

## Dienstleistungsinnovationen – wo wir die Ideen dafür finden



Gustav Kichler, November 2019

Wenn sich die Marktumwelt verändert, können bisherige Wettbewerbsvorteile irrelevant werden und sogar zu einer Art „Lähmung“ der Wettbewerbsfähigkeit führen. Als Beispiele können hier „Agfa“ und „Kodak“ angeführt werden, die vor der Digitalisierung der Foto-Branche Marktführer waren, diesen komparativen Wettbewerbsvorteil allerdings verloren haben, da sie nicht rechtzeitig auf die sich ändernden Marktbedingungen reagierten. Dieses Phänomen wird auch als Kompetenz-Falle bezeichnet. Um dieser Falle zu entkommen können Dienstleistungsinnovationen eine Option sein, die das Überleben sichern, wenn relevante technologische Produktinnovationen ausbleiben.

### Wie wir zu innovativen Dienstleistungsangeboten kommen

Der Prozess für die Entwicklung neuer Dienstleistungen kann in Analogie zum Prozess für klassische Produktentwicklungen aufgesetzt werden. Bitte entnehmen Sie eine erste vereinfachte Darstellung dieses Prozesses der Abb. 1.



Abb. 1: Roadmap für neue Services

Als Input für die in der Abb. 1 dargestellten Prozessschritte bedarf es allerdings Vorarbeiten, die am besten als eine Art Wissensgenerierung für verschiedene Handlungsfelder bezeichnet werden können. Wir stellen uns die Frage: Wo sind die Quellen und Suchfelder für Daten und Modelle neuer Dienstleistungen? Wo sollen wir zu suchen beginnen um „Food for Thoughts“ für unsere digitale Dienstleistungsentwicklung gewinnen zu können?

### **Interne Daten als Inspirationsquelle**

Zunehmend digital gesteuerte Produktions-, Betriebs-, Vertriebs- und Marketingprozesse generieren Daten. In Bezug auf die Dienstleistungsentwicklung stellen diese eine wichtige Ressource dar. Oftmals liegen diese Daten in unstrukturierter Weise vor und keiner weiß, was damit angefangen werden soll. Daher sind die Meister des Data-Modellings bzw. Big-Data Spezialisten gefragt, den Wald vor lauter Datenbäume zu lichten, um sie in sinnvolle Zusammenhänge zu setzen. Das Suchfeld „Interne Daten“ bekommt natürlich einen zusätzlichen Push, wenn aus dem Dienstleistungsentwicklungsprozess Ideen entwickelt werden, die in einer Rückkoppelungsschleife bessere oder zusätzliche Daten benötigen, um einer spezifischen Dienstleistungsidee zum Durchbruch zu verhelfen. Grundsätzlich ist der interne Datenschatz Quelle für zwei strategische Ansatzpunkte: Zum einen geht es darum innovative Geschäftsmodelle zu etablieren und auf diese Weise eine neue Art von Dienstleistungserlebnissen zu schaffen<sup>1</sup>; zum anderen darum, ein bestehendes Geschäftsmodell zu optimieren, um daraus Effizienzgewinne zu realisieren.

### **Kundendaten und Kundenintegration als Inspirationsquelle**

Kundendaten sind heute der Unternehmenswert, der neue Geschäftsmodelle entstehen lässt. Im besten Fall erfassen wir Kundendaten – meist digital - so, daß wir eine 360°-Sicht vom Kunden erhalten. Darin steckt alles Wissen über den Kunden: was ihn bewegt, wie er denkt und wie er wann aus welchen Gründen handelt. Datenquellen sind die digitalen und physischen Touchpoints des Kunden entlang der Customer Journey, die wir dank unserer digitalen Helferleins systematisch auswerten können. Wenn darüber hinaus der Kunde von sich aus bereit ist, Daten zur Verfügung zu stellen, ist der Weg für eine mögliche Kundenintegration nicht mehr weit. Den Kunden in die Entwicklungsarbeit einzubinden birgt den Vorteil einer möglicherweise treffsicheren Dienstleistungsinnovation. In der Abb. 2 sind verschiedene Reifegrade der Kundeneinbindung dargestellt. In der ersten Stufe der Kundeneinbindung (1) sprechen wir von Crowdsourcing. Aufgaben, die vorab von eigenen Mitarbeitern übernommen

wurden, werden an ein großes Netzwerk ausgelagert. Dabei wird der Beitrag des Kunden in der Entwicklungsphase genutzt, um Dienstleistungsdesign und Features zu überprüfen.



Abb. 2: Stufenmodell zu Kundenrollen und möglicher Einbindung

Die Zusammenarbeit zwischen den internen Abteilungen und den Kunden ist sehr eng, einige Unternehmen integrieren sogar Kundenvertreter in Entwicklungsprojekte, um Aufgaben wie z. B. Konzepttests zu übernehmen. Eine wichtige Voraussetzung für diese Rolle ist, dass der Kunde über ausreichendes Wissen zu den benötigten Technologien verfügt. In der zweiten Stufe beziehen die Unternehmen den Kunden im Rahmen einer aktiven und kontinuierlichen Interaktion zu 100% ein. Der Kunde agiert als Partner des Unternehmens und ist in mehreren Phasen der Dienstleistungsentwicklung involviert. Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit fließen direkt in die Produktlösung ein. In der dritten Stufe der Kundeneinbindung entwickeln die Kunden selbst Innovationen, ohne das Unternehmen direkt einzubinden. Mit der Etablierung eines eigenständigen Innovationsprozesses konzipieren die Kunden Dienstleistungsprodukte selbst und bieten diese dem Unternehmen an. Das Unternehmen ist in der Folge in der Lage, das vom Kunden entwickelte Dienstleistungsprodukt auch anderen Kunden anzubieten.

### **Wettbewerbsanalyse als Inspirationsquelle**

In Analogie des Five-Forces Modell nach M. Porter<sup>2</sup> werden diejenigen Wettbewerbskräfte bestimmt, welche digitale Dienstleistungsinnovationen maßgeblich beeinflussen. Es erlaubt eine Bestimmung der relevanten, digitalen Konkurrenz, woraus entsprechende Maßnahmen für das eigene Unternehmen abgeleitet werden können. Die Abb. 3 zeigt die „Digital Five Forces“ als Modell mit den Suchfeldern, die zu bearbeiten sind. Nehmen wir als Beispiel eine Wellness-Hotelkette: Wir erkennen (1.) als Konkurrenz zum heutigen Geschäft digitale Portale

wie Gesundheits-/Selfness-/Wellness-Dienstleister. Als Maßnahme leiten wir daraus ab, daß wir Kooperationen mit digitalen Wellness-Portalen anstreben sollten.

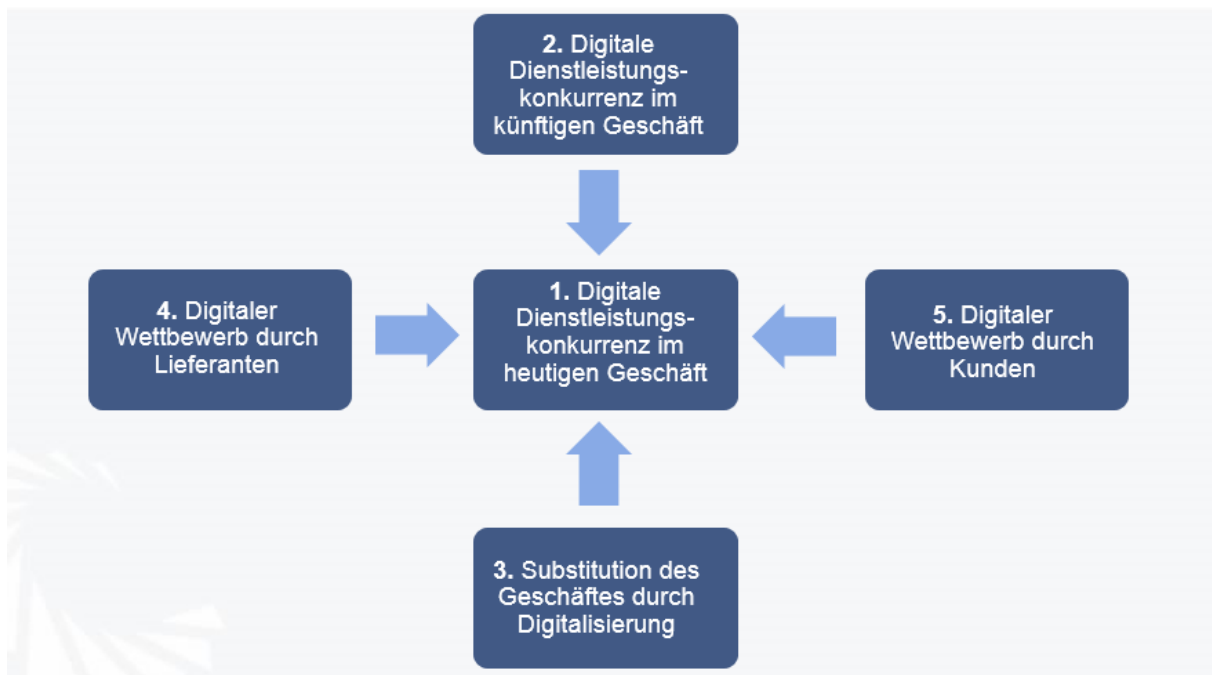


Abb. 3: Digital Five Forces: Modell und Kernthemen

Bei einer eingehenden Prüfung des künftigen Geschäftes (2.) vermuten wir, daß es eine Spaltung des Marktes in ein Premium- und Commodity-Segment mit eigenen digitalen Anforderungen geben wird. Daraus schließen wir, daß wir uns mittelfristig im Premium-Bereich mit adäquaten Dienstleistungen, die nicht zwingend digital sind, positionieren müssten. Diese Beispielübung, anhand der ersten beiden Felder der „5 Forces“ gezeigt, ist mit Überlegungen zu „Substitution des Geschäftes durch Digitalisierung“ (3.) sowie dem „Wettbewerb durch Kunden und Lieferanten“ (4. und 5.) zu ergänzen.

### Suchfeld „Digitale Interaktionsräume“

In der digitalen Interaktion werden alle Sphären erschlossen, die losgelöst von der klassischen Interaktion *Kunde - Unternehmen* durch die Digitalisierung auch dritte Partner als Akteure einschließt. Diese dritten Partner sind in der Regel Technologieanbieter, die durch ihr spezielles Angebot die Spielregel des Geschäftsmodells verändern können. Typische dritte Partner sind:

- E-Service Provider zum Austausch digitaler Kompetenzen mit/ohne Zusatznutzen (Fortschrittskontrolle, Tracingkontrolle etc.)

- Kooperationsplattformen und Servicenetzwerke für „Open Innovations“
- Unabhängige Test- und Bewertungsportale
- Sharing Economy: Dienstleistungsprodukte, die das Teilen und nicht das Besitzen als Geschäftsmodell adressieren
- Social Media: Kommunikations- und Marketingplattform für neue Dienstleistungen
- Coworking Spaces, FabLabs
- Digitale Plattformen in der Dienstleistungsökonomie (Transaktionsplattformen, Innovationsplattformen)
- DIY: Do It Yourself – Technologien und Bewegung

Die digitalen Interaktionsräume werden - der Digitalisierung geschuldet - immer vielfältiger. Da ist es kein leichtes, immer am Ball zu bleiben.

Die Auseinandersetzung mit diesem Suchfeld – im Zusammenspiel mit den Suchfeldern „Interne Daten“, „Kundendaten und Kundenintegration“ und „Digitale Wettbewerbsanalyse“ - ist ein erster Ausgangspunkt um neue Dienstleistungen entwickeln zu können.

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt mittelständische Unternehmen bei der digitalen Transformation ihres Geschäftsmodells. Der Ideenfindung bezüglich innovativer Dienstleistungen kommt in diesem Prozess eine vorrangige Bedeutung zu.

#### **Quellenhinweise:**

- (1) Dorfer, L. (2016): Datenzentrische Geschäftsmodelle als neuer Geschäftsmodelltypus in der Electronic-Business-Forschung – in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 68. Jg., Nr. 3, S. 307-369.
- (2) Porter, M./ Heppelmann, J.: Wie smarte Produkte Unternehmen verändern, in: Harvard Business Manager 12/2015

Gustav Kichler



**CONSENZUM – Managementberatung** \* DI Gustav Kichler  
 Lobaugasse 6 \* 1220 Wien \* Tel. +49. 6991. 390 95 54  
 Mail: [kichler@consenzum.com](mailto:kichler@consenzum.com) \* Internet: [www.consenzum.com](http://www.consenzum.com)

-----  
**Erfahrung – Kompetenz - Umsetzung**  
 -----