

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62  
  
68131 Mannheim

Reihe:  
Management Know-how  
Nr.: M 122

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Kuester, S. / Schuhmacher, M. /  
Broermann, B / Worgul, A.*

### **Erfolgsfaktoren von Innovationen in der Dienstleistungsindustrie unter Berücksichtigung von Branchenunterschieden**

Mannheim im Mai 2010

*Univ.-Professorin Dr. Sabine Kuester*

ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing III an der Universität Mannheim und Direktorin des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung.

*Dr. Monika Schuhmacher, MBA*

ist Postdoktorandin am Lehrstuhl für Marketing III an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kffr. Barbara Broermann*

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing III an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kfm. Andreas Worgul*

ist Berater in der Carlson Wagonlit Travel CWT – Air Solutions Group.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die drei Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer, Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.**

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de).

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

**AUDI AG,**  
Peter Schwarzenbauer

**BASF SE,**  
Hans W. Reiners

**Dr. Ralf Bethke**

**Bremer Landesbank,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Rainer Ohnheiser

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Jürgen Scherer

**Continental AG,**  
Dr. Hartmut Wöhler

**Coty GmbH**  
Bernd Beetz

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Thomas Kipp

**Deutsche Telekom AG,**  
Dr. Christian Illek

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Michael Göpfarth

**Evonik Degussa GmbH,**  
Dr. Volker Grunwald

**Fiege Holding Stiftung & Co. KG,**  
Dr. Stefan Kurrle

**Focus Magazin Verlag,**  
Frank-Michael Müller

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Stefan Fuchs

**Stephan M. Heck**

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Heidelberger Druckmaschinen AG,**  
Marcel Kießling

**Heraeus Holding GmbH,**  
Jan Rinnert

**IBM Deutschland GmbH,**  
n.n.

**Kabel BW,**  
Christoph Nieder

**Knauf Gips KG,**  
Manfred Grundke

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler**

**Körper PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**L'Oréal Deutschland GmbH,**  
Rolf Sigmund

**MVV Energie AG,**  
Matthias Brückmann

**Nestlé Deutschland AG,**  
n.n.

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert**

**Thomas Pflug**

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. Jürgen Rautert**

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Hans Riedel**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Jürgen Redmann

**Roche Pharma AG,**  
Dr. Hagen Pfundner

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Carsten Kaisig

**RWE Energy AG,**  
n.n.

**R+V Lebensversicherung AG,**  
Heinz-Jürgen Kallerhoff

**Saint-Gobain Building Distribution Deutschland GmbH**

Udo H. Brandt

**Thomas Sattelberger**

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Luka Mucic

**Prof. Dr. Dieter Thomaschewski**  
FH Ludwigshafen

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**United Internet Media AG,**  
Matthias Ehrlich

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Bertram Staudenmaier

- M122 Kuester, S. / Schuhmacher, M. / Broermann, B. / Worgul, A.: Erfolgsfaktoren von Innovationen in der Dienstleistungsindustrie unter Berücksichtigung von Branchenunterschieden, 2010
- M121 Staritz, M./Nitescu, D.: Vertriebspartnermanagement in der ITK-Branche: Aktuelle Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, 2010
- M120 Bauer, Hans H./Albrecht, Carmen-Maria Finkel, Ariana S. D.: Personenmarken erfolgreich managen Ein markenpersönlichkeitsbasierter Steuerungsansatz, 2010
- M119 Klarmann, M. / Schäfer, T. / Staritz, M.: Erfolgsfaktoren des Softwarepricing – eine Benchmarkingstudie unter deutschen Softwareherstellern, 2009
- M118 Homburg, Ch./Müller, M.: Effektives Verhalten von Verkäufern im Kundenkontakt - Status Quo und Erfolgsfaktoren, 2009.
- M117 Homburg, Ch. / Krämer, M.: Erfolgreiches Management von Preissystemen: Zahlt sich Einfachheit in der Preissetzung aus?, 2009
- M116 Kuester, S. / Landauer, N. / Becker, A.: Der Einfluss des Markenwerts auf die Unternehmensperformance, 2009
- M115 Homburg, Ch./Prigge, J.-K.: Product Elimination Excellence – Systematische Portfolio-Bereinigung im B2B-Bereich, 2009
- M113 Bauer, Hans H. / Donnevert, Tobias / Merkel, Jan: Stärkt Integrierte Kommunikation Ihre Marke? Eine empirische Untersuchung im B2B-Markt, 2008
- M112 Homburg, Ch. / Staritz, M. / Bingemer, S. : Wege aus der Commodity-Falle – Der Product Differentiation Excellence-Ansatz, 2009
- M111 Homburg, Ch. / Droll, M.: Kundenpriorisierung. Wegweiser für ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement, 2008
- M110 Hahn, O. K. / Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Patient Relationship Management – Konzeption und Umsetzung, 2008
- M109 Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Die Bedeutung von Open Innovation in Innovationsnetzwerken. Einblicke in die Automobilindustrie, 2007
- M108 Homburg, Ch. / Lüers, T.: Wertorientiertes Marketing: Durch Marketing den Unternehmenswert steigern, 2007
- M107 Homburg, Ch. / Kuhn, J.: Market Launch Excellence – Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement, 2007
- M106 Homburg, Ch. / Fargel, T.: Customer Acquisition Excellence – Systematisches Management der Neukundengewinnung, 2007
- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattspirale, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003

### Englische Arbeitspapiere der Management Know-how Serie

- M116e Kuester, S. / Landauer, N. / Becker, A.: The Impact of Brand Value on Corporate Performance, 2009.
- M114e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Lenz, C. / Mantel, J.: An Input-Process-Output Investigation of NPD Team Performance, 2008
- M109e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Open Innovation in Innovation Networks. Insights into the Automobile Industry, 2008
- M099e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternatives to Discounts: What value is attached to sales promotions in the automotive sector?, 2007
- M098e Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Guidelines for Professional Marketing and Sales Planning, 2007
- M096e Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing – An Empirical Study, 2007
- M090e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – A Guideline for Professional Price Management, 2007
- M087e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2007
- M086e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Cooperation Between Marketing and Sales. A Neglected Interface, 2007
- M085e Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Systematic Key-Account-Management , 2007
- M075e Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence – A Guideline for Professional Brand Management, 2007
- M073e Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence – A Guideline for Professional Complaint Management, 2007

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## Abstract

Die kontinuierliche Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen stellt für die Dienstleistungsindustrie einen kritischen Faktor für das langfristige Überleben dar. Dienstleistungsunternehmen benötigen daher ein genaues Verständnis über die Charakteristika und Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsinnovationen in ihrem spezifischen Serviceindustrienumfeld. Die Serviceindustrie ist sehr heterogen und die Forschung zu Erfolgsfaktoren von Serviceinnovationen hat dieser Vielfältigkeit bisher nur in unzureichendem Maße Rechnung getragen. Frühere Studien beziehen sich oftmals nur auf ausgewählte Dienstleistungsindustrien, so dass eine Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere Dienstleistungsbranchen nicht gewährleistet ist.

Das Ziel dieser Arbeit liegt zunächst darin, einen Überblick über mögliche Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsinnovationen auf Basis der bisherigen Forschung darzustellen. Ein zweites Ziel ist es, die Dienstleistungsindustrie in Bezug auf ihre Innovationsaktivitäten in homogene Cluster zu unterteilen. Zuletzt zielt die Studie darauf ab auf Basis qualitativer Interviews mit Experten in den einzelnen Clustern Erfolgsfaktoren für die einzelnen Innovationstypen zu identifizieren. Als Basis für dieses Vorgehen dient die deutsche Dienstleistungsindustrie.

Basierend auf dem bisherigen Forschungsstand können 17 Erfolgsdeterminanten für Dienstleistungsinnovationen identifiziert werden. Die Analyse von 1.016 Dienstleistern anhand der Faktoren „Grad der Adoption von extern entwickelten Innovationen“ und „Grad der Individualisierung und Nutzung externer Innovationsquellen“ resultiert in die vier Innovationstypen 1) Effizienter Entwickler, 2) Innovativer Entwickler, 3) Interaktiver Adopter und 4) Standardisierter Adopter. Die Interviewergebnisse mit Experten dieser Innovationstypen bestätigten unsere Innovationstypologie. Es zeigt sich auch, dass bei den Innovationstypen unterschiedliche Erfolgsfaktoren eine Rolle spielen und dass Innovationsaktivitäten unterschiedliche Schwerpunkte erfahren sollten. Unsere Studie, die qualitative und quantitative Methoden verbindet, liefert wichtige Implikationen für das Management sowie für die Forschung.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Anhangsverzeichnis.....</b>	<b>III</b>
<b>1 Relevanz einer differenzierten Betrachtung von Dienstleistungsinnovationen.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsinnovationen .....</b>	<b>4</b>
<b>3 Innovationstypologie im Dienstleistungssektor .....</b>	<b>13</b>
3.1 Überblick über bisherige Innovationstypologien im Dienstleistungssektor .....	13
3.2 Empirische Entwicklung einer Innovationstypologie im Dienstleistungssektor .....	15
3.2.1 Datenbasis der Typologie.....	15
3.2.2 Faktor- und Clusteranalyse.....	16
3.2.3 Interpretation der Ergebnisse .....	19
<b>4 Typenabhängige Betrachtung der Erfolgsfaktoren der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen .....</b>	<b>21</b>
4.1 Stichprobenauswahl .....	22
4.2 Erhebungsinstrument und Analysemethode .....	24
4.3 Analyse der Experteninterviews .....	24
4.4 Interpretation der Ergebnisse und Ableitung der Innovationsannahmen .....	25
4.4.1 Effizienter Entwickler .....	25
4.4.2 Innovativer Entwickler.....	27
4.4.3 Interaktiver Adopter.....	30
4.4.4 Standardisierter Adopter .....	32
<b>5 Zusammenfassung und Implikationen.....</b>	<b>35</b>

5.1 Zusammenfassung.....	35
5.2 Managementimplikationen .....	38
5.3 Limitationen der Arbeit und Forschungsimplikationen.....	40
<b>Appendix .....</b>	<b>42</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>43</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erfolgsdeterminanten von Dienstleistungsinnovationen .....	6
Tabelle 2: Zusammensetzung der Stichprobe .....	16
Tabelle 3: Deskriptive Daten zur Stichprobe der Experten .....	23

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Graphische Darstellung der Clusterlösung ..... 19

# Anhangsverzeichnis

Appendix A: Rangordnung der Erfolgsdeterminanten der Dienstleistungs-  
innovationen..... 42

# 1 Relevanz einer differenzierten Betrachtung von Dienstleistungsinnovationen

Der Dienstleistungssektor ist von grundlegender Bedeutung für die Volkswirtschaften der Industrieländer, da er in Bezug auf das Bruttoinlandsprodukt das größte Wachstum generiert (vgl. Froehle et al. 2000; Lovelock/Gummesson 2004). Jedoch zeichnet sich der Markt für Dienstleistungen durch sich ständig ändernde Kundenbedürfnisse, harte Konkurrenz, Globalisierung von Märkten, sowie technische Innovationen aus. Infolgedessen stellt die Innovationsfähigkeit von Unternehmen im Dienstleistungssektor, wie auch für Unternehmen im produzierenden Sektor, eine Schlüsselkompetenz dar, die in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen wird (vgl. Javalgi/Martin 2007). Dies hängt ebenfalls damit zusammen, dass auch das produzierende Gewerbe verstärkt Dienstleistungen zur Differenzierung anbietet (vgl. Neu/Brown 2005). Ohne die Fähigkeit zur Innovation gerade bei Dienstleistungen können Unternehmen kein Wachstum generieren und sich am Markt nicht erfolgreich behaupten (vgl. Cooper/Edgett 1999).

Dienstleistungsunternehmen stehen zunehmend vor der Herausforderung, das Management der Dienstleistungsinnovationen zu optimieren. Dies erfordert allerdings ein genaues Verständnis der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen. Obwohl das Thema der Entwicklung von Dienstleistungen, insbesondere die Frage nach den Faktoren, die zu deren Erfolg und Misserfolg führen, seit den 90er Jahren untersucht wird, sind empirische Erkenntnisse in Bezug auf die Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen bisher nicht in ausreichendem Maße etabliert (vgl. Froehle/Roth 2007; Froehle et al. 2000; John/Storey 1998; Menor/Roth 2007; Menor/Tatikonda/Sampson 2002). Darüber hinaus basiert die Literatur zu Dienstleistungsinnovationen auf Kenntnissen, die weitestgehend aus dem produzierenden Sektor stammen (vgl. Cooper/de Brentani 1991; de Brentani 1989). Jedoch unterscheidet sich das Dienstleistungsmanagement aufgrund seiner charakteristischen Merkmale erheblich von dem Management eines physischen Gutes (vgl. Fitzsimmons/Fitzsimmons 1999; Grönroos 1994, 2002; Palmer 2001; Zeithaml/Bitner/Gremler 2006). Daher können Forschungserkenntnisse über Produktinnovationen nicht direkt auf Dienstleistungsinnovationen übertragen werden. Cooper und de Brentani (1991) stellen fest, dass die einzelnen Erfolgsfaktoren für Dienstleistungsinnovationen denen für produzierte Güter zwar ähneln, jedoch unterschiedliche Wichtigkeiten besitzen. So ist beispielsweise der Produktvorteil der wichtigste Erfolgsfaktor für produzierte Güter, für Dienstleistungen ist dieser jedoch weniger wichtig (vgl. auch Atuahene-

Gima 1996). Weiterhin zeigen Page und Schirr (2008) in einer umfangreichen Meta-Analyse mit 815 Studien, die sich allgemein mit Neuproduktentwicklung befassen, dass der Dienstleistungssektor bezüglich der Forschung in diesem Bereich unterrepräsentiert ist. So beschäftigen sich überraschenderweise lediglich 52 der insgesamt 815 Artikel mit Dienstleistungen und nur 21 der Artikel, die sich auf Dienstleistungsinnovationen konzentrieren, untersuchen deren Erfolgsfaktoren. Da jedoch ein Großteil des Bruttoinlandproduktes durch den Dienstleistungssektor generiert wird (vgl. CIA World Factbook 2010), erscheint eine ausführlichere Betrachtung der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen notwendig. So fordern Page und Schirr (2008) mehr konzeptionelle sowie empirische Forschung im Bereich der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen und empfehlen, dass quantitative sowie qualitative Techniken angewandt werden sollten, um ein besseres Verständnis der speziellen Eigenschaften der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen zu erlangen.

Forschung auf dem Gebiet der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen zeigt den strategischen Einfluss organisationaler, technologischer und prozessbezogener Faktoren auf die Fähigkeit eines Unternehmens, Dienstleistungsinnovationen schnell und erfolgreich zu entwickeln (vgl. Froehle/Roth 2007; Froehle et al. 2000). Überlegene Dienstleistungsinnovationen, die hohe Synergieeffekte einhergehend mit einem hohen Markt- und Produktfit sowie einer gut umgesetzten Markteinführung aufweisen, sind erfolgreicher als jene Dienstleistungsinnovationen, die die oben erwähnten Eigenschaften nicht oder nur geringfügig aufweisen (vgl. Cooper/de Brentani 1991; de Brentani 1991; Easingwood/Storey 1993; Storey/Easingwood 1993). Allerdings sind nicht alle Dienstleistungsinnovationen erfolgreich. Misserfolge implizieren finanzielle Verluste und hohe versteckte Kosten, insbesondere durch den ineffizienten Einsatz des Managements. Zugleich kann durch das Scheitern der Dienstleistung am Markt auch das Unternehmensimage Schaden nehmen (vgl. Oldenboom/Abratt 2000). In der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen nehmen Kunden eine zentrale Rolle ein, weil sie den externen Faktor bei der Dienstleistungserstellung darstellen. Da Unternehmen die Reaktionen der Kunden auf Dienstleistungsinnovationen im Vorfeld nicht genau abschätzen können, bestehen bei deren Entwicklung einige Risiken. Beispielsweise können Dienstleistungsinnovationen nach der Markteinführung nicht einfach aus dem Markt genommen werden und Unternehmenskapazitäten müssen für die Nutzer dieser Leistungen auch bei einem Misserfolg weiterhin bereit gestellt werden (vgl. Easingwood 1986). Da Dienstleistungsinnovationen einen hohen Kapital-, Technologie-, sowie Personaleinsatz

erfordern, sind Entscheidungen über ihre Entwicklung von höchster Wichtigkeit (vgl. de Brentani 1995a).

Erfolgsfaktorenstudien zeigen, dass sich die Erfolgsfaktoren zwischen Dienstleistungsbranchen unterscheiden (vgl. Cooper/de Brentani 1991; de Brentani 1989, 1991, 1995a/b, 2001; de Brentani/Cooper 1992; de Brentani/Ragot 1996; Ottenbacher/Gnoth/Jones 2006; Soete/Miozzo 1989; Storey/Easingwood 1993, 1996). In diesem Zusammenhang betont Atuahene-Gima (1996), dass sich die zukünftige Forschung mehr auf die Unterschiede der Dienstleistungsinnovationen in einzelnen Branchen statt auf die Unterschiede zwischen Dienstleistungs- und Produktinnovationen konzentrieren sollte. Auch Lovelock und Gummesson (2004) sehen die Notwendigkeit, sich in der Forschung zur Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen auf die unterschiedlichen Dienstleistungssektoren zu beziehen. Bisher existieren keine den Autoren bekannten Studien, die in umfassender Weise die Relevanz der Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsinnovationen unter Berücksichtigung der Unterschiedlichkeit verschiedener Dienstleistungsbranchen untersuchen. Dies ist überraschend, da die Heterogenität des Dienstleistungssektors stets als große Herausforderung beschrieben wird (vgl. Evangelista 2000). Der Dienstleistungssektor umfasst die unterschiedlichsten Branchen wie zum Beispiel Einzelhandel, IT, Banken sowie F&E-Dienstleister. Somit ist eine Generalisierung der Forschungsergebnisse aus einer Dienstleistungsbranche auf den gesamten Dienstleistungssektor problematisch.

Das Ziel der vorliegenden Studie ist es, Wissen und Erkenntnisse über erfolgreiche Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen zu generieren. Dies soll durch die Untersuchung von Faktoren, die zum Erfolg der Dienstleistungsinnovation in den verschiedenen Dienstleistungsbranchen beitragen, geschehen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist die Studie wie folgt aufgebaut. Zunächst wird eine Meta-Analyse mit Hilfe der Counting-Methode (vgl. Hunter/Schmidt 2004, S. 446) durchgeführt, um einen Überblick über Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsinnovationen auf Basis der bisherigen Forschung darzustellen. Darauf aufbauend wird auf die Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen eingegangen. Anschließend wird eine Clusteranalyse im deutschen Dienstleistungssektor durchgeführt, um die Branchen nach ihren Innovationstätigkeiten zu bündeln. Danach werden auf Grundlage der gewonnenen Dienstleistungsinnovationscluster und der aggregierten Erfolgsfaktoren Experteninterviews durchgeführt, um die Unterschiede der Erfolgsfaktoren der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen in Bezug auf die verschiedenen Cluster zu zeigen. Aus Sicht von Dienstleistungsunternehmen werden mit dieser

Arbeit dienstleistungs-, entwicklungsprozess-, unternehmens- und marktbezogene Faktoren untersucht, die wichtig für die Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen sind. Basierend auf den Interviews werden Innovationsannahmen in Bezug auf die optimale Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen für jedes Innovationscluster abgeleitet. Diese beziehen sich zum einen auf relevante Erfolgsfaktoren und zum anderen auf allgemeine Innovationsaktivitäten. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der Erkenntnisse, der Implikationen für die Unternehmenspraxis sowie einem Forschungsausblick. Diese explorative Arbeit bietet eine Grundlage für die Erstellung zukünftiger Modelle und weiterer empirischer Forschungsarbeiten.

## 2 Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsinnovationen

Eine erste Zielsetzung dieser Studie ist es, die bisher vorliegenden Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung im Bereich der Dienstleistungen zu aggregieren. Hierfür wurde der metaanalytische Ansatz der Counting-Methode gewählt (vgl. Hunter/Schmidt 2004, S. 446). In diese Counting-Analyse gingen quantitative empirische Studien ein, welche in übergreifender Weise die Thematik der Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsinnovationen untersuchen (z.B. Synergieeffekte, Dienstleistungsüberlegenheit, Marktattraktivität). Ausgesondert wurden Studien, die rein konzeptionelle Abhandlungen darstellen, eine fokussierte Betrachtung auf einzelne Erfolgsfaktoren verfolgen und Studien, die sich nicht explizit auf den Dienstleistungssektor beziehen. Ausgangspunkt für die Auswahl der Studien war eine umfassende Literaturrecherche, die insbesondere auf den folgenden drei Quellen beruhte: neueste Literaturüberblicke über die Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen, Datenbanken wie ABI/Inform oder Business Source Premier und akademische Wirtschaftszeitschriften in den Bereichen Marketing, Management, Dienstleistung und Neuproduktentwicklung. Für diese Suche verwendeten wir die Schlagwörter ‚Innovation‘ und ‚Dienstleistung‘. Nach Abschluss der Recherche standen insgesamt 24 Publikationen zur Verfügung, wobei fünf Artikel aussortiert wurden, da sie auf identischen Datensätzen basierten und unter anderen Titeln bereits veröffentlicht wurden. Somit ergaben sich 19 relevante Studien für die weitere Untersuchung. Von diesen 19 ausgewählten Studien bezogen sich sechs Studien auf eine Querschnittsbetrachtung des gesamten Dienstleistungssektors (vgl. z.B. Atuahene-Gima 1996; de Brentani 1995a, 2001; Vermeulen/de Jong/O’Shaughnessy 2005), neun Studien auf den Finanzdienstleistungsbereich (vgl. z.B. Carvalho Vieira/de Magalhaes Serra/Varela Gonzales 2004; Cooper/de Brentani 1991; Storey/Easingwood 1996, 1998) und die restlichen Studien

untersuchten andere spezielle Dienstleistungsindustrien wie z.B. das Hotel- und Gaststättengewerbe (vgl. Ottenbacher/Gnoth/Jones 2006), unternehmerische Dienstleistungen (vgl. de Brentani/Ragot 1996), IT-Dienstleistungen (vgl. van Riel/Lemmink/Ouwensloot 2004) oder den Einzelhandel (vgl. Martin 1996).

Im Anschluss analysierten wir diese 19 Studien qualitativ mit Hilfe der Counting-Methode. Diese meta-analytische Methode wurde bereits in früheren Literaturübersichten angewandt (vgl. Berg 2004; Griffin und Hauser 1996). Die Counting-Methode ist eine qualitative Forschungsmethode, die Ergebnisse mehrerer Studien aggregiert (vgl. Berg 2004).

Für eine eingehende Untersuchung der wesentlichen Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsinnovationen und für die Zusammenführung der Ergebnisse wurde die Vergleichbarkeit der Studien sichergestellt (vgl. Hauschildt 1991; Hauschildt/Salomo 2007).<sup>1</sup> Bei der Analyse der 19 Studien fanden wir insgesamt 138 Erfolgsfaktoren. Diese 138 Erfolgsfaktoren beziehen sich teilweise auf ähnliche Managementherausforderungen und konnten somit zu 17 verschiedenen Erfolgsdeterminanten verdichtet werden (siehe Tabelle 1). Als hilfreicher übergeordneter Bezugsrahmen für die Analyse und Verdichtung erweist sich dabei die von de Brentani (2001) entworfene viergliedrige Systematik von dienstleistungs-, entwicklungsprozess-, unternehmens- sowie marktbezogenen Erfolgsfaktoren. Auf diese wird im Folgenden nun näher eingegangen.

---

<sup>1</sup> In allen 19 Studien wurde der Innovationserfolg anhand der subjektiven Wahrnehmung von Dienstleistungsmanagern in Bezug auf die Erreichung bestimmter Ziele abgefragt. Der Erfolg wurde dabei nach Markteinführung der Innovation gemessen. Zehn Studien messen Erfolg anhand eines Items (vgl. z.B. de Brentani/Ragot 1996; Ottenbacher/Harrington 2008). Die übrigen Studien verwenden entweder mehrere Items (vgl. z.B. de Brentani 1995a, Oldenboom/Abratt 2000) oder mehrere Dimensionen (vgl. z.B. Carvalho/de Magalhaes/Varela 2004; Cooper/de Brentani 1991). Obwohl die Studien den Erfolg nicht identisch messen, kann von einem annähernd einheitlichen Erfolgsbegriff auf Basis monetärer Wirtschaftlichkeitsgrößen ausgegangen werden.

Tabelle 1: Erfolgsdeterminanten von Dienstleistungsinnovationen<sup>2</sup>

	Nummer der Studien, die einen wesentlichen Erfolgseinfluss nachweisen	Anzahl der Studien
<i><u>Dienstleistungsbezogene Erfolgsdeterminanten</u></i>		
- Vorteil der Dienstleistungsinnovation	[1], [2], [3], [4], [9], [10], [14], [16], [17]	9
- Qualität der Dienstleistungsinnovation	[1], [2], [3], [7], [12], [13], [15], [16]	8
- Neuheitsgrad der Dienstleistung	[1], [9], [10], [13], [14], [16]	6
- Qualität der Dienstleistungserstellung	[1], [2], [4], [12]	4
<i><u>Entwicklungsprozessbezogene Erfolgsdeterminanten</u></i>		
- Effizienz der Marketingaktivitäten bei der Markteinführung	[2], [3], [4], [5], [6], [9], [12], [13], [16], [17], [19]	11
- Effizienz der Aktivitäten in den Prozessphasen	[1], [2], [4], [5], [6], [15], [19]	7
- Formalität und Dokumentation des Entwicklungsprozesses	[5], [6], [7], [16], [19]	5
- Kundeninteraktion	[8], [10], [11], [13], [14]	5
<i><u>Unternehmensbezogene Erfolgsdeterminanten</u></i>		
- Kompetenz der Mitarbeiter	[1], [2], [7], [8], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [18]	11
- Synergiepotenziale	[1], [2], [4], [7], [9], [10], [12], [15], [16], [18]	10
- Ausmaß der Kundenorientierung	[1], [2], [5], [6], [7], [13], [14], [15], [17]	9
- Effizienz der internen Kooperationen	[1], [5], [6], [7], [8], [9], [11]	7
- Top-Management Unterstützung	[1], [5], [6], [7], [8], [11]	6
- Interdisziplinäre Teams	[1], [5], [6], [7], [9]	5
- Fähigkeit der effizienten Anpassung an sich ändernde Marktbedingungen	[1], [3], [4], [18]	4
- Innovationsfördernde Unternehmenskultur	[9], [10], [15], [17]	4
<i><u>Marktbezogene Erfolgsdeterminanten</u></i>		
- Marktattraktivität	[1], [2], [5], [6], [10], [18]	6

Quellen: [1] de Brentani 1989, 1991; [2] Cooper/de Brentani 1991; de Brentani/Cooper 1992; [3] Easingwood/Storey 1993; [4] Cooper et al. 1994; [5] Edgett 1994; [6] Edgett/Parkinson 1994; [7] de Brentani 1995a; [8] Martin/Horne 1995; [9] Atuahene-Gima 1996; [10] de Brentani/Ragot 1996; [11] Martin 1996; [12] Storey/Easingwood 1996; [13] Storey/Easingwood 1998; [14] Oldenboom/Abratt 2000; [15] de Brentani 2001; [16] Carvalho Vieira/de Magalhaes Serra/Varela Gonzales 2004; [17] van Riel/Lemmink/Ouwensloot 2004; [18] Ottenbacher/Gnoth/Jones 2006; [19] Ottenbacher/Harrington 2008<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Angeordnet nach Anzahl der Studien.

<sup>3</sup> Das Spektrum der Methoden, die in den meisten Studien eingesetzt wurden, ist sehr breit und reicht von Korrelationen (z.B. Storey/Easingwood 1996; van Riel/Lemmink/Ouwensloot 2004), t-Tests (z.B. Edgett 1994; Martin/Horne 1995) über

*Dienstleistungsbezogene Erfolgsdeterminanten:* Unter dienstleistungsbezogenen Erfolgsdeterminanten werden alle Faktoren zusammengefasst, die sich mit dem Output des Innovationsprozesses und demzufolge mit den Eigenschaften und Merkmalen einer Dienstleistungsinnovation befassen. Wir identifizierten die folgenden vier dienstleistungsbezogenen Erfolgsdeterminanten: Vorteil der Dienstleistungsinnovation, Qualität der Dienstleistungsinnovation, Neuheitsgrad der Dienstleistung und Qualität der Dienstleistungserstellung.

Vorteil der Dienstleistungsinnovation umfasst alle Erfolgsfaktoren, die sich mit dem wahrgenommenen Vorteil, also der Einzigartigkeit oder Überlegenheit, einer Dienstleistungsinnovation gegenüber anderen Wettbewerbsangeboten befassen. Insgesamt neun der 19 betrachteten Studien zeigen einen hoch signifikanten Zusammenhang zwischen dem Vorteil und dem Erfolg der Dienstleistungsinnovation. Zum Beispiel bestätigen Cooper und de Brentani (1991) einen größeren Erfolg von Dienstleistungsinnovationen, die einzigartig und qualitativ hochwertiger sind als die der Wettbewerber. Gleiches finden auch Easingwood und Storey (1993) in ihrer Untersuchung von B2B-Finanzdienstleistungen. Ein weiteres interessantes Ergebnis liefern de Brentani und Ragot (1996), die die Vorteilhaftigkeit einer Dienstleistungsinnovation als den mit Abstand wichtigsten Erfolgsfaktor identifizieren. Oldenboom und Abratt (2000) betonen in ihrer Studie den Aspekt der Wahrnehmung des Kunden bei der Vorteilhaftigkeit einer Dienstleistungsinnovation gegenüber Wettbewerbsangeboten. Begründet wird dieses Ergebnis mit der höheren Intangibilität von Dienstleistungen und der daraus folgenden Entstehung einer höheren Qualitätsunsicherheit auf Seiten des Kunden (vgl. Oldenboom/Abratt 2000).

Als weitere Erfolgsdeterminante wurde die Qualität der Dienstleistungsinnovation identifiziert. Hier erfolgt die Zuweisung all jener Erfolgsfaktoren, die die Fehlerfreiheit und Zuverlässigkeit einer Dienstleistungsinnovation beinhalten (vgl. Storey/Easingwood 1996). Insgesamt acht Studien ermitteln einen moderaten (vgl. z.B. de Brentani 1995a) bis hoch signifikanten (vgl. z.B. Carvalho Vieira/de Magalhaes Serra/Varela Gonzales 2004; Storey/Easingwood 1996, 1998) positiven Zusammenhang zwischen den integrierten Erfolgsfaktoren dieser Determinante und dem Innovationserfolg. Der Neuheitsgrad der Dienstleistung stellt eine weitere relevante Erfolgsdeterminante dar. Diese bezieht sich auf den Grad, zu dem die Dienstleistungsinnovation

---

Regressionen (e.g., de Brentani 1991; de Brentani/Ragot 1996) und Varianzanalysen (vgl. Cooper et al. 1994) bis zu Diskriminanzanalysen (z.B. Edgett/Parkinson 1994; Oldenboom/Abratt 2000; Ottenbacher/Gnoth/Jones 2006).

das Unternehmen in eine neue Dienstleistungskategorie einführt und bzw. oder eine neue Art der Dienstleistungsentwicklung oder Technologie angewandt wird (vgl. de Brentani 1991). Sechs Studien zeigen, dass der Neuheitsgrad der Dienstleistungsinnovation einen Einfluss auf den Innovationserfolg hat. Als letzte zu betrachtende Erfolgsdeterminante der dienstleistungsbezogenen Erfolgsfaktoren ist die Qualität der Dienstleistungserstellung zu nennen. Diese Erfolgsdeterminante subsumiert alle Faktoren, die sich mit der Kundeninteraktion während der Dienstleistungserstellung befassen, z.B. die vom Kunden wahrgenommene Qualität der Schnittstellen zum Kunden sowie die Freundlichkeit und Effizienz des Personals. Dieser Erfolgsdeterminante lassen sich Erfolgsfaktoren aus vier Studien zuordnen (vgl. Cooper/de Brentani 1991; Cooper et al. 1994; de Brentani 1991; Storey/Easingwood 1996). Die Unterschiede in der Wirkungsstärke auf den Innovationserfolg reichen dabei von gering (vgl. Cooper/de Brentani 1991) über moderat (vgl. Cooper et al. 1994) bis hin zu hoch (vgl. Storey/Easingwood 1996).

*Entwicklungsprozessbezogene Erfolgsdeterminanten:* Cooper and Edgett (1999) folgend kann der Dienstleistungsentwicklungsprozess als ein formaler Plan oder Gedankenprozess verstanden werden, der ein Dienstleistungsinnovationsprojekt von der Ideengenerierung bis hin zur Markteinführung und Kommerzialisierung darstellt. Entwicklungsprozessbezogene Erfolgsdeterminanten helfen Unternehmen die Effektivität und Effizienz von Innovationen zu verbessern, so dass knappe Ressourcen bestmöglich eingesetzt werden (vgl. Crawford/di Benedetto 2006). Die Gruppe der entwicklungsprozessbezogenen Determinanten beziehen sich auf die Beschaffenheit des Innovationsprozesses, folglich auf die Phasen und Aktivitäten bei der Entwicklung einer Dienstleistungsinnovation. Hierunter fallen die Determinanten Effizienz der Marketingaktivitäten bei der Markteinführung, Effizienz der Aktivitäten in den Prozessphasen, Formalität und Dokumentation des Entwicklungsprozesses und Kundeninteraktion.

Die Erfolgsdeterminante Effizienz der Marketingaktivitäten bei der Markteinführung wurde von elf Studien identifiziert (vgl. z.B. Carvalho Vieira /de Magalhaes Serra/Varela Gonzales 2004; Cooper/de Brentani 1991; Easingwood/Storey 1993; Edgett/Parkinson 1994; Storey/Easingwood 1996). Dies ist eine der stärksten Determinanten des Innovationserfolges. Genauer gesagt steigt der Innovationserfolg mit zunehmend effizienter Marketingkommunikation (vgl. z.B. Storey/Easingwood 1996), mit einer attraktiven Positionierung am Markt und einer hohen Übereinstimmung von Distributionsanforderungen der Dienstleistungsinnovation mit den vorhandenen Distributionsfähigkeiten des Unternehmens (vgl. z.B. Storey/Easingwood 1998).

Die Effizienz der Aktivitäten in den Prozessphasen bezieht sich auf alle Faktoren, die sich mit einem gut geplanten und effizient umgesetzten Innovationsprozess für Dienstleistungsinnovationen befassen. Insgesamt sieben der 19 Studien weisen Erfolgsfaktoren nach, die sich dieser Erfolgsdeterminante zuordnen lassen (vgl. z.B. Cooper et al. 1994; de Brentani 1991; Edgett/Parkinson 1994). Das Vorhandensein eines formalisierten und dokumentierten Entwicklungsprozesses für Dienstleistungsinnovationen ist eine weitere Erfolgsdeterminante, die fünf Studien nachweisen konnten. Jedoch konnte nur eine Studie einen hoch signifikanten Zusammenhang mit dem Innovationserfolg zeigen (vgl. Carvalho Vieira /de Magalhaes Serra/Varela Gonzales 2004). Edgett (1994) findet einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen dem Faktor Formalität und dem Innovationserfolg. Demnach kann ein Innovationsprozess, der anfangs eine klare Ideenselektion anhand von go-/no go-Entscheidungen durchführt und mit voranschreitenden Phasen immer formaler wird, die Erfolgchancen des Innovationsprojektes erhöhen. Die letzte Erfolgsdeterminante beschreibt das Ausmaß der Kundeninteraktion. Hierunter fallen alle Faktoren, die sich mit der expliziten Einbindung von Kunden bei der Entwicklung einer Dienstleistungsinnovation beschäftigen. Die zugeordneten Erfolgsfaktoren wurden in fünf Studien nachgewiesen. Hervorzuheben ist die besonders hohe Wirkungsstärke zwischen Kundenintegration bei gewerblichen Dienstleistungen und dem Innovationserfolg bei de Brentani und Ragot (1996). Martin und Horne (1995) stellen in ihrer Studie einen schwach positiven Zusammenhang zwischen dem Faktor Mitwirkung des Kunden im Innovationsprozess und dem Innovationserfolg fest. Dass KI keinen stärkeren positiven Einfluss auf Innovationserfolg hat kann dadurch erklärt werden, dass KI den Innovationsprozess potenziell verlangsamt. Das ist problematisch, da Unternehmen zunehmend dem Druck ausgesetzt sind, Dienstleistungen aufgrund immer kürzer werdender Lebenszyklen auch in diesem Bereich schneller zu entwickeln (vgl. Gupta/Wilemon 1990).

*Unternehmensbezogene Erfolgsdeterminanten:* In der Kategorie der unternehmensbezogenen Erfolgsdeterminanten befinden sich alle Erfolgsfaktoren, die sich mit der Beschaffenheit des unternehmensinternen Umfelds, genauer gesagt mit dem Management und der Organisation der Dienstleistungsinnovation, befassen. Insgesamt ergaben sich acht Erfolgsdeterminanten in dieser Kategorie: Kompetenz der Mitarbeiter, Synergiepotenziale, Ausmaß der Kundenorientierung, Effizienz der internen Kooperationen, Top-Management Unterstützung, interdisziplinäre Teams, Fähigkeit der effizienten Anpassung an sich ändernde Marktbedingungen und eine innovationsfördernde Unternehmenskultur.

Eine der identifizierten unternehmensbezogenen Erfolgsdeterminanten ist die Kompetenz der Mitarbeiter. Diese integriert alle Erfolgsfaktoren, die die Auswahl, die Qualifikation, das Verständnis und die Unterstützung der Mitarbeiter mit Kundenkontakt für die Dienstleistungsinnovation beschreiben. In insgesamt elf der 19 Studien wurden Erfolgsfaktoren dieser Determinante ermittelt (vgl. z.B. Cooper/de Brentani 1991; de Brentani 2001; de Brentani/Ragot 1996; Ottenbacher/Gnoth/Jones 2006; Storey/Easingwood 1996). Weiterhin umfasst die Erfolgsdeterminante Synergiepotenziale aller Erfolgsfaktoren, die sich mit Aspekten der Integration einer Dienstleistungsinnovation in vorhandene Unternehmensstrukturen befassen, wie die Übereinstimmung der Anforderungen einer Dienstleistungsinnovation mit den Managementfähigkeiten und finanziellen Ressourcen sowie den Kompetenzen verschiedener Unternehmensbereiche wie Personalwesen, Marketing und Vertrieb. Zehn Studien zeigen einen hoch signifikanten Einfluss auf den Innovationserfolg (vgl. z.B. Carvalho Vieira /de Magalhaes Serra/Varela Gonzales 2004; Cooper/de Brentani 1991; de Brentani 1991; de Brentani/Ragot 1996). De Brentani (1991) zeigt, dass Dienstleistungsinnovationen, die eine hohe Übereinstimmung mit den Managementfähigkeiten, der Kompetenz des Unternehmens, den Marketingfähigkeiten, dem vorhandenen Betriebssystem, dem Vertrieb sowie den finanziellen Ressourcen haben, erfolgreicher am Markt eingeführt werden können. Ein weiterer interessanter Effekt ergab sich bei Carvalho Vieira, de Magalhaes Serra und Varela Gonzales (2004), die einen positiven Zusammenhang von Managementsynergien auf die zeitliche Erfolgsdimension ‚Zeit bis zum Breakeven‘ nachweisen. Anders sind hingegen die Ergebnisse von Ottenbacher, Gnoth und Jones (2006), die nur eine geringe Wirkungsstärke von Synergiepotenzialen auf den Innovationserfolg im Gastgewerbe ermitteln.

Die Erfolgsdeterminante Ausmaß der Kundenorientierung subsumiert all diejenigen Erfolgsfaktoren, die sich mit der Erfüllung von eindeutig identifizierten Kundenbedürfnissen durch die Dienstleistungsinnovation befassen. Insbesondere zählen Marktforschungsaktivitäten mit dem Ziel, ein besseres Verständnis der Kundenbedürfnisse und des Kundenverhaltens zu erlangen, ein hoher Bedarf des Kunden nach Dienstleistung sowie die Erfüllung der Nutzenerwartung des Kunden zu dieser Erfolgsdeterminante. Insgesamt konnten neun Studien einen positiven Zusammenhang zwischen dieser Determinante und dem Innovationserfolg nachweisen (vgl. z.B. de Brentani 1991, 1995a, 2001; Edgett/Parkinson 1994; Oldenboom/Abratt 2000). In vielen Studien erwies sich diese Determinante sogar als stärkster Einfluss auf den Innovationserfolg. Carbonell, Rodríguez-Escudero und Pujari (2009) betonen sogar, dass ein

genaues Verständnis der Kundenbedürfnisse eine Grundvoraussetzung für die Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen ist.

Eine weitere Erfolgsdeterminante ist die Effizienz der internen Kooperation bei der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen. Darunter wird ein effizientes Schnittstellenmanagement sowie die Fähigkeit, verschiedene Qualifikationen bei der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen anzuwenden aber auch eine gute interne Kommunikation verstanden (vgl. de Brentani 1991). Hierbei ermitteln sieben der betrachteten Studien einen positiven Zusammenhang zwischen den integrierten Erfolgsfaktoren und dem Innovationserfolg. In vielen Fällen wird eine hohe Wirkungsstärke festgestellt (vgl. Atuahene-Gima 1996; de Brentani 1991, 1995a; Edgett/Parkinson 1994). Edgett und Parkinson (1994) erklären die Wichtigkeit einer effizienten internen Kooperation über die Merkmale Simultanität der Erstellung und des Konsums der Dienstleistung und der daraus folgenden Nichtlagerfähigkeit. Ein hoher Grad an interner Kooperation stellt demnach die Voraussetzung dar, diesen Dienstleistungsmerkmalen adäquat zu begegnen.

Die Determinante Top-Management Unterstützung bezieht sich auf Aspekte eines starken und erkennbaren Top-Management Supports für das Innovationsprojekt. Vor allem das Ausmaß der Beteiligung des Top-Managements an der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen ist interessant. Insgesamt sechs Studien bestätigen, dass eine Top-Management Unterstützung einen hoch signifikant positiven Einfluss auf den Innovationserfolg hat (vgl. Atuahene-Gima 1996; de Brentani 1991, 1995a; Edgett/Parkinson 1994). Alle Faktoren, die sich mit der Integration verschiedener Fachbereiche bei der Dienstleistungsentwicklung befassen, werden zu der Erfolgsdeterminante interdisziplinäre Teams verdichtet. Diese Erfolgsdeterminante wurde in insgesamt fünf der 19 Studien ermittelt. In den meisten Studien wird eine hohe Wirkungsstärke festgestellt (vgl. Atuahene-Gima 1996; de Brentani 1991, 1995a; Edgett/Parkinson 1994).

Des Weiteren ergibt sich die Erfolgsdeterminante Fähigkeit der effizienten Anpassung an sich ändernde Marktbedingungen. Hierzu zählen vor allem die Fähigkeit sich verändernde Kundenbedürfnisse zu verstehen und auf Wettbewerbsangebote flexibel mit eigenen Dienstleistungsinnovationen reagieren zu können. Vier der 19 Studien stellen einen positiven Einfluss dieser Determinante auf den Innovationserfolg fest, wobei meistens eine moderate Wirkungsstärke nachgewiesen wird (vgl. Cooper et al. 1994; Easingwood/Storey 1993; Ottenbacher/Gnoth/Jones 2006).

Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur ist die letzte identifizierte unternehmensbezogene Erfolgsdeterminante. Sie umfasst alle Erfolgsfaktoren, die die vom Management erzeugte Innovationskultur innerhalb des Unternehmens betreffen. Hierzu zählen u.a. die Bedeutung von Innovationsaktivitäten bei der Personalauswahl, -bewertung und -bezahlung, die Förderung von unkonventionellen und kreativen Entscheidungsprozessen sowie die Integration von Innovationen in die Unternehmensstrategie. Hier ermitteln vier Studien einen hochsignifikant positiven Zusammenhang zwischen der Erfolgsdeterminante und dem Innovationserfolg (vgl. Atuahene-Gima 1996; de Brentani 2001; de Brentani/Ragot 1996; van Riel/Lemmink/Ouwersloot 2004). Atuahene-Gima (1996) stellt zum Beispiel fest, dass Dienstleistungsunternehmen ihren Innovationserfolg erhöhen können, wenn Innovationsaktivitäten eine höhere Bedeutung bei der Personalauswahl, -selektion und -bezahlung beigemessen wird und das Management in der Lage ist eine innovationsfördernde Umgebung zu schaffen. Van Riel, Lemmink und Ouwersloot (2004) ermitteln außerdem einen Beitrag der Förderung von unkonventionellen und kreativen Entscheidungsprozessen innerhalb des Unternehmens zum Innovationserfolg.

*Marktbezogene Erfolgsdeterminanten:* Den Schlusspunkt der Analyse bilden marktbezogene Erfolgsdeterminanten, die sich auf das unternehmensexterne Umfeld beziehen, sich also mit der Beschaffenheit des Marktes befassen (vgl. de Brentani 2001). Unter der Erfolgsdeterminante Marktattraktivität werden alle Erfolgsfaktoren integriert, die sich mit dem Marktwachstum und der Marktgröße auseinandersetzen. Sechs Studien zeigen, dass Marktattraktivität einen signifikanten Einfluss auf den Innovationserfolg hat. Insbesondere wird das Wissen über das Marktpotenzial aufgrund vorheriger Marktforschung als sehr wichtig identifiziert (vgl. Edgett 1994; Edgett/Parkinson 1994). Zum Beispiel entdecken Cooper und de Brentani (1991) einen signifikant positiven, moderaten Zusammenhang zwischen dem Faktor Marktgröße und -wachstum und dem Innovationserfolg. Somit haben Dienstleistungsinnovationen, die große und schnell wachsende Märkte anstreben, eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch de Brentani und Ragot (1996) für gewerbliche Dienstleistungen sowie Ottenbacher, Gnoth und Jones (2006) für das Hotel- und Gastgewerbe.

Insgesamt konnten wir anhand der durchgeführten qualitativen Counting-Methode feststellen, dass die 19 Studien verschiedene Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsinnovationen identifizieren. Unterschiedliche Studien zeigen zudem die identifizierten Erfolgsfaktoren mit unterschiedlichen Effekten auf den Innovationserfolg. Die Unterschiedlichkeit der Effektstärken kann darauf

zurückzuführen sein, dass der Heterogenität der Dienstleistungsindustrie nicht in adäquater Weise Rechnung getragen wurde. Erfolgsfaktoren werden für unterschiedliche Dienstleistungsinnovationstypen variieren. Diesem Ansatz werden wir in den nächsten Kapiteln nachgehen.

### **3 Innovationstypologie im Dienstleistungssektor**

In den folgenden Abschnitten werden verschiedene Ansätze zur Analyse von Innovationstätigkeiten sowie wesentliche Innovationstypologien im Dienstleistungssektor vorgestellt. Des Weiteren wird eine eigene Typologie des Dienstleistungssektors auf Basis verschiedener Innovationsaktivitäten aufgestellt.

#### **3.1 Überblick über bisherige Innovationstypologien im Dienstleistungssektor**

Die Heterogenität des Dienstleistungssektors stellt eine besondere Herausforderung für die Analyse von Innovationsaktivitäten der verschiedenen Dienstleistungsbranchen dar (vgl. Ottenbacher/Gnoth/Jones 2006). Demzufolge besteht die Forderung an Wissenschaftler, den Dienstleistungssektor anhand bestimmter Charakteristika zu typologisieren und darauf aufbauende strategische Implikationen zu bilden (vgl. Lovelock 1983; Lovelock/Wirtz 2007). Aufgrund des Bedarfs einer Typologisierung des Dienstleistungssektors in relativ homogene Kategorien entstanden mehrere länderspezifische Klassifikationen (vgl. Chase 1978; Lovelock 1983; Shostack 1977; Thomas 1978). Ein bekannter Ansatz zur Erlangung einer Klassifikation ist es, industriespezifische Eigenschaften von Innovationsaktivitäten zu identifizieren, so dass Dienstleistungsindustrien zu sogenannten Innovationstypen gebündelt werden können (vgl. Camacho/Rodríguez 2005; Evangelista 2000; Hipp/Grupp 2005; Hollenstein 2003; Pavitt 1984, Soete/Miozzo 1989; Sundbo 1997).

Der Grundstein zur Entwicklung von Innovationstypologien wurde von Pavitt (1984) gelegt, der in einer vielbeachteten Studie die Innovationsaktivitäten des gesamten Wirtschaftssektors Großbritanniens in vier Innovationstypen unterteilte. Sämtliche Dienstleistungsbranchen wurden dabei einem Typ zugeordnet. Darauf aufbauend wurden in jüngster Zeit verschiedene Ansätze von Typologien entwickelt.

Zum Beispiel untersuchte Evangelista (2000) Innovationstypen für den italienischen Dienstleistungssektor. Methodisch wurde in drei Schritten vorgegangen: Zuerst wurden aus

Sekundärdaten die wesentlichen Variablen ausgewählt, die als Indikatoren für die unterschiedlichen Innovationstätigkeiten im Dienstleistungssektor dienen können. Anschließend wurden diese zu Branchenmittelwerten aggregiert. Zuletzt wurden mit Hilfe von Faktor- und Clusteranalyse drei Faktoren (Innovationsintensität, technologische Quellen, marktorientierte Innovationsstrategie) identifiziert, auf deren Basis sich vier Innovationstypen ergaben. Andere Studien folgten dieser Methode. Zum Beispiel Hollenstein (2003), der eine Clusteranalyse für die Schweiz durchführte, Camacho und Rodríguez (2005), die eine Typologie für den spanischen Dienstleistungssektor erarbeiteten und Hipp und Grupp (2005), die die konzeptionell und theoretisch hergeleitete Typologie von Soete und Miozzo (1989) bestätigten.

Bei Hipp und Grupp (2005) ergeben sich vier Innovationstypen. Der wissensintensive Typ wird so verstanden, dass externes Wissen in Kombination mit internem Wissen in kundenangepasste Dienstleistungsinnovationen umgewandelt wird (vgl. Hipp/Grupp 2005). Dieser Innovationstyp ist deshalb durch Dienstleistungsinnovationen mit einem tendenziell höheren Individualisierungsgrad gekennzeichnet (vgl. Tether/Hipp/Miles 2001). Der skalenintensive Typ sowie der netzwerkbasierte Typ verfolgen vor allem Effizienzgesichtspunkte im Sinne von Vereinfachung und Standardisierung der Innovationstätigkeiten, welche z.B. durch Prozessinnovationen erzielt werden können. Des Weiteren tragen Innovationen dazu bei, die Qualität der Dienstleistung zu verbessern (vgl. Tether/Hipp/Miles 2001). Charakteristisches Merkmal für den skalenintensiven Typ ist die Abhängigkeit von physischen Netzwerken, wohingegen der netzwerkbasierte Typ von Informationsnetzen abhängig ist (vgl. Hipp/Grupp 2005). Prägend für den zulieferdominierten Typ ist, dass Innovationen übernommen werden, die außerhalb der Branche entwickelt wurden. Somit besteht die Innovationstätigkeit vorwiegend in der Akquisition und Implementierung dieser externen Innovationen. Eigene Forschungsaktivitäten finden selten statt (vgl. Hipp/Grupp 2005). Sundbo (1997) wählte eine andere methodische Herangehensweise. Er identifizierte mit Hilfe von 21 Fallstudien eine Innovationstypologie für den dänischen Dienstleistungssektor. Insgesamt bestätigen diese Arbeiten, dass sich der Dienstleistungssektor in Bezug auf Innovationsaktivitäten als heterogen darstellt und dass unterschiedliche Typologien existieren, die homogene Innovationsaktivitäten aufzeigen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der aktuelle Erkenntnisstand der Innovationsaktivitäten des Dienstleistungssektors auf wenigen empirischen Studien beruht. Die Typologien unterstreichen, dass die Forschung in diesem Bereich die Heterogenität der

Dienstleistungsindustrie auch für die Innovationsentwicklung adressieren muss, um wertvolle Erkenntnisse zu erlangen. Um in Zukunft Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsinnovationen zu untersuchen, müssen die Innovationsaktivitäten für die verschiedenen Innovationstypen einzeln betrachtet werden. Hier setzt die vorliegende Arbeit an und entwickelt eine Innovationstypologie für den deutschen Dienstleistungssektor. Dabei gruppieren wir Typen, die durch ähnliche Innovationsaktivitäten charakterisiert sind und folgen somit methodisch dem Vorgehen von Evangelista (2000).

## 3.2 Empirische Entwicklung einer Innovationstypologie im Dienstleistungssektor

### 3.2.1 *Datenbasis der Typologie*

Für die Entwicklung einer Innovationstypologie des Dienstleistungssektors wird als Datenbasis auf die Innovationserhebung des Mannheimer Innovationspanels (MIP) des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) zurückgegriffen. Das MIP ist der deutsche Beitrag zum Community Innovation Survey (CIS) der Europäischen Union. Die CIS ist eine der wichtigsten Datenbanken in Bezug auf die Innovationsaktivitäten des Dienstleistungssektors (vgl. Hipp 2000). In diesem Datensatz befinden sich 1.016 Dienstleistungsunternehmen, die eine aktive Innovationsentwicklung betreiben. Diese Unternehmen können gemäß den Unterkategorien des NACE-Klassifikationsschemas 21 Branchengruppen zugeordnet werden. Eine Auflistung der sich ergebenden Branchengruppen sowie deren Verteilung in der Stichprobe befinden sich in Tabelle 2.

Tabelle 2: Zusammensetzung der Stichprobe

	Stichprobenverteilung (in Prozent)
<i>Branchengruppen</i>	
Transportdienstleistungen	14,4
Architektur- und Ingenieurdienstleistungen	10,6
Datenverarbeitung und Datenbanken	9,5
Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatungen	8,0
Großhandel	7,9
Grundstücks- und Wohnungswesen	5,4
Einzelhandel	4,6
Forschung und Entwicklung	4,5
Sonstige Dienstleistungen	4,2
Abwasser- und Abfallbeseitigung	3,6
Gebäudereinigung	3,6
Bankdienstleistungen	3,3
Technische, physische und chemische Untersuchung	2,9
Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	2,6
Versicherungsdienstleistungen	2,5
Sonstige Finanzdienstleistungen	2,4
Post- und Telekommunikationsdienste	2,3
Kultur, Sport und Unterhaltung	2,3
Sonstige unternehmensnahe Dienstleistungen	2,3
Werbung	1,7
Auskunfts- und Schutzdienste	1,4
<i>Unternehmensgröße (in Anzahl an Mitarbeitern)</i>	
5-10 Mitarbeiter	24
11-25 Mitarbeiter	19
26-50 Mitarbeiter	15
51-100 Mitarbeiter	11
101-1.000 Mitarbeiter	22
1.001-10.000 Mitarbeiter	6
Mehr als 10.000 Mitarbeiter	1
Keine Angabe	2

### 3.2.2 Faktor- und Clusteranalyse

Bei der Datenaufbereitung folgten wir dem methodischen Vorgehen von Evangelista (2000). Zunächst ging es um die Identifikation von möglichst zentralen und repräsentativen Merkmalsvariablen, die typische Innovationsaktivitäten beschreiben. Nach intensiver Durchsicht des Datensatzes konnte eine Auswahl von acht möglichen empirischen Merkmalsvariablen getroffen werden. Um zu gewährleisten, dass diese in der Lage sind zwischen den verschiedenen

Innovationstypen zu diskriminieren, wurde eine einfaktorische univariate Varianzanalyse (ANOVA) zum Vergleich der Mittelwerte zwischen den Branchengruppen durchgeführt. Dabei waren die Mittelwerte zweier Variablen nicht signifikant unterschiedlich. Die sechs verbleibenden Merkmalsvariablen, die eine hohe Diskriminierungsstärke zwischen den Branchengruppen aufweisen, sind (1) externe Innovationsquelle Kunde, (2) externe Innovationsquelle Wissenschaft, (3) Innovationsstrategie individueller Lösungen für Kunden, (4) Anteil der Fremdentwicklung, (5) Innovationsstrategie Kostenführerschaft und (6) Anteil der Investitionen.

Darauf aufbauend wurde eine Aggregation der Merkmalsvariablen durchgeführt. Voraussetzung hierfür ist eine Monomodalität der einzelnen Merkmalsvariablen. Dies wird durch die Bildung von Histogrammen überprüft. Als Ergebnis lässt sich für alle sechs Variablen eine Monomodalität feststellen. Demnach stellen die Mittelwerte der Branchengruppen eine sinnvolle Aussageeinheit dar. Datengrundlage für die nachfolgende exploratorische Faktor- und Clusteranalyse bilden somit die Mittelwerte der 21 Branchengruppen (siehe Tabelle 2).

Zunächst wurden die Mittelwerte der sechs empirischen Merkmalsvariablen standardisiert. Für die exploratorische Faktorenanalyse der sechs Merkmalsvariablen wurde zur Faktorextraktion das Verfahren der Hauptkomponentenanalyse, zur Festlegung der Anzahl der Faktoren das Kaiser-Kriterium (Eigenwerte  $> 1$ ) und zur Interpretation der Faktorladungen die rechtwinklige Varimax-Rotation verwendet. Damit sollte der Anforderung der Unabhängigkeit der in der später folgenden Clusteranalyse verwendeten Variablen nachgekommen sowie die Komplexität einer Innovationstypologie reduziert werden. Dadurch konnten zwei Faktoren extrahiert werden. Beide Faktoren erklären zusammen 69% der Gesamtvarianz der einbezogenen Variablen.

Der erste Faktor gibt inhaltlich den Grad der Adoption von extern entwickelten Innovationen wieder. So lassen sich Innovationsaktivitäten von Dienstleistungsbranchen, bei denen Investitionen einen hohen Anteil an den gesamten Innovationsaufwendungen ausmachen und ein hoher Anteil der auf den Markt gebrachten Dienstleistungsinnovationen nicht selbst entwickelt wird, mit einem Adoptionsverhalten in Bezug auf die Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen in Verbindung bringen. Außerdem kann ein geringer Adoptionsgrad auch als hoher Grad der eigenen Entwicklung von Innovationen verstanden werden.

Der zugrundeliegende zweite Faktor kann als Grad der Individualisierung und Nutzung externer Innovationsquellen bezeichnet werden. So gehen eine Innovationsstrategie, die auf individuelle

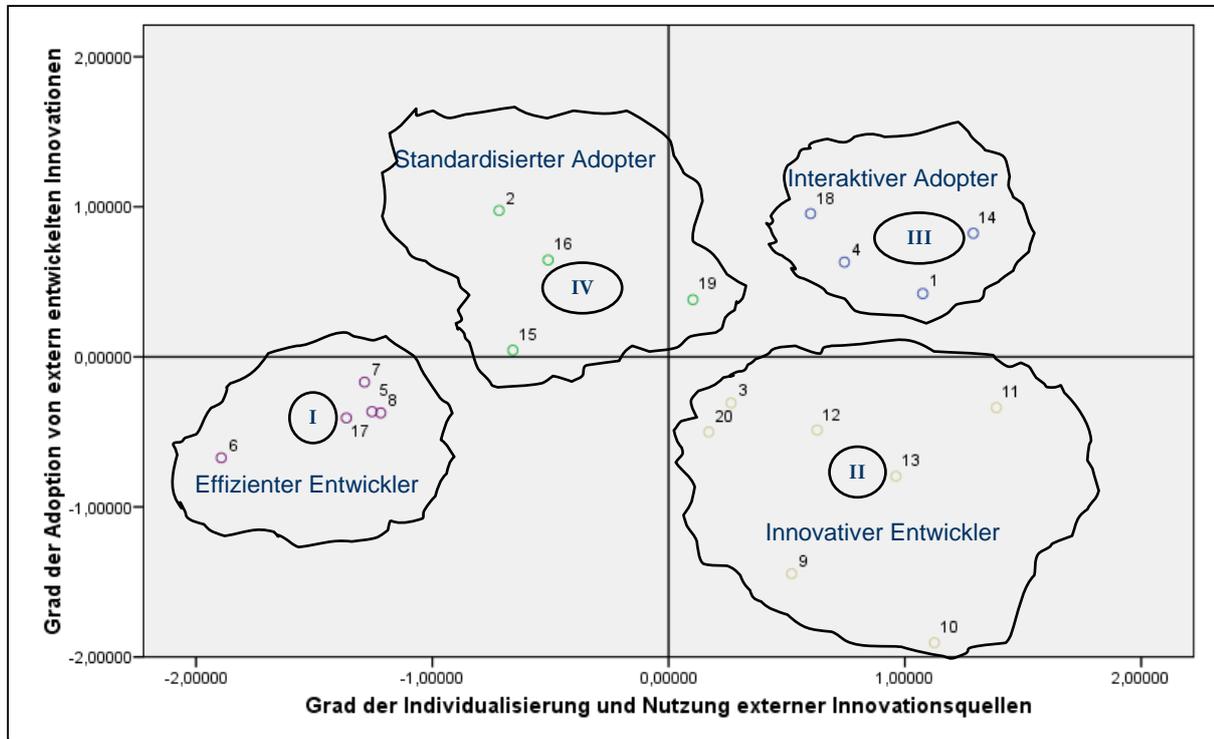
Lösungen für die Kunden abzielt, sowie eine häufige Nutzung von Kunden und wissenschaftlichen Einrichtungen als externe Innovationsquellen mit einem hohen Individualisierungsgrad einher. Durch die hohe negative Faktorladung der Variable Innovationsstrategie Kostenführerschaft kann eine geringe Ausprägung dieses Faktors auch als hoher Grad der Standardisierung und geringe Nutzung externer Innovationsquellen interpretiert werden.

Auf Basis der beiden extrahierten Faktoren Grad der Adoption von extern entwickelten Innovationen und Grad der Individualisierung und Nutzung externer Innovationsquellen wurde eine hierarchische Clusteranalyse durchgeführt. Als Proximitätsmaß wurde die quadrierte Euklidische Distanz verwendet. Mittels des Single-Linkage-Verfahrens und der graphischen Darstellung anhand des Dendogramms konnte eine der 21 Branchengruppen (Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen) eindeutig als Ausreißer identifiziert werden, welcher für die weitere Betrachtung eliminiert wurde. Der zweite Schritt war die Bestimmung der Clusteranzahl. Hierzu wurde das Ward-Verfahren verwendet, um anhand der graphischen Darstellung der Entwicklung der Fehlerquadratsumme das Ellbogen-Kriterium als Entscheidungsgrundlage heranzuziehen. Dieses Ellbogen-Kriterium wies auf eine optimale Anzahl von drei oder vier Clustern hin. Aus sachlogischen Gründen wurde eine Anzahl von vier Clustern gewählt, die sich inhaltlich gut interpretieren lassen.

Der dritte Schritt der Clusteranalyse war die Zuordnung der Branchengruppen zu den vier Clustern. Hier wurde ein hybrides Clusterverfahren eingesetzt, indem zunächst eine Startlösung mittels des Ward-Verfahrens berechnet wurde. Diese wurde dann anhand des k-Means-Verfahrens verfeinert, wobei sich für unseren Fall keine weitere Verbesserung der Startlösung des Ward-Verfahrens erreichen ließ. Als nächstes wurde die Stabilität bzw. Güte der Clusterlösung durch eine Diskriminanzanalyse geprüft. Der kanonische Korrelationskoeffizient für die beiden Diskriminanzfunktionen von 0,94 bzw. 0,85 weist auf eine hohe Streuung zwischen den Gruppen und eine geringe Streuung innerhalb der Gruppen hin. Mit Hilfe von Wilk's Lambda konnte darüber hinaus ein hochsignifikanter Unterschied ( $p < 0.001$ ) zwischen den Gruppenmittelwerten der Funktionswerte aus den Diskriminanzfunktionen nachgewiesen werden. Außerdem wurde anhand der Klassifikationsmatrix eine Trefferquote von 100% ermittelt. Somit wurden durch die Diskriminanzfunktionen sämtliche 20 Branchengruppen den aus der Clusteranalyse gebildeten Gruppen richtig zugeordnet. Abbildung 1 zeigt die vier Cluster

bezüglich der beiden Faktoren Grad der Adoption von extern entwickelten Innovationen und Grad der Individualisierung und Nutzung externer Innovationsquellen.

Abbildung 1: Graphische Darstellung der Clusterlösung



1.  
 Sonstige Finanzdienstleistungen 2. Kultur, Sport und Unterhaltung 3. Sonstige Dienstleistungen 4. Großhandel  
 5. Transportdienstleistungen 6. Post- und Telekommunikationsdienste 7. Bankdienstleistungen 8. Versicherungsdienstleistungen  
 9. Datenverarbeitung und Datenbanken 10. Forschung und Entwicklung 11. Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatungen 12. Architektur- und Ingenieursdienstleistungen 13. Technische, physische und chemische Untersuchungen 14. Werbung  
 15. Einzelhandel 16. Grundstücks- und Wohnungswesen 17. Abwasser- und Abfallbeseitigung 18. Auskunfts- und Schutzdienste  
 19. Gebäudereinigung 20. Sonstige unternehmensnahe Dienstleistungen

### 3.2.3 Interpretation der Ergebnisse

Zur Interpretation der Clusterlösung (Abbildung 1) werden die Clustermittelwerte der beiden Clustervariablen herangezogen. Das erste Cluster zeigt eine geringe Ausprägung im Hinblick auf den Grad der Adoption von extern entwickelten Innovationen und auf den Grad der Individualisierung und Nutzung externer Innovationsquellen. Somit zeichnen sich Industrien in diesem Innovationstyp durch eine eigene Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen aus und fokussieren bei der Innovationsentwicklung auf interne Prozesse. Dabei werden Kunden und wissenschaftliche Einrichtungen weniger als Quelle für Innovationen herangezogen. Stattdessen wird eine Kostenführerschaft durch Innovationen angestrebt. Den Innovationsaktivitäten liegt also ein Effizienzstreben zugrunde. Deshalb kann dieser Innovationstyp als Effizienter Entwickler bezeichnet werden. Die Branchen Post- und Telekommunikation, Abwasser- und

Abfallbeseitigung, Versicherungs-, Transport- und Bankdienstleistungen fallen in dieses Cluster. Der Effiziente Entwickler ähnelt dem skalenintensiven Innovationstyp von Hipp und Grupp (2005).

Die Branchengruppen, die zum zweiten Cluster zählen, sind Forschung und Entwicklung, Datenverarbeitung und Datenbanken, technische, physische und chemische Untersuchungen, Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung, Architektur- und Ingenieursdienstleistungen, sonstige Dienstleistungen und sonstige unternehmensnahe Dienstleistungen. Dieser Innovationstyp zeigt eine geringe Ausprägung hinsichtlich des Grades der Adoption von extern entwickelten Innovationen. Im Gegensatz zum ersten Innovationstyp liegt jedoch ein hoher Grad an Individualisierung und Nutzung externer Innovationsquellen vor. Daraus lässt sich schließen, dass hier ebenfalls die eigene Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen im Mittelpunkt steht. Diese Innovationsaktivitäten werden jedoch primär mit dem Ziel verfolgt, kundenindividuelle Dienstleistungsinnovationen anbieten zu können. Dafür werden häufig Kunden und wissenschaftliche Einrichtungen als Innovationsquellen herangezogen. Eine Erklärungsmöglichkeit könnte darin liegen, dass dieser Innovationstyp eine Positionierung als innovatives Unternehmen anstrebt. Daher kann dieser Innovationstyp als Innovativer Entwickler interpretiert werden. Hipp und Grupp (2005) identifizieren einen ähnlichen Typ, den so genannten wissensintensiven Innovationstyp. Aufgrund der hohen Relevanz von Wissen kombiniert dieser Innovationstyp oftmals externes Wissen mit internem Wissen, um so kundenorientierte Dienstleistungsinnovationen zu entwickeln (vgl. Hipp/Grupp 2005).

Die Branchen Auskunfts- und Schutzdienste, Großhandel, Sonstige Finanzdienstleistungen und Werbung gehören zum dritten Cluster. Dieses weist sowohl eine hohe Ausprägung in Bezug auf den Grad der Adoption von extern entwickelten Innovationen auf als auch einen hohen Grad der Individualisierung und Nutzung externer Innovationsquellen. So zeichnen sich die Innovationsaktivitäten dieses Innovationstyps dadurch aus, dass der Fokus weniger auf der eigenen Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen liegt, sondern diese primär extern bezogen und dann implementiert werden. Durch eine hohe Interaktion mit externen Innovationsquellen wird das Ziel verfolgt, möglichst kundenindividuelle Dienstleistungsinnovationen anbieten zu können. Insgesamt lässt sich dieser Innovationstyp deshalb als Interaktiver Adopter bezeichnen. Dieser Innovationstyp zeigt insgesamt Gemeinsamkeiten mit dem zulieferdominierten Typ von Hipp und Grupp (2005), bei dem Innovationen von außerhalb der eigenen Industrie kommen. Innovationsaktivitäten basieren dabei auf Akquisition und

Implementierung externer Innovationen und eigene Forschung und Entwicklung findet nicht statt (vgl. Hipp/Grupp 2005).

Abschließend wird das vierte Cluster mit den darin enthaltenen Branchen Kultur, Sport und Unterhaltung, Grundstücks- und Wohnungswesen, Einzelhandel und Gebäudereinigung betrachtet. Dieses Cluster zeichnet sich durch einen hohen Grad der Adoption von extern entwickelten Innovationen und einen niedrigen Grad der Individualisierung und Nutzung externer Innovationsquellen aus. Auch hier werden Dienstleistungsinnovationen weniger selbst entwickelt, sondern von außen bezogen. Dabei wird versucht, einen Wettbewerbsvorteil durch eine Kostenführerschaftsposition zu erzielen. Daher spielen für diesen Innovationstyp ein hoher Standardisierungsgrad und weniger die Nutzung von externen Innovationsquellen eine Rolle. Deshalb kann dieser als Standardisierter Adopter benannt werden. Bei Hipp und Grupp (2005) wird auch für diesen Innovationstyp ein Äquivalent identifiziert, den sogenannten anbieterdominierten Typ (vgl. Hipp/Grupp 2005).

Die vier erhaltenen Cluster beschreiben vier eindeutige Innovationstypen. Die Ergebnisse der Clusteranalyse spiegeln die Heterogenität der Serviceindustrie in Bezug auf ihre Innovationstätigkeiten wider. Um die erwarteten Unterschiede in den Entwicklungsaktivitäten von Dienstleistungsinnovationen zu validieren und Erfolgsfaktoren der einzelnen Innovationstypen herauszufinden, wurden qualitative Tiefeninterviews mit Experten aus den vier Innovationstypen durchgeführt. Informationen zur qualitativen Erhebung sowie die Ergebnisse werden im folgenden Kapitel präsentiert.

#### **4 Typenabhängige Betrachtung der Erfolgsfaktoren der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen**

Mit der qualitativen Erhebung verfolgen wir das Ziel die verschiedenen Innovationstätigkeiten der vier Typen einer genauen Betrachtung zu unterziehen. Dabei liegt der Fokus auf den möglichen Unterschieden bezüglich der Erfolgsfaktoren der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen und den allgemeinen Innovationsaktivitäten der unterschiedlichen Innovationstypen. Basierend auf den Ergebnissen aus den Experteninterviews leiten wir Innovationsannahmen ab, die sich zum einen auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren der Dienstleistungsinnovationen für jeden Innovationstyp, aber auch auf typische Merkmale von verschiedenen Innovationstätigkeiten jedes Typs beziehen.

## 4.1 Stichprobenauswahl

Um das Untersuchungsziel der typologieabhängigen Betrachtung von Innovationsaktivitäten und Erfolgsfaktoren der Innovationsentwicklung bei Dienstleistungen erreichen zu können, wurden für die Untersuchung Unternehmen gewählt, die der zuvor entwickelten Innovationstypologie entsprechen. Dies bedeutet, dass Experten ausgewählt wurden, die einem der vier identifizierten Innovationstypen zugeordnet werden können: 1) Effizienter Entwickler, 2) Innovativer Entwickler, 3) Interaktiver Adopter und 4) Standardisierter Adopter, um so jeden Innovationstyp durch eine bestimmte Anzahl an Experten abzudecken. In Anlehnung an vergangene Studien, die Erfolgsfaktoren des Innovationsprozesses bei Dienstleistungen betrachten (vgl. auch Cooper et al. 1994), wurden zunächst die Dienstleistungsunternehmen, die regelmäßig Innovationen auf den Markt bringen identifiziert und danach telefonisch kontaktiert, um geeignete Experten zu ermitteln. Im Zuge dessen wurden in jedem Unternehmen die mit den Innovationstätigkeiten der Organisation vertrauten Manager um Teilnahme an der Studie gebeten. Insgesamt konnten 23 Gespräche mit Experten durchgeführt werden, welche im Durchschnitt eine Erfahrung mit dem Innovationsprozess ihres Unternehmens von 5 1/2 Jahren vorwiesen.

Da Unternehmen das Thema Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen als strategisch einstufen, sind die gesammelten Daten als äußerst sensibel zu bewerten. Dies bedeutet für die Sammlung der Daten, dass sich die Identifikation von Experten als verhältnismäßig langwierig darstellte. Im Fall der Experten für die Interaktiven und Standardisierten Adopter wurde das konkrete Auffinden geeigneter Interviewpartner erschwert, da diese Unternehmen oftmals keine institutionalisierte Organisationseinheit für Innovationen haben.

Insgesamt sind sechs Experten den Effizienten Entwicklern, sieben den Innovativen Entwicklern und jeweils fünf den Interaktiven und Standardisierten Adoptern zuzuordnen. Anzumerken ist hierbei, dass an der Untersuchung auch zwei Experten aus dem Hotel- und Gastgewerbe teilgenommen haben, auch wenn diese nicht im Datensatz zur Entwicklung der Innovationstypologie enthalten sind. Da diese Branche jedoch sowohl in Studien zu den Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsinnovationen als auch in verschiedenen Typologieansätzen berücksichtigt wird, wurden sie in die vorliegende Untersuchung mit aufgenommen. Basierend auf der Bewertung dieser zwei Experten konnten die jeweilig dazugehörigen Unternehmen den Interaktiven Adoptern zugeordnet werden. Bei der Betrachtung der Verteilung der Experten ergeben sich 30% der Experten aus der Geschäftsführung und 70% mit leitenden Funktionen in

Produkt-, Innovations- und Marketingbereichen. Tabelle 3 präsentiert einen Überblick über die Aufteilung der befragten Unternehmen gemäß Innovationstyp, Branche, Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen und Position des Befragten im Unternehmen.

Tabelle 3: Deskriptive Daten zur Stichprobe der Experten

	Anzahl der Beschäftigten	Position des Befragten im Unternehmen
<i><u>Effizienter Entwickler</u></i>		
Finanzdienstleistungen	33.000	Produktmanager
Finanzdienstleistungen	15.000	Geschäftsführer
Transportdienstleistungen	5.000	Innovationsmanager
Postdienste	3.200	Innovationsmanager
Transportdienstleistungen	105.000	Produktmanager
Versicherungsdienstleistungen	6.000	Leiter Innovative Solutions
<i><u>Innovativer Entwickler</u></i>		
Forschung und Entwicklung	100	Leiter Innovationsmanagement
Technische Untersuchung	12.500	Leiter strategisches Marketing und Dienstleistungsentwicklung
Unternehmensberatungen	2.300	Innovationsmanager
Datenverarbeitung	10	Management Consultant
Datenverarbeitung	800	Leiter Innovationen und Dienstleistungsqualität
Datenverarbeitung	44.000	Innovationsmanager
Datenverarbeitung	400	Leiter Dienstleistungsinnovationen
<i><u>Interaktiver Adopter</u></i>		
Werbung	180	Manager Business Development
Hotel- und Gastgewerbe	100	Stellvertretender Geschäftsleiter
Hotel- und Gastgewerbe	100	Manager Trainer
Großhandel	35.000	Manager Business Development
Großhandel	14.000	Leiter Konzernstrategie
<i><u>Standardisierter Adopter</u></i>		
Unterhaltung	23.000	Leiter Business Development
Immobilienwesen	36.000	Leiter Absatzförderung
Einzelhandel	55.000	Leiter strategische Firmenberatung
Einzelhandel	800	Geschäftsführer
Einzelhandel	100	Geschäftsführer

## 4.2 Erhebungsinstrument und Analysemethode

Mit Hilfe von halbstandardisierten Experteninterviews wurden die typologieabhängigen Besonderheiten in Bezug auf Innovationsaktivitäten und Erfolgsfaktoren der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen einer näheren Betrachtung unterzogen. Zunächst interessierte, ob die durch die Faktorenanalyse identifizierten Faktoren der Innovationstypologie ‚Adoptionsgrad von extern entwickelten Innovationen‘ und ‚Grad der Individualität und Nutzung von externen Innovationsquellen‘ sowie die darauf aufbauende Clusteranalyse mit ihren Lösungen von den Experten für jeden Innovationstyp bestätigt werden können (siehe Innovationstypologie in Abbildung 1). Die Prüfung orientiert sich dabei an folgenden wesentlichen Merkmalen dieser beiden Faktoren: dem Ausmaß der Fremdentwicklung, dem Ausmaß der externen Wissensgenerierung und dem Ausmaß der Standardisierung. Diese Merkmale wurden dementsprechend im Interviewleitfaden übernommen. In den Interviews ging es auch darum, zunächst ein besseres Verständnis der Innovationsaktivitäten jedes Innovationstyps zu gewinnen. So wurden die Experten beispielsweise auch nach ihrer Einschätzung bezüglich der strategischen Bedeutung und des Prozesses der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen in ihrem Unternehmen gefragt. Darüber hinaus waren der Grad der Strukturiertheit des Innovationsprozesses sowie die Existenz einer Organisationseinheit für die Innovationsentwicklung in dem jeweiligen Unternehmen von großem Interesse. Um die unterschiedlichen Schwerpunkte bzgl. der Erfolgsfaktoren für jeden Dienstleistungsinnovationstyp herauszustellen, wurden die Experten abschließend gebeten, die 17 Erfolgsdeterminanten (siehe Abbildung 1), die anhand der Counting-Methode identifiziert wurden, nach der Wichtigkeit für den Innovationserfolg ihrer Dienstleistungsinnovationen zu bewerten. Die Experten bewerteten die 17 Erfolgsdeterminanten<sup>4</sup> anhand einer Likert-Skala mit sieben Skalenpunkten (siehe Appendix A). Die Gespräche dauerten durchschnittlich 65 Minuten (insgesamt 25 Stunden), wobei sich das kürzeste Gespräch über 40 Minuten und das längste Gespräch über 130 Minuten erstreckte.

## 4.3 Analyse der Experteninterviews

Das gesammelte Datenmaterial wurde transkribiert, um eine Analyse der Gespräche zu ermöglichen. Mittels der sogenannten qualitativen Inhaltsanalyse wurde das Datenmaterial der

---

<sup>4</sup> Im Folgenden werden diese als Erfolgsfaktoren bezeichnet.

Interviews reduziert, zusammengefasst und schließlich in Kategorien überführt (vgl. Weber 1988). Bei diesem Verfahren wurde darauf geachtet, dass jeder Schritt nachvollziehbar und reliable, d.h. intersubjektiv korrekt ist (vgl. Mayring 2002; Miles/Hubermann 1994). Um die Reliabilität der Datenauswertung sicherzustellen, wurde die Anzahl der übereinstimmenden Zuweisungen der verschiedenen Kategorien durch zwei unabhängige Forscher mit Hilfe des Koeffizienten Cohen's Kappa berechnet (vgl. Cohen 1960). Cohen's Kappa wies über alle Kategorien hinweg ausgezeichnete Ergebnisse auf (vgl. Lombard/Snyder-Duch/Bracken 2002). In Bezug auf das Ranking der 17 Erfolgsfaktoren der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen für die jeweiligen Innovationstypen wurde ein Fokus für mögliche Unterschiedsvergleiche auf die vier wichtigsten Erfolgsfaktoren pro Innovationstyp gelegt.

#### 4.4 Interpretation der Ergebnisse und Ableitung der Innovationsannahmen

##### 4.4.1 Effizienter Entwickler

Gemäß der Interviewergebnisse sehen die Experten, die zu den Effizienten Entwicklern gezählt werden können, im eigenen Unternehmen generell einen niedrigen Fremdentwicklungsgrad. So kommen Akquisitionen und Implementierungen extern entwickelter Innovationen in der Praxis kaum zum Einsatz. Auch der Grad der externen Wissensgenerierung wird von den Befragten als eher gering eingestuft, was bedeutet, dass diese Unternehmen ihre Kunden sowie wissenschaftliche Einrichtungen eher weniger als Quelle für Innovationen heranziehen. Dies geht Hand in Hand mit der in Kapitel 3 entwickelten Innovationstypologie, die aufzeigt, dass Effiziente Entwickler tendenziell eine Kostenreduktion für den Kunden durch einen hohen Standardisierungsgrad beabsichtigen. Dies begründet sich in einer hohen Vergleichbarkeit der Angebote, die die Möglichkeit zur Differenzierung erschwert. Wettbewerbsvorteile werden hier vielmehr durch standardisierte Dienstleistungsinnovationen und resultierende Kosteneinsparungen erreicht. So weist ein Experte der Effizienten Entwickler explizit darauf hin, dass,...

*„...die Bankprodukte ja auch in großen Teilen vergleichbar sind. Ein Girokonto ist ein Girokonto. Da kann man jetzt noch einen Euro Geschenk im Monat als Bonus geben oder man hat eine kostenlose Kontoführung; aber im Wesentlichen gibt es da einen extremen Wettbewerb. Da ist ein sehr hoher Grad an Standardisierung einfach erforderlich.“*

Die Effizienten Entwickler nehmen die strategische Bedeutung der Dienstleistungsinnovationen als hoch wahr, was sich auf einen erheblichen Innovationsdruck zurückführen lässt, da dieser Typ die Dienstleistungsinnovationen selbst entwickelt. Tatsächlich scheinen alle Effizienten

Entwickler den Innovationsprozess gemäß dem Trichterkonzept zu entwickeln. So beschreibt ein Experte den Prozess mit folgenden Worten:

*„Es ist ein klassischer Prozess. Der fängt an mit Scanning, Detailing, Konzeptphase, Detailing-Phase, Pilotphase, Markteinführungsphase. Dieser typische Trichterprozess eben.“*

Die Experten dieses Typs sind also darauf angewiesen, ihre Prozesse aufgrund der geringen Adoption und Nutzung von externen Innovationsquellen zu strukturieren. So erklärt ein Experte:

*„Der Innovationsprozess muss schon strukturiert sein; er muss gut aufgesetzt sein, so dass man auch klar entscheiden kann, wann man wie weit geht und wann man ihn abbricht.“*

Wie alle Befragten dieses Innovationstyps einstimmig angaben, gibt es in ihrem Unternehmen eine Organisationseinheit, die sich mit Dienstleistungsinnovationen befasst. Die Mehrheit verfügt über eine formalisierte Innovationsstrategie. Meistens wird der Try-and-Error-Ansatz verfolgt. Die Tatsache, dass die Effizienten Entwickler meist eine große Bedeutung in einem strukturierten Innovationsprozess sehen, geht dabei wohl auf den geringen Grad der Fremdentwicklung und der externen Wissensgenerierung zurück.

In Bezug auf die Erfolgsfaktoren sind gemäß der Rankings (siehe Appendix A) für die Effizienten Entwickler die Qualität der Dienstleistungserstellung, der Vorteil der Dienstleistung, das Ausmaß der Kundenorientierung sowie die Effizienz der internen Kooperation am bedeutungsvollsten. Da dieser Typ die Innovationen im Unternehmen selbst, meist ohne Kundenintegration, entwickelt, ist es unabdingbar, die Qualität der Dienstleistungserstellung zu überwachen. Die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter wird dabei als Voraussetzung für die Qualität der Dienstleistungserstellung gesehen. Die Experten betonen, dass der Kundennutzen hauptsächlich durch die Freundlichkeit, Einfühlsamkeit und Kompetenz der Mitarbeiter erzeugt wird. Ein Experte erklärt z.B., dass das...

*„...Thema Kundenfreundlichkeit, d.h. Freundlichkeit der Mitarbeiter, absolut wichtig ist.“*

Der Vorteil der Dienstleistung ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor. Unternehmen dieses Innovationstyps entwickeln Innovationen in Eigenregie und sind somit besonders auf Rückmeldungen des Marktes angewiesen; vor allem im Gegensatz zu den Dienstleistungsunternehmen, die bereits bestehende Innovationen in ihr Produkt-Portfolio aufnehmen. Dabei kommt beispielsweise dem Alleinstellungsmerkmal eine große Bedeutung zu, wie ein Befragter ausführt:

*“Die Unique Selling Proposition und somit die Fähigkeit Kundenbedürfnisse zu treffen macht die Positionierung und damit die ökonomische Stabilität im Markt aus.”*

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das Ausmaß der Kundenorientierung. Da Kunden bei der Entwicklung der Dienstleistungsinnovationen nicht aktiv integriert werden, bemühen sich die Effizienten Entwickler um die kundenseitige Akzeptanz der neuen Dienstleistungen bei der Markteinführung. Auch die Wichtigkeit der Effizienz der internen Kooperation wird bei diesem Typ durch die eigene Entwicklung der Innovation offensichtlich. Interne Prozesse müssen aufeinander abgestimmt und koordiniert werden, um Dienstleistungsinnovationen überhaupt effizient entwickeln zu können. In diesem Zusammenhang kommt es auch darauf an, dass die Außenmitarbeiter das neue Produkt akzeptieren. Ein Experte beschreibt dies folgendermaßen:

*„Das größte Problem bei der Einführung ist aus meiner Sicht die Aufmerksamkeit unserer Berater. Daher müssen wir auch dafür sorgen, dass ein Produkt nicht nur für den Kunden attraktiv ist, sondern auch für den Berater. Also zuerst muss ja ein Berater ein Produkt verstehen und dann auch gut finden, damit er es dann dementsprechend auch an den Kunden verkaufen kann.“*

Aus den Ergebnissen für die Effizienten Entwickler können folgende Innovationsannahmen für diesen Typ getroffen werden:

*Innovationsannahme 1a:*

*Dienstleistungsinnovationen der Effizienten Entwickler sind umso erfolgreicher, je höher das Ausmaß der Qualität der Dienstleistungserstellung, der Vorteil der Dienstleistung, der Grad der Kundenorientierung sowie die Effizienz der internen Kooperation sind.*

*Innovationsannahme 1b:*

*Um Dienstleistungsinnovationen erfolgreich zu managen, brauchen die Effizienten Entwickler einen formalisierten und strukturierten Innovationsprozess. Sie sollten ihr Innovationsmanagement standardisieren, um Kostenpotenziale auszuschöpfen.*

#### *4.4.2 Innovativer Entwickler*

Die Innovativen Entwickler nehmen den Fremdentwicklungsgrad ebenso als niedrig wahr. Der hohe Grad der externen Wissensgenerierung, der laut der entwickelten Innovationstypologie für diesen Innovationstyp charakteristisch ist, wird auch von den Experten im eigenen Unternehmen so dargestellt. Ein Befragter beschreibt den hohen Einsatz externer Wissensgenerierung mit den Worten:

*„Weil wir ja sowohl gesetzliche als auch praktische Themen berücksichtigen mussten. Und sogar noch aus Sicht von anderen Verbänden. Deswegen mussten wir sehr eng mit dem Kunden bei der Entwicklung zusammenarbeiten, aber auch sehr eng mit den Experten.“*

Der Standardisierungsgrad wiederum lässt sich auf Basis der Interviews für diesen Innovationstyp tendenziell als gering beschreiben. Dies bestätigt die Vermutung, dass Innovative Entwickler den Fokus ihrer Innovationstätigkeit eher auf die Differenzierung durch individuell angepasste Dienstleistungen an die jeweiligen Kundenbedürfnisse legen. In Dienstleistungsinnovationen sehen die Innovativen Entwickler eine große strategische Bedeutung. Sie lässt sich auf einen hohen Innovationsdruck zurückführen, der bewirkt, dass Unternehmen dieses Typs möglichst führend im Bereich der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen sein müssen. So hebt ein Experte der Innovativen Entwickler ausdrücklich hervor, dass...

*„...der Innovationsdruck extrem stark ist. Darum wollen wir ja auch immer ein Stück voraus sein. Da muss man sich schon als Innovator präsentieren, um sich von den anderen abzugrenzen.“*

Der Druck, Innovationen kontinuierlich selbst zu entwickeln, wird durch die geringe Ausprägung hinsichtlich des Grades der Adoption von extern entwickelten Innovationen klar. Ein Experte fügt diesbezüglich hinzu, dass es nicht ausreicht, innovativ zu sein, sondern es außerdem entscheidend ist, als innovativ wahrgenommen zu werden. In seinen Augen sollte das Unternehmen also darauf bedacht sein, ein innovatives Image aufzubauen:

*„Da geht es um das Image, weil vom Image sehr viel abhängt. Wir leben eher davon, dass wir uns ein Image aufbauen, um eine Innovationsführerschaft herzustellen; dass wir quasi eine Vorreiterrolle übernehmen und dass das natürlich auch in unserer Zielgruppe entsprechend bekannt gemacht wird.“*

Die meisten Innovativen Entwickler richten den Innovationsprozess am Trichterkonzept aus, welcher auch iterativ durchlaufen werden kann. Dies zeigt, dass mit einem hohen Grad der Einbindung von externen Innovationsquellen ein gewisses Maß an Flexibilität einhergehen muss, um erfolgreich zu sein. Konsequenterweise zeichnet sich dieser Innovationstyp durch einen hohen Grad an Strukturiertheit aus. Zudem sind eigene organisationale Abteilungen, die für Dienstleistungsinnovationen verantwortlich sind, im Unternehmen implementiert. Die meisten der Befragten dieses Typs geben an, eine formalisierte Innovationsstrategie zu benutzen. Einige der Innovativen Entwickler haben eine Follower-Strategie im Unternehmen definiert, wie ein Experte verdeutlicht:

*„Es ist tendenziell aus meiner Sicht jetzt eher so, dass die Organisation versucht, Fast Follower zu sein. Das kann man in unserem Umfeld auch relativ einfach nachweisen.“*

Das Ausmaß der Kundenorientierung, der Vorteil der Dienstleistungsinnovation, die Kundeninteraktion sowie eine innovationsfördernde Unternehmenskultur wurden von den Experten dieses Typ als die vier bedeutendsten Erfolgsfaktoren identifiziert. Da Kunden hier stark in die Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen integriert werden, um aus ihren Ideen einen Nutzen zu ziehen, ist es für diesen Typ bedeutsam kundenorientiert zu sein und auf den Kunden einzugehen. Ein Interviewpartner veranschaulicht, warum dieser Erfolgsfaktor von diesem Typ so hoch gerankt wird:

*„Das ist deswegen so wichtig, weil eben Beratung ein sehr individuelles Produkt ist und trotz Schaffung einer standardisierten Lösung muss man immer wieder sehr individuell auf Kundenbedürfnisse eingehen. Und selbst wenn jemand der absolute Experte in dem neuen Thema ist, er es aber nicht schafft, individuell auf die spezielle Situation des Kunden einzugehen, führt das auch sofort zu einer Unzufriedenheit beim Kunden, die er uns sofort spüren lässt, indem er uns keinen weiteren Auftrag erteilt.“*

Der Vorteil der Dienstleistungsinnovationen ist vor allem deshalb relevant, weil diese nicht extern akquiriert werden und der Erfolg der Innovation erst mit der Markteinführung abgeschätzt werden kann. Ähnlich wie bei den Effizienten Entwicklern müssen sich auch die Innovativen Entwickler auf die Marktakzeptanz ihrer intern entwickelten Innovation verlassen. Die Kundeninteraktion ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor dieses Typs. Ein Innovativer Entwickler unterstreicht dessen Bedeutung:

*„Man darf da bei Dienstleistungen nicht den Fehler machen, ein schönes Konzept zu haben, am Markt einzuführen und sich am Ende dann wundern, dass man keine Kunden findet, sondern man muss halt eben sehr nah am und mit Kunden entwickeln.“*

Desweiteren wird eine innovationsfördernde Unternehmenskultur von diesem Typ als bedeutsam herausgestellt. Aufgrund des hohen Individualisierungsgrads, der Integration externer Innovationsquellen sowie des niedrigen Adoptionsgrads an extern entwickelten Innovationen, sehen sich die Innovativen Entwickler mit einem extrem hohen Komplexitätsgrad konfrontiert. Innovationsbemühungen müssen daher von einer innovationsfördernden Unternehmenskultur unterstützt und auch aktiv gefördert werden. Ein Experte beschreibt die besondere Bedeutung der innovationsfördernden Arbeitsatmosphäre wie folgt:

*„Die Innovationskultur ist deswegen so wichtig, weil es sich um einen sehr kreativen Prozess handelt. Es ist wichtig, diesen kreativen Fluss in Gang zu halten und die Motivation bei den*

*Mitarbeitern hochzuhalten sich mit innovativen Themen auseinanderzusetzen, neben ihrer normalen Beratungstätigkeit, die ja schon immer sehr zeitraubend ist.“*

Auf Basis der Auswertungen der Interviews lassen sich für diesen Typ folgende Innovationsannahmen aufstellen.

*Innovationsannahme 2a:*

*Dienstleistungsinnovationen der Innovativen Entwickler sind umso erfolgreicher, je höher das Ausmaß der Kundenorientierung, der Vorteil der Dienstleistungsinnovation, der Grad der Kundeninteraktion und das Ausmaß der innovationsfördernden Unternehmenskultur sind.*

*Innovationsannahme 2b:*

*Um Dienstleistungsinnovationen erfolgreich zu managen, brauchen die Innovativen Entwickler einen strukturierten Innovationsprozess, der von einer eigenen organisationalen Abteilung für Dienstleistungsinnovationen unterstützt wird.*

#### 4.4.3 Interaktiver Adopter

Gemäß der entwickelten Innovationstypologie zeigt sich bei der Betrachtung des Fremdentwicklungsgrads der Interaktiven Adopter eine hohe Übereinstimmung mit den Kommentaren der Experten in diesem Innovationstyp. Das Kriterium der externen Wissensgenerierung scheint für diesen Typ ebenfalls, wie angenommen, gegeben. Auch wenn wissenschaftliche Einrichtungen seltener als Quelle für Innovationen eingesetzt werden, integrieren die Interaktiven Adopter Kunden stark in ihre Innovationsentwicklungen. Ein Experte verdeutlicht die Bedeutung der Kundenintegration:

*“Wir orientieren uns häufig an den Kunden. Wir orientieren uns auch am Markt und an Mitbewerbern. Wir interessieren uns für die Wünsche, Anregungen, Problematiken, die von unseren Kunden kommen.“*

Entgegen den Erwartungen wurde für diese Typologie ein tendenziell hoher Standardisierungsgrad von den Experten für Ihren Bereich gesehen. Eine mögliche Erklärung könnte hier der generell hohe Wettbewerbsdruck in den Branchen dieses Typs sein, der verursacht, dass besonders die IT-Dienstleistungen alle Möglichkeiten zu Kostenreduktionen ausnutzen müssen. Dennoch gibt es auch in diesem Typ Experten, die die Wichtigkeit zur Individualisierung sehen:

*„Jeder Gast hat seine besonderen Vorlieben. Wir versuchen immer, den Wünschen gerecht zu werden. Und wir versuchen immer den loyalen Gästen, die wir auch sehr gut kennen, das Gefühl*

*zu geben, sie seien einzigartig. Dann müssen wir auch noch unsere Standards sehr hochhalten, damit wir ihren Erwartungen auch treu bleiben; damit sie wissen, okay, wir können das Gleiche erwarten wie in den anderen Häusern. So ist die Standardisierung doch auch sehr hoch. Aber in der Behandlung sind wir sehr individuell. Die Individualisierung standardisieren, wenn man das so ausdrücken darf.“*

Die meisten der Interaktiven Adopter beschreiben die strategische Bedeutung von Dienstleistungsinnovationen als eher niedrig. Dies spiegelt sich darin wider, dass einige der Interaktiven Adopter den Dienstleistungsentwicklungsprozess als ad-hoc beschreiben. Besonders im Vergleich zu den Effizienten Entwicklern und den Innovativen Entwicklern besitzen die Interaktiven Adopter eine geringere Komplexität in Bezug auf die eingesetzten Innovationen, die sie extern beziehen und nicht selbst entwickeln. Gleichzeitig nennen die Befragten dieses Typs die Flexibilität der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen als besonders wichtig. Dies beruht auf der externen Adoption der Innovation und der angestrebten Individualisierung der Dienstleistungsinnovationen mithilfe der Kunden. Ein Interaktiver Adopter betont die Vorteile von flexiblen Innovationprozessen:

*„Unser Innovationsprozess ist eher flexibel und ad hoc, damit man auch schnell Ideen erleben kann. Wir sind ein Unternehmen, was sich extrem schnell auf neue Bedingungen einstellen muss und da muss man auch flexibel irgendwie reagieren können.“*

Vor dem Hintergrund, dass die Befragten der Flexibilität der Innovationsentwicklung eine hohe Bedeutung zusprechen, lässt sich nachvollziehen, warum bei den Interaktiven Adoptern keine formalisierte Innovationsstrategie und selten eine organisationale Einheit für Dienstleistungsinnovationen zu finden ist.

Die Interaktiven Adopter schätzen die Top-Management Unterstützung, die Qualität der Dienstleistungsinnovation, den Vorteil der Dienstleistungsinnovation und die innovationsfördernde Unternehmenskultur als besonders wichtige Erfolgsfaktoren ein. Innovationsaktivitäten müssen regelmäßig vom Top-Management abgesegnet werden. Erklären lässt sich dieses Ergebnis damit, dass Unternehmen, deren Innovationsprozesse eher ad-hoc und unstrukturiert verlaufen, wie es für diesen Typ der Fall ist, auch häufig keine Organisationseinheit haben, die sich explizit mit Innovationsaktivitäten auseinandersetzt. Somit muss sich das Top-Management diesem Thema verstärkt annehmen. Dienstleistungsinnovationen sind normalerweise sowohl extern erworben als auch auf den Kunden angepasst, so dass Entscheidungen über die Dienstleistungsanpassung regelmäßig getroffen werden. Gerade hier ist es wichtig, dass das Top-Management unterstützend wirkt und die Ressourcen bereitstellt,

innovativ zu agieren; z.B. im Hinblick auf die Freigabe der benötigten Ressourcen oder der Freiräume der Mitarbeiter. So betont ein Experte dieses Innovationstyps, dass...

*„...man nur Dienstleistungsinnovationen in einem Unternehmen entwickeln kann, wenn man wirklich vom Top-Management die Freiheiten und auch die Ressourcen bekommt, solche Innovationen zu entwickeln.“*

Die Qualität der Dienstleistungsinnovation ist wichtig, weil die Fehlerfreiheit und Zuverlässigkeit der Dienstleistungsinnovation eine notwendige Voraussetzung für eine positive Kundenwahrnehmung darstellen. Da die Innovation nicht im Unternehmen selbst hergestellt wird und die Unternehmen deren Qualität nicht beeinflussen können, ist es für die Firmen dieses Typs besonders wichtig, dass die erworbenen Innovationen einen Dienstleistungsvorteil mit sich bringen. Die Bedeutung der innovationsfördernden Unternehmenskultur ist hier vor allem im Hinblick auf die sensible Adaption der Innovation an die Kundenbedürfnisse zu sehen. Dieser Erfolgsfaktor fördert die Kreativität und Offenheit der Mitarbeiter.

*„Bei der Entwicklung von Dienstleistungsinnovation ist es so, dass Kreativität oder dieses Über-den-Tellerrand-Schauen der Mitarbeiter gelebt werden muss, deswegen, glaube ich, ist eine innovationsfördernde Unternehmenskultur auch mit am wichtigsten.“*

Nachdem nun die Ergebnisse der Interviews mit den Experten des Typs der Interaktiven Adopter präsentiert wurden, lassen sich folgende Innovationsannahmen ableiten.

*Innovationsannahme 3a:*

*Dienstleistungsinnovationen der Interaktiven Adopter sind umso erfolgreicher, je höher das Ausmaß der Top-Management-Unterstützung, die Qualität der Dienstleistungsinnovation, der Vorteil der Dienstleistungsinnovation und je ausgeprägter die innovationsfördernde Unternehmenskultur sind.*

*Innovationsannahme 3b:*

*Um Dienstleistungsinnovationen erfolgreich zu managen, brauchen die Interaktiven Adopter einen ad-hoc Prozess, der ihnen eine flexible Innovationsentwicklung ermöglicht.*

#### *4.4.4 Standardisierter Adopter*

Einige Experten dieses Typs beschreiben den Grad der Fremdentwicklung als hoch, andere wiederum als gering. Wieder andere Experten stufen den Bezug externer Entwicklungen als situationsabhängig ein. Es ergibt sich also kein eindeutiges Meinungsbild. Dieses Ergebnis

stimmt mit der entwickelten Innovationstypologie überein, da hier eine moderate Position der Standardisierten Adopter gerade im Hinblick auf den „Adoptionsgrad von extern entwickelten Innovationen“ hindeutet. Den Grad der externen Wissensgenerierung schätzt der Großteil der Befragten als niedrig ein. Weiterhin strebt die Mehrheit der Befragten tendenziell eine Kostenreduktion durch einen hohen Standardisierungsgrad an. Dies ist darin begründet, dass sich durch standardisierte interne Abläufe Wettbewerbsvorteile erzielen lassen, wie von einem Gesprächspartner der Standardisierten Adopter angegeben wird:

*„Ich bin der Meinung, dass man sich im Handel nicht durch irgendwelche Produkte absetzen kann, da die meisten ja für jeden Händler zugänglich sind. Deshalb bin ich der Meinung, dass man die Prozesse optimieren muss, und das kriegt man am ehesten durch Standardisierung hin.“*

Die Standardisierten Adopter empfinden die strategische Bedeutung von Dienstleistungsinnovationen für Ihre Industrien als gering. Dieses Ergebnis wird durch weitere Erkenntnisse unterstützt. So tendieren die Standardisierten Adopter beispielsweise dazu, Dienstleistungsinnovationen erst dann ad-hoc zu erwerben, wenn diese gebraucht werden. Aufgrund dessen erklärt sich der hohe Grad an Flexibilität, wie ein Experte verdeutlicht:

*„Wir müssen dabei aber trotzdem sehr flexibel und ad hoc arbeiten. Das heißt, wir haben diese Geschäftsfelder, die wir bedienen und je nach dem welcher Kunde zu uns kommt, mit welcher Zielsetzung, mit welchen Wünschen, müssen wir darauf sehr flexibel reagieren.“*

Außerdem haben die meisten standardisierten Adopter keine organisationale Einheit für Dienstleistungsinnovation im Unternehmen verankert. Es scheint, dass diese Unternehmen keinen Bedarf haben, eine Innovationsstrategie konkret zu formalisieren.

Die Standardisierten Adopter sehen das Ausmaß der Kundenorientierung, die Qualität der Dienstleistungserstellung, die Qualität der Dienstleistungsinnovation und die Marktattraktivität als besonders wichtige Erfolgsfaktoren für ihre Dienstleistungsinnovationen an. Während der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen haben Unternehmen dieses Typs kaum Kontakt zu den eigenen Kunden. Daher wird die Kundenorientierung vor allem später zu einem umso wichtigeren Faktor für den Erfolg der Dienstleistungsinnovation.

*„Die Kundenbeziehung ist individuell, unsere Dienstleistung eher standardisiert. (...) Das liegt eben daran, dass wir sozusagen echte Produktinnovationen ja nicht haben. Manchmal müssen wir uns durch Zusatznutzen für den Kunden attraktiver machen und Zusatznutzen kann ja eigentlich nur kundenorientiert sein. Das heißt, ich muss feststellen, was dem Kunden besonders gut tut, was ihn motiviert, mein Angebot zu suchen.“*

Die Qualität der Dienstleistungserstellung sowie die Qualität der Dienstleistungsinnovation erfährt ihre Bedeutung wiederum in der Abhängigkeit von extern erstellten Innovationen. In Bezug auf die Qualität der Dienstleistungserstellung treten vor allem die Mitarbeiter in den Vordergrund. Zum einen verspricht deren Freundlichkeit Erfolg, zum anderen müssen Mitarbeiter den einzigartigen Wert, den sogenannten Zusatznutzen, der neuen Dienstleistung vermitteln, wie auch das folgende Zitat zeigt:

*„Also wenn Sie etwas Neues einführen, dann ist es egal, wie perfekt diese Dienstleistung im Prinzip funktioniert; wenn sie nicht an unseren Kunden vermittelt wird, dann kommt es einfach nie bei ihm an.“*

Die Marktattraktivität ist ein weiterer für diesen Typ als wichtig identifizierter Erfolgsfaktor. Unternehmen dieses Innovationstyps zeichnen sich gewöhnlich durch einen niedrigen Grad der Nutzung von externen Innovationsquellen gepaart mit einem hohen Grad der Adoption von extern entwickelten Innovationen aus. Also hängt der Innovationserfolg, den Unternehmen nur schwerlich im Vorhinein abschätzen können, gewissermaßen von der Aufnahmebereitschaft des Marktes für diese Innovation ab. Demzufolge rückt die Rolle der Marktattraktivität für diesen Typ in den Vordergrund. Im Vergleich zu den anderen Typen sind die Standardisierten Adopter in Bezug auf Erfolgsmöglichkeiten ihrer extern entwickelten Innovationen besonders abhängig von vorteilhaften Marktbedingungen:

*“Marktattraktivität, das ist für mich einer der wichtigsten Punkte, weil es nur Sinn macht, auf einem attraktiven Markt, der wirklich auch diese Innovationen oder diese Innovation, die wir planen zu entwickeln, abnehmen kann, zu entwickeln. Es macht keinen Sinn, auf einem Markt, der unattraktiv ist, eine neue Dienstleistung zu entwerfen.“*

Für die Standardisierten Adopter können nun nachfolgende Innovationsannahmen getroffen werden:

*Innovationsannahme 4a:*

*Dienstleistungsinnovationen der Standardisierten Adopter sind umso erfolgreicher, je höher das Ausmaß der Kundenorientierung, die Qualität der Dienstleistungserstellung, die Qualität der Dienstleistungsinnovation und die Marktattraktivität sind.*

*Innovationsannahme 4b:*

*Um Dienstleistungsinnovationen erfolgreich zu managen, brauchen die Standardisierten Adopter einen flexiblen ad-hoc Prozess, der ihnen eine anpassungsfähige Entwicklung ihrer*

*Dienstleistungsinnovationen ermöglicht. Daneben sollten sie eine Standardisierung ihrer Innovationen anstreben.*

## **5 Zusammenfassung und Implikationen**

### **5.1 Zusammenfassung**

Die bisherige Forschung auf dem Gebiet der Entwicklung von Dienstleistungen hat sich bisher entweder darauf konzentriert, den Unterschieden im Dienstleistungssektor durch eine Einteilung in homogene Dienstleistungscluster gerecht zu werden (vgl. Evangelista 2000; Soete/Miozzo 1989; Sundbo 1997) oder Erfolgsfaktoren der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen zu identifizieren (vgl. Cooper et al. 1994; de Brentani 1989, 1991; Ottenbacher/Gnoth/Jones 2006; Storey/Easingwood 1993, 1996). Aufbauend auf diesen beiden Forschungsrichtungen lag das Ziel der hier vorliegenden Studie darin, sowohl mit quantitativen als auch qualitativen Studien, Erkenntnisse über eine erfolgreiche Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen zu generieren und Innovationsaktivitäten zu untersuchen, die zum Erfolg der Dienstleistungsinnovationen in den verschiedenen Dienstleistungsclustern beitragen.

Mit dieser Studie wurden drei Ziele verfolgt: Als erstes wurde, um auf die Heterogenität bei Innovationstätigkeiten im Dienstleistungssektor einzugehen, die Entwicklung einer Innovationstypologie bestehend aus verschiedenen Dienstleistungsinnovationstypen angestrebt. Typische Merkmale für die Innovationstätigkeiten wurden identifiziert und danach mit Hilfe einer exploratorischen Faktorenanalyse zu zwei Faktoren verdichtet. Der erste Faktor, der Grad der Adoption von extern entwickelten Innovationen, erklärt, inwiefern Innovationen selbst entwickelt werden. Der zweite Faktor, der Grad der Individualisierung und Nutzung externer Innovationsquellen, gibt Aufschluss über die Einbindung von Kunden und wissenschaftlichen Einrichtungen bei der Entwicklung von Dienstleistungen und die Relevanz für die Innovationsstrategie, individuelle Lösungen für Kunden zu entwickeln. Anhand dieser beiden Faktoren wurde eine Clusteranalyse durchgeführt, die Daten zu Innovationstätigkeiten von 1.016 Unternehmen aus 21 verschiedenen Dienstleistungsbranchen aus Deutschland auswertete.

Die vier nachfolgenden Innovationstypen konnten identifiziert werden: Effizienter Entwickler, Innovativer Entwickler, Interaktiver Adopter und Standardisierter Adopter. Die Effizienten Entwickler zeigen eine geringe Ausprägung im Hinblick auf den Grad der Adoption von extern entwickelten Innovationen sowie den Grad der Individualisierung und Nutzung externer

Innovationsquellen. Dies legt den Schluss nahe, dass dieser Typ eine Kostenführerschaft durch Innovationen anstrebt. Die Innovativen Entwickler weisen ebenfalls eine geringe Ausprägung hinsichtlich des Grades der Adoption von extern entwickelten Innovationen auf. Bei diesem Typ liegt ein hoher Grad der Individualisierung und Nutzung externer Innovationsquellen vor. Die Interaktiven Adopter zeichnen sich sowohl durch eine hohe Ausprägung bezüglich des Grades der Adoption von extern entwickelten Innovationen als auch durch einen hohen Grad der Individualisierung und Nutzung externer Innovationsquellen aus. Die Standardisierten Adopter, die sich durch einen hohen Grad der Adoption von extern entwickelten Innovationen charakterisieren lassen, bieten gewöhnlich gemäß der Strategie der Kostenführerschaft standardisierte Innovationen ohne Nutzung externer Innovationsquellen an. Die in dieser Studie entwickelte Innovationstypologie unterstützte einige Ergebnisse zuvor aufgestellter Clusteranalysen von Dienstleistungsunternehmen (vgl. Evangelista 2000, Hipp/Grupp 2005). Beispielsweise identifizierte auch Evangelista (2000) Unterschiede bezüglich der Nutzung externer Innovationsquellen. Allerdings bezieht sich Evangelista (2000) dabei hauptsächlich auf Technologiequellen. In der vorliegenden Studie hingegen konnten vor allem die Nutzung von Kunden und von wissenschaftlichen Einrichtungen als externe Innovationsquellen als bedeutsame Faktoren für die Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen identifiziert werden.

Als zweites war es wichtig, den gegenwärtigen Kenntnisstand zu den Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsinnovationen zu erweitern und ein breiteres Verständnis in Bezug auf erfolgreiche Dienstleistungsinnovation zu erlangen. Hierfür wurde eine Meta-Analyse durchgeführt, die basierend auf der Counting-Methode, vergangene Studien zu Erfolgsfaktoren bei Dienstleistungsinnovationen nutzte (vgl. Hunter/Schmidt 2004, S. 446). Letztendlich konnten 19 Studien als für die vorliegende Studie relevant erachtet werden. Die dabei identifizierten Erfolgsfaktoren wurden zu 17 Erfolgsdeterminanten verdichtet. In Anlehnung an den Bezugsrahmen von de Brentani (2001) konnten am Ende vier dienstleistungsbezogene (Vorteil der Dienstleistungsinnovation, Qualität der Dienstleistungsinnovation, Neuheitsgrad der Dienstleistung, Qualität der Dienstleistungserstellung), vier entwicklungsprozessbezogene (Effizienz der Marketingaktivitäten bei der Markteinführung, Effizienz der Aktivitäten in den Prozessphasen, Formalität und Dokumentation des Entwicklungsprozesses und Kundeninteraktion), acht unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren (Kompetenz der Mitarbeiter, Synergiepotenziale, Kundenorientierung, Effizienz der internen Kooperationen, Top-Management Unterstützung, interdisziplinäre Teams, Fähigkeit der effizienten Anpassung an

sich ändernde Marktbedingungen und innovationsfördernde Unternehmenskultur) und ein marktbezogener Erfolgsfaktor (Marktattraktivität) aggregiert werden.

Als drittes wurden auf Grundlage der Ergebnisse aus der Clusteranalyse und der Counting-Methode die charakteristischen Innovationstätigkeiten der Cluster untersucht, um herauszufinden ob die Merkmale der Innovationstypologie in der Praxis bestätigt werden, welche Innovationsaktivitäten die jeweiligen Innovationstypen auszeichnet und inwiefern sich die Erfolgsfaktoren der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen in Bezug auf die verschiedenen Innovationstypen unterscheiden. Hierfür wurden 23 Experten aus den vier identifizierten Innovationstypen interviewt. Es wurde zunächst gezeigt, dass die in dieser Arbeit entwickelte Innovationstypologie anhand der Interviewergebnisse bestätigt werden kann. Die Effizienten und die Innovativen Entwickler zeigen eine geringe Ausprägung im Hinblick auf den Grad der Adoption von extern entwickelten Innovationen. Daraus ergibt sich, dass beide Innovationstypen ihre Dienstleistungsinnovationen dann erfolgreich entwickeln, wenn sie auf den Vorteil dieser Wert legen. Erklärt werden kann dies damit, dass die Effizienten und Innovativen Entwickler die Dienstleistungsinnovationen selbst entwickeln und somit einen Vorteil gegenüber bereits existierenden Dienstleistungen aufweisen müssen, um vom Markt akzeptiert zu werden. Bei den Innovativen Entwicklern und den Interaktiven Adoptern liegt ein hoher Grad der Individualisierung von Innovationen vor. Außerdem kann hier zumindest im Bezug auf die Kundenintegration ein hoher Grad der Nutzung von externen Innovationsquellen festgestellt werden. Infolgedessen ist für diese beiden Typen eine innovationsfördernde Unternehmenskultur von großer Bedeutung für den Erfolg der Dienstleistungsinnovation. Die Effizienten Entwickler und die Standardisierten Adopter zeichnen sich durch einen hohen Grad der Standardisierung und einen geringen Grad der Nutzung externer Innovationsquellen aus. Aufgrund der hohen Vergleichbarkeit ihrer Dienstleistungen versuchen diese Typen einen Wettbewerbsvorteil durch eine Kostenführerschaftsposition zu erzielen. An diesen Erkenntnissen wird die Qualität der Dienstleistungserstellung als wichtiger Erfolgsfaktor für diese beiden Typen deutlich. Die Interaktiven und Standardisierten Adopter beziehen Dienstleistungsinnovationen primär unternehmensextern und implementieren diese lediglich. Daraus ergibt sich die Bedeutung der Qualität der Dienstleistungsinnovation als Erfolgsfaktor. Zusammenfassend kann also anhand der Expertenergebnisse festgehalten werden, dass sich die Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren in Abhängigkeit des Innovationstyps unterscheidet.

Insgesamt kann außerdem festgehalten werden, dass sich durch die Kommentare der Experten bedeutende Innovationsaktivitäten für die verschiedenen Innovationstypen herauskristallierten, die die in dieser Arbeit entwickelte Innovationstypologie optimal unterstützen. Die Effizienten und Innovativen Entwickler sehen sich mit einem hohen Koordinationsaufwand konfrontiert. Diese Typen müssen beispielsweise aufgrund des Einbezugs externer Innovationsquellen die Entwicklung der Innovationen im eigenen Unternehmen abstimmen und bringen daher hohe Koordinationsanstrengungen auf. Demgegenüber vollziehen die Interaktiven und Standardisierten Adopter ihre Innovationstätigkeiten vielmehr ad-hoc, was sich in dem eher unstrukturierten Innovationsprozess widerspiegelt. Die Wichtigkeit einer formalisierten Innovationsstrategie scheint den Effizienten Entwicklern, den Innovativen Entwicklern und den Standardisierten Adoptern bewusst zu sein. Die Interaktiven Adopter jedoch legen wenig Wert auf die Formalisierung ihrer Innovationsstrategie.

## 5.2 Managementimplikationen

Im Folgenden leiten wir für jeden Innovationstyp konkrete Managementimplikationen ab. Repräsentative Unternehmen der Effizienten Entwickler befinden sich in den Branchen Post- und Telekommunikation, Abwasser- und Abfallbeseitigung und Versicherungs-, Transport- und Bankdienstleistungen. Die Effizienten Entwickler zeigen eine geringe Ausprägung im Hinblick auf den Grad der Adoption von extern entwickelten Innovationen und den Grad der Nutzung externer Innovationsquellen. Somit sollte sich dieser Typ auf interne Prozesse fokussieren. Darüber hinaus kann es vorteilhaft sein, die angebotenen Innovationen zu standardisieren, um damit letztendlich eine Kostenführerschaft zu erreichen. Unternehmen, die sich in diesen Innovationstyp einordnen lassen, ziehen Vorteile aus einem hohen Grad an Strukturiertheit. Damit einher geht die große Bedeutung einer formalisierten Innovationsstrategie, aber auch die strategische Ausrichtung des Innovationsprozesses. Der Einsatz einer Organisationseinheit, die sich mit Dienstleistungsinnovationen befasst, kann die Innovationstätigkeiten unterstützen. Als vorteilhaft für den Innovationserfolg der Effizienten Entwickler sind die Qualität der Dienstleistungserstellung, der Vorteil der Dienstleistung, das Ausmaß der Kundenorientierung sowie die Effizienz der internen Kooperation.

Forschung und Entwicklung, Datenverarbeitung und Datenbanken, technische, physische und chemische Untersuchungen, Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung, Architektur- und

Ingenieursdienstleistungen, sonstige Dienstleistungen und sonstige unternehmensnahe Dienstleistungen sind Bestandteil der Innovativen Entwickler. Dieser Innovationstyp zeigt eine geringe Ausprägung hinsichtlich des Grades der Adoption von extern entwickelten Innovationen und einen hohen Grad der Nutzung externer Innovationsquellen für eine Individualisierung der Innovationen. Die Innovationsaktivitäten dieses Typs zeichnen sich somit hauptsächlich durch ihre Kundenorientierung aus. Wie auch der Effiziente Entwickler profitiert dieser Typ von der Strukturiertheit des Innovationsprozesses. Firmen dieses Typs sollten den Dienstleistungsinnovationen eine hohe strategische Bedeutung zukommen lassen. Eine formalisierte Innovationsstrategie sowie eine Organisationseinheit, die sich mit Dienstleistungsinnovationen befasst, tragen zum Erfolg bei. Die Innovativen Entwickler können die Erfolgsaussichten ihrer Dienstleistungsinnovationen maßgeblich durch das Ausmaß der Kundenorientierung, den Vorteil der Dienstleistungsinnovation, die Kundeninteraktion sowie durch eine innovationsfördernde Unternehmenskultur beeinflussen.

Die Interaktiven Adopter setzen sich aus den folgenden Branchen zusammen: Sonstige Finanzdienstleistungen, Auskunft- und Schutzdienste, Großhandel, Hotel- und Gastgewerbe und Werbung. Die Interaktiven Adopter individualisieren ihre Dienstleistungen und weisen eine hohe Ausprägung in Bezug auf den Grad der Nutzung externer Innovationsquellen auf. Sie zeigen außerdem einen hohen Grad der Adoption von extern entwickelten Innovationen. Von größter Wichtigkeit für diesen Typ ist eine gewisse Flexibilität, da Innovationen von extern bezogen werden und gleichzeitig eine gewisse Individualisierung stattfinden können muss. Die strategische Bedeutung von Dienstleistungsinnovationen ist somit gering und die Firmen dieses Typs brauchen meist keine formalisierte Innovationsstrategie. Auch der Einsatz einer Organisationseinheit, die sich mit Dienstleistungsinnovationen befasst, ist sekundär. Die Interaktiven Adopter sehen die Erfolgsaussichten ihrer Dienstleistungsinnovationen hauptsächlich durch die Konzentration auf die Top-Management Unterstützung, die Qualität der Dienstleistungsinnovation, den Vorteil der Dienstleistungsinnovation und die innovationsfördernde Unternehmenskultur verbessert. Im Vergleich zu den anderen Innovationstypen lässt sich dieser Typ als vergleichsweise managementabhängig beschreiben.

Als vierter Innovationstyp finden sich die Standardisierten Adopter in den Branchen Kultur, Sport und Unterhaltung, Grundstücks- und Wohnungswesen und Einzelhandel und Gebäudereinigung. Die Standardisierten Adopter sollten gemäß der Strategie einer Kostenführerschaft standardisierte Innovationen entwickeln. Dieser Typ zeichnet sich durch

einen mittleren Grad der Adoption von extern entwickelten Innovationen aus. So sind die Dienstleistungsinnovationen oft nicht auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt. Da dieser Typ generell keine externen Innovationsquellen in die Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen mit einbezieht und oftmals extern entwickelte Innovationen benutzt, macht es für ihn Sinn, Dienstleistungsinnovationen ad-hoc und zwar dann, wenn er sie benötigt, zu erwerben. Daraus folgt, dass die Standardisierten Adopter ein hohes Maß an Flexibilität behalten sollten. Die strategische Bedeutung von Dienstleistungsinnovationen ist eher gering, und dieser Typ braucht keine formalisierte Innovationsstrategie oder Organisationseinheit, die sich mit Dienstleistungsinnovationen befasst. Für ein erfolgreiches Management der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen sollten die Standardisierten Adopter auf die Kundenorientierung, die Qualität der Dienstleistungserstellung, die Qualität der Dienstleistungsinnovation und die Marktattraktivität aufbauen. Dieser Innovationstyp ist äußerst marktabhängig und sollte daher in der Lage sein, schnell auf Marktänderungen zu reagieren.

### 5.3 Limitationen der Arbeit und Forschungsimplicationen

Unsere Studie weist einige Limitationen auf, die bei der Interpretation in Betracht gezogen werden müssen. So ist die Auswahl der Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsinnovationen an die gegenwärtige Literatur auf diesem Forschungsgebiet gebunden. Diese konzentriert sich jedoch auf die produktionsintensiven Dienstleistungen der Branchen Telekommunikation, Versicherungs-, Transport- und Bankdienstleistungen und Großhandel. Das beeinflusst auch die vorliegende qualitative Studie, die lediglich diese Erfolgsfaktoren für die typologieabhängige Betrachtung der Erfolgsfaktoren der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen heranziehen kann. Somit ist insbesondere Forschung zu Erfolgsfaktoren für die Innovativen Entwickler (Forschung & Entwicklung, Datenverarbeitung, Architekturdienstleistungen, usw.) und die Standardisierten Adopter (wie Grundstücks- und Wohnungswesen oder Einzelhandel) notwendig, da diese weniger produktionsintensiv sind. Ferner muss in einem nächsten Schritt ein quantitativer Ansatz anschließen, der eine weit größere Zahl von Probanden abdecken kann. Unsere Innovationsannahmen, die wir für jeden Innovationstyp aufgestellt haben, können dafür bereits erste Ideen bei der Hypothesenentwicklung darstellen.

Darüber hinaus ergeben unsere Ergebnisse, dass manche Dienstleistungsinnovationen selten wirklich nach den klassischen Phasen des Innovationsprozesses entwickelt wurden. Es scheint stattdessen auch ein gewisser Nutzen daraus gezogen zu werden, den Innovationsprozess stattdessen ad-hoc und nichtlinear zu managen (vgl. auch Sundbo 1997). Das bedeutet für die Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen, dass zukünftige Forschung die Aufmerksamkeit auf alternative Formen des Innovationsprozesses lenken sollte.

Das Ziel dieser Arbeit war es Ansätze herauszuarbeiten, die den einzelnen Innovationstypen helfen, ihre Innovationstätigkeiten optimal zu konzentrieren. Mithilfe der Clusteranalyse war es uns möglich, die Unterschiede der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen aufzuzeigen und so der Heterogenität gerecht zu werden, die gerade für den Dienstleistungssektor so typisch ist.

## Appendix

Appendix A: Rangordnung der Erfolgsdeterminanten der Dienstleistungsinnovationen\*/\*\*

Erfolgsfaktor	Effizienter Entwickler	Innovativer Entwickler	Interaktive Adopter	Standardisierter Adopter	Total
<i>Dienstleistungsbezogene Erfolgsdeterminanten</i>					
Vorteil der Dienstleistungsinnovation	6,3 (2)	6,1 (2)	5,4 (3)	5,0	5,8 (2)
Qualität der Dienstleistungsinnovation	5,8	4,7	5,6 (2)	5,6 (3)	5,4
Neuheitsgrad der Dienstleistung	4,0	4,1	3,2	3,6	3,8
Qualität der Dienstleistungserstellung	6,5 (1)	5,6	5,2	5,8 (2)	5,8 (3)
<i>Entwicklungsprozessbezogene Erfolgsdeterminanten</i>					
Effizienz der Marketingaktivitäten bei der Markteinführung	5,7	4,9	4,2	5,4	5,0
Effizienz der Aktivitäten in den Phasen	5,5	5,1	4,4	4,0	4,8
Formalität und Dokumentation Entwicklungsprozesses	4,8	4,3	3,8	4,8	4,4
Kundeninteraktion	5,3	6,0 (3)	4,8	3,6	5,0
<i>Unternehmensbezogene Erfolgsdeterminanten</i>					
Kompetenz der Mitarbeiter	5,3	5,6	5,2	5,2	5,3
Synergiepotenziale	5,0	4,1	5,2	4,4	4,7
Ausmaß der Kundenorientierung	6,3 (2)	6,6 (1)	5,0	6,2 (1)	6,1 (1)
Effizienz der internen Kooperationen	6,2 (4)	4,4	4,8	5,4	5,2
Top-Management Unterstützung	5,7	4,9	6,2 (1)	5,4	5,5 (4)
Interdisziplinäre Teams	5,7	5,0	3,8	3,8	4,7
Fähigkeit der effizienten Anpassung an sich ändernde Marktbedingungen	5,7	4,6	5,2	5,2	5,1
Innovationsfördernde Unternehmenskultur	5,2	5,9 (4)	5,4 (3)	4,8	5,3
<i>Marktbezogene Erfolgsdeterminanten</i>					
Marktattraktivität	5,3	5,7	4,4	5,6 (3)	5,3

\* 7er Likert-Skala (1 = sehr wichtig; 7 = sehr unwichtig)

\*\* Die typenabhängige Rangordnung der Erfolgsdeterminanten ist in Klammer angegeben.

## Literaturverzeichnis

- Atuahene-Gima, K. (1996). Differential Potency of Factors Affecting Innovation Performance in Manufacturing and Service Firms in Australia. *Journal of Product Innovation Management* 13(January): 35-50.
- Berg, B.L. (2004). *Competitive Research Methods for the Social Sciences*, 5<sup>th</sup> ed., Boston: Pearson Allyn and Bacon.
- Camacho, J.A. and Rodríguez, M. (2005). How Innovative are Services? An Empirical Analysis for Spain. *Service Industries Journal* 25(2): 253-271.
- Carbonell, P., Rodríguez-Escudero, A.I., and Pujari, D. (2009). Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes. *Journal of Product Innovation Management* 26(5): 536-550.
- Carvalho Vieira, J.M., Magalhaes Serra, E. de, and Varela Gonzalez, J.A. (2004). New Services Margin/High Success Discriminators. *The Service Industries Journal* 24(5): 91-101.
- Chase, R.B. (1978). Where does the customer fit in a service operation, *Harvard Business Review* November-December: 137-142.
- CIA World Factbook (2010), <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>, 04-22-2010.
- Cohen, J. (1960). A Coefficient of Agreement for Nominal Scales. *Educational and Psychological Measurement* 20(1): 37-46.
- Cooper, R.G. and de Brentani, U. (1991). New industrial financial services: What distinguishes the winners. *Journal of Product Innovation Management* 8(June): 75-90.
- Cooper, R.G. and Edgett, S. (1999). *Product Development for the Service Sector*, Perseus Books: Cambridge, MA.
- Cooper, R.G., Easingwood, C.J., Edgett, S., Kleinschmidt, E.J., and Storey, C. (1994). What Distinguishes the Top Performing New Products in Financial Services. *Journal of Product Innovation Management* 11: 281-299.
- Crawford, C.M. and Di Benedetto, A.C. (2006). *New Products Management*. 8<sup>th</sup> ed. Burr Ridge, IL: Irwin-McGraw Hill.
- de Brentani, U. (1989). Success and Failure in New Industrial Services. *Journal of Product Innovation Management* 6: 239-258.
- de Brentani, U. (1991). Success factors in developing new business services. *European Journal of Marketing* 25(2): 33-59.
- de Brentani, U. (1995a). Firm Size: Implications for Achieving Success in New Industrial Services. *Journal of Marketing Management* 11: 207-225.
- de Brentani, U. (1995b). New Industrial Service Development: Scenarios for Success and Failure. *Journal of Business Research* 32: 93-103.
- de Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management* 18(3): 169-187.

- de Brentani, U. and Cooper, R.G. (1992). Developing Successful New Financial Services for Businesses. *Industrial Marketing Management* 21: 231-241.
- de Brentani, U. and Ragot, E. (1996). Developing New Business-to-Business Professional Services: What Factors Impact Performance? *Industrial Marketing Management* 25: 517-530.
- Easingwood, C.J. (1986). New Product Development for Service Companies. *Journal of Product Innovation Management* 4: 264-275.
- Easingwood, C.J. and Storey, C.D. (1993). Market Place Success Factors for New Financial Services. *Journal of Service Marketing* 7(1): 41-54.
- Edgett, S. (1994). The Traits of Success in New Service Development. *Journal of Services Marketing* 8(3): 40-49.
- Edgett, S. and Parkinson, S. (1994). The Development of New Financial Services – Identifying Determinants of Success and Failure. *International Journal of Service Industry Management* 5(4): 24-38.
- Evangelista, R. (2000). Sectoral Patterns of Technological Change in Services. *Economics of Innovation and New Technology* 9(3): 183-222.
- Fitzsimmons, J.A. and Fitzsimmons, M.J. (1999), *Service Management: Operations, Strategy and Information technology*, 2<sup>nd</sup> edition, Boston, Mass.
- Froehle, C.M. and Roth, A.V. (2007). A Resource-Process Framework of New Service Development. *Production and Operations Management*, 16 (2), 169-188.
- Froehle, C.M., Roth, A.V., Chase, R.B., and Voss, C.A. (2000). Antecedents of new service development effectiveness: an exploratory examination of strategic operations choices. *Journal of Service Research* 3(1): 3-17.
- Griffin, A. and Hauser, J.R. (1996). Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. *Journal of Product Innovation Management* 13(3): 191-215.
- Grönroos, C. (1994). Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management* 10: 347-360.
- Grönroos, C. (2002). Marketing classic. *Marketing Review* 3: 129-146.
- Gupta, A. and Wilemon, D.L. (1990). Accelerating the development of technology-based new products. *California Management Review* 32(2): 24-44.
- Hauschildt, J. (1991). Zur Messung des Innovationserfolges, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 61, 4, 451-476.
- Hauschildt, J. and Salomo, S. (2007). *Innovationsmanagement*, München.
- Hipp, C. (2000). *Innovationsprozesse im Dienstleistungssektor*, Heidelberg.
- Hipp, C. and Grupp, H. (2005). Innovation in the Service Sector: The Demand for Service-Specific Innovation Measurement Concepts and Typologies. *Research Policy* 34(4): 517-535.
- Hunter, J.E. and Schmidt, F.L. (2004). *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*, Thousand Oaks.
- Hollenstein, H. (2003). Innovation Modes in the Swiss Service Sector: A Cluster Analysis based on Firm-Level Data. *Research Policy* 32(5): 845-863.

- Javalgi, R.G. and Martin, C.L. (2007). Internationalization of services: identifying the building-blocks for future research. *Journal of Services Marketing* 21(6): 391–397.
- Johne, A. and Storey, C. (1998). New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing* 32(3/4): 184-252.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J., and Bracken, C.C. (2002). Content Analysis in Mass Communication: Assessment and Reporting of Intercoder Reliability. *Human Communication Research* 28(4): 587-604.
- Lovelock, C. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing* 47: 9-20.
- Lovelock, C. and Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research* 7(1): 20-41.
- Lovelock, C. and Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 6<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Mannheimer Innovation Panel (MIP), ZEW, Mannheim.
- Martin, C.R. (1996). Retail Service Innovation: Input for Success. *Journal of Retailing and Consumer Services* 3(2): 63-71.
- Martin, C.R. and Horne, D.A. (1995). Level of Success Input for Service Innovations in the Same Firm. *International Journal of Service Industry Management* 6(4): 40-56.
- Mayring, Ph. (2002). *Qualitative Content Analysis - Research Instrument or Mode of Interpretation?* In Kiegelmann, M. (ed.), *The Role of the Researcher in Qualitative Psychology* (pp. 139 - 148), Tübingen: Verlag Ingeborg Huber.
- Menor, L.J. and Roth, A.V. (2007). New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation. *Journal of Operations Management* 25(4): 825-846.
- Menor, L.J., Tatikonda, M.V., and Sampson, S.E. (2002). New service development: Areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management* 20(2): 135-157.
- Miles, M.B. and Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2<sup>nd</sup> ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Neu, W. and Brown, S. (2005). Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms. *Journal of Service Research* 8(August): 3-17.
- Oldenboom, N. and Abratt, R. (2000). Success and Failure Factors in Developing New Banking and Insurance Services in South Africa. *International Journal of Bank Marketing* 18(5): 233-245.
- Ottenbacher, M.C. and Harrington, R.J. (2008). New service development of entrepreneurial innovations in the IT sector. *Entrepreneurship and Innovation* 9(1): 21-31.
- Ottenbacher, M., Gnoth, J., and Jones, P. (2006). Identifying determinants of success in development of new high-contact services. *International Journal of Service Industry Management* 17(4): 344-363.
- Page, A.L. and Schirr, G.R. (2008). Growth and Development of a Body of Knowledge. 16 Years of New Product Development, Research, 1989-2004. *Journal of Product Innovation Management* 25(May): 233-248.

- Palmer, A. (2001). *Principles of Services Marketing*, 3<sup>rd</sup> edition, New York.
- Pavitt, K. (1984). Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and Theory. *Research Policy* 13(6): 343-373.
- Shostack, G.L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing* 41: 73-80.
- Soete, L. and Miozzo, M. (1989). *Trade and development in services: a technological perspective*. Working Paper No. 89-031, Merit, Maastricht.
- Storey, C. and Easingwood, C. (1993). The Impact of the New Product Development Project on the Success of Financial Services. *The Service Industries Journal* 13(3): 40-54.
- Storey, C. and Easingwood, C. (1996). Determinants of New Product Performance – A Study in the Financial Services Sector. *International Journal of Service Industry Management* 7(1): 32-55.
- Storey, C. and Easingwood, C. (1998). The Augmented Service Offering: A Conceptualization and Study of its Impact on New Service Success. *Journal of Product Innovation Management* 15: 335-351.
- Sundbo, J. (1997). Management of Innovation in Services: *Service Industries Journal* 17(3): 432-455.
- Tether, B.S., Hipp, C., and Miles, I. (2001). Standardisation and Particularisation in Services: Evidence from Germany. *Research Policy* 30(7): 1115-1138.
- Thomas, D. (1978). Strategy is different in service businesses. *Harvard Business Review* 56: 158-165.
- van Riel, A.C.R., Lemmink, J., and Ouwersloot, H. (2004). High-Technology Service Innovation Success: A Decision-Making Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5): 348-359.
- Vermeulen, P.A.M., de Jong, J.P.J., and O'Shaughnessy, K.C. (2005). Identifying Key Determinants for New Product Introductions and Firm Performance in Small Service Firms. *Service Industries Journal* 25(5): 625-640.
- Weber, R.P. (1988). *Basic Content Analysis*, 3rd ed., Newbury Park, CA: Sage.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M., and Gremler, D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focuss Across the Firm*, 4th edition, Boston, Mass.