

Service Success Factor Map – Identifikation, Einordnung und Interdependenzanalyse von Erfolgsfaktoren für Service Innovationen

Sven Schwarz und Christian Mühlroth

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik im
Dienstleistungsbereich, Erlangen, Deutschland
sven.schwarz@wiso.uni-erlangen.de
christian.muehlroth@wiso.stud.uni-erlangen.de

Abstract. Service Innovationen finden ein immer größer werdendes Interesse in Wissenschaft und Wirtschaft. Im Gegensatz dazu ist die Wissensbasis über den Umgang und die Entwicklung von Service Innovationen aber sowohl in der Forschung als auch in Unternehmen vergleichsweise gering. Hier setzt der vorliegende Beitrag an und untersucht Faktoren, die sich auf den Erfolg von Service Innovationen auswirken. So können systematisch Ansatzpunkte zur gezielten Beeinflussung von Innovationsprojekten aufgezeigt werden. Ausgehend von einer Literaturanalyse werden erfolgskritische Faktoren und ihre Interdependenzen extrahiert und analysiert. Die resultierende „Success Factor Map“ ermöglicht es Unternehmen, Ansatzpunkte zur positiven Beeinflussung des Erfolges von Service Innovationen zu erkennen und in Maßnahmen umzusetzen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden anhand von Fallstudien evaluiert um eine Verknüpfung theoretischer und praktischer Resultate zu ermöglichen. Die Relevanz der Erfolgsfaktoren wird in den Fallstudien bestätigt. Darüber hinaus konnten die entwickelten Interdependenzen zwischen den Faktoren in den Untersuchungen zu einem großen Teil nachgewiesen werden.

Keywords: Service Innovation, Innovationsmanagement, Erfolgsfaktoren, Erfolgsfaktorenanalyse, Interdependenzanalyse

1 Einleitung

In der Diskussion um Strategien für Unternehmen zum Erhalt und Ausbau ihrer Wettbewerbsfähigkeit ist in den letzten Jahren der Begriff der Innovation immer stärker in den Vordergrund gerückt [17], [29], [36], [43]. Dabei erhielten Innovationen vor allem im industriellen Sektor große Aufmerksamkeit [27], [29], [30], [43]. Den Innovationen im Service-Bereich wurde hingegen vergleichsweise wenig Relevanz zugeschrieben. Miles [44] beschreibt diese, als hätten sie „Cinderella status [...] being neglected and marginal [...]“. Erst seit kurzer Zeit steigt das Interesse an Service Innovationen [17], [27], [61].

Nach Hipp et al. [27] nimmt die Innovationsforschung diesen strukturellen Wandel noch unzureichend wahr. Ihre Fallstudienuntersuchung zeigt, dass bewährte Konzepte aus der Industrie nur in Teilen auf Service Innovationen übertragbar sind. Sie weist darauf hin, dass sich auch die Erfolgsfaktorenforschung in der Vergangenheit auf die Industrie konzentriert hat [27].

In der Literatur lassen sich einige Studien zum Thema kritische Erfolgsfaktoren von Service Innovationen finden [4], [19], [21], [22], [51]. Diese sind jedoch meist branchenspezifisch, so dass die einzelnen Erfolgsfaktoren stark variieren. Ein einheitliches und branchenunabhängiges Konzept existiert nicht. Zudem ist eine isolierte Betrachtung einzelner Faktoren schwierig, da in den meisten Fällen davon auszugehen ist, dass eine Vielzahl von Faktoren ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg ist.

Der vorliegende Beitrag zeigt ein branchenübergreifendes und in der Praxis evaluiertes Rahmenwerk zur Bestimmung des Erfolgs von Service Innovationen, die Success Factor Map. Diese soll dazu beitragen, beeinflussbare Faktoren ex ante zu identifizieren, zu messen und deren Wirkungszusammenhänge untereinander darzustellen. Anschließend können Implikationen für die Praxis abgeleitet werden, um eine erfolgreiche Einführung von Service Innovationen in Unternehmen zu unterstützen.

2 Grundlagen und verwandte Arbeiten

Innovationen ermöglichen die Sicherung und den Ausbau von Wettbewerbsvorteilen für Unternehmen und Volkswirtschaften, vor allem in übersättigten Märkten [29], [36], [43], [46]. Dabei eignen sich innovative Produkte und Dienstleistungen gleichermaßen dafür, aktuelle Kunden zu binden als auch neue Kunden zu gewinnen.

Heutzutage lassen sich wirtschaftliches Wachstum und Dynamik auf Innovationen im Dienstleistungsbereich zurückführen [12]. Trotz dieser Relevanz sind Service Innovationen im Vergleich zu Produktinnovationen bisher wenig erforscht, wenngleich de Brentani [11] bereits vor etwa 20 Jahren als einer der ersten Autoren dieses Forschungsfeld thematisierte [17], [43], [46], [60]. Bis heute sind derartige Untersuchungen aufgrund der hohen Heterogenität von Dienstleistungen überwiegend fragmentiert und auf einzelne Branchen fokussiert. Multidisziplinäre Erkenntnisse lassen sich in der Literatur kaum finden. Mögliche Gründe hierfür sind, dass Dienstleistungen lange Zeit nicht als innovativ wahrgenommen wurden, schwieriger als Produktinnovationen zu messen sind und infolgedessen empirische Studien vorerst ausblieben [17].

Wie bereits erwähnt, tragen Innovationen wesentlich zur Sicherung und zum Ausbau von Wettbewerbsvorteilen bei. Das Ziel der Entwicklung und Einführung von Innovationen ist Erfolg [29], [31], [36]. Dieser wird durch bestimmte Erfolgsfaktoren beeinflusst, die als Determinanten für den unternehmerischen Erfolg oder Misserfolg verstanden werden können [9], [15]. Bereits 1961 fand dieser Begriff durch Ronald Daniel seine erste Erwähnung. Bis heute finden sich in der Literatur verschiedene Synonyme von Erfolgsfaktoren und es existiert bislang keine einheitliche Definition [55]. Deshalb wird auf die Definition von Kreilkamp zurückgegriffen [35]: „Als strategische Erfolgsfaktoren werden die Elemente, Determinanten oder Bedingungen

bezeichnet, die den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischen Handelns entscheidend beeinflussen”.

Frühe Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung für Service Innovationen finden sich, simultan zur grundlegenden Forschung von Service Innovationen, in der Erforschung physischer Produktinnovationen [11], [14]. Inzwischen ist die Anzahl der Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren für Service Innovationen deutlich angestiegen [17]. Dennoch sind die bisherigen Erkenntnisse auch hier fragmentiert und es existieren keine branchenübergreifenden Ansätze [4], [19], [21], [22], [51]. Dieser Beitrag stellt daher mit der Success Factor Map ein Rahmenwerk vor, das sich branchenübergreifend anwenden lässt.

3 Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen unterteilt sich in vier Schritte und ist qualitativ aufgebaut. Nach Oswald [48] bietet ein qualitatives und induktives Vorgehen die Möglichkeit, die Forschungsfrage innovativ und flexibel zu bearbeiten.

Der erste Schritt zur Bildung eines entsprechenden Rahmenwerks ist die Extraktion vorhandener Erfolgsfaktoren aus der Literatur. Hierfür wurden gängige Recherchedatenbanken (SciVerse, ScienceDirect, Emerald, Ebsco und der Katalog der Universitätsbibliothek Erlangen-Nürnberg) mit den Suchbegriffen *Service*, *Dienstleistung*, *New Service Development* bzw. *NSD*, *Innovation(en)*, *Erfolgsfaktor(en)* und *(critical) success factor(s)* durchsucht. Im Anschluss an die Suche wurden gefundene Bücher, Artikel, Konferenzbeiträge und Whitepaper gesichtet und umfassend auf ihre Relevanz hin analysiert. Da die bestehende Literatur zu Erfolgsfaktoren für Service Innovationen unterschiedliche (Dienstleistungs-)Branchen abdeckt, wurden viele unterschiedliche Quellen genutzt, um eine möglichst umfassende Theoriebildung zu ermöglichen. So wird sichergestellt, dass sowohl bestehende Theorie- und Praxiskenntnisse aus der Literatur Berücksichtigung finden. Die Extraktion wird entsprechend dem Sättigungskriterium der Grounded Theory beendet, wenn nach einer gewissen Anzahl von recherchierten Daten keine bisher unentdeckten Erkenntnisse mehr hinzukommen [25], [50]. Demnach ist der Sättigungsgrad umso höher, je höher die Anzahl der sich gleichenden Erfolgsfaktoren in der Literatur ist. Alle Erfolgsfaktoren die hierbei gesichtet werden, müssen anschließend codiert und transformiert werden. Hierdurch werden inhaltlich redundante Faktoren identifiziert und anschließend aggregiert. Die Durchführung erfolgt in einem mehrfach iterativen Prozess, analog zu der Open Coding-Methode der Grounded Theory [59]. Matsumoto [40] schlägt hierzu ein zweistufiges Vorgehen vor: Zuerst werden Subkategorien aus dem Datenbestand heraus entwickelt, anschließend werden diese in übergeordneten Kategorien zusammengefasst. Zusätzlich werden die entwickelten Kategorien mit der Literatur abgeglichen und anschließend verfeinert.

Als Zwischenergebnis liegen nun alle relevanten Erfolgsfaktoren gruppiert in einzelnen Kategorien vor. Diese werden anschließend hinsichtlich ihrer Wirkzusammenhänge untereinander untersucht. Anhand der vorliegenden Interdependenzen wird die Success Factor Map (in Anlehnung an die Strategy Map aus dem Konzept der

Balanced Scorecard) der Service Innovationserfolgskfaktoren aufgestellt und im letzten Schritt in der Praxis evaluiert.

Die Evaluation erfolgt auf Fallstudienbasis. Hierzu werden Service Innovationen von Praxispartnern im Rahmen von persönlichen Interviews und unter Verwendung der Success Factor Map analysiert. Die Untersuchungsform ist eine Teilerhebung, da zum einen die Grundgesamtheit aller Unternehmen und ihrer Service Innovationen nicht bekannt ist und zum anderen eine Vollerhebung aus wirtschaftlichen, zeitlichen und organisatorischen Gründen nicht möglich ist [56]. Als Untersuchungsmethode wird für diese Arbeit ein leitfadengestütztes, mündliches Experteninterview gewählt. Die befragten Teilnehmer haben die Möglichkeit, unbeschränkte Antworten zu geben [20], [42]. Da im Anschluss an die durchgeführten Interviews sehr heterogene, qualitative Daten in Form von schwer operationalisierbaren und kaum vergleichbaren Befragungsaussagen vorliegen [20], [43], wird zur Auswertung der Ergebnisse eine einheitliche Vorgehensweise zur Codierung der Interviewaussagen in Form eines Messkonzepts für die Erfolgskfaktoren entwickelt. Das resultierende Messkonzept stellt ein Rating bzw. eine Skala – mit Elementen von „sehr gering / negatives Extremum“ (1) bis „sehr hoch / positives Extremum“ (5) – für jeden Erfolgskfaktor zur Verfügung [34]. Anhand dieser Codierung werden die Interviewaussagen aller Fallstudien eingeordnet, in semi-quantitative Daten transformiert und damit operationalisiert. Zuerst werden die Resultate aus den Fallstudien interpretiert, anschließend werden gewonnene praktische Erkenntnisse mit den bisherigen theoretischen Erkenntnissen verglichen und diskutiert.

4 Erfolgskfaktoren und Interdependenzen

Insgesamt wurden 20 Quellen zur Extraktion relevanter Erfolgskfaktoren herangezogen. Tabelle 1 zeigt eine Übersicht der verwendeten Literatur und der Anzahl der jeweils extrahierten Faktoren. In Summe wurden 317 Erfolgskfaktoren identifiziert.

Tabelle 2 zeigt darüber hinaus die Kategorien, die am häufigsten in der Literatur verwendet werden. Eine genauere Analyse der Kategorien und die Einsortierung der einzelnen Erfolgskfaktoren zeigt die Notwendigkeit einer Anpassung und Verfeinerung der Kategorien. So enthält z.B. die Kategorie „Markt“ Faktoren, die inhaltlich eigentlich der Kategorie „Recht und Politik“ zuzuordnen sind. Aus diesem Grund werden diese beiden Kategorien unter der neuen Kategorie „Umfeld“ zusammengeführt. Die Kategorie „Produkt“ wird darüber hinaus in „Service“ umbenannt. Sie spiegelt den gleichen Gedanken des Ergebnisses aus dem Entwicklungsprozess wider und wird lediglich in ihrer Bezeichnung angepasst. Im Folgenden werden damit die fünf Kategorien Umfeld, Strategie, Organisation, Prozess und Service unterschieden.

Tabelle 1. Übersicht der Quellen gesammelter Erfolgsfaktoren

Autor(en)	Quelle	Jahr	Anzahl Erfolgsfaktoren
Atuahene-Gima	[2]	1999	6
Berry et al.	[6]	2006	9
De Brentani	[11]	1991	17
De Jong et al.	[13]	2003	34
Dörner et al.	[16]	2011	23
DTI	[18]	2003	7
Easingwood und Storey	[19]	1991	10
Edgett	[21]	1994	53
Edvardsson und Gustafsson	[23]	2007	12
Hipp et al.	[27]	2007	20
Ho und Lu	[28]	2010	21
Jimenez-Zarco et al.	[30]	2011	12
Johne und Storey	[31]	1998	27
Jones und Samalionis	[32]	2008	6
Lorenz-Meyer	[37]	2004	25
Martin Jr. und Horne	[38]	1993	5
Matthing et al.	[41]	2004	7
Ottenbacher und Harrington	[49]	2010	10
Papies	[52]	2006	5
Scheuing und Johnson	[57]	1989	8
		Summe	317

Tabelle 2. Übersicht der am häufigsten in der Literatur enthaltenen Kategorien

	Prozesse	Organisation	Strategie	Markt	Produkt	Umfeld
Pattikawa, Verwaal und Commandeur (2006) [53]	x	x	x			x
Panne, Beers und Kleinknecht (2003) [51]				x	x	
Ernst (2002) [24]	x	x	x			
De Brentani (2001) (Einzelstudie) [12]	x	x		x	x	
Henard und Szymanski (2001) [26]	x		x	x	x	
Balachandra und Friar (1997) [2]		x		x		x
Cooper und Kleinschmidt (1995) (Einzelstudie) [10]	x	x	x			
Montoya-Weiss und Calantone (1994) [45]	x	x	x	x		

In einem mehrfach iterativen Prozess innerhalb jeder Kategorie werden die Einzelfaktoren zu aggregierten Erfolgsfaktoren zusammengeführt und subsummiert. Ein Beispiel dieser Konsolidierung ist die Zusammenfassung von „Involvement of senior management“ und „Management support“ zum Erfolgsfaktor „Einbezug und Unterstützung durch die Unternehmensleitung“.

Nach dem Codierungs- und Transformationsschritt ergeben sich 38 individuelle Erfolgsfaktoren (EF). Diese sind in der fertigen Success Factor Map und Tabelle 3 dargestellt. Erfolgsfaktoren der Kategorie „Umfeld“ haben hierbei eine gesonderte Stellung. Sie sind – wenn überhaupt – nur über einen langfristigen Zeitraum vom Unternehmen selbst beeinflussbar. Während Faktoren wie der frühzeitige Einbezug und die Interaktion mit Kunden im Entwicklungsprozess (EF 18) oder die Effektivität des Entwicklungsprozesses (EF 24) veränderbar sind, haben Unternehmen zumindest kurz- bis mittelfristig keinen Einfluss auf die Marktstruktur und den Wettbewerb (EF 1) oder das politische Umfeld, in dem sie sich bewegen (EF 3).

Tabelle 3. Übersicht der aggregierten Erfolgsfaktoren für Service Innovationen (Teil1)

UMFELD	
EF1	Marktstruktur und Wettbewerb
EF2	Vorhandenes Marktpotenzial
EF3	Politisches Umfeld
EF4	Sozio-Kulturelles Umfeld
STRATEGIE	
EF5	Ausrichtung nach klar definierter und kommunizierter, innovationsgerichteter Vision, Mission und Ziele
EF6	Grad der Markt- und Kundenorientierung im Unternehmen
ORGANISATION	
EF7	Positives, wiedererkennbares Image des Unternehmens
EF8	Adäquate Führungskultur
EF9	Einbezug und Unterstützung durch die Unternehmensleitung
EF10	Grad der innovativen, offenen und dienstleistungsgerichteten Unternehmenskultur
EF11	Interfunktionales Teamwork
EF12	Effiziente Bereitstellung und Allokation benötigter nicht-monetärer Ressourcen
EF13	Zugang und Bereitstellung ausreichend finanzieller Ressourcen
EF14	Training und Qualifizierung der Mitarbeiter
EF15	Einsatz von qualifizierten, engagierten und motivierten Mitarbeitern
EF16	Adaptionsgrad relevanter IT-Technologien
EF17	Interne und externe Wissens-Infrastruktur
PROZESS	
EF18	Frühzeitiger Einbezug und Interaktion mit Kunden im NSD-Prozess
EF19	Kundenbedürfnisse kennen und verstehen
EF20	Fokussierung auf ein ganzheitliches Customer-Experience-Management
EF21	Eingehende Kenntnis von Markt und Konkurrenz durch vorhergehende Analysen
EF22	Effektiver Start des Marketings
EF23	Existenz eines systematischen und strukturierten NSD-Prozesses
EF24	Effektivität des NSD-Prozesses
EF25	Ausarbeitung eines detaillierten Servicekonzeptes vor der Entwicklung
EF26	Ausführliche Testphase des neuen Services nach der Entwicklung

Tabelle 3 (Teil 2). Übersicht der aggregierten Erfolgsfaktoren für Service Innovationen

SERVICE	
EF27	Innovationsgrad des Services
EF28	Fit mit Markt, Technologie und Strategie
EF29	Nachhaltigkeit
EF30	Einzigartigkeit (USP)
EF31	Imitierbarkeit
EF32	Substituierbarkeit
EF33	Überlegener Kundennutzen
EF34	Hohe Service- und Potenzialqualität
EF35	Deckungsgrad der Kundenbedürfnisse
EF36	Einzigartiger, nachhaltiger Wettbewerbsvorteil
EF37	Zufriedenheit der Kunden mit dem Service
EF38	Schaffung von Kundenloyalität

Fünf der 38 Erfolgsfaktoren werden als „Enabler“ angesehen. Einem „Enabler“ wird dabei unterstellt, dass er bei Nichterfüllung zum Scheitern bzw. zu einem Abbruch des Projekts führt. Im Gegensatz zu anderen Faktoren sind diese Faktoren also unabdingbar notwendig, um erfolgreiche Service Innovationen zu entwickeln und zu vermarkten. Während Faktoren wie beispielsweise der Grad der Markt- und Kundenorientierung im Unternehmen (EF 6), ein interfunktionales Teamwork (EF 11) oder der Innovationsgrad des Services (EF 27) unter Umständen auch nicht erfüllt sein können, führt das Fehlen ausreichender monetärer und nicht-monetärer Ressourcen (EF 12 und EF 13) dazu, dass das Projekt nicht durchgeführt und damit auch nicht erfolgreich abgeschlossen werden kann. Neben diesen grundsätzlichen Hygienefaktoren – die am unteren Ende der Darstellung aufgeführt werden – lassen sich die Erfolgsfaktoren hinsichtlich ihrer Abhängigkeit zur Service Innovation oder zum Unternehmen einteilen. Während sich 12 der 38 Faktoren (32%) für die generelle Innovationsfähigkeit in Unternehmen relevant sind, beziehen sich 26 Faktoren (68%) auf das spezifische Innovationsprojekt.

Nach der Aggregation findet eine eingehende Analyse und Darstellung von Wirkungszusammenhängen zwischen den Erfolgsfaktoren statt. Hierfür werden diese kategorienübergreifend miteinander in Beziehung gesetzt und verknüpft, um logisch kausale Zusammenhänge zwischen den Erfolgsfaktoren aufzudecken und darzustellen [40]. Gedanklich wird dabei ein Erfolgsfaktor fixiert und hinsichtlich der Wirkung auf andere Faktoren untersucht. Dieses Vorgehen wird nacheinander für alle 38 Erfolgsfaktoren durchgeführt. Insgesamt werden hierfür über 110 Quellen systematisch gesichtet. Das Modell wird im Anschluss durch das Entfernen von redundanten Interdependenzen vereinfacht. Verknüpfungen zwischen Erfolgsfaktoren, die sich beispielsweise nur einmal in den genutzten Quellen gefunden haben, werden entfernt und nicht weiter verwendet.

Im Verlauf hat sich gezeigt, dass nicht alle Erfolgsfaktoren einen unmittelbaren Einfluss auf den Erfolg haben, sondern gegebenenfalls weitere zwischengeschaltete Faktoren. Wenigen Faktoren der Kategorie „Service“ konnten schlussendlich keine intermediären Wirkungen zugeordnet werden, hier hat sich eine direkte Wirkung auf den Innovationserfolg herauskristallisiert.

In der Literatur finden sich zum Teil kontroverse Meinungen über die tatsächliche Auswirkung einzelner Faktoren. Khalifa [33] diskutiert in seinen Ausführungen die Wirkung der Kundenzufriedenheit (EF 37) auf die Kundenloyalität (EF 38; WZ 50). Während die aus der Literatur identifizierten Hinweise für eine positive Beeinflussung sprechen [1], [5], [7], [8], [58] stellt Khalifa dieses Konstrukt in Frage. Spiteri und Dion [58] postulieren zudem, dass Kundenloyalität alleine nicht genügt, um Innovationen zum Erfolg zu verhelfen. Gleichzeitig zeigen ihre eigenen sowie die Resultate anderer Autoren zu diesem Untersuchungsgegenstand, dass sich dennoch positive Effekte der Kundenloyalität auf den Erfolg von Innovationen nachweisen lassen [7], [39], [47], [54], [58]. Alle Interdependenzen sind in der Success Factor Map dargestellt (Abb 2).

5 Evaluation

5.1 Teilnehmer

Die Fallstudien wurden bewusst mit einem Blick auf den unterschiedlichen Branchenfokus ausgewählt. Neben einer Business-to-Business (B2B)- wurden zwei Business-to-Consumer (B2C)-Fallstudien zur Evaluation herangezogen.

Die erste untersuchte Service Innovation ist die Entwicklung eines „*Social Mirror*“ durch die adidas AG (Bereich IT-Services). Dieser wird im Rahmen eines neuen Retail-Konzeptes der Marke „adidas NEO“ in den Verkaufsläden eingesetzt. In einem hohen Spiegel befindet sich dabei eine Kamera, die auf Wunsch während der Anprobe Fotos von der Kleidung macht. Diese Fotos können Kunden anschließend direkt an ausgewählte Social-Media Plattformen senden (z.B. Facebook). Anschließend erhält der Kunde Feedback aus seiner Community bzw. von seinen Kontakten aus den Social-Media-Plattformen.

Die zweite Dienstleistungsinnovation ist ein Entwicklungsprojekt zur „*Rekonstruktion dreidimensionaler Avatare durch den Einsatz der Microsoft Kinect*“ am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik im Dienstleistungsbereich (WI II) der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Der sogenannte „Body Kinectizer“ verwirklicht einen kostengünstigen Ganzkörperscanner mit Hilfe des Spiele-Controllers Microsoft Kinect. Mögliche Anwendungsgebiete finden sich beispielsweise im E-Commerce Bereich (Onlineshops), wo den Kunden automatisch die richtige Konfektionsgröße empfohlen werden kann.

Die dritte Fallstudie wurde von der accenture GmbH zur Verfügung gestellt. Service Innovationen werden hier als omnipräsente Trends verstanden, für die unternehmerorientierte Dienstleistungen entwickelt werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Trend „*Cloud Computing*“ und daraus resultierende Dienstleistungen untersucht.

Die Besonderheit hier ist, dass Innovationsprojekte nicht im Unternehmen selbst entwickelt, sondern meistens direkt beim Kunden umgesetzt und getestet werden.

5.2 Ergebnisse

Die Erkenntnisse aller drei Fallstudien sind im Profildiagramm (Abb. 1) zusammengefasst dargestellt. Die Elemente der Ordinaten-Achse zeigen jeweils einen der insgesamt 38 abgefragten Erfolgsfaktoren, auf der Abszisse ist die jeweilige Ausprägung des Erfolgsfaktors abgetragen.

Aus dem Diagramm und den Interviews lassen sich Rückschlüsse ziehen, wie viel Beachtung die aus der Literatur gewonnenen Erfolgsfaktoren in den jeweiligen Innovationsprojekten gefunden haben. Des Weiteren lassen sich Aussagen darüber treffen, welche Faktoren als besonders wichtig erachtet werden. Ausnahmen stellen hier die vier Erfolgsfaktoren der Kategorie „Umfeld“ dar, da das Unternehmen bei der Entwicklung neuer Services primär keinen Einfluss auf diese Faktoren nehmen kann (EF 1-4).

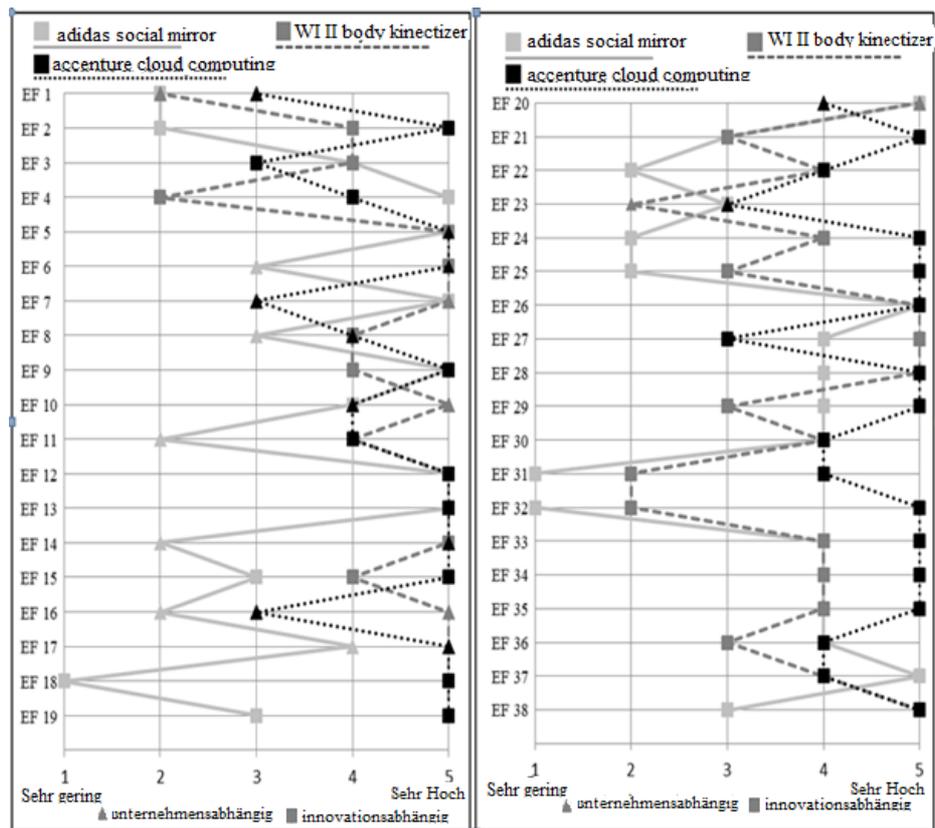


Abb 1. Profildiagramm aller drei Fallstudien

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich schließen, dass die entwickelten Erfolgsfaktoren – bis auf einige dargestellte Besonderheiten in den Fallstudien – als sehr relevant eingestuft wurden. Entweder wurden sie während der Entwicklung explizit (z.B. die Entwicklung eines Service-Konzeptes in EF 25 und die ausführliche Testphase der Innovation in EF 26) oder implizit im Rahmen des unternehmerischen Handelns (z.B. durch eine innovative und offene Unternehmenskultur in EF 10) berücksichtigt. In Verbindung mit den Resultaten aus den Interviews bestätigen sich zudem die Aussagen, dass gewisse Konzepte aus dem Bereich der Produkt-Innovationen auf den Bereich der Service Innovationen übertragbar sind [13], [15], [29].

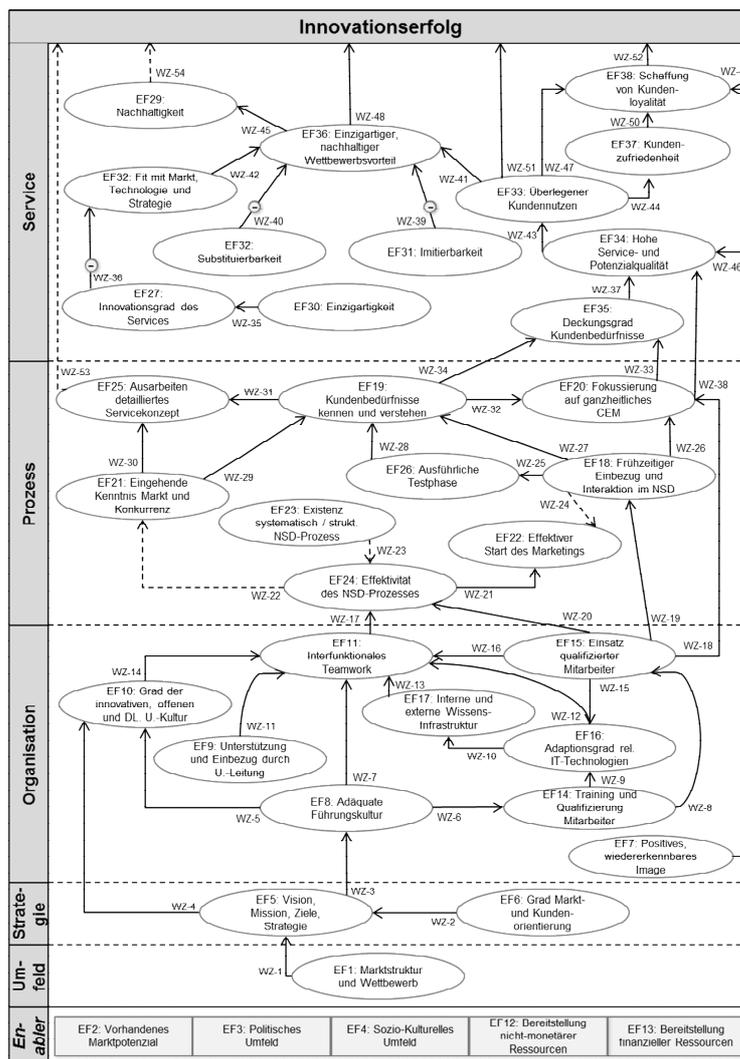


Abb 2. Success Factor Map

Zusätzlich zu den Faktoren selbst lassen sich anhand der drei Fallstudienuntersuchungen die entwickelten Wirkungszusammenhänge in der Praxis evaluieren. Tabelle 4. Übersicht nicht nachgewiesener Wirkungszusammenhänge zeigt eine Übersicht der in der Literatur identifizierten Wirkungszusammenhänge, die – im Gegensatz zu den nicht angeführten Wirkzusammenhängen – in den angegebenen Fallstudien nicht nachgewiesen werden konnten. Insbesondere die Wirkungszusammenhänge 22, 23 und 24 sowie 53 und 54 konnten in keine der Fallstudien nachgewiesen werden. Da sie jedoch in der verwendeten Literatur angeführt wurden, sind sie in dem Modell der Success Factor Map (Abbildung 2) durch gestrichelte Linien gekennzeichnet. In der ersten Spalte findet sich die mit „WZ“ abgekürzte Nummer des Wirkungszusammenhangs, gefolgt von dem beeinflussenden Erfolgsfaktor, der mit einer bestimmten Richtung (R) positiv (+) oder negativ (-) auf einen anderen Erfolgsfaktor (oder den Erfolg selbst, gekennzeichnet mit „ER“) wirkt.

Insgesamt stützt die Evaluation mithilfe der ausgewählten Fallstudien große Teile der aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse. Aus den gewonnenen, evaluierten Erkenntnissen können Unternehmen Implikationen zur positiven Beeinflussung ihrer Innovationsprojekte ziehen. Die Vorgehensweise dafür folgt analog der Entwicklung der Wirkungszusammenhänge: Indem ein Erfolgsfaktor gedanklich festgehalten wird, können sowohl beeinflussende Effekte als auch Einflüsse auf andere Faktoren erkannt werden. Dies kann helfen, Handlungspotenziale aufzudecken und anschließend in Vorteile umzuwandeln, um den Erfolg des Innovationsprojektes nachhaltig zu begünstigen. In den Interviews hat sich gezeigt, dass alle Praxispartner den Ansatz der Success Factor Map als sehr erfolgsversprechend ansehen.

Tabelle 4. Übersicht nicht nachgewiesener Wirkungszusammenhänge

WZ	EF	R	EF	adidas social mirror	WI II body kinectizer	accenture Clouds
9	14	+	16	Nicht nachgewiesen	Nachgewiesen	Nicht nachgewiesen
11	9	+	11	Nicht nachgewiesen	Nicht nachgewiesen	Nachgewiesen
12	16	+	11	Nicht nachgewiesen	Nachgewiesen	Nachgewiesen
15	15	+	16	Nicht nachgewiesen	Nachgewiesen	Nicht nachgewiesen
19	15	+	18	Nicht nachgewiesen	Nachgewiesen	Nachgewiesen
22	24	+	21	Nicht nachgewiesen	Nicht nachgewiesen	Nicht nachgewiesen
23	23	+	24	Nicht nachgewiesen	Nicht nachgewiesen	Nicht nachgewiesen
24	18	+	22	Nicht nachgewiesen	Nicht nachgewiesen	Nicht nachgewiesen
47	33	+	38	Nicht nachgewiesen	Nachgewiesen	Nachgewiesen
50	37	+	38	Nicht nachgewiesen	Nachgewiesen	Nachgewiesen
53	25	+	ER	Nicht nachgewiesen	Nicht nachgewiesen	Nicht nachgewiesen
54	29	+	ER	Nicht nachgewiesen	Nicht nachgewiesen	Nicht nachgewiesen

6 Zusammenfassung und Ausblick

Service Innovationen finden sowohl in der Forschung als auch in der Praxis eine immer größer werdende Bedeutung. Da diese Disziplin im Vergleich zu Produkt Innovationen noch relativ jung ist, unterscheiden sich die bisher vorhandenen Kenntnisse. Die Betrachtung ausgewählter Faktoren, die einen Erfolg von Service Innovationen begünstigen können, soll Unternehmen dazu dienen, diese Erkenntnisse zu nutzen um entsprechende Verbesserungsansätze identifizieren zu können.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Literaturanalyse wurden Erfolgsfaktoren und Wirkungszusammenhänge zwischen diesen Faktoren identifiziert. Die resultierende „Success Factor Map“ visualisiert diese Erfolgsfaktoren und Interdependenzen. Das Modell soll Unternehmen ermöglichen, Zusammenhänge zwischen Erfolgsfaktoren zu erkennen und an den richtigen Stellen zur positiven Beeinflussung des Innovationserfolgs anzusetzen. Im Anschluss an die theoretische Ausarbeitung wurde das entwickelte Rahmenwerk mit drei aktuellen Fallstudien einzelner Service Innovationen evaluiert. Hierfür wurden Interviews mit Praxispartnern durchgeführt und die Ergebnisse entsprechend ausgewertet. Es konnte gezeigt werden, dass sowohl die identifizierten Erfolgsfaktoren als auch ihre Wirkungszusammenhänge zu einem großen Teil in der Praxis wiederzufinden sind. Gleichmaßen konnte aber auch die Relevanz weniger Faktoren und Interdependenzen im Rahmen dieser Evaluation nicht nachgewiesen werden.

Die qualitative Vorgehensweise, vor allem bei der Codierung und Transformation, führt dazu, dass die Erfolgsfaktoren zur Vereinfachung auf einem hohen Abstraktionslevel definiert wurden. Ohne diese hätte sich die heterogene Ausgangsbasis an Daten nicht auf eine vergleichsweise geringe Anzahl an Erfolgsfaktoren reduzieren lassen.

Über diesen Beitrag hinaus bietet sich eine tiefergehende Operationalisierung der Faktoren an, um sie anhand konkreter Zahlen messbar zu machen. Des Weiteren empfiehlt es sich, Innovationsprojekte in einer Art Langzeitstudie während des kompletten Entwicklungsprozesses zu beobachten. Hierbei könnten noch detailliertere Aussagen über die Wirkungen von Faktoren und Interdependenzen entwickelt werden. Dies würde es ermöglichen, bestimmte Einflüsse und ihre unmittelbaren Auswirkungen im Projektablauf zu dokumentieren und anschließend zu analysieren.

Literatur

1. Anderson, E.W., Sullivan, M.W.: The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. In: Marketing Science Vol. 12(2), pp. 125-143 (1993)
2. Atuahene-Gima, K.: Market orientation and innovation. In: Journal of Business Research Vol. 35 (2), pp. 93-103 (1999)
3. Balachandra, R., Friar, J.H.: Factors for Success in R&D Projects and New Product Innovation: A Contextual Framework. In: IEEE Transactions on Engineering Management Vol. 44 (3), pp. 276-287 (1997)

4. Bastic, M., Nekrep, M.: Key Success Factors of Service Innovation in Transitional Markets. In: Proceedings of the 9th WSEAS International Conference on SYSTEMS THEORY AND SCIENTIFIC COMPUTATION. Moskau, pp. 68-73 (2009)
5. Bearden, W.O., Teel, J.E.: Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. In: Journal of Marketing Research Vol. 20(1), pp. 21-28 (1983)
6. Berry, L.L., Shankar, V., Parish, J.T., Cadwallader, S., Dotzel, T.: Creating New Markets Through Service Innovation. In: MIT Sloan Management Review Vol. 47(2), pp. 56-63 (2006)
7. Boonlertvanich, K.: Effect of customer perceived value on satisfaction and customer loyalty in banking service: The moderating effect of main-bank status. In: International Journal of Business Research Vol. 11(6), pp. 40-54 (2011)
8. Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., Zeithaml, V.A.: A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. In: Journal of Marketing Research, pp. 7-27 (1993)
9. Caralli, R.A., Stevens, J.F., Willke, B.J., Wilson, W.R.: The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management. In: Technical Report CMU/SEI-2004-TR-010 (2004)
10. Cooper, R.G., Kleinschmidt, E.J.: Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development. In: Journal of Product Innovation Management Vol. 12, pp. 374-391 (1995)
11. Brentani, U. de: Success Factors in Developing New Business Services. In: European Journal of Marketing Vol. 25(2), pp. 33-59 (1991)
12. Brentani, U. de: Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. In: The Journal of Product Innovation Management Vol. 18, pp. 169-187 (2001)
13. Jong, J.P.J. de, Bruins, A., Dolfsma, W., Meijaard, J.: Innovation in service firms explored: what, how and why? EIM Business & Policy Research (2003)
14. Jong, J.P.J. de, Den Hartog, D.N.: How leaders influence employee's innovative behaviour. In: European Journal of Innovation Management Vol. 10(1), pp. 41-64 (2007)
15. Dömötör, R.: Erfolgsfaktoren der Innovativität von kleinen und mittleren Unternehmen. Wiesbaden: Gabler (2011)
16. Dörner, N., Gassmann, O., Gebauer, H.: Service innovation: why is it so difficult to accomplish? Journal of Business Strategy vo. 32(3), pp. 37-46 (2011)
17. Dreher, S., Stock-Homburg, R., Zacharias, N.: Dienstleistungsinnovationen – Bedeutung, Herausforderungen und Perspektiven. In: Bruhn, M., Hadwich, K. (eds.): Dienstleistungsproduktivität. Gabler, Wiesbaden (2011)
18. DTI: Competing in the global economy: the innovation challenge. DTI Economics Paper No. 7, http://www.dti.gov.uk/economics/economics_paper7.pdf
19. Easingwood, C.J., Storey, C.: Success Factors for New Consumer Financial Services. In: International Journal of Bank Marketing Vol. 9(1), 3-10 (1991)
20. Ebster, C., Stalzer, L.: Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 3., überarbeitete Auflage 2008. Wien: Facultas (2008)
21. Edgett, S.: The Traits of Successful New Service Development. In: Journal Of Services Marketing Vol. 8(3), 40-49 (1994)
22. Edgett, S., Parkinson, S.: The Development of New Financial Services. Identifying Determinants of Success and Failure. In: International Journal of Service Industry Management Vol. 5(4), pp. 24-38 (1994)

23. Edvardsson, B., Gustafsson, A., Enquist, B.: Success Factors in New Service Development and Value Creation through Services. In: Spath, D., Fähnrich, K.D. (eds.): *Advances in Service Innovations*. pp. 165-183. Springer, Berlin/Heidelberg. (2007)
24. Ernst, H.: Success factors of new product development: a review of the empirical literature. In: *International Journal of Management Reviews* Vol. 4(1), pp. 1-40 (2002)
25. Glaser, B.G., Strauss, A.L.: *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine De Gruyter (1967)
26. Henard, D.H., Szymanski, D.M.: Why Some New Products Are More Successful Than Others: In: *Journal of Marketing Research* Vol. 38(3), pp. 362-375 (2001)
27. Hipp, C., Herstatt, C., Husmann, E.: Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen – eine fallstudiengestützte Untersuchung der frühen Innovationsphasen. In: Herstatt, C., Verworn, B. (eds.): *Management der frühen Innovationsphasen: Grundlagen - Methoden - Neue Ansätze*. 2. überarb. u. erw. Auflage. Wiesbaden: Gabler (2007)
28. Ho, J., Lu, V.N.: Business Service Innovation: A Preliminary Conceptual Framework of Success Drivers. ANZMAC 2010 Conference. <http://anzmac2010.org/proceedings/pdf/anzmac10Final00127.pdf>
29. Howaldt, J., Kopp, R., Beerheide, E.: *Innovationsmanagement 2.0. Innovationsmanagement 2.0: Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse*. Gabler, Wiesbaden (2011)
30. Jiménez-Zarco, A.I., Martínez-Ruiz, M. P., Izquierdo-Yusta, A.: The impact of market orientation dimensions on client cooperation in the development of new service innovations. In: *European Journal of Marketing* Vol. 45 (1/2), pp. 43-67 (2011)
31. John, A., Storey, C.: New service development: a review of the literature and annotated bibliography. In: *European Journal of Marketing* Vol. 32 (3/4), pp. 184-251 (1998)
32. Jones, M., Samalionis, F.: From Small Ideas to Radical Service Innovation. In: *Design Management Review* Vol. 19 (1), pp. 19-27 (2008)
33. Khalifa, A. S.: Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. In: *Management Decision* Vol. 42 (5), pp. 645-666 (2004)
34. Kleber, E. W.: *Diagnostik in pädagogischen Handlungsfeldern. Einführung in Bewertung, Beurteilung, Diagnose und Evaluation*. Weinheim: Beltz Zventa (1992)
35. Kreilkamp, E.: *Strategisches Management und Marketing*. New York: de Gruyter (1987)
36. Lay, G., Kirner, E., Jäger, A.: Service-Innovationen in der Industrie. Innovatorenquote, Umsatzrelevanz und Wachstumspotenziale. *Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion* (43) , <http://isi.fraunhofer.de/isi-de/i/download/pi-mitteilungen/pi43.pdf>
37. Lorenz-Meyer, D.: *Management industrieller Dienstleistungen*. GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden (2004)
38. Martin Jr., C.R., Horne, D.A.: Services Innovation: Successful versus Unsuccessful Firms. In: *International Journal of Service Industry Management* Vol. 4 (1), pp. 49-65 (1993)
39. Mascarenhas, O.A., Kesavan, R., Bernacchi, M.: Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. In: *Journal of Consumer Marketing* Vol. 23 (7), pp. 397-405 (2006)
40. Matsumoto, H.: Open Coding Processes of Grounded Theory, http://temp.jpmtscom.officelive.com/GT_Open_Coding.aspx
41. Matthing, J., Sandén, B., Edvardsson, B.: New service development: learning from and with customers. In: *International Journal of Service Industry Management* Vol. 15 (5), pp. 479-498 (2004)
42. Mayring, P.: *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. 5. überarbeitete und neu ausgestattete Auflage. Beltz, Weinheim /Basel (2002)

43. McDermott, C.M., Prajogo, D.I.: Service innovation and performance in SMEs. In: International Journal of Operations & Production Management Vol. 32 (2), pp. 216-237 (2012)
44. Miles, I.: Services innovation: coming of age in the knowledge-based economy. In: International Journal of Innovation Management IJIM, Vol. 4(4), pp. 371-389 (2000)
45. Montoya-Weiss, M.M., Calantone, R.: Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis. In: Journal of Product Innovation Management Vol. 11, pp. 397-417 (1994)
46. Oke, A.: Innovation types and innovation management practices in service companies. In: International Journal of Operations & Production Management Vol. 27(6), pp. 564-587 (2007)
47. Oliver, R.L.: Whence Consumer Loyalty? In: The Journal of Marketing Vol. 63, pp. 33-44 (1999)
48. Oswald, H.: Was heißt qualitativ forschen? Eine Einführung in Zugänge und Verfahren. In: Friebertshäuser, B., Prengel, A. (eds.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, pp. 71-87. Juventa, Weinheim (1997)
49. Ottenbacher, M.C., Harrington, R.J.: Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. In: Journal of Services Marketing Vol. 24(1), pp. 3-15 (2010)
50. Pandit, N.: The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method. In: The Qualitative Report Vol. 2(4), pp. 1-13 (1996), <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html>
51. Panne, G. van der, G., Beers, C. van, Kleinknecht, A.: Success and Failure of Innovation: A Literature Review. In: International Journal of Innovation Management Vol. 7(3), pp. 1-30 (2003)
52. Papies, S.: Phasenspezifische Erfolgsfaktoren von Innovationsprojekten. Springer / GWV, Wiesbaden (2006)
53. Pattikawa, L.H., Verwaal, E., Commandeur, H.R.: Understanding new product project performance. In: European Journal of Marketing Vol. 40 (11/12), pp. 1178-1193 (2006)
54. Reichheld, F.F., Markey Jr. R.G., Hopton, C.: The loyalty effect - the relationship between loyalty and profits. In: European Business Journal, pp. 134-139 (2000)
55. Rusnjak, A.: Erfolgsfaktoren (2012) <http://siamoa.net/erfolgsfaktoren/>
56. Sachs, S., Hauser, A.: Das ABC der betriebswirtschaftlichen Forschung - Anleitung zum wissenschaftlichen Arbeiten. Zürich: Versus (2002)
57. Scheuing, E.E., Johnson, E.M.: A proposed model for new service development. In: Journal of Services Marketing Vol. 3 (2), pp. 25-34 (1989)
58. Spiteri, J.M., Dion, P.A.: Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. In: Industrial Marketing Management Vol. 33, pp. 675-687 (2004)
59. Strauss, A.L.: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Wilhelm Fink GmbH + Co. KG, Paderborn (1994)
60. Tatikonda, M.V., Zeithaml, V.A.: Managing the New Service Development Process: Multi-Disciplinary Literature Synthesis and Directions for Future Research. In: Boone, G. (ed.): New Directions in Supply-Chain Management: Technology, Strategy and Implementation. New York: American Management Association (2002)
61. Tether, B., Howells, J.: Changing understanding of innovation. In: Innovation in services. DTI Occasional paper no. 9. <http://www.dti.gov.uk/files/file39965.pdf>