

CONTINUOUS VALUE SHAPING

Arbeitspapier zum inhaltlichen Impuls auf dem Service Kongress ‚High-Tech meets High-Touch‘

Die Dienstleistungsforschung hat sich seit langem mit den Methoden auseinandergesetzt, die die Entwicklung innovativer, nutzenstiftender und am Markt erfolgreicher Dienstleistungen ermöglichen. Dabei nimmt die Dienstleistungsforschung zwei Perspektiven ein. Der Kundenfokus stellt Nutzung und Wirkungen von Leistungen in den Mittelpunkt. Der Systemfokus weiß darum, dass unterschiedliche Akteure und Komponenten zusammenwirken müssen, damit eine wirksame Leistung entsteht.

Beide Perspektiven lassen sich an einem einfachen Beispiel veranschaulichen: Kunden im Handwerk würden gerne definierte Energieeinsparung und CO₂-Vermeidung einkaufen, nicht lediglich ein Heizungssystem (Kundenfokus). Damit das gelingt, müssen unterschiedliche Systemkomponenten und deren Anbieter sowie die Handwerksbetriebe, die das Heizungssystem auslegen, installieren und warten, zusammenarbeiten (Systemfokus).

Durch die Digitalisierung sind nun klassische Entwicklungsmethoden für viele Bereiche, so auch für Dienstleistungssysteme, zunehmend ungeeignet, weil sie nur unzureichend auf die Dynamik der Märkte sowie der technischen wie gesellschaftlichen Entwicklung zu reagieren vermögen. Daher ist es nicht überraschend, dass agile Vorgehensweisen aus der Softwareentwicklung im Moment das Denken weit über die Informationstechnik hinaus prägen. Klassische Vorgehensweise haben sich oft als zu langsam und vor allem zu statisch herausgestellt.

Die Herausforderungen für Wertschöpfungsinnovationen mit Dienstleistungen liegen aber mitnichten nur in der Dynamik. Ebenso sind unsere Ansprüche an Innovationen gestiegen. Wir erwarten zunehmend wirksame und messbare Beiträge zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen, wie z.B. des Klimawandels. Auch geraten soziale Folgen digitaler Dienstleistungen immer mehr in den Blick. Beide Ansprüche machen Herausforderungen deutlich: wie gelingt eine wertorientierte Entwicklung von Wertschöpfungsinnovationen und wie kann die Wirksamkeit in der Verwendung wirklich sichergestellt werden? Schließlich gehen wir davon aus, dass die wachsende Nutzung von Verfahren der künstlichen Intelligenz neue Formen der Zusammenarbeit in der Wertschöpfung ermöglichen und erfordern. In vielen Anwendungsfällen wird es nur durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen gelingen, Verfahren der KI von hoher Güte zu entwickeln und die Chancen gemeinsamer Datenräume zu nutzen. Ebenso zeichnen sich neue Möglichkeiten des Zusammenwirkens von Menschen und lernenden Systemen ab.

Wir sind überzeugt, dass Methoden und Werkzeuge der Zukunft für die Entwicklung von Wertschöpfungsinnovationen mit Dienstleistungen von den folgenden Eigenschaften geprägt sein werden:

fortlaufend

Die Forderung nach fortlaufenden Innovationen mag zunächst in Zeiten disruptiver digitaler Innovationen paradox klingen. Gemeint ist, dass es durch die dynamische Entwicklung digitaler Technologien und deren Veränderungswirkung in die Gesellschaft keinen dauerhaften Abschluss für Innovationstätigkeit in Bezug auf Wertversprechen und Leistungsangebote gibt: Unterliegen sie nicht einer kontinuierlichen Weiterentwicklung, so verlieren sie an Funktion, Wirksamkeit und Wettbewerbsfähigkeit. Neben Signalen aus der Umwelt sind dabei Daten über Nutzung und Wirksamkeit der Leistungsangebote, die in der Nutzungsphase erhoben werden, zentrale Treiber dieser kontinuierlichen Entwicklung.

experimentierend

Durch die sehr dynamische Entwicklung können nutzenstiftende Leistungen kaum mehr am Reißbrett entwickelt werden. Vielmehr sind sie durch einen Prozess systematischer und datengetriebener Experimente in realer Nutzung auszuloten. Dabei werden die jeweils nächsten Entwicklungsschritte von einer Hypothese geleitet, wie wertschöpfende Angebote aussehen können. Diese Hypothese wird dann möglichst schnell im Markt und am Nutzenden überprüft. In Verbindung mit der kontinuierlichen Innovationstätigkeit entsteht so ein fortlaufender Strom immer neuer Entwicklungshypothesen, die im realen Nutzungsumfeld verprobt werden. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen die Entscheidungsfindung über nutzenstiftende und wirksame Leistungsbestandteile, die Eingang in Leistungsangebote finden.

werteorientiert

Wir sehen in einer wertorientierten Entwicklung von Wertschöpfungsinnovationen eine große Chance für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Neben einem unmittelbaren Nutzen für die Wertschöpfungsbeteiligten realisieren erfolgreiche Wertschöpfungsinnovationen der Zukunft auch einen Beitrag zu gesellschaftlichen Werten und berücksichtigen neue Formen von Qualität. Zentral ist dabei sicherlich der Beitrag zur klimaneutralen Wertschöpfung. Genauso werden soziale Wirkungen in den Blick genommen.

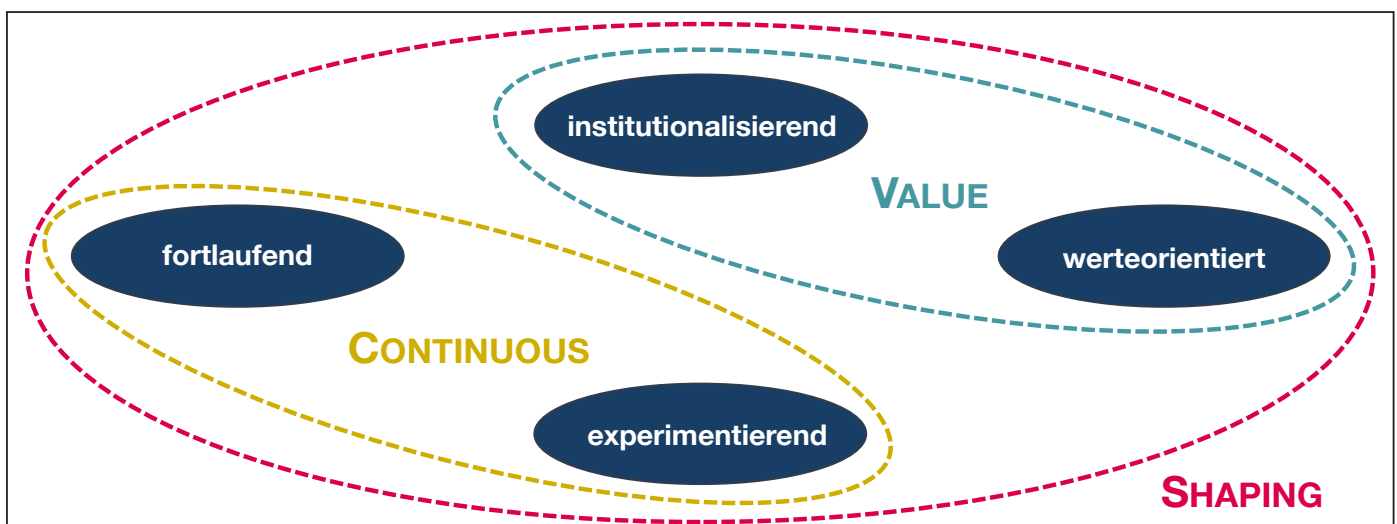
institutionalisierend

Innovationen wirken intensiv auf Institutionen ein - in unserem Sprachgebrauch Regeln, Normen und Vereinbarungen, die Handlungen ermöglichen oder einschränken – sowohl zwischen einzelnen Akteuren als auch auf gesellschaftlich-politischer Ebene. Dies machen beispielsweise Mobilitätsinnovationen deutlich: Unter welchen Regeln sollten Carsharing, Flixbus oder Uber und ähnliche Akteure, in den öffentlichen Raum hinein wirkende Leistungsangebote operieren können? So stellen sich Fragen einerseits nach den Wegen, auf denen Regeln in den Prozess der Innovationsentwicklung einfließen, und andererseits, wie Aushandlungsprozesse und die damit verbundene Entwicklung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen für Innovationen mit dem Innovationsprozess verbunden werden können.

Mit Blick auf diese Eigenschaften brauchen wir neue und weiterentwickelte Methoden und Werkzeuge für die Entwicklung von Wertschöpfungsinnovationen mit Dienstleistungen. Daher stellen wir den Ansatz des Continuous Value Shaping als Kernidee für eine solche Weiterentwicklung von Methoden und Werkzeugen zur Diskussion.

Continuous Value Shaping nimmt die Notwendigkeit kontinuierlicher Entwicklung auf. Zugleich umfasst der Wertbegriff sowohl die grundlegende Notwendigkeit von Mehrwerten wie auch die oben angeführte, weiter gefasste Werteorientierung. Der Begriff „Shaping“ schließlich repräsentiert mehrere Aspekte: In der jüngsten Literatur wird darunter verstanden, dass gerade radikale Innovationen nicht nur die eigentliche Leistungsinnovation, sondern auch die Rahmenbedingungen für den Innovationserfolg mitgestalten müssen. Bei radikalen Innovationen gibt es häufig zu Beginn des Innovationsprozesses den Markt für diese Leistung noch gar nicht. Auch fehlen Institutionen: technische Standards, rechtliche Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Aushandlungsprozesse. Diese müssen also mit geformt werden. Zudem wird deutlich, dass ein solcher Prozess der Formung nicht linear verläuft, sondern immer wieder experimentelle Interventionen erfordert, deren Wirkung und Beitrag überprüft werden muss. Insofern nimmt der Ansatz auch die Experimentation als Vorgehen auf.

Continuous Value Shaping ist daher ein Zielbild für Innovationsprozesse, die die Chancen digital ermöglichter, disruptiver Wertschöpfungsinnovationen ernst nehmen und einen neuen Weg zu Wertschöpfungsinnovationen aufzeigen. Dieses Zielbild muss, damit es breit zur Anwendung kommen kann, in belastbares Gestaltungswissen überführt werden. Dazu braucht es neue Methoden und digitale Werkzeuge für ein solches Vorgehen für wie auch Pilotstudien in konkreten Anwendungsdomänen zur werteorientierten Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und zur organisatorischen Verankerung solcher Vorgehensweisen.



Continuous Value Shaping fordert das Zusammenspiel aller Eigenschaften für erfolgreiche Wertschöpfungsinnovation

Kontakt:



Prof. Dr. Tilo Böhmnn
tilo.boehmann@uni-hamburg.de



Prof. Dr. Angela Roth
angela.roth@fau.de



Prof. Dr. Gerhard Satzger
gerhard.satzger@kit.edu