

Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen

Leitfaden zur Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsfelder

B. Hammerl et al.

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

10/2003

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Medieninhaber:
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
Radetzkystraße 2, 1030 Wien

Verantwortung und Koordination:
Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien
Leiter: DI Michael Paula

Liste sowie Bestellmöglichkeit aller Berichte dieser Reihe unter <http://www.nachhaltigwirtschaften.at>
oder unter:

Projektfabrik Waldhör
Nedergasse 23, 1190 Wien
Fax 01 /36 76 151 - 11
Email: projektfabrik@nextra.at

Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen

Leitfaden zur Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsfelder

AutorInnen:

Mag. Gudrun Engelhardt, STENUM GmbH

Dr. Erich Griessler, Dr. Beate Littig, IHS

Mag. Barbara Hammerl, JOANEUM RESEARCH ForschungsgesmbH

Dr. Fritz Hinterberger, DI Roman Mesicek, Mag. Ines Omann,

SERI – Sustainable Europe Research Institute

Dr. Christopher Manstein, Faktor 10 Institut

Dr. Hans Schnitzer, Technische Universität Graz

Dr. Stefan Vorbach, Universität Graz

unter Mitarbeit von Dr. Christine Jasch, IÖW

März 2003

Ein Projektbericht im Rahmen der Programmlinie



Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften

Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie



Das Impulsprogramm nachhaltig Wirtschaften ist ein auf ca. 6 Jahre ausgelegtes Forschungs- und Technologieentwicklungsprogramm des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie, welches darauf abzielt, durch nachhaltigkeitsorientierte Entwicklungen wesentliche Innovationsimpulse für die österreichische Wirtschaft zu setzen und damit einen Strukturwandel in Richtung ökoeffizienten Wirtschaftens zu unterstützen. Mittels maßgeschneiderter Projektfinanzierungsinstrumente werden nachhaltigkeitsrelevante Technologieentwicklungslinien von der Erforschung erster Grundlagen und Erstellung strategischer Konzepte über wirtschaftsbezogene Grundlagenstudien mit ersten Firmenbeteiligungen bis hin zur Entwicklung konkreter Technologien und Demonstrationsvorhaben verfolgt.

Ziel ist es, mittels anschaulicher Beispiele (Prozesse, Produkte, Firmen) nachzuweisen, dass erste deutliche Schritte in Richtung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise auch unter den heutigen Rahmenbedingungen möglich und umsetzbar sind.

Der vorliegende Projektleitfaden zeigt auf anschauliche Weise, wie die Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsfelder im Sinne einer nachhaltigen Wirtschaft erfolgen und zu überraschenden, aber durchaus gewinnbringenden und wirtschaftlich lebensfähigen Lösungen führen kann.

Es ist daher zu wünschen, dass die vorgestellte Methodik engagierte Anwendung erfahren und zu vielen Praxisbeispielen nachhaltigen Wirtschaftens führen möge.

Wien, März 2003

Hans-Günther Schwarz

Abteilung Energie und Umwelttechnologien
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

Der Leitfaden „Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen“ ist das Ergebnis einer Forschungskoooperative, die unter der Leitung von JOANNEUM RESEARCH im Rahmen der ersten Ausschreibung zur Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BM:VIT) finanziert wurde.

Zielsetzung war es, einen Beitrag zur Stärkung des Angebots nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen zu leisten. Was ist darunter zu verstehen? Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen – oder auch Produkt-Dienstleistungssysteme - stellen nicht den Verkauf von Produkten in den Vordergrund, sondern die Bereitstellung von (Problem)Lösungen zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Um ein Beispiel zu nennen: Nicht der Verkauf von Waschmaschinen, sondern die Bereitstellung von Dienstleistungen zur Befriedigung des Bedürfnisses nach „sauberer Wäsche“ ist die Herausforderung der „Fabrik der Zukunft“. Produktionsbetriebe werden in zunehmendem Ausmaß zu modernen Dienstleistungsunternehmen und nutzen dabei die Chance, neue Geschäftsfelder auf neuen Märkten zu entwickeln. Aus der Sicht der Nachhaltigkeit werden durch Produkt-Dienstleistungssysteme Ressourcen geschont: Das Lukrieren von Umsätzen wird vom Ressourcenverbrauch entkoppelt, indem der Verkauf von Produkteinheiten zunehmend durch den Verkauf von Nutzungseinheiten ersetzt wird.

Im Rahmen des Projekts wurde eine 5-teilige Workshopreihe zur Initiierung, Gestaltung, Entwicklung und praktischen Umsetzung von nachhaltigen Produkt-Dienstleistungssystemen konzipiert und gemeinsam mit 13 innovativen Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen durchgeführt. Die Erfahrungen aus der Workshopreihe und Rückmeldungen der Teilnehmer sind in die Entwicklung des Leitfadens eingeflossen. Unser Dank gilt daher besonders den Unternehmen, die sich den Freiraum abseits des betrieblichen Tagesgeschäfts genommen haben, der für jede erfolgreiche Innovation notwendig ist:

- | | |
|--|---|
| ■ Greiner Extrusionstechnik GmbH | ■ Reparaturnetzwerk Wien / Die Umweltberatung |
| ■ Johann Pengg AG | ■ PA-RE Handwebeteppiche |
| ■ Eloxal Heuberger GmbH | ■ Tischlerei Hölzl |
| ■ Terolab Services Austria GmbH | ■ Tischlerei Ulrich |
| ■ Ing. Josef Herk Karosserie- und Lackierfachbetrieb | ■ Enertec OEG |
| ■ R.U.S.Z. Reparatur- und Servicezentrum | ■ Ing. Peter Bohinc GmbH |
| | ■ Snack & Back |

Die von den Unternehmen im Rahmen der Workshopreihe entwickelten neuen Dienstleistungsideen sind auf der Projekthomepage unter <http://www.serviceinnovation.at> vorgestellt.

Wir hoffen, dass der Leitfaden „Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen“ eine wertvolle Unterstützung für Sie darstellt, um mit Hilfe innovativer Dienstleistungsideen neue zukunftsfähige Geschäftsfelder zu entwickeln.

Mag. Barbara Hammerl
Projektleiterin



Einleitung		7
1. Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen – eine neue Sichtweise		9
1.1. Nachhaltige Entwicklung – welche Bedeutung steckt hinter dem Begriff?		9
1.2. Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem Prinzip der Nachhaltigkeit für den einzelnen Betrieb?		11
1.3. Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen – eine Einführung		12
1.4. Welche Chancen bieten Produkt-Dienstleistungssysteme – wer gewinnt dabei?		16
1.5. Fallstudien – erfolgreiche Beispiele aus der Praxis?		18
Praxisaufgabe 1: Bestehendes System versus Benutzungssystem am Beispiel eines Fernsehapparats		22
Arbeitsblatt 1	Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen Unsere Situation zu Projektbeginn	
Arbeitsblatt 2	Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen Beschreiben Sie den Prozessablauf in Ihrem Unternehmen!	
Arbeitsblatt 3	Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen Die Ist-Situation in meinem Unternehmen	
Arbeitsblatt 4	Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen Projekt-Team	
2. Mit Innovation und Kreativität zu neuen Produkt-Dienstleistungsideen		25
2.1. Die Voraussetzung von Innovationen		25
2.2. Kreativitätsmethoden und -techniken		26
Praxisaufgabe 2: Brainstorming		29
Arbeitsblatt 5	Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen Brainstorming	
Arbeitsblatt 6	Wahrnehmung Man sieht nur, was man weiss!	
Arbeitsblatt 7	Blockaden der Kreativität	

3. Bewertung von Produkt-Dienstleistungsideen aus der Sicht der Nachhaltigkeit	31
3.1. Ziel der Bewertung	31
3.2. Die drei Ebenen des Fragebogens und die ausgewählten Kriterien	31
3.3. Das Bewertungstool: Wozu dient es und wie wird es eingesetzt ?	34
Checkfragen des Bewertungstools	39
Ökonomische Dimension	39
Ökologische Dimension	39
Soziale Dimension	41
4. Marketing und mehr – Fahrplan zur Marktfähigkeit neuer Produkt-Dienstleistungsideen	43
4.1. Welche Themen sind bei der Umsetzung neuer Produkt-Dienstleistungsideen zu berücksichtigen ?	43
4.2. Bewertung der Marktfähigkeit (I): Checklisten	43
4.3. Bewertung der Marktfähigkeit (II): Portfolio-Technik	45
4.4. Marketing der neuen Dienstleistungsidee	48
Praxisaufgabe 3: Wie risikofreudig sind Sie ?	53
Arbeitsblatt 8 Checkliste – Neue Geschäftsidee Auf dem Weg zur Marktfähigkeit	
5. Ein Umsetzungsbeispiel von A bis Z	55
5.1. Präsentation der Projektergebnisse	55
5.2. Präsentation eines Erfolgsbeispiels von A–Z	57
6. Die Evaluierung von Entwicklungsprozessen	65
Praxisaufgabe 4: Emotionale Evaluierung des Projektes	68
7. Anhang	69
Glossar	69
Literatur	72
Links	73

Einleitung

Warum wurde dieser Leitfaden erstellt ?

Worin bestehen die Herausforderungen einer „Nachhaltigen Entwicklung“ für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft? Welchen Beitrag können Sie als Unternehmer leisten, um wirtschaftlich erfolgreich, sowie ökologisch und sozial verantwortlich zu handeln? Was haben nachhaltige Produkt-Dienstleistungssysteme mit der Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsfelder zu tun ?

Der Begriff der „Nachhaltigen Entwicklung“ (engl. „Sustainable Development“) erlangte im Jahr 1987 mit seiner Verwendung im sog. „Brundtland-Bericht“ der Vereinten Nationen erstmals öffentliche Beachtung. Darunter versteht man eine „Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeit künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“. Seit damals wurde und wird Vieles unternommen, um dieses Schlagwort „greifbar“ zu machen und auf die konkrete Handlungsebene für die einzelnen Akteure (Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Konsument) herunterzubrechen. Nachhaltigkeit bedeutet, langfristig eine intakte Umwelt, wirtschaftliches Wachstum, sozialen Zusammenhalt und somit die Lebensqualität aller Menschen auf lokaler, nationaler und globaler Ebene zu sichern.

Die österreichische Bundesregierung hat im April 2002 ihre Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung veröffentlicht und darin innerhalb verschiedener Handlungsfelder insgesamt 20 konkrete Leitziele formuliert. Leitziel 10 heißt „Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen stärken“. Zielsetzung ist eine Erhöhung des Angebots an Produkten, Dienstleistungen bzw. Produkt-Dienstleistungskombinationen, die mit einem geringeren Ressourcen- und Energieverbrauch die Bedürfnisse der Konsumenten befriedigen können. Bedürfnisbefriedigung und Lebensqualität werden somit vom Ressourcenverbrauch entkoppelt.

Dieser Leitfaden gibt Ihnen eine praktische Hilfestellung und Orientierung bei der konkreten Umsetzung und Entwicklung nachhaltiger Produkt-Dienstleistungssysteme in Ihrem Unternehmen. Ihre Vorteile sind:

- Entwicklung neuer, zukunftsfähiger Geschäftsfelder auf zunehmend gesättigten Märkten
- Ausschöpfen von Kostensenkungspotenzialen durch einen effizienten Umgang mit den eingesetzten Ressourcen (Material, Energie)
- Erhöhte Kundenbindung und zufriedene Kunden durch eine konsequente Ausrichtung an deren Bedürfnissen
- Beitrag zum Aufbau einer sozial- und umweltverträglichen Unternehmenspolitik

An wen richtet sich der Leitfaden ?

Der Leitfaden richtet sich an innovative Unternehmer, die ihr Leistungsangebot nach den ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Anforderungen der Nachhaltigkeit weiterentwickeln und verbessern möchten. Die erfolgreiche Umsetzung neuer Dienstleistungsideen kann dabei nur im Team unter Beteiligung der relevanten innerbetrieblichen, aber auch betriebsexternen Akteure erfolgen (Geschäftsführung, Mitarbeiter aus Einkauf, F&E, Produktion, Marketing, Kunden,

Lieferanten, externe Berater, ...). In diesem Sinn ist der Leitfaden primär für die Projektleitung interdisziplinär zusammengesetzter Teams bestimmt und soll diese Schritt für Schritt durch den Entwicklungs- und Umsetzungsprozess begleiten.

Wie ist der Leitfaden aufgebaut?

Der Leitfaden gliedert sich in 6 Kapitel. Die Kapitel 1 bis 4 enthalten jeweils einen Textteil, eine Praxisaufgabe sowie Arbeitsblätter. Im Textteil werden zunächst die theoretischen Grundlagen und notwendigen Informationen zu den einzelnen Themen kurz vorgestellt. Wichtige Begriffe werden in Schlagworten neben dem Text hervorgehoben. Ebenso werden Definitionen und praktische Tipps durch Symbole gekennzeichnet. Die Praxisaufgaben sind interaktive Übungen, die Sie zum besseren Verständnis der Theorie der einzelnen Kapitel mit Ihrem Projektteam durchspielen sollten. Die Arbeitsblätter am Ende der Kapitel sind ebenfalls direkt für die Verwendung im Team vorgesehen. Im Kapitel 5 wird eine nachhaltige Produkt-Dienstleistungsidee von A–Z vorgestellt, die im Rahmen der Pilot-Workshopreihe von einem teilnehmenden Betrieb entwickelt wurde. Kapitel 6 gibt schließlich eine Einführung in die Evaluierung von Entwicklungsprozessen. Im Anhang befinden sich ein Glossar wichtiger verwendeter Begriffe sowie weiterführende Literaturtipps und Links.

Auf beiliegender CD-ROM sind alle in der Workshopreihe verwendeten Arbeitsblätter sowie das Bewertungstool enthalten.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Zielsetzungen und Inhalte der einzelnen Kapitel, die dem Ablauf der Pilotworkshopreihe folgen.

Tabelle 1: Kapitel des Praxisleitfadens

Kapitel	Inhalte
Kapitel 1: Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen – eine neue Sichtweise	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nachhaltige Entwicklung – Welche Bedeutung steckt hinter dem Begriff? ■ Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem Prinzip der Nachhaltigkeit für den einzelnen Betrieb? ■ Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen – eine Einführung ■ Erfolgreiche Praxisbeispiele ■ Praxisaufgabe
Kapitel 2: Mit Innovation und Kreativität zu neuen Produkt- und Dienstleistungsideen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Was sind die Voraussetzungen für Innovationen in einem Unternehmen? ■ Welche Kreativitätstechniken und -methoden unterstützen die Entwicklung neuer Produkt-Dienstleistungsideen? ■ Praxisaufgabe
Kapitel 3: Die Bewertung von Produkt-Dienstleistungsideen aus der Sicht der Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie können neue Produkt-Dienstleistungsideen auf ihre Nachhaltigkeit hin bewertet werden? ■ Vorstellung eines Excell-basierten Bewertungstools ■ Praxisaufgabe
Kapitel 4: Marketing und mehr – Fahrplan zur Marktfähigkeit neuer Produkt-Dienstleistungsideen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Themen sind bei der Umsetzung neuer Produkt-Dienstleistungsideen zu berücksichtigen? ■ Welche Tools und Instrumente erleichtern die Umsetzung? ■ Praxisaufgabe
Kapitel 5: Ein Umsetzungsbeispiel von A–Z	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beschreibung der Dienstleistungsidee ■ Darstellung der Entstehungsgeschichte
Kapitel 6: Die Evaluierung von Entwicklungsprozessen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einführung in die Evaluierung (Ziele, Inhalte) ■ Vorstellen von einfachen Fragen für die Evaluierung von Entwicklungsprozessen

1. Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen – eine neue Sichtweise

Zitat: „Im Laufe der Workshopreihe ist es uns immer konkreter klar geworden, dass unser Betrieb durch seine spezifischen Gegenstände mitten im Dreieck der Nachhaltigkeit positioniert ist.“

Wolfgang Richter, Firma PA-RE Handwebeteppiche

1.1. Nachhaltige Entwicklung – welche Bedeutung steckt hinter dem Begriff ?

Nachhaltige Entwicklung¹ ist, wie bereits in der Einleitung dargestellt, ein an Langfristigkeit orientiertes Leitbild der Umwelt-, Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik. Wurde Nachhaltigkeit in ihren Anfängen vor allem unter dem Aspekt des (vorsorgenden) Umweltschutzes betrachtet, so hat sich im Laufe der letzten 10 Jahre – seit dem UN-Weltgipfel für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 – auch die Bedeutung der wirtschaftlichen und sozialen Handlungsfelder verstärkt. Das Verständnis von Nachhaltiger Entwicklung aus heutiger Sicht besteht darin, langfristig eine intakte Umwelt, wirtschaftliches Wachstum, sozialen Zusammenhalt und somit die Lebensqualität aller Menschen auf lokaler, nationaler und globaler Ebene zu sichern. Vor diesem Hintergrund ergeben sich einige wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit:

- ➔ *Nachhaltige Entwicklung bezieht sich nicht auf punktuelle Verbesserungen, sondern setzt eine zusammenhängende Lösung ökologischer, ökonomischer und sozialer Probleme voraus.*
- ➔ *Für die Erreichung des Entwicklungszieles sind alle Bevölkerungsgruppen verantwortlich. Eine breite Beteiligung und Zusammenarbeit von Wirtschaft (Produktionsseite), privaten Haushalten (Konsumseite), Politik und Verwaltung ist erforderlich.*
- ➔ *Nachhaltigkeit setzt Verständnis, Akzeptanz und Zustimmung aller gesellschaftlicher Gruppierungen voraus und muss kommuniziert werden. Ohne geeignete Information der Bevölkerung über Nachhaltigkeit wird es keine nachhaltige Gesellschaft geben.*

*Nachhaltige
Entwicklung – das
Leitbild der Zukunft*

¹ Nachhaltige Entwicklung (synonym verwendete Begriffe: Nachhaltigkeit, Sustainable Development, Sustainability) in der Definition aus dem Brundtland-Report (1987) ist eine „Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeit künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“.



Abbildung 1: Die drei Säulen einer Nachhaltigen Entwicklung

Österreichische Strategie zur nachhaltigen Entwicklung

Gerade diese dritte Erfolgsbedingung wurde bis dato unzureichend realisiert. Nachhaltigkeit ist für viele Menschen ein sehr abstraktes und wenig verständliches Konzept. Was fehlt, sind konkrete Ansatzpunkte, um Nachhaltigkeit zu „operationalisieren“, d. h. auf die konkrete Handlungsebene herunterzubrechen. Die Politik hat dazu den Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen gemeinsam Handlungen vollzogen werden können. In der österreichischen Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung werden vier Handlungsfelder mit insgesamt 20 Leitzielen definiert.² Diese orientieren sich an den bereits angesprochenen drei Säulen (Dimensionen) der Nachhaltigkeit (Umwelt, Wirtschaft, Soziales).

Tabelle 2: Handlungsfelder und Leitziele (Auswahl) der österreichischen Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung

Handlungsfeld	Leitziele (Auswahl)
Lebensqualität in Österreich	Ein zukunftsfähiger Lebensstil
	Entfaltungsmöglichkeiten für alle Generationen
Österreich als dynamischer Wirtschaftsstandort	Erfolgreiches Wirtschaften durch Ökoeffizienz
	Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen stärken
Lebensräume Österreich	Schutz der Umweltmedien und Klimaschutz
	Verantwortungsvolle Raumnutzung und Regionalentwicklung
Österreichs Verantwortung	Armut bekämpfen, sozialen und wirtschaftlichen Ausgleich schaffen
	Eine global nachhaltige Wirtschaft

² Österreichische Bundesregierung (2002) Österreichs Zukunft nachhaltig gestalten – Die österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung. Wien

WELCHE KONSEQUENZEN ERGEBEN SICH
AUS DEM PRINZIP DER NACHHALTIGKEIT FÜR DEN EINZELNEN BETRIEB ?

1.2. Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem Prinzip der Nachhaltigkeit für den einzelnen Betrieb ?

Die Fragestellung bezieht sich auf konkrete Handlungen, die Sie als Unternehmer in Ihrem Betrieb umsetzen können. Nachhaltigkeit bedeutet dabei, Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, die langfristig Ihren Unternehmenswert steigern und somit langfristig Ihre Wettbewerbsfähigkeit garantieren (im Gegensatz zu kurzfristig gewinnmaximierenden Unternehmenszielen). Welches sind nun die „Rädchen“, an denen Sie drehen können, um Nachhaltigkeit in Ihrem Betrieb umzusetzen? Konkrete Ansatzpunkte für nachhaltig wirtschaftende Unternehmen betreffen folgende Bereiche:

Ressourcen

- Ersatz nicht erneuerbarer (fossiler) Rohstoffe durch nachwachsende Rohstoffe
- Einsatz erneuerbarer Energien (Solarenergie, Wasserkraft, Windenergie, Biomasse)
- Ressourceneffizienz, im Sinne einer möglichst vollständigen Ausnutzung der eingesetzten Rohstoffe

Technologien

- Schließung von Stoffkreisläufen zur Vermeidung von Abfällen und Emissionen
- Einsatz sauberer, effizienter Technologien (Zero Emissions)

Integration in das sozio-ökonomische System

- Aufbau langfristiger Partnerschaften und Netzwerke mit betrieblichen Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Mitbewerber, Verwaltung, Behörden, Banken, Medien, ...)
- Corporate Social Responsibility, d.h. die Rolle und Verantwortung des Unternehmens als „Bürger im Staat“. Orientierung unternehmerischer Tätigkeit an den gesellschaftlichen und sozialen Bedürfnissen

Produkte und Dienstleistungen

- Anbieten intelligenter Produkte und Dienstleistungen, die den Kundennutzen optimieren und die Lebensqualität erhöhen
- Herstellung umwelt- und sozialverträglicher Produkte und Dienstleistungen
- Übernahme der Verantwortung für negative Auswirkungen über den gesamten Produktlebenszyklus

Der vorliegende Leitfaden konzentriert sich auf das Handlungsfeld „Produkte und Dienstleistungen“, wobei in der praktischen Umsetzung der Ziele in Richtung Nachhaltige Entwicklung die getrennt angeführten Handlungsfelder immer in ihrer Gesamtheit betrachtet werden müssen und eng miteinander vernetzt sind.

Mit Nachhaltigkeitsstrategien langfristig Unternehmenswerte steigern

1.3. Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen – eine Einführung

Die Idee nachhaltiger Produkt-Dienstleistungssysteme ist aus dem „Ecodesign-Ansatz“ heraus entstanden. Darunter wird eine systematische Vorgehensweise verstanden, Produkte derart zu gestalten, dass mögliche negative Auswirkungen auf Mensch und Umwelt während ihres gesamten Produktlebenszyklus minimiert werden. Der Lebenszyklus von Produkten wird dabei in 5 Phasen unterteilt:

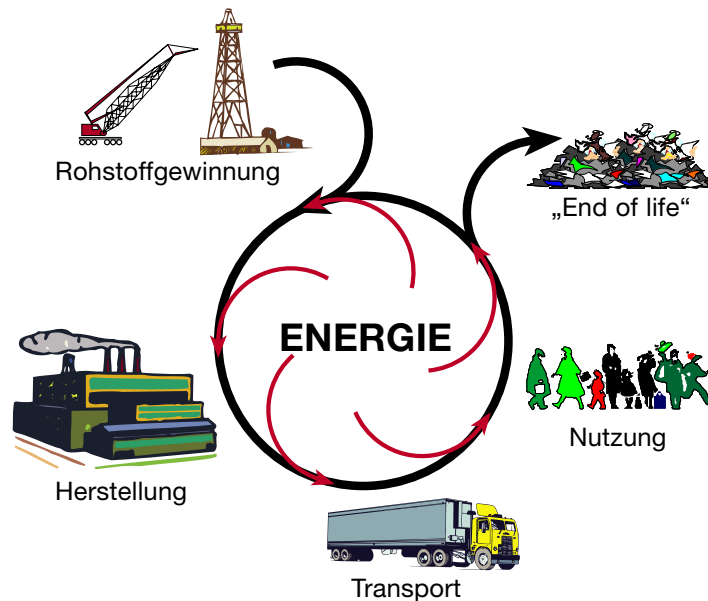


Abbildung 2: Die Phasen des Produktlebenszyklus

Ecodesign
– ökologische
und ökonomische
Produktgestaltung

Rohstoffgewinnung:

Darunter fallen Prozesse zur Gewinnung all jener Einsatzstoffe, die für die eigentliche Herstellung eines Produkts notwendig sind.

Herstellung:

Die Herstellungsphase umfasst all jene Vorgänge innerhalb eines Betriebes, die letztlich zum verkaufsfertigen Produkt führen (Produktplanung, -entwicklung und -gestaltung, Einkauf, Produktion, Verpackung, ...).

Transport:

Darunter fallen Transportvorgänge zur Auslieferung des fertigen Produktes vom Hersteller bis zum Händler bzw. Konsumenten. Zu beachten ist aber, dass auch zwischen den übrigen Phasen des Produktlebenszyklus Transportvorgänge stattfinden.

Nutzung:

Darunter wird die eigentliche Gebrauchsphase eines Produkts durch den Konsumenten verstanden. Die Nutzungsphase ist einerseits durch die technische Lebensdauer (Zeitspanne, in der das Produkt funktioniert und gebrauchsfähig ist), andererseits durch die ästhetische Lebensdauer (Zeitspanne, in der ein Produkt vom Konsumenten als attraktiv angesehen wird) begrenzt.

End of life:

Jener Zeitpunkt, ab dem ein Produkt nicht mehr genutzt wird und somit zu Abfall wird, mit dem in unterschiedlicher Form weiter verfahren werden kann (Produktrecycling, Materialrecycling, thermische Verwertung, Deponierung).

Verbesserungsstrategien im Sinne von Ecodesign zielen nun darauf ab, mit möglichst geringem Ressourcenverbrauch möglichst langlebige und funktionsoptimierte Produkte zu entwickeln. Ecodesign-Basisstrategien können innerhalb der einzelnen Phasen des Produktlebenszyklus umgesetzt werden:

Tabelle 3: Ecodesign-Basisstrategien

Rohstoff-gewinnung	Herstellung	Transport	Nutzung	End of Life
<ul style="list-style-type: none"> ■ Auswahl der Rohstoffe (erneuerbar, recycelbar, etc.) ■ Einsatz regional verfügbarer Rohstoffe 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intelligentes Produktdesign (Multifunktionalität, Modularität) ■ Reduktion von Gewicht und Volumen ■ Reduktion der Produktbauteile ■ Effiziente Produktionstechnologie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effiziente Transportlogistik ■ Wahl der Transportmittel ■ Reduktion von Verpackungsmaterial 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verlängerung der Produktlebensdauer ■ Einfache Reinigung, Wartung und Reparatur ■ Niedriger Energieverbrauch im Gebrauch ■ Aufrüstung von Produkten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wieder und Weiterverwendung von Produkten ■ Bauteilrecycling ■ einfache Zerlegbarkeit und Demontage

Basisstrategien entlang des Produktlebenszyklus

Wesentliches Merkmal des Ecodesign-Ansatzes ist es, dass das Produkt nach wie vor im Vordergrund steht, d.h. Unternehmen erzielen Wertschöpfung durch den Verkauf von Produkten. Je mehr Produkte hergestellt und verkauft werden, desto höher ist der Umsatz. Wertschöpfung und Ressourcenverbrauch sind eng aneinander gekoppelt.

In einer Weiterentwicklung von Ecodesign findet bei sog. „nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen“³ ein Wechsel in der Denkweise unternehmerischer Tätigkeit statt. Nicht mehr die Herstellung und der Verkauf von Produkten stehen im Vordergrund, sondern die Bereitstellung von Nutzen für den Konsumenten, der darin besteht, dass seine Bedürfnisse möglichst bequem befriedigt und seine Lebensqualität erhöht werden. In vielen Fällen ist der Konsument nicht am eigentlichen (materiellen) Produkt, sondern nur an dessen Funktionen (immateriellen Leistungsmerkmalen) interessiert, die ihm jenen Nutzen stiften sollen, der es ihm ermöglicht, seine Bedürfnisse zu befriedigen.

³ *Synonym verwendete Begriffe in Theorie und Praxis sind: Nachhaltige Produkt-Dienstleistungssysteme, nachhaltige Produkt-Dienstleistungsideen, Ecoservices, Produkt-Dienstleistungskonzepte, Product Service Systems (PSS), Sustainable services and systems (3 S), ökoefiziente Dienstleistungen, ökologische Dienstleistungen*

*Die neue Denkweise
 – das Entwickeln von
 Lösungen und die
 Bereitstellung von
 Nutzen*

Ein Beispiel:

Bei Heizungen steht nicht das technische Gerät (Produkt) im Mittelpunkt des Interesses, sondern vielmehr dessen Funktionsweise, die dem Konsumenten die erforderliche Wärme (Dienstleistung, Nutzen) bereitstellt. Dadurch wird sein Bedürfnis nach einer angenehmen Wohnatmosphäre befriedigt. Sog. „Energie-Contractinglösungen“ sind im Bereich der Heizungssysteme ein Beispiel für ein Produkt-Dienstleistungssystem. Sie sind ein relativ neues Finanzierungs- und Beteiligungsmodell, bei dem der Hersteller, als Eigentümer der Heizanlage durch sein Know-how den bestmöglichen (ressourcenschonensten) Einsatz von Technik ermöglicht und dem Konsumenten die Dienstleistung „Wärme“ verkauft.

Der Nutzen als Dienstleistungsbündel eines Produktes zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen wird somit zum zentralen Element nachhaltiger Produkt-Dienstleistungssysteme. Dabei ist zwischen dem „stofflich-technischen“ Grundnutzen (Bedarfserfüllung) und dem „psychologischen“ Zusatznutzen zu unterscheiden. Der „psychologische“ Zusatznutzen kann dabei wiederum in Geltungs-, Erlebnis-, Harmonie- und Ordnungsnutzen unterteilt werden.

Entscheidend für Sie als Unternehmer bei der Gestaltung Ihres Leistungsangebots ist, den Nutzen Ihrer Produkte möglichst vollständig zu kennen (und zwar aus der Sicht Ihrer Kunden!). Mit diesem Wissen sind Sie in der Lage, ein optimales Benutzungssystem für Ihre Produkte zu gestalten. Dieses Benutzungssystem besteht im Kern aus dem eigentlichen Produkt („hardware“), das von einer Reihe von Dienstleistungen („software“) umrahmt wird, die dem Kunden in Kombination möglichst lange den gewünschten Nutzen bereitstellen (siehe dazu Praxisaufgabe Nr. 1). In Tab. 4 ist der (Grund)Nutzen einiger Produkte dargestellt, sowie mögliche Alternativlösungen im Sinne von Produkt-Dienstleistungssystemen:

Tabelle 4: Der Nutzen von Produkten

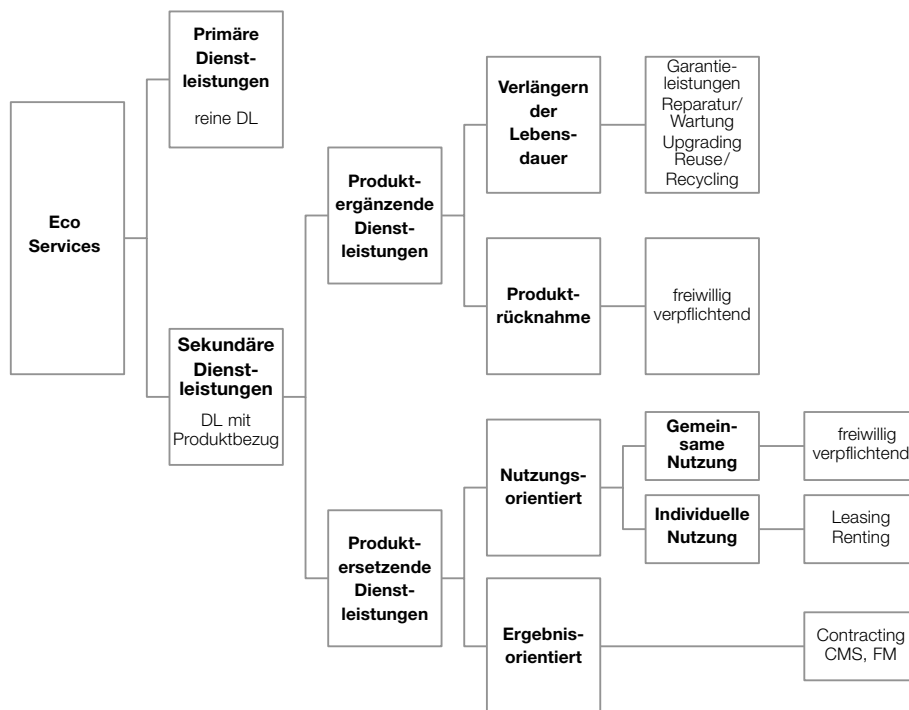
*Das
 Benutzungssystem
 Ihrer Produkte*

Produkt	(Grund)Nutzen	Alternativlösungen
Auto	Mobilität	Car-Sharing, Fahrgemeinschaften, kombinierter Personenverkehr, öffentlicher Verkehr
Heizung	Wärme	Energie-Contracting
Pestizid	Schädlingsfreie Anbaufläche	Biologische Schädlingsbekämpfung in Kombination mit Anbauberatung und -schulungen
Reinigungsmittel	Saubere Sanitäranlagen (Waschbecken etc.)	Selbstreinigende Waschbeckenoberflächen (Lotosblüteneffekt)
Staubsauger	Saubere Wohnung	Integrierte Zentralstaubsaugeinrichtung im Keller von Wohngebäuden

Eine gängige Definition von Produkt-Dienstleistungssystemen lautet:⁴

→ „Ein Produkt-Dienstleistungssystem ist ein marktfähiges Set aus Produkten und Dienstleistungen, das in Kombination Kundenbedürfnisse befriedigen kann. Ein Produkt-Dienstleistungssystem wird entweder von einem einzelnen Unternehmen oder einer Kooperation mehrerer Unternehmen bereitgestellt. Es kann Produkte (oder nur ein Produkt) mit zusätzlich angebotenen Dienstleistungen oder Dienstleistungen plus zusätzliches Produkt umfassen.“

Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Systematik von Produkt-Dienstleistungssystemen bzw. Ecoservices.



Definition und Systematik von Produkt-Dienstleistungssystemen

Abbildung 3: Systematik von Produkt-Dienstleistungssystemen

Im Gegensatz zu primären Dienstleistungen z. B. reine Beratungsdienstleistungen liegt das Hauptaugenmerk für produzierende Betriebe sicherlich auf den sekundären Dienstleistungen. Diese können entweder das Produkt ergänzen (Produkteigentum und Instandhaltungsrisiko bleiben beim Konsumenten) wobei die Dienstleistung im Vordergrund steht, oder im besten Fall das Produkt vollständig ersetzen.

Die produktergänzenden Dienstleistungen umfassen jede Form der Reparatur und Wartung, aber auch Formen der Auf- und Nachrüstung, sowie verlängerte Garanzzeiten. Sie zielen darauf ab, die Lebensdauer von Produkten zu verlängern.

⁴ Mont, Oksana (2000) Product-Service Systems – Shifting corporate focus from selling products to selling product-services: a new approach to sustainable development. AFR-Report Nr. 288

Bei *produktersetzenden Dienstleistungen* bleibt der Hersteller bzw. Anbieter Eigentümer des Produktes, und verkauft den Nutzen daraus. Ergebnisorientierte Dienstleistungen liefern ein vom Konsumenten gewünschtes Ergebnis (z. B. Contractingangebote im Energiebereich, Botendienste, Chemical Management Services). Nutzungsorientierte Dienstleistungen fokussieren auf die Erhöhung der Nutzungsintensität von Produkten durch den Verkauf von Nutzungseinheiten. Dabei unterscheidet man zwischen der individuellen Nutzung (Leasing, Renting, Mietkauf) einerseits und der Gemeinschaftsnutzung von Produkten (Sharing, Pooling) andererseits.

Im folgenden sind die wesentlichen Merkmale und Grundprinzipien nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen noch einmal in Schlagworten zusammengefasst:

*Merkmale und
Grundprinzipien
nachhaltiger Produkte
und Dienstleistungen*

- Das Denken in Produkten wird zugunsten des Denkens in (Problem)Lösungen abgelöst
- Lösungen orientieren sich an Anwendungen der Menschen und stiften Mehrwert
- Wertschöpfung wird nicht mehr (bzw. nicht mehr ausschließlich) durch den Verkauf von Produkten erzielt, sondern durch den Verkauf von Nutzen aus Produkten
- Der statische Verkaufswert von Produkten am sog. „point of sale“ wird durch den dynamischen Nutzungswert eines Produktes über dessen Lebensdauer ersetzt
- Langfristige Wettbewerbsvorteile können durch optimale Integration der drei Nachhaltigkeitsdimensionen erzielt werden
- Eigentumsloser Konsum – Das Nutzen von Produkten steht vor dem Besitzen
- Durch „Nutzen statt Besitzen“ werden Zeit (keine Wartung) und Platz (keine Aufbewahrung) gespart
- Gemeinschaftsförderung durch gemeinsame Nutzung (sozialer Gewinn)
- Von der Wegwerfgesellschaft zur Reparaturgesellschaft (Dienstleistungsgesellschaft)
- Dienstleistungsgesellschaft ist nicht eine Fortschreibung der wirtschaftlichen Entwicklung sondern die Quelle der Erneuerung

1.4. Welche Chancen bieten Produkt-Dienstleistungssysteme – wer gewinnt dabei ?

Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen sind eine mögliche und gleichzeitig vielversprechende Antwort auf die zukünftigen Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung unserer Gesellschaft, indem sie sowohl die Produktions- als auch die Konsumseite berücksichtigen. Worin bestehen nun aber die Chancen und konkreten Vorteile von Produkt-Dienstleistungssystemen aus Sicht der Anbieter und der Konsumenten sowie aus dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit ?

Ihre Chancen und Herausforderungen als Unternehmer

Die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen ergibt sich in den meisten Fällen nicht automatisch, sondern bedeutet vielmehr radikale Innovationen, die mit einer geänderten Denk- und Sichtweise (Paradigmenwechsel) verbunden sind. Die möglichen Chancen und konkreten Vorteile für Sie als Unternehmer sind:

- Innovationen eröffnen die Chance, neue Geschäftsfelder zu entwickeln bzw. Märkte neu zu definieren. Innovationen unterstützen die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges.
- Das Anbieten nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen erfordert ein möglichst vollständiges Verständnis der Bedürfnisse, Erwartungen und Nutzungsgewohnheiten Ihrer Kunden. Machen Sie Ihre Kunden zu Ihren Entwicklungspartnern und erlangen Sie dadurch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.
- Produkt-Dienstleistungssysteme gehen über den „point of sale“ hinaus und bedeuten eine langfristige Begleitung Ihrer Kunden über die Lebensdauer von Produkten und darüber hinaus. Nützen Sie die Chance, die Qualität Ihrer Kundenbeziehungen und die Kundenbindung zu erhöhen.
- Die Wertschöpfung wird vom Verbrauch an Ressourcen entkoppelt. Kosteneinsparungen im Materialbereich können lukriert und die Abhängigkeit von nicht erneuerbaren Rohstoffen reduziert werden.
- Die Gestaltung von Produkt-Dienstleistungssystemen bedeutet, die Verantwortung für die Umwelt- und Sozialverträglichkeit Ihrer Produkte zu übernehmen. Durch dieses vorausschauende Agieren sind Sie zukünftigen gesetzlichen Anforderungen im Produkthaftungs- und Produktrücknahmebereich immer einen Schritt voraus. Vorsorgekosten sind geringer als Nachsorgekosten.

*Durch Innovation
zum langfristigen
Unternehmenserfolg*

Vorteile für Ihre Kunden

Die erfolgreiche Bereitstellung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen erfordert die Akzeptanz und Nachfragebereitschaft Ihrer Kunden. Dazu ist eine geeignete Kommunikation der Vorteile aus der Sicht Ihrer Kunden gefragt:

- Produkt-Dienstleistungssysteme erhöhen die Kundenzufriedenheit. Der Kunde bekommt keine Produkte (oder nicht ausschließlich), sondern maßgeschneiderte Lösungen für seine Probleme.
- Produkt-Dienstleistungssysteme sind bequem für den Kunden und stellen Leistungsangebote im Sinne des „One-stop-shop“-Prinzips dar. Durch Kooperationen (z.B. entlang der Lieferkette) können ganzheitliche Problemlösungen für Ihre Kunden entwickelt werden.
- Der Kunde will in vielen Fällen kein Produkt besitzen, sondern möglichst lange, möglichst bequem und möglichst billig dessen Funktionen und Dienstleistungen nutzen.
- Produkt-Dienstleistungssysteme machen den Kunden zum Partner. Der Konsument fühlt sich in seinen Bedürfnissen ernst genommen, gut betreut und beraten.

Ihr Kunde ist König

- Produkt-Dienstleistungssysteme machen den Kunden zum Benutzer (und nicht Eigentümer) von Produkten. Dadurch können Investitionskosten gespart werden.

Ihr Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung

Produkt-Dienstleistungsangebote sind nicht automatisch nachhaltiger als reine Produktlösungen. Ökologische Effekte (z. B. im Sinne einer Reduktion des Ressourcenverbrauchs) aber auch sozial gerechtere Lösungen hängen sehr stark von der Gestaltung der Rahmenbedingungen des Benutzungssystems von Produkten ab. Leasingvarianten als reines Finanzierungsinstrument können beispielsweise höhere Umweltbelastungen verursachen. Pooling- und Sharingmodelle (z. B. Car-sharing) helfen jedoch die Nutzungsintensität von Produkten zu steigern. Zielkriterien aus der Sicht der Nachhaltigkeit sind:

*Worin zeigt sich die
„Nachhaltigkeit“
Ihrer neuen
Dienstleistungsideen ?*

- Reduktion des Ressourcen- und Energieverbrauchs über den Produktlebenszyklus
- Verlängerung der Lebensdauer und Erhöhung der Nutzungsintensität von Produkten
- Entwicklung und Umsetzung neuer Dialogformen mit betrieblichen Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Mitbewerber, Behörden, etc.)
- Schaffung neuer Muster der Bedürfnisbefriedigung
- Soziale Gerechtigkeit

1.5. Fallstudien – erfolgreiche Beispiele aus der Praxis ?

Eine Reihe von neuen Dienstleistungsideen bzw. Produkt-Dienstleistungssystemen wurde bereits bis zur Marktfähigkeit entwickelt. Für die Klassifikation der Praxisbeispiele im Sinne der vorhin beschriebenen neuen Denkweise macht es Sinn, von der traditionellen Einteilung unseres Wirtschaftssystems in verschiedenen Branchen abzugehen und sog. „Bedarfsfelder“ zu definieren, die abgrenzbare Bedürfnisbereiche bzw. Konsumbereiche widerspiegeln:

- Bauen/Wohnen/Haushalt
- Energie/Wärme
- Heimwerken
- Business/Produktion
- Mobilität
- Freizeit/Sport
- Information/Kommunikation
- Waschen/Reinigen
- Ernährung
- Bekleidung

Im Rahmen des Projekts „Ökoeffiziente Produkt-Dienstleistungskonzepte“ wurden Umsetzungsbeispiele recherchiert. Die Aufteilung der insgesamt ausgewählten 52 Fallstudien auf die Bedarfsfelder zeigte dabei folgendes Bild:

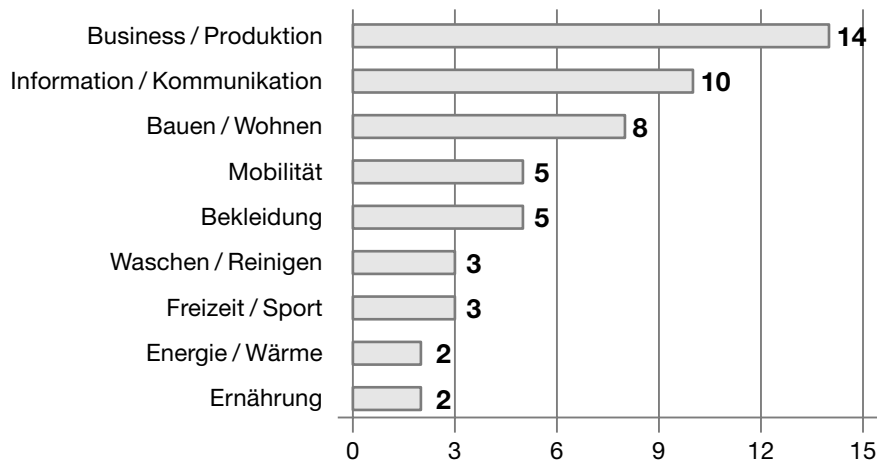


Abbildung 4: Fallstudien aufgeteilt auf Bedarfsfelder

Im folgenden werden für ausgewählte Bedarfsfelder Praxisbeispiele vorgestellt, die Ihre Vorstellung von Produkt-Dienstleistungssystemen konkretisieren und Anregungen für eigene Lösungen geben sollen. Weitere Informationen über im Internet zugängliche Datenbanken mit Fallstudien finden Sie im Anhang.

Bedarfsfeld: Mobilität

Mobility Car Sharing Schweiz

Systematik von Produkt-Dienstleistungssystemen

Produktersetzende Dienstleistungen

(Nutzungsorientiert – gemeinsame Nutzung durch Poolingsystem)

Kurzbeschreibung

Das Schweizer Unternehmen versteht sich als „Fachmarkt für Mobilität“. Die Idee des Car-Sharing ist einfach: Mehrere Personen besitzen gemeinsam ein Auto und können sich so die Kosten teilen. Die Nutzungsintensität von Autos wird erhöht und die Umwelt entlastet, weil das Auto zugunsten des öffentlichen Verkehrs nur mehr in wirklich notwendigen Fällen als Transportmittel gewählt wird. Mobility Car Sharing ist mit 42.000 Mitgliedern, 1600 Fahrzeugen an 800 Standorten und einer jährlichen Wachstumsrate von 50 % Europas größter Anbieter auf dem Car-Sharing Sektor. Der Marktanteil bezogen auf das Nutzerpotential beträgt fast 5%. Die Erfolgsfaktoren sind ein einwandfrei funktionierendes, benutzerfreundliches Benutzungssystem für die Autos. Kernelement ist dabei ein Reservierungssystem, mit dem der Kunde rund um die Uhr über Telefon oder Internet Zugang zum Auto-Pool besitzt. Die Abrechnung erfolgt vollelektronisch über Mitgliedskarte,

Weitere Informationen

Mobility Car Sharing
Schweiz

Mühlenplatz 10
CH-6000 Luzern

Tel:

+41 41 248 22 22

Fax:

+41 41 248 22 33

Email:

info@mobility.ch

www.mobility.ch

*Weitere Informationen**DENZELDRIVE**Carsharing GmbH**Erdbergstraße 189**A-1110 Wien**Tel.:**+ 43 1 74050**Fax:**+ 43 1 74050-4029**Email:**info@info@denzeldrive.at**www.denzeldrive.at*

Bordcomputer und Datenübertragung via Mobiltelefonnetz. Weitere Elemente des Benutzungssystems betreffen Kooperationen mit regionalen Nahverkehrsunternehmen, der Schweizer Bundesbahn und größeren Firmen.

Car-Sharing wird in Österreich beispielsweise durch die Firma Denzel angeboten.

Bedarfsfeld: Freizeit / Sport*Weitere Informationen**Intersport Austria**GmbH**Flugplatzstrasse 10**A-4600 Wels**Tel:**+43 72 42 233-302 07**Fax:**+43 72 42 233-332 07**Email:**info@intersportrent.at**www.intersportrent.at***INTERSPORT GmbH Rent a ski****Systematik von Produkt-Dienstleistungssystemen**

Produktersetzende Dienstleistungen

(Nutzungsorientiert – individuelle Nutzung; Kurzzeitverleih)

Kurzbeschreibung

Das Dienstleistungsangebot von Intersport „Rent a ski“ besteht in der Vermietung von Wintersportgeräten (Ski, Snowboards, Schuhe, Fun-Geräte), das derzeit in 70 Skiregionen und 110 Intersport Rent Shops zur Verfügung steht. Die Geräte werden in zwei verschiedenen Qualitätsklassen verliehen. Die Qualität wird dadurch sichergestellt, dass Modelle prinzipiell nicht älter als zwei Jahre sein dürfen und außerdem nach jedem Verleih einem Service unterzogen werden. Zusätzlich angebotene Leistungen sind Beratung, Sicherheit, Garantie und ein Depotservice. Die Dienstleistung kann über Internet mittels Onlinereservierung in Anspruch genommen und mit Kreditkarte bezahlt werden. In einzelnen Skigebieten wurden sog. „Intersport Rent Networks“ aufgebaut. Dabei sind einzelnen Shops in einem Skigroßraum mittels EDV miteinander vernetzt, wodurch eine Betreuung gemeinsamer Kunden an verschiedenen Standorten ermöglicht wird. Kooperationen und das Einbinden lokaler Partner in den Skiregionen (Seilbahnen, Skischulen, Hotellerie, Gastronomie) sind auch hier ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Bedarfsfeld: Business to Business

Coro Inc. (Hermann Miller)

Systematik von Produkt-Dienstleistungssystemen

Produktersetzende Dienstleistungen

(Nutzungsorientiert – gemeinsame und individuelle Nutzung)

Kurzbeschreibung

Das Leistungsangebot von Coro umfasst eine Reihe von Möbeldienstleistungen für Großkunden. Das Unternehmen stellt selbst keine Möbel her, sondern betrachtet sich als Dienstleistungsbetrieb. Hauptkunden sind Großorganisationen, die typischerweise viele interne Bewegungen, Verlegungen und Umorganisationen von einzelnen Mitarbeitern, Belegschaft und Büros im Verlauf eines Jahres vorzunehmen haben. Diese internen Neuordnungen bedürfen einer entsprechenden Neuaufteilung von Raum und Bewegung von Möbeln und Büroinhalten zwischen den Orten sowie Ein- und Ausräumen von Beständen aus dem Lagerhaus. Die Dienstleistungen werden innerhalb von fünf Bereichen angeboten: Bewegungsmanagement, Ausführungsmanagement, Lagermanagement, Bestandsverfolgung, Projektmanagement. Die Firmenmission besteht darin, dem Kunden den höchsten Wert (Nutzen) aus den gekauften Möbeln während der gesamten wirtschaftlichen Lebensdauer zu liefern. Das Unternehmen vertritt die Philosophie, dass der „point of sale“ dort ist, wo langfristige Partnerschaften anfangen. Diese Langfristigkeit der Kundenbeziehung soll durch die Bereitstellung zusätzlicher Dienstleistung erreicht werden.

Weitere Informationen

*Herman Miller, Inc.
855 East Main Ave.
PO Box 302*

*Zeeland, Michigan
49464-0302*

*Tel:
888 520 7646*

www.hermanmiller.com

Um sich mit dem Gedanken und den zentralen Inhalten von Produkt-Dienstleistungsideen vertraut zu machen, folgt eine Praxisaufgabe, die Sie mit ihrem Projektteam durchspielen sollten. Hier geht es in erster Linie um die Verdeutlichung der kundenorientierten Gestaltung des Benutzungssystems – eine der zentralen Anforderungen bei der Entwicklung einer neuen Dienstleistungsidee.

Praxisaufgabe 1:

Bestehendes System versus Benutzungssystem am Beispiel eines Fernsehapparats

Ziel dieser einführenden Übung ist es, Benutzungsgewohnheiten Ihrer Kunden herauszuarbeiten, die Ihnen wertvolle Hinweise für die Gestaltung des in diesem Kapitel angesprochenen Benutzungssystems geben können. Dabei werden üblicherweise zwei Dinge deutlich:

- Der Händler kennt die eigentlichen Kundenbedürfnisse oft nicht.
- Der Händler lernt, sein Angebot den Benutzungsgewohnheiten der Kunden anzupassen, indem er seinen Geschäftsprozess überdenkt.

Vorbereitung

Bereiten Sie zwei Pinwände vor und halten Sie Post-it Zetteln bereit. Benennen Sie jeweils einen Moderator für jede Arbeitsgruppe.

Arbeitsauftrag

Bilden Sie zwei Arbeitsgruppen (AG) mit folgender Aufgabenstellung zum Thema FERNSEHAPPARAT:

AG I: Sie sind ein Elektrofachhändler

„Vom Auftragseingang bis zur Lieferung“

Stellen Sie die einzelnen Prozessschritte vom Auftragseingang bis zur Lieferung dar – diskutieren Sie dabei Sorgen, Probleme und Wünsche (auch aus der Sicht Ihrer Kunden!)

AG II: Sie sind der Kunde eines Elektrofachhändlers

„Von der Inbetriebnahme bis zum Lebensende“

Finden Sie Ihre Benutzungsgewohnheiten und Bedürfnisse bzgl. eines Fernsehapparats heraus! Welche Anforderungen haben Sie an den Händler, das Gerät etc.

Zum Abschluss des Spiels wird mit der Kundengruppe Rücksprache gehalten, das Angebot mit den Bedürfnissen der Kunden verglichen und dementsprechend adaptiert.

Durchführung

AG I: Elektrofachhändler

Diese AG bespricht den Ablauf vom Entstehen eines Auftrages (Akquisition) über Auftragseingang, Abwicklung im Unternehmen bis zur Auslieferung und der Abnahme durch den Kunden.

Während des Aufzeichnens der einzelnen Prozessschritte werden in der Diskussion die Sorgen, Wünsche und Interessen der Teilnehmer laut. Der Moderator notiert diese auf Post-it Zetteln und bringt sie bei dem Prozessschritt an, wo sie aufgetreten sind. Mögliche Impulsfragen des Moderators können wie folgt lauten: Auf welche Art gewinnen Sie Neukunden? Wie geht der Verkauf dabei vor? Welche Argumente verwenden Sie?

Danach werden in einem weiteren Schritt die Post-it Zetteln abgenommen. Die Teilnehmer diskutieren darüber und bringen sie dort an, wo sie den eigentlichen Ursprung des Problems lokalisieren. Die Fülle an Zetteln lässt sich erfahrungsgemäß zu zwei bis vier „Problembereichen“ zusammenfassen, die mit Überbegriffen beschrieben werden. Danach stellt die AG ihre Arbeit im Plenum vor.

AG II: Kunde

Hier geht es vor allem darum, die Benutzungsgewohnheiten und Bedürfnisse der Kunden herauszufinden. Wie bei AG I sind auch hier die einzelnen Phasen von der Lieferung bis zum Lebensende durchzudenken. Fragen hierzu sind: Wozu benutzen Sie das Produkt? Was machen Sie, wenn Sie das Produkt gerade nicht benutzen? Wer repariert oder reinigt das Produkt? Der Kunde äußert seine Wünsche betreffend Service rund um sein neues Fernsehgerät. Er definiert seine Erwartungen an den Elektrohändler, fasst die Bedürfnisse zusammen. Auch hier werden wieder Übergruppen geschaffen, die den einzelnen Phasen zuzuordnen sind!

Nach den Präsentationen formuliert die Gruppe Elektrohändler eine Kurzvision des neuen Angebots. Beim Beispiel des Fernseherers könnte das erweiterte Angebot beispielsweise lauten: „Kommunikation & mehr“.

Beispiel Fernseher

Arbeitsgruppe 1



Arbeitsgruppe 2



Abbildung 5: Beispiel aus der Workshopreihe

Und nun versuchen Sie, die gestellten Aufgaben anhand Ihres eigenen Produkts durchzuspielen!

2. Mit Innovation und Kreativität zu neuen Produkt-Dienstleistungsideen

Zitat: „Es war gut, Methoden zur Ideenfindung und auch Checklisten als Werkzeuge zu bekommen“

Sabine Seidl, „die umweltberatung“, Wien

2.1. Die Voraussetzung von Innovationen

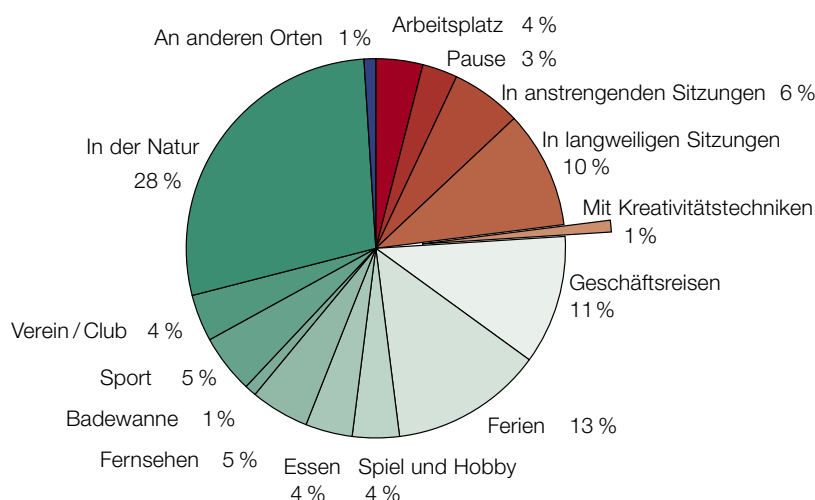
Die gezielte Suche nach neuen Produkten ist für jedes Unternehmen eine Herausforderung, die neben der erfolgreichen Bewältigung des Alltagsgeschäfts zu geschehen hat. An die Seite von klassischen Produktinnovationen in den letzten Jahrzehnten gesellen sich jüngst zunehmend Innovationen im produktbegleitenden bzw. produktersetzenen Dienstleistungsbereich. Produktinnovationen und damit auch Dienstleistungsinnovationen entstehen aus Ideen, die in einem systematisch angelegten Ideenfindungsprozess im Unternehmen entwickelt werden.

Ideen entstehen, wenn Menschen auf der Suche nach einer neuen Problemlösung gedankliches „Neuland“ betreten. Hierzu ist in einem hohen Maße Kreativität erforderlich, die als die Fähigkeit bezeichnet werden kann, neue und nützliche Ideen zur praxiswirksamen Lösung von Problemen hervorzubringen.

Ideen und Kreativität

Neben der Ideenfindung durch eigene Mitarbeiter gibt es auch noch die Sammlung von Ideen, die beispielsweise von Kunden, Lieferanten, Mitbewerbern u. a. stammen. Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass gerade diese Ideen häufig zu erfolgreicheren Produkten bzw. Dienstleistungen führen. Schließlich ist die Nachfrage und damit der Absatzmarkt für diese Ideen bereits vorhanden. Schätzungen zufolge stammen etwa 80 % der neuen erfolgreichen Produkte aus der Kommunikation mit den Kunden, ein Punkt, der gerade im Bereich der Produkt-Dienstleistungsidee von zentraler Bedeutung ist.

Untersuchungen zu der Frage, wo die meisten neuen Ideen entstehen haben interessante Ergebnisse zu Tage gebracht (vgl. Abb. 6).



Entstehung von Ideen

Abbildung 6: Wo Ideen entstehen (Quelle: Manager Magazin 4/1993)

Demnach entstehen ca. drei Viertel der neuen Ideen nicht am Arbeitsplatz bzw. im Unternehmen.

*Kreativität angeboren
oder erworben?*

Nun stellt sich die Frage, ob es sich bei der Kreativität um eine *angeborene* oder eine *erworbene menschliche Eigenschaft* handelt. Sicherlich bestehen individuelle Grenzen der Lernfähigkeit, die auch die Entfaltung von Kreativität einschränken. Nicht jeder Mensch kann ein begnadeter Erfinder sein. Es ist aber durchaus so, dass die Kreativität durch den Einsatz geeigneter Kreativitäts-„Methoden“ einzeln oder in Gruppen trainiert und weiterentwickelt werden kann. Die Kreativität bleibt damit ein *personengebundenes Phänomen*, dessen Ergiebigkeit sehr stark von den objektiven und subjektiven Bedingungen abhängt. Neben den konkreten Arbeitsbedingungen und den Einflüssen durch die Unternehmenskultur kommt den individuellen Faktoren, wie beispielsweise der Motivation, der Risikobereitschaft und der Qualifikation, eine entscheidende Rolle für die Entfaltung von Kreativität zu. Abb. 7 listet einige dieser kreativitätsfördernden Haltungen, Eigenschaften und Verhaltensweisen auf.



Abbildung 7: Kreativitätsfördernde Verhaltensweisen (Quelle: Sellnow 1997, S. 16)

2.2. Kreativitätsmethoden und -techniken

An der Entwicklungsfähigkeit der menschlichen Kreativität setzen die *Kreativitätsmethoden oder -techniken* an. Ihre Vielfalt ist sehr groß; mittlerweile sind wohl über einhundert Kreativitätstechniken bzw. Varianten einzelner Kreativitätstechniken bekannt. Sie wollen entweder die Intuition verstärken oder die Kreativität durch ein systematisch-analytisches Vorgehen fördern. Zu den bekanntesten Kreativitätstechniken zählt das Brainstorming. In der Praxisaufgabe im Anhang zu diesem Kapitel finden Sie eine genaue Anleitung zur Durchführung eines Brainstormings.

Allen Kreativitätsmethoden gemeinsam sind einige typische Vorgehensmuster zur Entwicklung von Kreativität. Hierzu gehören:

- die Variation von vorhandenen Elementen
- die Übertragung der Problemstellung von einem Gebiet auf eines oder mehrere andere Gebiete (Bildung sogenannter „Analogien“)
- die Zerlegung der Gesamtstruktur des Problems
- die Verfremdung des Problems durch eine Kombination mit artfremden Elementen und
- eine veränderte Betrachtungsweise der Problemstellung

Außerdem liegt den verschiedenen Kreativitätstechniken fast durchwegs ein *Grundschema des kreativen Prozesses* zugrunde, das sich als Ablauf von drei typischen Phasen präsentiert (vgl. Abb. 8)

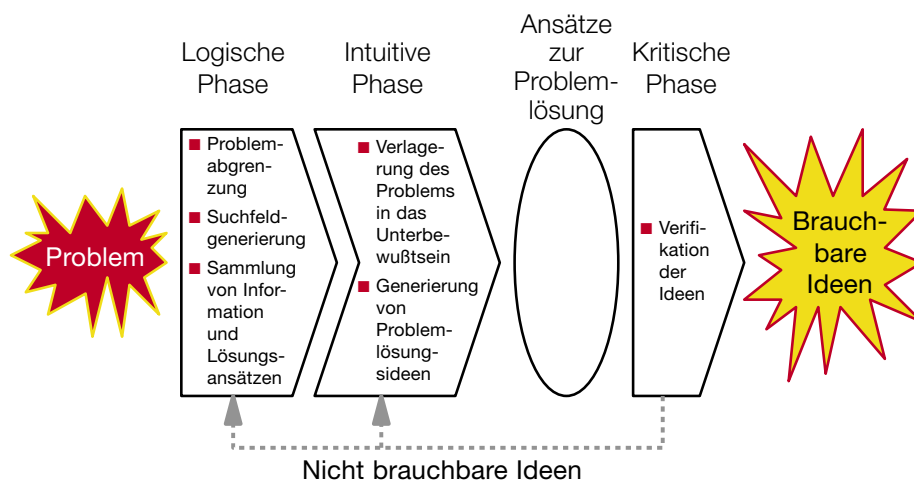


Abbildung 8: Grundschema des Ablaufs von kreativen Prozessen
(Quelle: in Anlehnung an Vahs/Burmester 2002, S. 164)

Der kreative Prozess wird mit einem *logischen Abschnitt* eingeleitet, in dem die Auseinandersetzung mit dem zu lösenden Problem vorwiegend rational erfolgt. Diese rationale Analyse soll einerseits gewährleisten, dass das vorliegende Problem und die möglichen Lösungsansätze von allen denkbaren Seiten her betrachtet werden und andererseits sicherstellen, dass die am kreativen Prozess beteiligten Personen ihre bisherigen Problemlösungs- und Verhaltensroutinen ablegen und so gedanklich frei für neuartige Lösungsansätze werden.

In der zweiten Phase, dem *kreativen Prozess* im engeren Sinne, findet der Übergang von der sachrationalen zur intuitiv-kreativen Ebene statt, in dessen Verlauf das Problem verinnerlicht wird. Durch dieses In-sich-Gehen soll eine intuitive Weiterverarbeitung auf der unbewussten Ebene erfolgen. Der zweite Prozessabschnitt endet mit der Kreation einer oder mehrerer Problemlösungsideen, deren nähere Prüfung lohnenswert erscheint.

Die *Verifikation der Idee* erfolgt schließlich in der dritten Phase des kreativen Prozesses. Die einzelnen Ideen werden anhand bestimmter wirtschaftlicher,

*Kreativitätsmethoden
und -techniken*

*Grundschema
kreativer Prozesse*

technischer, sozialer und ökologischer Kriterien hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit beurteilt und gegebenenfalls in eine Rangfolge gebracht.

Unabhängig von der Art oder dem Umfang der eingesetzten Kreativitätstechniken sollten generell einige *Grundregeln* berücksichtigt werden, um verwertbare Ergebnisse zu erzielen:

Grundregeln für Kreativität

- Suchen Sie ständig neue Informationen!
- Denken Sie in Alternativen!
- Ändern Sie Ihre Betrachtungsweise!
- Versuchen Sie Abstand vom Problem zu gewinnen!
- Seien Sie risikobereit!
- Arbeiten Sie interdisziplinär!
- Sorgen Sie für ein günstiges Kreativitätsumfeld!
- Setzen Sie Termine und halten Sie diese ein!
- Schieben Sie Ihr Urteil zunächst auf!

Die **Ursachen** für einen **unzureichenden Ideenfluss** im Unternehmen sind vielfältig. Neben der Einstellung und Denkweise von Mitarbeitern verhindert häufig auch schlicht der Zeitmangel Innovationen. Weitere Hinderungsgründe sind unzureichend geregelte Prozesse, wie mit Ideen umgegangen werden soll, organisatorische Mängel und eine mangelnde Innovationskultur. Die folgende Abbildung listet einige dieser Ursachen auf (vgl. Abb. 9).

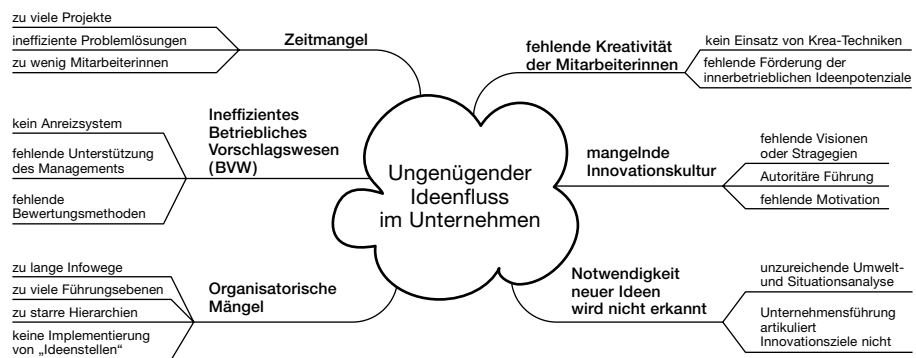


Abbildung 9: Ursachen für ungenügenden Ideenfluss im Unternehmen

Abschließend soll noch auf einige Faktoren hingewiesen werden, deren Beachtung erwiesenermaßen einen höheren Erfolg des Innovationsprozesses erwarten lässt. Die Faktoren entstammen Untersuchungen von besonders erfolgreichen innovativen Projekten.

- Bei Innovationen geht Evolution vor Revolution. Unternehmen, die ihr Know-how harmonisch weiterentwickeln, sind erfolgreicher als solche, die völliges Neuland betreten.
- Die enge räumliche Zusammenarbeit ist nach wie vor entscheidend für den Innovationserfolg. Kleine, dynamisch wachsende Teams mit geringer Fluktuation sind virtuellen Teams deutlich überlegen.
- Es macht keinen Sinn, in der Anfangsphase alle Bereiche ins Projektteam zu integrieren. Erfolgreiche Unternehmen starten in der Ideenfindungsphase mit kleinen, schlagkräftigen Gruppen, die nach und nach ergänzt werden.
- Erfolgreiche Unternehmen vertrauen die Entwicklung und Durchsetzung radikaler Innovationen erfahrenen Projektleitern an.
- Erfolgreiche Unternehmen ändern ihre finanziellen, kosten-, markt- und zeitbezogenen Innovationsziele weniger stark. Hochgradig innovative Vorhaben durchlaufen anfangs eine Lernphase, an deren Ende aber klare Ziele stehen sollten.
- Erfolgreiche Unternehmen setzen stärkere Anreize als weniger erfolgreiche. Sie nutzen dabei nicht nur monetäre Anreize, wie Gehalt oder Prämien, sondern auch immaterielle, wie Aufstieg in der Hierarchie.
- Bei hochgradigen Innovationen ist der Informationsaufwand für die potenziellen Kunden hoch. Erfolgreiche Unternehmen stellen deshalb sicher, dass ihr neues Produkt frühzeitig und aufmerksamkeitsstark angekündigt wird.

Erfolgsfaktoren bei Innovationsprojekten

Praxisaufgabe 2:

Brainstorming

Teilen Sie Ihr Projektteam bzw. interessierte Mitarbeiter aus dem Unternehmen in zwei Arbeitsgruppen. Idealerweise umfasst eine Brainstorming-Gruppe fünf bis sieben Personen. Ist die Gruppe kleiner, fehlt häufig das assoziative Potenzial. Bei einer zu großen Gruppe besteht häufig die Gefahr des Durcheinanderredens. Empfehlenswert sind Gruppen, die aus einer Mischung von Fachleuten und Laien bestehen.

Vorbereitung

- **Einladung der Teilnehmer:**
Die Teilnehmer sollten die Problemstellung vor der eigentlichen Sitzung erfahren.
- **Sitzungsraum reservieren:**
Die Sitzung selbst sollte an einem ruhigen Ort stattfinden.
- **Bestimmung eines Moderators und Protokollanten**

Arbeitsauftrag

Vorläufige Definition des Problems; das Thema des Brainstorming lautet: „Welche Dienstleistungen können wir rund um unser Produkt bzw. anstelle unseres Produkts anbieten?“

3. Bewertung von Produkt-Dienstleistungsideen aus der Sicht der Nachhaltigkeit

Will man einer nachhaltigen Entwicklung gerecht werden, gilt es, verschiedene Ziele zu verfolgen. Zu diesen Zielen gehören u.a. ökonomische Wettbewerbsfähigkeit, soziale Gerechtigkeit und Erhalt der Funktionsfähigkeit ökologischer Systeme. Es gibt wohl kaum ein Produkt, eine Dienstleistung, eine politische Maßnahme, die diese Ziele (die in Form von Kriterien ausgedrückt werden können) gleichzeitig gleich gut erreichen kann. Das Erreichen eines Zieles kann manchmal nur auf Kosten eines anderen geschehen.

Eine Dienstleistung beispielsweise mag die Kundenzufriedenheit erhöhen, aber gleichzeitig die Kosten für das Unternehmen kurzfristig negativ beeinflussen.

3.1. Ziel der Bewertung

Nachhaltigkeit bedeutet demnach auch, nach einem Interessenausgleich zu suchen, der alle Betroffenen zufrieden stellt. Für Ihr Unternehmen heißt das, bei der Entwicklung einer neuen Produkt-Dienstleistung unter Berücksichtigung sämtlicher Kriterien eine für Ihr Unternehmen, Ihre Kunden und die Umwelt bestmögliche Kompromisslösung zu finden.

Für die Workshopreihe wurde das computergestützte Bewertungstool „ines“ (improving new services) entwickelt, das in diesem Kapitel vorgestellt wird. Mit Hilfe des Instruments können Sie sehen, wie „nachhaltig“ Ihre neuen Produkt-Dienstleistungsideen im Vergleich zu bestehenden Produkten bzw. im Vergleich untereinander sind. Die Ziele und Kriterien, die der Bewertung zugrunde liegen, wurden dabei aus dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung abgeleitet (siehe dazu Kapitel 1). Auf der beiliegenden CD befindet sich das in Excel programmierte Tool, ein komplett ausgefülltes Praxisbeispiel sowie Erläuterungen zur Anwendung. Die Bewertungsfragen sind am Ende des Kapitels als Checkliste angeführt.

Kategorien und Kriterien zur Bewertung der Nachhaltigkeit

3.2. Die drei Ebenen des Fragebogens und die ausgewählten Kriterien

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, das Konzept der Nachhaltigkeit darzustellen. Eine gängige Form ist die Unterteilung in drei Dimensionen (Ökonomie – Ökologie – Soziales),⁵ Hinter diesen Dimensionen stehen Leitziele, die in Unterziele bzw. Kategorien unterteilt wurden. Sie stellen Bereiche dar, die bei einer Nachhaltigkeitsbewertung für Ihre neuen Produkt-Dienstleistungen zu berücksichtigen sind. Innerhalb dieser Bereiche wurden Kriterien definiert, die das Konzept der Nachhaltigkeit auf der Ebene von Produkten und Dienstleistungen abbilden. Diese Kriterien wurden in Form von Fragen formuliert, die von Ihnen gemeinsam mit dem Projektteam im Zuge der Bewertung Ihrer neuen Produkt-Dienstleistungsideen zu beantworten sind.

⁵ Kopfmüller et al. (2001)

Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren. Berlin

Wettbewerbsfähigkeit erhöhen

Ökonomische Dimension

Damit sich ein Wirtschaftssystem nachhaltig entwickelt, müssen sich die verschiedenen Bereiche dieses Systems nachhaltig entwickeln. Zu diesen Bereichen zählen die Makroebene, die gesamte Volkswirtschaft also, wie auch die Mikroebene, bestehend aus Unternehmen und Haushalten. Die Zielgruppe der Workshopreihe und der Bewertung ist auf der Mikroebene angesiedelt. Daher bezieht sich das Tool im Bereich der ökonomischen Dimension vor allem auf Fragen, die sich auf das Unternehmen, das Produkt und das Verhältnis des Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen (Stakeholder) beziehen. Allerdings darf die Beziehung zur Volkswirtschaft nicht außer Acht gelassen werden, weshalb es auch Bewertungsfragen gibt, die genau diese Beziehung hervorheben.

Kategorien der Ökonomischen Dimension:

- Produktspezifische Kennzahlen
- Unternehmensspezifische Kennzahlen
- Volkswirtschaftliche Kennzahlen
- Verhältnis zu Anspruchsgruppen (Stakeholders)

Ein Beispielkriterium

- Ökonomische Dimension / Unternehmensspezifische Kennzahlen:
Wie verändert eine aufgrund der neuen Produktdienstleistung notwendige Investition den Kapitalbedarf?

Funktionsfähigkeit der Ökosysteme erhalten

Ökologische Dimension

Bei der Bewertung von Nachhaltigkeit im „ökologischen Sinne“ geht es ganz wesentlich um den systemweiten Ressourcenverbrauch, der mit der Bereitstellung – hier – von Produkt-Dienstleistungen verbunden ist. Jegliches Dienstleistungsangebot erfordert in der einen oder anderen Form die Nutzung (dienstleistender) Produkte/Güter, deren Ressourcenverbrauch wiederum in die ökologische Bewertung des gesamten Dienstleistungsangebotes aufgenommen werden muss. Dass eine solche Bewertung lebenszyklusweit (Herstellung, Nutzung und Entsorgung) erfolgen muss, ist selbstverständlich.

Als wesentliche Kriterien bzw. Indikatoren für „Ressourcenverbrauch“ wurden die Bereiche „Material“, „Energie“, „Wasser“ und „Fläche“ für das Bewertungstool festgelegt. Diese Input-Kriterien entsprechen auch dem internationalen Standard im Zusammenhang mit der Diskussion um „Headline-Indikatoren“.

Wegen der besonderen Bedeutung im Rahmen der Diskussion um die ökologische Bewertung, aber auch wegen des besonderen Stellenwertes für unternehmerische Entscheidungen wurde zusätzlich die Kategorie „Transporte“ in die Beurteilung aufgenommen.

Ergänzt werden diese Kriterien in der Beurteilung um die im Umweltschutz klassischen Bereiche oder Medien „Abfall“, „Abwasser“, „Abluft“ sowie um den Bereich „Umweltmanagement“, wobei hier der Fokus eher auf Fragen zum Unternehmen insgesamt liegt.

Kategorien der Ökologischen Dimension

- Ressourcenverbrauch bzw. Materialverbrauch
- Energieverbrauch
- Wasserverbrauch
- Landverbrauch bzw. Flächenbelegung
- Transport
- Abfall/Output (in fester Form)
- Abwasser
- Abluft
- Umweltmanagement

Ein Beispielkriterium

- Ökologische Dimension/Transport:
Wie verändert sich mit der neuen Produktdienstleistung die Transportauslastung bzw. Transporteffizienz (Vermeidung von Leerfahrten, intelligente Logistik etc.)?

Soziale Dimension

Bei der Operationalisierung der sozialen Dimension wurden sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Kriterien berücksichtigt. Diese Herangehensweise lehnt sich an die internationale Diskussion der „Corporate Social Responsibility“ an. Unternehmen werden in diesem Kontext als gesellschaftlich verantwortliche Akteure angesehen, die nicht nur den eigenen Interessen, sondern auch den vielfältigen Interessen unterschiedlicher Stakeholder genüge tun müssen. Die unternehmensinternen Kriterien gehen dabei weit über die klassischen Themen wie den Arbeitnehmerschutz hinaus, der ohnehin weitgehend rechtlich geregelt ist. Aufgenommen wurden vielmehr zusätzliche Maßnahmen des Gesundheitsschutzes, der Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, des Diversity-Managements und der Gleichberechtigung der Geschlechter. Bei der unternehmensexternen sozialen Verantwortlichkeit steht die globale Verflechtung der Unternehmen sowie ihre Sorge für gerechte Arbeits- und Lebensbedingungen im Zentrum der Betrachtung. Zur unternehmensexternen Verantwortung zählen ebenso regionale, kulturelle oder soziale Sponsoringaktivitäten.

Als zentrale betriebliche Anspruchsgruppe werden auch die Kunden des Unternehmens angesehen, die nicht auf ihre Funktion als Käufer oder Käuferin reduziert werden, sondern denen (informelle) Rechte auf eine umfassende Bedürfnisbefriedigung durch die angebotenen Produkte und Dienstleistungen zugesprochen werden.

Kategorien der Sozialen Dimension

- Mitarbeiterstruktur
- Social Management
- (Arbeits-)Sicherheit und Gesundheit
- Soziale Gerechtigkeit
- Chancengleichheit

*Sozialen
Zusammenhalt
stärken*

- Geschlechtergerechtigkeit
- Menschenwürde
- Internationale Gerechtigkeit
- Kunden

Ein Beispielkriterium

- Soziale Dimension/Chancengleichheit:
Wie verändert sich mit der neuen Produktdienstleistung die Anzahl der Schulungstage pro Mitarbeiter ?

3.3. Das Bewertungstool: Wozu dient es und wie wird es eingesetzt ?

*Bewertung neuer
Dienstleistungsideen
im Vergleich zu
bestehenden
Produkten*

Das Bewertungstool dient zur Bewertung Ihrer neuen Produktdienstleistungsideen und soll vorzugsweise innerhalb des Projektteams angewandt werden.

Die wissenschaftliche Basis dieses Tools stellt die sog. „multikriterielle Entscheidungsanalyse“ dar. Dieser Begriff steht für eine Gruppe von Methoden, die bei komplexen Entscheidungsproblemen mit folgenden Eigenschaften eine gute Möglichkeit einer Evaluierung und damit Entscheidungsvorbereitung darstellen.

- *Erfüllung verschiedener Kriterien* (Kriterien der Nachhaltigkeit anhand des 3-Dimensionenmodells), die zum Teil in Konflikt zueinander stehen.
- Diese Kriterien sind oft *nicht vergleichbar*, da sie verschiedene Ausprägungen haben können (quantitativ, qualitativ), bzw. Informationen über sie in unterschiedlichem Ausmaße mit unterschiedlichem Sicherheitsgrad vorliegen.
- Verschiedene Stakeholder (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten) sind *in den Entscheidungsprozess involviert*, mit ihren Meinungen, ihrem Wissen und ihren Präferenzen

Wozu dient das Bewertungstool ?

- Es ist ein *entscheidungsunterstützendes* Instrument. Das bedeutet, dass es Ihnen innerhalb des Entscheidungsprozesses Unterstützung bietet. Prinzipiell kann es an mehreren Stufen dieses Prozesses eingesetzt werden, einerseits am Anfang, sobald mehrere neue Ideen formuliert wurden und andererseits an späterer Stelle, wenn Sie sich für eine Idee entschieden haben und diese verfeinern möchten.
- Anhand der Kriterien und dem gemeinsamen Beantworten der Fragen können Sie über ihr Unternehmen Neues *erfahren* und *lernen*, wo Sie sich mit Ihren Produkten und Dienstleistungen am Weg zur nachhaltigen Entwicklung befinden.
- Es schafft *Bewusstsein* darüber, was Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen bedeuten kann.
- Es ist ein *Kreativitätstool*. Die Fragen fordern zum Nachdenken, Phantasieren und Spielen auf. Wie kann ich meine Idee nachhaltiger gestalten? Indem Sie sich mit den Fragen des Tools auseinandersetzen, werden Sie möglicherweise zu neuen Ideen angeregt, die Bedürfnisse Ihrer Kunden zu befriedigen.

Zusammengefasst, unterstützt Sie das Tool auf leicht verständliche und kosteneffiziente Weise nachhaltige Produkt-Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten.

Wie wird das Bewertungstool eingesetzt ?

- Gemeinsam innerhalb des *Projektteams* (im Idealfall unter Anleitung eines Experten) zur Nachhaltigkeitsbewertung Ihrer neuen Produktdienstleistung.
- Es kann an mehreren *Stellen des Entwicklungsprozesses* eingesetzt werden. Idealerweise erfolgt der erste Einsatz nach der Grobentwicklung Ihrer neuen Ideen. Weitere Einsätze dienen der Verfolgung und Verbesserung der Idee, für die Sie sich entschieden haben.
- Es handelt sich um eine *vergleichende Bewertung* zwischen Ihrer neuen Produkt-Dienstleistung und einem bestehenden Produkt.
- Die Auswertung erfolgt nach einer *Skala von 1 bis 5*: Der Wert 5 bedeutet dass Ihre neue Dienstleistungsidee schlechter bewertet wird als das alte Produkt, der Wert 4 bedeutet dass die beiden ungefähr gleichwertig sind und die Werte 3–1 bedeuten Verbesserungen.
- Die Fragen beziehen sich auf eine Dienstleistungseinheit! Dienstleistungseinheiten sind Nutzungseinheiten, die mit der Verfügung (Eigentum, Besitz oder Nutzungsrecht) über ein Produkt verbunden sind. Die Begriffe Dienstleistung, Nutzung und Service werden in diesem Sinne synonym verwendet.

*Dienstleistungseinheit
als Basis der
Bewertung*

Ein Beispiel

Ein Unternehmen verkauft Becher aus Kunststoff zur einmaligen Verwendung. Die neue Dienstleistungsidee ist das Vermieten von höherwertigen Kunststoffbechern, welche danach zurückgenommen, gereinigt und wieder vermietet werden. Der Nutzen für den Kunden ist die Benutzung eines Bechers für einen Abend.

In diesem Fall definiert sich die Dienstleistungseinheit als „Die Nutzung eines Bechers (= Anzahl) für einen Abend (= Zeit)“.

Funktionsweise des Tools

Bei dem Fragebogen handelt es sich um eine Microsoft Excel Datei, welche mit den Versionen 95/97/2000/XP des Programms geöffnet werden kann. Beim Öffnen der Datei muss Makros aktivieren ausgewählt werden, da sonst die verschiedenen Navigations- und Berechnungsfunktionen nicht ordnungsgemäß funktionieren.

*Technische
Voraussetzungen
und Verwendung*

Nach dem Öffnen erscheint der Begrüßungsbildschirm, auf dem eine kurze Einführung in das Tool gegeben wird. Des Weiteren ist die Versionsnummer und das letzte Datum der Aktualisierung dargestellt.



Zur **Navigation durch den Fragebogen** werden die Pfeiltasten rechts unten verwendet. Die verschiedenen Bereiche des Fragebogens sind durch ein Farbschema codiert. Grau steht für allgemeine Teile und Übersichten,



Blau für den Bereich Ökonomie, Grün für den Bereich Ökologie und Rot für den Bereich Soziales.

Ökonomische Dimension **Ökologische Dimension** **Soziale Dimension**

Nach einem weiteren Übersichtsblatt und einer Abfrage der allgemeinen Informationen Firmenname, altes Produkt, neue Produktdienstleistungsidee und Dienstleistungseinheit gelangen Sie zum eigentlichen Fragebogen. Dieser ist in die drei Dimensionen unterteilt, wobei jede Dimension mit einer Übersichtstabelle schließt. Vor jedem Kapitel erhalten Sie eine kurze Einführung in die jeweilige Dimension und eine Übersicht darüber, wie viele Fragen es in dieser zu beantworten gibt.

Am Ende des Fragebogens gibt es die Möglichkeit, die vorgegebene Gewichtung nach Ihren Präferenzen und Schwerpunkte zu ändern. Abschließend ist eine Gesamtübersicht dargestellt, die auch ausgedruckt werden kann.

Die folgende Grafik beschreibt **die einzelnen Bereiche eines Blattes des Fragebogens**:

The screenshot shows a survey form titled 'Ökonomische Dimension' with a sub-header 'Produkt-spezifische Kennzahlen'. The form contains two questions:

1. Wie verändert sich der Kundennutzen durch das neue PDK?
2. Wie verändern sich der Preis pro Dienstleistung für den Kunden durch das neue PDK?

Annotations and their corresponding elements in the form:

- Dimension der Nachhaltigkeit zu der die Fragen zugeordnet sind:** Points to the blue header 'Ökonomische Dimension'.
- Anzahl der in dieser Dimension / dieser Kategorie beantworteten Fragen:** Points to the status 'keine Frage beantwortet bzw. relevant' in the top right.
- Kategorie zu der die Fragen zugeordnet sind:** Points to the sub-header 'Produkt-spezifische Kennzahlen'.
- Frage und fortlaufende Nummerierung:** Points to the question number '2'.
- Pull-down Menü mit den Antwortmöglichkeiten zur jeweiligen Frage:** Points to the dropdown menu for question 2, which lists options: 'Erhöhen sich', 'Bleiben gleich', 'Verringern sich um 0-15%', 'Verringern sich um 15-25%', 'Verringern sich um mehr als 25%', and 'Nicht relevant'.
- Navigation:** Points to the '<<' and '>>' navigation buttons.
- Anzeige der Anzahl an beantworteten Fragen, im Verhältnis zu den gesamt vorhandenen Fragen:** Points to the footer text 'Sie haben bis jetzt 0 von 67 Fragen beantwortet!'.

Am Ende jedes Kapitels erscheint eine Übersicht, die die Ergebnisse der einzelnen Kategorien anzeigt.

DAS BEWERTUNGSTOOL:
WOZU DIENT ES UND WIE WIRD ES EINGESETZT ?

Ökologische Dimension		Note	Gewichtung (%)
Ressourcenverbrauch bzw. Materialverbrauch	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0	
Energieverbrauch	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0	
Wasserverbrauch	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0	
Landverbrauch bzw. Flächenbelegung	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0	
Transport	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0	
Abfall/Output (in fester Form)	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0	
Abwasser	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0	
Abluft	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0	
Umweltmanagement	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0	
Gesamtnote	keine Frage beantwortet bzw. relevant		

Ergebnis in der jeweiligen Kategorie

Gewichtung in der jeweiligen Kategorie

Bewertung der Dimension

Die Gewichtung der einzelnen Kategorien kann an dieser Stelle nicht geändert werden, sondern erst am Ende des Fragebogens.

Im Rahmen der Auswertung können Sie die einzelnen Kategorien, je nach Relevanz für Ihr Unternehmen, gewichten. Die **Gewichtung** erfolgt durch Eingabe der Ziffern in Prozent in die schwarz umrandeten Bereiche.

Ergebnis und Gewichtung der einzelnen Fragengruppen		
Ökonomische Dimension		keine Frage beantwortet bzw. relevant 0,0
	Note	Gewichtung%
Produktspezifische Kennzahlen	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Unternehmensspezifische Kennzahlen	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Volkswirtschaftliche Kennzahlen	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Verhältnis zu Anspruchsgruppen (Stakeholders)	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Ökologische Dimension		keine Frage beantwortet bzw. relevant 0,0
Ressourcenverbrauch bzw. Materialverbrauch	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Energieverbrauch	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Wasserverbrauch	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Landverbrauch bzw. Flächenbelegung	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Transport	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Abfall/Output (in fester Form)	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Abwasser	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Abluft	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Umweltmanagement	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Soziale Dimension		keine Frage beantwortet bzw. relevant 0,0
MitarbeiterInnenstruktur	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Social Management	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
(Arbeits-)Sicherheit und Gesundheit	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Soziale Gerechtigkeit	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Chancengleichheit	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Geschlechtergerechtigkeit	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Menschenwürde	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Internationale Gerechtigkeit	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0
Kunden	keine Frage beantwortet bzw. relevant	0,0

Eingabefelder für die Gewichtung

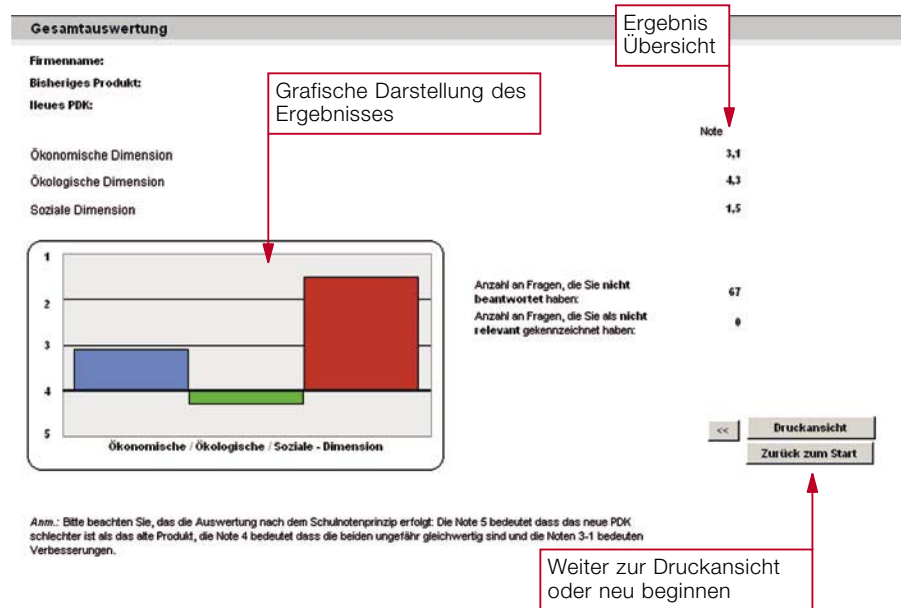
Alle Werte Zurücksetzen Überprüfen

Anm.: Bitte beachten Sie bei Ihrer Bewertung, dass die Summe innerhalb einer Dimension immer 100% ergeben muß. Dies können Sie durch drücken des Buttons "Überprüfen" testen. Wenn Sie fertig sind, können durch drücken der Pfeiltaste ">>" zur Gesamtauswertung.

Funktionen zum Zurücksetzen und überprüfen der Eingabefelder

Bitte beachten Sie bei Ihrer Bewertung, dass die Summe innerhalb einer Dimension immer 100 % ergeben muss. Dies können Sie durch Drücken des Buttons „Überprüfen“ testen. Wenn Sie fertig sind, kommen Sie durch Drücken der Pfeiltaste zur Gesamtauswertung.

Wenn die Gewichtung vollständig und korrekt ausgefüllt wurde, gelangt man zur Seite mit der Gesamtauswertung der Ergebnisse.



Auf diesem Bildschirm werden die erzielten Ergebnisse in den einzelnen Dimensionen angezeigt, sowie die Anzahl an *unbeantworteten* und als *nicht relevant* gekennzeichneten Fragen.

Die Grafik im linken Teil des Bildschirms zeigt in Balkenform die Veränderung durch Einführung Ihrer neuen Produktdienstleistungsidee im Vergleich zum bestehenden Produkt. Der Wert 4 bedeutet keine Veränderung, Werte größer als 4 bedeuten eine Verschlechterung und Werte geringer als 4 bedeuten eine Verbesserung.

Durch Druck auf die Schaltfläche »Druckansicht« gelangen Sie zu einer Seite die mit der *Drucken-Funktion* des Programms ausgedruckt werden kann. Mit der Schaltfläche »Zurück« zum Start gelangt man wieder an den Beginn des Tools, um die Daten zu revidieren oder eine neue Produktdienstleistungsidee zu bewerten.

Checkfragen des Bewertungstools

Ökonomische Dimension

1. Wie verändert sich der Kundennutzen durch die neue Produkt-Dienstleistung (PDL)?
2. Wie verändern sich der Preis pro Dienstleistung für den Kunden durch die neue PDL?
3. Beantworten Sie bitte folgende Fragen zur Gewinnermittlung (jeweils für das bisherige Produkt bzw. die neue PDL):
 - Anzahl der verkauften Produkte/Dienstleistungen pro Jahr
 - Preis des Produkts bzw. der Dienstleistung (in EURO)
 - Wie ist der Gewinn, den das Unternehmen mit dem derzeitigen Produkt bzw. der neuen PDL erwirtschaftet?
 - Der Gewinn durch die neue PDL steigt/sinkt um %/EUR
4. Wie verändert eine aufgrund der neuen PDL notwendige Investition den Kapitalbedarf?
5. Bei einer Erhöhung des Kapitalbedarfs durch die neue PDL:
In welcher Zeit amortisiert sich die Investition?
6. Wie verändern sich die Zahlungen an Lieferanten durch die neue PDL?
7. Wie verändern sich die Gesamtzahlungen des Betriebes (inkl. Gehälter, Pensionen und andere Zahlungen) an Angestellte durch die neue PDL?
8. Wie verändern sich die Kapitalkosten durch die neue PDL?
9. Wie verändern sich zahlbaren Steuern und Abgaben durch die neue PDL?
10. Wie verändert die neue PDL die Beziehung des Unternehmens zu seinen Kunden?
11. Wie verändert die neue PDL die Beziehung des Unternehmens zu seinen Lieferanten?
12. Wie verändert sich das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit durch die neue PDL?

Ökologische Dimension

13. Wie verändert sich der Materialverbrauch durch die neue PDL im Vergleich zum bestehenden Produkt:
 - a. bei der Produktion der für die PDL benötigten Güter und Produkte?
 - b. bei der Vorproduktion der eingesetzten Materialien (z. B. Bereitstellung von Rohstoffen)?
 - c. während der Nutzung durch den Konsumenten?

14. Wie verändert sich bei der Bereitstellung der neuen PDL die verwendete Menge an nachwachsenden Rohstoffen ?
15. Wie verändert sich bei der Bereitstellung der neuen PDL die Menge an „gefährlichen Stoffen“ (human- oder ökotoxische Stoffe) ?
16. Wie verändert sich der Energieverbrauch bzw. der Verbrauch elektrischer Energie durch die neue PDL
 - a. bei der Produktion der für die PDL benötigten Güter und Produkte ?
 - b. bei der Vorproduktion der eingesetzten Materialien (z. B. Bereitstellung von Rohstoffen) ?
 - c. während der Nutzung durch den Konsumenten ?
17. Wie verändert sich der Wasserverbrauch durch die neue PDL :
 - a. bei der Produktion der für die PDL benötigten Güter und Produkte ?
 - b. bei der Vorproduktion der eingesetzten Materialien (z. B. Bereitstellung von Rohstoffen) ?
 - c. während der Nutzung durch den Konsumenten ?
18. Wie verändert sich durch die Bereitstellung der neuen PDL der Flächenverbrauch im Vergleich zum bestehenden Produkt:
 - a. bei der Produktion der für die PDL benötigten Güter und Produkte ?
 - b. bei der Vorproduktion der eingesetzten Materialien (z. B. Bereitstellung von Rohstoffen) ?
 - c. während der Nutzung durch den Konsumenten ?
19. Wie verändern sich mit der neuen PDL die Transportwege durch Lieferanten ?
20. Wie verändern sich mit der neuen PDL die Transportwege zu den Kunden ?
21. Wie verändert sich mit der neuen PDL die Transportauslastung bzw. Transporteffizienz (Vermeidung von Leerfahrten, intelligente Logistik etc.) im Vergleich zum bestehenden Produkt ?
22. Wie verändern sich durch die neue PDL die Abfallmengen (feste Abfälle, z. B. gewerblicher Abfall) ?
23. Wie verändert sich die Abfallmenge gefährlicher Abfälle durch die neue PDL ?
24. Wie verändert sich die Wieder- bzw. Weiterverwendung (Verwertung) von Abfällen durch die neue PDL ?
25. Wie verändern sich die Abwassermengen, die durch die Bereitstellung der neuen PDL entstehen ?
26. Wie verändert sich Abwasserqualität (z. B. Phosphat- oder Stickstoffbelastung) durch die neue PDL ?
27. Wie verändert sich mengenmäßig die Emission von Treibhausgasen (Kohlendioxid, Methan, etc.) durch die neue PDL ?
28. Wie verändert sich mengenmäßig die Emission von Versauerungsgasen (insbesondere Schwefeldioxid und Stickoxide) durch die neue PDL ?

29. Wie verändert sich mengenmäßig die Emission von Ozon-Vorläufersubstanzen (insbesondere FCKWs) durch die neue PDL?
30. Wird im Zusammenhang mit der Einführung des neuen PDK die Bewerbung um ein Umweltzeichen (z. B. österreichisches Umweltzeichen) für eines der im PDL verwendeten Produkte angestrebt?
31. Wird im Zusammenhang mit der Einführung der neuen PDL auch eine (zusätzliche) Umweltzertifizierung für den Betrieb (EMAS, ISO 14001, Ökoprotit o. ä.) für den Betrieb angestrebt?
32. Werden im Zusammenhang mit der Einführung der neuen PDL einzelne Elemente eines Umweltmanagementsystems realisiert (z. B. Umweltbericht, ökologische Beschaffungsrichtlinien, Produktrücknahmesysteme etc.)?

Soziale Dimension

33. Wie verändert sich mit der neuen PDL die Anzahl der Mitarbeiter im Betrieb?
34. Wie verändert sich die Anzahl der Lehrlinge/Auszubildende mit der neuen PDL?
35. Wie verändert sich die Anzahl der älteren (über 50 Jahre) Mitarbeiter mit der neuen PDL?
36. Wie verändert sich die Schwerbehindertenquote mit der neuen PDL?
37. Wird in dem Betrieb eine regelmäßige Messung der Arbeitszufriedenheit durchgeführt?
38. Setzt der Betrieb regelmäßig soziale, kulturelle oder regionale Sponsoraktivitäten?
39. Erfolgt in dem Betrieb eine regelmäßige Sozialberichterstattung?
40. Wie ändert sich die Gesundheitsförderung der Belegschaft durch Maßnahmen?
41. Wie verändert sich mit der neuen PDL der Anteil kennzeichnungspflichtiger Arbeitsplätze (Gehörschutz, Staubbelastung, ...)?
42. Wie verändert sich mit der neuen PDL das Lohnniveau im Vergleich zum Branchendurchschnitt?
43. Sind in dem Betrieb Teilzeitbeschäftigte den Vollzeitkräften gleichgestellt?
44. Gibt es in dem Betrieb ein Programm zur Gewinnbeteiligung der Belegschaft?
45. Gibt es in dem Betrieb einen Betriebsrat (entsprechend der gesetzlichen Mindestbetriebsgröße)?
46. Wie verändert sich mit der neuen PDL die Anzahl der Schulungstage pro Mitarbeiter/in?
47. Sind in dem Betrieb flexible Arbeitszeitmodelle für alle Mitarbeiter vorhanden?

48. Wie verändert sich die Anzahl der weiblichen Mitarbeiter mit der neuen PDL ?
49. Wie verändert sich die Anzahl der weiblichen Führungskräfte mit der neuen PDL ?
50. Wie verändern sich die Maßnahmen zur Förderung und Absicherung der Chancengleichheit von Männern und Frauen durch die neue PDL ?
51. Wie verändern sich die Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für beide Geschlechter ?
52. Wie verändern sich die Maßnahmen zur Verfolgung und Verhinderung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz ?
53. Wie verändern sich die Maßnahmen zur Verfolgung und Verhinderung von Mobbing am Arbeitsplatz ?
54. Wie verändern sich die Maßnahmen zur Integration von ausländischen Mitarbeiter ?
55. Wird darauf geachtet, dass auch bei der Herstellung von Vorprodukten in Produktionsstätten außerhalb Europas soziale und ökologische Mindeststandards (codes of conduct) eingehalten werden ?
56. Wie verändert sich die Anzahl der geförderten internationalen Hilfsprojekte ?
57. Werden Kunden in Produktentwicklung miteinbezogen ?
58. Wie verändert sich der Einsatz systematischer Instrumente zur Erhebung der Kundenzufriedenheit ?
59. Wie verändert sich mit der Einführung der neuen PDL die Kundendienstqualität ?

4. Marketing und mehr – Fahrplan zur Marktfähigkeit neuer Produkt-Dienstleistungsideen

Zitat: „Dienstleistungsmarketing – hängen geblieben ist die magische Zahl 7. Dass man den Leuten 7 Mal etwas sagen muss, bevor sie's 1 Mal verstehen.“

Sabine Seidl, „die umweltberatung“, Wien

4.1. Welche Themen sind bei der Umsetzung neuer Produkt-Dienstleistungsideen zu berücksichtigen ?

Wie bereits im Kapitel 1 dargestellt wurde, ist die kundenorientierte Gestaltung des Benutzungssystems für Ihre Produkte ein zentraler Erfolgsfaktor für die Umsetzung neuer Produkt-Dienstleistungsideen. Zusätzlich zum Benutzungssystem gibt es noch weitere Themen, die für die Marktfähigkeit Ihres Leistungsangebots von Bedeutung sind und die Sie im Zuge der Markteinführung zu berücksichtigen haben. In diesem Kapitel werden die relevanten Themen kurz beschrieben und praktische Instrumente wie Checklisten und Portfolio-Technik vorgestellt, die Ihnen dabei helfen, die Fülle an Fragestellungen Schritt für Schritt zu behandeln.

Ausgangspunkt ist Ihre neue Vision der Befriedigung der Kundenbedürfnisse, die Sie durch eine Analyse des Benutzungssystems sowie mit Hilfe von Kreativitätstechniken entwickelt haben (Kapitel 2 und 3). Im nächsten Schritt geht es darum, die Konsequenzen Ihrer neuen Dienstleistungsidee auf die unterschiedlichsten unternehmensinternen und -externen Bereiche zu diskutieren und daraus einen konkreten Maßnahmenplan – vergleichbar mit einem Businessplan für die Markteinführung zu entwickeln.

*Konsequenzen
der neuen
Dienstleistungsidee*

4.2. Bewertung der Marktfähigkeit (I): Checklisten

Checklisten sind ein einfaches Hilfsmittel zur Informationsbeschaffung und ermöglichen eine systematische Erhebung und Beurteilung wichtiger Kriterien zur Analyse Ihrer neuen Produktideen.

Vorteile der Checklistenmethode sind:

- Schnelle Situationserkennung
- Einfache Anwendung
- Beliebig erweiter- und detaillierbar
- Im wesentlichen qualitative Ergebnisse

Checklisten sind in allen Phasen des Innovationsprozesses von Dienstleistungen einsetzbar. Das Ausfüllen von Checklisten wird meist durch die Sichtung relevanter Unterlagen und Interviews vorgenommen. Die Beurteilung ist aber meist subjektiv und von der Meinung der ausfüllenden Person abhängig. Eine gemeinsame Diskussion und Beurteilung innerhalb des Projektteams oder die mehrfache Beurteilung durch einzelne Personen erhöht den Grad der Objektivität.

*Unternehmensinterne
und -externe
Themenbereiche*

Die Checkliste, die im Rahmen der Workshopreihe eingesetzt wurde, berücksichtigt unternehmensinterne und -externe Themenbereiche, die bei der Umsetzung einer neuen Dienstleistung beachtet werden müssen. Die folgenden Bereiche werden darin, ähnlich wie in einem Businessplan, behandelt:

- **Produktpolitik:**
Produkt („hardware“) und Dienstleistungen („software“)
- **Preispolitik:**
Bestimmung des (dynamischen) Nutzungswerts für Ihr Angebot
- **Kommunikation, Werbung, PR:**
Darstellung des Nutzens Ihres Angebots aus der Sicht des Kunden
- **Personal und Organisation:**
Auftragsabwicklung, Schulungsbedarf
- **Finanzierung und Investitionen:**
Bedarfserhebung
- **Beurteilung von Risiko und Marktattraktivität**
- **Kooperationen:**
Erfordert die optimale Gestaltung des Benutzungssystems das Eingehen von Kooperationen (entlang der Lieferkette)?
- **Strategischer Fit:**
Inwieweit passt Ihre neue Dienstleistungsidee zu Ihrer Unternehmensvision?
- **Rechtliche Rahmenbedingungen:**
Welche Vorschriften sind für Sie von Bedeutung?

Zu allen diesen Bereichen sind Fragen formuliert, mit deren Hilfe Sie die Konsequenzen Ihrer neuen Dienstleistungsidee diskutieren und bewerten können.

Ihre Antworten (Beurteilung) sollen sich dabei auf folgende vier Kriterien beziehen:

Bedeutung: Inwieweit ist das angesprochene Thema für Ihre neue Dienstleistungsidee von Bedeutung?

- – das Thema ist für meine neue Dienstleistungsidee bzw. für mein Unternehmen nicht zutreffend (unbedeutend)
- 0 das Thema ist für meine neue Dienstleistungsidee bzw. für mein Unternehmen von geringer Bedeutung
- + das Thema ist für meine neue Dienstleistungsidee bzw. für mein Unternehmen sehr wichtig (von großer Bedeutung)

Risiko: Welches Risiko bzw. welche Chance ist mit diesem Thema für Ihre neue DL-Idee verbunden?

- -- sehr hohes Risiko
- – Risiko
- 0 Risiko und Chance halten sich die Waage; unbestimmt
- + Chance
- ++ große Chance

Informationsbedarf: Welche Informationen benötige ich zu dieser Frage- / Themenstellung noch, um zu einer eindeutigen Beurteilung zu kommen?

Maßnahmen: Welche Maßnahmen werde ich in diesem Bereich treffen? Die letzte Spalte kann als Ausgangspunkt für einen Maßnahmenplan betrachtet werden.

Ein kurzer Auszug aus der Checkliste soll das Bewertungsschema verdeutlichen:

Kommunikationspolitik, Werbung, PR				
Beurteilung	Bedeutung	Risiko	Info-Bedarf	Maßnahme
(1) Trägt Ihre neue DL-Idee zur Lösung von Kundenproblemen bzw. zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen bei?				
■ Welche Aspekte ihrer neuen DL-Idee sind in der Lage, Ihre Kunden zu begeistern?				

Die gesamte Checkliste, die für dieses Projekt entwickelt wurde, finden Sie am Ende dieses Kapitels.

4.3. Bewertung der Marktfähigkeit (II): Portfolio-Technik

Die Portfolio-Technik ist eines der bekanntesten und in der Praxis am häufigsten eingesetzten Instrumente zur *Unternehmens- und Umfeldanalyse*. Sie wurde entwickelt, um die Auswahl zwischen mehreren Alternativen methodisch zu unterstützen und Hinweise und Empfehlungen für Strategien von Unternehmen zu liefern. In diesem Leitfaden wird sie – neben der Checklistenmethode – als ein weiteres Instrument zur Unterstützung in der Entscheidungsfindung vorgestellt.

Portfolioanalyse

Bei der Portfolioanalyse werden Geschäftsbereiche oder Produkte nach zwei verschiedenen Kriterien geordnet. Wichtig hierbei ist, dass eines der beiden Kriterien unternehmensinterner Natur ist, das andere unternehmensexterne Informationen enthält. Würden beide Kriterien unternehmensintern oder -extern sein, wäre eine Strategieableitung nicht möglich, da zwischen den beiden Kriterien eine Korrelation bestehen würde und sich daraus kein sinnvolles Portfolio entwickeln lässt.

In allgemeiner Form stellt sich ein Portfolio mit einer Umwelt- und einer Unternehmensvariable wie folgt dar:

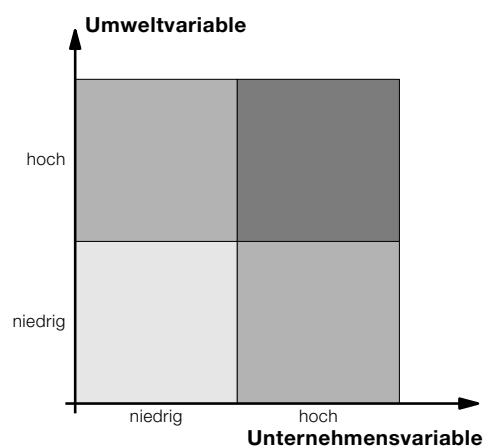


Abbildung 11: Allgemeines Grundschema eines Portfolio

Im Rahmen einer langfristigen Planung von neuen Dienstleistungsideen werden vor allem zwei Begriffspaare für den Aufbau von Portfolios verwendet:

- Marktattraktivität und relativer Wettbewerbsvorteil bzw.
- Marktanteil und Marktwachstum

Die *Marktattraktivität* ist dann gegeben, wenn ein hohes Marktwachstum prognostiziert wird, der Wettbewerb gering ist, weitere Anbieter wegen hoher Investitions- und Forschungskosten nur schwer in den Markt eindringen können, der Markt nicht allzu sehr von der Konjunktur oder von gesetzlichen Regelungen abhängig ist, das Produkt nicht leicht durch andere Produkte ersetzt werden kann und schließlich die Zulieferung mit Vorprodukten (z. B. Rohstoffen) gesichert werden kann.

*Marktattraktivität
und relativer
Wettbewerbsvorteil*

Ein *Wettbewerbsvorteil* des eigenen Unternehmens liegt dann vor, wenn entsprechende Erfahrung (Know-how) vorhanden ist, das Unternehmen sich aktiv um Forschung und Entwicklung bemüht, ein großer Marktanteil zu verzeichnen ist, die Absatzorganisation einschließlich Kundendienst und Service entsprechend professionell gestaltet ist, eine vorzügliche Qualität und ein ansprechendes Design (zumindest bei materiellen Produkten) existieren und das Personal gut ausgebildet ist.

Werden diese beiden Kriterien in einem 9-Felder-Portfolio aufgetragen und das eigene Produkt (in Ihrem Fall die neue Produkt-Dienstleistungsidee) eingetragen, ergibt sich folgendes Bild:

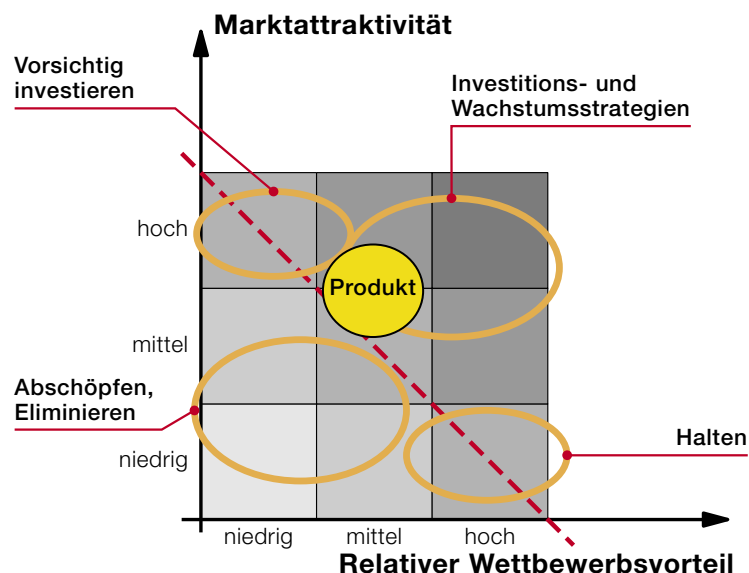
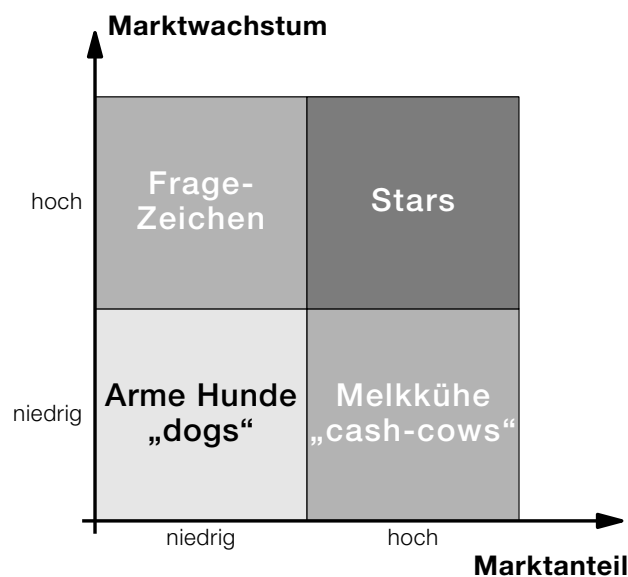


Abbildung 12: Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio

Aus dem Portfolio lassen sich auch Strategien für das Unternehmen ableiten, je nachdem in welchem Bereich Ihre (zukünftige oder bestehende) Produkt-Dienstleistungsidee (als Kreis in obiger Abbildung eingezeichnet) zu liegen kommt. Die Strategieempfehlungen reichen von „Eliminieren und Aussteigen“ über „Halten“ und „Vorsichtig Investieren“ bis hin zu „Investieren und Wachsen“ bei hohem Wettbewerbsvorteil und hoher Marktattraktivität.

Ein weiteres Portfolio stellt den eigenen *Marktanteil* dem Marktwachstum gegenüber. Dieses Portfolio ist unter dem Namen BCG (Boston Consulting Group)-Portfolio bekannt. Die vier Felder dieses Portfolios tragen die Namen „Fragezeichen“, „Stars“, „Milchkühe“ und „Arme Hunde“ (vgl. unten stehende Abbildung).

„Fragezeichen“ sind Produkte, die in Wachstumsmärkten operieren. Die meisten neu auf den Markt kommenden Produkte gehören zu dieser Kategorie. Um Marktführer werden zu können, müssen sie stärker als der Marktdurchschnitt wachsen. Dies erfordert Investitionen. Aus den anfänglichen Fragezeichen werden „Stars“, wenn sie zum Marktführer avancieren. Auch dies erfordert erhebliche Geldmittel, um mit dem Marktwachstum Schritt halten und Angriffe von Konkurrenten abwehren zu können. Wenn die Wachstumsrate eines Marktes sinkt, werden aus den Stars „Milchkühe“. Diese erfordern weniger Investitionen für eine Kapazitätsausweitung, nachdem sich das Marktwachstum verlangsamt hat. Sie erhöhen aber die Liquidität der Organisation. Am Ende eines Produktlebenszyklusses schließlich stehen die „Armen Hunde“. Diese operieren in langsam wachsenden oder stagnierenden Märkten. Sie erwirtschaften üblicherweise niedrige Gewinne oder schreiben rote Zahlen.



Marktwachstum und Marktanteil

Abbildung 13: Marktanteils – Marktwachstums – Portfolio

Neben den beiden oben stehenden klassischen Portfolios bieten sich für die Entwicklung von Dienstleistungsideen noch weitere Portfolios an. Eines stellt Ihre eigene *Ressourcenstärke* den *Kooperationsmöglichkeiten* entlang der Liefer- und Abnehmerkette (oder Kooperationsmöglichkeiten mit Mitbewerbern) gegenüber. Ein weiteres betrachtet die *Marktattraktivität* und den *Strategischen Fit*, also den Grad der Übereinstimmung zwischen dem angestrebten Produkt und Ihrer Unternehmensstrategie. Ein drittes Portfolio stellt die *Kundenakzeptanz* dem (technischen und ökonomischen) Umsetzungsrisiko gegenüber. Eine Diagonale trennt jeweils die realisierungswürdigen Bereiche von denen, wo eine Realisierung der Produktidee nicht ratsam erscheint.

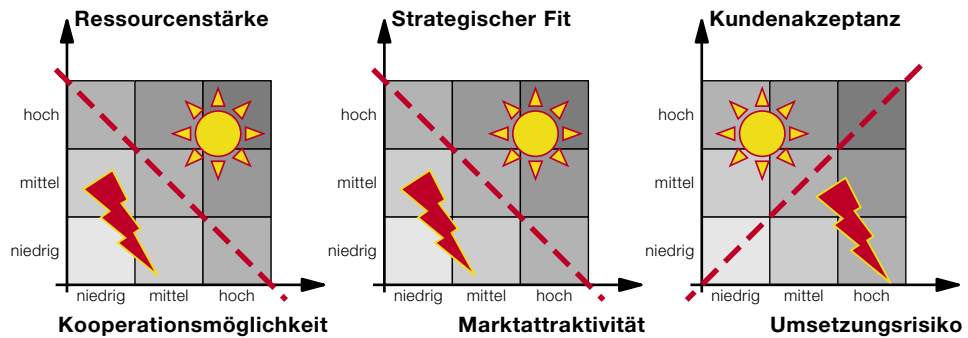


Abbildung 14: Portfolios zur Beurteilung der geplanten Dienstleistung

Insgesamt bilden Portfolios ein nützliches Hilfsmittel bei der Erarbeitung von Strategien für Ihr Unternehmen. Obige Portfolio-Ansätze können gut für die Beurteilung Ihrer neuen Produkt-Dienstleistungsideen verwendet werden. Aber auch der Kreation von eigenen, auf die jeweilige Situation abgestimmten Portfolio-Ansätzen steht nichts im Weg.

4.4. Marketing der neuen Dienstleistungsidee

Kunden binden und Neukunden gewinnen

Sie haben eine tolle neue Idee für eine Dienstleistung entwickelt, von der Sie überzeugt und begeistert sind. Sie haben Checklisten- und Portfoliotechnik angewandt und sich nach Abwägung der Risiken für die Umsetzung der Dienstleistungsidee entschieden. Nun geht es um das optimale Marketing Ihrer Idee. Sie wollen bestehende Kunden damit binden und Neukunden gewinnen, indem Sie sie auf den (Zusatz-) Nutzen (emotionaler Mehrwert), den nur Ihr neues Angebot offeriert, begeistern. Gleichzeitig sollten Sie auch den ökologischen Nutzen Ihrer neuen Dienstleistungsidee transportieren und damit die soziale Verantwortung, die Ihre Unternehmung gegenüber der Gesellschaft wahrnimmt, hervorstreichen.

Wie bei jedem neuen Geschäftsfeld macht das Marketing einen Teil des Erfolges aus. Es geht darum, die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Kunden in der Zukunft vorwegzunehmen, um diese noch vor Ihren Mitbewerbern bzw. besser als diese befriedigen zu können. Bei nachhaltigen Dienstleistungen gilt es jedoch, ein paar Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings zu berücksichtigen. Zuerst geht es aber genauso wie beim „klassischen Marketing“ darum, Ihre Kunden zufrieden zu stellen und sie positiv zu überraschen. Erst dadurch unterscheidet sich ein Unternehmen von den anderen und wird für seine Kunden unaustauschbar.

Bei der Entwicklung einer neuen Dienstleistungsidee sollten gleich zu Beginn die zentralen Fragen gestellt werden:

- Was an der neuen Idee ist überraschend ?
- Womit werden wir für unsere Kunden unaustauschbar ?
- Was ist nachhaltig an unserer neuen Idee ?
- Was machen wir besser, schneller, anders oder besonders ?
- Welchen Nutzen bieten wir unseren Kunden ?

Versuchen Sie, 20 Sätze über diese, Ihre Leistung (aus der Sicht der Kunden) zu formulieren !

Besonders wichtig in diesem Bereich ist es jedoch auch, die Service-Wünsche Ihrer Kunden zu antizipieren. Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer Kunden und stellen Sie sich und Ihren Mitarbeiter die Frage:

- Was habe ich als Kunde von der neuen Dienstleistungsidee ?
- Welche Leistungen möchte ich als Kunde „mitgeliefert“ bekommen ?
- Welche Annehmlichkeiten erwarte ich mir von diesem neuen Service ?
- Welche Sorgen werden mir durch die Dienstleistung abgenommen ?

Versuchen Sie, drei Minuten aus Kundensicht über die Leistung zu sprechen !

Um hier punkten zu können, ist es wichtig, dass Sie mit Ihren wichtigsten Kunden ständig in Kontakt sind und deren Wünsche kennen, andererseits auch Kritik dankend entgegennehmen. Sie sollten am besten über die Sorgen und Probleme Ihrer Kunden Bescheid wissen, damit Sie eine passende Dienstleistung entwickeln können. Aus Problemen oder Nachfragen können aber auch Kundenbedürfnisse ermittelt werden, die es möglich machen, neue Kundenkreise anzusprechen.

Erfassen der Kundenwünsche

Instrumente zum Erfassen der Kundenwünsche

- Aktives Beschwerdemanagement
Nützen Sie die Chance, kostenlos von Ihren Kunden zu lernen! Die systematische Erfassung der Beschwerden ist der einfachste und kostengünstigste Weg, Ihre Dienstleistungen zu verbessern und zielgenau auf Kundenwünsche einzugehen! Was zählt, sind eine möglichst rasche Behebung der Beschwerdeggründe und die einfache Erreichbarkeit einer kompetenten Person, bei der sich der Kunde beschweren kann. Für die Entwicklung der maßgeschneiderten Dienstleistung ist es notwendig, die Beschwerden systematisch aufzuzeichnen und zu bewerten!
- Kundenkonferenzen
Kundenkonferenzen eignen sich hervorragend zur Überprüfung Ihrer Kundenorientierung und liefern einen raschen und unkomplizierten Ausschnitt möglicher Marktmeinungen zur gestellten Frage. Mit Kundenkonferenzen, bei denen Lieferanten, Kooperationspartner, Behörden, Kunden und Vertreter aus der Zielgruppe Verbraucher eingeladen werden, wird eine sofortige Rückmeldung auf bestehende Dienstleistungen gegeben bzw. neue Wünsche von Kunden direkt aus Kundensicht an Sie herantragen. Kundenkonferenzen liefern Ihnen neue Denkanstöße und Hinweise auf mögliche Innovationen.
- Systematische Suche nach trendigen Ideen mit Methoden oder Instrumenten wie Brainstorming, Trendforschung, Monitoring (s. dazu Kap. 2)

CRM – Customer Relationship Management

Eine besonders wichtige Stellschraube, an der Sie bei der Entwicklung öko-effizienter Dienstleistungen drehen müssen, sind Ihre Kundenbeziehungen. Der Aufbau aktiver, langfristiger und profitabler Kundenbeziehungen ist immer stärker an die Serviceleistungen, die Sie Ihren Kunden bieten können, gekoppelt. Rund 90 %

aller Unternehmen sind sich der hohen Bedeutung des Services – Full Service bzw. hoher Zusatznutzen – schon bewusst. „Service Excellence“ besagt, dass Unternehmen, die ein hohes Serviceniveau aufweisen, eine überdurchschnittliche Rendite haben.

Kundenbeziehungen erfolgreich zu gestalten, erfordert viel Zeit, lohnt sich aber für das Unternehmen. Einige Tipps und Tricks für Ihr CRM:

*Customer
Relationship
Management*

- Schaffen Sie die nötigen organisatorischen Voraussetzungen (Anlegen einer Kundendatenbank, Pflege und Update derselben, „Füttern“ mit Informationen über den Kunden)
- Schaffen Sie Konsequenzen für die Unternehmensstrategie: Sie wollen treue und gebunden Kunden – dann sollten Sie selber auch so handeln und darin Vorbild sein!
- Seien Sie aktiv: Rufen Sie sich Ihren Kunden in regelmäßigen Abständen in Erinnerung!
- Gestalten Sie Ihre Kundenkontakte so persönlich wie möglich! Verzichten Sie auf mailings und Serienbriefe, rufen Sie an!
- Seien Sie sich bewusst, dass Beziehungen immer zwischen Menschen „passieren“, nehmen Sie sich Zeit für Ihre Kunden
- Und noch ein Tipp: Wie wäre es mit einem Regelverstoß? Überlegen Sie, welche Regel Sie maximal brechen können zum Vorteil Ihres Kunden?

Wer sind Ihre Wunschkunden?

Bestehende Kunden binden und Neukunden gewinnen ist bei der Entwicklung von neuen Dienstleistungen das Ziel. Ihre Fragen dazu sollten lauten: Wie sieht mein Wunschkunde aus? Ist er auf der Suche nach Geld oder nach Werten? Ist er aktiv oder passiv beim Kauf?

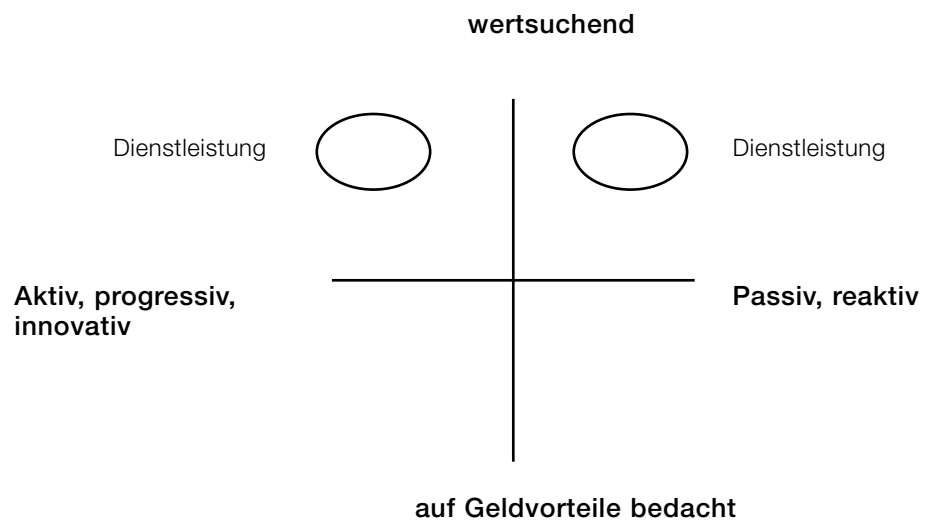


Abbildung 15: Klassifikation von Kundengruppen

Beim Anbieten von Dienstleistungen finden sich Ihre Kunden üblicherweise in den oberen beiden Feldern. Konzentrieren Sie sich auf eines der Felder und finden Sie damit Ihre Zukunftskunden! Fragen Sie sich auch, bei welcher Kundengruppe ökologisches und soziales Wirtschaften ein Verkaufsargument sein kann.

Erfolgreiches Dienstleistungsmarketing ist also mehr als das klassische Produktmarketing und setzt andere Schwerpunkte. Sie sollten sich bei der Entwicklung von Dienstleistungen immer vor Augen halten, dass der Mensch eine zentrale Rolle spielt, weil es sich um eine persönlich zu erbringende Leistung handelt. Man setzt die eigene Person als „Leistung“ ein. Seine Kunden zu informieren und zu motivieren, ist ein zentrales Element bei Dienstleistungen.

UND: Der Kunde bewertet jeden Anbieter danach, was dieser für ihn tun kann, nicht nur danach, was er ihm verkauft. Das bedeutet wiederum, dass Service zu einem wesentlichen Zusatznutzen des Produktes geworden ist. Genau das zu vermitteln, war auch Ziel der neuen Workshopreihe mit den Unternehmensvertretern.

Dienstleistungsideen, die aus Kundenwünschen entstanden sind

Beispiel aus der Praxis

Ein Tischler hat durch Gespräche mit seinen Kunden festgestellt, dass es in ihren Haushalten häufig Dinge gibt, die repariert werden müssten. Im Normalfall liefert und installiert der Tischler „nur“ das Produkt, das der Kunde bei ihm gekauft hat. Aufgrund der häufigen Rückmeldung seiner Kunden ist der Tischler hellhörig auf den Kundenwunsch nach einer umfassenderen Leistung geworden. Die handwerklichen Fähigkeiten des Tischlers, der schon vor Ort ist, sind höchst gefragt. Was also liegt näher, als diese Kundenwünsche soweit wie möglich zu befriedigen und sich dadurch einen treuen Kunden zu sichern? Repariert werden seit neuestem auch lockere Sesselleisten, nicht schließende Kastentüren, Türgriffe etc. Sogar Selbstbaumöbel, die Kunden nicht zusammenstellen konnten, werden vom Fachmann zusammengebaut! Damit war die neue Dienstleistungsidee geboren, der Slogan „Ihr Tischler für einen Tag“ zieht und der Tischler hat viele treue und neue Kunden gewonnen.

Praxisaufgabe 3:

Wie risikofreudig sind Sie ?

Ziel dieser einfachen und auflockernden Übung ist es, seine eigenen Strategien der Entscheidung in Risikosituationen festzustellen. Und zwar einerseits in diesem Spiel, andererseits sollte die Gruppe im Anschluss hinterfragen, wie man sonst das Risiko bei Entscheidungen – und hier insbesondere bei der Entscheidung ein neues Geschäftsfeld, eine neue Dienstleistung einzuführen – abschätzt.

Vorbereitung

Besorgen Sie sich einen Minibasketballkorb mit dazupassendem Ball, den Sie am Rande eines Eimers bzw. an der Wand anbringen.

Machen Sie im Abstand von jeweils 1 m drei Linien auf den Boden (kleinste Distanz 1 m, größte Distanz 3 m).

Schreiben Sie ein Flipchart mit einer Matrix: Vertikal vermerken Sie die Namen aller Teilnehmer, horizontal machen Sie 4 Spalten.

Lassen Sie die Teilnehmer ein wenig üben.

Arbeitsauftrag

Runde 1

Sagen Sie den Teilnehmern, dass Sie sich entscheiden sollen, von welcher Linie sie werfen wollen. Die Regel für Runde 1 lautet: nur die positiven Treffer zählen!

Notieren Sie die Treffer auf dem Flipchart in der ersten Spalte. Die Punktevergabe lautet: 1 Punkt für Treffer von der 1 m Linie, 2 Punkte für Treffer von der 2 m Linie, 3 Punkte für Treffer von der 3 m Linie.

Runde 2

Sagen Sie die Regel für Runde 2 an: Diesmal zählen auch die Nicht-Treffer, d.h., wenn von der 2 m Linie nicht getroffen wird, zählen Sie minus 2.

Notieren Sie die Treffer auf dem Flipchart in der zweiten Spalte. Die Punktevergabe lautet also + für getroffene Würfe, – für nicht getroffene.

Runde 3

Sagen Sie die Regel für Runde 3 an: Die Treffer in dieser Runde zählen doppelt, und zwar doppelt positiv, aber auch doppelt negativ!

Notieren Sie die Treffer auf dem Flipchart in der dritten Spalte. Die Punktevergabe lautet also doppelt + für getroffene Würfe, doppelt – für nicht getroffene.

**BASKETBALL-ÜBUNG
RISIKO-VERHALTEN**

NAME:	1	2	3	SUMME:
MAIER	3/-	3/3	1/2	5
MÜLLER	3/-	3/-3	3/-6	-9
LEITNER	2/2	3/-2	2/4	+4
FRESNER	3/-	3/-3	3/-6	-9
MAYRHOFER	1/1	1/+1	1/+2	+4
STARK	3/-	2/-2	2/+4	+2
SPIEGEL	2/2	1/1	3/-6	-3
MÜLLER	2/2	2/-2	3/-6	-6
WESSEL	2/-	3/-3	2/-4	-7
WOLF	3/-	2/2	2/-4	-2

Abbildung 16: Ergebnis des Risikospiels

Im Anschluss bilden Sie die Quersumme der Punkte jedes Teilnehmers und notieren diese in Spalte 4. Damit ermitteln Sie „Sieger“ und „Verlierer“.

Danach analysieren Sie gemeinsam mit den Teilnehmern:

- Warum haben wir gewonnen/verloren?
- Was sagt diese Übung über Risikobereitschaft und Entscheidungsfindung aus?
- Wollten Sie Misserfolg vermeiden? Was war Ihr Erfolgsmotiv?
- Wer kann das Risiko gut abschätzen?

Die Quintessenz: Strategien mit zu großem Risiko sind nicht sehr erfolgreich

5. Ein Umsetzungsbeispiel von A bis Z

Zitat: „Eine Bereicherung der Workshopreihe war unter anderem zu erkennen, wie wichtig es ist, den Nutzen unseres Leistungsangebots für den Kunden zu erörtern.“

Andreas Brugger, Herk GmbH, Knittelfeld

5.1. Präsentation der Projektergebnisse

Am Ende eines erfolgreichen Projektes steht immer die optimale Präsentation der Ergebnisse. Sie verfügen bereits über eine laufende Projektdokumentation mit den Inhalten der Workshops, den Teammeetings, den einzelnen Stufen des Ideenfindungsprozesses und den ausgefüllten Arbeitsblättern. Daraus sollten Sie die wichtigsten Punkte herausgreifen, um die Vorstellung Ihrer neuen Dienstleistungsidee innerhalb Ihres Unternehmens aber auch nach außen vorzubereiten.

Auf dem Weg zur Entwicklung einer neuen nachhaltigen Produkt-Dienstleistung haben Sie einen wichtigen Prozess durchlaufen: Sie haben

- sich mit den Grundsätzen der nachhaltigen Unternehmensführung vertraut gemacht,
- gemeinsam mit Ihrem Team einen Ideenfindungsprozess durchlaufen,
- mit dem Bewertungstool die Nachhaltigkeit Ihrer neuen Idee beurteilt,
- anhand einer Checkliste die Umsetzbarkeit und Marktfähigkeit überprüft und
- sich schließlich auf eine neue Dienstleistungsidee geeinigt,
- Marketingideen entwickelt und umgesetzt.

Zum jetzigen Zeitpunkt ist Ihre neue Dienstleistungs-Idee bereits am Markt eingeführt oder befindet sich kurz vor der Einführung bzw. Umsetzung.

Sie können also wirklich stolz auf sich und Ihr Projektteam sein. Um die Ergebnisse als Motivationsfaktor betriebsintern aber auch -extern nutzen zu können, ist es wichtig, das gesamte Projekt und damit Ihr neues Angebot entsprechend zu präsentieren.

Intern dient die Präsentation dazu, Ihre Mitarbeiter über die neue Idee zu informieren und damit für die Umsetzung zu motivieren. Nach außen vermarkten Sie Ihre Idee ebenfalls und demonstrieren damit das Innovationspotenzial Ihres Unternehmens. Sie demonstrieren damit außerdem, dass Sie „nah am Kunden“ sind und sich um Ihre Kunden und deren Bedürfnisse kümmern.

Entwicklungsgeschichte und Meilensteine des Projektes zu dokumentieren, hilft dabei, die neue Idee besser zu verstehen und nachvollziehbar zu machen.

Was für alle Präsentationen gilt, ist auch bei der Vorstellung Ihrer nachhaltigen Dienstleistungsidee von Vorteil. Dazu ein paar allgemeine Tipps:

- Personifizieren Sie den Erfolg! Zeigen Sie Fotos der beteiligten Menschen! (gerade im DL-Bereich geht es um Menschen!).
- Ein Bild sagt mehr als tausend Worte: Zeigen Sie Fotos und grafische Darstellungen Ihres neuen Produkt-Dienstleistungskonzepts!

Tipps für die Präsentation Ihrer Dienstleistungsidee

EIN UMSETZUNGSBEISPIEL VON A BIS Z

- Visualisieren Sie Zahlen, Daten, Fakten und Ergebnisse in Form von Diagrammen. Nützen Sie zur nachhaltigen Bewertung der DL-Idee das Balkendiagramm aus dem Excel-Tool.
- „Kurz und gut“! Beschränken Sie sich auf die wesentlichen Merkmale und die wesentlichen Vorteile der neuen Idee.
- Bestimmen Sie das Ziel der Präsentation in Bezug auf das gewünschte Ergebnis und damit auf die gewünschte Zielgruppe. Möchten Sie informieren? (Kunden und Mitarbeiter) Überzeugen? (Kunden) Motivieren? (Mitarbeiter)
- 6K-Regel: kurz, klar, korrekt, kompakt, kongruent und konkret!

Begeistern Sie Ihre Mitarbeiter und Ihre Kunden für die neue Idee! Für die Präsentation Ihrer neuen Dienstleistungsidee werden die folgenden Punkte vorgeschlagen, die im Anschluss anhand eines Firmenbeispiels gezeigt werden. Diese Gliederung lehnt sich an den Ablauf und den Inhalt der Workshopreihe, die mit 13 österreichischen Unternehmen durchgeführt wurde, an.

Gliederung der Präsentation

Gliederung der Präsentation	Bemerkung
1) Origineller Name für die Dienstleistungsidee	<i>Der Name muss begeistern können und neugierig machen.</i>
2) Ihre Teammitglieder, deren Funktion im Unternehmen, Fotos, Statement zum Projekt.	<i>Nur gemeinsam sind Sie soweit gekommen! Kreativität, Aufgabenteilung und Teamgeist hat dieses Projektergebnis ermöglicht. Die Mitarbeiter verdienen Anerkennung.</i>
3) Eine kurze Beschreibung der Dienstleistungsidee. Produktbegleitend oder -ersetzend?	<i>Die Kernpunkte der Idee kurz beschreiben. Woraus besteht die Dienstleistung genau?</i>
4) Status der Idee: bereits umgesetzt, derzeit in Umsetzung, noch in Planung (voraussichtlicher Starttermin). Meilensteine.	<i>Wo stehen Sie? Wie sind Sie dorthin gekommen? Ihre Entscheidungen, Aktivitäten, Marketinginstrumente etc.</i>
5) Prozess der Ideenfindung: Brainstormingergebnisse etc.	<i>Lassen Sie Ihre Mitarbeiter und Kunden teilhaben an Ihrem kreativen Potenzial! Ein Mind-Map vom Brainstorming zeigt, wieviele Ideen es in Ihrem Unternehmen gibt.</i>
6) Bewertung der Nachhaltigkeit: Grafik aus dem Bewertungstool. Verbesserung im Vergleich zum „alten“ Produkt aufzeigen.	<i>Bekennen Sie „Farbe“! Zeigen Sie ökologische und soziale Vorteile Ihrer Dienstleistung. Überzeugen Sie auch damit Ihre Kunden!</i>
7) Entscheidung für die Umsetzung der Idee – z. B. aus dem Handlungsportfolio.	<i>Nennen Sie die Gründe, die letztlich für die Umsetzung der Idee ausschlaggebend waren. Nützen Sie dazu die Erkenntnisse aus der Checkliste bzw. den Portfolioanalysen.</i>
8) Kundennutzen	<i>Und nun das Wichtigste: Was hat Ihr Kunde vom neuen Angebot? Wie informieren Sie ihn über das Service?</i>
9) Vorteile für Ihr Unternehmen	<i>Worin sehen Sie den Nutzen für Ihr Unternehmen?</i>

Identifikation und Entstehungsgeschichte

Erzählen Sie etwas über die Entstehungsgeschichte bzw. legen Sie die Gründe dar, warum Sie sich für die Entwicklung eben dieser Dienstleistung entschieden haben! Waren es vorwiegend ökologische Gründe, war es die Idee für ein Sozialprojekt, Unzufriedenheit mit der jetzigen Situation, waren es Beschwerden Ihrer Kunden, die Ergebnisse einer Kundenkonferenz oder -umfrage, die Ihnen die Augen geöffnet haben?

5.2. Präsentation eines Erfolgsbeispiels von A–Z

Ein Karosserie- und Spenglerfachbetrieb

Einer der Teilnehmer der ersten Runde des Pilotprojektes, ein Karosserie- und Spenglerfachbetrieb aus der Obersteiermark, hat sich dafür entschieden, seinen Kunden ein neuartiges Autoglas-Service anzubieten. Das heißt, Scheiben werden soweit wie möglich repariert und nicht sofort durch Neuglas ersetzt. Aus ökologischer Sicht wird damit natürlich zunächst einmal der Ressourcenverbrauch reduziert, auch Hilfs- und Betriebsstoffe werden minimiert.

Das Unternehmen hat in seiner Abschlusspräsentation alle Stufen des Projektes sehr gut und nachvollziehbar aufgezeigt. Besonders auffallend dabei auch die Geschwindigkeit und Konsequenz der Umsetzung (Projektstart war der 19. März 2002, der letzte Workshop fand am 14. November 2002 statt). Bei der Präsentation finden sich sämtliche relevanten internen und externen Themenfelder aus der Checkliste (Kap. 4) wieder. Der Karosserie- und Spenglerfachbetrieb bringt nachhaltige Argumente, zeigt mit Bildern seine gut ausgewählten Marketingstrategien und belegt die Attraktivität seines neuen Angebots mit Zahlen.

Im Bereich Marketing sind die folgenden Schritte gesetzt worden, die für den Kunden eine angenehme Abwicklung durch besseres Service bedeuten:

- Preisausschreiben zum Gewinn von Neukunden:
Über 200 potenzielle neue Kunden sind jetzt in der Datenbank des Unternehmens
- Vereinfachung des Schadensfalles für den Kunden:
Sachverständigen-Anforderung über Internet, kostenloser Leihwagen für die Zeit der Reparatur
- Die neue Servicecard mit 10 % Rabatt auf Autoverglasungen und mehr dient zur Kundenbindung
- Kooperation mit Versicherungsagenturen:
direkter Kontakt mit Außendienstmitarbeitern

Marketingideen

Die neue Dienstleistungsidee ist ganzheitlich und erfasst mehrere Ebenen. Betriebsintern werden Mitarbeiterschulungen zum Umgang mit den neuen Werkzeugen zur Autoglasreparatur durchgeführt, außerbetrieblich wird die enge Kooperation mit Versicherungsagenturen gesucht. „Ganz nebenbei“ kümmert sich das Unternehmen noch um das Marketing, gewinnt innovativ Neukunden und bindet bestehende Kunden.

6. Die Evaluierung von Entwicklungsprozessen

Das Schlagwort Evaluation, das heißt die Beurteilung von Maßnahmen, Programmen und Projekten gehört heute zum Standardrepertoire des Projektmanagements.

Für die erfolgreiche Durchführung der Workshopreihe stehen bei der Evaluierung vor allem zwei Fragen im Vordergrund, nämlich:

- Hat die Workshopreihe das erwünschte Ziel gebracht (Effektivität)?
- War die Qualität der Workshopreihe für Sie zufriedenstellend?

Effektivität

Im Zentrum der Frage nach der Effektivität steht natürlich, ob die Workshopreihe das gebracht hat, was Sie sich davon erwartet haben. Es klingt zunächst banal, ist aber besonders wichtig, dass Sie sich bereits am Beginn der Workshopreihe ausdrücklich die Frage stellen: Was erwarte ich mir von der Workshopreihe?

Natürlich wird dabei höchstwahrscheinlich die Entwicklung einer ökoeffizienten Produktdienstleistungsidee im Vordergrund stehen. Aber, wie die Pilotreihe dieser Workshopreihe gezeigt hat, können auch eine Reihe andere Erwartungen bestehen, z. B.:

- Informationen über Nachhaltigkeit zu erhalten,
- Informationen über ökoeffiziente Dienstleistungen zu bekommen,
- neue Ideen zu bekommen, die Kundenbindung zu erhöhen,
- Hilfe bei der Vermarktung von ökoeffizienten Dienstleistungskonzepten
- Auftragszunahme
- Netzwerke mit anderen Unternehmen aufzubauen, die im Bereich öko-effizienter Dienstleistungen tätig sind,

Sicherlich gibt es noch weitere Erwartungen, die mit der Workshopreihe verbunden sein können. Fragen Sie sich also bitte am Beginn der Workshopreihe, welche Ziele Sie mit der Teilnahme an der Workshopreihe verfolgen!

Am Ende der Workshopreihe ist es notwendig, dass Sie sich nochmals überlegen, inwieweit ihre Erwartungen vom Beginn der Veranstaltung eingetreten sind:

- Was haben Sie in der Workshopreihe gelernt?
- Was haben Sie nicht gelernt, was sie eigentlich lernen wollten?
- Warum sind Ihre Erwartungen nicht eingetreten?
- Was müssten Sie oder andere tun, damit sich Ihre Erwartungen doch noch erfüllen?
- Sind im Workshop vielleicht positive und/oder negative Dinge eingetreten, die Sie gar nicht erwartet haben?
- Was könnten Sie oder andere tun, um diese Lernerfahrungen zu verstärken?

Effektivität

Was erwarte ich mir von der Workshopreihe?

Welche Erwartungen sind eingetreten?

*Qualitätsvolle
Umsetzung*

Qualitätsvolle Umsetzung

Die Fragestellung nach der qualitätsvollen Realisierung der Workshopreihe besteht aus einer Reihe von Teilaspekten, die sich mit tatsächlicher Umsetzung, Vermittlung, Inhalte, Didaktik und organisatorischem Rahmen beschäftigen.

Die Frage nach der tatsächlichen Umsetzung befasst sich mit scheinbar selbstverständlichen Daten. Ihre Beantwortung kann aber bereits Schwächen der Workshopreihe, mögliche Gründe dafür und damit auch Ansätze für deren Lösung aufzeigen. Denn die Gründe für Nicht-Abhaltung, und -Teilnahme sowie vorzeitiges Verlassen der Workshopreihe können in inhaltlichen, didaktischen oder organisatorischen Schwächen begründet sein.

Stellen Sie sich also folgende Fragen:

- Haben die Workshops stattgefunden ?
- Wenn nein, warum nicht ?
- Haben Sie an allen Workshops teilgenommen ?
- Wenn nein, warum nicht ?
- Wie viele Personen haben teilgenommen ?
- Haben Personen die Workshopreihe frühzeitig verlassen ?
- Wenn ja, warum ?

Eine weitere wichtige Fragestellung bei der Umsetzung der Workshopreihe betrifft die Inhalte.

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Waren die in den Workshops vermittelten Inhalte für Sie wichtig ?
- Können Sie die vermittelten Inhalte in ihrem Unternehmen anwenden ?
- Wenn nein, warum nicht ?
- Und vor allem: Was soll in der Zukunft beibehalten werden und was kann man besser machen ?

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Form der Vermittlung ?

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Waren die Arbeitsunterlagen für Sie verständlich und klar ?
- War der / die Vortragende für Sie verständlich und klar ?
- War sein / ihr Vortrag systematisch und strukturiert ?
- Hatten Sie ausreichende Möglichkeiten zur Mitarbeit und zur Eigeninitiative ?
- Hatten Sie ausreichend Möglichkeiten, dass Sie sich mit ihren Kolleginnen austauschen und so voneinander lernen ?
- Aber auch:
Bestand ein angenehmes Arbeitsklima, in dem Sie gut lernen können ?
- Und vor allem:
Was soll man in der Zukunft beibehalten und was kann man besser machen ?

Ein wichtiger Punkt der Beurteilung ist sicherlich auch der organisatorische Rahmen der Workshops ?

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wie beurteilen Sie die Räume in denen der Workshop stattgefunden hat ?
- Wie beurteilen Sie die Verpflegung während des Workshops ?
- Waren alle Unterlagen, Materialien und technischen Hilfsmittel, die für den Workshop notwendig sind, vorhanden ?
- Und vor allem:
Was soll in der Zukunft beibehalten werden und was kann man besser machen ?

Sie kennen aus der Schulzeit die Benotung nach der fünfstufigen Notenskala. Nutzen sie diese Skala, die von sehr gut, gut, befriedigend, genügend bis nicht genügend reicht, zur Beantwortung der Fragen.

Beantworten sie die Fragen nach der Qualität der Workshops nach jedem einzelnen Workshop. Damit können sie Schwächen der einzelnen Workshops klarer identifizieren.

Beantworten sie die Fragen nach jedem Workshop

Das Wichtigste an der Evaluation ist jedoch:

Beantworten Sie nicht nur die Fragen für sich, sondern ziehen Sie die notwendigen Schlüsse daraus, die Sie der Erreichung Ihrer Ziele in dieser Workshopreihe näher bringt.

Praxisaufgabe 4:

Emotionale Evaluierung des Projektes

Zusätzlich zur eben beschriebenen Evaluierung mittels Fragebogen am Ende jedes Workshops sowie eines Gesamtfragebogens am Ende des Projektes sollten Sie gemeinsam mit den Teilnehmern der Workshopreihe eine offene Feedbackrunde durchführen, die Sie mit der Bewertung des Projektes mittels einer „Fieberkurve“ abschließen.

Vorbereitung

Nehmen Sie ein großes Pinwandpapier, auf dem Sie etwa in der Mitte des Blattes eine „Nulllinie“ ziehen. Skalieren Sie dann beliebig nach oben und unten (z.B. 4 Stufen). Ganz unten auf der Seite tragen Sie parallel zu dieser Nulllinie die Meilensteine Ihres Projektes ein wie z.B. Workshops oder auch die Brainstormingsitzung sowie weitere im Projekt wichtige Umsetzungsschritte.

Arbeitsauftrag

Bitten Sie nun die Teilnehmer, sich genau zu überlegen/erinnern, wie es Ihnen im Laufe des Projektes ergangen ist: Waren Sie zu Beginn eher skeptisch oder hochmotiviert, wie bzw. wann hat sich Ihre Einstellung zum Projekt geändert, gab es einen Punkt, an dem Sie völlig demotiviert waren etc.

Dann geben Sie jedem der Teilnehmer einen andersfarbigen Stift und bitten sie, wie eine Fieberkurve einzuzichnen, wie sie die einzelnen Projektphasen erlebt haben.

Im Anschluss daran fragen Sie die Teilnehmerinnen danach, ob sie die Linie noch genauer erklären möchten – diese Erklärung bzw. Interpretation sollte auf freiwilliger Basis geschehen. Damit haben Sie ein schönes Instrument zur emotionalen Auswertung zur Hand.

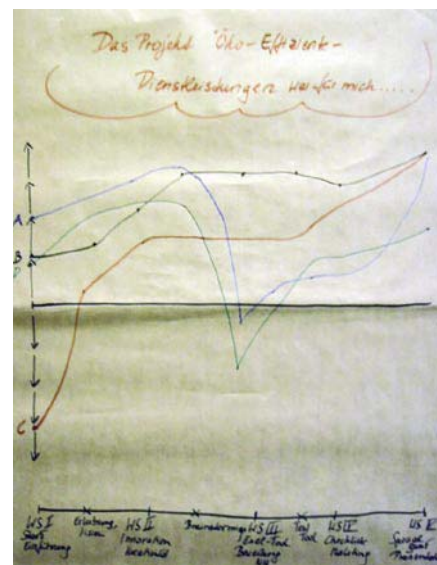


Abbildung 17: Beispiel einer „Fieberkurve“

7. Anhang

Glossar

Agenda 21

Auf der UN-Weltkonferenz für Umwelt und Entwicklung wurde 1992 in Rio de Janeiro als wichtigstes Dokument das Aktionsprogramm „Agenda 21“ beschlossen. Die Zahl „21“ bezieht sich dabei auf das 21. Jahrhundert, für das dieses Aktionsprogramm gültig bleiben soll. Es gilt für Industrie- und Entwicklungsländer gleichermaßen, die Umsetzung liegt in der Verantwortung der einzelnen Regierungen. Das 700 Seiten umfassende Dokument umreißt sehr detailliert, was weltweit für eine nachhaltige Entwicklung getan werden muss. Eine nachhaltige Entwicklung ist nur möglich, wenn die natürlichen Grundlagen des Wirtschaftens nicht weiter zerstört werden, wozu ökonomische, ökologische und soziale Aspekte in einer ganzheitlichen Betrachtung zusammengeführt werden sollen. Dazu werden in 4 Sektionen und 40 Kapiteln nahezu alle Politikfelder abgedeckt.

Corporate Social Responsibility (CSR)

Die Europäische Union spricht in ihrem Grünbuch zur „Corporate Social Responsibility“ von der kontinuierlichen Verpflichtung von Unternehmen, in ihren Geschäftsentscheidungen neben wirtschaftlichen und gesetzlichen Gesichtspunkten gleichermaßen soziale, ökologische und anderen ethischen Prinzipien verpflichtende Aspekte zu berücksichtigen und dadurch langfristig zu einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung beizutragen. Diese Verantwortung bezieht sich dabei auf alle internen und externen Unternehmensprozesse sowie deren Auswirkungen auf Mensch, Natur und Gesellschaft. Sie zielt auf die Verbesserung der Lebensqualität und des Wohlstandes von Mitarbeitern, Gemeinden sowie der gesamten Gesellschaft. CSR wird nicht als „Charity“, sondern als Strategie gesehen, Europa langfristig zur wirtschaftlich erfolgreichsten Region zu entwickeln.

Dienstleistungseinheit

Dienstleistungseinheiten sind Nutzungseinheiten, die mit der Verfügung (Eigentum, Besitz oder Nutzungsrecht) über ein Gut verbunden sind. Die Begriffe Dienstleistung, Nutzung und Service bedeuten in diesem Sinne das gleiche.

Diversity Management

Diversity Management beinhaltet Zielkataloge sowie Maßnahmenbündel und deren Evaluierung im Zusammenhang mit kulturellen Unterschieden (Ethnien, verschiedene Lebensformen, etc) in Organisationen. Hintergrund dieser Managementkonzepte sind die vielfältigen Herausforderungen und Chancen, die durch die zunehmende kulturelle Vielfalt in Unternehmen, staatlichen sowie privaten Organisationen entstehen. Ziele sind dabei die Vermeidung/Beseitigung von Diskriminierung einerseits und die Nutzung des innovativen Potentials kultureller Mannigfaltigkeit andererseits.

Ecodesign

EcoDesign ist der systematische Versuch Umweltbelastungen eines Produktes entlang des Produktlebenszyklus durch geeignete Strategien zu vermeiden bzw. zu reduzieren und dabei gleichzeitig wettbewerbsfähige, den Kundenbedürfnissen entsprechende Produkte zu produzieren.

Headline Indikatoren, Leitindikatoren

Indikatoren dienen zur Beurteilung, ob die mit den Leitbildern, Leitsätzen und Zielen angestrebte zukunftsfähige Entwicklung tatsächlich eingetreten ist. Unter Indikatoren sind Anzeiger oder Kenngrößen für komplexe, nicht direkt messbare Sachverhalte zu verstehen. Anschauliche Leitindikatoren dienen der Kommunikation in und mit Öffentlichkeit und Politik. Ihre Zahl sollte übersichtlich bleiben.

Invention/Innovation/Imitation

Im Zusammenhang mit der Erfindung und Einführung von neuen Produkten am Markt sind drei Begriffe zu unterscheiden. Die Invention, die Innovation und die Imitation. Die Invention steht am Beginn und ist die notwendige Vorstufe für die darauf folgende Innovation. Im allgemeinen Sprachgebrauch versteht man unter Invention die Erfindung, also das Ergebnis der Ideenfindung. Erscheint eine Erfindung erfolgversprechend und wird diese auf dem Markt eingeführt, spricht man von Innovation. Diese ist neuartig, meist komplex und birgt üblicherweise technisches und wirtschaftliches Risiko in sich. Die Imitation schließlich ist die Nachahmung, also die wiederholte Anwendung einer Problemlösung, die bereits an anderer Stelle (erfolgreich) eingesetzt wurde.

Produktlebenszyklus

Der Lebenszyklus eines Produkts lässt sich in 5 verschiedene Phasen einteilen:

1. Rohstoffgewinnung: Prozesse zur Gewinnung all jener Einsatzstoffe, die für die eigentliche Herstellung eines Produkts notwendig sind
2. Herstellung: Vorgänge innerhalb eines Betriebes, die letztlich zum verkaufsfertigen Produkt führen (Produktplanung, -entwicklung, -gestaltung, Einkauf, Produktion, Verpackung, ...)
3. Nutzung: Gebrauchsphase eines Produkts durch den Konsumenten
4. End of life: Jener Zeitpunkt, ab dem ein Produkt nicht mehr genutzt wird.
5. Transport: Transportvorgänge zur Auslieferung des fertigen Produkts vom Hersteller bis zum Händler und Konsumenten; alle Transporte, die zwischen den übrigen Produktlebenszyklusphasen auftreten.

Mikroebene – Makroebene

Man unterteilt ökonomische Vorgänge räumlich in zwei Ebenen. Die Mikroebene ist die Ebene der einzelnen Akteure, wie Haushalte und Unternehmen. Die Makroebene ist die Ebene des Staates, der Volkswirtschaft. Wirtschaftspolitische Entscheidungen wie die Einführung einer Steuer zählen zur Makroebene.

Multikriterielle Bewertung/Entscheidungshilfe

Sie stellt eine Gruppe von (mathematischen) Methoden dar, welche in der Lage sind komplexe Entscheidungen, in denen verschiedene Kriterien zu berücksichtigen sind, vorzubereiten und zu unterstützen. Sie zeichnet sich durch die Einbindung von Stakeholder sowie durch ihren prozesshaften Charakter aus.

Stakeholder

Stakeholder (betriebliche Anspruchsgruppen) sind all jene gesellschaftlichen Gruppierungen und Personenkreise, die in irgendeiner Form von der unternehmerischen Tätigkeit betroffen sind und daher ein berechtigtes Interesse haben, über diese unternehmerischen Tätigkeiten informiert zu werden bzw. diese auch in einem bestimmten Ausmaß mitzugestalten. Zu den wichtigsten betrieblichen Anspruchsgruppen zählen Mitarbeiter, liefernde Unternehmen, Kunden, Shareholder, Mitbewerber, Anrainer, Verwaltung, Banken, Versicherungen und letztlich auch die Umwelt, die über Naturschutzverbände (NGOs) oder Umweltschutzverbänden vertreten wird.

Literatur

- Behrendt, Siegfried et al. (1999)
Wettbewerbsvorteile durch ökologische Dienstleistungen – Umsetzung in der Unternehmenspraxis, Springer Verlag, Berlin Heidelberg
- Hausschildt, Jürgen (1997)
Innovationsmanagement. Vahlen, München
- Hinterberger, Fritz et al. (1994)
Increasing resource productivity through eco-efficient services.
 Wuppertal papers No. 13
- Hrauda, G.; Jasch C. (1999)
EcoServices for sustainable development in the EU: Bericht Österreich,
 BMfWF, Berichte aus Energie und Umweltforschung, Band 8
- Klemmer, P., Hinterberger, F. (1999)
Öko-effiziente Dienstleistungen: Dokumentation einer Workshopreihe zur Intensivierung der Branchenkommunikation, Wuppertaltexte
- Kopfmüller et al. (2001)
Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren. Berlin
- Littig, Beat(e) (2001)
Eco-efficient Services for Private Households: Looking at the Consumer's Side, in: E. Hildebrandt / B. Lorentzen / E. Schmidt (Hg): *Towards a Sustainable Worklife European Approaches*, Berlin: Edition Sigma, S.231–246
- Mont, Oksana (2000)
Product-Service Systems – Shifting corporate focus from selling products to selling product-services: a new approach to sustainable development. AFR-Report Nr. 288
- Österreichische Bundesregierung (2002)
Österreichs Zukunft nachhaltig gestalten – Die österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung. Wien
- Ornetzeder, M., Buchegger, B. (1998)
Soziale Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung,
 BMfWF, Berichte aus Energie- und Umweltforschung, Band 11
- Schmidt-Bleek, Friedrich (1999)
Ökodesign „Vom Produkt zur Dienstleistungserfüllungsmaschine“,
 Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst,
 Schriftenreihe des WIFI Nr. 303
- Sellnow, Reinhard (1997)
Die mit Problemen spielen ... Ratgeber zur kreativen Problemlösung. Bonn
- Vahs, D., Burmester R. (2002)
Innovationsmanagement von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. Schäffer-Poeschl, Stuttgart

Links

Beispieldatenbanken, Netzwerke

<http://www.serviceinnovation.at>

Projekthomepage ...

<http://www.ecodesign-beispiele.at/>

Ecodesign Beispiele des WIFI Österreich – Das Forum für ökointelligente Ideen

<http://www.effizienzboerse.at/>

Effizienzbörse.at – Das Internet-Portal für öko-effiziente Produkte und Dienstleistungen

<http://www.ioew.de/dienstleistung/>

Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung – Portal nachhaltige Dienstleistungen und Systeminnovationen

<http://www.suspronet.org/>

Internationales Netzwerk zum Thema Design nachhaltiger Produkt-Dienstleistungssysteme

<http://www.isi.fhg.de/pi/prokreis/>

Initiative zur Entwicklung industrieller Konzepte zur Nutzungsintensivierung und Lebensdauererlängerung von Produkten

<http://www.ecodesign.at/>

Österreichischer Ecodesign Informationsknoten

http://www.pss-info.com/html/st_index.php

Informationsplattform eines europäischen Verbundprojekts für die Entwicklung innovativer Produkt-Dienstleistungssysteme

<http://www.dl2100.de/>

Aktionsplattform des deutschen Forschungsministeriums zu Zukunftstrends, Unternehmenspraxis und Innovationen

Unternehmen

<http://www.blitzblume.de/>

Blitzblume Elektrohaushaltsgeräte, Deutschland

<http://www.denzeldrive.at>

DENZELDRIVE Carsharing GmbH, Österreich

<http://www.mobility.ch>

Mobility Car Sharing, Schweiz

<http://www.intersportrent.at/>

Intersport Austria GmbH

<http://www.hermanmiller.com>

Coro Inc. (Herman Miller)

<http://www.mewa.de/index.html>

MEWA Textilservice