

## Mit Service-Innovation zu neuen Wettbewerbsvorteilen

Viele Unternehmen, die früher mit ihren Produkten Premium-Preise erzielen konnten, befinden sich heute in einem gnadenlosen Preiskrieg. Die Produktlebenszyklen werden kürzer und neuer Wettbewerb tritt auf den Plan. Dieser kommt oft aus Branchen, die ursprünglich nicht im betreffenden Markt tätig waren. Ein Beispiel dafür ist Apples Eintritt in den Handy-Markt mit seinem I-Phone.

Welche Möglichkeiten gibt es für Unternehmen, angesichts dieser Dynamik neue Wettbewerbsvorteile aufzubauen?

Egal, welcher Weg eingeschlagen wird – der Ausgangspunkt ist immer eine Innovation. Sie beschränkt sich aber nicht nur auf das Produkt selbst, sondern kann im Prinzip alle erfolgskritischen Bereiche eines Unternehmens betreffen.

Die möglichen Innovationsbereiche können systematisch mit Hilfe des sogenannten 'Innovations-Radars' abgetastet werden. Es umfasst 12 Dimensionen:

Dimension	Definition
Offerings	Develop innovative new products or services.
Platform	Use common components or building blocks to create derivative offerings.
Solutions	Create integrated and customized offerings that solve end-to-end customer problems.
Customers	Discover unmet customer needs or identify underserved customer segments.
Customer Experience	Redesign customer interactions across all touch points and all moments of contact.
Value Capture	Redefine how company gets paid or create innovative new revenue streams.
Processes	Redesign core operating processes to improve efficiency and effectiveness.
Organization	Change form, function or activity scope of the firm.
Supply Chain	Think differently about sourcing and fulfillment.
Presence	Create new distribution channels or innovative points of presence, including the places where offerings can be bought or used by customers.
Networking	Create network-centric intelligent and integrated offerings.
Brand	Leverage a brand into new domains.

Abb. 1: Die 12 Dimensionen der Innovation

Quelle: MIT Sloan Management Review, The 12 different ways for companies to innovate, Spring 2006

# implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Oktober 2007

Die Ausprägungen in der jeweiligen Dimension im Vergleich zum Wettbewerb werden dann als Netzdiagramm dargestellt (vgl. Abbildung 2).

Abb. 2: Das Innovationsradar für 4 Banken im Vergleich



Quelle: MIT Sloan Management Review, The 12 different ways for companies to innovate, Spring 2006

Im Extremfall kann sogar das gesamte Geschäftsmodell eines Unternehmens zur Disposition stehen. So konnte z. B. IBM zu Beginn der 90er Jahre nur knapp dem Untergang entgehen, indem man sich vom Computer-Lieferanten zum IT-Dienstleister wandelte. Dieser radikale Bruch mit der Vergangenheit war nur mit dem neuen CEO Louis Gerstner möglich, der nicht aus der Computer-Branche, sondern vom Logistik-Dienstleister Federal Express kam.

Das Beispiel zeigt, dass im Servicebereich ein ganz besonderes Innovationspotenzial liegt. Serviceleistungen können im Prinzip wie physische Produkte vermarktet werden. Da sie aber von Natur aus nicht körperlich greifbar sind (z. B. ein Beratungsgespräch), müssen sie greifbar gemacht werden. Dieser Prozess, auch 'Produktifizierung' genannt, umfasst u. a. die genaue Beschreibung der Dienstleistung sowie die Entwicklung von Markennamen und Werbematerialien (Broschüren).

Wie kann ein Unternehmen neue Dienstleistungen finden?

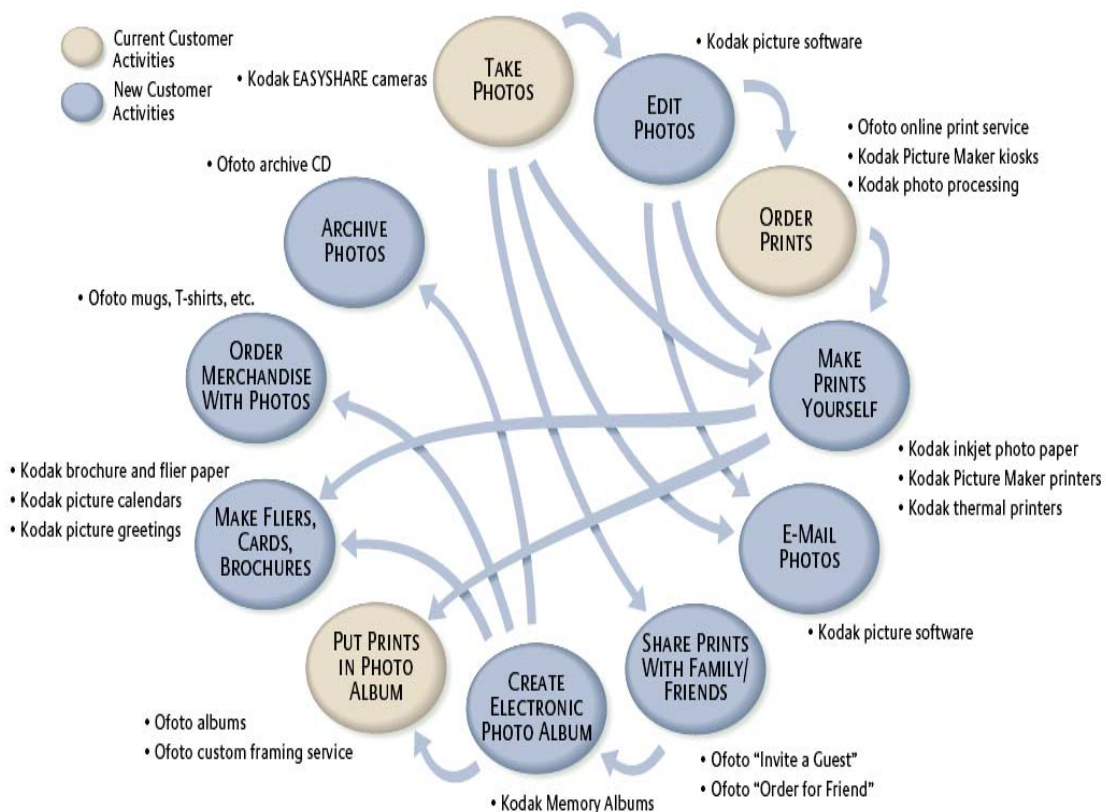
Ein Ansatz besteht darin, sämtliche Aktivitäten, die ein Kunde mit einem Produkt durchführt, systematisch aufzulisten und dadurch 'Lücken' zu finden, die dann durch Dienstleistungen geschlossen werden.

# implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Oktober 2007

Abbildung 3 zeigt diese Vorgehensweise am Beispiel von Kodak. Die 3 ursprünglichen Kunden-Aktivitäten (braune Kreise) werden durch neue – bezahlte - Dienstleistungen (blaue Kreise) ergänzt. Diese steigern den Kundennutzen und verstärken die Kundenbindung.

Abb. 3: Kundenaktivitäten bei Kodak



Quelle: MIT Sloan Management Review, Creating growth with services, Winter 2004

Falls ein Unternehmen nicht selbst die Ressourcen hat, um die neu entwickelten Dienstleistungen zu erbringen, kann es mit Partnern zusammenarbeiten. So wird bei Kodak ein Teil der neuen Dienstleistungen durch die Partner-Firma Ofoto geliefert



Implus Training & Beratung  
Hans Walter Fuchs  
Giselherstraße 13  
67547 Worms  
Tel.: 06241/2049921  
Fax: 06241/2049922  
Mobil: 0179/6864892  
E-Mail: [hw.fuchs@implus.de](mailto:hw.fuchs@implus.de)  
[www.implus.de](http://www.implus.de)