



# Prozessmanagement und Systemarchitekturen für Innovationen

---

**Innovationsmanagement in Dienstleistungsunternehmen**

**5. FOM Forum Logistik Duisburg**

**Logistikinnovation: Technik & Prozesse**

**Essen | 26. Oktober 2011**



# CONOSCOPE und das Service Innovation Lab

## Themen und Branchen

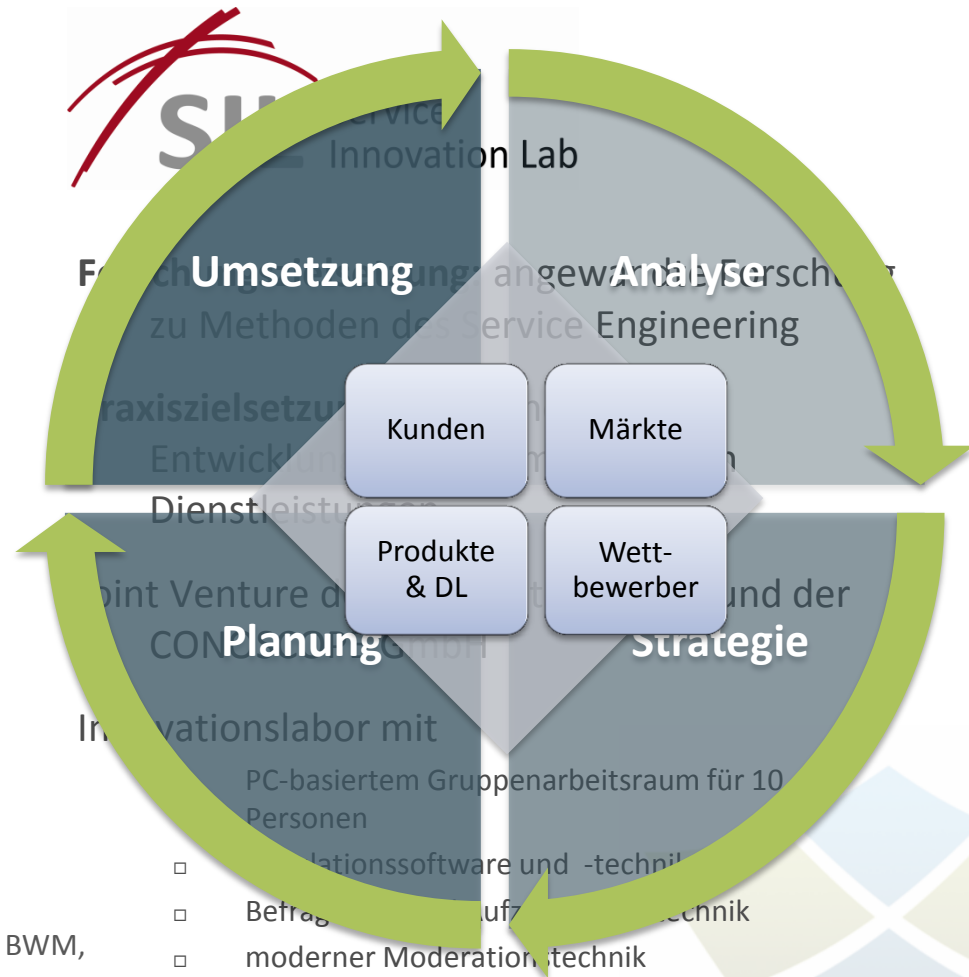
- Strategieentwicklung
- Innovations- und Dienstleistungsmanagement
- Marketing, Vertrieb, Internationalisierung
- Branchen: Energie, Gesundheit, Dienstleister, öffentliche Institutionen

## Standorte und Mitarbeiter

- derzeit 12 Mitarbeiter in Leipzig und Essen
- Interdisziplinär: Wirtschafts-, Rechts- und Ingenieurwissenschaften, Soziologie & Kommunikationswissenschaften, Medizin

## Qualitätsanspruch

- intensive Hochschulkontakte in Leipzig und Essen
- FOM Hochschule für Oekonomie & Management
- PIM - Universität Duisburg Essen
- Public Private Partnership mit der Universität Leipzig im hauseigenen „Service Innovation Lab“
- Mitgliedschaften in einschlägigen Branchenverbänden bspw. BMW, ESOMAR, DGPK



# Agenda

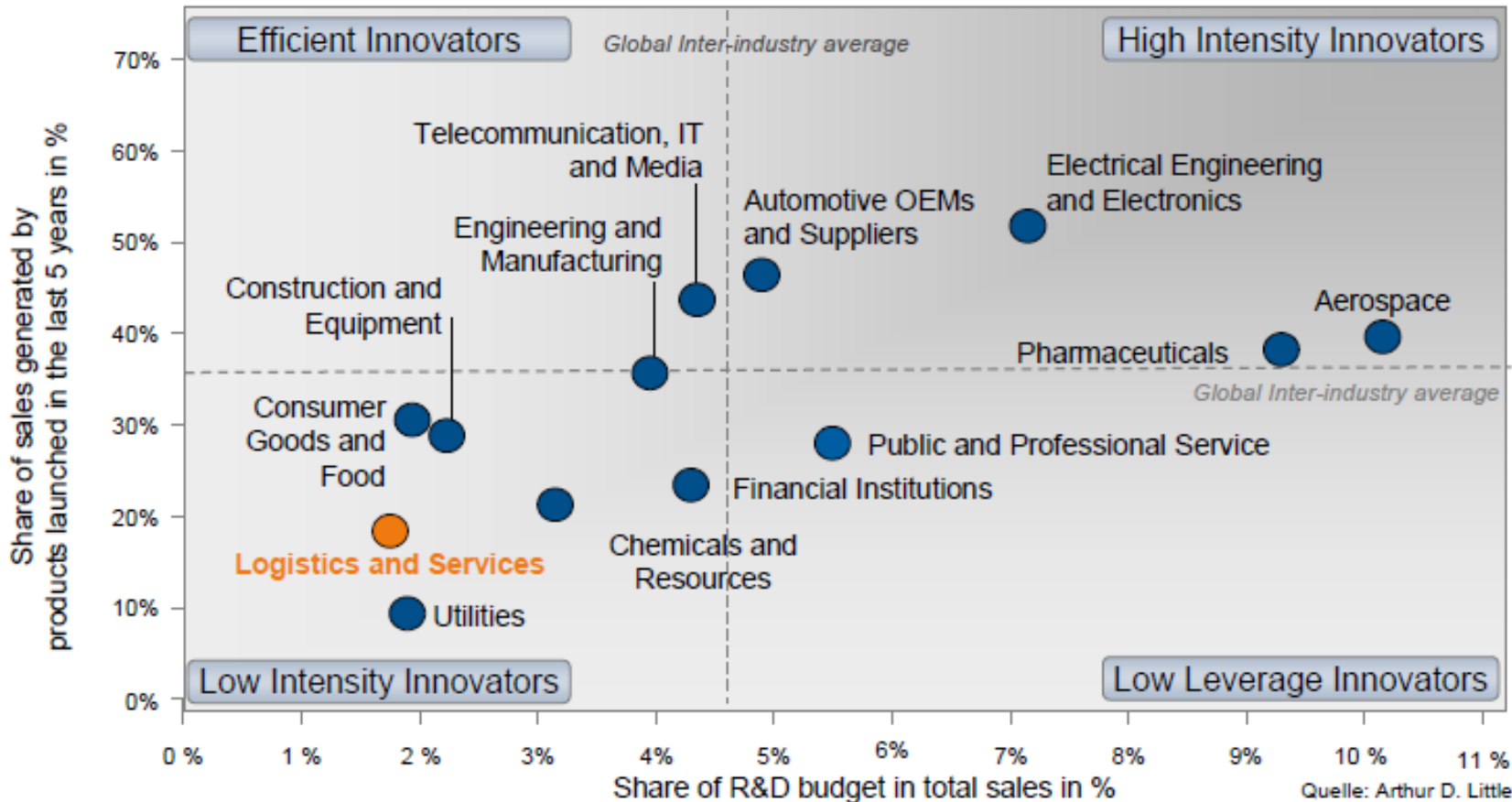
## Innovationsmanagement bei Dienstleistungsunternehmen

---

- (1) Dienstleistungsinnovationen
- (2) Befunde
- (3) Prozesse und Strukturen
- (4) Methoden

# (1) Dienstleistungsinnovationen

## Innovationsintensität in der Logistik



# (1) Dienstleistungsinnovationen

## Kritische Faktoren in der Dienstleistungsentwicklung

Intangibilität und nicht Lagerfähigkeit  
der Dienstleistungen

**Integration  
des Kunden**

Ideenentwicklung mit  
**Service Engineering**

Mangel an organisatorischen  
Strukturen für Service Entwicklung

Komplexität der Dienstleistung  
und organisatorische Mängel  
übertragen sich auf  
die Kalkulation

zusätzliche  
Qualifikations-  
anforderungen

**Time to  
Market**

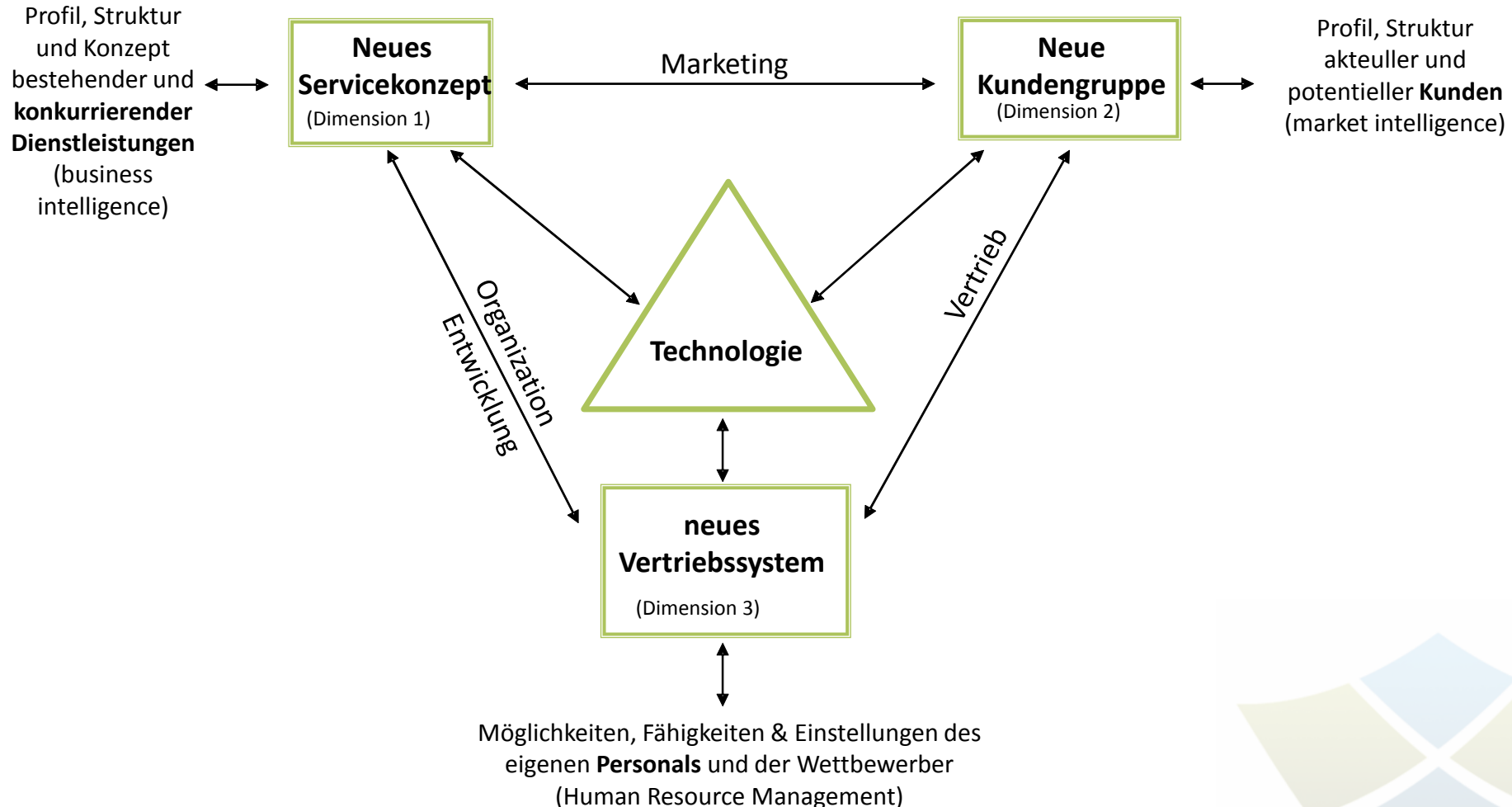
**Price to  
Market**

hohe Komplexität hinsichtlich  
Informationen und Kommunikation

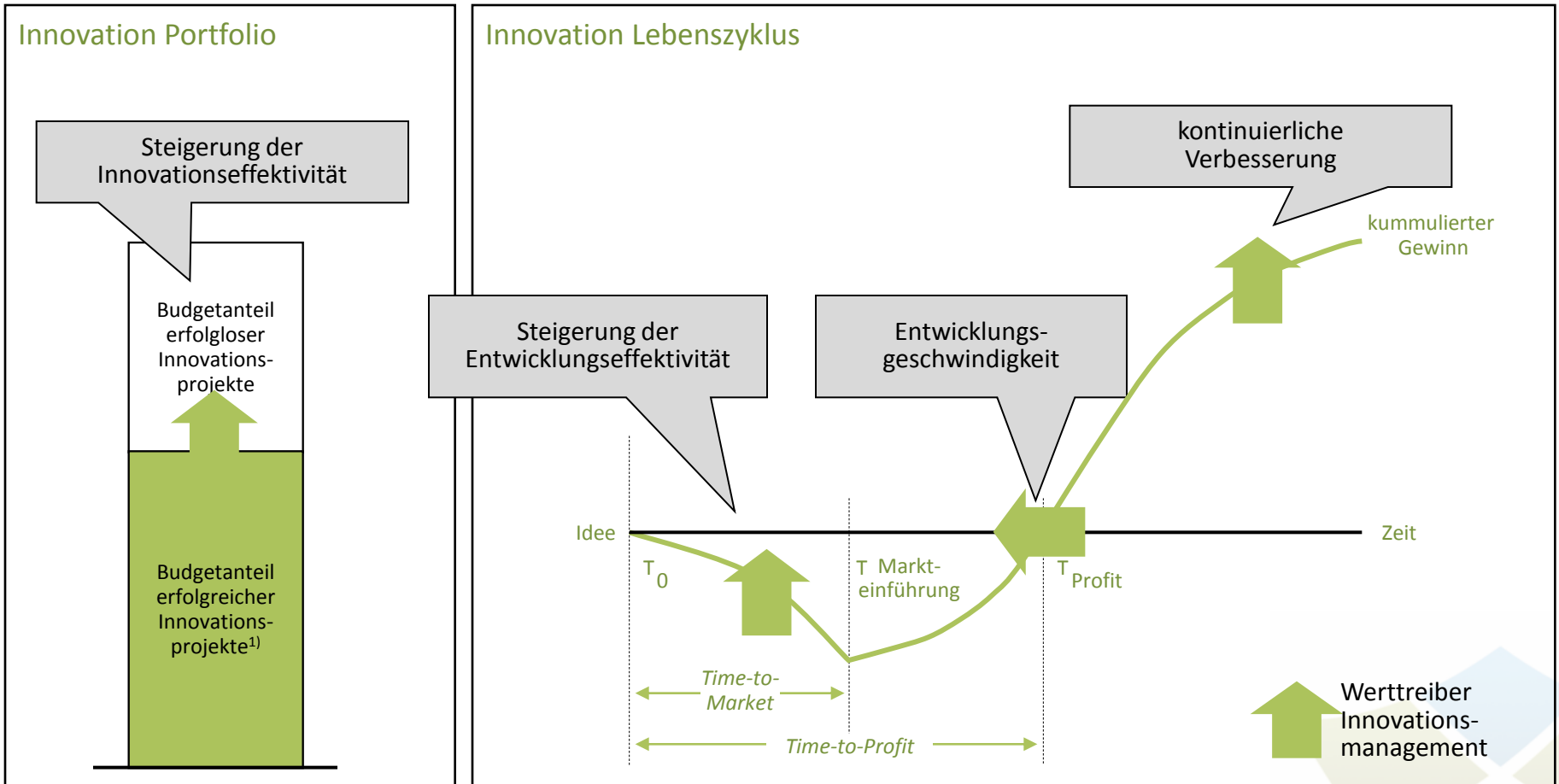
Ausgleich von Fehlern im  
Dienstleistungsprozess durch  
zusätzlichen Ressourceneinsatz

# (1) Dienstleistungsinnovationen

## Dimensionen von Dienstleistungsinnovationen



# (1) Dienstleistungsinnovationen Werttreiber im Innovationsmanagement



A.T. Kearney: Innovation Spending: Spending in R&D, Marketing/Sales, Production, Procurement, etc. on innovation

# Agenda

## Innovationsmanagement bei Dienstleistungsunternehmen

---

(1) Dienstleistungsinnovationen

(2) Befunde

(3) Prozesse und Strukturen

(4) Methoden

## (2) Befunde

# IMP<sup>3</sup>rove: Innovationsassessment (Modell: House of Quality)

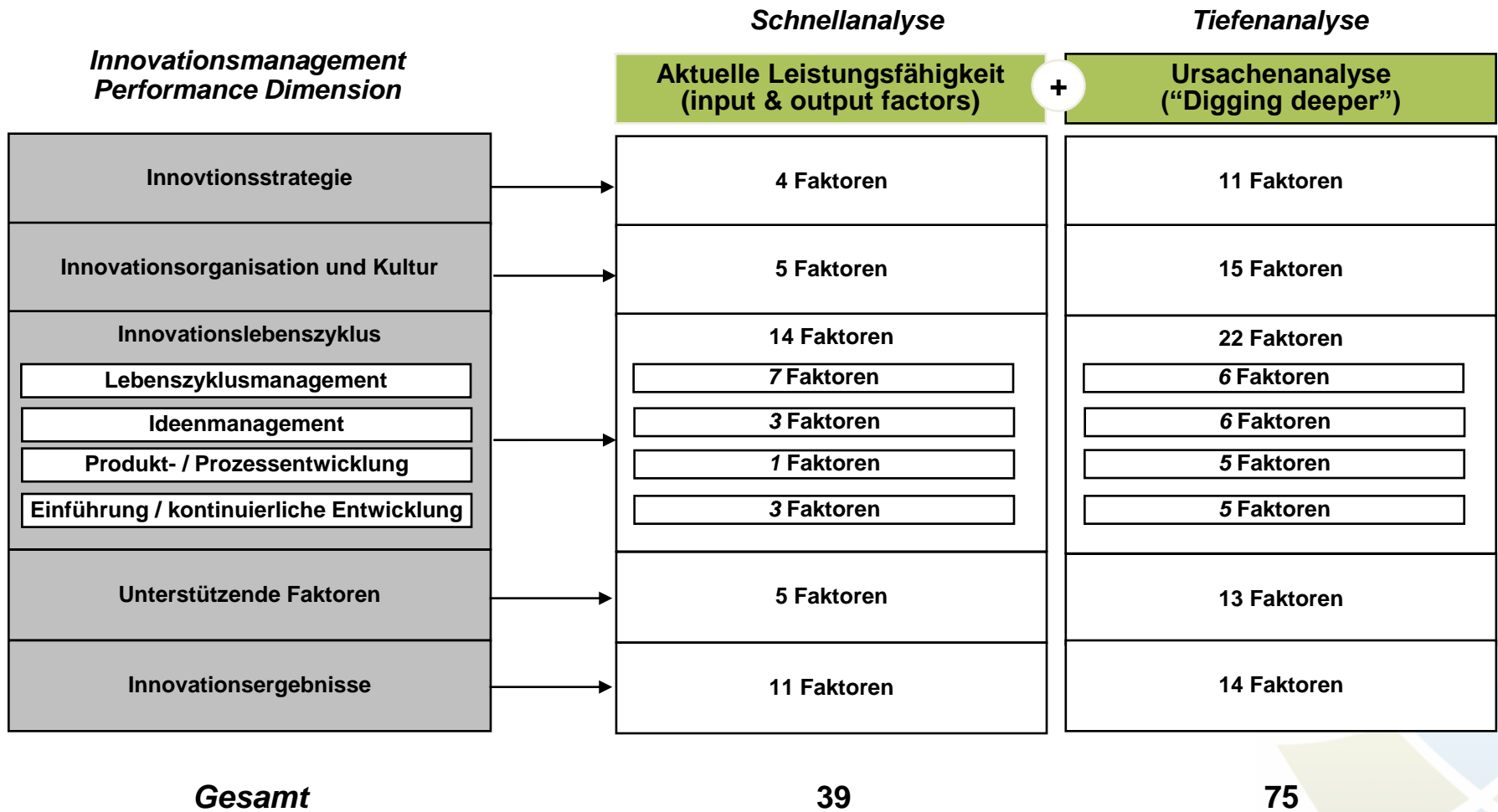


Quelle: IMP<sup>3</sup>rove, 2007

Beschreibung
<p><i>Wie kann die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gesichert werden?</i></p> <p><i>Wie können Margen stabilisiert werden?</i></p> <p><i>Wie kann ich die Kundenbindung bei Schlüsselkunden erhöhen?</i></p> <p><i>Wie kann ich neue Kunden, Märkte, Produkte und Dienstleistungen erfolgreich entwickeln?</i></p> <p><i>Wie erhalten ich die Attraktivität als Arbeitgeber?</i></p> <p><i>Wie kann Wachstum finanziert werden?</i></p> <p>...</p>

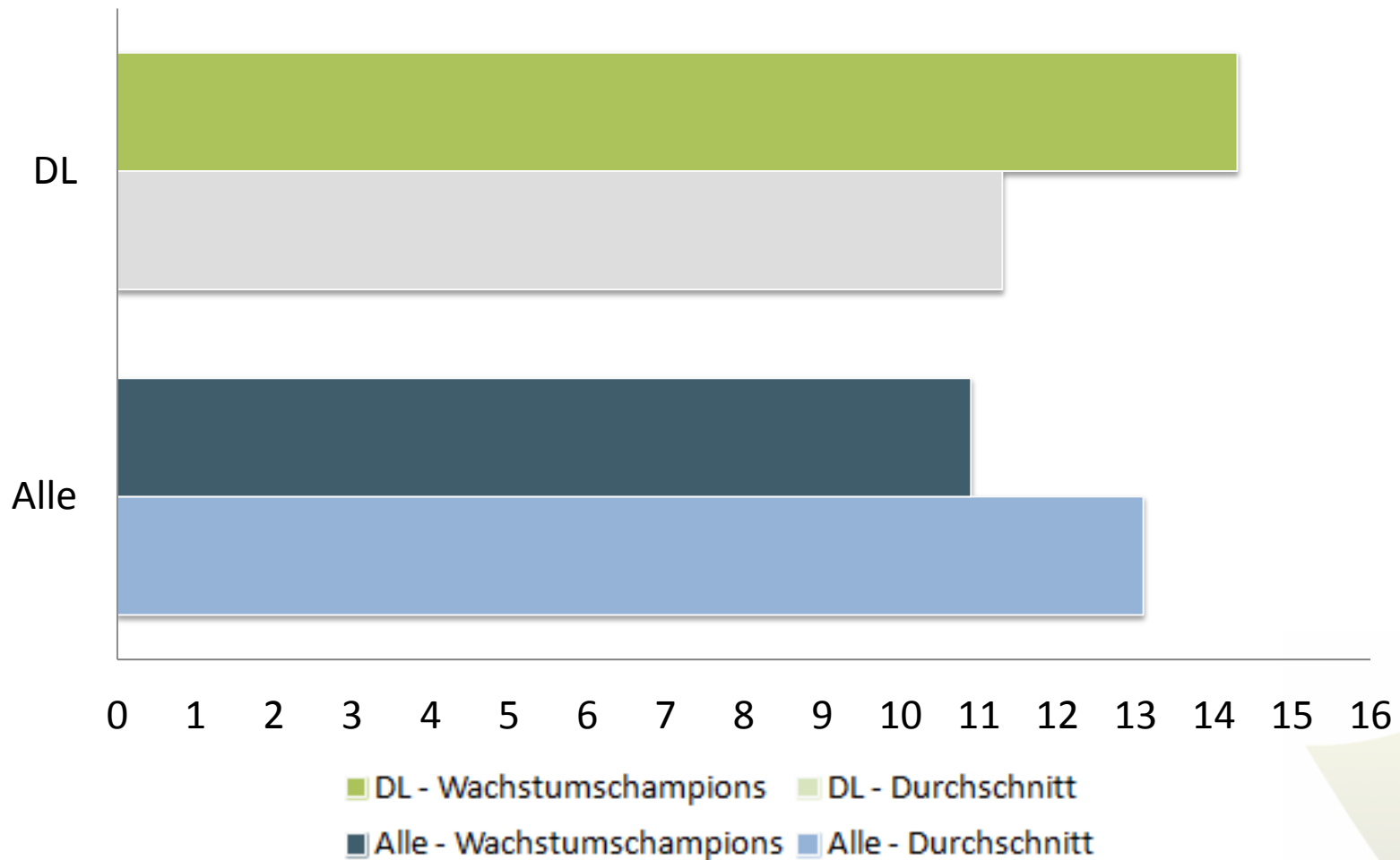
## (2) Befunde

### IMP<sup>3</sup>rove: Analysekonzept



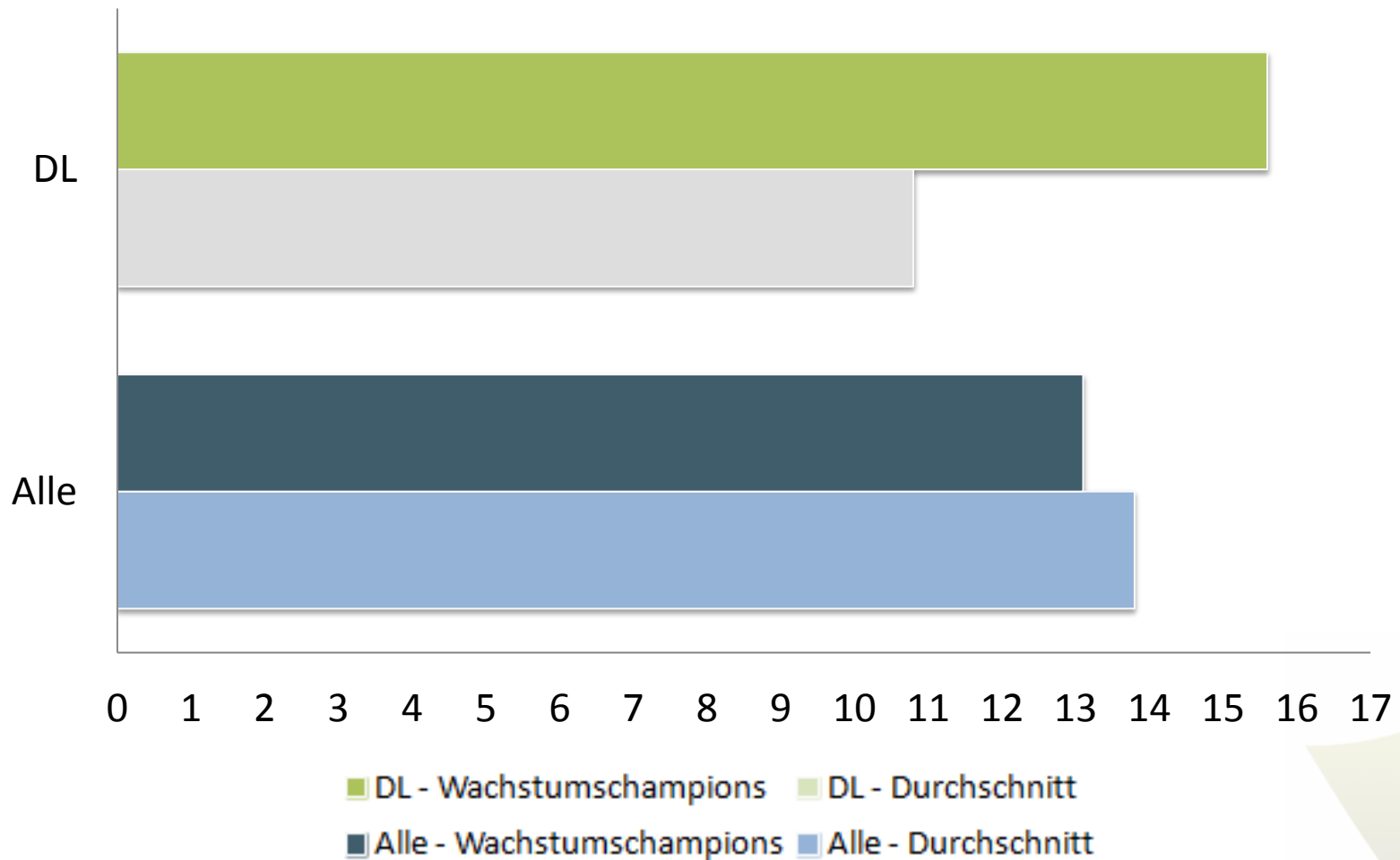
Source: IMP<sup>3</sup>rove, 2007

## (2) Befunde Zeitraum bis zur Markteinführung in Monaten



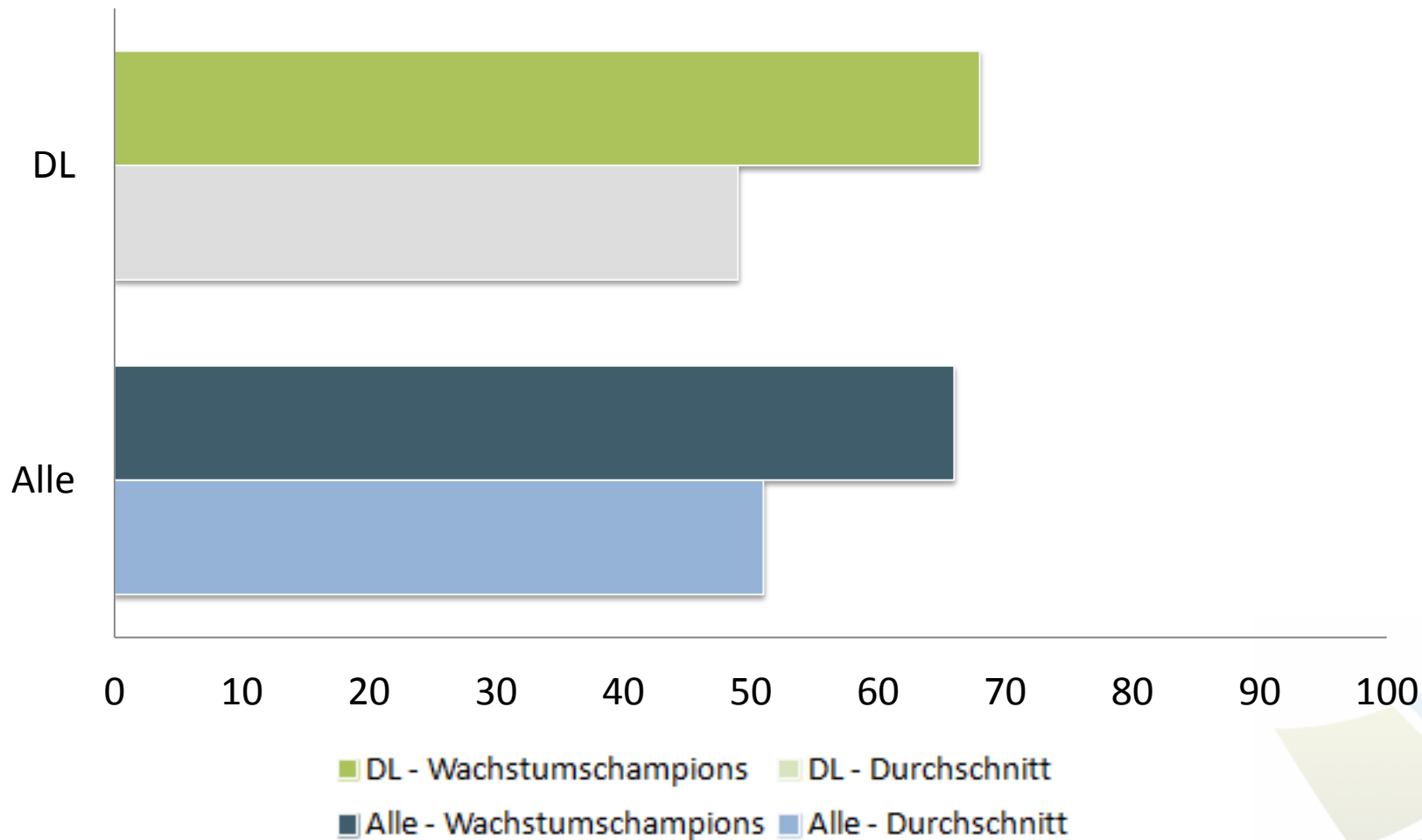
## (2) Befunde

### Anzahl an generierten Ideen in einem Jahr



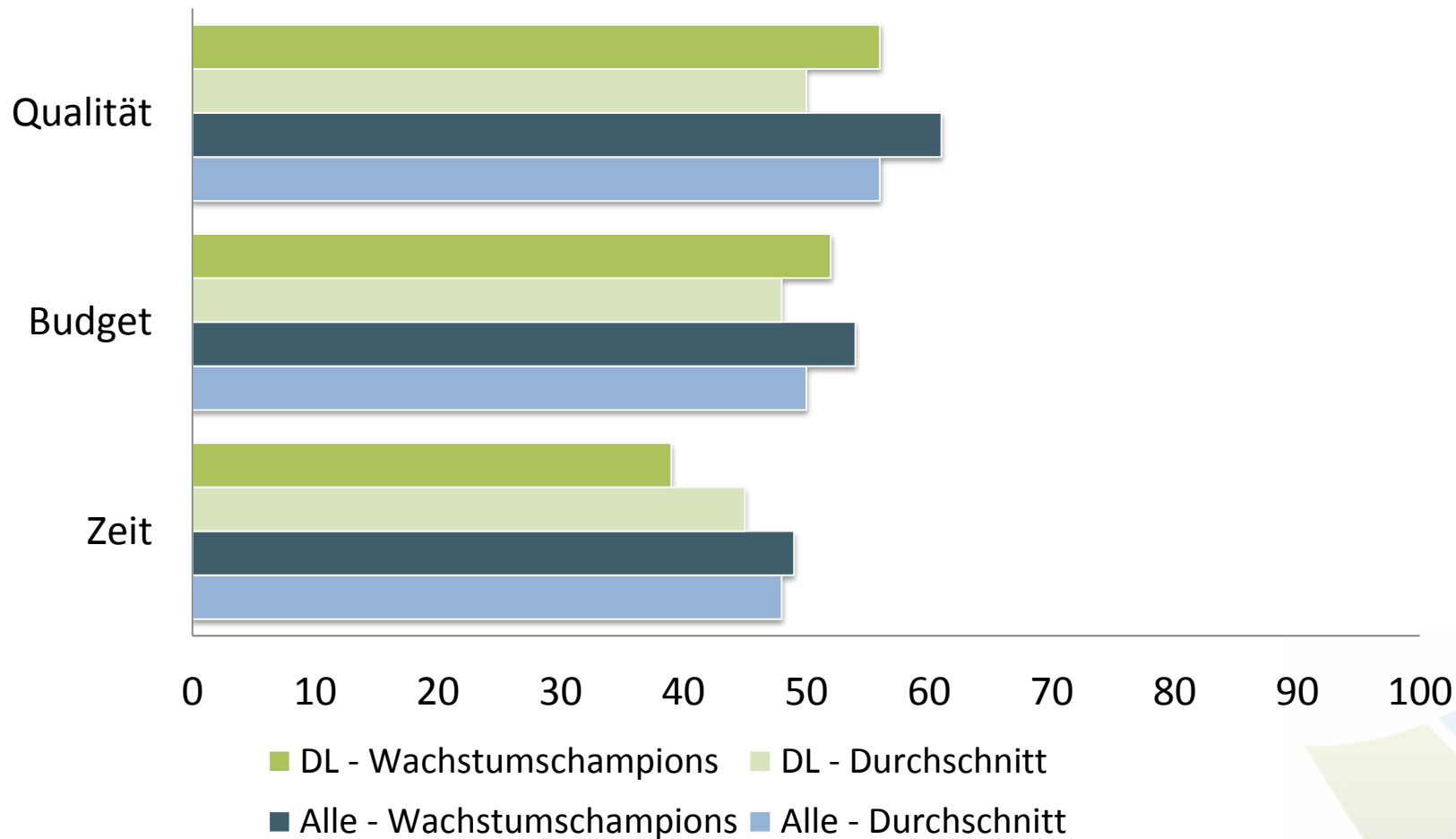
## (2) Befunde

Anteil (%) der Projekte,  
die auf Erfahrungen aus früheren Projekten beruhen



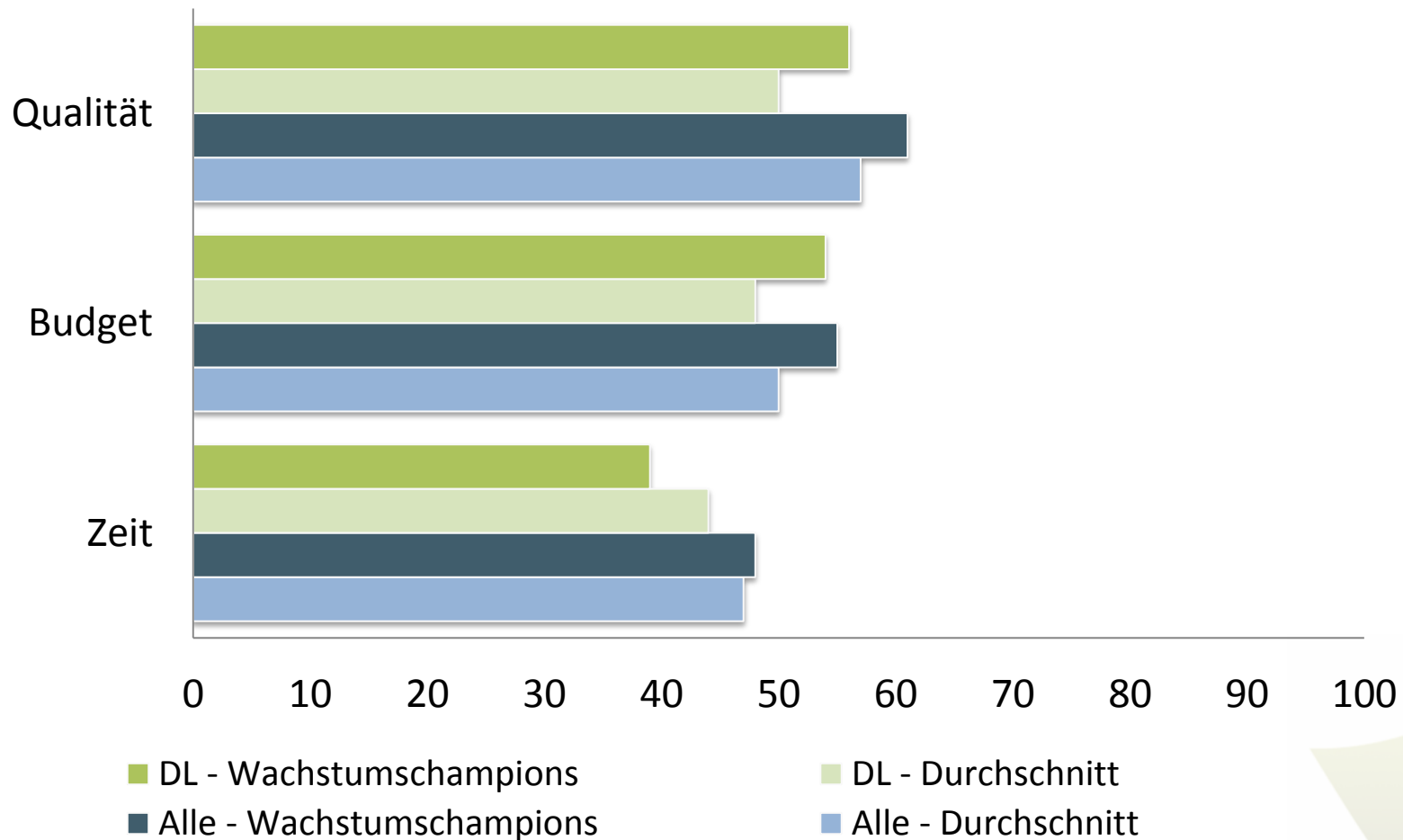
## (2) Befunde

Anteil der Projekte, bei denen Ziele definiert wurden (in %)



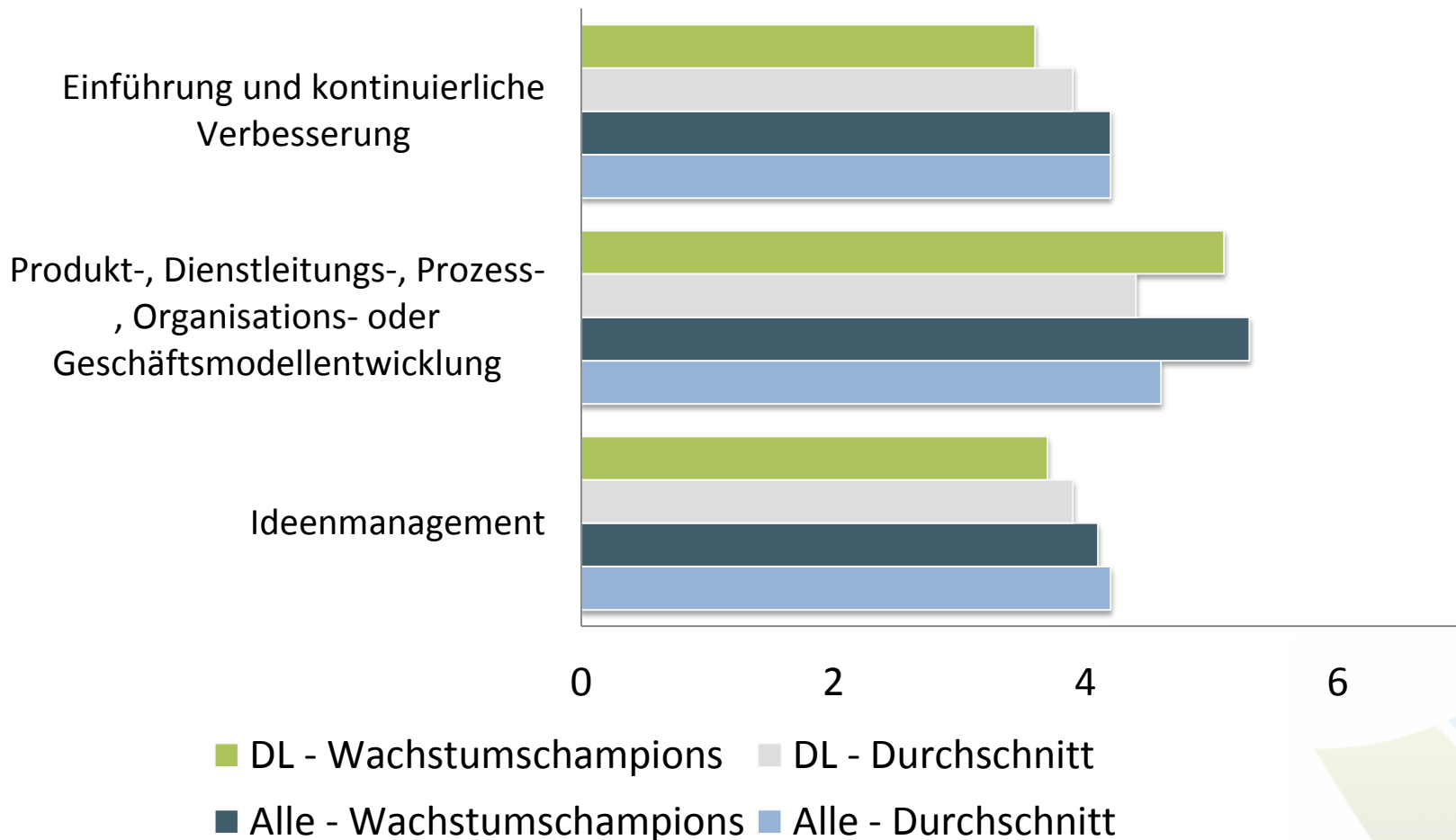
## (2) Befunde

Anteil der Projekte, bei denen Ziele erfüllt wurden (in %)

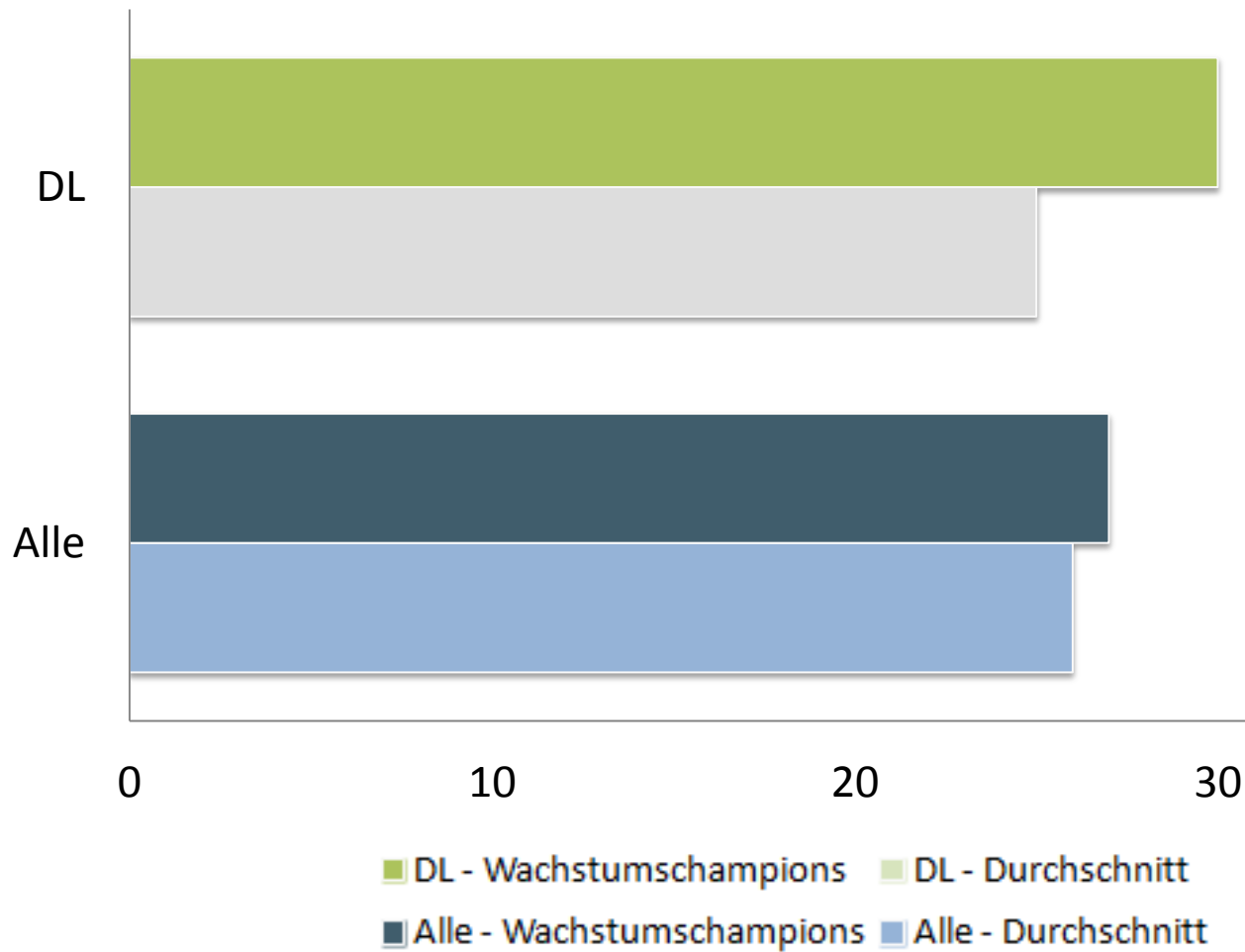


## (2) Befunde

### Grad der Zusammenarbeit mit externen Partnern während des gesamten Innovationslebenszyklus

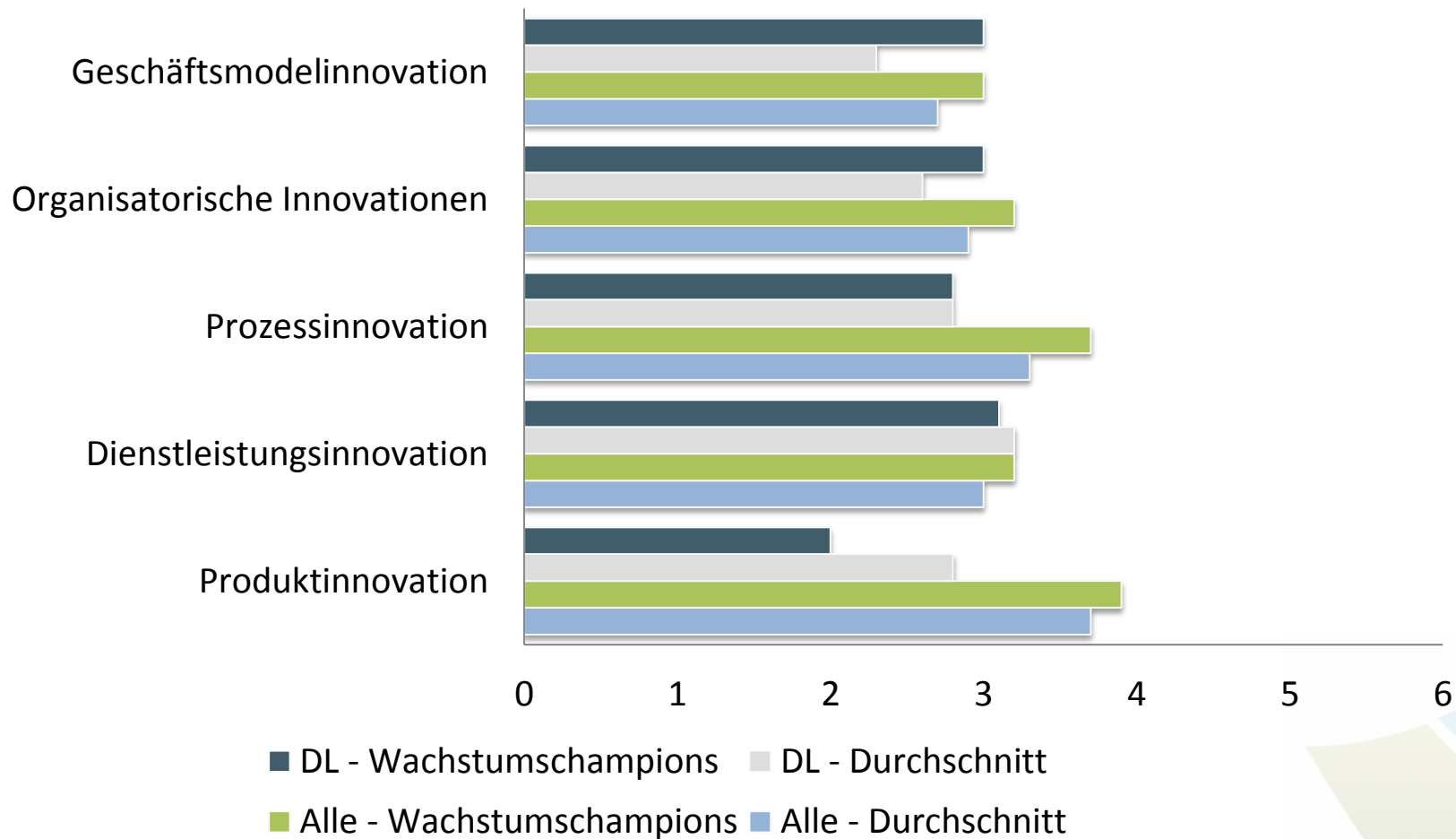


## (2) Befunde Finanzmittel für langfristige Innovationsprojekte



## (2) Befunde

### Grad der systematischen Implementierung eines Entwicklungsprozesses für verschiedene Innovationstypen



## (2) Befunde

### Art der Bewertung von (Zwischen)ergebnissen

		inter- disziplinäres Team	vordefinierte Kriterien für alle Innovations- projekte	Individuelle Kriterien aus der Frühphase eines Projekts	von der Innovations- strategie abgeleitete Kriterien
<b>Ideensuche und -bewertung</b>					
<b>DL</b>	Wachstumschampions	67 %	17 %	25 %	17 %
	Durchschnitt	55 %	21 %	33 %	26 %
<b>Alle</b>	Wachstumschampions	54 %	15 %	31 %	13 %
	Durchschnitt	54 %	23 %	34 %	26 %
<b>Projektdefinition</b>					
<b>DL</b>	Wachstumschampions	17 %	33 %	25 %	8 %
	Durchschnitt	46 %	29 %	37 %	24 %
<b>Alle</b>	Wachstumschampions	28 %	23 %	23 %	13 %
	Durchschnitt	45 %	30 %	40 %	24 %

## (2) Befunde

### Art der Bewertung von (Zwischen)ergebnissen

		inter- disziplinäres Team	vordefinierte Kriterien für alle Innovations- projekte	Individuelle Kriterien aus der Frühphase eines Projekts	von der Innovations- strategie abgeleitete Kriterien
<b>Projektstart</b>					
<b>DL</b>	Wachstumschampions	33 %	17 %	25 %	8 %
	Durchschnitt	37 %	24 %	28 %	16 %
<b>Alle</b>	Wachstumschampions	33 %	15 %	26 %	5 %
	Durchschnitt	41 %	27 %	31 %	18 %
<b>Projektüberprüfung</b>					
<b>DL</b>	Wachstumschampions	25 %	8 %	17 %	50 %
	Durchschnitt	36 %	26 %	26 %	21 %
<b>Alle</b>	Wachstumschampions	41 %	23 %	28 %	28 %
	Durchschnitt	45 %	32 %	32 %	25 %

## (2) Befunde

### Art der Bewertung von (Zwischen)ergebnissen

		inter- disziplinäres Team	vordefinierte Kriterien für alle Innovations- projekte	Individuelle Kriterien aus der Frühphase eines Projekts	von der Innovations- strategie abgeleitete Kriterien
<b>Produkteinführung</b>					
<b>DL</b>	Wachstumschampions	8 %	8 %	8 %	33 %
	Durchschnitt	30 %	18 %	20 %	16 %
<b>Alle</b>	Wachstumschampions	38 %	21 %	26 %	28 %
	Durchschnitt	40 %	26 %	27 %	23 %

# Agenda

## Innovationsmanagement bei Dienstleistungsunternehmen

---

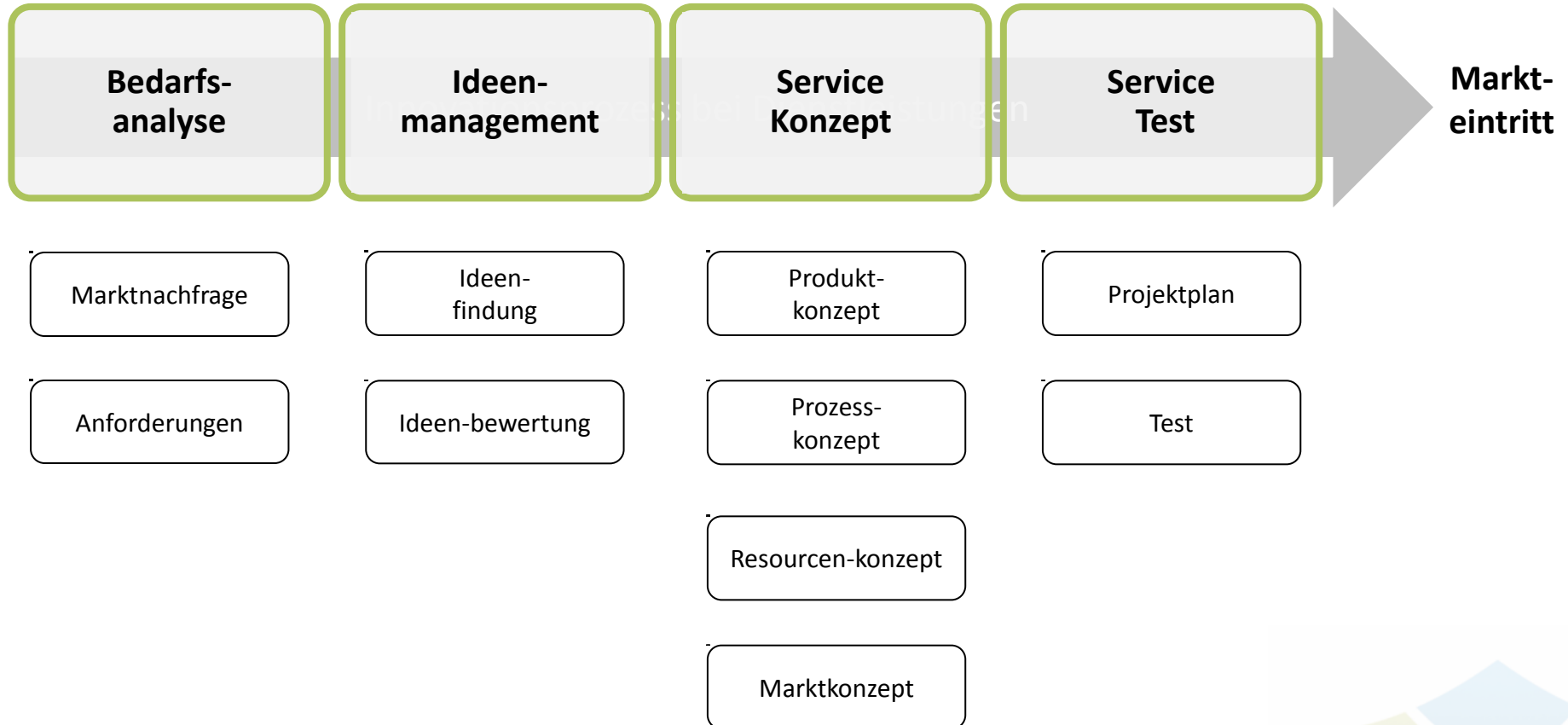
(1) Dienstleistungsinnovationen

(2) Befunde

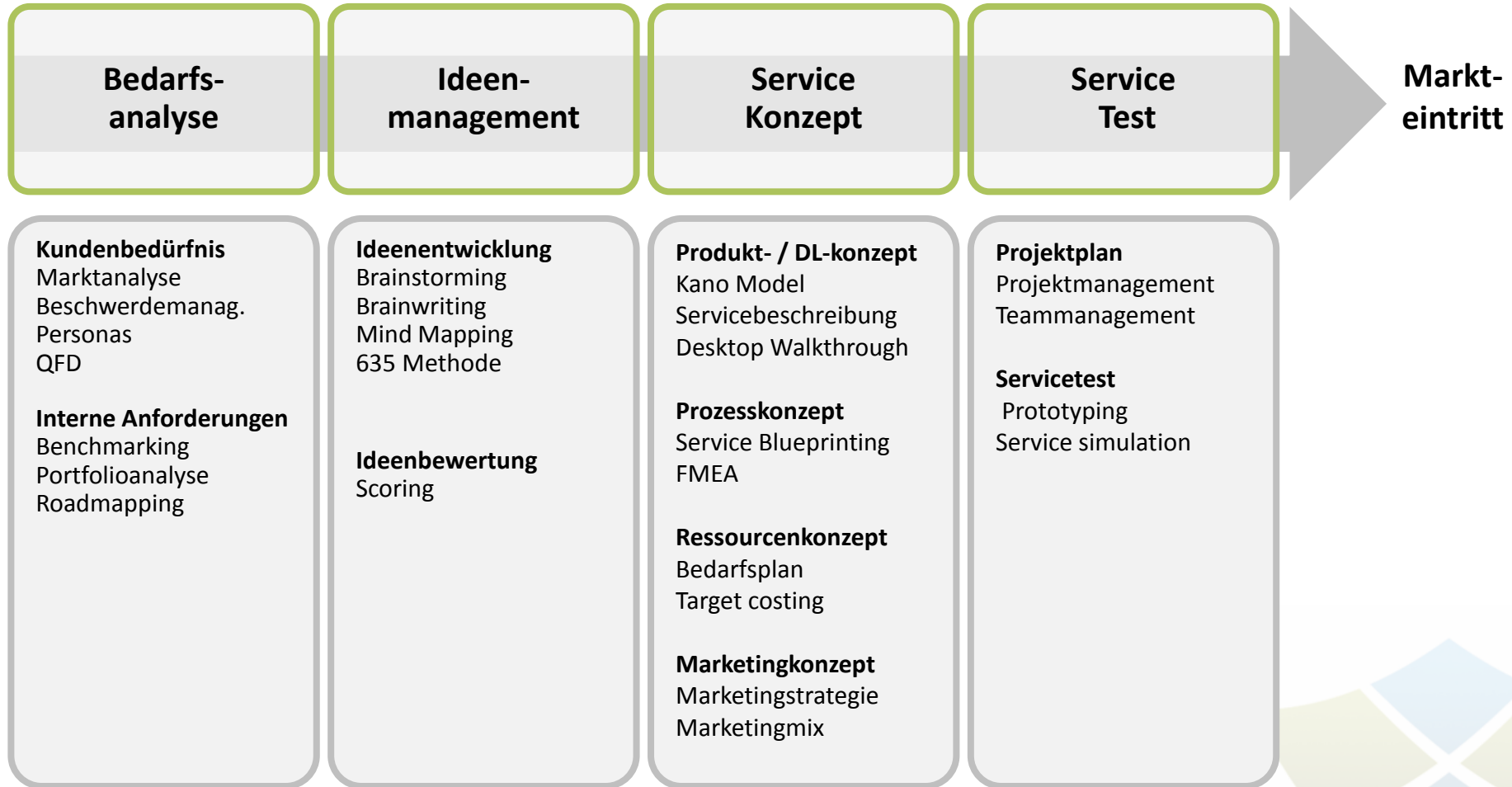
(3) Prozesse und Strukturen

(4) Methoden

### (3) Prozesse und Strukturen Phasen im Service Engineering

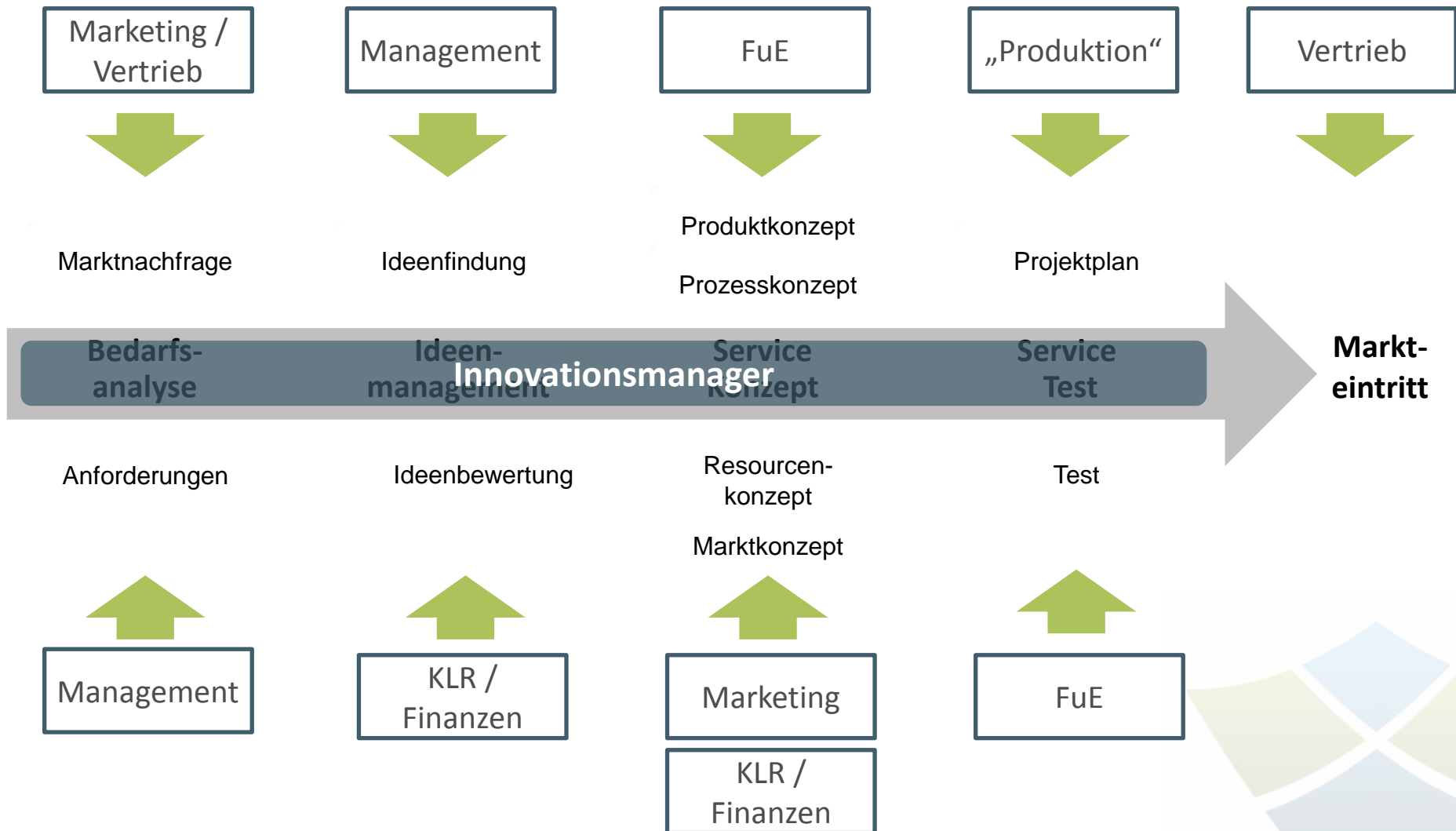


### (3) Prozesse und Strukturen Tools im Service Engineering



# (3) Prozesse und Strukturen

## Innerbetrieblicher Kooperationsbedarf im Innovationsprozess



### (3) Prozesse und Strukturen

## Aufgabenbereiche des Innovationsmanagers

#### Entscheidungsvorbereitung für Innovationen

- Identifikation von Innovationspotenzialen
- Konkretisierung von Innovationsalternativen im Unternehmen
- Präsentation der Innovationsalternativen im Unternehmen

#### Durchsetzung von Innovationen

- Überwindung der Widerstände gegenüber Innovationen
- Kommunikation der Innovationen innerhalb
- Kommunikation der Innovationen außerhalb
- Erfolgskontrolle der Innovationen

#### Wissensmanagement

- Verwaltung und Vernetzung des internen Wissens
- Identifikation von Wissenslücken
- Zusammenführung der Wissensträger
- Erschließung unternehmensexternen Wissens.

# Agenda

## Innovationsmanagement bei Dienstleistungsunternehmen

---

(1) Dienstleistungsinnovationen

(2) Befunde

(3) Prozesse und Strukturen

(4) Methoden

## (4) Methodenbeispiel: **Kano Modell** Systematisierung von Produkteigenschaften /-Anforderungen

---

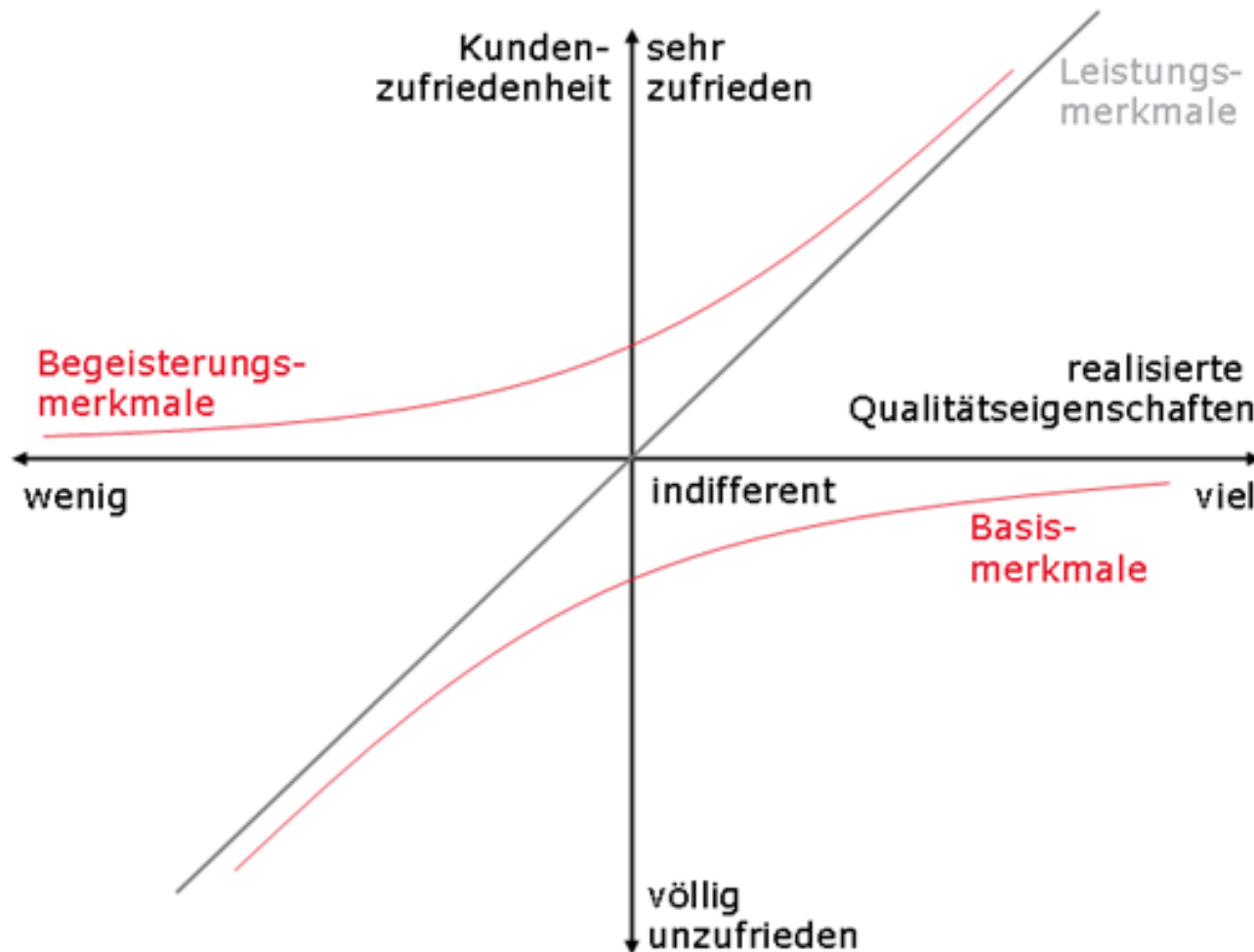
### **Kano Modell:**

Methode zur Systematisierung von Produkteigenschaften und Kundenanforderungen

Drei wesentliche Ebenen

- **Basismerkmale**
- **Leistungsmerkmale**
- **Begeisterungsmerkmale**
  
- **Unerhebliche Merkmale** sind sowohl bei Vorhandensein wie auch bei Fehlen ohne Belang für den Kunden.
- **Rückweisungsmerkmale** führen bei Vorhandensein zu Unzufriedenheit; bei Fehlen jedoch nicht zu Zufriedenheit.

## (4) Methodenbeispiel: **Kano Modell** Systematisierung von Produkteigenschaften /-Anforderungen



## (4) Methodenbeispiel: **Service-Blueprinting**

### Entwicklung und Optimierung von Dienstleistungsprozessen

---

#### **Service Blueprinting**

- Hilfsmittel zur Planung / Entwicklung von Dienstleistungen
- Konkretisierung / grafische Aufbereitung sämtlicher Aktivitäten (Teilprozesse) innerhalb des Leistungserstellungsprozesses einer Dienstleistung
- besonderer Fokus auf die Interaktion mit dem Kunden

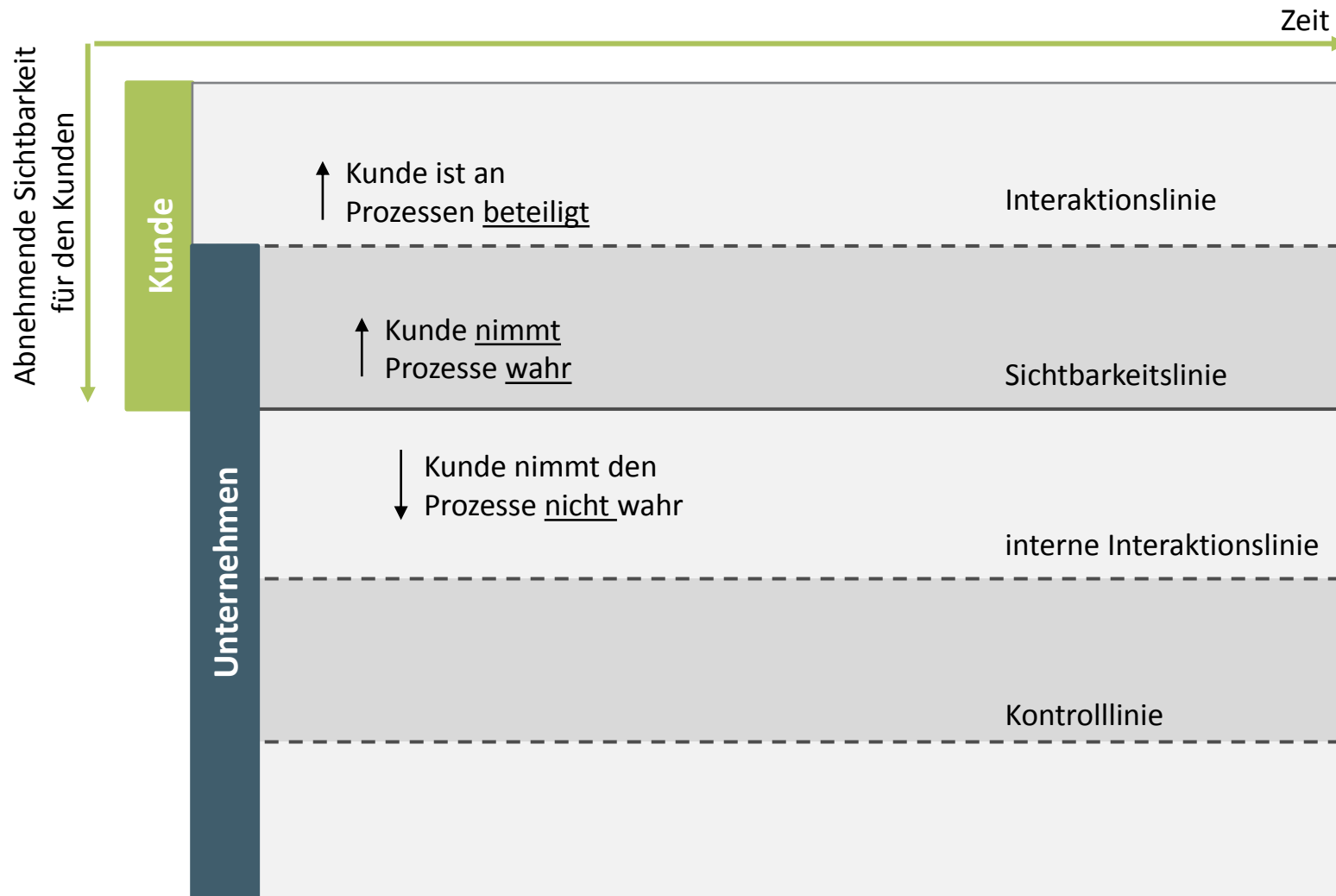
#### **Methoden**

- horizontal Darstellung des Prozesses
- vertikale Anordnung verschiedener Interaktionsebenen (Beteiligter)
- je näher ein Teilprozess „am Kunden“ ist, desto höher ist die Ebene in die er eingeordnet wird

#### **Ziele**

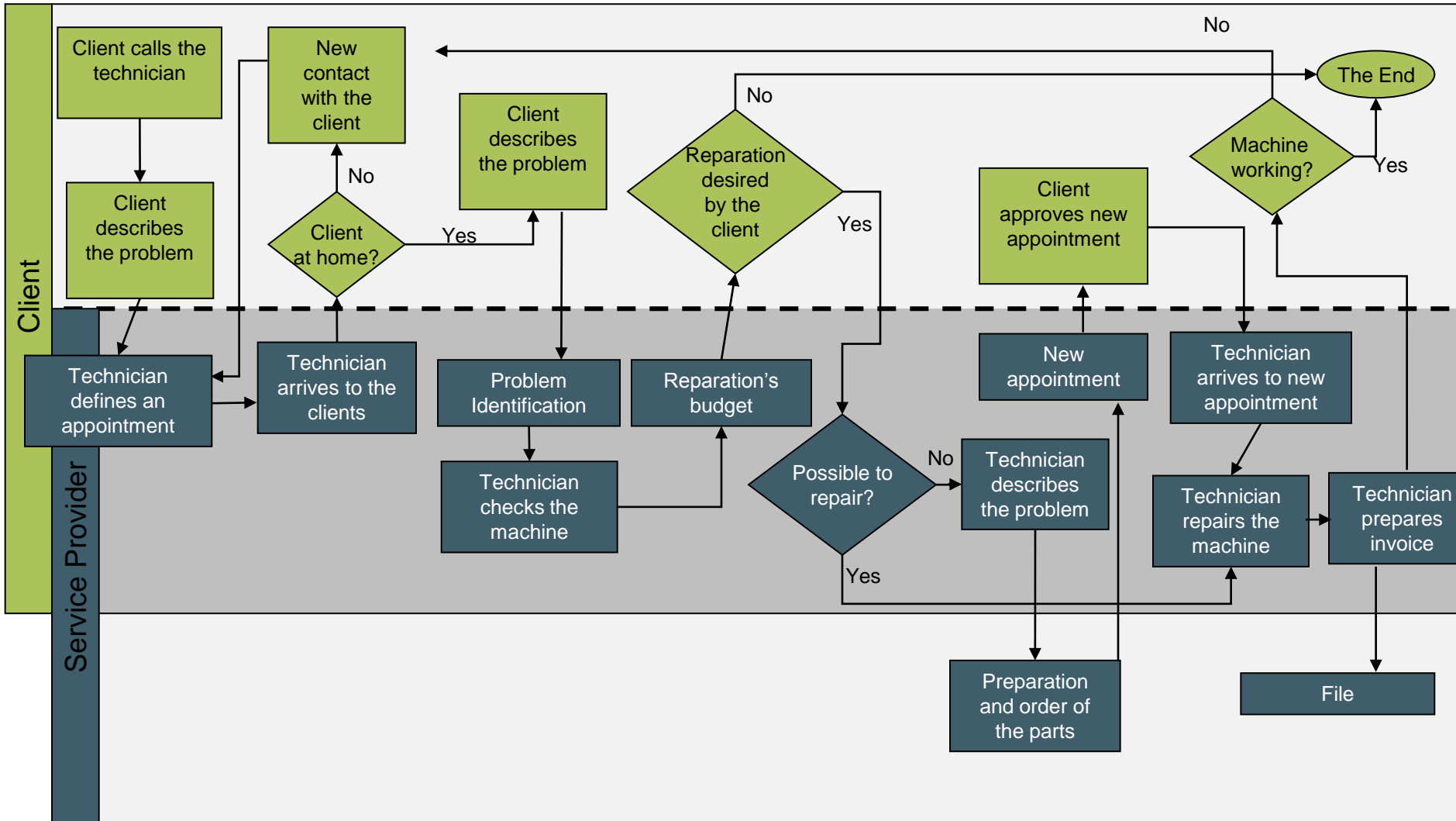
- Prozessentwicklung / -optimierung
- Identifikation von Fehlerpunkten
- Innovationsfelder

## (4) Methodenbeispiel: Service-Blueprinting Interaktionsebenen



# (4) Methodenbeispiel: Service-Blueprinting

## Beispielprozess



## Zusammenfassung: Thesen zum Innovationsmanagement bei Dienstleistern

---

- (1) Die Bedeutung von Innovationen nehmen auch Dienstleistungssektor zu, wird aber gerade von Dienstleistern noch häufig unterschätzt.
- (2) Dienstleistungen werden häufig nicht systematisch entwickelt, dadurch verschenken Unternehmen wirtschaftliche Potentiale.
- (3) **Strukturen:** Die Einrichtung eines Innovationsmangers erhöht die Kontinuität, Verlässlichkeit und das Know How der Dienstleistungsentwicklung.  
( → *Dienstleistungen werden entwickelt*)
- (4) **Prozesse:** Durch die Definition eines Entwicklungsprozesses für Dienstleistungen lässt die Qualität des Innovationsprozesses nachhaltig steigern.  
( → *Dienstleistungen werden systematisch entwickelt*)
- (5) **Selektion:** Durch die Definition von Meilensteinen und Entscheidungskriterien lassen sich vielversprechende Dienstleistungen identifizieren und fördern.  
( → *die richtigen Dienstleistungen werden entwickelt*)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



**CONOSCOPE GMBH**  
RESULTING GROUP  
Käthe-Kollwitz-Straße 60  
04109 Leipzig

T +49 341 47827 16  
F +49 341 47827 17  
[www.conoscope.org](http://www.conoscope.org)

**CONOSCOPE GMBH**  
RESULTING GROUP  
Kruppstraße 82 - 100  
45145 Essen

T +49 201 47670 45  
F +49 201 47670 46

es präsentierte  
**Thomas Lehr**  
Geschäftsführer, Partner  
E [thomas.lehr@conoscope.org](mailto:thomas.lehr@conoscope.org)