

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr.: M107

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch. / Kuhn, J.

Market Launch Excellence –
Wegweiser zum erfolgreichen
Markteinführungsmanagement

Mannheim 2007
ISBN 3-89333-361-4

Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dr. Jutta Kuhn

war Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer, Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

Bremer Landesbank,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Tor O. Dahle

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
N.N.

Dresdner Bank AG,
Andree Moschner

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
N.N.

Hans Fahr

Fiege Deutschland GmbH & Co. KG,
Jens Meier

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Focus Magazin Verlag,
Frank-Michael Müller

Fuchs Petrolub AG,
Stefan Fuchs

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Dr. Hagen Pfundner

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
N.N.

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus GmbH,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler

Körper PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

L'Oréal Deutschland GmbH,
Rolf Sigmund

Nestlé Deutschland AG,
Stefan De Loecker

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
N.N.

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Hans Riedel

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Jürgen Redmann

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Carsten Kaisig

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

R+V Lebensversicherung AG,
Hans-Christian Marschler

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

Dr. Karl H. Schlingensief,
Hoffmann-LaRoche AG

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Prof. Dr. Dieter Thomaschewski
FH Ludwigshafen

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M107 Homburg, Ch. / Kuhn, J.: Market Launch Excellence – Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement, 2007
- M106 Homburg, Ch. / Fargel, T.: Customer Acquisition Excellence – Systematisches Management der Neukundengewinnung, 2007
- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattspirale, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002

- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002
- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahlert, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997

Englische Arbeitspapiere der Management Know-how Serie

- M099e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternatives to Discounts: What value is attached to sales promotions in the automotive sector?, 2007
- M098e Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Guidelines for Professional Marketing and Sales Planning, 2007
- M096e Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing – An Empirical Study, 2007
- M087e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2007
- M086e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Cooperation Between Marketing and Sales. A Neglected Interface, 2007
- M085e Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Systematic Key-Account-Management , 2007

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Neue Produkte stellen einen Schlüssel zur Steigerung des Unternehmenserfolges dar. Obwohl Unternehmen die Bedeutung von Innovationen erkannt haben und jährlich hohe Summen in ihre Entwicklung und Vermarktung investieren, zeigen hohe „Flopraten“, dass insbesondere hinsichtlich der Markteinführung von Neuprodukten noch Optimierungspotential besteht.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich der Market-Launch-Excellence-Ansatz mit wesentlichen Ansatzpunkten zur Professionalisierung des Markteinführungsmanagements. Anhand der vier Dimensionen *Timing, Markt und Zielgruppe, Marketing-Mix* und *interne Rahmenbedingungen* werden zahlreiche konkrete Maßnahmen beleuchtet. Darüber hinaus beschäftigt sich der vorliegende Beitrag mit dem neuen Produkt, das Gegenstand der Markteinführung ist. Der Market-Launch-Excellence-Ansatz bietet zum einen die Möglichkeit, die Qualität des eigenen Markteinführungsmanagements zu bewerten, zum anderen kann er als Orientierungsrahmen zur systematischen Optimierung von Markteinführungsprozessen dienen.

Inhaltsverzeichnis

1	Professionelle Markteinführung – der Market-Launch-Excellence-Ansatz als Wegweiser	1
1.1	Die Markteinführung als Herausforderung im Innovationsprozess	1
1.2	Der Market-Launch-Excellence-Ansatz im Überblick	3
2	Das neue Produkt	7
2.1	Der Neuheitsgrad des Produktes.....	7
2.2	Der Vorteil des Produktes für die Kunden.....	9
2.3	Die Unsicherheit des Produktes für die Kunden	10
3	Das Timing der Markteinführung	12
3.1	Entscheidungen bezüglich des Timing der Markteinführung	12
3.2	Ergebnisse der Studie zum Timing der Markteinführung.....	14
3.3	Checkliste zum Timing der Markteinführung	16
4	Die Festlegung von Markt und Zielgruppe	17
4.1	Entscheidungen bezüglich der Festlegung von Markt und Zielgruppe.....	17
4.2	Ergebnisse der Studie zur Festlegung von Markt und Zielgruppe	20
4.3	Checkliste zur Festlegung von Markt und Zielgruppe	22
5	Der Marketing-Mix	23
5.1	Entscheidungen bezüglich des Marketing-Mix	23
5.2	Ergebnisse der Studie zum Marketing-Mix	28
5.3	Checkliste zum Marketing-Mix	32
6	Die internen Rahmenbedingungen.....	33
6.1	Entscheidungen bezüglich der internen Rahmenbedingungen	33
6.2	Ergebnisse der Studie zu den internen Rahmenbedingungen	36
6.3	Checkliste zu den internen Rahmenbedingungen	40
7	Fazit.....	41
	Literaturverzeichnis	42

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beispielhafte Flopraten	2
Abbildung 2: Dimensionen des Market-Launch-Excellence-Ansatzes.....	4
Abbildung 3: Zusammensetzung der Market-Launch-Excellence-Stichprobe	5

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Unterschiede in der Markteinführung zwischen Tops und Flops	6
Tabelle 2:	Produktmatrix nach Neuheit des Produktes	8
Tabelle 3:	Timing der Markteinführung in der Unternehmenspraxis.....	15
Tabelle 4:	Checkliste zum Timing der Markteinführung	16
Tabelle 5:	Segmentierungskriterien für B2B- und B2C-Märkte im Überblick	18
Tabelle 6:	Festlegung von Markt und Zielgruppe in der Unternehmenspraxis	20
Tabelle 7:	Checkliste zur Festlegung von Markt und Zielgruppe.....	22
Tabelle 8:	Vertriebsstrategien in der Unternehmenspraxis	28
Tabelle 9:	Timing der Produktvarianten in der Unternehmenspraxis	28
Tabelle 10:	Markenstrategien in der Unternehmenspraxis.....	29
Tabelle 11:	Marketing-Mix in der Unternehmenspraxis	30
Tabelle 12:	Checkliste zum Marketing-Mix.....	32
Tabelle 13:	Verankerung der Markteinführung in der Unternehmenspraxis	36
Tabelle 14:	Interne Rahmenbedingungen in der Unternehmenspraxis	37
Tabelle 15:	Checkliste zu den internen Rahmenbedingungen	40

1 Professionelle Markteinführung – der Market-Launch-Excellence-Ansatz als Wegweiser

1.1 Die Markteinführung als Herausforderung im Innovationsprozess

Neue Produkte stellen einen Schlüssel zur Steigerung des Unternehmenserfolges dar. In einem dynamischen Marktumfeld, das durch zunehmenden Wettbewerb und kürzer werdende Produktlebenszyklen gekennzeichnet ist, müssen Unternehmen permanent innovativ sein, um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Die starke Innovationstätigkeit der Unternehmen lässt sich in Zahlen verdeutlichen: So beliefen sich die Innovationsaufwendungen der deutschen Wirtschaft im Jahr 2004 auf etwa 100 Milliarden Euro, wobei für die Folgejahre von einer steigenden Tendenz ausgegangen wird. Der Anteil der Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe (inkl. Bergbau), die im selben Jahr mindestens ein neues Produkt in den Markt einführen, beträgt 48% (Aschhoff et al. 2006, S. 4, 14). Diese Zahlen belegen die hohe Bedeutung von Innovationen.

Der hohen Relevanz neuer Produkte stehen allerdings hohe „Flopraten“ entgegen. Die genannten Misserfolgsquoten unterscheiden sich relativ stark. So findet man beispielsweise Quoten von etwa 33% (Pleschak/Sabisch 1996, S. 211) oder auch 50 bis 90% (Andrew/Sirkin 2003, S. 77). Die Werte können nach Produktgruppen variieren. Es wird davon ausgegangen, dass Industrieprodukte kaum eine Erfolgsquote über 30% erreichen, bei Handelsprodukten wird eine Misserfolgsrate von 80 bis 90% vermutet (Boutellier/Lach 2000, S. 12). Ein hoher Aufwand wird also für Produkte betrieben, die letztendlich am Markt scheitern. Beispielhafte Flopraten aus dem Konsumgüterbereich für das Jahr 2005 zeigt Abbildung 1.

Hohe Aufwendungen fallen dabei oftmals für die Markteinführung des Produktes an. Insbesondere bei Konsumgütern stellt sie oftmals die teuerste Phase des Innovationsprozesses dar. Ein Beispiel hierfür zeigt Gillette: Für den Gillette Mach3 fielen Entwicklungskosten in Höhe von 80 Millionen USD und Produktionsmittel in Höhe von 100 Millionen USD an, während für die Markteinführung über 150 Millionen USD investiert wurden (Boutellier/Lach 2000, S. 11). Eine branchenübergreifende Untersuchung zeigt, dass im Durchschnitt 54% aller Innovationsaufwendungen für die Vermarktung des Produktes anfallen (Cooper/Kleinschmidt 1988, S. 255).

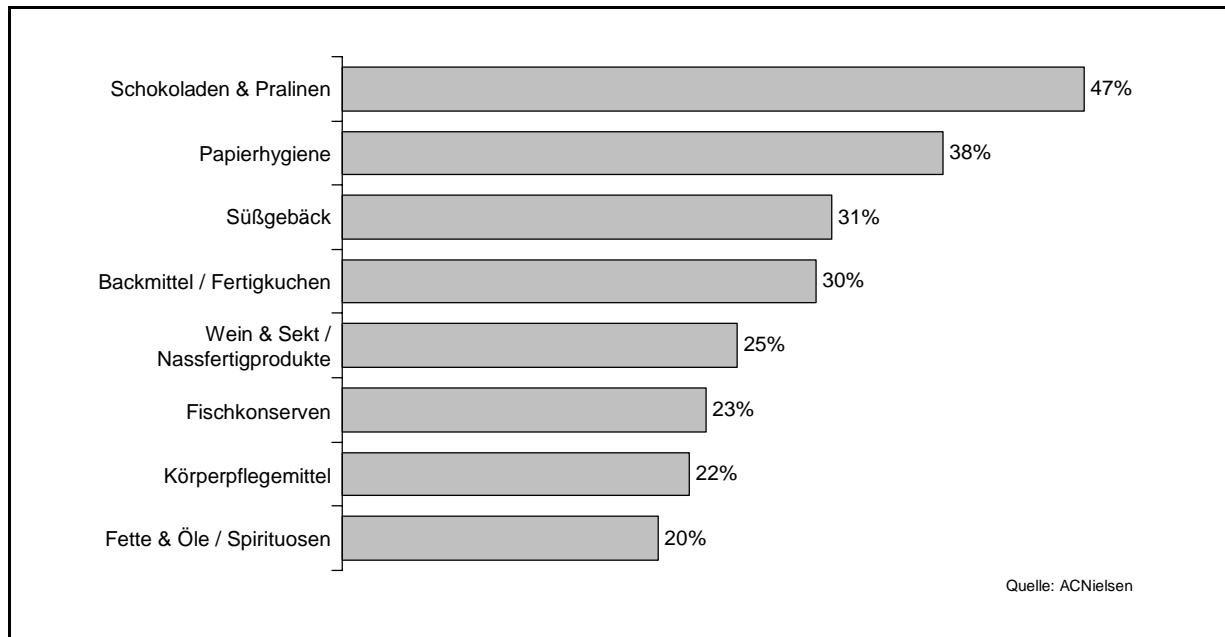


Abbildung 1: Beispielhafte Flopraten (Quelle: o.V. 2005, S. 38)

Werden neue Produkte zu Misserfolgen am Markt, so ergeben sich hieraus negative Konsequenzen für das einföhrende Unternehmen. Eine direkte Wirkung ergibt sich durch die unter Umständen hohen Investitionen und die niedrigen Umsätze, die die wirtschaftliche Situation des Unternehmens belasten. Es sollte auch nicht vernachlässigt werden, dass darüber hinaus indirekte Wirkungen auftreten können. Nach außen können sich Vertrauensverluste bei Kunden oder Vertriebspartnern ergeben, nach innen hingegen kann es zu einem Rückgang der Motivation der Mitarbeiter kommen.

Ursachen für den Misserfolg neuer Produkte liegen häufig in der Vermarktung. Zum einen sind in diesem Zusammenhang Marketingmaßnahmen anzuföhren, die sich an die Kunden, also die externe Zielgruppe des Unternehmens, richten. Zum anderen können aber auch die Maßnahmen, die die internen Rahmenbedingungen der Markteinföhrung schaffen, den Erfolg eines neuen Produktes beeinträchtigen.

Im Hinblick auf das auf den Markt gerichtete Marketing liegt ein möglicher Grund in der Annahme, dass das Produkt „sich von selbst verkauft“, was zu unzureichenden Marketingmaßnahmen föhren kann. Intensive Vermarktungsaktivitäten sind allerdings von besonderer Bedeutung, um das Produkt in der Markteinföhrungsphase zu unterstützen. Auch unzureichende Marktforschung kann den Erfolg eines neuen Produktes beeinträchtigen. Die Folgen einer unzureichenden Marktforschung sind beispielsweise die fehlende Berücksichtigung der

Kundenbedürfnisse oder auch eine überschätzte Prognose der Akzeptanz des Produktes am Markt. Ein weiterer Misserfolgswegfaktor liegt in einem zu frühen oder zu späten Zeitpunkt der Markteinführung. Ein falscher Markteinführungszeitpunkt kann dazu führen, dass die potentiellen Kunden das Produkt nicht beachten (vgl. hierzu Cooper 2002, S. 22ff.).

Neben diesen extern gerichteten Maßnahmen können Misserfolgsursachen auch im internen Unternehmensumfeld liegen. In diesem Zusammenhang können die Vertriebsmitarbeiter, die die Schnittstelle des Unternehmens zu den Kunden darstellen, als interne Zielgruppe der Markteinführung angesehen werden. Nur Mitarbeiter, die selbst von einem Produkt überzeugt sind, können auch potentielle Kunden von diesem Produkt überzeugen. Eine negative Haltung oder ein geringes Engagement der Mitarbeiter im Vertrieb können ein Grund dafür sein, dass das Produkt im Markt nicht angenommen wird.

Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden ein Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement aufgezeigt werden. Dies erfolgt in Form des Market-Launch-Excellence-Ansatzes.

1.2 Der Market-Launch-Excellence-Ansatz im Überblick

Der Market-Launch-Excellence-Ansatz (vgl. Abbildung 2) umfasst vier Dimensionen. Im Mittelpunkt des Ansatzes steht das **Neuprodukt (was?)**, das Gegenstand der Markteinführung ist (vgl. Kapitel 2). Die Markteinführung selbst wird anhand von folgenden vier Dimensionen betrachtet:

- Die erste Dimension betrifft das **Timing** der Markteinführung (vgl. Kapitel 3). Hier geht es um die Frage, **wann** das neue Produkt in den Markt eingeführt wird und wann erste Marketingmaßnahmen ergriffen werden. Es handelt sich um eine externe Dimension.
- Entscheidungen bezüglich **Markt und Zielgruppe** sind Gegenstand der zweiten Dimension (vgl. Kapitel 4), die ebenfalls eine externe Ausrichtung hat. Die zentralen Fragestellungen beschäftigen sich damit, **wo** das neue Produkt eingeführt werden soll und welche Zielgruppe mit dem Produkt angesprochen werden soll.
- Über die dritte Dimension wird der **Marketing-Mix** abgedeckt (vgl. Kapitel 5). Er gibt Antwort auf die Frage, **wie** Marketingmaßnahmen den Erfolg des Produktes unterstützen können. Auch diese Dimension hat eine externe Ausrichtung.

- Die vierte Dimension ist im Gegensatz zu den anderen Dimension intern orientiert. Zusammengefasst werden hierunter die **internen Rahmenbedingungen**, die das neue Produkt unterstützen können (vgl. Kapitel 6).

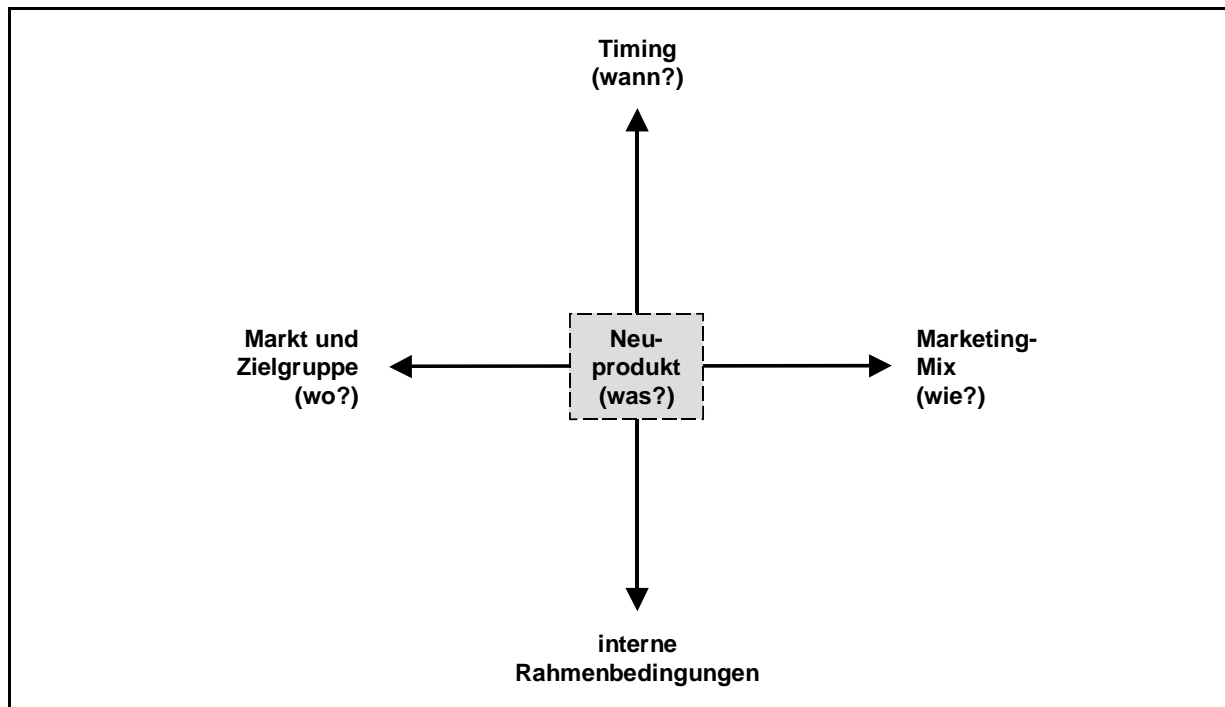


Abbildung 2: Dimensionen des Market-Launch-Excellence-Ansatzes

Der Market-Launch-Excellence-Ansatz wurde im Rahmen eines Forschungsprojektes am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim entwickelt und beruht zum einen auf Experteninterviews mit Managern diverser Branchen und zum anderen auf einer schriftlichen Befragung, die sich auf 178 eingeführte Neuprodukte bezieht. Die Stichprobe umfasst mehrere Branchen und bezieht sowohl kleine als auch große Unternehmen ein. Die genaue Zusammensetzung zeigt Abbildung 3 auf.

Über die schriftliche Befragung wurden unter anderem Daten zum eingeführten Neuprodukt, den vier Dimensionen des Ansatzes und dem Erfolg der Markteinführung erhoben. Der Erfolg wurde dabei über mehrere Größen abgebildet (z.B. Aufbau einer starken Marktposition, Erzielung einer schnellen Amortisation, wirtschaftlicher Erfolg des Neuproduktes).

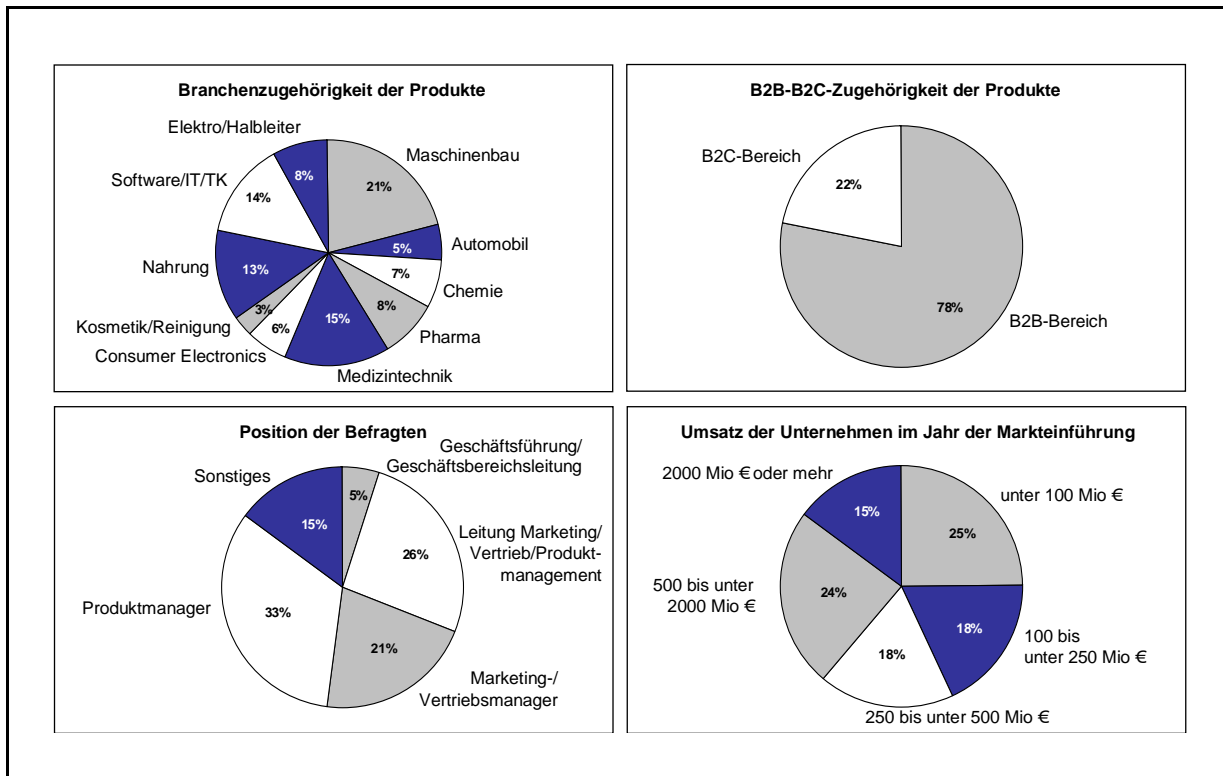


Abbildung 3: Zusammensetzung der Market-Launch-Excellence-Stichprobe

Um die Relevanz des Ansatzes zu überprüfen, wurden Produkte mit hohem Erfolg („Tops“) denen mit niedrigem Erfolg („Flops“) gegenübergestellt. Hierzu wurde untersucht, inwieweit sich die Produkte sowie die Dimensionen des Market-Launch-Excellence-Ansatzes in den beiden Gruppen signifikant unterscheiden. Die Ergebnisse der Analyse gibt Tabelle 1 wieder. Es zeigen sich hinsichtlich der Produkteigenschaften sowie der Entscheidungen innerhalb der vier Dimensionen deutliche Differenzen zwischen den Top- und Flop-Produkten.

In den folgenden Kapiteln wird daher auf die Produkteigenschaften sowie die Dimensionen des Market-Launch-Excellence-Ansatzes im Detail eingegangen. Dabei wird zum einen aufgezeigt, wie die derzeitige Umsetzung der Markteinführung in der Unternehmenspraxis erfolgt. Die Betrachtung erfolgt einerseits für alle Produkte aus der Stichprobe, andererseits auch differenziert nach Produktgruppen. Zum anderen wird auf die Erfolgswirksamkeit der verschiedenen Faktoren eingegangen. In diesem Zusammenhang werden Korrelationen aufgeführt, die auf dem 10%-Niveau signifikant sind. Darüber hinaus werden für jede Dimension Market-Launch-Excellence-Kriterien entwickelt, die als Checklisten verwendet werden können, um den aktuellen Entwicklungsstand eines Markteinführungsprojektes zu überprüfen. Zur Bewertung wird jeweils eine fünfstufige Skala von „trifft voll und ganz zu“ (100) bis

„trifft überhaupt nicht zu“ (0) herangezogen. Auf diesem Wege kann ein Markteinführungsprojekt systematisch analysiert werden, und die Identifikation von Optimierungspotentialen wird ermöglicht.

	Flops	Tops
Eigenschaften des Neuproduktes		
Neuheit des Produktes für das Unternehmen	3,88	3,75
Neuheit des Produktes für die Kunden	4,27*	5,30*
Vorteil des Produktes für die Kunden	4,26*	5,16*
Unsicherheit des Produktes für die Kunden	3,19*	2,49*
Entscheidungen bezüglich des Timing der Markteinführung		
Frühzeitigkeit der Markteinführung	1,87*	2,08*
Frühzeitigkeit der Marketingmaßnahmen	3,39	3,33
Entscheidungen bezüglich der Festlegung von Markt und Zielgruppe		
Breite der Marktabdeckung	4,32	4,54
Segmentierung des Marktes	4,35*	4,94*
Priorisierung der Segmente	4,12*	5,23*
Fokussierung auf Referenzkunden/Innovatoren	3,84*	4,37*
Entscheidungen bezüglich des Marketing-Mix		
Intensität der Marketing-Mix-Maßnahmen	3,93*	4,90*
Zielgruppenadäquanz der Marketing-Mix-Maßnahmen	4,74*	5,48*
Vermittlung des Produktvorteils	5,60*	6,17*
Reduzierung des Produktrisikos	3,73*	4,15*
Preisniveau	2,32	2,41
Markenstärke	5,71	5,95
Fit zwischen Produkt und Marke	5,91*	6,66*
Entscheidungen bezüglich der internen Rahmenbedingungen		
Intensität der internen Zusammenarbeit	5,48*	5,85*
Intensität der externen Zusammenarbeit	2,96*	3,87*
Frühzeitigkeit der Planung	3,98*	5,10*
Intensität der Schulung	4,43*	5,16*
Top-Management-Support	5,00*	6,06*
Ressourcenausstattung	4,32*	4,75*
Einsatz von Anreizen	3,15*	4,30*
Unterstützung durch die Mitarbeiter	4,18*	5,93*
Konflikte während des Projektes	3,98*	3,30*
Anmerkungen:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Messung der Faktoren über dreistufige (Frühzeitigkeit der Markteinführung sowie Preisniveau) bzw. siebenstufige Likert-Skalen (alle übrigen Faktoren), bei denen höhere Werte jeweils höhere Ausprägungen der Faktoren darstellen ▪ signifikante Unterschiede der Mittelwerte zwischen Flops und Tops mit * gekennzeichnet (Überprüfung mittels t-Test, p=0,10) 		

Tabelle 1: Unterschiede in der Markteinführung zwischen Tops und Flops

2 Das neue Produkt

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit dem neuen Produkt, das den Gegenstand der Markteinführung darstellt. Die wesentlichen Eigenschaften des Neuproduktes sind sowohl für das Management der Markteinführung als auch für den Erfolg im Markt relevant. Es handelt sich im Einzelnen um

- den Neuheitsgrad des Produktes,
- den Vorteil des Produktes für die Kunden sowie
- die Unsicherheit des Produktes für die Kunden.

2.1 Der Neuheitsgrad des Produktes

Der Neuheitsgrad des Produktes kann aus zwei Perspektiven bewertet werden. Ein Produkt kann zum einen für die Kunden, zum anderen aber auch für das anbietende Unternehmen neu sein.

Ein hoher Innovationsgrad des Produktes für die Kunden lässt zunächst einmal vermuten, dass er eine erhöhte Unsicherheit für die Kunden nach sich zieht, da Qualität, Funktionalität und Nutzen des Produktes unbekannt und unter Umständen nur schwer abschätzbar sind (vgl. hierzu auch Abschnitt 2.3). Ein hoher Neuheitsgrad für die Kunden impliziert daher besonders intensive Kommunikationsmaßnahmen, um im Markt ein Bewusstsein für das Produkt zu schaffen und Informationen über das Produkt und seine Nutzung zu übermitteln. Hiermit können Informationsdefizite der Kunden ausgeglichen werden. Allerdings ist auch vorstellbar, dass Kunden Unternehmen für innovative Produkte, die von bereits am Markt erhältlichen Produkten abweichen, belohnen, da solche Produkte ihrem Bedürfnis nach Abwechslung entsprechen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Neuheitsgrad des Produktes ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Grundsätzlich sind Produkte, die für die Kunden neu sind, erfolgreicher als weniger neue Produkte: So liegt auf Gesamtebene eine Korrelation zwischen Neuheitsgrad für die Kunden und Erfolg von 0,27 vor. Darüber hinaus kann abgeleitet werden, dass der Neuheitsgrad insbesondere für B2B-Güter wichtig ist: Während für Industriegüter eine Korrelation von 0,32 vorliegt, zeigt sich für Konsumgüter kein signifikanter Zusammenhang.

Demgegenüber ist ein hoher Neuheitsgrad für das Unternehmen eher problematisch zu sehen (Böcker/Kotzbauer/Ott 1989, S. 15). Bei Markteinführungsprojekten mit einem hohen Neuheitsgrad liegt zum einen nicht unbedingt die notwendige Erfahrung im Unternehmen vor, die ein solches Projekt verlangt. Fehlende Erfahrung zeigt sich beispielsweise beim Einsatz einer neuen Technologie, der Ansprache neuer Kundengruppen oder dem Agieren in einem unbekannten Wettbewerbsumfeld. Zum anderen erfordern sehr neuartige Projekte oftmals hohe Investitionen, beispielsweise für Kommunikations- (z.B. bei einem Eintritt in einen für das Unternehmen neuen Markt) oder Vertriebsmaßnahmen (z.B. für den Aufbau neuer Vertriebskanäle oder die Gewinnung neuer Vertriebspartner). Darüber hinaus ergibt sich bei einer für das Unternehmen neuen Produktkategorie die Gefahr von Unsicherheit der Kunden, die dem Unternehmen keine ausreichende Kompetenz auf diesem Gebiet zusprechen.

Die vorliegende Studie kann keinen Effekt des Neuheitsgrades des Produktes für das Unternehmen auf den Erfolg feststellen. Weder auf Gesamtebene noch für Industrie- oder Konsumgüter zeigen sich signifikante Zusammenhänge.

Führt man die beiden Dimensionen der Neuheit zusammen, so ergeben sich vier mögliche Produkttypen (vgl. hierzu auch Booz Allen & Hamilton 1982, S. 9). Die Verteilung dieser Produkttypen in der vorliegenden Befragung zeigt Tabelle 2 auf. Die aufgezeigten Produktklassen finden im weiteren Verlauf dieser Arbeit Anwendung, indem die Ausprägungen der Dimensionen des Market-Launch-Excellence-Ansatzes zwischen diesen Gruppen verglichen werden.

		Neuheit des Produktes für das Unternehmen	
		niedrig	hoch
Neuheit des Produktes für die Kunden	niedrig	30% („Modifikationen“)	17% („neue Produktlinien“)
	hoch	24% („Repositionierungen“)	29% („Weltneuheiten“)

Tabelle 2: Produktmatrix nach Neuheit des Produktes

Vergleicht man die Erfolgswirkungen der verschiedenen Gruppen, so zeigt sich, dass neue Produktlinien einen signifikant geringeren Erfolg als alle anderen Produkttypen aufweisen. Den höchsten Erfolg erzielen Repositionierungen. Dies erscheint plausibel, da es sich bei diesen Neuprodukten um bereits existierende Produkte des Unternehmens handelt, die in neu-

en Märkten eingeführt werden. Mit geringem Aufwand kann daher bei dieser Produktgruppe ein hohes Ergebnis realisiert werden.

2.2 Der Vorteil des Produktes für die Kunden

Neben dem Neuheitsgrad ist der Vorteil des Produktes ein weiterer Faktor, der den Erfolg der Innovation am Markt beeinflusst. Dieser Faktor ergibt sich insbesondere aus der Vorteilhaftigkeit des Produktes in Relation zu bereits am Markt erhältlichen (Wettbewerbs-)Produkten. Das Produkt muss also anderen Produkten gegenüber überlegen sein (Böcker/Kotzbauer/Ott 1989, S. 7f.; Cooper 2002, S. 85ff.). Der Vorteil eines Produktes kann an vier Dimensionen aufgezeigt werden:

- *funktionaler Vorteil:* Ein Produkt ist vorteilhaft in funktionaler Hinsicht, wenn es beispielsweise viele oder einzigartige Funktionen bietet, eine hohe Qualität hat, Probleme in der Anwendung eines Wettbewerbsproduktes löst oder nützliche Zusatzleistungen umfasst.
- *kostenbezogener Vorteil:* Dieser bezieht sich auf Kostenvorteile in der Produktbeschaffung oder der Produktnutzung. Beispiele für kostenbezogene Vorteile sind ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, eine hohe Fairness des Preises oder Kostenersparnisse bei der Anwendung des Produktes. Eine hohe Wirtschaftlichkeit der Produktnutzung ist vor allem bei Industriegütern sehr relevant.
- *sozialer Vorteil:* Ein Produkt verfügt über einen sozialen Vorteil, wenn es den Käufern bzw. Nutzern ermöglicht, einen guten Ruf und ein hohes Ansehen aufzubauen. Personen im Umfeld können mit dem Produkt beeindruckt werden. Der soziale Vorteil kommt insbesondere bei Konsumgütern zum Tragen.
- *emotionaler Vorteil:* Die Kunden empfinden einen emotionalen Vorteil, wenn der Besitz oder die Nutzung des Produktes ihnen Freude bereiten und ein gutes Gefühl vermitteln. Insbesondere aus Konsumgütern kann ein emotionaler Nutzen gezogen werden.

Die Studie belegt die hohe Bedeutung des Produktvorteils. Ein hoher Vorteil des Neuproduktes wirkt sich positiv auf die Kaufentscheidungen der potentiellen Kunden aus. Sowohl für die gesamte Stichprobe als auch differenziert nach B2B- und B2C-Gütern zeigen sich hohe und signifikante Korrelationen aller Vorteilsdimensionen mit dem Erfolg.

Weitere Erkenntnisse resultieren aus der Aggregation des funktionalen, sozialen und emotionalen Vorteils des Produktes zum nicht-kostenbezogenen Vorteil. Stellt man diesen dem kostenbezogenen Vorteil gegenüber, so zeigen sich klare Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Produkten: Während bei Konsumgütern der Zusammenhang zwischen nicht-kostenbezogenem Vorteil und Erfolg (Korrelation 0,52) stärker ausfällt als zwischen kostenbezogenem Vorteil und Erfolg (Korrelation 0,40), zeigt sich für Industriegüter ein umgekehrtes Bild. Hier hat der kostenbezogene Vorteil (Korrelation 0,34) eine höhere Bedeutung für den Erfolg als der nicht-kostenbezogene Produktvorteil (Korrelation 0,27). Hieraus lässt sich schließen, dass für organisationale Kunden der kostenbezogene Vorteil das wichtigere Kriterium für die Kaufentscheidung ist, während private Kunden dem nicht-kostenbezogenen Vorteil eine höhere Bedeutung beimessen. Dieses Ergebnis kann durch die Vermutung erklärt werden, dass organisationale Kunden sich in Kaufprozessen in der Regel rationaler als private Kunden verhalten.

2.3 Die Unsicherheit des Produktes für die Kunden

Der Kauf eines neuen Produktes ist mit einer hohen Unsicherheit für die Kunden verbunden, da diese keine oder nur wenig Erfahrung mit dem Produkt haben. Dieses empfundene Risiko hat eine kaufhemmende Wirkung. Unsicherheit kann bezüglich der Beschaffung von Produktinformationen sowie bezüglich der Produktnutzung auftreten:

- *Unsicherheit bezüglich der Informationsbeschaffung:* Diese Art der Unsicherheit tritt auf, wenn es schwierig oder auch sehr aufwendig ist, Informationen über das Neuprodukt zu sammeln, um es bewerten zu können. Auch wenn die Vergleichbarkeit mit anderen Produkten nur eingeschränkt oder aber überhaupt nicht möglich ist, wird die Bewertung erschwert. Unsicherheit bezüglich der Informationsbeschaffung tritt insbesondere vor dem Kauf des Produktes auf.
- *Unsicherheit bezüglich der Produktnutzung:* Nach dem Kauf können sich aus der Produktnutzung für die Kunden negative Konsequenzen ergeben. Beispiele sind nicht oder nur unzureichend funktionierende Produkte oder auch Produkte, die in der Anwendung sehr komplex und nur schwer bzw. mit viel Zeitaufwand zu verstehen sind. Auch die fehlende oder beschränkte Kompatibilität mit anderen Produkten, die die Kunden bereits nutzen, stellt einen Unsicherheitsfaktor dar. Negativ auswirken kann sich auch eine erforder-

liche Umstellung von Arbeitsabläufen bzw. Gewohnheiten; dieser Aspekt ist besonders bei einer ungewissen Lebensdauer des Produktes relevant.

Sind die potentiellen Kunden bereits an andere Produkte oder Anbieter gebunden, kann vermutet werden, dass die Unsicherheit ein besonderes Gewicht erlangt. Eine hohe Bindung der Kunden kann aus einer hohen Loyalität gegenüber anderen Produkten bzw. Anbietern, hohen Vorteilen bei der Nutzung anderer Produkte oder sonstigen Lock-in-Effekten resultieren. Da Kunden eine bestehende Unsicherheit abbauen möchten, ist eine Beachtung dieses Faktors im Marketing-Mix (vgl. Kapitel 5) notwendig.

Die Ergebnisse der Studie belegen, dass die Unsicherheit ein entscheidender Erfolgsfaktor neuer Produkte ist. Je niedriger diese Unsicherheit ist, desto höher ist der Erfolg am Markt. In der Stichprobe wird auf Gesamtebene eine Korrelation von $-0,29$ festgestellt, wobei der Zusammenhang bei Industriegütern (Korrelation $-0,21$) deutlich schwächer ausgeprägt ist als bei Konsumgütern (Korrelation $-0,57$).

3 Das Timing der Markteinführung

3.1 Entscheidungen bezüglich des Timing der Markteinführung

In Rahmen des Timing der Markteinführung ist über

- den Zeitpunkt der Markteinführung im Verhältnis zu Wettbewerbern und
- den Zeitpunkt des Beginns der Marketingmaßnahmen

zu entscheiden. Der **Zeitpunkt der Markteinführung im Verhältnis zu Wettbewerbern** gibt die Frühzeitigkeit der Markteinführung wieder und stellt einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Es lassen sich in diesem Zusammenhang drei mögliche Strategien unterscheiden:

- *Pionier*: Das erste Unternehmen, das in einem Markt ein Produkt anbietet, wird als Pionier bezeichnet. Zu diesem Zeitpunkt sind noch keine Wettbewerber mit vergleichbaren Produkten in diesem Markt vertreten.
- *Früher Folger*: Ein Unternehmen nimmt die Rolle eines frühen Folgers ein, wenn es nicht das erste, aber eines der ersten Unternehmen mit dem Produkt in einem Markt ist.
- *Später Folger*: Sind zum Zeitpunkt des Markteintritts eines Unternehmens bereits viele andere Wettbewerber mit vergleichbaren Produkten im Markt, so agiert das Unternehmen als später Folger.

Das Verfolgen einer Pionierstrategie kann viele Vorteile mit sich bringen. Solange im Markt kein Wettbewerb herrscht, kann der Pionier vorübergehend als Monopolist handeln und das Preisniveau entsprechend hoch ansetzen. Des Weiteren kann der Pionier hohe Kostenvorteile realisieren, da er schneller als alle anderen Anbieter hohe Volumina produziert. Dies führt zu Lernkurveneffekten und Economies of Scale. Durch den Aufbau von Wechselbarrieren auf Kundenseite und einer starken Kundenbindung sowie das eventuelle Setzen von Marktstandards kann der Markteintritt von Wettbewerbern erschwert werden (Markteintrittsbarrieren). Der Pionier hat also die Möglichkeit, einen hohen Marktanteil zu erlangen.

Allerdings unterliegt der Pionier auch möglichen Risiken. Im Gegensatz zu später agierenden Wettbewerbern muss er hohe Ausgaben tätigen. Diese fallen einerseits für die Produktentwicklung an, andererseits aber auch für die Vermarktung des Produktes. Insbesondere bei sehr innovativen Produkten, die eine eigene Produktkategorie schaffen, können die Investitionen immens sein. Die „Vorarbeit“ des Pioniers ist für den Folger von Vorteil: Er kann von den

Aktivitäten des Pioniers profitieren, indem er das Produkt mit sehr viel weniger Aufwand imitiert (sofern kein Patentschutz besteht) und es in einen Markt einführt, der auf Produkte dieser Art bereits vorbereitet wurde. Dieser Effekt wird auch mit dem Begriff „Free Riding“ bezeichnet. Daneben unterliegt der Pionier einer sehr viel höheren Unsicherheit als der Folger, da er die Marktentwicklung im Voraus nur sehr schwer abschätzen kann. So ist es beispielsweise unklar, wie sich die Nachfrage entwickelt. Auch bei der Verwendung neuer Technologien, die sich vielleicht nicht am Markt durchsetzen, unterliegt der Pionier einer hohen Unsicherheit. Schließlich sei noch auf „Kinderkrankheiten“ (Mängel) des neuen Produktes verwiesen, die negativ auf das Image des Unternehmens wirken können und darüber hinaus dem Wettbewerb die Möglichkeit bieten, ein verbessertes Produkt auf den Markt zu bringen (vgl. hierzu auch Homburg/Krohmer 2006, S. 604ff.).

Keine der dargestellten Strategien kann grundsätzlich als überlegen bezeichnet werden. In der Praxis finden sich Beispiele sowohl für erfolgreiche Pioniere als auch für erfolgreiche Folger. Eine eindeutige Empfehlung kann also nicht ausgesprochen werden; vielmehr sind im konkreten Fall die Vorteilhaftigkeit und Durchführbarkeit der möglichen Strategien zu prüfen.

Neben der Entscheidung über den Zeitpunkt der Markteinführung im Verhältnis zu Wettbewerbern besteht eine zweite wichtige Entscheidung im Rahmen des Timing darin, den **Zeitpunkt des Beginns der Marketingmaßnahmen** festzulegen. Es geht also darum, ob und ggf. in welchem Ausmaß bereits vor der Markteinführung – d.h. vor der eigentlichen Verfügbarkeit des Produktes – Marketing betrieben wird (Prämarketing). Insbesondere relevant sind Kommunikationsmaßnahmen, also eine Vorankündigung des Produktes im Vorfeld der Einführung. Gemäß einer Untersuchung wird dieses Instrument von einer Vielzahl von Unternehmen angewendet (59%; Preukschat 1993, S. 139). In einigen Branchen sind Vorankündigungen besonders verbreitet, z.B. in der Automobilbranche.

Im Rahmen einer Vorankündigung sind verschiedene Entscheidungen relevant. Zum Ersten ist festzulegen, wann genau und damit wie lange vor der eigentlichen Markteinführung die Vorankündigung erfolgen soll. Zum Zweiten geht es um den genauen Inhalt und Detailgrad der Vorankündigung, beispielsweise um die Frage, ob ein konkreter Einführungszeitpunkt genannt wird und ob bereits ein Preis oder Produkteigenschaften kommuniziert werden. Zum Dritten ist abzustimmen, über welches Kommunikationsinstrument die Vorankündigung erfolgen soll (z.B. Messe, Massenmedien). Zum Vierten ist die Zielgruppe der Vorankündigung

zu bestimmen. Mögliche Zielgruppen sind potentielle Käufer, Wettbewerber und Partner des Unternehmens (z.B. Lieferanten, Vertriebspartner).

Die Vorteile einer Vorankündigung liegen insbesondere darin, die Absatzentwicklung zu beschleunigen. Potentielle Kunden werden bereits vorab informiert und können durch die erhaltenen Informationen eine Bewertung des Produktes vornehmen und so ihre Unsicherheit reduzieren. Insbesondere bei kurzen Produktlebenszyklen oder auch Patentschutz eines Produktes ist die frühzeitige Kommunikation der Markteinführung von hoher Bedeutung. Des Weiteren kann eine Vorankündigung den Aufbau von Markteintrittsbarrieren unterstützen (z.B. bei der Vorbereitung und Durchsetzung von Standards) und Wettbewerber abschrecken. Auch können Vorankündigungen den Aufbau eines positiven Images (z.B. „innovatives Unternehmen“) fördern.

Den möglichen Vorteilen einer Vorankündigung stehen auch Nachteile gegenüber. So kann es durch die zeitliche Verschiebung des Kaufs in die Zukunft zu einer Kannibalisierung eigener bestehender Produkte kommen, z.B. bei der Einführung von Nachfolgermodellen. Auch kann die Vorankündigung den Wettbewerbern wichtige Informationen übermitteln, die sie für das eigene Produktprogramm nutzen, und auch Gegenreaktionen (z.B. Preissenkung gegenwärtig erhältlicher Wettbewerbsprodukte) hervorrufen. Des Weiteren besteht für den Fall, dass die angekündigte Markteinführung nicht oder nicht wie angekündigt stattfindet, die Gefahr eines Imageschadens für das Unternehmen (vgl. hierzu auch Homburg/Krohmer 2006, S. 605; Preukschat 1993, S. 48ff.).

Auch bezüglich der Vorankündigung kann keine allgemeingültige Empfehlung ausgesprochen werden. Vor der endgültigen Entscheidung gilt es, mögliche Vor- und Nachteile sorgfältig gegeneinander abzuwägen.

3.2 Ergebnisse der Studie zum Timing der Markteinführung

Wie die Unternehmenspraxis Entscheidungen bezüglich des Timing der Markteinführung umsetzt, zeigt Tabelle 3. Deutliche Unterschiede lassen sich in Hinsicht auf die Frühzeitigkeit der Marketingmaßnahmen erkennen. So ist Prämarketing zum einen im B2B-Bereich stärker verbreitet als im B2C-Bereich. Eine stärkere Vorankündigung im Industriegüterbereich kann dadurch erklärt werden, dass die Produktnutzung hier häufig in komplexe Arbeitsabläufe eingebunden ist, die eine stärkere Vorbereitung auf das Neuprodukt erfordern. Darüber hinaus

werden Produkte, die für die Kunden neu sind (Repositionierungen und Weltneuheiten), tendenziell in stärkerem Maße vorangekündigt als Produkte, die den Kunden bereits bekannt sind (Modifikationen und neue Produktlinien). Diese Entscheidung ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass Informationsdefizite und damit eventuell entstehende Unsicherheiten der Kunden bei sehr neuen Produkten reduziert werden sollen.

	gesamt	B2B	B2C	
Frühzeitigkeit der Markteinführung	1,93	1,94	1,90	
Frühzeitigkeit der Marketingmaßnahmen	3,54	3,73*	2,88*	
Anmerkungen:				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Messung der Faktoren über dreistufige (Frühzeitigkeit der Markteinführung) bzw. siebenstufige (Frühzeitigkeit der Marketingmaßnahmen) Likert-Skalen, bei denen höhere Werte jeweils höhere Ausprägungen der Faktoren darstellen ▪ signifikante Unterschiede der Mittelwerte zwischen B2B und B2C mit * gekennzeichnet (Überprüfung mittels t-Test, $p=0,05$) 				
	Modifikationen	neue Produktlinien	Repositionierungen	Weltneuheiten
Frühzeitigkeit der Markteinführung	1,64 ^a	1,53 ^a	2,19 ^b	2,25 ^b
Frühzeitigkeit der Marketingmaßnahmen	2,68 ^a	3,28 ^{ab}	3,82 ^{bc}	4,33 ^c
Anmerkungen:				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Messung der Faktoren über dreistufige (Frühzeitigkeit der Markteinführung) bzw. siebenstufige (Frühzeitigkeit der Marketingmaßnahmen) Likert-Skalen, bei denen höhere Werte jeweils höhere Ausprägungen der Faktoren darstellen ▪ Überprüfung der Unterschiedlichkeit der Mittelwerte mittels ANOVA, Post-hoc-Test nach Duncan ($p=0,05$); Mittelwerte mit gleichem Buchstaben nicht signifikant verschieden; Mittelwerte der untersten Bandbreite mit a bezeichnet, die der nächst höheren mit b usw. 				

Tabelle 3: Timing der Markteinführung in der Unternehmenspraxis

Eine Analyse der Erfolgswirksamkeit der Timing-Entscheidungen deckt auf, dass eine frühe Markteinführung im Verhältnis zum Wettbewerb, d.h. das Verfolgen einer Pionierstrategie, den Erfolg des neuen Produktes begünstigt (Korrelation auf Gesamtebene 0,14). Hingegen ist für einen frühen Start der Marketingmaßnahmen, d.h. eine Vorankündigung des Produktes, kein Effekt auf den Erfolg feststellbar.

3.3 Checkliste zum Timing der Markteinführung

Tabelle 4 zeigt Market-Launch-Excellence-Kriterien zum Timing der Markteinführung auf. Mit Hilfe dieser Kriterien ist es möglich, den aktuellen Entwicklungsstand eines Markteinführungsprojektes hinsichtlich der Timing-Entscheidungen zu messen.

	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Zeitpunkt der Markteinführung im Verhältnis zum Wettbewerb							
Es ist geprüft worden, inwieweit eine Markteinführung vor dem Wettbewerb zu Kostenvorteilen führt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es ist geprüft worden, inwieweit mit einer Markteinführung vor dem Wettbewerb Markteintrittsbarrieren aufgebaut werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es ist geprüft worden, inwieweit bei dem Produkt eine Gefahr von Free Riding durch Wettbewerber besteht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es ist geprüft worden, inwieweit die Vermarktung des Produktes vor dem Wettbewerb mit großer Unsicherheit verbunden ist (z.B. unsichere Nachfrage).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Zeitpunkt des Beginns der Marketingmaßnahmen							
Es ist geprüft worden, inwieweit durch eine Vorankündigung des Produktes die Absatzentwicklung beschleunigt werden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es ist geprüft worden, inwieweit mit einer Vorankündigung des Produktes Wettbewerber erfolgreich abgeschreckt werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es ist geprüft worden, inwieweit mit der Vorankündigung des Produktes bestehende Produkte kannibalisiert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es ist geprüft worden, inwieweit eine Vorankündigung des Produktes Wettbewerbern Vorteile verschafft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 4: Checkliste zum Timing der Markteinführung

4 Die Festlegung von Markt und Zielgruppe

Ein weiteres wichtiges Entscheidungsfeld der Markteinführung bezieht sich auf die Festlegung von Markt und Zielgruppe. Im Einzelnen geht es dabei um

- die Breite des abzudeckenden Marktes,
- die Segmentierung des Marktes,
- die Priorisierung der Segmente sowie
- die Fokussierung auf Referenzkunden und Innovatoren.

4.1 Entscheidungen bezüglich der Festlegung von Markt und Zielgruppe

Eine erste wichtige Entscheidung besteht darin, die **Breite des abzudeckenden Marktes** festzulegen. Die Definition des Zielmarktes ist ein wichtiger Bestandteil der Markteinführungsstrategie. Zunächst ist der Zielmarkt in geographischer Hinsicht abzugrenzen. Mögliche Abgrenzungen sind z.B. nationale, europaweite oder weltweite Markteinführungen.

Innerhalb des abgegrenzten Marktes ist schließlich die Breite des abzudeckenden Marktes festzulegen. Je nachdem, zu welchem Ausmaß ein Markt bearbeitet wird, kann sich ein Unternehmen für den gesamten Markt oder auch einen Teilmarkt bzw. eine Nische entscheiden.

Vor der eigentlichen Markteinführung bietet sich dem Unternehmen die Möglichkeit einer Testmarkteinführung, um die Wirkung des Produktes im Markt bereits im Voraus abzuschätzen („Pilot-Marketing“; Vahs/Burmester 2005, S. 271). Der Vorteil einer solchen Testmarkteinführung liegt darin, auf Feedback der Kunden reagieren zu können und beispielsweise mögliche Schwächen des Produktes oder des Marketing-Mix im Vorfeld der eigentlichen Markteinführung zu beheben. Insbesondere bei sehr neuen Produkten können über diese Option wichtige Informationen gewonnen werden (Lang 1997, S. 111). Als Testmarkt bietet sich ein regionaler Testmarkt an, der dem Unternehmen bereits bekannt ist.

Des Weiteren ist über die **Segmentierung des Marktes** zu bestimmen. Hinsichtlich der Marktbearbeitung lassen sich zwei Strategien unterscheiden (Becker 2006, S. 238ff.), die Massenmarktstrategie und die Marktsegmentierungsstrategie:

- *Massenmarktstrategie*: Bei der Massenmarktstrategie erfolgt keinerlei Differenzierung im Rahmen der Marktbearbeitung. Das Ziel besteht in einer allgemeinen Bedürfnisbefriedi-

gung. Mit der Massenmarktstrategie wird also den Bedürfnissen eines Durchschnittskäufers entsprochen. Es soll eine möglichst hohe Anzahl potentieller Kunden erreicht werden.

- *Marktsegmentierungsstrategie:* Wird eine Marktsegmentierungsstrategie verfolgt, erfolgt die Marktbearbeitung differenziert. Das Ziel besteht hier in der speziellen Bedürfnisbefriedigung. Identifizierte Segmente werden mit auf sie zugeschnittenen Marktbearbeitungskonzepten bearbeitet.

Ist ein Markt hinsichtlich der Kundenbedürfnisse sehr heterogen, ist die Segmentierung eine wichtige Maßnahme. Durch die Segmentierung können innerhalb des Marktes homogene Gruppen gebildet werden, die mit einem einheitlichen Markteinführungskonzept bearbeitet werden. Zur Segmentierung bietet sich eine Vielzahl von Kriterien an, die sich im B2B- und B2C-Bereich stark unterscheiden. Eine Übersicht zeigt Tabelle 5.

Kriterien	B2B	B2C
demographisch	Firmensitz Dauer der Geschäftsbeziehung	Geschlecht Alter Familienstand Wohnort
sozioökonomisch	Umsatz Branche	Einkommen Bildung Beruf
Persönlichkeit	---	Lebensstil Einstellungen Interessen
Nutzen	Preisnutzen Qualitätsnutzen Imagenutzen Servicenutzen	Preisnutzen Qualitätsnutzen Imagenutzen Servicenutzen
Kaufverhalten	Vertriebswegewahl Kaufhäufigkeit Preissensitivität Informationsverhalten	Einkaufsstättenwahl Produktwahl Kaufhäufigkeit Preissensitivität Informationsverhalten

Tabelle 5: Segmentierungskriterien für B2B- und B2C-Märkte im Überblick
(in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2006)

Empfohlen wird eine Segmentierung nach dem Nutzen. Diese sollte bereits zu Beginn des Innovationsprozesses erfolgen, um die Nutzenanforderungen der verschiedenen Gruppen auch in Produktmerkmale umwandeln zu können (Cooper 2002, S. 333). Häufig kommt für eine Segmentierung die Methodik der Clusteranalyse zur Anwendung (vgl. hierzu Homburg/Krohmer 2006, S. 371ff.).

Es ist nicht ausreichend, Segmente zu bilden und sie mit differenzierten Maßnahmen zu bearbeiten, sondern es ist auch vor der Markteinführung abzuschätzen, wie hoch die Bedeutung einzelner Segmente ist. Es gilt also, eine **Priorisierung der Segmente** vorzunehmen. Wichtige Segmente sollten mit einer höheren Priorität bearbeitet werden. Segmente von besonderer Bedeutung können z.B. solche sein, die besonders attraktive Marktbedingungen aufweisen (z.B. hohes Marktpotential, hohes Marktwachstum oder geringe Wettbewerbsintensität). Auch Segmente mit attraktiven Kunden (z.B. Kunden mit hoher Zahlungsbereitschaft) können eine besondere Bedeutung für den Erfolg der Markteinführung haben.

Darüber hinaus können spezielle Kundengruppen von hoher Relevanz sein. In diesem Rahmen lassen sich Referenzkunden und besonders innovative Kunden (Innovatoren) anführen (vgl. hierzu Rogers 2003, S. 267ff.):

- *Referenzkunden:* Referenzkunden agieren als Meinungsführer und haben dadurch Einfluss auf andere Personen bzw. Personengruppen.
- *Innovatoren:* Als Innovatoren werden (potentielle) Kunden bezeichnet, die besonders aufgeschlossen gegenüber Neuem sind. Durch ihren Produktkauf, der kurze Zeit nach der Markteinführung stattfindet, beschleunigen sie die Vermarktung des Produktes. Im Allgemeinen suchen sie aktiver als andere Käufer nach Informationen und sind dementsprechend auch vor anderen Personen über das neue Produkt informiert. Oftmals verfügen diese Personen über ein höheres Bildungsniveau und ein höheres Einkommen. Sie geben Informationen an andere Nachfrager weiter und sorgen so für eine schnellere Verbreitung des Produktes im Markt.

Im Rahmen der Markteinführung ist also auch darüber zu entscheiden, in welchem Ausmaß eine **Fokussierung auf Referenzkunden und Innovatoren** erfolgen soll. Insbesondere bei sehr innovativen und auch sehr risikoreichen Produkten ist eine Fokussierung der Markteinführungsmaßnahmen auf Referenzkunden und Innovatoren wichtig, da sie eine positive Ausstrahlung auf die übrigen Kundengruppen haben. Sie sollten bereits früh in den Vermarktungsprozess eingebunden und über besondere Kommunikationsmaßnahmen angesprochen werden.

4.2 Ergebnisse der Studie zur Festlegung von Markt und Zielgruppe

Die Analyse der vorliegenden Stichprobe zeigt, wie die Marktbearbeitung in der Unternehmenspraxis umgesetzt wird (vgl. Tabelle 6). Auffallend ist, dass sowohl die Breite der Marktabdeckung als auch die Segmentierung des Marktes zwischen den betrachteten Produktgruppen nicht variieren. Unterschiede zeigen sich jedoch hinsichtlich der Priorisierung der Segmente und der Fokussierung auf Referenzkunden bzw. Innovatoren. So werden die Marktsegmente für Produkte des Konsumgüterbereiches sehr viel stärker priorisiert als die für Produkte des Industriegüterbereiches. Umgekehrt greifen Anbieter von B2B-Produkten stärker auf Referenzkunden oder Innovatoren zurück als Anbieter von B2C-Produkten.

Auch ein Vergleich der Produktklassen nach ihrer Neuheit deckt Unterschiede in der Umsetzung der Marktbearbeitung auf. So werden für Produkte, die für die Kunden neu sind (Repositionierungen und Weltneuheiten), tendenziell eine stärkere Segmentpriorisierung sowie eine stärkere Fokussierung vorgenommen.

	gesamt	B2B	B2C	
Breite der Marktabdeckung	4,40	4,46	4,17	
Segmentierung des Marktes	4,68	4,57	5,05	
Priorisierung der Segmente	4,79	4,62*	5,39*	
Fokussierung auf Referenzkunden/Innovatoren	4,13	4,41*	3,12*	
Anmerkungen:				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Messung der Faktoren über siebenstufige Likert-Skala, bei der höhere Werte jeweils höhere Ausprägungen der Faktoren darstellen ▪ signifikante Unterschiede der Mittelwerte zwischen B2B und B2C mit * gekennzeichnet (Überprüfung mittels t-Test, $p=0,05$) 				
	Modifikationen	neue Produktlinien	Repositionierungen	Weltneuheiten
Breite der Marktabdeckung	4,46 ^a	4,00 ^a	4,63 ^a	4,37 ^a
Segmentierung des Marktes	4,25 ^a	4,50 ^a	4,96 ^a	4,99 ^a
Priorisierung der Segmente	4,11 ^a	4,81 ^{ab}	5,02 ^b	5,28 ^b
Fokussierung auf Referenzkunden/Innovatoren	3,08 ^a	3,94 ^b	4,50 ^{bc}	5,00 ^c
Anmerkungen:				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Messung der Faktoren über siebenstufige Likert-Skala, bei der höhere Werte jeweils höhere Ausprägungen der Faktoren darstellen ▪ Überprüfung der Unterschiedlichkeit der Mittelwerte mittels ANOVA, Post-hoc-Test nach Duncan ($p=0,05$); Mittelwerte mit gleichem Buchstaben nicht signifikant verschieden; Mittelwerte der untersten Bandbreite mit a bezeichnet, die der nächst höheren mit b usw. 				

Tabelle 6: Festlegung von Markt und Zielgruppe in der Unternehmenspraxis

Durch eine Untersuchung der Erfolgsauswirkungen der Maßnahmen werden die Segmentierung des Marktes (Korrelation 0,16), die Priorisierung dieser Segmente (Korrelation 0,30) sowie eine Fokussierung auf Referenzkunden bzw. Innovatoren (Korrelation 0,17) für die gesamte Stichprobe als Erfolgsfaktoren der Markteinführung identifiziert. Besonderheiten zwischen B2B- und B2C-Bereich finden sich hinsichtlich der Segmentierung, die bei B2C-Produkten im Gegensatz zu B2B-Produkten (Korrelation 0,15) keine signifikante Wirkung auf den Erfolg hat. Ohne Effekt auf den Erfolg bleibt die Breite der Marktabdeckung: Weder in der Gesamtstichprobe noch in den Teilstichproben existiert ein signifikanter Zusammenhang.

4.3 Checkliste zur Festlegung von Markt und Zielgruppe

Im Folgenden werden Market-Launch-Excellence-Kriterien aufgezeigt, die sich auf die Festlegung von Markt und Zielgruppe beziehen. Sie ermöglichen, ein Projekt in Bezug auf dieses Entscheidungsfeld zu analysieren (vgl. Tabelle 7).

	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Breite des abzudeckenden Marktes							
Das Unternehmen verfügt über detaillierte Informationen über den zu bearbeitenden Markt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die verschiedenen Marktstrategien (ganzer Markt, Teilmarkt bzw. Nische) sind sorgfältig gegeneinander abgewogen worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Segmentierung des Marktes							
Es ist eine greifbare Kundensegmentierung für das Produkt entwickelt worden, die Gruppen aufzeigt, die sich im Verhalten klar unterscheiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Markteinführungsmaßnahmen sind differenziert auf die Bedürfnisse der verschiedenen Segmente ausgerichtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Priorisierung der Segmente							
Die Attraktivität der verschiedenen Segmente ist bestimmt worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Der Einsatz der Ressourcen für die Markteinführung orientiert sich an der Attraktivität der verschiedenen Segmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Fokussierung auf Referenzkunden und Innovatoren							
Referenzkunden und innovative Kunden sind identifiziert worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Im Rahmen der Markteinführung erfolgt eine Fokussierung auf Referenzkunden und innovative Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 7: Checkliste zur Festlegung von Markt und Zielgruppe

5 Der Marketing-Mix

5.1 Entscheidungen bezüglich des Marketing-Mix

Zentraler Bestandteil der Markteinführung ist der Marketing-Mix. Durch den Marketing-Mix sollen die Nachfrager zum Erstkauf animiert werden, um das Produkt auszuprobieren. Innerhalb des Marketing-Mix sind

- übergreifende Marketing-Mix-Maßnahmen,
- Maßnahmen im Rahmen des Kommunikationsmanagements,
- Maßnahmen im Rahmen des Vertriebsmanagements,
- Maßnahmen im Rahmen des Preismanagements sowie
- Maßnahmen im Rahmen des Produktmanagements

festzulegen. Es gilt, alle Instrumente aufeinander abzustimmen, um den potentiellen Kunden ein einheitliches Markteinführungskonzept zu bieten. Grundlage für den Marketing-Mix sollten zuverlässige Markt- und Kundeninformationen sein, die dazu dienen, das Marketing an die Zielgruppe anzupassen.

Übergreifende Marketing-Mix-Maßnahmen betreffen die Höhe der Investitionen, d.h. die Intensität der Maßnahmen, sowie das Ausmaß der Zielgruppenadäquanz der Maßnahmen, d.h. inwieweit die Maßnahmen auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten sind. Intensive Maßnahmen sind wichtig, um zum einen möglichst viele potentielle Kunden zu erreichen sowie zum anderen diese potentiellen Kunden häufig zu erreichen. So kann eine schnelle Verbreitung des Produktes im Markt gefördert werden. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Maßnahmen auf die jeweilige Zielgruppe (bzw. die jeweiligen Zielgruppen) ausgerichtet sind, um eine aufmerksamere Wahrnehmung zu gewährleisten. Durch die Zielgruppenadäquanz erfolgt damit eine wirkungsvollere Ansprache der potentiellen Kunden.

Maßnahmen im Rahmen des **Kommunikationsmanagements** spielen eine besondere Rolle bei der Markteinführung eines neuen Produktes (vgl. hierzu auch Kapitel 3). Durch kommunikationsbezogene Maßnahmen wird im Markt ein Bewusstsein für das neue Produkt geschaffen, das sich auf die Anzahl der Versuchskäufe auswirkt. Insbesondere zu Beginn der Markteinführung ist also eine intensive Kommunikation zu empfehlen.

Im Mittelpunkt der Kommunikation sollte die Vermittlung des Produktnutzens stehen, d.h. die

Vorteile des Neuproduktes für die Kunden (vgl. hierzu auch Abschnitt 2.2) sollten hervorgehoben werden. Beim funktionalen Vorteil bietet es sich beispielsweise an, die Anwendung konkret aufzuzeigen und dabei mögliche Verbesserungen von Gewohnheiten oder Abläufen durch die Produktnutzung zu vermitteln. Kostenbezogene Vorteile können z.B. durch die Darstellung von Einsparungsmöglichkeiten in der Produktnutzung (z.B. geringer Energieverbrauch) dargelegt werden.

Wird aus Kundensicht eine hohe Unsicherheit mit dem Produkt verbunden (vgl. hierzu auch Abschnitt 2.3), so sollte durch die Kommunikation auch eine Reduzierung dieser Unsicherheit angestrebt werden. Hierzu kann z.B. ein Schwerpunkt der Kommunikationsinhalte darauf gelegt werden, die Zuverlässigkeit des Produktes herauszustellen. Darüber hinaus bieten sich Instrumente der Verkaufsförderung an. In diesem Zusammenhang können beispielsweise Garantien bzw. Umtausch-/Rückgaberechte oder auch Testergebnisse betont werden, die den Kunden ein Gefühl der Sicherheit ermöglichen. Auch der Einsatz von Produkttests (z.B. über Produktproben) kann helfen, Kaufhemmungen der Kunden zu überwinden.

Neben der Kommunikation, die sich vom Unternehmen an die Kunden richtet, kann auch die Kommunikation, die von diesen ausgeht, angeregt werden. Zum einen sind hier Maßnahmen zu empfehlen, die die Kontaktaufnahme der Kunden mit dem Unternehmen erleichtern. Die Informationssuche der Kunden kann z.B. durch eine Hotline, Informationsbroschüren oder eine Internetseite gefördert werden. Auf diesem Weg kann Fragen oder Unsicherheit auf Kundenseite begegnet werden. Zum anderen sollte die Kommunikation zwischen den Käufern angeregt werden. Der Informationsaustausch kann durch den Einsatz von Referenzkunden oder die Ansprache von Innovatoren (vgl. hierzu Kapitel 4) gestärkt werden, die als Informationsquelle für andere potentielle Kunden dienen und so die Kommunikation im Markt unterstützen.

Im Rahmen des **Vertriebsmanagements** sind die geeigneten Vertriebswege für das neue Produkt zu wählen. Die Entscheidung über die Vertriebswege ist zum einen vom Produkt und dem Markt, in den es eingeführt werden soll, abhängig, zum anderen auch von den bereits genutzten Vertriebskanälen des Unternehmens.

Grundsätzlich bieten sich zwei verschiedene Vertriebsstrategien für das Unternehmen an, der direkte Vertrieb und der indirekte Vertrieb. Beide Strategien können auch miteinander kombiniert werden. Der indirekte Vertrieb unterscheidet sich vom direkten Vertrieb darin, dass

unternehmensexterne Vertriebspartner eine wesentliche akquisitorische Funktion bei der Vermarktung der Produkte übernehmen (Homburg/Krohmer 2006, S. 873). Der direkte Vertrieb bietet gegenüber dem indirekten Vertriebsweg eine höhere Kundennähe sowie eine bessere Möglichkeit der Kontrolle. Allerdings ist er auch mit einem höheren Ressourceneinsatz verbunden.

Maßgeblich für die Wahl einer Strategie ist zum einen das neue Produkt selbst. Bei Produkten mit niedrigem monetären Wert sowie einer geringen Komplexität bietet sich eher der indirekte Vertriebsweg an, da der direkte Vertrieb mit unverhältnismäßig hohen Kosten verbunden sein kann. Auch die Zahl der Kunden ist entscheidend. Eine sehr hohe Anzahl an Kunden spricht für indirekten Vertrieb, während der direkte Vertriebsweg bei der Bearbeitung eines kleinen Kundenkreises effizient sein kann (Homburg/Krohmer 2006, S. 873f.). Des Weiteren spielen die bereits genutzten Vertriebskanäle des Unternehmens eine Rolle. Mögliche Synergien sollten hier genutzt werden, da es unter Umständen sehr hohe Investitionen erfordert, neue Vertriebswege aufzubauen und neue Vertriebspartner zu gewinnen.

Zentrale Entscheidungen ergeben sich im Rahmen des **Preismanagements** (vgl. hierzu auch Homburg/Jensen/Schuppar 2004). Dem Pricing kommt eine hohe Bedeutung zu, da die Wahl eines zu hohen oder zu niedrigen Preises zum Misserfolg des Produktes führen kann. Vor der Markteinführung ist festzusetzen, ob das Produkt im Hoch-, Mittel- oder Niedrigpreissegment positioniert werden soll. Hieraus ergeben sich zwei konträre Strategien, die Skimmingstrategie sowie die Penetrationsstrategie (Cooper 2002, S. 341f.; Homburg/Krohmer 2006, S. 670f.; Kleinschmidt/Geschka/Cooper 1996, S. 205; Vahs/Burmester 2005, S. 274f.).

- *Skimmingstrategie:* Wird die Skimmingstrategie verfolgt, so wird das Neuprodukt zunächst zu einem hohen Preis eingeführt, der dann sukzessive gesenkt wird. Das Ziel besteht darin, bestehende Zahlungsbereitschaften der Kunden abzuschöpfen und so schnell eine Amortisation der Kosten zu realisieren. Bei Anwendung dieser Strategie wird zwar nur eine relativ geringe Stückzahl abgesetzt, dies aber mit einem hohen Stückgewinn. Skimming bietet sich insbesondere bei nicht preissensiblen Kunden an. Auch bei bestehendem Schutz vor Wettbewerbsreaktionen (z.B. durch Patente) kann diese Strategie empfohlen werden.
- *Penetrationsstrategie:* Bei der Penetrationsstrategie erfolgt die Markteinführung des Produktes zu einem niedrigen Preis, der im Zeitablauf erhöht wird. Hierbei wird das Ziel ei-

ner schnellen Marktdurchdringung und damit der Gewinnung hoher Marktanteile verfolgt. Bei dieser Strategie wird eine hohe Stückzahl an Produkten abgesetzt, allerdings mit niedrigem Stückgewinn. Penetration sollte insbesondere bei preissensiblen Käufern oder hohem Kostensenkungspotential angewendet werden. Zu empfehlen ist diese Strategie auch dann, wenn Wettbewerber durch niedrige Preise erfolgreich abgeschreckt werden können.

Einerseits ist die Skimmingstrategie aus psychologischer Sicht günstiger als die Penetrationsstrategie, da eine Preissenkung von den Käufern positiver aufgenommen wird als eine Preissteigerung. Andererseits kann es aber auch zu negativen Effekten kommen, wenn Nachfrager den Preispfad vorhersehen und als Folge ihren Kauf immer weiter in die Zukunft verschieben. Grundsätzlich kann keine der beiden Strategien als überlegen bezeichnet werden. Die Wahl einer Strategie ist abhängig von der jeweiligen Situation des Unternehmens, beispielsweise der finanziellen Kapazität, der Preissensibilität der Kunden sowie dem Wettbewerbsverhalten (vgl. hierzu Cooper 2002, S. 342).

Erfolgt die Markteinführung in einem heterogenen Markt, in dem die Käufergruppen stark unterschiedliche Zahlungsbereitschaften haben, kann auf Preisdifferenzierung zurückgegriffen werden, um möglichst viele Käufer zu erreichen. Von Preisdifferenzierung wird gesprochen, wenn das Angebot des gleichen Produktes in verschiedenen Käufergruppen zu unterschiedlichen Preisen erfolgt. Besondere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die zeitliche Preisdifferenzierung, bei der der Preis in Abhängigkeit des Kaufzeitpunktes variiert. Durch einen Einführungsrabatt gegenüber Kunden oder auch Vertriebspartnern, der über einen bestimmten Zeitraum gewährt wird, kann der Absatz angekurbelt werden. Allerdings besteht die Gefahr sinkenden Absatzvolumens nach der Anhebung des Preises auf das eigentlich angestrebte Niveau. Auch kann die Preiserhöhung zur Verärgerung von Kunden bzw. Vertriebspartnern führen.

Innerhalb des **Produktmanagements** sind insbesondere Entscheidungen zum Varianten- und Markenmanagement zu treffen. Innerhalb des Variantenmanagements geht es zum einen um die Anzahl und zum anderen um das Timing der Produktvarianten. Bezüglich des Markenmanagements ist über die Markierung des Produktes zu entscheiden.

Das Angebot von Produktvarianten ist insbesondere bei der Bearbeitung verschiedener Segmente mit stark unterschiedlichen Bedürfnissen relevant. Zu bestimmen ist zum einen, wie viele Varianten angeboten werden. Mehrere Varianten eines Produktes bieten die Möglich-

keit, verschiedene Zielgruppen anzusprechen, sowie die Chance, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Allerdings steigt die Komplexität von Produktion und Vermarktung der Varianten mit ihrer Anzahl. Zum anderen muss über den Zeitpunkt der Einführung der Varianten entschieden werden. Im Hinblick auf das Timing der Varianteneinführung können eine simultane oder sequentielle Einführung gewählt werden. Werden die Varianten gleichzeitig (simultan) in den Markt eingeführt, realisiert man eine sehr breite Ansprache des Marktes und unterstützt so die schnelle Verbreitung des Produktes. Für eine sequentielle Einführung hingegen spricht die Begrenzung des Risikos, da Fehler bei der Einführung der ersten Variante bei weiteren Varianten behoben werden können. Außerdem stellt das Unternehmen so sicher, dass das Produkt im Zeitablauf „im Gespräch“ bleibt und somit permanent Aufmerksamkeit erfährt.

Des Weiteren ist die Markierung des Produktes zu bestimmen (vgl. hierzu auch Homburg/Richter 2003). Dem Unternehmen bieten sich drei Alternativen: die Einführung des Neuproduktes mit einer neuen Marke, mit einer bestehenden Marke sowie ohne Markierung. Bei Verwendung einer neuen Marke ist insbesondere darauf zu achten, dass die Marke gut zu dem Produkt passt. Wird auf eine bereits bestehende Marke zurückgegriffen, so sind das Image der Marke (z.B. hohe Qualität) sowie der Fit der Marke mit dem neuen Produkt wichtig. Die Vorteile, die sich aus der Verwendung einer Marke mit einem positiven Image ergeben, liegen in der Übertragung der positiven Markenbeurteilung auf das neue Produkt und in der Vereinfachung der Kaufentscheidung für die Kunden (Homburg/Krohmer 2006, S. 643f.). Die Marke dient also zur Reduzierung des Kaufrisikos und damit zur Steigerung der Kaufbereitschaft.

Die wichtigsten Elemente der Markierung sind der Markenname sowie das Markenzeichen. Ein „guter“ Markenname sollte leicht artikulierbar, gut zu erinnern, unterscheidungskräftig, kohärent mit der angestrebten Markenpositionierung sowie rechtlich schutzfähig sein. Bei der Gestaltung des Markenzeichens sollte auf leichte Interpretierbarkeit, Kontrastreichtum, Dynamik, Prägnanz, Einzigartigkeit sowie Zeitlosigkeit geachtet werden (Homburg/Richter 2003, S. 29).

5.2 Ergebnisse der Studie zum Marketing-Mix

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Analysen zum Marketing-Mix aufgezeigt. Zunächst wird aufgezeigt, wie die Marketing-Mix-Maßnahmen in der Unternehmenspraxis umgesetzt werden.

Tabelle 8 zeigt die Entscheidungen bezüglich der Vertriebsstrategie innerhalb der Stichprobe. Interessant erscheint hier die Gegenüberstellung von Industrie- und Konsumprodukten. Für B2B-Güter, die in der Regel eine höhere Komplexität als Konsumgüter aufweisen und für einen kleineren Kundenkreis produziert werden, fällt die Entscheidung eher zu Gunsten des direkten Vertriebs aus. Konsumgüter hingegen werden mehrheitlich indirekt vertrieben.

	direkt	indirekt	direkt und indirekt
gesamt	30%	24%	46%
B2B	32%	13%	55%
B2C	23%	64%	13%
Modifikationen	21%	28%	51%
neue Produktlinien	27%	23%	50%
Repositionierungen	32%	26%	42%
Weltneuheiten	39%	19%	42%

Tabelle 8: Vertriebsstrategien in der Unternehmenspraxis

Im Hinblick auf das Timing der Produktvarianten kann festgestellt werden, dass sowohl die simultane als auch die sequentielle Einführung in der Unternehmenspraxis stark verbreitet sind (vgl. Tabelle 9). In der Gesamtstichprobe werden die beiden Möglichkeiten etwa gleich stark genutzt. Besonderheiten zeigen sich bei Konsumgütern sowie Modifikationen, bei denen etwas stärker auf die simultane Einführung der Produktvarianten zurückgegriffen wird.

	simultan	sequentiell
gesamt	54%	46%
B2B	52%	48%
B2C	65%	35%
Modifikationen	63%	37%
neue Produktlinien	57%	43%
Repositionierungen	52%	48%
Weltneuheiten	45%	55%

Tabelle 9: Timing der Produktvarianten in der Unternehmenspraxis

Die Häufigkeit der Markierungsalternativen zeigt Tabelle 10. Es ist ersichtlich, dass neue Produkte in der Unternehmenspraxis mehrheitlich markiert werden. Bei Konsumgütern wird dabei in den meisten Fällen auf bestehende Marken zurückgegriffen. Ein ähnliches Bild zeigt sich für Modifikationen, die überwiegend über bestehende Marken eingeführt werden.

	neue Marke	bestehende Marke	keine Marke
gesamt	41%	53%	6%
B2B	49%	44%	7%
B2C	10%	87%	3%
Modifikationen	21%	73%	6%
neue Produktlinien	45%	52%	3%
Repositionierungen	44%	49%	7%
Weltneuheiten	57%	37%	6%

Tabelle 10: Markenstrategien in der Unternehmenspraxis

Tabelle 11 zeigt die Umsetzung weiterer Marketing-Mix-Maßnahmen für die gesamte Stichprobe und die verschiedenen Produktgruppen. Auf Gesamtebene sind die hohen Ausprägungen für die Vermittlung des Produktvorteils sowie für die markenbezogenen Aspekte auffallend. Ein Vergleich von Industrie- und Konsumgütern macht deutlich, dass die Reduzierung des Produktrisikos bei Industriegütern stärker ausgeprägt ist. Zu vermuten ist, dass hier aufgrund der höheren Komplexität und des häufig höheren finanziellen Risikos des Produktes in stärkerem Ausmaß auf dieses Instrument zurückgegriffen wird. Bezüglich der Markenstärke zeigt sich ein umgekehrtes Bild. Diese ist bei Konsumgütern wesentlich stärker ausgeprägt. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass Marken im Allgemeinen für private Käufer eine sehr viel höhere Bedeutung haben als für organisationale Käufer.

Ein Vergleich der Neuheitsklassen ergibt ebenfalls nur wenige Unterschiede. Es ist erkennbar, dass bei Repositionierungen und Weltneuheiten intensivere Marketingmaßnahmen ergriffen werden, was sich auf die Neuheit dieser Produkte für die Kunden zurückführen lässt. Intensive Maßnahmen sind folglich notwendig, um einen hohen Bekanntheitsgrad im Markt zu erreichen. Auch die Vermittlung des Produktvorteils wird in diesen Produktgruppen stärker durchgeführt, was ebenfalls durch die Neuheit dieser Produkte für die Kunden erklärt werden kann: Um die Akzeptanz dieser unbekannteren Produkte zu fördern, wird ihre Vorteilhaftigkeit stärker betont.

	gesamt	B2B	B2C	
Übergreifende Marketing-Mix-Maßnahmen				
Intensität der Marketing-Mix-Maßnahmen	4,44	4,48	4,31	
Zielgruppenadäquanz der Marketing-Mix-Maßnahmen	5,11	5,12	5,08	
Maßnahmen im Rahmen des Kommunikationsmanagements				
Vermittlung des Produktvorteils	5,92	5,93	5,90	
Reduzierung des Produktrisikos	4,02	4,41*	2,65*	
Maßnahmen im Rahmen des Preismanagements				
Preisniveau	2,34	2,35	2,31	
Maßnahmen im Rahmen des Produktmanagements				
Markenstärke	5,86	5,61*	6,29*	
Fit zwischen Produkt und Marke	6,24	6,11	6,47	
Anmerkungen:				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Messung der Faktoren über dreistufige (Preisniveau) bzw. siebenstufige Likert-Skalen (alle übrigen Faktoren), bei denen höhere Werte jeweils höhere Ausprägungen der Faktoren darstellen ▪ signifikante Unterschiede der Mittelwerte zwischen B2B und B2C mit * gekennzeichnet (Überprüfung mittels t-Test, p=0,05) 				
	Modifikationen	neue Produktlinien	Repositionierungen	Weltneuheiten
Übergreifende Marketing-Mix-Maßnahmen				
Intensität der Marketing-Mix-Maßnahmen	4,03 ^a	3,78 ^a	4,92 ^b	4,86 ^b
Zielgruppenadäquanz der Marketing-Mix-Maßnahmen	4,92 ^a	4,93 ^a	5,29 ^a	5,25 ^a
Maßnahmen im Rahmen des Kommunikationsmanagements				
Vermittlung des Produktvorteils	5,76 ^b	5,28 ^a	6,22 ^c	6,23 ^c
Reduzierung des Produktrisikos	3,64 ^a	4,27 ^a	4,26 ^a	4,08 ^a
Maßnahmen im Rahmen des Preismanagements				
Preisniveau	2,32 ^a	2,27 ^a	2,49 ^a	2,27 ^a
Maßnahmen im Rahmen des Produktmanagements				
Markenstärke	5,92 ^a	5,48 ^a	6,13 ^a	5,71 ^a
Fit zwischen Produkt und Marke	6,23 ^a	5,80 ^a	6,48 ^a	6,35 ^a
Anmerkungen:				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Messung der Faktoren über dreistufige (Preisniveau) bzw. siebenstufige Likert-Skalen (alle übrigen Faktoren), bei denen höhere Werte jeweils höhere Ausprägungen der Faktoren darstellen ▪ Überprüfung der Unterschiedlichkeit der Mittelwerte mittels ANOVA, Post-hoc-Test nach Duncan (p=0,05); Mittelwerte mit gleichem Buchstaben nicht signifikant verschieden; Mittelwerte der untersten Bandbreite mit a bezeichnet, die der nächst höheren mit b usw. 				

Tabelle 11: Marketing-Mix in der Unternehmenspraxis

Die vorliegende Studie belegt, dass intensives Marketing (Korrelation 0,32) sowie eine zielgruppengerechte Abstimmung der Maßnahmen (Korrelation 0,21) sich positiv auf den Erfolg des Neuproduktes auswirken. Während ein Vergleich von B2B- und B2C-Bereich für die Intensität keine deutlichen Unterschiede zeigt (Korrelation 0,33 bzw. 0,32), hat die Zielgruppenadäquanz für Konsumgüter (Korrelation 0,46) eine stärkere Bedeutung als für Industriegü-

ter (Korrelation 0,15). Eine mögliche Erklärung hierfür ist die Beschaffenheit der Märkte: Konsumgütermärkte sind im Allgemeinen sehr viel größer als Industriegütermärkte, gleichzeitig sind die Kundenbeziehungen weniger intensiv. Auch die starke Wettbewerbsintensität in vielen Konsumgütermärkten kann in diesem Zusammenhang angeführt werden. Vor diesem Hintergrund erfordern Konsumgüter eine stärker zielgruppengerechte Ausgestaltung der Marketingmaßnahmen, um die potentiellen Käufer zu erreichen.

Weitere Faktoren, deren Erfolgsauswirkungen in der Gesamtstichprobe belegt werden können, sind die Vermittlung des Produktvorteils (Korrelation 0,28) und der Fit zwischen Produkt und Marke (Korrelation 0,25). Eine Gegenüberstellung von Konsum- und Industriegütern kommt zu dem Resultat, dass diese Erfolgsfaktoren nur bei Industriegütern Relevanz haben. So zeigen sich für B2B-Produkte eine Korrelation von 0,35 für die Vorteilsvermittlung und eine Korrelation von 0,24 für den Fit zwischen Produkt und Marke. Darüber hinaus hat auch die Risikoreduzierung im Rahmen der Kommunikation einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg von Industriegütern (Korrelation 0,16). Die höhere Bedeutung der Kommunikation für Industriegüter kann dadurch erklärt werden, dass diese in der Regel eine hohe Komplexität aufweisen und deshalb nicht auf den ersten Blick eingeschätzt werden können, so dass die Kommunikation gezielt dazu eingesetzt wird, die positive Wahrnehmung des Produktes zu fördern.

Weitere analysierte Faktoren bleiben sowohl in der Gesamtstichprobe als auch in den B2B- und B2C-Stichproben ohne Einfluss auf den Erfolg. Hierbei handelt es sich um das Preisniveau und die Markenstärke.

5.3 Checkliste zum Marketing-Mix

In Tabelle 12 werden Kriterien aufgezeigt, die herangezogen werden können, um den Entwicklungsstand einer Markteinführung im Hinblick auf den Marketing-Mix zu bewerten. Betrachtet werden dabei instrumentenübergreifende Maßnahmen sowie Maßnahmen innerhalb des Kommunikations-, Vertriebs-, Preis- und Produktmanagements.

	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Übergreifende Marketing-Mix-Maßnahmen							
Die Marketing-Mix-Maßnahmen werden mit einer ausreichenden Intensität durchgeführt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Marketing-Mix-Maßnahmen sind auf die Bedürfnisse der Zielgruppe(n) zugeschnitten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Maßnahmen im Rahmen des Kommunikationsmanagements							
Die Kommunikationsmaßnahmen stellen die Vorteile des Produktes klar heraus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Kommunikationsmaßnahmen reduzieren das Kaufrisiko deutlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Maßnahmen im Rahmen des Vertriebsmanagements							
Für das Produkt sind die passenden Vertriebswege gewählt worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bei der Wahl der Vertriebswege wurden eventuelle Synergien berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Maßnahmen im Rahmen des Preismanagements							
Die Vor- und Nachteile der Penetrations- und Skimmingstrategie sind sorgfältig gegeneinander abgewogen worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es ist geprüft worden, inwieweit spezielle Konditionen zum Zeitpunkt der Markteinführung den Erfolg fördern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Maßnahmen im Rahmen des Produktmanagements							
Für die Markierung des Produktes ist eine Marke mit einem positiven Image gewählt worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Für die Markierung des Produktes ist eine Marke mit einem hohen Fit zum Produkt gewählt worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 12: Checkliste zum Marketing-Mix

6 Die internen Rahmenbedingungen

6.1 Entscheidungen bezüglich der internen Rahmenbedingungen

Eine Reihe interner Rahmenbedingungen kann die Markteinführung eines neuen Produktes unterstützen. In diesem Zusammenhang lassen sich Aspekte hinsichtlich

- der Festlegung von Zuständigkeiten,
- der Vorbereitung der Markteinführung,
- der Rolle des Top-Managements und
- der Rolle der Mitarbeiter

anführen. Von besonderer Wichtigkeit ist die **Festlegung von Zuständigkeiten**. Zunächst ist die organisatorische Verankerung der Markteinführung im Unternehmen zu bestimmen, d.h. es ist festzulegen, wer für die Markteinführung verantwortlich ist und übergreifend über alle beteiligten Abteilungen die Koordination der Aktivitäten übernimmt. Dem Unternehmen bieten sich diesbezüglich zwei Alternativen an, die Verantwortungsübernahme durch einen Markteinführungsmanager (eine einzelne Person) oder durch ein Markteinführungsteam (mehrere Personen, auch funktionsübergreifend). Dabei kann die Markteinführung jeweils als primäre bzw. ausschließliche oder als zusätzliche Aufgabe erfüllt werden.

Festzulegen ist des Weiteren das Ausmaß der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit, d.h. das Ausmaß der Kooperation der am Markteinführungsprojekt beteiligten Abteilungen. Relevante Funktionsbereiche sind neben dem Marketing insbesondere Vertrieb, Kommunikation, F&E, Produktion sowie Logistik. Ein unzureichendes Ausmaß an Zusammenarbeit kann sich aus unterschiedlichen Zielen bzw. Mentalitäten und nicht klar geregelten Zuständigkeiten ergeben. Da die Zusammenarbeit der Abteilungen ein Erfolgsfaktor für das neue Produkt ist, sollte auf sie großer Wert gelegt werden. Hilfreich können die Bildung funktionsübergreifender Teams, die Sicherstellung eines regelmäßigen Informationsaustausches (z.B. im Rahmen regelmäßiger Meetings) sowie eine klare Aufgabenverteilung zwischen den Funktionsbereichen sein. Hervorzuheben ist an dieser Stelle die Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine Untersuchung von Homburg, Jensen und Klarmann (2005) konnte aufzeigen, dass diese Schnittstelle häufig in Unternehmen vernachlässigt wird, sich eine gute Zusammenarbeit in diesen Bereichen aber durchaus auszahlt.

Neben der internen Kooperation kann auch eine Kooperation mit externen Partnern erfolgen.

Hier kommen insbesondere Kunden sowie Vertriebspartner zum Tragen. Die Zusammenarbeit mit Kunden in der Phase der Markteinführung ist sinnvoll über die Einbeziehung von Referenzkunden, denen z.B. günstigere Konditionen oder die exklusive Verfügung über das Neuprodukt zugesichert werden, oder in Form von Fokusgruppen. Kundeneinbindung führt zu höherem Erfolg, wobei der Schwerpunkt auf bestimmten Kundengruppen liegen sollte. So sind insbesondere wirtschaftlich attraktive Kunden interessant (Homburg/Gruner 1996, S. 9ff.). Neben Kunden spielen auch Vertriebspartner, die im Rahmen des indirekten Vertriebs tätig werden (vgl. hierzu Kapitel 5), eine große Rolle. Eine Voraussetzung für den Erfolg des neuen Produktes ist seine Akzeptanz durch die Vertriebspartner und deren Engagement beim Verkauf. Bei Konsumgütern besteht die Gefahr, dass große Handelsunternehmen die Listung verweigern und damit eine schlechte Ausgangsposition für das Neuprodukt schaffen.

Von hoher Bedeutung ist die **Vorbereitung der Markteinführung**. Ein Markteinführungsprojekt erfordert aufgrund seiner Komplexität eine frühzeitige Planung. Es sollte nicht vernachlässigt werden, dass viele Entscheidungen, die früh im Innovationsprozess getroffen werden, starke Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Markteinführung haben können. Beispielhaft sei an dieser Stelle auf die Merkmale des neuen Produktes verwiesen (vgl. hierzu auch Kapitel 2). Dementsprechend sollte bereits im Verlauf des Innovationsprozesses die Markteinführung berücksichtigt werden, z.B. durch umfassende Marktforschung, die die notwendigen Daten zur Verfügung stellt, um die Markteinführung auf die Bedürfnisse der Zielkunden auszurichten (Cooper 2002, S. 100f.). Neben der extern gerichteten Planung sollte auch die interne Planung nicht vernachlässigt werden. So sind beteiligte Mitarbeiter frühzeitig auf die Markteinführung vorzubereiten und in das Projekt einzubinden („internes“ Marketing; Vahs/Burmester 2005, S. 268). Auch externe Partner sind bei der Planung zu berücksichtigen.

Zur Vorbereitung der am Projekt beteiligten Mitarbeiter gehört die Schulung dieser Personengruppen. Festzulegen sind Inhalt der Schulung, die Zielgruppe der Schulung sowie der Zeitplan zur Durchführung der Schulung (Lang 1997, S. 119). Die Zielgruppe der Schulung sollten insbesondere Mitarbeiter mit Kundenkontakt sein. Inhalt von Schulungen können die Eigenschaften des neuen Produktes sein, seine Stärken und Schwächen im Vergleich zu Wettbewerbsprodukten sowie Verkaufsargumente. Daneben bieten sich gerade bei technischen oder komplexen Produkten Produktpräsentationen an, die mit praktischen Übungen zur Produktanwendung kombiniert werden können.

Nicht zu unterschätzen ist die **Rolle des Top-Managements** im Rahmen eines Markteinführungsprojektes. Der Support des Top-Managements ist ein Erfolgsförderer und zeigt sich beispielsweise in einem starken Involvement in Entscheidungen über das Projekt, der permanenten Beaufsichtigung des Projektes (Böcker/Kotzbauer/Ott 1989, S. 13) sowie dem „Vorleben“ der hohen Bedeutung des Projektes für hierarchisch untergeordnete Ebenen.

Daneben hat das Top-Management die für das Projekt notwendigen Ressourcen bereitzustellen. In diesem Rahmen ist zum einen über finanzielle und zeitliche Ressourcen zu entscheiden. Zum anderen sind personelle Ressourcen freizusetzen. Hinsichtlich der personellen Ressourcen geht es um die Anzahl der beteiligten Mitarbeiter sowie die Qualität der eingesetzten Mitarbeiter (werden die besten Mitarbeiter für das Projekt ausgesucht?). Dass die Ressourcen eine entscheidende Rolle spielen, verdeutlicht folgendes Verhältnis: Die Ausgaben erfolgreicher Unternehmen für die Markteinführung sind mehr als sechsmal höher als die erfolgloser Unternehmen (Kleinschmidt/Geschka/Cooper 1996, S. 178).

Schließlich ist das Top-Management auch für die Schaffung adäquater Anreizsysteme für beteiligte Mitarbeiter und Manager zuständig. Anreizsysteme sollen sicherstellen, dass alle beteiligten Personen des Unternehmens sich für den Erfolg des Produktes einsetzen. Unterscheiden lassen sich finanzielle Anreize (z.B. Provisionen und Boni) sowie nicht-finanzielle Anreize (z.B. Beförderung, Lob und öffentliche Anerkennung).

Neben der Rolle des Top-Managements ist auch die **Rolle der Mitarbeiter** relevant für den Erfolg. Mitarbeiter, insbesondere die Vertriebsmitarbeiter, beeinflussen den Erfolg des Neuproduktes wesentlich. Nur mit ihrer Unterstützung lässt sich das Produkt erfolgreich verkaufen. Die Unterstützung hat dabei zwei Komponenten: Zum einen ist die Einstellung gegenüber dem Produkt wichtig, d.h. die Frage, inwieweit das Produkt akzeptiert wird. Zum anderen ist die Motivation, sich für den Erfolg des Produktes einzusetzen, eine entscheidende Größe, d.h. die Energie und Ausdauer, mit der der Mitarbeiter agiert, sowie die Intensität der Aktivitäten. Um sich die Unterstützung der Mitarbeiter zu sichern, sollte „internes“ Marketing betrieben werden (Cooper 2002, S. 350).

Auch die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern ist bedeutend, d.h. das Ausmaß von Konflikten bei der Zusammenarbeit. Konflikte sind kontraproduktiv und können das Engagement beeinflussen. Sie treten insbesondere zwischen verschiedenen Abteilungen auf und können aus inkompatiblen Zielen oder auch Machtkämpfen resultieren.

6.2 Ergebnisse der Studie zu den internen Rahmenbedingungen

Aus Tabelle 13 ist erkennbar, dass die Hauptverantwortung für Produkteinführungen meist auf der Teamebene angesiedelt ist. Seltener wird ein alleiniger Markteinführungsmanager eingesetzt. Auffallend ist, dass die Markteinführung sehr häufig nicht als primäre oder ausschließliche Aufgabe angesehen wird, sondern als zusätzliche Aufgabe im Tagesgeschäft anfällt. Dies gilt sowohl für die Auswertung der Gesamtstichprobe als auch für die Analysen der Teilstichproben: So werden beispielsweise auch Markteinführungsprojekte, die sich auf für das Unternehmen neue Produkte (neue Produktlinien und Weltneuheiten) beziehen und daher eine verstärkte Aufmerksamkeit erfordern sollten, meist als zusätzliche und nicht als primäre Aufgabe der verantwortlichen Personen ausgeführt. Dies lässt die Vermutung zu, dass die hohe Bedeutung von Markteinführungsprojekten oftmals unterschätzt wird. Unternehmen sollten sich in diesem Zusammenhang vergegenwärtigen, dass die Umsetzung der Markteinführung eine angemessene organisatorische Verankerung erfordert.

	Manager primär	Manager zusätzlich	Team primär	Team zusätzlich	sonstiges
gesamt	5%	30%	11%	50%	4%
B2B	4%	25%	15%	52%	4%
B2C	8%	46%	0%	43%	3%
Modifikationen	4%	39%	6%	45%	6%
neue Produktlinien	3%	38%	7%	49%	3%
Repositionierungen	7%	21%	19%	53%	0%
Weltneuheiten	6%	21%	14%	53%	6%

Tabelle 13: Verankerung der Markteinführung in der Unternehmenspraxis

Unter welchen internen Rahmenbedingungen Produkte in der Unternehmenspraxis eingeführt werden, wird aus Tabelle 14 ersichtlich. Auf Gesamtebene sind recht geringe Werte für das Ausmaß der externen Zusammenarbeit und die Anreizsetzung auffallend. Während das geringe Niveau der Kooperation mit externen Partnern darauf zurückgeführt werden kann, dass diese Maßnahme stärker von den Produkteigenschaften beeinflusst wird, können Anreize unabhängig vom Produkt eingesetzt werden. Die Unternehmenspraxis scheint die Bedeutung von Anreizen also noch nicht ausreichend erkannt zu haben.

	gesamt	B2B	B2C	
Festlegung von Zuständigkeiten				
Intensität der internen Zusammenarbeit	5,71	5,67	5,87	
Intensität der externen Zusammenarbeit	3,46	3,45	3,46	
Vorbereitung der Markteinführung				
Frühzeitigkeit der Planung	4,52	4,47	4,72	
Intensität der Schulung	4,83	5,11*	3,83*	
Rolle des Top-Managements				
Top-Management-Support	5,56	5,55	5,60	
Ressourcenausstattung	4,49	4,47	4,53	
Einsatz von Anreizen	3,74	3,77	3,64	
Rolle der Mitarbeiter				
Unterstützung durch die Mitarbeiter	5,18	5,17	5,20	
Konflikte während des Projektes	3,62	3,61	3,66	
Anmerkungen:				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Messung der Faktoren über siebenstufige Likert-Skala, bei der höhere Werte jeweils höhere Ausprägungen der Faktoren darstellen ▪ signifikante Unterschiede der Mittelwerte zwischen B2B und B2C mit * gekennzeichnet (Überprüfung mittels t-Test, $p=0,05$) 				
	Modifikationen	neue Produktlinien	Repositionierungen	Weltneuheiten
Festlegung von Zuständigkeiten				
Intensität der internen Zusammenarbeit	5,60 ^{ab}	5,23 ^a	6,02 ^b	5,85 ^b
Intensität der externen Zusammenarbeit	2,81 ^a	3,43 ^{ab}	3,88 ^b	3,77 ^b
Vorbereitung der Markteinführung				
Frühzeitigkeit der Planung	4,00 ^a	4,12 ^a	4,86 ^b	5,01 ^b
Intensität der Schulung	4,56 ^{ab}	4,25 ^a	5,19 ^b	5,14 ^b
Rolle des Top-Managements				
Top-Management-Support	5,40 ^{ab}	5,16 ^a	5,69 ^{ab}	5,84 ^b
Ressourcenausstattung	4,61 ^{ab}	4,04 ^a	4,36 ^{ab}	4,72 ^b
Einsatz von Anreizen	3,46 ^a	3,35 ^a	3,69 ^{ab}	4,29 ^b
Rolle der Mitarbeiter				
Unterstützung durch die Mitarbeiter	5,18 ^b	4,16 ^a	5,36 ^b	5,61 ^b
Konflikte während des Projektes	3,79 ^a	3,57 ^a	3,47 ^a	3,61 ^a
Anmerkungen:				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Messung der Faktoren über siebenstufige Likert-Skala, bei der höhere Werte jeweils höhere Ausprägungen der Faktoren darstellen ▪ Überprüfung der Unterschiedlichkeit der Mittelwerte mittels ANOVA, Post-hoc-Test nach Duncan ($p=0,05$); Mittelwerte mit gleichem Buchstaben nicht signifikant verschieden; Mittelwerte der untersten Bandbreite mit a bezeichnet, die der nächst höheren mit b usw. 				

Tabelle 14: Interne Rahmenbedingungen in der Unternehmenspraxis

Ein Vergleich von Industrie- und Konsumgütern zeigt, dass die Durchführung von Schulungen im B2B-Bereich sehr viel stärker verbreitet ist als im B2C-Bereich, was durch die höhere Komplexität von Industriegütern erklärt werden kann. Eine höhere Komplexität erfordert auch

stärkere Schulungen der Mitarbeiter, um ihnen die notwendigen Informationen über das Neuprodukt zu übermitteln.

Im Hinblick auf die Produktneuheitsklassen ergibt die Analyse, dass die betrachteten Maßnahmen bzw. Rahmenbedingungen tendenziell für die Produktklassen stärker ausgeprägt sind, die für die Kunden neu sind (Repositionierungen und Weltneuheiten). Im Gegenzug sind die Mittelwerte für Modifikationen und neue Produktlinien, also die Produktklassen, die für die Kunden nicht neu sind, auf einem niedrigeren Niveau. Für Modifikationen erscheint dies plausibel, da es sich um Produkte handelt, die dem Unternehmen weitgehend bekannt sind, so dass keine besonderen internen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Markteinführung notwendig sein sollten. Verwunderlich erscheint hingegen das Resultat für neue Produktlinien, die ebenfalls durch geringe Ausprägungen gekennzeichnet sind. Vor dem Hintergrund, dass diese Produkte für das Unternehmen sehr neu sind, wäre an dieser Stelle eigentlich zu erwarten, dass das Unternehmen sich intern stärker auf das Neuprodukt ausrichtet und einen Schwerpunkt darauf legt, geeignete Rahmenbedingungen für die Markteinführung zu schaffen.

Die Analyse bezüglich der Erfolgsauswirkungen der internen Rahmenbedingungen ergibt, dass sich alle betrachteten Aspekte auf den Erfolg des Neuproduktes auswirken. Dabei lassen sich Unterschiede zwischen Industrie- und Konsumgütern feststellen.

Das Ausmaß der internen (Korrelation 0,18) sowie der externen (Korrelation 0,18) Zusammenarbeit hat in der Gesamtstichprobe jeweils einen positiven Effekt auf den Erfolg. Die getrennte Betrachtung der B2B- und B2C-Bereiche ergibt einen signifikanten Effekt der internen Zusammenarbeit für die Konsumgüterstichprobe (Korrelation 0,29). Auch die externe Kooperation scheint im B2C-Bereich wichtiger zu sein, die Korrelation liegt hier bei 0,33, während der B2B-Bereich einen schwächeren Zusammenhang (Korrelation 0,15) zeigt.

Vorbereitende Maßnahmen zeigen für die Gesamtstichprobe einen signifikant positiven Effekt auf den Erfolg. Sowohl die Frühzeitigkeit der Planung (Korrelation 0,24) als auch die Schulung der Mitarbeiter (Korrelation 0,14) fördern den Erfolg. Eine Gegenüberstellung von Industrie- und Konsumgütern ergibt, dass die Planung insbesondere für Industriegüter (Korrelation 0,30), die Schulung insbesondere für Konsumgüter (Korrelation 0,31) wichtig ist.

Eine überaus bedeutende Rolle für den Produkterfolg nimmt das Top-Management ein. Der Top-Management-Support (Korrelation 0,36), die Ressourcenausstattung (Korrelation 0,19)

und die Anreizsetzung (Korrelation 0,26) können in der Gesamtstichprobe als Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Diese Aussage kann auf die beiden Teilstichproben für Industrie- und Konsumgüter übertragen werden, lediglich die Anreizsetzung bleibt im B2C-Bereich ohne Einfluss auf den Erfolg.

Die Analysen unterstreichen auch die wichtige Funktion der Mitarbeiter. Die Unterstützung eines Markteinführungsprojektes durch die Mitarbeiter ist eine zentrale Erfolgsgröße. Auf Gesamtebene liegt die Korrelation bei 0,53. Im Industriegüterbereich (Korrelation 0,58) spielt dieser Faktor eine größere Rolle als im Konsumgüterbereich (Korrelation 0,38). Dies lässt sich durch die höhere Bedeutung der Vertriebsmitarbeiter bei Industriegütern erklären, die häufig direkt vertrieben werden. Als letzte Einflussgröße des Erfolges wird das Ausmaß von Konflikten betrachtet. Dieser Faktor zeigt allerdings nur in der B2B-Stichprobe einen signifikant negativen Einfluss auf den Erfolg (Korrelation -0,15).

6.3 Checkliste zu den internen Rahmenbedingungen

In diesem Abschnitt werden Kriterien aufgezeigt, die sich mit den internen Rahmenbedingungen beschäftigen. Sie ermöglichen eine Analyse, inwieweit die Schaffung adäquater Rahmenbedingungen im Rahmen eines Markteinführungsprojektes berücksichtigt wird (vgl. Tabelle 15).

	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Festlegung von Zuständigkeiten							
Die Verantwortung für die Markteinführung ist klar geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es gibt eine intensive Interaktion zwischen den beteiligten Abteilungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es erfolgt eine Zusammenarbeit mit externen Partnern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Vorbereitung der Markteinführung							
Die Markteinführung ist frühzeitig geplant worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Beteiligte Personen sind frühzeitig in das Projekt eingebunden worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Beteiligte Mitarbeiter sind im Hinblick auf die Markteinführung intensiv geschult worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Rolle des Top-Managements							
Das Top-Management zeigt ein hohes Commitment für das Markteinführungsprojekt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Das Top-Management hat die für das Projekt notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Das Top-Management hat adäquate Anreizsysteme für Mitarbeiter und Manager geschaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Rolle der Mitarbeiter							
Die Mitarbeiter haben eine positive Einstellung zu dem Produkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Mitarbeiter setzen sich stark für den Erfolg des Produktes ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Mitarbeiter arbeiten konfliktfrei zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 15: Checkliste zu den internen Rahmenbedingungen

7 Fazit

Die Markteinführung stellt eine sehr kritische Phase im Innovationsprozess dar, die maßgeblich über den Erfolg des Neuproduktes mitentscheidet. Hohe Flopraten belegen, dass in der Praxis noch Optimierungspotential hinsichtlich der Professionalisierung des Markteinführungsmanagements besteht.

Vor diesem Hintergrund geht der vorliegende Ansatz auf erfolgsrelevante Eigenschaften neuer Produkte ein und zeigt vier Bereiche auf, die im Rahmen der Markteinführung von Bedeutung sind: das Timing der Markteinführung, die Festlegung von Markt und Zielgruppe, den Marketing-Mix sowie die Schaffung adäquater interner Rahmenbedingungen der Markteinführung. Für jeden dieser vier Bereiche werden Konzepte und Checklisten dargestellt sowie Erfolgsfaktoren identifiziert. Der Market-Launch-Excellence-Ansatz kann demnach als Hilfestellung zur Ausschöpfung des Potentials von Produkteinführungen für den Unternehmenserfolg dienen.

Literaturverzeichnis

- Andrew, James P. / Sirkin, Harold L. (2003): Innovating for cash, Harvard Business Review, 81, 9, 76-83.
- Aschhoff, Birgit / Doherr, Thorsten / Ebersberger, Bernd / Peters, Bettina / Rammer, Christian / Schmidt, Tobias (2006): Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft – Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2005, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim.
- Becker, Jochen (2006): Marketing-Konzeption – Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 8. Auflage, München.
- Böcker, Franz / Kotzbauer, Norbert / Ott, Dagmar (1989): Einflußgrößen des Erfolgs von Markteinführungen industrieller Produkte, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Regensburg.
- Booz Allen & Hamilton (1982): New Products Management for the 1980s, New York.
- Boutellier, Roman / Lach, Christian (2000): Produkteinführung – Herausforderung für Marketing und Logistik, München.
- Cooper, Robert G. (2002): Top oder Flop in der Produktentwicklung, Weinheim.
- Cooper, Roger G. / Kleinschmidt, Elko J. (1988): Resource Allocation in the New Product Process, Industrial Marketing Management, 17, 3, 249-262.
- Homburg, Christian / Gruner, Kjell (1996): Kundenorientiertes Innovationsmanagement – Bestandsaufnahme, Erfolgsfaktoren, Instrumente, Arbeitspapier Nr. M24, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Christian / Jensen, Ove / Klarman, Martin (2005): Die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb – eine vernachlässigte Schnittstelle, Arbeitspapier Nr. M86, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Christian / Jensen, Ove / Schuppar, Björn (2004): Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, Arbeitspapier Nr. M90, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Christian / Krohmer, Harley (2006): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, Christian / Richter, Markus (2003): Branding Excellence – Wegweiser für professionelles Markenmanagement, Arbeitspapier Nr. M75, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.

- Homburg, Christian / Schäfer, Heiko / Schneider, Janna (2006): Sales Management – Vertriebsmanagement mit System, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Kleinschmidt, Elko J. / Geschka, Horst / Cooper, Robert G. (1996): Erfolgsfaktor Markt – Kundenorientierte Produktinnovation, Berlin.
- Lang, Franz (1997): Von der Innovation zum Markterfolg – Der Crashkurs für Praktiker, Frankfurt/Main.
- o.V. (2005): Deutschlands Shooting-Stars 2005, Rundschau für den Lebensmittelhandel, 76, 12, 37-38.
- Pleschak, Franz / Sabisch, Helmut (1996): Innovationsmanagement, Stuttgart.
- Preukschat, Ulf D. (1993): Vorankündigung von Neuprodukten – Strategisches Instrument der kommunikationspolitischen Markteinführung, Wiesbaden.
- Rogers, Everett M. (2003): Diffusion of Innovations, 5. Auflage, New York.
- Vahs, Dietmar / Burmester, Ralf (2005): Innovationsmanagement – Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, 3. Auflage, Stuttgart.