, weil das Verhalten der Anreizempfänger auf Serviceinnovationen und nicht auf andere Sachverhalte ausgerichtet wird. Ist die Entscheidung getroffen, sind konkrete Entgeltmodelle zu entwickeln, mit denen die angestrebten Ziele erreicht werden können. Beispielsweise kann durch die Umgestaltung eines variablen Entgeltsystems erreicht werden, dass das Personalimage eines Dienstleistungsunternehmens für innovationsstarke Mitarbeiter verbessert wird, um das Unternehmen für diese Zielgruppe attraktiv und für innovationsschwache Mitarbeiter unattraktiv werden zu lassen.

- **Interner Fit:** HRM-Entscheidungen sind dann als integriert einzustufen, wenn sie eine Abstimmung mit den anderen innerhalb des HRM zu treffenden Entscheidungen erfordern, aber auch einen Zusammenhang zur Unternehmensstrategie aufweisen. Im Rahmen einer Wachstums- und Innovationsstrategie ist beispielsweise über die Entwicklung neuer Kompetenzen bei den Mitarbeitern, das Angebot von Anreizen zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern sowie die Implementierung eines Personalbeurteilungssystems zur Förderung innovativen Verhaltens zu entscheiden. Ferner ist zu berücksichtigen, dass integrierte HRM-Entscheidungen ebenfalls in Einklang mit der Vision, der Unternehmenspolitik und dem Mission Statement sowie der Unternehmensverfassung und der Unternehmenskultur stehen, damit die Unternehmensziele erreicht werden können. Beispielhaft sei der Fall erwähnt, dass ein innovationsförderndes Personalentwicklungskonzept nicht die gewünschte Wirkung erzielt, wenn im Rahmen der Kooperationsverfassung keine Spielräume zur Umsetzung der erlernten Fähigkeiten in geeigneten Innovationsteams existieren oder im Rahmen der Unternehmenskultur Innovationsbarrieren durch eine Bürokratiekultur vorhanden sind.
- **Externer Fit:** Integrierte Personalentscheidungen tangieren ethische, soziale und politische Maßstäbe. Deren Missachtung kann zur mangelnden Legitimität des Unternehmens nach außen führen, sodass die Existenzfähigkeit in der Zukunft gefährdet wird. Insofern ist im Rahmen integrierter Personalentscheidungen zu berücksichtigen, dass ein externer Fit herzustellen ist, indem die zur Disposition stehenden ethischen, sozialen und politischen Maßstäbe abgewogen werden. Als personalwirtschaftliche Beispiele im Dienstleistungssektor seien hier im Rahmen der Personalbeurteilung die Probleme der rigiden Überwachung von Mitarbeitern mithilfe von Kameras und Detektiven oder im Rahmen der Anreizsysteme die Umgehung der Zahlung von Tariflöhnen im deutschen Einzelhandel oder die Vergabepaxis von Boni und Prämien in Banken genannt. Durch derartige Personalpraktiken entstanden Akzeptanzprobleme bei Mitarbeitern, Kaufzurückhaltung bei Kunden und Legitimitätsprobleme in der Öffentlichkeit, wodurch insgesamt die Wettbewerbsposition der Unternehmen geschwächt wurde.

Im Kern wird dem integrierten HRM damit die Aufgabe der Verbindung zwischen HRM und Unternehmensführung übertragen. Dabei erlangen neben den von Bleicher identifizierten strategischen HRM-Systemen in Form von Anreiz-, Personalbeurteilungs- und Personalentwicklungssystemen auch die Personalauswahl und -freisetzung eine bedeutende Rolle. Damit das HRM seine Aufgabe adäquat erfüllen und ein integriertes HRM zur Förderung von Dienstleistungsinnovationen realisieren kann, sind konkrete Anforderungen an die Gestaltung der HR-Funktion zu stellen.

■ 6.4 Anforderungen an das integrierte HRM zur Förderung von Serviceinnovationen

Die nachfolgend genannten und zu erläuternden Anforderungen an das integrierte HRM zur Förderung von Dienstleistungsinnovationen werden zunächst deduktiv aus den oben genannten Merkmalen des integrierten HRM abgeleitet. Diese Überlegungen decken sich weitgehend mit empirischen Befunden der Studie »HR Business Partner« (Claffen/Kern 2006, S. 21 ff.), auf die jeweils rekurriert wird. Zudem werden Hinweise dahin gehend gegeben, anhand welcher Prüfkriterien konkret erkennbar ist, ob ein integriertes HRM in einem Unternehmen zur Förderung von Dienstleistungsinnovationen realisiert wird (vgl. BILD 6.1). Dabei werden die Überlegungen explizit auf die HR-Funktion, der die Aufgabe der Umsetzung eines integrierten HRM im Zusammenspiel mit der Unternehmensführung zukommt, abgestellt.

Die HR-Funktion ist nur auf Basis von *Einfluss und Macht* in der Lage, Entscheidungen von hoher Reich- und Tragweite zu treffen, grundlegende Richtungslenkungen für innovative Problemstellungen und das Gesamtunternehmen vorzunehmen und dabei konsistente Maßnahmen nicht nur innerhalb des Personalbereichs, sondern auch zu anderen strategischen Teilbereichen zu erreichen. Einfluss und Macht der HR-Funktion zeigen sich darin, dass die HR-Funktion in zentrale Entscheidungsprozesse zur Förderung von Dienstleistungsinnovationen eingebunden und als »Embedded Partner« der Unternehmensführung wahrgenommen wird. Konkret erkennbar sind Einfluss und Macht an der Teilnahme, Frequenz und Stimmberechtigung an und in Topmanagementmeetings. Damit wird ebenfalls die zentrale Forderung aus dem Innovationsmanagement realisiert, dass zur Erzielung von Innovationen auch Machtpromotoren bedeutsam sind (Hauschild/Salomo 2010). Die HR-Funktion bildet eine bedeutende Innovationsquelle, wenn mit Einfluss und Macht ausgestattete HR-Verantwortliche innovationsfördernde und konsistente Personalentscheidungen realisieren und diese auf dienstleistungsspezifische Besonderheiten wie z. B. Kundenintegration und Kundenzufriedenheit ausrichten. Durch die Gewährung von Macht und Einfluss an die HR-Funktion soll ein Dialog mit der Unternehmensführung auf Augenhöhe realisiert werden. Jedoch ist es erforderlich, darauf hinzuweisen, dass die HR-Leitung über die in dieser hierarchischen Position erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen muss, um Einfluss und Macht adäquat ausüben zu können.

Macht und Einfluss der HR-Funktion werden dadurch gefördert, dass eine konsequente *Verankerung in Organisation und Unternehmensführung* stattfindet. Erkennbar ist diese an der Position der HR-Funktion im Organigramm, wobei nicht nur die organisatorische, physische und thematische Beteiligung des obersten HR-Verantwortlichen an der Unternehmensführung sinnvoll erscheint. Darüber hinaus ist eine Verankerung der HR-Funktion in den dezentralen Geschäftsbereichsführungen erforderlich, die nicht nur am Organisationsplan erkennbar ist, sondern auch daran, ob ein eigener Bürositz existiert und welche Wortbeiträge HR-Manager in Managementmeetings auf Geschäftsbereichs-

ebene liefern. Mit dieser Anforderung wird ebenfalls dem Umstand Rechnung getragen, dass Dienstleistungsinnovationen häufig nicht top-down verordnet werden können. Aufgrund der im Dienstleistungssektor erforderlichen Kundennähe liegt ein großes Potenzial darin, dass Ideen für neue Dienstleistungsangebote vom Kundenkontaktpersonal erkannt und gegebenenfalls weiterentwickelt werden. Diese sind dann bottom-up mit entsprechenden Personalmaßnahmen zu fördern, damit sie nicht in der Hierarchie versanden. Daher wird eine Präsenz der HR-Funktion in den dezentralen Geschäftsbereichen als erforderlich angesehen.

Anforderung	Konkretisierung	Prüfkriterien
Einfluss und Macht	<ul style="list-style-type: none"> - Einbindung in zentrale Entscheidungsprozesse - Dialog mit der Unternehmensführung „auf Augenhöhe“ 	<ul style="list-style-type: none"> - Teilnahme, Frequenz und Stimmberechtigung in Topmanagementmeetings
Verankerung in Organisation und Unternehmensführung	<ul style="list-style-type: none"> - Beteiligung der HR-Leitung an der ersten Hierarchieebene - Inhaltliche und organisatorische Präsenz der HR-Funktion auch in den dezentralen Einheiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisationsplan - Ort des Bürositzes - Input des HRM mit Bezug zur Unternehmensführung
Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> - Wertschätzung von HR - Vertrauen der Führungskräfte in HR 	<ul style="list-style-type: none"> - Häufigkeit der Konsultation und Partizipation von HR - Art der Gesprächsthemen
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Zuweisung strategisch relevanter Aufgaben, wie z. B. Change Management, Personalentwicklung mit Talentmanagement, Anreizsysteme 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgabenbeschreibungen und Stellenprofile - Reale Ausgestaltung von Stellen
Wertbeitrag, Ziel- und Strategieorientierung	<ul style="list-style-type: none"> - Nachweisbarer und zahlenbasierter Beitrag zum Innovations- und Unternehmenserfolg - Begründbare Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu wirtschaftlichen Zielen und zur Innovationsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> - Existenz und Güte der Umsetzung der HR-Strategie - HR-Berichterstattung
Hüter und Mitgestalter der Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> - Kulturbezogene HRM-Maßnahmen - Kulturaudits 	<ul style="list-style-type: none"> - Kulturbezug der HR-Strategie/Agenda - Input des HRM zur Unternehmenskultur bei Topmanagementmeetings

BILD 6.1 Anforderungen an das integrierte HRM, Quelle: in Anlehnung an Claßen/Kern 2006, S. 22

Macht und Einfluss werden nicht nur durch formale, sondern auch durch informelle Machtbasen ermöglicht. Dazu gehört, dass die HR-Funktion unternehmensweite *Akzeptanz* genießt. Um diese zu erreichen, ist es notwendig, dass die HR-Funktion sowie die HR-Vertreter und deren Arbeit nicht nur anerkannt und geschätzt werden, sondern auch die Linienführungskräfte Vertrauen in die HR-Funktion und deren Verantwortliche entwickeln. In der Praxis ist die Akzeptanz der HR-Funktion daran erkennbar, ob und wie häufig HR-Manager von Linienführungskräften konsultiert werden und ob die angesprochenen Themen von hoher Tragweite für die Unternehmensführung Gegenstand der Gespräche sind. Wird beispielsweise die Förderung von Dienstleistungsinnovationen maßgeblich von Marketingmanagern diskutiert, ohne dass HR-Verantwortliche daran teilnehmen und die HR-Funktion berücksichtigt wird, ist die Akzeptanz des integrierten HRM eher nicht gegeben. Die fehlende Akzeptanz des integrierten HRM kann dann

beispielsweise dazu führen, dass wesentliche Impulse des Kundenkontaktpersonals zur Entwicklung neuer Dienstleistungen verloren gehen, weil die erforderlichen Personalmaßnahmen fehlen, mit denen Innovationsideen weiterverfolgt und marktreif entwickelt werden. Stattdessen kann die Gefahr resultieren, dass Marketingmanager visionäre Ideen für innovative Dienstleistungen verfolgen, diese aber wegen der mangelnden Berücksichtigung des erforderlichen Mitarbeiter-Know-hows, der mangelnden Verfügbarkeit geeigneten Personals oder der Vernachlässigung von aktuellen Kundenwünschen nicht erfolgreich sind.

Zur Realisierung eines integrierten HRM ist ebenfalls erforderlich, dass in den Stellenprofilen von HR-Managern und Linienführungskräften eine *Zuweisung von integrierten HRM-Aufgaben* erfolgt. Dazu gehört die Berücksichtigung von strategisch relevanten Themen, wie z. B. Change Management, Personalentwicklung und Talentmanagement, Führungskräftecoaching, Anreizsysteme und Personalbeurteilung. Diese Anforderung enthält demnach nicht nur die Gestaltung von strategischen HRM-Systemen nach Bleicher, sondern auch von HRM-Aufgaben mit Bezug zur Unternehmensstrategie. Die HR-Funktion erfährt folglich eine gravierende Veränderung in solchen Dienstleistungsunternehmen, in denen die HR-Funktion bislang maßgeblich operativ und administrativ ausgerichtet ist. Die Erfüllung dieser Anforderung kann in der Praxis anhand von Aufgabenbeschreibungen und Stellenprofilen sowie anhand der realen Ausgestaltung der Stellen von HR-Managern und Linienführungskräften ermittelt werden. Für die Förderung von Dienstleistungsinnovationen bedeutet diese Anforderung konkret, dass die (Mit-)Gestaltung, Entwicklung und Umsetzung von innovationsfördernden Personalmaßnahmen zur Umsetzung einer Innovationsstrategie konsequenter Bestandteil der Aufgabenbeschreibungen von HR-Verantwortlichen und des Personalcontrollings in der Gesamtorganisation sein sollten.

Ein integriertes HRM ist nur dann wirtschaftlich sinnvoll und dauerhaft umsetzbar, wenn es einen *Wertbeitrag* zum Unternehmenserfolg liefert. Aufgrund der großen Operationalisierungs- und Zurechnungsprobleme erweist sich die Erfüllung dieser Anforderung für das integrierte HRM jedoch häufig als problematisch. Beispielsweise ist kaum detailliert ermittelbar, welchen konkreten Wertbeitrag die Einführung eines Talentmanagements für die erfolgreiche Realisierung von Dienstleistungsinnovationen und den Unternehmenserfolg hat. Diese Probleme können zumindest ein wenig dadurch abgemildert werden, dass eine klare *Strategie- und Zielorientierung* des integrierten HRM gefordert wird. Damit ist gemeint, dass die Aufgaben eines integrierten HRM einen plausibel begründbaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zu den wirtschaftlichen Zielen und Innovationsstrategien des Dienstleistungsunternehmens aufweisen sollten. Beispielsweise ist nicht nur zu prüfen, ob und inwieweit innovationsfördernde Beurteilungs-, Personalentwicklungs- und Anreizsysteme tatsächlich zur Entwicklung neuer, innovativer Dienstleistungen führen, sondern auch, wie erfolgreich solche neuen Dienstleistungsangebote in wirtschaftlicher Hinsicht sind. Ansonsten besteht möglicherweise die Gefahr, dass Kundenanregungen für die Entwicklung innovativer Dienstleistungsangebote berücksichtigt werden, für die jedoch auf Kundenseite keine oder nur eine geringe Zahlungsbereitschaft existiert. Das Ausmaß des Wertbeitrags sowie der Ziel- und Strategieorientierung des HRM wird sichtbar anhand der Existenz und der

Güte der Umsetzung der HR-Strategie und ist der HR-Berichterstattung zu entnehmen. Voraussetzung ist allerdings, dass für die HR-Berichterstattung geeignete Gestaltungsregelungen getroffen werden.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass ein integriertes HRM für Dienstleistungsinnovationen nur dann nachhaltig realisiert werden kann, wenn der HR-Funktion die Aufgabe des *Hüters und Mitgestalters der Unternehmenskultur* übertragen wird (Ulrich/Brockbank 2005). Damit wird berücksichtigt, dass Management und Mitarbeiter eines Dienstleistungsunternehmens die Unternehmenskultur prägen. Ihre Präferenzen für die Erkennung von Kundenwünschen durch kompetentes Kundenkontaktpersonal und deren Berücksichtigung in Innovationsprozessen sind z. B. daran erkennbar, ob Vertriebs- und HR-Leitungen in internen Managementmeetings dem Thema »Innovationsanregungen durch Kunden« oder »Förderung von Interaktionskompetenzen des Kundenkontaktpersonals zur Innovationsförderung« Zeit widmen. Insofern ist es sinnvoll, dem HRM nicht nur solche Aufgaben zu übertragen, die sich unmittelbar auf das Personal eines Unternehmens beziehen. Darüber hinaus sind die Implikationen, die sich durch das Personal für die Unternehmenskultur eines Unternehmens ergeben, ebenfalls vom HRM in den Blick zu nehmen. Zur Förderung von Dienstleistungsinnovationen ist vonseiten des HRM somit abzusichern, dass die Innovationstätigkeit ein relevanter Bestandteil der Unternehmenskultur ist und diese entsprechend den Anforderungen und Gegebenheiten im Wettbewerbsumfeld auch durch HRM-Maßnahmen weiterentwickelt wird. Dem integrierten HRM kommt daher nicht nur die Funktion zu, mittels geeigneter Personalmaßnahmen eine erfolgreiche Innovationskultur zu fördern, sondern auch für deren Bestand und Weiterentwicklung im Rahmen von regelmäßigen Kulturaudits zu sorgen. Dazu gehört auch, die Stimmigkeit (»Fit«) von Unternehmensvision, Mission sowie Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie mit der Unternehmenskultur zu prüfen. Bei ermittelten Misfits ist darauf hinzuwirken, dass entsprechende Maßnahmen vom Führungsgremium eingeleitet werden, damit die Misfits beseitigt werden. Ob und inwieweit die HR-Funktion diese Anforderung umsetzt, ist daran erkennbar, ob und welche kulturbezogenen Themen die HR-Strategie/HR-Agenda enthalten und welche Wortbeiträge das HRM in Topmanagementmeetings zur Unternehmenskultur liefert.

■ 6.5 Umsetzung eines integrierten HRM für Serviceinnovationen

Die erfolgreiche Umsetzung eines integrierten HRM für Serviceinnovationen hängt nicht nur von qualifizierten HR-Managern, sondern auch sehr stark von einer adäquaten organisatorischen Gestaltung der HR-Funktion ab. Im Rahmen der Überlegungen, wie die HR-Organisation zur Realisierung eines integrierten HRM zweckmäßig gestaltet werden kann, ist zu beachten, dass die HR-Funktion nicht nur die Aufgaben des integ-

rierten HRM, sondern ebenfalls die herkömmlichen HR-Aufgaben der Personalverwaltung, der Personalbetreuung sowie der Bearbeitung von Grundsatzfragen und Spezialthemen zu erfüllen hat. Festzustellen ist, dass zur Ableitung von Gestaltungsempfehlungen kaum auf aktuelle wissenschaftliche Studien zurückgegriffen werden kann, die den Fokus auf eine mit der Unternehmensführung verknüpfte HR-Funktion und der dazu erforderlichen HR-Organisation legen (Schirmer 2004). Ferner ist festzustellen, dass in deutschen Unternehmen eher ein zögerlicher, aber ansteigender Trend einer stärkeren Beteiligung der HR-Funktion an der Unternehmensführung zu beobachten ist (Weber/Kabst 2002; Brewster/Kabst 2006). Insbesondere gehen große, mitteleuropäisch tätige und im HRM fortschrittliche Unternehmen verstärkt dazu über, drei HR-Organisationsmodule zu konzipieren (Claßen/Kern 2006, 2010), die durchaus einige Elemente eines integrierten HRM enthalten und daher hier als Grundlage für die Umsetzung eines integrierten HRM für Dienstleistungsinnovationen verwendet werden sollen.

Trotz diverser Unterschiede in den firmenspezifischen Detailregelungen kann eine Gemeinsamkeit darin gesehen werden, dass neben der effizienten Bereitstellung von HR-Dienstleistungen durch eigene Stellen oder Shared Service Center ein Organisationsmodul für die Übersetzung von strategischen Fragen in HR-Lösungen sowie ein Organisationsmodul für Spezialthemen und Grundsatzfragen existieren. Dabei wird hervorgehoben, dass die Übersetzung von strategischen Fragen in HR-Lösungen über die traditionelle Rolle des Personalreferenten weit hinausgeht. Demnach werden diesem Organisationsmodul offenbar nicht nur strategische Aufgaben im Dialog mit der Unternehmensführung, sondern ebenfalls umfangreiche Aufgaben der Mitarbeiterbetreuung zugeordnet, wobei die zuletzt genannten Aufgaben traditionell den Personalreferenten obliegen. Die mit dieser umfangreichen Aufgabenzuordnung verbundenen Probleme werden in der Literatur bislang jedoch nicht weiter diskutiert. Problematisch erscheint insbesondere in Bezug auf Dienstleistungsinnovation, dass dem Organisationsmodul, welches die Verknüpfung der Unternehmensstrategie mit dem HR realisieren soll, zugleich die zeitintensive Personalreferentenfunktion der individuellen Mitarbeiterbetreuung zugeordnet wird. Sachgerecht ist eher, die traditionelle Funktion der Personalbetreuung als eigenes Organisationsmodul zu berücksichtigen, welches alle personalbezogenen Dienstleistungen zur Innovationsförderung umfasst, wie z. B. Zielvereinbarungen, Führungsgespräche, Karriereplanungen, die nicht standardisiert von eigenen Stellen oder Shared Service Centers erbracht werden können. Die Personalbetreuung wird häufig arbeitsteilig zwischen HR-Abteilung und Linienführungskräften erfüllt, wobei der HR-Abteilung die Rolle als interner Dienstleister und Coach der Führungskräfte zur Wahrnehmung ihrer auf die Förderung von Dienstleistungsinnovationen bezogenen HR-Aufgaben zukommt.

Ein weiteres Organisationsmodul sollte sich auf die in diesem Beitrag charakterisierten Aufgaben des integrierten HRM für Dienstleistungsinnovationen konzentrieren, um die Verknüpfung zwischen HRM und Unternehmensführung zu realisieren. Zum Aufgabebereich dieses Moduls gehören die Verbindung von strategischen HRM-Systemen sowie Personalbeschaffung und -freisetzung mit der auf Dienstleistungsinnovationen ausgerichteten Unternehmensstrategie, die Durchführung von Kulturaudits zur Sicherung einer entsprechenden Dienstleistungsinnovationskultur sowie die Sicherung des inter-

nen und externen Fits der HR-Maßnahmen zur Förderung von Dienstleistungsinnovationen mit der Unternehmensführung (vgl. BILD 6.2).

Zudem ist darauf hinzuweisen, dass das dritte Organisationsmodul der standardisierbaren Dienstleistungen nicht nur über eigene Stellen oder Shared Service Centers umgesetzt werden können. Hier soll ebenfalls erfasst werden, dass Employee Self Services (ESS) bzw. Manager Self Services (MSS) auf der Basis von Intranet- und Internetanwendungen zunehmend Verbreitung finden, um Mitarbeiter und Führungskräfte in die Lage zu versetzen, technisch gestützte HR-Anwendungen zu bedienen und damit einen Teil von HR-Aufgaben selbst zu erfüllen (Claßen/Kern 2010). Dadurch kann regelmäßig auch die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf die Erfüllung innovationsbezogener Aufgaben gelenkt werden.

Das vierte Organisationsmodul übernimmt Spezialthemen und Grundsatzfragen, wie z. B. arbeitsrechtliche und tarifvertragliche Themen, Verhandlungen mit der Arbeitnehmervertretung, Gesundheitsmanagement, Diversity Management.

Die inhaltliche Konkretisierung sowie der Umfang dieser vier HR-Organisationsmodule kann nicht generell im Sinne eines Modells »one fits all« festgelegt werden. Stattdessen ist eine Ausrichtung auf den konkreten Bedarf und die unternehmensspezifischen Gegebenheiten vorzunehmen. Die stärksten Bezüge zur Förderung von Dienstleistungsinnovationen weisen tendenziell die Organisationsmodule des integrierten HRM sowie der Personalbetreuung auf, wobei insbesondere die Koordination zwischen diesen beiden Bereichen in der Praxis eine große Herausforderung darstellen dürfte.



BILD 6.2 Organisationsmodule eines integrierten HRM

■ 6.6 Zusammenfassung und Implikationen für die weitere Forschung

In dem vorliegenden Beitrag wurden unter Bezugnahme auf das Konzept des integrierten Managements von Bleicher Ansatzpunkte für ein integriertes HRM für Serviceinnovationen entwickelt. Neben der Erarbeitung von Merkmalen und Anforderungen an ein integriertes HRM für Serviceinnovationen wurden zudem Organisationsmodule zur Umsetzung eines solchen HRM konzipiert. Insgesamt besteht jedoch noch ein großer Forschungsbedarf hinsichtlich der koordinierten Einbettung von HRM-Maßnahmen in ein integriertes Management von Serviceinnovationen. Vor der Durchführung repräsentativer empirisch-quantitativer Untersuchungen erscheint es zunächst im Rahmen eines verstehenden Wissenschaftsverständnisses sinnvoll, qualitative Fallstudien zu entwickeln. Für die Durchführung solcher Untersuchungen können die Studien über visionäre Unternehmen von Collins und Porras (2005) wertvolle Anregungen liefern.

■ 6.7 Literatur

- Ackermann, K.-F. (1985): »Personalstrategien bei alternativen Unternehmensstrategien«. In: Bühler, W. et al. (Hrsg.): Die ganzheitlich-verstehende Betrachtung der sozialen Leistungsordnung: Ein Beitrag zur Ganzheitsforschung und -lehre. Wien, New York: Springer-Verlag.
- Beck, C.; Schubert, A.; Sparr, J. L. (2009): »Studie HR-Image 2009. Die Personalabteilung im Spiegel ihrer Zielgruppen«. http://www.fh-koblenz.de/fileadmin/medien/Koblenz/Betriebswirtschaft/Prof._Dr._Beck/HR-Image-Studie_2009.pdf.
- Becker, B. E.; Huselid, M. A. (2006): »Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?«. In: *Journal of Management* 32(6), S. 898–925.
- Bleicher, K. (2004): *Das Konzept Integriertes Management Visionen, Missionen, Programme*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.
- Borchert, M. (2008): »Personalwesen«. In: Corsten, H.; Gössinger, R. (Hrsg.): *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*. München: Oldenbourg Verlag, S. 614–616.
- Boxall, P. F. (1996): »The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm«. In: *Human Resource Management Journal* 6(3), S. 59–75.
- Brewster, C.; Kabst, R. (2006): »Deutsche Personalchefs erobern zunehmend die Geschäftsleitung«. In: *Personalmagazin* 10, S. 93.
- Claßen, M.; Kern, D. (2006): »Studie HR Business Partner. Theorie und Praxis – Sichtweisen und Perspektiven«. http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/HR_Business_Partner.pdf.
- Claßen, M.; Kern, D. (2010): *HR Business Partner. Die Spielmacher des Personalmanagements*. Köln: Luchterhand.

- Collins, J. C.; Porras, J. I. (2005): *Built to last: Successful habits of visionary companies*. London: Harper Business.
- Combs, J. et al. (2006): »How much do High Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance«. In: *Personnel Psychology* 59(3), S. 501–528.
- Delery, J. E.; Doty, J. D. (1996): »Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions«. In: *Academy of Management Journal* 39(4), S. 802–835.
- Dillerup, R.; Stoi, R. (2008): *Unternehmensführung*. 2. Aufl., München: Vahlen.
- Droege, H.; Hildebrand, D.; Forcada, M. A. H. (2009): »Innovation in Services. Present Findings, and Futurre Pathways«. In: *Journal of Service Management* 20(2), S. 131–155.
- Gaines Robinson, D.; Robinson, J. C. (2005): *Strategic Business Partner – Aligning People Strategies with Business Goals*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, Ca, USA
- Gutschelhofer, A. (1996): »Die Ausrichtung der Funktionalstrategie Personal an der Koevolution von Wertkette und Kernfähigkeiten«. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 10. Jg., S. 372–384.
- Hauschildt, J.; Salomo, S. (2010): *Innovationsmanagement*. 5. Aufl., München: Vahlen.
- Ichniowski, C.; Shaw, K.; Prenushi, G. (1997): »The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Stell Finishing Lines«. In: *The American Economic Review* 87(3), S. 291–313.
- Kenton, B.; Yarnall, J. (2005): *HR – The Business Partner*. Butterworth: Heinemann/Elsevier.
- Kochan, T. A.; Barocci, T. A. (1985): *Human Resource Management and Industrial Relations: Text, Readings and Cases*. Boston: Little Brown.
- Lawler, E. E. III; Albers Mohrman, S. (2003): *Creating a Strategic Human Resources Organization – An Assessment of Trends and New Directions*. Stanford University Press.
- Losey, M.; Meisinger, S.; Ulrich, D. (2005): *The Future of Human Resource Management*. John Wiley & Sons. Hoboken, NY, USA
- Oke, A. (2007): »Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Organizations«. In: *International Journal of Operations & Production Management* 27(6), S. 564–587.
- Ottenbacher, M.; Gnoth, J.; Jones, P. (2006): »Identifying determinants of success in development of new high-contact services. Insights from the hospitality industry«. In: *International Journal of Service Industry Management* 17(4), S. 344–363.
- Porter, M. E. (1983): *Wettbewerbsstrategie*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.
- Porter, M. E. (1986): *Wettbewerbsvorteile*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.
- Ridder, H.-G. (2009): *Personalwirtschaftslehre*. 3. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.
- Schirmer, U. (2004): »Organisation und Träger der Personalarbeit«. In: Gaugler, E.; Oechsler, W. A.; Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*. 3. Aufl., Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag, S. 1271–1293.
- Schmitz, G.; Eberhardt, S. (2009): »Empowerment als Ansatzpunkt zur effektiven Steuerung der Kundenintegration? – Eine konzeptionelle Analyse«. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): *Kundenintegration: Forum Dienstleistungsmanagement 2009*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 381–401.
- Schuler, R. S.; Jackson, S. E. (1987): »Linking Competitive Strategy with Human Resource Management Practices«. In: *Academy of Management Executive* 1, S. 207–219.
- Ulrich, D. (1997): *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.

- Ulrich, D.; Beatty, D. (2001): »Form Partners to Players: Extending the HR Playing Fields«. In: *Human Resource Management* 40(4), S. 293–307.
- Ulrich, D.; Brockbank, W. (2005): *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Weber, W.; Kabst, R. (2002): »HR-Management in Deutschland: »Situation besorgniserregend«. Internationale Vergleichsuntersuchung zur Situation des HR-Managements offenbart gravierende Defizite in Deutschland«. In: *Personalführung* 35(10), S. 40–49.
- Wolf, J. (2004): »Strategieorientierte Ansätze des Personalmanagements«. In: Gaugler, E.; Oechsler, W. A.; Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*. 3. Aufl., Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag, S. 1826–1837.
- Wright, P. M.; Gardner, T. M. (2003): »The Human Resource-Firm Relationship: Methodological and Theoretical Challenges«. In: Holman, D. et al. (Hrsg.): *The New Workplace – A Guide for the Human Impact of Modern Working Practices*. Chichester: John Wiley & Sons, S. 311–328.

TEIL IV

**Fokus Technologie –
Innovation durch Interaktion
von Technologien und Dienst-
leistungen**

7

Zum Zusammenspiel von Technologie- und Dienstleistungsinnovation

Sibylle Hermann, Bernd Bienzeisler

»Promote first the service and than the technology.« (Louis Rubalcaba)

■ 7.1 Zusammenfassung

Dieser Beitrag skizziert die Themenfelder, die von den im Rahmen des MARS-Projektes befragten internationalen Experten als relevant für die Verknüpfung von Dienstleistungs- und Technologieinnovation betrachtet werden. Die Mehrzahl der Experten geht davon aus, dass sich das Zusammenwirken von Dienstleistungsinnovation und Innovationen insbesondere in der Informationstechnologie weiter intensivieren wird und sich die Innovationszyklen weiter beschleunigen werden. Es wird erkennbar, dass die Informations- und Kommunikationstechnologien eine Querschnittfunktion übernehmen bzw. andere Technologiefelder durchdringen, womit sich Potenziale für branchen- und sektorübergreifende Serviceinnovationen bieten, etwa im Bereich der Nanotechnologie oder aber im Umfeld der Medizintechnik. Die Aufnahme neuer Technologien in den Dienstleistungsbereich ist jedoch mit Hürden verbunden. Um das Potenzial, das sie bieten, ausschöpfen zu können, müssen Dienstleistungs- und Technologieinnovation integriert betrachtet werden. Dies erfordert ein neues Denken auf beiden Seiten.

■ 7.2 Technologie- und Dienstleistungsinnovation – eine vernachlässigte Beziehung der Dienstleistungsforschung?

Dass Wohlstand, Wachstum und Beschäftigung in entwickelten Volkswirtschaften maßgeblich von der Fähigkeit zur Entwicklung und Vermarktung innovativer Technologien abhängen, ist weitgehend Konsens. Nahezu alle westlichen Industrieländer haben in den vergangenen Jahren ihre nationalen Programme zur Forschungs- und Technologieförderung so überarbeitet, dass für die Technologieforschung nicht nur mehr Geld, sondern auch bessere Bedingungen bereitgestellt werden. Dazu zählt die Förderung regionaler Technologiecluster oder die Unterstützung innovativer Start-up-Unternehmen im Umfeld neuer Technologien, um nur zwei Ansätze zu nennen.

In Deutschland spiegelt sich die Bedeutung neuer Technologien nicht zuletzt darin wider, dass das Wirtschaftsministerium seit einigen Jahren die Bezeichnung »Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie« führt. Die Förderung von neuen Technologien zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft wird als Aufgabe des Ministeriums explizit betont. Zugleich verfügt die Abteilung »Schlüsseltechnologien« im deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) über die meisten finanziellen Mittel zur Forschungsförderung. Gefördert werden Technologieinnovationen in den Bereichen »Werkstoffe«, »optische Technologien«, »IT-Systeme« und viele andere. Seit Neuestem ist dieser Bereich im BMBF auch für die Dienstleistungsforschung zuständig.

Diese Entwicklungen unterstreichen, dass die Themen Wirtschaft, Innovation und Technologie in einem engen Wechselverhältnis stehen und von der Politik zunehmend integriert betrachtet werden. Vor diesem Hintergrund ist es naheliegend, dass aus forschungspolitischer Sicht Dienstleistungs- und Technologieforschung enger zusammenrücken. Schließlich werden in allen westlichen Industrieländern schon heute rund 70 % der Bruttowertschöpfung mit Dienstleistungsaktivitäten erbracht. Umso erstaunlicher ist, dass die Dienstleistungsforschung selbst die Verknüpfung von Technologie- und Dienstleistungsinnovation bislang nicht ins Zentrum ihres Erkenntnisinteresses gerückt hat (vgl. Agrawal/Berg 2007).

Vor allem der Informationstechnologie wird ein enormes Potenzial zur Entwicklung neuer Dienstleistungen und dienstleistungsorientierter Geschäftsmodelle zugeschrieben (vgl. Karmarkar 2004; Dueck 2010). So kann Informationstechnologie die Transaktionskosten der Bezahlvorgänge vieler Dienstleistungen so weit minimieren, dass um die Preisfindung herum völlig neue Geschäftsmodelle entstehen, z. B. im Bereich des Micropayments für den Download von Internetinformationen (Kagermann/Österle 2006). Gleichwohl werden die Potenziale neuer Technologie meist aufseiten der Dienstleistungserbringung gesehen. Im Bereich der Dienstleistungsinnovation hingegen, also der Entwicklung neuer Dienstleistungen, stand die Verknüpfung von Dienstleistungs- und Technologieinnovation bislang nicht im Zentrum des Erkenntnisinteresses.

Ein Grund dafür könnte sein, dass die Förder- und Forschungsstrukturen noch immer stark von der Großtechnologieforschung (z. B. Kernenergie, Großrechneranlagen) des letzten Jahrhunderts geprägt sind. Großtechnologieforschung basiert im Wesentlichen auf der Annahme, dass eine hohe Forschungs- und Entwicklungsintensität (F&E) gleichzeitig zu hohen Innovationsraten und damit zu wirtschaftlichen und ökonomischen Wettbewerbsvorteilen führt. Neuere Arbeiten zur Innovationsforschung zeigen jedoch, dass technologische Innovationsfähigkeit nicht allein auf F&E-Aktivitäten im Hightech-Bereich basiert, sondern immer öfter durch Kundennachfrage, praktisches Wissen, räumliche Vernetzung oder Anwendungserfahrungen der Beteiligten angestoßen wird (Hirsch-Kreinsen 2010). Technologieinnovation muss folglich als »sozialer Prozess« verstanden werden, wobei sich die Wechselwirkungen von gesellschaftlichen Veränderungen und technologischen Innovationen im Zuge einer stärkeren sozialen und technologischen Vernetzung eher verstärken dürften (Horx 2008).

Aktuelle Leuchtturmprojekte im Umfeld technologischer Innovationen weisen exakt in diese Richtung. Der deutsche Automobilhersteller Mercedes-Benz etwa zielt mit seinem Projekt »car2go« darauf ab, das Mobilitätsverhalten in urbanen Ballungsräumen zu revolutionieren. In dem Pilotprojekt werden in der Stadt Ulm derzeit 800 Smarts mit GPS-gestützten Ortungssystemen bereitgestellt, die von Kunden über das Mobiltelefon gefunden und als Carsharing-Fahrzeuge genutzt werden können, wobei die Ortungs- und Abrechnungstechnologie es erlaubt, dass die Autos überall im Stadtbezirk wieder abgestellt werden können. Zweifellos sind mit diesem Projekt große technologische Herausforderungen verbunden. Die eigentliche Revolution spielt sich jedoch im Dienstleistungsumfeld ab, da mit dem Konzept das individuelle Mobilitätsverhalten revolutioniert wird und völlig neue Geschäftsmodelle um das Thema »Mobilität« generiert werden müssen.

Anders als im Umfeld der Technologieentwicklung ist für Dienstleistungen seit Längerem bekannt, dass die Innovationsprozesse in geringerem Maße über formale Forschung und Entwicklung steuerbar sind, dafür aber stärker von der Qualifikation der Beschäftigten, der Kompetenz der Kunden, innovationsfreundlichen Milieus und gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen abhängen. Dienstleistungsinnovationen resultieren zudem häufig aus Prozessoptimierungen, neuen Marktentwicklungen, dem Einsatz neuer Technologien und der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle (vgl. OECD 2004). Dienstleistungsinnovationen sind daher weniger als zeitlich klar zu terminierendes Ereignis, sondern als kontinuierlicher Interaktions- und Anpassungsprozess zwischen Anbietern und Abnehmern einer Dienstleistung zu verstehen (Gustafsson/Johnson 2003). Sie enthalten viele ungeplante Ad-hoc-Innovationen und sind nur zu einem bestimmten Maße im Vorfeld plan- und standardisierbar (Sundbo/Gallouj 2000).

Trotz oder gerade aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen wird die Notwendigkeit eines systematischen Innovationsmanagements im Sinne eines Service Engineering immer wieder betont (Bullinger/Scheer 2003; Spath/Fährnich 2007). Vielfach führt jedoch die Systematisierung von Innovationsprozessen im Dienstleistungsbereich dazu, dass technologieorientierte Innovationsansätze auf Dienstleistungen übertragen werden, die den spezifischen Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen nicht gerecht werden. Gallouj (1998) etwa unterscheidet grundsätzlich drei

Argumentationsstränge für die Beantwortung der Frage, was eine Dienstleistungsinnovation auszeichnet:

1. Serviceorientierte Ansätze, die zumeist die typischen Dienstleistungsmerkmale im Innovationsprozess hervorheben (Heterogenität, Immaterialität etc.).
2. Integrative Ansätze, die darauf abzielen, Sachgutinnovation und Dienstleistungsinnovation zu integrieren.
3. Technologiezentrierte Ansätze, bei denen die Logik der Technologieinnovation auf Dienstleistungen übertragen wird.

Letztere Ansätze sind nach Gallouj am häufigsten anzutreffen. Sie zeichnen sich durch ein besonderes Verständnis von Produkt- und Prozessinnovation aus. Dabei wird unterstellt, dass es zunächst im Produktbereich zu einer Produktinnovation kommt, die anschließend in Prozessinnovationen bzw. Dienstleistungen umgesetzt wird. Im Dienstleistungsbereich jedoch – so Gallouj – gestalten sich Innovationsprozesse genau umgekehrt: Durch den Einsatz von Technologien kommt es oftmals zu einer inkrementellen Prozessinnovation, die sich zu einer radikalen Prozessinnovation ausweiten kann, aus der dann wiederum neue Produkt- und Technologieinnovationen hervorgehen. Beispiele dafür finden sich im Umfeld von Finanzdienstleistungen oder aber im Bereich internetgestützter Geschäftsmodelle. Dienstleistungen sind in diesem Sinne nicht nur Leistungen, mit denen neue Technologien in den Markt gebracht werden, sondern Dienstleistungen können selbst zum Treiber für die Entwicklung neuer Technologien werden. Die Wechselverhältnisse zwischen Technologie- und Dienstleistungsinnovation sind jedoch komplex und bisweilen unverstanden, zumal sich Technologie nicht allein auf Informationstechnologie beschränkt, sondern auch andere Technologiefelder wie optische Technologien, Nanotechnologie, Biotechnologie etc. umfasst.

Technologie kann demnach nicht allein als Produkt von Forschung und Entwicklung begriffen werden, sondern muss auch als Ressource zur Entwicklung dienstleistungsorientierter Innovationen verstanden werden. So argumentiert Kadampully (2002), dass sich alle Unternehmen im Zuge der wachsenden Bedeutung von Dienstleistungen die Frage stellen müssen, was ihre zentralen Ressourcen zur Entwicklung von Innovationen sind. Dabei können diese Ressourcen letztlich als drei wechselseitig miteinander agierende Faktoren beschrieben werden: Technologie, Wissen und Netzwerke. Aus der Kombination dieser Faktoren können Innovationen hervorgehen, die selbst wiederum neue Technologie, neues Wissen und neue Netzwerke reproduzieren. Dienstleistungsinnovation wäre in diesem Sinne die Fähigkeit, die Faktoren Technologie, Wissen und Netzwerke in geeigneter Weise miteinander zu kombinieren, um daraus Mehrwert stiftende Lösungen zu entwickeln.

Der nachfolgende Abschnitt fasst die Einschätzungen der im Rahmen des MARS-Projekts befragten Dienstleistungsexperten zum Zusammenspiel zwischen Dienstleistungs- und Technologieinnovation zusammen und gibt Hinweise auf zukünftigen Forschungsbedarf in diesem Feld.

■ 7.3 Herausforderungen – was sagen die Experten?

Die Auseinandersetzung mit technologischen Fragen spielte in der Dienstleistungsforschung in der Vergangenheit nur eine untergeordnete Rolle. Zentrale Forschungsansätze und Erkenntnisse kamen aus dem Dienstleistungsmarketing und -management sowie in jüngerer Zeit aus dem Service Engineering und dem Service Design. Im Zentrum des Interesses standen die Messung und Verbesserung der Dienstleistungsqualität, Vorgehensweisen zur Entwicklung von neuen Dienstleistungsangeboten und Innovationen bei den Geschäftsmodellen. Sofern es sich nicht explizit um technische Dienstleistungen handelte, blieben technologische Aspekte weitestgehend ausgeklammert. Dies ändert sich zunehmend. Nicht zuletzt ausgelöst durch die Service-Science-Debatte wächst das Interesse der Forschung an den Wechselwirkungen von Technologie- und Dienstleistungsinnovationen.

Fast alle Panelisten sehen hier einen sehr hohen Bedarf an zukünftiger Forschung (Need for Action/Handlungsbedarf 4 oder 5). Lediglich vier der Befragten schätzen dies als weniger wichtig ein (Need for Action/Handlungsbedarf 2 oder 3). Letztere beziehen sich in ihrer Antwort vor allem auf die Förderung technologischer Innovationen. Nach ihrer Einschätzung liegt die betriebliche Praxis der Dienstleister schon heute um Jahre, wenn nicht Jahrzehnte hinter den technischen Möglichkeiten zurück. Deshalb wäre es wichtiger, Dienstleister für technologische Neuerungen aufzuschließen, als sich verstärkt mit der Entwicklung neuer Technologien zu befassen. Gleichzeitig solle man sich stärker mit den Risiken des Technologieeinsatzes auseinandersetzen. Auf diese Argumentation wird später noch etwas näher eingegangen werden. Nachfolgend soll zunächst beleuchtet werden, welche Technologien das Potenzial haben, zu Innovationstreibern für die Dienstleistung zu werden. In der Vergangenheit waren das vor allem die Informations- und Kommunikationstechnologien.

Technologien mit Innovationspotenzial

Mit dem Aufkommen des öffentlichen Internets hat sich die Welt der Dienstleistungen radikal verändert: Es ist ein eigener Markt für Informations- und Kommunikationsdienstleistungen entstanden und stetig gewachsen. Informations- und Kommunikationstechnologien haben die Art und Weise revolutioniert, wie Dienstleister und Kunden interagieren. Internetauktionen, Online-Versandhandel, rund um die Uhr zugängliche Informations- und Bildungsangebote sind selbstverständlich geworden. Das Internet hat neue Geschäftsmodelle entstehen lassen (Downloadportale für Musik und Literatur, um nur ein Beispiel zu nennen), neue Akteure ins Spiel gebracht (Google, Amazon, eBay & Co.) und traditionelle Anbieter verdrängt. Mehr noch, durch die elektronische Vernetzung haben sich auch die Dienstleistungs- und Produktionsgeografien verändert: Entwicklung und Design in Europa oder den USA, Produktion in Fernost, 24-Stunden-Kundenbetreuung durch ein Callcenter in Indien oder sonst wo auf der Welt. Vor weniger als 20 Jahren war das alles in dieser Form undenkbar.

Nach Einschätzung der MARS-Panelisten werden die Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien auch weiterhin mit die wichtigsten Impulsgeber und Wegbereiter für Dienstleistungsinnovationen sein. Hervorgehoben wurden insbesondere die Möglichkeiten im Bereich des Data-Minings. Noch nie war es für die Unternehmen so leicht, an detaillierte Informationen über ihre Kunden und deren Kauf- und Nutzungsverhalten zu kommen, wie heute. In computergestützten Dienstleistungsprozessen fallen diese Daten automatisch an oder werden von den Kunden sogar aktiv bereitgestellt in Form von Bewertungen und Erfahrungsberichten oder neuerdings verstärkt durch das Einstellen von Selbst-Monitoring-Daten, beispielsweise auf Gesundheits- und Fitnessplattformen. Da die Daten in elektronischer Form vorliegen, ist die Weiterleitung und Weiterverarbeitung technisch denkbar einfach. In der Personalisierung von Dienstleistungsangeboten auf der Basis solcher Daten sehen die MARS-Panelisten ein großes Potenzial für die Zukunft.

Dank der neuen Medien ist es heute auch Massendienstleistern möglich, in direkten Dialog mit ihren Kunden zu treten. Dies ist eine große Chance, wertvolle Hinweise zur Servicequalität und Entwicklung kundenorientierter Leistungsangebote zu erhalten. Das veränderte Informations- und Kommunikationsverhalten der Kunden stellt die Dienstleister aber auch vor neue Herausforderungen. Kunden sind in verschiedenste virtuelle Netzwerke eingebunden und vertrauen bei Kaufentscheidungen den persönlichen Erfahrungen Fremder oft mehr als Informationen aus offiziellen Quellen oder den Berichten von renommierten Testorganisationen. Im Überangebot an Informationen wird es zudem schwerer, die Aufmerksamkeit der Kunden zu erringen. Umso wichtiger ist es für die Dienstleister, die Trends im Kommunikationsverhalten der Kunden sowie der Mitbewerber im Auge zu behalten und mit dem technologischen Fortschritt Schritt zu halten.

Im Bereich der B2B-Dienstleistungen sind aus der Sicht der MARS-Panelisten vor allem Entwicklungen bei den Ortungssystemen interessant. Fünf der befragten Experten nennen explizit RFID und GPS als zentrale Treiber für Dienstleistungsinnovationen. Bereits verbreitet ist die Anwendung im Bereich der Logistik, etwa das Tracking von Postsendungen. Von der Integration der Ortungstechnologien in Maschinen und Anlagen erwarten die befragten Experten entscheidende Produktivitätssprünge für die Dienstleistung. Beispielsweise lassen sich bei Baumaschinen durch den Einsatz von Sensoren und das Aufzeichnen und Auslesen von Positionsdaten, Einsatzpläne und Dienstleistungsprozesse rund um die Maschine (Wartung, Instandhaltung, Kalibrierung etc.) sehr viel effizienter gestalten.

Wesentliche Produktivitätssteigerungen sind durch technologische Innovationen auch im Bereich der Reinigungsdienstleistungen zu erwarten, zum einen durch die zunehmende Automatisierung der Reinigung, zum anderen durch Fortschritte bei der Entwicklung neuer Materialien und Oberflächen.

Weiter in die Zukunft geblickt, werden die fortschreitende Miniaturisierung der Geräte sowie Erkenntnisse aus der Bionik bzw. Bioinformatik ganz neue Anwendungsfelder für Dienstleistungen entstehen lassen. So wie es heute nichts Besonderes mehr ist, einen Herzschrittmacher oder ein künstliches Hüftgelenk zu bekommen, wird es in Zukunft vielleicht selbstverständlich sein, das Telefon als Implantat zu tragen. Produkte, die ih-

ren Ursprung in den Neurowissenschaften und der Gentechnik haben (Biofeedbacksysteme, chemische Substanzen wie z. B. Neuro-Enhancer etc.), werden nach Einschätzung der MARS-Panelisten zu wichtigen Innovationstreibern für das Wachstumsfeld Gesundheit.

Umgekehrt werden nach Einschätzung der befragten Experten vor allem aus den Bereichen Gesundheitsdienstleistungen sowie aus Dienstleistungsfeldern mit geringem Produktivitätsniveau ganz entscheidende Impulse für technologische Neuentwicklungen kommen, da hier der Kostendruck so hoch ist, dass eine Investition in Technologie lohnenswert erscheint. Nach Einschätzung der Panelisten sind im Zusammenhang mit technologischen Innovationen unter anderem folgende Forschungsfragen von besonderem Interesse:

- Welche Auswirkungen hat die zunehmende Durchdringung aller Lebensbereiche mit Kommunikationstechnologien und insbesondere mobilen Endgeräten auf die Dienstleistungswirtschaft?
- Welchen Beitrag kann der Einsatz von Technologie zur Produktivitätssteigerung und für das Empowerment von Kunden leisten?
- Welche der Konzepte der hochdynamischen Computerspieleindustrie (Visualisierung, Netzwerkspiele etc.) lassen sich in anderen Dienstleistungsbereichen nutzbringend anwenden?
- Mit welchen Werkzeugen kann die integrierte Entwicklung von Dienstleistungen und Technologien besser unterstützt werden?

Technologiewüste Dienstleistungswirtschaft?

Die MARS-Experten sind sich einig, dass technologische Entwicklungen für die weitere Entwicklung des Dienstleistungsbereichs von hoher Bedeutung sind. Sie beobachten jedoch, dass die technologischen Möglichkeiten von Dienstleistern längst nicht ausgeschöpft werden. Einige sprechen sogar von technologischer Rückständigkeit der Dienstleistung. Hierzu stellvertretend drei Stimmen aus den Interviews:

»Die technologische Entwicklung ist weiter, als die Dienstleister und ihre Kunden.« (Bitner)

»95 % der Technologien für neue Dienstleistungen existieren bereits.« (Vayssiere)

»Die Entwicklung neuer Dienstleistungen würde auch dann noch voranschreiten, wenn für die nächsten zehn Jahre jegliche Technologieförderung gestoppt würde.« (Kuusisto)

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was getan werden kann, um die Technologieadoption im Dienstleistungsbereich zu fördern. Ansatzpunkte hierfür sehen die Panelisten vor allem in der Förderung sowohl eines besseren Technologie- als auch eines besseren Dienstleistungsverständnisses. Die Panelisten sind sich einig, dass es aufseiten der Dienstleister, aber auch aufseiten der Technologieanbieter gezielter Anstrengungen bedarf, wenn die Integration von Technologie(entwicklung) und Dienstleistungsinnovation in Schwung kommen soll.

In vielen Dienstleistungsbereichen, insbesondere bei den B2C-Dienstleistungen, ist die Technologieaffinität traditionell nicht besonders stark ausgeprägt. Dienstleistungsarbeit wird dort in erster Linie als Arbeit von Menschen für Menschen betrachtet, und der

Einsatz technologischer Hilfsmittel wird gedanklich mit einem Verlust an Servicequalität gleichgesetzt. In Bereichen, in denen die direkte zwischenmenschliche Interaktion gar ein zentraler Bestandteil der Dienstleistung ist, wie beispielsweise der Pflege, betrachtet man einen offensiven Einsatz von Technologien fast als unmenschlich. So lässt sich beispielsweise die Abneigung gegen den Gedanken, Pflegeroboter zu nutzen, zu einem wesentlichen Teil aus diesem beruflichen Selbstverständnis erklären. Hinzu kommt die Sorge um den Verlust von Arbeitsplätzen durch Rationalisierung bzw. Automatisierung gerade der attraktiven Elemente der Arbeit.

Als zweiter Faktor kommt hinzu, dass die Hürden, sich mit neuen Werkzeugen vertraut zu machen, in technikfernen Dienstleistungsbereichen gerade deshalb besonders hoch sind, weil wenig Vorerfahrung mit Technologie besteht. Dienstleister scheuen nicht ohne Grund den Lern- bzw. Trainingsaufwand, der mit der Einführung von neuen Technologien verbunden ist. Größere Investitionen wollen zudem wohlüberlegt sein, da die finanziellen Spielräume in personalintensiven Branchen besonders gering sind. Andererseits sind auch Dienstleister, die an der Kundenschnittstelle sehr stark auf Technologieinsatz setzen, mit ähnlichen Problemen konfrontiert. In diesem Fall muss bei den Kunden bzw. Konsumenten um Verständnis für neue technologische Lösungen geworben und die Nutzungskompetenz häufig durch »Learning by Doing« mit dem Risiko des Verlusts von Kunden entwickelt werden.

Es ist jedoch nicht so, dass es alleine an den Dienstleistern liegt, wenn das Potenzial technischer Lösungen nicht erkannt bzw. genutzt wird. Ebenso wie es in einigen Dienstleistungsbereichen an einem grundlegenden Technologieverständnis fehlt, mangelt es nach Einschätzung der MARS-Panelisten auch bei den Technologieanbietern oft am richtigen Verständnis für die Bedarfe und Besonderheiten der Dienstleistung:

»Technologieentwicklung hat heute den Serviceaspekt nicht ausreichend im Kopf. Das betrifft sowohl die Anwendbarkeit als auch die Chancen für Neuentwicklungen.« (Stauss)

»Es ist eine Änderung des Blickwinkels notwendig, der die Dienstleistung in den Mittelpunkt des Interesses stellt.« (Rubalcaba)

Soll der Dienstleistungsbereich sogar zu einem Treiber von technologischen Entwicklungen werden, ist es erforderlich, die Dienstleistung in den Mittelpunkt zu stellen, d. h. zuerst an die Dienstleistung zu denken und erst danach an die Technologie, mit der diese Dienstleistung unterstützt werden kann. Darauf weist die Mehrzahl der befragten Experten hin. Wichtige Forschungsfragen zu diesem Themenfeld sind aus ihrer Sicht unter anderem:

- Wie können die Bedarfe der Dienstleistungswirtschaft treffender eingeschätzt werden?
- Wie lässt sich bei Führungskräften, Beschäftigten und Kunden die Kompetenz entwickeln, das Potenzial neuer Technologien zu erkennen?
- Wie kann das, was technisch möglich ist, in das, was menschlich nachvollzieh- und entwickelbar ist, übersetzt werden?
- Wie transformiert man gegebenenfalls das gesamte Businessmodell einer Organisation?

Zusammenspiel von Technologie- und Dienstleistungsinnovation

Die Zusammenhänge zwischen Technologie- und Dienstleistungsinnovation sind vielfältig. Dienstleistungen können technologische Neuerungen auslösen oder gar eigene Technologien hervorbringen (z. B. Reinigungsroboter, Bankautomaten). Sie können das Innovationsverhalten anderer Branchen positiv beeinflussen und zu Enablern für technologische Innovationen werden (z. B. Forschung und Beratung). Im Gegenzug machen technologische Innovationen bestimmte Dienstleistungen erst möglich. Technologien helfen, Produkte in Dienstleistungen zu überführen, und tragen dazu bei, die Produktivität von Dienstleistungen zu erhöhen.

Ob die Technologie nun zum Treiber für Dienstleistungsinnovationen wird oder umgekehrt die Dienstleistung Technologieinnovationen auslöst, ist nach Ansicht der befragten Experten nebensächlich. In der Regel ist es ein Innovationskreislauf, ein gegenseitiges Aufschaukeln und Weiterentwickeln, das Dienstleister und Technologieanbieter vorantreibt. Sehen kann man dieses Prinzip unter anderem am Beispiel von sozialen Medien wie Facebook, die als riesige Innovationsexperimente betrachtet werden können. Die Technologien wurden, nachdem sie am Markt waren, von Nutzern dankbar aufgegriffen, weil sie neue, vorher nicht absehbare Anwendungsmöglichkeiten eröffneten. Durch die verstärkte Nutzung wurden zum einen technologische Weiterentwicklungen angestoßen und zum anderen die Entwicklungen neuer Dienstleistungsangebote forciert, die diese Plattform nutzen. Ein Beispiel dafür sind Social Games, die inzwischen einen riesigen Markt darstellen. An solchen Beispielen lässt sich zeigen, dass es weniger darauf ankommt, an welcher Stelle der Anfang gesetzt wird, als vielmehr darauf, wie eine solche Innovationsspirale in Gang gesetzt werden kann, die beide Seiten zum Wachstum verhilft.

Nach Einschätzung einiger MARS-Panelisten gibt es, was diese Fähigkeit betrifft, deutliche nationale Unterschiede. In den technologiebegeisterten asiatischen Ländern würden nach ihrer Aussage Technologien sehr leicht aufgenommen. Die Dienstleistungsentwicklung dazu verläuft aber eher langsam. Die USA hingegen seien führend, was die Entwicklung von Dienstleistungen auf der Basis neuer Technologien angeht. Sobald eine neue Technologie auf den Markt kommt, finden sich dort auch immer schnell Akteure, die die passenden Dienstleistungen entwickelten. Abgehängt seien die Europäer. Sie werden als eher innovationsfeindlich und veränderungsresistent gesehen und würden sich mit der Nutzung neuer Technologien generell schwertun, nicht nur im Zusammenhang mit Dienstleistungen.

Allerdings weist eine Reihe der befragten Experten auch sehr deutlich darauf hin, dass technologischer Fortschritt nicht nur positive Aspekte hat, sondern manchmal auch große ethische Fragen aufwirft. Bei den IT-Dienstleistungen ist dies beispielsweise der Schutz der Privatsphäre oder, im Zusammenhang mit künstlicher Intelligenz, der Schutz der menschlichen Identität. Zum anderen sehen die MARS-Panelisten das Risiko, dass durch eine zu starke Fokussierung auf technologische Fragen die weichen Themen der Dienstleistung in den Hintergrund gedrängt werden:

»Maschinen können Menschen nicht ersetzen. Maschinen sind nur ein Durchsatzfaktor. Inputfaktor für die Dienstleistung sind und bleiben Emotionen.« (Vayssiere)

Im Sinne einer Service Dominant Logic sei es wichtig, die Kunden als ressourcenintegrierende Instanzen zu sehen. Sie sollen darüber entscheiden können, welche Ressourcen wann in Anspruch genommen werden.

»*Technology creates new opportunities and takes opportunities away.*« (Fisk)

Wichtige Fragen an die Dienstleistungsforschung sind aus Sicht der MARS-Panelisten deshalb unter anderem:

- Wie sehen neue Ansätze in den Wirtschaftswissenschaften aus, die Technologie- und Dienstleistungsinnovation integriert betrachten?
- Wie lassen sich auf technologischen Plattformen menschliche und ethisch vertretbare Dienstleistungen aufbauen?
- Wie lassen sich Geräte und Anwendungen entwickeln, die ästhetisch ansprechend sind und deren Nutzung auch technologischen Laien Freude macht?
- Wie werden bei zunehmend virtuell erbrachten Dienstleistungen menschliche Emotionen erzeugt/stimuliert?

■ 7.4 Integration von Technologie- und Dienstleistungsinnovationen – Trends und Entwicklungen

Zusammenfassend stellt sich die Frage, welche übergeordneten Trends und Entwicklungen sich im Umfeld der Technologie- und Dienstleistungsinnovation erkennen lassen? Dabei gilt auch hier die Weisheit, dass Prognosen schwierig sind, vor allem wenn sie die Zukunft betreffen. Die Expertengespräche lassen dennoch einige Muster erkennen, von denen man annehmen kann, dass sie sich in den nächsten Jahren verstärken, ohne dass an dieser Stelle prognostiziert werden soll, welche Technologie- und Serviceinnovationen genau unser Leben künftig prägen werden.

Sicher scheint zu sein, dass die Informationstechnologie und die Digitalisierung von Informationen die Integration von Dienstleistungen und technischen Lösungen weiter vorantreibt. Denn die digitale Informationstechnologie stellt das gesellschaftliche Zusammenleben auf eine neue Basis und wird alle ökonomischen und sozialen Strukturen nachhaltig verändern. Der Systemtheoretiker Dirk Baecker (2007) stellt diesbezüglich fest: »Wir haben es mit nichts Geringerem zu tun als mit der Vermutung, dass die Einführung des Computers für die Gesellschaft ebenso dramatische Folgen hat wie zuvor nur die Einführung der Sprache, der Schrift und des Buchdrucks.« Damit wird sich mittelfristig die Rolle der Informationstechnologie verändern. Informationstechnologie wird vermutlich in Zukunft weniger Technologie im engeren Sinne sein, sondern durchdringt als Kulturtechnik alle arbeits- und lebensweltlichen Bereiche und damit auch alle Technologiefelder. Die Folge sind eine zunehmende Entgrenzung bzw. Konvergenz von

Technologien und eine wachsende Bedeutung von Innovationen, die an technologischen Schnittstellen entstehen.

Zugleich ist davon auszugehen, dass Technologie- und Dienstleistungsentwicklung neue Symbiosen eingehen und die Wechselverhältnisse zwischen Technologie- und Dienstleistungsinnovation weiter zunehmen. Dies begründet sich auch dadurch, dass in Zukunft Technologieinnovationen nur noch dann ausreichend gesellschaftliche Akzeptanz erfahren werden, wenn sie zugleich Antworten auf die drängenden Probleme moderner Gesellschaften geben. Gefragt sind Lösungen in den Bereichen Mobilität, Kommunikation, Gesundheit und Energie, um nur einige zu nennen. Diese Lösungen wiederum werden nur entstehen, wenn Technologien mit Dienstleistungskonzepten zu Lösungspaketen integriert werden, die das Potenzial haben, die Qualität und Effizienz des menschlichen Zusammenlebens zu verbessern.

In diesem Zusammenhang ist zu erwarten, dass die Differenzierung von produktionsorientierten und konsumorientierten bzw. von produktorientierten und personenorientierten Dienstleistungen an Bedeutung verliert. Die ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen moderner Gesellschaften verlangen Lösungen, die das menschliche Zusammenleben verbessern. Dienstleistungen und dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle bilden hierfür die Voraussetzung, da Dienstleistungen ihrem Charakter nach darauf abzielen, Menschen und Ressourcen im Leistungserstellungsprozess zu integrieren. Zwar kann durch Integration mit neuen Technologien das Spektrum von Dienstleistungsangeboten und Dienstleistungstätigkeiten erheblich erweitert werden. Gleichwohl bleiben Dienstleistungen ein sozialer Prozess, der nicht allein von technologischen, sondern auch von sozialpsychologischen Einflussfaktoren abhängig ist. In diesem soziotechnischen Spannungsverhältnis werden sich Technologie- und Dienstleistungsinnovation künftig stärker bewegen.

■ 7.5 Literatur

- Agrawal, G. K.; Berg, D. (2007): »Technology in the service development process: a missing dimension«. In: *International Journal of Services Technology and Management* 8(2-3), S. 107-122.
- Baecker, Dirk (2007): »Studien zur nächsten Gesellschaft«; Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag
- Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (2003): »Service Engineering - Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen«. In: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): *Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*. Berlin: Springer-Verlag, S. 3-17.
- Dueck, G. (2010): *Aufbrechen. Warum wir eine Exzellenzgesellschaft werden müssen*. Frankfurt am Main: Eichborn.
- Gallouj, F. (1998): »Innovating in reverse: services and the reverse product cycle«. In: *European Journal of Innovation Management* 1(3), S. 123-138.

- Gustafsson, A.; Johnson, M. D. (2003): *Competing in a Service Economy. How to Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2010): »Die »Hightech-Obsession« der Innovationspolitik«. In: Howaldt, J.; Jacobsen, H. (Hrsg.): *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 71–84.
- Horx, M. (2008): *Technolution*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Kagermann, H.; Österle, H. (2006): *Geschäftsmodelle 2010. Wie CEOs Unternehmen transformieren*. Frankfurt am Main: FAZ.
- Kandampully, J. (2002): »Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks«. In: *European Journal of Innovation Management* 5(1), S. 18–26.
- Karmarkar, U. (2004): »Will You Survive the Service Revolution?« In: *Harvard Business Review* 06/2004, S. 101–107.
- OECD (2004): »Science, Technology and Industry: Outlook 2004«. OECD, Paris
- Spath, D.; Fähnrich, K.-P. (Hrsg.) (2007): *Advances in Services Innovation*. Berlin: Springer-Verlag.
- Sundbo, J.; Gallouj, F. (2000): »Innovation as a Loosely Coupled System in Services«. In: Metcalfe, S.; Miles, I. (Hrsg.): *Innovation Systems in the Service Economy*. Dordrecht: Kluwer, S. 43–68.

8

Innovation durch Interaktion von Technologien und Dienstleistungen

Anette Weisbecker

Sowohl Dienstleistungen als auch Informations- und Kommunikationstechnologie sind bedeutende Wirtschaftsfaktoren. Dabei ist auf der einen Seite die Relevanz von Informations- und Kommunikationstechnologie für Dienstleistungen unumstritten. Dies gilt sowohl für den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie bei der Entwicklung von Dienstleistungen als auch bei deren Erbringung. Auf der anderen Seite tragen neue IT-Paradigmen wie beispielsweise Cloud Computing dazu bei, dass sich die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie grundlegend ändert und neue Dienstleistungen entstehen können.

Der Mensch ist Interaktionspartner in einer Vielzahl von geschäftlichen und gesellschaftlichen Dienstleistungssystemen (Spohrer/Kwan 2009). Informations- und Kommunikationstechnologie ist im alltäglichen und beruflichen Leben allgegenwärtig. Sowohl Dienstleistungssysteme als auch Informations- und Kommunikationstechnologie haben somit Auswirkungen auf nahezu alle Lebensbereiche.

Zentrale Bedarfsfelder, die unsere Gesellschaft, Wirtschaft und Lebenswelt in Zukunft grundlegend verändern, wurden von der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft (2009) wie folgt identifiziert:

- **Gesundheit:** Durch innovative Technologien und neue technische sowie organisatorische Strukturen wird die medizinische Forschung vorangetrieben und die Versorgung verbessert.
- **Energie:** Der Umbruch bei Energieverbrauch, -umwandlung, -speicherung und -verteilung wird zum Einsatz neuer Technologien für den klimaschonenden und effizienten Umgang mit Energie führen.
- **Sicherheit:** Innovative Lösungen für die Sicherheit der Bürger, Datennetze und Infrastrukturen werden entstehen, um das notwendige Maß an Sicherheit und die Akzeptanz der Sicherheitslösungen beim Nutzer zu gewährleisten.

- **Mobilität:** Die zunehmende Mobilität erhöht den Bedarf an neuen Dienstleistungskonzepten.
- **Kommunikation:** Neue Informations- und Kommunikationstechnologien übernehmen eine stärkere Rolle in den Wertschöpfungsprozessen.

Für diese grundlegenden gesellschaftlichen Bedarfsfelder werden in Zukunft neue Dienstleistungssysteme entstehen. Beschleunigt wird diese Entwicklung durch die Koevolution von Dienstleistungen und Technologien wie der Informations- und Kommunikationstechnologie.

■ 8.1 Cloud Computing – Raum für integrierte Innovation

Eine Entwicklung in der Informations- und Kommunikationstechnologie, die nachhaltige Wechselwirkung mit der Entstehung neuer Dienstleistungssysteme hat, ist das Cloud Computing. Beim Cloud Computing laufen Anwendungen, die von einem Nutzer benötigt werden, nicht mehr zwangsläufig auf dem eigenen Rechner, sondern irgendwo im Internet. Auf diese Weise können IT-gestützte Dienste jeweils von mehreren Nutzern (Mandanten) gleichzeitig genutzt und im Idealfall beliebig kombiniert werden. Die Nutzung wird dann für jeden Mandanten bedarfsgerecht abgerechnet. Das Angebot erstreckt sich dabei über Infrastruktur- und Plattformdienste bis hin zu Software as a Service (SaaS), also für individuelle Kundenbedarfe maßgeschneiderte Mehrwertdienstleistungen.

Durch die Cloud-Computing-Technologie ergeben sich neue Nutzungsmodelle in der Informationstechnik (IT), die für Unternehmen hinsichtlich Flexibilität und Kostenreduktion attraktiv sind. Neben diese neuen Chancen treten jedoch auch einige Hinderungsgründe für die volle Entfaltung der Innovationskraft von Cloud Computing, dazu gehören Sicherheitsbedenken, eine begrenzte Anpassungsfähigkeit, die schwierige Integration mit unternehmensinternen Anwendungen, Fragen der Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit.

Entsprechend der Vielfalt angebotener IT-Dienste unterscheiden sich verschiedene Arten von Anbietern. Dabei wird die Wechselwirkung zwischen Technologieentwicklung und Dienstleistungsentwicklung deutlich. Es gibt Anbieter, die Infrastruktur wie Rechner, Storage-Systeme etc. anbieten und betreiben. Hierzu gehören neben den Unternehmen, die schon immer im Infrastrukturgeschäft tätig waren, auch Unternehmen wie beispielsweise Amazon, die aufgrund ihrer vorhandenen Infrastruktur zunächst für ihr eigenes Kerngeschäft völlig neue Dienste und Geschäftsmodelle entwickelt und damit dann weitere Kundengruppen erschlossen haben.

Andere Anbieter bieten auf Basis solcher Infrastruktur IT-Plattformen an. Das bedeutet, dass die Infrastruktur in Kombination mit einem entsprechenden Verbund aus Betriebs-

system und Basisdiensten bereitgestellt wird, die es z. B. ermöglichen, die Nutzung von Anwendungen zu erfassen (Metering, Accounting) und abzurechnen (Billing) oder den Zustand der Infrastruktur und der darauf laufenden Dienste zu überwachen (Monitoring). Sicherheitslösungen gehören dabei zu den zentralen Diensten eines Plattformanbieters. Auch hier entwickelten sich aus unterschiedlichen Ausgangssituationen heraus neue Angebote. Ausgehend von bestehenden Software-as-a-Service-Angeboten wie z. B. dem Customer-Relationship-Management-System »Salesforce.com« und eigenständigen, von Nutzern dieser Software – und damit letztlich vom Kunden – entwickelten Zusatzkomponenten entstand die Entwicklungsplattform »force.com«. Diese soll durch die bereitgestellten IT-Dienste die Entwicklung und Nutzung weiterer Komponenten vorantreiben.

Plattformen der beschriebenen Art werden wiederum von Serviceanbietern genutzt, um Endanwendungen über das Internet zur Verfügung zu stellen. Dies umfasst Begriffe wie Software as a Service oder Application Service Providing (ASP) und macht die als Dienst angebotenen Plattformen (PaaS) zu Service-Delivery-Plattformen (SDP). Mithilfe solcher Infrastrukturen und Plattformen lassen sich nicht nur klassische Unternehmensdienste wie Enterprise Resource Planning, Customer Relationship Management oder E-Mail in das Internet auslagern. Es wird hiermit auch möglich, äußerst ressourcenintensive Anwendungen – von der Crash-Simulation bis hin zur Genomanalyse – on demand – also auf gezielte Nachfrage hin – und auf Pay-per-Use-Basis – also mit einer nutzungsbezogenen Abrechnung – auf und mit fremden Ressourcen im Internet berechnen zu lassen.

Für die Anbieter solcher durch technologische Entwicklung ermöglichten Dienstleistungen entsteht die Herausforderung, mit der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle (Weiner/Renner/Kett 2010) neue Angebote sowie neue Wertschöpfungsketten zu kreieren.

Genauso wie durch Cloud Computing auf der einen Seite neue Angebote entstehen, so verändert sich auf der anderen Seite die Nutzung der IT in den Unternehmen. Jedes Unternehmen muss in Abhängigkeit von seiner Zielsetzung und den Rahmenbedingungen entscheiden, ob die Nutzung von Cloud-Computing-Diensten sinnvoll ist oder ob die Risiken gegenwärtig noch überwiegen. Dabei spielen Kriterien wie beispielsweise Funktionalität, Sicherheit, Benutzbarkeit, Integration von Systemen, Individualisierbarkeit, Verfügbarkeit, Performanz, Kosten und Nutzen eine Rolle.

Die folgenden Beispiele zeigen, wie sich Angebot und Nutzung von IT-Diensten durch den Einsatz der neuen Technologie verändern.

Bei der zukunftsorientierten medizinischen und biomedizinischen Forschung stehen vernetztes Arbeiten an verschiedenen Standorten, rechenintensive Anwendungen sowie gemeinsam aufgebaute und genutzte Daten im Vordergrund. Zu berücksichtigen ist dabei, dass in diesem Bereich große Datenmengen, hohe Anforderungen an die Rechenleistung, ein geringer Standardisierungsgrad der Datenformate und höchste Ansprüche an den Datenschutz anfallen. Neue Modelle für die Nutzung verteilter Ressourcen wie Rechenleistung, Daten und Software wie Cloud und Grid Computing eröffnen neue Möglichkeiten für die Forschungsarbeit und die medizinische Versorgung (Weisbecker/Falkner 2009). Beim Grid Computing werden ähnlich wie beim Cloud Computing Dienste über das Internet bereitgestellt, allerdings kommt die Nutzung verteilter Ressourcen für rechenintensive Anwendungen hinzu. Höherer Durchsatz bei aufwendigen Verfahren

zur medizinischen Bildverarbeitung befähigt Wissenschaftler dazu, neuartige Verfahren für eine breite Masse an Patienten zu erschließen und damit die medizinische Versorgung zu verbessern. Die neue Technologie versetzt die Wissenschaftler zum einen in die Lage, neue Verfahren zu entwickeln, die aufgrund fehlender Ressourcen vorher nicht möglich waren, und zum anderen diese auch anderen verfügbar zu machen. Ein weiteres Beispiel ist die Optimierung von Wirkstoffmodellen bei der Medikamentenentwicklung, die durch die Nutzung verteilter Ressourcen erheblich beschleunigt wird, dabei können sowohl unternehmensinterne als auch -externe Ressourcen genutzt werden.

Ein Beispiel für die Entstehung neuer Wertschöpfungsketten sind Genomsequenzanalysen, bei denen sowohl die Sequenzierung als auch die rechenintensiven Analysen durch spezialisierte Dienstleister erbracht werden. Der Kunde erspart sich einen kostenintensiven Aufbau und Betrieb von Sequenzierungsgeräten und Rechenressourcen, der Dienstleister bietet eine definierte Leistung unter Berücksichtigung der notwendigen Richtlinien und Standards, die dem Kunden nach Nutzung verrechnet wird (Falkner/Weisbecker 2009). Beispiele für neue Dienstleistungen in der medizinischen und biomedizinischen Forschung, die durch leistungsfähige IT-Infrastrukturen ermöglicht wurden, wurden in den vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekten MediGRID und Services@MediGRID entwickelt und erprobt.

Durch die Nutzung neuer Technologien verändern sich auch die Wertschöpfungsketten in der Industrie. Entwurfs- und Produktionsprozesse in der Wirtschaft wandeln sich. Sowohl die einzelnen Arbeitsschritte als auch die Zahl der am Prozess Beteiligten nehmen ständig zu. Zulieferer und Dienstleister werden schon in frühen Phasen der Produkt- und Prozessentwicklung eingebunden. Anstatt einen großen Teil der Wertschöpfungskette selbst abzudecken, konzentrieren sich Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen und kaufen einzelne Komponenten, Ausrüstung oder auch Dienstleistungen extern ein. Dadurch können sie nicht nur Kosten senken, sondern auch den jeweils kompetentesten Anbieter für jeden Teilprozess gewinnen. Cloud Services erlauben es den Unternehmen, ihre Flexibilität durch die bedarfsgerechte Nutzung von IT-Ressourcen zu erhöhen und die Kooperation mit verschiedenen Partnern zu vereinfachen (Koll 2009). Für den Anbieter von Softwarelösungen ergeben sich Chancen auf die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, die von privaten Clouds intern beim Kunden bis zur Bereitstellung von Rechenkapazität, Software und Beratungsleistungen über das Internet reichen. Grundlage dafür ist allerdings die Entwicklung neuer Modelle für die Nutzung von Hardware-, Software- und Lizenzressourcen.

Eine weitere Änderung im Kontakt zu Kunden ergibt sich durch die Abwicklung der bisher meist vor Ort beim Kunden stattfindenden entwicklungsbegleitenden Dienstleistungen wie Projektbetreuung, Ergebnispräsentation und Fachdiskussionen über das Internet. Diese Online-Kommunikation zwischen Auftraggeber, Zulieferer und Dienstleister führt dazu, dass die Partner ihre Projekte effizienter bearbeiten und gleichzeitig ihre Kosten für das Projektmanagement senken können. Auf der einen Seite kann der Anbieter so vorhandene Hardware- und Softwareressourcen besser nutzen und zusätzlich seine Dienstleistungspalette im Beratungsbereich erweitern. Auf der anderen Seite bieten sich dem Kunden neue Interaktionsmöglichkeiten mit dem Anbieter wie z. B. die

Nutzung von Diskussionsforen, Wikis und Informationsaufbau. Entwickelt wurden neue Formen der Zusammenarbeit und neue Geschäftsmodelle beispielsweise in dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt PartnerGrid.

■ 8.2 Innovationsraum Internet der Dienste

Cloud Computing bietet die Grundlage für eine Dienstleistungswirtschaft im Internet, das Internet der Dienste. Dabei gilt es, nicht nur einzelne Dienste im Internet verfügbar zu machen, sondern auch Angebote automatisch so zu bündeln und zu vernetzen, dass für den Kunden ein Angebot mit ganz neuem Mehrwert entsteht. Ein Beispiel dafür sind Servicenetzwerke, die Beteiligte einer Wertschöpfungskette verbinden und zusätzlich die Basis für neue Dienste liefern. Im Bereich der Schadensregulierung bei Versicherungen sind solche Netzwerke sowohl für die Kfz- als auch für die Sachschadensregulierung entstanden, die die Schadensregulierungsprozesse verbessern, weitreichend automatisieren und beschleunigen. In dem vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie geförderten Projekt »openXchange – Servicenetzwerk zur effizienten Abwicklung und Optimierung von Regulierungsprozessen bei Sachschäden« entstehen so Dienste für die Zusammenarbeit der Beteiligten und neue Dienste für den Kunden. Dazu gehören:

- Dienste auf einer offenen Plattform für kostengünstig einzuführende und zu betreibende Anwendungslösungen, die den flächendeckenden Einsatz für Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung ermöglichen,
- Referenzprozesse und -verfahren sowie branchenweite offene Standards für elektronische Dokumente und Schnittstellen zur Integration von Unternehmen,
- technische und fachliche Lösungen zur Qualitätssicherung und zur Steigerung der Transparenz,
- Bereitstellung von fachlichem Know-how (wie z. B. Schadenkalkulation und Prozessabläufen) im Rahmen von Softwarediensten und Wissensmanagementsystemen.

Mit der Bereitstellung von Dienstleistungen im Internet sind wichtige unternehmerische Fragestellungen über neue Geschäftsfelder und Angebotsformen, Partnernetzwerke zur Erstellung gemeinsamer Dienste und nicht zuletzt Preis- und Abrechnungssysteme sowie vieles mehr verbunden. Die Betrachtung der wertschöpfenden und logistischen Leistung gewinnt dabei gegenüber der technischen Leistung an Bedeutung. Gerade bei Diensten im Internet stehen die detaillierte Beschreibung des Kundennutzens sowie die Ströme an Information und Finanzen zur Generierung dieses Nutzens im Vordergrund. Innovative Geschäftsmodelle und die Innovation traditioneller Geschäftsmodelle stehen daher immer mehr im Fokus der unternehmerischen Tätigkeit.

■ 8.3 Herausforderung neue Geschäftsmodelle

Für den Begriff Geschäftsmodell gibt es eine Vielzahl verschiedener Definitionen, bei denen jedoch viele die folgenden Komponenten für wichtig erachten (Weiner/Renner/Kett 2010):

- Betrachtung eines Modells als Instrument, Werkzeug, abstraktes Modell bzw. Repräsentation,
- Betrachtung eines Unternehmens mit (gegebenenfalls externen) Akteuren und Rollen,
- Betrachtung von Flüssen innerhalb des Unternehmens (Fokus auf Finanzen und Produkt bzw. Dienstleistungen),
- Betrachtung der Wertschöpfung des Unternehmens,
- Betrachtung der Wertkette und des Nutzenversprechens eines Unternehmens
- und die Betrachtung externer Einflussfaktoren.

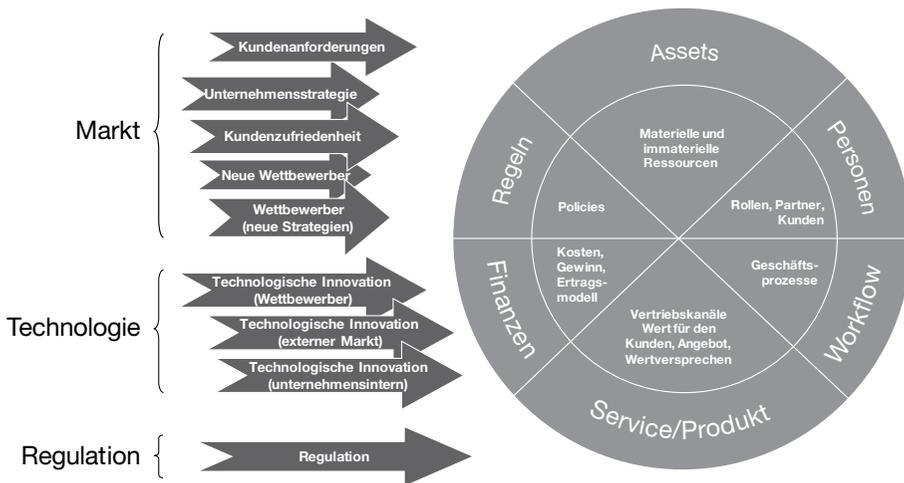


BILD 8.1 Strategische Perspektiven auf ein Geschäftsmodell (Weiner/Renner/Kett 2010)

Die verschiedenen Einflussfaktoren, die auf ein Geschäftsmodell wirken, lassen sich in drei Bereiche unterteilen (vgl. BILD 8.1). Dies sind Kräfte aus dem Markt wie Kunden, Partner und Konkurrenten. Zu diesen marktbezogenen Kräften zählt auch die Unternehmensstrategie, die sich direkt an Kunden und Marktbedingungen ausrichtet. Weiterhin wirken technologiegetriebene Einflüsse auf das Geschäftsmodell, die vor allem das Produkt- und Dienstleistungsangebot betreffen. Der dritte Bereich betrifft die Gesetze und staatlichen Regelungen, die auf ein Geschäftsmodell wirken. Einen vielversprechenden Ansatz für die Entwicklung von Geschäftsmodellen, die dienstleistungsorientiertes Denken mit der Technologieentwicklung verbinden, stellt das integrierte Service Engineering dar.

Integriertes Service Engineering

Die Entwicklung neuer Dienstleistungen, die sich aus innovativen Technologien ergeben, erfordert neben einem systematischen Entwicklungsprozess der Technologien und Dienstleistungen selbst auch die Schaffung geeigneter Geschäftsmodelle.

Neben Methoden aus dem Service Engineering (Daun/Klein 2004) zur Entwicklung von Dienstleistungen stehen dabei die softwaretechnisch orientierten Methoden aus dem Software Engineering. Dies sind Methode wie Service-Oriented Migration and Reuse Technique (SMART) vom Software Engineering Institute (SEI) der Carnegie Mellon University, Service-Oriented Analysis and Design (SOAD) und Service-Oriented Modeling and Architecture (SOMA) von IBM sowie Motion von Microsoft (Kett et al. 2008).

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie initiierten Forschungsprogramms »Theseus – Neue Technologien für das Internet der Dienste« wurde in dem Anwendungsfall »TEXO – Infrastruktur für internetbasierte Dienste« eine integrierte Service-Engineering-Methodik (vgl. BILD 8.2) entwickelt (Kett et al. 2009). Sie bietet ein Vorgehen, das anhand von mehreren Abstraktionsschichten und ausgewählten Modellen einen elektronischen Dienst von der strategisch marktorientierten Sicht bis hin zur eigentlichen technischen Umsetzung führt. Dieses Vorgehen basiert auf dem Ansatz von Zachman (1987), ein komplexes Problem in mehrere Schichten und Dimensionen, entsprechend einer Matrix, zu unterteilen.

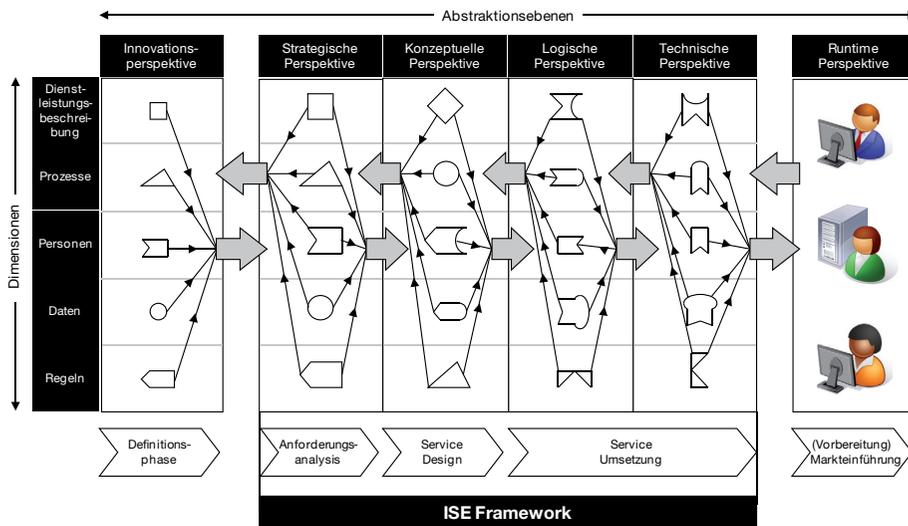


BILD 8.2 Integrierte Service-Engineering-Methodik (Kett et al. 2009)

Die Methodik beginnt mit der Definition der Zielgruppe (Zielgruppe und deren Prozesse), definiert anschließend den Dienst/die Dienstleistung (Value Proposition, Vertriebskanäle, Kundenbeziehungen), leitet davon die Dienstleistungserbringung ab (Dienstleistungsprozesse, Kompetenzen und Ressourcen), ordnet Kompetenzen und Ressourcen den beteiligten Partnern zu und führt abschließend eine Kosten-Nutzen-Abschätzung durch.

Die Modellierung in der strategischen Perspektive fokussiert auf das Geschäftsmodell. Die dabei zu betrachtenden Komponenten für ein Geschäftsmodell zeigt BILD 8.3.

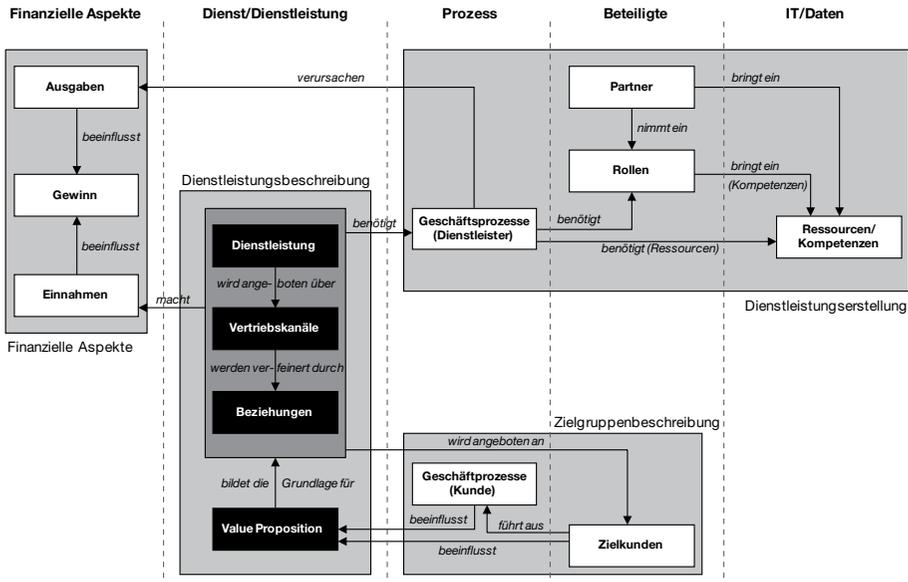


BILD 8.3 Komponenten eines Geschäftsmodells in der strategischen Perspektive der integrierten Service-Engineering-Methodik

Die integrierte Service-Engineering-Methodik ist ein Beispiel für einen interdisziplinären Ansatz zur Entwicklung von neuen Angeboten aus der Interaktion von innovativen Technologien und Dienstleistungen, bei dem neben den technischen Aspekten die strategischen und marktorientierten Aspekte im Vordergrund stehen.

8.4 Ausblick

Neue Technologien und neue Dienstleistungen stellen wesentliche Treiber künftiger wirtschaftlicher Entwicklung dar. Besondere Innovationsimpulse sind dabei aus dem Zusammenspiel von technologischer Funktionalität und dienstleistungsorientierter Zweckdienlichkeit zu erwarten. Beispiele für das zukunftsorientierte Zusammenspiel von Technologieentwicklung und Dienstleistungsentwicklung sind das Cloud Computing oder Grids als Datenräume, in denen sich Anbieter und Kunden die auf die Sicherheit und Nützlichkeit der Infrastruktur und ihrer (Dienst-)Leistungen vertrauen, treffen und in (wirtschaftliche) Austauschbeziehungen treten können. Neben der Relevanz der technologischen Innovationsfähigkeit tritt die Bedeutung der kundenorientierten und kundenintegrierenden Innovationsleistung. Denn ob es Unternehmen in Zukunft ge-

lingt, neue Wertschöpfungschancen durch technologische Entwicklungen auszuschöpfen, wird neben der Qualität der technologischen Innovationen selbst auch davon abhängen, ob es gelingt, das technologisch Machbare in marktfähig Nützliches zu übersetzen und Geschäftsmodelle zu finden, die Technologien und Dienstleistungen an den Kunden bringen.

■ 8.5 Literatur

- Daun, C.; Klein, R. (2004): »Vorgehensweisen zur systematischen Entwicklung von Dienstleistungen im Überblick. Computer Aided Service Engineering«. In: Scheer, A.-W.; Spath, D. (Hrsg.): *Computer Aided Services Engineering*. Heidelberg: Springer-Verlag, S. 43–67.
- Falkner, J.; Weisbecker, A. (2009): »Engineering of Services and Business Models for Grid Applications«. In: Altmann, J.; Buyya, R.; Rana, O. F. (Hrsg.): *Grid Economics and Business Models, 6th International Workshop GECON 24.08.2009*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 140–149.
- Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft (Hrsg.) (2009): *Woher das neue Wachstum kommt: Innovationspolitische Impulse für ein starkes Deutschland in der Welt*. Stuttgart: Fraunhofer IRB.
- Kett, H. et al. (2008): »Service engineering in business ecosystems«. In: Ganz, W.; Kicherer, F.; Schletz, A. (Hrsg.): *New horizons for the role and production of services. RESER 2008. Conference proceedings*. Stuttgart: Fraunhofer IRB, S. 1–22.
- Kett, H. et al. (2009): »Integrated Service Engineering (ISE) for Service Ecosystems: An Interdisciplinary Methodology for the Internet of Services«. In: Cunningham, P.; Cunningham, M. (Hrsg.): *eChallenges e-2009 Conference Proceedings*. Dublin: International Information Management Corporation (IIMC).
- Koll, S. (2009): »Rechenleistung auf Abruf – ganz nach Bedarf«. In: *Industrieanzeiger* 20/21, S. 18–21.
- Spohrer, J.; Kwan, S. K. (2009): »Service Science, Management, Engineering and Design (SS-MED): Konturen und Eckpunkte einer Dienstleistungsforschung«. In: Spath, D.; Ganz, W. (Hrsg.): *Die Zukunft der Dienstleistungswirtschaft*. München: Hanser Verlag, S. 109–223.
- Weiner, N.; Renner, T.; Kett, H. (2010): *Geschäftsmodelle im »Internet der Dienste«*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, www.itbusinessmodels.org.
- Weisbecker, A.; Falkner, J. (2009): »Service Engineering for Grid Services in Medicine and Life Science«. In: Solomonides, T. et al. (Hrsg.): *Healthgrid Research, Innovation and Business Case*. Amsterdam: IOS Press, S. 222–231.
- Zachman, J. A. (1987): »A Framework for Information Systems Architecture«. In: *IBM Systems Journal* 26(3), S. 276–292. <http://www.research.ibm.com/journal/sj/263/ibmsj2603E.pdf>.

TEIL V

Fokus Neue Wertschöpfung –
vom Verbrauch zum Nutzen

9

Mehrwert durch hybride Leistungen – Konturen eines neuen Paradigmas

Michaela Klemisch,
Bernd Bienzeisler, Walter Ganz

»Services are everywhere.« (Julien Vayssière)

■ 9.1 Zusammenfassung

Die Integration von Produkten und Dienstleistungen führt zu neuen, hybriden Leistungen und Wertschöpfungsformen. Dabei avancieren Produkte zu Plattformen, auf denen kundenspezifische Dienste aufsetzen, wodurch die Unterscheidung von Produkten und Dienstleistungen an analytischer Trennschärfe verliert. Unsere Expertengespräche lassen darauf schließen, dass sich mit dieser Entwicklung zugleich das Verständnis von Wertschöpfung verändert. So ist die Welt hybrider Leistungen stärker als die Welt der Produkte von dienstleistungsspezifischen Einflüssen, wie individuellen oder kulturellen Unterschieden im Konsumverhalten, geprägt. Hybride Leistungen führen darüber hinaus zu einer Transformation von Erlösströmen, und ihre Entwicklung erfordert eine engere Zusammenführung interdisziplinärer Kompetenzen.

■ 9.2 Vom hybriden Produkt zur hybriden Wertschöpfung

In den letzten Jahrzehnten ist praktisch in allen industrialisierten Staaten der Anteil des tertiären Sektors an der Gesamtwirtschaft deutlich gewachsen. Die Dominanz des sekundären Sektors, die bis in das letzte Drittel des 20. Jahrhunderts die Wirtschaftsstruktur prägte, ist von der Dominanz des Dienstleistungssektors abgelöst worden. Das heißt jedoch nicht, dass das produzierende Gewerbe an Bedeutung eingebüßt hat. Gerade in Ländern wie Deutschland, die für technologisch führende und qualitativ hochwertige Produkte stehen, spielt die Sachgutproduktion weiterhin eine große Rolle.

Auffällig ist jedoch, dass sich der Charakter von Produkten verändert. Produkte fungieren in einer modernen vernetzten Ökonomie immer stärker als Plattformen für dienstleistungsorientierte Angebote und Geschäftsmodelle. Seien es Produkte der Unterhaltungselektronik, seien es Automobile oder Werkzeugmaschinen – stets bietet die Hardware die Ausgangsbasis für das Andocken innovativer Services, die dazu führen, dass der Mehrwert, der bei der Nutzung entsteht, kundenspezifisch gesteigert wird.

Es kann also festgestellt werden, dass das anfängliche Nebeneinander von Produkten und Dienstleistungen sich in den letzten Jahren in immer mehr Branchen zu einer Verknüpfung von Sachgütern und Dienstleistungen gewandelt hat. Dabei entstehen zunehmend »hybride Produkte«. Kennzeichnend für hybride Produkte ist die enge – zuweilen untrennbare – Integration materieller und immaterieller sowie kundenspezifischer und standardisierter Teilleistungen (vgl. Böhm/Krcmar 2007). Ein hybrides Produkt ist damit eine auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtete individuelle Problemlösung und der individuelle Mehrwert resultiert erst aus der gleichzeitigen Inanspruchnahme der Produkt- und Dienstleistungsanteile.

Hybride Produkte können aufgrund ihrer spezifischen Besonderheiten auch zu neuartigen Wertschöpfungsprozessen führen. Von »hybrider Wertschöpfung« kann gesprochen werden, wenn es im Zuge der Integration von Produktion und Dienstleistung neben der Neugestaltung von Leistungsangeboten und Produkten auch zu einer Reorganisation von Wertschöpfungsketten und zur Ausdifferenzierung neuer Geschäftsmodelle kommt (vgl. Spath/Ganz/Bienzeisler 2007). Dabei geht es nicht allein um die Transformation einzelner Organisationseinheiten, sondern um die Transformation des gesamten organisationalen Gefüges im Kontext von Netzwerken, in denen Wertschöpfung erst durch das unternehmens- und sektorübergreifende Zusammenführen von Kompetenzen und Ressourcen möglich wird.

Im Umfeld der Dienstleistungsforschung taucht die Integration von Produkten und Dienstleistungen erstmals in den späten 1990er-Jahren auf, und zwar zunächst unter dem Stichwort »hybride Produkte«. Zu dieser Zeit beginnen viele produzierende Unternehmen, ihr Produktportfolio systematisch mit Dienstleistungen zu erweitern. Der Grund hierfür ist, dass mit technisch und qualitativ hochwertigen Produkten der Wettbewerbsvorsprung der deutschen Unternehmen nicht mehr wie noch in der Vergangenheit nachhaltig gesichert werden konnte. Produktfunktionalitäten, Qualität und Preis

glichen sich immer mehr an, was zu steigendem Wettbewerbsdruck und Margenverfall führte. Um sich am Markt wieder besser differenzieren zu können, begann der Trend zur Erweiterung des Kerngeschäfts mit Dienstleistungsangeboten. Zu diesem Zeitpunkt lassen sich bereits zwei unterschiedliche Richtungen erkennen (vgl. Korell/Ganz 2000):

- Einige Unternehmen entwickeln Dienstleistungen als Ergänzung zu ihrem Kernprodukt und werden so zu »dienstleistenden Produzenten«. Das Produkt selbst steht jedoch weiterhin im Mittelpunkt. Die Dienstleistung ist direkt oder indirekt mit der Hauptleistung (dem Produkt) verknüpft und trägt dazu bei, den Nutzen des Kunden aus dem Produkt zu vervollständigen oder zu erhöhen.
- Andere Unternehmen dagegen entwickeln sich zu »produzierenden Dienstleistern« bzw. Problemlösern. Das ursprüngliche Produkt ist nur noch ein Teil der angebotenen Dienstleistung. Der Produkthersteller bietet seinen Kunden völlig neue Geschäftsmodelle an, nämlich Leistungsbündel aus Sachleistungen und Dienstleistungen.

Hier werden Produkt- und Dienstleistungsanteile weitestgehend noch als eigenständig betrachtet. Die Entwicklung dieser hybriden Produkte folgt auch noch stark einer Angebotsperspektive, d. h., der Kunde spielt nur als Abnehmer der Leistung eine Rolle, jedoch nicht im Prozess der Leistungserstellung (vgl. Ganz/Bienzeisler 2010). Diese Sichtweise ändert sich Anfang der 2000er-Jahre. Spath und Demuß (2003) betonen, dass hybride Produkte erst durch die Integration des externen Faktors, also des Kunden, ihren vollen Nutzen entfalten. Hybride Produkte werden damit erstmals integriert betrachtet, denn durch die Einbeziehung des Kunden in den Prozess der Leistungserstellung bekommt das Produkt den Charakter einer Dienstleistung (vgl. BILD 9.1).

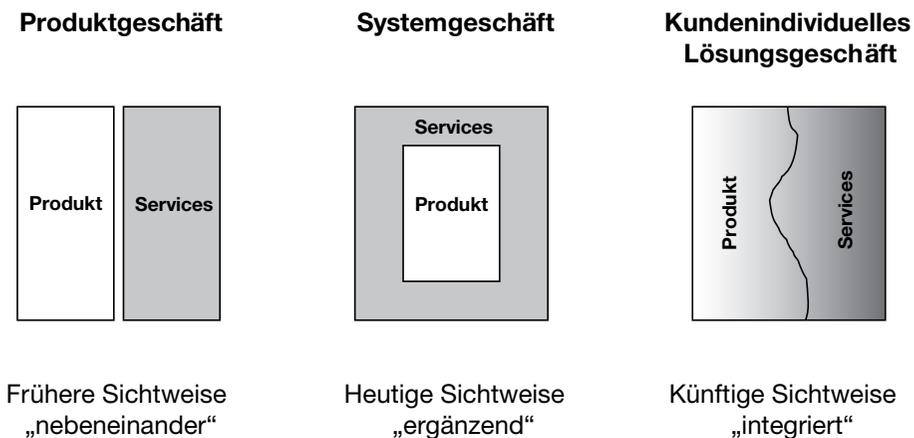


BILD 9.1 Vom Produkt- zum Lösungsgeschäft, Quelle: Spath/Demuß 2003, S. 469

Am Beispiel industrieller Dienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau lassen sich unterschiedliche Reifegrade hybrider Produkte bzw. hybrider Wertschöpfungsformen idealtypisch differenzieren (vgl. BILD 9.2). Die unterschiedlichen Wertschöpfungsformen reichen wie oben beschrieben vom einfachen Zusatzgeschäft (Dienstleistungen als Ergänzung) bis hin zur Organisation der Produktion als Dienstleistungsprozess (Problemlösung). Entscheidend ist dabei, zu erkennen, dass höhere Reifegrade in Bezug auf

die Integration von Produkt- und Dienstleistungsbestandteilen mit höheren Anforderungen an die organisationale Gestaltung des Servicegeschäftes verbunden sind. Hoch integrierte, hybride Wertschöpfungsprozesse erfordern meist eine Umgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation bis hin zur Transformation von Geschäftsmodellen und den damit verbundenen Erlösströmen (vgl. Bienenzeisler/Czabon 2010).



BILD 9.2 Typologie dienstleistungsorientierter Wertschöpfungsformen, Quelle: Bienenzeisler/Kunkis 2008, S. 13

Die Anforderungen, die durch die Integration von Produktion und Dienstleistung entstehen, äußern sich weiterhin als steigender Bedarf an Koordination und Kommunikation der am Wertschöpfungsprozess beteiligten Partner, deren wechselseitige Abhängigkeit sich erhöht. Ferner ergibt sich eine besondere Herausforderung daraus, dass die Komplexität hoch integrierter Wertschöpfungsformen sich bisher kaum mit den gängigen Konzepten und Instrumenten zur Planung, Abbildung und Modellierung von Wertschöpfungsprozessen darstellen lässt. Auch das gesamte Projekt- und Ressourcenmanagement ist nach wie vor stark auf die Steuerung unternehmensinterner und nicht unternehmensexterner Ressourcen abgestimmt.

Obwohl sich hier bereits andeutet, dass bei einem integrierten Leistungsbündel aus Produkt- und Dienstleistungsanteilen die einzelnen Komponenten nicht mehr eindeutig voneinander zu trennen sind, bestand bislang die grundlegende analytische Unterscheidung von Produkten und Dienstleistungen fort. In jüngerer Zeit sind jedoch vermehrt Tendenzen zu beobachten, die zum Ziel haben, diese begriffliche Unterscheidung zu überwinden, da eine trennscharfe Differenzierung von Produkten und Dienstleistungen schwieriger wird und oft kaum noch sinnvoll erscheint. Ein Grund dafür ist, dass durch eine intensivere soziale und technologische Arbeitsteilung auch immer mehr Produktivitätstätigkeiten den Charakter von Dienstleistungsarbeit bekommen.

So fordern Autoren wie Lusch, Vargo und Wessels (2008) inzwischen ein konzeptionelles Umdenken. Denn wenn Produkte und Dienstleistungen untrennbar miteinander verknüpft sind, kann das Verständnis der Dienstleistungen nicht länger allein am *Ergebnis* der Leistungserstellung (dem Output) festgemacht werden. Stattdessen rückt der *Prozess* der Leistungserstellung ins Zentrum der Betrachtung. Lusch, Vargo und Wessels

fordern daher, soziale, organisatorische und individuelle Wertschöpfung konsequent aus einer prozessualen Nutzerperspektive (value-in-use) zu betrachten. Die wesentlichen Kennzeichen einer solchen Service-Dominant Logic können wie folgt zusammengefasst werden (Vargo/Lusch/Wessels 2008):

- Dienstleistungen werden selbst als Prozess betrachtet statt wie bislang als Ergebnis eines Prozesses.
- Der Prozessfokus liegt auf der Transformation dynamischer Ressourcen wie Wissen, Know-how etc. und nicht auf statischen bzw. natürlichen Ressourcen.
- Der Wert einer Leistung ergibt sich aus einem kollaborativen Prozess zwischen Anbieter und Abnehmer und nicht allein aus dem, was an Leistung an den Kunden geliefert wird.

Produkte bleiben bei diesem Ansatz bedeutsam, sie dienen jedoch primär als Vehikel zur Übertragung oder zur Transformation von dynamischen Ressourcen wie Wissen, Information etc. Die Überlegungen von Lusch, Vargo und Wessels liefern zugleich Anknüpfungspunkte für ein systemisches Verständnis von Dienstleistungen, in dessen Zentrum ein dynamischer Interaktions- und Aushandlungsprozess der Akteure des Dienstleistungssystems steht.

■ 9.3 Hybride Wertschöpfung – was sagen Experten?

Die Gespräche mit den MARS-Panelisten zum Thema hybride Leistungen und hybride Wertschöpfung zeigen, dass diejenigen Befragten, die sich mit diesem Thema beschäftigen, ein großes Potenzial darin sehen, aber gleichzeitig auch noch viele Probleme und Herausforderungen benennen. Faktoren, die einer weiteren Ausbreitung hybrider Wertschöpfungsformen entgegenstehen, sind z. B. durch disziplinäre Abschottung und kulturelle Unterschiede bedingt. Des Weiteren gibt es nach wie vor Defizite in der wissenschaftlichen Forschung zu Methoden und Instrumenten für die nötige Transformation von Produktionsprozessen und Geschäftsmodellen bei der Integration hybrider Leistungsbündel.

Aktuelle Hürden und Hemmnisse für hybride Wertschöpfung

Die disziplinäre Abschottung verschiedener Ausbildungs- und Forschungsrichtungen sowie Teilbereichen innerhalb einzelner und zwischen verschiedenen Unternehmen erschweren zum einen die Gestaltung hybrider Leistungsbündel und zum anderen die Integration dieser kundenspezifischen Lösungsbündel in den Wertschöpfungsprozess des Kunden, da in beiden Fällen interdisziplinäre bzw. abteilungsübergreifende Zusammenarbeit unabdingbar ist. Aufgrund dieser fehlenden interdisziplinären Zusammenar-

beit schätzt eine der MARS-Expertinnen aus Australien die Möglichkeiten für hybride Wertschöpfung als schwierig ein. Sie konstatiert, dass die einzelnen Disziplinen abgeschirmt voneinander organisiert sind und es an sogenannten T-shaped People fehlt, die sowohl über tätigkeitsspezifische Erfahrungen als auch Kenntnisse aus angrenzenden Disziplinen verfügen und so Verbindungen herstellen könnten.

Aus dieser Erfahrung heraus hält die Befragte die Entwicklung einer gemeinsamen »Servicesprache« für die größte Herausforderung, da bislang die Kulturen und Sprachen der einzelnen Disziplinen zu unterschiedlich sind. Es muss eine gemeinsame kommunikative Basis zwischen den Disziplinen geschaffen werden, erst dann können ein gemeinsames Verständnis der hybriden Leistungen und eine fruchtbare Zusammenarbeit entstehen.

Es zeigt sich also, dass schon auf nationaler Ebene die Gestaltung hybrider Wertschöpfung an mangelnder Zusammenarbeit scheitern kann. Noch schwieriger stellt sich jedoch die internationale Zusammenarbeit bei der Internationalisierung von hybriden Produkten bzw. Dienstleistungen allgemein dar. Mehrere Experten stellen fest, dass die Anerkennung und Wertschätzung, die Dienstleistungen und Dienstleistungsberufen entgegengebracht wird, in verschiedenen Kulturen sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. In Südkorea beispielsweise werden Services als kostenlos angesehen. Kunden sind hier nicht bereit, für Dienstleistungen zu zahlen. Dies ist ein Grund, weshalb das in Europa oder Amerika erfolgreiche Konzept aus iPod und iTunes in Südkorea nicht funktioniert. Hybride Leistungsbündel sind folglich schwieriger zu exportieren, da kundenindividuelle Besonderheiten, aber auch passende Preismodelle hier eine viel größere Rolle spielen als bei standardisierten Produkten.

Ein weiterer kultureller Unterschied zwischen den Ländern ist der traditionell große Stolz auf Produkte, der beispielsweise in Deutschland und Japan nach wie vor besteht. Gerade in Deutschland, das bisher für hochtechnologische und qualitative Sachgüter stand, fallen der Tertiarisierungsprozess und die Entwicklung einer Dienstleistungsorientierung schwerer als in Ländern, in denen diese historischen Bedingungen fehlen, erklärt einer der MARS-Panelisten. Anstatt bei Produkten, die bereits mit allen denkbaren technologischen Raffinessen ausgestattet sind, weiter auf Technik zu setzen, sollte man sich hier eher darauf konzentrieren, Produkte mit neuen Services zu kombinieren, schlägt ein weiterer Experte als Lösungsmöglichkeit vor.

Dieser Stolz auf Produkte und auch die fehlende Bereitschaft, für Dienstleistungen zu bezahlen, gehen einher mit der Frage, welcher Wert eigentlich Dienstleistungen bzw. hybriden Leistungsbündeln beigemessen wird. Hiermit ist einerseits der Wert gemeint, den die Kunden wahrnehmen, zum anderen aber auch, welchen Wert bzw. welche Kosten der Anbieter damit verbindet. Die Integration der beiden Welten Produktion und Dienstleistungen wird in manchen Unternehmen auch deshalb noch vernachlässigt, weil sie oft mit der Notwendigkeit eines großen Personalstamms und damit mit hohen Kosten assoziiert wird, glaubt einer der MARS-Panelisten. Dieser Wahrnehmung gilt es gegenzusteuern, wenn man das Thema der hybriden Wertschöpfung vorantreiben möchte. Hybride Leistungsbündel erfordern eine intensivere Zusammenarbeit mit dem Kunden, jedoch versprechen sie auch einen größeren Kundennutzen, der sich durch die Anwendung geeigneter Preis- und Erlösmodelle auch angemessen bepreisen lässt.

Hybride Wertschöpfung – großes Zukunftspotenzial

Völlig auf das Angebot hybrider Leistungen zu verzichten könnte sich als kurzfristig herausstellen. Einer der befragten Experten ist davon überzeugt, dass Dienstleistungen wirtschaftlich gesehen in Zukunft zu den zentralen Rohstoffen zählen werden, da sie bereits heute wesentlich mehr Erlös erwirtschaften als Produkte. Dieser gestiegenen Bedeutung von Dienstleistungen steht allerdings, wie bereits erwähnt, bislang keine geeignete Wertdefinition gegenüber. Nach Meinung des Experten darf sich Wert nicht nur auf Geld und physische Produkte beschränken, sondern muss auch physische und mentale Gesundheit, Wohlfühlfaktoren und das Selbstwertgefühl des Kunden einschließen. In einer Wohlstandsgesellschaft, in welcher Produkte bereits für viele Kunden im Überfluss vorhanden sind, wird sich der Fokus stärker auf immaterielle Werte mit Erlebnischarakter richten.

Auch ein zweiter Befragter ist überzeugt, dass hybride Wertschöpfung das Wort der Zukunft ist. Diese Einschätzung wirkt auf den ersten Blick unvereinbar mit der Meinung eines weiteren Experten, der dem Ausdruck hybride Wertschöpfung nichts Positives abgewinnen kann, da für ihn Dienstleistungen Produkte mit einschließen: »Services subsume goods.« Trotzdem liegen die Meinungen der beiden über das Verhältnis von Sach- und Dienstleistungen nicht weit auseinander, denn beide sind Anhänger der oben beschriebenen Service-Dominant Logic. Demnach geht hybride Wertschöpfung nach wie vor von einer getrennten Konzeptionalisierung von Produkt und Dienstleistung aus und stellt das Zusammenspiel von Produkt und Dienstleistung in den Mittelpunkt. Diese Konzeption ist nach Meinung der beiden Befragten jedoch nur ein Stadium auf dem Weg zum nächsten Konzept von Wertschöpfung, nämlich dem »value-in-use«, das nicht mehr zwischen Produkt und Dienstleistung unterscheidet, sondern Lösungsangebote in den Mittelpunkt stellt. Ein wichtiges Element ist dabei die Value-in-use-Konzeption, wie sie von Vargo, Lusch und Wessels mit der Service-Dominant Logic zwar nicht zuerst erdacht, aber zuerst geordnet aufgeschrieben vorgelegt wurde.

Geeignete Definitionen und Theorien: Aufgaben für die Forschung

Der wichtige Beitrag ist dabei, wie einer der Experten im Weiteren betont, dass mit diesem Konzept die Entwicklung der Servicetheorie mit grundlegenden Elementen einer ökonomischen Theorie verknüpft wird. Eine Weiterentwicklung des Gedankens des »Hybrids« als wirtschaftlicher Leistungsfaktor hin zu Value-in-use-Konzepten erfordert die Einbeziehung und Veränderung der traditionellen betriebswirtschaftlichen Rechnungssysteme, die allesamt in dem, was gezählt, gemessen und abgebildet wird, zwar management-, nicht aber kundenorientiert sind. Es gilt, so der Experte weiter, einen Perspektivwechsel zu vollziehen weg von der Frage, wer oder was hier wen oder was *dominiert*, hin zu der Frage, wer oder was wozu *dient*. Der Befragte drückt diesen Grundsatz treffend aus: »Service is not about dominance. Service is about serving customers.«

Ein weiterer der befragten Experten ist ebenfalls der Meinung, dass Dienstleistungen nicht in Abgrenzung zu bzw. mithilfe der Produktdefinition beschrieben werden sollten. Es geht nicht darum, Dienstleistungen als eigene Kategorie zu begreifen, die sich von anderen Kategorien unterscheidet, sondern eher darum, Dienstleistungen als eine

Sichtweise wahrzunehmen, mit der man Dinge und Prozesse betrachten kann. Denn in jedem Vorgang steckt ein gewisser Anteil an Dienstleistungen: »Services are everywhere.« Die Integration von Produkten und Dienstleistungen bringt also, wie hier durch die verschiedenen Expertenaussagen dargestellt, vielfältige Herausforderungen mit sich. Eine große Herausforderung ist, die geänderten Kundenbedürfnisse, die die Treiber für Entwicklungen hin zu hybrider Wertschöpfung darstellen, besser zu verstehen. Außerdem darf nicht unterschätzt werden, dass bei der Integration von Produkt und Dienstleistung zu hybriden Leistungen tatsächlich zwei Welten aufeinanderstoßen, und es keine einfachen Lösungen geben wird. Hier ist die Forschung gefragt, mögliche Integrationsformen zu klassifizieren, um so die Variantenvielfalt hybrider Kombinationen aufzuzeigen, Handlungsspielräume abzugrenzen und unterschiedliche Konsequenzen abzuleiten. Wichtig wäre darüber hinaus die Entwicklung einer integrierten Innovationstheorie für Produktion und Dienstleistung, die bisher noch nicht existiert.

■ 9.4 Trends und Entwicklungen im Umfeld hybrider Leistungen

Die Integration von Produkten und Services ist in einigen Bereichen so weit fortgeschritten, dass es schwierig ist, klare Grenzen zwischen Produkten und Dienstleistungen zu ziehen. Ist das kürzlich von Apple auf den Markt gebrachte iPad noch ein Produkt im engeren Sinne? Die Antwort lautet: Ja. Man kann es anfassen und es kann jemandem sogar auf die Füße fallen. Aber ist das iPad nicht auch eine Dienstleistungsplattform, die antritt, die Art und Weise, wie Informationsdienste konsumiert werden, zu revolutionieren? Auch hier lautet die Antwort vermutlich: Ja.

Allein dieses Beispiel kündigt an, dass die Unterscheidung zwischen Produkten und Dienstleistungen schwieriger wird und zugleich an Bedeutung verlieren könnte. Denn wenn die Integration von Produkten und Diensten so weit fortschreitet, dass eine Unterscheidung kaum möglich ist, ergibt auch das Festhalten an der begrifflichen Differenz von Produkten und Dienstleistungen wenig Sinn. Es spricht deshalb vieles dafür, dass wir künftig in einer Gesellschaft leben werden, die viel stärker als heute von Dienstleistungen und dienstleistungsorientierten Geschäftsmodellen geprägt sein wird, die sich selbst jedoch nicht als »Dienstleistungsgesellschaft« beschreibt, weil auch die semantischen Unterscheidungen zwischen Produkt und Dienstleistungen an Bedeutung verlieren.

Rust und Miu (2006) postulieren, dass mittelfristig jedes Business ein Service-Business sein wird, weil die Unternehmen andernfalls im globalen Wettbewerb um Innovation und kundenorientierte Lösungen nicht bestehen werden. Damit ist nicht gemeint, dass es keine Unternehmen mehr geben wird, die physische Produkte erstellen. Damit ist jedoch gemeint, dass sich die mit Produkten verbundenen Wertschöpfungs- und Erlös-

ströme verändern und dass sowohl die Produktnutzung als auch die Produktentwicklung stärker dienstleistungsorientiert erfolgen werden. Aus den oben skizzierten Beobachtungen zu hybriden Produkten und Wertschöpfungsformen und aus den von uns geführten Experteninterviews lassen sich drei Thesen für die Zukunft der Integration von Produkten und Dienstleistungen ableiten, die sich wie folgt skizzieren lassen:

1. Hybride Wertschöpfung verändert die Wertströme im Unternehmen

Die Integration von Produkten und Dienstleistungen führt in immer mehr Branchen und Industrien zu einer Transformation der Wertschöpfungsprozesse und damit zu einer Transformation der Gewinn- und Erlösströme. Hintergrund ist, dass hybride Wertschöpfungsformen andere Geschäftsmodelle verlangen, bei denen die Erlösströme weniger stark vom Verkauf (Transaktion) des Produktes abhängig sind als vielmehr von der Nutzung desselben über einen Nutzungszeitraum hinweg (Life Cycle Management). In diesem Sinne bergen hybride Wertschöpfungsformen das Potenzial, die Gewinn- und Erlösströme auf eine breitere Ebene zu stellen. Der Einsatz neuer Technologien unterstützt diese Entwicklung massiv. Produkte, wie das Auto etwa, avancieren zu Plattformen, auf denen Mehrwertleistungen angeboten werden, die rund um das Thema der Mobilität angesiedelt sind. Denkbar ist z. B., dass die Kosten des Befahrens einer Einkaufsstraße künftig davon abhängen werden, inwieweit sich der Fahrer bereit erklärt, während der Fahrt Werbung zu bestimmten Geschäften oder Restaurants einblenden zu lassen. Aus solchen – meist technologisch unterstützten – Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen resultieren erweiterte Möglichkeiten für die Entwicklung serviceorientierter Business- und Pricing-Modelle.

2. Hybride Wertschöpfung führt zu veränderten Entwicklungsprozessen

Die Integration von Produkten und Dienstleistungen führt nicht nur zu Veränderungen im Hinblick auf den Konsum von Leistungen, sondern auch zu Transformationen im Prozess der »Produktion« bzw. der Entwicklung neuer Leistungsangebote. Hybride Wertschöpfungsformen sind insbesondere durch neue bzw. erweiterte Formen der Integration des Kunden in den Prozess der Leistungserstellung charakterisiert. Dabei gerät immer stärker auch die Lebenswelt von Menschen in den Blickpunkt, wenn es um die Entwicklung von innovativen Produkt-Dienstleistungs-Angeboten geht. Hintergrund ist die Tatsache, dass die großen sozioökonomischen Herausforderungen in den Feldern Energie, Mobilität und Gesundheit, vor denen alle Volkswirtschaften stehen, nur durch innovative Produkt-Dienstleistungs-Konzepte gelöst werden können, die darauf abzielen, das Alltagsverhalten der Menschen zu verändern. Gefragt sind z. B. Leistungen, die Menschen motivieren, im Haushalt anders mit Energie umzugehen, oder die Menschen befähigen, Pflegeleistungen im häuslichen Umfeld zu erbringen. Die Entwicklung der dafür notwendigen hybriden Leistungen erfordert deshalb eine engere Verzahnung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten mit menschlichen Lebenswelten. Bereits heute betreiben viele Großunternehmen sogenannte »Living Labs«, in denen menschliches Verhalten unter realen Bedingungen beobachtet und analysiert werden kann, um darauf aufbauend entsprechende Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen entwickeln zu können.

3. Hybride Wertschöpfung erfordert interdisziplinäre Kompetenzen

Die Integration von Produkten und Dienstleistungen zu hybriden Wertschöpfungs-

formen erfordert auf der Anbieterseite erweiterte Kompetenzen im Sinne einer ganzheitlichen Dienstleistungswissenschaft (Service Science). Die bisherige akademische Ausbildung ist in weiten Teilen das Ergebnis einer 150-jährigen Anpassung an die Bedürfnisse der industriellen Massenproduktion: Ingenieure und Naturwissenschaftler schaffen Produkte, Informatiker entwickeln Computersoftware und Betriebswirte regeln die Produktionsprozesse und sorgen für die Vermarktung. In einer Dienstleistungsgesellschaft neuen Zuschnitts funktioniert diese Aufgabenteilung nur noch bedingt. In dem Maße, wie Leistungen kundenspezifisch entwickelt und Wertschöpfungsstrukturen komplexer werden, lassen sich die dafür notwendigen Erkenntnisse kaum noch in einzelnen Disziplinen finden, sondern erfordern gleichzeitig Kompetenzen in vielen Fachgebieten (Ingenieurwissenschaften, Informatik, Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik, Soziologie, Psychologie, Arbeitswissenschaften und anderen) sowie deren enge Verbindung. Unternehmen werden deshalb vermehrt darauf angewiesen sein, Fachkräfte zu gewinnen, die in der Lage sind, Kundenprobleme zu erkennen, um dafür – meist mithilfe neuer Technologien – kundenspezifische Problemlösungen zu entwickeln. Diese Fachkräfte müssen sowohl über technologisches, betriebswirtschaftliches wie auch sozialwissenschaftliches Wissen und Know-how verfügen, um branchen- und disziplinübergreifend denken und kommunizieren zu können.

Schließlich wird die Integration von Produktion und Dienstleistungen auch die Wissenschaft und Forschung selbst vor Integrationsherausforderungen stellen. Denn noch werden im Forschungsumfeld zumeist Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen explizit unterschieden. Was daher künftig an Bedeutung gewinnen könnte, ist »eine integrierte Innovationstheorie für Produktion und Dienstleistungen«, wie einer unserer Interviewpartner dies im Gespräch bezeichnet hat.

■ 9.5 Literatur

- Bienzeisler, B.; Czabon, M. (2010): *Mit neuen Leistungen Zukunftsmärkte erschließen. Branchenübergreifende Services im Maschinen- und Anlagenbau*. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.
- Bienzeisler, B.; Kunkis, M. (2008): *Dienen und mehr verdienen?! Hybride Wertschöpfung im Maschinen- und Anlagenbau*. Stuttgart: Fraunhofer IRB-Verlag.
- Böhmman, T.; Krcmar, H. (2007): »Hybride Produkte: Merkmale und Herausforderungen«. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): *Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 239–255.
- Ganz, W.; Bienzeisler, B. (2010): »Management hybrider Wertschöpfung. Einführung in die Problemstellung«. In: Ganz, W.; Bienzeisler, B. (Hrsg.): *Management hybrider Wertschöpfung. Potenziale, Perspektiven und praxisorientierte Beispiele*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, S. 7–15.
- Korell, M.; Ganz, W. (2000): »Design hybrider Produkte – Der Weg vom Produkthersteller zum Problemlöser«. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): *Wettbewerbsfaktor Kreativität: Strategien,*

- Konzepte und Werkzeuge zur Steigerung der Dienstleistungsperformance*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 153–159.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L.; Wessels, G. (2008): »Toward a conceptual foundation of service science: Contributions from service-dominant logic«. In: *IBM Systems Journal* 47(1), S. 5–14.
- Rust, R. T.; Miu, C. (2006): »What Academic Research Tells us about Service«. In: *Communications of the ACM* 49(7), S. 49–54.
- Spath, D.; Demuß, L. (2003): »Entwicklung hybrider Produkte – Gestaltung materieller und immaterieller Leistungsbündel«. In: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*. Berlin: Springer-Verlag, S. 467–506.
- Spath, D.; Ganz, W.; Bienzeisler, B. (2007): Die Analyse von Zeittreibern als Ansatzpunkt für das Management hybrider Wertschöpfung; in: Bruhn, M; Stauss, B.; (HG. 2007): Forum Dienstleistungsmanagement. Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen; Wiesbaden, Gabler Verlag; S. 259-274

10

Alternative Logiken für Dienstleistungen: von hybriden Systemen zu Serviceökosystemen

Stephen L. Vargo, Robert F. Lusch,
Chris Horbel, Heiko Wieland

■ 10.1 Einleitung

Wissenschaftler und Vertreter aus der Unternehmenspraxis haben in den letzten Jahren ihre Aufmerksamkeit vermehrt der Dienstleistungsforschung zugewandt.¹ Dieses wachsende Interesse wird vielfach auf eine globale Zunahme des Austauschs von Dienstleis-

¹ Zentrale Begriffe im Text: Als Service soll hier ein Prozess bezeichnet werden, in dem ein ökonomischer Akteur etwas Nutzbringendes für einen anderen Akteur tut. Hierzu wendet er sein spezifisches Wissen und seine spezifischen Fähigkeiten (operante Ressourcen) an, um dem Begünstigten ein Angebot machen zu können, welches dieser wertschätzt. Hierbei handelt es sich jedoch stets nur um einen Wertvorschlag (Value Proposition) seitens des Anbieters. Ein Wert (Value) für den Kunden entsteht erst, indem dieser seine eigenen Ressourcen sowie gegebenenfalls weitere marktliche und frei verfügbare Ressourcen nutzt und diese mit dem Wertvorschlag des Anbieters zu einem Wert kokreiert. Service ist somit stets ein kollaborativer Prozess zwischen Akteuren, in welchem Werte entstehen. Der Kunde ist stets an der Kokreation von Werten (Value Co-Creation) im Rahmen marktlicher Austauschbeziehungen beteiligt, unabhängig davon, ob er eine aktive Rolle im Produktionsprozess einer Leistung einnimmt. Der Wert einer Leistung wird stets individuell durch ihn als Begünstigten bestimmt. Er hängt sowohl von der Art und Weise, wie der Begünstigte die vom Anbieter vorgeschlagene Leistung nutzt (value-in-use), als auch vom gesamten Kontext, in den der Wertvorschlag des Anbieters integriert wird, ab. Da jeder Kunde spezifische eigene Ressourcen einbringt und Zugriff auf unterschiedliche marktliche und andere Ressourcen hat, die er zusätzlich in den Prozess der Kokreation von Werten einbringen kann, sind kokreierte Werte stets individuell. Für die Vorstellung von der eben dargestellten Funktionsweise marktlicher Austauschbeziehungen, die auf der Annahme basiert, dass Service die Basis und den Gegenstand jeglicher marktlicher Austauschbeziehung darstellt, hat sich der Begriff Service-Dominant Logic etabliert. Als Service Ecosystem werden komplexe Systeme bezeichnet, in welchen Werte entstehen. Hier liegt die Annahme zugrunde, dass es zum Verständnis der Kokreation von Werten nicht ausreicht, lediglich die Beziehung zwischen den beiden fokalen Akteuren Anbieter und Nachfrager zu betrachten. Die Akteure bringen in diesen Prozess auch Ressourcen von weiteren Akteuren ein, die sie gemeinsam mit dem Service des jeweiligen anderen Akteurs zu Werten kombinieren. Darüber hinaus sind sowohl Anbieter als auch Begünstigte in einem solchen System gleichzeitig Begünstigte von anderen Akteuren als auch Anbieter für andere Ressourcen, d. h., es finden vielfältige und wechselseitige Serviceaustauschprozesse im Rahmen der Kokreation von Werten statt. Als Service Ecosystem werden daher Strukturen zumeist lose gekoppelter sozialer und ökonomischer Akteure bezeichnet, in denen Serviceangebote koproduziert und ausgetauscht sowie Werte kokreiert werden.

tungen im Vergleich zu Sachleistungen, insbesondere in den entwickelten Volkswirtschaften, zurückgeführt, der häufig als Wandel hin zu »neuen Dienstleistungsgesellschaften« (»new service economies«) interpretiert wird. Dies führte wiederum zu einem wachsenden Bewusstsein der Unangemessenheit von Strategien und Prozessen, die für die Sachgüterproduktion entwickelt wurden. Zahlreiche Wissenschaftler fordern daher eine Neuorientierung, die einer Dienstleistungsökonomie gerecht wird (siehe z. B. Davies/Brady/Hobday 2007; Gebauer/Fleisch 2007). Über die Form dieser Neuorientierung ist jedoch noch eine Diskussion im Gange. Diese Debatte ist von Bedeutung, da die verschiedenen diskutierten Sichtweisen unterschiedliche Konsequenzen im Hinblick darauf haben, wie Wertschöpfung und wirtschaftlicher Austausch in der Praxis angegangen werden.

In der Literatur lassen sich grundsätzlich zwei Perspektiven für die Betrachtung von Dienstleistung(en) bzw. Service und deren Rolle bei der Wertschöpfung identifizieren. Die erste, eine eher traditionelle Sichtweise, vertritt die These, dass Unternehmen die Strategien verändern müssen, die sie bislang in der Sachgüterproduktion anwenden, indem sie diese um eine Dienstleistungskomponente erweitern oder sie an die besonderen Merkmale von Dienstleistungen anpassen. Diese in gewisser Weise intuitive Logik spiegelt die Ansicht, dass die Welt sich in Richtung einer Dienstleistungsgesellschaft bewegt, wider. Man kann jedoch auch argumentieren, dass diese Sichtweise eingeschränkt ist, da hierbei Dienstleistungen begrifflich nach Grundsätzen behandelt werden, die für die Herstellung und den Verbrauch von Sachgütern entwickelt wurden. Wir (Vargo/Lusch 2004, 2006) haben diese zugrunde liegende Logik als »Goods-Dominant (G-D) Logic«, also »güterdominierte Logik« bezeichnet. Andere haben dafür Begriffe wie »neoklassische Wirtschaftstheorie« (z. B. Hunt 2000), »Produktionslogik« (z. B. Norman 2001), »alte Unternehmenslogik« (Zuboff/Maxmin 2002) oder »Marketingmanagement« (Webster 1992) verwendet. Unabhängig von der Bezeichnung verweist sie auf eine enge, duale Vorstellung von Wertschöpfung, in der eine Partei Wert erschafft, indem sie ihn produziert, und die andere den Wert vernichtet, indem sie ihn konsumiert.

Die zweite Perspektive für die Betrachtung von Dienstleistungen bzw. Service lehnt die Vorstellung einer »Dienstleistungsrevolution« ab und vertritt die grundlegendere Ansicht, dass Dienstleistungen bzw. Service seit jeher im Fokus des wirtschaftlichen Austauschs und der Wertschöpfung standen, jedoch aus der produktionsorientierten Perspektive (GD-Logik) relativ weitgehend ignoriert wurden (Vargo et al. 2009). Genauer gesagt gründet sich diese Ansicht auf die Annahme, dass Service die grundlegende Basis für Austausch darstellt. Wir (Vargo/Lusch 2004; 2008) haben diese Auffassung daher als »Service-Dominant (S-D) Logic«, also »servicedominierte Logik« bezeichnet. In der SD-Logik ist Service ein Prozess, in dem eine Partei für eine andere etwas Nutzbringendes tut, im Unterschied zu den »Dienstleistungen« der GD-Logik, die begrifflich als immaterielle Güter erfasst werden. Die (gegenseitige) Erbringung von Service verknüpft wirtschaftliche Akteure in einem komplexen System der gemeinschaftlichen Wertschöpfung, das wir als »Serviceökosystem« (Service Ecosystem) bezeichnen.

Dieser Beitrag soll die Implikationen und Vorteile der SD-Logik als alternativen, auf Service fokussierten Ansatz zum Verständnis von Wertschöpfung und wirtschaftlichem

Austausch aufzeigen. Zu diesem Zweck werden wir zunächst die GD-Logik und die SD-Logik gegenüberstellen und die mit diesen Perspektiven verbundenen unterschiedlichen Vorstellungen der Wertschöpfung untersuchen sowie darauf basierend die Implikationen der SD-Logik für Unternehmen, Kunden und weitere an der Wertschöpfung beteiligte Partner im Rahmen des ökonomischen Austauschs aufzeigen. Dies führt uns dahin, das Konzept eines Serviceökosystems zu vertreten, eine breitere Mesoperspektive (Chandler/Vargo 2010) der Wertschöpfung, von der wir glauben, dass sie dem Praktiker tragfähigere Einsichten ermöglicht als die eher eingeschränkten linearen Perspektiven, die mit der GD-Logik verbunden sind.

■ 10.2 Güterdominierte Logik

Der traditionellen Auffassung des Austauschs liegt die Annahme zugrunde, dass Güter – im Sinne von Produkteinheiten – die Grundlage des Austauschs bilden. Allgemein wird der Begriff »Produkt« häufig verwendet, um darauf hinzuweisen, dass diese Einheiten entweder materieller Art, also Sachgüter, oder immaterieller Art, also Dienstleistungen, sein können. Näher betrachtet stellt man sich im Rahmen der GD-Logik »Dienstleistungen« im Verhältnis zu Gütern eher als Zusatzleistungen zu Gütern wie beispielsweise Kundendienst oder als eine spezielle Art von Gütern vor. Die gebräuchliche Unterscheidung zwischen Gütern und Dienstleistungen wird konzeptionell anhand von vier Merkmalen getroffen: Immaterialität, Heterogenität, Untrennbarkeit von Produktion und Konsum und Nichtlagerbarkeit (Zeithaml/Parasuraman/Berry 1985). Diese Merkmale werden meist als »weniger erwünschte« Merkmale von Dienstleistungen im Vergleich zu Gütern betrachtet und häufig als die »IHIP-Merkmale« (*intangibility, heterogeneity, inseparability, perishability*) bezeichnet (Lovelock/Gummesson, 2004). Das bedeutet, dass Dienstleistungen anhand ihrer »Schwächen« in Bezug auf ein wünschenswerteres Leistungsergebnis charakterisiert und damit in gewisser Weise als geringwertigere »Güter« betrachtet werden. Die Managementgrundsätze, die für die Produktion und Verteilung von Gütern entwickelt wurden, werden in dieser Tradition übernommen und für die »Produktion« und den »Absatz« von Dienstleistungen modifiziert.

Die GD-Logik gründet sich auf die normativen Auffassungen von Smith (1776), der im Kontext der industriellen Revolution aufzeigte, wie nationaler Wohlstand durch internationalen Handel entstehen kann. Diese grundlegende Arbeit wurde später von Wirtschaftsphilosophen übernommen und zur »Wirtschaftswissenschaft« weiterentwickelt, in einer Zeit, in der »Wissenschaft« ein Synonym für die newtonsche Mechanik war. Die Wirtschaftswissenschaft wurde damit zur Wissenschaft von Produkten im Sinne von Sachgütern, d. h. mit Eigenschaften versehener Materie. Dieses güterzentrierte wirtschaftliche Paradigma setzte sich fest und weitere wirtschaftswissenschaftliche Fachgebiete entstanden daraus (siehe Vargo/Lusch/Morgan 2006; Vargo/Morgan 2005).

Als Reaktion auf die offenbar immer größere Rolle, die Dienstleistungen in vielen Volkswirtschaften spielen, haben einige Wissenschaftler die Idee vertreten, dass Unternehmen Produkte und Dienstleistungen bündeln sollten. Einer dieser Ansätze stellt das Konzept der »hybriden Wertschöpfung« dar. Bienzeisler und Ganz (2010) definieren den Begriff »Hybridität« als Kreuzung oder Mischung von vorhandenen Komponenten. Diese Komponenten können entweder Dienstleistungsangebote oder Sachgüter sein, welche zu Lösungen für kundenspezifische Probleme kombiniert werden. Einen ähnlichen Ansatz verfolgt das Konzept der »Servitization«, das sich auf die Vorstellung gründet, dass Unternehmen Mehrwert schaffen können, indem sie Dienstleistungen zu Gütern hinzufügen (Baines et al. 2009; Oliva/Kallenberg 2003; Vandermerwe/Rada 1988; Wise/Baumgartner 1999). Dieses Konzept geht davon aus, dass Unternehmen profitieren können, indem sie den Schwerpunkt ihrer Aktivitäten von der Vermarktung isolierter Produkte hin zu sogenannten Produkt-Service-Systemen verschieben (Baines et al. 2007; 2009).

Die letztgenannten Ansätze rücken zwar Dienstleistungen stärker in den Mittelpunkt, jedoch vertreten wir die Ansicht, dass sie noch immer in der GD-Logik verhaftet sind, d. h. in der Konzeptionalisierung von Dienstleistungen als Erweiterung zu Gütern, welche weiterhin den Gegenstand ökonomischer Austauschbeziehungen darstellen. Wir glauben jedoch, dass es für eine angemessene Würdigung der Rolle von Dienstleistungen bzw. Service im Rahmen der Wertschöpfung notwendig ist, sich aus der paradigmatischen Umklammerung der GD-Logik zu befreien.

■ 10.3 Die Vorstellung von Wertschöpfung in der güterdominierten Logik

Nach der GD-Logik besteht der Zweck eines Unternehmens darin, Produkte (Ausgabeneinheiten) wirtschaftlich zu produzieren und zu verkaufen. Diese Produkte erhalten während des Herstellungsprozesses (bzw. in der landwirtschaftlichen Produktion oder der Förderung von Bodenschätzen) einen Mehrwert, der sie für Kunden attraktiv macht. Aus Gründen der Effizienz und damit höherer Gewinne erfolgt die Herstellung (im Idealfall von Sachgütern) am besten getrennt vom Kunden unter Verwendung standardisierter Komponenten und führt zu einem homogenen Ergebnis, das dann gelagert werden kann, bis es nachgefragt wird. Diese Effizienz trägt durch geringere Produktionskosten direkt und durch den damit verbundenen Wettbewerbsvorteil über einen höheren Preis indirekt zum Gewinn bei.

In der GD-Logik wird dieses, nun mit Wert versehene, hergestellte Produkt zum Gegenstand des Austauschs. Der Wert wird typischerweise durch den Preis des Produkts erfasst – als *Austauschwert*. Folglich wird der Kunde als Empfänger eines Wertes betrachtet, nicht als aktiv an der Wertschöpfung Beteiligter. Genauer gesagt wird die Rolle des

Kunden vorwiegend im »Verbrauch« und damit letztlich in der Vernichtung des vom Unternehmen geschaffenen Wertes gesehen.

Neuere Ansätze erkennen an, dass Wert vielfach auch in Zusammenarbeit mit dem Kunden geschaffen wird (Bienzeisler/Ganz 2010). Hierbei wird meist auf die Mitarbeit des Kunden im Rahmen der Konstruktion, Montage, Selbstbedienung und so weiter abgestellt. Die Vertreter dieser Sichtweise argumentieren, dass solche Koproduktionsprozesse mit Kunden sehr verbreitet sind, und dass sie besonders wichtig sind, wenn das Kernangebot Dienstleistungen umfasst.

Einige Vertreter (Baines et al. 2007) plädieren darüber hinaus für eine Verschiebung des Fokus vom Austauschwert zum Nutzwert – dem vom Kunden realisierten Wert –, da sie erkannten, dass Kunden eher der Nutzung eines Angebots und dessen Leistungsfähigkeit einen Wert beimessen als dem eigentlichen Besitz desselben. Beim PSS-Konzept (Produkt-Service-Systeme) wird der Schwerpunkt auf den Gedanken gelegt, dass Kunden auf der Basis des Nutzwertes eines Produkts bezahlen sollten anstatt für dessen Übereignung (Baines et al. 2007). Dies stellt zwar einen wichtigen Schritt hin zu einem besseren Verständnis der Rolle des Kunden im Prozess von Wertschöpfung, -nutzung und -realisierung dar, dennoch bleibt nach unserer Ansicht eine Verwurzelung in der GD-Logik bestehen, da der Schwerpunkt auf die Leistungen des Unternehmens – seien es Güter, Dienstleistungen oder Kombinationen davon – gelegt wird, ohne dabei die Rolle von Service und die Rolle des Kunden im Wertschöpfungsprozess vollständig zu durchdringen.

■ 10.4 Servicedominierte Logik

Die GD-Logik war als Grundgerüst hinreichend zutreffend, solange der Gegenstand des Marketings noch vorwiegend der Absatz von Gütern war. Ihre Einschränkungen traten jedoch zunehmend zutage, als sich das Augenmerk auch auf Dienstleistungen bzw. Service und ganz allgemein auf Wertschöpfung richtete. Im Laufe der letzten Jahrzehnte haben Wissenschaftler, insbesondere im Marketing, zunehmend nach einem umfassenderen und solideren paradigmatischen Fundament verlangt (z. B. Grönroos 1994; Gummesson 1995; Hunt/Morgan 1995; Schlesinger/Heskett 1991; Shostack 1977).

Die servicedominierte (SD) Logik bietet ein solches alternatives konzeptionelles Fundament (gegenüber der GD-Logik) nicht nur für das Marketing, sondern grundlegend für das Verständnis des wirtschaftlichen Austauschs. Es ist eine Denkweise und ein strukturierender Rahmen, in dem *Service* im Sinne eines *Prozesses*, in dem etwas mit und für einen anderen Beteiligten getan wird, die Basis für den Austausch darstellt, im Unterschied zur produkt- oder leistungszentrierten Sichtweise der GD-Logik. Die SD-Logik repräsentiert eine Zusammenführung und Erweiterung von scheinbar unterschiedlichen Traditionen von Lehre und Forschung innerhalb und außerhalb des Marketings (vgl. Bastiat 1860; Normann/Ramirez 1993; Shostack 1977; Smith 1776). Insbesondere

vereint sie Gedanken aus dem Dienstleistungs- und Beziehungsmarketing (z. B. Grönroos 1994; Gummesson 1995), dem ressourcenorientierten Ansatz (z. B. Hunt 2000), der Theorie der Kernkompetenzen (z. B. Day 1994; Prahalad/Hamel 1990) und der Netzwerktheorie (z. B. Achrol/Kotler 1999; Hakansson/Snehota 1995; Norman/Ramirez 1993), welchen gemeinsam ist, dass sie eine eher service- bzw. dienstleistungszentrierte Logik des Marktes vertreten (Vargo et al. 2009).

Wie bereits dargelegt, gründet sich die SD-Logik auf die Vorstellung, dass *Service die Grundlage jedes Austauschs bildet*, d. h., *Service wird gegen Service getauscht*. Die konzeptionelle Vorstellung davon, was Service ist, stellt eines der zentralen Unterscheidungsmerkmale zwischen der SD-Logik und der GD-Logik dar. Die SD-Logik definiert »Service« als die Anwendung von Kompetenzen zum Nutzen einer anderen Partei. Hierbei ist es wichtig festzuhalten, dass in dieser Definition kein Bezug zu Gütern bzw. Sachleistungen hergestellt wird. Während »Dienstleistungen« (im Englischen »services«) in der GD-Logik für *Produktionseinheiten* stehen, beschreibt Service in der SD-Logik einen kooperativen Prozess der Wertschöpfung, nämlich etwas für einen und mit anderen Beteiligten zu tun. Entsprechend steht Service in der SD-Logik weder für einen bestimmten Typ von Produkt noch für eine Erweiterung zu Sachgütern. Stattdessen impliziert der zentrale Grundsatz, dass »Service gegen Service getauscht« wird, dass Service eine übergeordnete Ebene repräsentiert. Güter spielen dabei noch immer eine wichtige Rolle, sie stehen jedoch nicht mehr im Mittelpunkt des Austauschs. Stattdessen fungieren sie als Hilfsmittel, als Vehikel, mit denen Service angeboten werden kann, da in ihnen spezifisches Wissen und Können enthalten ist. Dies impliziert, dass Service – im Sinne der Anwendung von Kompetenzen – entweder direkt oder indirekt durch Güter erbracht werden kann.

Es muss betont werden, dass die SD-Logik eine völlig neue Logik des Austauschs darstellt und nicht lediglich eine Verlagerung in Bezug auf den Gegenstand des Austauschs. Diese Verschiebung hin zu einer prozessorientierten und servicezentrierten Logik stellt somit eine grundsätzliche Neuorientierung dar, die einen echten Übergang von einem Produktionsmodell zu einem Servicemodell erlaubt. Dabei werden Güter und auch die güterbezogene Logik (GD-Logik) vollständig umfasst. Service wird jedoch nicht mehr als geringwertiges Gut betrachtet. Wir glauben, dass die SD-Logik nicht nur die Wissenschaft voranbringt, sondern auch Unternehmen befähigt, ihre Rolle grundlegend besser zu verstehen, und sie somit in die Lage versetzt, nützlichere Strategien der Wertschöpfung zu entwickeln, anstatt lediglich ihr güterorientiertes Verständnis und die damit einhergehenden Strategien zu modifizieren.

■ 10.5 Die Vorstellung von Wertschöpfung in der servicedominierten Logik

Die Definition von Service, wie sie in der SD-Logik verwendet wird, weist auf einen Wandel in der Denkweise über Wertschöpfung hin und erfasst einen zum Teil bereits stattfindenden Wandel. Sie unterstreicht die wesentliche Bedeutung von *operanten Ressourcen* (Constantin/Lusch 1994) in Austauschbeziehungen – wie z. B. Wissen und Fähigkeiten, welche im Rahmen der Wertschöpfung genutzt werden, um auf andere Ressourcen einzuwirken. Im Unterschied dazu, und schon fast per Definition, stellt die GD-Logik die *operanden Ressourcen* in den Mittelpunkt – meist materielle, statische Ressourcen wie beispielsweise natürliche Rohstoffe –, die während des Produktionsprozesses mit Wert versehen werden. Dementsprechend ist die Wertschöpfung in der SD-Logik nicht mehr auf den »Hersteller« beschränkt, sondern wird weiter gefasst als kollaborativer Prozess zwischen dem Unternehmen, dem Nutznießer (»Kunden«) und weiteren Beteiligten gesehen (siehe BILD 10.1). In dieser konzeptionellen Vorstellung wird der Leistungsempfänger (z. B. Kunde) zum primären Akteur.

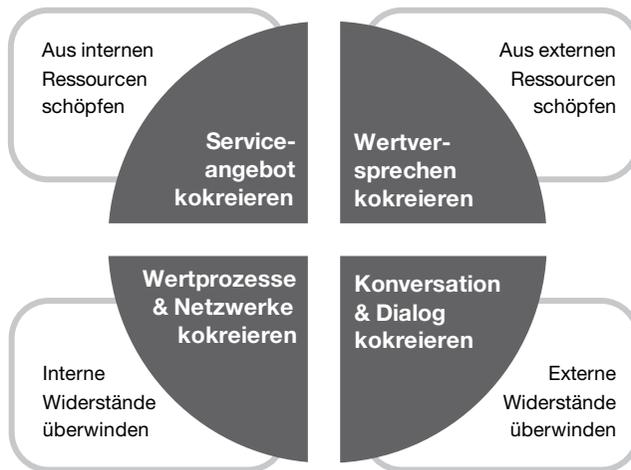


BILD 10.1 Wertschöpfung und SD-Logik

Es muss betont werden, dass die konzeptionelle Vorstellung der gemeinsamen Wertschöpfung (Kokreation) in der SD-Logik über die Beteiligung des Kunden an der Herstellung der Kernleistung im Sinne einer Koproduktion hinausreicht. Vielmehr nimmt der Kunde stets aktiv an einem gemeinsamen Prozess der Schaffung von Wert im Sinne einer Kokreation teil. Es ist der Kunde, der die Ressourcen eines Anbieters, direkt oder vermittelt durch Sachgüter, mit seinen persönlichen (Wissen und Fähigkeiten), weiteren über den Markt beziehbaren (d. h. Service von anderen Anbietern) und sonstigen Ressourcen integriert. Damit ist der Kunde ein unabdingbarer Teil der gemeinsamen Wert-

schöpfung, ob mit oder ohne Beteiligung an den Herstellungsprozessen eines Anbieterunternehmens.

In gleicher Weise wird Wert in der SD-Logik stets durch den Leistungsempfänger bestimmt. Ein Leistungsanbieter kann lediglich einen Wertvorschlag als potenziellen Beitrag zur Schaffung von Wert anbieten. Beispielsweise kann ein PC-Hersteller sein Angebot – den PC – als Wertvorschlag mit oder ohne Beteiligung des Kunden herstellen, indem er seine internen Ressourcen im Rahmen des Produktionsprozesses mit externen Ressourcen von Lieferanten kombiniert. Jedoch muss dieses Angebot dann vom Kunden mit seinen eigenen Ressourcen wie beispielsweise Softwarekenntnissen, mit öffentlichen Ressourcen wie einer Netzinfrastruktur und anderen marktrelevanten Leistungen wie Breitbandzugang integriert werden, um einen tatsächlichen Wert zu realisieren. Infolgedessen muss die Beteiligung des Kunden an der Kokreation von Wert so verstanden werden, dass sie über die Einbeziehung in die Leistungsproduktion des Unternehmens oder die bloße Nutzung der Leistung eines Unternehmens – also die Entfaltung von Nutzwert (value-in-use) – hinausreicht. Es ist vielmehr der gesamte Kontext, in den das Angebot eines Unternehmens vom Kunden integriert wird, der die heterogene Schaffung und Wahrnehmung von Wert definiert. Aus diesem Grund kann die konzeptionelle Vorstellung von Wert vielleicht am besten in den Begriff »Kontextwert« (value-in-context) gefasst werden (Vargo 2008).

Darüber hinaus findet in der SD-Logik die Schaffung von Wert gemeinsam und wechselseitig statt. Nicht nur das Unternehmen macht einen Wertvorschlag, den der Kunde mit anderen Ressourcen integrieren kann, um Wert zu schaffen, sondern der Kunde tut dasselbe für das Unternehmen (Vargo 2009). Zumeist erbringt der Kunde seinen Service indirekt durch Geld (als Recht auf andere Services), weil der spezifische Service, den ein Kunde anbieten könnte, vom Unternehmen nicht benötigt wird. Deshalb tauschen Kunden ihr angewandtes Wissen und ihre Fähigkeiten (Service) an anderer Stelle gegen Geld, das dann wiederum dazu dienen kann, den von ihnen gewünschten Service zu erlangen. Beispielsweise erhält ein Hochschullehrer Geld für seine besonderen Lehrfähigkeiten. Er kann dann dieses Geld dazu verwenden, einen PC von einem Unternehmen und Software von einem anderen zu kaufen. Das Unternehmen verwendet dieses Geld zur Bezahlung von Personal, Miete, Betriebsmitteln und so weiter und integriert diese Ressourcen mit anderen, um PCs und Software anbieten zu können. Allerdings erbringen Kunden nicht nur indirekt Service in Form von Geld an Unternehmen. Beispiele für eine direktere Erbringung von Service sind die Kreation von Identifikation mit einer Marke in Brand Communities (McAlexander/Schouten/Koenig 2002) oder die Unterstützung bei der Neukundenakquisition durch Weiterempfehlungen des Unternehmens an potenzielle Kunden (Woratschek/Horbel 2005).

■ 10.6 Wertnetzwerke und Serviceökosysteme als Schauplatz der Kokreation von Wert

In der Sichtweise der SD-Logik wird Wert stets »kokreiert«, und zwar durch die kombinierte Integration der Ressourcen von Anbietern und Leistungsempfängern. Gleichzeitig impliziert dies, dass alle am wirtschaftlichen Austausch beteiligten Akteure sowohl Anbieter als auch Leistungsempfänger sind, da sie sich gegenseitig zum beiderseitigen Nutzen Service erbringen (Vargo 2009). Jeder der Akteure (Anbieter und Leistungsempfänger) ist stets Leistungsempfänger von anderen Akteuren (und Anbieter für andere Akteure). Die Verwendung des Begriffs »Akteur« unterstreicht dabei die Tatsache, dass alle am wirtschaftlichen Austausch Beteiligten ähnliche Rollen innehaben: Sie sind Integratoren von (zumeist operanten) Ressourcen und Erbringer von Service für andere. Somit wird die Unterscheidung zwischen Unternehmen und Kunde bzw. Hersteller und Verbraucher (Vargo 2009; Vargo/Lusch 2011), außer in einem relativen Sinn, obsolet. Der Wert, der von jedem Akteur beigetragen wird, beruht auf vorhandenen Kompetenzen (d. h. Wissen und Fähigkeiten des Akteurs), auf dem Zugang zu anderen marktrelevanten, öffentlichen und privaten Ressourcen, die sowohl operant als auch operand sein können, und dem jeweiligen situativen Kontext einschließlich der jeweiligen Kombination an zugänglichen Ressourcen. Dies führt zu einer sehr heterogenen Wahrnehmung und Beurteilung von Wert durch die verschiedenen Beteiligten.

Ressourcen wie z. B. Kompetenzen, Wissen und Fähigkeiten werden durch Netzwerke und Interaktionen mit Akteuren, welche außerhalb des eigentlichen Austauschprozesses stehen, kontinuierlich zur Verfügung gestellt. Ein Verständnis für und die Nutzung von diesen erweiterten Netzwerken ist notwendig, da keiner der Akteure alleine ausreichende Ressourcen für die Schaffung von Werten besitzt. Infolgedessen ist die gegenseitige Erbringung von Service nicht lediglich auf duale Beziehungen zwischen Anbietern und Leistungsempfängern beschränkt (z. B. Unternehmen und Kunden). Die SD-Logik vertritt vielmehr ein Wertschöpfungsmodell der Form »Netzwerk mit Netzwerk«, das externe Wertschöpfungsaktivitäten von Akteuren mit einbezieht, welche mit dem betreffenden Anbieter und Leistungsempfänger sowie mit dem übergreifenden Situationskontext verbunden sind (siehe BILD 10.2).

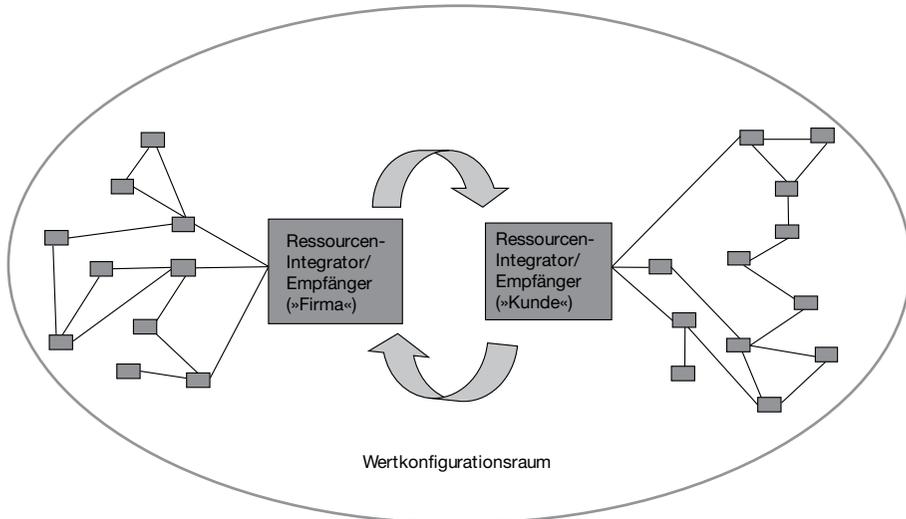


BILD 10.2 Wertschöpfungsnetzwerk

Die zentrale Rolle von Netzwerken und Interaktion ist nicht neu im Marketing (Achrol 1991; Webster 1992; Achrol/Kotler 1999) und anderen Fachgebieten. Beispielsweise führten Lambert, Cooper und Pagh (1998) ein Konzept ein, das verschiedene Ebenen von Lieferanten (von direkten Interaktionen der ersten Ebene zu indirekten Interaktionen der zweiten Ebene und darüber hinaus) und verschiedene Ebenen von Kunden in einer Supply-Chain-Netzwerkstruktur verbindet. Normann und Ramirez (1993) sahen »Wertkonstellationen« – Zusammenarbeit zwischen Unternehmen – als Schauplätze der Wertschöpfung. Gleichermäßen unterstreichen Bienzeisler und Ganz (2010) in ihrer Arbeit über hybride Wertschöpfung den Trend zu Wertschöpfungsnetzwerken, die anpassbar sein müssen, um auf wechselnde Kundenbedürfnisse reagieren zu können. Alle diese konzeptionellen Ansätze sind jedoch anbieterzentriert. Das heißt, sie konzentrieren sich primär auf Netzwerke, die Unternehmen mit – eigenen, marktrelevanten sowie öffentlichen – Ressourcen versorgen, welche zur Erstellung von Wertvorschlägen für Kunden verwendet werden. Wahrscheinlich ist dies das wesentlichste Unterscheidungsmerkmal zur Netzwerkperspektive der SD-Logik, welche den »Kunden« und sein Netzwerk nicht nur als integralen, sondern als primären Bestandteil im Prozess der (Ko-)Kreation von Werten sieht.

Im Sinne der SD-Logik müssen solche umfassenderen Konfigurationen – Interaktionen zwischen Netzwerken von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteuren – als Schauplatz der Wertschöpfung betrachtet werden. Diese umfassen den »Anbieter« und sein Erbringungsnetzwerk sowie den »Kunden« und sein Erbringungsnetzwerk. Dies impliziert ein übergeordnetes Wertschöpfungssystem der Mesoebene, d. h. eines, das alle Akteure sowie die Beziehungen zwischen den Akteuren erfasst, welche an einem gegebenen Vorgang der Wertschöpfung beteiligt sind.

Mit dem Ziel, dieses übergeordnete System noch vollständiger zu erfassen, haben wir (Vargo 2009; Lusch/Vargo/Tanniru 2010) die Vorstellung eines Business-Ökosystems

(z. B. Iansiti/Levien 2004), in dem Unternehmen als Teil von größeren vernetzten Strukturen arbeiten, auf zweierlei Weise erweitert. Erstens, wie schon erwähnt, wird der Kunde (und sein Netzwerk) als Teilnehmer anerkannt. Zweitens nehmen wir den Gedanken mit auf, dass sich durch jeden Vorgang der Ressourcenintegration die Gesamtstruktur verändert und damit auch der Kontext für den nächsten Vorgang der Ressourcenintegration. Infolgedessen muss ein geeignetes Modell den dynamischen, selbstanpassenden und beziehungsbasierten Charakter der Wertschöpfung widerspiegeln. Als ein solches Modell betrachten wir ein *Serviceökosystem* und definieren es als eine »spontan erkennende und reagierende räumliche und zeitliche Struktur von weitgehend lose zusammenhängenden, Nutzen versprechenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren, die durch -Institutionen und Technologie miteinander interagieren, um (1) Serviceangebote in Koproduktion zu erstellen, (2) Serviceangebote auszutauschen und (3) Wert zu kokreieren« (Lusch/Vargo/Tanniru 2010).

Wie erwähnt bestehen Serviceökosysteme aus lose verbundenen Akteuren, die über Kompetenzen, Leistungsbeziehungen und Informationen miteinander verknüpft sind. Diese Kompetenzen sind operante Ressourcen, die dazu dienen, Wertvorschläge zu unterbreiten, welche die Grundlage für die Erbringung von Service darstellen. Die Vorstellung von spontan erkennenden und reagierenden Serviceökosystemen impliziert, dass sich ihre Strukturen ständig an sich ändernde kontextuelle Anforderungen anpassen und sie gleichzeitig diese sich ändernden Kontexte im Prozess erschaffen (z. B. Giddens 1998). Ein wichtiger Aspekt dabei ist, dass dieses Merkmal auf einen wichtigen Unterschied zwischen Netzwerken und Systemen hinweist. Das Konzept eines Systems geht über die Vorstellung eines Netzwerks hinaus, dem meist ein wesentliches Merkmal von Systemen fehlt. Systeme sind dynamisch und potenziell selbstanpassend, und daher können sie gleichzeitig arbeiten und sich selbst rekonfigurieren. Das bedeutet, dass jeder Vorgang der Ressourcenintegration, Serviceerbringung und Wertschöpfung den Charakter des Systems in einem gewissen Ausmaß ändert und damit auch den Kontext für den nächsten Prozess der Wertschöpfung (Vargo/Lusch 2011).

■ 10.7 Vorteile der Perspektive der SD-Logik und der Serviceökosysteme

Auf den ersten Blick scheint es bei Serviceökosystemen in gewisser Weise schwierig zu sein, den Schauplatz der Wertschöpfung zu erfassen und daran teilzunehmen. Bei näherer Betrachtung kann man den Ansatz auch so interpretieren, dass er das Unternehmen von den Beschränkungen einer Mentalität des Herstellens/Verkaufens/Vernichtens befreit und einen reichen, fruchtbaren Boden voller unbegrenzter Möglichkeiten bereitet, der in dem von der SD-Logik implizierten Modell der Serviceerbringung für Kunden durch das Erschaffen von Plattformen liegt, die es einem Kunden erleichtern, Ressourcen eines Anbieters und andere verfügbare Ressourcen zu integrieren, um für sich

selbst und andere Wert zu (ko-)kreieren. Die GD-Logik kann diese Perspektive nicht voll und ganz eröffnen, selbst wenn man sie so modifiziert, dass hybride Leistungsbündel aus Sachgütern und Dienstleistungen – d. h. Kombinationen aus materiellen und immateriellen Gütern – eingeschlossen werden. Einige der perspektivischen Unterschiede werden an folgendem Beispiel aus der Praxis erkennbar: in (1) der relativ stark GD-Logik-orientierten CD mit einem standardisierten Inhalt von Musikstücken im Vergleich zu (2) einem hybriden MP3-Player, der eine Anpassung der Auswahl an Musikstücken ermöglicht, und im Vergleich dazu (3) dem iPod (oder sogar dem vielseitigeren iPhone), der dem Kunden den Zugriff auf umfangreiche (und noch wachsende) Ressourcen ermöglicht, welche durch das Unternehmen, andere marktrelevante, öffentliche und private Quellen verfügbar gemacht werden, die unbegrenzt integrierbar sind und eine flexible kontextspezifische Wertschöpfung ermöglichen. Hierbei ist zu beachten, dass alle im Beispiel genannten Elemente potenziell Leistungen erbringen, jedoch nur die SD-Logik einen vollständigen Blick auf das Ökosystem der Wertschöpfung bietet und damit eine Vision der noch weiter reichenden Innovationsmöglichkeiten erlaubt.

Wir vertreten die Ansicht, dass nur solide, wirklich servicezentrierte Grundannahmen zum Wesen des wirtschaftlichen Austauschs Unternehmen in die Lage versetzen, ihren Fokus von Gütern auf Service bzw. Dienstleistungen zu verlegen. Das Modell der Produkt-Service-Systeme (PSS) oder das Konzept der Servitization scheinen eine stärker dienstleistungs- und netzwerkorientierte Perspektive anzustreben, jedoch bleiben PSS, Servitization und andere hybride Modelle schon per Definition in der GD-Logik verwurzelt, in welcher Dienstleistungen (bzw. Service) als »geringwertigere« (Sach-)Güter behandelt werden. Damit wird weiterhin impliziert, dass die Rolle des Unternehmens darin besteht, ein Leistungsergebnis zu erbringen – selbst wenn dies durch die Aussage modifiziert wird, dass das Leistungsergebnis »nützlich« oder ein »Güter-Dienstleistungs-Bündel« sein soll. Dabei geht es nicht so sehr darum, ob diese Sichtweise falsch ist, vielmehr stellt sie eine eingeschränkte Perspektive dar, welche die Innovationsmöglichkeiten und das Markterschaffungspotenzial von Unternehmen beschränkt.

Die SD-Logik bietet eine Perspektive des wirtschaftlichen Austauschs und der Wertschöpfung, die sich grundlegend von der GD-Logik unterscheidet. Die SD-Logik vertritt eine ganzheitliche Perspektive von Märkten und wirtschaftlichem Austausch, worin die Wertschöpfung ein kollaborativer Prozess ist, dessen Treiber die gegenseitige Erbringung von Service ist. Dabei vertritt sie eine geänderte Perspektive der Rollen der Akteure im wirtschaftlichen Austausch, indem sie den Zweck des Unternehmens nicht mehr in der Herstellung und im Verkaufen von Gütern (bzw. Dienstleistungen oder Güter-Dienstleistungs-Bündeln) sieht, die einen Wert haben, sondern in der Unterstützung der Kunden in ihrem eigenen Wertschöpfungsprozess durch Service. Die Rolle des Kunden ändert sich dabei vom Wertverbraucher bzw. Wertvernichter zum (Ko-)Wertschöpfer.

Diese Neuorientierung zwingt das Unternehmen, sein Augenmerk, zusätzlich zur eigenen Welt, auf die Welt des Kunden zu richten und auf Lösungen für die Probleme des Kunden, wie sie vom eigenen speziellen Kontext des Kunden bestimmt werden, einschließlich anderer verfügbarer Ressourcen. Dies wiederum definiert die Rolle des Unternehmens neu, sodass es den Kunden darin unterstützt, so auf Ressourcen zuzugreifen bzw. sie zu integrieren, dass eine Wertschöpfung möglich ist. Wir sehen einen enor-

men potenziellen Nutzen in dieser serviceorientierten Einsicht, denn so kann die Definition von Wettbewerbsvorteilen in ähnlicher Weise von der Logik, bessere Produkte herzustellen, um den Marktanteil zu steigern, *hin zur Definition und Beherrschung neuer Märkte* verändert werden. Wie schon erwähnt stellt der iPod (insbesondere auf seinem derzeitigen Stand) hierfür ein hervorragendes Beispiel dar. Als die »Platten«-Firmen um die Kontrolle der Verteilung und die Verbesserung des Mediums rangen, fand Apple einen Weg, die Kunden darin zu unterstützen, ihre zunehmend komplexere Welt der verfügbaren Ressourcen – hier im Bereich der Speicherung und Wiedergabe von Musik – auf ganz eigene Weise zu integrieren und zu organisieren. Die Firma trat nicht in einen Markt ein (MP3 oder irgendeinen anderen), sondern sie erschuf selbst einen.

Ein ähnliches Beispiel liefert Ford: Man stelle sich den Unterschied im Potenzial zwischen dem typischen hybriden Ansatz der Autofirmen – der darin besteht, die Ausstattung, die Qualität und die Unterstützungsdienste für Autos kontinuierlich in kleinen Schritten zu verbessern – und der neuen Ford-Initiative »Sync« vor, in welcher Informationen verknüpft werden, die von Kunden und anderen geliefert, über einen IT-»Cloud-Service« zur Verfügung gestellt und in den Fahrzeugen je nach Situation auch über Sprachsteuerung abgerufen werden können. Aus der Sicht der GD-Logik bedeutet das, ein Auto mit besserer Technologie herzustellen, aus der Perspektive der SD-Logik stellt es jedoch eine Plattform für Wertvorschläge dar, die den Kunden Zugriff auf eine Technologie bietet, welche es ihnen ermöglicht, auf einzigartige Weise Informations- und Kommunikationsressourcen während der Fahrt zu integrieren, und die quasi nebenbei auch ein zuverlässiges Transportmittel darstellt. Wie der iPod/das iPhone handelt es sich um ein Open-Source-System mit noch zu entwickelnden Möglichkeiten auf der Grundlage von Anwendungen, die von Kunden gestaltet werden. Es hat das Potenzial, einen Markt zu (re)definieren (Hochman 2010).

Ob die Ford-Initiative Sync oder letztendlich auch der iPod von Apple langfristig Erfolg haben werden, ist nicht der Punkt, um den es hier geht. Vielmehr geht es darum, dass eine Verschiebung von einer produktionsorientierten Perspektive – selbst von einer, in der unterstützende Dienstleistungen oder Produkte im Bündel mit Dienstleistungen berücksichtigt werden – zu einer echten grundlegenden Serviceperspektive – gegebenenfalls durch Produktion unterstützt – eine umfassendere und solidere Sichtweise des Wertschöpfungsprozesses bietet und deshalb eine Perspektive ist, aus der sich mit größerer Wahrscheinlichkeit Möglichkeiten für Innovation und Erschaffung neuer Märkte ergeben.

■ 10.8 Schlussbetrachtungen

Im Laufe des letzten Jahrzehnts haben Wissenschaftler und Praktiker die Gültigkeit der traditionellen Marketinglogik zunehmend infrage gestellt und gefordert, Dienstleistungen mehr in den Mittelpunkt zu rücken. In der Folge sind verschiedene Forschungsrich-

tungen entstanden, die Dienstleistungen aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten. Der erste Blickwinkel, die GD-Logik, sieht Dienstleistungen als besondere Ausformungen von Gütern oder als deren Erweiterung und plädiert für eine Modifikation der traditionellen Prinzipien der Produktion und Verteilung, welche die speziellen Merkmale von Dienstleistungen berücksichtigt. Der zweite Blickwinkel, die SD-Logik, stellt einen neuen Rahmen für die Betrachtung des wirtschaftlichen Austauschs dar, der auf serviceorientierten Prinzipien basiert. Dabei wird Service, der Prozess der Nutzung eigener Ressourcen zum Nutzen von und gemeinsam mit einem anderen Beteiligten, als die fundamentale Basis des Austauschs betrachtet, und somit wird eine tief greifende Abkehr von der GD-Logik vertreten.

Während im Sinne der GD-Logik ein Wert während des Produktionsprozesses entsteht bzw. hinzugefügt wird, um die Attraktivität und Vermarktbarkeit von Produkten zu steigern, vertritt die SD-Logik die Ansicht, dass Wertschöpfung einen kollaborativen Charakter hat. Die SD-Logik vertritt eine Philosophie der Kokreation von Wert, in der alle Akteure Ressourcen integrieren. Darüber hinaus wird Wert als Erfahrungsfaktor betrachtet, der nur vom Begünstigten auf der Grundlage seiner Kompetenzen, seiner Möglichkeiten des Zugriffs auf externe Ressourcen sowie des situativen Kontextes bewertet werden kann.

Dieses Modell der kollaborativen Wertschöpfung durch die gegenseitige Erbringung von Service ist entgegen dem ersten Anschein nicht auf Zweierkonstellationen von Anbietern und Leistungsempfängern begrenzt. Die Schauplätze der Wertschöpfung sind Serviceökosysteme, die nicht nur Lieferanten und Leistungsempfänger umfassen, sondern auch externe Ressourcenanbieter, die mit den im Mittelpunkt stehenden Akteuren verbunden sind. Daher umschließen Serviceökosysteme den gesamten Situationskontext – d. h. öffentliche, private und marktrelevante Ressourcen, die weitgehend durch die gegenseitige Erbringung von Service integriert werden, um eine (Ko-)Kreation von Wert zu realisieren. Dies schließt auch die Akteure ein, die an der Bereitstellung dieser Ressourcen beteiligt sind. Da jeder Akteur in einem Serviceökosystem ein Ressourcenintegrator, ein Serviceerbringer und ein Serviceempfänger in Bezug auf die verfügbaren Ressourcen ist, wird die Unterscheidung zwischen »Produzent« und »Verbraucher« bzw. »Anbieter« und »Kunde« unscharf, wenn nicht gar bedeutungslos.

Aus dieser Perspektive können nach unserer Ansicht die Akteure (z. B. »Unternehmen«) einen klareren Blick für ihre Rolle und damit einen tieferen Einblick in die Möglichkeiten zur Innovation erhalten, und dies ermöglicht es ihnen, ihr eigenes Wohlergehen durch den Austausch von Service zu verbessern. Zusammenfassend kann man sagen, dass die SD-Logik auf tiefere praktische Implikationen und Richtungen hinweist, indem der Wertschöpfung ein neuer Rahmen als kollaborativer, beziehungsbasierter und dynamischer Prozess, der auf der gegenseitigen Erbringung von Service basiert, gegeben wird.

■ 10.9 Literatur

- Achrol, R. S. (1991): »Evolution of the Marketing Organization: New Frontiers for Turbulent Environments«. In: *Journal of Marketing* 55(4), S. 77–93.
- Achrol, R. S.; Kotler, P. (1999): »Marketing in the Network Economy«. In: *Journal of Marketing* 63 (Special Issue), S. 146–163.
- Alderson, W. (1957): *Marketing behavior and executive action: a functionalist approach to marketing theory*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Baines, T. S. et al. (2007): »State-of-the-art in product-service systems. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B«. In: *Journal of Engineering Manufacture* 221(10), S. 1543–1552.
- Baines, T. S. et al. (2009): »The servitization of manufacturing. A review of literature and reflection on future challenges«. In: *Journal of Manufacturing Technology Management* 20(5), S. 547–567.
- Bastiat, F. (1860): *Harmonies of political economy*. London: J. Murray.
- Bienzeisler, B.; Ganz, W. (2010): »Management hybrider Wertschöpfung: Einführung in die Problemstellung«. In: Bienzeisler, B.; Ganz, W. (Hrsg.): *Management hybrider Wertschöpfung. Potenziale, Perspektiven und praxisorientierte Beispiele*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, S. 7–16.
- Chandler, J. F.; Vargo, S. L. (2010): »Contextualization: Network Intersections, Value-in-Creation of Markets«. In: *Marketing Theory*, forthcoming.
- Constantin, J. A.; Lusch, R. F. (1994): *Understanding Resource Management*. Oxford, OH: The Planning Forum.
- Davies, A.; Brady, T.; Hobday, M. (2007): »Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator«. In: *Industrial Marketing Management* 36(2), S. 183–193.
- Day, G. S. (1994): »The Capabilities of Market-Driven Organization«. In: *Journal of Marketing* 58(4), S. 37–52.
- Evans, P. B.; Wurster, T. S. (1997): »Strategy and the new economics of information«. In: *Harvard Business Review* 75 (September-October), S. 71–82.
- Gebauer, H.; Fleisch, E. (2007): »An investigation of the relationship between behavioral processes, motivation, investments in the service business and service revenue«. In: *Industrial Marketing Management* 36(3), S. 337–348.
- Giddens, A. (1998): *Jenseits von links und rechts. Die Zukunft radialer Demokratie*, Frankfurt am Main, Suhrkamp
- Grönroos, C. (1994): »From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing«. In: *Asia-Australia Marketing Journal* 2(1), S. 9–29.
- Gummesson, E. (1995): »Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy«. In: Glynn, W. J.; Barnes, J. G. (Hrsg.): *Understanding Services Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Hakansson, H.; Snehota, I. (1995): *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Hochman, P. (2010): »Ford's Big Revival«. In: *Fast Company*, April, S. 90–95, 105.
- Hunt, S. (2000): *Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*. Cincinnati: Southwest Publishing.

- Hunt, S.; Morgan, R. M. (1995): »The Comparative Advantage Theory of Competition«. In: *Journal of Marketing* 59 (2), S. 1–15.
- Iansiti, M.; Levien, R. (2004): *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lambert, D. M.; Cooper, M. C.; Pagh, J. D. (1998): »Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities«. In: *The International Journal of Logistics Management* 9(2), S. 1–20.
- Lovelock, C.; Gummesson, E. (2004): »Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives«. In: *Journal of Service Research* 7(1), S. 20–41.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L.; O'Brien, M. (2007): »Competing through service: Insights from service-dominant logic«. In: *Journal of Retailing* 83(1), S. 5–18.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L.; Tanniru, M. (2010): »Service, value networks and learning«. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 38(1), S. 19–31.
- McAlexander, J. H.; Schouten, J. W.; Koenig, H. F. (2002): »Building Brand Community«. In: *Journal of Marketing* 1(66), S. 38–54.
- Normann, R. (2001): *Reframing business: when the map changes the landscape*. New York: John Wiley & Sons.
- Normann, R.; Ramirez, R. (1993): »From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy«. In: *Harvard Business Review* 71 (July-August), S. 65–77.
- Oliva, R.; Kallenberg, R. (2003): »Managing the transition from products to services«. In: *International Journal of Service Industry Management* 14(2), S. 160–172.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990): »The Core Competence of the Corporation«. In: *Harvard Business Review* 68 (May-June), S. 79–91.
- Schlesinger, L. A.; Heskett, J. L. (1991): »The Service-Driven Company«. In: *Harvard Business Review* 69 (September-October), S. 71–81.
- Shostack, G. L. (1977): »Breaking Free from Product Marketing«. In: *Journal of Marketing* 41(2), S. 73–80.
- Smith, A. (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell.
- Vandermerwe, S.; Rada, J. (1988): »Servitization of Business: Adding Value by Adding Services«. In: *European Management Journal* 6(4), S. 314–324.
- Vargo, S. L. (2008): »Customer Integration and Value Creation. Paradigmatic Traps and Perspectives«. In: *Journal of Service Research* 11(2), S. 211–215.
- Vargo, S. L. (2009): »Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective«. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 24(5/6), S. 373–379.
- Vargo, S. L. et al. (2009): »Service-Dominant Logic: A Review and Assessment«. In: *Review of Marketing Research* 6, S. 125–167.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): »Evolving to a New Dominant Logic for Marketing«. In: *Journal of Marketing* 68(1), S. 1–17.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2006): »Service-Dominant Logic: What it is, What it is not, What it might be«. In: Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (Hrsg.): *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. Armonk: Sharpe, S. 43–56.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008): »From goods to service(s): Divergences and convergences of logics«. In: *Industrial Marketing Management* 37(3), S. 254–259.

- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2011): »It's All B2B and Beyond: Toward a Systems Perspective of the Market«. In: *Industrial Marketing Management*, forthcoming.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F.; Morgan, F. W. (2006): »Historical perspectives on service-dominant logic«. In: Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (Hrsg.): *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*. Armonk: Sharpe, S. 29-42.
- Vargo, S. L.; Morgan, F. W. (2005): »Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis«. In: *Journal of Macromarketing* 25(1), S. 42-53.
- Webster, F. E. Jr. (1992): »The Changing Role of Marketing in the Corporation«. In: *Journal of Marketing* 56(4), S. 1-17.
- Wise, R.; Baumgartner, P. (1999): »Go downstream: the new profit imperative in manufacturing«. In: *Harvard Business Review* (September-October), S. 133-141.
- Woratschek, H.; Horbel, C. (2005): »Are Variety-Seekers Bad Customers? An Analysis of the Role of Recommendations in the Service Profit Chain«. In: *Journal of Relationship Marketing* 4(3/4), S. 43-57.
- Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Berry, L. L. (1985): »Problems and Strategies in Services Marketing«. In: *Journal of Marketing* 49(2), S. 33-46.
- Zuboff, S.; Maxmin, J. (2002): *The Support Economy*. New York: Penguin.

TEIL VI

Ausblick

Dienstleistungstrends – ein Ausblick

Dieter Spath, Walter Ganz,
Anne-Sophie Tombeil

■ 11.1 Dienstleistungstrends als strategische Perspektive neuer Wertschöpfung

Das Management von Forschung und Entwicklung für neue Dienstleistungen sowie der Dienstleistungserbringung, das Zusammenwirken der Innovationskraft von Technologieentwicklung und Dienstleistungsentwicklung, neue Formen hybrider Wertschöpfung, Instrumente und Vorgehensweisen zu Modellierung und Simulation von Dienstleistungen und der Umgang mit Humanvermögen in Dienstleistungsinnovation und Dienstleistungserbringung sind nach Einschätzung der MARS-Experten fünf Topthemenfelder, die die Zukunft wirtschaftlicher Entwicklung mitbestimmen. Fünf Themenfelder, in denen es gilt, durch eine Verstärkung der strategischen Orientierung von Akteuren in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik nachhaltige Wege zur Sicherung von Wohlstand durch qualitatives Wachstum einzuschlagen (BILD 11.1).

Wir sehen, dass alle fünf Themen von den Experten mit hoher Wichtigkeit (Werte deutlich über drei bei einer Fünferskala) belegt werden. Am dringlichsten wird dabei die Befassung mit dem Themenfeld des Managements von Forschung und Entwicklung für Dienstleistungsinnovation gesehen, dicht gefolgt von den Themenbereichen des Zusammenwirkens von technologischen Innovationen und Dienstleistungsinnovationen sowie neuen Modellen der Wertschöpfung, die sich auf die Potenziale der Verknüpfung von Produktkomponenten und Dienstleistungskomponenten in einer neuen Logik gebrauchts- und nutzwertorientierter Wertschöpfung konzentriert.

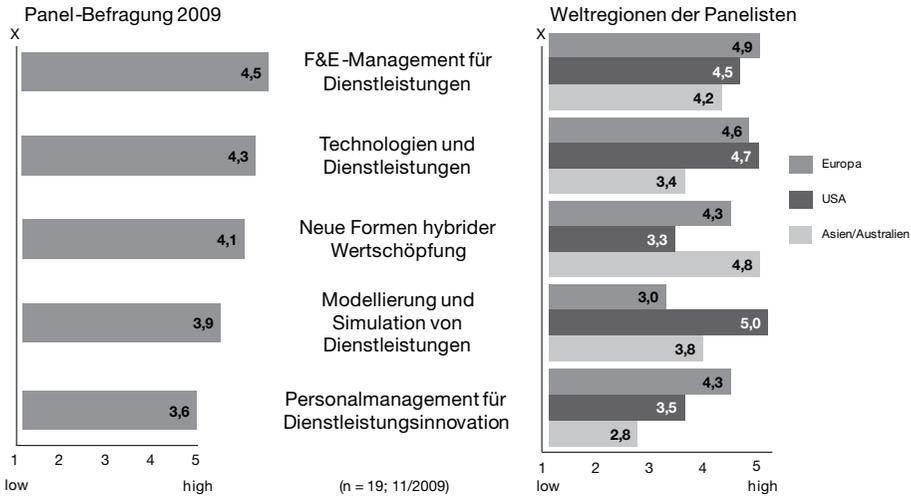


BILD 11.1 Ergebnisse Panel-Befragung 2009 – Handlungsbedarf nach Forschungsfeldern

Ein Blick auf die regionalen Unterschiede in den Einschätzungen verdeutlicht, dass sich bei der Ausschöpfung der Potenziale von Dienstleistungen in den betrachteten Weltregionen unterschiedliche Pfade abzeichnen. Auffallend ist dabei, dass im asiatischen Raum der Aspekt der Verknüpfung von (bestehender) Produktion mit neuen Dienstleistungsentwicklungen in Form hybrider Wertschöpfung für besonders relevant gehalten wird. Dies kann damit zusammenhängen, dass, wie auch in Teilen Europas, traditionelle Industrien eine vergleichsweise große Rolle spielen und daher Optionen des Zusammenwirkens von Industrie und Dienstleistungen für die Zukunft wirtschaftlicher Entwicklung besonders wichtig sind. In den USA hingegen tritt die Relevanz des Gedankens der hybriden Leistung hinter die Konzentration auf das Zusammenwirken von technologischen Innovationen und Dienstleistungsinnovationen zurück. Diese Interpretation verstärkt sich durch das Themenfeld der Modellierung und Simulation – ein Paradebeispiel für technologische Innovationen im Dienste der Dienstleistungsinnovation – das von den Experten aus dem US-amerikanischen Raum mit höchster Forschungs-, Entwicklungs- und Umsetzungsrelevanz belegt wurde.

Bemerkenswert ist auch, dass das Themenfeld Personalmanagement für Dienstleistungsinnovation und damit der wichtige Aspekt des Umgangs mit und der optimalen Nutzung und Entwicklung von Humanvermögen in Europa mit der höchsten Relevanz belegt wird. Es lässt sich interpretieren, dass die im europäischen Raum vergleichsweise hohe Bedeutung beruflicher Bildung dazu beiträgt, die Rolle der qualifizierten Arbeitskraft im Innovationsgeschehen im Blick zu behalten. In Deutschland mit seiner langen Tradition dualer Berufsausbildung ist es bislang recht gut gelungen, wirtschaftliche Veränderungen durch die Schaffung neuer Berufsbilder und damit verbundener Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu flankieren. Hervorzuheben ist dabei auch der Ansatz, durch Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, in denen das Thema der Förderung von Produzentenstolz in dienstleistenden Berufen im Mittelpunkt steht, für professionelle Dienstleistungsarbeit eine ähnliche Wertschätzung zu wecken, wie es für die

industrielle Facharbeit traditionell und dauerhaft vorhanden ist. Gerade in Deutschland ist es zudem möglich, an Prägungen aus der Tradition der Humanisierung der Arbeit anzuknüpfen, die dazu beitragen, Aspekte der Arbeitsgestaltung als Innovationsfaktor nicht aus den Augen zu verlieren. Hinzu kommt, dass für Europa die Relevanz der Wirtschaftskraft von wissensintensiven Tätigkeiten höher und zugleich die Auswirkungen des demografischen Wandels bereits spürbar sind. Damit einher geht die Herausforderung, angemessene Formen der Arbeitsgestaltung für völlig neue Wertschöpfungskontexte und eine sich auf den Kopf stellende Bevölkerungspyramide zu finden.

Die fünf von den internationalen MARS-Experten priorisierten Forschungs- und Entwicklungsfelder sind gut geeignet, Orientierungen für die Planung von Forschung und Forschungsförderung, aber auch für die strategische Gestaltung von Business-Transformationsprozessen zu geben. Eine Vorstellung von der Breite und Tiefe der Herausforderungen und Chancen für Forschungspolitik, Forschung und Wirtschaft bei der Entfaltung dieser Themenfelder haben die Beiträge dieses Bandes skizziert.

Ergänzend zu diesen Themenfeldern, die Wege in die Zukunft wirtschaftlicher Entwicklung weisen, möchten wir den Blick auf einige weitere Entwicklungstrends lenken, die von den Experten betont wurden.

Dienstleistungen und Nachhaltigkeit

»Services are fundamental for sustainable development«, formuliert einer der befragten MARS-Panelisten. Diese Einschätzung wird von den meisten der befragten Experten geteilt. Im Mittelpunkt dieses inhaltlichen Trends steht die Beschäftigung mit der ressourceneffizienten Organisation von Leistungserbringung. Dabei geht der Blick – ganz im Trend der Dienstleistungsforschung insgesamt – über den Aspekt der Dienstleistung als (nachhaltiges) Produkt hinaus. Unter dem Schlagwort »Green Services« werden auch die Beiträge betrachtet, die Dienstleistungsinnovationen zu Nachhaltigkeit in der Produktion und darüber hinaus in der Erarbeitung von Lösungen für große gesellschaftliche Bedarfsfelder leisten können. Genannt seien hier beispielsweise das boomende Innovationsfeld der Dienstleistungen zur Förderung von Energieeinsparungen (energy saving services) im Kontext von »smart cities« sowie Dienstleistungen für sauberes Produzieren oder nachhaltiges Gebäudemanagement. Es lassen sich also zur Entfaltung der Thematik Dienstleistungen und Nachhaltigkeit zwei mögliche Entwicklungslinien für Forschung und Geschäftsentwicklung skizzieren.

In einer ersten Linie können sich Forschungsaktivitäten, aber auch Business-Transformationsprozesse auf das Thema »ökoeffiziente Dienstleistungen«, also die Nachhaltigkeit von Dienstleistungen selbst, im Sinne eines Wirtschaftsgutes, konzentrieren. Es gilt dann ressourcen- und umweltschonende Wege durch Dienstleistungsprozesse zu finden und zu gestalten. Eine relevante Branche ist hier sicherlich das Hotel- und Gastgewerbe. Aber auch Logistiker, Facility-Management-Unternehmen oder Instandhalter sind Beispiele für Dienstleistungen, in denen es Potenziale der Ökoeffizienz zu entfalten gilt. Einer der MARS-Experten schlägt hier beispielsweise vor, das bewährte und bereits eingesetzte Instrument des »Service Blueprint« zur Abbildung und Verbesserung von Dienstleistungsprozessen zu einem »Service Green Print« mit Fokus Ökoeffizienz auszubauen.

Eine zweite Linie kann im Zuge der bereits skizzierten neuen, gebrauchts- und nutzwertorientierten Perspektive die Wertschöpfung »ökologischer Dienstleistungen«, also Dienstleistungen, die eine Verwirklichung von Umweltschutz und Nachhaltigkeit unterstützen, in den Mittelpunkt des Interesses stellen. Hier gilt es durch neue Lösungen für exzellente Technologieadaption, durch die Verknüpfung von technologischer Innovation und Dienstleistungsinnovation, durch die Kreation und Verwirklichung neuartiger, verbrauchsgeleiteter Geschäftsmodelle zu einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung beizutragen. Wichtige Aktionsfelder sind dabei sicher die beispielsweise in der Hightech-Strategie der Bundesrepublik Deutschland verankerten großen gesellschaftlichen Bedarfsfelder wie Klima und Energie, Mobilität, Gesundheit, Kommunikation und Sicherheit (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2010).

Zu einem der wichtigsten, strategischen Elemente in der Entfaltung von Nachhaltigkeit durch ökologische Dienstleistungen gehört der Wandel von einem besitzorientierten zu einem nutzenorientierten Wirtschaftsparadigma. Damit einher geht eine Dematerialisierung der traditionellen Supply Chains durch die Integration neuer Dienstleistungen wie beispielsweise Leasing, Miete, Wartung und Recycling zur Erreichung einer besseren Leistungsfunktionalität bei zugleich hoher Wirtschaftlichkeit. Beispiele für Entwicklungen dieser Art sind Mobilitätskonzepte die jenseits des bereits als traditionell einzustufenden Carsharings individuelle Mobilität für definierte Räume, beispielsweise eine Stadt, anbieten. Dabei ist das Produkt Auto nur noch ein Element neben anderen, wie öffentliche Verkehrsmittel und ihre intermodale Vernetzung, Raumbewegungskonzepte und Mobilitätsbedarfsanalysen sowie die informations- und kommunikationstechnologische Unterstützung des individuellen Mobilitätsmanagements über mobile Endgeräte. Der Wert des individuellen Besitzes des materiellen Gutes Auto tritt hinter den Mehrwert der immer wieder neu und passgenau kreierten Mobilitätsleistung in einer definierten Umgebung mit und durch den Nutzer und dessen Verwendung angebotener Leistungsbestandteile zurück. Ein weiteres Beispiel stellen im Bereich Klima und Energie beobachtbare Entwicklungen der intelligenten Stromzählung (smart meter) dar. Hier bietet sich ein hervorragendes Anwendungsfeld, um durch eine frühzeitige Koppelung von technologischer Innovation und Dienstleistungsinnovation verknüpft durch neue Geschäftsmodelle nicht nur auf Technologieentwicklung, sondern auch auf umweltbewusste Verhaltensbeeinflussung bei der Verwirklichung nachhaltiger Versorgungsleistung abzielen. Technologische Möglichkeiten werden in Zukunft verstärkt über die Rolle als Mittel zur Erreichung vorgegebener Zwecke hinaus auch zur Beeinflussung sozialer Lebensformen genutzt werden. Und umgekehrt wird der Nutzer oder Kunde zur ressourcenintegrierenden Instanz technologischer Systeme.

Im Themenfeld Nachhaltigkeit wird besonders gut deutlich, dass die Zukunft wirtschaftlicher Entwicklung sich einen umfassenden Innovationsbegriff zu eigen machen muss. Gefragt ist die Innovation der Gegenstände von Wertschöpfungsprozessen, also der Produkte, Angebote, Leistungen. Erforderlich ist zugleich die Innovation der Wertschöpfungsprozesse selbst. In den Mittelpunkt rückt der in Leistungsbeziehungen durch das Zusammenwirken der verschiedenen beteiligten Partner geschaffene Mehrwert. Die Flexibilisierung von Zeit und Ort der Wertschöpfung, die Integration des Kunden in die Leistungsentwicklung und umgekehrt die Passgenauigkeit des Leistungsangebots in die

Prozesse des Kunden sowie die Bedeutung von Interaktion in Wertschöpfungsprozessen werden zu zentralen Stellschrauben wirtschaftlichen Erfolges.

Naturwissenschaftliche Forschung und Dienstleistungsforschung

Neben der ungebrochenen Relevanz von Informations- und Kommunikationstechnologien für Dienstleistungen wird bei den MARS-Experten Evidenz gesehen für die Verknüpfung von naturwissenschaftlich orientierten Entwicklungen und Dienstleistungsinnovation. Die von den Experten am häufigsten genannten Entwicklungsfelder, die eine Verknüpfung mit Dienstleistungen nahelegen, sind: Bionik als die Entschlüsselung der Erfindungen belebter Natur, Genomik als die Entschlüsselung des Funktionierens von Mikroorganismen, Neurowissenschaften als die Entschlüsselung des Wirkens von Nervensystemen.

Insbesondere im Wachstumsfeld Gesundheit können sich technologische Neuentwicklungen dieser Art und Dienstleistungsinnovationen im Bereich der Prävention, Heilung und Rehabilitation – vom Biofeedback bis hin zur Integration technologischer Elementen in den menschlichen Körper – verknüpfen. Aber auch in den Bereichen der Leistungssteigerung, sei es in Lern-, sei es in Arbeitskontexten, kann erwartet werden, dass der Einfluss technologischer Entwicklungen aus den genannten Bereichen, beispielsweise in Form von Neuro-Enhancement zunehmen wird. Neben der technologischen bzw. naturwissenschaftlichen Entwicklung selbst gewinnen Aspekte wie der Schutz der Privatsphäre und der menschlichen Identität bei gleichzeitiger Personalisierung der Anwendungen, die Reichweite und Begrenzung künstlicher Intelligenz, aber auch der (allgemeine) Zugang zu und das Verstehen von Erkenntnisfortschritten in naturwissenschaftlichen Forschungsfeldern an Bedeutung.

»Promote first the service and than the technology«, formuliert einer der MARS-Experten. Es ist zu erwarten, dass es in Zukunft noch viel mehr darum gehen wird, neue Möglichkeiten technologischer und naturwissenschaftlicher Provenienz als Plattformen für neue menschen- und marktorientierte, zukunftsorientierte und ethisch vertretbare Dienstleistungen zu nutzen. Denn einer der zentralen Erfolgsfaktoren für robuste wirtschaftliche Entwicklung liegt, wie es auch der Aktionsplan Dienstleistungen 2020 des Bundesministeriums für Bildung und Forschung formuliert, in der Kombination des technologischen Fortschritts mit Dienstleistungsinnovation (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2009). Für die Wissenschaft bedeutet dies eine verstärkte Orientierung der fachlichen, technologischen und naturwissenschaftlichen Forschung auf (Dienst-)Leistungen und damit letztlich auf den Beitrag, den Forschungsergebnisse durch die Entfaltung eines bedarfsorientierten Nutzens leisten können. Für die Wirtschaft gilt es fachliches und technologisches Wissen frühzeitig mit Dienstleistungscompetenz zu verknüpfen, denn Wachstum in Zukunftsmärkten ist untrennbar mit Innovationsexzellenz in beiden Bereichen verbunden.

Ausdifferenzierung von Multidisziplinarität

Eine zukunftsfähige Dienstleistungsforschung, die mit ihren Entwicklungen die Entfaltung von Wachstums- und Beschäftigungspotenzialen der Wirtschaft unterstützt, kann

nur Forschung sein, die aus der eigenen disziplinären Verankerung heraus offen ist für Impulse aus und Entwicklungen mit anderen Disziplinen. Gerne genutzt wird in der aktuellen internationalen Orientierungsdebatte zur Dienstleistungsforschung das Bild der T-geformten Personen (T-shaped People) – sei es in Forschungs-, sei es in Unternehmenskontexten. Das Bild der T-Form soll das Zusammenwirken von vertikaler, fachlicher Exzellenz und horizontaler Offenheit für angrenzende Bereiche verdeutlichen. Expertenmeinungen gehen davon aus, dass sich die Dienstleistungsforschung – je nachdem, ob eine Fragestellung eher auf dem horizontalen oder auf dem vertikalen T-Balken anzusiedeln ist – in Formen der Komplementarität von interdisziplinärer, multidisziplinärer und transdisziplinärer Forschung organisieren wird.

Die von den MARS-Experten am häufigsten genannten Überlegungen zu potenziell prominenten Disziplinen der Dienstleistungsforschung umfassen: Wissenschaft und Künste (im US-amerikanischen Sinne von Science and Arts) als Verknüpfung von Grundlagenforschung und Anwendungsorientierung, von bereitgestellter Funktion und erzeugtem und erlebtem Nutzen; Psychologie und Verhaltenswissenschaften; Anthropologie und Design; Wirtschaftswissenschaften und Ethik.

Neben der bereits dargestellten markanten Trendlinie einer stärkeren Verknüpfung von technologischen und naturwissenschaftlichen Innovationen mit Dienstleistungsinnovationen, um Lösungen für die Bearbeitung großer gesellschaftlicher Bedarfssphären anbieten zu können, fokussierte eine zweite Trendlinie auf den Aspekt der Interaktion in wertschöpfenden Leistungszusammenhängen. Eine der großen Forschungs- und Entwicklungsherausforderungen wird von den MARS-Experten darin gesehen, Einsichten in die psychologischen und emotionalen Aspekte zu erhalten, die menschlichem Verhalten in professionellen Dienstleistungs-Settings und Dienstleistungsbegegnungen zugrunde liegen und dieses steuern. Dazu gehört auch die Wirkung von IKT-Systemen auf Interaktionsverhalten. Wenn es gelänge, zu verstehen, welche Gefühls- und Verhaltensrepertoires bei den verschiedenen Akteuren in mehr oder weniger kokreativer Leistungserbringung zum Tragen kommen, hätte dies enorme Auswirkungen auf die verschiedenen Elemente des Managements von Dienstleistungen – von den Humanressourcen über die Prozessgestaltung bis zum Geschäftsmodell –, aber auch auf die Neuentwicklung von Dienstleistungsangeboten selbst.

Ob die verschiedenen Stränge der Dienstleistungsforschung im Zuge der aktuellen Debatte um eine Service Science national und/oder international im traditionellen akademischen Sinne zu einer neuen Disziplin oder einer eigenständigen Dienstleistungswissenschaft zusammenwachsen, lässt sich heute noch nicht absehen. Die MARS-Beobachtungen im internationalen Raum zeigen, dass die Debatte lebendig, kontrovers und dynamisch verläuft. Beobachtbar ist, dass die Wissensproduktion im Gegenstandsbereich Dienstleistungen bereits heute häufig – und nach Einschätzung der Panel-Experten künftig verstärkt – neue, zeitgemäße und dem Forschungsobjekt angemessene Formen annimmt. Wir sehen in den vielen internationalen Ansätzen, in etablierten und neuen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten rund um das Thema Dienstleistungen sowohl eine klassisch-akademische Erkenntnisorientierung als auch eine eher anwendungsbezogene Nutzenorientierung. Gearbeitet wird vielfach empirisch auf der Suche nach Lösungen für die Praxis der Dienstleistungswirtschaft. Gearbeitet wird aber auch zunehm-

ment mit einer disziplinübergreifenden Orientierung auf der Suche nach der integrativen Kraft einer gemeinsamen Theorie- und Grundlagenbildung. Dienstleistungsforschung manifestiert sich dabei national und international häufig in Netzwerken, die Akteure aus der Wissenschaft mit verschiedenen Disziplinen, Spezialgebieten und Forschungsrichtungen und Akteure aus der Wirtschaft mit ihren spezifischen Lösungsbedarfen einbinden. Auch Akteure aus der Politik nehmen bei der Förderung von Wissensproduktion für Gestaltungslösungen der Dienstleistungswirtschaft eine zunehmend aktive Rolle ein. Gerade in der Dienstleistungsforschung, deren Themenorientierung stark durch Beobachtungen aus der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Praxis getrieben wird, zeigt sich eine Tendenz zu Forschungshandeln, das an Problemlösungen interessiert ist und versucht, wissenschaftlich gesichertes und sozial robustes Wissen zu produzieren.

■ 11.2 Mit Dienstleistungen neu denken

Im vorliegenden Band wurden fünf große Dienstleistungstrends vorgestellt, die nach der Einschätzung ausgewählter Experten aus Europa und den USA, aus Asien und Australien für die Zukunft wirtschaftlicher Entwicklung wichtig sind. Diese Trends zeichnen sich dadurch aus, dass sie sowohl fachliche Differenzierung als auch strategische Orientierung adressieren. Das Management von Forschung und Entwicklung und Prozessen der (Dienst-)Leistungserbringung, das Zusammenwirken der Innovationskraft von Technologieentwicklung und Dienstleistungsentwicklung, neue Formen hybrider Wertschöpfung, Instrumente und Vorgehensweisen zu Modellierung und Simulation von (Dienst-)Leistungen und der Umgang mit Humanvermögen in Innovationsgeschehen und (Dienst-)Leistungserbringung sind große Forschungs- und Gestaltungsfelder, die helfen können, sowohl eine auf den Gegenstandsbereich Dienstleistungen fokussierte Bearbeitung als auch übergreifende strategische Orientierungen zu strukturieren.

Zu den ganz wesentlichen Erkenntnissen gehört, dass im Sinne der allseits beschworenen Entfaltung von Innovationskraft auch und nicht zuletzt eine Neuerung unserer Denkmuster, insbesondere unserer Vorstellungen von Wertschöpfung, erforderlich ist. Wertschöpfung manifestiert sich nicht mehr allein in der Produktion eines Leistungsergebnisses. Wertschöpfung entsteht in der Nutzung eines Leistungsangebots. Treiber wirtschaftlicher Entwicklung ist weniger das Materielle selbst, sondern die kollaborative Entfaltung dessen nützlicher Verfügbarkeit im geschäftlichen oder privaten Kontext eines Kunden. Es wird also gewissermaßen der Verkauf von Produktivität – im Sinne einer passgenauen Unterstützung des Kunden bei der Erledigung der für ihn relevanten Aufgaben – zu einem der zentralen transformativen Geschäftsmodelle der kommenden Jahre.

Innovationen sind und bleiben zentrale Antriebskraft für wirtschaftliche Entwicklung. Hybridität und Interaktivität als Impulse aus Dienstleistungsforschung und Dienstleis-

tungswirtschaft werden zu Treibern für Innovationsfähigkeit in einer Wirtschaft, die ihre Wertschöpfung verstärkt am kollaborativ realisierten Gebrauchs- und Nutzwert von Leistungsangeboten orientiert. Die in diesem Buch vorgestellten möglichen Konturen neuer Wertschöpfung und relevanter Dienstleistungstrends müssen sich nicht sofort dominant in groß angelegten Strategieprozessen wiederfinden. Wichtig wäre aber, eine Sensibilisierung dafür zu erzeugen, dass diese Trends erkennbar sind und es hilfreich wäre, sie in Entscheidungshandeln mit einzubeziehen. Eine Weise, dies zu tun, kann sein, sich im Tagesgeschäft immer wieder mit diesen Trends verbundene Fragen zu stellen, wie beispielsweise: Wo liegen große künftige Bedarfe und was kann zur Erfüllung dieser Bedarfe nützlich sein? Sind wir in der Lage, auf diese Bedarfe mit neuen Angeboten zu reagieren? Kennen wir die für unser Geschäftsfeld relevanten technologischen Entwicklungen und können wir diese anwenden? Verfügen wir über Instrumente und Prozesse zur Gestaltung kollaborativer Wertschöpfung? Haben und entwickeln wir interaktionskompetentes Humanvermögen? Fragen dieser Art im Tagesgeschäft immer wieder zu beleuchten kann dazu beitragen, die schnelle Reaktionsfähigkeit, aber auch die aktive Gestaltungskraft für die Entfaltung von Chancen wirtschaftlicher Entwicklung zu erhöhen. Auch mit ausgeklügelten Methoden der Zukunftsschau können wir nicht sicher sein, was die Zukunft bringen wird. Wir können aber zuversichtlich sein, durch das frühzeitige Erkennen von Trends und den strategischen und operativen Umgang mit diesen besser in der Lage zu sein (Markt-)Chancen zu entdecken, Risiken zu prüfen und Innovationen auf den Weg zu bringen.

■ 11.3 Literatur

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2009): *Zukunft gestalten mit Dienstleistungen, Aktionsplan DL 2020*. Rheinbach: Druckpartner Moser.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2010): *Ideen.Innovation.Wachstum. High-Tech Strategie 2020 für Deutschland*.



Biografiehinweise der MARS-Experten und Gastautoren

Prof. Dr. Mary Jo Bitner:

Mary Jo Bitner ist Professorin für Marketing in der W.P. Carey School of Business und Akademische Direktorin des Center for Services Leadership der Arizona State University (USA). Ihre Kernthemen sind das Kunden-Erlebnis (Customer Experience) und die Kunden-Begegnung (Service Encounter) sowie die Ko-Kreation von Anbieter und Nutzer in technologisch erbrachten Dienstleistungen.

Dr. Martin Böttcher:

Martin Böttcher ist Forschungsgruppenleiter am Institut für Angewandte Informatik in Leipzig e.V. und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Leipzig. Zu seinen Forschungsgebieten gehören Service Science, Service Engineering, formale Beschreibung von Servicesystemen und Industrialisierung von Dienstleistungen.

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert:

Margret Borchert ist Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personal und Unternehmensführung an der Universität Duisburg-Essen. Die Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen insbesondere in den Bereichen Personalmanagement und Unternehmensführung im Dienstleistungssektor.

Prof. John Bryson:

John Bryson ist Professor of Enterprise and Economic Geography an der Universität Birmingham (Großbritannien). Seine Forschung wird getrieben von dem Wunsch, die komplexe zeitliche und räumliche Organisation von Produktion zu verstehen und zu erklären. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf verschiedenen Formen des nicht Preis bezogenen Wettbewerbs und der Beziehungen zwischen Produktion und Dienstleistung.

Prof. Richard B. Chase:

Richard B. Chase ist emeritierter Professor für Operations an der Marshall School of Business, University of Southern California in Los Angeles (USA). Sein Forschungsinteresse gilt der Psychologie von Dienstleistungen und deren Auswirkungen auf die Gestaltung von Dienstleistungsprozessen. Außerdem sind virtuelle Dienstleistungen eines seiner Forschungsthemen.

Prof. Alison Dean:

Alison Dean ist Associate Professor an der University of Newcastle (Australien). Ihre drei aktuellen Forschungsfelder sind Wert determinierende Faktoren älterer Konsumenten bei Handelsdienstleistungen, Dienstleistungs-Schnittstellen in online-Situationen und in Call-Centern sowie das Kundenerlebnis in Gesundheitsdienstleistungen.

Prof. Bo Edvardsson:

Prof. Bo Edvardsson ist Leiter des Service Research Center der Karlstad University (Schweden). Zu seinen aktuellen Forschungsschwerpunkten zählen der Zusammenhang zwischen Dienstleistungsinnovation und Kundenintegration, Customer Relationship Management und Dienstleistungen in produzierenden Unternehmen (Stichwort »Service Infusion«).

Raymond P. Fisk, PhD:

Raymond P. Fisk ist Professor und Vorsitzender des Department of Marketing der Texas State University (USA). Zu seinen Forschungsthemen zählen Dienstleistungsdesign, die Historie der Dienstleistung, Dienstleistungen und Technologien, Service-Theater und Service Arts (Kunst und Dienstleistungen/Kunst der Dienstleistung). Aktuelle Forschungsprojekte befassen sich mit dem Design von Mehrebenen-Dienstleistungen, mit dem Design nachhaltiger Dienstleistungen, mit der Analyse von Gruppierungen in der Dienstleistungsforschung, mit der Anwendung von Improvisation und Forum-Theater in der Weiterbildung von dienstleistenden Berufen sowie mit der »Kreation der Kunst zu dienen«.

Prof. James Fitzsimmons:

James Fitzsimmons ist emeritierter Seay Professor für Business an der University of Texas in Austin (USA). Sein Forschungsschwerpunkt ist das Thema Kunden-Kollaboration in der Ko-Kreation von Mehrwert über Anwender-Communities.

Prof. Yoshinori Fujikawa:

Yoshinori Fujikawa ist Associate Professor an der Graduate School of International Corporate Strategy (ICS) der Hitotsubashi University in Tokio (Japan). Seine Forschungsgebiete sind Dienstleistungsinnovation, Globalisierung von Dienstleistungsmärkten und Dienstleistungen in der produzierenden Industrie.

Prof. Faïz Gallouj:

Faïz Gallouj lehrt an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Université des Sciences et Technologies in Lille (Frankreich). Er forscht hauptsächlich zu Dienstleistungsinnovation, Service Productivity und Sustainable Services. Aktuell thematisiert er besonders das Zusammenspiel von Innovation und Performance.

Prof. Anders Gustafsson:

Anders Gustafsson ist Professor für Betriebswirtschaft am Service Research Center der Karlstad University (Schweden). Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundentreue sowie im New Service Development und in der Dienstleistungsinnovation. In jüngster Zeit beschäftigt er sich auch mit der Dienstleistungsdurchdringung des produzierenden Gewerbes.

Yoo S. Hong, PhD:

Yoo S. Hong ist Professor am Department of Industrial Engineering der National University in Seoul (Südkorea). Er beschäftigt sich zurzeit mit der Fragestellung, wie die Unterscheidung zwischen Produkten und Dienstleistungen aufgehoben werden kann. Er entwickelt Theorien, Methoden und praktische Ansätze für solche »Product Service Systems«.

Dr. Chris Horbel:

Chris Horbel ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Universität Bayreuth. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Beziehungsnetzwerke im Dienstleistungsmanagement, Ko-Kreation von Werten und Weiterempfehlungen.

Bob Johnston, PhD:

Bob Johnston ist Professor für Operations-Management der Warwick Business School (Großbritannien). Eine Spezialisierung liegt in der Transformation von Dienstleistungsorganisationen durch neues Design und innovative Erbringung von Dienstleistungen. Seine Forschungsinteressen gelten den Themen Dienstleistungs-Exzellenz, Design der Kundenerlebnisse (Customer Experiences), Beschwerde- und Performancemanagement.

Prof. Kwang-Jae Kim:

Kwang-Jae Kim ist Professor am Department of Industrial & Management Engineering der Pohang University of Science and Technology (Südkorea). Seine Forschungsinteressen umfassen Design und Engineering von Produkt-Dienstleistungs-Systemen mit Schwerpunkt auf Kundenwertinnovation.

Jaari Kuusisto, PhD:

Jaari Kuusisto ist Direktor für Technologie bei der Forschungsgruppe SC-Research der Lappeenranta University of Technology (Finnland). Seine Forschungsinteressen sind Dienstleistungsinnovation, Nutzerinnovation, Design und Implementierung von Innovationspolitik. Im Bereich des IP (Intellectual Property) -Management geht die Konzeptualisierung des Begriffs »Informelles IP-Management« in Open Innovation Umgebungen auf Kuusisto zurück.

Prof. Robert F. Lusch:

Robert F. Lusch ist Executive Director im McGuire Center für Entrepreneurship und bekleidet den Muzzy Lehrstuhl für Entrepreneurship am Eller College of Management der University of Arizona. Schwerpunkte seiner wissenschaftlichen Arbeit liegen in den Bereichen Unternehmertum und Komplexe adaptive Systeme. Im Bereich Marketing steht Lusch zusammen mit Vargo mit dem Konzept der »Service Dominant Logic of Marketing« für das Vorantreiben einer theoriebildenden Debatte, die weit in die Dienstleistungsforschung hineinwirkt.

Prof. Avishai Mandelbaum:

Avishai Mandelbaum ist Professor an der Fakultät für Industrial Engineering and Management des Israel Institute of Technology (Technion) in Haifa (Israel). Er beschäftigt sich mit der Anwendung von Operations Research auf den Dienstleistungsbereich. Zu seinen Arbeitsgebieten gehören mathematische Modelle (Übertragung etablierter Modelle der Operations Research auf Dienstleistungen), statistische Analysen (insbesondere Entwicklung von Methoden und Tools zum Data Mining) und Consulting.

Prof. Ian Miles:

Ian Miles ist Professor für technologische Innovationen und sozialen Wandel in der Manchester Business School der Universität Manchester (Großbritannien). Er arbeitet dort im Bereich des Manchester Institute of Innovation Research und ist Direktor des Center for Service Research. Zu seinen Forschungsgebieten zählen Dienstleistungsinnovation, wissensintensive Dienstleistungsunternehmen und angewandte Foresight Studien.

Prof. Jon Sundbo:

Jon Sundbo ist Professor für Business Administration an der Roskilde University (Dänemark). Er beforscht das Thema Innovation in Service mit Fokus auf die Kundenschnittstelle (Service Encounter). Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Entwicklung von Tools und Methoden zum Innovationsmanagement.

Prof. Luis Rubalcaba:

Luis Rubalcaba ist Professor für Economic Policy am Department of Applied Economics an der University of Alcalá in Madrid (Spanien). Sein Forschungsinteresse gilt den makroökonomischen Entwicklungen der Dienstleistungswirtschaft unter Einbeziehung von makroökonomischen Leistungsaspekten, Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Dienstleistungsinnovation. Er ist Koordinator eines EU-Vorhabens zur Rolle von Öffentlich-Privaten Interaktionen in Innovationsnetzwerken. Rubalcaba war Mitarbeiter der Europäischen Kommission in Brüssel und Präsident von RESER (European Association for Service Research).

Prof. Roland Rust:

Roland Rust ist Distinguished University Professor an der Robert H. Smith School of Business der University of Maryland (USA). Er beschäftigt sich aktuell mit Dienstleistungsproduktivität, mit Customer Lifetime Value (Beurteilung der zukünftigen Profitabilität von Kunden) und Kundenwert, mit der Personalisierung von Dienstleistungen und den finanziellen Ertragsraten von Dienstleistungen. Ein grundlegendes Element all seiner Arbeiten ist die Einbeziehung von Informationstechnologie als wichtiges Element der Dienstleistungserbringung.

Prof. Dr. Bernd Stauss:

Bernd Stauss ist emeritierter Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (Deutschland). Seine Forschungsthemen sind Beschwerdeverhalten und Beschwerdemanagement, Kundenlob und Determinanten für Kundenabwanderungen, wobei insbesondere die Zusammenführung der Marketingperspektive (Fragen des Konsumentenverhaltens) und der Controllingperspektive (Fragen der Wirtschaftlichkeit) im Mittelpunkt steht.

Prof. Stefan Thomke:

Stefan Thomke ist Professor für Business Administration an der Harvard Business School (USA). Seine Forschungsschwerpunkte sind Innovationen sowohl in der klassischen Produktion als auch bei Dienstleistungen. Ein wichtiger Teil seiner Forschung beschäftigt sich mit dem Einfluss neuer Technologien (wie Computersimulation und Prototyping) auf Innovationen.

Prof. Stephen L. Vargo:

Stephen L. Vargo ist Shidler Distinguished Professor und Professor für Marketing an der Universität Hawaii in Manoa. Seine prioritären Forschungsgebiete sind Marketing-Theoriebildung und bewertende Referenzwertskalen von Kunden. Prof. Vargo ist Mitherausgeber verschiedener Fachblätter, darunter das Journal of Marketing, das Journal of the Academy of Marketing Science und das Journal of Service Research. Er ist Träger des Harold. P. Manyard Awards der American Marketing Association.

Dr. Julien Vayssière:

Julien Vayssière ist Leiter der Forschungsabteilung der Initiative Smart Services CRC in Sydney (Australien), die sechs Universitäten und zwölf Partner aus Wirtschaft und Politik umfasst. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören die Untersuchung des Kundenverhaltens und der Kundenbedürfnisse, Entwicklung von Tools für Dienstleistungserbringungen und zur Gestaltung zukünftiger Services sowie die Kommerzialisierung neuer Dienstleistungen in den Bereichen Finanzen und Medien.

Priv. Doz. Dr. Anette Weisbecker:

Anette Weisbecker ist Institutsdirektorin am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Fraunhofer IAO) und leitet dort das Geschäftsfeld »Informations- und Kommunikationstechnik«. Schwerpunkte ihrer Arbeit liegen in Forschungs- und Anwendungsprojekten in den Bereichen Softwaremanagement, Unternehmenssoftware, Electronic Business sowie Grid und Cloud Computing.

Heiko Wieland:

Heiko Wieland ist Doktorand in Marketing an der Universität Hawaii in Manoa. Seine Forschungsinteressen umfassen Innovation, Soziale Netzwerke und die service-dominant Logic. Vor seinem Doktorat hatte Wieland verschiedene Management-Positionen in der Technologieindustrie inne.

Lars Witell, PhD:

Lars Witell ist Professor Service Research Center der Karlstad University (Schweden). Er befasst sich mit Aspekten der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung, der Kundenorientierung, der Dienstleistungsdurchdringung des produzierenden Gewerbes sowie des Qualitätsmanagements.

Bernd Bienzeisler, Barbara Decker, Walter Ganz, Sibylle Hermann, Ilyas Kahn, Michaela Klemisch, Thomas Meiren und Anne-Sophie Tombeil

gehören zu dem Forscherteam, das am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart, im Geschäftsfeld Dienstleistungs- und Personalmanagement, das internationale Panel-Monitoring »MARS – Internationale Monitoring of Activities and Research in Services« bearbeiten.

Kontakt:

Dr. Anne-Sophie Tombeil, Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Nobelstr. 12, 70569 Stuttgart, Anne-Sophie.Tombeil@iao.fraunhofer.de

Forschung und Beratung für Dienstleistungsinnovation am Fraunhofer-IAO

Die Qualität der angebotenen Leistungen ist längst nicht nur bei klassischen Dienstleistungsunternehmen das entscheidende Kriterium im Wettbewerb. Auch bei produzierenden Unternehmen sind Umfang und Ausgestaltung der Serviceleistungen zu einem bedeutenden Alleinstellungsmerkmal geworden. Hochwertige Dienstleistungsangebote entstehen aber nicht durch Zufall. Sie müssen professionell entwickelt und gemanagt werden: Die Strukturen eines Unternehmens sollten deshalb darauf ausgelegt sein, die Dienstleistungen effizient zu unterstützen und die Potenziale der einzelnen Mitarbeiter zielgerichtet einsetzen zu können.

Das Ziel eines möglichst »intelligenten Zusammenspiels« von Organisation und Personal lässt sich erreichen, wenn sowohl die Strukturen und Prozesse als auch das Know-how und Engagement der Mitarbeiter als Einheit gesehen und entwickelt werden. Im Mittelpunkt der Forschungsaktivitäten und Praxisprojekte des Geschäftsfeld Dienstleistungs- und Personalmanagement im Fraunhofer IAO stehen daher zwei Elemente: Zum einen die Gestaltung innovativer, lernförderlicher und attraktiver Arbeit. Und zum zweiten die Entwicklung organisatorischer und personaler Kompetenzen.

In einem modularen Leistungsangebot stehen folgende Themen im Vordergrund:

- **Management von Dienstleistungen**
(Dienstleistungsstrategien, Optimierung von Serviceprozessen und Vertriebsstrukturen, Steuerung der Dienstleistungsproduktivität)
- **Entwicklung neuer Dienstleistungen**
(Gestaltung von Entwicklungsprozessen, Erstellen von Business-Plänen, Definition von Service-Levels, Markteinführung, Service Engineering, Geschäftsmodelle für neue Dienstleistungen, Testen von Dienstleistungskonzepten)
- **Personalmanagement**
(Interaktionsmanagement, Transformation von Dienstleistungsarbeit & Change Management, Service Culture & Unternehmenskultur, Age & Diversity Management, Integration von Dienstleistungsentwicklung und neuen Lernkonzepten)
- **Kompetenzmanagement**
(Qualifikationsfrüherkennung, Qualifizierungskonzepte, digitale Lern- und Kooperationsanwendungen)

<http://www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de/>

