

Hipp, Christiane; Herstatt, Cornelius

**Working Paper**

## Services in motion: Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen am Beispiel der Bertelsmann Services Group

Working Paper, No. 14

**Provided in Cooperation with:**

Hamburg University of Technology (TUHH), Institute for Technology and Innovation Management

*Suggested Citation:* Hipp, Christiane; Herstatt, Cornelius (2002) : Services in motion: Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen am Beispiel der Bertelsmann Services Group, Working Paper, No. 14, Hamburg University of Technology (TUHH), Institute for Technology and Innovation Management (TIM), Hamburg, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:830-opus-1496>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55446>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**„Services in motion“**

**Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen  
am Beispiel der Bertelsmann Services Group**

Arbeitspapier Nr.14

Dr. Christiane Hipp, Vodafone Pilotentwicklung GmbH, München  
Prof. Dr. Cornelius Herstatt, Technische Universität Hamburg-Harburg

## „Services in motion“

### **Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen am Beispiel der Bertelsmann Services Group**

C. Hipp, C. Herstatt

#### **Einleitung**

Mit einem Umsatz von etwa 20 Mrd. € für das Geschäftsjahr 2000/2001 und mehr als 80.000 Mitarbeitern in 56 Ländern der Erde ist die Bertelsmann AG heute das internationalste Medienunternehmen der Welt. Vor allem in den vergangenen 15 Jahren ist das Unternehmen überproportional expandiert. Wesentlicher Treiber für dieses Wachstum war eine innovations- und kundengetriebene Erschließung neuer Märkte. Doch wie schaffte es Bertelsmann, so präzise und erfolgreich neue Geschäftsfelder zu identifizieren? War diese Entwicklung Ergebnis eines effektiven wie effizienten Innovationsmanagement? Wenn ja, wie sehen die dahinter liegenden Innovationsprozesse aus? Spielen bestimmte Methoden und Verfahren des Innovationsmanagement hierbei eine besondere bzw. überhaupt eine Rolle? Mit diesen Fragen werden wir uns in diesem Beitrag auseinandersetzen.

Dies ist in gewisser Weise Pionierarbeit, denn die wenigen Versuche, Innovationen im Dienstleistungssektor zu analysieren, sind bisher nur bedingt erfolgreich gewesen, da sich die Untersuchungen zu sehr an bestehenden Konzepten der Industrie orientieren. Klassische Innovationsanalysen (z.B. Untersuchung der Patente für neue Produkte) finden für die weniger technikgetriebenen Dienstleistungsinnovationen praktisch keine Anwendung und die bekannten Methoden des Innovationsmanagement, die vor allem im Kontext des produzierenden Gewerbes entstanden sind, lassen sich im Dienstleistungssektor nur schwer übertragen und nutzbar machen.

Für Forschung und Praxis ist es daher besonders interessant zu verstehen, wie Innovationen im Dienstleistungssektor „funktionieren“. Die in diesem Beitrag skizzierten Fallstudien verdeutlichen, dass insbesondere Methoden der Markt- und kunden-nahen Absatz- und Marketingforschung hierbei eine zentrale Rolle spielen können. Ferner konzentriert sich die Organisation des Innovationsprozesses nicht auf die - aus den Industrieunternehmen bekannten - Forschungs-, Entwicklungs-, Konstruktions- und Fertigungsabteilungen.

Die fest institutionalisierte Zuweisung der Innovationstätigkeit auf bestimmte Gruppen im Unternehmen ist gerade bei Dienstleistungsinnovatoren wenig bedeutsam. Vielmehr ist üblicherweise eine Reihe von Funktionseinheiten des Unternehmens in das Projekt integriert und ein eher heuristisch angelegtes Vorgehen bestimmt das Innovationsgeschehen.

Der vorliegende Beitrag gliedert sich in vier Teile. Zunächst wird das Thema Dienstleistungsinnovationen theoretisch und empirisch eingeführt und mit Erkenntnissen aus der Verarbeitenden Industrie gespiegelt, um daraus Propositionen bzw. Thesen für die Analyse der Fallstudien abzuleiten. Im zweiten Teil werden die untersuchten Innovationsprozesse der Bertelsmann Services Group beschrieben. Hierzu betrachten wir zwei konkrete Innovationen in diesem Unternehmensbereich und zeichnen die Prozesse, Methoden und Instrumente nach. Neben Prozesshistorie sowie relevanten Erfolgsindikatoren werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet. Der dritte Teil verbindet Theorie und Praxis, um daraus Handlungsempfehlungen für das Management von Dienstleistungsinnovationen abzuleiten. Im letzten Abschnitt wagen wir schließlich einen ersten Ausblick.

## 1. Dienstleistung und Innovation

Eine aktuelle Studie zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands (Legler et al. 2001) beschreibt die momentane wirtschaftliche Situation als einen „doppelten Strukturwandel“. Intersektoral entwickelt sich die deutsche Wirtschaft zum Dienstleistungssektor und intrasektoral zu FuE- und wissensintensiven Bereichen. Die wissensintensive Dienstleistung gelten als Motor der Beschäftigungsentwicklung. Dabei zeigen IuK-Dienstleistungen, die Medienwirtschaft sowie die Werbebranche die stärkste Dynamik. Dieser Wandel unternehmerischer Wertschöpfung hin zu wissens- und dienstleistungsintensiven Wirtschaftsstrukturen lässt sich anhand unterschiedlicher Veränderungsprozesse veranschaulichen.

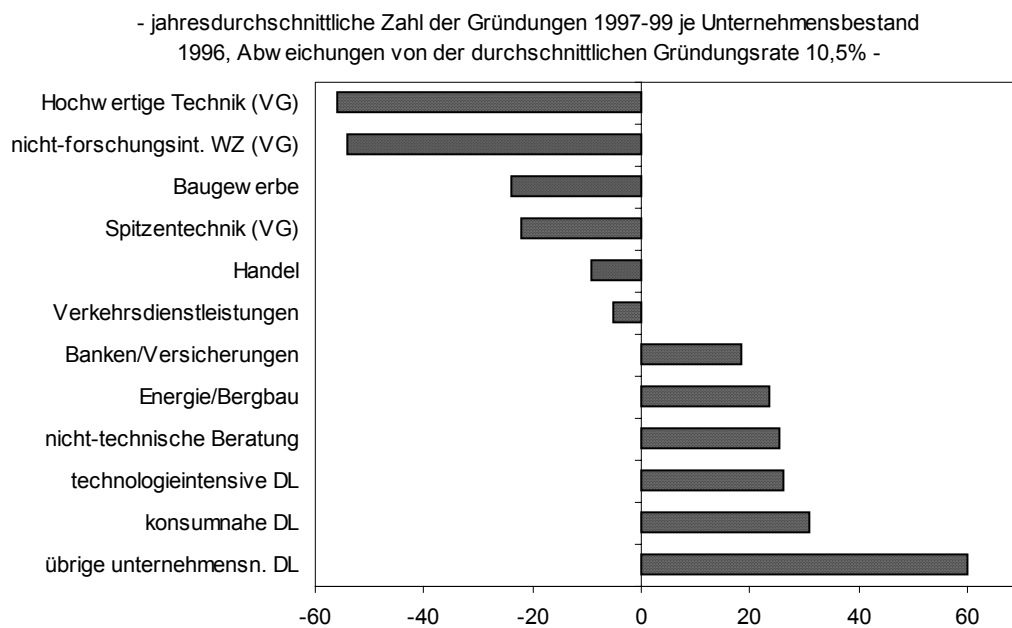
Auf der Produktebene sind viele Kunden nicht mehr unbedingt am Besitz der Ware interessiert, sondern vielmehr an einer Lösung ihrer spezifischen Probleme. Aber erst additive Dienstleistungen ermöglichen eine umfassende Problemlösung. Beispielsweise verdienen etablierte Fahrstuhlhersteller wie OTIS, Schindler oder Thyssen kaum mehr am Verkauf ihres Primärproduktes Aufzüge, sondern im wesentlichen an den langfristig angelegten Service-Verträgen. Technische Innovationen, wie beispielsweise Fuzzy-Logik Systeme zur Aufzugssteuerung, sind in diesem Geschäft „add-ons“, erlauben aber im Verkaufsprozess von Servicedienstleistungen durchaus eine gewisse Wettbewerbsdifferenzierung.

Auch auf Branchenebene werden klare Trennungen zwischen produktionsorientierten Firmen und Dienstleistungsunternehmen immer schwerer. Ist beispielsweise IBM ein Hardwarehersteller oder eine Serviceunternehmung? Wie müssen Finanzleistungen der Automobilhersteller bewertet und klassifiziert werden?

Eine dritte Tendenz betrifft die verstärkte Arbeitsteilung im produzierenden Bereich. Nur noch durch ausgefeilte Dienstleistungsfunktionen (z.B. Kontrolle und Koordination) lassen sich moderne Produktionsprozesse reibungslos und störungsarm betreiben.

Alle diese Dienstleistungen bzw. Service-Funktionen erfordern Know-how, das etablierte Unternehmen neu aufbauen bzw. durch externe Dienstleister in die eigenen Prozesse einbinden müssen. Gerade die Gründungsdaten westdeutscher Unternehmen, differenziert nach Branchengruppen, verdeutlichen, dass sich die größte Dynamik im Dienstleistungssektor abspielt. Vor allem für wissens- und technologieintensive Dienstleistungsbranchen scheint die wirtschaftliche Situation erfolgversprechend. Beispielsweise erhöhte sich der Anteil der Neugründungen am Unternehmensbestand im Bereich der sonstigen unternehmensnahen Dienstleister (z.B. Beratungsunternehmen) zwischen 1997 und 1999 auf 60% während das Verarbeitende Gewerbe durchgängig rückläufige Neugründungsraten aufweist (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1: Gründungsraten nach Branchengruppen 1997 – 1999 in Westdeutschland

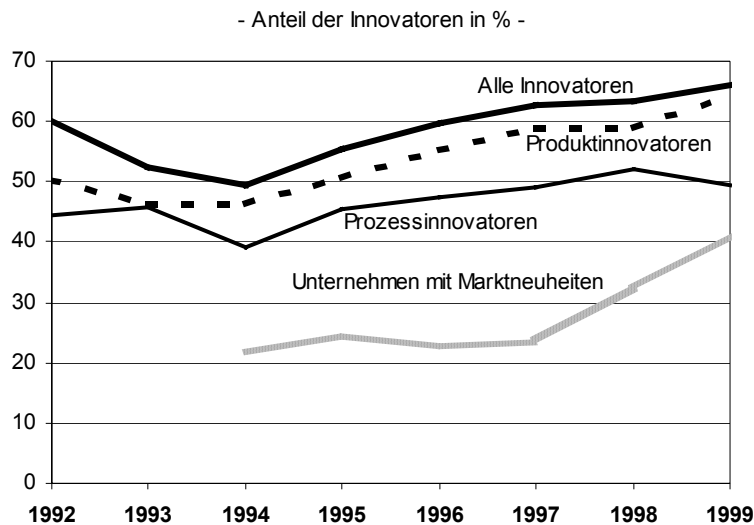


Quelle: Legler, H.; Licht, G.; Egel, J. (2001, 30)

Doch bisherige Ansätze in der Innovationsforschung nehmen diese Wandlungsprozesse nur unzureichend wahr. Können Dienstleister überhaupt innovativ sein? Klassische Messkonzepte, die sich oftmals stark an institutionalisierten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten orientieren, können diese Frage nur verneinen. Denn nur ca. 8 % aller innovativen Dienstleistungsunternehmen in Deutschland betreiben eine eigene, fest verankerte FuE, während die restlichen 92 % der Dienstleistungsinnovatoren andere Prozesse und Organisationsformen nutzen, um neue Produkte zu entwickeln (Hipp 2000, 103).

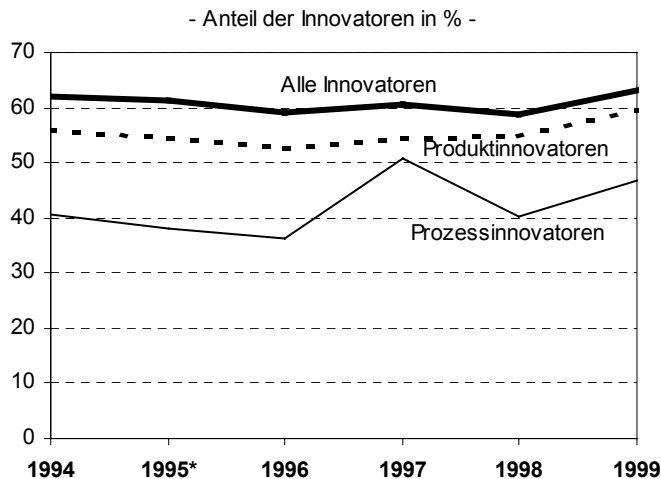
Aktuelle Studien zeigen, dass die Rate der Innovatoren in Deutschland sowohl im Verarbeitenden Gewerbe wie auch im Dienstleistungssektor relativ konstant über die Jahre bei ca. 60% lag (vgl. Abb. 2 und 3).

Abbildung 2: Innovatorenanteile im Verarbeitenden Gewerbe 1992-1999



Quelle: Legler, H.; Licht, G.; Egel, J. (2001, 17)

Abbildung 3: Innovatorenanteile im Dienstleistungssektor 1994 – 1999



\*1995 fand keine Erhebung statt, ausgewiesene Werte sind interpoliert

Quelle: Legler, H.; Licht, G.; Egel, J. (2001, 18)

Es stellt sich nun die Frage, wie es Dienstleistungsunternehmen schaffen, innovativ zu sein, ohne - im üblichen Verständnis - eigene systematische Forschung im Vorfeld der Markteinführung ihrer Produkte zu betreiben. Hierzu lassen sich die folgenden fünf Thesen ableiten (vgl. Hipp 2000, 18-20 ; 57; 101).

1. *Innovationsprozess*: Technische Entwicklungen spielen für viele Dienstleistungsunternehmen keine dominante Rolle, sondern sind lediglich ein Mittel zur Entwicklung neuer und zur Verbesserung vorhandener Produkte und Verfahren (Pavitt 1984). Hingegen spielt eine Markt- und kundennahe Forschung eine we-

sentliche Rolle für das Entstehen neuer Dienstleistungsprodukte. Dementsprechend konzentriert sich auch die Organisation des Innovationsprozesses nicht primär auf die aus Industrieunternehmen bekannten FuE-Abteilungen (eine solche Abteilung findet sich praktisch nie in einem Dienstleistungsunternehmen), sondern ist über die verschiedenen Funktionseinheiten solcher Unternehmen verteilt. (Hipp 1998, Preissl 1997, Fitzsimmons und Fitzsimmons 1994, 32).

2. *Innovationsquellen*: Die bedeutendste externe Innovationsquelle ist der Kunde („externer Faktor“). Wissenschaftlich-technisches Wissen, wie es in Deutschland an Hochschulen und Forschungseinrichtungen generiert wird, spielt nur eine untergeordnete Rolle und in diesen Institutionen existieren bisher auch nur vereinzelt dienstleistungsspezifische Forschungsansätze (Licht et al. 1997).
3. *IuK-Technologie*: Die Immaterialität von Dienstleistungen und die damit verbundene Informationsintensität geben der IuK-Technologie eine zentrale Rolle im Innovationsprozess dieser Unternehmen. In den USA wurden bereits vor 10 Jahren im Dienstleistungssektor 80% der Technologieausgaben im IuK-Bereich getätigt (Leech et al. 1998). Dienstleister, die in der Lage sind, neueste technische Entwicklungen für die eigenen Produkte und Prozesse nutzbar zu machen, schaffen sich Differenzierungsvorteile im Wettbewerb.
4. *Innovationsstrategie*: Der noch unzureichende Innovationsschutz für neue Dienstleistungen (Patente können nur für technische Neuerungen beantragt werden) führt dazu, dass die einfache Möglichkeit der Imitation einerseits Innovationshemmnis, andererseits aber auch Innovationstreiber sein kann. Beispielsweise gibt es Unternehmen, die sich überwiegend an der Konkurrenz orientieren und sehr erfolgreich eine „me-too“-Strategie verfolgen (z.B. Die Deutsche Post im Logistik-Bereich). Die leichte Imitierbarkeit kann jedoch auch bedeuten, dass Unternehmen mit großer Geschwindigkeit ihre Leistungen ständig weiter- bzw. neu entwickeln müssen, um immer als Erster am Markt die Innovationsrenten abschöpfen zu können. Wie sich das Dienstleistungsunternehmen im Einzelfall entscheidet, hängt von der strategischen Ausrichtung der Innovationsaktivitäten ab.
5. *Innovationsmethoden*: Aufgrund der geringeren Institutionalisierung des Innovationsprozesses schließt Sundbo (1997), dass ein eher heuristisches Vorgehen den Innovationsablauf in Dienstleistungsunternehmen bestimmt. Empirische Untersuchungen belegen zudem (Bullinger 2002, 165), dass Dienstleistungsunternehmen kaum methodisches Innovations-Know-how besitzen, geschweige es gezielt einzusetzen wissen. Diese „Ungebundenheit“ ermöglicht die oftmals erforderliche Flexibilität und Geschwindigkeit während der Entwicklungs- und Umsetzungsphase, da die Produktentwicklung nicht entlang eines starren Innovationsprozesses abläuft. Nachteilig wirkt sich hingegen aus, dass die Realisierungsrate von Innovationen (von der Idee bis zur Umsetzung) gering ist, Lerneffekte kaum internalisiert werden („Trial-and-Error“-Vorgehen und das im Innovationsprozess generierte Wissen für weitere Innovationsvorhaben nicht genutzt wird).



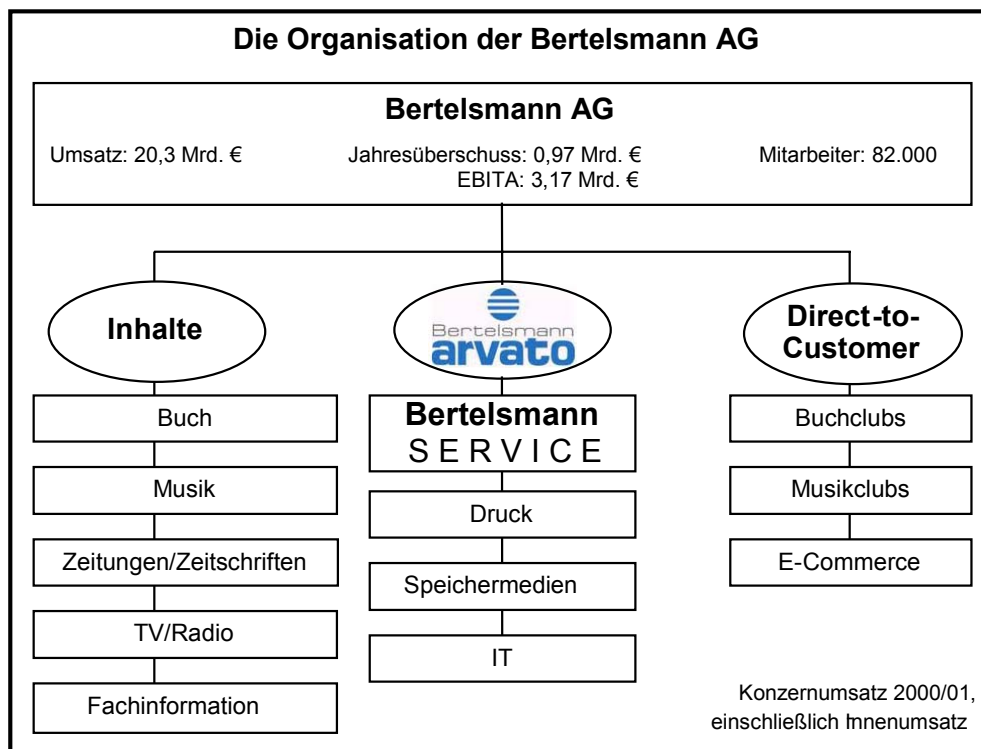
## 2. „Services in motion“: Dienstleistungsinnovationen am Beispiel der Bertelsmann Services Group

Im folgenden sollen die obigen Thesen anhand des Beispiels der Bertelsmann Services Group verdeutlicht werden. Hierzu wird die Prozesshistorie nachgezeichnet und spezifische Erfolgsindikatoren herausgearbeitet.

### Historie der Bertelsmann Services Group

Der Bertelsmann-Konzern ruht auf drei Säulen. Ein Medienunternehmen, das sowohl „Content“ (Random House, BMG, Gruner & Jahr, RTL, Bertelsmann-Springer) also auch eigenes Kundengeschäft (Buchclubs, Musikclubs, Bertelsmann-Online) und Dienstleistungen umfasst. Zu ihnen gehören unter anderem Offset- und Tiefdruckereien sowie Dienstleistungsunternehmen (Schwerpunkte hier sind beispielsweise die Steuerung von Informations-, Daten- und Warenströmen, Call- und Service-Center) (vgl. Abb. 4).

Abbildung 4: Die Organisation der Bertelsmann AG



Quelle: Bertelsmann AG Geschäftsbericht 2000/01

Die Bertelsmann Services Group (BSG) ist Teil der Bertelsmann Arvato AG. Sie vereinigt die Geschäftsfelder Direktmarketing und Logistik und spiegelt den in Abschnitt 1 geschilderten Strukturwandel deutlich wider. Gestartet 1959 als interner Dienstleister, der vor allem für die Logistik des Bertelsmann-Verlags zuständig war, bestand dessen Aufgabe primär darin, Bücher an die eigenen Buchclubs auszuliefern (vgl. Abb. 5).

Abbildung 5: Die Entwicklung der Bertelsmann Services Group zwischen 1959 und 2001



Quelle: Präsentation bei Bertelsmann Services Group

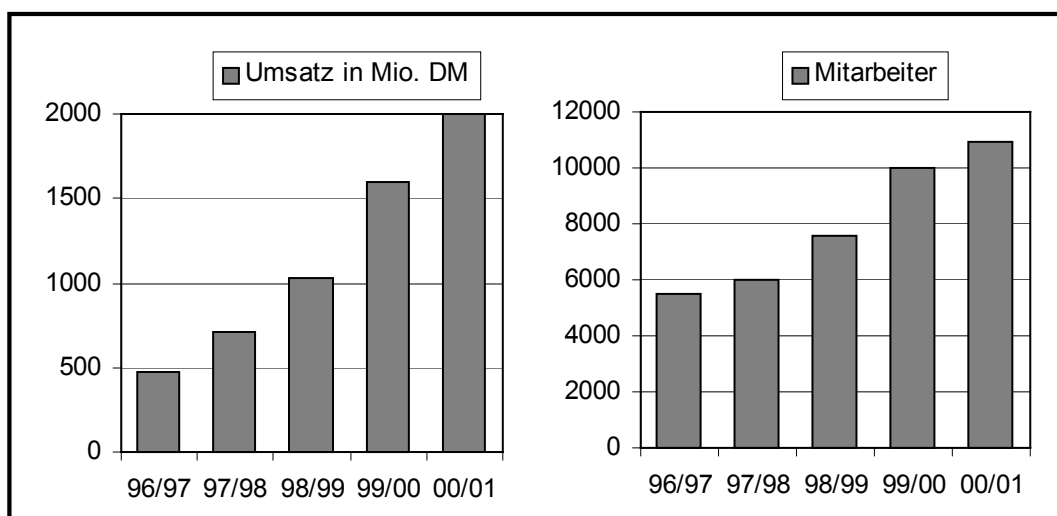
Anfang der 1960er Jahre implementierte Reinhard Mohn unternehmensweit das Konzept der Profit-Center, was dazu führte, dass auch externe Kunden akquiriert werden konnten. Ein wesentlicher Meilenstein für die Entwicklung der BSG war die Übernahme der kompletten Marketinglogistik für Unternehmen der Automobilindustrie (d.h. Prospekte und technische Dokumentationen drucken und verteilen). Ende der 60er Jahre kam die Übernahme der Logistik für Fremdverlage hinzu. 1977 bestand das Kundennetz bereits aus 100 Verlagen.

Bis 1988 war die BSG ein reiner Logistik-Dienstleister. Doch das sollte sich schlagartig ändern als Ende der 1980er Jahre die ersten Projekte zur Entwicklung und Betreuung von Kundenbindungssystemen realisiert wurden. Für Lufthansa (Miles and More) oder die Deutsche Bahn AG (Bahncard) wurden komplette Customer Relationship Management (CRM)-Prozesse einschließlich der notwendigen IT-Systeme implementiert.

1994 gründete das bis zu diesem Zeitpunkt nur national tätige Unternehmen erste Auslandsniederlassungen. Eingeleitet wurde der Internationalisierungsprozess in Polen, gefolgt von den USA und Frankreich. Heute ist die BSG in 14 Ländern aktiv und betreut über diverse Kundenbindungsprogramme für zahlreiche interne und externe Kunden ca. 35 Mio. Endverbraucher.

Das wachsende Dienstleistungsgeschäft schlug sich im rasant wachsenden Umsatz und der stetig wachsenden Mitarbeiterzahl nieder (vgl. Abb. 6).

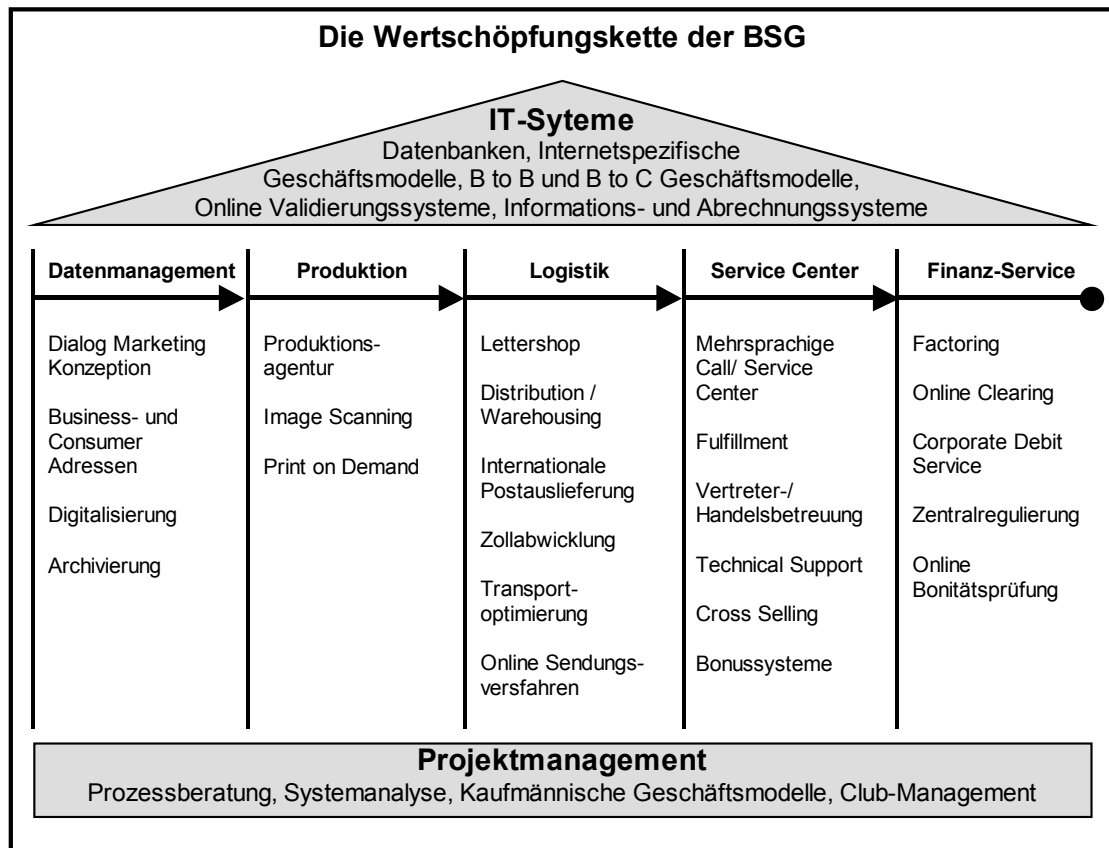
Abbildung 6: Das Dienstleistungsgeschäft bei der BSG wächst rasant



Quelle: Präsentation bei Bertelsmann Services Group

Die BSG sieht sich inzwischen als Dienstleister für den kompletten Interaktionsprozess zwischen Anbieter und Kunde. Das Gesamtkonzept umfasst alle Schritte zwischen Datenmanagement (z.B. Adressverwaltung), Versenden (z.B. Logistik-Dienstleistung) und finanzieller Abwicklung (z.B. Bonitätsprüfung, Clearing) (vgl. Abb. 7).

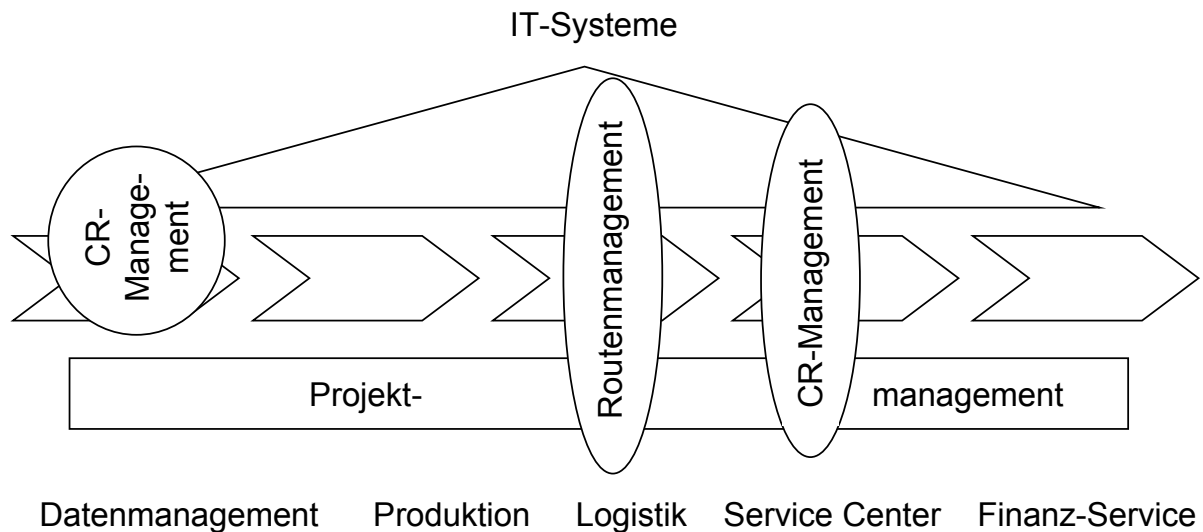
Abbildung 7: Die Wertschöpfungskette der Bertelsmann Services Group



Quelle: Präsentation bei Bertelsmann Services Group

Die Fallstudien, die im folgenden beschrieben werden, sind den unterschiedlichen Bereichen der BSG zuzuordnen. Das erste Beispiel behandelt das Customer Relationship Management (CR-Management). Dabei werden sowohl Bereiche des Datenmanagement (z.B. Dialogmarketingkonzept, Adressmanagement) als auch des Service Management (z.B. Bonussysteme) berührt. Im zweiten Beispiel geht es um die Entwicklung und Betreuung eines kanalunabhängigen Routenmanagements. Dabei werden die Dienstleistungen eines Lettershops digitalisiert, auf andere Kommunikationskanäle (z.B. e-mails) ausgedehnt und rationalisiert (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Zuordnung der Beispiele zu den Wertschöpfungsprozessen



Quelle: eigene Darstellung

### 1. Case Study: Kontinuierlicher Aufbau neuer Geschäftsfelder am Beispiel Customer Relationship (CR)-Management

Das Konzept des CR-Managements basiert auf einem modular aufgebauten IT-System zur Adressenverwaltung und -bearbeitung, welches kundenspezifisch zusammgebaut und dann erweitert wird. Im Laufe der Zeit entstand somit ein einzigartiges, prozessunterstützendes Werkzeug, um Kunden im großen Umfang an ein Unternehmen binden zu können.

Anhand zweier Beispiele lässt sich das Vorgehen exemplarisch verdeutlichen. Im Zuge der Liberalisierung des Strommarktes wollte ein Stromlieferant ein innovatives Kundenbindungsprogramm einführen. Kontakt bestand bereits zu MOHN Media, einer ebenfalls zur Bertelsmann Arvato AG gehörenden Offsetdruckerei, die die Kundenmagazine für das Versorgungsunternehmen herstellte. Die ursprüngliche Idee war es, dieses Magazin pfiffiger und moderner zu gestalten, wobei die BSG „nur“ den Versand übernehmen sollte. Mit dieser Rolle gab sich die BSG allerdings nicht zufrieden. Zusätzliche CRM-Maßnahmen wurden erarbeitet und vorgeschlagen, für die intern das technische (Software-)Know-how vorhanden war. Gemeinsam mit dem Kunden entstand ein einzigartiges CRM-Produkt (Bonus-Karte), welches so bisher noch nicht vermarktet worden war. In diesem Fall konnte das gleiche Konzept nicht auf andere Stromlieferanten übertragen werden, weil die Karte für den Kunden eine differenzierende Maßnahme gegenüber den Wettbewerbern darstellt.

Ein anderes Unternehmen aus der Kosmetik-Industrie wollte sich im Internet präsentieren und Präsenz zeigen. Doch bald merkte das Unternehmen, dass die gesamten Prozesse und technischen Abläufe im Hintergrund sehr komplex wurden. Bertelsmann wurde angesprochen, weil sich bereits einige Bertelsmann-Unternehmen (z.B. Pixelpark) im Internet-Bereich einen Namen gemacht hatten. Die BSG wurde mit ins Boot genommen, um die IT-Struktur zu gestalten und die CRM-Prozesse zu organisieren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass jede Ausdehnung des bestehenden Geschäftsbereich schrittweise erfolgte und auf den Erkenntnissen und Erfahrungen im Umgang mit den Kunden und den Kundenprozessen basierte. Schwächen des Prozesses und zusätzliche Innovationschancen wurden aufgedeckt und konkret durch eigene Ideen und Entwicklungen bereichert. Dadurch dehnte sich die gesamte Wertschöpfung langsam aus. Jede neue Innovation wird zunächst an einen Kunden angepasst, der bereit ist, den Innovationsprozess gemeinsam mit der BSG zu gestalten. Im Normalfall werden Innovationen ohne konkreten Kundenauftrag auch nicht realisiert. Allerdings gibt es Ausnahmen: sind technologische Sprünge (beispielsweise im IT-Bereich) angezeigt, kann dies auch ohne Kunden durchgeführt werden, um den revolutionären Charakter der Innovation nicht zu gefährden. Im evolutionären Fall reicht ein Kunde, um das Projekt zu starten. In einem zweiten Schritt wird versucht, weitere Kunden (auch andere Branchen, andere Länder) zu akquirieren.

Der interne Druck zur Innovation beruht auf klaren Wachstumszielen für jedes Profit Center. Externe Berater werden nur in Ausnahmefällen als Technologieexperten hinzugezogen. Auch Universitätskontakte werden nicht für innovative Aufgaben gepflegt, sondern bevorzugt für das Recruiting genutzt.

Spezifische Innovationsmethoden werden im Bereich CR-Management nicht eingesetzt. Mit der Anwendung solcher Methoden wird die Gefahr eines Verlustes an Schnelligkeit und Flexibilität gesehen. Zentrales Ziel ist es, als erster am Markt zu sein, um Innovationsgewinne abzuschöpfen. Die meisten kreativen Ideen entstehen im Rahmen unstrukturierter Prozesse; daher existieren bei der BSG auch noch keine Erfahrungen, die belegen könnten, dass methodisches Vorgehen die Qualität der Ideen verbessert. Aus diesem Grund bestehen wenig Anreize, Methoden oder Verfahren des Innovationsmanagement zu nutzen oder offizielle Stellen zu schaffen, die sich explizit mit der Generierung und Förderung von Innovation beschäftigen (Innovationstellen bzw. -manager). Vielmehr ist der Produktlinienleiter selber für die Innovation seines Bereichs verantwortlich, üblicherweise stark im Vertrieb tätig und damit im kontinuierlichen Kontakt mit dem Kunden.

## 2. Case Study: Entwicklung und Betreuung eines kanalunabhängigen Routenmanagements

Diese Innovation hatte zum Ziel, für einen Kunden aus dem Telekommunikationsbereich den gesamten Kundenverkehr zu automatisieren. Der Idealprozess sieht folgendermaßen aus:

Alle E-mails, Faxe, Anrufe, Briefe etc. werden digitalisiert und mit Hilfe einer intelligenten Software-Technologie ausgewertet und beantwortet. Mehrere Bearbeitungsvorschläge werden automatisch generiert. Ein menschlicher Agent sucht eine Alternative aus, ergänzt und berichtigt bei Bedarf.

Diese Technologie ist nur interessant für Unternehmen mit einer großen Menge bzw. einem großen Umfang an Kontakten. Beispielsweise hat der konkrete Kunde aus dem Telekommunikationsumfeld alleine 5000 Briefe pro Tag zu bearbeiten und zu verschicken. Erste Überlegungen fokussierten sich nur auf e-mail-Anfragen, um dadurch Schnelligkeit, Qualität sowie Sicherheit bei Rückfragen und Rechtsproblemen zu gewinnen. Im Gespräch mit dem Kunden wurde die Idee ausgefeilt und auf das komplette, routenunabhängige Handling ausgedehnt. Der Vorteil dieses Produktes liegt in der Kombination aus Service und innovativer Software.

Der Innovationsprozess wurde im Kundenauftrag angestoßen, durchgeführt und gesteuert. Beispielsweise war immer ein externer Berater des Kunden dabei, der den Prozessüberblick behielt und im Sinne des Kunden agierte. Das Unternehmen, das die Software-Technologie zu entwickeln hatte, sollte zunächst auf der Basis einer ausführlichen Marktrecherche identifiziert werden. Doch der Kunde hatte seine eigene Vorstellung. Letztendlich arbeitete die BSG mit einem Software-Unternehmen zusammen, das die Prozesse und die technische Struktur beim Kunden bereits kannte und eine schnelle Entwicklung und Implementierung gewährleisten konnte. Dies hat sich im Nachhinein als sehr sinnvoll herausgestellt. Insgesamt verlief der Innovationsprozess pragmatisch und an die Bedingungen angepasst. Methoden kamen nicht zum Einsatz.

In einem nächsten Schritt geht es in diesem Projekt nun darum, das Markt- und Vertriebskonzept für die Routenmanagement-Software zu entwickeln. Ziel ist es zunächst, weitere Unternehmen aus der Telekommunikationsbranche zu gewinnen.

### Zusammenfassung der Case Studies

Die folgende Tabelle 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick, der sich an den Ausgangsthesen aus Kapitel 1 spiegeln lässt.

Tabelle 1: Zusammenfassender Überblick über die Innovationsprozesse bei BSG

	<b>CR-Management</b>	<b>Routenmanagement</b>
Verlauf des Innovationsprozesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kein systematische Prozess erkennbar</li> <li>- großer Stellenwert der Produktlinienleiter (im engen Kundenkontakt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenanfrage, Partnersuche, Entwicklung und Test beim Kunden</li> <li>- Markteinführung, Diffusion</li> </ul>
Auslöser für Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einbindung in den Prozess durch andere Bertelsmann-Unternehmen</li> <li>- kontinuierliche Ausdehnung des Dienstleistungsspektrums auf den gesamten Wertschöpfungsprozess beim Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erste Kundenanfrage wurde auf weitere Anwendungen ausgedehnt</li> <li>- Gesamtsystem wurde betrachtet</li> </ul>
Innovationsquellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideen werden von BSG entwickelt</li> <li>- Ideen werden gemeinsam mit dem Kunden realisiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideen werden von BSG - gemeinsam mit Partnerunternehmen - entwickelt</li> <li>- Ideen werden gemeinsam mit dem Kunden realisiert</li> </ul>
IuK-Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Herz“ der Innovation</li> <li>- Ermöglicht Differenzierung von BSG am Markt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Herz“ der Innovation</li> <li>- ermöglicht Rationalisierung und Qualitätsverbesserung beim Kunden</li> </ul>
Innovationsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erster am Markt</li> <li>- Bestehendes Know-how konsequent für neue Innovationen nutzen</li> <li>- Routineprozesse werden outgesourct</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erster am Markt</li> <li>- Bestehendes Know-how konsequent für neue Innovationen nutzen</li> </ul>
Einsatz von Innovationsmethoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kein systematischer Einsatz</li> <li>- Grund: Geschwindigkeit der Prozesse</li> <li>- nur Software-Engineering-Tool vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Methodeneinsatz wird zwar als interessant erachtet, doch Mangels Kenntnis nicht systematisch genutzt</li> </ul>
Erfolgsindikatoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschwindigkeit der Innovationsprozesse</li> <li>- Eigene Kreativität</li> <li>- IT-Kompetenz (Handling großer Adressbestände)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integration eines innovativen Partners, der die Kundenprozesse kennt</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

Gemeinsamkeiten lassen sich über beide Case Studies hinweg finden und somit ansatzweise systematisieren. Von großer Bedeutung ist der Kunde beim ersten Anstoß sowie dessen Bereitschaft, innovative Ideen gemeinsam mit BSG zu realisieren. „Herz“ jeder Innovation ist dabei das vorhandene IT-Know-how, das sich im Laufe der Jahre durch die immer komplexer werdende Logistik und das damit verbunden Datenmanagement aufgebaut und zu einer Kernkompetenz entwickelt hat. Allerdings steht nicht die IT-Infrastruktur im Vordergrund - die Software wird sogar oftmals durch externe Partner realisiert - sondern die Dienstleistungskonzeption sowie das dahinter liegende Prozesswissen. Nur durch die konsequente Kombination dieser drei Ebenen (Konzept, Prozess, IT) sind wertschöpfende Problemlösungen beim Kunden zu implementieren. Die Innovationsstrategie fokussiert sich auf die



Nutzung des „First-Mover-Advantage“, um als Erster am Markt die entsprechenden Innovationsrenditen abzuschöpfen. Daher ist es nur konsequent, Routineprozesse und Märkte mit starkem Preisdruck an externe Unternehmen abzugeben. Die Geschwindigkeit der Innovationsprozesse (Entwicklungs- und Umsetzungszeit beläuft sich oftmals auf weniger als ein halbes Jahr) lässt dabei aber wenig Raum für einen konsequenten Methodeneinsatz. Der Verlauf des Innovationsprozesses erfolgt durchaus einer gewissen Systematik, wird aber so flexibel-pragmatisch behandelt, dass kein starres System entsteht.

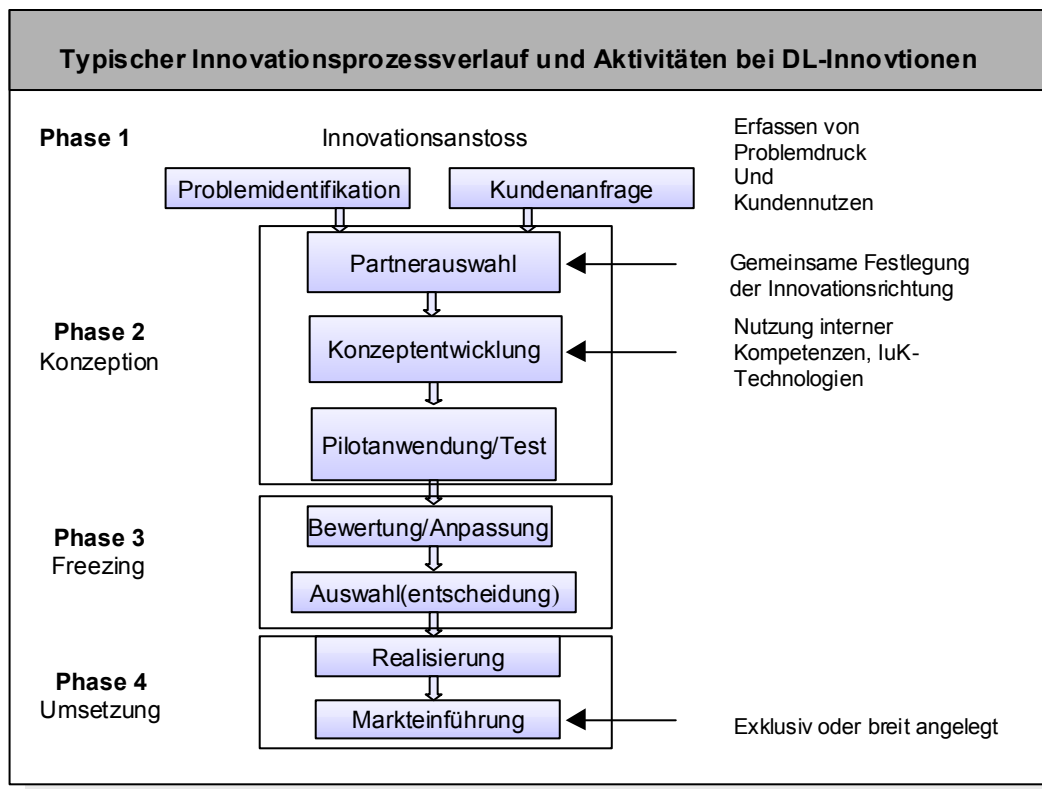
### **3. Ergebnis: Management von Dienstleistungsinnovationen**

Die hier untersuchten Fallstudien deuten darauf hin, dass sich das Innovationsmanagement bei Dienstleistungsunternehmen in vielerlei Hinsicht unterscheidet, es aber durchaus Gemeinsamkeiten mit der industriellen Produktentwicklung gibt.

*Innovationsprozesse* in Service- und Dienstleistungsunternehmen unterscheiden sich grundlegend von denen in der Verarbeitenden Industrie hinsichtlich Inhalt, phasenbezogenen Aktivitäten und Zeit. Formale Stage-Gate-Prozessmodelle, wie man sie üblicherweise in Industrieunternehmen vorfindet (Cooper und Kleinschmidt 1991), sucht man in Dienstleistungsunternehmen vergeblich. Erste Versuche, den Innovationsprozessablauf in diesem Sektor zu schematisieren wurden von unterschiedlichen Autoren vorgenommen (Überblick bei Küpper 2001). Interessant ist vor allem ein aktueller Ansatz von Bullinger (2002, 166). Sein 3-Phasen-Modell umfasst 1) die Ideenfindung und –bewertung in enger Abstimmung mit dem Kunden, 2) die systematische Dienstleistungsentwicklung mit Hilfe des Service Engineering sowie 3) das Service Management, das die Dienstleistungserbringung, Evaluation und letztendlich auch die Ablösung umfasst.

Leider sind die meisten dieser Ansätze bisher noch nicht empirisch abgesichert. Die in den hier beschriebenen Fallstudien beobachtete Prozess-Struktur deutet auf folgendes, grobes Ablaufschema hin (vgl. Abb. 9).

Abbildung 9: Typischer Verlauf von Dienstleistungsinnovationen



Quelle: eigene Darstellung

Wesentlich in der frühen Phase des Innovationsprozesses ist die Erkennung von Problemdruck beim Kunden, im Idealfall gekoppelt mit einer konkreten Kundenanfrage. *Innovationsquelle* ist somit eindeutig ein potentieller Kunde. Gemeinsam mit externen oder internen Partnern (z.B. Software-Spezialisten) wird die Richtung der Innovation sowie die Vorgehensweise festgelegt. Ein erstes Konzept entsteht. Ein erster Testlauf beim Kunden führt zu weiteren Verbesserungen und Anpassungen bevor das Konzept endgültig bewertet und am Markt eingeführt wird.

Offensichtlich sind die Innovationsprozesse kunden- bzw. marktgetrieben. Technology-Push Innovationen (Herstatt, Lettl 2000) sind in dieser Industrie unüblich, können jedoch die Innovationsrichtung und die Frage, ob man sich an einen Pilotkunden bereits in einer frühen Phase fest bindet, beeinflussen. Gerade bei technologischen Durchbrüchen mit den damit verbundenen Unsicherheiten, was die Realisierung und den Zeitrahmen betrifft, dürfte es schwierig sein, den richtigen Kunden bereits im Vorfeld zu integrieren.

Die inzwischen uneingeschränkte Mobilität von Wissen und Information sowie Globalisierung und Dezentralisierung erhöhen den Druck auf Dienstleistungsunternehmen. Das Praxisbeispiel konnte zeigen, dass vor allem *IuK-Technologien* die Voraussetzung schaffen für innovative Lösungen zur Integration der unterschiedli-

chen Wertschöpfungsstufen beim Kunden. Gerade unternehmensnahe Dienstleister werden zukünftig nicht mehr ohne das entsprechende IT-Know-how auskommen.

Die verfolgte *Innovationsstrategie* der Dienstleistungsunternehmen ist – aufgrund der schwierigen Schützbarkeit nicht-technologischer Konzepte – naturgemäß „First-to-Market“ und damit eine „Angreiferstrategie“. Neben der potentiellen Attraktivität der neuen Dienstleistung für einen größeren Markt spielt die Frage, ob sich eine proprietäre Lösung (zumindest eine Zeit lang) realisieren lässt, die entscheidende Rolle. Hierzu wird ein Abgleich zwischen Innovationsrichtung und vorhandener Kernkompetenz durchgeführt. Dabei wird als Kernkompetenz beispielsweise die Kombination aus Erfahrungswissen mit Dienstleistungskonzepten, Zugang zu IuK-Technologien sowie Prozessintegrationswissen, insbesondere was kundenrelevante Prozesse angeht, verstanden. BSG hat diese Kombinationsleistung perfektioniert, was letztendlich zu sehr erfolgreichen Geschäftsfeldern und Dienstleistungsprodukten geführt hat.

Gerade für den professionellen Aufbau und Nutzung wettbewerbsrelevanter Kernkompetenzen bieten sich jedoch methodische Werkzeuge an. BSG hat auf den Einsatz von *Innovationsmethoden*, wie sie im Kontext der Verarbeitenden Industrie genutzt werden, verzichtet. Als Gründe hierfür wurden genannt:

- Zeitdruck
- Flexibilität (trial-and-error bezogene Arbeiten)
- Fehlende Methodenkenntnisse
- Fehlende Beispiele und Erfahrungen
- Wenig Cross-Learning zwischen den stark dezentralisierten Unternehmensbereichen des Bertelsmann-Konzerns aber auch zwischen Industrie und Dienstleistung

Dies heißt nun aber nicht, dass die Methoden des Innovationsmanagement für Dienstleistungsunternehmen grundsätzlich nicht nutzbar gemacht werden können oder dass der Dienstleistungssektor insgesamt darauf verzichten könnte. Die einzige empirische Untersuchung legte Bullinger (2002, 165) vor. Es zeigt sich, dass ca. 80% der befragten Dienstleistungsunternehmen Wirtschaftlichkeitsanalysen kennen und nutzen. Bei Kosten-Nutzen-Analysen sowie Wettbewerbsanalysen sieht es ähnlich aus. Prototyping-Verfahren sind noch bei 40% der befragten Unternehmen bekannt und im Einsatz, während Quality Function Deployment oder Service Blueprinting nur noch bei einem Viertel bis einem Fünftel der Dienstleister genutzt wird.

Gerade vor dem Hintergrund des stark kunden- bzw. marktorientierten Vorgehens müssten Methoden der qualitativen Innovationsforschung (hierzu Herstatt 2001) sinnvoll sein. Vor allem die methodische Unterstützung der Kundenintegration in frühen Innovationsphasen gilt es zu nutzen. Gerade die Erschließung der richtigen

Kundengruppe, um gemeinsam Innovationen zu realisieren, ist von großer Bedeutung. Erste Ansätze lassen sich in der Praxis bereits finden. Beispielsweise nutzt das US-Serviceunternehmen Nortel Networks im Rahmen eines Innovationsprozesses das Lead-User-Verfahren (von Hippel 1988, Herstatt 2001), das die frühe Integration führender Anwender in den Innovationsprozess systematisch unterstützt.

Beispiel Nortel Networks: Im Zusammenhang mit der Entwicklung eines GSM-basierten Verfolgungssystem („Tracking“) setzte Nortel dieses Verfahren erstmals ein. Über Personen- bzw. Objektbewegungen sollten bestimmte Vorgänge an räumlich entfernten Orten angestoßen werden. In diesem Projekt ging es konkret darum, bestimmte Prozesse in Haushalten zu starten (Einschalten von Küchengeräten, Einlaufen der Badewanne, Vorheizen der Sauna, etc.), sobald sich eine bestimmte Person dieses Haushalts nach Hause bewegt. Um rasch Ideen für die technologische Umsetzung in Form konkreter Produkte zu bekommen, identifizierte Nortel Networks zunächst eine Gruppe von „extremen“ Lead Usern, für die „Tracking“ von erheblicher Bedeutung ist. Somit konnten Personen identifiziert werden, die sich bereits seit Jahren mit der Verfolgung von Objekten wie Sturm- und Schlechtwetterfronten („Storm trackers“), großen Tierherden („Big Animal Trackers“) oder Wahlfischbeobachtern („Wale Watchers“) beschäftigen. In Ermangelung vorhandener, brauchbarer Geräte, waren diese Personengruppen selber innovativ geworden und hatten entsprechende Geräte in Kooperation mit Komponentenherstellern entwickelt.

Das systematische Identifizieren und Einbindung von Lead Usern oder Extremanwendern sollte auch Dienstleistungsunternehmen in die Lage versetzen, eine fundierte Technologie-Exploration durchzuführen, um darauf aufbauend eine zielgerichtete und kreative Entwicklung umzusetzen.

Weitere Gestaltungsfelder empfehlen sich beim Aufbau geeigneter Innovationsmethoden: Aufbau von lernenden Organisationen sowie eines professionellen Wissensmanagements, um beispielsweise Erfahrungswissen im Umgang mit Kundenprozessen zu internalisieren und zukünftigen Innovationsprojekten zur Verfügung zu stellen. Kreativitätstechniken helfen, die Impulse aus dem Umfeld in neue Problemlösungen umzusetzen. Service Engineering selber unterstützt die Entwicklungs- und Designphase. Zur Verifikation möglicher Innovationskonzepte können Methoden der Conjoint-Analyse, aber auch testende Verfahren der Marktforschung (z.B. Information Acceleration) genutzt werden. Leider fehlen auch hier noch konkrete Erfahrungen und Beispiele.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Methoden des Innovationsmanagement hinsichtlich ihrer Eignung für die Produktentwicklung im Dienstleistungssektor weder pauschal abgelehnt noch bejaht werden können. Während projektübergreifende Methoden (z.B. Wissensmanagement für Innovationsvorhaben) das gesamte Unternehmen betreffen und über einen längeren Zeitraum zum Einsatz kommen, sind einzelne Entscheidungen nur durch eine projekt- bzw. vorhabensbezogene Analyse

im Vorfeld der Innovationsaktivitäten zu fällen. Best practice aber auch allgemeine empirische Aussagen zur Methodeneignung, die diesen Entscheidungsprozess erleichtern könnten, müssen allerdings noch entwickelt werden.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich erste Erfolgsfaktoren für Dienstleistungsinnovationen ableiten. Auch die Erfolgsfaktorenforschung hat sich traditionell mit der verarbeitenden Industrie beschäftigt (z.B. Cooper 1991), allerdings gibt es einige Ansätze für Dienstleistungsunternehmen. Diesen Untersuchungen zur Folge gibt es signifikante Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Dienstleistungsfirmen. Erfolgreiche Serviceunternehmen integrieren ihre Kunden in den Innovationsprozess (de Brentani 1989) und nutzen bewußt vorhandenes Know-how bzw. Kompetenzen zum Aufbau neuer Geschäftsfelder (Martin und Horne 1993). Zudem geben sie kreativen Köpfen und durchsetzungsfähigen Managern genügend Freiheiten und Instrumente an die Hand, um Ideen zu entwickeln, umzusetzen und in den Markt einzuführen.

In den hier untersuchten drei Fallstudien spielten insbesondere fünf Faktorenbündel eine zentrale Rolle:

1. Die Geschwindigkeit bei der Umsetzung der Innovation und der hierzu durchlaufenen Prozesse: Oftmals sind nur wenige Wochen notwendig, um neue Dienstleistungsprodukte auf den Markt zu bringen.
2. Ein multidisziplinäres Team, welches das Innovationsprojekt von Beginn bis Ende begleitet:
  - Räumliche Nähe des Teams
  - Teamverantwortung
  - Teamkonsistenz über die Zeit (Kontinuität des Kernteams)
  - Geschäfts(feld)erfahrene Projektleiter
3. Die frühzeitige Einbindung eines Pilotkunden in die Entwicklung:
  - Netzwerke aus internem und externem Umfeld
  - Gespräche mit Schlüsselkunden
  - Offene, intensive Interaktion mit Schlüsselkunden
4. Die Kenntnis und Nutzung relevanter IuK-Technologien und detaillierte Kenntnisse der Kundenprozesse:
  - Überlegenheit der Technologie gegenüber bisherigen Lösungen was Qualität und Rationalisierungspotential betrifft

- Durchgängige Verbindung der Informationskanäle (ohne Medienbrüche) und damit Beschleunigung der Wertschöpfungsprozesse beim Kunden
5. Die dezentrale Verantwortung für das Innovationsprojekt:
- aber enge Bindung an die Ziele der Linien-/Bereichsorganisation
  - Informations- und Ressourcenfluss flexibel gestaltet
  - Dezentrale Kultur bei Bertelsmann und die damit verbundenen Freiräume

BSG als erfolgreicher Teil eines international agierenden Medienunternehmens setzt bewußt auf diese 5 Erfolgsfaktorenbündel, was dazu beigetragen hat, den Strukturwandel so konsequent zu gestalten. Die Identifikation und Ausbaufähigkeit der eigenen Kompetenzen, erweitert durch die Integration der richtigen externen und internen Partner sowie die Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Handeln waren bestimmend für den Innovationsprozess. Auch die wenigen empirisch abgesicherten Untersuchungen unterstützen diese Vorgehensweise.

#### **4. Ausblick**

Dienstleistungsinnovationen stellen für die Innovationsforschung eine besonders große Herausforderung dar. Die in der verarbeitenden Industrie bewährten Konzepte, Modelle und Prozesse scheinen hier wenig nützlich zu sein. In dem vorliegenden Beitrag haben wir versucht, die Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen anhand von drei Fallstudien zu beleuchten. Wissenschaftlich betrachtet ist dies vielleicht gerade einmal ein Tropfen Wasser auf einem sehr heißen Stein. Aber nicht nur die Innovationsforschung ist gefordert. Die Innovationspraxis sollte kritisch prüfen, ob sich Innovationsaktivitäten bei Dienstleistungsunternehmen nicht effektiver und effizienter gestalten lassen. Dies setzt aber die Bereitschaft voraus, sich mit den Methoden des Innovationsmanagement kritisch auseinanderzusetzen und diese in Projekten fallweise zu nutzen. Hierzu bietet sich in einem ersten Schritt Methodentransfer und Erfahrungsaustausch mit solchen Unternehmen an, die bereits über die entsprechenden Erfahrungen verfügen. Allerdings wird es ohne Pioniergeist, Neugierde und Experimentierfreude keine Weiterentwicklung und Anpassung vorhandener Ansätze geben. Denn gerade neue Erkenntnisse können nur erlangt werden, wenn sich Dienstleistungsunternehmen dem Innovationsmanagement und seinen Methoden stellen, diese ausprobieren und gemeinsam mit der Wissenschaft neu erfinden.

## Literaturverzeichnis

- Bullinger, H.-J. (ed.) (2002): *Technologiemanagement – Forschen und Arbeiten in einer vernetzten Welt*. Berlin u.a.: Springer, 2002
- Cooper, R. G.; Kleinschmidt, E. J. (1991): „New product processes at leading industrial firms” in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 20, 123-139
- De Brentani, U. (1989): *Success and Failure in New Industrial Services*. In: *Journal of Product Innovation Management*, 1989, 6, 239-258
- Fitzsimmons, J.A.; Fitzsimmons, M.J. (1994): *Service Management – Operations, Strategy, and Information Technology*. Boston u.a.: McGraw-Hill, 1994
- Herstatt, C. (2001): *Auf der Suche nach der radikalen Innovation*, in: *io-management* (9), 16-25
- Herstatt, C.; Lettl, C. (2001): *Management von technologiegetriebenen Entwicklungsprojekten*, in Gassmann, O./Kobe, C./Voit, E. (Hrsg.): *High Risk Projekte*, 109-135
- Hipp, C. (2000): *Innovationsprozesse im Dienstleistungssektor – Eine theoretisch und empirisch basierte Innovationstypologie*, Heidelberg: Physica-Verlag, 2000
- Hipp, C. (1998): *Innovationstätigkeit im Dienstleistungssektor - Ein Vergleich zwischen Ost- und Westdeutschland*. In: Fritsch, M.; Meyer-Krahmer, F.; Pleischak, F. (eds.): *Innovationen in Ostdeutschland - Potentiale und Probleme*. Heidelberg: Physica, 1998, 187-212
- von Hippel, E. (1988): *Sources of Innovation*. Cambridge (US), 102-115
- Küpper, C. (2001): *Service Innovation – A review of the state of the art*. Working Paper, LMU München: Institut für Innovationsforschung und Technologiemanagement, Januar 2001
- Leech, D. P.; Link, A. N.; Scott, J. T.; Reed, L. S. (1998): *The Economics of a Technology-based Service Sector. A Planning Report for: National Institute of Standards and Technology, Program Office, Strategic Planning and Economic Analysis Group, US Department of Commerce (NIST), January 1998*
- Legler, H.; Licht, G.; Egel, J. (2001): *Zur Technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands – Zusammenfassender Endbericht 2000*. Mannheim und Hannover, März 2001

- Licht, G.; Hipp, C.; Kukuk, M.; Münt, G. (1997): Innovationen im Dienstleistungssektor: Empirischer Befund und wirtschaftspolitische Konsequenzen. Baden-Baden: Nomos, 1997
- Martin Jr, C.R.; Horne, D.A. (1993): Services Innovation: Successful versus Unsuccessful Firms. In: International Journal of Service Industry Management, 1993, Vol. 4, No. 1, 49-65
- Pavitt, K. (1984): Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. In: Research Policy, Vol. 13 (1984) No. 6, 343-373
- Preissl, B. (1997): Service Innovation in Germany. SI4S Report No. 3, Berlin: DIW, 1997
- Sundbo, J. (1997): The Organization and Strategy of Innovation in Services. EU-Projekt, SI4S, Internes Arbeitspapier, 1997