



## Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement

-

### Analyse der österreichischen EPS Service Innovation

Armin Preis

[research@arminpreis.at](mailto:research@arminpreis.at)

[www.arminpreis.at](http://www.arminpreis.at)

22. Jänner 2012

Wien, Österreich

#### **Zusammenfassung:**

Dieser Bericht enthält einen Überblick über *Erfolgsfaktoren* im *Innovationsmanagement*. Die Faktoren werden auf Basis umfangreicher *Metaanalysen* zusammengefasst und präsentiert. Als erfolgreiche *österreichische Service Innovation* wird im Anschluss der Österreichische E-Payment Standard EPS vorgestellt und anhand der beschriebenen Erfolgsfaktoren beurteilt.

# 1 Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement - Theoretischer Background

Kleinknecht et al. untersuchen im Rahmen einer Metaanalyse von 43 Studien mögliche Erfolgsdeterminanten für Innovation [Kleinknecht et al. 2003]. Sie unterteilen Ihre Analyse in technologische und kommerzielle Determinanten bzw. Viabilität. Sämtliche Kategorien von Erfolgsdeterminanten werden im Folgenden auf Basis von Kleinknecht's Untersuchung [Kleinknecht et al. 2003] dargestellt und erläutert.

## 1.1 Technologische Erfolgsdeterminanten

### 1.1.1 Firmenbezogene Erfolgsfaktoren

#### Firmenkultur

Eine Firmenkultur die Innovation fördert ist erfolgsmittbestimmend für Unternehmen. Gemeinsame Ziele samt seriösem Mission Statement, sowie starke Kommunikation zwischen Unternehmensbereichen und -abteilungen auf Basis von erarbeitetem Vertrauen sind eine zentrale Erfolgsdeterminanten im Kontext der Firmenkultur

#### Erfahrung mit Innovationsmanagement

Fundierte Erfahrungen im Innovationsmanagement und -Marketing ermöglichen den Unternehmen die Time-to-Market Zeit drastisch zu reduzieren und ermöglichen sowohl Learning-by-Doing als auch Learning-by-Failing Effekte für sich zu nutzen.

#### Eigenschaften des F&E Teams

Interdisziplinarität und eine Ausgewogenheit zwischen Technologie- und Marketing-Kompetenzen ist eine weitere Erfolgsdeterminante. Auch die Existenz eines Gatekeepers oder unternehmensinternen Promoters innovativer Produkte, der über die nötige Kompetenz zum Beurteilen von Innovationspotential von Produkten besitzt, fördert den Innovationserfolg.

#### Innovationsstrategie des Unternehmens

Strategische Innovationsstrategien sind notwendig, um sich für die richtigen Zielmärkte sowie für die firmeneigenen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen entscheiden zu können. Eine globale Innovationsstrategie für ein gesamtes Unternehmen ermöglicht Synergien zwischen ähnlichen Projekten zu nutzen wobei wiederum Learning-by-Doing Effekte zum tragen kommen. Pro-aktive Strategien mit Hilfe strategischer Methoden wie der Portfolio Analyse sind entscheidend bei der langfristigen Planung und Entwicklung von notwendigen Innovationen in Kombination mit erfolgversprechenden Märkten.

### 1.1.2 Projektbezogene Erfolgsfaktoren

#### Komplementarität

Die Erfolgsaussichten von Innovationen hängen auch davon ab, dass sich Innovationen und verschiedene Ressourcen von Unternehmen ergänzen, angefangen beim Management, über Marketingkompetenzen, Verkauf und F&E Ressourcen. Besonders die Synergien zwischen Marketing und F&E haben sich als erfolgversprechend herausgestellt.

#### Innovationsmanagement Stil

Laut Cozijnsen et al. zitiert in [Kleinknecht et al. 2003], bestimmen "Management von Zeit, Kosten, Information sowie Entscheidungsfindung" zu 60% den Erfolg eines Innovationsprojektes. Weiters ist die Aufteilung in Projektphasen (Planung, Brainstorming, Beurteilung, Evaluierung, Entwicklung und Marktforschung) von Vorteil. Besonders positiven Einfluss auf Innovationserfolg haben die Phasen Planung und Evaluierung, wodurch langfristig klare Ziele garantiert und wiederum starke Lerneffekte genutzt werden.

## 1.2 Kommerzielle Erfolgsdeterminanten

### 1.2.1 Produktbezogene Erfolgsfaktoren

#### Relativer Preis und Qualität

Kleinknecht et al. stellen fest, dass die Befriedigung von Kundenbedürfnissen auf mehreren Ebenen wie "Qualität, relativer Preis, Gesamtkosten der Nutzung, einfache Benutzbarkeit, After-Sales-Service und Abwärtskompatibilität", [Kleinknecht et al. 2003] generell als erfolgsentscheidend betrachtet wird.

### 1.2.2 Marktbezogene Erfolgsfaktoren

#### Konzentration auf Zielmärkte und Timing der Markteinführung

Die Konzentration auf einen oder mehrere gut gewählte Zielmärkte reduziert die Kommunikationskosten drastisch. Sowohl sehr hohe als auch sehr niedrige Käufer-Konzentrationen erhöhen die Erfolgsaussichten innovativer Produkte und Dienstleistungen. Der frühe Markteintritt in Kombination mit großen Innovationsschritten aus Sicht der Kunden steigert ebenfalls die Wahrscheinlichkeit eines höheren Marktabsatzes.

## 1.3 Ergänzende Metaanalyse

Chamberlin et al. untersuchten Daten von 3701 Firmen aus 34 Kanadischen Service Sektoren von 2001 und 2003 in 28 Industriebereichen die sich hauptsächlich darauf spezialisiert haben Dienstleistungen für produzierende Betriebe oder Industrien zur Verfügung zu stellen [Chamberlin et al. 2009].

Sie kommen zu ähnlichen Ergebnissen wie Kleinknecht et al. mit einigen zusätzlichen Elementen und Details. Chamberlin et al. führen folgende Erfolgsdeterminanten in der dargestellten Reihenfolge an: "1. satisfying existing clients, 2. quality control of products, 3. encouraging experienced workers to transfer their knowledge to other workers, 4. developing domestic markets, 5. hiring skilled workers, 6. developing niche or specialised markets"

## 1.4 Eigenheiten von Serviceinnovationen

Laut Lay et al. vom Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung sind bei Service- bzw. Dienstleistungsinnovationen einige Eigenheiten zu beobachten [Fraunhofer 2011]. Sie erklären in Ihrem Bericht, dass Dienstleistungsinnovationen - vor allem in produzierenden Industrien - sehr oft als Stiefkind behandelt werden. Dies ist daran erkennbar, dass es im Großteil der Unternehmen keine offiziellen Verantwortlichen für Dienstleistungsinnovationen gibt. Im großen und ganzen fühlen sich weder F&E Abteilungen noch Kundenservice dafür verantwortlich. Durch die Abstinenz Verantwortlicher Innovatoren wird diese Rolle, falls Unternehmen unter Zugzwang kommen, meist von der Geschäftsleitung selbst übernommen. Gerade bei der Komplexität von Serviceinnovationen und der oftmals fehlenden Nähe der Geschäftsleitung zu den Kunden ist das keine Optimale Voraussetzung für Serviceinnovation.

Leay et al. erklären weiters, dass die fehlende Verzahnung von Produkt- und Service Innovationen ein auffallendes Manko im Innovationsmanagement ist [Fraunhofer 2011]. Hinsichtlich der oben genannten Befriedigung von Kundenbedürfnissen, beobachten Lay et al., dass Kunden auch als Hauptquellen für Serviceinnovationen genannt werden, erfolgsdeterminierend sind und dass Technology-Push Strategien im Dienstleistungs-Innovationsfeld kaum vorhanden sind. Dies zeigt nochmals, dass das Erkennen von vorhandenen Kundenwünschen der zentraler Erfolgsfaktor ist.

## 2 Analyse der EPS Service Innovation

Der Österreichische E-Payment Standard (EPS) ist ein online Finanztransaktions- Standard. Nachdem das Europäische Komitee for Bankstandards einen europäische Standard für grenzüberschreitenden Transaktionsstandard (EPI - European Payment Initiator) definiert hat, hat Österreich eine Vorreiterrolle übernommen und EPS in Anlehnung an diesem Standard kreiert und implementiert.

Die online Überweisung mittels EPS funktioniert über das jeweilige online Banking Portal verschiedenster österreichischer Banken. Die Onlineshops der Vertragspartner werden mittels XML und HTTP/S an die online Banking Systeme angebunden.

Der Kunde wählt gewünschte Produkte im Onlineshop der Vertragspartner aus und hat die Möglichkeit die Zahlungsoption "EPS" zu wählen. Daraufhin wird er zum online Banking Portal seiner Bank weitergeleitet und mittels sicherem Datenaustausch zwischen Onlineshop und online Banking System kann der Kunde bequem mit seinem vertrauten online Banking System.

### 2.1 Markterfolg des EPS

In den Jahren 2004 bis 2006 hat sich EPS erfolgreich im E-Commerce Markt etabliert mit Wachstumsraten von bis zu 380%. In den Jahren 2006 bis 2010 ist eine gewisse Marktsättigung eingetreten, dennoch konnten Transaktionsvolumen und -anzahl verdoppelt werden, obwohl sich die Anzahl der Online Banking User nur um ca. 27% und die Anzahl der Online-Shopper um ca. 33% erhöht hat.

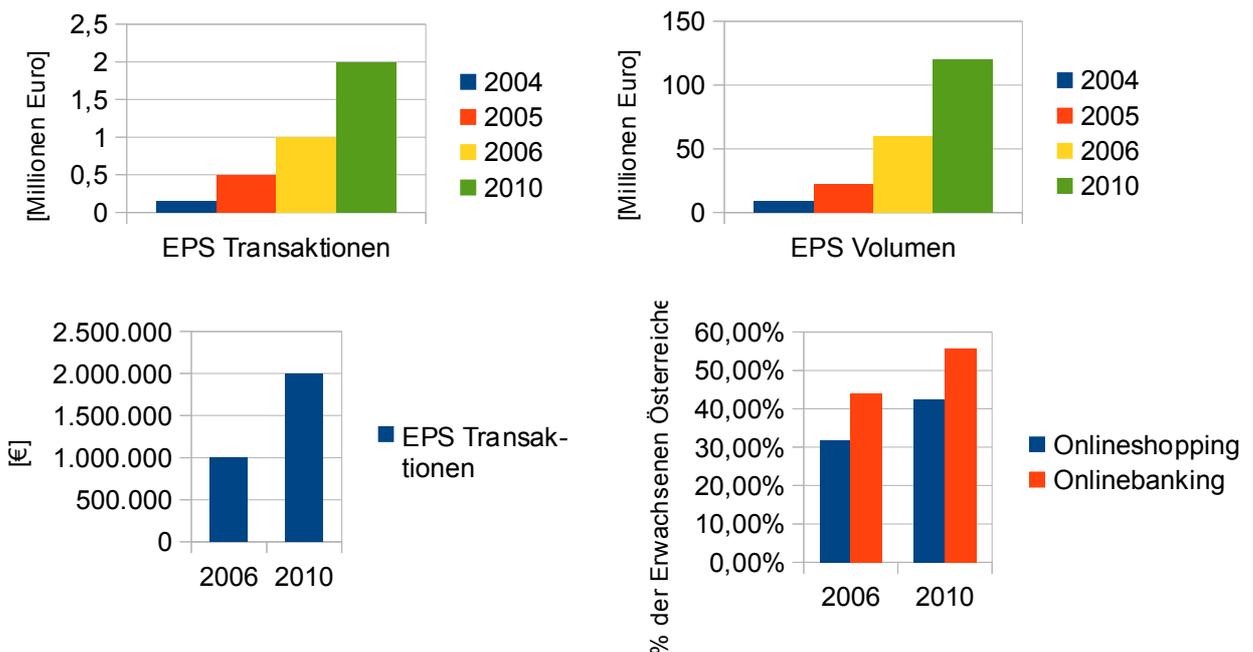
	2004	2005	2006	2010
Online Shopping Nutzer <sup>1</sup>	-	-	31,90%	42,50%
Online Banking Nutzer <sup>1</sup>	-	-	44,00%	55,80%
EPS Transaktionsvolumen <sup>2</sup>	8,7 Millionen	33 Millionen	60 Millionen	120 Millionen
EPS Transaktionsanzahl	0,15 Millionen	0,5 Millionen	1 Million	2 Millionen

Tabellenbeschreibung: Entwicklungsvergleich von EPS, Online Banking und Online Shopping in Österreich  
<sup>1</sup> in [%] der erwachsenen ÖsterreicherInnen

<sup>2</sup> in Millionen [€]

Datenquellen: Statistik Austria, "ITK Einsatz in privaten Haushalten 2011" [2] und Armin Preis, "SWOT-Analysis of the Austrian E-Payment Standard" [3].

Visualisierung des Entwicklungsvergleichs in Diagrammen:



Diagrammbeschreibungen: Entwicklungsvergleiche von EPS, Online Banking und Online Shopping in Österreich

## 2.2 Technologische Viabilität - Firmenbezogen

### Firmenkultur

Mit der STUZZA (Studiengesellschaft für Zusammenarbeit im Zahlungsverkehr) wurde eine eingetragene Organisation zur Entwicklung und Implementierung des E-Payment Standards geschaffen. Inhaber der STUZZA sind zwar mehrere große österreichische Banken, dennoch wurde diese eigenständige Gesellschaft mit einem großen gemeinsamen Ziel geschaffen. Der Erfolg des Standards hängt damit zusammen, dass eine eigenständige Gesellschaft mit klarem Ziel und dafür angepassten Strukturen geschaffen wurde, wobei die Zusammenarbeit und Kommunikation mit den Bankpartnern intensiv fortgeführt wurde.

### Innovationserfahrung

Laut Preis [Preis 2007] hatte Österreich eine innovative Vorreiterrolle inne bei der Entwicklung dieses länderübergreifenden Transaktionsstandards. Dadurch konnten Learning-by-Doing Effekte intensiv genutzt werden, die in vielen anderen Ländern fehlten.

### F&E Team

Zur Teamstrukturierung der STUZZA sind keine genauen Daten bekannt. Die Hypothese, dass das Innovationsteam sehr technologielastrig war und zu wenig marketingfokussiert, kann also weder bestätigt noch widerlegt werden. Das selbe gilt hinsichtlich internem und politischem Gatekeeper für den EPS.

### Innovationsstrategie

Die Innovationsstrategie wurde durch das Europäische Komitee für Banken Standards zum Teil implizit vorgegeben. Auch das ist laut Kleinknecht et al. [Kleinknecht et al. 2003] ein wichtiger Erfolgsfaktor einer Serviceinnovation. Auch der Vorteil der radikalen Innovation bei der Markteinführung dürfte wie von Kleinert et al. beschrieben im Fall von EPS erfolgsbestimmend gewesen sein, da online Banking bis dato nicht direkt für Online Einkäufe genutzt werden konnte.

Eine von Kleinknecht et al. beschriebene Erfolgsdeterminante wurde vom EPS - zumindest in den ersten Jahren der Markteinführung - nicht stark genug verwendet, nämlich das erfolgreiche und auf die Innovation abgestimmte Marketing. Preis [Preis 2007] weist in der Evaluierung seiner EPS Analyse genau auf diesen Punkt hin und empfiehlt eine Anpassung der Marketingstrategie.

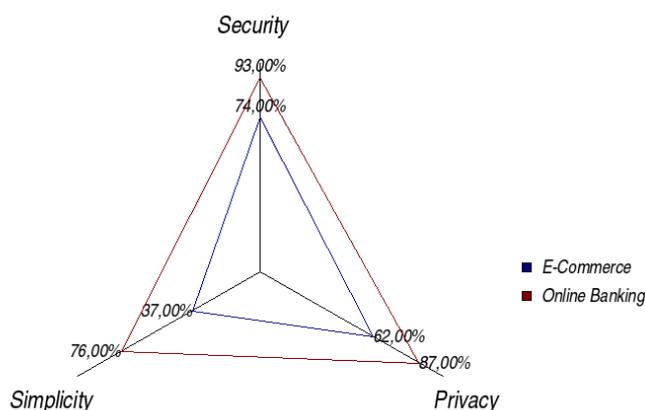
Kleinknecht et al. empfehlen weiters die Einhaltung von grundlegenden Phasen im Innovationsmanagement, um die Wahrscheinlichkeit des Innovationserfolges zu erhöhen. Beim der EPS Innovation wurden durch die Rahmenbedingungen der Single Euro Payment Area (SEPA) gewisse Zeitrahmen für die Entwicklung vorgegeben. Dadurch konnte die Erfolgsdeterminante bzgl. der Projektphasen genutzt werden.

## 2.3 Kommerzielle Viabilität - Produktbezogen

### Relativer Preis

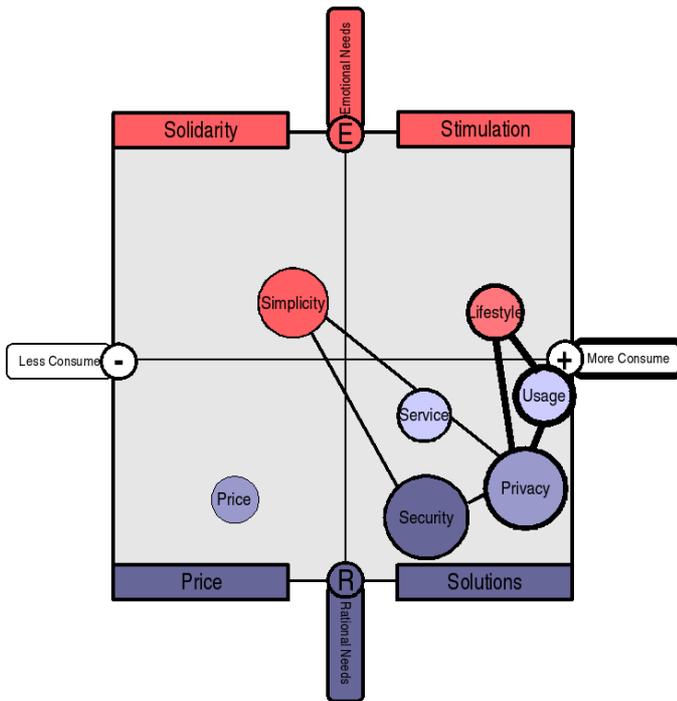
Es entstehen keinerlei Gebühren oder Transaktionskosten für Kunden und geringere Transaktionsgebühren für Verkäufer als bei Kreditkarten laut Österreichischer Gesellschaft für Zusammenarbeit im Zahlungsverkehr (Stuzza), [Preis 2007].

### Relative Qualität



Als entscheidendsten Faktor hinsichtlich Kundenakzeptanz einer Service Innovation sehen Kleinknecht et al. vor allem die Erfüllung der Kundenbedürfnisse [Kleinknecht et al. 2003]. Online Commerce und Banking Kunden haben laut Preis eine klare Bedürfnishierarchie mit folgenden drei Anforderungen an das E-Commerce Service: 1. Sicherheit, 2. Privatsphäre und 3. Einfachheit [Preis 2007].

Abbildung 1: Kundenbedürfnisse im E-Commerce and Online Banking, Quelle: [Preis 2007]



EPS erfüllt diese drei Hauptanforderung in sehr hohem Maß, wie das Psychographische Markenprofil des E-Payment Standards zeigt.

Die Stärke der Bedürfnisbefriedigung wird aus dem Durchmesser des jeweiligen Bedürfniskreises ersichtlich.

Abbildung 2: Psychographisches Markenprofil des EPS, Quelle: [Preis 2007]

## 2.4 Kommerzielle Viabilität - Marktbezogen:

### **Konzentration des Zielmarktes und Timing der Produkteinführung im Markt**

Der Zielmarkt war ganz klar definiert, nämlich sämtliche bestehende (und zukünftige) Online Banking Kunden. In diesem Markt gab keine Konkurrenz die Online Banking Systeme direkt für die Bezahlung in online Shops nutzen konnte. Leider wurde die Einführung des EPS Services nicht einheitlich mit allen großen österreichischen Banken getimed. Hier hätte eventuell noch ein stärkeres Marktpotential für diese Service Innovation bestanden, wenn eine einheitlich getimtes Auftreten im Markt mit der oben beschriebenen Marketing-Initiative gekoppelt worden wäre.

## 3 Zusammenfassung der Analyse

Es wird ersichtlich, dass EPS viele der von Kleinknecht et al. [Kleinknecht et al. 2003] genannten Erfolgsfaktoren für für Service Innovationen erfüllt. Durch die enorme Größe und Komplexität sowie europarechtliche Rahmenbedingungen, war eine zusätzliche Optimierung des Innovationsmanagements mit Ausnahme einer erweiterten Marketingstrategie wahrscheinlich nicht möglich.

## 4 Literaturreferenzen

- [Kleinknecht et al.2003]** Kleinknecht, Alfred und van der Panne, Gerben und van Beers Cees; "*Success and Failure of Innocation: A Literature Review*", International Journal of Innovation Management, Vol. 7, No. 3, pp. 1-30, 2003
- [Statistik Austria 2011]** Statistik Austria; "*ITK Einsatz in Haushalten 2011*", Statistische Bericht, Onlinepublikation,  
URL: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz\\_in\\_haushalten/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_haushalten/index.html)
- [Preis 2007]** Preis, Armin; "*SWOT Analysis of the Austrian E-Payment Standard*", Forschungsbericht, Onlinepublikation,  
URL: <http://www.arminpreis.at/en/blog/swot-analysis-austrian-eps-e-payment-standard>
- [Chamberlin et al. 2009]** Chamberlin, Tyler und Doutriaux, Jérôme und Hector, John; "Business success factors and innovation in Canadian service sectors: an initial investigation of inter-sectoral differences", The Service Industries Journal, 30:2, 225-246, 2009,  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/02642060802120174>
- [Fraunhofer 2011]** Lay, Gunter und Buschak, Daniela und Jäger, Angela; "Stiefkind Service-Innovation", Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, Fraunhofer ISI, 2011, 11 pp.,  
URL: <http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn:nbn:de:0011-n-1783568.pdf>