

# Dienstleistungslandschaft in Österreich II

Marcin Borowiecki  
Björn Budde  
Bernhard Dachs  
Wolfram Rhomberg  
Doris Schartinger



## Dienstleistungslandschaft in Österreich II

Marcin Borowiecki<sup>1</sup>  
Björn Budde<sup>1</sup>  
Bernhard Dachs<sup>1</sup>  
Wolfram Rhomberg<sup>1</sup>  
Doris Scharinger<sup>1</sup>

Endbericht zum Projekt Nr. 1.63.00240.0.0  
im Auftrag der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft mbH - FFG

AIT-F&PD-Report  
Vol. 45, Dezember 2011

<sup>1</sup> Foresight & Policy Development Department  
Business Unit Research, Technology & Innovation Policy



# Inhalt

---

	<b>Zusammenfassung</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Innovationsprozesse im Dienstleistungssektor</b>	<b>4</b>
2.1	Einleitung	4
2.2	Definition von Innovationen	4
2.3	Eigenschaften von Dienstleistungsinnovationen	6
2.3.1	Die Schaffung von innovationsrelevantem Wissen	8
2.3.2	Die Umwandlung von Wissen in Dienstleistungen und Verfahren	9
2.3.3	Innovationsoutput im Dienstleistungssektor	9
2.4	Konvergenz zwischen dem Dienstleistungssektor und der Sachgüterproduktion	10
2.5	Barrieren für Dienstleistungsinnovationen	12
<b>3</b>	<b>Fallauswahl und Methoden</b>	<b>16</b>
3.1	Fallauswahl	16
3.2	Datenerhebung	18
3.3	Fallauswertung	19
<b>4</b>	<b>Darstellung der Einzelfälle (Fallstudien)</b>	<b>22</b>
4.1	Wissensintensive High-Tech Dienstleistungen	22
4.1.1	Datentechnik Innovation	22
4.1.2	UPC: FIT – Alles aus seiner Hand	26
4.1.3	Wiener Linien	30
4.2	Wissensintensive marktorientierte Dienstleistungen	35
4.2.1	LIEMMEC Insurance Business Software Solutions	35
4.2.2	Online Post Austria	39
4.2.3	Presstexter Austria Presse- und Kommunikationsagentur	44
4.3	Wissensintensive Finanzdienstleistungen und andere wissensintensive Dienstleistungen	49
4.3.1	Fair-finance Vorsorgekasse	49
4.3.2	Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement	53
4.3.3	UNIQA Versicherungen	57
4.4	Weniger wissensintensive marktorientierte Dienstleistungen und andere weniger wissensintensive Dienstleistungen	62
4.4.1	Bestattung Wien	62
4.4.2	Denzel Mobility	66
4.4.3	Weltweitwandern	71
4.5	Produktbegleitende Dienstleistungen in der Sachgütererzeugung	75
4.5.1	Doka	75
4.5.2	Voestalpine Schienen	79
<b>5</b>	<b>Fallübergreifende Auswertung</b>	<b>85</b>
<b>6</b>	<b>Synthese und Politik</b>	<b>97</b>
6.1	Synthese der Ergebnisse	97
6.2	Leitlinien einer dienstleistungsorientierten Innovationspolitik	102
<b>7</b>	<b>Literatur</b>	<b>107</b>
<b>8</b>	<b>Anhang</b>	<b>112</b>



# Zusammenfassung

Innovation und technologischer Wandel sind wesentliche Bestimmungsfaktoren für wirtschaftliches Wachstum. Der steigende Anteil von Dienstleistungen an der Wirtschaftsleistung und der Beschäftigung hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass **Dienstleistungen zunehmend als Triebkräfte für gesamtwirtschaftliches Wachstum, Beschäftigung und Produktivität** angesehen werden. Innovation im Dienstleistungssektor steht damit verstärkt im Interesse von Politik und Wissenschaft.

Im Rahmen der vorliegenden Studie „**Dienstleistungslandschaft in Österreich II**“ werden Dienstleistungsinnovationen in Österreich an Hand von 14 Fallstudien erfolgreicher Dienstleistungsinnovationen und der zusätzlichen Betrachtung von vier gescheiterten Innovationsprojekten analysiert. Übergeordnetes Forschungsziel der Studie ist es, jene insbesondere *qualitativen* Informationen und Daten zu sammeln, zu analysieren und aufzubereiten, die es (1) erlauben, Spezifika und Charakteristika von Innovationsprozessen in verschiedenen Dienstleistungsbranchen und -typen in Österreich besser zu verstehen und die (2) in der Folge Überlegungen und Schlussfolgerungen für Politikansätze und -maßnahmen im Dienstleistungssektor ermöglichen.

Dienstleistungsinnovationen **unterscheiden sich in einigen wichtigen Eigenschaften** von Innovationen in der Sachgüterproduktion. Sie basieren häufiger auf dem Einsatz von externen Technologien und seltener auf eigener Forschung und Entwicklung. Aber auch nicht-technologische Innovationen haben eine große Bedeutung im Dienstleistungssektor. Innovationen im Dienstleistungssektor werden häufiger ungeplant, „ad-hoc“ im Kontakt mit dem Kunden entwickelt. Der Finanzierungsbedarf für Dienstleistungsinnovationen ist häufig geringer, sodass sich die Risiken der Entwicklung oft überschaubar halten lassen.

Genauso wie zwischen dem Dienstleistungssektor und der Sachgüterproduktion bestehen auch zwischen verschiedenen Teilen des Dienstleistungssektors **große Unterschiede im Innovationsverhalten**. Software, Telekommunikation, Ingenieur- und Transportdienstleistungen sind in vieler Hinsicht der Sachgüterproduktion sehr ähnlich, etwa in der Rolle von Technologie und F&E im Innovationsprozess, während sich Beratungs-, Gesundheits- oder persönliche Dienste in wichtigen Eigenschaften davon unterscheiden.

Besonders der **Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)** hat in den letzten Jahrzehnten viele Dienstleistungsinnovationen ermöglicht. Die Rationalisierung und Standardisierung von Dienstleistungen durch den Einsatz von IKT ist eine bestimmende Innovationsstrategie im Dienstleistungssektor. Insgesamt sind die Möglichkeiten zur Automatisierung im Dienstleistungssektor aber deutlich geringer als in der Sachgüterproduktion, was ein wesentliches Hindernis für die Entwicklung neuer Dienstleistungen darstellt.

**Dienstleistungsinnovationen** werden aus verschiedenen **Motiven** entwickelt. Die Erschließung neuer Märkte, neuer Kundengruppen und damit von Einkommen für die Firma ist ein wichtiges Ziel jeder Innovation. Neue Dienstleistungen werden in vielen Fällen aber auch entwickelt, um die Marktpositionierung bestehender Produkte und Services zu stärken. Häufig ist die Entwicklung und Einführung neuer Services auch eine Reaktion auf die zunehmende Ausdifferenzierung des Marktes und die Besetzung (oder Schaffung) einer Nische. In einigen Fallstudien konnte beobachtet werden, dass sich Unternehmen durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Erbringung ihrer Dienstleistungsinnovation von der Konkurrenz abzuheben versuchen.

Die **Wirkung von Dienstleistungsinnovationen** muss in mehreren Dimensionen betrachtet werden: Neben der direkten Wirkung (Umsatz, Anteil am Gesamtumsatz) entfalten Dienstleistungsinnovationen oft erst in Kombination mit anderen Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens ihre Wirkung. Zusätzlich können Innovationen eines Unternehmens Wirkungen über das innovierende Unternehmen hinaus auf die Produktivität und den Nutzen von Partnern, Konkurrenten und Kunden haben.

Im Rahmen der Studie wurden außerdem **Erfolgsfaktoren und Barrieren für Dienstleistungsinnovationen** identifiziert und dargestellt. Hierzu zählt etwa eine Unternehmenskultur, die empfänglich für Vorschläge bezüglich Innovationen ist und akzeptiert, dass Innovationsaktivitäten ein interaktiver Prozess sind, welche die Einbindung verschiedener Akteure beinhaltet. Außerdem haben die Innovationsstrategie und ein entsprechender Managementstil, die Erfahrung eines Unternehmens mit Innovationsprojekten und multidisziplinäre Forschungs- und Entwicklungsteams einen positiven Einfluss auf den Erfolg von Dienstleistungsinnovationen. Zudem ist zur erfolgreichen Umsetzung ein gewisser Grad an Übereinstimmung der Kernkompetenzen des Unternehmens mit dem Innovationsprojekt bzw. die Kooperation mit Partnerunternehmen, die diese einbringen können, notwendig. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die einfache Erkennbarkeit des Nutzens der innovativen Dienstleistung für den Kunden sowie das richtige Timing bei der Markteinführung. Dies ist insbesondere für Dienstleistungen, die auf Infrastruktur oder externe Technologien angewiesen sind, von großer Bedeutung. Darüber hinaus zeigt sich, dass speziell bei Dienstleistungen, welche nach Kriterien der Nachhaltigkeit angeboten werden, Kundenkommunikation und die Authentizität des Unternehmens von großer Bedeutung sind.

Im Hinblick auf die Entwicklung von Politikmaßnahmen können aus Perspektive dieser Studie einige **Leitlinien einer dienstleistungsorientierten Innovationpolitik** beschrieben werden. Eine solche Politik sollte sowohl die Heterogenität des Dienstleistungssektors als auch die Bedeutung nicht-technologischer Innovation berücksichtigen. Zudem ist der Schutz von geistigem Eigentum im Dienstleistungssektor insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen schwierig. Hier könnte die Innovationspolitik ihre unterstützenden Aktivitäten intensivieren. Weiters sollte die Aufmerksamkeit der Fördergeber vermehrt auf die Förderung von Projekten mit hohem Risiko, aber auch auf Chancen eines hohen Nutzens auf Firmen- und gesamtgesellschaftlicher Ebene gelegt werden.

# 1 Einleitung

Innovation und technologischer Wandel sind wesentliche Bestimmungsfaktoren für wirtschaftliches Wachstum. Der steigende Anteil von Dienstleistungen an der Wirtschaftsleistung und der Beschäftigung in vielen Volkswirtschaften hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass Dienstleistungen zunehmend als Triebkräfte für gesamtwirtschaftliches Wachstum, Beschäftigung und Produktivität angesehen werden (Rubalcaba et al. 2008; Djellal und Gallouj 2010; Ruhland et al. 2010). Innovation im Dienstleistungssektor steht damit verstärkt im Interesse von Politik und Wissenschaft.

Dieser Hintergrund stellt den Ausgangspunkt für die Analyse von Innovationen im Dienstleistungssektor im Rahmen dieser Studie dar. Übergeordnetes Forschungsziel der Studie ist es, jene insbesondere *qualitativen* Informationen und Daten zu sammeln, zu analysieren und aufzubereiten, die es (1) erlauben, Spezifika und Charakteristika von Innovationsprozessen in verschiedenen Dienstleistungsbranchen und –typen in Österreich besser zu verstehen, und die (2) in der Folge Überlegungen und Schlussfolgerungen für Politikansätze und -maßnahmen im Dienstleistungssektor möglich machen.

Die Studie behandelt folgende konkrete Forschungsfragen:

1. Welche Eigenschaften haben Dienstleistungsinnovationen? Wie unterscheiden sie sich von Innovationen in der Sachgütererzeugung? Wie unterscheiden sich Dienstleistungsinnovationen zwischen Branchengruppen und Innovationsstrategien?
2. Welche betrieblichen Rahmenbedingungen oder Charakteristika von Firmen begünstigen Dienstleistungsinnovationen? Wo ergeben sich Unterschiede zu Unternehmen, die in ihren Innovationsprozessen nicht erfolgreich waren?
3. Welche wesentlichen Hürden und Hindernissen sehen sich Dienstleistungsunternehmen im Innovationsprozess gegenüber?
4. Wie unterscheiden sich diese Hindernisse zwischen einzelnen Branchengruppen des Dienstleistungssektors? Gibt es unterschiedliche Hindernisse in verschiedenen Stadien des Produktlebenszyklus?
5. Was sind Erfolgsfaktoren für Dienstleistungsinnovationen? Welche Rolle spielen dabei spezifische Geschäftsmodelle? Was zeichnet erfolgreiche Geschäftsmodelle aus und wie hängen diese mit Dienstleistungseigenschaften und -typen zusammen?
6. Soll die Politik Innovationsaktivitäten in Dienstleistungen stärker/anders/ergänzend fördern? Wenn ja, welche Maßnahmen und Interventionen sind notwendig? Welche Instrumente scheinen für welche Branchengruppen oder Innovationsstrategien zielführend?

Inhaltlicher Ausgangspunkt für dieses Vorhaben ist zunächst ein umfassender Blick auf die Eigenschaften von Dienstleistungsinnovationen auf Basis der aktuellen Literatur (Kapitel 2). Diese Analyse bildet gemeinsam mit den Ergebnissen der Vorgängerstudie (Ruhland et al. 2010) den Hintergrund für die Fallauswahl und das Methodendesign (Kapitel 3) sowie die Darstellung der 14 durchgeführten Fallstudien (Kapitel 4) und die fallübergreifende Analyse der Fallstudien (Kapitel 5).

## 2 Innovationsprozesse im Dienstleistungssektor

### 2.1 Einleitung

Ziel dieses Arbeitspaketes ist es, die Literatur zu Dienstleistungen für das Projekt nutzbar zu machen. In den letzten zehn Jahren sind zahlreiche Forschungsergebnisse zu Dienstleistungsinnovationen veröffentlicht worden (Beispiele für diese Literatur sind Hauknes 1996; Sundbo 1998; Hipp 2000; Gallouj 2002; Hipp und Grupp 2005; Miles 2005; Cunningham 2008; Rubalcaba et al. 2008; van Cruysen und Hollanders 2008; Gallouj und Savona 2009; Gallouj und Djellal 2010).

Einige dieser Studien basieren auf Fallstudien zu Innovationen im Dienstleistungssektor (OECD 2006; Kuusisto 2008; Expert Panel on Service Innovation in the EU 2011) und sind deshalb im Kontext des Projekts besonders interessant. Zusätzlich existiert eine kleine, aber schnell wachsende Literatur zu Innovationen in produktbegleitenden Dienstleistungen in der Industrie (Mathieu 2001; Hipp 2008; Chesbrough 2011), die für die Studie ebenfalls relevant ist.

Dieser Literaturüberblick ist auch eine wichtige Vorarbeit für die Entwicklung eines Interviewleitfadens. Es ist wichtig, dass dieser Interviewleitfaden auf der aktuellen Literatur basiert, denn nur so kann gewährleistet werden, dass die Interviews die relevanten Dimensionen von Dienstleistungsinnovationen erfassen.

### 2.2 Definition von Innovationen

Die vorliegende Studie verwendet den im Oslo-Manual (OECD 2005a) festgelegten Innovationsbegriff. Diese Definition wird auch in den Umfragen von EUROSTAT und Statistik Österreich verwendet. Nach dem OSLO-Manual beinhaltet eine Innovation die Umwandlung von neuem Wissen in Produkte und Verfahren und ihre Durchsetzung auf dem Markt:

*„Innovationen sind neue oder merklich verbesserte Produkte oder Dienstleistungen, die Ihr Unternehmen auf dem Markt eingeführt hat oder neue oder merklich verbesserte Prozesse oder Verfahren, organisatorische Neuerungen oder Neuerungen im Marketing, die in Ihrem Unternehmen eingeführt worden sind. Die Innovation muss neu für Ihr Unternehmen sein, muss aber von Ihrem Unternehmen nicht selbst entwickelt worden sein.“ (Statistik Austria 2010, Seite 1 des Fragebogens im Anhang).*

Die wesentlichen Punkte dieser Definition sind einerseits der Bezug zur Markteinführung, andererseits das Kriterium der Neuheit für die Firma. In beiden unterscheidet sich die Innovation von der Erfindung.

Diese Definition von Innovation zielt auf die wirtschaftlichen Effekte und nicht auf die technologische oder wissenschaftliche Neuheit ab. Deshalb ist für eine Innovation entscheidend, dass das Produkt oder die Dienstleistung für das Unternehmen, jedoch nicht notwendigerweise für den Markt neu sein muss. Die bloße Erfindung eines Produkts hingegen, das bereits in einem anderen Unternehmen existiert, würde nicht als solche angesehen werden.

Innovationen müssen im Gegensatz zu Erfindungen auf dem Markt eingeführt worden sein. Wenn eine Innovation von den Kunden nicht akzeptiert wird, gilt sie als gescheitert, unabhängig vom Neuheitsgehalt oder seiner technologischen Exzellenz. Dies ist der zweite Unterschied zur Erfindung, die dieses Markterfordernis nicht kennt.

Das Oslo-Manual unterscheidet zwischen Produktinnovationen, Prozessinnovationen, organisatorischen Innovationen und Marketinginnovationen (siehe Box 1). Laut Oslo-Manual handelt es sich bei technologischen Innovationen **ausschließlich** um Produkt- und Prozessinnovationen, während unter nicht-technologischen Innovationen ausschließlich Marketing- und organisatorische Innovationen verstanden werden. Damit sieht das Oslo-Manual nicht-technologische Produktinnovationen nicht vor. Dieser Typ von Innovationen kommt aber gerade in Dienstleistungsunternehmen vor, sodass wir er zu den beschriebenen Typen von Innovationen hinzugefügt wird. Weiters ist anzumerken, dass eine Innovation gleichzeitig in mehrfacher Hinsicht zugeordnet werden kann: So kann eine Innovation beispielsweise gleichzeitig Produkt- und Prozessinnovation sein.

Diese Unterscheidung wird auch vom Community Innovation Survey (CIS), der wichtigsten Befragung zu Innovation in Europa, verwendet. In den Jahren 2006 bis 2008 betrug der Anteil von Unternehmen, die mindestens einen der vier Innovationstypen im Sinne dieser Definition einführten, nach dem CIS 2008 für die gesamte österreichische Wirtschaft 56% und für den Dienstleistungssektor 53,8% (vgl. Statistik Austria 2010, Tabelle 6).

### Box 1: Definitionen von Innovation im Oslo Manual

An **innovation** is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organisation or external relations (Oslo Manual, Seite 46).

The minimum requirement for an innovation is that the product, process, marketing method or organisational method must be **new (or significantly improved) to the firm**. This includes products, processes and methods that firms are the first to develop and those that have been adopted from other firms or organisations (Oslo Manual, Seite 46).

Innovation activities are all scientific, technological, organisational, financial and commercial steps which actually, or are intended to, lead to the implementation of innovations. **Some innovation activities are themselves innovative, others are not novel activities** but are necessary for the implementation of innovations. Innovation activities also include R&D that is not directly related to the development of a specific innovation (Oslo Manual, Seite 47).

Four types of innovations are distinguished: product innovations, process innovations, marketing innovations and organisational innovations (Oslo Manual, Seite 47).

A **product innovation** is the introduction of a good or service that is new or significantly improved with respect to its characteristics or intended uses. This includes significant improvements in technical specifications, components and materials, incorporated software, user friendliness or other functional characteristics (Oslo Manual, Seite 48).

Product innovations in services can include significant improvements in how they are provided (for example, in terms of their efficiency or speed), the addition of new functions or characteristics to existing services, or the introduction of entirely new services. Examples are significant improvements in Internet banking services, such as greatly improved speed and ease of use, or the addition of home pick-up and drop-off services that improve customer access for rental cars. Providing on-site rather than remote management contact points for outsourced services is an example of an improvement in service quality (Oslo Manual, Seite 48).

A **process innovation** is the implementation of a new or significantly improved production or delivery method. This includes significant changes in techniques, equipment and/or software (Oslo Manual, Seite 4).

A **marketing innovation** is the implementation of a new marketing method involving significant changes in product design or packaging, product placement, product promotion or pricing. Marketing innovations are aimed at better addressing customer needs, opening up new markets, or newly positioning a firm's product on the market, with the objective of increasing the firm's sales. The distinguishing feature of a marketing innovation compared to other changes in a firm's marketing instruments is the implementation of a marketing method not previously used by the firm. It must be part of a new marketing concept or strategy that represents a significant departure from the firm's existing marketing methods. The new marketing method can either be developed by the innovating firm or adopted from other firms or organisations. New marketing methods can be implemented for both new and existing products (Oslo Manual, Seite 49).

An **organisational innovation** is the implementation of a new organizational method in the firm's business practices, workplace organisation or external relations. Organisational innovations can be intended to increase a firm's performance by reducing administrative costs or transaction costs, improving workplace satisfaction (and thus labour productivity), gaining access to nontradable assets (such as non-codified external knowledge) or reducing costs of supplies. The distinguishing features of an organisational innovation compared to other organisational changes in a firm is the implementation of an organisational method (in business practices, workplace organisation

or external relations) that has not been used before in the firm and is the result of strategic decisions taken by management (Oslo Manual, Seite 51).

Quelle: OECD (2005a).

Bei Dienstleistungsinnovationen handelt es sich häufig um nicht-technologische Veränderungen, wie etwa organisatorische Neuerungen oder Marketinginnovationen. Wir können diese nicht-technologischen Innovationen als Veränderungen des Geschäftsmodells der Firma verstehen. Dies umfasst zum Beispiel Veränderungen in der Zielgruppe des Produktes/der Dienstleistung, wie die Produkte der Firma vermarktet werden, wie die Leistungen der Firma verrechnet werden, wie die Firma organisiert ist etc.

Unternehmen im Dienstleistungssektor führen am häufigsten organisatorische Innovationen durch (36,1% der befragten Unternehmen), gefolgt von Marketinginnovationen (28,6%), Prozessinnovationen (27,9%) und Produktinnovationen (27,4%, Statistik Austria 2010, Tabelle 7).

Die Bedeutung von diesen Geschäftsmodellinnovationen ist allerdings nicht auf den Dienstleistungssektor beschränkt. Diese beiden Typen kommen auch in der Sachgüterproduktion vor, wobei ihre Verbreitung mit steigender Technologieintensität des Sektors zunimmt. Der höchste Anteil von organisatorischen Innovationen und Marketinginnovationen findet sich demnach im Hochtechnologiesektor und bei wissensintensiven Dienstleistungen (Statistik Austria 2010, Tabelle 59).

Das Beispiel von Apples ipod und iphone, deren Markteinführung und Erfolg von Apples itunes-Store begleitet waren, veranschaulichen diesen Zusammenhang. Der ipod wäre wohl nicht so ein Erfolg geworden, wenn er nicht durch eine komfortable Methode Musik legal herunterzuladen, begleitet worden wäre. Inzwischen hat sich itunes zu einem universellen Bezahlsystem für elektronische Inhalte entwickelt.

Eine hohe Anzahl von Firmen mit nicht-technologischen Innovationen ist daher ein Kennzeichen von F&E- und wissensintensiver Sektoren. Unternehmen in Branchen mit schnellem technologischem Wandel haben eine höhere Notwendigkeit, ihre Geschäftsmodelle an neue Produkte und Prozesse anzupassen, als Unternehmen in Branchen mit einem langsameren technologischen Wandel.

## 2.3 Eigenschaften von Dienstleistungsinnovationen

Die bisherige Literatur zu Dienstleistungsinnovationen beschäftigte sich vor allem mit zwei Fragen: Wie unterscheidet sich Innovation im Dienstleistungsfirmen von Innovationen in der Sachgüterproduktion? Wie kann Innovation im Dienstleistungssektor gemessen werden?

Dienstleistungen haben eine Reihe von Eigenschaften, die sie von physischen Produkten unterscheiden. Verschiedene Autoren argumentieren, dass diese Unterschiede auch die Innovationsanreize, Innovationshindernisse und –trajektorien von Dienstleistungsunternehmen bestimmen, was in weiterer Folge auch zu einem unterschiedlichen Innovationsverhalten von Dienstleistungsfirmen führt (Hauknes 1996, 1998; Gallouj und Savona 2009).

Gleichzeitig ist der Dienstleistungsbereich durch eine **große Verschiedenartigkeit** seiner Sub-Sektoren gekennzeichnet. Persönliche Dienstleistungen wie Friseurdienstleistungen haben grundsätzlich andere Innovationsanreize, Innovationshindernisse und -trajektorien als Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Transport-, Handels-, Tourismus- oder Gesundheitsdienstleistungen. Diese Verschiedenartigkeit im DL-Bereich hat zur Folge, dass Generalisierungen über die Natur von Dienstleistungen und ihren Innovationsprozess immer von zahlreichen Ausnahmen begleitet werden müssen (Hipp 2000; Miles 2005).

Ein Weg zur Verringerung dieser Verschiedenartigkeit ist die Zusammenfassung ähnlicher Branchen in Branchengruppen. Das Vorgängerprojekt dieser Studie (Ruhland et al. 2010) hat eine solche Zusammenfassung aufgrund der Innovationsstrategien vorgeschlagen. Frühere Ansätze orientierten sich an den Charakteristika des Innovationsprozesses verschiedener Dienstleistungsbranchen, wie etwa der Ansatz von Hipp (2000; Hipp und Grupp 2005), die folgende Typologie von Unternehmen zur Charakterisierung von Innovationsprozessen im Dienstleistungssektor vorschlägt:

- Wissensintensive, unternehmensnahe Dienstleister
- Netzwerkbasierte Dienstleistungsunternehmen
- Skalenintensive Dienstleistungsunternehmen
- Zulieferdominierte Dienstleistungsunternehmen

Diese vier Faktoren können auch als Beschreibung des grundlegenden Erfolgsfaktors des jeweiligen Business-Modells von Service-Innovatoren verstanden werden.

Wissensintensität als Erfolgsfaktor charakterisiert vor allem Organisationen, in denen Expertinnen und Experten im engen Austausch mit Kunden Innovationen entwickeln.

Netzwerkbasierte Dienstleistungsunternehmen sind bei ihren Innovationen von den Eigenschaften des zugrundeliegenden Netzwerks abhängig, mit deren Hilfe einerseits rasch viele Kunden erreicht werden können, Innovationen aber oft auch von der Schwerfälligkeit der Veränderung von Netzwerken behindert wird. Diese Unternehmen sind vor allem in IKT-Sektoren sowie im Verkehr angesiedelt. Für sie sind interne wie externe Wissensquellen, vor allem Lieferanten von Infrastruktur von Bedeutung. Netzwerkbasierte Innovationen benötigen für ihren Erfolg oft die Einbindung verschiedenster Gruppen von Akteuren.

Skalenintensiven Dienstleistungsunternehmen, wie bspw. in der IKT gestützten Datenverarbeitung, ist es möglich, den Output der erstellten Dienstleistungen wesentlich zu erhöhen ohne gleichzeitig ihre Inputs wie z. B. die Zahl der beschäftigten MitarbeiterInnen im gleichen Umfang zu steigern. Diese Eigenschaft ist wichtig, um Innovationen in einem großen Stil auf den Markt bringen zu können.

Zulieferdominierte Dienstleister schließlich entwickeln ihre Innovationen auf Basis der Technologien ihrer Zulieferer, die sie für ihre Zwecke adaptieren.

Wir werden im Folgenden die aktuelle Literatur zu den Charakteristika von Dienstleistungsinnovationen zusammenfassen. Wir folgen dabei einem von Keith Pavitt (2005) gemachten Vorschlag zur Untergliederung des Innovationsprozesses. Für Pavitt bestehen Innovationsprozesse aus drei Stufen, nämlich:

- der Schaffung von innovationsrelevantem Wissen,
- der Umwandlung von Wissen in Produkte, Dienstleistungen und Verfahren, sowie
- der Anpassung von Produkten und Verfahren an sich ändernde Markt- und Umweltbedingungen.

Aus der Unternehmenssicht sind mit jeder dieser drei Stufen eine Reihe von Herausforderungen verbunden, die es zu meistern gilt. Von zentraler Bedeutung ist hierbei - sowohl im Dienstleistungssektor, als auch im produzierenden Bereich - die Abstimmung verschiedener interner und externer Wissensquellen.

### 2.3.1 Die Schaffung von innovationsrelevantem Wissen

Dienstleistungsinnovationen unterscheiden sich zuerst in ihren Inputs und der Art und Weise, wie diese Inputs erstellt werden, von Innovationen in der Sachgütererzeugung. Die erste wesentliche Quelle für diese Inputs sind Aktivitäten im Unternehmen selbst, wie etwa Forschung und Entwicklung (F&E) aber auch Design, Weiterbildung oder das Kopieren von Produkten der Konkurrenz. Die Literatur zu Innovationsprozessen weist darauf hin, dass innovationsrelevantes Wissen nicht nur aus F&E-Abteilung, sondern auch aus der Produktion, dem Marketing etc. stammt.

Innovation (und in weiterer Folge Produktivitätswachstum) wird nicht nur von den eigenen Anstrengungen einer Branche oder Firma, sondern auch von einem Pool an verfügbarem externen Wissen bestimmt, auf das Unternehmen bei ihren Innovationsaktivitäten zurückgreifen können. Verschiedene Autoren wie etwa Chesbrough (2003) argumentieren, dass sich das Verhältnis dieser Quellen zunehmend zu Gunsten von externen Quellen verschiebt.

Empirische Studien wie etwa der CIS 2008 (Statistik Austria 2010) zeigen deutlich, dass **Forschung und Entwicklung** als Input für die Innovationen der meisten Dienstleistungsfirmen (mit einigen wichtigen Ausnahmen) eine wesentlich geringere Bedeutung hat als in der Industrie. Ebenso ist die Bedeutung von wissenschaftlicher Information und Universitäten als Informationsquelle und Kooperationspartner für Dienstleistungsinnovationen geringer. Wir übersehen also einen Gutteil der Innovationsaktivitäten im Dienstleistungssektor, wenn wir Innovation mit F&E gleichsetzen.

Ein Extrembeispiel ist hier der österreichische Tourismus (Hotel- und Gaststättengewerbe), der lt. F&E-Erhebung von Statistik Austria (Schiefer 2009) keinerlei Mittel für F&E aufwendet, in dem sich jedoch bedeutende Innovationsaktivität findet. Im Dienstleistungssektor finden sich allerdings auch die Anbieter kommerzieller F&E-Leistungen, die deutlich F&E-intensiver als Firmen in der Sachgüterproduktion sind.

Die geringere Bedeutung von Forschung und Entwicklung bedeutet nicht, dass Dienstleistungsinnovationen weniger Ansprüche an das Wissen der Beschäftigten stellen. Auch Dienstleistungsinnovationen erfordern gut ausgebildetes Personal. Der Anteil von **Beschäftigten mit tertiärem Abschluss** ist in manchen Teilen des Dienstleistungssektors deutlich höher als in der Sachgüterproduktion (Statistik Austria 2005). Beispiele sind der Bankensektor, verschiedene Sparten der Wirtschaftsberatung oder das Gesundheitswesen.

Innovationen im Dienstleistungssektor basieren in einem hohen Grad auf **zugekauften Technologien**. Nach den Ergebnissen des CIS 2008 für Österreich (Statistik Austria 2010) ist der Anteil von Maschinen an den gesamten Innovationsaufwendungen des Dienstleistungssektors 32,4%. Der Vergleichswert für die Sachgüterproduktion ist 21,8%. Auch zeigt der CIS, dass Dienstleistungsunternehmen Innovationen häufiger gemeinsam mit anderen Unternehmen oder zur Gänze extern entwickeln lassen. Auch finden sich im Dienstleistungssektor deutlich häufiger Innovationskooperationen mit Zulieferern. Auch die Untersuchung der Verbreitung verschiedener Innovationsstrategien auf Branchenebene zeigt deutlich die Bedeutung von Technologiediffusion in verschiedenen Bereichen des Dienstleistungssektors (Ruhland et al. 2010, S. 77).

Wichtige Technologien für Dienstleistungsinnovationen sind vor allem **Informations- und Kommunikationstechnologien** oder Fahrzeuge. So gehören Banken und Versicherungen lt. Leistungs- und Strukturstatistik von Statistik Austria zu den wichtigsten Investoren in IKT in der österreichischen Wirtschaft. Der Einsatz zugekaufter Technologien macht manche Dienstleistungsinnovationen, vor allem in Transportsektor oder bei netzbasierten Dienstleistungen, sehr kapitalintensiv.

Die große Bedeutung von externer Technologie, Kooperationen mit Zulieferern sowie die überaus wichtige Rolle von Kunden im Innovationsprozess von Dienstleistern lässt außerdem den Schluss zu, dass **Informations- und Wissensflüsse** im Innovationssystem und das **externe Netzwerk** von Unternehmen für das Innovationsergebnis von Dienstleistern noch wichtiger sind als in der Industrie.

### 2.3.2 Die Umwandlung von Wissen in Dienstleistungen und Verfahren

Ebenso wie die Innovationsinputs unterscheidet sich auch der Innovationsprozess von Dienstleistungsunternehmen in mancher Hinsicht von Innovationsprozessen der Sachgüterproduktion.

Erstens haben Dienstleistungsunternehmen in den seltensten Fälle Abteilungen die sich ausschließlich um F&E oder Produktentwicklung kümmern, wie das in verschiedenen Branchen der Sachgütererzeugung üblich ist. Oftmals ist Produktentwicklung eine von mehreren Aufgaben eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin oder einer Abteilung.

Die **extensive Beteiligung von ExpertInnen** an der Erstellung der Dienstleistung ist vor allem für wissensintensive Dienstleistungen typisch. Die Erbringung von Dienstleistungen ist damit ein arbeits- und wissensintensiver Prozess und die Wissensbasis der Beschäftigten der zentrale Bestimmungsfaktor für die Innovationskraft des Unternehmens.

Weiters sind bei der Erstellung von Dienstleistungen oftmals **Kunden** in einem hohen Ausmaß beteiligt (Miles 2005; Oliveira und von Hippel 2011). Die Literatur spricht hier oft von Co-production einer Dienstleistung zwischen Kunden und Dienstleister (Miles 2005). Wenn Dienstleistungen stark auf die Bedürfnisse eines Kunden zugeschnitten sind, sind Innovationen oft nicht sinnvoll reproduzierbar, weil der Nutzen für andere Kunden nur ein geringer ist. Als Folge ist nur ein geringer Grad an Standardisierung möglich.

Die hohe Bedeutung von Expertenwissen und Kunden für den Innovationsprozess von Dienstleistungsfirmen hat zur Folge, dass die Dienstleistung vieler Branchen nur **geringes Potenzial für Automatisierung** und Nutzung von steigenden Skaleneffekten aufweisen. Das macht es für Dienstleistungsfirmen oft schwierig, einen breiteren Nutzen aus ihren Innovationen zu ziehen. Der wirtschaftliche Effekt von Dienstleistungsinnovationen bleibt lokal begrenzt. Dienstleistungsbranchen wie Transport- oder Energiedienstleistungen haben jedoch ein großes Potential für steigende Skalenerträge.

Der **öffentliche Sektor** ist in verschiedener Hinsicht zentral für die Innovationsprozesse in einer Reihe von Dienstleistungsbranchen. Einerseits sind zentrale Akteure in einer Reihe von Dienstleistungsbranchen, wie etwa im Verkehr, der Energieversorgung, der Nachrichtenübermittlung oder im Gesundheitssektor im öffentlichen Eigentum. Andererseits sind Sektoren wie Banken und Versicherungen oder der Gesundheitssektor stark reguliert.

### 2.3.3 Innovationsoutput im Dienstleistungssektor

Der wesentlichste Unterschied im Innovationsoutput von Dienstleistungen und der Industrie ist der Umstand, dass Dienstleistungen oft **immateriell und immobil** sind. Dienstleistungen können damit in der Regel nicht gelagert und nicht über größere Distanzen transportiert werden. Erzeugung und Konsum müssen meist zeitgleich erfolgen, wodurch die Anbieter von Dienstleistungen lokal gebunden sind.

Dienstleistungen sind jedoch nicht ausschließlich immateriell, genauso wenig wie Sachgüter ausschließlich materiell sind. Vielmehr gehen die meisten AutorInnen davon aus, dass rein materielle Sachgüter und rein immaterielle Dienstleistungen zwei Pole oder **Endpunkte eines Kontinuums** sind, zwischen denen sich alle von Firmen angebotenen Güter und Leistungen einordnen lassen (Nijssen et al. 2006; Gallouj und Savona 2009). So haben Software und alle Dienstleistungen die über das Internet oder Telefon angeboten werden können wie etwa Telebanking, vieles mit physischen Gütern gemeinsam, da sie problemlos über lange Distanzen verkauft werden können. Eine andere Ausnahme sind alle Dienstleistungen, bei der der Ersteller oder der Kunde für die Erstellung der Dienstleistung reisen. Hingegen sind Produkte des Maschinenbaus oft in hohem Maß kundenspezifisch und werden als Systemlösung mit einer Reihe von Dienstleistungen verkauft.

Diese zumindest teilweise Immobilität von Dienstleistungen schränkt zuerst den potentiellen Kreis der Kunden und damit die potentiellen Verwertungsmöglichkeiten einer Innovation ein. Dadurch haben Dienstleistungsunternehmen womöglich weniger Anreiz als Industrieunternehmen, neue Innovationen zu entwickeln, was geringere Innovationsneigung im Dienstleistungssektor erklären würde.

Ein weiterer Aspekt der Immaterialität ist, dass Dienstleistungen oftmals **keine klar definierten abgrenzbaren Einheiten** wie physische Güter sind, deren Eigenschaften genau beschrieben werden können. Das macht es für Dienstleistungsfirmen schwierig, die Vorteile ihres Produkts zu kommunizieren, und für ihre Kunden schwierig, festzustellen wie sich die Dienstleistungen der Firma von jenen der Mitbewerber unterscheiden.

Die Immaterialität vieler Dienstleistungen bringt es auch mit sich, dass Innovationen nur schwer mit **Patenten** oder anderen **Eigentumsrechten** zu schützen sind (Amara et al. 2008). Nach den Daten des CIS 2006 haben 28,3% aller innovationsaktiven Unternehmen der Sachgüterproduktion zwischen 2004 und 2006 ein Patent angemeldet, weitere 23,2% ein Gebrauchsmuster, 23,8% eine Marke und 8,1% ein Urheberrecht. Die Vergleichswerte für Dienstleistungsunternehmen sind 11,4% (Patent), 8% (Gebrauchsmuster) und 19,9% (Marke) und 6,4% (Urheberrecht). Diese geringere Inanspruchnahme von Eigentumsrechten ist kein Zeichen für einen geringeren Innovationsgrad, sondern reflektiert nach Meinung der meisten AutorInnen die deutlich höheren Möglichkeiten der Nachahmung von Dienstleistungen.

Auch ist der **Grad an Neuheit** bei Innovationen im Dienstleistungsbereich geringer als bei Innovationen in der Sachgüterproduktion. Laut CIS 2008 sind nur 17% aller Dienstleistungsinnovationen bei ihrer Einführung Marktneuheiten, der Vergleichswert für die Sachgüterproduktion liegt bei 26%. Auch ist die wirtschaftliche Bedeutung von Innovationen im Dienstleistungssektor geringer als in der Sachgüterproduktion. Der Umsatz von Dienstleistungsunternehmen besteht zu 7,2% aus Produktneuheiten, in der Sachgüterproduktion liegt dieser Wert bei 17,6%. Der Grund für diesen niedrigeren Wert liegt auch in der Immaterialität von Dienstleistungen, die eine Abgrenzung zwischen neuer und alter Dienstleistung erschwert. Auch ist die Unterscheidung zwischen kundenspezifischen Variationen und einer allgemeinen Neuerung einer bestimmten Dienstleistung nicht immer leicht. Aus der Immaterialität vieler Dienstleistungen ergeben verschiedene Probleme mit der Messung von Innovation im Dienstleistungssektor (DAMVAD 2011).

## 2.4 Konvergenz zwischen dem Dienstleistungssektor und der Sachgüterproduktion

Die vorgestellten Eigenschaften von Dienstleistungsinnovationen gelten für eine Mehrheit der Branchen des Dienstleistungssektors. Der Dienstleistungssektor ist in sich allerdings sehr heterogen, und von diesen Eigenschaften existiert eine Reihe von Ausnahmen auf der Ebene einzelner Dienstleistungsbranchen. So ist etwa das Innovationsverhalten von Software- oder Telekommunikationsfirmen, oder Ingenieurdienstleistern in vieler Hinsicht dem von Firmen der Sachgüterproduktion sehr ähnlich. Der Einsatz von IKT hat vielen Dienstleistungen wie etwa Software den Charakter von handelbaren, physischen Gütern gegeben.

Aber auch der Charakter des Outputs der Sachgüterproduktion ändert sich. Dienstleistungen wie Planung, Schulung, Finanzierung oder Fernwartung bis hin zu Betreibermodellen haben in allen europäischen Ländern einen steigenden Anteil am Umsatz von Unternehmen der Sachgüterproduktion (Biege et al. 2011). Österreichische Industriebetriebe erzielen mit Dienstleistungen im Durchschnitt einen Umsatzanteil von 13% (Leitner et al. 2011). In Branchen wie dem Maschinenbau oder der Elektro- und Elektronikindustrie liegt der Anteil von Dienstleistungen am Umsatz deutlich darüber.

Die Literatur diskutiert für diese Entwicklung drei wesentliche Motive (Biege et al. 2011): erstens erhoffen sich Industrieunternehmen von Dienstleistungen zusätzliche Umsätze. Zusätzlich angebo-

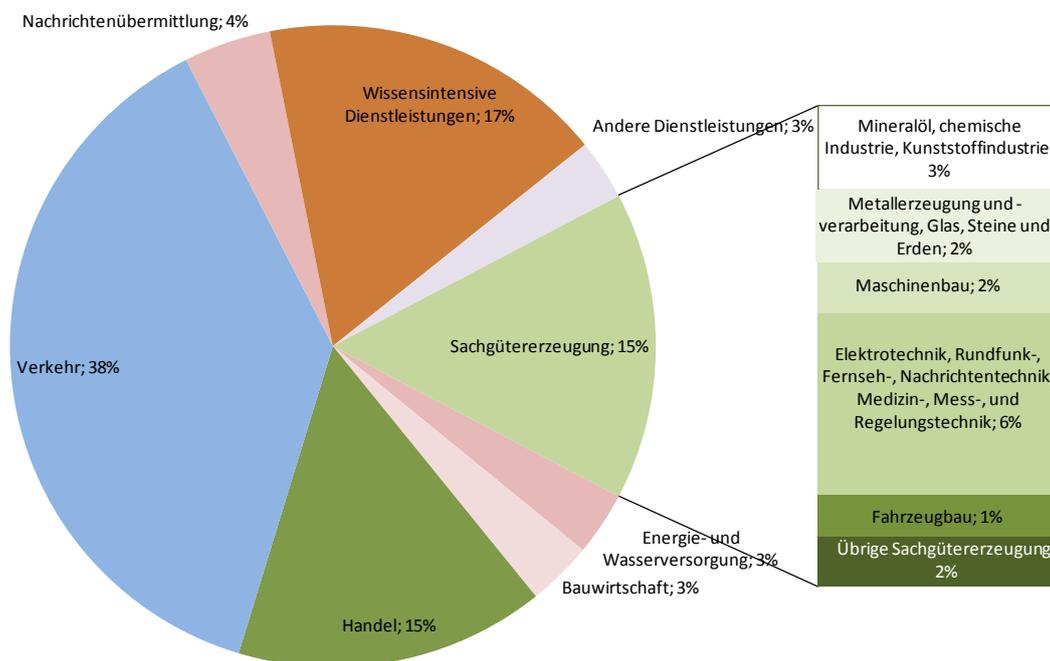
tene Dienstleistungen sind durch längerfristige Verträge möglicherweise auch eine beständige Einnahmequelle als der alleinige Verkauf von Sachgütern.

Zweiter Grund für das steigende Angebot an Dienstleistungen durch Industrieunternehmen ist der Wunsch, strategische Wettbewerbsvorteile durch Produkt-Dienstleistungskombinationen (Systemangebote) zu erzielen. Systemangebote erlauben der anbietenden Firma, ihre Produkte wesentlich besser vom Angebot der Konkurrenz abzuheben.

Drittens versuchen Erzeuger von Sachgütern durch Dienstleistungsangebote die Kundenbindung zu erhöhen. Systemangebote können einen höheren Kundennutzen erreichen und die gesteigerte Interaktion bei der Erstellung von zusätzlichen Dienstleistungen erleichtert die Pflege der Kundenbeziehung. Darüber hinaus ist es für den Kunden eines Systemangebots oft schwer, den Anbieter zu wechseln, weil das Systemangebot in der bezogenen Form nur von wenigen Firmen erstellt wird.

Ein weiteres Beispiel für die zunehmende Konvergenz ist der Außenhandel. Dienstleistungsexporte sind in den letzten Jahren stark gewachsen (Ruhland et al. 2010). Dieses Wachstums kam allerdings nicht nur aus dem Dienstleistungssektor, sondern auch aus Dienstleistungsexporten der österreichischen Industrie. Firmen der Sachgüterproduktion haben einen wesentlichen Anteil an den österreichischen Dienstleistungsexporten (vgl. Abbildung 1). Insgesamt lassen sich 15% aller österreichischen Dienstleistungsexporte Firmen der Sachgüterproduktion zurechnen. Dies entspricht in etwa dem Anteil, den die Firmen aus wissensintensiven Dienstleistungen an den gesamten Dienstleistungsexporten haben (Walter und Dell'mour 2009).

**Abbildung 1: Anteil verschiedener Wirtschaftszweige an den österreichischen Dienstleistungsexporten, 2006**



Quelle: Österreichische Nationalbank (Walter und Dell'mour 2009).

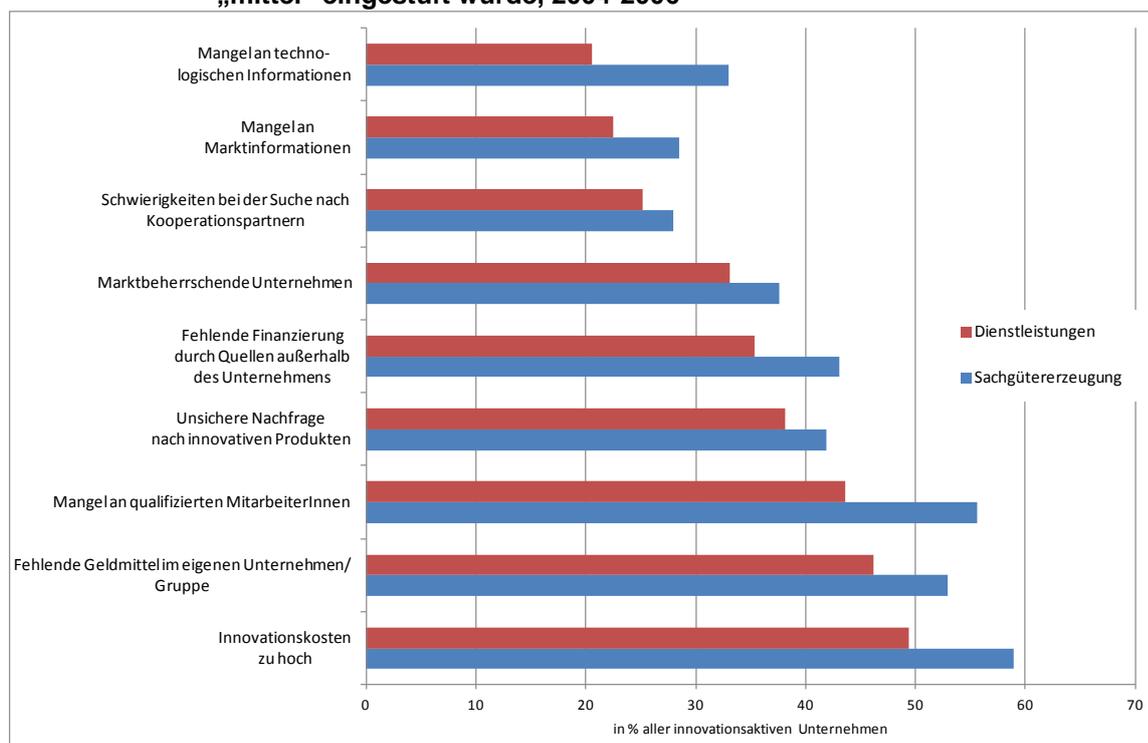
## 2.5 Barrieren für Dienstleistungsinnovationen

Wie oben ausgeführt müssen Dienstleistungsunternehmen im Innovationsprozess – genauso wie Unternehmen der Sachgüterproduktion – drei Aufgaben meistern: neues Wissen finden, dieses Wissen in Produkte und Prozesse umsetzen und diese neuen Produkte und Prozesse an die Marktnachfrage anpassen.

Innovationen können in jeder dieser drei Phasen durch verschiedene Barrieren verzögert oder sogar so stark gestört werden, dass das Innovationsprojekt abgebrochen werden muss. Die Ergebnisse des CIS 2004-06 (Statistik Austria 2009) geben Aufschluss über Innovationshemmnisse bei innovationsaktiven Unternehmen.

Allgemein zeigen die Daten, dass innovative Dienstleistungsunternehmen weniger häufig unter Hemmnissen im Innovationsprozess leiden als Firmen aus der Sachgüterproduktion. Dies gilt jedoch NICHT für die wissensintensiven Dienstleister (Software, technische und Ingenieurleistungen, siehe auch Abbildung 3); hier finden sich ebenso häufig wie in der Sachgüterproduktion Firmen, die im Innovationsprozess wesentlich durch verschiedene Barrieren behindert wurden.

**Abbildung 2: Innovationsbarrieren bei innovationsaktiven Unternehmen im Dienstleistungssektor und in der Sachgüterproduktion, deren Bedeutung als „groß“ oder „mittel“ eingestuft wurde, 2004-2006**



Quelle: Community Innovation Survey 4, Statistik Austria.

Die wichtigsten Innovationsbarrieren lassen sich grob in *Kostenfaktoren* (fehlende Mittel im Unternehmen oder fehlende externe Mittel, aber auch zu hohe Innovationskosten), *Wissensfaktoren* (wie etwa der Mangel an qualifiziertem Personal und der Mangel an technologischen Informationen) und *Marktfaktoren* (marktbeherrschende Konkurrenten oder die unsichere Nachfrage nach innovativen Produkten) einteilen.

Kostenfaktoren werden von innovativen Firmen sowohl in der Sachgüterproduktion als auch im Dienstleistungssektor am häufigsten als Barriere genannt. Dienstleister werden von zu hohen Kosten allerdings deutlich seltener als Unternehmen der Sachgüterproduktion in ihren Innovationsprojekten behindert. Wir vermuten, dass diese geringere Anfälligkeit vor allem auf die geringeren Kosten vieler Dienstleistungsinnovationen zurückzuführen ist, die weder auf kostspielige F&E noch auf teure Ausrüstungen zurückgreifen müssen. Die Innovationsausgaben von innovativen Dienstleistungsunternehmen betragen im Durchschnitt 0,7% ihres Umsatzes, der Vergleichswert in der Sachgüterproduktion liegt bei 3,2% (Statistik Austria 2010, Tabelle 37). Auch hier sind die Unterschiede zwischen den Dienstleistungsbranchen beträchtlich, wobei technische Dienstleistungen wie Architekten und Ingenieurbüros einen Umsatzanteil der Innovationsausgaben aufweisen, der deutlich über der Sachgüterproduktion liegt.

Zu hohe Innovationskosten sind ein wichtiger Grund für technologiepolitische Maßnahmen, da der gesamtwirtschaftliche Ertrag einer Innovation oft höher ist als der Ertrag auf Firmenebene (Steinmueller 2010). Deshalb machen viele Innovationsprojekte, die aus der Sicht der Firma zu teuer sind, in einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtung Sinn. Förderungen sind in einer solchen Situation angebracht, da viele gesamtwirtschaftlich nützliche Projekte sonst nicht zustande kommen. Wenn der Kostenfaktor bei Dienstleistungsinnovationen weniger Bedeutung hat, erklärt dies möglicherweise auch die geringere Fördernachfrage bei Dienstleistungsinnovationen. Der Anteil der Dienstleistungsinnovatoren die eine öffentliche (nationale oder EU-)Förderung bekommen haben beträgt 26,2%, im Vergleich dazu ist der Anteil geförderter Innovatoren in der Sachgüterproduktion laut CIS 2008 52,9% (Statistik Austria 2010).

Wissensfaktoren folgen an zweiter Stelle. Der Mangel an Wissen stellt für die meisten Dienstleistungsbranchen ein geringeres Problem als für die Sachgüterproduktion dar. Ausnahme sind auch hier die wissensintensiven Dienstleistungen, vor allem die Softwarebranche. Hier hat der Mangel an qualifizierten MitarbeiterInnen eine bedeutendere Rolle als Kostenfaktoren. Der CIS zeigt, dass ein großer Teil der innovierenden Unternehmen im Dienstleistungssektor Innovationen hervor bringt, die neu für das Unternehmen oder den nationalen Markt, aber nicht zwangsläufig neu für den europäischen oder globalen Markt sind. Deshalb besteht oft die Möglichkeit, bestehende Dienstleistungen aufzugreifen und selbst am Markt einzuführen ohne in direkte Konkurrenz mit dem anderen Unternehmen zu treten. Dies ist zumindest in Fällen möglich, in denen die Dienstleistung nur lokal angeboten wird. Die Bedeutung von Wissensfaktoren und vor allem der Mangel an qualifiziertem Personal wird auch durch einige Interviews, die im Rahmen der Erstellung der Fallstudien durchgeführt wurden, bestätigt.

Schließlich nennt der CIS Marktfaktoren wie marktbeherrschende Konkurrenten oder die unsichere Nachfrage nach innovativen Produkten als weitere Gruppe von Innovationshemmnissen. Die Bedeutung dieser Faktoren ist allerdings geringer als die der oben genannten Faktoren.

Bei genauerer Betrachtung auf der Ebene einzelner Dienstleistungsbranchen ergeben sich bedeutende Abweichungen von dem Gesamtbild des Dienstleistungssektors (Abbildung 3). Auf der Ebene einzelner Branchen ist vor allem auffällig, dass der Mangel an qualifizierten MitarbeiterInnen insbesondere in Datenverarbeitung und Architektur- und Ingenieurbüros ein bedeutendes Innovationshindernis ist. In diesen Branchen ist diese Barriere sogar bedeutender als Finanzierungsprobleme, welche ansonsten als sehr bedeutend eingestuft werden. Architektur- und Ingenieurbüros werden auch von der unsicheren Nachfrage nach ihren Produkten überdurchschnittlich oft in ihrer Innovationstätigkeit behindert, während für diese Unternehmen marktbeherrschende Konkurrenten kein Hindernis darstellen.

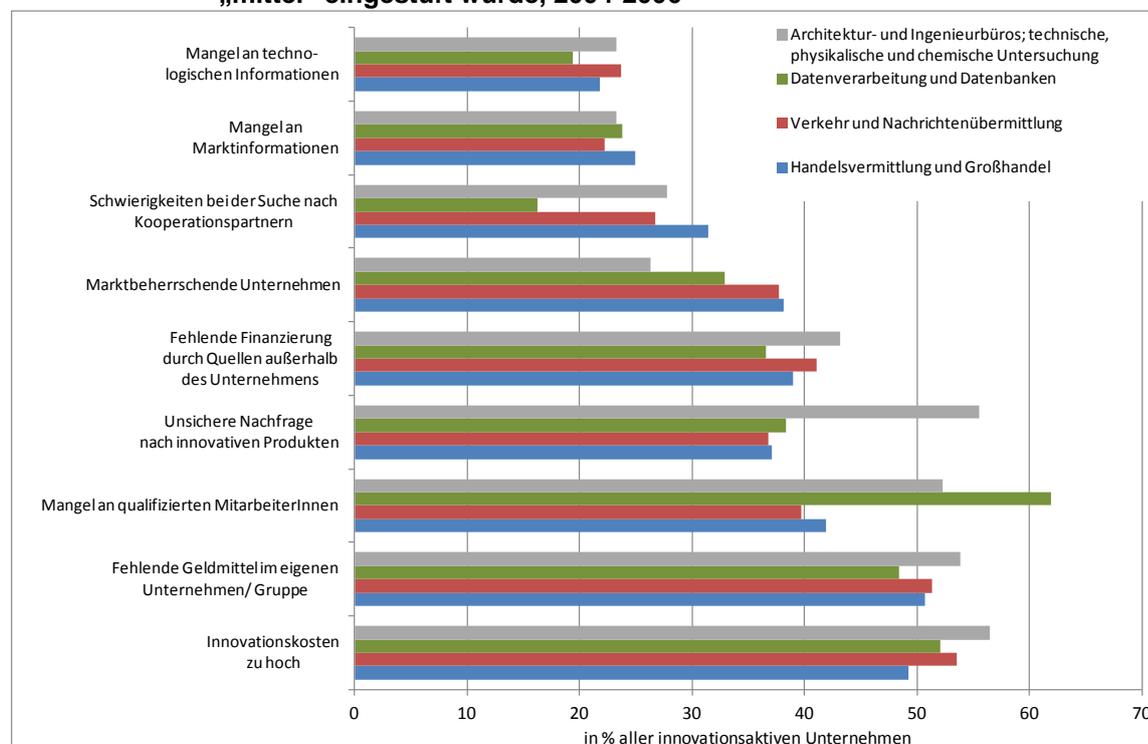
Neben diesen Faktoren hat die Literatur noch einige andere Hindernisse für Innovationen identifiziert, von denen einige vor allem für Dienstleistungsinnovationen schlagend werden.

Dienstleistungsinnovationen sind **oft einfach zu kopieren**, da die Leistungserbringung oft vor den Augen des Kunden stattfindet und Leistungserbringung und die Dienstleistung selbst nur schwer voneinander zu trennen sind (Miles 2005; Amara et al. 2008). Patent- oder Markenschutz für Dienstleistungen ist oft nicht möglich. Die Bedrohung durch Nachahmung ist aus der Sicht der innovierenden Firma deshalb ein wesentliches Hindernis für die Entwicklung neuer Dienstleistungen. Aus einer gesamtwirtschaftlichen Sicht entfalten sich die Effekte von Innovationen gerade durch die massenhafte Verwendung einer Innovation in vielen Anwendungsgebieten und durch eine große Zahl von BenutzerInnen und Firmen.

Viele Dienstleistungen sind in einem hohen Maß **ortsgebunden** und können **nicht über weitere Distanzen transportiert** und gelagert werden (Bhagwati et al. 2004). Dies ist eine Folge der intensiven Beziehung zwischen Erzeuger und Kunden in der Erstellung vieler Dienstleistungen. Als Folge dieser Ortsgebundenheit werden viele Dienstleistungen nur in einem engen Radius um den Sitz des Erzeugers angeboten. Dies reduziert das Marktpotential von Dienstleistungsinnovationen und die Anreize für Firmen, neue Dienstleistungen zu entwickeln.

Ein möglicher Weg zur Überwindung der Ortsgebundenheit ist die Mobilität von Kunden oder Erzeugern, wie es etwa im Tourismus der Fall ist. Eine andere Lösung ist der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT). IKT ermöglichen in den Worten der UNCTAD (2004) eine "tradability revolution" im Dienstleistungssektor. Ihr Einsatz ermöglichte den Handel vieler Dienstleistungen, deren Kern der Austausch, die Speicherung oder Verarbeitung von standardisierter und digitalisierter Information ist (UNCTAD 2004, p. 148f). Beispiele sind etwa Bankdienstleistungen. Diese Dienste haben, in den Worten von Alan Blinder (2005, p. 13), "more in common with manufactured goods that can be put in boxes than they do with personal services". Die OECD hat Banken und Versicherungen (NACE 65, 66 und 67) und verschiedene Unternehmensdienstleistungen (NACE 74) als jene Sektoren mit dem größten Potential für diese „tradeability revolution“ identifiziert (van Welsum und Vickery 2005; van Welsum und Reif 2006).

**Abbildung 3: Innovationsbarrieren bei innovationsaktiven Unternehmen in verschiedenen Bereichen des Dienstleistungssektors, deren Bedeutung als „groß“ oder „mittel“ eingestuft wurde, 2004-2006**



Quelle: Community Innovation Survey 4, Statistik Austria (2006).

Ein zweites wesentliches Hindernis das das Marktpotential von Dienstleistungsinnovationen wesentlich einschränkt ist das **mangelnde Rationalisierungspotential** vieler Dienstleistungen. Oftmals haben Dienstleistungen, vor allem solche die in engem Kontakt mit Kunden erstellt werden, nur ein geringes Potential für Produktivitätsgewinne durch den Einsatz von Technologie. Als Folge kann das Dienstleistungsunternehmen seinen Output nur verdoppeln, indem der Input an Arbeitskräften verdoppelt oder zumindest wesentlich erhöht wird. Dies trifft auf viele persönliche Dienstleistungen, aber auch auf Beratungsdienste und alle Dienstleistungen zu, in denen ExpertInnenwissen die wesentliche Grundlage ist. Als Folge können Innovationen mit hohem Marktpotential nicht genutzt werden, da die erforderliche Expansion nicht möglich ist.

Ähnlich wie bei der Handelbarkeit von Dienstleistungen hat auch beim Rationalisierungspotential der Einsatz von IKT neue Möglichkeiten für die Produktivitätssteigerung eröffnet. Verschiedene AutorInnen wie etwa Rubalcaba et al. (2008) verwenden den Begriff der "Industrialisation" von Dienstleistungen, die durch IKT möglich wird.

IKT hilft Wissen zu kodifizieren und in Software zu verwandeln, um bestimmte Dienstleistungen voll- oder teilautomatisiert anbieten zu können. Der Einsatz von IKT im Bankensektor in den letzten 30 Jahren ist ein Beispiel für diesen Trend. IKT haben Bankdienstleistungen nicht nur rationalisierbar gemacht, es wurden dadurch auch Angebote mit gänzlich neuen Charakteristika wie etwa Online-Banking möglich (Barras 1990). Gallouj (2002) spricht in diesem Zusammenhang von „dialectic between industrialisation and customisation“; IKT ist nicht nur ein Mittel der Rationalisierung, sondern erlaubt es auch, die Dienstleistung wesentlich genauer an die Bedürfnisse des Kunden anzupassen. Die Automatisierung von Dienstleistungen durch den Einsatz von IKT ist auch ein Kernkonzept des Service Engineering (Bullinger und Scheer 2006; Leimeister 2011).

Eine weitere Strategie um Rationalisierungspotential im Dienstleistungssektor zu realisieren ist die Standardisierung und Modularisierung von Dienstleistungen (Miles 2005; Miozzo und Grimshaw 2005). Auch Modularisierung steht in einem engen Zusammenhang mit Service Engineering (Böhmman 2004). Individuelle Dienstleistungen werden dabei aus einer begrenzten Zahl von standardisierten Basisdienstleistungen zusammengestellt. Die Erstellung dieser Basisdienstleistungen ist standardisiert. Diese Standardisierung erlaubt ein größeres Maß an Arbeitsteilung innerhalb und zwischen Firmen. Wenn sich z. B. Firmen auf eine geringe Anzahl dieser Basisdienstleistungen spezialisieren, können sie diese durch die erworbene Erfahrung billiger und schneller leisten, was Produktivitätsgewinne ermöglicht. Modularisierung ist eine Form von Prozessinnovation die etwa im Software- und im Bankensektor oder im Tourismus praktiziert wird.

## 3 Fallauswahl und Methoden

### 3.1 Fallauswahl

Die Verteilung der betrachteten Fallstudien sichert zum einen die in der Ausschreibung geforderte **Einbeziehung verschiedener Branchen** des Dienstleistungssektors und der produktbegleitenden Dienstleistungen (Tabelle 1). Zum anderen berücksichtigt die Auswahl der Fälle alle in der Vorgängerstudie identifizierten Innovationsstrategien.

**Tabelle 1: Abdeckung der Branchengruppen**

Branchengruppe	Zahl der Fallstudien
Wissensintensive High-Tech Dienstleistungen	3
Wissensintensive marktorientierte Dienstleistungen	3
Wissensintensive Finanzdienstleistungen und andere wissensintensive Dienstleistungen	3
Weniger wissensintensive marktorientierte Dienstleistungen und andere weniger wissensintensive Dienstleistungen	3
Produktbegleitende Dienstleistungen in der Sachgütererzeugung	2
<b>Gesamt</b>	<b>14</b>

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Branchenabgrenzung für Dienstleistungen basiert einerseits auf der Überlegung, dass Innovationen vor allem im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen für das Unternehmenswachstum relevant sind. Zu wissensintensiven marktorientierten Dienstleistungen zählen unter anderem Rechts- u. Steuerberatung, Unternehmensberatung sowie Werbung und Marktforschung. Wissensintensive High-Tech Dienstleistungen decken vor allem IT-Dienstleistungen ab. Wissensintensive Finanzdienstleistungen berücksichtigen vor allem den Banken-, Versicherungs- und Vorsorgebereich.

Andererseits berücksichtigt die Studie aber auch Innovationen in einer ganzen Reihe von weniger wissensintensiven Dienstleistungsbranchen, wie etwa dem Tourismus, Transport oder persönlichen Dienstleistungen, die trotz einer als geringer eingeschätzten Wissensintensität eine große Bedeutung für die österreichische Wirtschaft haben. Die Miteinbeziehung von produktbegleitenden Dienstleistungen wird dadurch begründet, dass Dienstleistungen nicht nur im Dienstleistungssektor selbst, sondern auch in der Sachgüterproduktion angeboten werden. So bieten Unternehmen der Sachgüterproduktion wie die Hersteller von Metallerezeugnissen oder der Maschinenbau produktbegleitende Dienstleistungen als Ergänzung ihrer Hauptprodukte an (Biege et al. 2011). Außerdem werden vier Beispiele von Unternehmen berücksichtigt, in denen keine äquivalente Innovation erreicht werden konnte, wobei wiederum Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, wie der IT-, Zustell-, Tourismusbranche und der Unternehmensberatung, herangezogen werden.

Die Stichprobe der befragten Unternehmen deckt neben den Branchengruppen alle Innovationstypen (Produkt-, Prozess-, Marketing- und organisatorische Innovationen) nach dem Oslo Manual (OECD 2005b) ab. Die Fallauswahl repräsentiert zudem alle Innovationsstrategien der Studie Dienstleistungslandschaft in Österreich I (Ruhland et al. 2010), die den gesamten Dienstleistungssektor abdecken (siehe Tabelle 2). Die Einschätzung der Innovationsstrategie erfolgt zum einen im Rahmen der Vorrecherche und Fallauswahl, zum anderen sind die Innovationstypen sowie -strategien wichtige Bestandteile der Fallauswertung.

**Tabelle 2: Abdeckung der Innovationstypen und -strategien<sup>1</sup>**

Innovationstypen	Zahl der Fallstudien	Innovationsstrategien	Zahl der Fallstudien
Produktinnovationen	11	Technologieentwickler	5
Prozessinnovationen	7	Prozessmodernisierer	2
Marketinginnovation	6	Marketinginnovator	4
Organisationsinnovation	3	Organisationsentwickler	2
		Nachfolgender Adaptierer	4

**Anm.:** Es ist zu beachten, dass eine Dienstleistungsinnovation mehreren Innovationsdimensionen bzw. mehreren Strategien zugeordnet werden kann. Die angegebenen Fallzahlen beinhalten auch noch nicht freigegebenen Fallstudien.

Quelle: Eigene Darstellung .

Die **Identifikation der Fälle** erfolgt durch eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Ansätzen. In einem ersten Schritt wird im quantitativen Ansatz zur Auswahl der Fallstudien die Firmendatenbank Aurelia verwendet. Mit Hilfe der Firmendatenbank werden jene Unternehmen in den zu untersuchenden Dienstleistungsbranchen<sup>2</sup> identifiziert, die ein überdurchschnittliches Umsatzwachstum in den letzten Jahren<sup>3</sup> zeigten. Dieses Wachstum wurde als Hinweis auf eine erfolgreiche Dienstleistungsinnovation gewertet.

Als zusätzliche Quelle zur Recherche wird zweitens die Mediendatenbank Factiva verwendet. Wir analysieren Ankündigungen und Pressemeldungen für Dienstleistungsinnovationen in verschiedenen Medien (Fachjournalen, Tages- und Wochenzeitungen) in den vergangenen Jahren. Für ausgesuchte Branchen wird im Dow Jones Intelligent Indexing gesucht, der die Zuordnung von Pressemeldungen und Artikeln zu Branchen ermöglicht. Die verfeinerte Suche geschieht durch manuelles Screening nach Dienstleistungsinnovationen.

Drittens erfolgt die Auswahl der produktbegleitenden Dienstleistungen auf Basis des European Manufacturing Surveys (EMS)<sup>4</sup>. Der EMS enthält Fragen an die produzierenden Unternehmen zu Arten und Angebot ihrer produktbegleitenden Dienstleistungen sowie zur Einführung neuer Dienstleistungen. Im Firmensample werden Betriebe der Sachgütererzeugung mit eingeführten Produkt- und Dienstleistungsinnovationen in den drei Jahren vor 2009 berücksichtigt. Für die Fallauswahl werden jene Branchen in die engere Auswahl genommen, die einen überdurchschnittlichen Umsatzanteil mit Serviceinnovationen von mehr als drei Prozent sowie eine überdurchschnittliche Wachstumsrate zwischen 2006 und 2008 von mehr als 24% aufweisen. Die weitere Identifikation der Firmen erfolgt durch die Firmendatenbank Aurelia.

2 Für die Branchenabgrenzung wurde der prioritär angegebene NACE Rev. 2 Code in der Firmendatenbank Aurelia verwendet: Der Dienstleistungssektor umfasst dabei die Codes 45 bis 82, wobei nur aktive Unternehmen angezeigt wurden.

3 Die Rate für das Umsatzwachstum basiert auf dem letzten verfügbaren Jahr t sowie dem Jahr davor, t-1. Unternehmen mit einem Umsatzwachstum von mehr als zehn Prozent kamen in die engere Auswahl.

4 Der EMS ist eine schriftliche Erhebung auf Unternehmensebene, die alle drei Jahre parallel unter produzierenden Unternehmen vieler europäischer Länder stattfindet, zuletzt 2009 in 13 europäischen Ländern, darunter Österreich.

Die Auswahl gescheiteter Innovationen wird mittels der Mediendatenbank Factiva vorgenommen. In einem ersten Schritt wird nach Berichten über gescheiterte Dienstleistungsinnovationen in verschiedenen Medien (Fachjournale, Tages- und Wochenzeitungen, etc.) gesucht. In einem nächsten Schritt werden in den vergangenen Jahren angekündigte Dienstleistungsinnovationen identifiziert, welche anschließend auf ihre Realisierung hin überprüft werden. Sollte das beworbene Service nicht am Markt angeboten werden, handelt es sich um einen potentiellen Fall zur ausführlicheren qualitativen Analyse.

Beide Ansätze, der qualitative wie der quantitative, ergeben zusammen eine größere Anzahl potentieller Fälle, die einer Vorrecherche unterzogen werden. In dieser Vorrecherche werden die Kandidaten einer der fünf Innovationstrategien zugeordnet. Am Ende der Vorrecherche steht eine Liste der zu untersuchenden Fälle samt einigen Ersatzfällen, die in die oben angeführten fünf Branchengruppen eingeteilt werden. Im Anschluss wurden die Unternehmen, die als Fallbeispiele in Frage kommen, per E-Mail kontaktiert.

## 3.2 Datenerhebung

Im Zentrum der Datenerhebung stehen Interviews für die Ausarbeitung der Fallstudien. Konkret werden strukturierte Leitfadeninterviews durch Zwei-Personenteams<sup>5</sup> mit FirmenvertreterInnen durchgeführt. Die Interviewinhalte wurden in einem Ergebnisprotokoll festgehalten. Pro Fall findet ein Interview statt, was sich aus der Anzahl der Fälle und der Beispiele gescheiteter Innovationen (14 plus vier) ergibt.

Der Leitfaden dient der systematischen Erhebung von Informationen zur Beantwortung der Forschungsfragen der Studie. Dabei umfasst er einerseits allgemeine unternehmensbezogene Fragen (Branche, Unternehmensgröße, Gesamtumsatz, Umsatz nach Innovationstypen, Geschäftserfolg, Exportquote, allgemeine Innovationsstrategie und -fokus, Hauptproduktgruppen, Position in der Wertschöpfungskette, etc.), die dazu dienen, das Unternehmen vor dem Hintergrund der zu untersuchenden Dienstleistungsinnovation besser beschreiben, einordnen und charakterisieren zu können. Andererseits beinhaltet der Leitfaden Fragen zu den konkreten Dimensionen und –strategien von Dienstleistungsinnovationen zur strukturierten Beschreibung des Falles, wodurch eine entsprechende Breite und Tiefe bei den untersuchten Dienstleistungsinnovationen gewährleistet ist.

Der Ablauf der strukturierten Leitfadeninterviews folgt dabei einem einheitlichen Schema. Nach einer ersten Kontaktaufnahme mit einem potentiellen Interviewpartner per E-Mail wird telefonisch der Zweck der Studie erklärt und ein kurzer Überblick über den Ablauf des Interviews gegeben. Bei Zustimmung wird ein persönlicher Termin vereinbart. Auf Wunsch wird im Voraus eine kurze Übersicht über die Fragen gegeben, damit sich die Interviewpartner/innen auf das Gespräch vorbereiten können. Zu Beginn des Interviews wird um die Zustimmung zur Verwendung des Interviews für die Fallstudie und die spätere Veröffentlichung der Fallstudie mit Nennung der Firma gebeten. Das Interview folgt dem strukturierten Interviewleitfaden und bezieht zusätzlich zum Fall bereits recherchierte schriftliche Informationen und Unterlagen mit ein. Dabei dauert ein Interview zwischen einer und zwei Stunden. Das Gespräch wird aufgezeichnet und nach dem Interview wird eine interne Transkription des Interviews erstellt. Etwaige Unklarheiten mit dem/der Interviewpartner/in werden in einem Folgetelefonat geklärt.

Die Informationen aus den Interviews werden durch eine Recherche von Sekundärdaten, in erster Linie schriftlicher Quellen wie Firmenunterlagen, Broschüren, Zeitungen, Zeitschriften sowie Mediendatenbanken, ergänzt. Außerdem werden im Rahmen der Interviews Sekundärinformation erhoben.

5 Im Fall von Mehrpersoneninterviews nahmen zwei Interviewer am Interview teil: Ein Interviewer, eine Interviewerin moderiert und fragt, der/die andere dokumentiert und fasst zusammen.

Die Transkription und Analyse der Ergebnisse erfolgt in gegenseitiger Abstimmung und folgt dem Interviewleitfaden.

### 3.3 Fallauswertung

14 Fälle werden in einzelnen Fallstudien beschrieben und analysiert. Die Darstellung der Fälle orientiert sich dabei an der Branchenzuordnung (siehe Tabelle 3). So kann das einzelne Fallbeispiel unabhängig vom Gesamtbericht für sich genommen gelesen werden.

**Tabelle 3: Darstellung der Fallstudien**

<b>Fallstudien nach Branchengruppe</b>
<b>Wissensintensive High-Tech Dienstleistungen</b>
DATENTECHNIK INNOVATION GMBH: Wireless Medical
UPC TELEKABEL WIEN GMBH: FIT-Pakete
WIENER LINIEN GMBH & CO KG: Handyticket
<b>Wissensintensive marktorientierte Dienstleistungen</b>
LIEMMEC INSURANCE BUSINESS SOFTWARE SOLUTIONS GMBH: Best Commercial Advice (BCA)
ONLINE POST AUSTRIA GMBH: Elektronische Rechnungsstellung und Dokumentenübermittlung
PRESSETEXTER TEXT- UND KOMMUNIKATIONSAGENTUR GMBH: Webtexter
<b>Wissensintensive Finanzdienstleistungen und andere wissensintensive Dienstleistungen</b>
FAIR-FINANCE VORSORGEKASSE AG: Nachhaltige Mitarbeitervorsorgekasse
RAIFFEISEN-LEASING FUHRPARK-MANAGEMENT GMBH: Ökoflottenmanagement
UNIQA VERSICHERUNGEN AG: Safeline
<b>Weniger wissensintensive marktorientierte Dienstleistungen und andere weniger wissensintensive Dienstleistungen</b>
BESTATTUNG WIEN GMBH: Thanatopraxie
DENZEL MOBILITY CARSHARING GMBH: Carsharing
WELTWEITWANDERN GMBH: Nachhaltige Wanderreisen
<b>Produktbegleitende Dienstleistungen in der Sachgütererzeugung</b>
DOKA GMBH: Entwicklung eines zukunftsweisenden Dienstleistungsportfolios in der Schalungstechnik
VOESTALPINE SCHIENEN GMBH: Rail Putler

Quelle: Eigene Darstellung.

Die einzelnen Fälle wurden basierend auf den Transkripten der Interviews mit Hilfe des Softwaretools MaxQDA ausgewertet. Die Software bietet die technischen Voraussetzungen, große Textmengen strukturiert entlang verschiedener Dimensionen und Fragen zu analysieren. Hierzu werden die jeweils relevanten Textpassagen mit entsprechenden Markierungen („Codes“) versehen. So werden beispielsweise Interviewpassagen, die Informationen über Erfolgsfaktoren enthalten, mit einem entsprechenden Code versehen. Anschließend lassen sich gezielt diese Interviewpassagen aus allen geführten Interviews anzeigen und systematisch auswerten. Die Software erleichtert die Herausarbeitung gemeinsamer fallübergreifender Muster. Im Vordergrund der fallübergreifenden Dokumentation stehen die oben beschriebenen Analysedimensionen.

Die inhaltliche Auswertung umfasst zum einen die Charakterisierung des Unternehmens samt Beschreibung seiner Position am Markt sowie die allgemeine Beschreibung der Dienstleistungsinnovation und der Motivation hinter der Markteinführung. Zum anderen erfolgt die strukturierte Analyse der Fallstudien entlang konkreter Dimensionen, um eine möglichst große Vergleichbarkeit einzelner Fälle ebenso wie Vergleiche über Branchengruppen und Innovationsstrategien hinweg zu gewährleisten. Im Konkreten erfolgt die inhaltliche Auswertung unter Anwendung folgender Auswertungsdimensionen:

1. Identifizierung der Innovationstypologie nach dem Oslo Manual (OECD 2005b) und der Innovationsstrategie (Ruhland et al. 2010) mit Fokus auf Prozess (z.B. Vertrieb), Organisation (z.B. Back Office und Front Office), System (Architektur/Zulieferkette), Produkt (z.B. Wartung und Instandhaltung, Ticketing, Beratung), technologiebasierte (z.B. softwarebasiert) oder marketingbasierte Innovation sowie Veränderungen im Produktlebenszyklus.
2. Beschreibung der betrieblichen und überbetrieblichen Vernetzung während des Innovationsprozesses und der Markteinführung der Dienstleistungsinnovation. Dabei stehen unter anderem top-down, bottom-up bzw. komplementäre Kompetenzen, der Einsatz von extern entwickelten, zugekauften Technologien und Anlagen im Innovationsprozess oder die Kundenintegration im Innovationsprozess im Vordergrund.
3. Analyse der Barrieren und Erfolgsfaktoren während der Entwicklung und Markteinführung der Dienstleistungsinnovation, wie etwa Firmencharakteristika, technologische Optionen, soziale Beziehungen, strukturelle und organisatorische Voraussetzungen (z.B. Nachfrage, Geschäftsmodelle), Komplexität, finanzielle Ressourcen (Budget/Kapital), Erwartungen, Rolle von Experten oder die Skalierbarkeit der Innovation.
4. Schilderung der institutionellen und politischen Rahmenbedingungen des Unternehmens und der Unternehmer im Zusammenhang mit der Innovation. Darunter fallen etwa der gesetzliche und regulatorische Rahmen, die Förderlandschaft, die Steuergesetzgebung, gesellschaftspolitische Herausforderungen und regionaler versus überregionaler Handlungsbedarf (z.B. in der Strukturpolitik).
5. Bewertung der Wirkungen der Dienstleistungsinnovation unter betrieblichen (z.B. Umsatz, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung, Kundenzufriedenheit, Produktqualität, Produktivität) und überbetrieblichen Gesichtspunkten (Daseinsvorsorge, Lebensqualität und Umweltqualität, etc.).
6. Analyse der Barrieren und Erfolgsfaktoren während der Entwicklung und Markteinführung der Dienstleistungsinnovation, wie etwa Firmencharakteristika, technologische Optionen, soziale Beziehungen, strukturelle und organisatorische Voraussetzungen (z.B. Nachfrage, Geschäftsmodelle), Komplexität, finanzielle Ressourcen (Budget/Kapital), Erwartungen, Rolle von Experten oder die Skalierbarkeit der Innovation.

Um die Lesbarkeit und Verständlichkeit der Präsentation der Fallstudien zu wahren, werden die Fallstudien schließlich in leicht adaptierter Form der Auswertungsdimension dargestellt. Dies ist insbesondere relevant, um die einzelnen Fallstudien auch als solches leicht lesbar und verständlich darzustellen. Für die Präsentation in den Fallstudien wurden die Analysedimensionen schließlich in folgenden Kategorien aufbereitet:

- i. Kontext: Zu Beginn jeder Fallstudie wird der Kontext ausgewertet. Dies umfasst in erster Linie eine Beschreibung der Branche ohne bzw. vor Entwicklung und Einführung der Innovation. Hier werden schließlich die Branchenspezifika sowie die Ausgangslage zum Start der Innovationsaktivitäten dargestellt. Außerdem wird darauf eingegangen was die Motivation für die Dienstleistungsinnovation war, was aus Perspektive der Unternehmen „falsch an der Welt war“.
- ii. Die Dienstleistungsinnovation: In diesem Abschnitt werden einerseits die Innovation und ihre Charakteristika beschrieben und andererseits nach Innovationstyp und Innovationsstrategie eingeordnet. Diese Strategie wird in Folge beschrieben. Zudem erfolgt eine Branchenzuordnung des innovierenden Unternehmens, bzw. der Dienstleistungsinnovation.
- iii. Entstehung und Vernetzung: Im Rahmen dieses Punktes wird die spezifische Entstehungsgeschichte des neuen Services geschildert. Hierbei wird besonderes Augenmerk auf die innerbetriebliche wie überbetriebliche Vernetzung gelegt. Weiters wird darauf eingegangen, welche Kompetenzen für die Entwicklung und Einführung der Innovation notwendig waren bzw. inwieweit neue Kompetenzen aufgebaut werden mussten. Außerdem wird beschrieben inwieweit und in welchen Formen auf komplementäre Kompetenzen von anderen Akteuren zurückgegriffen wurde.
- iv. Institutionelle Rahmenbedingungen: Hier wurden die institutionellen Rahmenbedingungen, wie Organisationsform in der die Dienstleistungsinnovation entwickelt und eingeführt wurde und die Finanzierung beschrieben. In diesem Zusammenhang umfasst dieses Kapitel in den Fallstudien den Einfluss der öffentlichen Hand in Form von Regulierungen sowie Fördermaßnahmen beschrieben. Zusätzlich werden die unterschiedlichen Arten der Finanzierung beschrieben.
- v. Wirkungen: Die Wirkungen der innovativen Dienstleistung sowohl in Hinsicht der direkten Wirkungen für das innovierende Unternehmen als auch darüber hinaus. Besonderer Augenmerk liegt auf den unterschiedlichen Wirkungsdimensionen von Dienstleistungsinnovationen: Diese können etwa im Unternehmen zum Gesamtumsatz beitragen, die Attraktivität eines anderen Produktes oder einer anderen Dienstleistung steigern oder ganz allgemein zur Positionierung des Unternehmens einen positiven Beitrag leisten. Darüber hinaus können Dienstleistungsinnovationen aber auch einen Effekt für die ganze Branche haben in dem Konkurrenten die Innovation nachahmen oder weiterentwickeln.
- vi. Erfolgsfaktoren/Barrieren: Im Rahmen der einzelnen Fallstudien werden hier die von den Unternehmen angeführten Erfolgsfaktoren und Barrieren geschildert. In der fallübergreifenden Analyse erfolgt schließlich eine generalisierte Analyse über Erfolgsfaktoren und Barrieren für Dienstleistungsinnovationen.

Insgesamt deckt die Darstellung somit die oben angeführten sechs Auswertungsdimensionen ab.

## 4 Darstellung der Einzelfälle (Fallstudien)

### 4.1 Wissensintensive High-Tech Dienstleistungen

#### 4.1.1 Datentechnik Innovation

**Das Wireless Medical-System stellt Patientendaten, die im Krankenhaus-Informationssystem (KIS) gespeichert sind, auf einem mobilen Endgerät (Handy/Tablet PC) dar und unterstützt dadurch das medizinische Personal von Krankenhäusern bei täglich anfallenden Arbeiten wie Anamnese, Befunderstellung, Dokumentation oder der Erstellung von Arztbriefen.**

#### Kontext

Die **Datentechnik Innovation GmbH ist ein Unternehmen der Softwarebranche** mit 35-40 MitarbeiterInnen und entwickelt Softwarelösungen im Bereich eGovernment und eHealth. Die Datentechnik Innovation GmbH gehört zur Unternehmensgruppe Datentechnik Group mit 200 MitarbeiterInnen in ganz Österreich und ist das Software- und Innovation-Competence-Center der Unternehmensgruppe (Datentechnik Innovation, 2011, Observer, 2010).

Ausgangspunkt für die Innovation war die Erkenntnis, dass die Eingabe von Informationen in das Krankenhaus-Informationssystem und die Verfügbarkeit dieser Informationen für das medizinische Personal durch Zeitverzögerungen und Ineffizienzen eingeschränkt ist. So ist es etwa im Falle von Diktaten im Rahmen der Visiten üblich, dass zuerst eine Reihe von Diktaten aufgenommen wird, die dann nach Beendigung aller Visiten zusammen zentral abgespeichert werden. Erst durch ihre zentrale Abspeicherung können sie jedoch weiter bearbeitet und verfügbar gemacht werden. Auch die Wunddokumentation mit Kameras erfordert eine Reihe von Schritten auf Seiten des medizinischen Personals.

**Eine Software-Lösung für mobile Endgeräte in Krankenhäusern, die es erlaubt, dezentral Patientendaten abzufragen und auch einzugeben, soll daher zu einer optimierten Arbeitsgestaltung und zeitnahen Informationsbereitstellung und langfristig zu einer verbesserten Behandlungsqualität führen.**

#### Die Dienstleistungsinnovation

**Das Wireless Medical- System** stellt Patientendaten, die im Krankenhaus-Informationssystem (KIS) gespeichert sind, auf einem mobilen Endgerät (Handy/Tablet PC, derzeit für Apple iPhone/iPad sowie Android Smartphones) dar und unterstützt dadurch Ärztinnen und Ärzte in Krankenhäusern bei täglich anfallenden Arbeiten, wie Anamnese, Befunderstellung und elektronischer Signatur (Datentechnik Innovation, 2011b).

Wireless Medical ist ein modulares System, es dient als Benutzeroberfläche und Lückenschluss zwischen bestehenden IT-Systemen im Krankenhausinformationssystem, indem es die wesentlichen Informationen aus diesen sammelt und auf dem mobilen Endgerät darstellt. Nach dem Einloggen erhält der Arzt/die Ärztin orts- und zeitunabhängig Zugriff auf die zentral gespeicherten Daten seiner PatientInnen, etwa Krankengeschichte, verordnete Medikamente etc. Es können auch neue Informationen dezentral direkt vom Arzt bzw. der Ärztin eingegeben werden, Diktate können erstellt und Befunde sofort freigegeben werden (Datentechnik Innovation, 2011).

Zusatzfeatures sind die elektronische Signatur, das ist eine elektronische Unterschrift mittels einfachem Knopfdruck, oder eine Alarmfunktion, die über wichtige Ereignisse wie z.B. über einen neuen Laborbefund informiert (Datentechnik Innovation, 2011).

Laut Oslo Manual (OECD, 2005) handelt es sich hierbei aus der Perspektive von Datentechnik Innovation um eine **Produktinnovation**, deren Einführung neu für den Markt war. Die Entwicklungsdauer von der Idee bis zum marktfähigen Produkt dauerte 2 Jahre. Die Entwicklungs- und Programmierertätigkeiten wurden hauptsächlich von MitarbeiterInnen der Datentechnik Innovation GmbH in enger Abstimmung mit dem Erstkunden durchgeführt.

## Entstehung und Vernetzung

Die Idee zur Dienstleistungsinnovation entstand zwischen einem Krankenhausarzt und einem befreundeten Mitarbeiter aus der Unternehmensgruppe Datentechnik. Diese Beziehung war katalytisch für das Innovationsprojekt.

Zunächst war unklar, welche Eigenschaften das neue Tool genau haben sollte (*fuzzy form*). Eine Annäherung der Vorstellungen erfolgte über ein Lasten- und Pflichtenheft, in dem einmal die ersten Basisfunktionen definiert wurden. Erfahrungen mit mobiler Nutzung von Daten aus Krankenhaus-Informationssystemen hatte keiner der Beteiligten.

Von der Idee bis zum marktfähigen Produkt dauerte die Entwicklung ca. zwei Jahre. Dem Krankenhausarzt kommt hierbei eine wichtige Rolle zu. Er war in der Krankenhausorganisation zuständig für Qualitätssicherung und hatte eine entsprechende Position inne, um von Anfang an ein informelles Commitment für das Krankenhaus abgeben zu können, d.h. eine Zusage dass im Falle der Entwicklung eines zufriedenstellenden Dienstleistungsproduktes dieses mit hoher Wahrscheinlichkeit im Krankenhaus eingesetzt würde.

Der Krankenhausarzt war systematisch eingebunden in den Entwicklungsprozess, seine IT-Affinität war wesentliche Voraussetzung für diese Einbindung.

Vernetzung war Voraussetzung und integrativer Bestandteil der Entstehungsgeschichte. Von Seiten der Datentechnik Innovation wurden als Kompetenzen die Fähigkeiten im Programmieren und in der Software-Entwicklung eingebracht, während nur die Mediziner ihren Bedarf an dezentralen Funktionen aus dem Krankenhausinformationssystem definieren konnten.

Das Entwicklungsteam auf Seiten der Datentechnik Innovation war relativ klein war und die Beziehung zum Kunden extrem eng, wobei es kein gesondertes institutionalisiertes Projektmanagement zur Abwicklung des Entwicklungsprojektes gab. Arbeitspakete und Meilensteine wurden schrittweise und in gegenseitiger Abstimmung bestimmt. Auf Grund des informellen Commitments trug zunächst die Datentechnik Innovation GmbH die Entwicklungskosten. In einer späteren Entwicklungsphase wurden die Entwicklungskosten mit dem Krankenhaus verrechnet, später konnte dann ein Lizenzvertrag abgeschlossen werden.

Vor dem endgültigen flächendeckenden Einsatz gab es lange Testphasen, die Irregularitäten offensichtlich machen und behoben werden sollen. Da es sich um sensible Patientendaten handelt, sind die Anforderungen an die Sicherheit der technologischen Lösung besonders hoch.

## Institutionelle Rahmenbedingungen

Laut Aussagen der Datentechnik Innovation GmbH ist das Dienstleistungsprodukt im österreichischen Krankenhausmarkt erstmalig eingeführt worden. Konkurrenz aus Österreich gibt es vorerst noch nicht. In Deutschland gibt es Dienstleistungsprodukte mit ähnlicher Funktionalität, die sich jedoch anderer technologischer Lösungen bedienen.

Der Absatzmarkt im Krankenhausbereich ist von Besonderheiten geprägt: Es gibt in Österreich vier große Anbieter von Krankenhaus-Informationssystemen, die jeweils etablierte Beziehungen zu den Gesellschaftern und Betreibern von Krankenanstalten sowie den Krankenanstaltenfinanzierungsfonds auf Länderebene unterhalten.

Jenes Krankenhaus, das als Erstkunde entscheidend für die Entwicklung von *wireless medical* war, verwendet ein Krankenhausinformationssystem von einem dieser Anbieter. In der Absatzphase kooperiert die Datentechnik Innovation GmbH mit diesem Anbieter sowie einem anderen IKT Unternehmen, um auch die dezentralen Dienste gemeinsam mit dem Krankenhausinformationssystem (KIS) anbieten zu können. Für den Verkauf von *wireless medical* ist es nicht zielführend, einzelne Krankenhäuser zu adressieren, da diese in ihrer Finanzierung an die Krankenanstaltenfinanzierungsfonds auf Länderebene gebunden sind. Zielführender wäre es daher die einzelnen Krankenanstaltenfinanzierungsfonds auf Länderebene zu adressieren, oder eben die KIS-Hersteller, zur deren Produkt man zusätzliche essentielle Features anbietet.

Es ist bekannt, dass einer der vier großen Hersteller von Krankenhausinformationssystemen, zur Zeit selbst eine technologische Lösung zur dezentralen Informationsaufbereitung aus dem KIS entwickelt. Von Seiten der Datentechnik Innovation wird dies jedoch kaum als Konkurrenz empfunden, da die Markteintrittsbarrieren in den Absatzmarkt dieses Herstellers als zu hoch gesehen werden („Jeder fischt in seinem Teich.“). Die Datentechnik Innovation GmbH trifft sich sogar mit dem KIS-Hersteller, um Erfahrungen im Entwicklungsprozess auszutauschen.

Die Datentechnik Innovation GmbH hat im Zuge des Entwicklungsprozesses um Förderungen ange-sucht. *Wireless medical* wurde zu einem großen Teil gefördert, zumeist erfolgte die Abwicklung über die FFG. Die Entwicklungskosten bestanden um größten Teil aus Personalkosten sowie zu einem geringen Teil aus Server- und Handy-Kosten. Weiters wurde ein FH Absolvent angestellt, welcher im Zusammenhang mit seiner Diplomarbeit die Entwicklung von *wireless medical* unterstützte.

Ein **eigener Mitarbeiter im Unternehmen befasst sich mit Förderansuchen** und –abwicklung. Die verschiedenen österreichischen Agenturen zur Förderung von Innovationsprojekten sind bekannt. Ein Förderansuchen bei der Steirischen Wirtschaftsförderung (SFG) wurde nicht angenommen.

## Wirkungen

*Wireless medical* wird zur Zeit in drei Krankenhäusern verwendet. Geplant ist ein weiterer Roll-out in zwei bis drei Krankenhäusern pro Jahr.

Für die Datentechnik Innovation ergeben sich Einnahmen aus *wireless medical* durch den Abschluss des Lizenzvertrages (einmalige Einnahmen) und in der Folge laufende Einnahmen aus dem Wartungsrahmenvertrag. Wenn ein Krankenhaus weitere Funktionen eingebaut haben möchte, wird dies zusätzlich honoriert. Beim nächsten update / Leistungsschub werden die neuen Funktionen allen Krankenhäusern mit Lizenzvertrag zur Verfügung gestellt.

Für das *wireless medical* wurde Datentechnik Innovation mit mehreren Preisen ausgezeichnet: Am 11. Februar 2010 von der WKO Steiermark mit dem INNOward 2010 in der Kategorie Medien/Kommunikation für besonders innovative Unternehmensleistungen<sup>6</sup>; 2009 mit dem Staatspreis für Multimedia & eBusiness des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit; und ebenfalls 2009 mit dem 1. Preis beim *ebiz gouvernement award* der Steiermark.

Im Unternehmen Datentechnik Innovation GmbH mit 35 bis 40 Mitarbeitern hat das Dienstleistungsprodukt *wireless medical* einen hohen Stellenwert, dass auch weiterhin Ressourcen zur vernünftigen Betreuung und Weiterentwicklung im Rahmen einer eigenen Kostenstelle geplant werden.

## Erfolgsfaktoren und Barrieren

Als entscheidend für den Erfolg wird zum Einen das **technologische Know-how** gesehen, etwa wie man kleinformatige Benutzeroberflächen für die Menge an Daten aus dem Krankenhaus-Informationssystem gestaltet (*KIS-Systeme interfacen*). Zum Anderen wird als entscheidend gesehen, den **Kundenwunsch, in dem Fall den Wunsch von ÄrztInnen, zu spezifizieren**, herauszufinden, was sie wirklich wollen. Der persönliche und konkrete Nutzen für den Arzt/die Ärztin und die *usability* sind ausschlaggebend für die Akzeptanz unter den BenutzerInnen, weshalb die enge Kooperation mit einem Krankenhaus von zentraler Bedeutung ist.

Der **Marktzugang über einen IT-affinen Krankenhausarzt**, wird als zentral angesehen. Dem Krankenhausarzt kommt im Innovationsprozess die Rolle des Integrators zu, des Vermittlers zwischen den Bedürfnissen der ÄrztInnen und der Gedankenwelt der Software-Entwickler. Auch bei Weiterentwicklungen von *wireless medical*, die von anderen Krankenhäusern angeregt werden, wird der Integrator zur Beratung herangezogen.

Das **Konzept für Datensicherheit**, erstellt von Security-Spezialisten in der Datentechnik Innovation GmbH, gilt als entscheidend für die Akzeptanz unter den Users/ÄrztInnen. Auch wenn ein mobiles Endgerät abhanden kommt, können sensible Patientendaten nicht gelesen werden, da sie nie auf das Endgerät heruntergeladen werden.

Die *fuzzy form* der Innovationidee im ersten Anlauf wurde in diesem Fall nicht so sehr als (zeitliche) Barriere gesehen. Für ein etabliertes Software-Entwicklungsunternehmen ist es m.E. Routine, die Kundenwünsche herauszufinden und einzubauen.

Während die Datentechnik Innovation normalerweise Software-Lösungen ad hoc nach Kundenbedürfnissen entwickelt, ist es bei *wireless medical* gelungen ein klares Dienstleistungsprodukt zu positionieren. Das gelang u.a. durch die **frühe Gestaltung des Vertrages mit dem Erst-Kunden** (Krankenhaus), wo neben dem Bedienen der speziellen Kundenbedürfnisse durch Verallgemeinerung der Produkteigenschaften eine Positionierung auf dem Markt möglich wurde.

Mit *windows mobile* gab es einen früheren Versuch, Daten aus dem Krankenhaus-Informationssystem zu dezentralisieren. Die Bedienbarkeit schien jedoch nicht befriedigend, weshalb sich die Lösung unter den ÄrztInnen nicht durchgesetzt hat. Als es zu dem neuerlichen Anlauf kam, waren I-Phones gerade relativ neu am Markt und genossen hohe Aufmerksamkeit und Prestige (**I-Phone Hype**), was nach Ansicht der Datentechnik Innovation GmbH dazu beigetragen hat, ÄrztIn-

6 Quelle: [http://www.sdb.at/aktuelles/news/einzelansicht/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=32&tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=49&cHash=4aa5b9819403130c4a305acb84391fea](http://www.sdb.at/aktuelles/news/einzelansicht/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=32&tx_ttnews%5BbackPid%5D=49&cHash=4aa5b9819403130c4a305acb84391fea), Zugriff am 20.07.2011 um 10:26.

nen auch für das Projekt zu interessieren. Bei der Einführung von *wireless medical* wurde jeder Arzt/jede Ärztin mit einem I-Phone ausgestattet.

In der Vertriebsphase von *wireless medical* **arbeitet die Datentechnik Innovation GmbH mit großen KIS-Herstellern zusammen**. Dadurch entsteht eine *win-win*-Situation auf beiden Seiten, da die Datentechnik Innovation GmbH zusätzliche essentielle Features zur deren Produkt anbietet und die großen KIS-Hersteller immer eine größere Anzahl von Krankenhäusern bedienen.

Ein Verkaufszyklus im Krankenhausbereich nimmt im Durchschnitt 18 Monate in Anspruch, was ein sehr langer Zeitraum in der Unternehmenswelt ist, zumal im Software-Sektor. Die Gründe hierfür sind unterschiedlich: Der Umgang mit sensiblen Patientendaten bedingt **lange Testphasen**, und es gibt mit hoher Wahrscheinlichkeit **Engpässe bei der Implementierung**. Wenn sich etwa ein Krankenhaus gerade im Umstellungsprozess auf elektronische Fieberkurven befindet, benötigt das nahezu die gesamte Kapazität einer Krankenhaus-IT-Abteilung, die zumeist nicht sehr viele MitarbeiterInnen umfasst. In dieser Zeit stehen andere innovative Projekte still. Folglich ist der **Vertrieb des Dienstleistungs-Produktes eine große Herausforderung**, möglicherweise eine größere Herausforderung als der Entwicklungsprozess.

Daher ist auch ein wichtiger Erfolgsfaktor, dass es sich bei der Datentechnik Innovation GmbH um ein gut aufgestelltes Unternehmen handelt. Kleine Entwickler von Apps für Smartphones sähen sich großen Herausforderungen gegenüber, wenn sie ihre Software an Betriebssysteme anpassen müssen, die ständig weiterentwickelt werden. Im Krankenhausbereich darf man sich auf Grund der heiklen Natur der Daten und der Ansprüche der Ärzteschaft kaum Fehler leisten. Außerdem ist der Vertriebsprozess mit Aufwand verbunden, was kleine Software-Entwickler oder gar One-Man-Show-Entwickler schwer bewerkstelligen könnten.

Nach der Einführung von *wireless medical* gibt es regelmäßige (mindestens vierteljährliche) **Feedback-Gespräche** mit IT-Verantwortlichen und mindestens einem Arzt/ einer Ärztin, um die Funktionalität des Produktes und seine mögliche Weiterentwicklung zu gewährleisten.

Eine Schwierigkeit im Software-Bereich ist, dass **Software schwer mit intellektuellen Eigentumsrechten zu schützen** ist. Es scheint eher so zu sein, dass der Marktzugang im Krankenhausbereich so schwierig ist, dass außerdem ÄrztInnen als Klientel so anspruchsvoll sind, sodass selbst wenn jemand ein ähnliches Produkt entwickelt, er sich großen Markteintrittsbarrieren gegenüber sehen würde.

#### 4.1.2 UPC: FIT – Alles aus seiner Hand

**Die FIT-Pakete von UPC sind Angebote, in denen die Dienstleistungen Fernsehen, Internet und Telefonie kombiniert sind. Mit ihren klaren Unterschieden in technologischen und Dienstleistungs-Merkmalen sollen sie unterschiedliche Kundentypen adressieren.**

#### Kontext

UPC Austria wurde als Kabelfernsehanbieter „Telekabel“ im Jahr 1977 gegründet (Kabel TV Wien, 2011). **Mittels eigener Kabelnetzinfrastruktur bietet UPC Austria Multimedia-Services in den Bereichen Fernsehen, Internet und Telefonie an und gehört nach der hier zu Grunde liegenden Klassifikation zu den wissensintensiven High-Tech-Dienstleistern.**

UPC Austria ist mit ca. 1000 Angestellten eine konsolidierte Tochterfirma von Liberty Global, Inc. und Teil der UPC Broadband Division, die in 10 europäischen Ländern über Tochterfirmen verfügt, mit insgesamt ca. 11 600 Angestellten (Liberty Global, 2011a).

Das Kerngeschäft des Konzerns war immer das Fernsehen. Auf Grund der Erfahrungen des Konzerns im US Markt begann UPC Austria früh mit der Ausrichtung auf digitale Fernsehangebote. Die erste digitale TV-Plattform wurde 2001 etabliert. Der europäische Mutterkonzern investierte in Österreich erheblich in den Netzausbau.

Man erkannte bald, dass triple play letztlich ein großer Vorteil des Kabelfernsehens ist. Triple play ist ein Begriff aus der Telekommunikation und bezeichnet das Anbieten von drei verschiedenen Diensten – Übertragung von Sprache, Daten und Video – über ein gemeinsames Netz. UPC Austria, als Teil von Liberty Global und als eigener Kabelnetzbetreiber, hat bereits früh (1998, UPC 2010) die Chancen durch eine Bündelung der Angebote wahrgenommen. Wobei das Angebot in den Anfangsjahren davon getragen war, den Kunden möglichst hohe Flexibilität zu gewähren, Pick and mix aus einem Sortiment von Möglichkeiten bei allen drei Diensten. Auch auf Grund der beschleunigten technologischen Entwicklung (z.B. High Definition (HD) TV Angebote) kam es dabei schnell zu einer unübersichtlichen Anzahl an Kombinationsmöglichkeiten der einzelnen Dienste, die sowohl auf Seiten der Kunden als auch auf Seiten des Vertriebes zu großen Herausforderungen führte.

### **Die Dienstleistungsinnovation**

**Die FIT-Pakete sind kombinierte Angebote von triple play-Dienstleistungen (Fernsehen, Telefonie und Internet) mit abgegrenzten Technologie- und Dienstleistungs-Merkmalen, die unterschiedliche Kundentypen adressieren.**

In der Folge wurden vier verschiedene Dienstleistungspakete geschnürt, die das Nutzungsverhalten unterschiedlicher Kundentypen abbilden sollen. Die Bezeichnung FIT (als Abkürzung für Fernsehen, Internet und Telefonie) findet auf alle vier Pakete Anwendung, wobei ein spezifischer Zusatz (Super, Top etc.) die Unterschiede im Angebot der drei Dienstleistungspakete an die KundInnen kommuniziert. Die Einführung der FIT-Pakete ermöglichte es auch, technologische Weiterentwicklungen klarer zu kommunizieren und zu verbreiten. Während digitales TV als Standard in allen Paketen die Digitalisierungsquote im TV-Bereich vorantreiben wird, ist HD nur Standard in den high-end Dienstleistungspaketen.

Laut Oslo Manual (OECD, 2005) handelt es sich hierbei um eine Marketing-Innovation. Der Fokus liegt auf Marketing, indem es sich um eine Produktmarketing- und Kommunikationsinitiative handelt, mit dem Ziel durch die Definition der unterschiedlichen FIT-Pakete die Unterschiede im Mehrwert kommunikativ umzusetzen. Der Fokus liegt weiters auf Innovation, da es sich um eine signifikante Änderung im Produkt Design und Packaging handelt, das Kundenbedürfnisse besser adressieren und neue Märkte eröffnen soll. Triple play- Dienste an sich gab es bereits einige Jahre im Angebot. Das Sichtbarmachen der technologischen und Service-Unterschiede, das zunächst eine interne Bestandsaufnahme aller möglichen Dienstleistungen erforderte, wurde als wesentliche Herausforderung gesehen. Vor der Definition der FIT-Pakete gab es mehrere hundert Dienstleistungs-Kombinationen, die durch Kundenanfragen im Rahmen des Pick and mix-Systems entstanden waren. Die Innovationsstrategie von UPC im Zuge der Definition der FIT-Pakete ist die eines Marketing-innovators (Joanneum/ KMU 2010).

### **Entstehung und Vernetzung**

Was die Produktentwicklung insgesamt betrifft, ist UPC durch die Konzernstruktur in starkem Maße auch zentral gesteuert. Die Kernentwicklung der Produkte passiert durch Product-Development-Teams in den Niederlanden. Es gibt immer eine Reihe von Initiativen, die in unterschiedlicher Priorität in den einzelnen Ländern umgesetzt werden. Grundsätzlich können die Konzerntöchter in alle Phasen der Entwicklung eingebunden sein, die tatsächliche Einbindung variiert jedoch von Projekt zu Projekt. Ein bewährtes Ablauf-Muster des Innovationsprozesses ist, dass die Kernentwicklung zentral abläuft und die Töchter vor allem mit dem lokalen Roll-out befasst sind. Die Herausforderungen liegen hier zum Einen in der Technologie, da die Infrastruktur technologisch unterschiedlich sein kann, zum Anderen in Marktspezifika, die in den unterschiedlichen Ländern anders ausgeprägt sind.

Vor diesem Hintergrund war der Ablauf bei der Einführung der FIT-Pakete abweichend vom üblichen Innovationsprozess. Das Angebot von triple play-Diensten war im Konzern bereits etabliert. In Österreich gab es triple play-Dienste durch UPC Austria bereits vor 2000. Diese bestehenden triple play-Dienste jedoch durch abgegrenzte Pakete zu fokussieren, war eine Initiative der österreichischen Tochter im Jahr 2008 (UPC, 2008).

Der Anstoß kam zum Einen durch Rückmeldungen aus dem Kundendienst (customer care feedback), das deutlich machte, dass die Pick and mix-Verkaufsstrategie, also die individuelle Kombination von Diensten aus einem Set an Möglichkeiten, sowohl bei den VertriebsmitarbeiterInnen als auch bei den KundInnen zu öfters zu Verwirrungen führte. Zum Anderen kam ein Anstoß durch neue technologische Entwicklungen (HD, Geräte/Zusätze für verbesserte technologische Funktionalität etc), die man als Elemente in den unterschiedlichen FIT-Paketen klarer positionieren wollte.

### **Institutionelle Rahmenbedingungen**

UPC Austria ist mit rund 1000 Angestellten eine konsolidierte Tochterfirma von Liberty Global, Inc. und Teil der UPC Broadband Division, die in 10 europäischen Ländern über Tochterfirmen verfügt, mit insgesamt ca. 11 600 Angestellten (weltweit 14 Länder, Liberty Global, 2011a). Die Produkte, die Liberty Global über seine Tochterfirmen weltweit anbietet, sind: Digitale TV Dienstleistungen, inklusive Video-On-Demand, High Definition (HD) TV, und digitale Videorekorder; Breitband-Internet-Dienstleistungen; und internetbasierte Telefondienstleistungen (VoIP). In seiner Kernstrategie bekennt sich das Unternehmen zu technologischer Innovation, um neuartige Produkte und qualitativ hochwertige Dienstleistungen anbieten zu können (Liberty Global, 2011b).

Sitz der europäischen Zentrale von Liberty Global ist Amsterdam, wo auch die technologische Weiterentwicklung betrieben wird, und unter anderem die Produktentwicklungsteams und eine F&E-Abteilung ansässig sind (Liberty Global, 2011a).

In Österreich agiert die UPC in einem sehr gesättigten Markt mit einem geringen Wachstumspotential. Speziell beim Fernsehen ist in Österreich der Empfang über Satelliten sehr weit verbreitet. 55% der Haushalte beziehen ihr Signal über Satellit, die Neigung Satellitenempfang zu nutzen, wenn man rein technisch dazu in der Lage ist, ist hoch. Die restlichen 45% der Haushalte werden durch etablierte und neue Kabelnetzbetreiber im Wettbewerb bedient. Durch die jetzige Konkurrenz-Situation gibt es einen starken Preiskampf.

Im Jahr 2007 trat ein neuer Konkurrent in den triple-play-Dienstleistungsmarkt ein (Der Standard, 2007), was ebenfalls Anstoß für die Definition der FIT-Pakete war. Die in den Markt eingetretene große Telekommunikationsfirma steht in starker Konkurrenz mit UPC Austria und ist seit dem Einstieg in den Kabelfernseh-Markt ein quadruple-play-Anbieter (Fernsehen, Internet, Festnetz-Telefonie und Mobilfunk).

Öffentliche Finanzierung im Innovationsprozess spielt im Falle von UPC keine Rolle. Man entwickelt selbst auf Grund von technologischen Möglichkeiten und Markterfordernissen.

Wenn es Ausschreibungen im Rahmen der öffentlichen Beschaffung gibt, kann es zu Beteiligungen von UPC kommen.

Kooperationen mit externen Partnern wurden bei der vorliegenden Marketing-Innovation, dh der Spezifizierung der FIT-Pakete, nicht eingegangen.

## Wirkungen

Auf der Ebene von UPC Broadband Europe nutzen 21 Prozent der KundInnen triple play-Dienste (Liberty Global 2011c). Auf österreichischer Ebene sind Daten hierzu nicht öffentlich.

## Erfolgsfaktoren und Barrieren

In der eigenen Wahrnehmung wird **Marktkenntnis** als der fundamentale Erfolgsfaktor gesehen. Für die Erlangung der Marktkenntnis gibt es Teams und Strukturen, die den Informationsfluss vom Kunden zu den jeweiligen Verantwortlichen koordinieren. Letztendlich wird in der Verfügbarkeit valider Daten über Bestandskunden in Bezug auf ihre Zufriedenheit und ihr Nachfrageverhalten der Schlüssel gesehen. Valide Daten werden über verschiedene Quellen innerhalb des Unternehmens und des Konzerns generiert, etwa in der Customer Care Analyse, in der Customer Life Cycle Analyse, und auch in Analysen auf europäischer Ebene durch die Zentrale in Amsterdam.

Auch die **Konzernstruktur** wird als **Erfolgsfaktor** gesehen. Am Ende des Tages gehört die UPC ja zu Liberty Global, mit Sitz in Denver. Und Liberty Global betreibt Kommunikationsnetze in Europa, Amerika, Asien und Australien. Kabelfernsehen hat in Amerika einen ganz anderen Stellenwert und funktioniert auch unter anderen Marktmechanismen. Wir konnten mit all dieser Erfahrung sehr früh partizipieren und es in unserem Markt übernehmen (Interview Köfler, 8.Sept.2011, Emphase von AutorIn).

Die **Konzernstruktur** kann sich auch als **herausfordernd** erweisen, wenn der lokale Markt Spezifika aufweist, die in einer überregionalen Sichtweise nicht wahrnehmbar sind. Wenn dann noch die Konkurrenz diese lokalen Spezifika besonders bedient, entsteht hoher Druck. Doch auch hier ist Marktkenntnis das Hauptargument eines lokalen Tochterunternehmens in einer Konzernstruktur: Zu wissen, was der eigene Markt erfordert, gibt Handlungsraum für eine bottom-up-Initiative wie die Definition der FIT-Pakete. Eine nachvollziehbare Herangehensweise an die Markterfordernisse erhält bzw. vergrößert den Handlungsraum.

Die **Überwindung der Konkurrenz** im gesättigten Markt stellt eine der größten Herausforderungen dar. Durch ein Bündeln der Dienstleistungen, wie es mit den FIT-Paketen der Fall ist, erreicht man **temporäre Wettbewerbsvorteile**. Differenzierung im *product bundling* wird durch Geschwindigkeit erreicht, etwa durch das Einbinden verschiedener *on-demand*-Angebote. Diese *on-demand*-Angebote können jedoch kein dauerhaftes Alleinstellungsmerkmal darstellen, da sie von den Lizenzgebern in Hollywood-Studios diktiert werden und die Rechte nicht exklusiv sind. Allgemeiner: Im *product bundling* wird zwar der Schlüssel zum Kunden gesehen. Das Alleinstellungsmerkmal erreicht man jedoch eher über die langjährige Präsenz am Markt in einer gewohnten Rolle (*brand awareness*).

Beeinflusst wird das Angebot von Dienstleistungspaketen zusätzlich durch die technologischen Merkmale und Kapazität der Netze. Etwa ein breites Angebot von HD-Inhalten über alle Bundesländer ist getrieben von den Leistungsmerkmalen des eigenen Netzes. Die **Optimierung der Netzkapazität** erfolgt kontinuierlich, auch wenn die Intensität unterschiedlich sein mag. Beim Ausbau von landesweiter Infrastruktur handelt es sich naturgemäß um signifikante Investitionen.

Auffallend an diesem Fall ist die starke **Selbstwahrnehmung als Team**. Es gibt geringe Fluktuation in der Organisations- bzw. Personalstruktur, wodurch das gemeinschaftliche Zusammenspiel gut gelernt ist. Als ausschlaggebend für Erfolg werden Strukturen gesehen, es gibt eine eher geringe Wahrnehmung von Einzelpersonen. Das mag in der Natur der Dienstleistungsinnovation liegen, die keine radikalen Elemente beinhaltet, und eher durch ein strukturiertes System von Informationsflüssen ihr Format erhielt.

### 4.1.3 Wiener Linien<sup>7</sup>

**Das Handyticket oder auch SMS-Ticket ist ein elektronischer Vertriebsweg für Fahrscheine der Wiener Linien GmbH & Co KG<sup>8</sup>. Neben dem Online-Ticketshop des Unternehmens ist das Handyticket die zweite wesentliche Vertriebsssäule im E-Ticketing Portfolio des Unternehmens<sup>9</sup>.**

#### Kontext

Die Wiener Linien sind der größte städtische Nahverkehrsbetrieb in Österreich und beförderten im Jahr 2010 rd. 839 Mio. Fahrgäste. Im Jahr 2000 waren es noch 725 Mio. Fahrgäste (Homepage Wiener Linien, 11. 11. 2011<sup>10</sup>). Die Wiener Linien bieten ihren KundInnen ein breit gefächertes Portfolio an Fahrscheintypen an, angefangen von Einzelfahrscheinen, Tageskarten, (z.B. 24, 48 und 72 Stundenkarte) bis hin zu Monats- und Jahreskarten. Der Vertrieb der Fahrkarten erfolgt über verschiedene Kanäle. Etablierte Kernvertriebswege sind der Fahrkartenautomat sowie der Verkauf über die unternehmensinternen Verkaufsfilialen sowie über private Vertriebspartner (Trafiken). In den Verkaufsstellen der Wiener Linien werden insbesondere die beratungsintensiven Produkte, wie Jahreskarten oder Semesterkarten für Studierende verkauft. Die Ausgabe der Schülerkarten erfolgt im Kundenzentrum der Wiener Linien.

**Das E-Ticketing Portfolio ist eine Ergänzung der Kernvertriebswege des Unternehmens. Der elektronische Vertrieb stellt dabei eigene Anforderungen an Fälschungssicherheit, Datenschutz, Protokollierung des Fahrscheinerwerbes, Kontrolle, Bezahlung und Abrechnung.**

Über den Online-Ticketshop der Wiener Linien werden insbesondere Zeitkarten, Semesterkarten für Studierende, Jahres- und Monatskarten, Gruppenkarten sowie Tickets für Touristen und Kongressreisende vertrieben. Der Online-Ticketshop ist hierbei vor allem für die Nutzung über einen PC konzipiert. Das Handyticket hingegen bietet den KundInnen die Möglichkeit, Zeitfahrtscheine mit vergleichsweise kurzer Gültigkeitsdauer mobil und spontan per SMS zu lösen.

Das Handyticket oder auch SMS Ticket wurde im Unternehmen im Jahr 2003 eingeführt. Dabei handelte es sich um den ersten elektronischen Vertriebsweg der Wiener Linien. Motivation des Unternehmens war es dabei primär, den KundInnen ein Zusatzangebot „am Puls der Zeit“ zu machen bzw. auch bestehende Vertriebswege zu entlasten. Somit sollte auch die Fortschrittlichkeit und Offenheit des Unternehmens gegenüber modernen, d.h. elektronischen Vertriebswegen bzw. E-Commerce zum Ausdruck gebracht werden.

Ausgangssituation war weiters die Überzeugung in Geschäftsführung und der Vertriebsleitung, dass neue Vertriebswege erschlossen werden, über die neue Kundengruppen angesprochen, das Verkaufspersonal entlastet sowie die Vertriebsprozesse insgesamt weiterentwickelt und optimiert werden sollen. Die Einführung von E-Ticketing bei den Wiener Linien ist somit auch eine Konsequenz dieser unternehmerischen Auffassung.

7 Falls nicht anders zitiert, beziehen wir die Informationen für unsere Fallbeschreibung und Interpretation aus einem Leitfadent-Interview mit Herrn Manfred Strohmayer; Frau Sabine Hauser und Frau Tanja Wallner (BA), Abteilung Tarif und Vertrieb, Wiener Linien GmbH

8 folgend: Wiener Linien

9 Eine dritte elektronische Vertriebsform, die Möglichkeit Einzelfahrscheine via Near Field Communication (NFC) per Handy anzufordern und zu erwerben, befindet sich seit 2007 in der Pilotphase.

10 Siehe <http://www.wienerlinien.at/eportal/ep/contentView.do/contentTypeld/1001/channelId/-31441/programId/9419/pageTypeld/9320/contentId/25669>.

## Die Dienstleistungsinnovation

**Das Handyticket oder auch SMS-Ticket ist ein elektronischer Vertriebsweg für Fahrscheine der Wiener Linien GmbH. Der Kunde kann dabei entweder direkt via SMS oder einer mobilen App, die das SMS automatisch versendet, Fahrscheine erwerben. Dabei stehen zwei Fahrscheine zur Auswahl, die in dieser Form nur über diesen Vertriebsweg erhältlich sind: Das 90-Minuten-Ticket um €2,20 und das Day-Ticket um €4,20.**

Die Dienstleistungsinnovation richtet sich in erster Linie an „SpontanfahrerInnen“, die kurzfristig, schnell und ohne Bargeld oder Bankomatkarte einen Fahrschein kaufen wollen. Der erwünschte Fahrschein wird dabei per SMS angefordert und bestätigt. Mit der Bestätigung wird der elektronische Fahrschein in Form eines SMS auf das Mobiltelefon übersendet und auch erworben. Der Kunde, die Kundin übersendet somit im Anforderungs- und Erwerbsprozess zwei SMS die je nach individuellem Handyvertrag zusätzliche Kosten verursachen können. Die Bezahlung und Abrechnung erfolgt via Handyrechnung des jeweiligen Mobilfunkbetreibers.

Mittlerweile existieren auch mehrere mobile Handy-Fahrschein Apps in den entsprechenden Märkten der beiden Mobiltelefonplattformen iOS und Android, die die Anforderung, Bestätigung und Erwerb für die Kundin oder den Kunden vereinfachen und beschleunigen. Der SMS-Versand/Empfang wird dabei mit Hilfe der App automatisch abgewickelt und verwaltet. Zudem werden durch die Handy Ticket Apps auch Eingabefehler vermieden. Ein weiteres Service des Handytickets ist es, dass das 90-Minuten-Ticket optional auf ein Day-Ticket verlängert werden kann. Kurz vor Ablauf des 90 Minuten-Fahrscheins erhält der Kunde/die Kundin per SMS eine Erinnerung, dass das Ticket in Kürze abläuft und bekommt die Option um €2,- auf ein Tagesticket (Kalendertag) zu verlängern.

Der Vertrieb des Handytickets erfolgt vollautomatisch über den Server eines österreichischen Mobilfunkbetreibers. Die Abrechnung wird von einer Firma für elektronische Bezahlungsformen abgewickelt.

Laut Oslo Manual (OECD 2005a) handelt es sich bei der Dienstleistungsinnovation aus der Perspektive der Wiener Linien GmbH einerseits um eine **Prozessinnovation**. Der Vertriebsprozess wurde mit Hilfe des Handyticket um den elektronischen Vertrieb erweitert bzw. auch automatisiert. Die Einführung des Vertriebs von Einzelfahrscheinen via NFC als Pilotprojekt im Jahr 2007 sowie des Online-Ticketshops im Jahr 2008, mit der darauf folgenden sukzessiven Erweiterung des online Fahrscheinangebotes und der Einführung einer elektronischen Abbildung von online erworbenen Fahrscheinen am Handy, unterstreichen die Bemühungen der Wiener Linien, den Vertriebsprozess auch auf elektronischem Weg weiterzuentwickeln und zu optimieren.

Andererseits hat die Dienstleistungsinnovation auch Elemente einer **Marketinginnovation**, da mit der Einführung des Handytickets sowohl eine neue Tarifgestaltung für das Handyticket als auch Imageerwägungen verbunden waren. Weiters sollte mit dem zusätzlichen Angebot auch eine spezifische Zielgruppe, die „SpontanfahrerInnen“ angesprochen werden.

Die **Innovationsstrategie** der Wiener Linien in Zusammenhang mit E-Ticketing im Allgemeinen und Handyticket im Speziellen ist folglich die eines **Marketinginnovators** wie auch eines **Prozessmodernisierers** (Ruhland et al. 2010). Beim Handyticket wie auch beim Online-Ticketshop sind sowohl Marketing- als auch Prozessaspekte, wie etwa neue Vertriebswege und Preisgestaltung, der Einsatz neuer Sachmittel sowie Weiterbildungsmaßnahmen eindeutig erkennbar.

## Entstehung und Vernetzung

Hintergrund für die Einführung des Handytickets bei den Wiener Linien war, dass bereits im Jahr 1999 die ÖBB gemeinsam mit einem österreichischen Mobilfunkbetreiber ein Handyticket auf den Markt gebracht haben. Zudem wurde im Jahr 2003 vom selben Betreiber gemeinsam mit der Stadt

Wien das Handy-Parking als neuer Vertriebsweg für Parkscheine angeboten. Beide Systeme funktionieren ähnlich wie das Handyticket der Wiener Linien über SMS.

Dieser Mobilfunkbetreiber trat dabei auch an die Wiener Linien heran, die sich aus oben genannten Motiven sehr interessiert an dieser Vertriebsform zeigten. Ein Kernteam der Abteilung Tarif und Vertrieb der Wiener Linien definierte nun gemeinsam mit einem Kernteam des Betreibers die Anforderungen an ein solches elektronisches Vertriebssystem via SMS. Zusätzlich waren je nach Projektphase weitere MitarbeiterInnen der beiden Unternehmen, etwa aus den Bereichen Marketing, Technik und Kontrolle (Wiener Linien) in das Projekt eingebunden. Im Zuge dessen wurden auch zwei neue Tarife geschaffen. Der neue Vertriebsweg wurde, wie das Handy-Parken in Wien, im Herbst 2003 auf den Markt gebracht und mithilfe von Prospekten, Plakaten, Werbung in Fahrzeugen, Homepage wie auch Sondertarifaktionen etc. beworben.

Für das reibungslose Funktionieren des Handytickets ist die Kooperation mehrerer Unternehmen notwendig: Die Wiener Linien kooperieren einerseits in der Abwicklung mit dem österreichischen Mobilfunkbetreiber, der das Handyticket über die eigenen Server betreibt. Andererseits wurde seitens der Wiener Linien ein Vertrag mit der ÖBB abgeschlossen, um die Infrastruktur des Mobilfunkbetreibers zu nutzen, die auch der ÖBB im Zuge der Implementierung ihres eigenen Handyticket vertraglich zur Verfügung gestellt wurde. Der Mobilfunkbetreiber hat dann seinerseits Verträge mit anderen österreichischen Anbietern von Mobiltelefonie sowie einem Unternehmen für elektronische Bezahlung abgeschlossen.

Durch die Verträge mit anderen Mobilfunkanbietern bekamen auch deren KundInnen die Möglichkeit, das Handyticket der Wiener Linien zu nutzen. Ein weiteres zentrales Kriterium für die breite Nutzbarkeit ist eine direkte und mobile Bezahlung und nachfolgende Abrechnung des Fahrscheines. Diese erfolgt über o.g. Unternehmen und wird auf der Handyrechnung der jeweiligen KundIn ausgewiesen.

Die Wiener Linien verfolgt die konsequente Weiterentwicklung des E-Ticket-Portfolios. Da das Handyticket gut funktioniert und 2-stellige jährliche Wachstumsraten aufweist, konzentrieren sich die Wiener Linien in ihren Entwicklungsanstrengungen in erster Linie auf den Online-Ticketshop, über den nun auch mobil Bestellungen und Bezahlungen erfolgen sollen<sup>11</sup>. Entwicklungspartner der Wiener Linien in Zusammenhang mit dem Online-Ticketshop ist ein deutsches Softwareunternehmen.

Im städtischen Nahverkehr waren die Wiener Linien sowohl beim Handyticket als auch beim Online-Ticketshop österreichischer Vorreiter. Mittlerweile wird das Handyticket nach der „Wiener Lösung“ im Nahverkehrsbereich in allen Landeshauptstädten angeboten.

### **Institutionelle Rahmenbedingungen**

Die finanziellen Aufwendungen für die Entwicklung und Implementierung des Handytickets wurden von beiden Projektpartnern, also von den Wiener Linien wie auch vom Mobilfunkbetreiber getragen. Zudem entstehen für die Wiener Linien auch Kosten für die Vermarktung, Adaptierung und Weiterentwicklung der Dienstleistung. Für die Nutzung des Servers und die technische Abwicklung zahlen die Wiener Linien pro verkauftes Handyticket einen Abschlag vom Kaufpreis (Disagio) an den Mobilfunkbetreiber.

11 Zum Zeitpunkt der Erstellung der Fallbeschreibung (November 2011) war die Einführung des mobilen Online-Ticketshop mit Ende 2011/Anfang 2012 geplant.

Für die Entwicklung des Handytickets bzw. der damit möglichen Dienstleistungsinnovation wurden keine spezifischen öffentlichen F&E-Fördermittel in Anspruch genommen. Gründe dafür waren sicher auch, dass ein klarer Auftrag seitens der Geschäftsführung für die Umsetzung eines Handyticket bestand und damit die Ressourcen im Unternehmen für die Entwicklung „außer Streit“ gestellt waren. Zudem war die Entwicklungsdauer sowie der Entwicklungsaufwand relativ begrenzt. Weiters war auch das Bewusstsein im Unternehmen, überhaupt eine öffentliche Förderung für eine Prozessoptimierung und Vertriebsentwicklung in Anspruch zu nehmen noch nicht ausgeprägt.

## Wirkungen

Die Bedeutung des Handytickets als Vertriebsform der Wiener Linien steigt stetig an. So wurden im Jahr 2010 317.000 Fahrkarten via SMS verkauft. Im Jahr 2009 waren es noch 187.000. Die Steigerungsrate von knapp 70% gegenüber dem Vorjahr, zeigt die zunehmende Akzeptanz und Nutzung elektronischer Vertriebsformen im Wiener Nahverkehr. (Homepage Wiener Linien, Presseausendung vom 07.03.2011<sup>12</sup>).

Dabei haben neben den Wiener Linien bereits auch Drittanbieter Handyticket-Apps für Mobiltelefone (iOS, Android) entwickelt, die das SMS zum Ticketkauf automatisch erstellen.

Weiters ist das Ticket aus Sicht der Wiener Linien auch ein Baustein zur Reduktion der Schwarzfahrten, da mit dieser Vertriebsform Erwerbsbarrieren insbesondere bei „SpontanfahrerInnen“ verringert werden.

Zudem war das Handyticket auch Startschuss für weitere Innovationen im elektronischen Vertrieb der Wiener Linien. Die Tatsache, dass die Wiener Linien beim Handyticket auf einen externen Mobilfunkbetreiber angewiesen sind, zudem aus betriebswirtschaftlicher Sicht Kosten für externen Betrieb (Disagio) wie auch für die Kundin, den Kunden (SMS Gebühr) entstehen, ist ein zusätzlicher Antrieb für die Realisierung und die Weiterentwicklung des mobilen Online-Ticketshops. Dieser soll in einer derzeit in Entwicklung befindlichen Ausbaustufe auch die Bestellung und Bezahlung von Tickets auf dem Mobiltelefon ermöglichen.

Die Wiener Linien sind Vorreiter sowohl beim Handyticket wie auch beim Online Vertrieb von Fahrscheinen im städtischen Nahverkehr. Als solche hatten und haben sie eine Vorbildfunktion für andere städtische Nahverkehrsbetriebe sowohl in Österreich, wie auch in Deutschland. Insbesondere in Zusammenhang mit dem Online-Ticketshop haben sie gemeinsam mit dem Entwicklungspartner Produkteigenschaften definiert und Innovationsprozesse sowohl in der Branche der städtischen Verkehrsbetriebe wie auch beim Software-Entwicklungsunternehmen angestoßen.

## Erfolgsfaktoren und Barrieren

Ein wichtiger Erfolgsfaktor in Zusammenhang mit der Dienstleistungsinnovation ist sicherlich die **Einfachheit und Schnelligkeit** des Bestell- und Zahlungsvorganges beim Handyticket. Diese Form des elektronischen Tickets ermöglicht es den KundInnen, spontan und ohne vorherige Registrierung beim Betreiber einen Fahrschein zu erwerben.

12 Siehe <http://www.wienerlinien.at/eportal/ep/search.do?searchString=verkauf+handyticket>.

Beim E-Ticket sind die Erfüllung bestimmter **technologischer Eigenschaften** wie Fälschungssicherheit, Bezahlungssicherheit, Robustheit bei der Datenübertragung (Netzqualität), Datenschutz sowie die Möglichkeit, den Erwerb eines elektronischen Ticket auch bei Verlust des Ticket (z.B. SMS wurde gelöscht, Akku ist leer) kontrollieren zu können weitere wichtige Erfolgsfaktoren.

Um diese Anforderungen erfüllen zu können, ist es im Vorfeld des Markteintritts notwendig, die Umsetzung und Implementierung systematisch zu planen, wie auch die Funktionsfähigkeit in Hinblick auf z.B. oben genannte Anforderungen intern bzw. mit „PilotkundInnen“ genau zu testen.

Die Kosten in der Planungsphase gering zu halten ist eine weitere Zielsetzung, um mögliche Risiken im Vorfeld zu minimieren.

Die **Einbindung von MitarbeiterInnen aus den unterschiedlichen Unternehmensbereichen** ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Durch die Einbindung werden diese zu wichtigen **Innovationstreibern**, die z.B. auf etwaige Verbesserungsmöglichkeiten bei Fälschungssicherheit und Kontrollierbarkeit hinweisen oder etwa ihre Erfahrungen mit Datenverlust durch Netzausfall mitteilen.

Gleichzeitig ist die **Orientierung an den Wünschen der KundInnen** wesentlich für den Erfolg und die Weiterentwicklung des Dienstleistungsproduktes. So wurde beim Online-Ticketshop der Wiener Linien eigens eine Hotline eingerichtet, mithilfe derer Anregungen und Beschwerden von Kunden aufgegriffen werden, die ihrerseits je nach Möglichkeit in die Weiterentwicklung der Dienstleistung bzw. auch neuer Ticketangebote einfließen.

Weiters ist auch die **Bewerbung** des E-Tickets, damit seine Bekanntheit bei den KundInnen, wie auch folglich die **Vertrautheit** der KundInnen mit diesem Bezahlungsformat ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Verbreitung elektronischer Bezahlungsfunktionen.

Generell sind **Kooperationspartner und deren ergänzende Kompetenzen**, mitentscheidend für den Erfolg der Dienstleistungsinnovation. Sie unterstützen (Weiter-)Entwicklung, Markteinführung bzw. übernehmen wie beim Handyticket die Abwicklung und stellen die technologische Infrastruktur zur Verfügung.

Eine Barriere für eine breitere Nutzung des Handyticket, insbesondere durch ausländische Touristen, liegt in der Tatsache, dass dieses bis dato nur von KundInnen verwendet werden kann, die einen Vertrag mit einem in Österreich ansässigen Mobilfunkbetreiber haben. Der geplante mobile Online-Ticketshop am Handy kann dabei helfen, die Bedeutung diese Barriere zu verringern.

## 4.2 Wissensintensive marktorientierte Dienstleistungen

### 4.2.1 LIEMMEC Insurance Business Software Solutions<sup>13</sup>

**Das Webtool LIEMMEC Best Commercial Advice (BCA) ist eine Softwarelösung für die Versicherungsberatung im Firmenkundenbereich, welches den Beratungsprozess vereinfacht und die Rechtssicherheit für VersicherungsmaklerInnen und Versicherungsunternehmen erhöhen soll.**

#### Kontext

Die LIEMMEC insurance business software solutions gmbh wurde im April 2011 gegründet und bietet wissensintensive marktorientierte Dienstleistungen im gewerblichen Versicherungsbereich an.

**Die Versicherungsberatung von Firmenkunden ist ein mehrstufiger Prozess, der für VersicherungsmaklerInnen von hohem Zeitaufwand und hohem Haftungsrisiko geprägt ist.**

Die unabhängige Versicherungsberatung für Firmenkunden ist ein zeitlich sehr aufwändiger Prozess, der unter anderem von VersicherungsmaklerInnen oder BeraterInnen in Versicherungsangelegenheiten (in der Folge VM) durchgeführt wird. Hierbei steht zu Beginn die Erhebung der Risiken im Vordergrund, welche für ein großes Unternehmen mehrere Tage in Anspruch nimmt. In einem ersten Schritt ermitteln die VM gemeinsam mit den KundInnen die Risiken der Unternehmen und den Wunsch nach Abdeckung. Daraufhin wird von den VM eine Ausschreibung zur Abdeckung der mit den Kunden zuvor definierten Risiken definiert und an mehrere Versicherungsunternehmen zur Angebotslegung übermittelt. Im nächsten Schritt vergleichen die VM die unterschiedlichen Angebote von Versicherungsunternehmen und beraten VersicherungsnehmerInnen hinsichtlich der individuell besten Lösungen.

Kommt es in der Folge zu einem Schadensfall, welcher nicht von einer Versicherung abgedeckt ist, sind oft langwierige und kostspielige Streitfälle vor Gericht die Folge. Grundsätzlich haften VM, und nicht die Versicherungsunternehmen, für Fehler welche im Rahmen der Beratungstätigkeiten entstanden sind und zu einer unzureichenden Versicherungsabdeckung geführt haben (WKO 2011). Dann liegt es im Interesse der VM, durch durchgängige Protokolle nachweisen zu können, welche Entscheidungen des/der VersicherungsnehmerIn zum Versicherungsvertrag in der vorliegenden Form geführt haben.

Den Beratungsprozess effizienter und transparenter zu gestalten liegt hierbei im Interesse der VM. Die hohen Haftungsrisiken machen eine genaue Dokumentation der einzelnen Beratungsschritte notwendig, was allerdings arbeits- und zeitintensiv ist. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass das Prinzip der Offenlegung und verbesserten Vergleichbarkeit von Versicherungsangeboten nach dem best advice-Prinzip die Bedeutung einer klareren und durchgehenden Protokollierung und Dokumentation der Beratungsgespräche steigern werden.

<sup>13</sup> Falls nicht anders zitiert, beziehen wir die Informationen für unsere Fallbeschreibung und Interpretation aus einem Leitfaden-Interview mit DI (FH) Ralph Eger, Geschäftsführender Gesellschafter: Unternehmenssteuerung, Organisation und Marketing, Prozess- und Projektmanagement, am 18. Juli 2011.

## Die Dienstleistungsinnovation

**Das Webtool LIEMMEC BCA ist eine Softwarelösung für die unabhängige gewerbliche Versicherungsberatung. Hauptmotivation für die Innovation waren das hohe Haftungsrisiko der VersicherungsmaklerInnen in der gewerblichen Versicherung und der hohe Zeitaufwand.**

Die Dienstleistungsinnovation ermöglicht einen IT gestützten Beratungsprozess auf Basis von mehreren Tausend vordefinierten und untereinander verknüpften Fragen, die die potenziellen Risiken eines Unternehmens erfassen und bewerten. Eine durchgängige automatisierte Protokollierung und automatisierte Deckungskonzepte führen dann zur Reduktion des Haftungsrisikos auf Seiten der VM, da diese im Streitfall jeden Beratungsschritt nachweisen kann. Die automatische Erstellung aller relevanten Dokumente wie Vollmacht, Maklervertrag, Beratungsprotokoll und Deckungskonzept hat ein hohes Potenzial für Zeitersparnis (LIEMMEC 2011b). Weiters lassen sich über die Software die konkreten Entscheidungen der VersicherungsnehmerInnen nach Eingang der Angebote der Versicherungsunternehmen und die Empfehlungen der VM darstellen und protokollieren. Durch die Integration der elektronischen Signaturlösung ist es grundsätzlich möglich, den Akt auch papierlos zu bearbeiten (LIEMMEC 2011b).

Laut Oslo Manual (OECD 2005b) handelt es sich bei der Innovation aus der Perspektive der entwickelnden Firma zum einen um eine **Produktinnovation**. Mit der entwickelten Software-Lösung ist ein völlig neues Dienstleistungsprodukt auf dem Markt (*new to the market*) eingeführt worden, das auch international (noch) keine Konkurrenz hat. Ziel war es, eine Fachlösung für VersicherungsmaklerInnen anzubieten, die diese ohne nennenswerte Einschulung verwenden können. Die Software ersetzt in keiner Weise die Beratung der VersicherungsmaklerInnen, sie stellt ihnen aber ein Werkzeug zur Verfügung, mit dem die Risiken erhoben und bewertet werden. Weiters müssen sie weiterhin die Angebote der Versicherungsunternehmen evaluieren und den KundInnen Empfehlungen abgeben. Die Software nimmt den VM administrative Tätigkeiten in der Vor- und Nachbereitung von Beratungsgesprächen ab, etwa das Erstellen von Fragelisten und die Protokollierung.

Zum anderen handelt es sich um eine **organisatorische Innovation**: Die LIEMMEC insurance business software solutions gmbh wurde im April 2011 in Wien gegründet. Die zentrale Geschäftsidee ist die Vereinfachung gewerblicher Versicherungsberatung (LIEMMEC 2011a).

Die **Innovationsstrategie** von LIEMMEC insurance business software solutions Gmbh ist die eines **Technologieentwicklers** (Ruhland et al. 2010). Die SaaS ("Software-as-a-Service") Cloud-Lösung LIEMMEC BCA ist eine webbasierte Software (LIEMMEC 2011b). Das Hosting erfolgt in einem Rechenzentrum, der Kunde bekommt ein Login und ein Signatur-Pad und bezahlt monatliche Gebühren. Ziel der technischen Lösung war es, dass die Software für die VersicherungsmaklerInnen nicht spürbar ist, das heißt, für NutzerInnen fühlt es sich an wie eine Fachlösung, sie können es ohne Einschulung verwenden.

## Entstehung und Vernetzung

Die beiden Initiatoren der Dienstleistungsinnovation kannten sich durch ihre gemeinsame Tätigkeit in einem großen Versicherungsunternehmen und fanden sich nach einigen Jahren durch Soziale Netzwerke wieder. Sie trafen sich im privaten Kontext im November 2009, wo die Idee zur Dienstleistungsinnovation in einer groben Form zum ersten Mal aufkam und wechselseitig Anklang fand. Zu diesem Zeitpunkt war einer der Initiatoren bei einem Versicherungsmakler tätig und verfügte über langjährige Erfahrung in Risikoanalysen, Risk Management, Haftpflicht-, Sach-, Gewerbe- und Industrieversicherungen, technische Analysen und Großschadenberatung (LIEMMEC 2011a). Der andere der beiden Initiatoren war Angestellter einer Bank und nebenbei Unternehmer mit eigener IT-Firma und brachte lange Jahre Erfahrung und Expertise aus der IT-, Versicherungs- und Bankenbranche ein (LIEMMEC 2011a).

Die beiden Initiatoren entschieden sich, das Innovationsprojekt in ihrer Freizeit, an Abenden und Wochenenden, zu entwickeln, ohne ihre eigentlichen Broterwerbsberufe aufzugeben. Ohne feste Anbindung zogen sie auch andere ExpertInnen für bestimmte Themenstellungen hinzu, um die notwendigen fachlichen Funktionen der Software-Lösung zu spezifizieren, die anfangs noch sehr vage waren (*fuzzy form*).

Für die eigentlichen Programmier-Tätigkeiten und die technische Weiterentwicklung der Software war jedoch ein weiterer Partner unabdingbar. Sie fanden ihn im Inhaber einer Software-Entwicklungs-Firma, den einer der Initiatoren bereits über seine Tätigkeit im Bankenbereich kennengelernt hatte. Der Software-Entwickler wurde als Gesellschafter ins Team aufgenommen, seine Beiträge erfolgten ebenfalls in seiner Freizeit.

Der Entwicklungsprozess von der Idee bis zum ersten Release dauerte von Ende 2009 bis Juni 2011. Die eigentliche Firma, die LIEMMEC insurance business software solutions gmbh, wurde im April 2011 in Wien gegründet. Die beiden Initiatoren sind dabei geschäftsführende Gesellschafter, der Software-Entwickler ist Gesellschafter und Leiter der Software-Abteilung sowie des Rechenzentrums.

### **Institutionelle Rahmenbedingungen**

In der Entwicklungs- und bisherigen Markteinführungsphase gab keiner der Firmengesellschafter seinen Broterwerbsberuf auf. Investitionen erfolgten in Form von Zeit als private/familiäre Opportunitätskosten. Die Gründung der neuen Firma LIEMMEC insurance business software solutions gmbh erfolgte am Ort und unter Nutzung der Infrastruktur der IT-Firma eines der Initiatoren.

Öffentliche Förderung wurde bisher nicht in Anspruch genommen. Die Entscheidung fiel gegen die Aufnahme eines Kredites, da dies als zu riskant empfunden wurde. Da der Entwicklungsprozess mit großen Unsicherheiten behaftet war, wollte man die monetären Kosten, die im Falle eines Scheiterns womöglich existenzbedrohend wären, möglichst gering halten. Auch die Aufnahme von Risikokapital schied aus, da keiner der Partner Mitsprache oder Eingriffsrechte eines neuen Partners, der nicht substantiell an der inhaltlichen Entwicklung beteiligt war, akzeptieren wollte.

Es gab wohl Versuche, öffentliche Förderung in Anspruch zu nehmen. Die österreichischen Förderagenturen und ihre Aufgaben waren den Protagonisten nicht bekannt. Man wandte sich an Banken, da diese vermeintlich den Überblick über sämtliche Kredit- und Fördermöglichkeiten in Österreich und auf EU-Ebene haben müssten. Nach der elektronischen Übermittlung umfangreichen Informationsmaterials, das letztlich für Laien schwer zu bewerten war, wurde von der Förderberatung durch Banken Abstand genommen. Als weiterer Adressat für Fördermöglichkeiten wäre den Initiatoren dann die Wirtschaftskammer Österreichs in den Sinn gekommen, was jedoch nicht weiter verfolgt wurde.

### **Wirkungen**

Die Erwartung der Innovatoren ist, dass ihr neues Dienstleistungsprodukt die Branche revolutionieren wird. Sie schafft Mehrwert bei den Zielgruppen VersicherungsmaklerInnen, Versicherungsunternehmen und eventuell auch Versicherungsagenturen. Hier müsste die Software angepasst werden, da sie jetzt ein Tool zur unabhängigen Versicherungsberatung ist, während Agenturen nur Versicherungen von einem Anbieter bearbeiten.

Das neue Dienstleistungsprodukt ist seit Juni 2011 auf dem Markt. Eine Lizenz kostet EUR 239.- inkl. Mehrwertsteuer, und ist damit so angesetzt, dass er für VM, die im gewerblichen Versicherungsbereich tätig sind, kaum eine nennenswerte Größe darstellt.

Die LIEMMEC insurance business software solutions gmbh hat drei Wochen nach dem Release des neuen Produktes bereits Lizenzen verkauft und befindet sich in Gesprächen mit diversen österreichischen Versicherungsunternehmen.

Im Juni 2011 wurde unter dem Titel *Neue Software für die Beratung von Firmenkunden* ein positiver Beitrag zu LIEMMEC BCA von der zuständigen Fachgruppe in der Wirtschaftskammer veröffentlicht (Versicherungsjournal Österreich 2011).

Im Falle des Erfolges wären die technischen Bedingungen gegeben, um in den EU-Raum zu expandieren. Mit Stand November 2011 sind bereits Gespräche mit möglichen PartnerInnen im benachbarten Ausland anberaunt.

### **Erfolgsfaktoren und Barrieren**

Die Innovatoren strebten von Anfang an eine radikale Produktinnovation an, wobei die Vorstellungen der einzelnen Akteure darüber, wie diese genau aussehen soll, sich erst über die Zeit angleichen. Diese *fuzzy form* des anvisierten Zieles stellte in der Anfangsphase eine erhebliche Barriere im Entwicklungsprozess dar. Die Eingrenzung und Schärfung der Eigenschaften der Innovation wurde erzielt durch gehäufte Interaktion der Initiatoren und wahlweise Kommunikation mit Externen.

Das Neue an dieser Innovation in der Kombination von bereits bestehendem Wissen. Die Dienstleistungsinnovation vereint Wissen aus zwei unterschiedlichen Disziplinen; Informationstechnologien und Versicherungswissen. Aus der Kombination des bekannten Wissens entstand das Neue. Die Kompetenzverteilung im Innovationsprozess war entsprechend: Ein Versicherungsexperte, ein IT-Experte und ein **Integrator**. Ein Integrator ist eine Person, die in der Mentalität unterschiedlicher Disziplinen verhaftet ist, verschiedene „Sprachen“ spricht, eine Logik in die andere übersetzen kann. IntegratorInnen leisten in Innovationsprozessen unschätzbare Arbeit.

Durch die Dienstleistungsinnovation werden unterschiedliche Gruppen von Zielkunden adressiert, sie führt zu gegenseitigen **win-win-Situationen**: Zum einen die VersicherungsmaklerInnen, dort erreicht man den größten Mehrwert durch reduzierten Zeitaufwand und reduzierte Haftung. Zum Zweiten die Versicherungsunternehmen, die ein strukturiertes und komplettes Deckungskonzept als Ausschreibung erhalten und in geringerem Ausmaß Risiken selbst erheben müssen. Dadurch sinkt ihr Aufwand bei der Angebotslegung.

Als entscheidender Erfolgsfaktor wird die **genaueste Markt – und Kundenkenntnis** gesehen: Durch genaue Kenntnis der VersicherungsmaklerInnen-Tätigkeit nach eigener jahrzehntelanger Tätigkeit ist die Software maßgeschneidert auf die Zielgruppe der VersicherungsmaklerInnen (kaum Einschulung, niederschwellige Benutzeroberfläche, absturzsicher).

Als weiterer Erfolgsfaktor gilt die Einbindung von **Lead customers** (im Falle von LIEMMEC sind das VersicherungsmaklerInnen) in den Entwicklungsprozess. Kurz vor Markteinführung fanden temporäre Kooperationen mit *opinion leaders* aus der Versicherungsbranche statt, um sie über das Tool zu informieren und ihr Feedback einzuholen.

Auch die **Interessensvertretung** einer Branche kann hier von großer Bedeutung sein: Die zuständige Fachgruppe in der WKÖ hat bereits einen zustimmenden Beitrag in der Zeitschrift Versicherungsjournal Österreich (2011) veröffentlicht, wodurch die Anfragen nach dem neuen Dienstleistungsprodukt merkbar angestiegen sind.

**Die angestrebte Erfolgsstrategie ist eine Monopolstellung durch** großen zeitlichen Aufwand und die Detaillierung und Qualität der Funktionen, die das neue Dienstleistungsprodukt leisten kann. Die Innovatoren vermuten mindestens ein Jahr Vorsprung, falls sich auch ein großes Unternehmen entschließen sollte, ein ähnliches Dienstleistungsprodukt zu entwickeln. Angestrebt ist weiterhin **temporäre Monopolstellung** durch Weiterentwicklung des Tools.

#### 4.2.2 Online Post Austria<sup>14</sup>

**Die Online Post Austria GmbH bietet mit der elektronischen Rechnungsstellung sowohl Unternehmen als auch Privatpersonen die Möglichkeit an, Rechnungen automatisiert direkt über ihr Online-Banking-System abzuwickeln. Für das rechnungslegende Unternehmen entfallen dadurch Kosten und administrativer Aufwand und der private Nutzer kann den zu bezahlenden Betrag kontrollieren und die Zahlung direkt über einen Klick samt entsprechenden TAN-Code tätigen. Das Angebot der Online Post wird durch die elektronische Dokumentenübermittlung ergänzt, die etwa die elektronische Versendung von Gehaltsabrechnungen oder amtlichen RSa bzw. RSb Schreiben mit einer digitalen Signatur umfasst.**

#### Kontext

Im Zusammenhang mit dem aufkommenden Online-Zahlungsverkehr zu Beginn der 2000er Jahre sah die heutige Online Post Austria GmbH einen Mangel an Leistungsangeboten für sichere elektronische Zustellung, elektronischen Zahlungsverkehr sowie Sicherheitsstandards rund um das e-Banking. Die fehlende Transparenz sowie die mangelnde Kontrollmöglichkeit der Nutzer bei Online Zahlungen wurden als Problem erkannt. Zusätzlich schuf die Begleichung einer großen Menge der Rechnungen durch Online-Überweisung große Verarbeitungskosten bei den rechnungslegenden Firmen, da es oft zeitaufwendig war, Zahlungseingänge den Rechnungen zuzuordnen. Dieses Problem trat massiv bei Firmen im Konsumentengeschäft mit einer großen Anzahl von monatlichen Rechnungen auf.

Als Ergebnis einer Bankenkooperation der Raiffeisen Bankengruppe, Bank Austria Creditanstalt, der Erste Bank und der Sparkassen Gruppe wurde das Unternehmen als EBPP Electronic Bill Presentment and Payment GmbH im Jahr 2002 gegründet. Zunächst spezialisierte es sich auf die elektronische Rechnungszustellung und -bezahlung. Aufgrund der fehlenden kritischen Masse von Unternehmen, die ihre Rechnungen elektronisch über das angebotene System versendeten, wurde eine Umorientierung des Angebots sowie der Eigentümerstruktur notwendig, die 2010 vollzogen wurde. Als nunmehrige hundertprozentige Tochtergesellschaft der Österreichischen Post AG übernimmt die Online Post Austria GmbH neben der elektronischen Rechnungsstellung für Unternehmen auch die Schnittstellenfunktion für den elektronischen Dokumentenaustausch zwischen Behörden, Unternehmen und Privatkunden. So wurde etwa das Service Mein Brief.at eingeführt, der erste per Bescheid vom Bundeskanzleramt zugelassene elektronische Zustelldienst für behördliche und privatwirtschaftliche Sendungen in Österreich.<sup>15</sup>

#### Die Dienstleistungsinnovation

Die Online Post Austria GmbH bietet eine Reihe von neuen Dienstleistungen an, die in zwei Gruppen unterteilt werden können: Leistungen, die in erster Linie Unternehmen als Versender von elektronischen Rechnungen oder Dokumenten ansprechen sowie Leistungen, die Empfänger dieser Rech-

<sup>14</sup> Falls nicht anders zitiert, beziehen wir die Informationen für unsere Fallbeschreibung und Interpretation aus einem Leitfaden-Interview mit Dr. Wolfgang Gschwandtner, Geschäftsführer der Online Post Austria GmbH, am 15.09.2011.

<sup>15</sup> Siehe <http://www.online-post.at/unternehmen.php>, letzter Zugriff am 31.08.2011.

nungen bzw. Dokumente adressieren. Auf der Versenderseite könne vier Serviceinnovationen angeführt werden: e-Rechnung Mail sowie e-Rechnung Consolidator, e-Gehaltszettel und das Versandmodul. Empfängerseitig kann zwischen den Leistungen Post Manager, Mein Brief.at und Meine-Rechnung unterschieden werden.<sup>16</sup>

Die ursprüngliche Dienstleistungsinnovation im Zusammenhang mit der elektronischen Rechnungsstellung (electronic bill presentment and payment EBPP), die seit 2002 angeboten wird, ist **e-Rechnung Consolidator**: Über ein Intern Portal (Consolidator) wird bill presentment (Rechnungslegung und -zustellung) und bill payment (Rechnungsbezahlung) angeboten. Die ursprüngliche Idee besteht im Aufbau einer Plattform zur Vereinfachung elektronischer Zahlungen, auf der die elektronischen Rechnungen zusammengefasst werden, ohne dass RechnungsstellerInnen und RechnungsempfängerInnen sich direkt verbinden müssen. Die angebotene Leistung umfasst die Rechnungszusammenführung verschiedener Unternehmen in ein System, das die elektronische Bezahlung via Internet Banking auf Seiten der Unternehmenskunden ermöglicht. Das System wurde ursprünglich für den Rechnungsversand von Unternehmen an Privatkunden entwickelt. Seit 2005 wird das Service durch die Erweiterung um die elektronische Signatur auch für den Rechnungsaustausch zwischen Unternehmen eingesetzt. Die Signatur berechtigt den/die FirmenempfängerIn zum Vorsteuerabzug. Grundsätzlich erhalten die KundInnen vom Unternehmen die Rechnungen direkt in ihr Online-Banking-System, was wiederum von den großen österreichischen Banken unterstützt wird. Der zu bezahlende Betrag wird über das jeweilige Internet Banking bezahlt. Gegenüber der herkömmlichen Bezahlung über Online-Banking ergeben sich die Vorteile der Transparenz, weil die gesamte Rechnung elektronisch eingesehen werden kann, sowie der Kontrollmöglichkeit, weil die Bezahlung eine gesonderte TAN-Eingabe erfordert. Dabei müssen sowohl die eigene Bank als auch der Rechnungssteller das System unterstützen, sodass es von einer großen Anzahl von Nutzern abhängt, um den Endkunden auch die Bezahlung von Rechnungen vieler Unternehmen unter einem System zu ermöglichen. Der/die RechnungsempfängerIn kann diese Plattform somit nur für am Consolidator teilnehmende RechnungsstellerInnen nutzen. Die Bezahlung ist transaktionsbasiert, wobei der/die EmpfängerIn für das Service nicht bezahlt.

Eine weitere Dienstleistung, die 2005 von der Post Online Austria ebenfalls zur elektronische Rechnungsabwicklung eingeführt wurde, ist e-Rechnung Mail. Es ist im Gegensatz zum Consolidator (Internet Plattform) eine E-Mail-basierte Versandlösung für Rechnungen. In Österreich ist es Usus, dass Unternehmen Rechnungen im PDF-Format per E-Mail ohne elektronische Signatur verschicken. Mit **e-Rechnung Mail** haben vor allem kleinere Unternehmen die Möglichkeit, elektronisch und mit Signatur Rechnungen zu verschicken. Die Leistung erfüllt die EU-Anforderungen für die elektronische Signatur und entspricht auch dem Umsatzsteuergesetz, weshalb der Rechnungsempfänger auch vorsteuerabzugsberechtigt ist. Die Willenserklärung des Rechnungsempfängers erfolgt konkludent, d.h. dass ein schlüssiges Handeln, sprich die Bezahlung, ausreicht und eine explizite Willensäußerung nicht notwendig ist. Da die Leistung nicht erfordert, dass die EmpfängerInnen sich für das Bezahlssystem anmelden, stellt sich hier nicht das Problem der kritischen Masse. E-Rechnung Mail kommt im business to business Bereich zum Einsatz, wenn der/die EmpfängerIn einen Vorsteuerabzug geltend machen will.

Der hochsichere Betrieb des Systems zur elektronischen Rechnungsabwicklung erfolgt in einem Bankrechenzentrum der Raiffeisen Informatik. Die sensiblen Daten werden wie Bankdaten in einem zusätzlich gesicherten Bereich gespeichert und danach auf Kassetten gesichert. Auf diese Weise kann die Online Post Austria dem/der Kunden/In eine Archivierung von sieben Jahren anbieten, was den Unternehmen Papierkosten und administrativen Aufwand spart. Die Technologie ist von einem Schweizer Unternehmen entwickelt worden, und Online Post Austria erwarb eine Lizenz. Die Entwicklung der für das Angebot nötigen Software erfolgt durch IT-Dienstleister, bis auf wenige Zusatzapplikationen, die von der Online Post Austria geschrieben wurden. Die Konfiguration des Systems

<sup>16</sup> Siehe <http://www.onlinepost.at/9497.php>, letzter Zugriff am 14.11.2011.

ist aufwendig und wird ebenfalls von Online Post Austria selbst durchgeführt, wobei dies die Umsetzung des Layouts, das Anlegen der Profile der KundInnen sowie die Kommunikation über das Internet umfasst.

Im Zuge der Neupositionierung wurde das Leistungsangebot der Online Post Austria in den letzten Jahren in Richtung der elektronischen und dualen, sprich elektronischen sowie physischen, Dokumentenübermittlung erweitert. Es wird nicht mehr stark differenziert zwischen den Dokumentenarten. Eine Dienstleistungsinnovation ist in diesem Zusammenhang der **e-Gehaltszettel**. Durch diese Leistung sind Unternehmen bzw. die Versender von Gehaltsabrechnungen angesprochen. Dabei erstellt das Unternehmen für seine KundInnen aus ihrem Lohnabrechnungssystem den monatlichen Gehaltszettel und stellt diesen über die Consolidator Lösung den Mitarbeitern zur Verfügung. Dies geschieht wieder über das Bankrechenzentrum und ermöglicht somit eine Archivierung von sieben Jahren. Der Vorteil vom e-Gehaltszettel liegt im Wegfall der Notwendigkeit für die Personalabteilung, Nachdrucke der Gehaltsabrechnungen zu erstellen.

Eine weitere versenderseitige Leistung ist das **Versandmodul**, das eine Komplettlösung für die automatisierte Zustellung von Schriftstücken darstellt. Über das Bankrechenzentrum werden amtliche Schreiben, wie RSA- bzw. RSb-Briefe, mit rechtsgültiger elektronischer Signatur verschickt. Der/die EmpfängerIn hat über das Online-System die Möglichkeit, die Echtheit der Signatur zu überprüfen. Dabei kann der/die VersenderIn zwischen einfachem elektronischen Versand und Versand mit nachweislicher Zustellung wählen. Ist eine elektronische Zustellung nicht möglich, wird das Dokument postalisch versendet.

Das Gegenstück der Dienstleistung Versandmodul auf der Empfängerseite sind Mein Brief.at und der Post Manager. Im Rahmen der Leistung **Mein Brief.at** kann der/die Privatkunde/In elektronisch sensible Schriftstücke, wie etwa amtliche Dokumente mit elektronischer Signatur, empfangen. Es ist der erste behördlich zugelassene elektronische Zustelldienst Österreichs und verfügt über ein Zertifikat von A-Trust, dem akkreditierten Zertifizierungsdienstleister für Sicherheitssysteme im elektronischen Datenverkehr in Österreich. Der Zugriff ist nicht an die Installation von Software gebunden. Wird auf ein Schriftstück elektronisch nicht zugegriffen, verschickt die Post eine postalische Benachrichtigung.

Die neueste Dienstleistung im Zusammenhang mit der elektronischen Dokumentenübermittlung ist der **Post Manager**, welcher das empfängerseitige Leistungsangebot der Online Post Austria zusammenfasst. Jeder/e Teilnehmer kann im Post Manager Briefe schreiben, die von der Online Post gedruckt und postalisch versandt werden. Über einen Portalsammler können Dokumente aus unterschiedlichen Portalen automatisiert im Post Manager geladen werden, wie etwa Rechnungen. Der/die EmpfängerIn hat dadurch einen Nutzen, unabhängig davon, ob der/die VersenderIn an einem von der Online Post Austria angebotenen Portal teilnimmt. Darüber hinaus kann der/die Kunde/In über den Post Manager auch die Online Services der Post verwenden, wie etwa den Nachsendeauftrag, die elektronische Briefmarke oder die Wahl einer Wunschfiliale.

Aufbauend auf die elektronische Plattform Consolidator führte die Online Post Austria Dienstleistungsinnovationen ein, um die Rechnungslegung und die Dokumentenzustellung effizienter zu gestalten. Aufgrund der Spezialisierung der Online Post Austria auf das Thema Sicherheit und durch das intern vorhandene Wissen konnten die Leistungen der Rechnungslegung und –bezahlung sowie der Dokumentenzustellung um neuartige Komponenten der elektronischen Abwicklung erweitert werden. Nach der OECD-Klassifikation von Innovationen (OECD 2005a) kann bei Online Post Austria daher auch von **Produktinnovationen** gesprochen werden.

Online Post Austria verfolgt die Innovationsstrategie eines **Technologieentwicklers** (Ruhland et al. 2010), insofern Zustelldienstleistungen und Dienstleistungen der Rechnungslegung und –bezahlung um neuartige Merkmale erweitert wurden und diese dadurch entstandenen Dienstleistungsinnovationen Marktneuheiten darstellen.

## Entstehung und Vernetzung

Das Consolidator-Modell für die elektronische Rechnungslegung und –bezahlung wurde 2002 von der Firma entwickelt, wobei die operative Tätigkeit des Betriebs 2003 begann. Die elektronische Plattform entwickelte sich jedoch nicht zu einem Selbstläufer und im Laufe der Jahre wurde die Ausrichtung hin zu einem elektronischem Gehaltszettel und dualer Zustellung (Versandmodul, Post Manager, Mein Brief.at und MeineRechnung) geändert. Der Grund für die fehlende Etablierung des Consolidator-Modells am Markt, das größtenteils Großunternehmen als KundInnen ansprach, lag am Zahlungssystem in Österreich, das stark automatisiert ist und sich in den letzten Jahren in Richtung Einzugsermächtigung entwickelte. Großunternehmen, die von der Plattform profitieren sollten, verfolgten die Forcierung des Bankeinzugs als Zahlungsart anstatt der elektronischen Rechnungslegung.

Durch den Einstieg der Post AG im Jahr 2010 kam es zu einer Umorientierung in Richtung elektronische Dokumentenübermittlung, die ebenfalls über die entwickelte Plattform abgewickelt werden kann. Die neuen Dienstleistungen der elektronischen Dokumentenübermittlung wurden von der Online Post Austria GmbH in Zusammenarbeit mit dem Bereich Innovationsmanagement der Post entwickelt. Es zeigte sich aufgrund des wirtschaftlichen Erfolges, dass die Plattform bei der Post, die den Ruf eines sicheren Zustellers hat und Erfahrung mit Zustelldienstleistungen aufweist, gut aufgehoben ist.

Die Mitarbeiter der als EBPP Electronic Bill Presentment and Payment GmbH gegründeten Online Post Austria weisen das notwendige Know-how in Bezug auf die elektronische Rechnungsstellung auf und die Erfahrung mit der Plattform und ihren Möglichkeiten auf. Die für Produktentwicklung und -angebot notwendigen Kompetenzen stammen zum Teil aus dem Haus der Post AG. So wird das Produktportfolio vom Innovationsmanagement betreut, das auch maßgeblich an der Entwicklung der Dienstleistungsinnovationen beteiligt ist. Die Post AG stellt Arbeitskräfte, auf die für bestimmte Aufgaben zurückgegriffen werden kann: Spezialisten aus dem IT Bereich sowie aus dem Innovationsmanagement, das zwei Produktmanager zur Verfügung stellt. Eine Mitarbeiterin betreut das Marketing und ein Mitarbeiter ist mit dem Bereich der Online Werbemaßnahmen, wie dem Shop der Online Post, betraut. Zusätzlich wurde ein Jurist der Post zugeteilt. Ein Risikocontroller ist für ein Controlsystem im Rahmen des Risikomanagement tätig. Die Softwareentwicklung wird an IT-Dienstleistungsunternehmen ausgelagert.

## Institutionelle Rahmenbedingungen

Die Entwicklung des Consolidator-Modells als elektronische Plattform für die Rechnungslegung und -bezahlung hing 2002 maßgeblich von der Unterstützung durch das Bankenconsortium ab. Die Weiterentwicklung und Ergänzung um Dienstleistungen im Zusammenhang mit der elektronischen Dokumentenübermittlung unter dem Dach der Post wird von ihrem Generaldirektor, der aus dem Bereich der Telekommunikation stammt und Innovationen offen gegenübersteht, wie auch vom Vorstand getragen und unterstützt. Dabei spielte die Erwartungshaltung eine Rolle, dass aus den elektronischen Dienstleistungen Profitabilität abgeleitet werden kann. Die Einbettung in ein Großunternehmen der Zustellbranche wirkt sich dabei vor allem in Bereichen des Marketings förderlich aus.

Die elektronische Plattform wurde anfangs von den teilnehmenden Banken finanziert und die Entwicklung des elektronischen Zustelldienstes wurde von der FFG gefördert. Dank der Größe der Post ist die Entwicklung der neuen Dienstleistungen nicht an externe Finanzierungsmittel gebunden.

## Wirkungen

Die ursprüngliche Innovation e-Rechnung im Konsumentengeschäft muss als gescheitert betrachtet werden. E-Gehaltszettel und e-Rechnung Mail sind dagegen ein Erfolg. Der Erfolg der angebotenen Dienstleistungsinnovationen zeigt sich dadurch, dass die Services kostendeckend sind. Die Dienst-

leistung Post Manager befindet sich erst im Aufbau und muss dementsprechend von den anderen Bereichen getragen werden. Andererseits lässt sich vom Kundenstock her eine wirtschaftliche Wirkung ableiten: Es gibt im Jahr 2011 in der Plattform insgesamt 250.000 NutzerInnen bzw. DokumentenempfängerInnen. Im Bereich der elektronischen Gehaltsabrechnungen betreut die Online Post Austria zwischen 30.000 und 35.000 GehaltszettelempfängerInnen. Dieser Zweig wächst stark. Im Bereich der elektronischen Rechnungen liegt die Zahl der RechnungsempfängerInnen in etwa bei 25.000.

## **Erfolgsfaktoren und Barrieren**

Die Übernahme durch die Post AG als traditionellen Anbieter von Zustelldiensten war für die **Weiterentwicklung** des Dienstleistungsportfolios **in Richtung elektronische Dokumentenübermittlung** wesentlich. Ein Erfolgsfaktor für die gelungene Markteinführung der Services rund um die elektronische Dokumentenübermittlung ist die **Bereitschaft innerhalb des Unternehmens**, innovative Ideen zu fördern und für erfolgsversprechende Konzepte personelle wie finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Der **Größenvorteil** des Unternehmens ist eine Bedingung dafür.

Die Weiterentwicklung der Dienstleistungen erfolgte in Anlehnung an die Erfahrung der Post AG in der Abwicklung von Dokumenten, der Endkundenwerbung sowie die Positionierung am Markt. Die Online Post Austria konnte dieses **Wissen** erfolgreich **integrieren** und mit bisherigem **Know-how** im Bereich der elektronischen Rechnungsstellung **kombinieren**.

Ein weiterer Erfolgsfaktor des Unternehmens ist die **Vermarktung** der Dienstleistungsinnovationen mit Fokus auf das Thema der Sicherheit, Transparenz und Kontrollmöglichkeit durch die Versender und Empfänger, welches auf Grundlage der **Branchenkenntnisse** im Bereich der Post- und Zustelldienste entwickelt wurde. Diese Botschaft zeigt sich im Zusammenhang bei der Zustellung von sensiblen Daten als wirksam. Der **Vertrieb** über die Post stößt im Gegensatz zum früheren Bankvertrieb auf eine positive Resonanz, was mit der Erwartungshaltung der KundInnen zusammenhängt, die ein elektronisches Zustellsystem eher bei der Post sehen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für die Markteinführung der Dienstleistungsinnovationen war eine **rechtliche Vereinfachung der Zugangsbarrieren** bzw. der Auflagen, die vor 2010 von Juristen der Großbanken als damalige Eigentümerinnen geschaffen wurden. So müssen Verträge heute nicht mehr manuell abgeschlossen werden und zukünftige Teilnehmer können sich online anmelden.

Die für Österreich charakteristische **geringe Verbreitung der elektronischen Signatur** war die Hauptbarriere für die geringe wirtschaftliche Etablierung der Dienstleistungen im Zusammenhang mit der elektronischen Rechnungslegung und –bezahlung. So verschicken Unternehmen Rechnungen oft im PDF-Format ohne elektronische Signatur, was rechtlich nicht gedeckt ist. Die mangelnde Durchsetzung von Bestimmungen des elektronischen Zahlungsverkehrs begünstigt daher auch die Entwicklung zur Bezahlung mit Einzugsermächtigung anstatt der Benützung der angebotenen Consolidator Plattform.

#### 4.2.3 Presstexter Austria Presse- und Kommunikationsagentur<sup>17</sup>

**WEBTEXTER ist die Marke unter der die Presstexter Text und Kommunikationsagentur ihre Dienstleistungen für den Internet- und Social Media Auftritt von Unternehmen anbietet. Die angebotene Dienstleistung besteht in der professionellen Erstellung von Texten für Onlineauftritte sowie in der Web 2.0 Betreuung von Unternehmen Dies umfasst insbesondere auch die Betreuung von Facebook, Google+ und Twitter Accounts und das Verfassen von Blogbeiträgen. Im Unterschied zu Firmen im Bereich des Webdesign besteht die angebotene Dienstleistung in der Erstellung von Inhalten und nicht in der technischen Umsetzung von Internetauftritten.**

##### Kontext

Die PRESSETEXTER Text- und Kommunikationsagentur GmbH wurde 2005 gegründet und ermöglicht mit einem klaren und einfachen Fixpreissystem auch kleineren und mittleren Tourismusbetrieben eine professionelle Pressearbeit. Die Zentrale des Unternehmens ist in Hall in Tirol, wobei ein weiterer Standort in Wien unterhalten wird. Viele Betriebe haben häufig nur wenige Mal im Jahr Bedarf, Neuigkeiten mit einer Pressemeldung der weiteren Öffentlichkeit zu präsentieren. Ausgehend von der einzelnen Pressesendung und deren Versand entwickelte das Unternehmen ein Dienstleistungsportfolio, das im Modulsystem von der einfachen Presstextererstellung bis zur Full Service Pressebetreuung reicht. Aus der Verankerung des Gründers in der Tourismusbranche entstand das Geschäftsmodell, welches auf Grundlage von Fixpreisen auch kleineren und mittleren Tourismusbetrieben das Verfassen und die Veröffentlichung von Presstexten ermöglichte. Nachdem der Geschäftsführer zuvor jahrelang im Bereich der (Tourismus-) Kommunikation tätig war, konnte hier auf Branchenkenntnisse und Kontakte zurückgegriffen werden.

Das Dienstleistungsangebot der Firma beschränkte sich beim Unternehmensstart im Wesentlichen auf das Verfassen und Veröffentlichen von Presstexten über etablierte Informationskanäle (so ist Presstexter offizielle Partneragentur der Austria Presse Agentur APA). In den Jahren nach Gründung des Unternehmens wurde von Kundenseite vermehrt der Wunsch an das Unternehmen herangetragen, auch Texte für den Webauftritt, Blogs und die damals aufkommenden Social Media Plattformen, wie etwa Facebook, zu verfassen.

##### Die Dienstleistungsinnovation

**WEBTEXTER ist eine von fünf eingetragenen Marken des Unternehmens und fasst die Dienstleistungen im Bereich der thematischen Konzeption und des Erstellens von Texten für Internetauftritte wie etwa Unternehmenswebseiten, Blogs, Facebook oder Twitter zusammen.**

Unter der Marke wird einerseits das Verfassen von Texten für Webseiten und andererseits die Überarbeitung von bereits bestehenden Texten angeboten. Dem Geschäftsmodell des Unternehmens entsprechend werden diese Dienstleistungen jeweils zu auf der Homepage angeführten Fixpreisen<sup>18</sup>, angeboten.

<sup>17</sup> Falls nicht anders zitiert, beziehen wir die Informationen für unsere Fallbeschreibung und Interpretation aus einem Leitfaden-Interview mit Mag. Rainer Hammerle, MBA MES, Geschäftsführer, Leitung Standort Innsbruck, am 8.11.2011.

<sup>18</sup> Zum Zeitpunkt der Erarbeitung der Studie etwa 200 EUR pro 300 Wörter, siehe <http://www.webtexter.at/webtexter/produkte/index.php>, letzter Zugriff am 08.11.2011.

Ein weiteres zentrales Element des Dienstleistungsangebots ist die Betreuung von Facebook Auftritten. Hierbei steht neben der Einrichtung des Unternehmensprofils und der Entwicklung eines Themenplanes und der Texterstellung vor allem die Wartung und Aktualisierung des Profils mit Inhalten im Vordergrund. Dies umfasst einerseits das Verfassen von aktuellen Beiträgen und das Veröffentlichen von aktuellen Fotos und andererseits auch die inhaltliche Betreuung des Profils. Hierzu zählen etwa die tägliche Kontrolle der Beiträge anderer NutzerInnen auf dem Profil sowie eine Reaktion auf Postings von anderen NutzerInnen.

Daneben wird auch die Überprüfung der Effektivität des Webauftritts angeboten. Hierbei stehen vor allem die Sichtbarkeit in Suchmaschinen und Tourismusportalen, die Aktualität, Integration von Social Media Seiten sowie die Barrierefreiheit im Mittelpunkt.

Laut Oslo Manual (OECD 2005a) handelt es sich bei den beschriebenen Dienstleistungsinnovationen aus der Perspektive der entwickelnden Firma um **Produktinnovationen**, da diese Dienstleistungen zuvor nicht angeboten wurde. Eine Einschätzung, in wie weit die Innovation völlig neu für den Markt war, ist hingegen schwierig, da die Übergänge zwischen den konventionellen Leistungen von Kommunikationsagenturen und den Services für Internetauftritte oft fließend sind. Da das Unternehmen Vorreiter in der Texterstellung für Internetauftritte verbunden mit einem modularen Fixpreissystem ist, kann auch von einer Marktneuheit (*new to the market*) ausgegangen werden. Weiters handelt es sich um sowohl um eine **Prozess-** als auch eine **organisatorische Innovation**: Einerseits sind direkt für die Texterstellung für Internetauftritte neue Kompetenzen notwendig (veränderter Prozess), andererseits muss die Dienstleistung in Kooperation mit anderen Unternehmen erbracht werden (Webdesign und –grafik, Suchmaschinenoptimierer, Serverbetrieb) was neue Kooperationsformen (organisatorische Innovation) notwendig macht.

Nach Ruhland et al. (2010) enthält die Strategie Elemente einer **nachfolgenden Adaptionsstrategie** sowie eines **Marketinginnovators**. Die Produktinnovation des Unternehmens ist die professionelle Erstellung von Texten für Internetauftritte. Derartige Texte existierten auch bereits vor Einführung der Dienstleistungsinnovation im Internet, allerdings erfolgt von Seiten des Unternehmens die Dienstleistung der Erstellung von Texten in modifizierter, nämlich professionalisierter Art und Weise. Insofern wurde die Dienstleistung vom Unternehmen adaptiert und weiterentwickelt. Zuvor wurden diese Texte meist von den Betreibern der Seiten oder WebdesignerInnen selber erstellt. Speziell die Schaffung einer eigenen Marke unter der die Dienstleistung angeboten wird und das neuartige Fixpreissystem wiederum sind typischerweise Elemente einer Marketinginnovation.

## **Entstehung und Vernetzung**

Der Impuls für die Dienstleistungsinnovation kam von Kundenseite in Form von vermehrten Anfragen, Texte und Beiträge für Internetauftritte zu gestalten. Insbesondere ab dem Jahr 2007 und der zunehmenden Bedeutung des Internets im Allgemeinen, und der Social Media/Web 2.0 Plattformen wie Facebook im Speziellen, wurde vermehrt der Wunsch artikuliert, die Texte für diesen Verwendungszweck professionell gestalten zu lassen.

Um diesen Kundenwünschen gerecht zu werden, begann das Unternehmen auch Texte für Internetauftritte zu entwerfen. Hierfür waren allerdings gesonderte Weiterbildungen und die weitere Auseinandersetzung mit dem Thema notwendig, da die Sprache des Internets eine andere ist, als die von Presstexten ist. Insbesondere auf Facebook oder in Blogs unterscheidet sich die Sprache wesentlich vom Stil von Presstexten. Diese Texte müssen zum einen stilistisch knapper und prägnanter formuliert werden und zugleich durch die gezielte Verwendung von Stichwörtern die Sichtbarkeit in Suchmaschinen garantieren.

Nach ersten Projekten wurde im Unternehmen 2007 entschieden, die Dienstleistungen für Internetauftritte unter einer eigenen Marke, „WEBTEXTER“ zu bündeln und auf dem Markt einzuführen, um die Übersichtlichkeit der Dienstleistungen der Kommunikationsagentur zu bewahren sowie das Profil der einzelnen Services zu schärfen. Zur Entwicklung der Dienstleistung war einerseits die Schulung

der MitarbeiterInnen und andererseits auch die Definition und Schaffung der Marke Webtexter und deren Umsetzung in den Informationsmaterialien des Unternehmens notwendig. Zudem mussten die Preise für die Dienstleistungen festgelegt werden, was insbesondere vor dem Hintergrund der Philosophie des Unternehmens, modulare Fixpreise anzubieten, eine wichtige Rolle spielte. Zusätzlich wurden im Laufe der Kundenprojekte Kooperationen mit anderen Unternehmen aufgebaut.

Die Dienstleistung von Webtexter beschränkt sich hierbei allerdings auf die Erstellung des Inhalts, während die technischen Services, wie etwa die Gestaltung und Programmierung der Webseite oder das Design von Webseiten, von anderen Unternehmen erbracht werden. Auch die Server für die jeweiligen Webauftritte werden von Drittfirmen zur Verfügung gestellt. Auf Kundenwunsch werden von der Kommunikationsagentur Partnerunternehmen, die diese Services anbieten, vermittelt. Hierbei wurden Projekte bereits in unterschiedlichen Konstellationen abgewickelt: In einigen Fällen fungierte Presstexter als Generalunternehmer und zentraler Ansprechpartner für den Kunden im Sinne eines „one stop shops“, während in anderen Fällen mit Unternehmen, welche vom Kunden als Umsetzungspartner gewünscht wurden, zusammengearbeitet wurde. Häufig unterhalten die KundInnen von Webtexter bereits Geschäftsbeziehungen mit WebdesignerInnen bzw. GrafikerInnen. In diesen Fällen wird das Projekt mit den Partnerunternehmen durchgeführt, was zu einer win-win Situation führt, da sich die beteiligten Unternehmen auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren können. Oftmals können die Projekte zudem auf der bereits bestehenden Vertrauensbasis des Partnerunternehmens mit dem Kunden aufbauen.

Eine Ausweitung der Services von Webtexter auf die technischen und grafischen Dienstleistungen war und ist nicht geplant, da die Kooperationen mit Unternehmen aus diesen Bereichen seit Beginn erfolgreich verlaufen. Zudem ermöglicht die Konzentration auf die Kernkompetenz des Verfassens von Texten eine schlanke Kostenstruktur, da keine GrafikerInnen/WebdesignerInnen angestellt und somit auch ausgelastet werden müssen. Das Verhältnis zu den Partnerunternehmen und –agenturen kann als kooperativ und gewinnbringend eingeschätzt werden - dies nicht zuletzt auf Grund der Tatsache, dass derzeit ungefähr die Hälfte alle Aufträge über Partneragenturen akquiriert werden.

Derzeit wird gemeinsam mit Partnerunternehmen aus dem Bereich des Webdesign die Dienstleistung der Suchmaschinenoptimierung weiterentwickelt, da dies sowohl eine technische als auch eine inhaltlich-textliche Komponente beinhaltet.

### **Institutionelle Rahmenbedingungen**

Bei der Presstexter Text- und Kommunikationsagentur handelt es sich um ein Kleinunternehmen, welches mit drei fixen Angestellten operiert. Bei der Bearbeitung der Aufträge wird flexibel auf einen Pool von etwa zehn MitarbeiterInnen zurückgegriffen. Diese sind zum Teil ausschließlich für das Unternehmen tätig. Einige MitarbeiterInnen gehen je nach Auslastung aber auch anderen Tätigkeiten, welche nicht in Konkurrenz mit den Dienstleistungen des Unternehmens stehen dürfen, nach. Diese PartnerInnen befinden sich sowohl in Österreich als auch in Deutschland.

Webtexter als solches ist als eine von fünf eingetragenen Marken der Kommunikationsagentur platziert. Die anderen Marken HOTELTEXTER, PERSONALTEXTER, PRESSTEXTER (die ursprüngliche Marke der Agentur) und UNTERNEHMENSTEXTER stehen jeweils für spezifische Services, wobei einer der Schwerpunkte der Kommunikationsagentur im Tourismusbereich liegt.

Das Entstehungsumfeld des Unternehmens, der Tourismussektor, kann auch als prägend für die Entwicklung des Dienstleistungsportfolios angesehen werden. Einerseits entstand das Fixpreissystem, als Antwort auf eine Problemlage, welche vor allem im Tourismusbereich erkannt wurde und entwickelte sich zu einem markenübergreifenden Charakteristikum des Unternehmens. Andererseits sind auch nach einer Diversifizierung der Kundenbasis die meisten Projekte bis heute im Tourismus anzusiedeln.

Öffentliche Förderungen wurden von Seiten des Unternehmens bis dato nicht in Anspruch genommen. Es wurde zwar in der Vergangenheit ein/e InnovationsassistentIn bei der Tiroler Zukunftsstiftung beantragt. Dieser Antrag wurde allerdings abgelehnt, da die Assistenz auf Grund der schnellen Entwicklungs- und Innovationszyklen nur für ein Jahr benötigt worden wäre, das Programm aber für längere Zeiträume konzipiert ist. Grundsätzlich wird die Rolle der öffentlichen Förderung kritisch eingeschätzt, da die Innovationszyklen in der Branche sehr kurz sind. Der Aufwand für die Einreichung einer Förderung beziehungsweise der Zeitverlust durch die Einreichung bis zur Bewilligung wird als zu hoch eingeschätzt. Aus der Sicht des Unternehmens ist es in den meisten Fällen besser, sofort mit der Umsetzung einer neuen Idee zu starten und diese am Markt einzuführen, um so etwaigen MitbewerberInnen zuvor zu kommen.

Während das Unternehmen selbst keine direkten Förderungen zur Entwicklung der Dienstleistungsinnovation in Anspruch genommen hat, stellt sich die Situation auf Kundenseite anders dar: Hier nehmen Kunden in einigen Fällen Förderungen in Anspruch, um Webseiten texten zu lassen. Ein jüngeres Beispiel für einen derartigen Fall ist der Aufbau beziehungsweise die Überarbeitung einer Tourismusplattform für eine Tiroler Urlaubsregion. Der Förderanteil beträgt bei derartigen Projekten bis zu einem Drittel der Auftragssumme. Bei der Inanspruchnahme von Förderungen auf Kundenseite werden die Administrationstätigkeiten auf Wunsch von der Kommunikationsagentur abgewickelt.

## Wirkungen

Die Marke Webtexter ist die am schnellsten wachsende Marke des Unternehmens mit jährlichen Wachstumsraten von 20 – 50%. Insgesamt wird unter der Marke Webtexter bereits seit Einführung rund ein Viertel des Gesamtumsatzes des Unternehmens erwirtschaftet. Neben der direkten Wirkung für das Unternehmen werden die Marke Webtexter und die darunter subsummierten Dienstleistungen auch als strategisch enorm wichtig eingeschätzt. Sie dient einerseits zur Akquisition neuer KundInnen für die anderen Marken des Unternehmens und andererseits auch um als innovativ wahrgenommen zu werden. Das Image ein innovatives Unternehmen zu sein, wird als sehr wichtig für den Erfolg der Kommunikationsagentur wahrgenommen.

Um die Nachahmung der Dienstleistungsinnovation durch Konkurrenten zu erschweren, wurde die Marke Webtexter als Wort-Bildmarke geschützt. Allerdings ist der rechtliche Schutz der eigentlichen Dienstleistungen durch Patente oder dergleichen per se nicht möglich. Aus diesem Grund ist das Unternehmen bestrebt, die Marke Webtexter weiterzuentwickeln und sich über diese am Markt als Qualitätsanbieter zu positionieren. Das Fixpreissystem des Unternehmens wird kaum kopiert, wobei es vereinzelt Versuche von Konkurrenzunternehmen gibt, mit extrem niedrigen Preisen zu operieren. Die Pressetexter Kommunikationsagentur konkurriert allerdings nicht mit derartigen Preisen, einerseits aus wirtschaftlichen Gründen und andererseits um die Qualität der Marke nicht zu gefährden.

## Erfolgsfaktoren und Barrieren

Der zentrale Erfolgsfaktor des Unternehmens ist das **modulare Fixpreissystem**, welches auf Grundlage der **Branchenkenntnisse** im Bereich der Tourismuskommunikation entwickelt wurde. Erst das modulare System hat es kleineren und mittleren Betrieben ermöglicht, die Dienstleistungen einer Agentur in Anspruch zu nehmen: Zu Beginn für professionelle Pressemeldungen und in Folge im Bereich der professionellen Internettexpte. Zudem ist dieses Preissystem attraktiv, um KundInnen zu überzeugen, die in der Vergangenheit bereits schlechte Erfahrungen mit der stundenweisen Abrechnung von Internetprojekten gemacht haben.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor bei der Einführung der Dienstleistungsinnovationen der Marke Webtexter war das **Erkennen und die rasche Reaktion auf den Bedarf auf Kundenseite**. Zudem besetzt das Unternehmen erfolgreich eine **klar definierte Nische**. Das Unternehmen bietet nur die inhaltliche Arbeit der Texterstellung für Internetauftritte an, während Design, Grafik und die technische Umsetzung von anderen Unternehmen bereitgestellt werden.

Diese Positionierung der Dienstleistung ermöglicht auch eine klare Arbeitsteilung und die Vermeidung von Konkurrenzverhältnissen mit Unternehmen im Bereich des Wegdesigns, sondern führt zur **Entstehung von win-win Situationen**. Ein Indiz für die erfolgreiche Kooperation mit Partnerunternehmen ist, dass etwa die Hälfte aller Aufträge über Partnerunternehmen akquiriert wird.

Die **klare Darstellung und Abgrenzung zu anderen Dienstleistungen des Unternehmens** unter der Marke Webtexter fördert zudem die Wahrnehmung des Dienstleistungsportfolios auf Kundenseite und wird vom Unternehmen als Erfolgsfaktor angesehen.

Als wesentliche **Barriere** wird die **leichte Nachahmbarkeit** der Dienstleistungsinnovation angesehen, da diese auf Grund ihrer Charakteristika, abgesehen von der Marke an sich, nicht geschützt werden kann. Dies führt unter anderem zu Versuchen von Konkurrenten, über Preisdumpingstrategien KundInnen abzuwerben. Aus diesem Grund ist es von großer Bedeutung eine klare Marke zu positionieren und unter dieser wahrgenommen zu werden, was allerdings mit relativ großem Aufwand verbunden ist.

## 4.3 Wissensintensive Finanzdienstleistungen und andere wissensintensive Dienstleistungen

### 4.3.1 Fair-finance Vorsorgekasse<sup>19</sup>

**Die fair-finance Vorsorgekasse verbindet ein klassisches Vorsorgeprodukt mit dem Gedanken des sozial verträglichen Wirtschaftens. Dabei legt sie nach Nachhaltigkeitskriterien in ausgewiesene Unternehmen mit Fokus auf Österreich an.**

#### Kontext

Vorsorgekassen übernehmen die Veranlagung der betrieblichen Abfertigungsbeträge von ArbeitnehmerInnen. Der für die Kassen bedeutende regulatorische Rahmen zur betrieblichen Abfertigung, das betriebliche Mitarbeiter- und Selbstständigenvorsorgegesetz, wurde 2002 neu geregelt. Im Konkreten bedeutet dies, dass Betriebe für MitarbeiterInnen, die nach dem 31.12.2002 neu beschäftigt sind, einen Vertrag mit einer betrieblichen Vorsorgekassen abzuschließen haben und laufende Beiträge in der Höhe von 1,53% der Bemessungsgrundlage abgeführt werden müssen (Emmett 2010). Eine betriebliche Vorsorgekasse wird vom Arbeitgeber unter Mitspracherecht des Betriebsrates gewählt. In diesem engen Rahmen bietet die fair-finance Vorsorgekasse seit März 2010 eine betriebliche Mitarbeitervorsorge mit Fokus auf Vermögensveranlagung nach nachhaltigen Kriterien<sup>20</sup> in Emittenten, die von der deutschen GLS Bank (Geben-Leihen-Schenken) als nachhaltig empfohlen werden, an.

Das Konzept von fair-finance ergab sich durch die Berufserfahrung der Gründer sowie durch Kundenfeedback, wodurch der Bedarf nach einem betrieblichen Vorsorgeprodukt ersichtlich wurde, das die herkömmliche Vermögensveranlagung mit der Idee einer nachhaltigen und sozial verträglichen Finanzdienstleistung verbindet. Der gesellschaftliche Beitrag von fair-finance besteht einerseits in der Veranlagung in Aktien und Anleihen von Emittenten, die nach einem Kriterienkatalog als sozial verträglich und nachhaltig bezeichnet werden. Andererseits zielt das Geschäftsmodell von fair-finance nicht auf Gewinnmaximierung, sondern auf ein sozial verträgliches Wirtschaften, insofern als dass Kunden und Mitarbeiter am Gewinn beteiligt werden, Kapitalvertreter eine lediglich eine Minderheit im Aufsichtsrat stellen und ein Kundenbeirat mit weitreichenden Rechten eingerichtet wurde.

#### Die Dienstleistungsinnovation

Die Dienstleistung der fair-finance Vorsorgekasse besteht in dem Betrieb des betrieblichen Vorsorgekassengeschäfts im Rahmen der Abfertigung neu<sup>21</sup>. Dabei schließt ein Unternehmen für seine MitarbeiterInnen einen Vertrag über die Veranlagung der Abfertigungsbeiträge mit einer Kasse, die nach dem Bankwesengesetz<sup>22</sup> über eine Konzession verfügen muss. Bei Auflösung des Arbeitsverhältnisses einer/s MitarbeiterIn richtet sich sein/ihr Anspruch auf Abfertigung an die Vorsorgekasse. Die Neuerung der fair-finance Vorsorgekasse liegt in der Art der Veranlagung der Abfertigungsbei-

19 Falls nicht anders zitiert, beziehen wir die Informationen für unsere Fallbeschreibung und Interpretation aus einem Leitfaden-Interview mit Mag. Markus Zeilinger, Vorsitzender des Vorstandes der fair-finance Vorsorgekasse AG, am 26.7.2011.

20 Die Kriterien ergeben sich aus der Grundsätzlichen Richtlinie für nachhaltige Vermögensveranlagungen, die der Kundenbeirat von fair-finance beschloss.

21 Die Abfertigung neu bezeichnet die betriebliche Mitarbeitervorsorge, die im Rahmen des Betriebliche Mitarbeiter- und Selbstständigenvorsorgegesetzes (BMSVG) geregelt wird, siehe: <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002088>, letzter Zugriff am 12.10.2011.

22 Siehe <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10004827>, letzter Zugriff am 12.10.2011.

träge: Es wird in Emittenten angelegt, die einem Kriterienkatalog des nachhaltigen Wirtschaftens entsprechen. Die Innovation beruht auf dem jahrelangen Kundenkontakt des Gründers von fair-finance im Bereich der Pensions- und Vorsorgekassen, wodurch der Bedarf nach einer sozial verträglichen Veranlagung der Abfertigungsbeiträge erkannt wurde. Das Angebot von fair-finance ist also eine Weiterentwicklung des Produktangebots bestehender Vorsorgekassen bezüglich gewisser Merkmale. Ein neues wesentliches Merkmal ist die (Selbst-)Verpflichtung zur nachhaltigen Vermögensveranlagung, wobei die Emittenten durch einen institutionellen Gesellschafter - der Partner GLS Bank, anhand eines Kriterienkataloges selektiert werden. Fair-finance versucht demnach Nachhaltigkeit durch Kriterien zu gewährleisten, auf Basis derer im Rahmen einer Analyse in Frage kommende Emittenten ausgewählt werden. Das investierte Portfolio umfasst 2011 ungefähr 20 Einzeltitel von Emittenten: Von Staaten wie Schweden, Norwegen, Österreich, Deutschland bis hin zu Einzelunternehmen wie Verbund und Wienerberger. Außerdem wird in zwei Aktienfonds angelegt, die einen externen Evaluierungsprozess hinsichtlich der Übereinstimmung mit dem Katalog der Nachhaltigkeitskriterien erfolgreich durchliefen. Die Veranlagungsentscheidungen werden allein von der fair-finance nach Vorstandsbeschluss gefällt, wobei im Bereich der Unternehmen auf Österreich fokussiert wird. Bei der Verteilung des Veranlagungsvermögens auf Aktien und Anleihen orientiert sich fair-finance an der Branche, wobei die Daten von der österreichischen Kontrollbank zur Verfügung gestellt werden. Fair-finance ergänzt das Thema der Nachhaltigkeit durch soziales Engagement. Dabei wurde ein betrieblicher Sozialpreis gestiftet, der jährlich an vorbildliche Projekte in österreichischen Betrieben vergeben wird und als Ideenbörse dienen soll.

Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal des Vorsorgeprodukts ist eine Mindestzinsgarantie, die über die gesetzlich erforderte Kapitalgarantie hinausgeht. Dabei wird diese Garantie nicht über Kundenbeiträge finanziert, wie etwa höhere Verwaltungsgebühren. Die Mindestzinsgarantie wird durch eine Gewinnbeteiligung der KundInnen und der Stakeholder am Betriebsergebnis der Vorsorgekasse ergänzt, was ebenfalls neuartig am österreichischen Markt der Vorsorgekassen ist.

Die Vermögensveranlagung einer Vorsorgekasse wird durch das Bankwesengesetz streng geregelt, sodass sich die Neuerung von fair-finance vor allem auf das Marketing konzentriert. Die **Marketinginnovation** besteht in der Erkenntnis, dass die Kombination der Vermögensveranlagung als Finanzdienstleistung mit nachhaltigen und sozial verträglichen Kriterien an Emittenten am Markt Anklang findet. Laut Oslo Manual (OECD 2005b) umfasst eine Marketinginnovation jene wissenschaftlichen, technischen, finanziellen und wirtschaftlichen Marketingaktivitäten, die für die Einführung und wirtschaftliche Vermarktung von neuen oder verbesserten Produkten oder Dienstleistungen notwendig sind. Für den Erfolg des betrieblichen Vorsorgeprodukts war die Vermarktung als eine nachhaltige und sozial verträgliche Finanzdienstleistung zentral. In diesem Zusammenhang ist auch das Ziel von fair-finance zu sehen, Teile des Vermögensmanagements auszulagern, um sich weg vom Risikomanagement hin zur Vermarktung von als nachhaltig gekennzeichneten Finanzdienstleistungen zu bewegen.

Die Erweiterung der Produktmerkmale um eine Mindestzinsgarantie, was in diesem Zusammenhang eine **Produktinnovation** nach dem Oslo Manual (OECD 2005b) darstellt, wurde durch eine Prozessneuerung möglich. Bei der **Prozessinnovation** handelt es sich dabei um eine Neuerung der Vertriebsstruktur, die auf der Konzentration der Vertriebsaktivitäten auf Unternehmensnetzwerke (Verkaufs- und Betriebsrätenetzwerke) sowie dem Aufbau eines bewusst klein gehaltenen Vertriebs beruht. Diese eingeführte Vertriebsmethode ist wesentlich für die Senkung der Fixkosten verantwortlich, was ein Merkmal von Prozessinnovationen nach dem Oslo Manual darstellt (OECD 2005b). Strategisch setzt fair-finance auf die hohe Übereinstimmung des Modells mit den gewerkschaftlichen Forderungen zur betrieblichen Altersvorsorge und der damit verbundenen Unterstützung in den Betrieben. Das Angebot der Vorsorgekasse richtet sich dabei vornehmlich an Großunternehmen, wodurch die fair-finance Vorsorgekasse aufgrund von Kostenvorteilen beim Vertrieb und Marketing ihres Produkts Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Vorsorgekassen aufweist.

Die Innovationsstrategie von fair-finance im Zusammenhang mit der Dienstleistungsinnovation ist die eines „**Technologieentwicklers**“ (Ruhland et al. 2010), insofern als dass die Dienstleistung der Vorsorgekasse um neuartige Merkmale wie die Mindestzinsgarantie und die Veranlagung in Aktien und Anleihen von Emittenten, die nach einem Kriterienkatalog als sozial verträglich und nachhaltig bezeichnet werden, erweitert wurde.

### **Entstehung und Vernetzung**

Das Angebotsmodell von fair-finance entstand im Jahr 2007 aus der Berufserfahrung des Gründers und dem Kundenfeedback, bei dem sich der Wunsch nach einem sozial positionierten Unternehmen in der Mitarbeitervorsorge heraus kristallisierte. Es waren zu Beginn fünf Gründungsgesellschafter am Entwicklungsprozess beteiligt, wobei der Anstoß von einer Person, dem heutigen Vorstandsvorsitzenden der fair-finance ausging. Das anfangs notwendige Wissen wurde größtenteils durch die Gründungsgesellschafter abgedeckt: Das juristische Wissen im Zusammenhang mit dem Bankwesengesetz, das branchenspezifische Wissen aus der Erfahrung des Gründers aus dem Versicherungs- und Vorsorgebereich sowie das Veranlagungs- und Finanzierungswissen. Daneben wurde eine Marketingagentur für Marktforschungsaktivitäten engagiert.

Noch während der Konzeptionsphase wurden Sondierungsgespräche mit der Arbeiterkammer und der Gewerkschaft geführt, inwieweit das Produkt den Vorstellungen der Arbeitnehmervertretungen trafe. Die Unterstützung der Arbeitnehmervertreter, vor allem in der Kommunikation in den Unternehmen, war eine wichtige Voraussetzung für die Entscheidung, um mit den Gründungsvorbereitungen zu beginnen. Die Vernetzung mit Unternehmensnetzwerken, etwa den Vertriebs- und Betriebsrätenetzwerken, ist für die Vermarktung des Produkts von zentraler Bedeutung.

Eine Vorsorgekasse muss nach dem Bankwesengesetz einen Konzessionsantrag stellen. Im Fall von fair-finance viel die Antragstellung in die Krisenjahre 2008 und 2009, sodass es zwei Jahre bis zur Erteilung der Konzession dauerte. Das Konzessionsverfahren stellte sich als große finanzielle und psychologische Hürde für die Gesellschafter heraus, insofern als dass zirka eine Million Euro Betriebsaufwand für die Überbrückung dieser Zeit notwendig waren.

Die Kernkompetenz der fair-finance Vorsorgekasse ist das Management der Vermögensveranlagung als Finanzdienstleistung. Darunter fallen das Marketing, das juristische Know-how, die Letztentscheidung über die Veranlagung in einen Emittenten sowie zu einem gewissen Teil der Vertrieb. Die eigentliche Vermögensveranlagung im Sinne der Titelselektion erfolgt durch externe Mandatsvergabe und anfänglich durch Rückgriff auf bestehende Fonds. Die Beurteilung der Kapitalmärkte im Wertpapier- und Anlagenbereich erfolgt durch ein Veranlagungskomitee unter Einbeziehung der institutionellen Gesellschafter GLS Bank sowie der Concordia Versicherung. Das Nachhaltigkeitsrating, das heißt die Beurteilung der möglichen Emittenten anhand eine nachhaltigen Kriterienkatalogs, wird durch externe Ratingagenturen bzw. durch den Partner GLS Bank übernommen, weil fair-finance nicht über die nötigen Kapazitäten verfügt.

### **Institutionelle Rahmenbedingungen**

Die für die Gründungsphase notwendigen Investitionen erfolgten als Opportunitätskosten in Form von eingesetzter Zeit und privaten Ersparnissen. Vor allem für den Gründer spielte eine Dienstfreistellung sowie die „Abfertigung Alt“ als Einsatzkapital eine entscheidende Rolle. Die Gründungsgesellschafter der ersten Runde zahlten für externe Kosten Kapital ein und leisteten durch ihre Arbeitsleistung und ihr Wissen einen Beitrag. Die gesetzlichen Eigenkapitalbestimmungen für eine Vorsorgekasse verhindern die Finanzierung durch Kreditaufnahme. Daneben wurden anfängliche Marketingaktivitäten durch die Gewerkschaft in Form von zur Verfügung Stellung von Kontakten unterstützt.

Anfangs wurde keine öffentliche Förderung in Anspruch genommen. Auf ein Ansuchen um eine öffentliche Förderung bei der Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) wurde aufgrund des komplizierten Einreichungsverfahrens verzichtet. Nach Genehmigung der Konzession konnte eine Neufö- Förderung in Anspruch genommen werden, wobei fair-finance von der Wirtschaftskammer beraten wurde. Dadurch kommt es im ersten Jahr der Geschäftstätigkeit der Vorsorgekasse zu einer Befreiung von einem Teil der Lohnnebenkosten sowie einer Befreiung der Abführung der Gesellschaftssteuer für Kapitalmaßnahmen von einem Prozent. Für einige der ersten MitarbeiterInnen wurden Förderungen des AMS in Anspruch genommen.

## Wirkungen

Der Eintritt von fair-finance in den Markt der Vorsorgekassen führte zu einer Reaktion der Mitbewerber in Bezug auf die Positionierung als nachhaltige Anbieter im Rahmen der Vermarktung von Finanzdienstleistungen. Der Anteil von fair-finance an dieser Entwicklung ist nicht eindeutig abzugrenzen, weil es im Bereich des Themas Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung einen generellen Trend zu mehr Sensibilität der KundInnen gibt. So führten die betrieblichen Vorsorgekassen bereits 2009 Nachhaltigkeitsberichte ein. Die Informationspolitik der Kassen gegenüber den Kunden verbesserte sich, insofern als dass Kunden seit 2010 laufende Informationen zur Veranlagungspolitik erhalten.

In einer Studie des Sachverständigen Emmett für betriebliche Vorsorgeeinrichtungen und betriebliches Pensionswesen nimmt die fair-finance Vorsorgekasse trotz, oder auch wegen ihrer auf soziale Verträglichkeit und Nachhaltigkeit ausgerichteten Veranlagungsstrategie eine Positionierung im Spitzenfeld ein. Dabei werden zehn betriebliche Vorsorgekassen nach einer Liste von 20 Kriterien bewertet, darunter etwa die absolute wirtschaftliche Performance, Kosten der laufenden Verwaltung oder Wirtschaftlichkeit der Kasse (Emmett 2010).

Die wirtschaftliche Bedeutung des Vorsorgeprodukts ist für die Kasse tragend. Nach einem Jahr Geschäftstätigkeit liegt der Marktanteil von fair-finance bei einem Prozent. Es sind vor allem Großkunden von Bedeutung.

## Erfolgsfaktoren und Barrieren

In der Phase der Findung von Gesellschaftern erwiesen sich die **Branchenkenntnis und die Kontakte** des Gründers und jetzigen Vorstandsvorsitzenden als hilfreich. Es war auch das Vertrauen zwischen den Gesellschaftern ein Erfolgsfaktor für fair-finance. Durch das Vertrauen der Mitgesellschafter konnte fair-finance die kapitalaufwendigen zwei Jahre des Konzessionsverfahrens überleben, weil sich die Gesellschafter mit dem eingesetzten Kapital nicht zurückzogen. Die **persönliche Beteiligung durch Gesellschaftseinlagen** und Mitarbeit im operativen Geschäft ist stärker als bei der Konkurrenz, was auch an der Größe der Mitbewerber liegt.

Die **Vermarktung** der Dienstleistungsinnovation mit Fokus auf Nachhaltigkeit stellte sich als Erfolgsfaktor heraus. Einerseits fühlen sich die Kunden dadurch angesprochen, was durch den Kundenzuwachs belegt wird. Andererseits ist das Produkt durch diese Art der Vermarktung auch in den Betrieben ohne Einsatz einer großen Vertriebsorganisation verkaufbar.

Ein weiterer Erfolgsfaktor bei der Produktentwicklung war die **frühe Entscheidung, auf eine Vertriebsorganisation zu verzichten**. Das Modell von fair-finance macht sich Betriebsrätenetzwerke in den Unternehmen zu Nutze, um auf eine größere Vertriebsorganisation verzichten zu können.

Für die Marktdurchdringung war vor allem die **Akquisition von einem Großkunden** zu Beginn der operativen Tätigkeit entscheidend, der im ersten Geschäftsjahr 2010 etwa 80% des Vermögensbestandes von fair-finance ausmachte. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Akquisition der ersten KundInnen war die **Unterstützung der Arbeiterkammer und der Gewerkschaft** im Bereich der Kommunikation mit den Betrieben (externe Vernetzung).

Der für eine Vorsorgekasse nach dem Bankwesengesetz notwendige Konzessionsantrag wurde im Jahr 2008 gestellt, wobei die Konzession erst im Frühjahr 2010 erteilt wurde, was mit der eigentlichen Gründung der fair-finance Vorsorgekasse zusammenfällt. Die **rechtlichen Hürden** während des zwei Jahre dauernden Konzessionsverfahrens stellten sich als große finanzielle und psychologische Barriere für die Gesellschafter heraus. Ungefähr eine Million Euro Betriebsaufwand waren dafür notwendig, weil die Gesellschafter eine operativ tätige Organisation stellen mussten. Im Rahmen des Konzessionsverfahrens wurde jedoch auch klar, dass eine engere Vernetzung mit institutionellen Gesellschaftern nötig sei. Aus diesem Grund entstand eine Partnerschaft mit der deutschen GLS Bank als nicht gewinnorientierte sozial-ökologische Genossenschaftsbank und der Concordia Versicherungsgruppe bzw. deren Tochter oeco capital Lebensversicherung als institutionelle Gesellschafter.

#### 4.3.2 Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement<sup>23</sup>

**Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement setzte an bereits vorhandenem Know-how an und entwickelte die Idee einer strategischen Beratung zur CO<sub>2</sub> Reduktion zum Ökoflottenmanagement weiter. Dabei ist das Ökoflottenmanagement als Zusatzleistung zum bereits angebotenen Fuhrparkmanagement konzipiert. Neben der Beratung zur Neuanschaffung und Finanzierung von Fahrzeugen umfasst die Leistung auch Beratung zu Technik, Versicherung und Tanken bzw. Nebenkosten, die Analyse mit der Definition von Zielwerten zur CO<sub>2</sub> Reduktion, den Betrieb, das Prozessmonitoring, Fahrschulungen sowie die Erstellung einer Dienstwagenordnung rund um den betrieblichen Fuhrpark.**

##### Kontext

Die Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement GmbH gehört zur Raiffeisen-Leasing GmbH, die ihre Geschäftstätigkeit im Bereich des KFZ-, Geräte-, Immobilienleasing, bei Bauträgergeschäften und Dienstleistungen zu Baumanagement, im Fuhrparkmanagement sowie bei Projekten im Ökologie- und Elektromobilitätsbereich hat (Raiffeisen-Leasing 2011).

Die Dienstleistung Fuhrparkmanagement (FPM) wird in Österreich von einer Vielzahl von Unternehmen angeboten. Es sind dies vor allem Töchter von Banken, Versicherungen und Automobilherstellern, die im Bereich Leasing aktiv sind. Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement steht einerseits aufgrund des Wettbewerbsdrucks als auch aufgrund von Kundenbedürfnissen im Zusammenhang mit der CO<sub>2</sub> Reduktion vor der Herausforderung, sich über das Leistungsangebot von anderen Anbietern zu differenzieren. Einerseits gibt es auf Seiten der Automobilhersteller verstärkt Angebote an Fahrzeugen mit weniger CO<sub>2</sub> Ausstoß. Andererseits stellt sich Betrieben mit einem Fuhrpark jedoch das Problem, über die bloße Anschaffung hinaus den CO<sub>2</sub> Ausstoß der Flotte durch effizientere Nutzung zu verringern. Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement erkannte das Bedürfnis der Unternehmen durch Kundenfeedback und setzte als erstes Unternehmen Österreichs das Ökoflottenmanagement ein.

<sup>23</sup> Falls nicht anders zitiert, beziehen wir die Informationen für unsere Fallbeschreibung und Interpretation aus einem Leitfaden-Interview mit Mag. Alfred Berger, Geschäftsführer der Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement GmbH, am 18.7.2011.

## Die Dienstleistungsinnovation

Durch bereits vorhandenes Know-how bei Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement wurde die Idee einer strategischen Beratung zur CO<sub>2</sub> Reduktion im Jahr 2009 weiterentwickelt und 2010 anschließend systematisch zu einer Zusatzleistung, dem Ökoflottenmanagement, ausgebaut. Aus Unternehmenssicht ergänzt diese zusätzliche Dienstleistung das Angebot rund um das herkömmliche FPM, das die Betreuung aller Komponenten im Zusammenhang mit dem Fuhrpark umfasst (Finanzierung, Wartung, Reifen, Versicherung, Treibstoffmanagement, Schadenmanagement, etc.) Das Ökoflottenmanagement ist als Zusatzdienstleistung zum FPM konzipiert, wodurch sich das Unternehmen in seinem Leistungsangebot von der Konkurrenz abhebt. Dabei setzt die Dienstleistung an der strategischen Begleitung im Rahmen des FPM an. Dies umfasst die Auswahl einer effizienten Kombination der einzelnen Komponenten für den Betrieb eines Fuhrparks, die auf CO<sub>2</sub> Reduktion ausgerichtete Verwertung der Fahrzeuge, ein Monitoring der Prozesse, Marktanalysen Maßnahmenkataloge, Spritspartraining sowie die Erstellung einer Dienstwagenordnung je nach Unternehmenstätigkeit und betrieblichen Anforderungen. Am Anfang der Beratung mit dem Kunden steht die Definition der angestrebten Reduktion der Ist- und Prozesskosten samt einem CO<sub>2</sub> Ausstoß-Reduktionszieles (Soll-Situation) über einen vereinbarten Zeitraum. Die Grundlage dafür bildet die Analyse des derzeitigen CO<sub>2</sub> Ausstoßes (Ist-Situation) der Flotte sowie Informationen der Automobilhersteller bezüglich des Treibstoffverbrauchs, sodass die Differenz zwischen dem technisch möglichen und dem tatsächlichen Verbrauch festgestellt werden kann. Auf Basis der Analyse sowie des Reduktionszieles wird die Beschaffung und Nutzung der Fahrzeugflotte gestaltet. Dabei werden Faktoren wie Fahrverhalten, Tankverhalten und alternative Treibstoffe, Ladevolumen, Reichweite, aber auch Komfortlösungen mit berücksichtigt und Sofortmaßnahmen in diesen Bereichen vorgeschlagen, deren Umsetzung von Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement begleitet wird.

Im Rahmen der Leistungserstellung werden alle Interessensvertreter eines Unternehmens im Zusammenhang mit dem Fahrzeug konsultiert: Fahrer, Einkäufer, Logistiker, Marketing, Management, etc. Das Maßnahmenkonzept hängt dabei von den betrieblichen Anforderungen ab. Maßnahmen zu Fahrzeugbeschaffung oder Alternativfahrzeugen werden direkt von Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement behandelt. Dies kann auch die Empfehlung der Benutzung des öffentlichen Verkehrs (etwa der ÖBB Vorteilscard, U-Bahnkarte) oder von Poolcars im Bereich der Elektromobilität beinhalten. Schulungen betreffend Fahrverhalten werden vom Unternehmenspartner, einem österreichischen Automobilclub, angeboten und der Einbau der Technik im Zusammenhang mit Elektrofahrzeugen wird ebenfalls von einem Partnerunternehmen durchgeführt.

Das Ökoflottenmanagement ist nach Definition der OECD (2005b) einerseits eine **Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovation**: Das bisher angebotene FPM wurde durch die Komponente des Managements der CO<sub>2</sub> Reduktion der Flotte erweitert. Hierzu war jedoch eine Anpassung von internem Wissen und von Methoden in Bezug auf die Anschaffung von Fahrzeugen, deren Nutzung, Instandhaltung sowie mögliche Mobilitätsalternativen (etwa öffentliche Verkehrsmittel) erforderlich. Die Leistung setzt außerdem an betriebliche Prozesse rund um den Fuhrpark an und versucht diese effizienter zu gestalten. Aufgrund der Spezialisierung von Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement auf ökologische Themen und durch das intern vorhandene Wissen konnten neue Methoden und Fähigkeit im Zusammenhang mit der Reduktion von CO<sub>2</sub> eines Fuhrparks entwickelt und an Betriebe bereitgestellt werden. Nach der OECD Klassifikation von Serviceinnovationen (OECD 2005b) kann beim Ökoflottenmanagement daher auch von einer **Prozessinnovation** gesprochen werden, weil die entwickelten Methoden und Fähigkeiten für die Bereitstellung der Dienstleistung notwendig sind.

Die Innovationsstrategie von Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement im Zusammenhang mit der Dienstleistungsinnovation ist die eines **Technologieentwicklers** (Ruhland et al. 2010), insofern als dass die Dienstleistung des Flottenmanagements um neuartige Merkmale im Zusammenhang mit der Beratung zur CO<sub>2</sub> Reduktion erweitert wurde und die entstandene Dienstleistung des Ökoflottenmanagements eine Markneuheit darstellt.

## **Entstehung und Vernetzung**

Aufgrund des Markttrends lässt sich bei der Beschaffung der Fahrzeuge generell eine Verschiebung in Richtung Elektrofahrzeuge und Hybridfahrzeuge feststellen. Diese Beobachtung veranlasste, zusammen mit dem wachsenden Wunsch der Unternehmen nach einer strategischen Beratung zur CO<sub>2</sub> Reduktion, Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement dazu, das Ökoflottenmanagement anzubieten.

Der Anstoß zur Einführung des Ökoflottenmanagements in das kam 2009 von einem Kunden, der neben dem Management seines Fuhrparks auch Anforderungen an die Reduktion des CO<sub>2</sub> Ausstoßes seiner Flotte stellte. Ausschlaggebend für die Zusammenarbeit mit dem Kunden und das im Rahmen dieser Kooperation aufgesetzte Pilotprojekt war ein Mitarbeiter des Kunden, der bereits mit Raiffeisen-Leasing zum Thema Photovoltaik zusammengearbeitet hatte. Hier zeigt sich, dass Raiffeisen-Leasing thematisch bereits stark bei Ökoproyekten, wie der energieeffizienten Sanierung von Immobilien, der Finanzierung von Windkraft-, Biogas-, Photovoltaikanlagen oder Windrädern, aufgestellt war. Diese Themen hängen eng mit dem Thema CO<sub>2</sub> Reduktion und Vermeidung zusammen.

Die Leistungsentwicklung hing anfangs stark an Personen im Unternehmen. Im Pilotprojekt wurde ein PKW- sowie LKW-Fuhrpark betreut, wobei keine bedeutenden Investitionen nötig waren, weil auf das bestehende Leistungsangebot des FPM zurückgegriffen wurde. Eine wichtige Voraussetzung waren die im Haus verfügbaren personellen Ressourcen und deren Know-how: Die beteiligten Personen wiesen aus früheren Projekten Wissen bezüglich der Thematik der CO<sub>2</sub> Reduktion auf und es gab auch Studien zu diesem Thema, die im Haus verfasst worden waren. So herrschte in der Anfangsphase des Pilotprojekts eine Begeisterung für das Thema bei den MitarbeiterInnen. Hinzu kam die Tatsache, dass die Geschäftsführung die Idee förderte, Ökoflottenmanagement systematisch zu entwickeln und im Rahmen des FPM anzubieten.

Im Unternehmen arbeiten unterschiedliche Abteilungen zur Bereitstellung der Dienstleistung zusammen: Beschaffung, Vertragsanlage, Technik und Vertrieb. Lediglich die Kompetenzen für die Ausbildung der FahrerInnen in Bezug auf ressourcenschonenderes Fahrverhalten sowie technische Aspekte bei Elektrofahrzeugen werden von anderen Unternehmen übernommen.

## **Institutionelle Rahmenbedingungen**

Für die Einführung des Ökoflottenmanagements waren die Routine und Erfahrung der MitarbeiterInnen notwendig. Die Größe des Unternehmens und die Zugehörigkeit zur Raiffeisengruppe vereinfachte auch die Anfangsfinanzierung, sodass auf keine externe Finanzierung zurückgegriffen werden musste. Durch die Vertrautheit mit ökologischen Themen wie ressourceneffiziente Immobilien oder Klimaschutz herrschte im Unternehmen ein offenes Klima für themenverwandte Neuerungen.

Das Engagement von Raiffeisen-Leasing bei Projekten zur CO<sub>2</sub> Reduktion diente auch der Unternehmensprofilierung. Auf dem Markt machte sich Raiffeisen-Leasing bei ökologischen Themen einen Namen, weswegen auch Kundenanfragen in diesen Bereichen an die Raiffeisen-Leasing kamen.

Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement nahm keine öffentliche Förderung in Anspruch. Die Kosten der Bereitstellung der Zusatzdienstleistungen, etwa die der Analyse, der Maßnahmenkataloge oder des Spritspartrainings, werden durch das normale Geschäft mit dem FPM getragen. Außerdem besteht für den Kunden die Möglichkeit, Förderprogramme des Wirtschaftsministeriums für die Flottenumstellung in Anspruch zu nehmen, was bei den Betrieben auf positive Resonanz stößt. Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement berät dementsprechend auch in Förderbelangen.

## Wirkungen

In den Jahren 2008 bis 2010 wuchs der Umsatz von Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement jährlich um durchschnittlich 13%. Im Vergleich mit dem Markt, der um jährlich vier Prozent wuchs, sticht das Unternehmen hervor. Im Bereich des FPM konnte sich Raiffeisen-Leasing gut positionieren, was auch auf die Zusatzdienstleistung des Ökoflottenmanagements zur Leistungsdifferenzierung zurückgeführt wird.

Die strategische Beratung zur Soll- und Ist-Situation betreffend dem CO<sub>2</sub> Ausstoß des Fuhrparks wird jedem Unternehmen angeboten, was im Jahr 2011 ungefähr 300 Betriebe ausmacht. Diese Unternehmen fragen je nach betrieblichen Anforderungen Teile der Dienstleistung Ökoflottenmanagements an. Den ganzen Prozess des Ökoflottenmanagements fragten im Vergleich dazu bisher 15 Betriebe nach, d.h. von der Analyse über die Schulung und das Monitoring bis hin zur Dienstfahrtenordnung und zur Ausschreibung der Fahrzeuge.

Bisher reagierte ein Konkurrenzunternehmen auf das Ökoflottenmanagement mit der Einführung einer ähnlichen Beratungsleistung zur CO<sub>2</sub> Reduktion. Generell gibt es Bemühungen, den Vorteil der Differenzierung von Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement im Leistungsangebot wettzumachen, was auch für den wirtschaftlichen Erfolg des Ökoflottenmanagements als Zusatzdienstleistung spricht.

## Erfolgsfaktoren und Barrieren

Eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung und Einführung des Ökoflottenmanagements war ein Pilotprojekt mit einem Kunden im Jahr 2009. Im Rahmen der Zusammenarbeit erkannten die MitarbeiterInnen sowie die Geschäftsführung das Potential eines auf die CO<sub>2</sub> Reduktion angelegten Dienstleistungspakets. Neben dem **Kundenfeedback** spielten das im Haus verfügbare Wissen zu Ressourcenverwendung und Nachhaltigkeit sowie die **Motivation der MitarbeiterInnen** eine wichtige Rolle.

Das Pilotprojekt half bei der Akquisition neuer Projekte, insofern als dass bei der Übernahme neuer Fuhrparks Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement sich durch sein Leistungsangebot von der Konkurrenz abheben konnte. Somit gelang Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement eine erfolgreiche **Bindung** der Zusatzleistung Ökoflottenmanagement **an das Kerngeschäft**.

Die Größe des Mutterkonzerns von Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement ermöglichte eine Finanzierung der Dienstleistungsentwicklung und die darauffolgende Markteinführung ohne auf Fremdkapital zurückgreifen zu müssen. Im Anbetracht der ähnlichen Ausgangssituation der Konkurrenzunternehmen stellt dies jedoch keinen Vorteil dar. Als entscheidender Erfolgsfaktor für das Unternehmen kann das vorhandene **Wissen und die Erfahrung im Bereich ökologischer Themen**, und hier vor allem mit der CO<sub>2</sub> Reduktion, identifiziert werden.

Das Ökoflottenmanagement wird als Zusatzleistung zum FPM angeboten, wobei es den Kunden **nicht direkt verrechnet** wird. Aufgrund der mangelnden direkten Verrechenbarkeit generiert die Zusatzleistung an sich keine Umsätze und wird vom Geschäft mit dem FPM getragen. Nichtsdestotrotz trägt die Zusatzleistung zu einem Kundenwachstum und somit zu einem Umsatzwachstum bei.

Im Rahmen der Leistungserstellung stellt sich dem Unternehmen das Problem, die unterschiedlichen Interessen des Kunden in Bezug auf den Fuhrpark in Einklang zu bringen. Es sind oft Einzelpersonen, wie FahrerInnen, die von der Sinnhaftigkeit des Ökoflottenmanagements überzeugt werden müssen. Aus der Sicht von Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement ist Ökoflottenmanagement ein **schwierig nachzuweisendes Thema**, weil systematisch zusammenhängende Wirkungsketten zwischen Fahrzeugnutzung, Ausstoßreduktion und persönlichen monetären Vorteilen wie Prämien bzw. Gehalt schwer vermittelt werden können. Als größte Hürde für die Bereitstellung der Dienstleistung

Ökoflottenmanagement wird entsprechend das Verständnis für die Notwendigkeit von Ausstoßreduktion der einzelnen betroffenen MitarbeiterInnen angesehen.

Im Allgemeinen stellt sich dem Unternehmens Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement während der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen das Problem der Kommunikation der Neuerungen an Neu- und Bestands-, sowie Verlängerungskunden. Vor allem bei neuen Dienstleistungen, wie dem Ökoflottenmanagement, müssen in der Einführungsphase viele Ressourcen in die Vermarktung investiert werden, die nur aufgrund der Kapazitäten des Unternehmens getragen werden können.

### 4.3.3 UNIQA Versicherungen<sup>24</sup>

**Die UNIQA Versicherungen AG bietet seit 2008 das Service SafeLine an, mit dessen Hilfe im Falle eines Notfalls eine Einsatzzentrale sofort alarmiert und automatisch über den Unfallort informiert wird, sodass unverzüglich die „Rettungskette“ starten kann, selbst wenn der/die FahrzeuglenkerIn nicht im Stande ist, einen Notruf abzusetzen. Das Dienstleistungskonzept vereint einen klassischen KFZ-Versicherungsdienst mit den unverzüglichen Assistenzservices im Falle eines Unfalles, Notfalles oder bei Diebstahl.**

#### Kontext

UNIQA Versicherungen AG ist als einer der führenden Versicherungskonzerne Österreichs in rund 21 europäischen Ländern, vor allem in Mitteleuropa, aktiv (UNIQA 2011). Bei der von der UNIQA entwickelten Leistung SafeLine handelt es sich um eine KFZ-Versicherung, die durch Assistenzdienstleistungen erweitert wird. Für SafeLine ist daher der KFZ-Versicherungsmarkt relevant, der durch einen Verdrängungswettbewerb unter Versicherern gekennzeichnet ist. Durch eine Vermarktungsstrategie, die beim Versicherungsprodukt das Thema Sicherheit betonte, konnte die Dienstleistung in Kooperation mit Partnerunternehmen aus verschiedenen Branchen erfolgreich auf den Markt eingeführt werden. Die Vermarktung der KFZ-Versicherungsleistung mit Assistenzdiensten fokussiert dabei auf das Thema Sicherheit – etwa die Ortung bei einem Unfall oder bei Diebstahl. Durch die Betonung der Versicherung als Sicherheitservice konnte UNIQA sich durch ihr Leistungsangebot von der Konkurrenz abheben.

Die technische Ausrichtung von Führungspersonen im Konkreten und das Ziel des Unternehmens, Innovationsführer auf dem Markt zu sein, im Allgemeinen, lassen sich als Motivation zur Entwicklung der Dienstleistung anführen. Ortungssysteme von Fahrzeugen wurden zwar bereits von Automobilherstellern angeboten, für die Versicherungsbranche ist eine erfolgreiche Markteinführung eines solchen Angebotes zumindest im deutschsprachigen Raum einzigartig.

#### Die Dienstleistungsinnovation

Das Produkt SafeLine besteht einerseits aus einer klassischen KFZ-Versicherungsdienstleistung und andererseits aus dem Vertrieb eines Assistenzdienstes, durch den das KFZ des/r Kunden/In bei einem Notfall unverzüglich geortet werden kann. Es gibt eine klare Trennung zwischen dem klassischen Versicherungsvertrag- und dem spezifischen Servicevertrag, welche die SafeLine Dienstleistungen definiert und beschreibt. Dabei umfasst das Angebot von UNIQA die reine KFZ-Versicherung sowie die Vermarktung und den Vertrieb der Assistenzdienste von SafeLine. Der Servicevertrag zu

<sup>24</sup> Falls nicht anders zitiert, beziehen wir die Informationen für unsere Fallbeschreibung und Interpretation aus einem Leitfaden-Interview mit Mag. Alexander Weiss, KFZ-Spartenbetreuung und Projektleiter zur Einführung von SafeLine, am 28.7.2011.

den Assistenzdiensten bei Unfall und Diebstahl, die Montage der für die Ortung nötigen Technik (v.a. des GPS Chips), und letztendlich die Durchführung der Einsätze wird von einem Assistenzpartner der UNIQA übernommen. Im Detail fallen unter das Angebot von SafeLine die Ortung und Assistenzleistungen - wenn notwendig, auch Verständigung der Rettungskräfte bei einem Unfall (durch Auslösen eines Crashesensors im Fahrzeug), die Ortung und Betreuung der Sicherstellung (Kontakt mit Polizeibehörden) des Fahrzeuges bei einem Diebstahl (durch Anruf bei einer Hotline – dem CarFinder) sowie Assistenzdienstleistungen bei einem anderen Notfall, wie etwa einer Panne (durch bewusstes Auslösen eines Notfallknopfes).

Bezüglich der Dienstleistungscharakteristik grenzt sich UNIQA mit der Markteinführung von SafeLine auf der Leistungsebene von der Konkurrenz ab. Das Zusatzangebot einer unverzüglichen Assistenz bei einem Notfall stellt auf dem Markt der KFZ-Versicherer nach dem Oslo Manual (OECD 2005a) eine **Produktinnovation** dar, bei denen einerseits Produktmerkmale neuartig sind: Ein im Fahrzeug montiertes Ortungssystem samt GPS Chip stellt eine neuartige Produktkomponente für eine Versicherungsdienstleistung dar. Der Vorteil der Versicherung UNIQA gegenüber ähnlichen Produkten von Automobilherstellern liegt in der Skalierung und Größe des Angebots.

Andererseits ist die Dienstleistung durch eine neuartige Marketingkomponente für den Versicherungsmarkt gekennzeichnet. Die Vermarktung der KFZ-Versicherungsleistung mit Assistenzdiensten fokussiert auf das Thema Sicherheit – etwa die Ortung bei einem Unfall oder bei Diebstahl. Die Leistungskomponente wird betont, dass eine Versicherung normalerweise erst im Nachhinein aktiv wird, mit SafeLine aber eine unverzügliche Assistenz geleistet werden kann. Die Einführung und wirtschaftliche Vermarktung der Dienstleistung hing maßgeblich von der Vermarktung der Versicherung als Sicherheitsservice ab, weswegen in diesem Zusammenhang von einer **Marketinginnovation** nach dem Oslo Manual (OECD 2005a) gesprochen werden kann. Seit der Markteinführung zeigte sich, dass Kunden/Innen mit neueren Autos und Kunden/Innen, die ihr KFZ auch mit Kasko versichern und generell zu einer umfassenderen Versicherungsabdeckung tendieren, sich aufgrund von Sicherheitserwägungen eher für SafeLine entscheiden, wodurch UNIQA ein Alleinstellungsmerkmal unter Versicherern in Österreich aufweist. Zudem kommt hinzu, dass das Versicherungsmodell als Belohnungsmodell konzipiert ist, insofern als dass Kunden/Innen Prämiennachlässe bei ihren KFZ-Versicherungen erhalten.

Bei der Entwicklung von SafeLine bediente sich UNIQA auch organisatorischer Neuerungen, insofern als dass neue Methoden der Organisation von Außenbeziehungen zu den Partnerunternehmen bereits in der Konzeptionsphase Verwendung fanden: das frühe Outsourcing bzw. die Auftragsvergabe an Sub-Unternehmen spielte eine wichtige Rolle bei der erfolgreichen Einführung von SafeLine. In diesem Zusammenhang verfolgte UNIQA die Innovationsstrategie eines **Organisationsentwicklers** (Ruhland et al. 2011) durch die Bildung neuer Außenbeziehungen zu anderen Unternehmen. Dadurch konnte externes Wissen, vor allem im technischen Bereich, erworben werden.

Technische Neuerungen im Bereich von Global Positioning System (GPS) Chips führten in den letzten Jahren zu einer Kostensenkung und Leistungssteigerung von Ortungsgeräten. Dadurch wurde die GPS Technologie für Branchen rund um das Automobil attraktiver. Die UNIQA Versicherungen AG war in der Lage das Potential dieser Produktneuerungen zur Erweiterung einer klassischen KFZ-Versicherung um Assistenzdienstleistungen für die Ortung eines Fahrzeuges im Falle eines Unfalles, Notfalles oder bei Diebstahl zu erkennen. Im Bereich des Angebots von Ortungsdienstleistungen verfolgte UNIQA daher die Strategie eines **nachfolgenden Adaptierers** (Ruhland et al. 2011), weil Automobilhersteller solche Systeme bereits auf den Markt brachten. Der Anstoß für die Einführung dieser Leistung kam von technischen Neuerungen im Bereich der GPS Chips, sodass die Innovation als zum Teil durch technologische Entwicklungen angetrieben wurde (sog. „technology push“).

## Entstehung und Vernetzung

Die Idee der Kombination einer Versicherungsdienstleistung mit einem Assistenzservice entstand in den 90er Jahren in den USA und wurde in den 2000er Jahren von einem englischen Versicherungsunternehmen aufgegriffen. Beide Versuche scheiterten bei der Markteinführung, sodass UNIQA diese als Beispiele für gescheiterte Dienstleistungsinnovationen verwenden konnte. Technische Entwicklungen, die zu Kostensenkungen der Ortungsgeräte führten, begünstigten die Entscheidung zur Einführung der KFZ-Versicherung SafeLine. Der Anstoß kam intern aus dem Unternehmen, wobei der damalige KFZ-Bereichsleiter und spätere KFZ-Vorstand mit einem starken Interesse für technische Entwicklungen eine zentrale Rolle spielte.

Die Anfangsidee hinter der Dienstleistungsinnovation war, die Technik zusammen mit der Versicherung in eine Paketlösung zu bringen. Die Versicherung sollte mit einem Zusatzpaket bereichert werden, das den Kunden/Innen in einer Notfallsituation unterstützen sowie das Fahrzeug bei einem Diebstahl orten könne. Die gefahrenen Kilometer sollten außerdem in die Prämie einfließen, weil die KFZ Nutzung ebenfalls einen risikorelevanten Faktor darstellt. Die Phase der Produktgenese war strukturiert, insofern als dass eine Projektgruppe mit zirka zehn MitarbeiterInnen gegründet wurde, die eine Machbarkeitsstudie durchführte. Das Team setzte sich aus Personen verschiedener Bereiche zusammen: unter anderem Versicherungsmathematik, KFZ-Sparte, Betriebsorganisation zur Koordination der Ablaufprozesse, Marketing, Vertrieb, IT sowie Legal and Compliance. Zusätzlich wurden Zusatzressourcen für ein Consultingunternehmen zur Abwicklung administrativer Angelegenheiten zur Verfügung gestellt. In einer ersten, kreativen Phase suchte das Team nach passender Technik und deren möglichen Einsatz, wobei unterschiedliche Ortungssysteme systematisch verglichen und evaluiert wurden. Mit dem letztendlich ausgewählten System wurde ein Testbetrieb mit 300 KundInnen durchgeführt. Dadurch konnte eine Kundeneinbindung gewährleistet werden, in der positives Kundenfeedback bezüglich der Dienstleistungscharakteristika kanalisiert wurde. In diese Phase fiel die endgültige Entscheidung, die Einführung der Dienstleistung zu verfolgen. Durch den Testbetrieb konnten die Anforderungen an den Anbieter der Technik sowie der Assistenzdienste konkret abgeleitet werden.

Die Entwicklung der Dienstleistung war ebenso vom Ziel der UNIQA motiviert, Innovationsführerin in der Branche zu sein, weswegen auf eine frühe Markteinführung Wert gelegt wurde. So wurde ein Datum der Markteinführung als Projektziel gesetzt. 2008 fand auch die Markteinführung der SafeLine statt und seit 2009 konnte sich das Produkt am KFZ-Versicherungsmarkt etablieren.

Die Erbringung der Assistenzdienstleistung rund um die Ortung des Fahrzeuges benötigt ein Netzwerk mit Partnerunternehmen, weil UNIQA als Versicherung nicht die nötigen Kompetenzen bzw. Infrastrukturen hat. Bereits während des Testbetriebs wurde ein Consultingunternehmen für die Administration zur Seite gezogen. Daneben kam es zu einer Zusammenarbeit mit dem Institut für Menschenrechte der Universität Wien, um datenschutzrechtliche Fragen bei der Ausübung der Assistenzdienste und mögliche Konflikte mit der Rolle eines Versicherers zu erörtern. Aufgaben, die nicht zur Kernkompetenz der Versicherung gehören, wurden ausgelagert: UNIQA wählte ein Generalunternehmen, das für Technik sowie für die Einsatzzentrale und das Netz an Einbaupartnern für das Ortungssystem verantwortlich ist. Ein Assistenzdienstleistungsunternehmen wurde mit der Führung der Serviceverträge zu den Assistenzleistungen beauftragt. Dieses Unternehmen garantiert die Erfüllung der Serviceverträge: Assistenzdienste, die Notfall, Unfall und Diebstahl betreffen. Daneben zeigt es sich auch für die Montage der Ortungsgeräte verantwortlich. Die für die Assistenzdienstleistungen nötige Einsatzzentrale wurde von einem österreichischen Automobilclub und ein Callcenter von einem seiner Tochterunternehmen gestellt.

Die Kooperation mit den Partnerunternehmen ist institutionalisiert, insofern als dass es mehrmals im Jahr Besprechungen zu Produktneuerung, Erfahrungsberichten, internen Abläufen, etc. gibt. Dieses wird im Rahmen eines Jour Fixe organisiert.

## Institutionelle Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens UNIQA waren für die Entwicklung der Dienstleistung SafeLine förderlich, wobei vor allem der Vorstandsbereich aufgrund einer auf Innovationsführerschaft in der Branche ausgelegten Strategie das Projekt unterstützte. Im Detail bedurfte es finanzieller sowie personeller Ressourcen, die für mehrere Monate zur Verfügung gestellt wurden. Die Ideenfindung ist institutionalisiert, indem innerhalb der KFZ-Sparte Ideen zu Produktneuerungen innerhalb von Workshops an den Vorstand, den Bereichs- oder Teamleiter herangetragen werden können.

Auf dem Markt der KFZ-Versicherungen herrscht ein Verdrängungswettbewerb, weswegen sich UNIQA durch das Leistungsangebot zu differenzieren versucht.

Für die Erbringung der Assistenzdienste ist ein Funktionieren der Abläufe und der Kommunikation zwischen UNIQA und seinen Partnerunternehmen notwendig, die sich in regelmäßigen Treffen zusammefinden. Der Vertrieb der Assistenzdienste, der unter die Kompetenz von UNIQA fällt, beruht auf einem österreichweiten Netzwerk an VertriebspartnerInnen. Durch einen regelmäßigen Austausch mit diesen Netzwerken gelangen Rückmeldungen über das Produkt an UNIQA, was für die Vermarktung und Weiterentwicklung von SafeLine von großer Bedeutung ist.

Die Finanzierung der Produktentwicklung und Markteinführung wurde von UNIQA und den Partnerunternehmen getragen, sodass keine Finanzierung von außen notwendig war – was UNIQA betrifft. Es wurde in diesem Zusammenhang auch keine öffentliche Förderung in Anspruch genommen, auch weil im Unternehmen keine möglichen Förderungen bekannt waren. Das technische Entwicklungs- und Vertriebsunternehmen wies regelmäßig auf Preisausschreibungen hin, die zu Marketingzwecken eingesetzt werden hätten können, wie etwa der E-Safety Award oder der Staatspreis Verkehr. Die Einreichungen wurden jedoch als zeitaufwendig und nicht nutzenbringend wahrgenommen.

## Wirkungen

Der Erfolg der Dienstleistungsinnovation lässt sich einerseits durch den Kundenzuwachs messen: Es gibt im Jahr 2011 bereits über 40.000 Kunden/Innen mit dem Assistenzdienst SafeLine, wobei pro Monat durchschnittlich 1.500 neue Einbauten stattfinden. Im Segment der Privatkunden/Innen mit Kasko KFZ-Versicherung entspricht das zwischen 15 und 25% der Neuanmeldungen.

Für das Jahr 2010 wurde die Bereitstellung der Dienstleistung SafeLine noch von anderen KFZ-Versicherungsbereichen mitgetragen. Durch den Verdrängungswettbewerb, dem UNIQA ausgesetzt ist, dienen die Assistenzservices andererseits der Differenzierung über das Leistungsangebot. Über die gesamte KFZ-Sparte betrachtet rechnet sich das Produkt durch den Kundenzuwachs in der KFZ-Versicherung.

## Erfolgsfaktoren und Barrieren

Als Erfolgsfaktor für die gelungene Markteinführung der KFZ-Versicherung SafeLine ist die **Bereitschaft innerhalb des Unternehmens**, innovative Ideen zu fördern und für erfolgsversprechende Konzepte ausreichend personelle wie finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Der **Größenvorteil** des Unternehmens ist eine Bedingung dafür.

Das **Produktdesign** als Kombination aus Versicherungsdienstleistung und Assistenzdiensten war für die Marktdurchdringung von entscheidender Bedeutung. Im Konkreten stellte sich die **Vermarktung** der Dienstleistungsinnovation mit Fokus auf Sicherheitsaspekte als Erfolgsfaktor heraus. Einerseits fühlen sich die Kunden/Innen dadurch angesprochen, was durch den Kundenzuwachs belegt wird. Andererseits ist das Produkt durch diese Art der Vermarktung auch für die Vertriebsmitarbeiter

rInnen verkaufbar, obwohl Telematikdienstleistungen ein komplett neues Thema für den Vertrieb darstellen. Der Erfolg der KFZ-Versicherung hängt maßgeblich vom Vertrieb der Assistenzdienstleistungen durch das Vertriebsnetzwerk ab.

Die **Skalierung und Größe des Produktangebots** sowie Strategie der Vermarktung mit Fokus auf Privatkunden/Innen in bestimmten KFZ-Versicherungssegmenten ist das Ergebnis einer systematischen Konzeptionsphase. In der Entwicklungsphase analysierte das Projektteam auch Fallstudien zu gescheiterten Dienstleistungsinnovationen zu Ortungsdiensten von Versicherern und konzipierte auf Basis der gewonnenen Erkenntnis den Marktauftritt, das Produktdesign und die Werbelinie, die als Grundlagen für den Markterfolg von SafeLine genannt werden.

Ein weiterer Erfolgsfaktor bei der Produktentwicklung war die **frühe Ausgliederung der Bereitstellung von Assistenzdienstleistungen** an die Partnerunternehmen. In diesem Zusammenhang spielt die funktionierende Zusammenarbeit eine zentrale Rolle, die in regelmäßigen Sitzungen und Workshops stattfindet. Auf Seiten der Vertriebsorganisation ist die Zusammenarbeit und Kommunikation von zentraler Bedeutung, wobei vor allem die operativen Produktfragen behandelt werden.

Andererseits gab es eine Reihe von Hürden, die es während der Entwicklungsphase zu überwinden galt: Das **Finden eines passenden Technikanbieters**, der auch bei Assistenzdiensten Erfahrung hatte, bedurfte einer Ausschreibung und musste den Erfordernissen des Test- und insbesondere Echtbetriebes genügen.

Da SafeLine eine Kombilösung zwischen Assistenzservice und Versicherung ist, gab es **rechtliche Hürden** zu bewältigen. Vor der Einführung des Produkts mussten datenschutz- und konsumentenschutzrechtliche Fragen geklärt werden, bei deren Lösung UNIQA unter anderem auch mit der Universität Wien zusammenarbeitete. Im Konkreten kann das Ortungssystem standortbezogene Daten aufzeichnen, sodass garantiert werden musste, dass jede/r Beteiligte gerade nur jene Daten erhält, die er/sie zum Erbringen der Leistung benötigt.

## 4.4 Weniger wissensintensive marktorientierte Dienstleistungen und andere weniger wissensintensive Dienstleistungen

### 4.4.1 Bestattung Wien<sup>25</sup>

**Unter Thanatopraxie sind Maßnahmen zur ästhetischen Aufbahrung von Verstorbenen zu verstehen. Thanatopraktische Behandlungen kommen insbesondere dann zum Einsatz, wenn das Aussehen von Verstorbenen durch schwere Krankheit oder einen schweren Unfall in Mitleidenschaft gezogen wurde und Angehörige den/die Verstorbene/n noch einmal sehen möchten.**

#### Kontext

Die Bestattung Wien GmbH wurde 1907 gegründet und ist heute eines der größten Bestattungsunternehmen Europas. Derzeit hält das Unternehmen mit jährlich rund 18.000 Bestattungsdienstleistungen einen Marktanteil von etwa 90% in Wien (Wiener Stadtwerke 2010, Seite 30)

Die Bestattung Wien agiert unter der B&F Wien Bestattung und Friedhöfe GmbH, welche alle Anteile an den Tochtergesellschaften des Konzerns in dem Bereich hält (Friedhöfe Wien, Sargerzeugung Atzgersdorf, Tierfriedhof Wien, etc.). Die B&F Wien erzielte im Jahr einen Umsatz von 68,8 Mio. EUR mit durchschnittlich 884 MitarbeiterInnen. Insgesamt sind die Sterbezahlungen leicht rückläufig. Trotzdem konnte die B&F Wien konnte die Umsatzerlöse mit ihren Dienstleistungen um 4,4% steigern (Wiener Stadtwerke 2010, Seite 94).

Das Bestattungswesen ist eine per se konservative Branche, in der Pietät und soziale Rücksichtnahme von großer Bedeutung sind. Dennoch handelt es sich um einen Wirtschaftszweig, in dem die beteiligten Unternehmen - wie in anderen Dienstleistungsbranchen - Umsätze generieren müssen, um ihren Fortbestand zu sichern.

Dies wurde im Fall der Bestattung Wien insbesondere ab dem Jahr 2002 mit der Liberalisierung des Bestattungswesens relevant. Während das Unternehmen bis zu diesem Zeitpunkt weitgehend als Monopolist im Wiener Bestattungswesen tätig war, fiel mit der Reform der Gewerbeordnung im Jahr 2002 die Bedarfsprüfung im Bestattungswesen weg. Somit konnte grundsätzlich jede Person mit der entsprechenden Befähigung ein Bestattungsunternehmen gründen und auf dem Markt aktiv werden.

Vor diesem Hintergrund wurden neue Wege gesucht, Umsätze zu halten und sich von potentiellen neuen Konkurrenten zu differenzieren. Ein erster Schritt war die ISO 9001 Zertifizierung und die Optimierung der bestehenden Prozesse. Daraufhin stand die Einführung von neuen Dienstleistungen. Begonnen wurde mit dem Angebot eines Erinnerungsdiamanten aus der Asche von Verstorbenen, welcher allerdings aus gesetzlichen Gründen in der Schweiz angefertigt wird. Nachdem der Erfolg dieses Angebotes allerdings auf Grund der hohen Kosten mäßig war, wurden weitere Dienstleistungen, u.a. thanatopraktische Behandlungen angedacht. Neben der Herstellung Fingerprints aus Edelmetall führte dies unter anderem zur Einführung von Gesichts- und Handplastiken und Fingerabdrücken. Mittlerweile dient eine der beiden jährlichen Pressekonferenzen des Unternehmens der Vorstellung von neuen Dienstleistungen, womit auch innerhalb des Unternehmens ein gewisser Grad der Institutionalisierung rund um diese Daten zur Ideenfindungs- und Innovationsprozessen verbunden ist.

<sup>25</sup> Falls nicht anders zitiert, beziehen wir die Informationen für unsere Fallbeschreibung und Interpretation aus einem Leitfaden-Interview mit Dr. Christian Fertinger, Geschäftsführer der B&F Wien – Bestattung und Friedhöfe, am 19.07.2011.

## Die Dienstleistungsinnovation

**Unter Thanatopraxie sind jegliche Maßnahmen zur ästhetischen Aufbahrung von Verstorbenen zu verstehen, mit deren Hilfe es möglich ist, den Verfallsprozess für mehrere Wochen zu verzögern, um so etwa im Ausland lebenden Angehörigen eine Anreise zum Begräbnis zu ermöglichen. Darüber hinaus kommen thanatopraktische Behandlungen zur Anwendung, wenn eine Aufbahrung erwünscht ist, dies aus ästhetischen Gründen sonst allerdings nicht möglich wäre. Die konservierenden und kosmetischen Eingriffe ermöglichen die ästhetische Erscheinung eines Verstorbenen für einen Zeitraum von rund drei Wochen.**

Nach der österreichischen Thanatopraxieverordnung sind unter Thanatopraxie „die Verzögerung der der Autolyse (Verwesung) und rekonstruktive Arbeiten zum Beispiel an Unfalltoten sowie die Wiederherstellung der optisch-ästhetischen Erscheinung von Verstorbenen zum Zweck der pietätvollen Abschiednahme“ zu verstehen.<sup>26</sup>

Im Allgemeinen wird diese Dienstleistung unter dem Begriff der Einbalsamierung („embalming“) seit langem in anderen Staaten, insbesondere der USA und Großbritannien, angeboten. In diesen Ländern ist die Nachfrage auf Grund der Tradition, Verstorbene offen aufzubahren, schon seit längerer Zeit gegeben.

Die Bestattung Wien bietet thanatopraktische Dienstleistungen in erster Linie zur Differenzierung als universeller Dienstleister im Bestattungswesen an. Die Hauptmotivation zur Entwicklung der Dienstleistung besteht in der Ergänzung des Dienstleistungsportfolios des Unternehmens und dient nicht direkt als Umsatzträger für das Gesamtunternehmen.

Laut Oslo Manual (OECD 2005a) handelt es sich bei der beschriebenen Innovation sowohl um eine **Produkt- als auch Prozessinnovation**. Einerseits wird eine neue Dienstleistung angeboten, welche zuvor auf dem österreichischen Markt nicht angeboten wurde, andererseits sind zur Erbringung der Dienstleistung neue Methoden, Kenntnisse und Materialien notwendig. Thanatopraktische Behandlungen durften vor der Verabschiedung der Thanatopraxieverordnung, welche unter anderem auf Betreiben der Bestattung Wien entstand, nicht bzw. nicht von Bestattungsunternehmen durchgeführt werden. Insofern war die Innovation neu für den Markt (*new to the market*). Allerdings sollte berücksichtigt werden, dass derartige Dienstleistungen in anderen Ländern und Märkten schon seit langem angeboten werden.

Insofern kann die Innovationsstrategie als **nachfolgende Adaptionstrategie** interpretiert werden. Allerdings kommen auch wichtige Elemente zum Tragen die dem eher Produktentwicklung entsprechen, da das Unternehmen die Dienstleistung als erstes in Österreich angeboten hat und auch mit den damit verbundenen Herausforderungen konfrontiert war (keine Schulungsangebote, unzureichende Regulierungen, etc.). Aus internationaler Perspektive hingegen ist von einer nachfolgenden Adaptionstrategie auszugehen, da die Dienstleistung in anderen, auch europäischen Ländern, schon seit geraumer Zeit angeboten wird. Im Laufe des Innovationsprozesses (siehe nächstes Kapitel) konnte hierbei durchaus auf das Know-How der dortigen Unternehmen zurückgegriffen werden.

<sup>26</sup> Verordnung des Bundesministers für Wirtschaft und Arbeit über die fachliche Befähigung für die Thanatopraxie (Thanatopraxie-Verordnung), StF: [BGBl. II Nr. 218/2006](#), abgerufen via RIS, 11.10.2011

## Entstehung und Vernetzung

Der Impuls zur Einführung neuer Dienstleistungen entstand durch Liberalisierung und der damit verbundenen Öffnung des Marktes für Bestattungen in Wien. Um trotz der Öffnung des Bestattungsmarktes einen möglichst hohen Marktanteil zu behalten, wurden im Rahmen der Strategieentwicklung verschiedene Maßnahmen, wie etwa neue Dienstleistungsangebote, entwickelt. Neben thanatopraktischen Behandlungen führte dies unter anderem zur Einführung von Gesichts- und Handplastiken, Fingerabdrücken oder zur Herstellung von Diamanten aus der Asche von Verstorbenen.

Genereller Impuls war hierbei die Gewerbeordnung 2002, welche durch die Liberalisierung zu einem allgemeinem Innovationsschub im Unternehmen führte. Zusätzlich wurde in der Gewerbeordnung erstmals der Begriff Thanatopraxie eingeführt. Obwohl der Begriff in die Gewerbeordnung eingeführt wurde, gab es zum damaligen Zeitpunkt allerdings weder eine adäquate Ausbildung noch detaillierte Vorschriften zur Ausführung thanatopraktischer Behandlungen. Aus diesem Grund wurde auf bestehende Ausbildungsprogramme im europäischen Ausland, in Deutschland sowie Großbritannien und Frankreich, zurückgegriffen. Bei der Einschätzung der im Ausland angebotenen Schulungen konnte auf das Wissen und die Kontakte eines Mitarbeiters zurückgegriffen werden, welcher zuvor eine andere Ausbildung im Bestattungswesen in Deutschland absolviert hatte.

Zudem war die Abgrenzung beziehungsweise der Neuheitsgrad zu etablierten Methoden der Konservierung von Verstorbenen nicht klar definiert. Konservierungen wurden vor 2002 fast ausschließlich im Zusammenhang mit Überführungen in andere Staaten und auf Grundlage dortiger Regulierungen von ÄrztInnen durchgeführt. Schließlich wurden in Kooperation mit der Ärzteschaft im Kaiser-Franz-Josef Spital in Wien 2005 erste thanatopraktische Maßnahmen durchgeführt, nachdem erste MitarbeiterInnen die Ausbildung im Ausland erfolgreich absolviert hatten.

Im Jahr 2006 entschloss sich die Bestattung Wien, einen eigenen Thanatopraxieraum einzurichten. Die hierfür notwendigen Investitionen konnten auf Grund der Größe des Unternehmens aus dem laufenden Budget bestritten werden. Parallel dazu wurde unter Einbeziehung der Wirtschaftskammer die Thanatopraxieverordnung erarbeitet und schließlich beschlossen. Ergänzend wurde auch ein Lehrgang in diesem Bereich etabliert, welcher 2006/2007 erstmals in Graz stattfand.<sup>27</sup>

Der laufende Wissensaustausch, sowie die Beschaffung von Spezialflüssigkeiten, erfolgt über informelle Netzwerke bzw. ebenfalls über eine Arbeitsgruppe zu Thanatopraxie im Rahmen der Aktivitäten der Wirtschaftskammer. Neben der Schulung der MitarbeiterInnen, welche die Behandlungen durchführen, war zudem eine Schulung der MitarbeiterInnen mit Kundenkontakt notwendig. Hier stellt die Einführung von neuen Dienstleistungen immer eine Herausforderung dar, nachdem besondere Kompetenzen notwendig sind, da sich die KundInnen, sprich Angehörige, eines Bestattungsunternehmens in einer persönlichen Ausnahmesituation befinden.

Obwohl die Entwicklung und Einführung der für den österreichischen Markt neuen Dienstleistung auch auf Grund ihrer spezifischen Charakteristika nicht in Zusammenarbeit mit speziellen Kunden betrieben wurde, wurde die Dienstleistung seit Beginn des Angebots der Bestattung Wien nachgefragt. Vor der Einführung der Dienstleistung durch die Bestattung Wien wurde diese direkt bei ÄrztInnen nachgefragt, weshalb insbesondere zu Beginn kooperiert wurde. Thanatopraktische Maßnahmen werden in Österreich zum heutigen Zeitpunkt fast ausschließlich von Bestattungsunternehmen oder spezialisierten ThanatopraktikerInnen durchgeführt.

Das neue Dienstleistungsangebot wurde im Rahmen der halbjährlichen Pressekonferenz bekannt gegeben. Diese Pressekonferenzen basieren auf Studien im Auftrag der Bestattung Wien zu aktuellen Trends und Meinung der Bevölkerung zu Themen im Zusammenhang mit Bestattungsdienstleistungen.

27 Sowohl die Räumlichkeiten als auch die allgemeine Situation der Gerichtsmedizin in Wien war mitentscheidend für die Etablierung des Lehrgangs in Graz.

Im Rahmen dieser Studien wurde auch vor der Markteinführung die Stimmung der Bevölkerung abgefragt, wobei es keine negativen Reaktionen gab. Neben der Präsentation der Studienergebnisse werden im Rahmen der Pressekonferenzen immer wieder neue Dienstleistungen und Produkte vorgestellt, um mehr Aufmerksamkeit für das Dienstleistungsportfolio des Unternehmens zu generieren.

### **Institutionelle Rahmenbedingungen**

Die Innovation wurde organisatorisch innerhalb der Bestattung Wien entwickelt, während die Finanzierung aus den laufenden Budgets des Unternehmens sichergestellt wurde. Hierbei stellte vor allem die Einrichtung eines eigenen Thanatopraxieraums eine größere (sechsstellige) Investitionssumme dar. Diese Investition wurde allerdings erst nach einer anfänglichen Testphase unternommen, in der ein geeigneter Raum in Graz angemietet wurde. Förderungen wurden nicht in Anspruch genommen und waren nicht erforderlich für die Entwicklung und Platzierung der Dienstleistung auf dem Markt. Im Hinblick auf die Rolle der öffentlichen Hand ist vor allem die De-Regulierung des Bestattungsmarktes anzuführen, welche den Impuls für die Innovationsaktivitäten gab.

Im Laufe der Entwicklung der Dienstleistungsinnovation war vor allem die Wirtschaftskammer eine wichtige Plattform zur Vernetzung als auch zur Interessensvertretung beim Zustandekommen der Thanatopraxieverordnung, welche den gesetzlichen Rahmen für die Dienstleistung absteckt. Zudem wurde im Rahmen der Wirtschaftskammer ein Arbeitskreis einberufen, welcher einerseits einen Pool von Materialien für thanatopraktische Behandlungen verwaltet und andererseits über die einzelnen Betriebe hinaus Verbesserungsmöglichkeiten diskutiert und entwickelt.

Es wurden im Laufe der Zeit verschiedene MitarbeiterInnen in die Entwicklung der Dienstleistung involviert, wobei die Geschäftsführung eine zentrale Rolle spielte. Als Folge der durch die Liberalisierung des Bestattungswesens ausgelösten Innovationsaktivitäten kann mittlerweile von routinemäßigen Ideenfindungsprozessen ausgegangen werden. Es dient eine der beiden jährlichen Pressekonferenzen des Unternehmens der Vorstellung von neuen Dienstleistungen, womit auch innerhalb des Unternehmens ein gewisser Grad der Verbindlichkeit und Institutionalisierung der Ideenfindungs- und Innovationsprozessen rund um diese Termine verbunden ist.

### **Wirkungen**

Die Bestattung Wien hat bis Juli 2011 knapp über 660 thanatopraktische Behandlungen durchgeführt und liegt mit dieser Zahl an erster Stelle in Österreich. Die Kosten für eine thanatopraktische Behandlung betragen in etwa 500 – 800 EUR. Die Preisentwicklung ist hierbei die letzten Jahre stabil, bzw. geht mit allgemeinen Preissteigerungen einher. Andererseits besteht auch kein Preisdruck auf Grund von Mitbewerbern, welche derartige Leistungen günstiger anbieten würden.

Preissteigerungen zur Erhöhung der Gewinnmarge wurden vom Unternehmen nicht durchgeführt, da die Gefahr der Kannibalisierung anderer Dienstleistungen besteht. Dies ist insbesondere relevant da Bestattungen bereits ohne thanatopraktische Behandlungen Kosten in der Höhe von 4000 – 4500 EUR verursachen. Dieses Gesamtbudget wird nach den Erfahrungen des Unternehmens selten überschritten. Generell gilt es zu bedenken, dass dies in Relation zu ungefähr 18.000 Bestattungen insgesamt pro Jahr eine relativ kleine Anzahl darstellt. Obwohl thanatopraktische Behandlungen derzeit weniger als ein Prozent des Umsatzes ausmachen, werden die Behandlungen kostendeckend durchgeführt. Thanatopraxie wird von Seiten des Unternehmens weniger als Umsatz- und Gewinnträger sondern zur Differenzierung von Mitbewerbern betrachtet. Ziel der Dienstleistung ist es, als größtes Bestattungsunternehmen am Markt den KundInnen ein möglichst breites Portfolio an Dienstleistungen anzubieten, wozu nach Einschätzung des Unternehmens auch thanatopraktische Behandlungen gehören.

## Erfolgsfaktoren und Barrieren

Als Erfolgsfaktor wird die **Größe des Unternehmens** und die damit verbundene finanzielle Position angeführt. Zudem erweist sich die Unternehmensgröße sowie der hohe Marktanteil als notwendig, um eine kritische Masse potentieller NachfragerInnen zu haben. Die notwendigen Investitionen, wie bspw. ein Thanatopraxieraum, sind für kleinere Bestattungsunternehmen nur schwer möglich bzw. es ist kaum eine sinnvolle Auslastung zu erreichen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist in der **Liberalisierung des Bestattungswesens** in Österreich zu sehen, welche die Notwendigkeit für Innovationen im Unternehmen unterstrich. Insbesondere zur Überwindung unternehmensinterner Barrieren war die zu erwartende Konkurrenz eine wichtige Legitimation der Innovationsaktivitäten.

Eine wichtige Barriere war der lange Zeitraum zwischen der Erwähnung des Begriffes Thanatopraxie in der Gewerbeordnung im Jahr 2002, aber die **verspätete Verabschiedung der Thanatopraxieverordnung** erst vier Jahre später. Weiters bestanden keinerlei Ausbildungsprogramme auf diesem Gebiet in Österreich, welche erst in den folgenden Jahren im Rahmen der Interessensvertretung aufgebaut wurden. Die zu Beginn notwendige **Ausbildung im Ausland** war mit zusätzlichem personellem und finanziellem Aufwand verbunden, welcher allerdings auf Grund der Größe des Unternehmens bewältigt werden konnte. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass insbesondere für kleinere und mittlere Bestattungsunternehmen die notwendigen Investitionen in Infrastruktur und Humanressourcen auf Grund der relativ wenigen Fälle in denen thanatopraktische Behandlungen gewünscht werden, prohibitiv hoch sind.

Neben diesen Barrieren wird der Markt nach wie vor von den etablierten, teilweise ehemals öffentlichen Bestattungsunternehmen dominiert und ist für kleinere und mittlere Bestattungsunternehmen sowie für Neueinsteiger nur schwer zugänglich.

### 4.4.2 Denzel Mobility<sup>28</sup>

**Denzel Mobility bietet seinen KundInnen die bedarfsgerechte Nutzung von Fahrzeugen, ohne diese selbst besitzen zu müssen. Mit Car Sharing wird es möglich, das für die jeweilige Situation passende Fahrzeug zu benutzen und nur für die Dauer der Nutzung zu bezahlen. Die Fahrzeuge können an unterschiedlichen Standorten 24 Stunden am Tag abgeholt und retourniert werden.**

#### Kontext

Die Denzel Gruppe ist eines der führenden Unternehmen in Bereich des Imports sowie des Handels- und Services von Fahrzeugen in Österreich. Neben dem Import von Fahrzeugen vorwiegend japanischer Hersteller für etwa 200 Händlerpartner tritt die Denzel Gruppe auch direkt als Handels- und Servicebetrieb für eine Vielzahl von Automobilmarken in Österreich auf. Daneben ist das Unternehmen auch in anderen Bereichen der Mobilitätsdienstleistungen, wie etwa dem Car Sharing, tätig. Die Wolfgang Denzel Aktiengesellschaft erzielt jährlich etwa 450 Mio. EUR Umsatz und beschäftigt ca. 1000 MitarbeiterInnen. Die Car Sharing Aktivitäten werden seit 2008 in der Gesellschaft Denzel Mobility, einem Joint Venture der Denzel Gruppe mit Mobility Schweiz betrieben.

<sup>28</sup> Falls nicht anders zitiert, beziehen wir die Informationen für unsere Fallbeschreibung und Interpretation aus einem Leitfaden-Interview mit Herrn Michael Röck, Leitung Entwicklung neuer Geschäftsfelder, am 20. 07.2011.

Um gegenüber Krisen in einzelnen Geschäftsfeldern resistenter zu werden, versucht die Geschäftsführung seit etwa zehn Jahren das Kerngeschäft rund um den Handel und Services rund um das Auto auszubauen. Hierbei wurde in den letzten Jahren das Dienstleistungsportfolio sowohl im Bereich des Fahrzeugimports (mehr Marken, neue Technologien) als auch im Handels- und Serviceangebot (Finanzierung, spezielles Kleinschadenservice, An- und Abmeldung, Werkstatt – Flughafen-transfers, etc.) ausgebaut.

Ziel ist es, zentraler Anlaufpunkt rund um das Automobil zu sein - bei dem von der Information vor dem Kauf über die Finanzierung, Anmeldung bis hin zu Wartung alle Dienstleistungen angeboten werden. Einige Aktivitäten des Unternehmens sind insbesondere auf zukünftige Geschäftsfelder ausgerichtet, wozu insbesondere das Car Sharing Angebot zählt, um auch langfristig auf Veränderungen im Kundenverhalten vorbereitet zu sein.

## Die Dienstleistungsinnovation

**Denzel Mobility Car Sharing erlaubt es nach Registrierung, nach dem Selbstbedienungsprinzip rund um die Uhr Fahrzeuge in verschiedenen Größen und Klassen an etwa 200 Standorten in Österreich je nach Bedarf zu benutzen.**

Für die Kunden ist somit die Nutzung eines Autos nicht mehr mit hohen Anschaffungskosten verbunden und der Aufwand für Reparaturen, Reifen, Service, Vignette und Parkplatzsuche fällt weg. Durch die Kooperation mit öffentlichen Verkehrsanbietern soll insbesondere die kombinierte Anwendung von Auto und öffentlichen Verkehrsmitteln unkompliziert erleichtert werden.

Laut Oslo Manuel (OECD 2005b) ist die Dienstleistung als **Prozess- und Produktinnovation** einzuordnen, da das Produkt Car Sharing als solches vor der Entwicklung und Einführung durch Denzel und seine Partner in Österreich nicht bestand (*new to the market*). Zudem wurden die Prozesse, die zur Erstellung der Dienstleistung notwendig sind, erst entwickelt und definiert. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass das Unternehmen in den ersten Phasen (siehe Entstehungsgeschichte und Vernetzung) Car Sharing stärker als Prozessinnovation sah und es als eine Produktgruppe der Autovermietung betrachtete. Dies stellte sich retrospektiv als weniger erfolgreich heraus.

Letztendlich fanden im Rahmen der Entstehungsgeschichte mehrere bedeutende **Prozessinnovationen** statt, welche insbesondere durch den Fortschritt moderner Internet- und Kommunikationstechnologien ermöglicht wurden (Reservierungssystem, Abrechnung, etc.). Zudem fand im Laufe der Zeit eine bedeutende **organisatorische Innovation** statt, in dem die Car Sharing Aktivitäten operational von dem Bereich Autovermietung getrennt wurden und in ein Joint Venture mit Mobility Schweiz eingebracht wurde. Die Innovationsstrategie kann somit am besten als die eines Organisationsentwicklers beschrieben werden (Ruhland et al. 2010).

## Entstehung und Vernetzung

Vor dem Hintergrund der Diversifizierung der Aktivitäten der Denzel Gruppe wurde 1997 in Kooperation mit einem Autofahrerclub unter dem Namen „Easydrive“ der Betrieb des ersten Car Sharing Modells in Österreich aufgenommen. Zuvor stand ein etwa ein- bis zweijähriger Entwicklungsprozess der neuen Dienstleistung. Hierbei mussten vor allem Stellplätze angemietet werden sowie Schulungen für MitarbeiterInnen durchgeführt und ein Telefonservice zur Kundenbetreuung aufgebaut werden.

Die Denzel Gruppe wollte mit Easydrive nicht nur als Dienstleister in das Car Sharing Geschäft einsteigen, sondern gleichzeitig auch den Handel mit den benötigten Fahrzeugen selbst abwickeln. Zeitgleich mit dem Start der Car Sharing Aktivitäten stieg die Denzel Gruppe als Franchisenehmer einer großen europäischen Marke auch in das Mietwagengeschäft ein. Zur selben Zeit wurden in der Schweiz die ersten Car Sharing Modelle umgesetzt. Bei Denzel entstand die Absicht, das Mietwa-

gengeschäft und den Geschäftsbereich Car Sharing parallel aufzubauen, um Synergieeffekte zu nutzen. Das Car Sharing Modell wurde nach Vorbild eines Car Sharing Modells in der Schweiz als Vermietsystem konzipiert, welches ohne Personal die stundenweise Vermietung von Fahrzeugen ermöglichte. Hierbei wurde anfangs auf ein Tresorsystem gesetzt, welches den TeilnehmerInnen des Car Sharing Systems ermöglichte, einen Tresor zu öffnen und die entsprechenden Fahrzeugschlüssel zu entnehmen. Zusätzlich mussten Fahrtenbücher zur Abrechnung geführt werden.

Im weiteren Verlauf stieg der Autofahrerclub aus dem Joint Venture aus und die Autovermietung und Car Sharing wurden in einer Gesellschaft zusammengeführt, welche für das operative Geschäft des Car Sharings, als auch für das Mietwagengeschäft war. Die Vermietung von Fahrzeugen unter dieser Marke wurde schließlich aufgegeben und in der Folge unter der Marke Denzel Drive weitergeführt.

Während schon 2002 Vereinfachungen im Buchungsprozess durch die Einführung von KeyCards als elektronische Schlüssel realisiert werden konnten, wurde im darauffolgenden Jahr ein Lizenzvertrag mit Mobility Schweiz abgeschlossen. Im Rahmen dieses Vertrages fungierte das Schweizer Unternehmen als Software- und Know-How Lieferant. Die bestehenden Buchungssysteme wurden auf Basis von Softwarelösungen von Mobility Schweiz umgestellt, wobei intern kleinere Anpassungen der Software an die lokalen Gegebenheiten durchgeführt wurden. Bis zu diesem Zeitpunkt wird der wirtschaftliche Erfolg von Seiten Denzels als „mäßig“ eingestuft. Nachdem die Dienstleistungen im Bereich Car Sharing und Autovermietung in einer Gesellschaft verankert waren und der größte Teil des Umsatzes im Bereich der Autovermietung erzielt wurden, lag diese auch stärker im Fokus der Geschäftsführung, während die Car Sharing Aktivitäten ein Schattendasein fristeten.

2007 wurde im Rahmen einer Restrukturierung der Denzel Gruppe entschieden, dass Car Sharing einerseits nicht in der Kernkompetenz der Denzel Gruppe liegt, andererseits aber ein Zukunftsfeld für die Automobilbranche ist. Folglich wurden das Mietwagengeschäft und die Car Sharing Aktivitäten getrennt und die Mietwagenaktivitäten abgegeben. Der Bereich Car Sharing wurde in ein gemeinsames Joint Venture mit dem früheren Technologielieferanten Mobility Schweiz eingebracht und firmiert seit 2008 unter Denzel Mobility.

### **Institutionelle Rahmenbedingungen**

Die Entstehungsgeschichte von Denzel Mobility Car Sharing ist wie bereits im vorhergehenden Kapitel beschrieben von unterschiedlichen institutionellen Settings geprägt. Gegenwärtig ist Denzel Mobility ein Joint Venture, welches zu jeweils 50% im Besitz der Denzel Gruppe bzw. Mobility Schweiz ist. Die operative Geschäftsführung wird hierbei von Mobility Schweiz ausgeübt, während Denzel das lokale Know-How sowie die Fahrzeuge einbringt.

Die Finanzierung der Car Sharing Aktivitäten erfolgte größtenteils durch die laufenden Umsätze der Denzel Gruppe, wobei öffentliche Förderungen kaum in Anspruch genommen wurden. Das Investment kann mit etwa 2,5 Millionen Euro beziffert werden, wobei dieses auf Grund des hohen Umsatzes und der überdurchschnittlichen Rendite der Denzel Gruppe finanziert werden konnte. Es wurde berichtet, dass Car Sharing oft in Studien einschlägiger öffentlicher Institutionen genannt und positiv beurteilt wurde, jedoch keine tatsächlichen Initiativen von Seiten der öffentlichen Hand unternommen wurden. Eine Trendwende wird hierbei erst in Verbindung mit dem Thema Elektromobilität gesehen. In diesem Zusammenhang wurde Car Sharing zu einem größeren Thema, nachdem die Stau- und Parkplatzproblematik in Städten nicht durch den Ersatz benzinbetriebener Fahrzeuge durch Elektrofahrzeuge gelöst werden kann.

Gegenwärtig wird die Rolle der öffentlichen Hand positiver beurteilt, wobei bestimmte Regulierungen, wie etwa die Parkraumbewirtschaftung und mangelnde Sonderregelungen für Car Sharing Fahrzeuge, weiterhin als bedeutende Barriere angesehen werden.

## Wirkungen

Denzel Mobility Car Sharing hat derzeit etwa 10.500 KundInnen in Österreich und konnte im Jahr eine Steigerung bei der Anzahl der Fahrten um knapp zehn Prozent und ein Umsatzwachstum von sechs Prozent verzeichnen, womit das Unternehmen ein ausgeglichenes Jahresergebnis erzielen konnte. Derzeit umfasst das Car Sharing Angebot ca. 200 Fahrzeuge. Der Umsatz beträgt in etwa vier Millionen Euro jährlich. Insgesamt war seit 1997 ein Investment von zwei bis 2,5 Millionen Euro notwendig, bis das Unternehmen 2010 erstmals kostendeckend betrieben werden konnte.

Innerhalb der Denzel Gruppe wird das Joint Venture als vielversprechend angesehen, welches die Entwicklung der Gruppe auch vor dem Hintergrund potentieller Veränderungen im Mobilitäts- bzw. Kaufverhalten auf eine breitere Basis stellt und somit zukunftssicherer macht.

Generell wird in der Automobilbranche eine Entwicklung zur Dienstleistung konstatiert, was sich auch im zunehmenden Einstieg von Automobilfirmen in den Bereich Car Sharing zeigt. Zudem bieten auch Leasinggesellschaften vermehrt Car Sharing Modelle im Rahmen von Leasingverträgen an. Hierdurch entsteht verstärkt Wettbewerb in einem Markt, in dem sich Akteure aus unterschiedlichen Bereichen als „Full Service“ Anbieter im Sinne eines one stop shops zu positionieren versuchen.

Die Denzel Gruppe sieht sich auf Grund ihrer langjährigen Erfahrung, der bereits bestehenden Kundenbasis sowie den Zuwachszahlen und dem gegenwärtig bereits kostendeckenden Betrieb ihres Car Sharing Systems in einer guten Ausgangsposition.

## Erfolgsfaktoren und Barrieren

Die Denzel Gruppe ist seit mehr als einem Jahrzehnt im Bereich des Car Sharing aktiv und hatte in diesem Zeitraum Lernprozesse durchlaufen, an Hand derer sich sowohl Erfolgsfaktoren als auch Barrieren für Dienstleistungsinnovationen auf diesem Gebiet identifizieren lassen.

Als Erfolgsfaktor ist die **Fokussierung des Car Sharings in einer eigenen Gesellschaft** anzuführen, wodurch auch die Positionierung der Car Sharing Aktivitäten im Unterschied zum Vermietungsgeschäft klarer definiert wurde. Zudem sind die Vernetzung und **Einbindung eines im Car Sharing Bereich etablierten internationalen Partners** als wesentliche Erfolgsfaktoren anzuführen. Die Gründung einer eigenen Gesellschaft ist insofern als Erfolgsfaktor anzusehen, als dass die gegründete Gesellschaft Denzel Mobility ihre Aktivitäten auf den Car Sharing Bereich fokussieren kann und operativ unabhängig von den anderen Geschäftsbereichen der Denzel Gruppe ist.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Fortbestand der Dienstleistung auch in wirtschaftlich weniger erfolgreichen Zeiten, ist einerseits die **Größe und Ertragskraft des Mutterunternehmens** und andererseits die Unterstützung durch die Geschäftsführung. Insbesondere die Unternehmensgröße (Denzel Gruppe: 500 Mio. Euro Jahresumsatz) ermöglichte es, einen Geschäftsbereich in der Größenordnung von vier Millionen Euro Jahresumsatz aus den laufenden Budgets mitzufinanzieren.

Die **langjährige Unterstützung der Geschäftsführung** der Denzel Gruppe und die Bereitschaft, potentiell in Konkurrenz zum Kerngeschäft des Autoimports- und Handels zu treten, muss als Erfolgsfaktor und notwendige Voraussetzung zugleich angesehen werden. In diesem Zusammenhang ist auch die Bereitschaft eine Dienstleistungsinnovation über viele Jahre weiterzuentwickeln Voraussetzung für den Erfolg der Dienstleistungsinnovation. So wird beispielsweise, abweichend vom ursprünglichen Modell des Car Sharings, auch ein weitgehendes Flottenmanagement für Leihtransporter angeboten (bspw. Möbelhaus IKEA).

Das **steigende Umweltbewusstsein** und die damit verbundene Aufmerksamkeit für das Thema Elektromobilität hat auch zu einem steigenden Interesse am Thema Car Sharing geführt. Während die frühe Erkennung der Relevanz des Themas, welches sich außerhalb des Kerngeschäfts des Unternehmens befindet, als Erfolgsfaktor betrachtet werden kann, setzt dies auch das notwendige Durchhaltevermögen voraus. Daneben sind umweltfreundliche Fahrzeuge für die Zielgruppe der Dienstleistungsinnovation ein wichtiges Kriterium. Derzeit beträgt der CO<sub>2</sub> Ausstoß der Car Sharing Flotte etwa weniger als 130g pro km, während die Neuwagenverkaufsflotte einen CO<sub>2</sub> Ausstoß von ca. 150g pro km ausweist. Dieses Kriterium unterscheidet sich beispielsweise neben anderen Faktoren wesentlich vom Mietwagengeschäft.

Als wesentliche Barriere hat sich das anfangs **nicht ausreichende Verständnis für das Geschäftsmodell** eines Car Sharing Unternehmens und mögliche Synergieeffekte mit dem Mietwagengeschäft herausgestellt. Während auf den ersten Blick wesentliche Synergieeffekte möglich erschienen, stellte es sich im Laufe der Zeit heraus, dass Car Sharing Kunden bspw. andere Fahrzeuge bevorzugen und eine Konstanz im Fuhrpark schätzen. Im Mietwagengeschäft hingegen sind möglichst aktuelle Fahrzeugmodelle in hochpreisigen Ausstattungsvarianten ein Erfolgsfaktor, während Car Sharing KundInnen es schätzen, auf gewohnte Fahrzeuge zurückgreifen zu können. Daneben gerieten die Car Sharing Aktivitäten in der gemeinsamen Organisation mit dem Mietwagengeschäft auf Grund der geringeren Umsätze auch strategisch ins Hintertreffen und waren nicht im Fokus der Geschäftsführung.

Insbesondere im Privatkundengeschäft ist das **mangelnde Kostenbewusstsein** über die realen Kosten der Benützung von Fahrzeugen ein Hemmnis für Car Sharing Modelle. Bei Nutzung eines Car Sharing Modells werden die Kosten dem Kunden/der Kundin transparent vor Augen geführt, während bei der konventionellen Nutzung eines Privat – PKWs oft nur mit den Treibstoffkosten gerechnet wird. Insofern bedarf die Schaffung eines realistischen Kostenbewusstseins auf Kundenseite Zeit und Aufwand, um Car Sharing Neukunden zu gewinnen. Während dieses Bewusstsein im professionellen Bereich keine Barriere darstellt, war/ist hier in einigen Fällen mit Widerstand der für den Fuhrpark verantwortlichen Personen zu rechnen, da die Nutzung von Car Sharing und ein etwaiges Flottenmanagement von Denzel Mobility deren Position im ursprünglichen Unternehmen in Frage stellen kann. Insofern stellen die Routinen und Institutionen, die sich in den vergangenen Jahrzehnten herausgebildet haben, eine Barriere für die Durchsetzung des mit der Dienstleistungsinnovation verbundenen Geschäftsmodells dar.

Eine weitere **Barriere sind Regulierungen im Bereich der Parkraumbewirtschaftung**. Von Seiten der Firma Denzel wurde mehrfach versucht, Fahrzeuge im öffentlichen Raum abzustellen, um einerseits die Kosten für Abstellplätze zu reduzieren und andererseits die Sichtbarkeit der Dienstleistung zu erhöhen. Eine derartige Möglichkeit hätte nach Einschätzung des Unternehmensvertreters wesentlich dazu beigetragen, Car Sharing populärer zu machen. Derzeit gibt es allerdings keine gesetzliche Grundlage für öffentliche Car Sharing Plätze, wie etwa für Taxistandplätze oder andere Parkräume mit spezieller Verwendung. Insbesondere in der Bundeshauptstadt Wien wird an dieser Problematik in Kooperation mit der Stadtverwaltung gearbeitet, wobei dieser Prozess durch die neue Zusammensetzung der Stadtregierung wohl erleichtert wird.

#### 4.4.3 Weltweitwandern<sup>29</sup>

**Die Weltweitwandern GmbH ist ein Reiseveranstalter und bietet nachhaltige Wanderreisen in Gruppen an. Die von Weltweitwandern angebotenen Reisen sollen so sozial, ökonomisch und ökologisch nachhaltig wie möglich sein.**

##### **Kontext**

Wanderreisen haben sich in den letzten Jahren als wachsende Urlaubsform etabliert. Die Teilnehmer einer Wanderreise suchen oft ein besonderes Naturerlebnis oder die Begegnung mit fremden Kulturen. Deshalb sind für diese Reisenden verschiedene Aspekte der Nachhaltigkeit besonders wichtig. Vielfach werden An- und Abreise, Übernachtung, lokale Führer etc. für diese Reisen von den Reisenden selbst organisiert. Eine solche Selbstorganisation ist im Fall einer Fernreise allerdings oft schwierig, da den Reisenden oft entscheidende Informationen zur Qualität des lokalen Angebots fehlen. Hinzu kommt, dass die Prüfung der Nachhaltigkeit des lokalen Angebots aus der Ferne nur schwer möglich ist.

Weltweitwandern sieht sich als Reiseveranstalter, der die Leistungen von Hotels, Fluglinien, lokalen Tourveranstaltern und selbständigen Reiseführern zu eigenständigen Produkten bündelt und diese dann verkauft. Die Produkte werden über den eigenen Katalog, das Internet oder über die Kataloge anderer Reiseveranstalter verkauft. In diesem Markt sind Großunternehmen wie TUI oder Kuoni ebenso zu finden wie Klein- und Kleinstunternehmen mit sehr engen Spezialisierungen. Der Interviewpartner schätzt die Zahl der Mitbewerber im deutschsprachigen Raum auf etwa 70-80 Firmen. Weltweitwandern GmbH als eigenständiges Unternehmen existiert seit etwa zehn Jahren.

##### **Die Dienstleistungsinnovation**

**Die Innovation von Weltweitwandern ist die Entwicklung der nachhaltigen Wanderreise in Gruppen.**

Weltweitwandern sieht sich als Wanderreiseveranstalter, der Gruppenpauschalreisen anbietet, und diese so sozial und ökonomisch verträglich als möglich gestaltet. Beliebte Destinationen im Programm sind etwa die Himalayaregion, mit Nepal, Ladakh und Tibet, der Kilimandscharo, Peru, Marokko sowie in Europa Spanien und Portugal. Auf diese Hauptdestinationen entfällt die Mehrheit der organisierten Touren.

Die Dienstleistung von Weltweitwandern beginnt bei der Beratung vor der Reise, der Organisation des Flugs, Transfers, der Abholung, der Reiseleitung, dem Transport des Gepäcks auf der Reise, Verpflegung, etc. Das Unternehmen profitiert dabei von seiner über die Jahre aufgebauten Reputation und Marktkenntnis. Begünstigt wurde das Wachstum durch den Wanderboom der letzten Jahre.

Nachhaltigkeit hat für die Firma, wie auch in der einschlägigen Literatur (Brundtland 1987) drei Säulen, eine soziale, eine ökologische und eine ökonomische Säule. Soziale Nachhaltigkeit wird als Auftrag verstanden, die Menschen vor Ort (Reiseleiter und Partner vor Ort) nicht auszubeuten. Die lokalen Partnerunternehmen werden im Gegenteil sogar gut zu bezahlen und nach Österreich eingeladen, um ihnen eine gute Ausbildung zu ermöglichen und gut auszurüsten. Nach Ansicht der Firma stellt die soziale Säule die wichtigste Komponente der Nachhaltigkeit dar.

<sup>29</sup> Falls nicht anders zitiert beziehen wir die Informationen für unsere Fallbeschreibung und Interpretation aus einem Leitfaden-Interview mit Herrn Robert Wolf, Weltweitwandern GmbH am 10.08.2011 in Graz.

Ökologische Nachhaltigkeit bedeutet, im Gastland so wenig Spuren wie möglich zu hinterlassen – ins Land hineinzugehen und das Land so verlassen, wie die Gruppe gekommen ist. Ökonomische Nachhaltigkeit bedeutet schließlich auch, dass es der Firma und den Angestellten ökonomisch gut geht. Die Aufgabe ist, das Produkt gewinnbringend zu vermarkten. Weltweitwandern entwickelt die Idee der Nachhaltigkeit auch in einem eigenen Nachhaltigkeitsbericht<sup>30</sup> und durch die Mitgliedschaft und Mitarbeit im "Forum anders reisen" weiter.

Die Firma ist sich aber auch der Grenzen der Nachhaltigkeitsidee im Tourismus bewusst. Die konkrete Ausgestaltung von Nachhaltigkeit vor Ort kann sich zwischen den Ländern unterscheiden, was möglicherweise zu Enttäuschungen der KundInnen aufgrund zu hoher Erwartungen führt. Dem Argument, dass die nachhaltigste Reise eigentlich jene ist, die nie unternommen wird, ist schwer beizukommen.

Deshalb ist es das Ziel, die Reisen so nachhaltig wie möglich zu organisieren. Das Produkt soll letztlich eine Urlaubsreise sein, die Horizonte und Grenzen öffnet. Nicht mehr und nicht weniger. Dies sieht die Firma auch als ihr Alleinstellungsmerkmal an: Abseits der Pfade des Massentourismus neue und überraschende Einblicke in das Land zu gewähren.

Reiseveranstalter sind als weniger wissensintensive Dienstleistung klassifiziert (Ruhland et al. 2010). Laut Oslo Manual (OECD 2005a) handelt es sich bei der Innovation aus der Sicht der entwickelnden Firma um einen um eine **Produktinnovation**. Zwar ist nicht klar, ob Weltweitwandern das Produkt wirklich als erster (*new to the market*) eingeführt hat. Die Firma scheint im deutschen Sprachraum aber zu den ersten Anbietern gehört zu haben, die nachhaltige Gruppenreisen professionell organisiert und angeboten haben. Im Unterschied zu anderen analysierten Innovationen stellt Weltweitwandern allerdings eine **nicht-technologische Produktinnovation** dar. Es ist deshalb schwierig, die Innovation in die von in der vorgeschlagenen Taxonomie von Innovationsstrategien (Ruhland et al. 2010) einzuordnen, da diese Taxonomie keine Kategorie für nichttechnologische Produktentwickler enthält. Würde Weltweitwandern technologische Produktinnovationen entwickeln, wäre die Firma ein Technologieentwickler.

Weiters ist Weltweitwandern ein Beispiel für den Trend im Dienstleistungssektor, Produkte stärker zu differenzieren aus uniformen Dienstleistungen unterscheidbare Markenprodukte zu machen. In dieser Hinsicht stellt Weltweitwandern auch eine **Marketinginnovation** dar. Ein anderer Aspekt einer Marketinginnovation bei Weltweitwandern ist dass die Firma in den letzten Jahren in die Vermarktung seiner Produkte über das Internet, etwa in Sozialen Netzwerken, investiert hat.

## Entstehung und Vernetzung

Der Ursprung des Unternehmens liegt in der privaten Reisetätigkeit des Gründers Christian Hlade und seinen Ansprüchen an seine eigenen Reisen vor etwa 20 Jahren. Herr Hlade hat Diavorträge veranstaltet und über diese Vorträgen Leute gefunden, die mit ihm die gemeinsam Touren gemacht haben. Das erwirtschaftete Geld wurde für Touren verwendet. Mit der Produktion des ersten Katalogs vor etwa zehn Jahren haben sich die Aktivitäten professionalisiert und in der heutigen Form als Unternehmen manifestiert. Derzeit zählt die Firma zwölf MitarbeiterInnen.

Das Angebot ist vielfältig und wird ständig erweitert. Peru, Ladakh, Nepal und Marokko sind Reisen aus der Anfangszeit der Firma, die noch immer wichtige Umsatzbringer sind. In der Firma gibt es zwei Personen, die für Produktentwicklung zuständig sind. Daneben können neue Reisen aber von jeder/m MitarbeiterIn entwickelt werden. Die Firma hat neben Fernreisen in Wanderreisen in Europa

30 Siehe [http://www.fairreisen.at/fairreisen/?page\\_id=849](http://www.fairreisen.at/fairreisen/?page_id=849).

wie etwa Mallorca, Madeira, Rumänien oder Skandinavien diversifiziert. Daneben gibt es Destinationen wie Kolumbien, Usbekistan oder Nicaragua, die einzelnen MitarbeiterInnen am Herzen liegen und aus der Sicht der Firma spannende Reiseangebote bilden, aber aufgrund von Imageproblemen vom Markt deutlich schlechter als die oben genannten Destinationen angenommen werden. Ein Limit für neue Destinationsentwicklungen – innerhalb der Qualitätsstandards der Firma - setzt nur die Begrenztheit des Katalogs, und wenn es keiner bucht, muss man es austauschen.

Wesentlich für die Innovation ist die Vernetzung der Firma mit KundInnen sowie lokalen Agenturen und Tourveranstaltern. Typische Kunden von Weltweitwandern sind gutgestellte Personen ab 40 Jahren - BeamtenInnen, LehrerInnen, ÄrztInnen, PensionistInnen, Privatiers, Sabbaticals etc. Der Stammkundenanteil ist hoch, die Firma hat erkannt dass ihre Reputation in dieser Kundengruppe sehr wichtig für ihren Erfolg ist. Deshalb wird auch versucht keine überzogenen Erwartungen an die Nachhaltigkeit der Reisen zu erzeugen, die zwangsläufig zu Enttäuschungen führen würden. Ebenso wird jede Beschwerde sehr ernst genommen. Die Firma steht auf dem Standpunkt, dass es keine Diskussion über die Qualität der Reise geben sollte. Die Firma versucht auch den Kontakt mit den KundInnen nach absolvierten Reise durch Befragungen, Einladungen, Nachtelefonieren etc. aufrechtzuhalten.

Wichtigster gewerblicher Kooperationspartner sind die lokalen Agenturen und Tourveranstalter. Einige dieser Agenturen sind schon langjährige Partner und werden zum Teil von ÖsterreicherInnen oder Deutschen betrieben die im Ausland leben. Die Erfahrung zeigt, dass die Zusammenarbeit mit diesen Agenturen die von Expatriates betrieben werden einfacher ist. Den Kunden von Weltweitwandern ist wichtig, „in Indien nicht in jedes Teppichgeschäft gezerrt zu werden“. Das ist einfacher, wenn ein/e Deutsche/r oder ÖsterreicherInnen die Agentur betreibt.

Weltweitwandern gibt den Agenturen Qualitätsstandards vor und investiert in die Weiterbildung, so wurde etwa ein Sprachkurs in Graz für Tourführer/innen organisiert. Diese Qualität wird durch eine bessere Bezahlung und Versorgung mit Ausrüstung sichergestellt. Qualitätsprobleme oder Beschwerden von KundInnen werden zum Teil auch gemeinsam vor Ort gelöst. Letzter Schritt in der Qualitätssicherung war die Beteiligung von Weltweitwandern an einer Agentur in Ladakh. Neue Agenturen werden auf Tourismusbörsen oder vor Ort gefunden.

Weitere Kooperationen bestehen im Vertrieb mit anderen Reiseveranstaltern, mit denen einzelne Reisen gemeinsam vermarktet werden.

### **Institutionelle Rahmenbedingungen**

Das Produkt von Weltweitwandern entwickelte sich über die Jahre aus den Erfahrungen mit Kunden und Agenturen sowie der Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsanspruches. Ein wichtiges Thema in dieser Entwicklung, das auch die nächsten Jahre bestimmen wird, ist die Weiterentwicklung der eigenen Marke.

Das Angebot an nachhaltigen Wanderreisen veränderte und erweiterte sich im Laufe der Zeit. Diese Veränderungen waren nicht das Ergebnis eines strukturierten Innovationsprozesses. Verbesserungen des Produkts von Weltweitwandern entstehen durch Ausprobieren, aus dem Bauch heraus, auf Basis von Kreativität und nicht auf Basis von gezielter Suche und wissenschaftlichen Methoden. Ein wichtiges Instrument ist etwa Google Analytics, ein Instrument zur Analyse von Zugriffen auf Webseiten. Google Analytics wird verwendet um besser zu verstehen wer den Webauftritt von Weltweitwandern besucht und welche Teile des Webauftritts, etwa Beschreibungen zu welchen Destinationen, besonders oft betrachtet werden. Der Interviewpartner sieht diese Situation auch als Ergebnis von Zeitmangel, sich strukturiert und systematisch mit einzelnen Themen auseinanderzusetzen und nicht unbedingt als Zeichen, das ein strukturierterer Ansatz in der Produktentwicklung keine Vorteile für die Firma bringt.

Die Finanzierung der Expansion erfolgte über laufende Einnahmen. Öffentliche Förderung wurde bisher nicht in Anspruch genommen, eine Fördermaßnahme finanzierte jedoch für vier Monate das Praktikum einer Studentin der FH Gleichenberg bei Weltweit Wandern.

## Wirkungen

Die Innovation der nachhaltigen Wanderreise hat Weltweitwandern Wachstum über die letzten zehn Jahre beschert und es der Firma ermöglicht, sich in einem Markt von etwa 70-80 Firmen im deutschsprachigen Raum mit sehr niedrigen Eintrittsbarrieren zu behaupten. Die Zahl der MitarbeiterInnen hat sich seit der Gründung auf zwölf Personen erhöht. Die verstärkte Nachfrage nach Wanderreisen während der letzten Jahre hat dieses Wachstum zusätzlich begünstigt. Dabei zeigte sich die Nachfrage nach dem Produkt von Weltweitwandern auch in der Wirtschaftskrise stabil.

## Erfolgsfaktoren und Barrieren

Obwohl die von Weltweitwandern angebotene Dienstleistung als nicht wissensintensiv gilt, ist **Wissen doch der zentrale Faktor**, der den Erfolg des Unternehmens erklärt. Dieses Wissen ist größtenteils nicht explizit vorhanden, etwa in Form eines Handbuchs oder einer Studie, sondern nur implizit in den MitarbeiterInnen. Ein Teil des Wissens wurde durch Workshops in der die Markenposition und die Weiterentwicklung von Weltweitwandern diskutiert wurde explizit gemacht.

Inhaltlich besteht das relevante Wissen von Weltweitwandern einerseits in der **genauen Kenntnis der Nachfrage**. Der Interviewpartner bestätigt, dass über die Jahre große Erfahrung über die Ansprüche von StammkundInnen, die regelmäßig bei Weltweitwandern buchen gewonnen wurde. Diese Ansprüche beziehen sich auf Nachhaltigkeit, aber auch auf erwartete Fixpunkte und Highlights einer Reise, die Qualität der Unterkunft, die Anreise sowie der Reaktion auf neue Destinationen. Die **Reputation der Firma** ist das Ergebnis dieses Wissens. Darüber hinaus versucht die Firma, durch die Weiterentwicklung der eigenen Marke auch auf die Wünsche potentieller zukünftiger Kunden einzugehen. Andererseits ist Wissen über die potentiellen Zulieferer wie Hotels, Fluglinien, lokale Agenturen und Veranstalter von Touren von großer Bedeutung für die Firma.

## 4.5 Produktbegleitende Dienstleistungen in der Sachgütererzeugung

### 4.5.1 Doka

Die Doka GmbH ist ein Komplettanbieter im Bereich der Schalungstechnik für die Bauwirtschaft. Neben seinen Hauptprodukten bietet das Unternehmen auch produktbegleitende Dienstleistungen an. Seit 2007 werden diese Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette standardisiert sowie der Prozess zur Entwicklung neuer Dienstleistungen vereinheitlicht. Ziel ist es, dem Kunden bei allen potentiellen Problemen zu helfen und eine Komplettlösung über alle Phasen des Bauzyklus anzubieten.

#### Kontext

Doka ist ein Unternehmen der Sachgütererzeugung und stellt Schalungstechnik für die Bauwirtschaft her. Schalungen sind Formen, die auf Baustellen zum Gießen von Beton verwendet werden. Neben Schalungen für Wände, Decken oder tragende Stützen fanden Innovationen in den letzten Jahren unter anderem bei Spezialschalungssystemen wie bspw. Klettersystemen für Hochhausprojekte statt. Schalungen sind eine grundlegende Technologie für anspruchsvolle Bauvorhaben, da erst der Einsatz moderner Schalungstechnik die Errichtung von komplizierteren Strukturen aus Beton ermöglicht. Doka ist einer der Weltmarktführer auf diesem Gebiet. Das Unternehmen beschäftigte im Jahr 2010 5.238 MitarbeiterInnen in 70 Ländern und erwirtschaftete einen Umsatz von 712 Mio. Euro. Hauptsitz des Unternehmens ist Amstetten.

Neben der Schalungstechnik an sich bietet die Firma seit Jahrzehnten auch Dienstleistungen rund um ihre Produktpalette an. Beispiele für diese Dienstleistungen sind Mietgeräteservice, Schalungsplanung, Geräteservice (Wartung, Reinigung und Sanierung des Schalungsgeräts) oder Vor-Ort-Unterstützung auf der Baustelle (Richtmeister, Kundendienst, etc.). Das Angebot an Dienstleistungen hat sich über die Jahre in verschiedenen Landesgesellschaften nach Maßgabe der lokalen Nachfrage entwickelt. Neue Dienstleistungen wurden dabei oft basierend auf der Lösung eines spezifischen Kundenproblems entwickelt, wenn sich dieses Problem auch für andere Kunden als relevant erwies.

Das Unternehmen sieht Dienstleistungen als Teil seines Komplettangebots welches sich über den gesamten Bauzyklus erstreckt. Das Ziel dieses Angebots ist es, den Kunden in allen potentiellen Problemen rund um Schalungstechnik und Betonbau Hilfestellung anzubieten. Wie viele Unternehmen der Sachgüterproduktion machte Doka allerdings die Erfahrung, dass die Möglichkeiten einer **direkten Verrechnung von Dienstleistungen** oft begrenzt sind. Dies ist insbesondere der Fall, wenn die Dienstleistungen in der Akquisitionsphase erbracht werden und von den Kunden als unentgeltliche Zusatzleistung wahrgenommen werden. Wie das Fraunhofer-Institut (Lay et al. 2007) betont, sehen Kunden Dienstleistungen oft als "vom Verkäufer materieller Produkte unentgeltlich bereitzustellende Ergänzungen zum Produktgeschäft und sind lediglich bereit, für die materiellen Produkte zu bezahlen".

Über die letzten Jahrzehnte wurden die Bauvorhaben bei denen Schalungstechnik zum Einsatz kommt allerdings immer komplizierter und erfordern somit immer höherwertigere und anspruchsvollere Servicedienstleistungen um die Weiterentwicklungen in der Schalungstechnik erfolgreich zur Anwendung zu bringen. Während es über Jahrzehnte üblich war zusätzliche Dienstleistung nicht oder nur in wenigen Fällen direkt zu verrechnen, erfordert der steigende Dienstleistungsanteil am Gesamtleistungspaket des Unternehmens auch deren Verrechenbarkeit. Diese Services langfristig über die Margen beim Verkauf des Hauptproduktes zu finanzieren, würde langfristig zu einem ökonomisch wenig nachhaltigen Geschäftsmodell führen.

## Die Dienstleistungsinnovation

Als Antwort auf diese Herausforderung lag ein Schwerpunkt der Innovationstätigkeit seit 2007 darauf, die existierenden Dienstleistungen zu standardisieren, im Bauzyklus und entlang der Wertschöpfungskette zu positionieren sowie den Prozess der Entwicklung neuer Dienstleistungen zu vereinheitlichen.

Ziel dieser Standardisierung des Dienstleistungsportfolios ist es einerseits, den Kundennutzen der Dienstleistung besser herauszuarbeiten und so den Kunden den Mehrwert der Dienstleistung klarer erkennen zu lassen. Andererseits dient die Erfassung und Standardisierung des Dienstleistungsangebots internen Zwecken, da die unterschiedlichen länderspezifischen Rahmenbedingungen eine Staffelung des Leistungsumfangs der einzelnen Dienstleistung erfordern. Aus diesem Grund wurde ein internes Handbuch entwickelt, welches unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Länderniveaus für jede angebotene Dienstleistung eine Leistungsbeschreibung beinhaltet sowie den Ablauf der Erstellung regelt.

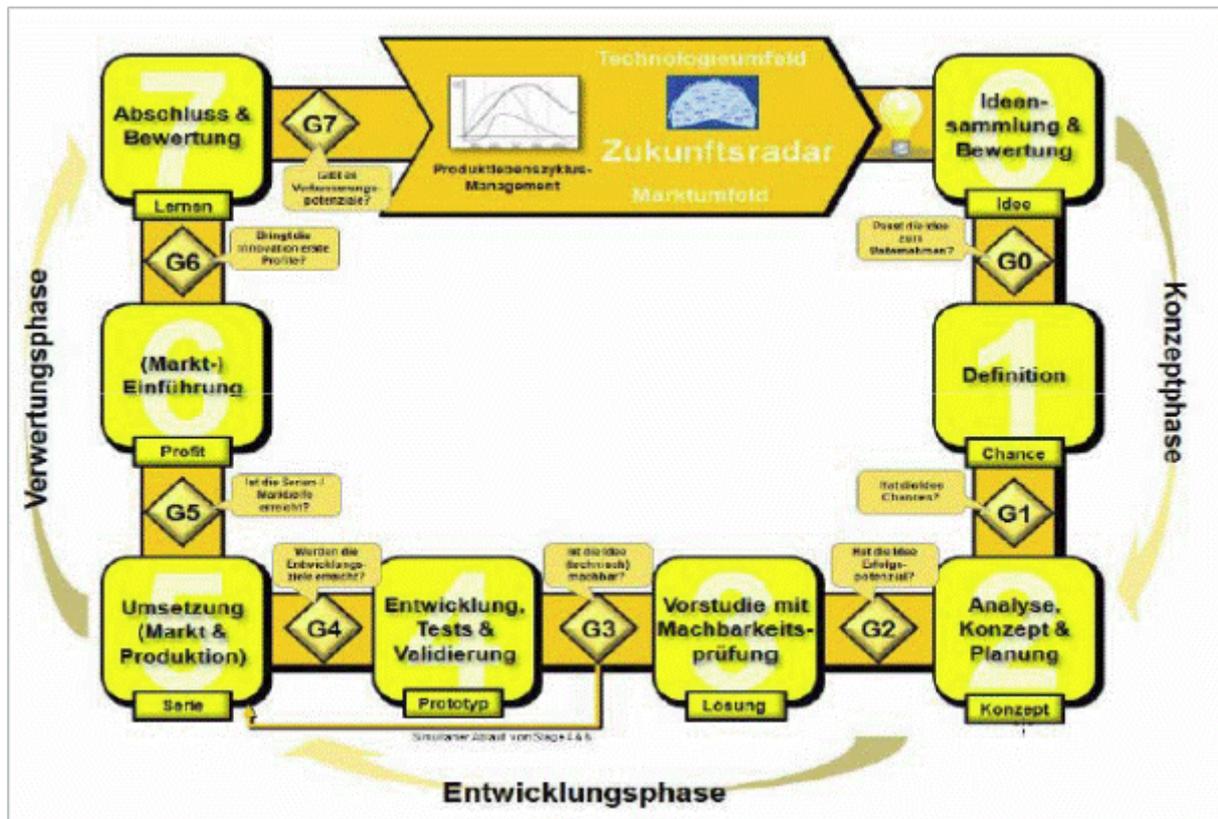
Bei der Entwicklung dieses Produktportfolios für Dienstleistungen handelt es sich nach der Definition des Oslo-Manuals (OECD 2005) um eine **Marketinginnovation**. Diese ist definiert als: „Marketing innovations are aimed at better addressing customer needs, opening up new markets, or newly positioning a firm’s product on the market, with the objective of increasing the firm’s sales.“ (OECD 2005, S. 49)

Marketinginnovationen sind nicht-technologische Innovationen, obwohl sie auf Technologien basieren können. Die Dokumentation und Standardisierung der konzernweiten Dienstleistungsinnovationen hatte zwar nur geringen Einfluss auf die Produkteigenschaften der angebotenen Dienstleistungen, veränderte aber die Qualität der Ausschreibungs- und Angebotsprozesse und die der Kundenkommunikation deutlich. Durch die transparente Darstellung von Dienstleistungen konnten neue Potenziale erschlossen werden.

Die Einführung eines solchen Portfolioansatzes kann als Teil eines wichtigen Trends im Dienstleistungssektor gesehen werden, aus uniformen Dienstleistungen eigenständige und wiedererkennbare Dienstleistungsprodukte zu schaffen, die sich von ähnlichen Angeboten anderer Firmen deutlich abgrenzen (Miles 2005).

Darüber hinaus wurde parallel zur Portfolioentwicklung ein einheitlicher Innovationsprozess für Produkte und Dienstleistungen geschaffen, der eine Konzept-, Entwicklungs- und Verwertungsphase beinhaltet (siehe Abbildung). Die einzelnen „Stages“ des Innovationsmodells sind dabei durch „Gates“ abgegrenzt, wobei alle Entscheidungen in der jeweiligen Prozessphase nochmals reflektiert werden und über Stopp oder Fortführung des Innovationsprojekts entschieden wird. Ausgangspunkt der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen ist ein Foresight-Szenario der Baubranche im Jahr 2020. Im Sinne des „service engineering“ (Bullinger und Scheer 2006) strukturiert der Doka-Innovationsprozess auch den Ablauf zukünftiger Dienstleistungsinnovationen.

Abbildung 4: Der DOKA-Innovationsprozess für Produkte und Dienstleistungen



Quelle: DOKA

Zusätzlich zur beschriebenen Portfolioentwicklung hat das Unternehmen in den vergangenen Jahren im Dienstleistungsbereich auch Produktinnovationen eingeführt, so dass die Firma auch als Produktinnovator angesehen werden kann. Ein Beispiel für diese Produktinnovationen ist die 3D-Planung für Kunden. Im Falle der 3D-Planung hat die Firma bestehende Planungsleistungen durch Nutzung neuer Technologien weiterentwickelt, um den steigenden Kundenanforderungen gerecht zu werden.

### Entstehung und Vernetzung

Die Initiative für die Entwicklung des Dienstleistungsportfolios ging von der Unternehmenszentrale unter Einbeziehung der im Dienstleistungsbereich umsatzstärksten Landesgesellschaften (Österreich und Deutschland) aus. Das Projektteam bestand aus Verantwortlichen für Technik und für Vertrieb. In einem ersten Schritt evaluieren die Ländergesellschaften auf Basis dieser Leistungsbeschreibungen aus dem breiten Portfolio, welche Dienstleistungen passend für ihre jeweiligen Länder sind. Hier bestehen große Unterschiede, die im Wesentlichen von den unten beschriebenen institutionellen Rahmenbedingungen und der Einschätzung der Marktakzeptanz abhängen. Wichtig ist hier etwa die Frage, welche Dienstleistungen potenziell verrechenbar sind und welche Dienstleistungen der Firma indirekt, etwa durch Wissenszuwachs und das gemeinsame Lernen mit Kunden, einen Vorteil bringen.

Die Vernetzung mit den Kunden ist bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen von entscheidender Bedeutung, da nur so das vorrangige Ziel, den Kunden ein Komplettangebot zur Lösung der spezifischen Kundenprobleme anzubieten, erreicht werden kann. Durch diesen problemorientierten Ansatz werden Kunden auch zum Treiber für die Entwicklung neuer Dienstleistungen. So haben beispiels-

weise einige Dienstleistungen, welche das Unternehmen heute anbietet, ihren Ursprung in der Lösung eines Kundenproblems.

Daneben ist die Beobachtung der Trends und Entwicklungen in der Baubranche eine weitere Quelle zur Generierung von Ideen die zu neuen Dienstleistungen führen können. Die externe Vernetzung hat vor allem die Rolle eines Impulsgebers, während die Entwicklung neuer Dienstleistungen ausschließlich intern stattfindet. Kooperationen mit Universitäten oder Fachhochschulen zur Entwicklung neuer Dienstleistungen wurden bis dato nicht eingegangen.

Die Bedeutung der internen Vernetzung ergibt sich allein aus der Tatsache, dass die Dienstleistungen die Hauptprodukte der Doka ergänzen und den Nutzen der Kunden in der Anwendung der Schalungsprodukte erhöhen müssen. Dies ist durch gemischte Projektteams, in den MitarbeiterInnen aus verschiedenen Abteilungen gemeinsam neue Dienstleistungen entwickeln, gewährleistet.

### **Institutionelle Rahmenbedingungen**

Institutionelle Rahmenbedingungen wirken in zweierlei Hinsicht auf die Entwicklung neuer Dienstleistungen bei Doka.

Zum einen haben Institutionen wie gesetzliche Rahmenbedingungen eines Landes Einfluss darauf, welche Dienstleistungen von der jeweiligen Landesgesellschaft angeboten werden. Ist beispielsweise eine bestimmte Dienstleistung gesetzlich vorgeschrieben, so ist die direkte Verrechenbarkeit naturgemäß hoch. Als Beispiel hierfür kann Frankreich angeführt werden, wo die verschiedenen Sicherheitsanforderungen in der Baubranche höher als in anderen Ländern sind, und so zusätzliche Dienstleistungen notwendig werden. Zunehmende Regulierung ist in diesem Fall also indirekt ein Anreiz, neue Dienstleistungen zu entwickeln.

Zum anderen sind die jeweiligen Arbeitskosten vor Ort eine wichtige institutionelle Rahmenbedingung für die Akzeptanz neuer Dienstleistungen. Viele Dienstleistungen helfen dem Kunden, Arbeitskosten zu sparen. Wenn die Arbeitskosten an einem Standort vergleichsweise niedrig sind, ist der Anreiz der Kunden, diese Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen gering.

Diese und andere Faktoren haben zur Folge, dass sich die Nachfrage und damit der Umsatzanteil von Dienstleistungen stark zwischen den Landesgesellschaften unterscheiden. Der direkte Umsatzanteil von Dienstleistungen beträgt je nach Landesgesellschaft zwischen 1-2% und 17-18%. Wird auch die Vermietung von Schalungen in diesem Umsatzanteil von Dienstleistungen berücksichtigt wird, ergibt sich in manchen Landesgesellschaften ein Anteil von mehr als 50%.

Förderungen der öffentlichen Hand hingegen haben in diesem Fall keine Bedeutung, nachdem bis heute keine Förderungen in Anspruch genommen wurden um Innovationsvorhaben im Dienstleistungssegment umzusetzen. Die beschriebenen Dienstleistungsinnovationen wurden bis dato durch interne Mittel finanziert.

### **Wirkungen**

Zur Beurteilung der Wirkungen der beschriebenen Innovationen muss zuerst die Rolle von Dienstleistungen für das Unternehmen berücksichtigt werden. Dienstleistungen tragen auf verschiedene Weise zum Unternehmenserfolg bei. Neben ihrem direkten Umsatzanteil leisten Dienstleistungen auch indirekte Beiträge. Dienstleistungen stiften einerseits zusätzlichen Nutzen beim Kunden, weil sie helfen die Produkte des Unternehmens effizienter und sicherer einzusetzen. Produktbegleitende Dienstleistungen erhöhen damit – über gesteigerten Kundennutzen – die Kundenbindung und steigern die Attraktivität des Angebots gegenüber Konkurrenzunternehmen. Andererseits helfen die Erfahrungen der Doka-MitarbeiterInnen auf den Baustellen, mehr über die Bedürfnisse der Kunden

zu lernen, das Know-how der Firma zu erweitern und somit schlussendlich die Produkte zu verbessern. Produktbezogene Dienstleistungen bieten also ein unmittelbares Feedback von Erfahrungen aus der Anwendung der Produkte in der Praxis.

Bei der Beurteilung der Wirkung der Dienstleistungsaktivitäten muss berücksichtigt werden, dass diese generell auf einer langfristigen Verhaltensänderung der Kunden beruhen. Gratis-Dienstleistungen hatten in der Schalungsbranche eine jahrzehntelange Tradition. Veränderungen sind daher nicht nur in der Einstellung der Kunden, sondern auch bei den eigenen MitarbeiterInnen notwendig.

Aus diesen Gründen sind bedeutende Wirkungen wohl erst langfristig zu beobachten. Deshalb ist eine abschließende Einschätzung der Wirkungen der beschriebenen Dienstleistungsaktivitäten zum heutigen Zeitpunkt nur schwer möglich. Nichts desto trotz hat die beschriebene Dokumentierung und Standardisierung laut Projektverantwortlichen bereits dazu geführt, dass erbrachte Leistungen besser gegenüber den Kunden argumentierbar sind und auch in die vertragliche Gestaltung mit aufgenommen werden können. Darüber hinaus hat die Firma auch bereits einen merkbaren Anstieg in der Verrechenbarkeit von Dienstleistungen beobachtet, mit weiterhin positiver Tendenz.

### **Erfolgsfaktoren und Barrieren**

Das Unternehmen sieht das **eigene Know-how** als den wichtigsten Erfolgsfaktor für die Entwicklung seiner Dienstleistungen an. Dienstleistungen helfen, dieses Know-how durch die Erfahrungen bei der Lösung von Kundenproblemen auf den Baustellen zu erweitern. Schließlich können mit Hilfe dieses Praxiswissens neue Schalungsprodukte zur Steigerung des Kundennutzens entwickelt werden. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die **Fähigkeit des Unternehmens, den kompletten Bauzyklus** von der Planung bis zur Rohbaufertigstellung mit ihren Produkten und Services abzudecken.

Die wesentliche Barriere für die Entwicklung neuer Dienstleistungen ist, wie bereits oben mehrfach erwähnt, die **Akzeptanz einer direkten Verrechnung der Dienstleistungen** der Kunden. Das Unternehmen versucht, die direkte Verrechenbarkeit durch die beschriebene Portfolioentwicklung und Standardisierung zu erhöhen. Nachahmungen der Dienstleistung sind hingegen durch die enge Anbindung zum Hauptprodukt der Firma kein Hindernis für zukünftige Innovationen. Ebenso wenig wird Regulierung als Hindernis wahrgenommen.

#### **4.5.2 Voestalpine Schienen<sup>31</sup>**

**Der Rail-Putler ist ein flexibles System für das Entladen ultralanger Schienen direkt auf der Baustelle. Als solches ist es ein wichtiger Bestandteil im Gesamtpaket der Logistikdienstleistungen der voestalpine Schienen GmbH. Das Entladen der Schienen wird den Kunden als zusätzliche Dienstleistung angeboten.**

### **Kontext**

Die voestalpine Schienen GmbH zählt zu den global führenden Schienenherstellern und hat als erstes Unternehmen weltweit eine Schiene von 120 m Länge produziert. Rund 20% des Umsatzes des österreichischen Stahlkonzerns werden von der Division Bahnsysteme, welche die Stahlaktivitäten des Konzerns im Bereich Schiene, Draht und Ölfeldrohre bündelt, erwirtschaftet.

31 Falls nicht anders zitiert, beziehen wir die Informationen für unsere Fallbeschreibung und Interpretation aus einem Leitfaden-Interview mit DI Richard Mader, Betriebsleiter Adjustage und Logistik sowie Ing. Robert Baier, Logistik / Schienenablage- und Transporttechnik am 31.08.2011

**Ultralange Schienen wie jene der voestalpine Schienen GmbH stellen besondere Anforderungen an die externe Logistik. Für das Beladen, den Transport und das Entladen der Schienen sind spezifische technologische Lösungen wie auch den Kunden unterstützende Dienstleistungen erforderlich.**

Kunden der voestalpine Schienen GmbH, insbesondere kleinere wie z.B. europäische Privatbahnen, haben oftmals keine eigenen Entladesysteme für lange Schienen oder der Kauf/die Miete solcher Systeme bei anderen Großbahnen oder Baufirmen ist für diese nicht wirtschaftlich darstellbar. Aber auch Großkunden haben während der Gleisbauphasen von Frühling bis Herbst immer wieder Kapazitätsengpässe bei Transport und Entladung. Zudem sind die spezifischen Anforderungen beim Transport und beim Entladen von extra langen Schienen (bis zu 120 m) für viele Kunden alleine nicht bewältigbar und mit entsprechenden Risiken verbunden.

Vor diesem Hintergrund bietet die voestalpine Schienen GmbH eine Fülle an Dienstleistungen rund um ihr Hauptprodukt, die extra lange Schiene, an. Ein zentraler Dienstleistungsbereich ist die externe Logistik. Dabei wird der Kunde, je nach Bedarf, im Vorfeld beraten und beim Transport und dem Entladen der Schienen auf der jeweiligen Baustelle, technisch und operativ unterstützt.

Ausgangssituation für das Angebot und die Entwicklung von Logistikdienstleistungen ist dabei der individuelle Bedarf des Kunden nach Unterstützung bei der logistischen Herausforderung zwischen Herstellwerk, Verteilerzentrum und Baustelle. Ganz nach dem Motto „Ihr wollt uns lange Schienen verkaufen. Dann helfe uns auch dabei, wie bekommen wir die in die Baustelle, ins Gleis“ bietet die Voestalpine jene Hilfe und somit Dienstleistung an, die der jeweilige Kunde benötigt.

### **Die Dienstleistungsinnovation**

**Der Rail-Putler ist ein flexibles System für das Entladen ultralanger Schienen direkt auf der Baustelle. Das Entladen der Schienen wird den Kunden als zusätzliche Dienstleistung angeboten. Hauptmotivation für die Dienstleistungsinnovation war einerseits der Bedarf der Kunden nach logistischer Unterstützung bei Transport und Entladung von ultralangen Schienen und andererseits das Fehlen von entsprechenden Abladesystemen insbesondere bei „kleinen“ Kunden.**

Der Rail-Putler ist die technologische Basis für eine zusätzliche Dienstleistung -im Dienstleistungsportfolio der voestalpine Schienen GmbH: *Dem Entladen von Schienen*. Dieses Abladesystem ist seinerseits auf das spezifische Transportsystem der voestalpine, welches flexibel auf öffentlichen Waggons montiert wird, abgestimmt bzw. wurde auch für dieses spezifische Transportsystem entwickelt.

Das Dienstleistungskonzept der voestalpine im Bereich externe Logistik, für Just-in-Time-Lieferungen ultralanger Schienen, umfasst neben der Entladung, d.h. dem „Abziehen“ der Schienen etwa: Kundenberatung für Transport und gleisschonende Entladung, Einschulungen, Oberbauhilfe, Kleinbaustellenbelieferung, Transportwege- und Transportknotenplanung (z.B. Verladen der Schienen in Häfen für den Kunden), Transportabwicklung (inkl. Formalitäten).

Die Dienstleistungsinnovation ermöglicht das Entladen von ultralangen Schienen direkt vor Ort auf der Baustelle. Dabei ist das System Rail-Putler in sehr hohem Maß zum Austausch von Schienen im Einsatz. Im Gegensatz zu anderen Systemen, bei denen fixe eigenständige Abzieheinheiten mit den Transporteinheiten genau gekoppelt sind, bietet das Rail-Putler System mehr Flexibilität. Das System ist ein mobiles Baukastensystem und kann, sowie die Transporteinheiten zur Sicherung der Ladung, auf jedem öffentlichen Standardwaggon (K-Güte) kurzfristig aufgebaut wie auch abgebaut werden. Dadurch ist es nicht mehr notwendig, schwere Waggoneinheiten zu bauen und System und Waggon sind voneinander unabhängig. Zudem wurde ein eigenes Laschen- bzw. Klemmsystem für den Rail-Putler entwickelt und patentiert. Zusätzlich wurde die Produktbezeichnung „Rail Putler“ geschützt. Dieses hat den Effekt, dass die Schienen nicht mehr mit einer Bohrung für das Abladen versehen werden müssen. Laut voestalpine wird dadurch die Effizienz in der Baustellenlogistik gesteigert, da eine beliebige Anzahl von Schienen in einem Arbeitsvorgang einfach, rasch, schonend und wirtschaftlich überzeugend entladen werden kann. Damit wird auch der Arbeitsaufwand verringert. Die voestalpine bietet die Dienstleistung, das heißt das Entladen der Schienen mithilfe des Rail-Putler, entweder selbst durch eigene MitarbeiterInnen an, oder

vermietet / verkauft den Rail-Putler an andere Firmen (in der Regel Baufirmen). Dabei schult sie deren MitarbeiterInnen in der Handhabung und der Wartung des Systems ein. Voraussetzung für das Vermieten ist, dass voestalpine Schienen abgezogen bzw. entladen werden sollen. So hat die voestalpine europaweit mehrere Rail-Putler in Baufirmen stationiert, die mit deren Schienen arbeiten.

Laut Oslo Manual (OECD 2005a) handelt es sich bei der Dienstleistungsinnovation aus der Perspektive der voestalpine n erster Linie um eine **Prozessinnovation**. Mit dem Rail-Putler wurde es möglich, ultralange Schienen in einer Art und Weise „abzuziehen“ wie dies vorher für die voestalpine selber, aber auch für andere Firmen, nicht möglich war. Das bedeutet, das Abziehen von langen Schienen wird merkbar erleichtert und effizienter. Gleichzeitig handelt es sich aber auch in mehrerer Hinsicht um eine **Produktinnovation**: Die voestalpine hat mit dem Rail-Putler das Entladen von Schienen ihrerseits erstmalig angeboten. Kein anderer Schienenhersteller in Europa bietet bis dato, als Ergänzung zum Transport, das Entladen von extralangen Schienen als eigene Dienstleistung an. Zudem wird der Rail-Putler insbesondere an Baufirmen für das Entladen von voestalpine Schienen vermietet oder auch direkt verkauft, wodurch eine weitere Dienstleistung, ein weiteres Produkt im Portfolio der Firma entstand. Weiters ist der Rail-Putler, der von der voestalpine gemeinsam mit einem deutschen Hersteller für Gleisbaumaschinen entwickelt und auch europaweit zugelassen und patentiert wurde, für sich als Technologie eine Produktinnovation; wenn auch als Basis für die Prozessoptimierung beim Entladen von ultralangen Schienen.

Die **Innovationsstrategie** der voestalpine Schienen GmbH in Zusammenhang mit externer Logistik im Allgemeinen und dem Entladen von ultralangen Schienen im Speziellen ist die eines **Prozessmodernisierer** (Ruhland et al. 2010). Im Vordergrund steht das Bestreben, den Kunden beratend und operativ darin zu unterstützen, die bei der voestalpine gekauften Schienen effizient, sicher, schonend und Just-in-Time in die Baustelle zu bekommen. Das Optimieren und laufende Weiterentwickeln dieses Prozesses an allen Gliedern der Logistikkette steht dabei im Vordergrund. Das Entladen der Schienen mithilfe des Rail-Putler ist somit eine unter mehreren Dienstleistungen der voestalpine entlang dieser externen Logistik. Mit diesem Dienstleistungsangebot entlastet die voestalpine ihre Kunden bzw. motiviert diese zusätzlich, die Schienen bei der voestalpine zu kaufen.

## Entstehung und Vernetzung

Der Anlass für die Dienstleistungsinnovation und die ihr zugrunde liegende technologische Entwicklung war, dass sich die voestalpine Schienen GmbH im Jahr 1999 für einen Auftrag beworben hat bei welchem 120 bzw. 108 Meter lange Schienen ausgeliefert werden sollten. Der internationale Auftraggeber, ein Baukonsortium, hat dabei in Zusammenhang mit den Schienen der voestalpine und dem dazu gehörigen flexiblen Transportsystem auch die Anforderung gestellt, dass der Hersteller beim Abladen in die Baustelle, in das Gleisbett behilflich sein soll. Dabei handelte es sich beim Kunden um einen Gleisneubau. Die voestalpine hat ihrerseits das Angebot gemacht bzw. an sich den Anspruch gestellt, die 120 Meter lange Schiene in einem Stück versenden und liefern zu können, und zwar wohin der Kunde das möchte.

Dies war der Startschuss für die Entwicklung des Rail-Putlers bzw. der damit angebotenen Dienstleistung. Ein Kernteam in der voestalpine Schiene GmbH von zwei Personen hat daraufhin im Auftrag des Vorstandes / der Geschäftsführung begonnen, die technischen und logistischen Voraussetzungen und Anforderungen für eine solche Entlade-Dienstleistung zu analysieren. Da die Voestalpine zwar das Know-how im Bereich Schiene (Biegsamkeit und Transport), jedoch nicht im Bereich der Gleisbaumaschinen hatte, wurde vom Vorstand ein strategischer Partner für die technische Umsetzung des Entladens bzw. Abziehens gesucht und mit einem deutschen Hersteller für Gleisbaumaschinen auch gefunden. Zudem hat dieser große Erfahrung mit Zulassung und Sicherheitsvorschriften bei Gleisbaumaschinen. In weitere Folge wurde auch mit der Montanuniversität Leoben zusammengearbeitet, die im Auftrag der voestalpine mathematische Berechnungen über Biege-Grenzwerte der Schiene beim Entladen anstellte.

Die Entwicklung des Rail-Putler, mit den Anforderungen an Flexibilität und Kompatibilität mit dem bestehenden Transportsystem der voestalpine, erfolgte mit dem Gleisbaumaschinenhersteller systematisch in sehr enger und laufender Zusammenarbeit. Der Maschinenhersteller stellte dafür einen

eigenen technischen Mitarbeiter ab. Das Projektteam traf sich regelmäßig, auch um vor Ort auf Baustellen die Anforderungen gemeinsam zu analysieren und daraus existierende Grundideen weiterzuentwickeln. Die ersten technischen Grundentwürfe erfolgten ca. nach einem Jahr, also um das Jahr 2000. In weitere Folge ging man zeitnah in die gemeinsame Patentierungs- Produktionsphase des ersten Grundsystems beim Gleisbaumaschinenhersteller(Prototyp). Die sicherheitstechnische Zulassung in Österreich wurde ihrerseits von der ÖBB, in Zusammenarbeit mit dem Eisenbahnbundesamt, unterstützt da die voestalpine bis zu diesem Zeitpunkt keine Erfahrung mit der Zulassung von Bahnbaugeräten hatte. Für die sicherheitstechnische Zulassung mussten eigens Musterbaustellen abgewickelt werden, wobei dann die ersten Baustellen in Zusammenarbeit mit der ÖBB realisiert wurden.

Das internationale Baukonsortium, welches als potenzieller Kunde den Anlass für die Entwicklung des Rail-Putler gegeben hatte, brachte dann den Rail-Putler nach wiederholte Vorführungen durch die Entwicklungspartnerschaft schlussendlich doch nicht zum Einsatz; wenn auch die Schienen bei der voestalpine trotzdem gekauft und von dieser angeliefert wurden. Das Baukonsortium zog es dann doch vor, ein eigenes System für ihre spezifischen Anforderungen beim Abladen zu entwickeln und zu bauen, wobei gewisse Ideen vom Rail-Putler aufgegriffen wurden.

Nichtsdestotrotz verfolgte die voestalpine die konsequente Weiterentwicklung des Systems bzw. der Dienstleistung. Erstmals wurde mithilfe des Rail-Putlers auf österreichischen Baustellen der ÖBB entladen. Da einerseits in verschiedenen Ländern unterschiedliche Vorschriften und Zulassungsbedingungen existieren, andererseits auch jede Baustelle vom logistischen Aufbau und der Geometrie anders ist, wurde der Rail-Putler laufend adaptiert und verbessert. Je nach Anforderungen und Erfahrungen, nicht zuletzt auch jener der eigenen MitarbeiterInnen, Zusatzforderungen des Kunden, sowie der regulatorischen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes unterliegt das Produkt einem kontinuierlichen Verbesserungs- und Entwicklungsprozess.

### **Institutionelle Rahmenbedingungen**

Die finanziellen Aufwendungen für die Entwicklung und die Patentierung des Rail-Putlers wurden von beiden Projektpartnern, also vom Schienenhersteller voestalpine wie auch vom Gleisbaumaschinenhersteller getragen. Dieser Hersteller produziert und verkauft seinerseits das System Rail-Putler exklusiv an die voestalpine. Zudem entstehen für die voestalpine auch Kosten für die Vermarktung und Umsetzung/Adaptierung/Weiterentwicklung der Dienstleistung..

Für die Entwicklung des Rail-Putlers bzw. der damit möglichen Dienstleistungsinnovation wurden keine öffentlichen F&E-Fördermittel in Anspruch genommen. Gründe dafür waren, dass die Entwicklungskosten vergleichsweise gering, die finanziellen Mittel vorhanden und die Entwicklungsdauer begrenzt war. Das Projekt startete sozusagen „spontan“ aus einem Kundenbedarf heraus und musste folglich unmittelbar, wenn auch schrittweise, abgewickelt werden. Eine zusätzliche Förderantragsphase war daher diesen Anforderungen nicht zuträglich bzw. eine öffentliche Förderung kein zusätzlicher finanzieller Stimulus, das Projekt überhaupt durchzuführen.

Die regulatorischen Vorgaben für die Zulassung in den einzelnen Ländern waren für das Projekt kein wirkliches technisches Problem, wenn auch ein zusätzlicher Aufwand an Zeit und Kosten: sowohl was die technischen als auch die sicherheitstechnischen Vorgaben anbelangt. Eine diesbezügliche einheitliche Norm existiert in Europa nicht und jedes Land hat seine eigenen bahnsystemtechnischen Vorschriften und Bestimmungen für die Zulassung von Bahnbaumaschinen. Für die Zulassung des Rail-Putlers in den einzelnen europäischen Ländern waren daher Adaptierungen bis hin zu Umbauten des gesamten Systems notwendig (etwa für Großbritannien). Positiv gesehen kam es dadurch zu Lernprozessen und Weiterentwicklungen. Da die voestalpine anfangs keine Erfahrung mit der (national unterschiedlichen) Zulassung von Bahnbaumaschinen hatte, war die Unterstützung durch den Gleisbaumaschinenhersteller wie auch durch nationale Bahngesellschaften vor Ort sehr hilfreich bzw. für die erfolgreiche Markteinführung unbedingt notwendig. Die ersten Zulassungen des Rail-Putlers erfolgten in Österreich und in Deutschland.

## Wirkungen

Die voestalpine Schienen GmbH bringt den Rail-Putler insbesondere in Nischensegmenten, vorwiegend bei kleinen privaten Netzbetreibern, zum Einsatz. Diese Dienstleistung ist direkt verrechenbar, wenn auch das Entladen der Schienen üblicherweise im Paket mit den Schienen verkauft wird. Die großen Hauptkunden kaufen Schienen bei der voestalpine auch ohne Rail-Putler, setzen diesen aber bei Kapazitätsengpässen ein. Zudem ist das Abladen der Schienen mit dem Rail-Putler weiterhin ein Alleinstellungsmerkmal der voestalpine gegenüber der Konkurrenz der anderen Schienenhersteller und verschafft ihr somit einen Wettbewerbsvorteil.

Die größere Wirkung entfaltet die Dienstleistungsinnovation aber indirekt, da sie – auch in Kombination mit anderen Dienstleistungen der voestalpine – den Kunden motiviert, das Hauptprodukt Schiene bei der voestalpine schlussendlich zu erwerben.

Zudem werden aus den Erfahrungen mit den Dienstleistungen am Kunden wertvolle Informationen für weitere Produkte bzw. deren Verbesserung gewonnen. Der enge Kontakt mit dem Kunden, der über die Dienstleistung erfolgt, hilft dem Unternehmen entscheidend dabei sich in die richtige Richtung zu entwickeln und Ansätze und Ideen für neue Produkte zu generieren. Das Unternehmen sieht es etwa so: „Wie wichtig ist ein zufriedener Kunde? Der kommt zurück und bestellt. Wenn sie nichts im Service tun, gehen die Kunden zum nächsten. Wenn der Kunde wiederkommt wissen wir, dass wir am richtigen Weg sind.“

## Erfolgsfaktoren und Barrieren

Insgesamt lässt sich festhalten, dass das Gesamtpaket an Logistikdienstleistungen der voestalpine ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Verkauf des eigentlichen Hauptproduktes darstellt. Das Entladen mithilfe des Rail-Putlers ist hierbei ein wichtiges Element im Dienstleistungsportfolio.

Der Rail-Putler musste dabei in das existierende Dienstleistungsportfolio der voestalpine passen, d.h. insbesondere mit dem bereits existierenden flexiblen Transportsystem des Unternehmens kompatibel sein.

Ein wichtiger *Erfolgsfaktor* in Zusammenhang mit der Dienstleistungsinnovation ist die **unbedingte Orientierung an den Wünschen der KundInnen** und damit die **unbedingte Kundenintegration**. Im Unternehmen besteht die Überzeugung, dass diese zusätzlichen Dienstleistungen wesentlich zum Markterfolg beitragen, ungeachtet dessen ob sie verrechnet werden können oder nicht. Innovationen im Dienstleistungsbereich sind somit für die voestalpine Schienen ein wichtiger Erfolgsfaktor an sich. Dem Kunden werden für jedes seiner Probleme Lösungen angeboten. Dadurch wird es leichter möglich, das Hauptprodukt (ultralange) Schiene verkaufen zu können und dabei auch weniger über den Preis konkurrieren zu müssen.

Diese klare Orientierung am Kundenwunsch führt zu einer **genauen Markt- und Kundenkenntnis** auf Seiten der voestalpine. Weiters entsteht dadurch auch ein enger Kontakt zum Kunden und damit im Erfolgsfall eine **Vertrauensbasis** zwischen dem Kunden und dem Hersteller. Beide Faktoren unterstützen den Erfolg des Unternehmens dahingehend, dass der/die **KundIn** somit einerseits ein wichtiger Inputgeber für neue Entwicklungen und schlussendlich marktfähige Produkte und somit zu einem **Innovationstreiber** wird. Andererseits entstehen dadurch auch zufriedene KundInnen, die potenziell Folgeaufträge an die voestalpine vergeben; und somit eine klare **win-win Situation**.

Vor diesem Hintergrund ist es aus Sicht des Unternehmens sehr wichtig, dass der Kundenkontakt und die Erfahrung mit der Dienstleistungserbringung im Team der MitarbeiterInnen „gestreut“ wird, damit möglichst breit Erfahrung gesammelt werden kann. ProduktionsmitarbeiterInnen sind dabei immer wieder im Außendienst beim Kunden und werden gezielt in ein internes Verbesserungssystem eingebunden, in welchem auch Prämien für gute und realisierte Ideen ausbezahlt werden. Zu-

dem sind die MitarbeiterInnen auch motiviert, sich einzubringen, da sie dadurch ihre eigenen Tätigkeiten sicherer, einfacherer oder schneller erledigen können. Dadurch werden auch die **MitarbeiterInnen** zu einem wichtigen **Innovationstreiber** für die Entwicklung von Dienstleistungen bzw. physischen Produkten. Insbesondere für die kontinuierliche Verbesserung und damit inkrementelle Innovationen spielen die MitarbeiterInnen eine wichtige Rolle.

Generell sind **Kooperationspartner und deren ergänzende Kompetenzen**, ob Kunden, Forschungseinrichtungen oder strategische Partner in Entwicklung und Produktion, mitentscheidend für den Erfolg der Dienstleistungsinnovation Rail-Putler. Sie unterstützen die Umsetzung, Markteinführung bzw. die Zulassung bzw. bieten wie im Fall des Gleisbaumaschinenherstellers Kompetenz in Planung/Bau, Produktion und Zulassung aus einer Hand an. Aus Sicht des Schienenherstellers waren Kooperationen erforderlich, da das notwendige Wissen nicht im Unternehmen vorhanden war bzw. auf mehrere Akteure verteilt ist. In Zusammenhang mit dem Maschinenhersteller hatte die Kooperation aus Sicht der voestalpine zudem den Vorteil, dass dadurch effizienter gearbeitet und das geteilte Wissen effektiver gesteuert werden kann.

Zudem spielten insbesondere die jeweiligen nationalen Bahngesellschaften eine wichtige unterstützende Rolle bei der behördlichen Zulassung des Rail-Putlers und damit der Markteinführung der Dienstleistungsinnovation. Kunden hatten großes Interesse, dass das Entladen mit dem Rail-Putler im jeweiligen Land angeboten werden kann und halfen somit der voestalpine bei der jeweiligen nationalen Zulassung.

Auch die Charakteristika der Dienstleistungsinnovation als solches, die **technologischen Eigenschaften** und Funktionen des Rail-Putlers, die Flexibilität und Einfachheit des Systems tragen zum Erfolg der Dienstleistung bei. Technologischer Vorsprung und technologische Weiterentwicklung ermöglicht in diesem Fall einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen, z.B. fixen Abladesystemen. Insbesondere bei einer großen Schienenanzahl bzw. bei langen Schienen ermöglicht die der Dienstleistung zugrunde liegende Technologie des Rail-Putlers eine Ersparnis an Zeit und Geld.

Nicht zuletzt hat die **Konzentration auf Nischensegmente** (kleine Netzbetreiber) zum Erfolg des Rail-Putlers beigetragen. Dort wo die Konkurrenz nichts anbieten kann oder will, dort bietet die voestalpine als (einziger europäischer) Schienenersteller eine Entladung an. Da mit dem Entladen von Schienen – wenn auch im Dienstleistungsportfolio ein wichtiger Bestandteil – nicht der hauptsächliche Umsatzträger des Unternehmens ist, kann diese zudem auch zu einem konkurrenzfähigen Preis angeboten werden.

*Barrieren* in Zusammenhang mit der Dienstleistungsinnovation Rail-Putler sind nur wenige sichtbar. Zu nennen wäre allenfalls, dass die **Zulassungsvorschriften** im Eisenbahnwesen in den europäischen Ländern sehr unterschiedlich sind und daher der Rail-Putler an diese immer angepasst oder auch entsprechend umgebaut werden musste. Insgesamt war dies jedoch für die voestalpine kein schwerwiegendes Problem für die Realisierung der Dienstleistungsinnovation, wenn auch mit Aufwand verbunden.

Generell ist die **Verrechnung von Dienstleistungen** für die voestalpine nicht immer möglich, insbesondere dann, wenn diese im Rahmen der Geschäftsanbahnung stattfinden. Auch wenn die Dienstleistung oftmals nicht direkt in Rechnung gestellt werden kann, stellt dies zumindest für die voestalpine keinen Grund dar, die Dienstleistung nicht anzubieten bzw. nicht weiterzuentwickeln.

## 5 Fallübergreifende Auswertung

Im folgenden Kapitel werden auf Grundlage der 14 Fallstudien erfolgreicher Dienstleistungsinnovationen und der zusätzlichen Analyse von vier gescheiterten Innovationsprojekten fallübergreifende Erkenntnisse dargestellt.

Die fallübergreifende Analyse greift hierbei auf die sechs Auswertungsdimensionen, wie sie auch in den einzelnen Fallstudien angewendet wurden, zurück.

### Kontext

Der Kontext und die Motivation zur Entwicklung der Dienstleistungsinnovation sind in den ausgewählten Fallstudien aus den unterschiedlichen Branchen des Dienstleistungssektors naturgemäß unterschiedlich. Dennoch lassen sich einige Muster und Gemeinsamkeiten erkennen.

Im Mittelpunkt der meisten untersuchten Dienstleistungsinnovationen steht die Entwicklung neuer Dienstleistungen um neue Märkte und Kundengruppen zu erschließen. Oft basieren diese Innovationen auf der Anwendung von IKT und haben das Ziel, die Prozesse der Kunden wesentlich zu vereinfachen. Sowohl im Falle der App zur Erfassung und Verarbeitung von Patientendaten, der Software zur Unterstützung von VersicherungsvermittlerInnen und des Handy Tickets für den öffentlichen Nahverkehr war die Vereinfachung und Effizienzsteigerung eine wichtige Motivation zur Entwicklung der Dienstleistungsinnovation. Die Innovation wurde hier vor allem mit Hilfe innovativer IT Lösungen umgesetzt.

Bei Betrachtung des Kontextes der analysierten Fallstudien fällt zudem auf, dass neue Dienstleistungen häufig einen engen Bezug zum bestehenden Produkt- und Dienstleistungsangebot der Firma haben und unter anderem auch entwickelt werden, um die **Positionierung der Hauptprodukte oder Dienstleistungen des Unternehmens zu stärken**. Diese Strategie ist im Unternehmenssektor und vor allem in der Sachgüterproduktion weit verbreitet (Mathieu 2001). Als Beispiele können hier die Versicherung mit dem Service eines GPS-Notrufsystems als auch die ein Leasing-Unternehmen mit der Dienstleistung des Ökoflottenmanagements angeführt werden. Weiters trifft diese Beobachtung auf die Einführung thanatopraktischer Behandlungen im Falle des Bestattungsunternehmens zu. Die Dienstleistungsinnovationen wurden auf Grund des steigenden Wettbewerbsdrucks auf den jeweiligen Kernmärkten entwickelt, um die Attraktivität des Kernproduktes auf dem Markt zu heben. Dies gilt auch für die produktbegleitenden Dienstleistungen, die jeweils dazu dienen, den Einsatz des physischen Produktes der Firma (Schalungstechnik, Schienen) für den Kunden zu erleichtern um somit Wettbewerbsvorteile für das Hauptprodukt zu generieren.

Verbunden mit dieser Entwicklung ist die Tendenz, dass Unternehmen im Dienstleistungssektor sich zunehmend als **zentraler Ansprechpartner gegenüber dem Kunden im Sinne eines Dienstleistungsintegrators** zu positionieren versuchen und vor diesem Hintergrund neue Dienstleistungen entwickeln. Eine ähnliche Strategie hat Toivonen (2004) in Verbindung mit wissensintensiven Dienstleistungen beobachtet. Dies ist vor allem im Falle des Kabelnetzbetreibers eine wichtige Motivation. Die Firma hat - ausgehend von der ursprünglichen Dienstleistung Kabelfernsehen - ihr Portfolio ausgebaut und Paketangebote entwickelt, welche Fernsehen, Internet und Telefonie beinhalten. Sich als zentraler Ansprechpartner gegenüber dem Kunden zu positionieren spielt zudem eine Rolle im Falle der untersuchten Leasinggesellschaft, des Car Sharing-Anbieters, der Presse- und Kommunikationsagentur, des Bestattungsunternehmens sowie den beiden Akteuren im Bereich der produktbegleitenden Dienstleistungsinnovationen. Selbst wenn in diesen Fällen die Positionierung als zentraler Ansprechpartner gegenüber dem Kunden nicht immer die Hauptmotivation war, so spielt diese Überlegung in nahezu allen Fällen eine Rolle. Selbst in Fällen von Dienstleistungsinnovationen, in denen nur ein Teil der Dienstleistung unternehmensintern abgewickelt wird, wurde die Serviceinnovation meist so gestaltet, dass es einen zentralen Ansprechpartner für den Kunden gibt.

Eine weitere fallübergreifende Beobachtung ist, dass Möglichkeiten für Dienstleistungsinnovationen vielfach aus der zunehmenden **Ausdifferenzierung eines Marktes** entstehen. Unternehmen **erkennen spezifische Nischen** und besetzen diese mit speziellen Dienstleistungsangeboten. Ein in dieser Hinsicht typischer Fall ist die Erstellung von Texten für Internetauftritte einer Presse- und Kommunikationsagentur. In diesem Fall wurde der Bedarf in einer Marktnische im Bereich der Texterstellung erkannt. Aus der Perspektive des Unternehmens wurde die grundsätzliche Dienstleistung der Texterstellung an einen spezifischen Markt angepasst. Es kam also zu einer Ausdifferenzierung des Marktes.

Zudem zeigen die Fallstudien, dass die **Neuorientierung bestehender Dienstleistungen an Kriterien der Nachhaltigkeit** (ökonomisch, sozial und ökologisch) Innovationspotential mit sich bringt. Dies ist häufig auch mit einer Ausdifferenzierung des Marktes verbunden. Sowohl die Entwicklung einer nach sozialen und ethischen Kriterien wirtschaftenden Mitarbeitervorsorgekasse als auch das Angebot möglichst nachhaltiger Gruppenwanderreisen können als Beispiele für diese Entwicklung angeführt werden. Auch das Angebot eines Car Sharing-Services kann vor diesem Hintergrund als eine Ausdifferenzierung bestehender Märkte (Autohandel, Mietwagengeschäft) interpretiert werden. Weiters ist mit Beratungsdienstleistungen zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen ein neuer Zweig der wissensintensiven Dienstleistungen im Kontext von Nachhaltigkeits- und Umweltaspekten entstanden.

Während der zunehmende Wettbewerbsdruck eine zentrale Motivation für viele untersuchte Dienstleistungsinnovationen war, zeigt der Fall des Bestattungsunternehmens, dass hier die **Liberalisierung des Marktes** einen Innovationsschub ausgelöst hat.

Zusammenfassend können die einflussreichen Kontextbedingungen und die damit verbundenen Motivationen, Dienstleistungsinnovationen zu entwickeln und auf dem Markt einzuführen, in folgende übergeordnete Kategorien eingeordnet werden:

- Entwicklung neuer Dienstleistungen zur Erschließung neuer Märkte und Kundengruppen
- Stärkung der Marktpositionierung bestehender Produkte und Dienstleistungen durch neue Dienstleistungsangebote.
- Positionierung am Markt als zentraler Ansprechpartner für den Kunden, Realisierung eines „one stop shop“ Prinzips.
- Reaktion auf die zunehmende Ausdifferenzierung des Marktes und die Besetzung (oder Schaffung) einer Nische.
  - o Entstehung bzw. Schaffung einer Nische, in der Dienstleistungen nach Kriterien der Nachhaltigkeit angeboten werden.

## **Die Dienstleistungsinnovation**

Die Klassifizierung von Dienstleistungsinnovationen ist auf Grund der hohen Heterogenität der entwickelten und eingeführten Innovationen manchmal schwierig. Zudem haben Dienstleistungsinnovationen oft den Charakter mehrerer Innovationstypen, da Veränderungen in den Eigenschaften der Dienstleistung oft nicht von Veränderungen in der Erbringung der Dienstleistung oder in der Vermarktung zu trennen sind (Miles 2005; Gallouj und Savona 2009).

Im Rahmen dieser Studie wurden die beobachteten Dienstleistungsinnovationen sowohl nach der Klassifizierung des Oslo Manuals (OECD 2005b) als auch nach den Kategorien der von Joanneum und KMU Forschung vorgeschlagenen Typologie von Innovationsstrategien im Dienstleistungssektor (Ruhland et al. 2010) klassifiziert. Das Oslo Manual (OECD 2005b) unterscheidet in Produkt-, Prozess-, Marketing- und Organisationsinnovationen, wobei eine Innovation auch mehreren Kategorien zugeordnet werden kann. Von den 14 untersuchten Dienstleistungsinnovationen können zehn als Produktinnovation und acht als Prozessinnovation klassifiziert werden. Typischerweise für Dienstleistungen sind sechs Innovationen sowohl als Produkt- als auch als Prozessinnovation einzuordnen.

Nach der von Joanneum/KMU vorgeschlagenen Typologie der Innovationsstrategien finden sich fünf Unternehmen, welche als Technologieentwickler bezeichnet werden können. Jeweils vier Unternehmen können als Marketinginnovator bzw. als nachfolgender Adaptierer klassifiziert werden. Wiederum jeweils zwei Unternehmen verfolgen den strategischen Ansatzes eines Prozessmodernisierers bzw. eines nachfolgenden Adaptierers. Auch hier kann ein Unternehmen, wie bei der Klassifikation nach OECD (2005b) mehreren Kategorien zugeordnet werden. Für einen tabellarischen Überblick über die beiden verwendeten Typologien und die Anzahl der Unternehmen, siehe Tabelle 2, Seite 17.

## **Entstehung und Vernetzung**

Obwohl jede Dienstleistungsinnovation seine spezifische Entstehungsgeschichte hat, zeigt sich, dass neuen Dienstleistungen in nahezu allen Fällen durch die Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen entwickelt und am Markt eingeführt wurden. Dies bedeutet allerdings nicht, dass in jedem dieser Fälle eine formale Kooperation auf Basis eines Vertrags eingegangen wurde. Gerade in den Fällen, in denen die Dienstleistungsinnovation mit der Gründung einer eigenen Firma verbunden war, nutzten die GründerInnen oft informale Kontakte und Netzwerke. In diesen Fällen zeigt sich, dass die Entwicklungsgeschichte der Dienstleistungsinnovationen häufig von den Branchenkenntnissen und den persönlichen Kontakten der handelnden Akteure geprägt war.

## **Institutionelle Rahmenbedingungen**

Die untersuchten Innovationen sind unter den unterschiedlichsten institutionellen Rahmenbedingungen entstanden. Einerseits wurden Innovationen in den unterschiedlichsten Branchen des Dienstleistungssektors untersucht und andererseits entstanden die Innovationen in Firmen aller Größenordnungen von kleineren Neugründungen bis zu seit Jahrzehnten etablierten Unternehmen statt. Auch bezüglich der Branche zeigt sich, dass Innovationen sowohl in per se als weniger dynamisch wahrgenommenen Branchen wie dem Bestattungswesen bis hin zur Softwareentwicklung hervorgebracht wurden.

Die Finanzierung der Innovationsaktivitäten wurde in der Mehrheit der Fälle durch interne Mittel gewährleistet.

### *Rolle der öffentlichen Hand*

Fünf der 14 untersuchten Unternehmen haben im weitesten Sinne Fördermittel für die Dienstleistungsinnovation in Anspruch genommen. Die Entwicklung einer Dienstleistungsinnovation wurde zu großen Teilen von der Forschungsförderungsgesellschaft FFG gefördert, während vier andere Unternehmen in geringerem Ausmaß Fördermittel erhielten. Diese reichen von spezifischen NeugründerInnenförderungen bis zur Finanzierung von PraktikantInnen über öffentliche Förderprogramme. Interessantes Detail hierbei ist, dass das Unternehmen, welches in höherem Ausmaß Fördermittel genutzt hat, einen eigenen Mitarbeiter zu Abwicklung von Förderprojekten beschäftigt. Ansonsten wurde von den Unternehmen meist der, ihrer Wahrnehmung nach, zu hohe Aufwand für die Einreichung und Abwicklung von Förderungen sowie die mangelnde Transparenz bei der Vergabe von Förderungen oder Auszeichnungen der öffentlichen Hand kritisiert.

**Die Rolle der öffentlichen Hand wird generell kritisch eingeschätzt.** Die Bedeutung der öffentlichen Förderung für den Erfolg der Innovation wird als eher gering eingeschätzt. Zudem wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass die Entwicklungszyklen in der jeweiligen Branche sehr kurz sind und die Beantragung eines Förderprojektes den Innovationsprozess verzögern würde. Die Firmen verzichten oft auf öffentliche Fördermittel, da eine möglichst rasche Markteinführung als essentiell betrachtet wird.

## Wirkungen

In Bezug auf die Wirkung von Dienstleistungsinnovationen kann festgestellt werden, dass diese in mehreren Dimensionen betrachtet werden muss: Der direkten Wirkung (Umsatz, Anteil am Gesamtumsatz), in Kombinationen mit anderen Produkten und Services des Unternehmens sowie den Effekten auf das Innovationsverhalten des Unternehmens. Zusätzlich können die Innovationsprozesse eines Unternehmens zusätzliche Wirkungen über das innovierende Unternehmen hinaus haben.

Im Hinblick auf die Wirkungen der untersuchten Dienstleistungsinnovationen ist vorab anzumerken, dass im Rahmen der vorliegenden Studie ein breites Spektrum an Innovation in unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozesses untersucht wurde. Während zehn der untersuchten Dienstleistungsinnovationen als schon seit einiger Zeit etablierte Dienstleistungen betrachtet werden können, wurden die restlichen Dienstleistungsinnovationen erst vor kurzem erfolgreich auf dem Markt eingeführt. Dies ermöglicht eine Betrachtung über die unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozesses, nachdem Innovationstätigkeiten nicht mit der Einführung des Services am Markt abgeschlossen sind. Die Betrachtung der schon seit längerer Zeit etablierten Innovationen zeigt, dass auch nach Markteinführung weitere Entwicklungsprozesse zur Verbesserung der Dienstleistung notwendig sind. Zudem führten einige der untersuchten Dienstleistungsinnovationen zu weiteren Innovationsprozessen innerhalb der beteiligten Unternehmen. Häufig führte die erfolgreiche Einführung einer Innovation auch zur Herausbildung von Routinen wie Managementprozessen zur Generierung zukünftiger Innovationen. Die Fallstudien der jüngeren Innovationen zeigen, dass im Hinblick auf Wirkungen vor allem der Gewinn von strategisch wichtigen (Groß-)Kunden und positive Referenzen in Form von positiver Berichterstattung in Fachjournals oder in der Branche anerkannten Auszeichnungen als wichtiger Schritt betrachtet werden. Dienstleistungen sind selten standardisiert und können vom Kunden nicht vorab getestet werden, wodurch Referenzen ein wichtiger Schritt zur weiteren Verbreitung von Dienstleistungsinnovationen sind, da sie potentiellen Kunden eine hohe Qualität der Dienstleistung signalisieren. Von einigen UnternehmensvertreterInnen wurde angeführt, dass neben den derzeitigen Umsätzen derartige Auszeichnungen als wichtig für das zukünftige Wachstum der Dienstleistungsumsätze angesehen werden.

Generell zeigt sich, dass der **überwiegende Anteil der Unternehmen neue Services entwickelt, um ein breites Dienstleistungsportfolio zu entwickeln bzw. andere Produkte und Services des Unternehmens für Kunden attraktiver zu machen und/oder die Kundenbindung zu stärken**. Inwieweit diese Strategien Erfolg haben, kann von den Unternehmen nur abgeschätzt werden. Eine quantitative Einschätzung über die Auswirkungen einer Dienstleistung ist für die im Rahmen der Studie befragten UnternehmensvertreterInnen oft gar nicht oder nur schwer möglich. Häufig leisten die Dienstleistungsinnovationen einen strategischen Beitrag zur Positionierung des innovierenden Unternehmens. Insofern wird es häufig als Erfolg angesehen, wenn das neue Service kostendeckend auf dem Markt angeboten werden kann. So zeigt das Beispiel des innovierenden Versicherungsunternehmens, dass die eingeführte Dienstleistungsinnovation als erfolgreich beurteilt wird und trotz der Akquise von mehreren 10.000 KundInnen im vergangenen Jahr dennoch keine Kostendeckung erzielt werden konnte. Trotzdem beurteilt das Unternehmen die Entwicklung und Einführung als Erfolgsgeschichte, da sie einen wichtigen Beitrag zur Positionierung und Differenzierung der ansonsten nur schwer unterscheidbaren Versicherungsangebote im KFZ Sektor ist. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass sich die Innovation durch den Kundenzuwachs für andere Verträge rechnet.

Dennoch kann die Bedeutung von Dienstleistungsinnovationen unter Berücksichtigung der spezifischen Umstände an Hand des Anteils des Umsatzes am Gesamtumsatz, welcher mit Hilfe der Dienstleistung erwirtschaftet wird, bewertet werden. Der **Anteil am Gesamtumsatz des Unternehmens kann allerdings nur als vager Indikator dienen**, da er ohne die jeweiligen Kontextinformationen keine Aussagekraft hat. So hat zum Beispiel in kleineren Unternehmungen die untersuchte Dienstleistung tendenziell einen höheren Anteil von bis zu einem Drittel am Gesamtumsatz. Bei größeren Unternehmen ist dieser Anteil bei den neuen Dienstleistungen der mit wenigen Prozent am Gesamtumsatz eher gering, auch wenn die Innovation aus der Perspektive des Unternehmens sehr erfolgreich eingeführt wurde. Im Falle der drei Unternehmungen, welche einzig die untersuchte

Dienstleistungsinnovation als Hauptprodukt anbieten, beträgt der Anteil am Gesamtumsatz naturgemäß hundert Prozent.

Neben der direkten Wirkung zeigen die Fallstudien, dass in einigen Fällen die anfangs weniger strukturierten Innovationsprozesse im Laufe der Entwicklung der Innovation systematischer vorangetrieben werden. Vereinzelt ist zu beobachten, dass aufbauend auf diesen Routinen weitere Innovationsaktivitäten unternommen werden.

Dienstleistungsinnovationen können, wie die untersuchten Fallstudien zeigen, auch Wirkungen über das innovierende Unternehmen hinaus haben. Einerseits durch die Einbindung von Partnerunternehmen in die Innovationsaktivitäten und andererseits durch Nachahmungen und Adaptionen der Innovation durch andere Unternehmen. Diese Nachahmung erfolgt dabei nicht zwangsweise durch ein direktes Kopieren der Dienstleistung, sondern durch Alternativangebote oder ähnliche Re-Positionierung der bestehenden Dienstleistungen im Bereich der Innovation. Ein untersuchtes Beispiel hierfür ist die nach sozialen und ethischen Kriterien agierende Mitarbeitervorsorgekasse: Als Reaktion auf die Markteinführung der Dienstleistungsinnovation wurde das Thema Nachhaltigkeit auch von anderen Vorsorgekassen aufgegriffen und versucht, die eigenen Dienstleistungen auch als nachhaltig und ethisch korrekt am Markt zu positionieren. Darüber hinaus zeigt die Fallstudie der Dienstleistungsinnovation des Bestattungsunternehmens, dass Innovationsprozesse auch zu branchenweiten Standards und Regulierungen führen können. Erst durch die Interaktion zwischen den Regulierungsbehörden und den innovierenden Unternehmen kam es zur Verabschiedung des notwendigen regulatorischen Rahmens zur Erbringung der innovativen Dienstleistung.

## **Erfolgsfaktoren und Barrieren**

Im Rahmen der Fallstudien wurden unterschiedlichste Erfolgsfaktoren und Barrieren von Seiten der Unternehmen genannt. Im Folgenden werden diese in strukturierter und zusammenfassender Form dargestellt.

Van der Panne et al. (2003) identifizieren in ihrer Meta-Analyse der Literatur über Erfolgsfaktoren und Barrieren für Innovationsaktivitäten unterschiedliche Faktoren, welche in der umfangreichen Innovationsmanagementliteratur angeführt werden. Schließlich werden sieben Erfolgsfaktoren herausgearbeitet über die in der Literatur Übereinstimmung über deren positiven Einfluss herrscht (van der Panne et al. 2003, S. 18):

- Eine Unternehmenskultur, die empfänglich für Vorschläge für Innovationen ist und akzeptiert, dass Innovationsaktivitäten ein interaktiver Prozess sind, welche die Einbindung verschiedener Akteure beinhaltet;
- Die Erfahrung eines Unternehmens mit Innovationsprojekten (learning-by-doing, learning-by-failing);
- Multidisziplinäre Forschungs- und Entwicklungsteams, insbesondere die Gleichberechtigung zwischen technologischen und Marketingkompetenzen;
- Eine artikulierte Innovationsstrategie und ein entsprechender Managementstil;
- Übereinstimmung der Kernkompetenzen des Unternehmens mit dem Innovationsprojekt;
- Produktqualität und –preis im Verhältnis zu (etablierten) Konkurrenzprodukten;
- Richtiges Timing der Markteinführung.

Zudem scheint in der Literatur ein gemeinsames Verständnis dafür zu existieren, dass die (funktionale) Struktur von Unternehmen oft dem trial and error-Prinzip von Innovationsaktivitäten gegenüber steht. Umstritten ist hingegen, inwieweit die Einbindung von KundInnen als Erfolgsfaktor angesehen werden kann. KundInnen sind einerseits eine wichtige Informationsquelle und entscheiden letztlich über den Markterfolg einer Innovation. Verschiedene Autoren argumentieren aber auch, dass eine

starke Kundenintegration zu weniger innovativen Produkten und Services führt, da Kundenwünsche sich oft an bereits bestehenden Produkten und weniger an den technologischen Möglichkeiten orientieren würden (Herstatt und Lettl 2004).

Im Folgenden wird die Bedeutung dieser Einflussfaktoren in denen im Rahmen dieser Studie untersuchten Dienstleistungsinnovationen herausgearbeitet.

### ***Unternehmens- und Innovationskultur***

Die untersuchten Fallstudien zeigen, dass die Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf die Innovationsprozesse eines Unternehmens zwar ein relativ schwer fassbarer, aber bedeutender Einflussfaktor ist.

Zum Einen ist die Generierung von neuen Ideen für mögliche Innovationen in einer Reihe der untersuchten Unternehmen institutionalisiert. In manchen Fällen wie dem des Schienenherstellers werden zur Unterstützung der Innovationsfreude der MitarbeiterInnen auch explizit Prämien für erfolgversprechende Ideen und deren Umsetzung ausbezahlt. In anderen Unternehmen finden in bestimmten Abständen Veranstaltungen statt die direkt oder indirekt der Ideenfindung dienen. Im Falle des Beratungsunternehmens dient beispielsweise eine jährliche Pressekonferenz als Anlass, in regelmäßigen Abständen über die Entwicklung von weiteren Innovationen nachzudenken.

Insbesondere die jüngeren Unternehmen wie das Softwareunternehmen in der Versicherungsbranche oder der Veranstalter von nachhaltigen Gruppenreisen zeigen auf Grund der flachen Hierarchien und ihre Selbstverständnisses als Unternehmen eine hohe Affinität gegenüber Dienstleistungsinnovationen. Selbiges gilt für die untersuchte Presse- und Kommunikationsagentur, welche aus ihrem Selbstverständnis und der Positionierung am Markt als innovatives Unternehmen eine hohe Bereitschaft zeigt sich mit neuen Ideen und Technologien auseinanderzusetzen.

Im Falle von etablierten Firmen in Branchen, in denen Innovation per se nicht als wichtigster Wettbewerbsfaktor in allen Teilen des Unternehmens wahrgenommen wird, zeigen die Fallstudien, dass die eventuell vorhandene Skepsis gegenüber Innovationen durchaus zur Verbesserung und Weiterentwicklung des Services genutzt werden kann. Auch bestimmte Schlüsselereignisse auf Kundenseite können zum Bewusstsein beitragen, Innovationen hervorzubringen um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Zudem zeigen nahezu alle Fallstudien, dass der intensive Kontakt zu KundInnen und das Selbstverständnis diesen im Bedarfsfall spezifische Lösungen anzubieten bzw. gemeinsam zu entwickeln als Normalfall betrachtet wird. Dies zeugt auch von der Einsicht, dass die erfolgreiche Entwicklung und Einführung von Innovationen aus der Interaktion verschiedener Akteure entsteht.

In einem untersuchten Fall drückt sich die Innovationskultur nicht zuletzt auch durch die Erwähnung des Begriffs „Innovation“ im Unternehmensnamen aus.

### ***Erfahrung des Unternehmens mit Innovation***

Während Erfahrung in der Entwicklung vergangener Innovation in der Literatur als wesentlicher Erfolgsfaktor für zukünftige Innovationen betrachtet wird, weisen die untersuchten Unternehmen unterschiedlich ausgeprägte Erfahrungen mit Innovation aus. Während insbesondere die Firmen im Bereich der produktbegleitenden Dienstleistungen seit Jahren erfolgreich neue Produkte und Services entwickeln und einführen, stellen die neu gegründeten und jungen Unternehmen ein Gegenbeispiel dar, nachdem diese definitionsgemäß keinen reichen Erfahrungsschatz mitbringen können. Obwohl gerade in diesem Bereich oft keine Erfahrungen mit Innovationen bestehen, kann festgestellt werden, dass Erfahrungen in der jeweiligen Branche als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren von Seiten

der Unternehmen angeführt wird, um einerseits den tatsächlichen Bedarf für ein Service erkennen zu können und den Bedarf richtig einzuschätzen und andererseits die Dienstleistung den spezifischen Erfordernissen der Branche entsprechend zu gestalten. Zusätzlich waren die zu verschiedenen anderen Akteuren der Branche (etwa Kunden, Konkurrenten, Zulieferer, Vermittler und Händler) entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung und Einführung der Innovation.

### ***Multidisziplinäre Forschungs- und Entwicklungsteams***

Die Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen erfordert die Einbeziehung unterschiedlicher Kompetenzen, sowohl im technologischen als auch im nicht-technologischen Bereich (Marktforschung, Betriebswirtschaft, etc.). Dies spiegelt sich in den untersuchten Fallstudien auch in der Zusammensetzung der Teams zur Entwicklung der neuen Dienstleistungsinnovation wider. Auch wenn es sich hierbei oft nicht um formalisierte Teams handelt, bedurfte jede untersuchte Innovation der Kooperation von Personen aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens mit spezifischen Kompetenzen.

Dies ist im Fall der großen Unternehmen meist durch die Einbindung von MitarbeiterInnen aus den Bereichen Technik und Vertrieb sowie einer spezifischen (Innovations-) Abteilung oder der Geschäftsführung gewährleistet. Im Falle eines Unternehmens im Bereich des öffentlichen Nahverkehrs hat beispielsweise die Einbindung der KontrolleurInnen zur Verbesserung der Dienstleistung geführt. Weiters zeigt sich, dass die Integration der VertriebsmitarbeiterInnen in den Innovationsprozess wichtig ist, da diese einerseits die Kundenbedürfnisse meist genauer kennen und andererseits das neue Service schlussendlich an die KundInnen verkaufen sollen. Besonders deutlich illustriert wird die Einbindung unterschiedlicher Kompetenzen von einem Unternehmen, welches eine Software für die Versicherungsbranche entwickelt in der die Unternehmensgründer die jeweils relevanten Kompetenzen (Versicherungswirtschaft, Softwareprogrammierung) einbringen.

Einige Fälle zeigen allerdings auch, dass die multidisziplinäre Einbindung von ProjektmitarbeiterInnen auch über die Unternehmensgrenzen hinaus gehen. Dies ist insbesondere in den Fällen relevant, in denen ein Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich auf Grundlage einer Technologie eines Drittanbieters eine neue Dienstleistung entwickelt. Das Beispiel der Entwicklung und Einführung von Car-Sharing zeigt, dass hier ein Partnerunternehmen von welchem anfangs die Technologie des Buchungssystems lizenziert wurde, im weiteren Verlauf zum Teilhaber eines neu gegründeten Joint Ventures wurde. Im Falle der Entwicklung einer App für den mobilen Zugriff auf Patientendaten in Krankenhäusern wiederum spielt ein Arzt eines Krankenhauses eine zentrale Rolle in der Koordination und Kommunikation zwischen dem Technologieanbietern und den NutzerInnen.

Weiters ist zu beobachten, dass es sich nicht zwangsläufig um Kooperationen zwischen technisch- und betriebswirtschaftlich orientierten Abteilungen handeln muss, sondern auch die Kooperation verschiedener Abteilungen bspw. im Vertrieb oder Marketing einen positiven Einfluss auf die Entwicklung und Einführung neuer Services haben.

### ***Innovationsstrategie und Managementstil***

In Bezug auf die Innovationsstrategie und den Managementstil kann auf Grundlage der erstellten Fallstudien festgestellt werden, dass Dienstleistungsinnovationen oft durch die Nutzung von Freiräumen der MitarbeiterInnen und/oder Top Down von Seiten der Geschäftsführung angestoßen werden. Im Falle der untersuchten Dienstleistungsinnovationen, welche im Rahmen von Neugründungen von Unternehmen entwickelt wurden, wird klar dass hier in zwei Fällen ein wesentlicher Anreiz der Mangel an Freiräumen der GründerInnen in ihren vorherigen Positionen war. Obwohl die späteren UnternehmensgründerInnen in leitenden Positionen in derselben Branche tätig waren, empfanden sie die Umsetzung der angedachten Dienstleistungsinnovation nur in einer eigens dafür gegründeten Firma als sinnvoll.

Weiters konnte man beobachten, dass viele Unternehmen auf eine Innovationsstrategie setzen, in der auf Grundlage von individuellen Kundenproblemen Lösungen entwickelt werden, die schließlich bei entsprechendem Bedarf in das Dienstleistungsportfolio des Unternehmens übernommen werden. Dies wird von den Unternehmen häufig als zentraler Erfolgsfaktor angesehen. Dem gegenüber stehen unterschiedliche Befunde in der Literatur, die einerseits auf die wichtige Rolle von KundInnen im Innovationsprozess hinweist, andererseits wird allerdings auch auf die mögliche Fokussierung auf inkrementelle Innovationen hingewiesen. So kann die Einbindung der KundInnen dazu führen, dass die entwickelten Innovationen sich in erster Linie auf die Verbesserung bestehender Produkte und Services konzentrieren. Radikale Innovationen die sich grundlegend von bestehenden Produkten und Services unterscheiden, könnten durch die Integration von Kunden in den Innovationsprozess aus dem Fokus geraten (van der Panne et al. 2003).

Im Hinblick auf die Standardisierung von Innovationsprozessen legen die Fallstudien unterschiedliche Schlüsse nahe. Auf der einen Seite zeigen die Beispiele einer Reihe von Unternehmen, insbesondere derer mit produktbegleitenden Dienstleistungen, dass der Standardisierung von Innovationsprozessen eine hohe Bedeutung beigemessen wird, während andere Unternehmen erfolgreich neue Services entwickeln ohne Versuche zur Standardisierung zu unternehmen. Dies trifft insbesondere auf die Fälle zu, in denen die Innovation „spontan“ aus Kundenbedürfnissen heraus entwickelt wurde. Es ist jedoch zu beobachten, dass Unternehmen, welche bereits erfolgreiche Dienstleistungsinnovationen hervorgebracht haben, ihre Erfahrungen nutzen und versuchen, eine grundlegende Systematik oder eine einheitliche Vorgangsweise für Innovationen zu entwickeln. Diese ist allerdings unterschiedlich ausgeprägt und branchenspezifisch. Die Bandbreite reicht von professionell moderierten Workshops als routinisierte Innovationsprozess im Falle eines Unternehmens, welches nicht-technologische Serviceinnovationen entwickelt bis hin zu einem prämienbasierten Vorschlagswesen und standardisierten Innovationsprozessen. Abschließend ist festzustellen, dass nahezu alle Unternehmen in der ein oder anderen Art und Weise bewusst oder unbewusst Methoden aus dem Projektmanagement zur Entwicklung der Dienstleistungsinnovation angewendet haben.

### ***Übereinstimmung der Kernkompetenzen des Unternehmens und dem Innovationsprojekt***

Die Übereinstimmung der Kernkompetenzen des Unternehmens mit den für die Entwicklung und Einführung der Innovation notwendigen Kompetenzen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Analyse der Fallstudien zeigt jedoch auch, dass Innovationen oft aus der Kombination von Wissen aus unterschiedlichen, auch unternehmensfremden Bereichen entstehen. Dieses Wissen kann durch die Zusammensetzung des Projektteams (siehe oben) kombiniert werden oder durch die Einbeziehung von PartnerInnen von außerhalb des Unternehmens. Alle Unternehmen besitzen jedoch in zumindest einem der Kompetenzfelder welche zur Realisierung der Innovation notwendig waren sehr große eigene Kompetenzen. Nur die zusätzlichen Kompetenzen wurden von externen Unternehmen bereitgestellt oder zugekauft. Das Beispiel eines untersuchten Unternehmens, welches die professionelle Erstellung von Texten für Internetauftritte anbietet, zeigt, dass es hier als wesentlicher Erfolgsfaktor angesehen wird, dass nur die Texterstellung (Kernkompetenz des Unternehmens) angeboten wird. Andere Dienstleistungen wie die technische Umsetzung und das Design der Internetauftritte hingegen werden von Partnerunternehmen erbracht.

Im Falle der Entwicklung einer App für den Krankenhausbereich greift das innovierende Unternehmen beispielsweise immer wieder auf Konsultationen mit einem bzw. je nach Bedarf mehreren Ärzten zurück, um die Nutzbarkeit der Software durch die Verwendung der medizinischen Fachbegriffe sicherzustellen. Ein Beispiel dafür, dass die Entwicklung einer Dienstleistungsinnovation außerhalb der Kernkompetenzen eines Unternehmens als herausfordernd darstellen kann, ist die Entwicklung von Car Sharing-Dienstleistung. Die im Rahmen der Studie untersuchten Car Sharing-Aktivitäten wurden von einem Unternehmen aus dem Bereich des Fahrzeughandels beziehungsweise der Wartung unternommen. Die Car Sharing-Aktivitäten wurden parallel zum Mietwagengeschäft entwickelt. Im Laufe der Zeit stellte sich allerdings heraus, dass sich die notwendigen Kompetenzen im Mietwagengeschäft und im Car Sharing-Bereich entgegen der Erwartung des Unternehmens deutlich unterscheiden. Aus diesem Grund wurde schließlich ein Joint Venture mit einem großen europäischen

Car Sharing-Betreiber eingegangen. Dies ist ein wesentlicher Faktor der zum derzeitigen Erfolg der Dienstleistung beiträgt.

Die Analyse der gescheiterten Dienstleistungsinnovationen zeigt, dass das Scheitern in einem Fall mit der Erweiterung der Dienstleistung über die eigentlichen Kernkompetenzen in Verbindung gebracht werden kann. Dies führte weiters zur Entstehung einer diffusen Wahrnehmung und Positionierung der eigentlichen Dienstleistung und der damit verbundenen Kompetenzen. Andere Beispiele zeigen in diesem Zusammenhang, dass die klare Definition und Positionierung von Dienstleistungen bzw. eines Dienstleistungsportfolios ein Erfolgsfaktor ist.

Eine andere Dienstleistungsinnovation im Finanzsektor war unter anderem deswegen nicht erfolgreich, da sich das Service in erster Linie an EndkundInnen richtete, die beteiligten Unternehmen aber keine ausreichenden Erfahrungen im Endkundengeschäft hatten. Dies führte beispielsweise zu der aus heutiger Sicht falschen Entscheidung, zu wenig Mittel in die Bekanntmachung und Werbung zu investieren.

### ***Produktqualität und -preis im Verhältnis zu (etablierten) Konkurrenzprodukten***

Zur erfolgreichen Einführung von Dienstleistungsinnovationen muss vor allem der Mehrwert gegenüber anderen Produkten und Dienstleistungen auf Kundenseite sichergestellt sein. Im Hinblick auf die Qualität der Services können Services auf Grund ihres immateriellen Charakters oft nicht im Vorhinein eines Tests unterzogen werden, was dazu führt, dass zur Einschätzung der Qualität auf Kundenseite oft Referenzen herangezogen werden. Somit scheinen ReferenzkundInnen im Dienstleistungssektor einen besonders hohen Stellenwert zu haben. Dies trifft speziell auf neue Services zu um weitere KundInnen von der Qualität und dem Mehrwert der Dienstleistung zu überzeugen. Insbesondere im Fall von Neugründungen sind Referenzen in Form von bekannten und renommierten KundInnen sowie Beiträge in Fachjournalen oder dergleichen von großer Bedeutung. Zudem führen die Unternehmen, welche IKT-unterstützte Innovationen anbieten an, dass hier die einwandfreie Funktion der Basisfunktionen von Beginn an gewährleistet sein muss, da sich BenutzerInnen sonst schnell enttäuscht von dem Produkt abwenden.

Der Preis der Dienstleistung wurde nur in wenigen Fällen direkt als Erfolgsfaktor angeführt. Dies liegt zum einen daran, dass einige der untersuchten Dienstleistungen dem Kunden nicht direkt verrechnet werden. Einige Unternehmen finanzieren die Erbringung der Dienstleistungsinnovation durch andere Produkte und Dienstleistungen, da sie durch die Dienstleistungsinnovation einen Mehrwert für das Gesamtunternehmen und dessen Positionierung sehen. In anderen Fällen wird versucht, die direkte Verrechenbarkeit der erbrachten Dienstleistungen zu erhöhen. Für andere Fälle von Dienstleistungsinnovationen spielt der Preis eine untergeordnete Rolle, da er auf Kundenseite zu einer Effizienzsteigerung und damit Kostenreduktion führt.

Problematisch ist es hingegen, wenn der Preis der Dienstleistungsinnovation verzerrt wahrgenommen wird, wie im Falle von Car Sharing, wo KundInnen durch die Innovation wahrnehmen, die sie vorher in größeren Einmalzahlungen (Anschaffung eines Autos) geleistet haben und nun in häufigen kleineren Zahlungen leisten.

Wenn der Mehrwert der Dienstleistung gegenüber dem Kunden nicht klar wird, wird auch die Dienstleistungsinnovation nicht angenommen, wie die Analyse von in der Gegenwart gescheiterten Innovationen zeigt.

Um nicht nur über die Preise konkurrieren zu müssen, führen mehrere Unternehmen an, sich als Marke zu positionieren die für Qualität steht.

### ***Richtiges Timing der Markteinführung***

Das richtige Timing der Innovation ist speziell für Infrastruktur gebundene Dienstleistungsinnovationen notwendig. Ansonsten droht die als „Henne-Ei“ Problem geschilderte Situation in der Infrastrukturbetreiber nicht bereit sind in neue Technologien zu investieren, weil die Endgeräte fehlen und die Endgeräte nicht hergestellt oder verkauft werden, da keine Infrastruktur vorhanden ist. Zudem zeigt sich, dass erst die Weiterentwicklung von IKT die effiziente Erbringung der Dienstleistung ermöglicht. Car Sharing war in den ersten Jahren unter anderem deswegen nicht erfolgreich, da das Reservierungs- und Bezahlungssystem sowohl für die NutzerInnen als auch für die Betreiberfirma aufwendig und teuer waren. Die Analyse eines gescheiterten Falls führt außerdem vor Augen, dass die Verfügbarkeit von Endgeräten welche die Serviceinnovation erst ermöglichen zu einer entscheidenden Barriere werden können.

Neben diese Erfolgsfaktoren und Barrieren, welche in der Literatur übereinstimmend als bedeutend eingestuft werden, werden in Folge eine Reihe weiterer Erfolgsfaktoren und Barrieren diskutiert, welche im Rahmen der untersuchten Fallstudien identifiziert wurden.

### ***Kritische Unternehmensgröße***

Es wurde mehrmals von größeren Unternehmungen angemerkt, dass die Entwicklung und Einführung der untersuchten Dienstleistungen nur auf Grund der Größe des Unternehmens möglich war. Etwa um eine gewisse Zahl von KundInnen im Hauptgeschäft zu haben um eine Dienstleistung profitabel anbieten zu können die nur für einen kleinen Anteil der KundInnen interessant ist.

Zudem ist das Risiko der Entwicklung einer Dienstleistungsinnovation für große Unternehmen beschränkt, da das Entwicklungsbudget oft nur einen sehr kleinen Teil an den Gesamtbudgets der jeweiligen Firmen hat. Dies ist insbesondere für die Serviceinnovationen relevant, welche anfangs weniger erfolgreich waren und erst über mehrere Jahre erfolgreich am Markt positioniert werden konnten. Hier wurde angemerkt, dass dies für nicht so finanzkräftige Unternehmen wohl nicht möglich gewesen wäre. Es ist jedoch zu bedenken, dass die meisten Dienstleistungsinnovationen auf Grund ihrer Beschaffenheit nur vergleichsweise geringe Investitionen erfordern. Folglich ist auch das Risiko für die innovierenden Unternehmen meist überschaubar. Dies trifft jedoch nicht zu, wenn zur Erbringung große Investitionen in Anlagen notwendig sind.

### ***Im Nachhaltigkeitsbereich: Kundenkommunikation und Authentizität***

Ein Erfolgsfaktor der im Bereich der Innovationen mit Nachhaltigkeitsbezug (ökologisch, sozial, ökonomisch) eine bedeutende Rolle spielt ist die Authentizität. Das Unternehmen muss auf Kundenseite als glaubwürdig im Nachhaltigkeitsbereich eingeschätzt werden.

### ***Öffentliche Förderung***

Die Rolle der öffentlichen Förderung wird generell kritisch eingeschätzt. Insofern kann die öffentliche Förderung zwar unterstützend auf den Innovationsprozess wirken, ist aber in den untersuchten Fällen nicht entscheidend für den Erfolg der Dienstleistungsinnovation.

Wesentliche Barriere für die Inanspruchnahme von Fördermitteln ist die Wahrnehmung der Unternehmen, dass die Beantragung und Abwicklung mit einem zu hohen Aufwand und Zeitverlust verbunden ist.

Regulierungen haben in den untersuchten Fallstudien sowohl eine unterstützende als auch eine hemmende Wirkung auf Innovationen. In einem Fall führte die Liberalisierung des Sektors zu einem Innovationsschub und fungierte letztendlich auch als wichtiger Impuls zur Entwicklung der untersuch-

ten Innovation. Im gleichen Fall kann eine noch nicht vorhandene Regulierung allerdings auch als Barriere angeführt werden, da zu Beginn die gesetzlichen Rahmenbedingungen unter den die Dienstleistung ausgeübt werden kann, nicht klar waren. In einem anderen Fall wurde die Markteinführung lange auf Grund einer fehlenden Bewilligung zur Ausübung der Dienstleistung stark verzögert, was durchaus zum Scheitern der Innovation hätte führen können.

### **Gescheiterte Dienstleistungsinnovationen: Identifizierte Barrieren**

Aus der Analyse von vier Fällen gescheiterten Dienstleistungsinnovationen lassen sich neben den bereits angeführten Erfolgsfaktoren bzw. Barrieren einige spezifische Barrieren identifizieren. Diese sind zum Teil die Folge der Nicht-Erfüllung von oben diskutierten Erfolgsfaktoren und zum anderen spezifische Barrieren. Grundsätzlich ist anzumerken, dass neue Dienstleistungen oft „leise“ scheitern und oft in einem anderen Kontext wieder auftauchen. So ist oft die Rede von einem bald bevorstehenden Neustart der Innovation.

#### ***Fehlende Nachfolgeregelung***

In einem untersuchten Fall konnte die Dienstleistungsinnovation relativ erfolgreich am Markt eingeführt werden. Nachdem die Innovation allerdings in einem Netzwerk von unterschiedlichen Akteuren entwickelt und eingeführt wurde, konnte aus den Reihen der beteiligten Organisationen nicht unmittelbar ein/e NachfolgerIn zur Abwicklung des Projektes gewonnen werden. Mit dem Rückzug des Gründers, welcher sich engagiert für die Vermarktung und Positionierung der Dienstleistungsinnovation einsetzte, verringerten sich die Aktivitäten zusehends. Dies geschah zu einem Zeitpunkt, als die Innovation noch nicht etabliert genug war, um ohne das Engagement des Gründers weiter am Markt zu reüssieren. Die Innovation scheiterte allerdings nicht spektakulär, sondern ist im Laufe der Zeit zunehmend „eingeschlafen“. Nach einer mehrere Jahre dauernden Ruhephase, sind einige Akteure derzeit dabei die Innovation neu aufzugreifen und einen neuen Anlauf zur Einführung und Etablierung der Dienstleistung zu unternehmen.

#### ***Mangelnde Diffusion von benötigten Basistechnologien***

Die Analyse des Falls eines Unternehmens, welche eine Anwendung entwickelte und einführte, welches auf eine neue grundlegende Technologie aufsetzt, zeigt, dass trotz grundsätzlich erfolgreichen internen Innovationsprozesse die Markteinführung dennoch scheitern kann. Der Grund lag hier in der mangelnden Diffusion der grundlegenden Technologie, welche zur Erbringung der Dienstleistungsinnovation notwendig ist.

#### ***Wahl der falschen Zielgruppe***

In einigen Fällen wurden Dienstleistungsinnovationen in erster Linie KundInnen angeboten, für die der Nutzen der Dienstleistung nicht sofort ersichtlich war. Die Dienstleistung hätte nachträglich betrachtet eher zu den Bedürfnissen einer anderen Zielgruppe gepasst.

#### ***Mangelhafte Werbestrategien***

In einem anderen untersuchten Fallbeispiel wurde von den UnternehmensvertreterInnen neben anderen Gründen eine mangelhafte Werbestrategie als Grund für das Scheitern ins Treffen geführt. Diese war verbunden mit mangelnden Kompetenzen im Endkundengeschäft, in dem Werbung in etablierten Medien (Fernsehen, Radio, Print) eine wichtige Rolle spielt.

### ***Etablierung von konkurrierenden Lösungen***

In zwei der untersuchten Fälle von gescheiterten Dienstleistungsprojekten spielt auch die Etablierung von konkurrierenden Lösungen für das ursprüngliche Problem, zu dessen Lösung die neue Dienstleistung entwickelt wurde, eine bedeutende Rolle. Dies ist allerdings nicht zwangsläufig auf konkurrierende Technologien zurück zu führen. In einem Fall veränderte sich die Praxis in der Branche, so dass das ursprüngliche Problem weniger relevant war und so die neue Dienstleistung einen geringeren Nutzen für KundInnen hatte als ursprünglich erwartet.

### ***Nichtberücksichtigung von nationalen und regionalen Spezifika***

Die Besonderheiten des nationalen oder regionalen Marktes können dazu führen, dass eine Dienstleistungsinnovation in einem Land erfolgreich etabliert werden kann, in einem anderen Land aber nicht oder in wesentlich geringerem Ausmaß nachgefragt wird. In einem untersuchten Fall, in dem eine Dienstleistung nach dem Vorbild eines innovativen und erfolgreichen Services in den USA entwickelt wurde, war dies der Fall. Die Dienstleistung brachte in Österreich aufgrund verschiedener nationaler Spezifika den KundInnen weit weniger Nutzen als das Vorbild in den USA.

### ***Unklare Definition und Positionierung der neuen Dienstleistung***

Zudem zeigt das Beispiel einer gescheiterten Innovation, dass eine unklare Definition der Dienstleistung zum Scheitern eines Innovationsprojektes beitragen kann. Im untersuchten Fall war für die KundInnen nicht klar erkennbar, was die Dienstleistung eigentlich umfasst und welchen Nutzen sie bietet.

### ***Abhängigkeit von öffentlichen Fördermitteln***

Die einer untersuchten Dienstleistungsinnovation zu Grunde liegenden technologischen Komponenten sollten größtenteils im Rahmen eines Förderprojektes entwickelt werden. Dieses wurde allerdings abgebrochen, wodurch in Folge die finanziellen Mittel zur Entwicklung der geplanten Tools fehlten.

### ***Dienstleistungen scheitern leise***

Eine interessante Beobachtung aus den Fällen gescheiterter Innovationen ist, dass neue Dienstleistungen oft „leise“ scheitern und oft einfach „einschlafen“, statt – wie bei verschiedenen gescheiterten Innovationsprojekten in der Sachgüterproduktion – in einem großen Knall zu enden, der oft auch das Ende der wirtschaftlichen Existenz der innovierenden Firma bedeutet. Dies ist erstens aufgrund der vergleichsweise geringen erforderlichen Mittel vieler Dienstleistungsinnovationen möglich. Zweitens können die für die weitere Erstellung der Dienstleistung vorgesehenen MitarbeiterInnen innerhalb des Unternehmens oft flexibel mit anderen Aufgaben betraut werden, sodass die Dienstleistungsinnovationen keine irreversiblen Investitionen für neue MitarbeiterInnen mit Spezialqualifikationen, teure Geräte oder andere Ausrüstung anfallen, für die im Falle des Scheiterns keine Verwendung mehr besteht.

## 6 Synthese und Politik

Zum Abschluss der Studie kommen wir auf die forschungsleitenden Fragen, die in der Einleitung der Studie formuliert wurden, zurück. Als Synthese der Studie werden wir im Folgenden diskutieren, wie diese Fragen aus Sicht der vorliegenden Arbeit zu beantworten sind. Daraus folgend schlagen wir Leitlinien für eine dienstleistungsorientierte Innovationspolitik vor.

### 6.1 Synthese der Ergebnisse

*Welche Eigenschaften haben Dienstleistungsinnovationen? Wie unterscheiden sie sich von Innovationen in der Sachgütererzeugung?*

Die Analyse der Fallstudien im vorliegenden Bericht, der bestehenden Literatur (siehe auch Kap. 2 dieser Studie) und von Umfragen wie des Community Innovation Survey zeigt einige wichtige Unterschiede zwischen Dienstleistungsinnovationen und Innovationen in der Sachgüterproduktion auf:

- Dienstleistungsfirmen innovieren etwa genauso häufig wie Firmen in der Sachgüterproduktion. Diese Innovationen basieren jedoch wesentlich häufiger auf dem Einsatz von externen Technologien, die von Unternehmen in der Sachgüterproduktion entwickelt wurden. Damit ist F&E in der Sachgüterproduktion ein wesentlicher Treiber für Innovationen im Dienstleistungssektor. Wesentliche Impulse für neue Dienstleistungen gehen vom technologischen Wandel in vorgelagerten (Industrie)sektoren wie etwa den Erzeugern von Informations- und Kommunikationstechnologien, der Fahrzeugindustrie oder dem Maschinenbau aus. Eigene Forschung und Entwicklung hat im Dienstleistungssektor eine wesentlich geringere Bedeutung als in der Industrie.
- Besonders Informations- und Kommunikationstechnologien kommt eine entscheidende Bedeutung als Basistechnologien für Innovationen im Dienstleistungssektor zu. Computer und das Internet haben die technologischen Möglichkeiten für die Entwicklung neuer Produkte in vielen Dienstleistungsunternehmen wesentlich vergrößert. Auch in den Fallstudien kommt IKT eine entscheidende Bedeutung zu. IKT haben den Firmen auch geholfen, den Absatzmarkt ihrer Produkte zu erhöhen und durch Automatisierung ihre Produktivität zu erhöhen.
- Trotz des Einsatzes von IKT sind geringe Möglichkeiten zur Automatisierung noch immer eine wesentliche Einschränkung im Vergleich zur Sachgüterproduktion, da sie die Möglichkeiten, eine Dienstleistungsinnovation im großen Stil zu verbreiten, verringern. Besonders in wissensbasierten Dienstleistungen wie Beratungsdienstleistungen ist es schwer, die Arbeitsleistung von Experten zu automatisieren.
- Die Bedeutung von nicht-technologischen Innovationen ist im Dienstleistungssektor hoch. Der CIS zeigt, dass sich beide Sektoren im Anteil von Firmen mit nicht-technologischen Innovationen nur wenig unterscheiden, der Anteil von technologischen Innovationen im Dienstleistungssektor allerdings wesentlich geringer ist. Firmen in der Sachgüterproduktion führen häufiger beide Arten von Innovationen ein, da zwischen technologischen und nicht-technologischen Innovationen Komplementaritäten existieren, wie die beiden Fallstudien zu produktionsbegleitenden Dienstleistungen zeigen.
- Die Fallstudien zeigen weiters, dass neben nicht-technologischen Marketing- und Organisationsinnovationen auch nicht-technologische Produktinnovationen existieren. Diese Kategorie ist im CIS und der darauf basierenden Vorgängerstudie allerdings nicht vorgesehen. Eine Erweiterung der vorgeschlagenen Taxonomie erscheint sinnvoll.
- Die vorliegenden Fallstudien demonstrieren im Einklang mit der Literatur, dass Innovationen im Dienstleistungssektor häufiger ungeplant, spontan und „ad-hoc“ im Kontakt mit dem Kunden entwickelt werden. Nur selten verfügen Dienstleistungsfirmen über eigene Innovationsabteilungen wie die F&E-Labors der Industrie, die in vielen Branchen der Sachgüterproduktion wesentliche Impulse für neue Produkte geben. Innovation im Dienstleistungssektor ist vielmehr eine von mehreren Aufgaben von MitarbeiterInnen verschiedener Abteilungen oder liegt in den Händen der Gründerin oder des Gründers.

- Dienstleistungsinnovation bedeutet überwiegend die Kombination verschiedener existierender Wissensbasen. Die Fallstudien zeigen, dass der Aufwand im Innovationsprozess oftmals aus der Annäherung und Fokussierung auf ein Ziel besteht und der Innovationsprozess daher oft nicht von monetären Kosten abhängig ist. Der CIS zeigt auch, dass Dienstleister im Schnitt wesentlich weniger für Innovationsaktivitäten ausgeben.
- Dienstleister scheinen im Innovationsprozess weniger von Barrieren behindert zu werden. Dienstleistungsunternehmen berichten wesentlich seltener über finanzielle Barrieren, was damit zusammen hängt, dass Dienstleistungsinnovationen im Allgemeinen weniger mit Investitionen in Sachgüter oder Maschinen zusammenhängen als Innovationen in der Sachgüterproduktion.
- Deswegen scheinen Innovationsprozesse im Dienstleistungssektor weniger stark formalisiert und in Prozessbeschreibungen gefasst zu sein als in der Sachgüterproduktion. Die Fallstudien zeigen allerdings in einer Reihe von Firmen im Dienstleistungssektor eine Tendenz zu stärker formalisierten und strukturierten Innovationsprozessen.

*Wie unterscheiden sich Dienstleistungsinnovationen zwischen Branchengruppen und Innovationsstrategien?*

Der Dienstleistungssektor ist in sich sehr heterogen, und neben den beschriebenen Unterschieden zur Sachgüterproduktion existiert eine Reihe von Ausnahmen auf der Ebene einzelner Dienstleistungsbranchen:

- So ist etwa das Innovationsverhalten von **Software- oder Telekommunikationsfirmen**, von **kommerziellen F&E-Dienstleistern** oder **Ingenieurdienstleistungen** in vieler Hinsicht dem von Firmen der Sachgüterproduktion sehr ähnlich, während persönliche Dienstleistungen, Beratungs- oder Gesundheitsdienste eher dem Bild einer arbeitsintensiven Dienstleistung entsprechen.
- Ein weiterer wichtiger Unterschied zwischen einzelnen Teilen des Dienstleistungssektors besteht im Hinblick auf das oben angesprochene **Automatisierungspotential**. Netzwerkbasierte Firmen im Transport- oder Kommunikationssektor sowie Softwarefirmen haben hier deutliche Vorteile gegenüber Beratungsdiensten, persönlichen Dienstleistungen oder Gesundheitsdienstleistungen. Für netzwerkbasierte Firmen oder Softwarefirmen ist es sehr einfach, ein neues Produkt in großen Stückzahlen auf den Markt zu bringen und Größenvorteile in der Vermarktung zu realisieren. Für Softwarefirmen macht es kostenseitig wenig Unterschied, ob ein neues Programm von 100 oder 100.000 BenutzerInnen angeschafft wird. Hingegen stoßen Beratungsfirmen oder persönliche Dienstleister bei einer Verdoppelung der Nachfrage unweigerlich auf Kapazitätsbeschränkungen ihrer ExpertInnen.
- Diese beiden Beispiele machen deutlich, dass der Versuch Innovationen im Dienstleistungssektor und in der Sachgüterproduktion über eine Aufzählung der Unterschiede abzugrenzen, unweigerlich **zu einer noch längeren Liste von Ausnahmen** von diesen Unterschieden führt. Dies ist einerseits das Problem einer willkürlichen Abgrenzung zwischen den beiden Bereichen, die die mannigfaltigen Verschränkungen ignoriert. Andererseits werden die unscharfen Trennlinien zwischen Innovationen in der Sachgüterproduktion und im Dienstleistungssektor verwischt, wie beispielsweise die steigenden Umsatzanteile von produktionsbegleitenden Dienstleistungen in der Sachgüterproduktion zeigen.

*Welche betrieblichen Rahmenbedingungen oder Charakteristika von Firmen begünstigen Dienstleistungsinnovationen? Wo ergeben sich Unterschiede zu Unternehmen, die in ihren Innovationsprozessen nicht erfolgreich waren?*

Die fallübergreifende Auswertung der Fallstudien haben verschiedene günstige Rahmenbedingungen für Dienstleistungsinnovationen auf Firmenebene identifiziert. Diese Liste ist bei weitem nicht für alle möglichen Innovationen vollständig, sondern soll die in den Fallstudien beobachteten Faktoren abbilden.

- Erfolgreiche Unternehmen haben eine **Firmenkultur**, die empfänglich für Innovationen ist und den MitarbeiterInnen Raum für die Verwirklichung gibt.
- Ebenso profitieren erfolgreiche Innovatoren von den **Erfahrungen** aus vergangenen gelungenen Innovationsprojekten. Erfolgreiche Firmen haben es leichter, mit zukünftigen Projekten erfolgreich zu sein.
- Firmen, die in einem engen **Kontakt mit den Kunden** stehen, können sich auf diese Weise wertvolle Informationen für Innovationen sichern. Kunden haben allerdings oft nicht das Wissen und den Weitblick, technologische Brüche und den Nutzengewinn aus radikalen Innovationen zu erkennen.
- Innovationen sind einfacher, wenn sich die **technologischen Möglichkeiten** in der Branche schnell verändern und neue Produkte und Dienstleistungen möglich machen. Besonders die Entwicklung bei IKT hat große Möglichkeiten für Innovationen eröffnet. Technologische Produktentwickler sind vor allem in den wissensintensiven Dienstleistungen zu finden.
- Einige Fallbeispiele zeigen deutlich, dass **große Unternehmen** durch ihre Finanzkraft und die mögliche Streuung des Entwicklungsrisikos über mehrere Projekte Vorteile im Innovationsprozess haben (siehe dazu auch die umfangreiche Literatur in dem Überblicksartikeln von Cohen 1995; Cohen 2010). Diese Vorteile werden allerdings nicht schlagend, wenn die Firmenkultur nur wenig Raum für die Initiative der MitarbeiterInnen lässt. In zwei Fallstudien haben die Schlüsselpersonen die Innovation in einem Start-up erst umgesetzt, nachdem sie ihr altes Unternehmen verlassen haben.

*Was sind Erfolgsfaktoren für Dienstleistungsinnovationen? Welche Rolle spielen dabei spezifische Geschäftsmodelle? Was zeichnet erfolgreiche Geschäftsmodelle aus und wie hängen diese mit Dienstleistungseigenschaften und -typen zusammen?*

Neben den oben beschriebenen Rahmenbedingungen lassen sich für jede Dienstleistungsinnovation spezifische Erfolgsfaktoren identifizieren, die **unabhängig** von den Charakteristika der Firma oder der jeweiligen Branche sind.

- Die **Initiative einer einzelnen Person** – als UnternehmerIn oder als Teil einer größeren Organisation – ist von entscheidender Bedeutung für die Durchsetzung vieler der beobachteten Innovationen. Auch in Fällen, in denen der Anstoß für eine Neuerung von der Geschäftsleitung kommt, lässt sich eine Person identifizieren, deren Engagement wesentlich zur Verwirklichung der Innovation beigetragen hat.
- Erfolgreiche Innovationen sind oft das Ergebnis der **Kombination verschiedener Wissensbasen**. Mindestens eine für das Projekt erforderliche Wissensbasis sollte mit den Kernkompetenzen der Firma übereinstimmen.
- **Multidisziplinäre Entwicklungsteams** scheinen eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Innovationen zu sein, da sie besser geeignet sind, verschiedene Wissensbasen miteinander zu verbinden, die für die erfolgreiche Realisierung von Innovationsvorhaben notwendig sind. Obwohl in den beobachteten Fällen auch immer das Kernteam multidisziplinär organisiert war, konnte nicht alle notwendige Expertise darin direkt repräsentiert sein. Über das Kernteam hi-

nausgehendes Expertenwissen wurde im Laufe der Innovationsprojekte schrittweise und punktuell miteinbezogen.

- Die Fallstudien geben keinen Hinweis darauf, dass das Vorhandensein eines Innovationsmanagements oder eines **standardisierten Innovationsprozesses** eine Voraussetzung für erfolgreiche Innovationen ist. Manche Innovationen geschehen ungeplant, „ad-hoc“ aus der Lösung eines Kundenproblems oder ohne die Absicht einer weiteren Vermarktung. Wir beobachten aber, dass Firmen, die erfolgreich Innovationen eingeführt haben, in weiterer Folge die entwickelten Strukturen oder Routinen auch für die nachfolgenden Innovationsprozesse verwenden.
- Dienstleistungsinnovationen werden nur angenommen, wenn sie gegenüber früheren Lösungen den **Nutzen der Kunden** erkennbar erhöhen. Wenn dieser zusätzliche Nutzen dem Kunden nicht klar ist, wird die Dienstleistungsinnovation scheitern. Ein möglicher Grund für das Scheitern von Innovationen ist deshalb die Ausrichtung der Innovation auf eine falsche Kundengruppe oder eine unklare Positionierung der neuen Dienstleistung am Markt.
- Technologische Probleme lassen sich oft auf mehreren Wegen lösen, sodass es möglich ist, Innovationen nicht nur auf Basis einer einzigen, sondern alternativ auch mit anderen, sich **konkurrierenden Technologien** zu verwirklichen. Es ist für Firmen, besonders in netzwerkorientierten Branchen, eine große Herausforderung, expandierende Technologien als Basis für ihre Innovationen auszusuchen.
- Es gibt einen engen Zusammenhang zwischen technologischen Innovationen und dem **Geschäftsmodell** der Firma. Das bedeutet, dass die Art und Weise wie eine Firma ihre Zielgruppe definiert, wie die Firma ihre Produkte vermarktet, wie die Leistungen der Firma verrechnet werden, wie die Firma organisiert ist etc. mit den Charakteristika der Dienstleistungsinnovation zusammen passen müssen. Veränderungen in diesen Eigenschaften können als nicht-technologische Innovationen zusammengefasst werden.
- Daten der Innovationserhebung CIS zeigen, dass Hochtechnologie-Firmen und wissensintensive Dienstleistungsunternehmen nicht nur überdurchschnittlich oft neue Produkte und Prozesse, sondern auch neue Geschäftsmodelle einführen. Wir können deshalb von einer Komplementarität zwischen technologischen und nicht-technologischen Innovationen ausgehen.
- Zwei Geschäftsmodelle im Zusammenhang mit erfolgreichen Dienstleistungen, die in den Fallstudien beobachtet wurden, sind der Dienstleistungsintegrator und der Portfoliooptimierer.
- Vor allem das Geschäftsmodell des Portfoliooptimierers macht deutlich, dass Dienstleistungen neben ihren direkten Umsatzanteilen auch **indirekt Nutzen für die Firma stiften**. Sie erhöhen die Attraktivität und den Nutzen des Hauptprodukts für potentielle KundInnen und erhöhen so die Kundenbindung. Ebenso lernen die Unternehmen aus den intensiven Kundenkontakten im Dienstleistungsgeschäft wertvolle Informationen für die weitere Entwicklung ihrer Produkte. Durch die Einbindung von Partnerunternehmen in die Innovationsaktivitäten und durch Nachahmungen der Innovation durch andere Unternehmen verbreitert sich die Wirkung der Innovation auf andere Firmen.

*Welche wesentlichen Hürden und Hindernissen sehen sich Dienstleistungsunternehmen im Innovationsprozess gegenüber?*

- Hürden für Dienstleistungsinnovationen können als **Abwesenheit der oben genannten fördernden Rahmenbedingungen** und **Erfolgsfaktoren** gesehen werden. So konnte beispielsweise der Abgang des Verantwortlichen für die Entwicklung einer Innovation als Grund für das Scheitern des Projekts identifiziert werden.
- In diesem Sinne sind Hürden für Dienstleistungsinnovationen im Mangel einer Innovationen fördernden Firmenkultur und im Mangel von Freiraum für MitarbeiterInnen, Innovationen durchzusetzen, zu suchen. Ebenso entwickeln sich wenig Dienstleistungsinnovationen, wenn die technologischen Möglichkeiten für Innovationen nicht gegeben sind, zur falschen Zeit auf die falsche Technologie gesetzt wird, oder es unterbleibt, die verschiedenen Wissensbasen, die für eine bestimmte Innovation notwendig sind, fachlich und personell zu integrieren. Innovationen können auch daran scheitern, dass die falschen Kundengruppen adressiert werden oder es nicht möglich ist, eine Innovation im großen Stil zu kommerzialisieren.

- Die Innovationserhebung CIS zeigt, dass Probleme mit den **Kosten** und der **Finanzierung von Innovation** von Dienstleistungsunternehmen am häufigsten als großes Hindernis gesehen werden.
- Die vorliegenden Fallstudien zeigen hingegen eine mögliche **Strategie, um mit unsicheren Kosten und ihrer Finanzierung umzugehen**. Firmen organisieren die Entwicklung von Innovationen in der Weise, sodass ein Ausstieg zu jedem Zeitpunkt möglich ist und irreversible Investitionen (sunk cost) so gering wie möglich gehalten werden.
- Als Konsequenz dieser Strategie und der generell niedrigeren Innovationskosten im Dienstleistungssektor haben die beobachteten gescheiterten Innovationen nicht in großen Firmenzusammenbrüchen geendet. Dienstleistungsinnovationen sterben geräuschlos und erleben in manchen Fällen eine Wiederbelebung, wenn sich wichtige Rahmenbedingungen geändert haben.

*Wie unterscheiden sich diese Hindernisse zwischen einzelnen Branchengruppen des Dienstleistungssektors?*

- Die Fallstudien zeigen, dass die Innovationsbarrieren in einigen **Branchen auf Grund des höheren Regulierungsgrades** ausgeprägter sind. Durch einen erhöhten Aufwand zur Zulassung oder zur Überprüfung, ob und inwieweit die Innovation die Regulierungsvorschriften erfüllt werden, entsteht eventuell ein Zeitverlust und damit verbunden häufig höhere Kosten für die Unternehmen.
- Falls es sich um einen grundsätzlich reglementierten Bereich handelt, kann auch das **Fehlen einer für die Innovation adäquaten Rahmenbedingungen** (Regulierung, Normen, etc.) in manchen stärker regulierten Branchen als Barriere für die erfolgreiche Einführung der Dienstleistungsinnovation gesehen werden. Außerdem können unterschiedliche und nicht einheitliche Regulierungen auf europäischer oder globaler Ebene die internationale Verbreitung der Innovation behindern.
- Eine weitere wichtige branchenspezifische Barriere ist der mögliche Grad an Automatisierung und IKT-gestützten Erbringung von Dienstleistungen. In manchen Anwendungen ist es möglich, zur Erbringung der Dienstleistung notwendiges ExpertInnenwissen in Software abzubilden und so den Einsatz von ExpertInnen wenigstens teilweise durch IKT zu ersetzen. Wenn dies nicht möglich ist, kann der Output der Firma nur in dem Maße gesteigert werden, wie auch der Einsatz von ExpertInnen zunimmt. Dies kann der Verbreitung von neuen Dienstleistungen, etwa in wissensintensiven Dienstleistungen wie Beratungsdienstleistungen enge Grenzen setzen.
- Während die meisten Dienstleistungsinnovationen einen relativ niedrigen Kapitaleinsatz und damit ein begrenztes Risiko erfordern, unterscheiden sich **einige Branchen hiervor deutlich und erfordern einen hohen Kapitaleinsatz**: Insbesondere im Transportbereich sind oft hohe Investitionen in Fahrzeuge und/oder Infrastruktur zur Erbringung der neuen Dienstleistung notwendig.

*Gibt es unterschiedliche Hindernisse in verschiedenen Stadien des Produktlebenszyklus?*

- Innovationen in Produkten, die am Beginn ihres Lebenszyklus stehen, wurden vor allem in der Softwarebranche beobachtet. Die hauptsächliche Herausforderung besteht hier darin, die **technologischen Möglichkeiten** für neue Dienstleistungen mit den **Bedürfnissen** von BenutzerInnen in Einklang zu bringen.
- In späteren Phasen des Produktlebenszyklus ist die wesentliche Herausforderung, Änderungen in den Rahmenbedingungen und der Nachfrage mit Adaptierungen der Dienstleistungen zu begegnen, das angebotene **Dienstleistungsportfolio zu konsolidieren** und auf einander abzustimmen.
- Finanzierungshindernisse stellen sich je nach **Alter und der Struktur des Unternehmens**, welche eine Dienstleistungsinnovation entwickelt, unterschiedlich dar. Während für etablierte Unternehmen Innovationsaktivitäten häufig aus den laufenden Umsätzen aus bestehenden Produkten und Services finanziert werden können, ist dies für neugegründete Unternehmen nicht möglich.

- Die Gefahr der **Nachahmung und Kopie der Dienstleistung** tritt naturgemäß erst in späteren Phasen des Produktlebenszyklus auf. Insgesamt ist aber zu beobachten, dass Dienstleistungsinnovationen häufig entwickelt werden, um bereits existierende Dienstleistungen oder Produkte in fortgeschrittenen Phasen des Produktlebenszyklus von konkurrierenden Angeboten für den Kunden unterscheidbarer und attraktiver zu machen.
- Viele der untersuchten Dienstleistungen wurden nach Vorbildern im Ausland gestaltet, die bereits mehr oder weniger erfolgreich am Markt eingeführt wurden. Aus diesen Erfahrungen konnten die Unternehmen bereits lernen und so **Hindernisse, die in anderen Ländern** zu Problemen geführt haben, **bereits von Beginn an berücksichtigen**.

## 6.2 Leitlinien einer dienstleistungsorientierten Innovationspolitik

Grundsätzlich gibt es **Kontext- oder Makro-Argumente** für eine dienstleistungsorientierte Innovationspolitik:

Erstens, **Innovationen im Dienstleistungssektor tragen in verschiedener Hinsicht zu Wachstum und Wohlstand bei**. Diese Beiträge begründen auch das große Interesse der Politik an Innovationen im Dienstleistungssektor, welches auch in Politikdokumenten wie der Strategie der österreichischen Bundesregierung für Forschung, Technologie und Innovation sichtbar wird (Österreichische Bundesregierung 2011). Erstens gelten Innovationen als Schlüssel für Wirtschaftswachstum. Nachdem der Dienstleistungssektor in den westlichen Industrieländern etwa 70% der Wirtschaftsleistung ausmacht, ist auch Innovation im Dienstleistungsbereich zentral für das Wirtschaftswachstum.

Zweitens stimulieren Dienstleistungsinnovation nicht nur das Wachstum im Dienstleistungssektor, sondern **beeinflussen auch Produktivität und wirtschaftliche Performance der Sachgüterproduktion** (Peneder et al. 2003; Rubalcaba et al. 2008; van Cruysen und Hollanders 2008). So tragen z. B. unternehmensnahe Dienstleistungen direkt zu technologischer und nicht-technologischer Innovation bei Kundenbetrieben bei.

Darüber hinaus können innovative Dienstleistungen besonders **zur Bewältigung verschiedener gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen** wie etwa dem Übergang zu einem nachhaltigen Transport- und Energiesystem. Die Fallstudien haben verschiedene Dienstleistungsinnovationen beschrieben, in denen der Nachhaltigkeitsgedanke einen wesentlichen Stellenwert hat. Eine andere Herausforderung wäre die Alterung der Gesellschaft, wo dem Dienstleistungssektor ebenfalls besondere Bedeutung zukommt.

### *Die Förderlücke bei Dienstleistungsinnovationen*

Dienstleistungsinnovationen stiften wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzen. Dies begründet jedoch noch keine Förderwürdigkeit. Interventionen der Politik in den Innovationsprozess von Firmen sind nach Meinung der Innovationsliteratur nur gerechtfertigt, wenn damit Markt- oder Systemversagen korrigiert oder verhindert werden kann (Steinmueller 2010).

Verschiedene Länder haben in den vergangenen Jahren spezifische Programme zur Förderung von Dienstleistungen aufgelegt (Cunningham 2008; van Cruysen und Hollanders 2008). Trotzdem werden innovative Dienstleistungsunternehmen im europäischen Vergleich deutlich seltener als Unternehmen aus der Sachgüterproduktion durch öffentliche Maßnahmen gefördert (Rubalcaba et al. 2008, S. 80). Es existiert also eine Förderlücke bei Dienstleistungsinnovationen. Diese Lücke besteht auch für Österreich. Im Dienstleistungssektor nahmen 26,2% Unternehmen mit technologischer Innovation in den Jahren 2006-08 öffentliche Förderung in Anspruch. Der Vergleichswert für die Sachgüterproduktion liegt bei 52,9% (Statistik Austria 2010, Tabelle 41). Insgesamt erhielten 40% der Unternehmen mit technologischer Innovation in allen Sektoren eine Förderung.

Ist der Grund für diese Förderlücke ein geringer Förderbedarf und damit weniger Markt- und Systemversagen im Dienstleistungssektor? Oder sind die existierenden Förderinstrumente zu wenig an den Bedürfnissen des Dienstleistungssektors ausgerichtet?

Ein genauerer Blick auf die Daten zeigt, dass innerhalb des Dienstleistungsbereiches erhebliche Unterschiede in der Förderhäufigkeit existieren: Während die Wirtschaftszweige NACE 61-63 (Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie; Informationsdienstleistungen) und NACE 71 (Architektur- und Ingenieurbüros, technische, physikalische und chemische Untersuchung) mit 44,7% und 41,8% einen überdurchschnittlichen Anteil an geförderten Innovatoren aufweisen, bilden die Wirtschaftszweige NACE 64-66 (Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen) und NACE 46 (Großhandel) mit 5,3% und 18,7% die Schlusslichter (Statistik Austria 2010, Tabelle 41). Es findet sich also eine starke Branchenabhängigkeit in der Förderhäufigkeit.

Dieser Brancheneffekt ist teilweise das Ergebnis von geringeren Innovationsbarrieren in diesen Sektoren. Wie Abbildung 3 gezeigt hat, finden sich im Großhandel weniger Firmen, die zu hohe Innovationskosten als Barriere anführen als in den technischen Diensten oder der Datenverarbeitung. Die Unterschiede bei der Beurteilung von fehlenden Geldmitteln als Innovationshindernis sind deutlich geringer.

Die Daten zeigen weiters, dass die Branchen mit der höchsten Förderneigung auch die höchsten Innovationsausgaben in Prozent des Umsatzes aufweisen (Statistik Austria 2010, Tabelle 37). Der Brancheneffekt kann also teilweise auch über die höheren Investitionssummen in diesen Branchen erklärt werden.

Weitere Ursachen, die möglicherweise für die „Förderlücke“ verantwortlich zeichnen, wären:

**Die *low risk*-Strategie im Dienstleistungssektor:** Die Fallstudien zeigen zudem eine *low risk*-Strategie im Zusammenhang mit Dienstleistungsinnovationen. Innovationen mit größerem Entwicklungsaufwand werden so organisiert, dass ein Ausstieg zu jedem Zeitpunkt möglich ist und irreversible Investitionen (*sunk cost*) so klein wie möglich gehalten werden. So wurde etwa in einigen Fällen dezidiert von Krediten und öffentlicher Förderung Abstand genommen, um im Falle eines Scheiterns die verlorenen Kosten gering zu halten.

**Der *ad hoc*-Charakter vieler Dienstleistungsinnovationen:** Innovationen im Dienstleistungsbereich beginnen auch oft als „ad-hoc“-Innovationen bei der interaktiven Entwicklung einer Lösung für das Problem eines bestimmten Kunden. Daraus kann sich dann ein allgemeinerer Lösungsansatz entwickeln, der Basis einer Dienstleistung für eine breitere Anzahl von Kunden ist. Wenn im Fall der „ad-hoc“-Innovation wesentliche Entwicklungsschritte bereits bei der Lösung des Problems für den Erstkunden erzielt wurden, werden oft keine Fördermittel in Anspruch genommen.

**Die Besonderheiten des Dienstleistungssektors:** Rubalcaba et al. (2008, S. 79) bringen als Grund für die geringere Förderhäufigkeit im Dienstleistungssektor das Argument vor, dass viele der existierenden Programme an den Bedürfnissen der Sachgüterproduktion, aber nicht an jenen der Dienstleistungsfirmen orientiert sind. Sie sprechen von einem ‚double bias‘ der Innovations- und Technologiepolitik, die vor allem wissenschaftsbasierte und technologiebasierte Innovationen unterstützt und andere Formen der Innovation, wie nicht-technologische, außen vor lässt.

Die Ergebnisse der Fallstudien sowie die existierende Literatur führen uns zum pragmatischen Schluss, dass vermutlich alle diese Gründe zur geringeren Förderintensität im Dienstleistungssektor beitragen: Dienstleistungsfirmen scheinen zum einen durch geringere Investitionsvolumina und möglicherweise auch weniger riskante Innovationsprojekte in einem geringeren Umfang von Markt- und Systemversagen betroffen zu sein. Andererseits scheinen einige der beobachteten Innovationen für eine Förderung durch die etablierten Instrumente nicht in Frage zu kommen.

Dieser Schluss führt zu einer ersten Leitlinie für eine Innovationspolitik im Dienstleistungssektor:

#### *Berücksichtigung der Heterogenität des Dienstleistungssektors*

Es existieren große Unterschiede zwischen verschiedenen Branchen des Dienstleistungssektors, was den Charakter der Innovationsaktivitäten betrifft. Die Innovationspolitik muss sich dieser Unterschiede bewusst sein, da diese Unterschiede den Zugang von Dienstleistungsfirmen zu Fördermitteln mitbestimmen.

Neben allgemeinen, horizontalen Förderprogrammen, die für alle Branchen zugänglich sind und Marktversagen, etwa wegen mangelnder Mittel für Innovationen aufgrund von asymmetrischer Information oder den Unterschieden zwischen den sozialen und privaten Erträgen der Innovation adressieren, sollte die Innovationspolitik aufgrund dieser Heterogenität auch stärker sektorspezifische Programme ins Auge fassen. Allgemein spielen sektorspezifische Förderungen als auch sektorspezifische Regulierungen eine bedeutendere Rolle im Dienstleistungssektor. Viele Dienstleistungsinnovationen werden bereits über spezifische Programme gefördert, für dessen Programme und deren Ziele die Innovationen einen potentiellen Mehrwert erfüllen (von Car Sharing, Öko-Flottenmanagement, Mobilitäts/Verkehrsprogramme zur Reduktion von Emissionen, Assistenzservices von Versicherungen bis hin zu Verkehrstelematikprogrammen mit dem Ziel der Erhöhung der Verkehrssicherheit).

Für die potentiellen FördernehmerInnen sind sektorspezifische Programme zudem leichter wahr zu nehmen und den eigenen Aktivitäten zuzuordnen. Die Gespräche mit den VertreterInnen der Unternehmen haben den Eindruck hinterlassen, dass nur wenig Firmen sich als Dienstleistungsunternehmen verstehen, sondern sich vielmehr als Angehörige einer wesentlich enger gefassten Branche sehen. Im eigenen Sektor wird eher nach Förderungen gesucht als unter allgemeinen Beschreibungen wie „Dienstleistungen“.

#### *Berücksichtigung von nicht-technologischer Innovation*

Obwohl Dienstleistungsfirmen sehr innovativ sein können, basieren diese Innovation nicht immer auf technologischem Wissen. Auch in Fällen, wo Technologien in Innovationsprozessen eine große Rolle spielen, werden diese Technologien nicht von den Dienstleistungsfirmen selbst entwickelt. Überdies wird oft nicht die Entwicklung einer Technologie als entscheidend für den Erfolg des Innovationsprozesses gesehen, sondern der Erfolg wird vielmehr mit der gelungenen Gestaltung der Rahmenbedingungen für den Einsatz der Technologie in den Gegebenheiten der Firma und des Marktes in Verbindung gebracht. Dies legt nahe, dass Technologien oft der Diener, und nicht der Meister, einer verbesserten Dienstleistung sind (Expert Panel on Service Innovation in the EU 2011, Seite 11).

Eine dienstleistungsorientierte Innovationspolitik sollte ein stärkeres Bewusstsein für die Bedeutung von nicht-wissenschaftsbasierten und nicht-technologischen Innovationen sowie Technologiediffusion entwickeln. Ein erweiterter Innovationsbegriff, der auch nicht-technologische, etwa organisatorische Formen von Innovation umfasst, muss daher auch Eingang in technologiepolitische Diskussionen finden (Miles 2005; Gallouj und Savona 2009; den Hertog 2010). Die Diskussionen der vergangenen Jahre waren vor allem auf die Erhöhung der Ausgaben für Forschung und Entwicklung fokussiert. Dabei wurde die Bedeutung anderer Quellen für Innovation abseits von F&E wie etwa Technologiediffusion und nicht-technologischen Innovationen vernachlässigt. Die Berücksichtigung von nicht-technologischen Innovationen in der Strategie für Forschung, Technologie und Innovation der österreichischen Bundesregierung (2011, S. 26) weist in die richtige Richtung.

Daraus ergibt sich einerseits der Bedarf nach erweiterten Definitionen, Indikatoren und Messkonzepten für Innovationsaktivität, andererseits erfordert die Heterogenität des Dienstleistungssektors und sektorenspezifische Charakteristika auch eine stärkere Differenzierung der Maßnahmen zur Förde-

zung von Innovationstätigkeit. Die Bedeutung von Dienstleistungen als Inputfaktor für Produktionsprozesse in der Sachgüterproduktion sowie das steigende Angebot von produktbezogenen Dienstleistungen durch die Industrie stellen besondere Herausforderungen für das Innovationsmanagement in Unternehmen dar und erfordern des Weiteren den Aufbau von spezifischen Kompetenzen im Umgang mit hybriden Formen von Innovation (den Hertog 2010). Aus technologiepolitischer Sicht wirft dies die Frage nach geeigneten Maßnahmen zur besseren Integration des Dienstleistungssektors in das gesamte Innovationssystem auf.

### *Der Schutz von geistigem Eigentum*

Externalitäten entstehen, wenn die innovierende Firma durch ihre Innovationsaktivitäten erworbenes Wissen und Fähigkeiten nur ungenügend durch Eigentumsrechte schützen kann. Aus Sicht der ökonomischen Theorie handelt es sich hier um positive Externalitäten, da andere Akteure profitieren, ohne einen angemessenen Preis zu bezahlen. Aus Sicht der betroffenen Firma handelt es sich jedenfalls um einen Nachteil, da von diesen Externalitäten oft direkte Konkurrenten profitieren. Die daraus folgende Unterinvestition in Innovationsaktivitäten auf Grund mangelnder Eigentumsrechte wirkt sich negativ auf den gesamtgesellschaftlichen Nutzen aus (Steinmueller 2010).

In keinem der untersuchten Fälle werden zum Zeitpunkt des Interviews intellektuelle Eigentumsrechte zum Schutz der Innovation genutzt. Software-Lösungen gelten als nicht schützenswert, temporäres Eigentum wird erzielt durch Weiterentwicklung und Ausbau der Funktionen der Software-Lösungen. Am ehesten werden intellektuelle Eigentumsrechte in Form von *trademarks* genutzt, nämlich im Falle von großen Firmen, deren Dienstleistungsprodukte auch den Charakter von *credence goods* (Wolinsky 1995) aufweisen. *Credence goods* sind Güter, bei denen sich der Kunde/die Kundin vor oder auch unmittelbar nach dem Erwerb über Qualität des Gutes noch nicht sicher sein kann. Erst die Erfahrung im Umgang mit dem Gut lässt dieses Urteil zu. Das trifft in besonderem Maße auf wissensintensive Dienstleistungen zu. KundInnen achten bei *Credence goods* besonders auf die Geschichte und Reputation der Unternehmen, deren Produkte sie erstehen. Dies lässt sich auch Fall mancher großen Dienstleistungsfirma in diesem Bericht belegen, wenn etwa das Dienstleistungsbündel als imitierbar betrachtet wird, während das Alleinstellungsmerkmal in der *brand awareness* gesehen wird.

Innovationspolitik könnte hier unterstützen, indem zum einen systematisch das Bewusstsein für die verschiedenen Optionen für intellektuelle Eigentumsrechte ausgeweitet wird. Dies scheint notwendig, zeigt doch eine aktuelle Studie der OECD (2011, Seite 44), dass Österreich unterdurchschnittlich viele *trademarks* im Dienstleistungsbereich anmeldet. Es ist auch zu bedenken, dass KMUs einen strukturellen Nachteil in der Nutzung von intellektuellen Eigentumsrechten haben, indem mit der Anmeldung von IPR substantielle Fixkosten verbunden sind. Weiters können intellektuelle Eigentumsrechte ein wichtiger Asset sein, wenn es darum geht, Finanzierung von Banken und Risikokapitalgebern zu lukrieren (Expert Group on Innovation in Services 2007, Seite 20)

### *Förderung von risikoreicheren Innovationen im Dienstleistungssektor*

Dienstleistungsunternehmen versuchen verständlicherweise, die Risiken von Innovationsprojekten auf verschiedene Weisen zu minimieren. Radikalere Innovationen, d.h. solche mit größerem Entwicklungsaufwand, werden so organisiert, dass ein Ausstieg zu jedem Zeitpunkt möglich ist und somit die *sunk cost* im Falle des Scheiterns so gering wie möglich gehalten werden. Im Dienstleistungsbereich scheint es häufiger möglich, radikalere Innovationen schleichend und unter schrittweiser institutioneller Absicherung zu entwickeln. Investitionen mit hohen Fixkosten sind oft erst spät im Innovationsprozess oder auch gar nicht notwendig. Steht die Dienstleistungsinnovation für den Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes und nicht für eine Ergänzung im existierenden Produktportfolio, oder wird dafür sogar ein neues Unternehmen gegründet, ist das (betriebswirtschaftliche) Risiko im Entwicklungsprozess im Regelfall höher einzuschätzen. Das zeigt sich auch dadurch, dass gerade bei Start-ups Investitionen vielfach in Form von (Frei-)Zeit bzw. Opportunitätskosten von Seiten der GründerInnen erfolgen, um somit finanzielle Risiken durch die Aufnahme von Fremdkapital zu ver-

meiden. Hinweis auf besondere (geringere?) Risikoaversion im Dienstleistungssektor gibt auch die Analyse der Hindernisse für Innovationsprojekte. Große Barrieren werden von Dienstleistungsfirmen weniger häufig wahrgenommen.

Aufgrund der beobachteten *low risk*-Strategie ist es wahrscheinlich, dass es eine Klasse von Dienstleistungsinnovationen gibt, die gar nicht begonnen werden, weil a) das Entwicklungsrisiko hoch, d.h. das Erreichen des Zieles mit den eingesetzten Methoden als riskant eingestuft wird, und b) der Innovationsprozess nicht in der oben beschriebenen Form im *low-risk*-Modus organisiert werden kann. Aus diesem Grund sollte die Politik vermehrt Aufmerksamkeit auf die Förderung von Projekten mit hohem Risiko, aber auch auf Chancen eines hohen Nutzens auf gesamtwirtschaftlicher Ebene und Firmenebene legen. Bei der Förderung von risikoreicheren Innovationsprojekten sollte auf Start-ups mit hohem Wachstumspotential besonders geachtet werden.

## 7 Literatur

**Amara, N., Landry, R. und Traoré, N. (2008)**

Managing the protection of innovations in knowledge-intensive business services. *Research Policy*, 37(9), 1530-1547.

**Barras, R. (1990)**

Interactive innovation in financial and business services: The vanguard of the service revolution. *Research Policy*, 19(3), 215-237.

**Bhagwati, J., Panagariya, A. und Srinivasan, T. N. (2004)**

The Muddles over Outsourcing. *Journal of Economic Perspectives*, 18(4), 93-114.

**Biege, S., Borowiecki, M., Dachs, B., Francois, J., Hanzl-Weiss, D., Hauknes, J., Jäger, A., Knell, M., Lay, G., Pindyuk, O., Scharfing, D. und Stehrer, R. (2011)**

Convergence of knowledge intensive sectors and the EU's external competitiveness. Study on behalf of DG Enterprise and Industry within the Framework Service Contract No ENTR/2009/033.

**Blinder, A. S. (2005)**

Fear of Offshoring. CEPS Working Paper. Princeton University. Vol. 119.

**Böhmman, T. (2004)**

Modularisierung von IT-Dienstleistungen: Eine Methode für das Service-Engineering. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Brundtland, G. H. (Ed.) (1987)**

Our common future. Report of the World Commission on Sustainable Development. Geneva: UNited Nations.

**Bullinger, H.-J. und Scheer, A.-W. (Eds.) (2006)**

Service Engineering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen. Berlin Heidelberg: Springer.

**Chesbrough, H. W. (2011)**

Open Services Innovation. San Francisco: Jossey-Bass.

**Chesbrough, H. W. (2003)**

Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, MA: Harvard Business School Press.

**Cohen, W. M. (2010)**

Fifty Years of Empirical Studies of Innovative Activity and Performance. In Hall, B. A. und Rosenberg, N. (Eds.), *Handbook of Economics of Innovation*. Amsterdam: Elsevier, 129-213.

**Cohen, W. M. (1995)**

Empirical Studies of Innovative Activity. In Stoneman, P. (Ed.), *Handbook of Innovation and Technological Change*. Oxford: Blackwell, 182-264.

**Cunningham, P. (2008)**

Innovation in Services. INNO Policy Trendchart Thematic Report. Manchester.

**DAMVAD (2011)**

Service Innovation: Impact Analysis and Assessment Indicators. Copenhagen, [http://www.damvad.com/media/21260/episis\\_report\\_tf2\\_-\\_final\\_edition.pdf](http://www.damvad.com/media/21260/episis_report_tf2_-_final_edition.pdf).

**Datentechnik Innovation (2011a)**

Unternehmensbeschreibung, [www.datentechnik.com/Unternehmen](http://www.datentechnik.com/Unternehmen), letzter Zugriff am 26.10. 2011.

**Datentechnik Innovation (2011b)**

Produktbeschreibung, <http://www.datentechnik-innovation.com/de/products.php>, letzter Zugriff am 20.07.2011.

**den Hertog, P. (2010)**

Managing the soft side of innovation: How do practitioners, researchers and policymakers deal with service innovation? . In Smits, R. E., Shapira, P. und Kuhlmann, S. (Eds.), *The Theory And Practice Of Innovation Policy. An International Research Handbook*. Cheltenham (UK) and Northampton: Edward Elgar, 303-331.

**Der Standard (2007)**

Telekom Austria bringt "Triple-Play"-Paket, Der Standard Web Edition: <http://derstandard.at/3113193> , letzter Zugriff am 28. Oktober 2011.

**Djellal, F. und Gallouj, F. (2010)**

Innovation gap, performance gap and policy gap in the service economies. ServPPIN project report, WP2. Lille.

**Emmett, R. (2010)**

Studie BVK 2010. Betriebliche Vorsorgekassen: Bewertung der Anbieter. 5. Auflage. Wien.

**Expert Group on Innovation in Services (2007)**

Fostering Innovation in Services. Report on behalf of the European Commission, DG Enterprise and Industry. Brussels.

**Expert Panel on Service Innovation in the EU (2011)**

Meeting the Challenge of Europe 2020. The transformative power of service innovation: Case studies. Brussels.

**Gallouj, F. (2002)**

Innovation in the Service Economy: The New Wealth of Nations. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Edward Elgar.

**Gallouj, F. und Djellal, F. (Eds.) (2010)**

The Handbook of Innovation and Services: a Multi-disciplinary Perspective. Cheltenham: Edward Elgar.

**Gallouj, F. und Savona, M. (2009)**

Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 149-172.

**Hauknes, J. (1998)**

Services in Innovation - Innovation in Services. STEP. Oslo.

**Hauknes, J. (1996)**

Innovation in the Service Economy. STEP Report 07/1996. Oslo.

**Herstatt, C. und Lettl, C. (2004)**

Management of "technology push" development projects. *International Journal of Technology Management*, 27(2-3), 155-175.

**Hipp, C. (2008)**

Service peculiarities and the specific role of technology in service innovation management. *International Journal of Services Technology and Management*, 9(2), 154-173.

**Hipp, C. (2000)**

Innovationsprozesse im Dienstleistungssektor. Heidelberg: Physica.

**Hipp, C. und Grupp, H. (2005)**

Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, 34(4), 517-535.

**Kabel TV Wien (2011)**

Über uns. <http://www.kabeltvwien.at/> , letzter Zugriff am 8. Nov. 2011.

**Kuusisto, J. (2008)**

R&D in Services - review and case studies. Paper submitted for the CREST R&D in Services Working Group, DG Research. Brussels.

**Lay, G., Kirner, E. und Jäger, A. (2007)**

Service-Innovationen in der Industrie. Innovatorenquote, Umsatzrelevanz und Wachstumspotenziale. Fraunhofer-ISI. Karlsruhe.

**Leimeister, J. M. (2011)**

Erfolg mit Dienstleistungen – innovative Servicessysteme systematisch entwickeln. Präsentation am Workshop "Service Innovation: The Power to transform" der FFG, 15. 11. 2011. Wien.

**Leitner, K.-H., Rhomberg, W. und Borowiecki, M. (2011)**

Produktbegleitende Dienstleistungen und Serviceinnovationen als Chance für die niederösterreichische Industrie. Wien.

**Liberty Global (2011a)**

<http://www.lgi.com/europe.html> , letzter Zugriff am 11.10.2011

**Liberty Global (2011b)**

Factsheet Second Qu. 2011. <http://www.lgi.com/PDF/LGI-Q2-2011-Fact-Sheet.pdf> , letzter Zugriff am 28. Oktober 2011.

**Liberty Global (2011c)**

<http://www.lgi.com/europe-broadband.html> , letzter Zugriff am 14. November 2011.

**LIEMMEC (2011a)**

Allgemeine Geschäftsbedingungen. <http://www.liemmec.eu/at/agb>.

**LIEMMEC (2011b)**

Revolution bei gewerblicher Versicherungsberatung. . Austria Presse Agentur- OTS, am 17. Mai 2011, 14.49 Uhr. Wien.

**Mathieu, V. (2001)**

Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 451 -475.

**Miles, I. (2005)**

Innovation in Services. In Fagerberg, J., Moverly, D. C. und Nelson, R. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 433-458.

**Miozzo, M. und Grimshaw, D. (2005)**

Modularity and innovation in knowledge-intensive business services: IT outsourcing in Germany and the UK. *Research Policy*, 34(9), 1419-1439.

**Nijssen, E. J., Hillebrand, B., Vermeulen, P. A. M. und Kemp, R. G. M. (2006)**

Exploring product and service innovation similarities and differences. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 241-251.

**Observer (2010)**

E-Health Solutions von Datentechnik Innovation. Patientendaten am I-Phone. Publiziert in Observer, Lessinggasse 21, 1020 Wien, [www.observer.at](http://www.observer.at).

**OECD (2011)**

OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011. Innovation and Growth in Knowledge Economies. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

**OECD (2006)**

Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities. Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris.

**OECD (2005a)**

Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Third Edition Edn. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

**OECD (2005b)**

Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris,  
[http://www.oecd.org/document/23/0,2340,en\\_2649\\_37417\\_35595607\\_1\\_1\\_1\\_37417,00.html](http://www.oecd.org/document/23/0,2340,en_2649_37417_35595607_1_1_1_37417,00.html).

**Oliveira, P. und von Hippel, E. (2011)**

Users as service innovators: The case of banking services. *Research Policy*, 40(6), 806-818.

**Österreichische Bundesregierung (2011)**

Der Weg zum Innovation Leader. Strategie der Bundesregierung für Forschung, Technologie und Innovation. Wien.

**Pavitt, K. (2005)**

Innovation Processes. In Fagerberg, J., Moverly, D. C. und Nelson, R. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 68-115.

**Peneder, M., Kaniovski, S. und Dachs, B. (2003)**

What Follows Tertiarisation? Structural Change and the Role of Knowledge-Based Services. *The Service Industries Journal*, 23(2), 47-67.

**Raiffeisen-Leasing (2011)**

Raiffeisen Fuhrparkmanagement: So Grün kann Gelb sein: Raiffeisen-Leasing Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2010. Wien, [http://www.raiffeisen-leasing.at/fileadmin/user\\_upload\\_internet/Dateien\\_internet/Presse/Geschaeftsberichte/RLGB\\_D\\_web\\_0606.pdf](http://www.raiffeisen-leasing.at/fileadmin/user_upload_internet/Dateien_internet/Presse/Geschaeftsberichte/RLGB_D_web_0606.pdf).

**Rubalcaba, L., Gallego, J., Hipp, C., Gallouj, F., Gallouj, C., Savona, M., Djellal, F. und Fornahl, D. (2008)**

Towards a European Strategy in Support of Innovation in Services. A Review of Key Evidence and Policy Issues. Final Report. INNOVA Innovation Watch. Brussels.

**Ruhland, S., Hölzl, K., Scheichenbauer, H., Berger, M. und Gassler, H. (2010)**

Dienstleistungslandschaft in Österreich. Studie im Auftrag der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft FFG. Wien.

**Schiefer, A. (2009)**

Forschung und experimentelle Entwicklung (F&E) im Unternehmenssektor 2007. *Statistische Nachrichten*, 2009(12), 1062-1078.

**Statistik Austria (2010)**

Hauptergebnisse der sechsten Europäischen Innovationserhebung (CIS 2008) in Österreich. Vienna: Statistik Austria.

**Statistik Austria (2009)**

Innovation 2004 - 2006. Ergebnisse der Fünften Europäischen Innovationserhebung (CIS2006). Statistik Austria. Wien.

**Statistik Austria (2006)**

Innovation 2002 - 2004. Ergebnisse der Vierten Europäischen Innovationserhebung (CIS4). Statistik Austria. Wien.

**Statistik Austria (2005)**

Volkszählung 2001, Bildungsstand der Bevölkerung. Wien: Statistik Austria.

**Steinmueller, W. E. (2010)**

Economics of Technology Policy. In Hall, B. A. und Rosenberg, N. (Eds.), *Handbook of Economics of Innovation*. Amsterdam: Elsevier, 1182-1218.

**Sundbo, J. (1998)**

The Organization of Innovation in Services. Copenhagen: Roskilde University Press.

**Toivonen, M. (2004)**

Expertise as Business. Long-term Development and Future Prospects of Knowledge-intensive Business Services (KIBS). Department of Industrial Engineering and Management. Espoo, Helsinki University of Technology. Vol. PhD.

**UNCTAD (2004)**

World Investment Report 2004: The Shift Towards Services. United Nations. New York and Geneva, <http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intItemID=2412&lang=1>.

**UNIQA (2011)**

Konzernbericht 2010: UNIQA Versicherungen AG. Wien.

[http://www.uniqagroup.com/uniqagroup/cms/de/investor\\_relations/financial\\_information/financial\\_reports/index.jsp](http://www.uniqagroup.com/uniqagroup/cms/de/investor_relations/financial_information/financial_reports/index.jsp).

**UPC (2008)**

UPC Pressemitteilung vom 18. Mai 2008, [http://www.upc.at/ueber\\_upc/presse/presse2008/](http://www.upc.at/ueber_upc/presse/presse2008/), letzter Zugriff am 8. November 2011.

**UPC (2010)**

UPC Pressemitteilung vom 22. Oktober 2010, [http://www.upc.at/ueber\\_upc/presse/presse2010](http://www.upc.at/ueber_upc/presse/presse2010), letzter Zugriff 14. November 2011.

**van Cruysen, A. und Hollanders, H. (2008)**

Are specific policies needed to stimulate innovation in services? Report for the Workshop "Towards a European Strategy in Support of Innovation in Services", DG Enterprise and Industry. Maastricht.

**van der Panne, G., Van Beers, C. und Kleinknecht, A. (2003)**

Success and Failure of Innovation: A Literature Review. *International Journal of Innovation Management*, 7(3), 309-338.

**van Welsum, D. und Reif, X. (2006)**

The Share of Employment Potentially Affected by Offshoring – an Empirical Investigation. OECD DSTI/ICCP/IE(2005)8/FINAL. Paris.

**van Welsum, D. und Vickery, G. (2005)**

Potential Offshoring of ICT-Intensive Using Occupations. OECD STI/ICCP/IE(2004)19/FINAL. Paris.

**Versicherungsjournal Österreich (2011)**

Neue Software für die Beratung von Firmenkunden. 9(Juni).

**Walter, P. und Dell'mour, R. (2009)**

Struktur des Dienstleistungshandels 2006. Ergebnisse der Firmenanalyse. Statistiken Sonderheft, Oesterreichische Nationalbank. Vienna.

**Wiener Stadtwerke (2010)**

Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2010.

**WKO (2011)**

Regelung der Versicherungsvermittlung: Merkblatt für VA.

[http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?angid=1&stid=165161&dstdid=5100&titel=Regelung%2Cder%2CVersicherungsvermittlung%3AMerkblatt%2Cf%C3%BCr%2CVA](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=165161&dstdid=5100&titel=Regelung%2Cder%2CVersicherungsvermittlung%3AMerkblatt%2Cf%C3%BCr%2CVA).

**Wolinsky, A. (1995)**

Competition in markets for credence goods. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 151(1), 117-131.

## 8 Anhang

**Tabelle 4: Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftssektoren 1995-2010 und Anteil des Dienstleistungssektors, laufende Preise, Mrd. Euro**

	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	Bergbau, Sachgüterproduktion, Energie- und Wasserversorgung, Bauwesen	Marktmäßige und nicht marktmäßige Dienstleistungen	Anteil von Dienstleistungen an der Bruttowertschöpfung zu Herstellungspreisen
1995	3.88	49.56	103.93	66%
1996	3.70	51.01	106.90	66%
1997	3.67	52.39	109.63	66%
1998	3.59	54.37	114.75	66%
1999	3.59	56.14	119.05	67%
2000	3.58	58.76	125.19	67%
2001	3.75	60.06	129.93	67%
2002	3.62	60.28	135.47	68%
2003	3.55	61.65	138.50	68%
2004	3.66	64.11	144.08	68%
2005	3.30	66.68	151.09	68%
2006	3.60	70.69	160.30	68%
2007	4.14	75.86	168.12	68%
2008	4.05	76.56	175.58	69%
2009	3.41	70.37	174.51	70%
2010	3.80	73.05	181.80	70%

Quelle: Statistik Austria, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen

**Tabelle 5: Unselbständig Erwerbstätige in Österreich in Branchengliederung und Anteil des Dienstleistungssektors, 1995 - 2010**

Wirtschaftszweig (ÖNACE-Abschnitte) <sup>1)</sup>	1995	2000	2001	2002	2003	2004*)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	in 1.000											
<b>Insgesamt</b>	<b>3,137.7</b>	<b>3,198.5</b>	<b>3,217.7</b>	<b>3,265.1</b>	<b>3,304.6</b>	<b>3,266.5</b>	<b>3,317.0</b>	<b>3,396.7</b>	<b>3,450.2</b>	<b>3,528.0</b>	<b>3,532.3</b>	<b>3,532.9</b>
A Land-/Forstwirtschaft	36.3	33.4	34.1	39.9	44.4	36.1	32.8	37.0	38.2	36.2	42.1	41.6
B Fischerei	(x)											
C Bergbau	10.9	9.2	9.0	8.0	6.5	8.3	8.6	9.4	8.5	10.4	10.4	9.7
D Sachgütererzeugung	761.3	715.6	699.9	704.5	704.2	656.3	667.6	701.2	688.7	659.6	626.9	642.1
E Energie	36.8	29.9	31.2	34.6	34.5	27.8	31.0	31.1	29.5	25.1	27.5	30.5
F Bau	301.5	302.0	302.0	304.2	310.7	276.3	283.4	295.4	297.9	302.7	283.6	269.5
G Handel	505.5	512.6	522.9	526.1	531.3	533.9	531.5	544.2	576.0	594.5	580.9	555.3
H Beherbergungswesen	143.1	163.5	157.5	166.7	172.6	186.2	198.4	194.2	202.1	199.7	213.9	209.7
I Verkehr	223.5	229.2	235.2	232.2	229.2	224.6	226.6	222.6	227.2	228.9	227.4	218.1
J Kredit	128.3	134.2	125.2	126.5	128.5	132.2	134.4	125.7	129.0	135.1	133.5	138.2
K Realitätenwesen	175.9	214.5	233.2	238.9	248.9	260.2	268.0	275.9	283.5	318.6	328.9	339.7
L öffentl. Verwaltung	229.6	228.0	233.2	224.3	212.2	252.4	238.6	253.0	275.4	278.3	278.6	279.6
M Unterrichtswesen	202.8	217.8	216.0	220.9	226.3	204.2	215.5	216.4	203.4	220.8	241.1	248.0
N Gesundheit/Sozialwesen	246.1	264.1	278.3	292.1	297.8	300.3	322.3	319.1	313.2	334.1	360.5	363.7
O sonst. öffentl./persönl. Dienstleistungen	117.7	128.2	123.4	129.4	137.9	150.3	141.3	155.7	163.3	165.4	159.2	168.5
P private Haushalte	13.5	11.7	12.4	13.3	14.0	8.2	8.9	9.6	7.5	11.0	9.4	10.0
Q extrerrit. Organisationen	(4.9)	(4.4)	(4.0)	(3.4)	(5.2)	8.1	8.2	6.1	6.3	7.2	8.1	8.4
G-K Marktmäßige Dienstleistungen gesamt	1,176.3	1,254.2	1,274.0	1,290.5	1,310.5	1,337.1	1,358.9	1,362.6	1,418.0	1,476.7	1,484.7	1,461.0
M-Q nicht marktmäßige Dienstleistungen gesamt	814.5	854.1	867.4	883.4	893.4	923.5	934.8	959.8	969.1	1,016.8	1,056.9	1,078.2
Anteil marktmäßige Dienstleistungen	37%	39%	40%	40%	40%	41%	41%	40%	41%	42%	42%	41%
Anteil nicht marktmäßige Dienstleistungen	26%	27%	27%	27%	27%	28%	28%	28%	28%	29%	30%	31%
Anteil Dienstleistungssektor gesamt	<b>63%</b>	<b>66%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>	<b>69%</b>	<b>69%</b>	<b>68%</b>	<b>69%</b>	<b>71%</b>	<b>72%</b>	<b>72%</b>
Anteil Sachgütererzeugung	<b>24%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>	<b>20%</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>

Quelle: Statistik Austria, bis 2003 Mikrozensus (Durchschnitt der Monate März, Juni, September und Dezember); ab 2004 Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung (Durchschnitt aller Wochen eines Jahres). Erstellt: 5.2011.



## **Impressum**

AIT-F&PD-Report  
ISSN 2075-5694

Herausgeber, Verleger, Redaktion, Hersteller:  
AIT Austrian Institute of Technology GmbH  
Foresight & Policy Development Department  
1220 Wien, Donau-City-Straße 1  
T: +43(0)50550-4500, F: +43 (0)50550-4599  
f&pd@ait.ac.at, [http://www.ait.ac.at/foresight\\_and\\_policy\\_development](http://www.ait.ac.at/foresight_and_policy_development)

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.