

## Prozesse und Methoden der Dienstleistungsinnovation

Andreas Ziltener

Alexandra Karoline Suss

Recently published:

Simon, S., Zogg, C. (2012): (Nicht-)Inanspruchnahme familienergänzender Kinderbetreuung im Kanton Graubünden. *Discussion Paper on Economics and Entrepreneurial Management 11/2012*. Swiss Institute for Entrepreneurship and Research Unit for Economic Policy, Chur.

Bau, F., Küng, B., Simon, S., (2012): Hochschulmarketing von KMU der Region Alpenrheintal *Discussion Paper on Economics and Entrepreneurial Management 1/2012*, Swiss Institute for Entrepreneurship and Research Unit for Economic Policy, Chur.

Edited by:

Swiss Institute for Entrepreneurship  
Research Unit for Economic Policy  
University of Applied Sciences HTW Chur  
Comercialstrasse 22  
CH-7000 Chur  
Switzerland  
[www.sife.ch](http://www.sife.ch)  
[www.fow.ch](http://www.fow.ch)

© by the authors

The responsibility for discussion papers lies with the individual authors. The papers represent preliminary work. Citation of the papers should account for their provisional character; a revised version may be available directly from the author.

---

HTW Chur Verlag

ISSN 1662-5013

Date of Online Publication: 27/03/2013

---

## Prozesse und Methoden der Dienstleistungsinnovation

Andreas Ziltener

Swiss Institute for Entrepreneurship

Comercialstrasse 22, CH-7000 Chur, Switzerland

phone: +41 81 286 39 73

e-mail: andreas.ziltener@htwchur.ch

Alexandra Karoline Suss

L 12, 10 , DE-68161 Mannheim, Germany

phone: +4917665425406

e-mail: karoline.suss@yahoo.de

### ZUSAMMENFASSUNG:

Die Schweiz gehört in internationalen Rankings oft zu den innovativsten Volkswirtschaften der Welt. Trotzdem mangelt es noch an Dienstleistungsinnovationen. Dies ist umso bedeutender, als dass dies der grösste Wirtschaftssektor des Landes darstellt. Bei Dienstleistungsinnovationsprozessen wird zwischen F&E basierten, Praxisorientierten und Ad-hoc Prozessen unterschieden. Bezüglich der eingesetzten Methoden in diesen Prozessen können diese stärker dienstleistungs- und/oder innovationsspezifisch ausgestattet sein und unterschiedlich häufig genutzt werden. In einer Umfrage bei 300 Schweizer Dienstleistungsunternehmen konnte erhoben werden, dass innovative Dienstleistungsunternehmen häufiger dienstleistungsspezifische Innovationsprozesse und Methoden anwenden. Dadurch kann der Gewinnanteil von innovativen Dienstleistungen vergrössert und die Wettbewerbsposition verbessert werden.

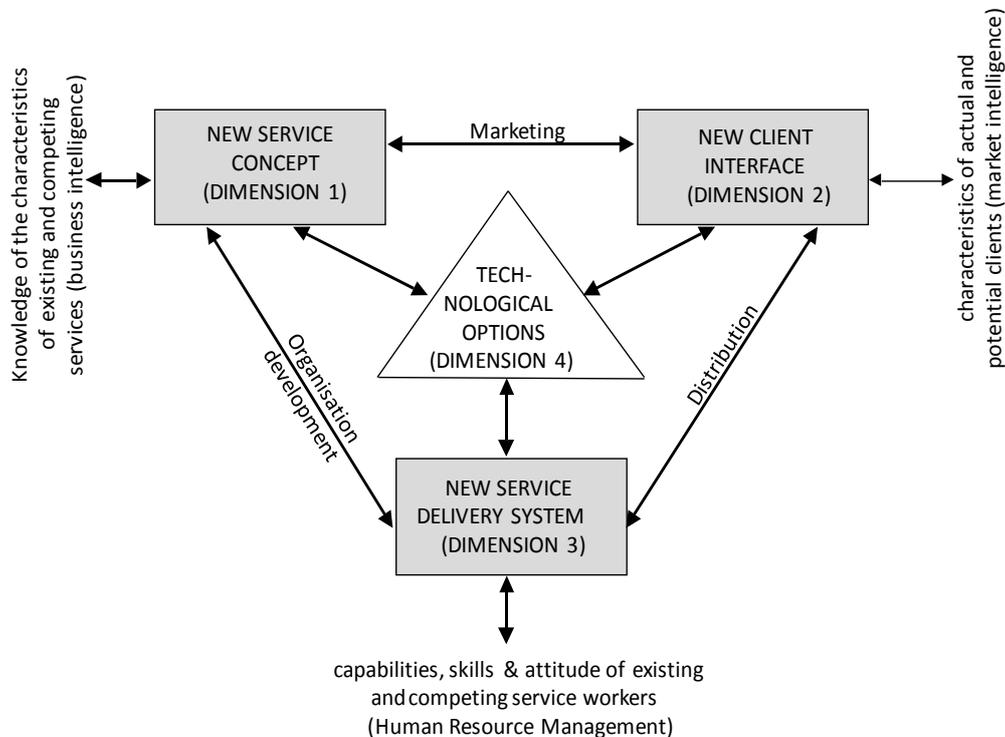
**Schlüsselwörter:** Dienstleistung, Innovation, Prozesse, Methoden, unternehmerischer Erfolg

## 1. Einleitung

Die EU-12 Länder erzeugen circa 71 % ihres Bruttoinlandsproduktes durch Dienstleistungen (Schibany et al., 2007). So auch die Schweiz, deren tertiärer Sektor 72% der Wertschöpfung erwirtschaftet. Zudem sind in der Schweiz in diesen Branchen knapp Dreiviertel der Erwerbstätigen angestellt (Bundesamt für Statistik, 2011). Dennoch führen Sachgüterproduzenten häufiger Innovationsaktivitäten durch als Dienstleistungsunternehmen (Arvanitis et al., 2010). Der Grund für die im Vergleich zu den anderen Sektoren geringeren Anzahl an Innovationen im dritten Sektor befindet sich in den geringeren Investitionen (Amara et al., 2008; zit. n. Bruhn & Hadwich, 2011). Auffallend ist die geringere öffentliche Förderung der innovationsaktiven Dienstleistungsunternehmen (25%) im Gegensatz zu den 43% der geförderten innovationsaktiven Sachgüterunternehmen (Schibany et al., 2007). Auch liegt ein Investitionshemmnis in den Unternehmen vor. Anlass hierfür sind oftmals die mangelnden Patenschutzmöglichkeiten von Dienstleistungen, welche zur Befürchtung führen, keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen zu können. Möglichkeiten, diese Innovationen zu schützen sind stattdessen der Aufbau einer starken Marke oder das Erstellen von Geheimhaltungsregelungen (Amara et al., 2008; zit. n. Bruhn & Hadwich, 2011). Trotz den Hemmnissen sind Innovationen von wesentlicher Bedeutung für diesen Sektor, da auf Grund des erst spät abnehmenden Grenznutzens die Nachfrage nach Dienstleistungen weiterhin steigt. Die positive Entwicklung basiert v.a. auch auf den gesellschaftlichen, demografischen und technologischen Entwicklungen. Auch die fortschreitende Entwicklung des Marktes und des Nachfrageverhaltens führen zu dieser Steigerung (Meffert & Bruhn, 2006). Die Analyse im Rahmen des Innovationsmonitors Graubünden hat ergeben, dass auch im industriellen Sektor die Dienstleistungsinnovationen inzwischen dieselbe Häufigkeit aufweisen wie die traditionelle Produktinnovation (Ziltener & Forster, 2010). Eine grundlegende Eigenschaft von Dienstleistungen ist ihre Immaterialität sowie die Integration von externen Faktoren für ihre Produktion. Im Sinne des „Uno-actu-Prinzips“ fallen Produktion und Konsum einer Dienstleistung zeitlich zusammen oder die Dienstleistungserbringung ist an materielle Güter gekoppelt. Eine Dienstleistungsinnovation kann dann entweder durch die Veränderung des Prozesses oder durch die Generierung einer neuen Dienstleistung entstehen (Müller-Prothmann & Dörr, 2009). Für den weiteren Verlauf dieses Papers wird folgende Definition einer Dienstleistungsinnovation verwendet:

*"A service innovation is a new or considerably changed service concept, client interaction channel, service delivery system or technological concept that individually, but most likely in combination, leads to one or more (re)new(ed) service functions that are new to the firm and do change the service/good offered on the market and do require structurally new technological, human or organizational capabilities of the service organization."* (Van Ark et al. 2003).

Es können folglich die vier unten dargestellten Dimensionen von Dienstleistungsinnovation unterschieden werden:



*Vier Dimensionen der Dienstleistungsinnovation (den Hertog & Bilderbeek 1999)*

Dienstleistungsunternehmen haben selten eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung und in vielen Fällen wird das Innovationsmanagement den funktionalen Aufgaben untergeordnet (Djellal & Gallouj, 2001). Bezüglich des Dienstleistungsinnovations-Prozesses werden drei Typen unterschieden (Gallouj & Savona, 2009; Gadrey et al., 1995; Cooper, 2008; Toivonen & Tuominen, 2009):

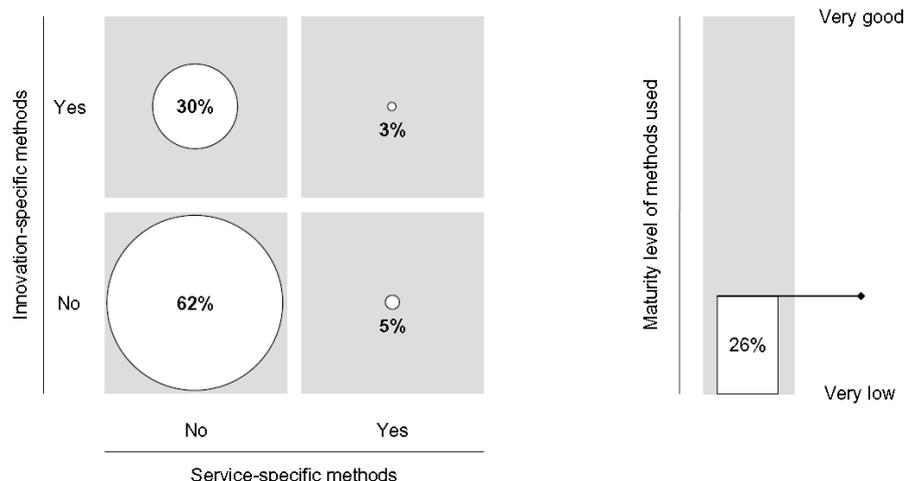
*F+E-basierter Prozess:* Er ist immer dann relevant, wenn Dienstleistungsunternehmen die Innovationsaktivitäten an eine eigene organisatorische Einheit transferieren. Entwicklung und Implementierung von Prototypen findet ausserhalb des Marktes statt. Die Dienstleistungsinnovation wird dann erst in der Reifephase analog der Neuproduktentwicklung vermarktet. Da diese Projekte oft substantielle Ressourcen benötigen, ist das Top-Management in der Regel aktiv involviert.

*Ad-hoc Prozess:* Bei diesem Innovationsprozess werden neue Ideen unmittelbar mit der Dienstleistungserbringung kontinuierlich entwickelt und implementiert. Diese Projekte sind denn auch in die bestehenden Organisationsstrukturen und -abläufe integriert und bei deren Entwicklung partizipieren mehrere Gruppen von Mitarbeitenden und Kunden.

*Praxisorientierter Prozess:* Die durch diesen Prozess entstandenen Innovationen werden nicht unmittelbar als solches wahrgenommen. Diese Innovationen manifestieren sich ex post als kundenspezifische Modifikation von bestehenden Dienstleistungen. Sie sind substantiell in das allgemeine Dienstleistungsportfolio integriert und werden erst später durch Weiterentwicklung und Standardisierung als neue Dienstleistung vermarktet.

Entscheiden sich Dienstleistungsunternehmen innovationsaktiv zu sein, hängt der Erfolg unter anderem massgeblich von diesen Innovationsentwicklungsprozessen ab. So ergab eine Studie des Fraunhofer Instituts (Fährnich et al., 1999), dass Dienstleistungen, die einen formalisierten und schriftlich festgehaltenen DL-Entwicklungsprozess haben, mehrheitlich Erfolg verzeichnen. Bei Unternehmen, die nicht über diesen Prozess verfügen, überwiegt hingegen die Zahl der weniger erfolgreichen Unternehmen. Des Weiteren ergab die Studie, dass auch der Einsatz von Methoden und Instrumenten und die Einbeziehung der Kunden in den frühzeitigen Entwicklungsprozess den Erfolg der Dienstleistungsunternehmen positiv beeinflussen (Fährnich et al., 1999). Umso mehr verwundert es, dass nur relativ wenig Forschung im Bereich der Dienstleistungsinnovationen betrieben wurde. Vor allem fehlt es an Wissen wie Firmen mit verschiedenen strategischen Ausrichtung sich in den spezifischen Innovationsverfahren unterscheiden (Ettlie et al., 1984).

Am Fraunhofer Institut wurde im Sommer 2011 untersucht, ob Dienstleistungsunternehmen aus drei ausgewählten Branchen (industrial services, information-based services und health services) im Rahmen ihrer Innovationsprozesse spezifische Methoden einsetzen und inwieweit diese Methoden ausgereift sind. Es erstaunt daher wenig, dass die eingesetzten Methoden als wenig entwickelt beurteilt werden.



*Klassifikation von Methoden der Dienstleistungsinnovation (Burger et al., 2011)*

Als Kritik zu dieser Studie ist anzumerken, dass sie nicht Aufschluss darüber gibt, welche Methoden unter welche Methodenkatgorie fallen. Dies wäre durchaus relevant, da vereinzelt Methoden verschiedenen Kategorien zugeordnet werden können. Auch fehlt es an einer klaren Definition der vier Methodenkatgorien. Die Aufteilung in die vier Methodenkatgorien wird im vorliegenden Aufsatz beibehalten. Da eine scharfe Abgrenzung zwischen den Kategorien wie auch eine genaue Zuordnung der einzelnen Methoden zu den Methodenkatgorien nicht immer möglich ist, wird im Folgenden erläutert, wie die vier Methodenkatgorien definiert werden.

#### *Methoden der Betriebswirtschaftslehre*

Betriebswirtschaftliche Methoden sollen eine Grundlage für die Entscheidungsfindung bilden. Sie helfen Unternehmen, Ist-Zustände zu analysieren und mögliche Zukunftsprognosen zu erstellen (Weber et al., 2008). Die Methoden dieser Kategorie werden spezifisch der Branche angepasst und zählen weder zu den dienstleistungsspezifischen noch zu den innovationsspezifischen Methoden (Burger et al., 2011). Diese Methoden tragen häufig indirekt unterstützend zur Gestaltung der Dienstleistung bei und kommen im Rahmen der allgemeinen Unternehmensführung zum Einsatz. Solche Methoden sind zum Beispiel die SWOT-Analyse, Finanzberechnungen, Wettbewerbsanalysen etc. (Opitz, 2008). Betriebswirtschaftliche Methoden werden besonders häufig in den Phasen der Ideensuche, -Bewertung und Anforderungsannahme verwendet (Fährnich, 1999).

#### *Dienstleistungsspezifische Methoden*

Dienstleistungsspezifische Instrumente sind Methoden, die vornehmlich für Dienstleistungen entworfen worden sind und insbesondere auf die Rolle, welche die Kunden und Angestellten während der Dienstleistung einnehmen, eingehen (Burger et al., 2011). Häufig werden hierbei Prozessmodelle angewendet, da Dienstleistungen eine spezifische, zeitliche Abfolge aufweisen (Opitz, 2008). Beispiele der dienstleistungsspezifischen Methoden sind Beschwerdemanagement, Kunden-Events sowie Kunden- und Mitarbeiter-Befragungen.

Dienstleistungsspezifische Instrumente werden noch immer sehr selten von Unternehmen benutzt und sind überdies in Unternehmen oftmals nicht bekannt (Bullinger & van Husen, 2006). Die Untersuchung von Burger et al. (2011) stützt diese Aussage. Nur 8 % der Methoden, welche Experten und Praktiker genannt haben, wurden den dienstleistungsspezifischen Methoden zugeordnet.

---

*Innovationsspezifische Methoden ohne Fokus auf Dienstleistungen*

Innovationsspezifische Methoden sind Methoden, die sich auf die Produkterfindung und –verbesserung fokussieren. Jedoch sind nicht alle Methoden, die im Innovationsprozess verwendet werden, innovationsspezifisch. So schaffen betriebswirtschaftliche Methoden im Innovationsprozess die Grundlage für die Entwicklung der neuen Produkte (z.B.: Marktanalysen oder Break-even-Berechnungen). Innovationsspezifische Methoden sind solche, die zur Generierung, Selektion und Implementierung von neuen Problemlösungen angewendet werden. Sie versuchen, bestehende Denkmuster in Unternehmen zu lösen, um kreative, neue Lösungen zu finden (Gassmann & Sutter, 2008). Beispiele sind hierfür die Kreativitätsmethoden, Innovationsportfolios, Quality Function Deployment (QFD) sowie Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA). Der Kenntnisstand und der Anwendungsgrad bei innovationsspezifischen Methoden sind in KMU ebenfalls gering (Vorbach & Perl, 2007; Lewrick & Ziltener, 2011). Wieder wird die Aussage durch Burger et al. (2011) gestützt. Nur 33 % der genannten Methoden, welche die befragten Experten und Praktiker als geeignet für die Entwicklung von Dienstleistungen nannten, wurden als innovationsspezifische Methoden identifiziert.

*Innovationsspezifische Methoden mit Fokus auf Dienstleistungen*

Unter innovationsspezifischen Methoden mit Fokus auf Dienstleistungen werden die Methoden verstanden, die das Ziel der Dienstleistungsentwicklung oder -verbesserung haben. Sie werden zur Generierung, Selektion und Implementierung von neuen Problemlösungen angewandt und sind entweder nur für den Dienstleistungssektor geschaffen oder an diesen spezifisch angepasst worden. Sie zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie das Augenmerk auf das Zusammenspiel von Kunden und Mitarbeitern legen (Burger et al., 2011) oder auf den Prozess der Interaktion (Opitz, 2008). Typische Beispiele hier sind der Service Blueprint, SERVQUAL oder die Kano-Methode. Nach der Studie von Burger et al. (2011) sind dies aber nur 3 % der vorhandenen Methoden. Insbesondere hier besteht grosser Handlungsbedarf in der Entwicklung von neuen Methoden (Burger et al., 2011).

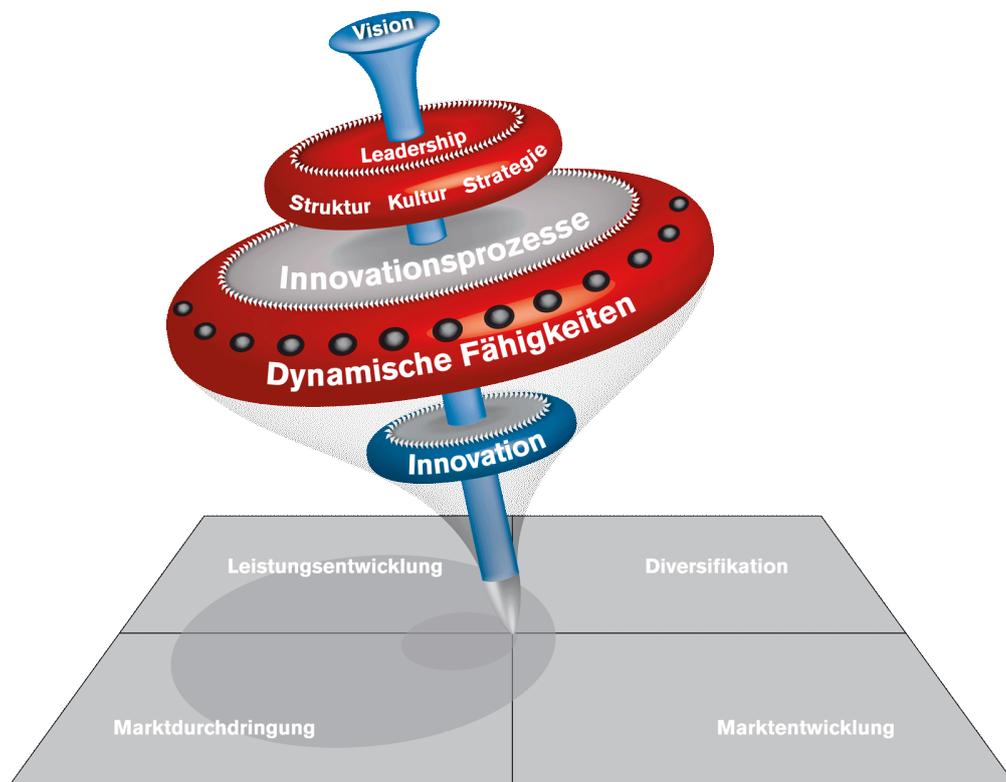
## 2. Forschungsmodell

Das in dieser Studie verwendete Forschungsmodell fusst auf dem integrierten Innovationsmanagementmodell des Innovationskreisels (Forster & Ziltener, 2010). Der Innovationskreisels wurde entwickelt, um die Innovationsfähigkeit und -bereitschaft einer Unternehmung zu analysieren und das Innovationsmanagement als integrierter Bestandteil der Unternehmensführung zu beschreiben. Anhand des Modells kann zusätzlich die unternehmensspezifische Situation dargestellt und ein Vergleich mit Wettbewerbern auf Branchenebene angestellt werden. In diesem Kapitel wird der Innovationskreisels mit den wichtigsten Analyse-Dimensionen und seinen Funktionen vorgestellt. Dem Modell liegt die folgende Definition von Innovation zugrunde:

„Innovation nach einem ganzheitlichen Verständnis ist die Realisierung einer für das Unternehmen neuen Idee in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen, Herstellverfahren und Organisationsformen, oder eine Kombination daraus, die darauf abzielt, Marktvorteile zu erlangen und damit den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu sichern“ (Kirner et al. 2006)

Durch diese umfassende Sichtweise kann das ganze Spektrum innovativer Aktivitäten auf betrieblicher Ebene einbezogen werden (vgl. Sommerlatte 2008):

- neue oder verbesserte Produkte,
- neue oder verbesserte Dienstleistungen,
- technische Prozesse, wodurch ein Produkt billiger, hochwertiger, sicherer oder schneller hergestellt werden kann (materiell und immateriell),
- Organisationsstrukturen (Aufbau-/ Ablaufoptimierungen) wie z.B. die Einführung „Kontinuierlicher Verbesserungsprozesse“ (KVP), Kaizen oder kunden- und produktbezogene Segmentierung der Produktion, neue Vertriebskanäle, Kundengewinnungs- und -bindungsprozesse oder die Markenführung.



*Innovationskreis (Forster & Ziltener, 2010)*

Der Innovationskreisel setzt wissenschaftlich betrachtet bei einer „Black Box“ an (Van Someren, 2005; Billerbeck, 2003). Innovation ist weit mehr als eine eindeutige Input-Output-Relation, sondern wird heute als fluider Prozess (Dodgson et al., 2005) mit Rückkoppelungen verstanden. Darunter verstehen wir

(A) einen feedbackorientierten Innovations- und Herstellungsprozess von der Idee bis zur Vermarktung einer Leistung (Bessant & Tidd, 2007; Dodgson et al., 2005) und

(B) das Resultat aus dem Wandlungs- bzw. Lernpotenzial einer Organisation im dynamischen Marktumfeld (Hungenberg, 2009; Krüger, 2009).

Aus wissenschaftlich-theoretischer Sicht ist dem Innovationskreisel der „Capability-based view“ (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000) als Untersuchungs- und Erklärungsrahmen hinterlegt. Der Weg zu einem überlegenen und nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führt über besondere Fähigkeiten, die in dynamischen Märkten eine besondere Rolle spielen: Effizienz- und Effektivitätsvorteile, ein exklusiver Zugang zu Kapital oder besonders qualifiziertes Personal. Global gesehen, handelt es sich um die Fähigkeit des kontinuierlichen Wandels; die Fähigkeit, ständig neue Routinen zu lernen oder bestehende zu anzupassen (Eisenhardt & Martin 2000 zit. in Bernhardt, 2009).



---

Diese „dynamischen Fähigkeiten“ (Teece et al., 1997) sind definiert als „[...] the firms processes that use resources – specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources – to match and even create market change“. Daraus kann der unternehmerische Gestaltungs- und Handlungsrahmen an organisationalen und strategischen Routinen festgemacht werden, „[...] by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die“ (Teece et al. 1997, 516; Eisenhardt und Martin 2000, 1107)

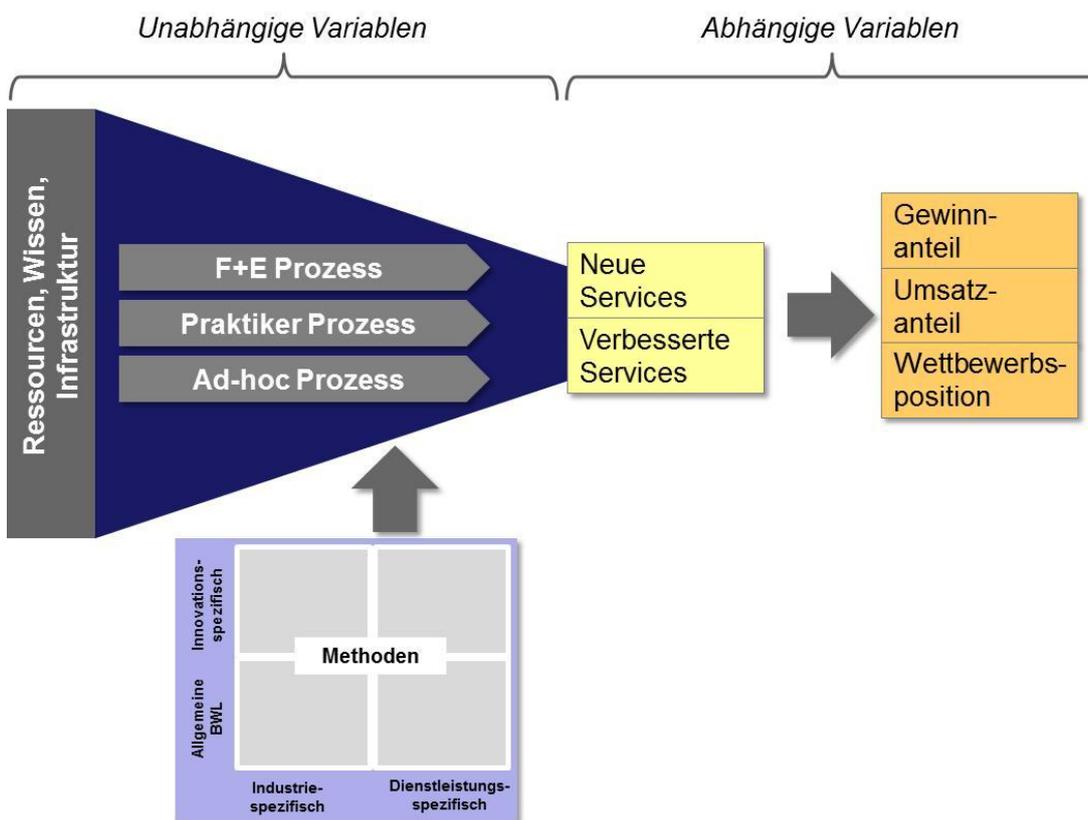
Die Kernaufgabe innovativer Unternehmensführung ist nach Teece et al. (1997) die Fähigkeit, den Anforderungen des dynamischen Umfelds zu entsprechen. Dazu ist ein Bündel von einfachen Routinen, Kompetenzen und Ressourcen notwendig, den sogenannten Kernkompetenzen. Diese sind von Konkurrenten nur schwer imitierbar. Ein auf Innovation orientiertes Management ist besonders gefordert, im Spannungsfeld von operativer „Excellence“ und strategischer Effektivität taktisch klug zu manövrieren. Es muss stets ein bisschen effektiver sein als die Konkurrenz, neue Erfolgspotenziale frühzeitig erkennen und ausnutzen (Lombriser & Abplanalp, 2010). Die Aufgabenstellung des Innovationsmanagements besteht also darin, internes und externes, organisationales Wissen, Ressourcen und funktionale Kompetenzen zielgerichtet zu sammeln, zu koordinieren, zu integrieren und zu rekonfigurieren.

Der Innovationsprozess ist das Herzstück des innovationsorientierten Denkens und Handelns: Er beinhaltet neue Ideen zu generieren, gute Ideen zu selektieren und diese zu implementieren (Bessant & Tidd, 2007). In der Umsetzung muss dieser Kernprozess vorausschauend gestaltet (Hauschildt, 2004), optimal mit Ressourcen ausgestattet, und schliesslich routiniert gesteuert werden. Der Erfolg steht und fällt mit dem Ausmass des „fit“ zwischen einer normativ abgestützten Innovationsstrategie und der Führung, Organisationsstruktur und Kultur.

Der Innovationserfolg ist die wichtigste Ziel- und Kontrollgrösse im Innovationskreislauf. Dieser wird im Modell in zwei Ausprägungen erfasst; einerseits wie effizient die innovationsbezogenen Aktivitäten im Betrieb durchgeführt und Ressourcen ausgenutzt werden (Innovationsoutput), und andererseits wie effektiv sich das Zusammenspiel von Innovationsmanagement und dynamischen Fähigkeiten auf die Unternehmenssituation im Markt auswirkt (Innovationswirkung). Dieses Verständnis lehnt sich an das theoretische Konstrukt der „Ambidextrie“ (March, 1991) an.

Diese Fähigkeit ist als „high-order capability“ (Güttel, 2009) der dynamischen Unternehmensführung einzuordnen und korrespondiert mit der Und-Einstellung (Ziltener et al., 2012). Unternehmen mit einem hohen Grad an Innovationsroutine (Exploitation) und gleichzeitiger Veränderungsfähigkeit (Exploration), situationsgerecht ausbalanciert, sind schlicht rentabler als Konkurrenten mit einer schwächeren Betonung dieser Dimensionen (vgl. Uotila et al., 2009)<sup>1</sup>.

Angelehnt an das Modell wie es die UBS (2005) verwendet, wurden eine Abstraktion des Innovationskreislaufmodells sowie eine Beschränkung auf den Innovationsprozesses vorgenommen. Dabei entwickelten wir ein Modell, das eine quantitative Operationalisierung der Elemente erlaubt. Die Daten sollten dabei mit Blick auf eine allfällige Regressionsanalyse wenn immer möglich numerisch gehalten werden.



Forschungsmodell (Suss & Ziltener, 2012)

<sup>1</sup>Untersucht wurde die Balance von Exploitations- und Explorationsaktivitäten in Bezug auf eine überdurchschnittliche finanzielle Performance von rund 200 S&P-Unternehmen. Dabei wurde festgestellt, dass eine optimale Balance Trade-off-Entscheidungen verlangt und von den Umweltbedingungen stark beeinflusst wird.

### 3. Forschungsfragen

Vor diesem Hintergrund lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten:

1. Welche Unterschiede bezüglich des Innovationsoutputs (Anzahl neuer und verbesserter Dienstleistungsinnovationen) sowie der Innovationswirkung (Umsatz- und Gewinnanteil, Wettbewerbsposition) bestehen aufgrund der Grösse der befragten Unternehmen?
2. Welche Unterschiede bezüglich Einsatz und Nutzungshäufigkeit von Prozessen und Methoden bestehen zwischen innovativen und nicht innovativen Dienstleistungsunternehmen?
3. Welche Unterschiede bezüglich Anzahl Innovationen, Einsatz und Nutzungshäufigkeit von Prozessen und Methoden bestehen zwischen wettbewerbsfähigen und nicht wettbewerbsfähigen Unternehmen?

### 4. Methodik

Zur Beantwortung der aufgestellten Fragen wurde eine primäre Datenerhebung mittels eines Online-Fragebogens durchgeführt. Insgesamt basierte die Auswertung auf 300 Unternehmen. Dieses Kapitel beschreibt im Genaueren die Stichprobenkonstruktion, die Datenerhebung und Datenanalyse dieser quantitativen Umfrage, um die Validität des Verfahrens zu unterstreichen.

#### *Stichprobenkonstruktion*

Die Ergebnisse basieren auf einer quantitativen Umfrage bei Unternehmen des Dienstleistungssektors. Der Stichprobenrahmen bildet das Betriebs- und Unternehmensregister der Schweiz. Es werden lediglich Unternehmen in Betracht gezogen, die in der Deutschschweiz etabliert sind, um sprachliche Barrieren zu vermeiden. Hierbei handelt es sich um folgende Kantone: Zürich, Bern, Luzern, Uri, Schwyz, Obwalden, Nidwalden, Glarus, Zug, Freiburg, Solothurn, Basel-Stadt, Basel-Landschaft, Schaffhausen, Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, St. Gallen, Graubünden, Aargau, Thurgau und Wallis (BAMAT Consulting AG, 2011). Nach dem Bundesamt für Statistik (2011) finden sich in diesen Regionen 2008 insgesamt 176'473 Betriebe wieder. Des Weiteren ist die Klassifizierung der Dienstleistungen bei der Stichprobenauswahl von grosser Bedeutung. Bei einer Klassifizierung der Dienstleistung richten wir uns nach der NOGA (Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige)-Klassifizierung, um ein systematisches Vorgehen zu ermöglichen. Von den 21 Kategorien kommen alle Branchen, ausser Kategorie A „Land und Forstwirtschaft, Fischerei“ und Kategorie C „Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren“ in Betracht. Die restlichen 19 Kategorien wurden wie folgt in 8 Gruppen zusammengefasst: 1) Infrastruktur, 2) Finanzsektor, 3) Öffentliche DL, 4) Knowledge Intensive Business Services (KIBS), 5) Handel-Reparatur-Lagerung, 6) Tourismus, 7) Kommunikation und die Kategorie 8) Private und sonstige Dienstleistungen, wobei für das geplante Projekt nur die

Kategoriennummern 1-6 berücksichtigt werden. Die Kategorien „Private und sonstige Dienstleistungen“ sowie „Kommunikation“ werden nicht berücksichtigt, da diese Branchen nach einer Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) den geringsten Anteil an Firmen haben, die Marktneuheiten einführen (Arvanitis et al., 2010).

Folgend wurde das Auswahlverfahren einer proportional geschichteten Zufallsstichprobe der Branchen in Betracht gezogen. Der Vorteil solch einer dadurch generierten Stichprobe liegt darin, dass genauere Aussagen über die Grundgesamtheit der Dienstleistungsbranche getroffen werden können. Jedoch verursacht diese Stichprobe in diesem Fall auch einen grossen Nachteil für die einzelnen Kategorien. Da einige Branchenkategorien im Dienstleistungssektor lediglich 5 % des Sektors ausmachen, würden die erhaltenen Datensätze aus diesen Branchenkategorien bei einer Rücklaufquote von 5 % nur bei 15 Datensätzen liegen. Diese Anzahl der Datensätze wäre jedoch für eine genaue statistische Auswertung der einzelnen Kategorien nicht ausreichend, weswegen auf eine geschichtete proportionale Zufallsstichprobe verzichtet wurde. Stattdessen wurde eine branchenbezogen geschichtete gleichverteilte Zufallsstichprobe vorgezogen. Dies ermöglicht Berechnungen mit der gleichen Genauigkeit pro Schicht (Polasek, 1997). Aufgrund dieser Überlegungen wurden aus jeder teilnehmenden Branchenkategorie insgesamt 1.000 Unternehmen angeschrieben.

Die folgende Tabelle zeigt die genaue Verteilung der angeschriebenen Unternehmen:

Branchen	NOGA-Abschnitte	Verteilung der beantragten Adressen
Tourismus	I, R, H 49-51; Abschnitt I:	334 Betriebe
	Abschnitt R & H:	jeweils 333 Betriebe Insgesamt 1.000 Betriebe
KIBS M, N Je Abschnitt		500 Betriebe Insgesamt 1.000 Betriebe
Handel, Reparatur und Lagerei	G, H Abschnitt G:	750 Betriebe
	Abschnitt H:	250 Betriebe Insgesamt 1.000 Betriebe
Infrastruktur	B, D, E, F, L	Je Abschnitt 200 Betriebe Insgesamt 1.000 Betriebe
Öffentliche DL	O, P, Q, U	Jeweils 250 Betriebe pro Abschnitt Insgesamt 1.000 Betriebe
Finanz-Sektor K		Insgesamt 1.000

Dennoch wurde eine geschichtete proportionale Zufallsstichprobe bezüglich der Unternehmensgrösse vorgenommen. Hierbei ist anzumerken, dass nicht nach Unternehmensgrössen kategorisiert wird und die genannten Nachteile einer geschichteten Zufallsstichprobe somit nicht relevant sind.

Die prozentuale Verteilung der angeschriebenen Unternehmen ist wie folgt:

24 % Mikrounternehmen (1-9 Mitarbeiter)

50 % Kleine Unternehmen (10-49 Mitarbeiter)

25 % Mittlere Unternehmen (50-249 Mitarbeiter)

1 % Grossunternehmen (250 und mehr Mitarbeiter).

Die Verteilung entspricht nicht genau der Grundgesamtheit der Unternehmensgrößen der Wirtschaft. Dazu hätten wesentlich mehr Mikrounternehmen befragt werden sollen. Entsprechend wird später untersucht, welchen Einfluss die Unternehmensgröße auf den Innovationserfolg hat. Die Auswahl der 6.000 Unternehmen basierte auf dem Zufallsprinzip und wurde vom Bundesamt für Statistik erstellt.

#### *Datenerhebung*

Fussend auf dem Modell des Innovationskreisels (Forster & Ziltener, 2011) wurden die Elemente des empirischen Forschungsmodells (Suss & Ziltener, 2012) operationalisiert und mit Hilfe des internetgestützten Befragungsinstruments (EFS Survey) ein Online-Fragebogen erstellt. Von den insgesamt 6.000 Dienstleistungsunternehmen, die eine Einladung zum Online-Fragebogen erhalten haben, füllten 320 Unternehmen den Online-Fragebogen aus. Die Rücklaufquote betrug somit ca. 5 %. Nach der Datenbereinigung konnte eine Datenbasis mit 300 Unternehmen verwendet werden.

#### *Vorgehensweise der Datenanalyse*

Vor der Datenanalyse wurde der Datensatz auf falsche Daten und Ausreisser überprüft. Diese wurden folgend aus dem Datensatz genommen. Schliesslich wurde der Datensatz mit Hilfe des statistischen Programms SPSS analysiert. Die Wahl des statistischen Tests hängt vom Skalenniveau (nominal, metrisch, ordinal), der Verteilung der Variablen und dem Ziel des Testes ab (Field, 2005). Die allgemeinen Analysen, welche in der Arbeit verwendet wurden, sind Regressionsanalyse, Chi-square-Test und Kruskal-Wallis-Test sowie Spearmans Rangkorrelationskoeffizient. Ebenfalls wurde der Zusammenhangsmasskoeffizient C errechnet.

## **5. Ergebnisse**

Die Regressionsanalyse des Gesamtmodells zeigt, dass der Gewinnanteil signifikant von verbesserten Dienstleistungsinnovationen beeinflusst wird. Im Gegensatz dazu wird die Wettbewerbsposition von neuen und verbesserten Dienstleistungsinnovationen beeinflusst. Bezüglich des Umsatzanteils an neuen und verbesserten Dienstleistungen resultierten keine signifikanten Ergebnisse. Letztlich zeigte die Regressionsanalyse, dass der Einsatz eines F+E basierten Innovationsprozesses zu einer grösseren Anzahl von neuen und verbesserten Dienstleistungen führt. Bei den anderen beiden Prozessarten wurde keine Signifikanz festgestellt.

In einem weiteren Schritt wurden einige t-Tests durchgeführt. Als erstes wurde die Unternehmensgrösse als Gruppenvariable bestimmt. Dabei ergaben sich folgende Ergebnisse:

- Je grösser eine Unternehmung ist, desto mehr neue und verbesserte Dienstleistungen wurden am Markt angeboten
- Sowohl Gewinn- und Umsatzanteile der neuen und verbesserten Dienstleistungsinnovationen als auch die Wettbewerbsposition sind jedoch von der Unternehmensgrösse unabhängig.

Diese Erkenntnis zeigt, dass die Grösse alleine nicht ausschlaggebend ist, ob ein innovatives Dienstleistungsunternehmen erfolgreich ist oder nicht.

In einem zweiten Test wurden drei Gruppen von Innovationstypen gebildet.

Typus 0: Hat in den vergangenen drei Jahren *keine* neue oder verbesserte Dienstleistung vermarktet

Typus 1: Hat in den vergangenen drei Jahren *eine* neue oder verbesserte Dienstleistung vermarktet

Typus 2: Hat in den vergangenen drei Jahren *mehrere* neue oder verbesserte Dienstleistung vermarktet

Dabei zeigte sich, dass

- Innovative Dienstleistungsunternehmen (Typus 1 und 2) öfter Innovationsprozesse (alle Arten) einsetzen und signifikant häufiger dienstleistungs- und innovationsspezifische Methoden in ihren Prozessen nutzen,
- sehr innovative Dienstleistungsunternehmen (Typus 2) im Vergleich zu nicht innovativen Firmen prozentual signifikant mehr Methoden in ihren Prozessen einsetzen und diese Methoden auch signifikant häufiger genutzt werden.

In einem dritten t-Test wurde die Wettbewerbsposition (abgebaut, gehalten, ausgebaut) als Gruppenvariable definiert. Für wettbewerbsfähige Dienstleistungsunternehmen ergaben sich folgende Resultate:

- Sie innovieren häufiger.
- Sie setzen häufiger einen F+E basierten und/oder praxisorientierten Innovationsprozess ein
- Sie nutzen prozentual signifikant mehr Methoden der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre sowie dienstleistungs- und innovationsspezifische Methoden.

Letztlich zeigte sich, dass Firmen mit einem höheren Formalisierungsgrad bei den Innovationsprozessen haben, in den vergangenen drei Jahren auch häufiger neue und verbesserte Dienstleistungen vermarktet haben.

## 6. Implikationen

Burger et al. (2011) zeigen in ihrer Untersuchung, dass der Reifegrad von Innovations- und dienstleistungspezifischen Methoden durch die befragten Unternehmen erst mit 26% beurteilt wird. Die Entwicklung und Anwendung von neuen und praxistauglichen Methoden ist daher eine Schlüsselaufgabe für viele wissensbasierte Dienstleistungsunternehmen wie auch für mit dem Thema betraute Forschungsinstitute. Da viele KMU noch wenig Erfahrung mit standardisierten Innovationsprozessen und –methoden haben, sind die Wissens- und Technologietransferinstitutionen aufgefordert, nebst ihrer bestehenden Transferleistungen im High-Tech-Bereich, auch die wissensbasierten Dienstleistungsunternehmen adäquat zu unterstützen. Universitäten und Fachhochschulen sind zudem gefordert, die Lehrpläne und Studieninhalte um das Thema Dienstleistungsinnovation zu ergänzen.

## Anhang - Fragebogen

Fragebogen	
Allgemeine Informationen	
F.1.0.	<p>Bitte geben Sie zunächst den Code ein, welcher auf der Postkarte rechts oberhalb Ihrer Adresse vermerkt ist.</p> <p>_____</p>
	<p>Im folgenden Fragebogen werden Fragen zu Dienstleistungsinnovation gestellt. Diese wird wie folgt definiert:</p> <p>Eine <b>Dienstleistungsinnovation</b> ist</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- eine Entwicklung und Einführung eines neuen Dienstleistungskonzeptes</li> <li>- eine neue Art des Kundenkontaktes</li> <li>- eine neue Art des Vertriebsweges</li> <li>- eine neue interne, organisatorische oder technologische Gestaltung, die das Dienstleistungssystem der Firma beeinflusst</li> </ul> <p>Der Begriff "<b>neuartig</b>" bedeutet, dass die Dienstleistung vorher im Markt noch nicht existiert hat.</p> <p>Der Begriff "<b>verbessert</b>" bedeutet, dass das Angebot zwar vorher im Markt existiert hat, die Dienstleistung aber gegenüber Vorgängern klare Leistungsvorteile aufweist.</p>
F.1.1	<p><b>Wie viele neue und verbesserte Dienstleistungen haben Sie in den vergangenen drei Jahren in den Markt eingeführt?</b></p> <p>Neuartige DL: _____</p> <p>Verbesserte DL: _____</p>

F.1.2	<p>Wie hoch ist der Umsatz- und Gewinnanteil (%) von neuen und verbesserten Dienstleistungen in den vergangenen drei Jahren?</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;"></th> <th style="width: 30%; text-align: center;">Umsatzanteil</th> <th style="width: 30%; text-align: center;">Gewinnanteil</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Neue DL</td> <td style="text-align: center;">_____ %</td> <td style="text-align: center;">_____ %</td> </tr> <tr> <td>Verbesserte DL</td> <td style="text-align: center;">_____ %</td> <td style="text-align: center;">_____ %</td> </tr> </tbody> </table>		Umsatzanteil	Gewinnanteil	Neue DL	_____ %	_____ %	Verbesserte DL	_____ %	_____ %
	Umsatzanteil	Gewinnanteil								
Neue DL	_____ %	_____ %								
Verbesserte DL	_____ %	_____ %								
F.1.3	<p><b>Im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten hat Ihre Unternehmung die Wettbewerbsposition (relativer Marktanteil) innerhalb der letzten 3 Jahre...</b></p> <p><input type="radio"/> ausgebaut</p> <p><input type="radio"/> gehalten</p> <p><input type="radio"/> abgebaut</p>									
F.1.4	<p>Wie viele neuartige und/oder verbesserte Ideen haben Sie zurzeit...</p> <p>...in der Pipeline? _____</p> <p>...in Bearbeitung? _____</p>									
F.1.5	<p>Wie hoch ist der Formalisierungsgrad Ihres Dienstleistungs-Innovationsprozesses?</p> <p><input type="radio"/> Keine Formalisierung</p> <p><input type="radio"/> Im geringen Umfang formalisiert</p> <p><input type="radio"/> Formalisiert, aber nicht schriftlich fixiert</p> <p><input type="radio"/> Formalisiert und schriftlich fixiert</p>									

Innovationsprozess	
	<p>In den folgenden Fragen wird zwischen drei Innovationsprozessen unterschieden:</p> <p><b>Forschungs- und Entwicklungsprozess:</b> Die neue Dienstleistung wird unabhängig vom Tagesgeschäft entwickelt, getestet und dann als neues Service-Produkt verkauft.</p> <p><b>Ad-hoc Prozess:</b> Die Innovation entsteht direkt im Tagesgeschäft bei der Erbringung der Dienstleistung oft zusammen mit dem Kunden.</p> <p><b>Praxisgetriebener Prozess:</b> Aus einer Sammlung von bereits erbrachten Dienstleistungsprojekten wird ein neues Service-Produkt gebündelt und vermarktet.</p>
F.2.0	<p><b>Nutzen Sie die folgenden drei Innovationsprozesse in Ihrem Unternehmen?</b></p> <p>Forschungs- und Entwicklungsgetriebener Prozess      <input type="radio"/> Ja      <input type="radio"/> Nein</p> <p>Ad-hoc Prozess      <input type="radio"/> Ja      <input type="radio"/> Nein</p> <p>Praxisgetriebener Prozess      <input type="radio"/> Ja      <input type="radio"/> Nein</p>
F.2.1	<p><b>Falls ja, zu wie viel Prozent nutzen Sie die folgenden drei Innovationsprozesse in Ihrem Unternehmen?</b></p> <p>Bitte verteilen Sie insgesamt genau 100 % auf die verwendeten Prozesse.</p> <p>Forschungs- und Entwicklungsgetriebener Prozess      _____%</p> <p>Ad-Hoc Prozess      _____%</p> <p>Praxisgetriebener Prozess      _____%</p>

Methoden	
	<p>In den folgenden Fragen wird zwischen vier Arten von Methoden unterschieden:</p> <p><b>Methoden der Betriebswirtschaftslehre:</b> Alle Methoden, die im Rahmen der allgemeinen Unternehmensführung zum Einsatz kommen (z.B.: SWOT-Analyse, Risikomanagement, Marktanalysen, Investitionsrechnungen, Changemanagement, Balance Scorecard, etc.)</p> <p><b>Innovationsspezifische Methoden ohne Fokus auf Dienstleistungen:</b> Methoden, die zur Generierung, Selektion und Implementierung von neuen Problemlösungen angewendet werden (z.B.: Kreativitätsmethoden, Pilotprojekte, FMEA, Pilotprojekte, Konzepttests, Innovation Scorecard, Trendanalysen, etc.)</p> <p><b>Dienstleistungsspezifische Methoden:</b> Methoden, die hauptsächlich in der Dienstleistungsindustrie angewendet werden (z.B.: Kunden-Events, Verbraucherbeforschung, Beschwerde Management, Frontline Mitarbeiterbefragungen, Internet-Kunden-zu-Kunden-Kommunikationsanalyse, etc.)</p> <p><b>Innovationsspezifische mit Fokus auf Dienstleistungen:</b> Dienstleistungsspezifische Methoden, die zur Generierung, Selektion und Implementierung von neuen Problemlösungen angewendet werden (z.B.: Kauf-Simulation, Service Blueprinting, Kundenworkshops, Gap Analyse/ SERVQUAL, Auswertung von Kundenanfragen, Kano-Methode, etc.)</p>

<p>F.3.0</p>	<p><b>Werden die vier oben beschriebenen Arten der Methoden bei Ihnen im Innovationsprozess angewendet?</b></p> <p><b>Methoden der Betriebswirtschaftslehre</b></p> <p><input type="radio"/> Ja    <input type="radio"/> Nein</p> <p><b>Dienstleistungsspezifische Methoden</b></p> <p><input type="radio"/> Ja    <input type="radio"/> Nein</p> <p><b>Innovationsspezifische Methoden ohne Fokus auf Dienstleistungen</b></p> <p><input type="radio"/> Ja    <input type="radio"/> Nein</p> <p><b>Innovationsspezifische Methoden mit Fokus auf Dienstleistungen</b></p> <p><input type="radio"/> Ja    <input type="radio"/> Nein</p>
<p>F.3.1</p>	<p><b>Falls ja, zu wie viel Prozent werden diese Arten der Methoden bei Ihnen im Innovationsprozess angewendet?</b></p> <p>Bitte verteilen Sie insgesamt genau 100 % auf die verwendeten Prozesse.</p> <p>Methoden der Betriebswirtschaftslehre _____%</p> <p>Dienstleistungsspezifische Methoden _____%</p> <p>Innovationsspezifische Methoden ohne Fokus auf Dienstleistungen _____%</p> <p>Innovationsspezifische Methoden mit Fokus auf Dienstleistungen _____%</p>

F.3.2	<p>Wie häufig nutzen Sie die Methoden während des Innovationsprozesses?</p> <p><b>Methoden der Betriebswirtschaftslehre</b></p> <p><input type="radio"/> Nie      <input type="radio"/> Selten      <input type="radio"/> Oft      <input type="radio"/> Sehr häufig</p> <p><b>Dienstleistungsspezifische Methoden</b></p> <p><input type="radio"/> Nie      <input type="radio"/> Selten      <input type="radio"/> Oft      <input type="radio"/> Sehr häufig</p> <p><b>Innovationsspezifische ohne Fokus auf Dienstleistungen</b></p> <p><input type="radio"/> Nie      <input type="radio"/> Selten      <input type="radio"/> Oft      <input type="radio"/> Sehr häufig</p> <p><b>Innovationsspezifische mit Fokus auf Dienstleistungen</b></p> <p><input type="radio"/> Nie      <input type="radio"/> Selten      <input type="radio"/> Oft      <input type="radio"/> Sehr häufig</p>
-------	--

<p>F.3.3</p>	<p>Wie gut entwickelt sind die aktuell verfügbaren Methoden in Ihrem Unternehmen auf einer Skala von 0-100?</p> <p>0 – sehr schlecht entwickelt ; 100 – vollkommen entwickelt</p> <p><b>Methoden der Betriebswirtschaftslehre</b></p> <p>0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100</p> <p><b>Dienstleistungsspezifische Methoden</b></p> <p>0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100</p> <p><b>Innovationsspezifische ohne Fokus auf Dienstleistungen</b></p> <p>0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100</p> <p><b>Innovationsspezifische mit Fokus auf Dienstleistungen</b></p> <p>0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100</p>
<p>F.3.4.</p>	<p>Wie viele Methoden nutzen Sie durchschnittlich in Ihrem Innovationsprozess?</p> <p>_____</p>

Input-Faktoren	
F.4.0	<p>Wie viel Prozent Ihrer Belegschaft (inkl. Geschäftsführer &amp; Besitzer) ist durchschnittlich an der Realisierung der Innovation aktiv beteiligt?</p> <p>_____ %</p>
F.4.1	<p>Wie ist das Verhältnis des Personalaufwandes in Bezug auf Innovationstätigkeiten und Tagesgeschäft?</p> <p>Angabe in Prozent. Schätzung genügt.</p> <p>Personalaufwand für Innovationstätigkeiten: _____ %</p>
F.4.2	<p>Wie viele Prozent Ihrer gesamten Kosten werden durchschnittlich durch den Innovationsprozess verursacht?</p> <p>Informationstechnologie Kosten (Hardware, Software, Internet, Telefon, etc.):</p> <p>_____ %</p> <p>Infrastrukturkosten (Räumlichkeiten, Materialien, Technik):</p> <p>_____ %</p>
Abschluss	
F.5.0	<p>Sehr gerne schicken wir Ihnen bei Interesse die Ergebnisse der Studie per E-Mail zu. Um diese zu ermöglichen, tragen Sie bitte Ihre E-Mail Adresse ein:</p> <p>_____</p>

---

## References

- Arvanitis, S., Bolli T., Hollenstein, H., Ley, M., Wörter, M. (2010). Innovationsaktivitäten in der Schweizer Wirtschaft. Eine Analyse der Ergebnisse der Innovationerhebung 2008. Forschungsbericht des Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- BAMAT Consulting AG (2011). Kantone & Gemeinde. Zugriff am 20.07.2011 unter <http://www.doing-business-in-switzerland.com/standort-schweiz/kantone--gemeinde/>.
- Bessant, J. & Tidd, J. (2007): Innovation and entrepreneurship, Chichester, John Wiley and Sons.
- Billerbeck, H. (2003): Der Zeitfaktor im Innovationsmanagement. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bruhn, M. & Hadwich, K. (2011). Dienstleistungsproduktivität: Innovationsentwicklung, Internationalität, Mitarbeiterperspektive. Wiesbaden: Gabler.
- Bundesamt für Statistik (2011). Nomenklaturen – Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige (NOGA). Zugriff am 20.07.2011 unter [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/nomenklaturen/blank/blank/noga0/vue\\_d\\_ensemble.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/nomenklaturen/blank/blank/noga0/vue_d_ensemble.html).
- Bullinger, H. J., Van Husen, C. (2006): Aktuelle Chancen und Trends im Servicegeschäft, in: Barkawik, K./Baader, A./Montanus, S. (2006): Erfolgreich mit After Sales Services – Geschäftsstrategien und Ersatzteillogistik, Berlin 2006.
- Burger, T., Lorenz R., Meiren, T., Neus A., Schnalzer K., Schultess, P., Schultz, C. (2011). Innovation and methods challenges and recommendations from the perspectives of scientists and practitioners. Stuttgart: Institute for Industrial Engineering IAO Service.
- Cooper, R.G. (2008). Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process – Update, What's New, and NexGen Systems. *The Journal of Product Innovation Management* 25 (3), p. 213-213.
- Den Hertog, P. & Bilderbeek, R. (1999): Conceptualising service innovation and service innovation patterns. Research Programme on Innovation in Services (SIID) for the Ministry of Economic Affairs. Dialogic, Utrecht.
- Djellal, F. & Gallouj, F. (2001). Patterns of innovation organization in service firms: Portal survey results and theoretical models. *Science and Public Policy* 28 (1), p. 57-67.
- Dodgson, M., Gann, D., Salter, A. (2005): Think, play, do. *Technology, Innovation and Organization*. Oxford.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000): Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Ettlie, J. E., W. P. Bridges and R. D. O'Keefe. 1984. Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation. *Management Science* 30 (6): 682-695.
- Fähnrich, K.-P. et al. (1999). Service Engineering – Ergebnisse einer empirischen Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland. Stuttgart: Forschungsbericht des IAO.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE Publications Ltd.

- 
- Forster, M., Ziltener, A., (2010): Wachstum durch Innovation. Wie Alpenregionen durch innovative KMU regionales Wachstum erzielen. *KMU Magazin*. Nr. 5, 110 -113.
- Gadrey, J., Gallouj, F. and Weinstein, O. (1995). New modes of innovation: How services benefit industry. *International Journal of Service Industry Management* 6 (3), p. 4.
- Gallouj, F. & Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics* 19 (2), p. 149-172.
- Gassmann, O., Sutter, P. (2008). *Praxiswissen Innovationsmanagement: Von der Idee zum Markterfolg*. München: Carl Hanser Verlag.
- Güttel, W.H. (2009): Corporate Entrepreneurship und Dynamic Capabilities: Strategien für Innovation und Kompetenzentwicklung. In: Frank, H. (2009): *Corporate Entrepreneurship*. *Facultas, wuv*.
- Hauschildt, J. (2004): *Innovationsmanagement*. 3. Auflage. München: Vahlen.
- Hungenberg, H. (2011): *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele-Prozesse-Verfahren*. Wiesbaden: Gabler.
- Johne, A. & Storey C. (1997). New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing* 32, 3/4.
- Kirner, E., Som, O., Dreher, C., Wiesenmaier, V. (2006): Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess. Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung. Forschungszentrum Karlsruhe.
- Krüger, W. (2009): *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*. Wiesbaden: Gabler.
- Lewrick, M. & Ziltener, A. (2011): Die Routine der Innovation fördern. *io management*, 7-8/2011, S. 50-54.
- Lombriser, R. & Abplanalp, P. A. (2010): *Strategisches Management: Visionen entwickeln; Strategien umsetzen; Erfolgspotentiale aufbauen*. Versus, Zürich.
- March, J.G. (1999): In: Frank, H: "Corporate Entrepreneurship, 2006.
- Meffert, H. & Bruhn M. (2006). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*. Wiesbaden: Gabler Verlag, GWV Fachverlag GmbH.
- Müller-Prothmann, T., Dörr, N. (2009): *Innovationsmanagement*. München: Hanser.
- Opitz, M. (2008). *Organisation integrierter Dienstleistungsinnovationssysteme. Ein rollenbasiertes Rahmenkonzept*. Wiesbaden: Gabler.
- Polasek, W. (1997). *Schliessende Statistik: Einführung in die Schätz- und Testtheorie für Wirtschaftswissenschaftler*. Berlin: Springer-Verlag.
- Schibany, A., Berger B., Streicher G., Gassler, H. (2007). *Forschung, Entwicklung und Innovation im Dienstleistungssektor*. Wien: Forschungsbericht Technologie Information Politikberatung.
- Sommerlatte, T. (2008): *Innovationsstrategien*. Symposium Publishing.

- 
- Stadt Zürich (2011). Zürich als Wachstumstreiber der Schweizer Wirtschaft. Zugriff am 25.07.2011 unter [http://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/ueber\\_das\\_departement/medien/medienmitteilungen/2011/juni/110630a.html](http://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/ueber_das_departement/medien/medienmitteilungen/2011/juni/110630a.html).
- Suss, A. K., Ziltener A. (2012): Methoden und Prozesse der Dienstleistungsinnovation. Master Thesis, HTW Chur.
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A.A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 504-534.
- Toivonen, M. and Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal* 29 (7), p. 887-887.
- UBS (2005). UBS outlook - Impuls zur Unternehmensführung: Unternehmenswachstum planen und realisieren. Zugriff am 03.11.2011 unter [http://www.ubs.com/1/ShowMedia/ubs\\_ch/kmu/outlook?contentId=93377&name=Outlook\\_Wachstum\\_D\\_definitiv.pdf](http://www.ubs.com/1/ShowMedia/ubs_ch/kmu/outlook?contentId=93377&name=Outlook_Wachstum_D_definitiv.pdf).
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., Zahra, S.A. (2009): Exploration, Exploitation, and Financial Performance. Analysis of S&P 500 Corporations. In : *Strategic Management Journal*, 30, 221-231.
- Van Ark, B., Broersma, L., den Hertog P. (2003): Services Innovation, Performance and Policy: A Review, Research Series No. 6, Directorate-General for Innovation, Ministry of Economic Affairs. Dialogic, The Hague.
- Van Someren, T (2005): Strategische Innovation. So machen Sie Ihr Unternehmen einzigartig. Wiesbaden. Gabler.
- Vorbach, S., Perl, E. (2007). Methodische und prozessuale Unterstützung von Innovationsvorhaben in kleinen und mittleren Unternehmen. In Letmathe, P.; Eigler, F. W.; Kathan, D.; Heupel, T. (Hrsg.), *Management kleiner und mittlerer Unternehmen. Stand und Perspektiven der KMU-Forschung* (S. 319-336). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Weber, J., Spitzner, J., Stoffels, M. (2008). Erfolgreich steuern mit Markt Intelligence: Marktentscheidungen fundiert treffen. Weinheim: Wiley.
- Ziltener, A. & Forster, M. (2010): Managing Innovation Activity in Peripheral Regions and its Contribution to Entrepreneurial Success. ISBE Conference 2010, London.
- Ziltener, A. & Forster, M. (2011): Service Innovation. Intended Strategy or Fall-back Plan. ICSB World conference 2011, Stockholm.
- Ziltener, A., Forster, M., Jenni, U, Wagner, K. (2012): Integriertes Innovationsmanagement. SIFE, Chur.