

Berufsbegleitender Masterstudiengang

**Innovationsmanagement und Entrepreneurship (MBA)**



**Prof. Dr. Thorsten Raabe**

unter Mitwirkung von

Dr. rer. pol. Sandra Haas

Dipl. Ök. Simon Thomas

Dipl. Ök. Karsten Uphoff

## **Innovation und Marketing**

## Impressum

---

**Autor:** Prof. Dr. Thorsten Raabe unter Mitwirkung von Dr. rer. pol. Sandra Haas,  
Dipl. Ök. Simon Thomas, Dipl. Ök. Karsten Uphoff

**Herausgeber:** Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
Center für Lebenslanges Lernen (C3L)

**Auflage:** 5. Auflage, Erstausgabe 2010

**Redaktion:** Uda Lübben

**Layout:** Andreas Altvater; Franziska Buß-Vondrlik

**Copyright:** Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2010 - 2017

**ISSN:** 1869-2958

---

Oldenburg, September 2017

## Prof. Dr. Thorsten Raabe



geb. 1955, Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover; anschließend ab 1982 wissenschaftlicher Assistent im Rahmen des DFG-Forschungsprojektes „Konsumentenbeteiligung an der Produktentwicklung“, Universität Hannover; 1991 Promotion; 1999 Habilitation (Universität Hannover, *venia legendi* für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing), 2000 Berufung auf die Professur „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Absatz und Marketing“, an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Im Mittelpunkt der Forschung von Prof. Dr. Raabe stehen Fragestellungen der Wechselwirkungen zwischen Marketing und Gesellschaft (Makromarketing), die Markenforschung sowie Ansätze des Cultural- and Sustainable Marketing-Research (Markenkulturforschung, Forschung zum Beitrag des Marketing zur Nachhaltigen Entwicklung in den Bedürfnisfeldern Mobilität, Energie und Ernährung).

## Dr. rer. Pol. Sandra Haas

Sandra Haas ist Jahrgang 1975. Seit Frühjahr 2010 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Absatz und Marketing. Seit 2011 Technische Hochschule Wildau, Professorin für Marketing und Internationales Management.

### **Akademischer Werdegang:**

2005-2009: Externer Doktorand an der C. v. Ossietzky University Oldenburg und Abschluss mit der Arbeit: Markenportfoliobereinigung: Entwicklung eines Planungsprozesses zur Strategieformulierung;

1997-2003: Studium der Diplom-Betriebswirtschaftslehre an der J.W. Goethe Universität Frankfurt und Abschluss mit der Arbeit: Marketing für Biohandelsmarken im Lebensmitteleinzelhandel;

Sie sammelte rund 9 Jahre Erfahrung als Beraterin im Bereich Marketing, Marktforschung, Vertrieb und Personalrekrutierung und war während ihres Studiums u.a. als wissenschaftliche Hilfskraft an der Universität Frankfurt, als Researcher bei ACNielsen und Angestellte im Bereich PR bei Lufthansa Airplus beschäftigt.

## Dipl. Ök. Simon Thomas

Simon Thomas ist Jahrgang 1980. Seit 2008 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Absatz und Marketing.

### **Akademischer Werdegang:**

Simon Thomas absolvierte eine Ausbildung zum Versicherungskaufmann bei der HanseMercur VVaG in Hamburg. Anschließend studierte er von 2003-2008 Wirtschaftswissenschaften an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg sowie an der University of Abertay Dundee, Schottland und schloss das Diplomstudium ab mit der Arbeit: „Habitus und Markenführung“.

Neben der Lehrtätigkeit bearbeitet er Drittmittelprojekte im Bereich Marktforschung (u. a. für die Oldenburger Tourismus und Marketing GmbH).

## Dipl. Ök. Karsten Uphoff

Karsten Uphoff ist Jahrgang 1971 und seit Juni 2007 Berater bei der ecco Unternehmensberatung – einem An-Institut der Universität Oldenburg. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind Marktforschung und die strategische Marketingberatung.

### **Akademischer Werdegang:**

Karsten Uphoff erhielt eine Ausbildung als Kaufmann im Groß- und Außenhandel bei der J. Bunting Handels- und Beteiligungs-AG und studierte ab 1996 Wirtschaftswissenschaften an der Universität Oldenburg.

Seit 2001 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Absatz und Marketing sowie am Lehrstuhl für Unternehmensführung und betriebliche Umweltpolitik tätig. Dort arbeitete er in verschiedenen Projekten – unter anderem im Projekt „OSSENA – Ernährungsqualität als Lebensqualität“ und im Forschungsverbund Agrar- und Ernährungswissenschaften Niedersachsen.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINFÜHRUNG IN DAS HANDLUNGSFELD INNOVATION UND MARKETING.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>GRUNDLAGEN DES MARKETINGS IN INNOVATIONSPROZESSEN.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Phänomenologie der betrieblichen Leistungsinnovation .....</b>	<b>13</b>
2.1.1	Objektbezogene Dimension der Innovationen (Gegenstand)...	13
2.1.2	Prozessbezogene Dimension der Innovationen (Ablauf).....	15
2.1.3	Subjektbezogene Dimension der Innovationen (Adressat) .....	15
2.1.4	Differenzierung nach Grad und Höhe von Innovationen.....	17
<b>2.2</b>	<b>Aufgaben des Marketings in Innovationsprozessen .....</b>	<b>20</b>
2.2.1	Beschaffung marktseitiger Informationsgrundlagen .....	22
2.2.2	Marktorientierte Koordination des Innovationsprozesses.....	24
2.2.3	Vermarktung von Leistungsinnovationen .....	27
<b>3</b>	<b>STRATEGISCHE EBENE DES MARKETINGS IN INNOVATIONSPROZESSEN.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1</b>	<b>Anlässe für den Marketingeinsatz in Innovationsprozessen.....</b>	<b>31</b>
3.1.1	Identifizierung latent vorhandener Bedürfnisse (Demand Pull) ..	32
3.1.2	Suche nach Vermarktungsperspektiven für neue Technologien (Technology Push) .....	33
3.1.3	Innovationsanlässe aus der strategischen Geschäftsfeldplanung .....	34
3.1.4	Anpassung an veränderte Umfeldbedingungen .....	37
3.1.5	Innovationsrate als strategische Vorgabe.....	37
<b>3.2</b>	<b>Marketingstrategische Ziele in Innovationsprozessen.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3</b>	<b>Innovation als Marketingstrategie .....</b>	<b>41</b>
3.3.1	Innovationen im Rahmen von Marktfeldstrategien.....	41
3.3.2	Innovationen im Rahmen von Marktteilnehmerstrategien .....	43
3.3.3	Innovationen im Rahmen von Markenstrategien .....	48
<b>3.4</b>	<b>Strategische Erfolgsfaktoren marktorientierter Innovationsprozesse.....</b>	<b>50</b>
3.4.1	Competitive Innovation Advantage (CIA).....	51
3.4.2	Erfolgsfaktor Innovationsmarktforschung.....	53
3.4.3	Erfolgsfaktor Lead-User Beteiligung und Open Innovation.....	58
3.4.4	Erfolgsfaktor Innovationskultur .....	61
3.4.5	Erfolgsfaktor Markteintrittszeitpunkt .....	68
3.4.6	Timingstrategien .....	70

<b>4</b>	<b>MARKTORIENTIERTE GESTALTUNG VON INNOVATIONSPROZESSEN.....</b>	<b>75</b>
<b>4.1</b>	<b>Die Phasen des Innovationsprozesses .....</b>	<b>75</b>
<b>4.2</b>	<b>Beitrag des Marketings an der Innovationsgestaltung nach Phasen .....</b>	<b>78</b>
4.2.1	Ideengenerierung.....	78
4.2.2	Ideenkonkretisierung.....	87
4.2.3	Produktionsvorbereitung und Konzeptdefinition.....	93
4.2.4	Ideenbewertung/Projektselektion .....	94
<b>4.3</b>	<b>Marktorientiertes Management von Innovationsprozessen.....</b>	<b>104</b>
4.3.1	Prozesspromoting.....	105
4.3.2	Prozesscontrolling.....	108
<b>5</b>	<b>VERMARKTUNG VON LEISTUNGSINNOVATIONEN .....</b>	<b>113</b>
<b>5.1</b>	<b>Übernahmebedingungen von Innovationen im Markt .....</b>	<b>113</b>
5.1.1	Die konsumentenseitige Übernahme von Innovationen im Markt.....	116
5.1.2	Die Übernahme von Innovationen im Handel.....	116
5.1.3	Die Übernahme durch Institutionelle Kunden (Das Buying-Center Konzept).....	118
<b>5.2</b>	<b>Zielgruppenplanung vor der Markteinführung .....</b>	<b>120</b>
5.2.1	Identifikation der Zielgruppen.....	121
5.2.2	Beschreibung der Zielgruppen.....	123
<b>5.3</b>	<b>Marketing-Mix in der Einführungsphase.....</b>	<b>124</b>
5.3.1	Preispolitik: Skimming vs. Penetration .....	124
5.3.2	Kommunikationspolitik in der Markteinführung .....	125
5.3.3	Distributionspolitik: handelsgerichtetes Marketings im Rahmen der Innovationseinführung .....	130
<b>5.4</b>	<b>Controlling der Markteinführung.....</b>	<b>132</b>
5.4.1	Kennzahlen des Markteinführungscontrollings .....	133
5.4.2	Instrumente des Markteinführungscontrollings .....	135
<b>6</b>	<b>GLOSSAR .....</b>	<b>142</b>
<b>7</b>	<b>VERZEICHNIS DER VERWENDETEN LITERATUR ..</b>	<b>150</b>

**KAPITEL 1:  
EINFÜHRUNG IN DAS HANDLUNGSFELD  
INNOVATION UND MARKETING**

# 1 EINFÜHRUNG IN DAS HANDLUNGSFELD INNOVATION UND MARKETING

Wie kommt „das Neue“ in die Welt? Diese Frage erlaubt sicherlich eine Vielzahl von Antworten und lässt sich im Zusammenhang der betrieblichen Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovation u. a. mit einem Kernzusammenhang beantworten: die Vielfalt von Erscheinungsformen und Akteuren eint unter anderem das Ziel der wirtschaftlichen Verwertung des „Neuen“. Innovation als betriebliches Handlungsfeld ist unmittelbar mit der Sicherung der betrieblichen Existenz- und Ertragsziele verbunden, wobei der Wettbewerb zwischen Marktanbietern den Antrieb zur Rivalisierung um die besseren Leistungen und Angebote schafft. Betriebliche Innovation zielt somit auf zukünftige Transaktionen in Märkten (oder auch innerhalb von und zwischen Organisationen), was die Frage nach der Bedeutung des Marketings im Innovationskontext grundlegend beantwortet.

Mit dem vorliegenden Lehrskript „Innovation und Marketing“ wird das Thema Innovation als betriebliches Handlungsfeld in seinen vielfältigen Bezügen zur marktlichen und weiteren Umwelt rekonstruiert. Betriebliche Innovationstätigkeit wird aus einer isolierten Betrachtung herausgelöst und in den strategischen und operativen Bedingungsrahmen der marktorientierten Unternehmensführung eingebunden. So wird verdeutlicht, dass die Innovationstätigkeit von Unternehmen – unabhängig davon, ob der Anstoß aus dem Unternehmen oder aus dem Markt kommt – stets mit Austauschprozessen kommunikativer sowie ökonomischer Art (Transaktionen) verbunden ist. Innovationserfolg setzt somit eine aktive und begründete Gestaltung dieser Austauschbeziehungen im Prozess der Innovation wie auch in der anschließenden Marktphase voraus.

Betriebliche Innovationsprozesse lassen sich im Kern als Prozesse der Formulierung, Evaluation und Umsetzung von Hypothesen kennzeichnen, nämlich Annahmen über den Zusammenhang zwischen zu gestaltenden Leistungsmerkmalen einerseits und manifesten oder latenten Bedürfnissen bzw. Bedarfen der Adressaten der Innovation andererseits. Dieser Hypothesencharakter des Innovationsgeschehens begründet auch ihr Risikopotenzial: Die in der Literatur kommunizierten z. T. exorbitanten Flopraten belegen, dass es selbst höchst professionell geführten Unternehmen nicht gelingt, den spekulativen Charakter von Innovationsprozessen gänzlich abzuwenden.

Wenn in diesem Skript in der Folge Rollen und Ansätze der Einbindung des Marketings im Innovationsgeschehen vorgestellt werden, dann geschieht dies bewusst nicht unter der Überschrift des „Innovationsmarketings“. Mit diesem Begriff wird (z. T. auch in der Fachliteratur) häufig nur eine mögliche Rolle des Marketings konnotiert – der Einsatz des Marketings bei der Markteinführung, also bei der Vermarktung der Innovation. Sollen Innovationsprozesse wirtschaftlich erfolgreich gestaltet werden, ist der Einsatz des Marketings am Ende des Prozesses zur Sicherung der „Leistungsverwertung“ sicherlich förderlich, doch stößt das Marketing bei nicht marktgerecht gestalteten Produkten schnell an seine (Wirkungs-)Grenzen. Aus diesem Grund ist es angezeigt, das Marketing als



Funktionsbereich frühzeitig – also schon bei der „Leistungsbegründung“ einzu-beziehen, um die Marktfähigkeit des innovativen Leistungsangebots früh in den Phasen der Ideengewinnung und Leistungskonzeption sicherzustellen.

Form und Intensität der Einbindung des Marketings sind dabei maßgeblich davon abhängig, welchen Grad der Marktorientierung die Bedingungen der jeweiligen Branche erzwingen. Marketing leitet sein Selbstverständnis als marktorientiertes Unternehmensführungskonzept aus der Voraussetzung ab, dass der Markt (und nicht z. B. die Produktion) den zentralen Engpassfaktor für die Unternehmensführung darstellt. Gerade in Konsumgütermärkten herrscht eine Käufermarktsituation vor, die ein Primat der Marktorientierung auch in der Innovationspolitik begründet. Unter diesen Bedingungen übernimmt das Marketing in der Praxis nicht nur eine „dienende“ Funktion im Innovationsgeschehen (z. B. durch die Lieferung von Marktdaten und Forecasts oder die Gestaltung der Markteinführung als „Verlängerung“ des Innovationsprozesses), sondern zeichnet häufig für die Initiierung und Koordination des gesamten Innovationsprozesses verantwortlich.

Das Skript gliedert sich in vier weitere Kapitel, welche die unterschiedlichen Perspektiven und Erfolgsbedingungen des Marketingeinsatzes in Innovationsprozessen beleuchten: Zunächst werden im zweiten Kapitel die Grundlagen des Marketings in Innovationsprozessen in Form einer phänomenologischen Systematisierung des Gegenstandsbereichs Innovation sowie einer Systematisierung der Aufgaben des Marketings in Innovationsprozessen gelegt. Das anschließende dritte Kapitel ist den marketingstrategischen Perspektiven von betrieblichen Innovationsprozessen gewidmet: Hier wird präzisiert, dass (und wie) Innovationstätigkeiten in der unternehmerischen Praxis in der Regel in die strategische Unternehmens- und Marketingplanung eingebettet sind. Innovationsaktivitäten werden so als Ausdruck langfristiger Verhaltenspläne zur Umsetzung von Rentabilitäts-, Marktstellungs- und Marktleistungszielen erklärt und damit „Innovation als Marketingstrategie“ begründet und präzisiert. Ein Überblick über relevante Erfolgsfaktoren schafft die strategische Grundlegung für eine begründete Ausgestaltung des Marketings bei der Planung, Implementierung und Durchführung betrieblicher Innovationsprozesse. Mit dem Kapitel vier wird das engere Handlungsfeld der Produktinnovation aufgabenorientiert behandelt. Orientiert am Prozessmodell der Innovation stellt das Kapitel Ansätze und Methoden seiner Gestaltung durch das Marketing vor und präzisiert damit seinen operativen Beitrag. Im abschließenden Kapitel fünf steht im Kontext der Markteinführung schließlich die Aufgabe der Innovationsverwertung im Vordergrund. Das Kapitel stellt zunächst den Stand des Wissens zu Übernahmeentscheidungen auf Seiten der Konsumenten, des Handels sowie durch institutionelle Abnehmer (in Business-to-Business Märkten) vor. Auf dieser Grundlage werden vorbereitende Fragestellungen der Zielgruppenformulierung sowie anschließend die instrumentellen Perspektiven des Marketing-Mix in der Markteinführung einschließlich des Controlling diskutiert.

Die Darstellungen in diesem Lehrskript erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Zu umfangreich ist das Themenfeld, das insbesondere durch eine Vielfalt an weiteren Spezifizierungen in unterschiedlichen Anwendungsfeldern (z. B. im Dienstleistungssektor oder dem Handel) gekennzeichnet ist; auch können

nicht alle Markt- und Branchenbesonderheiten umfassend abgehandelt werden. Der Schwerpunkt des Lehrskripts liegt auf der grundsätzlichen Klärung und Vermittlung des Marketingbeitrags zu betrieblichen Innovationsprozessen, wobei die Darstellung über weite Strecken den Gegenstand der Leistungsinnovation, also der Innovation von physischen Produkten wie auch der Innovation von Dienstleistungen gewidmet ist. Der Marktbezug ist primär im Konsumgütermarkt zu verorten, wenngleich mehrfach auch Besonderheiten in Investitionsgütermärkten thematisiert werden.

### **Das Modul hat folgenden didaktischen Aufbau:**

- Vorangestellt sind jedem Kapitel bzw. Abschnitt die **Lernergebnisse**. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.
- Die Darstellung des Themas erfolgt in einem **Basistext** mit Grafiken, Tabellen und **Praxisbeispielen**, die die grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis erleichtern.
- **Schlüsselworte** finden Sie am Ende des Skripts im Glossar erläutert, da diese im Text den Lesefluss stören würden. Sie sollten sich diese Fachbegriffe bei der Durcharbeitung der Texte erarbeiten, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Gleiche Begriffe können in unterschiedlichen Kontexten/ wissenschaftlichen Disziplinen eine andere Bedeutung aufweisen. Die Kenntnis beider Sprachstile (Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit.
- **Aufgaben zur Lernkontrolle** am Ende jedes inhaltlichen Abschnitts helfen Ihnen zu kontrollieren, ob Sie das Gelesene verstanden und gelernt haben.
- **Aufgaben mit Bezug zur eigenen Berufstätigkeit** haben hier nochmals die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es soll Ihnen so ermöglicht werden, sich kritisch und praxisnah mit der Thematik auseinander zu setzen.
- **Literatur zur Vertiefung**. Dabei handelt es sich um:
  - Literatur (Lehrbücher), die Sie sich ggf. anschaffen oder in der UNI-Bibliothek ausleihen können,
  - Hinweise auf Aufsätze, die speziellere Themen und Aspekte behandeln.
  - Internetrecherchen.
- **Verzeichnis der zitierten Literatur**. Im Anhang des Moduls finden Sie ein vollständiges Verzeichnis der zitierten Literatur. Auf die dort angegebenen Quellen sollten Sie zurückgreifen, wenn Sie bestimmte Aspekte oder Fragestellungen, die im Basistext angesprochen wurden, eigenständig weiter vertiefen möchten.

- **Online-Aufgaben.** Auf der Lernplattform finden Sie Online-Aufgaben zur Überprüfung des Gelernten. Die Aufgaben sollen Ihnen helfen, verbliebene Wissenslücken sowie Unsicherheiten aufzudecken und Ihr weiteres Lernen zu orientieren. Sie erhalten auf Ihre Antworten ein Feedback des Mentors bzw. der Mentorin. Die Bearbeitung dieser Aufgaben wird benotet.

## **KAPITEL 2: GRUNDLAGEN DES MARKETINGS IN INNOVATIONSPROZESSEN**

### **Lernergebnisse dieses Abschnitts**

- Der Abschnitt soll Ihnen einen Überblick über die grundsätzlichen Aufgaben des Marketings im Innovationsprozess geben.
- Sie sollen in die Lage versetzt werden, Innovationen nach den jeweiligen Objektbereichen und Innovationsgraden zu differenzieren.
- Sie sollen die Rolle des Marketings beim Schnittstellenmanagement im Innovationsprozess sowie die grundsätzlichen Anforderungen an die Vermarktung von Leistungsinnovationen kennenlernen.

## 2 GRUNDLAGEN DES MARKETINGS IN INNOVATIONSPROZESSEN

Das Thema Innovation beschäftigt die Marketingwissenschaft besonders intensiv und dauerhaft. Ein zentrales Motiv ist das Erkenntnisziel, Zusammenhänge zwischen Innovationstätigkeit und betriebswirtschaftlichen Erfolgsgrößen aufzuklären. Vor allem der Zusammenhang zwischen Unternehmenswachstum und Leistungsinnovation erfordert komplexe Erklärungsansätze, um begründete Handlungsempfehlungen für Innovationsakteure formulieren zu können. Vor diesem Hintergrund hat es sich die Marketingwissenschaft seit einigen Jahren zur Aufgabe gemacht, Marketingaktivitäten sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene am Innovationsprozess auszurichten und diesen gleichzeitig aktiv und gestalterisch aus einem Selbstverständnis konsequenter Marktorientierung zu beeinflussen.

Dieser Teil des Skripts liefert zunächst eine Einführung in die zentralen Begriffe und Phänomene des Problembereichs marktorientierter Innovation (2.1). Anschließend bietet das Kapitel einen Überblick über die Bedeutung und die Aufgaben des Marketings in Innovationsprozessen (2.2). Hier werden die Verantwortungsbereiche der Beschaffung marktseitiger Informationsgrundlagen (2.2.1), der marktorientierten Koordination des Innovationsprozesses (2.2.2) sowie der Vermarktung von Leistungsinnovationen (2.2.3) vorgestellt. Das Kapitel hat somit primär die Zielsetzung, in die Aufgaben des Marketings im Innovationsgeschehen einzuführen und ein grundlegendes Verständnis für das Beziehungsfeld Innovation und Marketing zu schaffen.

### 2.1 Phänomenologie der betrieblichen Leistungsinnovation

Zum Begriff ‚Innovation‘ existiert in der Literatur eine Vielzahl an unterschiedlichen Ansätzen. Dabei basieren die unterschiedlichen Ansätze auf unterschiedlichen Blickwinkeln, aus denen heraus die Begriffsdefinitionen vorgenommen wurden (vgl. Steinhoff, 2006, S. 15; Talke, 2005, S. 22). Insbesondere unterscheidet man eine objekt-, prozess- und subjektbezogene Betrachtungsweise, die nachfolgend in Bezug auf spezifische Marketingbezüge dargestellt werden sollen.

#### 2.1.1 Objektbezogene Dimension der Innovationen (Gegenstand)

Bei der objektbezogenen Dimension des Innovationsverständnisses steht das Innovationsobjekt und damit die Frage ‚Was ist neu?‘ im Mittelpunkt (vgl. Hofbauer et al., 2009, S. 35; Steinhoff, 2006, S. 16). Das Neue kann sich dabei sowohl auf Produkte als auch Prozesse beziehen.

Unter **Produktinnovationen** versteht man die erfolgreiche Einführung neuer oder verbesserter Produkte, die Kunden einen kaufentscheidenden Nutzen stiften (Vgl. Disselkamp, 2005, S. 20). Produkte umfassen hierbei nicht nur materielle,

sondern auch immaterielle Leistungen des Unternehmens (vgl. Weishart, 2008, S. 57). Die Bestrebungen zur Entwicklung neuer Produkte können sowohl aus einer strategischen Notwendigkeit (Abwendung von Schrumpfungsphasen durch den Austausch alter Produkte) als auch aus einer proaktiven Erschließung von Wachstumsmöglichkeiten erwachsen (vgl. Brockhoff, 1995, S. 987).

Der Bedeutung von Produktinnovationen für den Unternehmenserfolg stehen allerdings hohe Entwicklungsaufwendungen und beachtliche Scheiterrisiken gegenüber. Im Konsumgüterbereich überleben nur ca. 10-30% der Produktinnovationen das erste Lebensjahr (vgl. Kuhn, 2007, S. 3). Dem Marketing kommt zur Verbesserung der Erfolgsraten eine tragende Rolle zu. Das Marketingaufgabenfeld erstreckt sich bspw. über die Bereitstellung relevanter Markt-, Wettbewerber- und Zielgruppeninformationen, die Schaffung einer kaufrelevanten und wettbewerbsdifferenzierten Marktpositionierung oder die effiziente Planung und Ausführung des Einführungsmarketings.

*Beispiel:* 1897 erfindet Felix Hoffmann ein weißes Pulver – Acetylsalicylsäure – der Beginn eines Siegeszuges der Firma Bayer gegen den Schmerz. Heute ist das unter der Marke Aspirin geführte Medikament das meist verkaufte Präparat (vgl. Deutsche Stars: 50 Innovationen, die jeder kennen sollte, o.J., S. 8).

**Prozessinnovationen** bezeichnen Neuerungen im betrieblichen Leistungserstellungsprozess. Mit diesen Innovationen wird eine kostengünstigere, qualitativ hochwertigere, sichere oder schnellere Erstellung anvisiert (vgl. Hofbauer et al., 2009, S. 35; Trommsdorff/Steinhoff, 2007, S. 27; Benkenstein, 2002, S. 150). Die Optimierung von Leistungsprozessen beruht hierbei auf veränderten Faktorkombinationen, die es erlauben, Geschäftsprozesse effizienter und/oder effektiver zu gestalten. Auch die Entwicklung neuer Management- oder Organisationsmethoden wird als Prozessinnovationen bezeichnet (vgl. Steinhoff, 2006, S. 16f.).

### Beispiel Prozessinnovationen:

Dienstleistung	Internetbanking
Handel	Scannerkassen
Informationsaustausch	E-Mail-Kommunikation
Entwicklung	CAD-Systeme ersetzen Zeichenbrett
Fertigungsverfahren	Pulverlackierung
Automatisierung	CNC-Maschinen
Logistik	RFID-Technologie
Materialversorgung	Milkrunsystem, Kanban
Qualitätssteigerung	Six Sigma
Produktion	Lean Production, TPS
Auftragsplanung	optimierungsbasierte APS-systeme
Prozessplanung	Simulationstechnologie, Wertstromdesign

*Tabelle 1: Prozessinnovationen; Quelle: imatec, Vortrag am Tag der offenen Labore, Hochschule Regensburg, 2009, o.S.*

Produkt- und Prozessinnovationen stehen oft in Wechselbeziehung zueinander und bedingen sich häufig gegenseitig, so dass Innovationserfolg nicht selten nach einer Verknüpfung beider Innovationsformen verlangt (vgl. Hofbauer et al., 2009, S. 36). So haben Produktinnovationen in vielen Fällen Fertigungsinnovationen zur Folge, damit das neue Produkt überhaupt erst zu marktfähigen Kosten erstellt werden kann. Durch neue Prozesse wiederum können erst neue Produkte hergestellt werden. Als Beispiel lässt sich hier die Entwicklung der ersten „echten“ Digitalkamera für den Consumer-Bereich von Casio anführen. Die Entwicklung der digitalen Bildverarbeitung und Speicherung für die professionelle Anwendung bewirkte nicht nur die Entwicklung neuer Fertigungsprozesse; durch Erweiterung des Anwendungsbereichs auf private Nutzer in Form der Digitalkamera ließen sich neue Märkte erschließen mit der Folge weitreichender Umwälzungen und Machtverschiebungen innerhalb einer gesamten Branche (vgl. Hofbauer et al., 2009, S. 36 und Weishart, 2008, S. 58f.).

### 2.1.2 Prozessbezogene Dimension der Innovationen (Ablauf)

Aus einer prozessbezogenen Perspektive beschreibt der Innovationsbegriff den Ablauf betrieblicher Innovationen, der üblicherweise in Phasen abgebildet wird (vgl. Trommsdorff, 1991, S. 179). In der Literatur existieren hierzu unterschiedliche Phasenschemata, wobei die Mehrzahl der diskutierten Schemata den Innovationsprozess als Planungsprozess verstehen, der über 3 sequentiell ablaufende Phasen verläuft (s. Abb. 1). Dabei stellen die einzelnen Phasen jeweils unterschiedliche Anforderungen an das Marketing, auf die in Kapitel 4 und 5 näher eingegangen wird.

Prozessphase	Phaseninhalt
<b>1. Phase</b> (s. Kap. 4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiierung des Innovationsvorhabens</li> <li>• Ideengewinnung und -konkretisierung</li> <li>• Identifizierung und Analyse technischer und marktseitiger Anwendungsmöglichkeiten</li> </ul>
<b>2. Phase</b> (s. Kap. 4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Test von innovativer Lösungen</li> <li>• Bewertung von Innovationsalternativen</li> <li>• Festlegung Produktdesign und -funktion</li> </ul>
<b>3. Phase</b> (s. Kap. 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung und Durchführung von Markteinführungsaktivitäten</li> </ul>

Abbildung 1: Phasen des Innovationsprozesses; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Talke, K. (2005), S. 23.

### 2.1.3 Subjektbezogene Dimension der Innovationen (Adressat)

Neben der Unterscheidung des Innovationsgegenstands und des Ablaufs von Innovationsprozessen können Innovationen auch nach dem Subjekt – d.h. für wen ist die Innovation neu – differenziert werden. Diese Perspektive ist für das Marketing naturgemäß besonders bedeutsam, lässt sie doch wichtige Aufschlüsse

über spezifische Bedürfnisorientierungen und Zielgruppenansprache im Rahmen der Innovationsgestaltung und -vermarktung zu.

Aus Unternehmenssicht liegt eine Innovation dann vor, „wenn Produkte oder Verfahren grundsätzlich neu sind und/oder erstmalig eingeführt wurden, *unabhängig* davon, ob sie von anderen bereits in vergleichbarer Form angeboten und/oder verwendet werden“ (Hofbauer et al., 2009, S. 36). Aus Managementsicht ist es dabei unerheblich, ob man vom Wettbewerber auch als innovativ wahrgenommen wird oder nicht. Entscheidend ist die Wahrnehmung der Nachfrager, da sie mit ihren Kaufentscheidungen den Erfolg und Misserfolg der Innovation beeinflussen.

Aus Nachfragersicht definiert sich Innovation über den Grad der wahrgenommenen Neuartigkeit einer Leistung in Bezug auf Umfang und Qualität seines Problemlösungspotenzials und Nutzenstiftung für bestehende oder neue Nutzungszusammenhänge. So können z. B. Innovationen somit als Fortschritt bei der privaten Haushaltsführung durch effizientere oder effektivere Haushaltsgeräte begründet sein, wie auch gleichermaßen durch ihr Potenzial, neue, bisher unbekannte Konsummöglichkeiten und Nutzen zu erschließen (wie die Einführung der Datenverarbeitung im Haushalt durch Personal Computer).

Der Maßstab für die Beurteilung der Neuartigkeit liegt somit nicht in der technologischen Novität begründet, sondern basiert auf der **subjektiven Wahrnehmung des jeweiligen Individuums**. So kann ein Teil der Nachfrager die neue Leistung als Innovation auffassen, während für einen anderen Teil die Leistung bereits bekannt ist oder lediglich als Leistungsverbesserung wahrgenommen wird (vgl. Hofbauer et al., 2009, S. 36).

Verknüpft man die Beurteilung der Innovation aus Unternehmenssicht mit der aus Nachfragersicht, lassen sich 6 Innovationsformen unterscheiden, die jeweils spezifische Herausforderungen an das Marketing stellen (s. Abb. 2).



Abbildung 2: Systematisierung von Produktinnovationen; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofbauer et al. 2009, S. 37.



Aufbauend auf die gewonnenen Erkenntnisse stellt sich die Frage, wie der Grad der Innovation systematisch erfasst werden kann. Der folgende Abschnitt gibt einen kurzen Überblick über die verschiedenen Ansätze zur Bestimmung des Innovationsgrades.

### 2.1.4 Differenzierung nach Grad und Höhe von Innovationen

Der Innovationsgrad beschreibt das Ausmaß der Unterschiedlichkeit einer Leistungsinnovation im Vergleich zu bisherigen Produkten und angewandten Verfahren (vgl. Schlaak 1999, S.33). Für die empirische Ermittlung des Innovationsgrads wird die Innovation mit bereits existierenden Leistungen verglichen (vgl. Schlaak 1999, S.16). Der Grad der Innovation wird im einfachsten Falle nominal über die Ausprägungen „inkrementelle Innovation“ und „radikale Innovation“ abgebildet. Tatsächlich wird der Innovationsgrad jedoch im Allgemeinen als ein multidimensional bestimmtes, graduelles Maß aufgefasst, so dass er als Kontinuum abgebildet werden muss, für den es nachvollziehbare Messwerte zu entwickeln gilt (vgl. Hauschildt 2004, Schlaak 1999; Garcia/Calantone 2001).

Eine verbreitete Möglichkeit zur Definition des Innovationsgrades bietet eine Differenzierung in Markt- und Technologieinnovationen. Produkte oder Leistungen, die durch einen hohen Marktinnovationsgrad (etablierte Mittel für neue Zwecke/Bedarfe) gekennzeichnet sind, führen nicht selten zu Verschiebungen der Konstellationen und Kräfte auf den betroffenen Märkten (bspw. die Nutzung von Telefonleitungen zur Datenübertragung). Technologieseitige Innovationen werden häufig durch den Einsatz neuer Technologien hervorgerufen (neue Mittel für bestehende Zwecke/Bedarfe) (bspw. Elektroauto). Bei radikalen Innovationen findet eine Kombination neuer Bedarfe und neuer Mittel statt. Sie sind sowohl marktseitig als auch technologieseitig absolut neuartig und müssen nach Dahlin und Behrens drei Kriterien genügen:

- Die Innovation ist absolut neuartig und weist keinerlei Ähnlichkeit zu bereits am Markt eingeführten Innovationen auf.
- Die Innovation muss absolut einzigartig sein und darf keinerlei Ähnlichkeit zu früheren Innovationen aufweisen.
- Die Innovation muss vom Konsumenten adoptiert werden (vgl. Dahlin/Behrens 2005).

Die Markteinführung radikaler Innovationen kann bestehende Wertschöpfungsketten zerstören und gleichzeitig neue erschaffen (bspw. Digitalkamera) (Vgl. Trommsdorff/Steinhoff 2007, S.33).

In der Literatur lassen sich weitere Ansätze zur Bestimmung des Innovationsgrades finden. Diese unterscheiden sich hauptsächlich nach der Bezugseinheit, aus deren Sicht der Innovationsgrad bestimmt werden soll. Unterschieden wird in diesem Zusammenhang üblicherweise zwischen einer Mikro- und einer Makroperspektive. Garcia und Calantone beschreiben Innovationen auf Mikroebene als

unternehmenssubjektive Neuerungen, während auf der Makroebene Neuerungen aus Sicht des Marktes (Konsumenten) bzw. der Wettbewerber abgebildet werden (Vgl. Hauschildt 2004, S.22).

Weiterhin integrieren Garcia und Calantone die Frage, ob eine Innovation neues Marktwissen und/oder Technologiewissen erforderlich macht. Inkrementell sind demnach Innovationen, die nur für das Unternehmen bzw. dessen Konsumenten neu sind. Radikale Innovationen führen sowohl auf der Mikroebene zu Marketing- und Technologiediskontinuitäten als auch zu Veränderungen auf der Makroebene, d. h. nicht nur die innovative Leistung löst bestehende Angebote im Markt ab, sondern auch leistungsbegleitende Prozesse wie z. B. das Marketing und auch Märkte wandeln sich signifikant (Vgl. Garcia/Calantone 2002, S.117ff.). „Nur wenige Innovationen, wie z.B. das World Wide Web, führen zu nachhaltigen Veränderungen in allen Kriterien.“ (Trommsdorff/Steinhoff 2007, S.35).

Level		Innovationstypen							
		Inkrementale Innovation			Echte Innovation (wirklich neu)				Radikale Innovation
		Typ I	Typ II	Typ III	Typ I	Typ II	Typ III	Typ IV	Typ I
Makro	Marketing Diskontinuität					x	x		x
	Technologische Diskontinuität				x			x	x
Mikro	Marketing Diskontinuität	x		x		x	x	x	x
	Technologische Diskontinuität		x	x	x		x	x	x
Beispiele		„Health Foods“	Bord-computer im Automobil	BMW M5 Concorde	Diesel-lokomotive	Hummer Jeep Düsen-getriebene Passagierflugzeuge	Sony Walkman Telefon	Faxgerät Elektronen Mikroskop Laser-drucker	Internet Telegraph Dampfmaschine

Abbildung 3; Quelle: Trommsdorff 2007, S. 35.

Ein weiteres Konzept zur Messung des Innovationsgrades, das in der empirischen Forschung häufig Verwendung findet, stammt von Schlaak und orientiert sich stark an der Innensicht des innovativen Unternehmens (Mikroperspektive). Schlaak misst den Innovationsgrad in seinem Modell anhand der Dimensionen Technik/Produktion, Absatz/Ressourcen und Struktur durch sieben Faktoren mit 245 Indikatoren (siehe auch Schlaak/ Hauschild 2001). (Vgl. Abb. 4).