

## **Forschungspolitische Empfehlungen aus den Foren**

### Forum 8 „Wertschätzung, Wertschöpfung und Innovation“ (Moderation: Walter Ganz)

Innovative Dienstleistungen tragen wesentlich dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands im globalen Wettbewerb zu erhöhen. Die Beziehung zwischen Wertschätzung, Wertschöpfung und Innovation gestaltet sich dabei mehrperspektivisch. Zum einen stellt sich die Frage der Transparenz. Wertschätzung setzt voraus, dass nachvollziehbar ist, was bei der Erstellung und Bereitstellung von Dienstleistungen Front-Stage und Back-Stage geleistet wird. Zum anderen stellt sich die Frage der Optionsbewertung und Innovationssteuerung, insbesondere in komplexen Dienstleistungssystemen. Beide Aspekte sind bei der Betrachtung der Zusammenhänge dieser Themenbereiche zu berücksichtigen und in die weiteren Analysen mit einzubeziehen.

Das Beispiel der zwei im Rahmen des Förderschwerpunkts geförderten Unternehmen Zwick GmbH & Co. KG und ALTOR Heidelberger Inkasso GmbH zeigt, dass das „weiche“ Thema Wertschätzung auch in Branchen ernstgenommen wird, in denen man dies vielleicht nicht vermuten würde. Beide Unternehmen sind in ihren Projekten innovative Wege gegangen, um zu einer neuen, besseren Form der Zusammenarbeit mit Kunden und Kollegen zu finden.

Zwick, Hersteller hochwertiger Materialprüfmaschinen, hat in den letzten Jahren den Dienstleistungsbereich stark ausgebaut. Wie viele Maschinen- und Anlagenbauer steht das Unternehmen vor der Aufgabe, diese Entwicklung weiter voranzutreiben und dabei das hohe Qualitätsniveau der Produkte auch bei den Dienstleistungen zu halten. Als ein Ansatzpunkt für Verbesserungen wurde im Projekt PRIDE die Vernetzung von Service-Technikern und Außendienstmitarbeitern identifiziert. Es wurde ein Lernprozess angestoßen, der darauf abzielt, die gegenseitige Wertschätzung zu erhöhen und den Kundenkontakt beider Bereiche enger aufeinander abzustimmen. Zum Einsatz kamen dabei die innovativen Technologien und Lernansätze des ServLabs (Virtual Reality, Service Theater), mit deren Hilfe es möglich wird, Dienstleistungsprozesse sichtbar zu machen und Handlungsoptionen in erfolgskritischen Dienstleistungssituationen auszuloten.

Das zweite Unternehmen, die Heidelberger Inkasso, sucht nach Möglichkeiten den Umgang mit Schuldnern zu verändern. Statt der üblichen Massenbearbeitung wurde im Projekt KunDien mit einer individuellen Bearbeitung von Schuldnerfällen experimentiert. KunDien zieht eine Parallele zwischen dem künstlerischen Schaffen und dem Umgang mit Dienstleistungssituationen, die von Offenheit und Unplanbarkeit gekennzeichnet sind. Dementsprechend wurden die Mitglieder der Pilotgruppe mit speziellen Übungen auf ihre Tätigkeit vorbereitet. Es zeigt sich, dass die Interaktion mit Kunden entscheidend verbessert werden kann. Insbesondere wenn es um höhere Beträge geht, lohnt sich der Aufwand einer

individuellen Fallbearbeitung für das Unternehmen. Gleichzeitig führen die größeren Handlungsspielräume gepaart mit der Förderung von künstlerischen Kompetenzen zu einer auffallend positiven persönlichen Entwicklung der Beschäftigten.

Beide Anwendungsbeispiele veranschaulichen, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema Wertschätzung wenig mit Sozialromantik zu tun hat, sondern für die betreffenden Unternehmen mit harten wirtschaftlichen Interessen verbunden ist. Zugleich wird deutlich, dass innovative methodische Ansätze und auch neue Technologien einen wesentlichen Beitrag dazu leisten können, Wertschätzung zu erzeugen und in Wertschöpfung zu verwandeln.

Vor dem Hintergrund der im Forum 8 „Wertschätzung, Wertschöpfung und Innovation“ diskutierten Themen stellt sich folgender, weiterer Forschungsbedarf dar:

- Durch welche weiteren Methoden und Technologien kann die Sichtbarkeit und Transparenz der Dienstleistungen erhöht werden?
- Welche positiven und ggf. auch negativen Auswirkungen hat die Erhöhung der Sichtbarkeit und Transparenz von Dienstleistungen?
- Welche Methoden eignen sich für die Vermittlung von Kompetenzen des künstlerischen Dienstleistungshandelns?
- Bestehen bei verschiedenen Kunden unterschiedliche Anforderungen bei dem Einsatz von Kompetenzen des künstlerischen Dienstleistungshandelns?
- Gibt es sektorspezifische Unterschiede zum Einsatz von Kompetenzen des künstlerischen Dienstleistungshandelns?

□ **Forschungspolitische Empfehlungen aus der  
Schlussrunde zur Zukunft der  
Dienstleistungsforschung in Deutschland**

Walter Ganz, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)

Die globale Wirtschaft ist im Bereich der sach- und personenbezogenen Dienstleistungen von fundamentalen Veränderungen geprägt. Im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien gibt es einen enormen

technologischen Fortschritt zu verzeichnen. Neue Technologien wie beispielsweise die Sozialen Medien eröffnen neue Potentiale für die Dienstleistungserstellung und -bereitstellung für Mitarbeiter und Unternehmen.

Es lassen sich zwei zentrale Entwicklungen im Bereich der Dienstleistungen sowohl in Deutschland als auch im internationalen Umfeld beobachten. Zum einen ist eine Rationalisierungswelle im Dienstleistungssektor sowohl in Bezug auf sach- als auch personenbezogene Dienstleistungen zu verzeichnen. Es wird erwartet, dass etwa 30% der Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich durch Automatisierung rationalisiert werden. Zum anderen ist mit einer Europäisierung und Internationalisierung von Dienstleistungen zu rechnen. Mitarbeiter aus dem europäischen und internationalen Ausland müssen sinnvoll in die Erstellung von Dienstleistungen im Inland integriert werden.

Vor dem erläuterten Hintergrund stellen sich folgende Forschungsfragen:

- Wie kann Deutschland im internationalen Wettbewerb in Bezug auf sach- und personenbezogene Dienstleistungen bestehen und eine Führungsposition einnehmen?
- Der Top-Down Approach bei der Generierung von Innovationen ist überholt. Welche weiteren Instrumente und Methoden fördern Bottom-up Ansätze im Bereich Open Innovation?
- Wie kann die Nachhaltigkeit von Dienstleistungen sichergestellt und erhöht werden?
- Wie können Dienstleistungen sinnvoll getestet werden und welche Methoden eignen sich für das Testen von Dienstleistungen?
- Wie können moderne Informations- und Kommunikationstechnologien im Zusammenhang mit dem in Deutschland und dem europäischen Ausland beobachtbaren demographischen Wandel genutzt und angewendet werden?
- Wie können moderne Informations- und Kommunikationstechnologien die Internationalisierung von sach- und personenbezogenen Dienstleistungen (weiter) unterstützen?