



Service und Dienstleistung – Last oder Chance?

Service und Dienstleistung – kaum ein Begriffspaar taucht häufiger im Sprachschatz der Unternehmen auf, kaum eine Wortverbindung hat aber auch eine höhere emotionale Implikation in der Bevölkerung. Sei es als „Servicewüste Deutschland“, als „Zukunftsmarkt Dienstleistung“ oder als „Service Counter bei der Deutschen Bahn“ – praktisch kein Lebensbereich, in dem der äußerst emotional betrachtete Bereich nicht präsent wäre.

Kein Wunder, dass die Redaktion **zukunft medien** einmal prüfen wollte, wie es eigentlich mit dem Service von Druck- und Mediendienstleistern aussieht. Passt dieser oder gibt es Nachholbedarf, vor allem aber: liegt darin eine Last oder eine Chance? Die Antworten, die die Autoren bei Wissenschaftlern, Einkäufern und Unternehmern gefunden haben, sind spannend und eindrücklich zugleich.

Service-Innovation in der Druckindustrie Noch nicht den Kinderschuhen entwachsen

„Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungen bei der Vermarktung von Innovationen am Beispiel der Druckindustrie“ – das ist der Schwerpunkt der Doktorarbeit von Christina Cramer. Unter der Betreuung von Prof. Dr. Christiane Hipp von der TU Cottbus, Expertin für Service-Innovationen und in Kooperation mit dem VDM NRW und der European Business School (EBS) in Oestrich-Winkel, soll sie einen Beitrag für die Praxis (Verbände, Druckereien, Druckmaschinenhersteller) und die Wissenschaft leisten. **zukunft medien** hat mit den beiden Hauptverantwortlichen über das Themengebiet gesprochen.

zukunft medien: Welche Bedeutung hat aus Ihrer Erfahrung heute die Dienstleistung bei Druck- und Medien-Unternehmen? Wie bewerten Unternehmer das Thema, vor allem aber: Wie wird die Dienstleistung konkret gelebt?

Christina Cramer: Die Bedeutung der Dienstleistung bei Druck- und Medien-Unternehmen nimmt bedingt durch die schwierigen Marktbedingungen in der Branche stetig zu. Aufgrund technologiegetriebener Innovationen, sinkender Margen und Überkapazitäten in der Druckindustrie sind Unternehmen gezwungen, neue Wege zu gehen und innovative Services anzubieten. Wettbewerbsvorteile durch Kosten, Qualität und Technologie sind ausgeschöpft, so dass eine erfolgreiche Differenzierung der Unternehmen nur über entsprechende Dienstleistungen mit einem zusätzlichen Kundennutzen möglich ist. Die Bedeutung industrieller Dienstleistungen steigt und bietet hohe Potenziale für die Branche. Jedoch steckt die Druckindustrie in dieser Hinsicht noch in den Kinderschuhen und viele Unternehmen leben dieses Bewusstsein noch nicht oder verfolgen nach wie vor einen sehr technischen Schwerpunkt bei der Marktbearbeitung.

Prof. Dr. Christiane Hipp: Ein Großteil der Unternehmer hat die hohe Bedeutung von Service-Innovationen leider noch nicht erkannt und konzentriert sich zu sehr auf die Entwicklung reiner Produktinnovationen, was auch die aktuellen Investitionszahlen belegen. Die durchschnittlichen Forschungsinvestitionen bei Produktneuentwick-





Prof. Dr. Christiane Hipp

lungen betragen derzeit rund 3.200 Euro, demgegenüber stehen knapp 67 Euro Investitionen bei einer Servicenue-entwicklung. Dienstleistungen könnten aber gerade bei der Vermarktung von Produkten oder Produktinnovationen einen wesentlichen Zusatzbeitrag leisten und zu langfristigen Erfolg führen. Der Dienstleistungsgedanke sollte daher konkret gelebt werden.

Innovatoren fehlt es jedoch an Neugier, Kreativität und Mut, innovative Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, wie auch die Ergebnisse des aktuellen DEKRA Innovationsbarometers 2008/2009 zeigen. Demnach gilt vor allem eines: Die Anzahl der Dienstleistungsinnovatoren muss erhöht werden, will Deutschland weiterhin innovativ bei Services bleiben.

zukunft medien: Welche Anforderungen kommen auf die Unternehmen zu, die im Bereich innovativer Dienstleistungen investieren möchten?

Christina Cramer: Die Anforderungen, die auf die Unternehmen zukommen, bestehen vor allem darin, sich einer neuen Sichtweise und neuen Formen der Marktbearbeitung zu öffnen und diese im Anschluss auch umzusetzen. Durch die gezielte Platzierung von Innovationen (Dienstleistungen, Produkte, Prozesse) können sich Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen. Doch in den Unternehmen liegen häufig starke Innovationshemmnisse vor, obwohl die Innovationsfähigkeit und damit die Offenheit für Neues als ein treibender Erfolgsfaktor in Unternehmen gilt.

Prof. Dr. Christiane Hipp: Dies bestätigt auch Prof. Dr. Ronald Gleich, der den Lehrstuhl für Industrielles Management an der European Business School (EBS) in Oestrich-Winkel inne hat: „Wenn Mitarbeiter immer nur ihren Routinen folgen, sinkt ihre Fähigkeit, Neues aufzunehmen und anzuwenden und damit Innovationen hervorzu-

bringen.“ Daher sollten zunächst die Unsicherheiten bei den Mitarbeitern gegenüber Neuem in den Druck- und Medien-Unternehmen abgebaut werden, was die Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Weiterentwicklung der Branche darstellt. Besonders in der Druckerei-Branche bedeutet Stillstand Rückschritt und das „Aus“ für viele Unternehmen, daher ist die Innovationsfähigkeit eine besondere Anforderung für diese Unternehmen. Die Hauptgründe für die Weiterentwicklung des Servicegeschäfts – Steigerung der Profitabilität, Erhöhung des Marktanteils, Steigerung der Umsätze und Differenzierung – sollten deshalb allen Mitarbeitern aufgezeigt werden.

zukunft medien: Sind die Unternehmen der Druck- und Medienbranche mit ihren angebotenen Dienstleistungen auf dem Stand der Zeit oder hinken sie diesen Anforderungen aus dem Markt hinterher? Wie ist die Ist-Situation in anderen Branchen?

Prof. Dr. Christiane Hipp: Da die Druck- und Medienbranche bezüglich des Dienstleistungsangebots in den Anfängen der Entwicklung steckt, kann diese gewiss von anderen Industrien lernen. Die IT- und Telekommunikationsindustrie zählt zusammen mit der Automobilbranche momentan zu den innovationsstarken Branchen beim Service. Der Maschinen- und Anlagenbau hat sich leicht verbessert, da neben der Entwicklung von Maschinen zusätzliche Serviceangebote auf den Markt gebracht wurden und von einer reinen Entwicklung von Produktinnovationen abgesehen wurde.

Christina Cramer: Aber auch im Medienbereich gibt es einen bekannten Riesen, der es durch stetige Innovationen „vom Familienunternehmen zum Weltkonzern“ schaffte: Bertelsmann. Durch neue Ideen, ein großes Dienstleistungsangebot und die Verfolgung von Zukunftstrends ist die Bertelsmann AG heute als erfolgreicher Medien- und Kommunikationsdienstleister im Markt positioniert. Christoph Hünermann, Geschäftsführer der wissenmedia GmbH/Bertelsmann betont hierzu immer wieder, dass die Verfolgung einer



Christina Cramer



GBH-Medien-Police®



PASST. MIT SICHERHEIT.

Gebündelte Sicherheit aus einer Hand.

Profitieren Sie vom bestmöglichen Schutz für Ihr Druck- oder Medienunternehmen – und das in nur einer einzigen Versicherungspolice. Von Haftpflicht über Betriebsunterbrechung bis hin zur Absicherung gegen Maschinenschäden sowie Datenverluste. Vorteil für Sie: weniger Kosten, weniger Verwaltung, mehr Freiheit für das Tagesgeschäft. Fragen Sie uns nach Ihrem optimalen Versicherungsschutz.

Die GBH-Medien-Police® wurde in Kooperation mit Verbänden aus dem Bereich Druck und Medien entwickelt.

GBH
Gayen&Berns·Homann
VERSICHERUNGSMAKLER

Schillerstraße 3 · 76530 Baden-Baden · Tel. 0 72 21 -36 84 - 0 · Fax 0 72 21 -36 84 -40
Börsenbrücke 6 · 20457 Hamburg · Tel. 040 -3 70 02 -01 · Fax 040 -3 70 02 -100
Oskar-Jäger-Str. 175 · 50825 Köln · Tel. 02 21 -94 97 48 -0 · Fax 02 21 -94 97 48 -99

www.medienpolice.de



innovativen Unternehmensstrategie und die permanente Entwicklung neuer Produkte und Services über alle Medienformate hinweg selbstverständlich und einer der wichtigsten Erfolgstreiber für unsere Zukunft ist. Es zeigt sich also, dass Mut zur Veränderung und Entwicklung als Rezept für die wirtschaftliche Erholung ganz oben stehen.

zukunft medien: Wie sollten Unternehmen vorgehen, um das Thema Dienstleistung im Unternehmen zu fördern oder zu verbessern?

Christina Cramer: Zunächst sollte die hohe Bedeutung des Themas für die zukünftige Entwicklung von Unternehmen allen bewusst gemacht werden. Nicht nur der reine Dienstleistungssektor sollte sich auf die Entwicklung neuer Services ausrichten, sondern auch Unternehmen, die durch die Nutzung von Technik oder bestimmten Produkten neue Services generieren könnten. So zeigt die aktuelle wissenschaftliche Forschung zu Service-Innovationen, dass sich vielfältige Möglichkeiten durch die Anwendung neuer Dienstleistungsideen vor dem Hintergrund der Technikentwicklung für Unternehmen ergeben können.

Prof. Dr. Christiane Hipp: Das Thema sollte allerdings nicht nur Führungsaufgabe sein, sondern allen Mitarbeitern bewusst gemacht werden, da neue Ideen nur wachsen können, wenn diese diskutiert und kreativ weiterentwickelt werden. Zudem ist die Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen z.B. im Sinne von Lead-User-Ansätzen für die Weiterentwicklung von Dienstleistungsangeboten und -prozessen immens wichtig. Unternehmen sind darauf angewiesen, mithilfe von radikalen und inkrementellen Innovationen ihr Dienstleistungsportfolio anzupassen und innovative Dienstleistungen bei der Vermarktung von Produkten z.B. in Form einer Software zur Performancemessung als Zusatznutzen für den Kunden mit anzubieten.

zukunft medien: Wie sieht die ideale Dienstleistungsorientierung für Druck- und Medien-Unternehmen aus?

Christina Cramer: Die ideale Dienstleistungsorientierung ist nicht für alle Druck- und Medien-Unternehmen auf einen Nenner zu bringen, da „Dienstleistung“ ein sehr vielfältiger Begriff ist. Es gilt jedoch für jedes Unternehmen, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Organisa-

tionen heute durch Flexibilität, Individualität und Professionalität in der Entwicklung und Umsetzung von Dienstleistungsinnovationen bestimmt wird. Nicht nur klassische Dienstleister, sondern vor allem auch Industrieunternehmen stehen vor der permanenten Herausforderung, ihre Service-Prozesse und -Angebote weiter zu entwickeln und zu überdenken. Problemlöser zu sein und zu versuchen, Dienstleistungschampion zu werden, ist daher ein erster Schritt für eine ideale Dienstleistungsorientierung in Druck- und Medien-Unternehmen. Dabei sollten die Bedürfnisse der Kunden durch die Serviceinnovation zielgenau getroffen werden. Der Zusatznutzen für den Kunden muss klar formuliert sein und kommuniziert werden. Nur so lässt sich das Businessmodell erfolgreich am Markt etablieren. Erfolg ist kein Zufall, sondern ein kontinuierlicher Innovationsprozess!

Weiterführende Links und hilfreiche Ergänzungen zum Thema

Lead-User-Ansatz: Bei der Auswahl geeigneter Kunden werden so genannte Lead User in den Fokus gestellt: Ein Lead User verspürt schon heute Bedürfnisse, die von einer Großzahl an Nachfragern erst in der Zukunft verspürt werden.

DEKRA Innovationsbarometer 2008/2009: Das Innovationsbarometer ist eine jährliche Erhebung zur Innovationstätigkeit und -fähigkeit der deutschen Serviceindustrie. Weitere Informationen unter www.sie.de/cms/DEKRA-Innovationsbarometer.392.0.html.

Fachmagazin „Innovationsmanager“ des F.A.Z.-Instituts, Ausgabe 04/2009: „Die Stunde der Innovation: Wie sich mittelständische Unternehmen für den Aufschwung rüsten.“

Hipp, C./ Verworn, B. (guest editors) (2009). Collaborative Service Development, Special Issue of the International Journal of Services Technology and Management, Vol. 12, No. 3.

Hipp, C. (2008): Service peculiarities and the specific role of technology in service innovation management, in: International Journal of Services Technology and Management 2008 – Vol. 9, No.2 pp. 154 – 173.

Hipp, C./ Herstatt, C. und E. Husmann (2007): Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen – eine fallstudiengestützte Untersuchung der frühen Innovationsphasen, in: Herstatt, C., Verworn, B. (Hrsg.): Management der frühen Innovationsphasen, 2. Auflage, Wiesbaden 2007.

MIT Sloan: Leonard L. Berry, Venkatesh Shankar, Janet Turner Parisch, Susan Cadwallader and Thomas Dozel (2006): Creating New Markets through Service Innovation, in MIT Sloan Management Review, Vol. 47 No.2.

