

[zifp]

ZEITSCHRIFT FÜR
INNOVATIONSMANAGEMENT IN FORSCHUNG UND PRAXIS

Dienstleistungen

**Strategische
Innovationsfelder**

Ideengewinnung

Quelle des Neuen

Finanzsektor

**Bank als
Innovationstreiber**

Prof. Dr. Thomas Abele

**Bewertung in frühen Phasen des Innovations-
managements: Der Weg ins Mittelmaß?**

Ausgabe Nr. 1 vom 11/2010

Hochschule Esslingen
University of Applied Sciences

EDITORIAL

Sehr geehrte Damen und Herren,
wir freuen uns, Ihnen die erste Ausgabe der Zeitschrift für Innovationsmanagement in Forschung und Praxis (zifp) vorstellen zu können. Im Zuge großer wirtschaftlicher Veränderungen steht die Innovationskraft eines Landes im Zentrum des Interesses von Politik und Gesellschaft. Innovationen setzen in vielerlei Hinsicht günstige Rahmenbedingungen voraus. Die Vielfalt der Aspekte, die im Rahmen des Innovationsmanagements berücksichtigt werden, sollen durch die vorliegende Zeitschrift repräsentiert werden. Innovationsmanagement lebt von seiner Praxisrelevanz und der Umsetzung in konkreten wirtschaftlichen Situationen. Die Zeitschrift ist deshalb als Medium zwischen Hochschule und Wirtschaft gedacht und dient als Sprachrohr für neue wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis.

Die erste Ausgabe der Zeitschrift beinhaltet folgende Themen:

Alfred Mack untersucht die notwendigen Bedingungen in einem Unternehmen, um Innovationen entwickeln zu können. Dabei sieht er die dort tätigen Menschen als einzige Treiber von Veränderungen an, deren Dynamik für Vernetzung und Freiheitsgrade von zentraler Bedeutung sind. Er schließt hieraus, dass unbegrenzte Planungs- und Optimierungsbestrebungen im Unternehmen nur zu einem gegenteiligen Effekt führen können.

Thomas Abele setzt sich kritisch mit den gängigen Bewertungsmethoden von Produktideen auseinander. Er stellt fest, dass Standardmethoden schnell zu einer Ablehnung von extremen, damit aber auch eventuell extrem erfolgreichen Produktideen führen können. Dies liegt allein schon daran, dass in den frühen Phasen des Innovationsprozesses eine Bewertung basierend auf wenigen Informationen erfolgen muss.

Verena Houben und *Urs Weber* setzen sich in ihrem Beitrag mit produktbegleitenden Dienstleistungen im Industriebereich auseinander. Die Autoren untersuchen verschiedene Ausprägungen solcher Dienstleistungen und erläutern deren Bedeutung. So sollte die Entwicklung produktbegleitender Dienstleistungen bereits in die frühen Phasen der Technologienentwicklung integriert werden.

Christian Nübling beschäftigt sich mit den aktuellen Rahmenbedingungen im Bankensektor und arbeitet die Besonderheiten in Bezug auf Innovationen und Innovationsprozesse heraus. Die aufgeführte große Homogenität von Bankprodukten führt hierbei zu extrem kurzen Lebenszyklen und hohen sofortigen Marketinganstrengungen bei der Produktplatzierung. Der Autor führt eine Reihe von Lösungsansätzen auf, wobei er einen Schwerpunkt in der Kommunikationsverbesserung und der Einbindung der Kunden in den Innovationsprozess sieht.



Frank Andreas Schittenhelm
Prof. Dr.

Frank Andreas Schittenhelm



Nina Dziatzko
M. A.

Nina Dziatzko

BEWERTUNG IN FRÜHEN PHASEN DES INNOVATIONS-MANAGEMENTS:

DER WEG INS MITTELMASS?

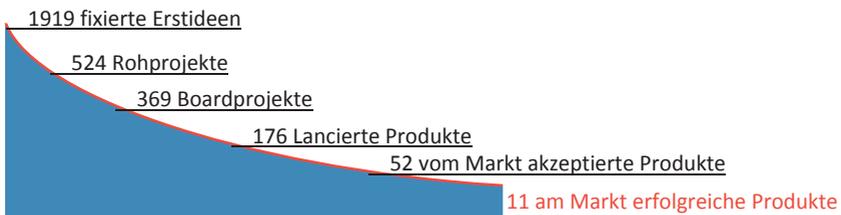
Thomas Abele, German University in Cairo

Ein Großteil der Unternehmen verfügt heutzutage über einen definierten Innovations- bzw. Entwicklungsprozess. Jedoch stellt die Bewertung von Projektideen in den frühen Phasen, u. a. aufgrund deren unterschiedlicher Reife, nach wie vor eine große Herausforderung dar. Die dabei, auch mit Blick auf die hohe Anzahl zu bewertender Ideen, häufig eingesetzten Scoring-Modelle sind bzgl. ihrer Eignung kritisch zu hinterfragen. Der Anspruch des Artikels ist es, die Problematik früher Bewertungen zu veranschaulichen, einzelne Ansätze aufzuzeigen, nicht jedoch ein abschließendes Modell zu entwickeln

EINLEITUNG

Viele Unternehmen haben keinen Mangel an Ideen, sondern bei deren Umsetzung¹. Wie sich aus der folgenden Abbildung entnehmen lässt, wird, um wenige erfolgreiche Produkte am Markt zu realisieren, eine weit größere Anzahl von „Erstideen“ benötigt.

Abb. 1: Von der Idee zum Produkt².



Jeder Übergang von einer Phase in die nächste erfordert dabei zumindest eine Bewertung. Wie dies z. T. in der unternehmerischen Praxis methodisch umgesetzt wird, lässt sich an folgendem realen Beispiel nachvollziehen³.

Fallbeispiel: Eine in der Vorentwicklung entstandene Produktidee wird einer Fokusgruppe vorgestellt. Im Innovationsprozess wird eine dem Schulsystem angelehnte Bewertung von 2,0

¹ o. V.: INNOVATION, 2010.

² Bullinger, Hans-Jörg, 2008, S. 18.

³ Die Grundstruktur und auch die getroffene Entscheidung des Beispiels wurden einem realen Vorgang nachgebildet. Umfragegröße und Bewertung wurden zur Illustration angepasst und anonymisiert.

oder besser gefordert, um die Projektidee in die nächste Phase zu übernehmen. Aufgrund der hier nachgestellten Bewertung von 10 Probanden wurde die Produktidee zurückgestellt.

Abb. 2: Fallbeispiel Bewertung einer Produktidee.

Schnitt	Prob. 1	Prob. 2	Prob. 3	Prob. 4	Prob. 5
2,1	1	2,5	3,5	2,5	2
	Prob. 6	Prob. 7	Prob. 8	Prob. 9	Prob. 10
	1	1	3	2	2,5

Obwohl die Produktidee von drei Probanden mit einer „1“ bewertet wurde, wurde sie aufgrund der Durchschnittsbildung abgelehnt.

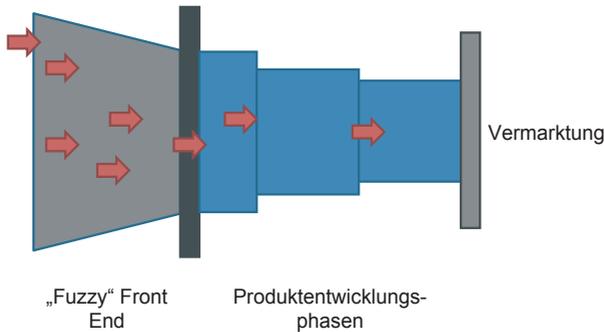
Wie dieses Beispiel aufzeigt, haben Bewertungsmethoden einen maßgeblichen Einfluss auf den letztendlichen Output des Innovationsprozesses.

Das Thema der Bewertung von Projektideen in frühen Phasen des Innovationsprozesses soll daher im Mittelpunkt des folgenden Artikels stehen. Zunächst wird auf die Strukturierung derartiger Prozesse eingegangen, bevor im Weiteren auf Bewertungsmethoden und aktuelle Ansätze eingegangen wird. Der Anspruch des Artikels ist es, die Problematik früher Bewertungen zu veranschaulichen, einzelne Ansätze aufzuzeigen, nicht jedoch ein abschließendes Modell zu entwickeln.

BEWERTUNGSPROZESS

Ein Großteil der Unternehmen verfügt heute über einen definierten Prozess für Entwicklungsprojekte. So hat eine Vielzahl von Unternehmen zum Beispiel einen Stage-Gate®-Prozess eingeführt. Dabei werden Entwicklungsvorhaben in Phasen und Tore eingeteilt, an denen das Projekt daraufhin bewertet wird, ob und wie es weitergeführt werden soll. Es wird dabei zwischen dem eigentlichen Produktentwicklungsprozess und dem Fuzzy Front End unterschieden. Fuzzy drückt dabei aus, dass sich die ersten Phasen im Innovationsprozess nicht präzise steuern lassen, da sich die Projektideen stark in ihrer Reife, in ihrem Neuigkeitsgrad etc. unterscheiden.

Abbildung 3.: Überblick Innovationsprozesse



Die Prozesse ähneln sich stark, ob es sich nun um Technologien, welche in späteren Produkten oder Prozessen einfließen, oder Produkte selbst handelt, weswegen im Weiteren generell von Entwicklungsprojekten gesprochen wird.

BEWERTUNGSMETHODEN

Eine Bewertung und Auswahl von Projekten ist immer dann nötig, wenn der Finanzmittelbedarf die zur Verfügung stehenden Finanzmittel übersteigt – was somit der Regelfall ist. Nach Gerpott lassen sich folgende Verfahren der Budgetierung unterscheiden⁴:

- Top-Down-Budgetierung: Vorgabe des Budgets durch die Unternehmensleitung, ohne dass eine Auseinandersetzung mit den Erfolgspotentialen der Vorhaben stattgefunden hat. Dies kann rückwärtsgerichtet an finanzwirtschaftlichen Kriterien, wie zum Beispiel Umsatz, Jahresüberschuss etc., erfolgen oder vorwärtsgerichtet auf Basis allgemeiner Strategieüberlegungen.
- Bottom-Up-Budgetierung: Das Budget ergibt sich aus der Summe aller alten und neuen, als positiv bewerteten Projekte.
- Gegenstrom-Budgetierung: Iterativer Abstimmungsprozess, um Top-down- und Bottom-Up-Budgetierung in Einklang zu bringen.

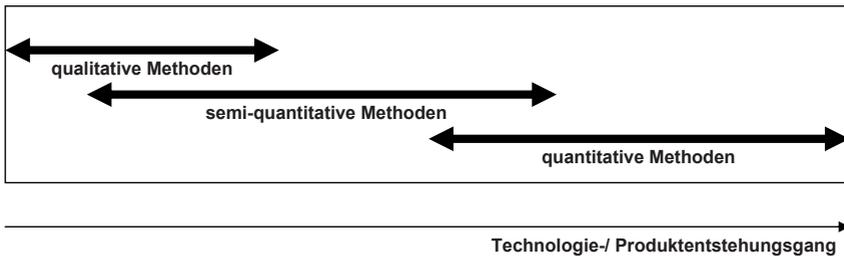
In vielen Unternehmen wird die Top-Down-Budgetierung angewendet, welche in einem bestimmten Rahmen auch im Sinne einer Gegenstrom-Budgetierung angepasst wird. Gerpott benennt sechs Vorgehensprinzipien, welche die Akzeptanz von Projektbewertungen in der Praxis fördern: Einheitlichkeit der Erhebungsstruktur, ex-ante-Einigung auf Bewertungsquellen, Quellentransparenz, unternehmensinternes Peer Review, unternehmensexterne Plausibilitätsprüfung sowie Prinzip der Nachvollziehbarkeit von Bewertungsergebnissen⁵.

⁴ Gerpott, Thorsten, 1999, S. 169 f.

⁵ Gerpott, Thorsten, 1999, S. 184 f.

In den frühen, „schwammigen“ Phasen werden häufig zunächst qualitative und später semi-qualitative Methoden eingesetzt, wenn „das harte Zahlenmaterial“ (noch) nicht zur Verfügung steht⁶. Dabei können auch in Punktbewertungssysteme durchaus monetäre Größen einfließen⁷. Vor dem Hintergrund der auch aus der Praxis stammenden Forderung nach einfachen Methoden, werden häufig u. a. Scoring-Modelle eingesetzt (mehrere Bewerter; ein oder mehrere, ggfs. gewichtete Kriterien).

Abb. 5: Entscheidungshilfe zur Auswahl von Bewertungsmethoden⁸



Es lassen sich eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden identifizieren, von denen eine Auswahl in der folgenden Abbildung strukturiert zusammengefasst ist. Semi-quantitative Verfahren zeichnen sich dadurch aus, dass der Zielerreichungsgrad durch Zahlen ausgedrückt wird, aber keine monetären Größen direkt widerspiegeln und/oder qualitative Größen als in rechenbare transformierte Größen enthalten⁹.

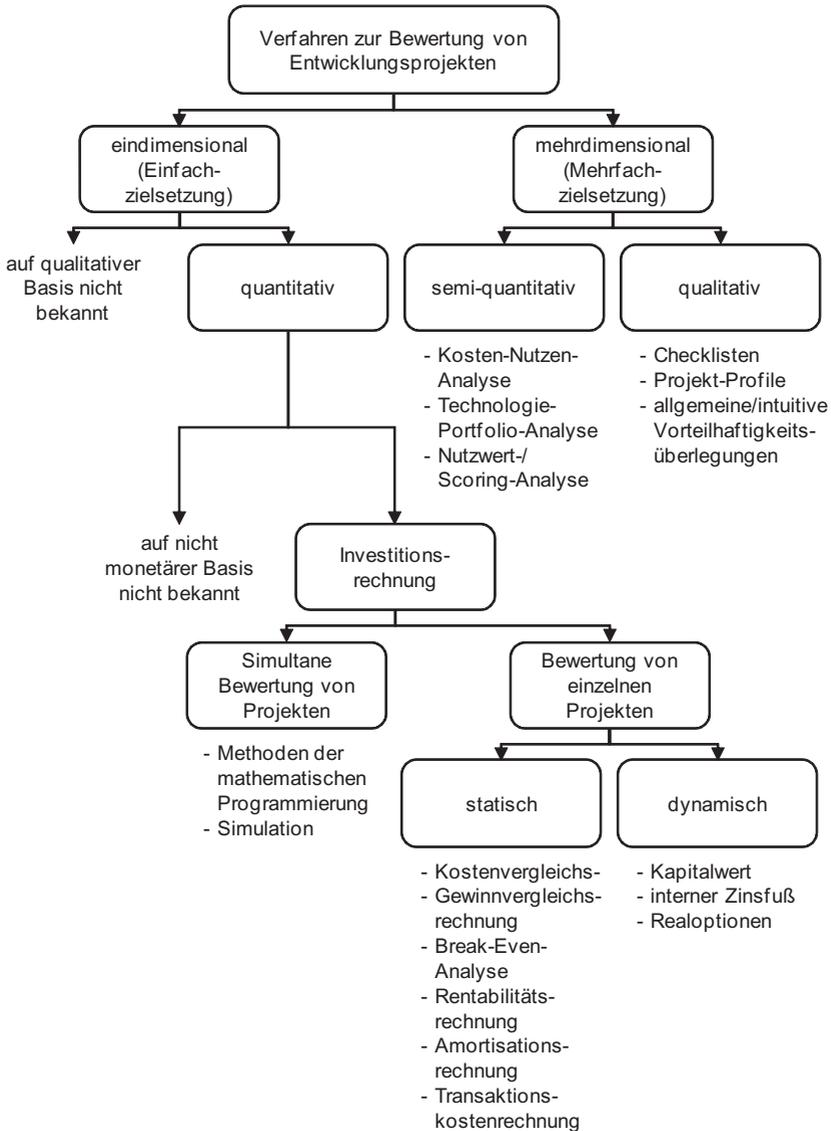
⁶ Bürgel, Hans Dietmar; Haller, Christine; Binder, Markus, 1996, S. 107

⁷ Scherer, Norbert, 1995, S. 62.

⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Bürgel, Hans Dietmar; Haller, Christine; Binder, Markus, 1996, S. 107 der als Quelle Thoma, W.: Beurteilung von F&E-Projekten : Möglichkeiten und Grenzen quantitativer Verfahren, in: Controlling, 1, 1989, 3, S. 168 angibt.

⁹ Vgl. Gerpott, Thorsten, 1999, S. 171 und Bürgel, Hans Dietmar; Haller, Christine; Binder, Markus, 1996, S. 106.

Abb. 4.: Methoden zur Bewertung von Entwicklungsprojekten¹⁰



¹⁰ Eigene Darstellung auf Basis von Bürgel, Hans Dietmar; Haller, Christine; Binder, Markus, 1996, S. 105; Burgstahler, Bernd, 1997, S. 115; Gerpott, Thorsten, 1999, S. 172 und Scherer, Norbert, 1995, S. 51-77.

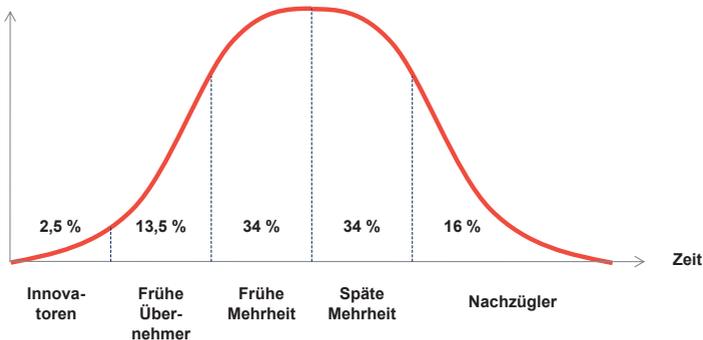
ROLLE DES DIFFUSIONSPROZESSES FÜR INNOVATIONEN

Nachdem im vorherigen Kapitel der Stand der Technik bzgl. Bewertungsmethoden kurz beleuchtet wurden, soll im Folgenden nochmals vertieft auf die Entstehung von Innovationen geblickt werden.

Unter Innovation (lateinisch „novus“ = neu) kann man nach Staudt „Neuerung, Neueinführung, Erneuerung oder auch die Neuheit selbst“ verstehen. „Der Innovation vorgeschaltet ist die Invention, die zur Produktreife zu entwickeln, herzustellen und zu vermarkten bzw. im Fertigungsprozess einzusetzen ist.“¹¹ Häufig trifft man in diesem Zusammenhang auch auf Schumpeters Begriff der kreativen Zerstörung¹².

Die Entstehung oder Verbreitung von Innovationen wird u. a. mit Hilfe von Modellen zum Diffusionsprozess zu erklären versucht. Dabei wird davon ausgegangen, dass Individuen Innovationen nicht zum gleichen Zeitpunkt akzeptieren¹³. Vielmehr nutzen Innovatoren – das heißt die ersten Adoptoren einer Innovation – diese, um sich von anderen zu differenzieren und dienen im Weiteren als „Innovationssender“, welche weitere Nachfrager anstecken¹⁴.

Abb. 3 Diffusionsprozess¹⁵



Mit Blick auf das einführende Beispiel lässt sich erkennen, dass derartige Überlegungen in diesen Bewertungsansätzen keine Rechnung getragen wird, sondern vielmehr davon ausgegangen wird, dass eine Idee zu einem Zeitpunkt möglichst vielen Probanden zumindest „gut“ gefallen sollte.

¹¹ Staudt, E., 1999, S. 4-1.

¹² Vgl. Zahn, Erich, 2009, S. 6.

¹³ Rogers, E. M.: *Modernization among peasants: The impact of communications*. Glencoe, NY: Free Press, 1969, S. 148 in Köpernik, Kathrin, 2009, S.92.

¹⁴ Köpernik, Kathrin, 2009, S.89-91.

¹⁵ Rogers, E. M.: *Diffusion of innovations*, 4. Aufl., New York, NY [u. a.], 1995, S. 262 nach Goos, Philipp; Hagenhoff, Svenja, 2003, S. 49.

NEUE BEWERTUNGSANSÄTZE

Neben den bereits oben aufgeführten Bewertungsmethoden gibt es verschiedene Stoßrichtungen, um die Bewertung und die darauf aufbauende Auswahl zu optimieren. Mögliche Ansätze können zum Beispiel die Zusammensetzung der Bewerter (vgl. Lead-User-Ansatz), die Optimierung von Methoden oder die Neuentwicklung von Methoden umfassen.

ANPASSUNG SCORING-METHODE

Mit Blick auf das einführende Beispiel könnte ein weiterer Ansatz sein, entweder nur das „beste“ Quantil zu berücksichtigen oder die Varianz verstärkt zu verwenden. Lässt sich eine Bewertung mit 10 mal „gut“ mit einer vergleichen, welche durchschnittlich ebenfalls eine „gut“ aufweist, aber dreimal „sehr gut“? Hier muss der Zusammenhang zwischen Bewertung und – bezogen auf eine Produktinnovation – der Kaufwahrscheinlichkeit noch genauer untersucht werden. Auch Pillkahn wirft in diesem Zusammenhang die Frage auf, wie ein „Visionär“ wie Steve Jobs zu Innovationen kommt¹⁶.

INNOVATIONSROULETTE

Unter der Prämisse, dass Innovationsmanagement ein Widerspruch in sich ist („... suggeriert, dass sich das Unbekannte planen ließe.“), dass Mitarbeiter in einem Unternehmen innovative Ideen mit Blick auf das persönliche Risiko eher dazu neigen, Bekanntes zu optimieren, wird bei Siemens u. a. ein Innovations-Roulette eingesetzt, bei dem die Auswahl von Projekten sogar dem Los überlassen wird¹⁷.

ZUSAMMENFASSUNG

Der Artikel wirft die Frage auf, ob u. a. die häufig verwendeten Scoring-Modelle wirklich ihrer Aufgabe gerecht werden, „innovative“ Projektideen herauszufiltern oder sogar das Gegenteil bewirken – das heißt überspitzt eher ein effektives Ressourcen- als Innovationsmanagement darstellen.

Im Bereich der Bewertung in frühen Phasen, welche aufgrund der Zeitknappheit, der Unschärfe der Informationen meist sehr einfach gehandhabt werden¹⁸, sind Methoden zu entwickeln, welche sicherstellen, dass nicht bereits im ersten Prozessschritt, die unter Umständen erfolgreichsten Projektideen herausfallen.

¹⁶ Pillkahn, Ulf in Interview durch Bergmann, Jens, 2010, S. 131.

¹⁷ Pillkahn, Ulf in Interview durch Bergmann, Jens, 2010, S. 130-131.

¹⁸ Vgl. zum Beispiel o. V.: PipelinePlanner, 2010.

LITERATURVERZEICHNIS

BEGEMANN, Ulrich (2. Juli 2003). Strategisches Technologiemanagement - Erfahrungen eines Anlagenherstellers, IPA Innovationsforum.

BULLINGER, Hans-Jörg (13.11.2008). Vorne sein ist schon schwer, vorne bleiben noch viel mehr – Konsequentes Innovationsmanagement für dauerhaften Erfolg; Best Innovator Roundtables 2008.

BÜRCEL, Hans Dietmar/**HALLER**, Christine/**BINDER**, Markus (1996). F&E-Management. München: Vahlen Verlag.

BURGSTAHLER, Bernd (1997). Synchronisation von Produkt- und Produktionsentwicklung mit Hilfe eines Technologiekalenders. Essen: Vulkan Verlag.

GERPOTT, Thorsten (1999). Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement: Eine konzentrierte Einführung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

GOOS, Philipp / **HAGENHOFF**, Svenja (2003). Strategisches Innovationsmanagement: Eine Bestandsaufnahme; Arbeitsbericht Nr. 11, Institut für Wirtschaftsinformatik, Georg-August-Universität Göttingen.

KÖPERNIK, Kathrin (2009). Corporate Foresight als Erfolgsfaktor für marktorientierte Unternehmen, Dissertation Freie Universität Berlin.

O. V.: INNOVATION, URL (14.5.2010). http://www.bcg.de/impact_expertise/funktionale/innovation/default.aspx.

O. V.: PipelinePlanner (19.5.2010) http://www.perlitzgroup.com/images/stories/downloads/Management%20Software/Flyer_PipelinePlanner_de.pdf.

PILLKAHN, Ulf in Interview durch **BERGMANN**, Jens (2010). Die Weisheit der Roulette-Kugel, brand eins, Heft 02.

SCHERER, Norbert (1995). Kooperationsentscheidungen in Forschung und Entwicklung, Frankfurt am Main; Berlin; Bern; New York; Paris; Wien: Lang Verlag.

STAUDT, Erich. Forschung und Entwicklung. In: **WITTMANN**, Waldemar u. a. (Hrsg.) (1999). Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1993, zitiert aus **BULLINGER**, Hans-Jörg (1999). Innovations- und Technologiemanagement.

ZAHN, Erich (2009). Strategic Entrepreneurship, Vortrag an der German University in Cairo (GUC), Kairo.

KURZVITA



Thomas Abele war nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Universität Karlsruhe (TH) sowie der University of Massachusetts in Boston als Projektleiter am Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) in Stuttgart tätig. Seine Promotion schloss er 2006 an der Universität Stuttgart zum Thema »Verfahren für das Technologie-Roadmapping zur Unterstützung des strategischen Technologiemanagements« ab.“ 2005 wechselte er in die Unternehmensentwicklung der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG und war dort zuletzt als stv. und operativ leitender Bereichsleiter Corporate Development u. a. für die Weiterentwicklung des Technologiemanagements und Business Development-Projekte verantwortlich. Seit September 2009 ist er als Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der German University in Cairo tätig. Thomas Abele ist zudem Geschäftsführer der TIM CONSULTING, welche Beratung, Audits und Schulungen im Bereich des Technologie- und Innovationsmanagement anbietet.

Kontakt: thomas.abele@tim-consulting.eu

DIE QUELLE DES NEUEN

Alfred Mack

Innovation ist immer mit der Entstehung von Neuem verknüpft. Dabei kann dieses Neue zwei grundsätzlichen Veränderungsrichtungen folgen. Für diese Richtungen ergeben sich wesentliche Unterschiede bezüglich der Entstehungsbedingungen und den sich daraus entwickelnden Folgewirkungen. Die Entstehungsbedingungen werden einerseits durch die Unternehmen geprägt. In Unternehmen treffen ausschließlich Menschen Entscheidungen, deshalb können auch nur diese innovieren. Der Umgang mit den Mitarbeitern legt damit die innovativen Potentiale und die Innovationsrichtung fest. Andererseits orientiert sich das Neue am Unternehmensumfeld. Dort finden wir als Selektionsaspekt die Kriterien für die Lebensfähigkeit von Innovationen.

Wollen wir Systeme oder Unternehmen gestalten, die in der Lage sind Neues hervor zu bringen, sollten wir zuerst verstehen, welche Bedingungen dafür erforderlich sind. Die Evolution ist eine Geschichte der Veränderung. Allerdings sind diese Veränderungen nicht durch aktives oder gar bewusstes Gestalten gekennzeichnet. Um jedoch bei der Gestaltung und Entwicklung von innovationsfähigen Systemen handlungsfähig zu werden, können wir daraus einige Ideen ableiten. Grundlage ist zuerst einmal eine allgemeine Realitätsvorstellung. Ob wir von dem gesamten Universum ausgehen oder uns auf das kleinste Teil beziehen, ob wir Belebtes oder Unbelebtes betrachten, wir haben es immer mit vernetzten Strukturen zu tun. In vernetzten Systemen können Ursache und Wirkung nicht mehr eindeutig zugeordnet werden. Wir können ja auch nicht ableiten, wo ein Kreis seinen Anfang hat. Wo wir auch immer Entwicklung und Veränderung beobachten, können wir sehen, dass Neues aus dieser Vernetzung als Ganzes entsteht und nicht auf Einzelursachen zurückgeführt werden kann. Betrachten Sie sich im Spiegel! Sie sind das Ergebnis einer Verbindung zweier Chromosomensatzhälften, das sich mit zunehmender Selbstbestimmung zu dem geformt hat, was Sie dort sehen können. Keine noch so detaillierte Betrachtung dieser Ursprünge, keine noch so ausgeklügelte Analyse Ihrer Lebensgeschichte und Ihrer sozialen Vernetzung wird erklären können, warum Sie gerade vor dem Spiegel stehen und sich fragen, was ich als Autor Ihnen damit wohl sagen will.

VERÄNDERUNG HAT EINE RICHTUNG

Unser Ausgangspunkt wird eine Diskussion der Kräfte sein, die verändernd wirken. Die Kräfte und Energien für Entwicklung und Veränderung in sozioökonomischen Systemen haben ihren Ursprung in der emotionalen Bewertung der Zukunftsbilder, die wiederum Produkte der vergangenen Erfahrungen sind. Eine sehr mächtige und grundlegende Bewertung zielt auf die Bestätigung vorhandener Realitätsbilder. Sie lässt sich durch eine höhere Differenzierung der entsprechenden Modelle und Wirkungsvorstellungen erreichen. Dies nennen wir eine translative Veränderung. Damit entwickeln und festigen sich diese Muster oft so sehr, dass die ursprüngliche Grundannahme nicht mehr transparent ist. Die Hälfte von 8 ist 3 und das kann ich Ihnen ebenso beweisen wie die Aussage, dass die Hälfte von 8 doch immer noch 4 ergibt. Würde ich Ihnen an der Stelle die

Erklärung dazu geben, würde diese Fragestellung eher zu einer translativen Veränderung führen. Ohne Erklärung können Sie die Fragestellung ignorieren, dies führt eher zu keiner Veränderung. Alternativ dazu könnten Sie sich damit auseinandersetzen, warum eine so einfache Frage zwei verschiedene Antworten hat und entdecken, dass unterschiedliche Modelle zu unterschiedlichen Lösungen führen. Letzteres hat das Potential für eine transformative Veränderung hin zu grundlegend anderen Modellen.

Translatorische Veränderungen bedeuten den Ausbau und die Detaillierung von Fähigkeiten. Wir lernen sprechen und bilden uns in Rhetorik weiter, wir lernen das Einmaleins und lernen höhere Mathematik, wir installieren Telefonsysteme, Mailsysteme, Datenbanken. Auf der persönlichen Ebene reden wir von Skills, also individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Die Führungskraft trainiert Mitarbeitergespräche und lernt Personalführung, die Mitarbeiter lernen den Umgang mit Maschinen und Rechnersystemen. Dies alles liefert einen Beitrag zur Lebensfähigkeit des Einzelnen und des Systems und vollzieht sich innerhalb von festen Paradigmen wie: logische Entscheidungen sind richtig, Planbarkeitsvorstellungen oder Ursachen-Wirkungsbeziehungen. Die „richtige Logik“ ignoriert, dass es unterschiedliche Logiken gibt, Planbarkeitsvorstellungen verschließen vor der Nichttrivialität (nach H. v. FÖRSTER) die Augen und die Wenn-Dann-Vorstellungen wollen die Rekursionen nicht wahr haben. Diese Kraft, Bestehendes weiter zu entwickeln und zu verfeinern wird auch Eros (nach C. G. JUNG) genannt. Wir können sie als die Attraktivität des Bestehenden interpretieren, was in ein „So soll es bleiben“ für Generelles und Prinzipien mündet. Die daraus entstehende Veränderung entwickelt unsere Fähigkeiten auf einer gleichen Ebene in dem Sinn, dass keine grundsätzlich neuen Optionen entstehen. In Abbildung 1 ist dies dargestellt. Wir können die Translation als eine Entwicklung unserer Lebensfähigkeit ansprechen, da wir darüber die Fähigkeit zur Problemlösung verbessern, jedoch an der Existenz des Problems nicht rütteln.

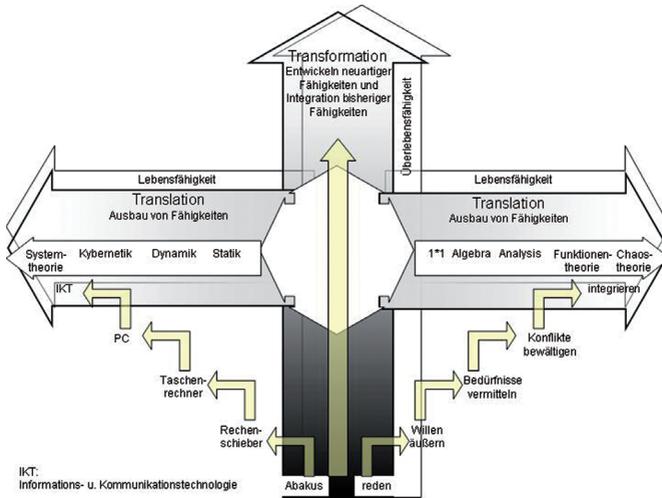


Abbildung 1: Entwicklungsrichtungen

Faulheit ist für die Gestaltung von Systemen aus diesen Zusammenhängen heraus die beste Orientierung. Wenn es uns gelingt bei der Systemgestaltung etwas einfacher und leichter zu machen, adressieren wir damit diese translative Kraft und wir dürfen mit einer hohen Akzeptanz rechnen. Was nicht funktioniert, ist eine Alternative durch die Erschwerung der anderen zu unterstützen. Wir machen zum Beispiel die Öffnungszeiten so ungeeignet, dass nur noch der telefonische Kontakt funktional ist. Hier wird die Wahrnehmung der ungeeigneten Öffnungszeiten als Negativimpuls wirksam bleiben, unabhängig unseres möglicherweise genialen Telefonservices. Ausgefeilte Lösungen verstellen oft den Blick für Alternativen. Je mehr wir bestimmte Methoden zum Beispiel Qualitätsmanagement, Controlling oder Lean Production detailliert und verankert haben, desto schwerer sind hier alternative Ansätze zugänglich.

Unsere Realität funktioniert nicht immer logisch, ist nicht immer planbar und ist auf Grund ihrer rekursiven, vernetzten Struktur chaotisch. Wir werden also immer wieder mit den Grenzen der Gültigkeit unserer Paradigmen konfrontiert. Die Fähigkeit dann die inneren Paradigmen zu verändern bedeutet Überlebensfähigkeit und führt zu transformatorischen Veränderungen. Diese sind schwierig zu bewältigen, da sie im Grunde immer einen Leben-Tod-Konflikt bedeuten. Die Kraft oder Energie für diese Veränderung wird von C. G. Jung mit dem Begriff Thanatos beschreiben. Daraus resultieren zwei grundsätzliche Reaktionsmöglichkeiten. Die Regression, im Sinne der Einschränkung von Wahrnehmung und Handeln, versucht die Lebenssituation aufrecht zu erhalten. Die Transformation, die die alten Paradigmen zugunsten neuer grundlegend anderer Orientierungen auflöst, lässt völlig neue Wahrnehmung oder neues Handeln zu. Durch die Verbesserung des Rechenschiebers, bis hin zu seiner Automatisierung, werden wir nicht zur Lösungsalternative Taschenrechner kommen. Schauen wir uns die Probleme bei der Verbesserung des Rechenschiebers an, so ist beim Taschenrechner davon nichts mehr vorhanden. Eine solche transformatorische Veränderung ist daran zu erkennen, dass die ursprünglichen Optimierungsfragestellungen nicht mehr existent sind. Sie ist dann in guter Weise gelungen, wenn das Alte in angemessener Weise in das Neue integriert ist. Zum Beispiel: Wenn wir beim Rechner die Fähigkeit Überschläge und Größenordnungen zu bestimmen, was ja beim Rechenschieber notwendig war, auch zur Kontrolle der Ergebnisse des Rechners einsetzen. Daher stehen alle Prozesse auf dem Prüfstand. Was beim Rechenschieber die Feinmotorik des Bedieners, die mechanischen Eigenschaften des Schiebers und die Sehkraft der Augen war, wird zur Aufmerksamkeit bei der Zifferneingabe um Eingabefehler zu vermeiden.

Daraus ergeben sich im Wesentlichen zwei grundlegende Veränderungsrichtungen, die auch im Unternehmen unterschiedliche Bedeutung haben. Transformatorische Veränderungen lösen sich von dem Bestehenden. Dies ist ein Abschied, den wir auch als kleinen Tod beschreiben können. Um diese Schwelle zu überwinden, braucht es eine Kraft, die entweder aus einem Leidensdruck durch Desorientierung im Außen kommt oder sich aus einer inneren Erkenntnis der Widersprüchlichkeit von grundlegenden Maßstäben speist und in der Lage ist die Attraktivität des Bestehenden zu überwinden. Im Außen abgeleiteter Leidensdruck entspricht der reaktiven oder passiven Ergebnisorientierung während die Maßstabsorientierung proaktives Handeln ermöglicht. Dabei zeichnet sich die passive Variante durch entlastende Schuldzuschreibungen

der Art aus, dass sich für andere eine Handlungsnotwendigkeit in der Vergangenheit oder in der Situation ergibt. Die transformierende Kraft, hier als Überlebensfähigkeit angesprochen, kann somit nicht aus einer schrittweisen Verbesserung - die moderne Variante nennt sich Kai Zen - entstehen. Individuell ist es die Bereitschaft sich selbst auf den Prüfstand zu stellen, mit der Aufgabe die eigene Wahrnehmung mit deren Auswirkung auf die eigene Emotionalität und die unbewussten aber wirksamen Realitätsbilder zu hinterfragen. Motivation als eine Wirkung erzeugende Kraft besteht aus Kognition, dem Verständnis der Wirkungszusammenhänge, und Emotion, der emotionalen Bewertung unserer Zukunftsbilder.

Nur Redundanz in den Potentialen zur Modellbildung ermöglicht Entwicklung und Wachstum in eine transformative Richtung. Redundanz bedeutet hier, dass wir in der Lage sind mehr Modelle zu bilden, als wir in der Situation zur direkten Handlungsorientierung brauchen. Dies birgt gleichzeitig die Gefahr der Desorientierung und der Reaktionsverzögerung, da wir nun einen Entscheidungsprozess für die Handlung benötigen. Solche Potentiale können nur in einem geschützten Rahmen entstehen, in dem Verzögerung und Unsicherheit zulässig sind. Hier haben wir wohl die Ursache für die oft bemängelte Fähigkeit zur Kreativität und Innovation transparent, aber auch entscheidende Hinweise für eine spezifische Systemgestaltung. Eine stringente Optimierung der Prozesse und Abläufe entzieht der Veränderung die Grundlage. KVP können wird dann auch als Akronym für „**K**einer **V**erändert **P**rinzipien“ verstehen.

Die mit der Entwicklung einhergehende Veränderung folgt einer eigenen inneren Logik. Auslöser wird immer ein entwicklungsspezifischer Impuls sein, der jedoch aus unterschiedlichen Antriebssituationen stammen kann. Das weitgehende Ausschöpfen einer translativen Veränderung lässt die Grenzen der Gültigkeit transparent werden. Dabei ist dieses weitgehende Ausschöpfen ein individuelles Maß, für jeden etwas anderes. Eine weitere Quelle entsteht aus den lebensgeschichtlichen Phasen bei denen wir mit immer anderen Themen konfrontiert sind. Dabei gelingt die Veränderung gut, wenn die vorhergehende Phase als Entwicklung einen Abschluss gefunden hat. Wenn wir unsere Erstsymbiose nicht leben konnten, werden wir auch unsere Individualisierung nicht reibungslos entwickeln können. Jede Reise und damit eben auch jede Veränderung beginnt mit dem ersten Schritt – „wir versuchen etwas Neues“. Aus diesem ersten Schritt entsteht ein Regressionswunsch, ein mehr oder weniger starker Impuls zurück zum Alten. Bei der Teamentwicklung oder bei neuen Mitarbeitern haben wir diesen ersten Schritt im Grunde immer transparent. Wenn wir in diesen Veränderungsprozessen dem Regressionsimpuls an geeigneter Stelle Raum geben, bekommt das Neue eine höhere Stabilität. Bei der Teamentwicklung könnte dies eine gezielte Stimulation der Individualität oder der Eigenständigkeit, bei der Integration neuer Mitarbeiter das Einnehmen einer autonomen Außenposition sein.

Die hier angesprochenen individuellen Entwicklungen bauen aufeinander auf. So sind die grundsätzlichen Potentiale und Fähigkeiten, die sich aus der Persönlichkeitsentwicklung ergeben, Voraussetzung bzw. Basis für die differenzierten Stufen der Logikentwicklung. Aus beiden lässt sich die Autonomieentwicklung ableiten und aus der integrierenden Betrachtung dieser drei Konzepte ergibt sich die im betrieblichen Kontext auch begrifflich vorhandene Kompetenz

und deren Entwicklung. Die zentrale Bedeutung der individuellen Entwicklungen resultiert aus dem Sachverhalt, dass in einem Unternehmen nun mal nur Menschen eine aktive Funktion übernehmen können.

VON DER VERÄNDERUNG ZUR EMERGENZ

Als Grundannahme sind wir davon ausgegangen, dass sich alles verändert. Jedes Zeitalter, jedes Unternehmen und jedes Individuum hat damit seinen spezifischen Bedarf an Neuem. Diese Veränderungen haben wir in zwei qualifizierende Begriffe gefasst. Die translatorische Veränderung lässt sich durch Detaillierung und Kombination aus vorhandenem ableiten und erklären. Veränderungen dieser Art schaffen keine grundlegend neuen Qualitäten. Eine detaillierte Beschreibung und Bewertung der Kernkompetenzen unserer Mitarbeiter, Abteilungen und Bereiche allein schafft nichts Neues, auch wenn wir diese zur Systemgestaltung nutzen.

So wie ein Baum keinen Lebensraum Wald, ein Vogel nicht die Charakteristik eines Schwarms oder ein Mitarbeiter nicht das Unternehmen darstellt oder beschreibt, so können wir bei transformatorischen Veränderungen das Neue nicht mehr auf seine Bestandteile zurückführen oder damit erklären. Diese Art der Veränderung wird auch mit dem Begriff der Emergenz beschrieben. Auch Aspekte unsere Realitätsvorstellungen und unseres Denkens können wir als Ergebnis einer solchen transformatorischen Veränderung verstehen. Unsere, im Vergleich zur Gesamtheit des Gehirns, einfachen „grauen“ Zellen bringen in ihrer Vernetzung etwas zustande, was durch sie nicht erklärbar ist.

Kennzeichnend für solche, zur Emergenz fähigen Systeme, ist die Zusammensetzung aus einzelnen, relativ einfachen Bestandteilen. Dabei sind die Bestandteile trotz Ähnlichkeit nie wirklich gleich. Die Schwierigkeiten bei Monokulturen in der Landwirtschaft machen diesen Nutzenaspekt der Inhomogenität transparent. Die eigenständige Lebensfähigkeit ist dort sehr begrenzt und muss durch zusätzliche Aufwände gestützt werden. Doch leider werden wir das mit der transformatorischen Veränderung durch Einfaches zusammenfügen von Teilen nicht erzeugen können. Betrachten wir als überschaubares Beispiel ein Team als Abbild eines Unternehmens. Fassen wir eine Anzahl von Personen, die sind ja auch immer etwas verschieden, zu einem „Team“ zusammen, haben wir nur eine Worthülse für diese Gruppe benutzt. Wollen wir nicht mehr erreichen ist das ja auch angemessen. In einem Unternehmen gibt es genügend Aufgabenstellungen für eine solche Vorgehensweise.

Erwarten wir von diesem Team jedoch Neues im transformatorischen Sinn, brauchen wir noch eine weitere Eigenschaft, die die obigen Beispiele charakterisiert. Die Bäume im Wald, die Vögel im Schwarm oder teilweise die Menschen im Unternehmen stehen in einer vielfältigen Wechselwirkung untereinander. Es sind die inneren Vernetzungen und Strukturen mit einer wechselseitigen Schutz- und Wettbewerbsfunktion, sowie den Ausprägungen Bindung und Dynamik, die in ihrer rekursiven Vernetzung das Neue ermöglichen. Abhängig von der Aufgabenstellung eines Teams gilt es diese Gruppe und deren innere Vernetzung zu gestalten. Die Betrachtungen, die sich auf das Unternehmen beziehen, lassen sich auf die Fragestellung der Teamentwicklung übertragen. Wir finden dort die Orientierung für die Gestaltung der Art der

inneren Vernetzung und Struktur von Teams. Ebenso werden die hier am Team dargestellten Sachverhalte auch für Unternehmen als Ganzes wirksam sein.

Einer Veränderung kann nichts entgehen, nämlich der Alterung, die ohne Zutun des Menschen abläuft. Gleichzeitig entsteht immer und überall Neues. Stellen Sie sich vor, wir könnten die Alterung abschaffen. Damit würden wir dem Neuen die Existenzgrundlage nehmen. „Das haben wir schon immer so gemacht“ deutet auf eine Überbetonung der Beharrung hin, die dem Neuen das Geburtsrecht verweigert.

Zur Emergenz fähige Systeme reagieren als Ganzes auf Veränderungen. Fügen wir ein neues Element hinzu oder entfernen ein Element, werden wir Auswirkungen auf das Gesamtgefüge erhalten. Was wir in einem Team noch relativ gut beobachten und nachvollziehen können, wird im Unternehmen durch Komplexität verschleiert und durch Hierarchie gewichtet. In gleicher Weise wirken die äußeren Randbedingungen. Diese versorgen das Unternehmen mit Ressourcen und bewerten gleichzeitig alles was nach außen transparent wird. Zudem befinden sich diese äußeren Randbedingungen in einem ständigen Wandel. Wenn wir demnach eine mangelnde Marktadaption eines Unternehmens beobachten, können wir vermuten, dass die Emergenzfähigkeit durch Homogenität oder Begrenzungen der Vernetzung eingeschränkt ist, oder durch eine Unausgewogenheit von Bindung und Dynamik begrenzend wirkt. Die ausufernden Generalismen in Unternehmen, begründet mit Standardisierung, Vergleichbarkeit und Absicherung, oft in Form von methodischen Zwängen verkleidet, wirken hier bedenklich gut.

Möglicherweise sind wir von vielem Neuen umgeben, ohne es wahrnehmen zu können, ist doch dieses Neue nicht aus dem bisherigen erklärbar. Das Grundmuster zu bewerten und zu vergleichen, in vielen Situationen ein Überleben sicherndes Stereotyp, behindert hier die Wahrnehmung. Die Reduktion auf eine Ansammlung von Bäumen schließt das Eigenständige des Waldes aus. „Nur eine Gruppe von Vögeln“ verstellt den Blick für die Intelligenz eines Schwarmes. Im Unternehmen ein Team auf die Mitglieder zu reduzieren nimmt dem Team die Eigenständigkeit.

Die schöpferische Kraft emergenzfähiger Systeme liegt in der Ganzheit der inneren Vernetzung und der damit vernetzten Fähigkeiten der Einzelkomponenten, ohne im Sinne von Ursache und Wirkung Verbindungen herstellen zu können. Dabei ist sie, wie wir bei der Betrachtung der kennzeichnenden Eigenschaften gesehen haben, mit dem spezifischen Verständnis für Emergenzfähigkeit beeinflussbar. Nicht als Planbarkeit im trivialen Sinn, sondern als Potential, das es gilt bei Bedarf zu wecken.

VERÄNDERUNG ORIENTIERT SICH

Generell werden wir ein emergenzfähiges Unternehmen oder ein solches Team in diesem Sinn nicht ohne eine spezifische Entwicklung bekommen und Entwicklung bedeutet immer, dass wir dafür einen spezifischen Veränderungsprozess brauchen. Wenn wir auf der Ergebnisebene eine Veränderung wollen, kann dies eben nur durch einen Prozess erfolgen. Dieser Prozess schöpft, ausgehend von den Vorstellungen der Systemischen Wirkungsausbreitung, seine Energie aus der darüber liegenden Ebene oder wird durch äußere Realitätsänderungen erzwungen. Auch im Fall

der Adaption an externe Veränderungen braucht die innere Veränderung Energie für den damit verbundenen Anpassungsprozess.

Neues in Beziehung zum Außen braucht dabei eine innere Redundanz als Quelle der Energie. Grundvoraussetzung dafür ist, dass wir in der Lage sind das Neue zu denken. Dies setzt Modelle bei den beteiligten Menschen voraus, die mehr umfassen als die Erklärung des momentan Vorhandenen. Um über „den Tellerrand hinaus“ denken zu können braucht es Freiräume, die wir bei den allseits vorzufindenden Einsparungsbestrebungen oft nicht mehr zulassen. Wir sollten anerkennen, dass es eben auch für Optimierungen und Belastungen Grenzen gibt, die nicht erst auftreten wenn die Betroffenen an ihre Leistungsgrenze kommen. Die Organisation wird sonst ihrer Überlebensfähigkeit beraubt. Die Fähigkeit für das Neue muss im System vorhanden sein bevor das Neue zum Vorschein kommt. Bei einem Innovationsteam oder im Unternehmen müssen wir zuerst die Fähigkeit dazu entwickeln und schaffen, bevor wir mit Berechtigung auf ein entsprechendes Ergebnis hoffen können.

Gleichzeitig braucht Neues im Inneren eine Redundanz im Außen. Wenn ich als Kunde die Abhängigkeit meines Lieferanten zu Preiskürzungen ausnutze, werde ich irgendwann, oft relativ zeitnah, nach einem neuen Lieferanten Ausschau halten müssen. Nur wenn wir dem Lieferanten dieses Potential in Form von reduzierter Ausnutzung der Preisschraube zugestehen, bleibt er uns erhalten. Unser Beispielteam braucht hier Freiräume die eigene Teamidentität zu pflegen und das übergeordnete System sollte dies im Sinne der Ressourcenpflege ermöglichen.

Das Neue im Außen setzt Überschuss im Inneren voraus, welcher nur durch einen Überschuss im Außen zu bekommen ist. Dieser äußere Überschuss wird vor allem durch Neues im Außen zugänglich. Wir haben hier eine Rekursion transparent, die sich mit einer deutlichen Verzögerung auf die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens auswirkt. „Wir hätten das Geld für neue Entwicklungen, aber keinen Renditedruck die dafür notwendige Zeit auch bereit zu stellen.“ Eine Aussage, die signalisiert, dass das Realitätsmodell Rekursionen eher ausblendet. „Jetzt hätten wir die Zeit dafür, aber nicht mehr das Geld“: kennzeichnet dann den möglichen Beginn einer schmerzhaften Lernphase.

„Neu“ als Eigenschaft allein reicht nicht aus, damit etwas lebensfähig wird. Im Außen findet ein Selektionsprozess statt. Nur wenn das Neue über das Außen auf das Emergenz erzeugende System eine stützende Rückwirkung erzeugt, ist es lebensfähig. Konkret auf Unternehmen bezogen: Wenn die neuen Produkte für das Unternehmen keinen Nutzen erzeugen, sollten wir sie auch nicht produzieren! Ein System ist eben nur überlebensfähig, wenn es für den Nutzen, den es im Außen erzeugt, mehr Ressourcen bekommt, als es für die Nutzenerstellung eingesetzt hat. Dieses Mehr brauchen wir für die Selbstorganisation und eben für die Aufrechterhaltung der Emergenzfähigkeit, der Fähigkeit Innovationen zu erzeugen. Verweigern wir einem Unternehmen diese Anteile, so verhält sich dieses wie eine Zimmerpflanze, die wir nicht mehr mit Wasser versorgen. Halterungen für die welken Blätter und Zweige mögen das Aussehen etwas verbessern, im Unternehmen entspräche dies der Kunst des Schönredens, können aber den Prozess des Verwelkens nicht aufhalten. Der Selektionsdruck im Außen gibt für das System als Rückwirkung die Entwicklungsrichtung vor. Nur wenn es für die Bäume hilfreich ist einen Wald zu bilden oder nur wenn die Zugvögel im

Schwarm einen Überlebensvorteil haben, werden sich diese eigenständige Systeme, Wald und Schwarm, bilden. Fehlt dieser Selektionsdruck fehlt der Entwicklung die Orientierung. Was hier zusätzlich zum tragen kommt ist, dass solche Situationen, zum Beispiel aus einer marktbeherrschenden Stellung heraus, die Sensibilität für Bedarfe und deren Veränderungen im Außen stark behindert. Der Kunde hat das zu wollen was es gibt und die internen Prozesse sind auf diese Vorstellung hin optimiert. Manche Öffnungszeiten in bestimmten Branchen oder Zugangshürden in Internetportalen erzählen von dieser, schon im Ansatz eingeschränkten Innovationsfähigkeit.

In Unternehmen und darüber hinaus begegnet uns dies mit dem Merkmal der Orientierung an formaler Macht. Dialog, Austausch, Beziehung und Eigendynamik als Bausteine der Voraussetzung für Emergenz sind dann sehr eingeschränkt. Damit begrenzt, je nach Systemgröße mit spezifischem Zeitaspekt, jede Machtorientierung sich im Sinne einer emergenten Entwicklung selbst. Dass translativ Veränderungen wie Systemgröße, Wirtschaftsmacht oder die Definition von Realitätsmodellen dadurch möglich sind, bleibt unbenommen. In ideologisch geprägten Organisationen, in denen bestimmte Realitätsvorstellungen einen paradigmatischen Charakter haben, können wir dies beobachten. Auch in „normalen“ Unternehmen können Methoden, Vorschriften oder Modelle eine solche paradigmatische Gültigkeitszuschreibung bekommen. Emergenzfähigkeit würde ich solchen Organisationen eher nicht zuschreiben. Hier gilt eben auch, dass abgeschlossene Systeme nur altern können. Diese Abgeschlossenheit begegnet uns durch Einschränkungen im Denken und Handeln.

Beim Individuum werden durch eine Überbetonung von Macht, Wissensvorsprung oder des eigenen Realitätsbildes schnell Omnipotenzphantasien geweckt, die, hier glaube ich mit Recht absolut formulieren zu dürfen, nie angemessen sind. „So gut wie ich kennt keiner unsere Maschinen, unser Unternehmen und unseren Markt“, so die Bemerkung eines Unternehmers. Dass die Unternehmenszahlen eine bedenkliche Geschichte erzählen, kann deshalb nicht an ihm liegen. Dies ist eine Sichtweise und eine Grundhaltung, die schon in der Entstehung das Neue behindert. Neues kann sich eben nur bilden, wenn wir bereit sind Altes in Frage zu stellen. Da im Unternehmen nur Menschen im innovativen Sinn aktiv sein können, beginnt das Neue bei ihnen. Über den Umgang mit uns selbst und den Mitarbeitern haben wir damit gestalterische Einflussmöglichkeiten dem Neuen einen Weg zu bahnen! Doch beachten Sie: Das Neue das hier mit Emergenz gemeint ist, ist nicht das, was sie aus Ihren bisherigen Erfahrungen in einem kognitiven Prozess ableiten. Emergenz entsteht über eine Störung unseres inneren Gleichgewichts durch fremde Reize, denen wir erlauben, dass sie uns erreichen. In einer aufmerksamen und schützenden Umgebung kann das in guter Weise gelingen.

Veränderung orientiert sich, wie wir in diesem Abschnitt untersucht haben, an den internen und externen Ressourcen, sowie an den Realitätsbildern, den daraus abgeleiteten emotionalen Bewertungen und den Prozessen die in der Folge daraus entstehen. Dabei dürfen wir vor dem hohen Missbrauchspotential, das in dieser Beeinflussbarkeit der Emergenzfähigkeit und der Veränderung steckt, nicht die Augen verschließen. Die Randbedingungen und die Art der Störung mit der wir Veränderung stimulieren, transportieren auch die Entwicklungsrichtung. Wenn wir nun

einen Leidensdruck mit Schuldzuschreibungen und Feindbildern verknüpfen, dieses Beispiel geht hoffentlich etwas über den Betrachtungsgegenstand der Unternehmen hinaus, können wir der Veränderung auch eine zerstörerische Kraft geben. In Unternehmen könnte sich zum Beispiel dann die Energie gegen den Wettbewerber richten, von dem wir jedoch kein Geld bekommen, anstatt konstruktiv Kundennutzen zu fokussieren.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

In Unternehmen sind die einzigen aktiven Komponenten die dort tätigen Menschen. Nur aus ihnen heraus kann sich eine Innovation entwickeln. Dabei ist Innovation eine Form von Dynamik. Damit sich im Unternehmen eine Dynamik aus sich selbst heraus entwickeln kann müssen die dafür notwendigen Bedingungen geschaffen werden. Zentrale Punkte sind dafür Vernetzung und Freiheitsgrade. Darüber kann Veränderung, Innovation und Emergenz aus den Eigenschaften des Unternehmens heraus entstehen. Ein Unternehmen beschneidet seine Innovationsfähigkeit selbst, wenn es einer unbegrenzten Optimierungsvorstellung und einem Planbarkeitsparadigma folgt. Diese Prägung wirkt dann auf die Mitarbeiter zurück, so dass wir auch dort die entsprechenden Stereotypen im Denken und Handeln bekommen.

Unternehmen und Märkte sind nun mal nichttrivial und entziehen sich damit im Grunde der Analyse und der Planbarkeit. Wenn wir dies anerkennen liegen die Zukunftspotentiale der Unternehmen in der Sensibilität für die spezifischen Anforderungen der realen Situationen und der Fähigkeit über Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit dem Geltung zu verschaffen. Die Wurzeln dafür finden wir bei den Mitarbeitern und den sie prägenden internen Randbedingungen. Wir bekommen als Innovationsfähigkeit das, was wir über die inneren Wirkungsmechanismen des Unternehmens zulassen. Wollen wir diese Innovationsfähigkeit entwickeln, werden wir dies nur über eine Veränderung der inneren Dynamik erreichen.

Es gibt wohl kaum eine Unternehmensleitung, die die Innovationsfähigkeit im Unternehmen beklagt, sich dabei mit einbezieht und sich selbst als Teil des Problems sieht. Wenn doch, wäre das nur glaubwürdig, wenn sich die Leitung als Teil des Veränderungsprozesses integrieren würde. Das allein würde schon eine Veränderungsdynamik stimulieren. Damit ist keine Schuldzuweisung verknüpft! Ein Unternehmen ist in weiten Bereichen das Produkt oder Ergebnis von Leitung und Führung. Demnach entsteht daraus auch das Beharrungsvermögen, das wir in unserem Wunsch nach Innovation beklagen. Das Potential für die individuelle Fähigkeit Innovation zu denken, mag vorhanden sein. Auch könnte jeder im Grunde in seinem Wirkungsbereich hier etwas einbringen. Trotzdem werden diese Ressourcen der Weiterentwicklung oft nicht genutzt oder sind nicht frei verfügbar. Die Ursachen für mangelnde Innovationsfähigkeit werden wir nicht personifizieren oder auf einzelne Sachverhalte schieben können, ebenso wenig den Erfolg. Die innere Dynamik des Systems Unternehmen ist das Produkt aller Beteiligten, natürlich gewichtet entsprechend der Rolle im Unternehmen. Wen können wir dann aus einem Prozess zur Entwicklung der Innovationsfähigkeit ausschließen?

LITERATUR

DÖRNER, Dietrich, (1993). Die Logik des Misslingens: strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek: Rowohlt Verlag.

FÖRSTER, Heinz von (1985). Entdecken oder Erfinden. Wie lässt sich Verstehen verstehen?, In: Einführung in den Konstruktivismus. Hsg.: *GUMIN*, Heinz / *MEIER*, Heinrich. München: Piper Verlag. 1992 (41-88).

GLASERSFELD, Ernst von/*FÖRSTER*, Heinz von (1985). Entdecken oder Erfinden. Wie lässt sich Verstehen verstehen?, In: Einführung in den Konstruktivismus. Hsg.: *GUMIN*, Heinz und *MEIER*, Heinrich. Reinbek: Rowohlt Verlag. 1992 (9-40).

GLASERSFELD, Ernst von/*FÖRSTER*, Heinz von (2007). Wie wir uns erfinden - Eine Autobiographie des radikalen Konstruktivismus. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

HUBER, Ludwig (Hrsg.), (2000). Wie das Neue in die Welt kommt: Phasenübergänge in Natur und Kultur. Wien: DTV.

JACOBI, Jolande (2006, 21. Auflage). Die Psychologie von C. G. Jung. Rascher. Zürich (1940). Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.

MACK, Alfred (2009). Das kleine Buch der Systemischen Wirkungsausbreitung im Unternehmen. Mannheim: Eigenverlag.

MALIK, Fredmund (2006). Strategie des Managements komplexer Systeme. 9. Auflage. Bern: Haupt Verlag.

MATURANA, Humberto/*VARELA*, Francisco J. (1987). Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.

SIMON, Fritz B. (2006). Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

VESTER, Frederic (2007, 6. Auflage). Die Kunst vernetzt zu denken - Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. München: DTV. (1999).

KURZVITA



Alfred Mack ist seit seinem Studium der Elektrotechnik und seiner anschließenden Promotion zum Dr. Ing. freiberuflich als Berater im Bereich Innovation, Organisations- und Teamentwicklung tätig. Zwei Jahre nach Abschluss seiner Promotion tritt er seine jetzige Stelle als Professor an der Fakultät Betriebswirtschaft der Hochschule Esslingen an. Dort lehrt er Elektrotechnik, Produktionssysteme, Innovationsmanagement und fördert Teamarbeit und Sozialkompetenzen. Seit 1996 arbeitet er an der Entwicklung seines Modells zur systemischen Wirkungsausbreitung zu welchem letztes Jahr ein Buch erschien.

Kontakt: www.alfred-mack.de

DER BANKVERTRIEB ALS TREIBER DER INNOVATION

Christian Nübling

Ziel des vorliegenden Artikels ist es, die zukünftige Bedeutung der Bankinstitute am Innovationsprozess im Finanzdienstleistungssektor zu veranschaulichen, die Rolle des Vertriebs bei der Innovationsentwicklung herauszustellen und einige Handlungsfelder für Bankinstitute zu identifizieren.

I. BEDARF AN NEUEM INNOVATIONSPROZESS IM FINANZDIENSTLEISTUNGSSEKTOR

Der Trendstudie „Bank und Zukunft 2007“ (*FRAUNHOFER INSTITUT*) zufolge stellen - neben Preiswettbewerb- und Kundenorientierung - Innovationen eine der zentralen Herausforderungen der Zukunft dar. Die Autoren kommen zum Schluss, dass es in der Finanzbranche von entscheidender Bedeutung sein wird, das Thema Innovation als Kernthema im Markt, wie auch im internen und unternehmensübergreifenden Management zu verankern (*SPATH* 2007: 1). Verblüffend zeigt die Studie auf, dass innovative Zukunftsthemen, die bereits heute als strategisch bedeutsam eingestuft werden, nur schleppend Eingang in die Investitionsplanungen der Bankinstitute finden. Viele Branchen produzieren wertlose Innovationen, d.h. lt. Cooper erfüllen 90% der Innovationen nicht die Erwartungen der Kunden und werden wieder vom Markt genommen oder verschwinden aus dem Angebot (*COOPER* 1999). Es verwundert daher nicht, dass auf Grund des hohen Investitionsvolumens für Innovationen (bei Scheitern ist das langfristige Überleben des Unternehmens gefährdet) der interne Entwicklungsdruck für neue Prozesse und Produkte eher gering ist.

Gerade die Krise des vergangenen Jahres sollte als eine Chance begriffen werden. Speziell das Kreditgewerbe steht aktuell und zukünftig vor der Herausforderung, einem gesteigerten Misstrauen entgegenzuwirken und neue strategische Konzepte umzusetzen. Um sich auf dem Markt eindeutig zu positionieren, die Vertriebskraft in allen Kanälen zu stärken und zukünftige Wertschöpfungsstrategien zu formulieren, müssen Banken und Sparkassen Innovationsprozesse einleiten.

Potenziale müssen erkannt und aufgegriffen werden, die eigene Innovationsfähigkeit muss dabei systematisch verbessert werden.

II. THEORIE DER INNOVATION, BEST PRACTICE AUS ANDEREN INDUSTRIEN UND BESONDERHEITEN IM FINANZDIENSTLEISTUNGSSEKTOR

Was aber verbirgt sich hinter den Begriffen „Innovation“ und „Innovationsfähigkeit“?

Innovation im Bereich der Banken und Sparkassen ist die Entwicklung, Einführung und Umsetzung neuer Ideen (zum Beispiel im innerbetrieblichen Vorschlagswesen), der zum Beispiel verbesserte Produkte (Rohstoffderivate), Prozesse (SWIFT-Netz) und Leistungen¹ zum Inhalt hat (*STREICHER* et al. 2006: 565-574).

Die Produktinnovation ist das Entwickeln eines neuen Produktes, oft um dem technischen Fortschritt und vorherrschenden Trends gerecht zu werden, vor allem aber auch, um auf jeden Fall die

¹ Sparkassen Finanzcheck für Privatkunden, Firmenkunden, Geschäftskunden, Kommunen, Freiberufler und der Finanzplan.

Bedarfsverschiebungen auf Seite der Kundenbedürfnisse zu kompensieren. Produktinnovationen können nach verschiedenen Kriterien klassifiziert werden: Von Marktinnovation spricht man, wenn ein bestimmtes Angebot erstmals am Markt verfügbar ist („absolute Innovation“²). Als Unternehmensinnovation wird ein Angebot bezeichnet, das nur für das betreffende Unternehmen selbst neuartig ist, nicht jedoch für den Markt („relative Innovation“).

Mit der Ausnahme der genannten absoluten Innovationen sind die meisten der in den vergangenen Jahrzehnten „hervorgebrachten Produkt- und Prozessinnovationen Weiterentwicklungen, Variationen und Kombinationen von bereits bestehenden Konzepten und Ideen“ (RAMSLER 1993: 431). Innovation ist „ein zutiefst dynamisches Phänomen. Es geht um Wandel, um Neues, um Besseres gegenüber Früherem“ (DREHER 2006: 275). Innovation ist nicht eine pauschale Verbesserung der Konditionenausgestaltung eines Finanzproduktes um ein aktuell günstigeres Wettbewerbsprodukt zu schlagen. Diese kurzfristige Denkweise entspricht der klassischen Volumensteuerung, die auf der Annahme beruht, dass Marktanteile dauerhaft mit Konditionenanpassungen gehalten werden können. Das eigentliche Bedürfnis des Kunden wird dabei völlig außer Acht gelassen.

In Innovationsprozessen können unterschiedliche Chancen und Risiken auftreten bzw. müssen in strategische Entscheidungen zum Marktauftritt einfließen: Je nach Innovationsneigung kann ein Pionier³, First Follower⁴, Modifikator⁵, sowie Nachzügler⁶ unterschieden werden (FRIEDSAM 2009: 174).

Innovation heißt nicht Revolution und Bestehendes auf den Kopf stellen. Für den Autor heißt Innovation in der Banken- und Finanzwelt kontinuierliche Verbesserung (Jap. Kaizen: der Beste Toyota ... „bis das Gaspedal in 2010 kam“), Weiterentwicklung am Besten mit dem Ziel Kosten zu senken, Marktanteile zu sichern oder neue Märkte zu erschließen. Dieser psychologische Aspekt (subjektive Innovation, »Wohlfühl-Faktor«) wirkt in manchen Fällen sicherlich kaufentscheidend und kann bei sonstiger Angebotsgleichheit mit dem Wettbewerber das Zünglein an der Waage bilden. Dabei muss das »Erlebnis Innovation« authentisch sein: Der Prozess von innovativem oder kreativem Handeln wird in der Regel in Phasenmodellen dargestellt (vergleiche beispielhaft Abbildung aus FREY, VON ROSENSTIEL, 2005: 156).

Das aus der Theorie der Konsumprodukte bekannte Konzept des Produktlebenszyklus ließ sich seit den 80er Jahren auch auf Finanzinnovationen leicht übertragen. Finanzprodukte weisen jedoch zwei entscheidende Besonderheiten auf, die die Anforderungen des Ansatzes wesentlich verändern: Finanzprodukte sind homogene Güter⁷ (JEVONS 1871), und es existiert kein Patentschutz.

„Damit ist eine sofortige Nachahmung neuer Produkte schon mit deren Entstehung gegeben. Finanzinnovationen wechseln daher innerhalb von wenigen Monaten - ja sogar Wochen und Tagen - von der Einführungs- über die Wachstums- in die Reifephase über: Der Lebenszyklus läuft sozu-

² Capital Asset Pricing Model von 1964 (Sharpe 1964: 425-442), Optionspreismodell nach Black/Scholes von 1973 (Black/Scholes 1974: 399-412) oder der erste SWAP im Jahr 1981

³ Wegbereiter mit der Chance, als erster Anbieter im Markt zumindest übergangsweise

⁴ Abschöpfungspreisstrategie fahren zu können

geringeres Risiko als beim Pionier, aber Nachteil erster Marktbarrieren sowie Strategieausrichtung am Innovator

⁵ Chance auf Besetzung einer Marktnische, aber Risiko geringer Spielräume

⁶ geringste Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen und kleinste Marktrisiken, aber Gefahr des Preiskampfes

⁷ gleichartig, keine räumlichen, zeitlichen, sachlichen und persönlichen Präferenzen

sagen im Zeitraffer ab. Diese Kurzlebigkeit von Innovationen impliziert gleichzeitig ihre innovationskreatierende Kraft: Auch weil das Marktumfeld immer wissender wird, die Anzahl und Qualität der Finanzinstitute, die Financial Engineering betreiben, unaufhörlich wächst und sich zudem die Know-how-Lücke zwischen Banken und Kundschaft weiter schließt, lastet ein erheblicher Druck auf allen Instituten, die Innovationstätigkeit zu verstärken, wollen sie auch in Zukunft als innovative Kraft im Markt gelten“ (ROMETSCH 1998: 307).

Aber noch ein zweiter Aspekt ist lt. Rometsch von Bedeutung. Die extreme Verkürzung des Lebenszyklusses bewirkt, dass Banken nur in einer relativ kurzen Phase mit ihren Innovationen „richtig Geld verdienen“ können. Daher wird eine Bank sofort alle Marketingkapazitäten auf den Markt werfen, um den kurzen Zeitvorsprung vor dem Wettbewerber gewinnmaximierend zu nutzen. Damit einher geht ein sehr rascher Ausbreitungseffekt der Finanzinnovation (zum Beispiel Zertifikate⁸). Die Marktdurchdringung begrenzt sich nicht nur auf einige wenige Großunternehmen, sondern breitet sich bis weit in den Mittelstand aus bis der Markt kein Wachstum mehr ermöglicht. Nachteil dieses Systems (siehe Finanzmarktkrise 2008) ist, dass Bank- und Finanzprodukte in diesem System immer umfangreicher, komplexer und spezialisierter werden müssen um auf eine Nachfrage zu stoßen. In der Folge ziehen neben Wirtschaftswissenschaftlern, Mathematiker und Ingenieure in die Banken- und Finanzwelt ein. Ein dritter Aspekt scheint dabei aus Sicht des Autors nie richtig wahrgenommen zu sein: die Kurzfristorientierung wirtschaftlichen Agierens bei extrem kurzen Produktlebenszyklen und deren Folgen.

Der Autor folgt Martin Ramsler nach dem Produktinnovationen rein zur Überbrückung von Arbitragemöglichkeiten zwischen Märkten über synthetische Produkte mit dem Ziel der Ertragsmaximierung nach der Finanzkrise kein zukunftsweisendes Geschäftsmodell mehr für die Finanzjongleure sind (RAMSLER 1993: 439-441).

„Oftmals maßen sich Unternehmen und Dienstleister an, man kenne den Markt, wisse schon, was die Kunden wollen und entwickelt Angebote nach internen theoretischen Vorstellungen, im schlimmsten Falle am Kunden vorbei“ (FRIEDSAM 2009: 174). Mit klassischer Marktforschung werden Kundenpräferenzen und Zufriedenheitsurteile von einer inhomogenen Kundengruppe ermittelt ohne Berücksichtigung der Heterogenität der Kundenwünsche. Die Befragungen ermitteln die subjektiven Entscheidungsparameter zu Beginn des Kaufprozesses oder erst mit der Nutzungsphase des Produktes. Ideen, Wünsche, Probleminhalte und Sehnsüchte der Kunden werden nicht erfasst. Eine aktive Kommunikation zur Wissenssteigerung des Dienstleisters erscheint zu aufwendig, kostspielig und langwierig (HIPPEL 1998: 629-644) mit der Folge der fehlerhaften Marktbeurteilung.

⁸ Das erste Zertifikat, ein im Jahr 1990 von der Dresdner Bank herausgegebener Partizipationsschein auf den DAX, war eine kleine Revolution. Mit ihm konnten Anleger erstmals direkt in einen Index investieren. Anfang 2009 zählte der deutsche Retail-Derivatemarkt mit mehr als 380.000 Produkten und einem Marktvolumen von mehr als 80 Mrd. Euro zu den größten weltweit. Im Januar 2009 entfielen dabei 98,8% auf Anlageprodukte und 1,2% auf Hebelprodukte. Bei den Anlagezertifikaten dominierten mit mehr als der Hälfte des gesamten Anlagevolumens Produkte mit partiellem oder vollständigem Kapitalschutz. Aktien bildeten die Basiswerte bei 70% der Anlageprodukte und 65% der Hebelprodukte.

Ein weiterer Aspekt ist die Kommerzialisierung der Mathematik und Statistik in der Marktforschung und Prognose, die immer effizientere, schnellere Verfahren einsetzt. Leider suggerieren sie dem Anwender, den Kunden und potentiellen Kunden genauer sehen und verstehen zu können. Kaufrelevante Prozesse werden in mathematischen Formeln und Grafiken ausgedrückt, doch vergisst man sehr schnell, dass:

„die meisten Geschäfte von dieser klaren Struktur abweichen, indem man weder genau weiß, was welcher Kunde will, noch wieviel er will, durch was er beeinflusst wird und zu beeinflussen ist, noch wieviel er zu zahlen bereit ist, noch wieviel Kunden dieser oder anderer Art es gibt oder geben wird“ (SABEL 1998: 325).

So sind in den letzten Jahren die meisten Finanzinnovationen aus verallgemeinerungsfähigen neuen Alternativen bestehender Grundprodukte entstanden. Die Zielkundengruppe waren all jene Nachfrager die sich aus steuerlichen, marktregulatorischen, technologischen oder globalwirtschaftlichen Hintergründen Vorteile dieser Produkte erhofften. Für den Autor sind die meisten Finanzinnovationen entstanden um Belastungen aus bestehenden Marktregulierungen und Steuergesetzen legal zu reduzieren. Der Anreiz für die Einführung solcher Innovationen steigt mit der gefühlten Belastung des Marktteilnehmers an bzw. je höher der Nutzen der Finanzinnovation für die Reduzierung der entsprechenden Belastung ist (zum Beispiel Nullkuponanleihen, Diskontpapiere, Zertifikate, Wandelanleihen, Vorzugsaktien...). (MILLER 1986: 459-471).

Auffällig ist, wie viele Unternehmen in der Praxis modischen Schlagworten und kurzlebigen Trendkonzepten hinterher laufen, im Glauben daran, sie würden innovativ handeln (Internet Hype Ende der 90er Jahre). Es gilt vielmehr, den Blick stärker auf die tatsächlichen eigenen Potenziale und Fähigkeiten zu richten und diese zur Geltung zu bringen, ständig weiter auszubauen und entsprechend zu kommunizieren, um letztlich Wettbewerbsvorteile auf der Basis echter Alleinstellungsmerkmale zu erarbeiten. Der langfristige Erfolg eines Unternehmens, und seiner Kunden wie auch der eigene Unternehmenserfolg, ist davon abhängig, dem Wettbewerber stets einen Schritt voraus zu sein. Ein erfolgreiches Unternehmen vermeidet, dass Kunden mit innovativen Ideen bereitwillig ihr Wissen und ihre Fähigkeit an den Wettbewerber weitergeben.

Erfolg versprechende Ideen aus allen Unternehmensbereichen des Unternehmens schnell und effizient in Innovationen und letztendlich Kundennutzen umzusetzen, ist ein maßgeblicher Hebel, um Erträge und Wachstum nachhaltig zu steigern.

III. LÖSUNGALTERNATIVEN FÜR DEN FINANZDIENSTLEISTUNGSEKTOR

Ein großer Teil industrieller Innovationen wird nicht von Herstellern geschaffen, sondern durch die Nutzer der Produkte initiiert. Der Leiter Center for Cluster Development der Freien Universität Berlin definiert: „Ob ein Betrieb innovativ ist, hängt ab von der gewählten Strategie, dem Informationsfluss innerhalb des Betriebes, der Organisation und davon, welche und wie viele Außenkontakte man hat. Natürlich kann man auch mit alten Ideen Geld verdienen. Doch wer als Erster seine Leistungsfähigkeit weiterentwickelt, hat auf dem Markt die besseren Karten.“

Hinter der Leistungsfähigkeit von Organisationen stehen Spitzenleistungen der jeweiligen Mitarbeiter. Nach Sternberg & Lubart greifen innovative Personen vielversprechende Ideen auf, die weitgehend unbekannt oder unpopulär sind, und halten an diesen trotz Widerstände fest (STERNBERG/LUBART 1991: 1-31). Innovator zu sein bedeutet demnach keineswegs, Sympathieträger zu sein. Wer jedoch umgekehrt den Anschluss an wichtige wertschöpfende Entwicklungen verliert, dürfte auf Dauer den Kunden und potentiellen Kunden nicht begeistern.

Statt Kundenorientierung bietet die Kundenintegration einen aktiven Ansatz zur Schaffung von Innovationen. Darunter versteht man die konsequente Ausrichtung und Übertragung relevanter Change Management Prozesse eines Unternehmens auf eine proaktive Rolle einzelner Kunden. Der Kunde konkretisiert sein implizites Wissen über neue Ideen und Konzepte an das Unternehmen (VON HIPPEL/KATZ 2002: 821-833), er wird aktiver Wertschöpfungspartner (KLEINALTENKAMP 1997: 13-24). Aus der klassischen marktwirtschaftlichen Kunden- und Marktorientierung entsteht ein Informationsnetzwerk, welches kulturelle, soziale und ökologische Aspekte des Individuums berücksichtigt. Die klassische angebotsorientierte Produktion von Produkten und Dienstleistungen nach Taylor (lineares Wertschöpfungsmodell) im Sinne von Funktionalisierung, Spezialisierung, Beschleunigung und Controlling (HORX 2009: 263-268) über Produktlebenszyklus und Lebensphasenmodell garantieren in gesättigten Märkten keinen wirtschaftlichen Erfolg mehr. Offene Wissensplattformen, kooperierende Wissensproduktion (zum Beispiel Wikipedia) zeigen das Kreativpotential der Menschen und erschließen Innovationen. Nach Stephen Spear (amerikanischer Lean-Production-Spezialist) geht es darum, "Probleme von vielen Seiten schwärmen zu lassen, um möglichst viele Hochgeschwindigkeitslernprozesse mit niedrigen Kosten zu generieren" (SPEAR 2008: 357-364).

Dem Vertrieb, Privatkunden-, genauso wie dem Firmenkundengeschäft der Banken, kommt im Umgang mit Innovationen eine wichtige Rolle zu. Neben den klassischen Marktforschern und Marketingaguren, den Bankenverbänden, nimmt der Marktmitarbeiter von Bankinstituten im Alltag eine Unzahl an Impulsen auf. Er ist das Ohr des Kunden am Markt. Er erfährt Kundenwünsche, Probleme und Lösungsansätze, kommt in Kontakt mit (neuen) Angeboten von Wettbewerbern und deren Bewertung durch den Kunden. So kann er die strategische Neuausrichtung von Kunden und deren zukünftigen Bedarfe erkennen. Er dokumentiert dies zum Beispiel in IT-Systemen, Beratungsbögen und Instrumenten wie den Sparkassen-Finanzcheck⁸ oder Finanzplan. Im schlimmsten Fall wird das Kundenwissen in einer individuellen Datenbank abgespeichert oder dieses Wissen bleibt versteckt, unentdeckt schlummernd ohne dass davon Gebrauch gemacht wird.

⁸ Kernbestandteil für die strukturierte ganzheitliche Betreuung von Gewerbe- und Firmenkunden ist der Finanzcheck. Er verfolgt dabei drei Zielsetzungen:

1. die Erfassung der übergreifenden (nicht nur auf aktuelle Produktwünsche fokussierte) Ziele und Wünsche des Kunden
2. die Ermittlung des aktuellen Finanzstatus des Kunden
3. die Identifizierung erkannter Handlungsbedarfe in eine zeitliche Planung und deren Umsetzung. Damit erstellt der Kundenbetreuer einen verbindlichen Fahrplan für die weitere Betreuung.

Es gilt, diese Chancen als zukünftige Vertriebsansätze und Erfolgsmodelle zu erkennen, kurzfristig umzusetzen und möglichst vor den Wettbewerbern zu nutzen. Innovation darf nicht auf Zufallsereignisse beschränkt sein, auch darf sie nicht als strukturell delegierte Aufgabe an eine interne Abteilung (zum Beispiel klassisch Marketing, Vorstandssekretariat) verschoben werden. Eine Kultur der geringen Fehlertoleranz, ebenso wie die ausschließliche Fixierung auf traditionelle Produkte und Kunden aus Angst vor Veränderungen, behindern den Innovationsprozess.

Quinn kommt in einer weltweit vergleichenden Feldstudie zwischen hoch-innovativen Firmen zu dem Schluss, dass sich innovative Firmen unabhängig von nationalen Gepflogenheiten, der Größe des Unternehmens oder dem Umsatz durch bestimmte Merkmale auszeichnen. Nachfolgend hat der Autor die Faktoren aufgeführt, die seiner Meinung nach in der Finanzwelt von Bedeutung sind (QUINN 1985: 24-32):

- Aufmerksamkeit gegenüber den Bedürfnissen und Wünschen ihrer Kunden (Kundenintegration);
- Begeisterung für das Lösen von Problemen (Vertriebsmitarbeiter als Relationship Manager und Inhaber wichtiger Netzwerkinformationen für neue Ideen);
- Anwendung des Prinzips der kleinen Schritte (kontinuierliche Verbesserung);
- Flexibilität und Schnelligkeit (Anpassung an Marktbedürfnisse);
- unternehmerische Projektteams (Vertrieb, Marketing, Stabsabteilungen), innerhalb eines Rahmens mit klaren Grenzen und Regeln, gestatten, konkurrierende Alternativen zu entwickeln.

Damit leiten sich nach Ansicht des Autors mehrere Handlungsfelder ab:

- Erfolgreiche andauernde Innovationstätigkeit setzt einen hohen Grad an Kundennähe voraus.
- Der Bankvertrieb muss so gesteuert werden, dass er Signale aufnimmt und in die Produkt-, Prozessentwicklung einbringt.
- Es existieren Anreizsysteme für Ideen und deren erfolgreiche Umsetzung.
- Dies erfordert die Offenheit und den Willen eines Jeden ständige Anpassung der notwendigen Prozesse aktiv zu begleiten und zu gestalten. Teamwork bildet den Nährboden für ungewöhnliche Ideen.
- Dabei kommt der engeren Verzahnung zwischen Strategieprozessen, Marketing, Vertriebssteuerung und Vertrieb (und wenn nötig weiteren Stellen) eine wichtige Rolle zu. Die notwendige Back-Office-Unterstützung muss gewährleistet werden.
- Kommunikation und Interaktion werden als bedeutend bewertet, um Wissen auszutauschen und zu diskutieren.
- Schnittstellen müssen erkannt und effizient organisiert werden und permanent auf den Prüfstand gestellt werden.
- Mitarbeiterqualifikation, Wissen und Kompetenz werden als strategisches Potenzial verstanden.

- Kundenorientierung⁹, i.S. von interner wie externer Kundenorientierung, ist die Aufnahme und Verarbeitung von Marktsignalen für das Hervorbringen von Innovationen. Dies könnte zum einen dadurch realisiert werden, dass wichtige Kunden der Banken- und Finanzinstitute in die Abläufe des Innovationsgeschehens integriert werden (zum Beispiel Innovationszirkel). Zum anderen sollen die Bankmitarbeiter frühzeitig auf die Bedürfnisse und Entwicklungen des Marktes achten und für die Sichtweise des Kunden sensibilisiert werden.
- Es geht darum, sämtliche Prozesse, die mit der Kundenberatung sowie der Umsetzung von Kundenwünschen verbunden sind (Kundenkontakt, Beratungsprotokollierung/ Dokumentation, Vertragsabschluss, Umsetzungsbegleitung, Abwicklungsprozess, Werbung), hinsichtlich Zeit, Kosten und Fehlerfreiheit laufend zu verfeinern und zu verbessern.

Kommunikation steht für die vielfältigen Maßnahmen, die den Informationsfluss in alle Richtungen innerhalb der Bank lenken und zur Transparenzsteigerung zwischen Hierarchieebenen und Aufgabenbereichen beitragen. Kommunikation ist im Innovationsprozess das Schmiermittel zwischen den verschiedenen Akteuren und Arbeitsschritten und dadurch eine überaus wichtige Voraussetzung für ein innovationsfreundliches Unternehmensklima.

Diese Handlungsfelder stellen die Führungskräfte im Markt vor eine große Herausforderung: Es gilt, das Streben nach Innovation in die bestehende Unternehmenskultur zu implementieren. Ideen zu haben und sie auszusprechen muss Spaß machen. Wichtig ist dabei Folgendes zu beachten:

„Bei all diesen Veränderungen muss mit der üblichen Systemträgheit, mit Vorbehalten und historisch gewachsenen Gegebenheiten umgegangen werden - bewusst, konsequent, aber auch mit viel Fingerspitzengefühl. Hier sei als kritischer Punkt exemplarisch aufgezeigt: Der »gemeine« Vertriebsmitarbeiter will verkaufen, denkt an den kurzfristigen Markterfolg und überlegt, mit welchen Argumenten er einen in der Anbahnung befindlichen Vertrag beim Kunden platziert bzw. gewinnt. Er wehrt sich oft gegen administrative Aufgaben und wird nur schwer dazu zu bewegen sein, beim Kunden gewonnene Impulse formal an andere Stellen in der Bank zu berichten. Dies ist aber Voraussetzung dafür, den Vertrieb als »Trendscout für Produktinnovationen« zu gewinnen“ (FRIEDSAM 2009: 176).

In der Umsetzung der Innovation

„ist auch Widerstand aus anderen Teilen der Organisation, die bisher nicht mit der Innovation beschäftigt waren, am wahrscheinlichsten. Widerstand ist umso wahrscheinlicher, je radikaler die Innovation ist, da sie durch ein größeres Ausmaß an angestrebten Veränderungen verstärkt die bisherigen Strukturen, Abläufe oder Produkte in Frage stellt. Ihre erfolgreiche Einführung hängt oftmals von Macht und Einfluss der Initiatoren ab. Da Innovationen in Organisationen üblicherweise von Einzelpersonen bzw. kleinen Gruppen initiiert werden, muss sich deren Vorschlag zunächst gegenüber der herrschenden Mehrheitsüberzeugung durchsetzen“ (STREICHER et al. 2006: 567).

⁹ interne Kundenorientierung: zum Beispiel Mitarbeiterorientierung/ Unternehmensführung, Balance Scorecard Steuerung, Qualitätsmanagement, Geschäftsmodell – externe Kundenorientierung: zum Beispiel Nutzenorientierung, Kundenzufriedenheit, Wertschöpfungstiefe, Produktpalette, Benchmarking, Ethik/ Wertesystem

IV. POPPERS ERKENNTNISSE AUCH FÜR DEN FINANZDIENSTLEISTUNGSSEKTOR NUTZBAR

Ein letzter Gedanke führt den Autor zu Karl Raimund Popper. Er fand in der *Falsifikation* ein Kriterium, das den Fortschritt in den modernen Naturwissenschaften erklären kann. Eine Hypothese oder Vermutung sei durch Beobachtungen niemals ganz zu *verifizieren*, ließe sich aber durch Gegenbeispiele wirksam falsifizieren. In der Wechselwirkung von kühnen Hypothesen, ihrer Kritik und der sorgfältigen Fehlerelimination sieht Popper den Hauptunterschied zwischen der modernen Wissenschaft und der herkömmlichen Metaphysik, sowie Pseudowissenschaften wie der Astrologie.

Nach Popper ergibt sich folgende Formel für den Fortschritt: $P_1 - VT - FE - P_2$, wobei P für Problem, VT für Versuchstheorien und FE für Fehlerelimination steht. Der Fortschritt in den Wissenschaften bestehe darin, dass wir Hypothesen aussortieren: „Wir irren uns empork“, wie es bei Popper heißt (*POPPER* 1994: 45-46).

Für Bankinstitute heißt dies Flexibilität im Denken und Verhalten der Mitarbeiter zu fördern, Freiräume für kreatives Querdenken zu schaffen, experimentieren, ausprobieren und testen ohne Regelbeschränkungen zuzulassen um schrittweise Produkte, Prozesse und Dienstleistungen zu verbessern (*FREY* 1998: 225).

Fortschritt und Innovation sind nach Popper daher unzertrennlich miteinander verbunden.

V. ZUSAMMENFASSUNG

Prof. Dr. Carsten Dreher¹⁰ fasst zusammen:

„Nur eine ganzheitliche Herangehensweise an Innovationsaufgaben ermöglicht die Lernprozesse in Unternehmen, die für den Erfolg neuer Produkte, neuer Dienstleistungen sowie Veränderungen im Prozess der Leistungserstellung angesichts der heutigen Wettbewerbsdynamik entscheidend sind“ (O. V. 2007)

Um Innovationen voranzutreiben, ist es deshalb vor allem wichtig, den jeweiligen Entwicklungsstand zu erkennen. Der Bankvertrieb ist meiner Meinung nach der zentrale Impulsgeber für Innovationen/ Neuerungen. Darauf aufbauend gilt es, flexibel die jeweils förderlichen personalen und situativen Rahmenbedingungen im Vertrieb zu gestalten (zum Beispiel Verschlinkung der internen Prozesse im Vertrieb zur Erhöhung der vertriebsaktiven Zeit). Die Innovationsfähigkeit eines Bankinstituts ist nicht nur Zukunftssicherung, sondern auch vielfach Voraussetzung für die heute erfolgreiche Positionierung am Markt und die Erreichung einer Wettbewerbsposition. Innovative Bankinstitute der Zukunft arbeiten direkt mit und für den Kunden, betreiben permanent Marktbeobachtung (Schlagworte wie: Database

¹⁰ Leiter Center for Cluster Development der Freien Universität Berlin

Marketing, Kundensegmentierung, After Sales Befragung, Firmenmarktpanel, CRM) und bemühen sich aktiv um Informationen von außen und Kontakte zu Externen. Diese Fähigkeiten spiegeln sich in einer hohen Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit sich auf neue Situationen (wirtschaftliche, kulturelle, soziale und ökologische Herausforderungen) einstellen zu können.

LITERATURVERZEICHNIS

BLACK, Fischer /*SCHOLES*, Myron S. (1974). From theory to a new Financial Product, In: Journal of Finance, Vol.29, issue 2 (399-412).

BROCKHOFF, Klaus (1993). Produktpolitik. 3. Auflage. Stuttgart: UTB Verlag.

COOPER, Robert G. (1999). Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch, 3rd edition. Reading, MA: Perseus Books, 2001, 22-112, see also: *COOPER* R.G. , New Products: what separates the winners from the losers, chapter 1 in: The PDMA Handbook of New Product Development, 2nd Edition, New York, NY John Wiley & Sons.

DREHER, Carsten. Die Beschleunigung von Innovationszyklen und die Rolle der Fraunhofer-Gesellschaft, in: *BULLINGER*, Hans-Jörg (Hrsg.) (2006). Fokus Innovation: Kräfte bündeln - Prozesse beschleunigen. München: Hanser Verlag (275-306).

FREY, Dieter. Center of Excellence - ein Weg zu Spitzenleistungen. In: *WEBER*, P. (Hrsg.) (1998). Leistungsorientiertes Management: Leistungen steigern statt Kosten senken. Frankfurt: Campus Verlag, (199-233).

FREY, Dieter/*VON ROSENSTIEL*, Lutz (2005). Wirtschaftspsychologie. Basel: Beltz Verlag.

FRIEDSAM, Joachim (2009). Antworten auf die zukünftigen Anforderungen an den Vertrieb, In: Dt. Leasing (Hrsg.) Zukunftsstrategien der Leasing Branche.

HIPPEL, Eric (1998). Economics of product development by users: The impact of sticky local Information Management Science, 44 (5), (629-644).

HORX, Matthias (2009). Das Buch des Wandels. 5. Auflage. München: DVA Verlag.

JEVONS, W. Stanley (1871). Gesetz der Unterschiedslosigkeit der Preises. In: The Theory of Political Economy. London 1871, reprint New York/ N.Y. 1965.

KLEINALTENKAMP, Michael (1997). Kundenintegration. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 26 (7), (13-24).

MILLER, Merton (1986). Financial Innovation: The last twenty years and the next, In: Journal of Financial and Quantitative Analysis, December, (459-471).

O. V. (2007). Professur für Innovationsforschung und Innovationsmanagement.URL http://www.iim.uni-flensburg.de/cms/front_content.php?idcat=162&idart=442 (abgerufen am: 19.12.2006).

POPPER, Karl R. (1994). Logik der Forschung. (Erstausgabe 1934, Wien), Tübingen: Mohr, Zehnte, verbesserte und vermehrte Auflage, (45-46).

QUINN, J. B. (1985). Innovationsmanagement: Das kontrollierte Chaos. *HARVARDmanager*, 4, (24-32).

RAMSLER, Martin (1993). Finanzinnovationen, In: Handbuch des Finanzmanagements.

- GEBHARDT*, Günther/*GERKE*, Wolfgang/*STEINER*, Manfred (Hrsg.) München: C. H. Beck Verlag.
- ROMETSCH*, Sieghardt (1998). Produktinnovation im Firmenkundengeschäft, In: Handbuch des Bankmarketing. 3. Auflage. *SÜCHTING*, Joachim/*HEITMÜLLER*, Hans-Michael (Hrsg.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- SABEL*, Hermann/*WEISER*, Christoph (1998). Dynamik im Marketing. 2. überarb. und erw. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- SHARPE*, William F. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. In: Journal of Finance, Vol. 24, No. 3, September 1964, (425-442).
- SPATH*, Dieter (2007). Trendstudie Bank & Zukunft 2007, Mit Prozessexzellenz und Vertriebsinnovationen die Bank der Zukunft gestalten, Fraunhofer, 1.
- SPEAR*, Stephen J. (2008). Chasing the Rabbit: How market leaders outdistance the competition and how great companies can catch up and win. New York: McGraw-Hill.
- STERNBERG*, Robert J./*LUBART*, T.I. (1991a). An investment theory of creativity and its development. Human Development 34 (1), (1-31).
- STREICHER* et al. (2006). Innovation, In: Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie. *BIERHOFF*, Hans-Werner/*FREY*, Dieter (Hrsg.). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- VON HIPPEL*, Eric /*KATZ*, Ralph (2002). Shifting innovation to users via toolkits. Management Science, Vol. 48, No. 7, July 2002, (821-833).
- WARD*, Thomas B./*SMITH*, Steven M./*FINKE*, Ronald A. (1999). Creative cognition. In: Handbook of creativity. *STERNBERG*, Robert J. (189-212). Cambridge University Press. Cambridge.

VITA



Christian Nübling nimmt nach Abschluss seines Studiums als Diplombetriebswirt eine Tätigkeit bei der Bezirkssparkasse Villingen-Schwenningen auf. Nach 4-jähriger Berufserfahrung bildet er sich zum Diplom Sparkassenbetriebswirt weiter. Nach einem Wechsel zur Landesbank Baden-Württemberg kehrt er als Abteilungsdirektor zur Kreissparkasse Waiblingen zurück und verantwortet derzeit die Grundsatzfragen Kredit, Produkt- und Prozessentwicklung sowie die Vertriebssteuerung für das Firmenkundengeschäft.

PRODUKTBEGLEITENDE DIENSTLEISTUNGEN ALS STRATEGISCHES INNOVATIONSFELD DER INDUSTRIE

Verena Houben, Urs Weber

Im vorliegenden Beitrag wird auf produktbegleitende Dienstleistungen und ihr Potenzial als strategische Innovationen eingegangen. Produktbegleitende Dienstleistungen sind Dienstleistungen, die von Unternehmen angeboten werden, die vorwiegend Sachguthersteller sind. Diese Dienstleistungen bleiben häufig unberücksichtigt, da sie in amtlichen Statistiken nicht aufgeführt werden. Auf Sachguthersteller kommen mit dem Angebot von Dienstleistungen neue Herausforderungen zu, denn sie sind aufgefordert ihre Kompetenzen als produzierende Unternehmen zu erweitern. Produktbegleitende Dienstleistungen erfahren einen äußerst positiven Trend. Dies begründet sich durch folgende Funktionen: Absatzunterstützung, Differenzierung, Gewinnerzielung, Individualisierung, Information, Kundenbindung. Ein Beispiel für eine erfolgreiche Umsetzung von Dienstleistungsmodellen ist Rolls Royce. Die Erweiterung des Angebots um Dienstleistungen bietet Potenziale für Innovationen, die manche Unternehmen noch verkennen. Diese Potenziale können strategisch analysiert werden. Anhand der drei Säulen eines Geschäftsmodells wird deutlich, welche Faktoren hier zu beachten sind. Im Mittelpunkt steht dabei die Identifikation der Kunden- und Nutzeranforderungen.

VERSTECKTE DIENSTLEISTUNGEN DER INDUSTRIE

Dem Dienstleistungssektor kommt momentan eine große Beachtung zu, denn in Deutschland sind 72 % der Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor beschäftigt (*STATISTISCHES BUNDESAMT* 2008). Der Trend ist steigend. Auch für den sekundären Sektor, die Industrie, sind Dienstleistungen wichtig, denn die Herstellung von Sachgütern ist eng verknüpft mit dem Angebot und der Nachfrage von Dienstleistungen. Dies wird in amtlichen Statistiken nicht deutlich, denn produktbegleitende Dienstleistungen, die von Sachgutherstellern angeboten werden, sind hier nicht vollständig erfasst (*OPFERMANN* 2004).

Gemäß Untersuchungsergebnissen der Universitäten Bremen und Hohenheim beeinflusst die Industriegüternachfrage investive Dienstleistungen, d.h. Dienstleistungen, die von Unternehmen nachgefragt werden, positiv. Dies liegt daran, dass Vorleistungen für industrielle Produkte häufig in Form von investiven Dienstleistungen erbracht werden. Anbieter dieser Dienstleistungen ist zu einem großen Teil das verarbeitende Gewerbe (*KRÄMER* 2006). Das bedeutet, die deutsche Industrie ist Anbieter und Nachfrager von Dienstleistungen und damit ein wichtiger Motor für Beschäftigung und Wertschöpfung in diesem Bereich.

Bei einem Teil dieser Dienstleistungen handelt es sich um so genannte produktbegleitende Dienstleistungen, d.h. Dienstleistungen, die in enger Verknüpfung mit Sachgütern angeboten werden, wie zum Beispiel Wartungsverträge (vgl. *KOCH* 2010).

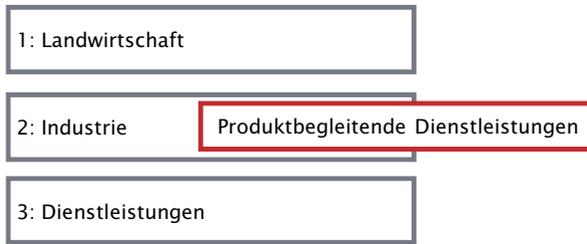


Abbildung 1: Sektorale Aufgliederung der Volkswirtschaft unter Berücksichtigung produktbegleitender Dienstleistungen (KOCH 2010)

PRODUKTBEGLEITENDE DIENSTLEISTUNGEN UND IHRE AUSPRÄGUNG

Dienstleistungen können rund um ein Sachgut und während des gesamten Produktlebenszykluses angeboten werden. Entsprechend unterscheiden wir zwischen Kontakt-, Investitions-, Nutzungs- und Desinvestitionsphase. In der Kontaktphase erfolgen zum Beispiel Bedarfsanalysen, während in der Investitionsphase Montage und Inbetriebnahme oder auch Leasing und Finanzierungsvermittlung und Kundens Schulungen angeboten werden. In der Nutzungsphase bieten Unternehmen Instandhaltung, Teleservice oder die Dienstleistung Servicehotline an. Und in der Desinvestitionsphase sind Rücknahme von Sachgütern und deren Entsorgung denkbare Dienstleistungen.

BEDEUTUNG PRODUKTBEGLEITENDER DIENSTLEISTUNGEN FÜR DIE INDUSTRIE

Produktbegleitende Dienstleistungen haben starke Wachstumspotenziale (ZVEI 2002). Während endverbraucherorientierte Dienstleistungen, wie Reinigungsarbeiten, immer mehr ausgelagert werden (LAY 2002), wird der überwiegende Anteil produktbegleitender Dienstleistungen vom Unternehmen weiterhin selbst erbracht (MÖDINGER/REDLING 2004). 38% der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes boten ihren Kunden im Jahr 2002 produktbegleitende Dienstleistungen an (STATISTISCHES BUNDESAMT 2004). Die Unternehmen erzielten dabei 3,8 % des Gesamtumsatzes mit produktbegleitenden Dienstleistungen, dies entspricht einem Umsatz von 52,6 Mrd. Euro (STATISTISCHES BUNDESAMT 2004; neuere Zahlen sind nicht erhältlich, da das Statistische Bundesamt erstmals im Jahr 2002 eine umfassende Erhebung zu produktbegleitenden Dienstleistungen durchgeführt und diese bisher nicht wiederholt hat, vgl. OPFERMANN 2004).

Die Bedeutung, die produktbegleitende Dienstleistungen für produzierende Unternehmen haben, wird insbesondere durch ihre Funktionen deutlich. In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden sechs Funktionen diskutiert.

Die (1) Absatzunterstützungsfunktion ist ursprüngliches Motiv Dienstleistungen zu Sachgütern anzubieten. Durch das Angebot einer Dienstleistung wird der Verkauf des Sachguts gefördert (HOMBURG/GARBE 1996a). Mit Hilfe produktbegleitender Dienstleistungen, die

beispielsweise auf den Kunden angepasst werden, sind Unternehmen in der Lage sich von ihren Wettbewerbern zu differenzieren - (2) Differenzierungsfunktion (KALMBACH et al. 2003). Hinzu kommt, dass enorme Gewinnchancen hinter dem Angebot von solchen Dienstleistungen stehen. Dienstleistungen, die in Ergänzung zum Sachgut angeboten werden, tragen wesentlich zum Gewinn bei - (3) Gewinnerzielungsfunktion (KALMBACH et al. 2003). Zudem bieten Unternehmen an, die jeweilige Dienstleistung auf Kundenwünsche anzupassen. Hierdurch können Cross-selling Effekte auftreten, das bedeutet, eine erbrachte Dienstleistung kann die Nachfrage nach einem Sachgut auslösen und umgekehrt - (4) Individualisierungsfunktion (HOMBURG/GARBE 1995). Produktbegleitende Dienstleistungen haben außerdem eine (5) Informationsfunktion. Die Dienstleistungen ermöglichen einen direkten Kontakt mit dem Kunden, der auch genutzt werden sollte. Es gilt konkrete Informationen beim Kunden zu erfragen und Sachgüter und Dienstleistungen anzupassen und zu verbessern (MEFFERT 1987). Dieser Kontakt kann als Ausgangspunkt der gezielten Kundenbindung dienen. Dienstleistungen können vor, während und nach der Lieferung des Sachguts angeboten werden. Durch gezielte Anpassung der Leistungen an den Kunden wird die Abhängigkeit des Kunden verstärkt und macht einen Lieferantenwechsel teuer - (6) Kundenbindungsfunktion (HOMBURG/GARBE 1995).

MODELLE PRODUKTBEGLEITENDER DIENSTLEISTUNGEN

Mittlerweile werden immer mehr Modelle angeboten, die das Konzept der produktbegleitenden Dienstleistungen aufgreifen. Solche Modelle sind zum Beispiel Serviceverträge und Betreibermodelle. Sie stellen Kombinationen verschiedener Dienstleistungen und Sachgüter dar. Neu ist, dass Modelle, wie das Betreibermodell, bisher im Anlagenbau bekannt waren und jetzt auf andere Bereiche, wie den Maschinenbau, ausgeweitet werden.

Serviceverträge definieren hierbei, welche Leistungen der technische Service für ein Kundenunternehmen an einer spezifischen Anlage oder Maschine erbringt. Die Ausgestaltungsmöglichkeiten variieren dabei vom simplen Inspektionsvertrag bis zu Full-Service-Verträgen. Inspektionsverträge umfassen die regelmäßige Prüfung der Funktionsfähigkeit einer Maschine oder Anlage. Reparaturen sind dabei nicht eingeschlossen. Bei Full-Service-Verträgen sind Inspektion, Wartung, Reparaturen und Ersatzteillieferungen integriert. Außerdem werden Zusatzleistungen definiert, wie zum Beispiel die Mindestverfügbarkeit einer Maschine (HARMS 2003). Der Trend geht immer stärker hin zum Full-Service-Modell. Für Rolls Royce ist beispielsweise die spätere Instandhaltung der verkauften Triebwerke zu einem bedeutenden Geschäftsfeld geworden. Während der Servicebereich 1991 30 % des Umsatzes umfasste, trug er im Jahr 2007 55 % zum Gesamtumsatz bei. Durch komplexere Sachgüter (Triebwerke) bindet der Hersteller dabei den Kunden, denn die Fachkompetenz des Herstellers wird zur Wartung benötigt (HÄBERLE 2009).

Beim Betreibermodell handelt es sich um die Verantwortungsübergabe eines Produktionsprozesses an einen Dritten (HINTZE 1998). Im Maschinenbau wird dieses Modell übernommen, angepasst und als Produktions-Betreibermodell bezeichnet (vgl. DIN 32 541). Hier wird das Betreiben einer Maschine oder ein ganzer Produktionsprozess an einen Lieferanten ausgelagert. Die Gesamtverantwortung wird allerdings nicht abgegeben. In der Automobilindustrie ist Ford ein Initiator solch eines Betreibermodells (MAST 2004).

DIE STRATEGISCHE IDENTIFIKATION PRODUKTBEGLEITENDER DIENSTLEISTUNGEN

Wichtigster Grundsatz zum Aufspüren und Identifizieren von Chancen und Ideen für Dienstleistungen ist ein umfangreiches und detailliertes Verständnis der Kunden- und Nutzerseite (NIETHAMMER/WEBER 2009a). Während man unter Kunden in diesem Zusammenhang die Käufer versteht, sind mit Nutzern jene Personen gemeint, die auf Kundenseite die betreffenden Dienstleistungen oder Sachgüter einsetzen und anwenden. Beiden Personengruppen muss in der Analysephase entsprechend Aufmerksamkeit zu Teil werden, da beide mitunter unterschiedliche Interessen vertreten und somit differenzierte Aktionen des Anbieters verlangen.

Während der Kunde in aller Regel monetär geprägte Interessen vertritt (zum Beispiel eine Investition soll sich möglichst schnell rechnen), hat der Nutzer mitunter andere Wünsche (zum Beispiel einfachere Bedienung oder Wartung – unabhängig von den Kosten). Eine Überschneidung der Interessen trifft oftmals beim Aspekt Sicherheit oder Gesundheit auf. Der Nutzer (zum Beispiel Facharbeiter) einer Maschine hat ein großes Interesse an einer möglichst hohen Sicherheit (Unversehrtheit des Körpers). Dasselbe Interesse hat auch der Kunde (zum Beispiel Finanzverantwortlicher), da durch einen Ausfall des Anwenders zusätzliche Kosten entstehen können. In anderen Fällen können unterschiedliche Prioritäten auftreten, zum Beispiel ist die Kostenrechnung für den Nutzer weniger interessant, ein Finanzverantwortlicher wird hier die oberste Priorität sehen.

Zur Chancenidentifikation von Dienstleistungen ist es folglich bedeutsam die unterschiedlichen Interessen der involvierten Zielgruppen zu betrachten und zu segmentieren (NIETHAMMER/WEBER 2009a). Daher sind solide Kenntnisse hinsichtlich der Geschäftsmodellkonzeption des Kundenunternehmens unerlässlich, genauso wie eine Analyse der Wertschöpfungsarchitekturen. Wertschöpfungsarchitekturen berücksichtigen die mehrdimensionalen Strukturen vor- und nachgelagerter Unternehmen (Zulieferer, Abnehmer) in die Wertschöpfungsketten (KEUPER 2001).

Wie sieht das zu verstehende Geschäftsmodell auf Kundenseite aus? Zunächst basiert ein Geschäftsmodell auf drei Säulen (ROTHFUSS O.J.):

1. Wertversprechen (hierunter versteht man den Nutzen und Mehrwert, den der Kunde durch den Bezug bzw. Kauf eines Produkts bzw. Service-Pakets erhält)
2. Wertschöpfungsarchitektur (Struktur, in der das Produkt bzw. der Service erstellt wird)
3. Ertragsmodell (kennzeichnet die Gegenleistung des Kunden für den erbrachten Nutzen)

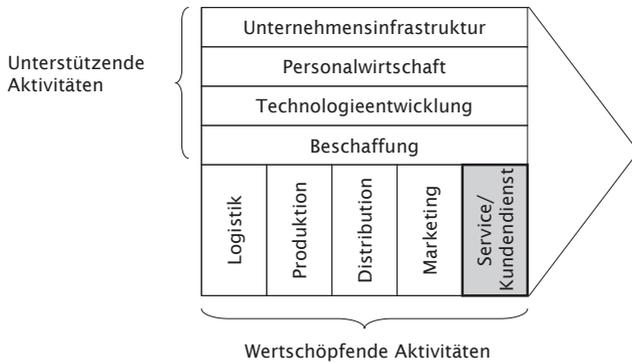


Abbildung 2: Geschäftsmodell

Jeder dieser Punkte gibt wesentliche Informationen über die strategische Konzeption auf Kundenseite, die es in den eigenen Planungen für produktbegleitende Dienstleistungen zu berücksichtigen gilt.

Bei Dienstleistungen erwarten Kunden häufig neue Varianten des Ertragsmodells (*NIETHAMMER/WEBER* 2009a). Dies hängt meist mit der auf Kundenseite vorhandenen Hoffnung zusammen, durch neue Strukturen Kosten ohne Nutzenverlust einsparen zu können, was wiederum Betreibermodelle und andere Servicemodelle fördert. Ein Beispiel hierfür ist das Leasing eines Teils der Einsatzfahrzeuge der Länderpolizei (*O.V.* 2005). Hierdurch können Zentralwerkstätten aufgegeben und eine Erneuerung des Flottenbestandes erreicht werden, d.h. es erfolgt eine Konzentration auf das Kerngeschäft. Ob diese Systematik jedoch wirtschaftlich durchweg als sinnvoll zu bezeichnen ist, kann abschließend noch nicht sicher beurteilt werden. Ein weiteres Beispiel ist die auf Logistiksysteme, wie z.B. Gabelstapler, spezialisierte Jungheinrich AG. Ein Manager beschreibt die Situation wie folgt: „Die Kunden wollen nicht mehr Gabelstapler kaufen, sondern die Umschlagleistung. Sie wollen eigentlich mit den Geräten nichts zu tun haben“ (*WEBER* 2009). Der Kunde wünscht kein Produkt sondern eine Lösung (vgl. *MEIER* 2004). Die Jungheinrich AG generiert eigenen Angaben zufolge mit ihrem innovativen Geschäftsmodell als Maschinenbauer und produktbegleitender Dienstleister heute mehr als 40% des Umsatzes mit Dienstleistungen.

Ist eine Analyse des Geschäftsmodells erfolgt, hat das Unternehmen Kenntnisse über die Strukturen, in denen sich die Kunden bewegen. Dabei muss besonders darauf geachtet werden, dass die „Schwachstellen im System“ sowie die Treiber auf Kundenseite exakt identifiziert und herausgearbeitet werden. Hierfür bietet sich unter anderem das Five Forces Modell (*PORTER* 1992) bzw. eine SWOT-Analyse (*WELGE/AL-LAHAM* 2008) als grundlegendes Modell an. Als Zielsetzung soll das Unternehmen die Stärken und Schwächen des Kunden besser kennen als das analysierte Unternehmen selbst und damit in der Lage sein passgenaue Serviceinnovationen in Form von produktbegleitender Dienstleistungen anbieten zu können.

Neben der Analysephase stellt sich jedoch auch die Frage nach einer nachhaltigen Implementierung in die eigene Unternehmensstrategie. Diese muss stimmig sein und kann mitunter strategisch gewünschte Kanibalisierungseffekte im eigenen Portfolio nach sich ziehen. Technologieentwicklung und Geschäftsmodell für produktbegleitende Dienstleistungen müssen eng aufeinander abgestimmt werden, denn das Angebot von Sachgütern und produktbegleitenden Dienstleistungen ist miteinander verknüpft. Es ist Aufgabe des Unternehmens erfolgsorientierte Wechselwirkungen zwischen Technologieentwicklung und Dienstleistungen zu realisieren, welche die künftigen Umsätze und Gewinne maßgeblich beeinflussen (*NIET-HAMMER/WEBER* 2009b). Dementsprechend sind die Auswirkungen einer Portfoliointegration von produktbegleitenden Dienstleistungen bereits in den frühen Phasen der Unternehmensplanung zu bedenken.

Produktbegleitende Dienstleistungen haben ein hohes Potenzial für die Schaffung neuer Innovationen in der Industrie. Ausschlaggebend hierfür ist eine Konzeption, die aufbauend auf der Kenntnis der Kunden- und Nutzerseite die jeweiligen Interessen befriedigt und damit neue Absatzmärkte schafft.

LITERATUR

- HÄBERLE*, Armin (2009). Der Verkauf beginnt bei der Wartung. In: *Innovationsmanager*, 1, (30-32).
- HALLER*, Sabine (2005). Dienstleistungsmanagement. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag (156).
- HARMS*, Volker. Produktbegleitende Dienstleistungen/Kundendienst. In: *PEPELS*, Werner (Hrsg.) (2003). Betriebswirtschaft der Dienstleistungen. Handbuch für Studium und Praxis. Berlin: Herne Verlag. Neue Wirtschafts-Briefe. (129-157).
- HINTZE*, Martin (1998). Betreibermodelle bei bautechnischen und maschinellen Anlagenprojekten - Beurteilung und Umsetzung aus Auftraggeber- und Projektträgersicht. Gießen: Verlag der Ferber'schen Universitäts-Buchhandlung.
- HOMBURG*, Christian/*GARBE*, Bernd (1995). Das Management industrieller Dienstleistungen. Problemfelder und Erfolgsfaktoren. Arbeitspapier der Management Know-how Reihe Nr. M23. Institut für Marktorientierte Unternehmensführung. Mannheim.
- HOMBURG*, Christian/*GARBE*, Bernd (1996). Industrielle Dienstleistungen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 66 (3). (253-282).
- KOCH*, Verena¹ (2010). Interaktionsarbeit bei produktbegleitenden Dienstleistungen. Am Beispiel des technischen Services im Maschinenbau. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- KALMBACH*, Peter/*FRANKE*, Reiner/*KNOTTENBAUER*, Karin/*KRÄMER*, Hagen/*SCHAEFER*, Heinz (2003). Die Bedeutung einer wettbewerbsfähigen Industrie für die Entwicklung des Dienstleistungssektors. Überarbeitete Fassung des Schlußberichts zum Projekt 22/2 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA). Bremen 12/2003. <http://www.bmw.de/BMWi/Redaktion/PDF/C-D/die-bedeutung-einer-wettbewerbsfaehigen-industrie-fuer-die-entwicklung-des-dienstleistungssektors.property=pdf,bereich=bmw,i,sprache=de,rwb=true.pdf>. Abruf am: 3.1.2007.

¹ Verena Houben, geb. Koch

- KRÄMER**, Hagen (2006). Wirkungszusammenhänge zwischen Industrie und Dienstleistung. In: **STREICH**, Deryk/**WAHL**, Dorothee (Hrsg.) : Moderne Dienstleistungen. Impulse für Innovation, Wachstum und Beschäftigung. Frankfurt: Campus Verlag. (373-385).
- LAY**, Gunter (2002). Stand der Entwicklung der Integration von Produktions- und Dienstleistungsarbeit. Tagungsbeitrag. 18./19. April 2002.
- MAST**, Wolfgang F. (2004). Pay on production am Beispiel eines Autoherstellers. In: **MEIER**, H. (Hrsg.): Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau: vom Basisangebot bis zum Betreibermodell. Berlin: Springer Verlag. (15-29).
- MEFFERT**, Heribert (1987). Kundendienstpolitik. Eine Bestandsaufnahme zu einem komplexen Marketinginstrument. In: Marketing, 9 (2). (93-102).
- MEIER**, Horst (2004). Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau: vom Basisangebot bis zum Betreibermodell. Berlin. Springer Verlag. (3-13).
- MÖDINGER**, Patrizia/**REDLING**, Brigitta (2004). Produktbegleitende Dienstleistungen im Industrie- und Dienstleistungssektor im Jahr 2002. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Wirtschaft und Statistik 12. (1408-1413).
- NIETHAMMER**, René/**WEBER**, Urs (2009a). Service ist mehr als Ersatzteilverkauf! In: Technologie & Management, 58 (4). (14-16).
- NIETHAMMER**, René/**WEBER**, Urs (2009b). Kluge Verknüpfung – Hybride Produktbündel müssen in die Unternehmensstrategie eingebunden werden. In: Innovationsmanager, 3. (22).
- OPFERMANN**, Rainer (2004). Produktbegleitende Dienstleistungen und ihre statistische Erfassung. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Wirtschaft und Statistik, 3. (269-275).
- O.V.** (2005). Berliner Polizei bekommt neue Einsatzwagen. Pressemitteilung Nr. 30 vom 23.11.2005. <http://www.berlin.de/sen/inneres/presse/archiv/20051123.1015.32727.html>. Abruf am: 8.12.2009.
- PORTER**, Michael E. (1992). Wettbewerbsstrategien. 7. Auflage. Frankfurt: Campus Verlag.
- ROTHFUSS**, Florian (o. J.). Business Model Innovation. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Stuttgart. <http://www.inkoop.iao.fraunhofer.de/methoden/business-model-innovation/>. Abruf am: 7.12.2009.
- STATISTISCHES BUNDESAMT** (Hrsg.) (2004). Produktbegleitende Dienstleistungen 2002 bei Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors. Erhebung nach § 7 BStatG. Projektbericht. Wiesbaden.
- STATISTISCHES BUNDESAMT** (Hrsg.) (2008). Inlandsproduktsberechnung - Detaillierte Jahresergebnisse, Fachserie 18, Reihe 1.4, 2007, Stand Mai 2008. <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1021718>. Abruf am: 5.08.2008.
- WELGE**, Martin/**AL-LAHAM**, Andreas (2008). Strategisches Management. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- WEBER, URS** (2009). Konzeption zum Thema „Dienstleistungsinnovationen“ für die TMG Stuttgart anlässlich eines Fachforums. Unveröffentlichte Projektarbeit. Stuttgart.
- ZVEI** (Zentralverband Elektrotechnik- und Elektroindustrie e.V.) (Hrsg.) (2002). Die produktbezogenen Dienstleistungen in der Elektroindustrie. Frankfurt.



VERENA HOUBEN (geb. Koch) ist im Corporate Development der Credit Suisse AG tätig. Zuvor arbeitete sie an der Hochschule Esslingen und bei Deloitte. Sie studierte in Regensburg, La Rochelle und Glasgow Betriebswirtschaftslehre und promovierte an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg zu Interaktionsarbeit bei produktbegleitenden Dienstleistungen.



URS WEBER studierte an der Fachhochschule Heidelberg im Diplomstudiengang Betriebswirtschaft sowie an der Hochschule Esslingen im Masterstudiengang Innovationsmanagement. Praxissemester und Praktika führten ihn u.a. zu DaimlerChrysler nach Dublin, zur Lufthansa nach Köln/Bonn sowie zu den Grillo Werken AG nach Duisburg. Seit März 2009 ist er Innovationsmanager beim Cluster Druck und Printmedien und beschäftigt sich hier u.a. mit dem externen Innovationsmanagement für die Unternehmen der bayerischen Druckindustrie.

VERANSTALTUNGSHINWEISE:

1. 13.12.2010, Esslingen/N.

Infoabend zum Master Innovationsmanagement
Infos unter : www.innovationsmaster.de

2. 18.01.11, München

4. Innovationsgipfel „Nachhaltige Innovationen“
Infos unter: <http://www.preview-event.com/innovationsgipfel/>

LITERATURQUELLEN AUS DEM JAHR 2010 ZUM THEMENFELD ‚INNOVATION‘:

BONO, Edward de (2010). De Bonos neue Denkschule. München: mvg Verlag.

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.) (2010a). Bundesbericht
Forschung und Innovation 2010, Bonn et al. 2010, unter: http://www.bmbf.de/pub/bufi_2010.pdf, Stand: Juni 2010, Druckdatum: 04.09.2010.

BURMEISTER, Klaus/*NEEF*, Andreas (2010). Blick in die Zukunft – Die 20 wichtigsten Megatrends, in: Innovationsmanager, Magazin für Innovationskultur und nachhaltigen Unternehmenserfolg 2010, Heft 10, (26 – 30).

ELLERMANN, Lutz (2010). Organisation von diskontinuierlicher Innovation, ein ressourcenbasierter Ansatz. Wiesbaden: Gabler Verlag.

GERYBADZE, Alexander. R&D. Innovation and Growth: Performance of the World's Leading Technology Corporations, In: *GERYBADZE*, Alexander/*HOMMEL*, Ulrich/*REINERS*, Hans W./*TOMASCHEWSKI*, Dieter (Hrsg.) (2010). Innovation and International Corporate Growth. Heidelberg Berlin: Springer Verlag (11 – 30).

PRAEG, Claus P. et al. (2010). Bank und Zukunft 2010 – Die Wiederentdeckung der Kunden – Innovationen durch verteilte Wertschöpfung, Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

VAHS, Dietmar/*SCHMITT*, Jens (2010). Innovationspotenziale ausschöpfen – Organisation und Innovationskultur als Schlüssel zum Innovationserfolg. In: Zeitschrift Führung und Organisation 2010, Heft 01/2010, (4 – 11).

VAHS, Dietmar/*KOCH*, Verena/*KIELKOPF*, Michael: Innovation Generating and Evaluation: The Impact of Change Management. In: *GERYBADZE*, Alexander/*HOMMEL*, Ulrich/*REINERS*, Hans W./*TOMASCHEWSKI*, Dieter (Hrsg.) (2010). Innovation and International Corporate Growth. Heidelberg Berlin: Springer Verlag (151 – 174).

Impressum:

Wissenschaftliche Leitung:

Hochschule Esslingen
Prof. Dr. rer. pol. Frank Andreas Schittenhelm
Studiengangleiter Innovationsmanagement

Flandernstraße 101
73732 Esslingen

Tel: +49 (0)711/397-4307
Fax: +49 (0)711/397-4301

E-Mail: info@hs-esslingen.de
Homepage: www.innovationsmaster.de
Jahrgang: 2010
Erscheinungsweise: halbjährlich

Redaktion: Nina Dziatzko

Zitierweise: zifp, Ausgabe, Monat/Jahr, Seite

Druck: VMK-Druckerei GmbH, Faberstr. 17, Monsheim
ISSN: 1869-3490