



Gute Ideen, die ein Unternehmen nach vorne bringen, fallen nicht vom Himmel. Die meisten innovativen neuen Ansätze sind Ergebnis einer systematischen Suche nach Problemlösungen.

Bild: Fotolia/denisismagilov

## Innovationsmanagement für Dienstleister

# Ideen finden mit System

**Haben Sie nicht auch schon einmal davon geträumt, die ultimative Dienstleistung, das ultimative Produkt, in Händen zu halten und damit Ihren Wettbewerb weit hinter sich zu lassen? Wäre es nicht großartig, wenn eine revolutionäre Idee Ihren Betrieb nach vorne brächte? Leider fallen gute Ideen nicht vom Himmel. Die Arbeit des berühmten Erfinders Thomas Alva Edison beweist dies. Die meisten innovativen Ideen sind Ergebnis einer systematischen Suche nach Problemlösungen.**

■ Im Buch Sales Excellence beschreibt das Autorenteam um Christian Homburg, dass Unternehmen grundsätzlich zwei Möglichkeiten haben, um die Kaufentscheidung der Kunden zu ihren Gunsten zu beeinflussen: Sie können entweder an der Preisschraube drehen oder aber den Nutzen verdeutlichen. Entgegen der Annahme, dass Kunden ihre Kaufentscheidungen nur vom Preis abhängig machen, belegen empirische Studien, dass in vielen Fällen der Kundennutzen einen sehr viel größeren Einfluss auf die Präferenzbildung hat als der Preis. Wenn es gelingt, dem

Kunden einen spürbaren Mehrwert zu bieten, ist dieser durchaus bereit, den einen oder anderen Euro mehr für ein Produkt oder eine Dienstleistung auszugeben.

Doch nicht nur die Aussicht auf gute Geschäfte und Umsätze sind Grund genug, sich mit dem Thema Innovationmanagement zu beschäftigen. In einer Zeit, in der Markt- und Wettbewerbsbedingungen einem stetigen Veränderungsprozess unterworfen sind, kann ein erfolgreiches Geschäftsmodell zum strategischen Risiko werden, wenn das Management nachlässt, blind wird für

## INFO

### **rationell-reinigen-Webinar: Innovationsmanagement**

Durch systematisches Vorgehen lassen sich neues Geschäftspotenzial und Innovationen erkennen und gewinnbringend nutzen. Als Service für Abonnenten der gedruckten Ausgabe bietet *rationell reinigen* in Zusammenarbeit mit Michael Borgstedt ein kostenloses Webinar zum Thema „Innovationsmanagement: Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Ideenfindung“ an.

Was Innovationsmanagement eigentlich ist und wie es sich im Unternehmen verankern lässt kommt dabei ebenso zur Sprache wie die Frage, welche Techniken zur Ideenfindung genutzt werden können und wie sich Ideen umsetzen lassen.

Das einstündige Webinar findet am Montag, 7. November, um 15 Uhr statt. Anmeldungen (unter Angabe der Abnummer und Namen des/der Teilnehmer) sind möglich bei Monika Lattner, *rationell reinigen*, E-Mail: [monika.lattner@holzmann-medien.de](mailto:monika.lattner@holzmann-medien.de).

Veränderungen und sich zu sehr darauf verlässt, dass der über lange Zeit erlebte Erfolg gleichbedeutend ist mit dem Erfolg der Zukunft. Dazu passt eine Aussage eines Kollegen aus dem Bereich Innovationsmanagement: „Ein Unternehmen, das nicht innovativ ist, wird irgendwann vom Markt verschwinden.“

### **Innovationen sind ein Schlüsselfaktor für den Erfolg**

„Vor den Erfolg haben die Götter den Schweiß gesetzt“, so lautet eine weit verbreitete Redensart. Nicht anders verhält es sich bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen. In den meisten Unternehmen basiert diese auf Ad-hoc-Entscheidungen. Ein systematisches, strukturiertes Vorgehen ist in den wenigsten Fällen an der Tagesordnung. Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation hat den positiven Zusammenhang zwischen der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und dessen wirtschaftlichem Erfolg bestätigt. Und Steve Jobs bemerkte bereits 2006, dass „die Fähigkeit zur kontinuierlichen Generierung von Innovationen für Unternehmen einen Schlüsselfaktor für deren zukünftigen Geschäftserfolg darstellt“.

Auch im Gebäudereiniger-Handwerk haben einige Unternehmen den Zusammenhang erkannt und das Thema Innovationsmanagement zum Bestandteil ihrer Geschäftsstrategie gemacht. Als Beispiel für eine gelungene Innovation sei die Entwicklung einer besonders nachhaltigen Systemdienstleistung genannt. Sie zeichnet sich durch den Einsatz emissions- und verbrauchsarmer Geräte und Maschinen, den Einsatz von Hochkonzentraten und angepassten Dosiersystemen sowie optimal aufeinander abgestimmte logistische und arbeitsorganisatorische Maßnahmen aus. Verbunden mit einem guten Marketing lassen sich mit innovativen Dienstleistungen neue Kunden gewinnen und Potenziale ausschöpfen.

### **Fragen Sie, was Ihre Kunden bewegt**

Für die erfolgreiche Entwicklung und Vermarktung neuer Dienstleistungen und Produkte ist eine Voraussetzung unabdingbar: Sie müssen wissen, welche Probleme, Engpässe und Schwierigkeiten Ihre Kunden umtreiben und wie sich womöglich deren Geschäfts-



### Disinfection

## Kopfüber mehr Komfort.

Modernes Überkopf-Spendersystem mit dem neuen Sterillium® Gel pure für die einfach sichere Händedesinfektion:

### CleanSafe touchless

- *Berührungslose Bedienung dank verlässlicher Infrarot-Sensortechnik*
- *Tropfenfreie Entnahme durch Clean-Tip Technologie*
- *Keine zeitaufwändige Aufbereitung durch vormontierte Einmalpumpe*
- *als Kunststoff- und Edelstahlvariante erhältlich*



*Desinfektionsmittel vorsichtig verwenden.  
Vor Gebrauch stets Kennzeichnung und Produktinformation lesen.*

Mehr Informationen unter 0800 7245109\*

\* Kostenfrei aus dem dt. Festnetz und Mobilfunknetz.

[www.hartmann.de](http://www.hartmann.de)



Durch systematisches Vorgehen lassen sich neues Geschäftspotenzial und Innovationen erkennen – und gewinnbringend nutzen.

Bild: Fotolia/Nicoeiniino

feld – die jeweilige Branche – verändert. Auf Basis dieser Kenntnisse lassen sich Anknüpfungspunkte zu bestehenden Leistungen finden und neue Leistungen entwickeln. Impulse für erste Ideen erhalten Sie in regelmäßigen Kundengesprächen. Erfragen Sie, was Ihre Kunden bewegt, vor welchen Herausforderungen sie stehen und wie Sie sie heute und in Zukunft unterstützen können. Die Kunden werden sich über Ihr Interesse freuen und Ihnen freundlich Auskunft erteilen. Die Mühe lohnt sich, werden Sie doch mit jeder zusätzlichen Leistung, die Sie im Haus Ihrer Kunden erbringen, immer weniger austauschbar.

### Was ist eigentlich Innovationsmanagement?

Eine gute Definition für den Begriff Innovationsmanagement liefern Prof. Dr.-Ing. Gerd F. Kaminske, Dr. Tobias Müller-Prothmann und Nora Dörr in ihrem Buch „Innovationsmanagement“ (Hanse-Verlag): „Die ganzheitliche, systematische Unterstützung des Innovationsprozesses.“ Auch hier taucht der Begriff Prozess wieder auf. Die drei Wissenschaftler liefern damit auch die Definition des Begriffes Innovation: „Innovationen resultieren (erst dann) aus Ideen, wenn diese in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren umgesetzt werden (Invention), die tatsächlich erfolgreiche Anwendung finden und den Markt durchdringen (Diffusion).“ Innovation lässt sich also auf eine einfache Formel bringen: Innovation = Idee + Invention + Diffusion.

### Eine kreative Idee ist noch keine Innovation

Eine kreative Idee, so schlussfolgern die Autoren, sei also noch keine Innovation, da sie nur als Idee besteht. Die Dienstleistungsinnovation (englisch: Service Innovation) ist die Entwicklung einer neuen Dienstleistung. Die Dienstleistungsentwicklung steht im

Innovationsprozess auf der gleichen Stufe wie die Produktinnovation, ist jedoch durch einige Besonderheiten gekennzeichnet. Diese resultieren vor allem aus der Immaterialität von Dienstleistungen im Zuge des Wertschöpfungsprozesses (Potenzialdimension) sowie aus der Integration externer Faktoren, insbesondere der Mitarbeit des Kunden bei ihrer Erbringung (Prozessdimension).

**Potenzialdimension** bedeutet: Dienstleistungen stellen zunächst Angebote von Leistungspotenzialen dar, das heißt: als Bereitschaft zur Leistung im Unterschied zur eigentlichen Leistungserbringung. Während die frühen Entwicklungsphasen von Produkt- und Dienstleistungsinnovation vergleichbar sind (zum Beispiel Ideengenerierung), konzentriert sich die Implementierung der Dienstleistung als Realisierung der zuvor entworfenen Idee in erster Linie auf unterstützende (vor allem personelle, organisatorische und technische) Maßnahmen im Vorfeld ihrer Einführung beziehungsweise Durchführung beim Kunden.

**Prozessdimension** bedeutet: Im Sinne des Uno-actu-Prinzips fallen Produktion und Konsum einer Dienstleistung zeitlich zusammen oder die Dienstleistungserbringung ist an materielle Güter gekoppelt, zum Beispiel an Ersatzteile bei Service- und Wartungsleistungen. Eine Dienstleistungsinnovation kann entweder durch die Veränderung des Erbringungsprozesses (bereits bestehende Dienstleistung) oder durch die Entwicklung einer neuen Dienstleistung hervorgebracht werden.

### Suche nach Innovationen

Wie komme ich auf neue Ideen? Ideen können spontan entstehen, oft sind sie ein Geistesblitz eines Mitarbeiters oder Kollegen. Eine Studie von Urs Fueglistaller aus St. Gallen aus dem Jahr 2001 zeigte, dass Ideen sehr oft in der Natur und in der Freizeit entstehen (54 Prozent der Fälle). Der Rest passiert im beruflichen Rahmen (Dienstreise oder Meeting). Dies zeigt, dass die spontanen Ideen fast genauso wichtig sind wie die geplante Ideenfindung.

### Techniken zur Ideenfindung

Im Rahmen eines betrieblichen Innovationsmanagements ist die eigentliche Ideenfindung als systematischer Prozess angelegt. Auf Grundlage verschiedener Techniken werden Schritt für Schritt neue Ideen entwickelt. Für die Ideenfindung können unterschiedliche Kreativitätstechniken (Werkzeuge zur Entwicklung von Ideen) zum Einsatz kommen. Die wohl älteste und bekannteste Kreativitätstechnik ist das Brainstorming. Sie eignet sich für Gruppen zwischen vier und acht Teilnehmern und produziert innerhalb einer relativ kurzen Zeit eine Vielzahl von Ideen. Neben dem Brainstorming gibt es noch eine Reihe weiterer Kreativitätstechniken: Brainwriting, Mindmapping, Denkhüte morphologischer Kasten – um nur einige zu nennen.

### Merkmale innovativer Unternehmen

Nach den Autoren und Wissenschaftlern Hans Corsten, Ralf Gösinger und Herfried Schneider zeichnen sich besonders innovative Unternehmen durch die nachfolgenden Faktoren aus:

**Ein Blick in die Praxis: Auf der Suche nach neuen Ideen**

Welchen Stellenwert das Thema Innovation für drei Unternehmensvertreter aus dem Gebäudereiniger-Handwerk hat, lesen Sie nachfolgend auf den Seiten 16 und 17.

- ▶ **Systemoffenheit:** Offenheit bezüglich der Unternehmensumwelt durch intensiven Informationsaustausch und Dialogbereitschaft.
- ▶ **Freiraum:** Einräumung von Handlungsspielräumen für Mitarbeiter zum Beispiel zur Entwicklung individueller Lösungsalternativen zur Ideenumsetzung auch über die eigentlichen Kompetenzbereiche hinaus.
- ▶ **Offener Informations- und Kommunikationsstil:** Kommunikationsgeprägte Unternehmensführung mit Kommunikationskanälen über Hierarchiegrenzen hinweg.
- ▶ **Konfliktbewusstsein und Risikobereitschaft:** Aus Konflikten kann oftmals Kreativität entstehen und Bemühungen um Innovationen sind vielfach von Fehlschlägen begleitet. Als Unternehmen sollte man Konflikte nicht scheuen und Misserfolge tolerieren.
- ▶ **Mitarbeiterförderung:** Unterstützung innovativer Mitarbeiter

durch entsprechende Ressourcen und Aufgabenzuordnung sowie Rekrutierung von konfliktfähigen und lösungsorientierten Mitarbeitern.

**Jeden Tag ein bisschen besser**

Gemäß der japanischen Philosophie Kaizen kann Innovationsmanagement verglichen werden mit einem kontinuierlichen Wandel und einer schrittweisen Verbesserung bestehender Produkte und Dienstleistungen. Nicht die sprunghafte und revolutionäre Veränderung ist gefragt, sondern das kritische Hinterfragen bestehender Prozesse und Vorgehensweisen im Sinne einer Perfektionierung der bewährten Dienstleistung. Die Botschaft lautet: Es soll kein Tag ohne irgendeine Verbesserung im Unternehmen vergehen.

Michael Borgstedt | heike.holland@holzmann-medien.de



Michael Borgstedt ist Betriebswirt (B. A.), Gebäudereinigermeister, Unternehmenscoach, Akademieleiter und Lehrbeauftragter an der Fachhochschule des Mittelstandes (FHM) | www.borgstedt-akademie.de

**ORANGE** IST PURE LEISTUNG!



www.kubota.de

Besuchen Sie uns auf der Messe

**GaLaBau in Nürnberg**  
Halle 9 · Stand 307

14. bis 17. September 2016

**Für jede Anwendung die richtige Ausrüstung.** Rauhes Wetter und schwere Arbeit – hier überzeugen die vielseitigen Universalmaschinen von Kubota durch exzellente Technik. Heben, ziehen, baggern, schieben oder mähen – unser Allrounder-Team arbeitet, dank der passenden Anbaugeräte, präzise und zuverlässig zu jeder Jahreszeit.

**For Earth, For Life**  
**Kubota**