

Stiefkind Service-Innovation?

*Informationsquellen, organisatorische Zuständigkeiten
und ihre Einflüsse auf den Erfolg mit Dienstleistungen*

*Gunter Lay, Sabine Biege, Daniela Buschak und
Angela Jäger*

Neue Serviceangebote der Industrie sind im Gegensatz zu innovativen Produkten kaum Ergebnis eigener Forschung und Entwicklung (FuE). Sie werden bislang vielmehr fast ausschließlich aufbauend auf von Kunden artikulierten Bedarfen (demand pull) konzipiert.

Federführend für neue Services ist damit auch nicht die betriebliche FuE. In der Mehrzahl der Fälle wurde stattdessen die Geschäftsleitung benannt, wenn nach der Zuständigkeit für Service-Innovationen gefragt wurde. Dies offenbart ein Dilemma: Die FuE hat in der Industrie traditionell kaum Bezüge zu Serviceleistungen und der Kundenservice ist, insbesondere in kleineren Industriefirmen, eher ausführendes Organ für Reparaturen als kreatives Innovationszentrum. Damit wird die Entwicklung innovativer Serviceleistungen mangels Alternativen zur Aufgabe der Geschäftsführung, die hierfür kaum die notwendige Zeit aufbringen kann.

Da Firmen, die ihre Serviceabteilung mit Dienstleistungsinnovationen beauftragen, einen signifikant höheren Dienstleistungsumsatz erwirtschaften, scheint es angezeigt, den Kundenservice in der Breite so aufzuwerten, dass er auch für Innovationsaufgaben einsetzbar ist.

*Produkt- und
Service-
Innovationen in der
Industrie – Wo
liegen die
Unterschiede?*

*Sind Service-
Innovationen im
Dienstleistungs-
sektor vergleichbar
mit Service-
Innovationen in der
Industrie?*

Leitfragen

Einleitung

Für die Wettbewerbsfähigkeit von Industriefirmen werden neben neuen Produkten auch innovative Serviceleistungen zunehmend wichtiger. Während für Produktinnovationen die zentrale Rolle der internen Forschung, Entwicklung und Konstruktion als Impulsgeber und als Träger dieser Innovationen bekannt ist, herrscht für Dienstleistungsinnovationen diesbezüglich eher Unklarheit: Wer im Betrieb trägt für Service-Innovationen die Verantwortung? Gibt es Vor- bzw. Nachteile verschiedenartiger Formen, die Verantwortung für Service-Innovationen im Industriebetrieb zu verankern? Bislang existieren hierzu kaum belastbare Erkenntnisse.

Auch der Bedeutung verschiedener Informationskanäle als Impulsgeber für Service-Innovationen haben sich bisher nur wenige Untersuchungen angenommen. Hinzu kommt, dass solche Untersuchungen überwiegend bei reinen Dienstleistungsfirmen durchgeführt worden sind. Inwieweit deren Ergebnisse auch für Industriefirmen gelten, ist offen. Da produzierende Unternehmen meist über eine lange Tradition als Hersteller technologisch anspruchsvoller Produkte verfügen und den Fokus ihrer Geschäftstätigkeit auf die produktentwickelnden und produzierenden Bereiche hin ausgerichtet haben, waren Dienstleistungen hier in der Vergangenheit eher Hilfsfunktionen für den Produktverkauf. Neue Services wurden eher passiv, d. h. auf Kundenwunsch entwickelt und angeboten, als aktiv in den Markt eingeführt. Die so für Dienstleistungen etablierten Informationsstrukturen dürften sich von denen reiner Dienstleistungsfirmen signifikant unterscheiden.

Ziel der vorliegenden Ausarbeitung ist es daher, einen Beitrag zur Analyse von Service-Innovationen in der Industrie zu leisten. Dabei stehen folgende Fragen im Zentrum:

- Welche Informationsquellen sind für Industriefirmen die wichtigsten, um Impulse für Service-Innovationen zu erhalten, und wie unterscheiden sich diese Informationsquellen von den für Produktinnovationen relevanten Quellen?
- Wo werden aktuell in Industrieunternehmen Service-Innovationen entwickelt und welchen Stellenwert haben dabei die für Produktinnovationen klassischerweise zuständigen Forschungs- und Entwicklungs-Abteilungen?
- Lassen sich Zusammenhänge zwischen der organisatorischen Zuordnung von Verantwortlichkeiten für Service-Innovationen und den mit Service-Innovationen erzielbaren Erfolgen aufzeigen?

Für die zu diesen Fragen durchgeführten Analysen wurde auf Daten der Erhebung *Modernisierung der Produktion* des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung ISI zurückgegriffen. An der Erhebungsrunde 2009 dieser Betriebsbefragung beteiligten sich 1.484 Betriebe [vgl. Kasten auf Seite 12].

Relevanz unterschiedlicher Informationsquellen für Service-Innovationen

Die Analysen zeigten zunächst, dass Service-Innovationen in der Industrie vorrangig auf Kundeninformationen basieren. Mehr als die Hälfte (52 Prozent) der befragten Firmen gab an, die wichtigste Informationsquelle für die Hervorbringung neuer Dienstleistungen seien die Kunden (Abbildung 1).

In etwa gleichrangig, jedoch mit großem Abstand zu den Kundeninformationen, rangieren auf Platz zwei und drei *Konferenzen/Messen* bzw. *Wettbewerber* als Informationsquellen für Service-Innovationen. Etwa ein Fünftel der befragten Firmen berichtete, dass bei ihnen aus diesen Quellen vorrangig die Anregungen für Service-Innovationen gewonnen würden. *Zulieferer*, die eigene *FuE Abteilung* sowie *Beschäftigte aus Nicht-FuE-Abteilungen* stellen für jeweils etwa ein Zehntel der Firmen die wichtigste Informationsquelle dar, wenn es darum geht, neue Dienstleistungen zu entwickeln. *Forschungsinstitute* und *Hochschulen* wurden dagegen lediglich von 4 Prozent der befragten Industriefirmen als wichtige Impulsgeber namhaft gemacht.

Kunden wichtigste Informationsquelle für Service-Innovationen

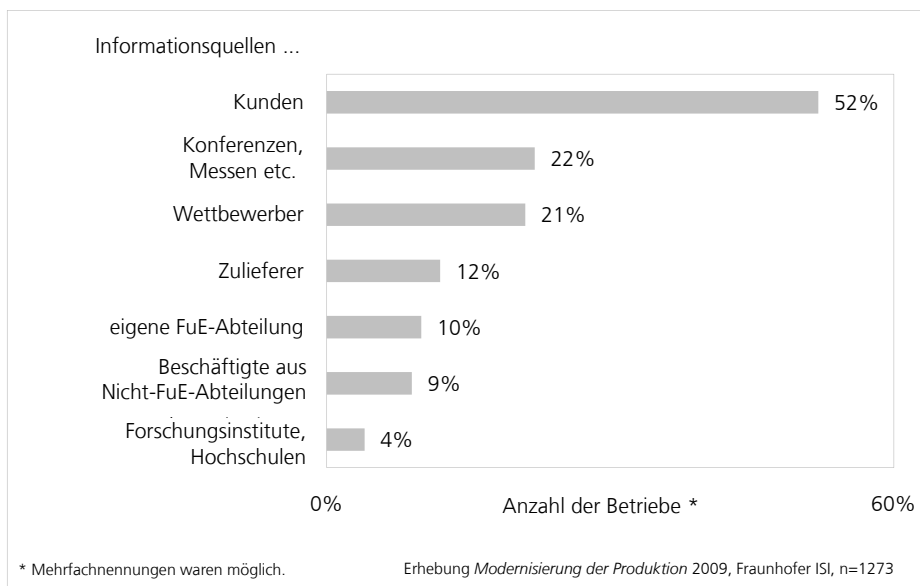


Abbildung 1: Informationsquellen für Dienstleistungsinnovationen

Unterscheidet man bei dieser Analyse zwischen verschiedenen Betriebsgrößen, so wird einerseits deutlich, dass die Kunden für Industriefirmen aller Größenklassen die wichtigste Informationsquelle darstellen, wenn es darum geht, neue Dienstleistungen zu generieren. Unterschiede konnten andererseits jedoch für die Bedeutung der Kundeninformationen in den verschiedenen Betriebsgrößenklassen ermittelt werden: Während in kleinen Firmen mit einer Beschäftigtenzahl von unter 50 die Kundeninformation lediglich in knapp der Hälfte der Fälle (47 Prozent) als wichtigste Informationsquelle für Service-Innovationen bezeichnet wird, so wächst dieser Anteil bei Fir-

men mittlerer Größe (50 bis unter 250 Mitarbeiter) auf 54 Prozent und erreicht bei größeren Firmen (250 und mehr Mitarbeiter) sogar 59 Prozent.

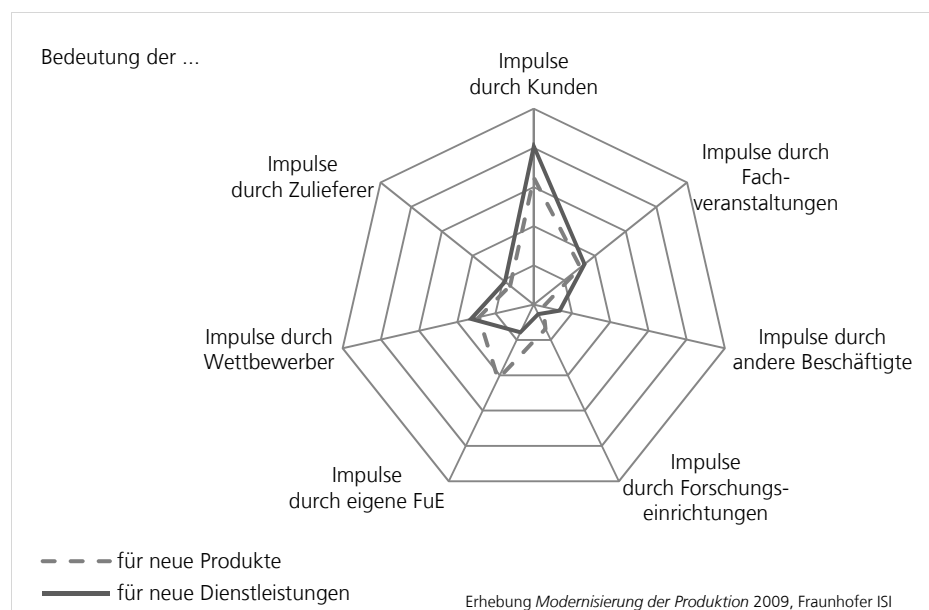
Mit zunehmender Betriebsgröße werden mehr Informationskanäle genutzt

Insgesamt fällt bei der Betrachtung unterschiedlicher Betriebsgrößenklassen auf, dass die Breite der Informationsquellen, die als relevant für die Hervorbringung neuer Services eingeschätzt wird, zunimmt. Kleinere Firmen stützen sich tendenziell eher auf nur eine als wichtig erachtete Informationsquelle, während größere Firmen mehrere Informationsquellen gleichrangig für bedeutsam halten.

Die skizzierte Relevanz der verschiedenen Informationsquellen für Service-Innovationen wurde darauf aufbauend mit dem Ergebnis der Frage zur Bedeutung verschiedener Informationsquellen für Produktinnovationen verglichen. Um der Frage nachgehen zu können, ob sich die Bedeutung der einzelnen Informationsquellen unterscheidet, wurden die für diese zwei Arten von Innovationen in Erfahrung gebrachten Werte gegenübergestellt. Dabei war es notwendig, Verzerrungen aufgrund unterschiedlicher Häufigkeiten von Mehrfachnennungen von Informationsquellen bei Produkt- und Service-Innovationen auszugleichen. Dieser Ausgleich erfolgte in der Art, dass Mehrfachnennungen mit einem geringeren Gewicht in die Berechnung des Gesamtwertes für eine Informationsquelle bei Produkt- und Service-Innovationen eingingen als Einfachnennungen.

Die so gewonnenen Analyseergebnisse sind in Abbildung 2 dargestellt. Diese Darstellung ist so aufgebaut, dass eine zunehmende Bedeutung einzelner Informationsquellen durch eine weiter außen liegende Linienführung zum Ausdruck gebracht wird.

*Abbildung 2:
Bedeutung unterschiedlicher Informationsquellen für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen*



Aus dieser Darstellung wird deutlich, dass Service-Innovationen zumindest zum Teil durch eine andere Informationsbasis angeregt werden als Produktinnovationen. Während letztere starke Impulse aus eigenen FuE-Anstrengungen der Industriefirmen wie auch aus den Ergebnissen externer Forschung und Entwicklung erhalten, sind Service-Innovationen hiervon kaum tangiert. Diese Informationsquellen haben für die Entwicklung von neuen Dienstleistungen der Industrie eine bestenfalls untergeordnete Bedeutung. Umgekehrt scheinen Service-Innovationen in noch stärkerem Maße als Produktinnovationen durch die Kunden als Informationsquelle stimuliert zu werden. Zulieferer, Wettbewerber und Fachveranstaltungen scheinen für Produkt- wie auch für Service-Innovationen eine vergleichbare Bedeutung zu haben.

Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass Technology-Push und Demand-Pull bei Produktinnovationen gleichermaßen eine Rolle spielen, während die Technology-Push-Dimension bei Service-Innovationen weitgehend fehlt. Obwohl der Demand-Pull auch bei Produktinnovationen relevant ist, scheinen Service-Innovationen nochmals stärker von diesem Innovationsimpuls beeinflusst zu werden.

*Produkt-
innovationen
push/pull-
getrieben, bei
Service-
Innovationen fehlt
push-Komponente*

Organisatorische Verankerung von Entwicklungskapazitäten für Service-Innovationen

Während bei Produktinnovationen weitgehend gesichert ist, dass diese Art der Neuerungen in der Industrie in entsprechenden Forschungs-, Entwicklungs- bzw. Konstruktionsabteilungen entwickelt werden, so ist der Entwicklungsort von Service-Innovationen in weitaus geringerem Maße eindeutig bestimmt. Ob Service-Innovationen ebenfalls in den für Produktinnovationen zuständigen Organisationseinheiten von Industriefirmen generiert werden, ob der Kundendienst hierfür zuständig ist oder ob andere organisatorische Regeln gelten, ist empirisch bislang kaum durchdrungen. Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung durchgeführten Analysen erbrachten hierzu folgendes Bild:

Forschung, Entwicklung und Konstruktion als die klassischen Abteilungen für Produktinnovationen scheinen für Service-Innovationen eine sehr viel geringere Bedeutung zu haben. Lediglich knapp ein Viertel (24 Prozent) der befragten Industriefirmen gab an, dass diese Abteilungen auch federführend für die Entwicklung von neuen Dienstleistungen zuständig seien. Überraschenderweise scheint der Kundenservice die sich somit auftuende Lücke nicht zu schließen. Kundenserviceabteilungen wurden nur in 15 Prozent aller Firmen als federführend in der Service-Innovation bezeichnet. Serviceabteilungen scheinen demnach überwiegend nur ausführende Aufgaben zu haben. Instandhaltungs- und Instandsetzungsarbeiten an den bei den Kunden im Einsatz stehenden Investitionsgütern, die die industriellen Anbieter mit Kundenserviceabteilungen geliefert haben, scheinen in vielen Fällen die einzigen Aufgaben dieser Abteilungen zu sein.

*Service-Abteilung in
weniger als einem
Sechstel der Fälle
für Service-
Innovationen
zuständig*

*Service-
Innovationen als
Aufgabe der
Geschäftsführung*

Vertriebs- und Marketingabteilungen scheinen zwar häufiger als der Kundenservice Dienstleistungsinnovationen zu entwickeln, mit 27 Prozent ist jedoch das Gewicht des Vertriebs für Service-Innovationen ebenfalls nicht dominant. Am bedeutsamsten für Service-Innovationen erwiesen sich die Geschäftsleitungen. In knapp der Hälfte der analysierten Industriefirmen (49 Prozent) wurde angegeben, dass es Geschäftsführungsaufgabe sei, neue Services zu entwickeln.

Dieser Befund scheint in zweierlei Hinsicht interpretierbar zu sein:

- Die federführende Zuständigkeit von Geschäftsleitungen für Dienstleistungsinnovationen in Industriebetrieben legt einerseits nahe, dass diese Aufgabe auf höchster Ebene angesiedelt ist und somit hohe Priorität hat.
- Alternativ könnte jedoch auch gefolgert werden, dass in Ermangelung einer kapazitativ und von der Kompetenz her geeigneten organisatorischen Einheit für Service-Innovationen diese von den befragten Firmen additiv auch noch den Geschäftsführungen zugeschrieben wurde.

*Notlösung
Geschäftsleitung als
Service-Innovator?*

Da Geschäftsleitungen in der Industrie in der Regel wohl kaum adäquate Ressourcen in die Entwicklung innovativer Dienstleistungen einbringen können, scheint das letztgenannte Interpretationsmuster wohl eher naheliegend. Die überwiegende Verortung der Service-Innovationen auf Geschäftsführungsebene scheint demnach nicht auf eine Aufwertung dieser Art von Innovationen hinzudeuten, als vielmehr eine Verlegenheitslösung darzustellen.

Diese Deutung der Analyseergebnisse wird gestützt, betrachtet man die Zuständigkeit für Service-Innovationen in Abhängigkeit der Betriebsgröße (Abbildung 3): Hier zeigt sich, dass mit steigender Firmengröße die Quote der Firmen deutlich abnimmt, in denen die Geschäftsführung die Entwicklung neuer Dienstleistungen neben ihren anderen Aufgaben wahrnehmen muss. Während in kleineren Betrieben (bis 49 Mitarbeiter) die Geschäftsführung in nahezu zwei Drittel der Fälle die Entwicklung von Service-Innovationen mit übernimmt, so sinkt diese Quote bei mittleren Betrieben (50 bis 250 Mitarbeiter) auf unter die Hälfte und bei größeren Firmen (250 und mehr Mitarbeiter) sogar auf unter ein Drittel.

Gegenläufig zu dem mit steigender Firmengröße sinkenden Gewicht der Geschäftsleitungsebene wächst die Bedeutung des Kundenservice für die Generierung von Service-Innovationen. So nimmt in kleinen (bis 49 Mitarbeiter) und mittleren (50 bis 250 Mitarbeiter) Firmen der Kundenservice nur in Ausnahmefällen auch Innovationsaufgaben wahr. In größeren Betrieben (250 und mehr Mitarbeiter) scheint in mehr als einem Drittel der Fälle der Kundenservice soweit aufgewertet, dass er mit der Planung von neuen Dienstleistungen betraut wird.

Betrachtet man schließlich den Stellenwert von Vertriebs- bzw. Marketingabteilungen auf der einen und von FuE-Abteilungen auf der anderen Seite, so zeigt sich: Vertrieb und Marketing tragen weitgehend unabhängig von der Firmengröße zu 25 bis 30 Prozent die Hauptverantwortung für Innovationsaufgaben im Servicebereich. FuE-Abteilungen scheinen in kleineren Firmen neben der Produktinnovation auch häufiger noch die Service-Innovation planen zu müssen als in größeren Firmen. Auch dies deutet wiederum darauf hin, dass die Ausdifferenzierung der Organisationseinheiten in größeren Betrieben zunimmt.

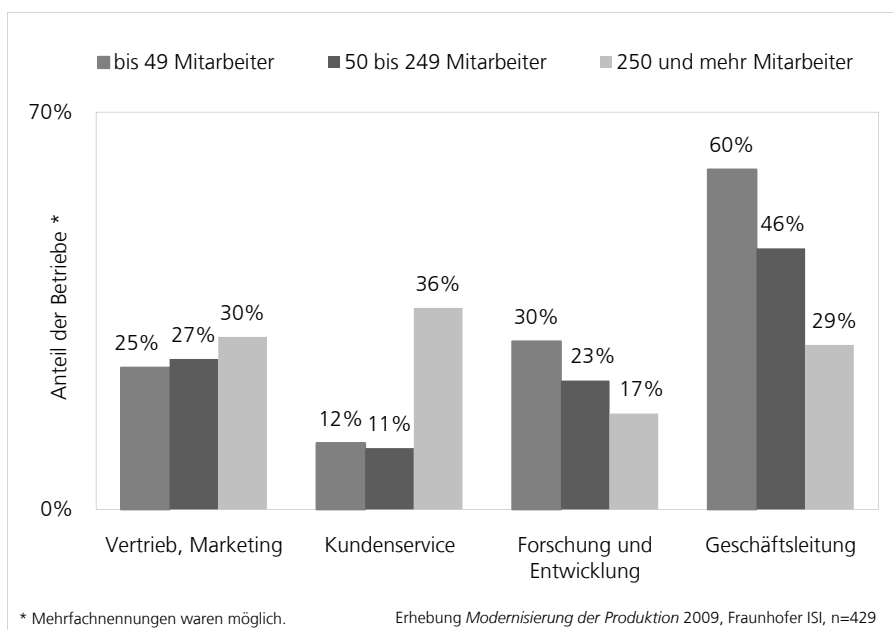


Abbildung 3:
Hauptverantwortung bei der Entwicklung von Service-Innovationen nach Betriebsgröße

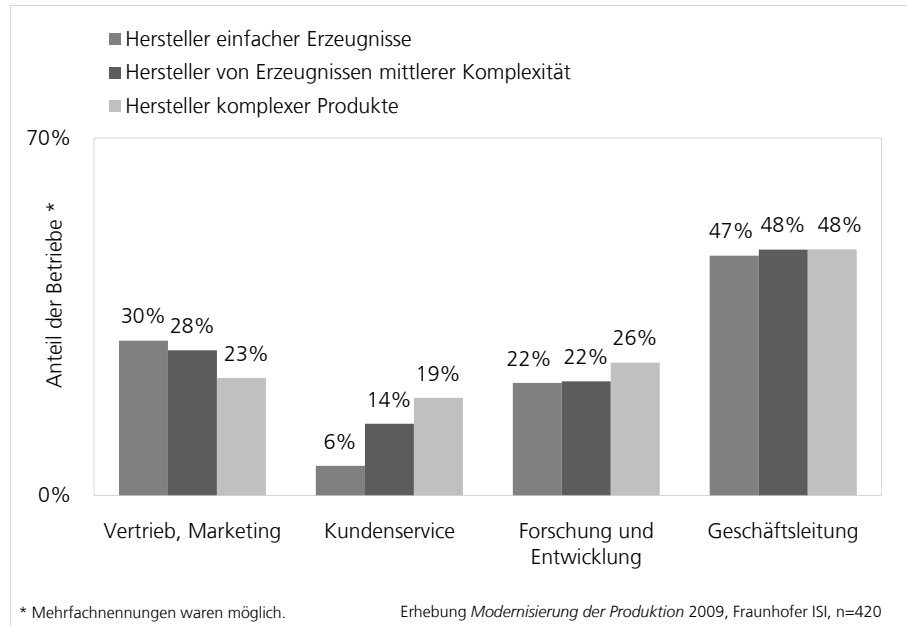
Neben der Firmengröße scheint, wenn auch in geringerem Umfang, die Komplexität der hergestellten Produkte einen Einfluss darauf zu haben, wer in der Industrie mit der Planung von Service-Innovationen betraut wird (Abbildung 4). Wie entsprechende Analysen zeigten, ist der Kundenservice bei Herstellern komplexer Produkte im Vergleich zu Herstellern einfacher Produkte bzw. mittelkomplexer Erzeugnisse weit aus häufiger hauptverantwortlich bei der Hervorbringung neuer Dienstleistungen. Der Stellenwert von Vertriebs- oder Marketingabteilungen sinkt parallel zur steigenden Produktkomplexität.

Komplexität der Produkte beeinflusst die Organisation von Service-Innovationen

Dieser Befund zeigt: Mit steigender Komplexität der hergestellten Produkte werden auch die Aufgaben des Kundenservice anspruchsvoller. Der zur Erfüllung der Grundaufgaben im Servicebereich von Herstellern komplexer Erzeugnisse notwendige Kompetenzaufwuchs scheint diese Abteilungen auch zu befähigen, im Felde der Service-Innovationen deutlich häufiger Verantwortung übertragen zu bekommen, als

dies bei Kundendienstabteilungen von Industriefirmen der Fall ist, die weniger komplexe Produkte herstellen.

Abbildung 4:
Hauptverantwortung bei der Entwicklung von Service-Innovationen nach Produktkomplexität



Effekte unterschiedlicher organisatorischer Verankerung von Entwicklungskapazitäten für Service-Innovationen

Kein einheitliches Organisationsprinzip für Service-Innovator?

Wie im Vorangegangenen dargestellt, scheint die verantwortliche Zuordnung der Service-Innovationsaufgaben zu betrieblichen Abteilungen in Industriefirmen momentan noch sehr unterschiedlich geregelt zu sein. Vor diesem Hintergrund kommt der Frage, ob unterschiedliche Formen der Zuordnung für den Erfolg industrieller Serviceleistungen Relevanz besitzen, besondere Bedeutung zu. Wenn es Anzeichen gibt, die darauf hindeuten, dass bestimmte Formen der Zuordnung anderen wirtschaftlich überlegen sind, so scheinen solche Informationen bei dem skizzierten fehlenden „dominant design“ geeignet, für Unternehmen durchaus wegweisenden Charakter zu entfalten.

Um hier erste Hinweise geben zu können, wurde untersucht, ob die von Industrieunternehmen erreichten Dienstleistungsumsätze im Zusammenhang stehen mit unterschiedlichen Formen, die Entwicklungsaufgabe für neue Dienstleistungen in den Betrieben organisatorisch zuzuordnen. Dabei konnten folgende Ergebnisse gewonnen werden:

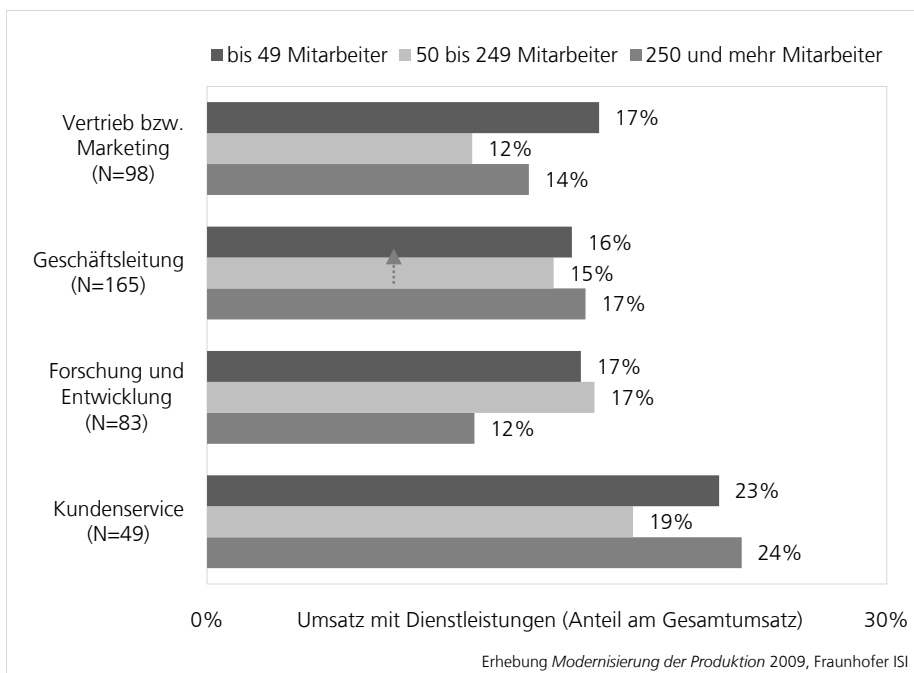
- Betriebe, in denen der Vertrieb bzw. das Marketing federführend für die Entwicklung von Service-Innovationen verantwortlich ist, erreichen im Mittel einen Anteil

direkt und indirekt verrechneter Dienstleistungen am Umsatz in Höhe von 14 Prozent.

- Betriebe, in denen die Geschäftsleitung federführend für die Entwicklung von Service-Innovationen verantwortlich ist, konnten im Durchschnitt 16 Prozent ihrer Umsätze mit Dienstleistungen erzielen.
- Betriebe, in denen die Forschung und Entwicklung federführend für die Entwicklung von Service-Innovationen verantwortlich ist, berichteten ebenfalls von mittleren Serviceumsätzen in Höhe von 16 Prozent.
- Betriebe, in denen der Kundenservice federführend für die Entwicklung von Service-Innovationen verantwortlich ist, erzielten demgegenüber durchschnittlich 22 Prozent Dienstleistungsumsatz.

Die Analyse dieser Werte zeigte, dass die Betriebe, wo der Kundenservice für die Service-Innovationen Verantwortung trägt, allen anderen Formen der organisatorischen Zuordnung dieser Aufgabe nicht nur merklich, sondern auch statistisch signifikant überlegen ist.

*Größter
Innovationserfolg
durch
Kundenservice als
Service-Innovator*



*Abbildung 5:
Umsatz mit
Dienstleistungen
nach Betriebsgröße
und Hauptverant-
wortlichkeit bei der
Entwicklung von
Service-
Innovationen*

Weiterführende Analysen zeigten, dass diese signifikante Überlegenheit unabhängig von betrieblichen Rahmenbedingungen gilt: So lässt Bild 4 erkennen, dass in allen Betriebsgrößenklassen die Dienstleistungsumsätze dann am höchsten sind, wenn der Kundenservice die Dienstleistungsinnovationen entwickelt. Der Abstand dieser Organisationsform in der Service-Performance zu den anderen Organisationsformen für Service-Innovationen ist bei größeren Firmen (250 Beschäftigte und mehr) am deut-

lichsten ausgeprägt, er lässt sich jedoch auch in den beiden kleineren Betriebsgrößenklassen zweifelsfrei erkennen.

Differenziert man weiterhin nach der Komplexität der in der Industrie hergestellten Produkte, so bestätigt sich ebenfalls der Vorsprung von Firmen, die dem Kundenservice die Verantwortung zur Entwicklung neuer Dienstleistungen übertragen haben. Bei Herstellern komplexer Produkte erreichen diese Firmen im Mittel einen Serviceumsatz von knapp 25 Prozent, während Firmen mit anderen Formen der Zuordnung der Innovationsaufgabe im Bereich Dienstleistungen lediglich Dienstleistungsumsätze zwischen 16 und 19 Prozent der Gesamtumsätze erreichen. Bei Produzenten mittelkomplexer Erzeugnisse liegt die entsprechende Relation bei 20 Prozent gegenüber 12 bis 15 Prozent. Lediglich bei Herstellern einfacher Produkte ist ein größerer Abstand nicht zu erkennen.

*Kundenservice als
Service-Innovator
unter vielen
Rahmen-
bedingungen
erfolgreich*

Geht man noch einen Analyseschritt tiefer und differenziert man neben der Komplexität auch nach Seriengröße, in der gefertigt wird, sowie nach der Frage, ob es sich um Zulieferer oder Endproduzenten handelt, so zeigt sich: Der Befund, wonach es bei einer Übertragung der Innovationsaufgabe im Bereich industrieller Dienstleistungen an den Kundenservice gelingt, höhere Umsätze aus Dienstleistungen zu erzielen, kann auch hier bestätigt werden.

Diese Ergebnisse machen deutlich, dass vom Kundenservice entwickelte Dienstleistungsinnovationen wegen der Nähe der Kundendienstmitarbeiter zu den Kunden wohl am bedarfsgerechtesten ausgelegt und am intensivsten an die Kunden herangetragen werden. Damit können mehr Umsätze generiert werden als mit industriellen Dienstleistungen, die mit einer größeren Distanz zu den Kunden konzipiert werden.

Fazit

Im vorliegenden Artikel wurde der Versuch unternommen, einen Beitrag zur weiteren Durchdringung der bislang in der Forschung eher stiefmütterlich behandelten Service-Innovationen in der Industrie zu leisten. Auf Basis einer repräsentativen Betriebsbefragung, an der 1.484 Firmen teilgenommen haben, wurde dargestellt, wie Dienstleistungsinnovationen in Industriebetrieben zustande kommen.

*Unterschiedliche
Relevanz von
Informationsquellen
für Produkt- und
Service-
Innovationen*

Dazu wurde zunächst beleuchtet, von welchen Informationsquellen am häufigsten Impulse für die Entwicklung innovativer Dienstleistungen ausgehen. Dabei konnte gezeigt werden, dass Impulse durch den Kunden eine weit höhere Relevanz für die Entwicklung neuer industrieller Dienstleistungen haben als für die Entwicklung von Produktinnovationen. Die eigene FuE spielt im Gegensatz dazu für Service-Innovationen eine sehr viel geringere Rolle. Insgesamt zeigte sich:

- Technology-Push und Demand-Pull spielen bei Produktinnovationen gleichermaßen eine Rolle, demgegenüber fehlt die Technology-Push-Dimension bei Service-Innovationen weitgehend.
- Obwohl der Demand-Pull auch bei Produktinnovationen relevant ist, scheinen Service-Innovationen nochmals stärker von diesem Innovationsimpuls beeinflusst zu werden.

Obwohl innovative Produkte und neue Dienstleistungen sich in Industriebetrieben in hohem Maße wechselseitig bedingen, scheint eine solch enge Verbindung in der Organisation produzierender Unternehmen zu fehlen. Diesen Schluss lässt die Untersuchung der organisatorischen Verankerung der Dienstleistungsentwicklung in produzierenden Unternehmen zu. Es konnte gezeigt werden, dass in einem Großteil der befragten Betriebe die Geschäftsführung die Entwicklung von Dienstleistungen betreibt und nicht, wie in der Literatur zur Integration von Produktion und Dienstleistung postuliert, die Entwicklungsabteilung. Dies ist, wie weiter deutlich wurde, eher ein Indiz für das Fehlen einer entsprechenden Dienstleistungsentwicklungskompetenz als für eine hohe Wertschätzung dieser Innovationsaufgabe.

*Fehlende
organisatorische
Verzahnung von
Produkt- und
Service-Innovation*

Für produzierende Unternehmen gilt es zu überprüfen, wie die Entwicklung innovativer produktbegleitender Dienstleistungen im Unternehmen verankert werden sollte. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund relevant, dass, wie gezeigt, die Zuordnung der Innovationsaufgabe im Bereich industrieller Dienstleistungen innerhalb der Betriebe unterschiedlich hohe Serviceumsätze nach sich zieht. Firmen, in denen der Kundenservice die Entwicklung innovativer Dienstleistungen übernommen hat, erwirtschaften signifikant höhere Umsätze mit Dienstleistungen als Firmen, in denen Marketing/Vertrieb oder andere organisatorische Einheiten diese Aufgabe mit übernehmen.

*Nähe zum Kunden
als Schlüssel zum
Innovationserfolg*

Insgesamt scheint einerseits die Etablierung einer starken Interaktion zwischen produktentwickelnden und dienstleistungsentwickelnden Bereichen angezeigt. Dies kann über Simultaneous Engineering-Teams oder über die Einführung formalisierter abteilungsübergreifender Austauschprozesse, wie z. B. Round Tables, geschehen. Die Einführung bzw. innovatorische Befähigung eines eigenen Geschäftsbereichs Kundenservice scheint andererseits zum erfolgreichen Angebot produktbegleitender Dienstleistungen wesentlich beizutragen.

*Die ISI-Erhebung
Modernisierung der Produktion 2009*

Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI führt seit 1993 regelmäßig Erhebungen zur *Modernisierung der Produktion* durch. Die Erhebung deckt alle Branchen des Verarbeitenden Gewerbes ab. Untersuchungsgegenstand sind die Produktionsstrategien, der Einsatz innovativer Organisations- und Technikkonzepte in der Produktion, Fragen des Personaleinsatzes sowie Fragen zur Wahl des Produktionsstandortes. Daneben werden Leistungsindikatoren wie Produktivität, Flexibilität und Qualität erhoben. Mit diesen Informationen erlaubt die Umfrage detaillierte Analysen zur Modernität und Leistungskraft der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes.

Die vorliegende Mitteilung stützt sich auf Daten der Erhebungsrunde 2009, für die 15 576 Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland angeschrieben wurden. Bis August 2009 schickten 1 484 Firmen einen verwertbar ausgefüllten Fragebogen zurück (Rücklaufquote 10 Prozent). Die antwortenden Betriebe decken das gesamte Verarbeitende Gewerbe umfassend ab. Unter anderem sind Betriebe des Maschinenbaus und der Metallverarbeitenden Industrie zu 19 bzw. 17 Prozent vertreten, die Elektroindustrie zu 15 Prozent, das Papier-, Verlags- und Druckgewerbe zu 5 Prozent, das Ernährungsgewerbe zu 8 Prozent. Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten stellen 63 Prozent, mittelgroße Betriebe 33 Prozent und große Betriebe (mit mehr als 1 000 Beschäftigten) 4 Prozent der antwortenden Firmen.

Die bisher erschienenen Mitteilungen finden sich im Internet unter der Adresse:

<http://isi.fraunhofer.de/i/mitteilung.php>

Wenn Sie an speziellen Auswertungen der Datenbasis interessiert sind, wenden Sie sich bitte an:

Spomenka Maloca, Fraunhofer ISI

Tel.: 0721/6809-328

E-Mail: spomenka.maloca@isi.fraunhofer.de

Herausgeber

Fraunhofer-Institut für
System- und Innovationsforschung ISI
Breslauer Straße 48
76139 Karlsruhe
www.isi.fraunhofer.de