

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:  
Wissenschaftliche Arbeitspapiere  
Nr.: W109

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Bauer, H. H. / Albrecht, C.-M. / Kühnl, Ch.*

### **Aspekte der Einführungsstrategie als Erfolgsfaktoren von Produktinnovationen**

Eine qualitative Studie

Mannheim 2006  
ISBN 3-89333-348-7

*Prof. Dr. Hans H. Bauer*

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kffr. Carmen-Maria Albrecht*

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kffr. Christina Kühnl*

ist 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** und **Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg**.

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](http://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,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Andree Moschner

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**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

**Grohe Water Technology AG & Co. KG,**  
N.N.

**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,**  
Johann Weihen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus GmbH,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler**

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**L'Oréal Deutschland GmbH,**  
Rolf Sigmund

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

**Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,**  
Hans Riedel

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Jürgen Redmann

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Dr. Eugen Zeller

**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

- W109 Bauer, H. H. / Albrecht, C.-M. / Kühnl, Ch.: Aspekte der Einführungsstrategie als Erfolgsfaktoren von Produktinnovationen. Eine qualitative Studie, 2006
- W108 Bauer, H. H. / Hahn, O. K. / Hammerschmidt, M.: Patientenbindung durch Kommunikation – Impulse für das Pharmamarketing, 2006
- W107 Bauer, H. H. / Falk, T. / Zipfel, B. / Hammerschmidt, M.: Ein neuer Ansatz des Zufriedenheitsmanagements – Wie begeistern Sie Ihre Online-Kunden?, 2006
- W106 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Bryant, M. D. / Thomas, T.: Effective Product Placement, 2006
- W105 Homburg, Ch. / Hoyer, W. / Stock-Homburg, R.: How to get lost customers back? Insights into customer relationship revival activities, 2006
- W104 Homburg, Ch. / Fürst, A.: See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil: A Study of Defensive Organizational Behavior towards Customer, 2006
- W103 Homburg, Ch. / Klarmann, M.: Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung - Problemfelder und Anwendungsempfehlungen, 2006
- W102 Homburg, Ch. / Jensen, O.: The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?, 2006
- W101 Homburg, Ch. / Luo, X.: Neglected Outcomes of Customer Satisfaction, 2006
- W100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hettenbach, M.: Ist eine Panne eine Chance für die Automobilindustrie? Value-Added Recovery-Services als Instrument zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, 2006
- W099 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdeverhalten und Beschwerdemanagement. Eine Bestandsaufnahme der Forschung und Agenda für die Zukunft, 2006
- W098 Bauer, H. H. / Exler, S. / Reichardt, T. / Ringeisen P.: Der Einfluss der Dienstleistungsqualität auf die Einkaufsstättentreue. Ein empirischer Vergleich zwischen Deutschland und Spanien, 2006
- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W096 Bauer, H. H. / Haber, T. E. / Reichardt, T. / Bökamp, M.: Akzeptanz von Location Based Services. Eine empirische Untersuchung, 2006
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W091 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Is Speed of Integration really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness, 2006
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldisounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H./ Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005

- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerus, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004
- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003
- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## Abstract

Unternehmen stehen ständigen Veränderungen in technischer, sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht gegenüber. Eine Möglichkeit, den Herausforderungen eines dynamischen Marktes zu begegnen, stellen Innovationen dar. Die Bedeutung der Innovation für den langfristigen Unternehmenserfolg wurde vielfach nachgewiesen und ist in der Unternehmenspraxis allgemein anerkannt. Aufgrund hoher Flopraten neuer Produkte kann jedoch nicht automatisch von einem positiven Beitrag der Innovationstätigkeit ausgegangen werden.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird daher eine Literaturanalyse durchgeführt, um zentrale Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die Innovationstätigkeit zu ermitteln. Zuerst werden globale Erfolgsfaktoren identifiziert, die sich auf den gesamten Innovationsprozess beziehen. Dabei erweist sich insbesondere die Markteinführung als erfolgskritisch, da sie als Schnittstelle potenzielle Kunden, die Wettbewerber und das innovierende Unternehmen miteinander in Verbindung setzt. Entsprechend werden anschließend die Determinanten einer erfolgreichen Markteinführung identifiziert und drei Faktoren, die als besonders erfolgsfördernd angesehen werden, hervorgehoben. Diese drei zentralen Faktoren stellen die Positionierung, das Timing sowie die Vorankündigung von Produktinnovationen dar.

Anhand einer qualitativen Studie wird die Bedeutung der identifizierten Erfolgsfaktoren aus Unternehmenssicht überprüft. Ein Vergleich zwischen dem Konsum- und Industriegüterbereich deckt dabei Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Bedeutung der identifizierten Erfolgsfaktoren auf. Abschließend werden Implikationen für die Unternehmenspraxis aus den gewonnen Erkenntnissen abgeleitet.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Zur Bedeutung von Innovationen für Unternehmen .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Innovation und Innovationsprozess .....</b>	<b>3</b>
	2.1 Der Innovationsbegriff .....	3
	2.2 Der idealtypische Innovationsprozess .....	3
<b>3</b>	<b>Erfolgsfaktoren von Produktinnovationen in der Forschung .....</b>	<b>5</b>
	3.1 Erfolgsfaktoren bezüglich des gesamten Innovationsprozesses .....	7
	3.2 Erfolgsfaktoren bezüglich der Markteinführung .....	10
<b>4</b>	<b>Produktinnovationen aus Unternehmenssicht: Ergebnisse einer qualitativen Erhebung .....</b>	<b>19</b>
	4.1 Konzeption der Studie .....	19
	4.2 Ergebnisse und Interpretation .....	23
	4.2.1 Schwerpunkt Methoden und Strategien im Innovationsprozess .....	23
	4.2.2 Schwerpunkt Erfolgsfaktoren .....	25
	4.2.3 Schwerpunkt Positionierung .....	31
	4.2.4 Schwerpunkt Timing .....	32
	4.2.5 Schwerpunkt Vorankündigung .....	33
	4.2.6 Zusammenfassende Darstellung .....	35
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Implikationen für die Unternehmenspraxis .....</b>	<b>36</b>

## 1 Zur Bedeutung von Innovationen für Unternehmen

Innovationen stellen eine Möglichkeit dar, wie Unternehmen den Herausforderungen eines dynamischen Marktes begegnen können. Das wiederholte und schnelle Einführen von Innovationen in den Markt leistet dabei einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg sowie zum Überleben eines Unternehmens und sichert gleichzeitig seine Wettbewerbsfähigkeit (Buzzell/Gale 1987; Pauwels u.a. 2004, S. 153; Sharma/Lacey 2004, S. 305). Innovationen sind folglich zu einer unabdingbaren Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung geworden (Banbury/Mitchell 1995, S. 179; Ozer 1999, S. 77ff.).

So hat die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel beim Weltwirtschaftsforum 2006 in Davos Innovationen „absoluten Vorrang“ als „eigentliche[m] Schlüssel“ zur Wahrung „der Zukunft“ und „des Wohlstands“ eingeräumt (Merkel 2006, S. 3). Viele Unternehmen haben ebenso die essentielle Bedeutung von Innovationen für ihr erfolgreiches Fortbestehen in einem dynamischen Umfeld erkannt (Pleschak/Sabisch 1996, S. 1). Sie erheben daher Innovationsorientierung oftmals zur Unternehmensmaxime. Die Firma *Henkel KGaA* hat bspw. das Jahr 2006 zum „Jahr der Innovationen“ ernannt (Henkel KGaA 2006, S. 4). Andere Firmen wie bspw. die *Robert Bosch GmbH*, die *BASF AG* oder die *DaimlerChrysler AG* haben Innovationen in ihrem Firmen- bzw. Markenverständnis verankert (BASF AG 2005, S. 10; DaimlerChrysler AG 2006; Robert Bosch GmbH 2006) und erwirtschaften bis zu 60% ihres Umsatzes mit Produkten, die maximal fünf Jahre auf dem Markt sind (Witt 1996, S. 1f.).

Allerdings darf nicht vernachlässigt werden, dass Innovationen neben den vielseitigen Vorteilen und Chancen ebenso Risiken in sich bergen. Ein Innovationsprojekt erfordert hohe Investitionen in Forschung & Entwicklung (F&E), die bei einem Scheitern des Projekts nicht nur zu finanziellen Verlusten, sondern auch zu einer Imageschädigung des Unternehmens, der Marke und des Produkts gegenüber Handel und Verbrauchern bzw. Geschäftspartnern führt (Mann 2003, S. 207). Auch muss damit gerechnet werden, dass eine Innovation in Kürze von Wettbewerbern mit besserer Qualität imitiert oder aufgrund einer neuen Technologie ersetzt wird bzw. Kunden das neue Produkt nicht kaufen (Mohr/Shooshtari 2003, S. 1f.; Vahs 1999, S. 36f.). Bei Misserfolgsraten neuer Produkte von bis zu 80% bei Konsumgütern und 33% bei Industriegütern ist es eine schwierige Aufgabe vorherzusehen, welche Innovationen erfolgreich und welche scheitern werden (Kotler/Armstrong 1988, S. 313).



Im Folgenden stehen nur Produktinnovationen im Mittelpunkt der Betrachtung, da sie aus der Perspektive des Marketing von besonderer Bedeutung sind und maßgeblich zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beitragen (Pleschak/Sabisch 1996, S. 14). Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit liegt in der Beantwortung der Frage, wie Produktinnovationen von Unternehmen erfolgreich in den Markt eingeführt werden. Dazu werden in einem ersten Schritt anhand einer Literaturanalyse sowohl die Faktoren, die über den gesamten Innovationsprozess gesehen, als auch diejenigen, die für die Teilphase der Markteinführung eines neuen Produkts eine besondere Rolle für dessen Erfolg spielen, identifiziert. In einem zweiten Schritt werden Experteninterviews durchgeführt, um die Bedeutung der identifizierten Erfolgsfaktoren aus Unternehmenssicht zu überprüfen. Ein Vergleich zwischen dem Konsum- und Industriegüterbereich deckt dabei Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Bedeutung der identifizierten Erfolgsfaktoren auf. Abschließend werden aus den gewonnen Erkenntnissen Handlungsimplicationen für die Unternehmenspraxis abgeleitet.

## 2 Innovation und Innovationsprozess

### 2.1 Der Innovationsbegriff

Ganz allgemein gefasst stellt eine **Innovation** „jeden neuen Gedanken, jedes neue Verhalten bzw. Ding, das sich qualitativ vom Existierenden unterscheidet“ dar (Barnett 1953, S. 7). Zumeist beinhaltet der Innovationsbegriff jedoch eine engere wirtschaftliche Ausrichtung (Kühner 1990, S. 11). Als **konstituierende** Merkmale von Innovationen können auf Basis einer Literaturanalyse die Aspekte Veränderung und Neuartigkeit sowie Unsicherheit, Komplexität ebenso wie Konfliktgehalt abgeleitet werden (Minder 2001, S. 71; Pohl 1996, S. 25; Thom 1980, S. 23). Diese Merkmale können dabei in ihrem Ausmaß bzw. ihren Ausprägungen stark variieren. So kann im Hinblick auf den Neuheitsgrad eine Innovation eine revolutionäre Problemlösung, wie bspw. das erste Telefon, im Gegensatz zu einer bloßen Verbesserung einer bestehenden Lösung, wie ein tragbares Telefon, darstellen (Brockhoff 2000 S. 28; Pleschak/Sabisch 1996, S. 4). Typologisierungsansätze unterscheiden u.a., was (Objekt) für wen (Subjekt) wie lange neu (Dauer) ist (Homburg/Krohmer 2003, S. 462ff.; Pleschak/Sabisch 1996, S. 44). In Bezug auf das Objekt der Neuheit werden in der vorliegenden Arbeit Produktinnovationen betrachtet. Unter **Produktinnovationen** sind neue oder merklich verbesserte Produkte bzw. Dienstleistungen zu verstehen, die ein Unternehmen auf den Markt bringt (OECD/Eurostat 1997, S. 130ff.). Wichtig ist dabei, dass aus Kundensicht relevante Eigenschaften in Bezug auf ihren Nutzen als neuartig bzw. verbessert empfunden werden (Helm 2001, S. 41). Unabhängig vom Ausmaß der Veränderung verfolgt ein Unternehmen die Ziele, mit einer Produktinnovation die Markteffektivität zu steigern sowie Kundenwünsche adäquater zu befriedigen (Hauschildt 1997, S. 11).

### 2.2 Der idealtypische Innovationsprozess

Die Markteinführung und somit die Erhältlichkeit neuer Produkte für den Konsumenten ist keine plötzliche Ad-hoc-Aktivität eines Unternehmens, sondern vielmehr ein integraler Bestandteil bzw. Abschluss des so genannten **Innovationsprozesses**. Dieser beschreibt den idealtypischen Ablauf von der Entstehung der Idee bis hin zur Verfügbarkeit der Innovation für den Kunden (Schubert 1991, S. 72ff.).

Gemäß der klassischen **Drei-Phasen-Einteilung** von *Thom* (1980) wird der Innovationsprozess in die **Hauptphasen** (1) **Ideengenerierung** als kreative Phase, (2) **Ideenakzeptierung und -auswahl** als Entscheidungsphase und (3) **Ideenverwirklichung** als

Realisierungsphase unterteilt. Eine Idee muss dabei in und nach jeder Phase bestimmte Evaluierungskriterien erfüllen, damit aus der Vielzahl von ursprünglichen Vorschlägen diejenigen Ideen selektiert werden, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt den größten Erfolg versprechen.

Als letzte Phase des Innovationsprozesses im Rahmen der dritten Hauptphase der Ideenverwirklichung soll in dieser Arbeit die **Markteinführung** nicht nur als physische Einführung eines neuen Produkts verstanden werden (Hauschildt 1997, S. 19). Vielmehr wird der Markteinführungsprozess weiter gefasst und beinhaltet somit sämtliche kunden-, wettbewerbs- und unternehmensgerichtete Maßnahmen zur Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle der Produkteinführung (Call 1996, S. 10). Das **Marketing** nimmt als möglichst effektiver Vermittler zwischen Angebot, d.h. der Produktinnovation, und Nachfrage, d.h. den potenziellen Käufern, in dieser Abschlussphase des Produktentwicklungsprozesses eine Schlüsselrolle ein (Cooper/Kleinschmidt 1987, S. 182; Oswald 2003, S. 67).

Die Markteinführung kann in mehrere Schritte unterteilt werden. Basierend auf einer umfassenden Situationsanalyse eines vorab definierten Marktes wird im Rahmen eines Marketingkonzepts zunächst die grundlegende strategische Orientierung festgehalten (Pleschak/Sabisch 1996, S. 242). Diese dient dann als Grundlage für das Markteinführungskonzept (Kleinschmidt/Geschka/Cooper 1996, S. 188ff.), in dem die Aufgabenstellungen strukturiert und systematisch in einem Plan zusammengefasst werden. Das **Markteinführungskonzept** – wie aus Abbildung 1 ersichtlich wird – kann wiederum in ein **strategisches** und **operatives Teilkonzept** unterteilt werden (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1988, S. 822).

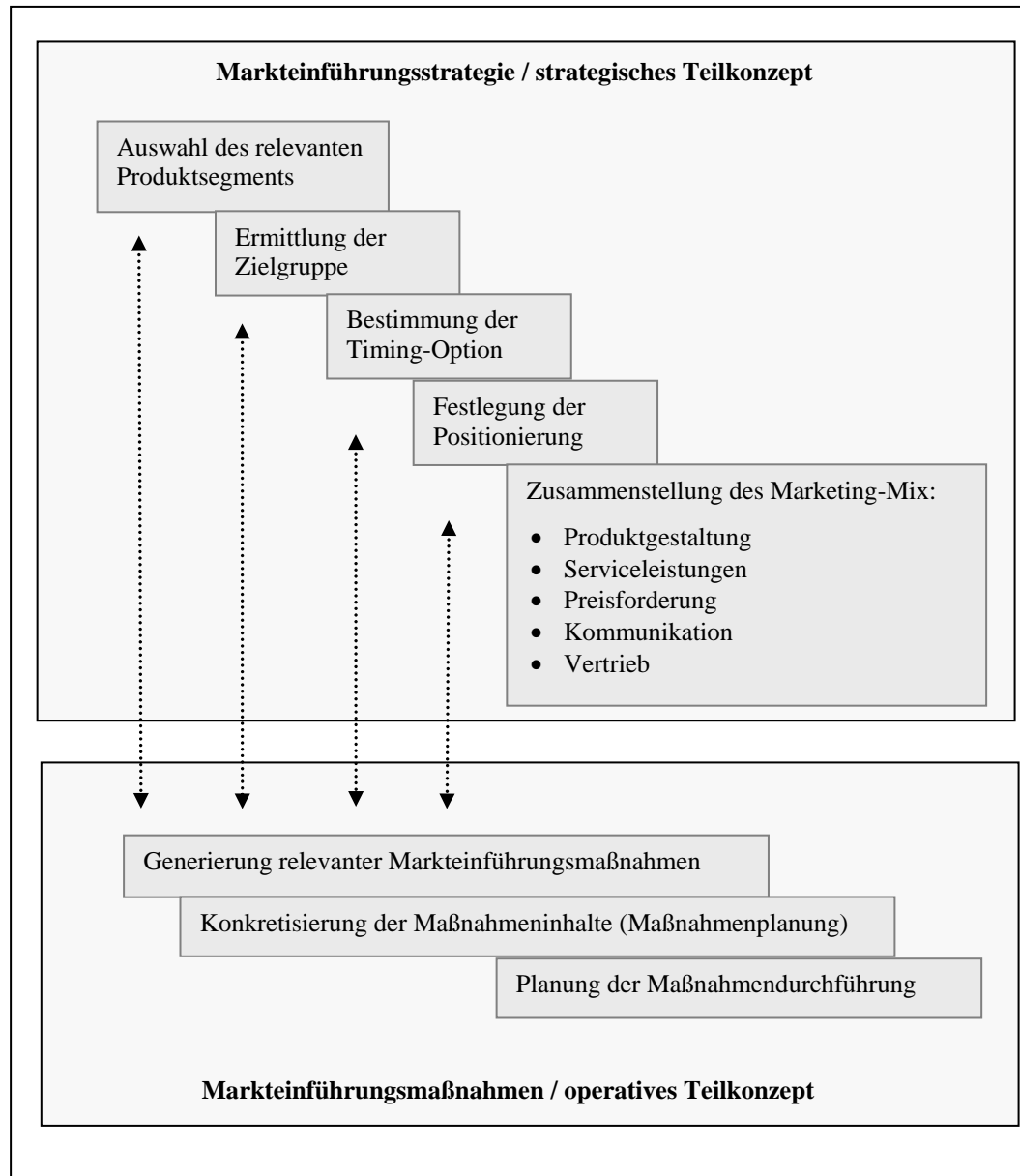


Abbildung 1: Strategische und operative Markteinführungsentscheidungen  
Quelle: In Anlehnung an Call (1996), S. 17.

Im Rahmen des **strategischen Teilkonzepts** erfolgt die Entwicklung einer **Markteinführungsstrategie** für das neue Produkt. Unter einer Markteinführungsstrategie werden allgemein all diejenigen Entscheidungen und Aktivitäten verstanden, die notwendig sind, um ein Produkt seinem Zielmarkt vorzustellen und Einnahmen aus dem Verkauf des neuen Produkts zu generieren (Choffray/Lilien 1984, S. 82f.; Hultink u.a. 1997, S. 245). Auf Basis von kunden-, wettbewerbsbezogenen und unternehmensinternen Informationen werden somit das relevante Produktsegment (Zielmarkt) bestimmt sowie die Zielgruppen für die

Produktneuheit (Nachfragersegment) festgelegt (Pleschak/Sabisch 1996, S. 251). Vor diesem Hintergrund müssen anschließend Prioritätsentscheidungen bezüglich der Produktpositionierung, eines darauf ausgerichteten Marketing-Mixes sowie einer zu wählenden Timing-Option getroffen werden (Call/Steffenhagen 1995, S. 20). Der Begriff **Positionierung** bezieht sich dabei allgemein auf die Schaffung einer überlegenen Nutzensvorstellung bei den Abnehmern und einer dadurch als einzigartig wahrgenommenen Stellung im Wettbewerbsumfeld (Bednarczuk 1990, S. 26f.). Das **Timing** umfasst die Aspekte der Reihenfolge oder des „richtigen Zeitpunktes“ einer Markteinführung in Relation zu den Hauptwettbewerbern (Simon 1989, S. 72). Es ergibt sich in der Regel eine Rangfolge, die zwischen Pionier (First Mover), Früher Folger (Early Entrant, Fast Follower) und Später Folger (Late Mover, Late Follower) unterscheidet (Robinson/Fornell 1985, S. 305ff.).

Durch die vollständige Präzisierung der Markteinführungsstrategie sind die unternehmerischen Zielsetzungen festgelegt. Sie dienen als Grundlage für die Entwicklung des **operativen Teilkonzepts**. Dieses beinhaltet alle für die Umsetzung der Markteinführungsstrategie notwendigen und konkretisierten Maßnahmen und plant deren Durchführung, um den angestrebten Markteintrittszeitpunkt einhalten zu können (Call 1996, S. 12f.). Als Vorbereitungsmaßnahmen zählen insbesondere der Aufbau von Vertriebsorganen und Servicenetzen sowie die Schulung der Mitarbeiter. Kundenkontakte, insbesondere Referenz- und Pilotkunden werden durch gezielte kommunikative Maßnahmen im Vorfeld gewonnen. Besondere Aufmerksamkeit muss zu diesem Zeitpunkt auf die Durchführung von Prämarketing-Maßnahmen wie der **Vorankündigung** gelegt werden. Der Markt und dabei insbesondere potenzielle Kunden werden auf die Innovation vorbereitet und über den Nutzen des neuen Produkts informiert, um eventuelle Kaufwiderstände bereits vor der eigentlichen Markteinführung weitestgehend zu beseitigen. Dadurch kann der Innovationserfolg frühzeitig positiv beeinflusst werden (Call 1996, S. 158; Geis 2003, S. 42; Lee/Colarelli O'Connor 2003, S. 8; Lilly/Walters 1997, S. 5). Idealerweise resultiert hieraus der Abschluss von ersten Lieferverträgen vor der eigentlichen Verfügbarkeit der Innovation im Markt. Sobald das Produkt physisch in den Markt eingeführt ist, ist der Innovationsprozess abgeschlossen (Pleschak/Sabisch 1996, S. 243).

### 3 Erfolgsfaktoren von Produktinnovationen in der Forschung

#### 3.1 Erfolgsfaktoren bezüglich des gesamten Innovationsprozesses

Im Folgenden werden die Ergebnisse von fünf ausgewählten **Meta-Analysen** aus der empirischen Erfolgsfaktorenforschung in Bezug auf Produktinnovationen vorgestellt. Sie identifizieren im Rahmen von Totalmodellen kritische Erfolgsfaktoren und untersuchen ihre fördernde bzw. hemmende Wirkung auf den Innovationserfolg (Hildebrandt/Annacker 1996, S. 1410). Tabelle 1 am Ende dieses Abschnitts fasst diese Studien in konziser Form chronologisch zusammen. Das Vorzeichen (+) oder (-) hinter jedem Einflussfaktor gibt die positive bzw. negative Richtung der Wirkungsweise auf den Innovationserfolg an.

In Anlehnung an die Meta-Analyse von *Van der Panne/van Beers/Kleinknecht* (2003, S. 311) werden Erfolgsfaktoren, die in allen fünf Meta-Analysen als solche identifiziert worden sind, in (1) firmenbezogene, (2), projektbezogene, (3) produktbezogene und (4) marktbezogene Schlüsselgrößen unterteilt. **(1) Firmenbezogene Erfolgsfaktoren** beziehen sich auf alle Determinanten, die im Einflussbereich einer Unternehmung liegen und unabhängig von einem spezifischen Innovationsprojekt sind. Insbesondere kann die Firmenkultur einen entscheidenden Beitrag zur Beseitigung des unternehmensinternen Widerstands gegenüber Veränderungen leisten sowie der Routinebildung entgegenwirken, die jegliche Art von Innovationen unterdrücken würde. Zudem kann ein Unternehmen aus der Vielzahl an Erfahrungen, die aus bereits abgeschlossenen Innovationsprojekten gesammelt werden konnten, bei der Planung, Durchführung und Kontrolle eines neuen Innovationsprojekts profitieren, wodurch die Projektlaufzeit deutlich verkürzt werden kann (Van der Panne/van Beers/Kleinknecht 2003, S. 312f.). Ganz allgemein trägt das Vorhandensein einer Innovationsstrategie per se zu einem Innovationserfolg bei. Dies liegt daran, dass sie strategische Richtlinien und Ziele definiert und die Aufgabenverteilung unter der Vielzahl an Projektbeteiligten regelt (Cooper/Kleinschmidt 1995, S. 384). Dadurch können mit zunehmender Kompatibilität zwischen bestehenden Marketing- bzw. Technologiefähigkeiten und dem Innovationsprojekt Synergien genutzt werden. Die Wahrscheinlichkeit eines Innovationserfolgs steigt außerdem, je stärker der Technologie- und der Marketing-Bereich und je ausgeprägter die F&E-Intensität in einem Unternehmen sind (Balachandrea/Friar 1997, S. 281; Montoya-Weiss/Calantone 1994, S. 412). Dasselbe gilt für die Qualität der Marktforschung bzw. die Kenntnisse des Unternehmens bezüglich des Marktes und der

Abnehmerbedürfnisse, die in engen Zusammenhang mit der Markt- und Kundenorientierung eines Unternehmens stehen (Henard/Szymanski 2001, S. 367; Kotzbauer 1992, S. 108).

Zu den **(2) projektbezogenen Erfolgsfaktoren** zählt vor allem ein effizientes Projektmanagement – bezogen auf die Faktoren Zeit, Kosten sowie Informationsverarbeitung bzw. -weitergabe und Entscheidungsfindung (Balachandrea/Friar 1997, S. 281; Henard/Szymanski 2001, S. 367; John/Snelson 1988, S. 117). Zum Innovationserfolg können ein interdisziplinäres Projektteam, das engagiert und zielorientiert arbeitet, sowie die Unterstützung des Top-Managements für das Innovationsprojekt und das Vorhandensein eines Promotors der Innovation wesentlich beitragen (Balachandrea/Friar 1997, S. 281; Henard/Szymanski 2001, S. 367; Kotzbauer 1992, S. 108; Montoya-Weiss/Calantone 1994, S. 412). Gemeinsam treiben sie das Projekt voran und überwinden auftretende Schwierigkeiten. Dazu ist eine gute Abstimmung zwischen den Abteilungen F&E und Marketing notwendig. Positiven Einfluss üben zudem die Effizienz und Intensität der Aktivitäten in der Entwicklungsphase aus. Der sinnvoll geplante Ressourceneinsatz von Mitarbeitern und finanziellen Mitteln über den gesamten Innovationsprozess hinweg ermöglicht, dass ein ausreichendes Budget für die Markteinführung vorhanden ist. Idealerweise sind somit ein hohes Niveau der Marketinganstrengung und eine gute Qualität der Markteinführung bzw. aller Marketingmaßnahmen gewährleistet (Cooper/Kleinschmidt 1988, S. 257; Kotzbauer 1992, S. 108; Montoya-Weiss/Calantone 1994, S. 412). Auch das Timing der Markteinführung stellt einen erfolgskritischen Faktor dar (Henard/Szymanski 2001, S. 367; Van der Panne/van Beers/Kleinknecht 2003, S. 318).

Als zentralen **(3) produktbezogenen Erfolgsfaktor** wird der wahrnehmbare Produktvorteil genannt. Darunter versteht man einen aus Kundensicht vorhandenen Produktvorteil, der sich durch eine überlegene und einzigartige Qualität und ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis gegenüber den Wettbewerbern auszeichnet (Henard/Szymanski 2001, S. 364; Montoya-Weiss/Calantone 1994, S. 415). Allerdings dürfen die einzelnen Kriterien – wie etwa die technische Ausgereiftheit des Produkts, die relative Qualität sowie der relative Preis – bei der Betrachtung der Erfolgsfaktoren nicht unberücksichtigt bleiben. Keine Einigkeit besteht bezüglich des Einflusses von Innovationsgrad und Ideenquelle. Meist wird eine Kombination aus markt- und technologieinduzierter Innovation am erfolgreichsten angesehen (Balachandrea/Friar 1997, S. 281; Kotzbauer 1992, S. 108; Van der Panne/van Beers/Kleinknecht 2003, S. 317).

Die (4) **marktbezogenen Faktoren** liegen außerhalb des Einflussbereichs einer Unternehmung. Sie sind am wenigsten erforscht und daher am meisten umstritten. Tendenziell kann davon ausgegangen werden, dass ein niedriger Wettbewerbsdruck bei einer geringen Anzahl von Wettbewerbern und einer schwachen Marktdynamik eher zu einem Innovationserfolg führen werden als im umgekehrten Fall (Balachandrea/Friar 1997, S. 280; Henard/Szymanski 2001, S. 367; Kotzbauer 1992, S. 108). Unter Marktdynamik werden hier insbesondere Änderungen in den Konsumentenbedürfnissen und -präferenzen sowie neue technologische Entwicklungen, die einen großen Einfluss auf den Markt ausüben, verstanden. Sie führen zu ungewollten Marktunsicherheiten (Asplund/Sandin 1999, S. 233). Ein großer Markt mit großem Marktvolumen sowie Aussichten auf hohes Marktwachstum wirken sich positiv aus (Kotzbauer 1992, S. 103; Henard/Szymanski 2001, S. 371; Song/Noh 2006, S. 272).

Autor(en)	Erfolgsdefinition	Datenbasis	Erfolgsfaktoren
Kotzbauer (1992)	Individuelle Erfolgsdefinition der jeweiligen Autoren	Meta-Analyse von 21 Studien  Häufigkeitsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktfaktoren: Erkennbarer Produktvorteil für den Abnehmer (+), hoher relativer Preis (-)</li> <li>• Marketingfaktoren: Kenntnisse der Abnehmerbedürfnisse (+), Marktkennntnis und Marketingfähigkeiten (+), Niveau der Marketinganstrengungen und Qualität der Markteinführung (+)</li> <li>• Markt- und Konkurrenzfaktoren: Stärke des Wettbewerbs (-), Marktbedarf, -größe, -wachstum (+), Marktdynamik (-)</li> <li>• Managementfaktoren: Gute Abstimmung F&amp;E – Marketing (+), Top-Management Unterstützung (+), Existenz eines Promotors (+), Qualität der Projektplanung (+), Effizienz und Intensität der Aktivitäten in der Entwicklungsphase (+)</li> <li>• Synergiepotenziale: in Marketing und Management (+); in Technologie und Produktion (+)</li> </ul>
Montoya-Weiss/ Calantone (1994)	Ökonomischer Erfolg: Gewinn, Umsatz, Payback-Periode, Kosten; Marktanteile; technischer Erfolg	Meta-Analyse von 47 Studien  Fisher Combined Test, Korrelationsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Faktoren: Produktvorteile aus Kundensicht (+), Strategischer Impetus (+), Vermarktungspotenzial (+), Kapazitäten und Ressourcen (+)</li> <li>• Entwicklungsprozesse: Marktverständnis des Innovators (+); Markterkundungsexpertise (+)</li> </ul>



Autor(en)	Erfolgsdefinition	Datenbasis	Erfolgsfaktoren
Balachandrea/Friar (1997)	Individuelle Erfolgsdefinition der jeweiligen Autoren	Meta-Analyse von 60 Studien  Häufigkeitsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktbezogene Faktoren: Betonung des Marketing (+), Fähigkeit, Märkte zu schaffen (+)</li> <li>• Technologiebezogene Faktoren: Fit zwischen technologischer Strategie und Geschäftsstrategie (+)</li> <li>• Markt- und technologiebezogene Faktoren: Stärken in Technologie und Marketing (+)</li> <li>• Organisationsbezogene Faktoren: Mitarbeiterexpertise (+); Timing (+); Projektplanung (+); Top-Management Unterstützung (+); Engagement des Projektteams (+)</li> </ul>
Henard/Szymski (2001)	Individuelle Erfolgsdefinition der jeweiligen Autoren	Meta-Analyse von 60 Studien  Multiple Regressionsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkteigenschaften: Produktüberlegenheit gegenüber Wettbewerbsprodukten (+); Befriedigung eines Kundenbedürfnis (+), Technische Ausgereiftheit (+)</li> <li>• Strategische Faktoren: Synergien in Marketing und Technologie (+), Ressourcenaufwand (+), Marktorientierung (+)</li> <li>• Prozesseigenschaften: Effizienz und Qualität der Markteinführung bzw. -vorbereitung (+)</li> <li>• Marktbezogenen Faktoren: Marktpotenzial (+), Wahrscheinlichkeit von Wettbewerbsreaktionen (-)</li> </ul>
Van der Panne/van Beers/Kleinknecht (2003)	Technologischer und wirtschaftlicher Erfolg	Metaanalyse von 43 Studien  Rank Correlation Analysis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmenbezogene Faktoren: Innovationsfreundliche Unternehmenskultur (+), Innovationserfahrung (+), Multidisziplinäre F&amp;E-Teams (+), eindeutig definierte Innovationsstrategie (+)</li> <li>• Projektbezogene Faktoren: Produktpromotor (+), Guter Managementstil (+), Kompatibilität mit Unternehmensstärken (+)</li> <li>• Produktbezogene Faktoren: Qualität und Preis im Vergleich zu etablierten Produkten (+)</li> <li>• Marktbezogene Faktoren: Timing der Markteinführung (+)</li> </ul>

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren von Produktinnovationen

### 3.2 Erfolgsfaktoren bezüglich der Markteinführung

Zur **Identifikation** zentraler **Erfolgsfaktoren** bei einer Neuprodukteinführung wurde eine umfassende Literaturanalyse durchgeführt. Es wurden nur solche Studien als relevant erachtet, die sich aus einer ganzheitlichen Perspektive auf den Zusammenhang der Markteinführungsstrategie und den Neuprodukterfolg beziehen, um abschließend einen Vergleich der Studienergebnisse durchführen zu können. Daraus können eventuelle Abhängigkeitsbeziehungen der Markteinführungsaktivitäten identifiziert werden. Bei näherer Betrachtung der Studien wird deutlich, dass die Markteinführungsstrategien inhaltlich in ihrer

Konzeptionalisierung stark variieren und meist in ihren Aussagen tendenziell oberflächlich bleiben. In der Regel beziehen sich die Markteinführungsentscheidungen ausschließlich auf potenzielle Kunden und vernachlässigen meist Wettbewerber und ihre Reaktionen. Auch bei der Operationalisierung ist eine Vielzahl von unterschiedlichen Ansätzen vorzufinden.

Unter den vergleichsweise wenigen Studien zu den Erfolgsfaktoren der Markteinführungsstrategie ist die Studie von *Hultink u.a.* (2000) besonders erwähnenswert. Hier werden Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten erfolgreicher Neuprodukteinführungsstrategien in der Industrie- und Konsumgüterindustrie untersucht. Gemeinsamkeiten beider Märkte bestehen zu weiten Teilen bei den strategischen Entscheidungsfeldern, die sich primär nur in der Ausprägungsstärke unterscheiden. So kann im Industriegüterbereich wie auch im Konsumgüterbereich ein positiver Erfolgsbeitrag durch Verbesserungsinnovationen geleistet werden. Erstaunlicherweise weist die Entwicklungszeit im Konsumgüterbereich eine längere Dauer als im Industriegüterbereich auf. Technologische Leistungsverbesserungen im Investitionsgüterbereich werden während der Reifephase des Produktlebenszyklus mit geringerer Wettbewerbsintensität und höherer Marktwachstumsrate erfolgreich eingeführt. Die richtige Wahl des Vertriebskanals sowie das richtige Maß an Investitionen in Vertrieb und Kommunikation repräsentieren erfolgreiche operative Entscheidungen. Dagegen spielen in der Konsumgüterindustrie die Preissetzung sowie die die Wettbewerber übertreffenden Distributions- und Kommunikationsausgaben eine erfolgsentscheidende Rolle (*Hultink u.a.* 2000, S. 15ff.). Die Autoren leiten aus diesen Ergebnissen die Handlungsimplication ab, auch erfolgreiche Markteinführungen aus anderen Industriezweigen zu betrachten. Diese sind mit den branchenüblichen Konventionen zu vergleichen, um gegebenenfalls die eigene Vorgehensweise zu verbessern und dadurch selbst einen höheren Erfolg zu erzielen (*Hultink u.a.* 2000, S. 19).

Die nachfolgende Darstellung in Tabelle 2 liefert einen ausführlichen Überblick über empirisch nachgewiesene erfolgreiche Markteinführungsstrategien. Die für eine Markteinführungsstrategie als Erfolgsfaktoren identifizierten Größen werden dabei mit einem (X) markiert. Wurden in einer Studie zwei verschiedene erfolgreiche Markteinführungsstrategien ermittelt, so zeigen alle mit einem (X) gekennzeichneten Größen diejenige erfolgreiche Strategievariante im Gegensatz zu ihrer Strategiealternative an, deren erfolgsfördernde Variablen mit einem (Y) illustriert werden. Im Fall, dass innerhalb einer Studie eine Größe für beide Optionen einer Markteinführungsstrategie als Erfolgsfaktor

identifiziert wurde, wird dies mit einem (XY) verdeutlicht. Prinzipiell kann zudem unterschieden werden, ob die Autoren Konsum- oder Industriegüter in ihren Studien untersuchen. Wurde in einer Studie das Ziel verfolgt, Erfolgsfaktoren für Konsum- im Gegensatz zu Industriegütern zu ermitteln, so werden diese im ersten Fall jeweils mit einem (K), im zweiten Fall mit einem (I) bzw. im Falle eines übereinstimmenden Erfolgsfaktors mit (KI) markiert.

Die **Klassifikation der Determinanten** erfolgte in Anlehnung an *Hultink u.a. (1997, S. 245)*, die zwischen **strategischen** und **operativen** Aspekten unterscheiden. Strategische Entscheidungen werden sehr früh im Innovationsprozess getroffen und können nur sehr schwer bzw. kostspielig revidiert werden (Hultink u.a. 1999, S. 155). Sie definieren den Rahmen bzw. das spätere Marktumfeld des Neuprodukts, indem sie die Produkt-, Markt-, Wettbewerbs-, und Firmenstrategie festlegen (Hultink u.a. 1998, S. 271). Operative Entscheidungen beziehen sich dagegen auf die Ausgestaltung des absatzpolitischen Instrumentariums. Sie basieren auf den strategischen Entscheidungen und dienen ihrer Umsetzung (Hultink u.a. 1997, S. 245).

Autor(en) Erfolgsfaktor	Biggadike (1979)	Robinson/ Fornell (1985)	Yoon/Lilien (1985)	Urban u.a. (1986)	Easingwood Beard (1989)	Gatignon/Weitz/ Bansal (1990)	Green/Ryans (1990)	Lambkin (1992)
Konsum/Industriegut (K) / (I)		<b>K</b>	<b>I</b>			<b>K</b>	<b>k. A.</b>	
Branchenübergreifend	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>
<b>Produktstrategie</b>								
Innovation: radikal			<b>X</b>					
Innovation: inkrementell			<b>Y</b>					
Innovationsgrad: hoch								
Entwicklungszeit: kurz								
Produktqualität: hoch		<b>X</b>				<b>X</b>		<b>X</b>
Produktvorteil								
<b>Wettbewerbsstrategie</b>								
Timing: früh			<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>
Positionierung				<b>X</b>			<b>X</b>	
Marketingausgaben: hoch			<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Prämarketing								
Segmentierung					<b>X</b>			
Kundenfokus: weit	<b>X</b>							
Kundenfokus: eng	<b>Y</b>							
<b>Unternehmensstrategie</b>								
Interaktion F&E – Marketing								
<b>Umwelteinflüsse</b>								
Wettbewerbsintensität: gering			<b>XY</b>					<b>X</b>
Wettbewerbsreaktion								
Marktwachstum: gering			<b>XY</b>					
Marktwachstum: groß						<b>X</b>		<b>X</b>
Marktreife: gering			<b>XY</b>					
<b>Preispolitik</b>								
Höhere Preise als Wettbewerb			<b>X</b>					<b>X</b>
Skimmingstrategie			<b>X</b>					
Penetrationsstrategie								
<b>Produkt- und Markenpolitik</b>								
Produktlinie: eng								
Produktlinie: breit	<b>X</b>	<b>X</b>						
Serviceniveau: hoch								<b>X</b>
Markenname: neu								
Markenname: bekannt								
<b>Kommunikationspolitik</b>								
Kommunikationsausgaben: hoch	<b>Y</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	
Direktmarketing			<b>X</b>					
Kundenpromotion								
<b>Vertriebspolitik</b>								
Nutzung der Vertriebskanäle: intensiv								
Ausübung der Vertriebsaktivitäten: gut								
Vertriebsinvestitionen: hoch			<b>XY</b>			<b>X</b>	<b>X</b>	

Erfolgsfaktor	Autor(en)							
	Hultink /Robben/ Griffin (1994)	Green/Barclay/ Ryans (1995)	Hultink/Schoor- mans (1995)	Beard/Easing- wood (1996)	Manu/Sriram (1996)	Hultink u.a. (1997)	Hultink/Hart (1998)	Hultink u.a. (1998)
Konsum/Industriegut (K) / (I)			K		I	I		
Branchenübergreifend	X	X		X			X	X
<b>Produktstrategie</b>								
Innovation: radikal								
Innovation: inkrementell								X
Innovationsgrad: hoch						X		X
Entwicklungszeit: kurz								
Hohe Produktqualität	X	X	Y		X			
Produktvorteil							X	
<b>Wettbewerbsstrategie</b>								
Timing: früh	X	X			X	X		
Positionierung				XY				
Marketingausgaben: hoch				X				
Prämarketing				X				
Segmentierung				Y			X	
Kundenfokus: weit								
Kundenfokus: eng						X	X	
<b>Unternehmensstrategie</b>								
Interaktion F&E – Marketing								
<b>Umwelteinflüsse</b>								
Wettbewerbsintensität: gering		X				X		
Wettbewerbsreaktion								
Marktwachstum: gering								
Marktwachstum: hoch								
Marktreife: gering				X				
<b>Preispolitik</b>								
Höhere Preise als Wettbewerb						X	X	X
Skimmingstrategie	X		Y					X
Penetrationsstrategie			X					
<b>Produkt- und Markenpolitik</b>								
Produktlinie: eng	X		XY					
Produktlinie: breit						X	X	X
Serviceniveau: hoch					X			
Markenname: neu							X	
Markenname: bekannt								
<b>Kommunikationspolitik</b>								
Kommunikationsausgaben: hoch		X		X	X		X	
Direktmarketing								
Kundenpromotion	X		XY					X
<b>Vertriebspolitik</b>								
Nutzung der Vertriebskanäle: intensiv							X	
Ausübung der Vertriebsaktivitäten: gut					X			
Vertriebsinvestitionen: hoch		X		X		X	X	X

Erfolgsfaktor	Autor(en)							
	Di Benedetto (1999)	Hultink/Robben (1999)	Hultink u.a. (1999)	Hart/Tzokas (2000)	Hultink u.a. (2000)	Song/Xie (2000)	Debruyne u.a. (2002)	Hultink/Langerak (2002)
Konsum/Industriegut (K) / (I)		KI	K		KI		I	
Branchenübergreifend	X			X		X		X
<b>Produktstrategie</b>								
Innovation: radikal						X	Y	
Innovation: inkrementell							X	
Innovationsgrad: hoch		K	X	XY	KI			
Entwicklungszeit: kurz			X		I			
Hohe Produktqualität								X
Produktvorteil			X	X				
<b>Wettbewerbsstrategie</b>								
Timing: früh	X	K						
Positionierung								
Marketingausgaben: hoch								
Prämarketing								
Segmentierung								
Kundenfokus: weit								X
Kundenfokus: eng			X				Y	
<b>Unternehmensstrategie</b>								
Interaktion F&E – Marketing	X					X		
<b>Umwelteinflüsse</b>								
Wettbewerbsintensität: gering			X		I			
Wettbewerbsreaktion							X	X
Marktwachstum: gering				Y	K			X
Marktwachstum: hoch				X	I		X	
Marktreife: gering					K			
Preispolitik								
Höhere Preise als Wettbewerb				Y				
Skimmingstrategie			X					
Penetrationsstrategie		K			K			X
<b>Produkt- und Markenpolitik</b>								
Produktlinie: eng								
Produktlinie: breit		I			KI			
Serviceniveau: hoch	X							
Markenname: neu		I						
Markenname: bekannt		K			I			
<b>Kommunikationspolitik</b>								
Kommunikationsausgaben: hoch		I	X		K		X	X
Direktmarketing		I		XY	K			
Kundenpromotion			X	Y				
<b>Vertriebspolitik</b>								
Nutzung der Vertriebskanäle: intensiv			X					
Ausübung der Vertriebsaktivitäten: gut	X							
Vertriebsinvestitionen: hoch			X	XY	K			

Autor(en)	Trommsdorff u.a. (2003)	Lee/Colarelli O'Connor (2003)	Geis (2003)	Langerak/Huitink /Robben (2004)	Talke (2005)
Erfolgsfaktor					
Konsum/Industriegut (K) / (I)		k. A.	K	I	I
Branchenübergreifend	X				
<b>Produktstrategie</b>					
Innovation: radikal	X	X		X	X
Innovation: inkrementell			X		
Innovationsgrad: hoch	X			X	X
Entwicklungszeit: kurz					
Hohe Produktqualität				X	
Produktvorteil					
<b>Wettbewerbsstrategie</b>					
Timing: früh	X		X		
Positionierung	X				X
Marketingausgaben: hoch					
Prämarketing	X	X			
Segmentierung	X			X	X
Kundenfokus: weit		X	X		
Kundenfokus: eng					
<b>Unternehmensstrategie</b>					
Interaktion F&E – Marketing					
<b>Umwelteinflüsse</b>					
Wettbewerbsintensität: gering					
Wettbewerbsreaktion					
Marktwachstum: gering					
Marktwachstum: hoch					
Marktreife: gering			X		
Preispolitik					
Höhere Preise als Wettbewerb			X		
Skimmingstrategie			X		
Penetrationsstrategie		X			
<b>Produkt- und Markenpolitik</b>					
Produktlinie: eng					
Produktlinie: breit			X		
Serviceniveau: hoch					
Markenname: neu					
Markenname: bekannt			X		
<b>Kommunikationspolitik</b>					
Kommunikationsausgaben: hoch					
Direktmarketing	X				
Kundenpromotion			X		
<b>Vertriebspolitik</b>					
Nutzung der Vertriebskanäle: intensiv			X		
Ausübung der Vertriebsaktivitäten: gut					
Vertriebsinvestitionen: hoch					

X= Erfolgsfaktor einer Markteinführungsstrategie  
k. A. = keine Angabe

*Falls in einer Studie zwei erfolgreiche Markteinführungsstrategien identifiziert wurden:*

X= Erfolgsfaktor von Strategievariante I

Y= Erfolgsfaktor von Strategievariante II

XY= Erfolgsfaktor von Strategievariante I + II

*Falls in einer Vergleichsstudie der Industrie- und Konsumgüterbranche zwei erfolgreiche Markteinführungsstrategien identifiziert wurden:*

I = Erfolgsfaktor von Strategievariante I (Industriegut)

K= Erfolgsfaktor von Strategievariante II (Konsumgut)

KI= Erfolgsfaktor von Strategievariante I + II

Tabelle 2: Erfolgsfaktoren von Produktinnovationen

Eine zusammenfassende, **meta-analytische Darstellung** der identifizierten Erfolgsfaktoren der Markteinführungsstrategie von Innovationen wird in Tabelle 3 anhand der so genannten „Counting Method“ durchgeführt (Talke 2005, S. 59).

Untersuchte Einflussgrößen auf den Innovationserfolg	Anzahl an empirischen Studien, die einen signifikanten Erfolgseinfluss nachweisen
<b>Produktstrategie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsgrad</li> <li>• Veränderungsumfang</li> </ul>	 9 11
<b>Wettbewerbsstrategie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Timing</li> <li>• Positionierung</li> <li>• Marketingausgaben</li> <li>• Kundenanzahl</li> <li>• Segmentierung</li> </ul>	 14 17 5 9 6
<b>Unternehmensstrategie</b>	 2
<b>Umwelteinflüsse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markt</li> <li>• Wettbewerb</li> </ul>	 13 8
<b>Preispolitik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skimming- vs. Penetrationsstrategie</li> <li>• Preis im Vergleich zum Wettbewerb</li> </ul>	 11 7
<b>Produktpolitik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktprogramm</li> <li>• Markenmanagement</li> <li>• Serviceleistung</li> </ul>	 10 5 3
<b>Kommunikationspolitik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsinvestitionen</li> <li>• Prämarketing</li> <li>• sonstige</li> </ul>	 15 3 11
<b>Vertriebspolitik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertriebsinvestitionen</li> <li>• sonstige</li> </ul>	 11 5

Tabelle 3: Meta-analytische Darstellung identifizierter Erfolgsfaktoren einer Markteinführungsstrategie

Diese Darstellung verdeutlicht, dass die Variablen **Positionierung**, **Timing** und **Kommunikation** einen bedeutenden Beitrag zum Innovationserfolg leisten. Zwischen Produktpositionierung, dem darauf ausgerichteten absatzpolitischen Instrumentarium sowie der Timing-Option bestehen zahlreiche Interdependenzen. Je nach Markteintrittszeitpunkt wird eine andere Akzentuierung der Positionierung gewählt und der Marketing-Mix auf Basis dieser Entscheidungen gestaltet. So kann bspw. nur bei der Markteinführung als Branchenerster die Einzigartigkeit eines neuen Produkts wahrheitsgemäß vermittelt werden.



Um die dabei zum Teil stark ausgeprägte Kaufunsicherheit zu reduzieren und das Wissen über die Existenz einer Innovation in der Käuferschicht zu verbreiten, ist insbesondere die Kommunikationsstrategie von zentraler Bedeutung (Call 1996, S. 12). Vielfach in der Literatur wird dabei die Kommunikationsform der **Vorankündigung** in Zusammenhang mit Innovationen diskutiert. Auch hier spielt das Timing eine zentrale Rolle, da insbesondere bei der erstmaligen Einführung einer komplexen Innovation eine gewisse Zeitdauer notwendig ist, bis potenzielle Kunden bspw. ihre Anwendungsmöglichkeiten verstehen. Damit dieser kundenseitige Lernbedarf den Diffusionsverlauf, d.h. die Ausbreitung der Innovation in einem sozialen System (Rogers 1962, S. 12) nicht behindert, kann er mit Hilfe einer Vorankündigung vor die tatsächliche Markteinführung verlegt werden.

Anhand der Vielzahl an Arbeiten zur Erfolgsfaktorenforschung, die hier beispielhaft durch fünf Metaanalysen repräsentiert wurden, ist deutlich geworden, dass dieses Gebiet nicht nur aufgrund seiner Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung ist. Vielmehr ruft es auch wegen seiner Komplexität und Unsicherheit enormen Forschungsbedarf hervor. Anhand einer qualitativen Studie wird daher die Bedeutung der identifizierten Erfolgsfaktoren aus Unternehmenssicht überprüft.

## 4 Produktinnovationen aus Unternehmenssicht: Ergebnisse einer qualitativen Erhebung

### 4.1 Konzeption der Studie

**Ziel** der vorliegenden Studie ist es zu ermitteln, womit Unternehmen den Erfolg bzw. Misserfolg bei Neuproduktprojekten begründen. Besonderes Interesse kommt den Faktoren zu, die aus Unternehmenssicht zu einer erfolgreichen Markteinführung einer Innovation führen. Angeregt durch die Arbeit von *Hultink u.a.* (2000) werden aus diesen Ergebnissen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Produktinnovationen im Konsum- und Industriegüterbereich identifiziert. Folgenden **Forschungsfragen** wird daher nachgegangen:

1. Welche **Methoden** und **Strategien** werden in Unternehmen im Zusammenhang mit Neuprodukten angewendet?
2. Worin sehen Unternehmen den **Erfolg** einer Innovation über den gesamten Innovationsprozess hinweg begründet?
3. Welche Rolle spielt die **Neuproduktpositionierung** für den Innovationserfolg?
4. Welche Rolle spielt das **Timing** der Innovationseinführung?
5. Welche Rolle spielt die **Vorankündigung** von neuen Produkten für den Innovationserfolg?

Um diese speziellen Fragestellungen beantworten zu können, ist ein sowohl deskriptiver als auch explorativer Ansatz notwendig. Demzufolge wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die **qualitative, mündliche Befragungsmethode** gewählt. Sie stellt in Übereinstimmung mit dem Untersuchungsziel das Erkennen, Beschreiben und Verstehen von Zusammenhängen in den Mittelpunkt, wobei statistisch-repräsentative Überlegungen nicht ausschließlich im Vordergrund der Forschung stehen (Kepper 1996, S. 17f.). Als besonders geeignete Form des qualitativen Interviews fand das **Experteninterview** Anwendung. Ziel eines Experteninterviews ist es, exklusives, detailliertes und umfassendes Wissen über den interessierenden Sachverhalt zu generieren, über welches Experten aufgrund ihrer Praxiserfahrung verfügen (Pfadenhauer 2002, S. 113). Um jedoch ein gewisses Maß an inhaltlicher Vergleichbarkeit mehrerer Interviews zu garantieren, wurde in der vorliegenden Untersuchung ein Interviewleitfaden eingesetzt.

Die **Auswertung** qualitativer Daten erfolgt in der Regel durch **interpretative Verfahren** (Mayer 2004, S. 46). Als mögliche Methode für die strukturierte Auswertung des gewonnenen Datenmaterials wurde in dieser Studie die **qualitative Inhaltsanalyse** nach *Philip Mayring* (2003) angewendet. Sie orientiert sich in Abhängigkeit des vorliegenden Datenmaterials an vorab festgelegten Regeln bzw. Interpretationsschritten der Textanalyse, so dass jeder Schritt nachvollziehbar, intersubjektiv überprüfbar und auf andere Gegenstände übertragbar ist.

Als **Analyseform** im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse wurde die **Zusammenfassung** gewählt, mit der der vorliegende Text derart reduziert wird, dass die Inhalte zum einen überschaubar und verkürzt vorliegen, zum anderen aber immer noch ein Abbild des ursprünglichen Datenmaterials darstellen. Hierzu wird die **Paraphrasierung** angewendet, die alle nicht-inhaltstragenden Wendungen identifiziert und streicht, während der verbleibende Text in eine grammatikalische Kurzform gebracht wird. Die anschließende **Generalisierung** formuliert die gebildeten Paraphrasen in eine vorab festgelegte Abstraktionsebene um, so dass vergleichbare Aussagen entstehen. Als letzter Schritt erfolgt die **Reduktion**, die wiederum alle bedeutungsgleichen Paraphrasen eliminiert.

In der vorliegenden Studie wurde angestrebt, 20-30 Experteninterviews durchzuführen. Da der Informationszuwachs mit steigender Anzahl der Gespräche abnahm, wurde die Erhebung nach 24 Gesprächen abgebrochen. Dabei wurden 14 Unternehmen aus dem Industriegüterbereich und zehn Unternehmen aus dem Konsumgüterbereich befragt. Die unterschiedliche Anzahl dieser beiden Gruppen lässt sich dabei auf eine geringere Auskunftsbereitschaft im Konsumgütermarkt zurückführen. Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum vom 23. Februar bis zum 08. Mai 2006. Von den 24 Gesprächen wurden neun persönlich, wobei bei zwei Gesprächen zwei Personen anwesend waren, und 15 telefonisch geführt. Die Interviews wurden mit einer Ausnahme in deutscher Sprache gehalten. Die Kontaktaufnahme erfolgte meist per E-Mail, in der kurz das Ziel der Untersuchung dargelegt wurde. Um geeignete Gesprächspartner innerhalb eines Unternehmens ausfindig zu machen, wurde ebenfalls der Interviewleitfaden beigefügt. Dadurch konnte zudem vorzeitig das Interesse an der Teilnahme der Befragung geweckt werden (Weinhold-Stünzi 1994, S. 100).

Für die **Auswahl der Unternehmen**, aus denen die Experten rekrutiert wurden, fanden **drei Kriterien** Anwendung. Als Indikator für die Messung der Innovationstätigkeit einer

Unternehmung kann allgemein die **Innovationsintensität** als Anteil der F&E-Ausgaben am Gesamtumsatz einer Unternehmung sowie die Anzahl der Patentanmeldungen dienen (Aschhoff u.a. 2006, S. 4; Vahs 1999, S. 12). Zuerst wurden daher anhand der Innovationsintensität die verschiedenen Branchen gemäß der Klassifikation des *Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung* in die Gruppen „hohe und niedrige Innovationsintensität“ eingeteilt (Aschhoff u.a. 2006, S. 10). Branchen, die zum Dienstleistungssektor zählen, blieben hierbei unberücksichtigt, um die Ergebnisse nicht aufgrund unterschiedlicher Merkmale von physischen Produkten und Dienstleistungen zu verzerren. Es wurden folglich nur Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe in die Stichprobe aufgenommen. Abbildung 2 stellt die Aufteilung der befragten Unternehmen gemäß ihrer Branche und der entsprechenden Innovationsintensität sowie ihre Zugehörigkeit zum Konsum- (B2C) und Industriegütermarkt (B2B) dar. Die in der Klammer stehende Zahl gibt die Anzahl der befragten Unternehmen aus der jeweiligen Branche an.

		Innovationsintensität	
		hoch: 4,25%-8,5%	niedrig: 0%-4,25%
	<b>B2C</b>	Fahrzeugbau (3) Elektroindustrie (1) Chemie/Pharma (2)	Holz/Papier/Druck/Verlag (1) Nahrungsmittel (1) Handel (2)
	<b>B2B</b>	Elektroindustrie (1) Software/Telekommunikation (2) Chemie/Pharma (3) Maschinenbau (3)	Glas/Keramik/Steinwaren (1) Holz/Papier/Druck/Verlag (2) Nahrungsmittel (2)

Abbildung 2: Darstellung der in der Stichprobenauswahl vertretenen Branchen

Damit von den innovationsintensiven Branchen sehr innovative Unternehmen befragt werden konnten, wurden diese überwiegend nach der Anzahl der **Patentanmeldungen** ausgewählt. In der Stichprobe befinden sich daher zehn Unternehmen aus dem Top 50-Ranking der Patentanmeldungen beim *Deutschen Patent- und Markenamt* der Jahre 2000-2004. Ein

weitere Auswahlkriterium war die **Unternehmensgröße**, die sich auf die in Deutschland arbeitenden Mitarbeiter des gesamten Unternehmens bezieht. Da nicht nur sehr große Unternehmen, sondern auch unbekannte kleinere Firmen befragt werden sollten, die oftmals sehr innovativ sind, ergibt sich die vorliegende Verteilung nach Mitarbeiterzahl.

Mitarbeiter in Deutschland	Anzahl befragter Unternehmen
1-100	5
101-1.000	5
1.001-10.000	6
mehr als 10.000	8

Tabelle 4: Unternehmensgröße der befragten Unternehmen

In der vorliegenden Studie wird der Expertenstatus dabei denjenigen Personen zugesprochen, die ein fundiertes Fachwissen über das Forschungsproblem vorweisen können (Hammann/Erichson 2000, S. 480; Weinhold-Stünzi 1994, S. 99). Daher wurden Personen als Experten betrachtet, die in den letzten fünf Jahren entweder für die Markteinführung eines neuen Produkts verantwortlich oder an ihrer Planung und Durchführung beteiligt gewesen sind. Als Definition des neuen Produkts ist dabei die Neuheit aus Unternehmenssicht ausschlaggebend.

Demzufolge wurden Personen mit den folgenden Positionen im Unternehmen befragt: Ein Director, ein Entwicklungsleiter, ein Franchisenehmer, drei Geschäftsführer / Mitglied der Geschäftsleitung, ein Global Marketing Manager, ein Innovationsmanager, ein Leiter Kommunikation und Nomenklatur, zwei Leiter Marketing, ein Leiter Produktangebotsplanung, ein Leiter Produktentwicklung, ein Leiter Produktmanagement, ein Leiter Produktstrategie, ein Leiter der Werbung und Verkaufsförderung, ein Manager der Projektleitung, zwei Marketing Manager, sechs Produktmanager, ein stellvertretender Leiter Controlling und Neue Geschäftsfelder. Die Gespräche dauerten durchschnittlich 45 Minuten und wurden mit der Einwilligung der Experten für eine vollständige Erhebung mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet. In den folgenden Abschnitten erfolgt die Darstellung sowie Interpretation der wesentlichen Ergebnisse.

## 4.2 Ergebnisse und Interpretation

### 4.2.1 Schwerpunkt Methoden und Strategien im Innovationsprozess

Die Auswertung der Experteninterviews ergibt, dass sowohl in Industrie- als auch in Konsumgütermärkten unter einer **Innovation** einheitlich eine **Neuheit** verstanden wird. Dabei kann der Neuheitsgrad beträchtlich variieren, worauf 57% der Gesprächspartner aus dem Industriegütermarkt hinweisen. Die Neuartigkeit ist hier vor allem aus Sicht der Kunden bzw. des Marktes und des Unternehmens ausschlaggebend. Die Gesprächspartner beziehen dabei den Innovationsbegriff nicht ausschließlich auf neue Produkte. In beiden Märkten dient die Innovation dazu, ein **positives Ergebnis** im Sinne einer **Problemlösung** zu erzielen. Tendenziell steht im Konsumgüterbereich der Kundennutzen im Vordergrund, wohingegen im Industriegüterbereich auch unternehmensbezogene Aspekte wie eine Patentierung der Innovation zum Tragen kommen.

Innovationen spielen bei allen befragten Unternehmen eine große Bedeutung, da sie ihre **Existenzgrundlage** sichern. 18 der 24 Gesprächspartner weisen zudem darauf hin, dass sie der **Differenzierung gegenüber Wettbewerbern** dienen und **Unternehmenswachstum** generieren, weil mit ihrer Hilfe neue Märkte erschlossen bzw. begründet werden. 41% der Unternehmen haben daher Innovationen in ihrer **Unternehmens-** bzw. **Markenphilosophie** fest verankert.

Der Großteil der **Ideen** für neue Produkte wird in beiden Bereichen aufgrund von Kunden- und Marktanalysen entwickelt, die unternehmensintern zu konkreten Inventionen, also der technischen Realisierung der Idee, führen. Vielfach wird von den Gesprächspartnern angemerkt, dass Kunden meist nur Verbesserungswünsche bezüglich etablierter Produkte äußern. Daher halten 63% der befragten Unternehmen Trendforschung und Inspiration in der eigenen und in anderen Branchen zur Identifikation zukünftiger latenter Bedürfnisse, die noch nicht explizit im Bewusstsein der Kunden vorhanden sind, für unabdingbar. Die Auswertung dieser Bedürfnisse kann sodann zu bahnbrechenden, radikalen Innovationen führen. Wie fünf Gesprächspartner anführen, ist die Erfolgsaussicht von Ideen, die in irgendeiner Art auf Kundenbedürfnissen basieren, im Gegensatz zu rein technologieinduzierten Ideen größer, da bereits ein potenzieller Markt identifiziert worden ist.

Um die so entstandene Vielzahl an Ideen für neue Produkte zu reduzieren, finden in 67% bis 84% der befragten Konsum- bzw. Industriegüterunternehmen **Kriterien** zur **Ideenselektion**

**und -bewertung** Anwendung. Dabei wird allerdings nur in 33% (Konsumgüterhersteller) bzw. 38% (Industriegüterhersteller) explizit schrittweise vorgegangen, d.h. nach jeder Phase des Innovationsprozesses werden die Ideen hinsichtlich bestimmter Kriterien überprüft und gegebenenfalls aus dem Ideenpool eliminiert. Die Anzahl der genannten Kriterien ist im Konsumgüterbereich mit vier bis zehn auffallend größer als im Industriegüterbereich mit zwei bis fünf Kriterien. Diese können grob in eine **technische**, eine **wirtschaftliche** und eine **strategische** Dimension unterteilt werden. In Bezug auf die **technische** Beurteilung wird zu 30% (Industriegüterhersteller) bzw. 55% (Konsumgüterhersteller) die technische Realisierbarkeit genannt. **Wirtschaftliche** Kriterien beziehen sich vor allem auf Schätzungen bezüglich des finanziellen Erfolgs, der Kundenakzeptanz und des Marktpotenzials. Allerdings wird von nur 20% aller Befragten ausdrücklich eine Projektrechnung erstellt. Bei der **strategischen** Dimension steht die Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie bzw. dem Produktportfolio im Vordergrund. Einmal wird zudem auf den Zeitaufwand der Innovationstätigkeit als Bewertungskriterium hingewiesen.

Als weiteres Ergebnis der Studie kann festgehalten werden, dass die **Markteinführung** in der Regel als **Prozess** angesehen wird, dessen Planung im Idealfall bereits während der ersten Phasen des Innovationsprozesses, also bei der Ideengenerierung beginnt. Es wird von zwei Gesprächspartnern explizit darauf hingewiesen, dass die Planung der Markteinführung früh genug beginnen muss, da hiervon die Produktentwicklung abhängt.

Bei der Auswertung der Experteninterviews konnten zudem **drei wesentliche Bestandteile der Markteinführung** identifiziert werden: Die interne Kommunikation, die Produktdemonstration und die externe Kommunikation. Die **interne Kommunikation** dient in erster Linie der Vertriebsschulung, so dass der Außendienst den Kunden die Vorteile der Innovation verdeutlichen kann. Der externen Kommunikation ist zu 28% eine **Produktdemonstration** bei ausgewählten Kunden im Industriegüterbereich vorgelagert, um letzte Schwachstellen der Innovation aufzudecken und zu beheben. 50% der befragten Konsumgüterhersteller weisen darauf hin, Händler aktiv beim Werbeauftritt des neuen Produkts in ihren Verkaufsräumen zu unterstützen. Danach beginnt in aller Regel erst die **externe Kommunikation**. Meist werden zunächst die Presse, zum Teil auch Geschäftspartner und erst im Anschluss die Kunden informiert. Während 20% aller befragten Unternehmen die erstmalige offizielle Produktdemonstration mit einer Messe oder einer sonstigen Veranstaltung in Verbindung bringen, nutzen 66% der Konsumgüterhersteller primär

Instrumente der klassischen Werbung, um die Innovation bei den Endkunden bekannt zu machen. Hinzuweisen ist an dieser Stelle allerdings auf die Tatsache, dass die Gestaltung des Markteinführungsprozesses immer davon abhängt, wie die Befragten eine Neuprodukteinführung bzw. ihren Beginn definieren.

#### 4.2.2 Schwerpunkt Erfolgsfaktoren

Noch bevor die Erfolgsfaktoren bei der Einführung neuer Produkte während der Interviews identifiziert wurden, wurde den Gesprächspartnern eine Frage zur **Definition** des **Innovationserfolgs** gestellt. Im Industrie- und Konsumgütermarkt wird der Innovationserfolg zu 25% auf die Realisierung und Markteinführung der ursprünglichen Idee bezogen. Der Großteil der befragten Unternehmen bringt ihn allerdings mit der Marktakzeptanz im Sinne von wirtschaftlichem Erfolg und Kundenakzeptanz sowie der Erreichung vorab festgelegter Ziele in Verbindung. Für die **Messung** des Innovationserfolgs nehmen die Unternehmen primär wirtschaftliche Kennzahlen zur Hilfe. Dabei nennen 58% der Gesprächspartner den Umsatz als Erfolgsindikator, gefolgt von Größen der Investitionsrechnung, dem Marktanteil und der Kundenakzeptanz bzw. -zufriedenheit. Allerdings wird auch die Erwähnung der Innovation in der Presse aufgeführt, da dies in einer höheren Bekanntheit bzw. Reputation des neuen Produkts und des Unternehmens resultiert. Die Anzahl der aufgeführten Kennzahlen reicht dabei von eins bis fünf (Industriegüterhersteller) bzw. acht (Konsumgüterhersteller). Diese Unterschiede sind allerdings zu einem gewissen Grad auf die Auskunftsfähigkeit der Gesprächspartner zu dieser Frage zurückzuführen. Im Hinblick auf den **Zeitpunkt** der Messung des Innovationserfolgs variiert dieser mit dem Innovationsgrad und liegt im Industriegüterbereich zwischen einem und zehn Jahren, im Konsumgüterbereich innerhalb der ersten zwei Jahre.

Es können mehrere **Erfolgsfaktoren** bei der Auswertung der Experteninterviews identifiziert werden, die in der Regel im Industrie- und Konsumgüterbereich übereinstimmend genannt werden. In Bezug auf Kriterien, die sich auf die gesamte Innovationstätigkeit beziehen, wird fünfmal der **Innovationsprozess** an sich aufgeführt. Dies wird von den Gesprächspartnern damit begründet, dass ein gut strukturierter und methodisch angelegter Innovationsprozess als zentrale Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Innovation anzusehen ist. Dazu zählen mit 13 Nennungen eine gute Projektplanung bezüglich der Ressourcen und des zeitlichen Ablaufs, so dass idealerweise eine Verkürzung des Innovationsprozesses realisiert und das Budget



eingehalten werden können. Eine frühzeitige Festlegung der Ziele und Produktspezifikationen sowie die schnelle Fokussierung auf wenige Innovationen können außerdem dabei helfen, die Komplexität der Innovationstätigkeit schnell zu reduzieren. Die **interne Überzeugung** der Mitarbeiter hinsichtlich der Innovation wird ebenso angeführt, da sie die vollständige Unterstützung und Motivation des gesamten Projektteams bzw. des Unternehmens – insbesondere des Vertriebs – sichert und somit einen Schlüsselfaktor für den Innovationserfolg darstellt.

Die Auswertung der Gespräche zeigt zudem, dass nur eine hervorragende **Abstimmung** und **Kooperation** aller am Innovationsprojekt beteiligten Abteilungen und Mitarbeiter, vor allem zwischen F&E, Marketing und Vertrieb zu der notwendigen Know-how-Vernetzung führen kann. Dazu sind eine offene und funktionierende **interne Kommunikation** sowie ein sachlicher Umgang mit internem Widerstand und Kritik unabdingbar. Ein innovationsfreudiges Klima und Erfahrung im Umgang mit Innovationen können helfen, die dabei auftretenden Probleme zu handhaben.

Es lässt sich jedoch ebenso als Ergebnis festhalten, dass ein gut geplanter Innovationsprozess allein nicht für eine erfolgreiche Innovation ausreicht. Der Innovationsprozess legt vielmehr die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche **Markteinführung** fest. Diese erst gewährleistet, dass Kunden das neue Produkt auch tatsächlich kaufen. In diesem Zusammenhang geben einige Gesprächspartner an, dass eine ständige Beobachtung und Analyse des Marktes notwendig ist, um festzustellen, welche bislang unbefriedigten **Kundenbedürfnisse** existieren und inwieweit sie für einen größeren Markt nachhaltig relevant sind. Eine Innovation sollte daher auf bisher unbefriedigte Bedürfnisse ausgerichtet sein.

Zwei Gesprächspartner weisen explizit darauf hin, dass insbesondere bei technologie-induzierten Innovationen sichergestellt sein muss, dass der Markt für die Innovation bereits „reif“ ist, da sie ansonsten nicht im Markt angenommen wird. Zudem darf die **Marktdynamik** während des gesamten Innovationsprojekts nicht außer Acht gelassen werden, da zwischenzeitlich das ursprünglich identifizierte Bedürfnis bis zur Markteinführung möglicherweise nicht mehr vorhanden oder bereits befriedigt ist. Eventuell ist mittlerweile auch eine fortschrittlichere Technologie entwickelt worden. Insbesondere wird hier auch auf die Gefahr aufmerksam gemacht, dass gleichzeitig zur eigenen Neuprodukteinführung ein

überlegenes Wettbewerbsprodukt in den Markt eingeführt werden könnte.

Einigkeit besteht bei den befragten Industrie- und Konsumgüterherstellern darüber, dass die **Markteinführungsstrategie** einem stringenten Auftritt der Innovation in der Öffentlichkeit dient. Insbesondere die **Produktpositionierung** gewährleistet einen einheitlichen **Kommunikationsauftritt**, der den Bekanntheitsgrad der Innovation fördert und den Kunden die Einzigartigkeit sowie den relevanten Nutzen und Vorteil des neuen Produkts verdeutlicht. Alle Gesprächspartner stimmen in der Aussage überein, dass der Kunde von dem **Produktvorteil** so überzeugt werden muss, dass er den Unterschied zu etablierten Angeboten selbst feststellt bzw. erlebt. Zwei Gesprächspartner machen außerdem darauf aufmerksam, dass dabei bereits der Name der Innovation den Kundennutzen transparent darstellen und für ein besseres Produktverständnis sorgen soll. Das Produktverständnis der Kunden wird zudem sowohl durch Produktdemonstrationen als auch Beratung und Schulung unterstützt. Um dies realisieren zu können, ist allerdings ein entsprechendes **Markteinführungsbudget** notwendig. Fünf der befragten Unternehmen stufen den Zeitpunkt der externen Kommunikation sowie die Auswahl der ersten Kontaktpersonen in der Fachpresse und unter den Endkunden als wichtig ein. Dies wurde damit begründet, dass diese als Multiplikatoren fungieren, die die **Erstreputation** der Innovation entscheidend prägen. Ausschlaggebend ist demzufolge, sie von der Innovation zu überzeugen sowie positive Mund-zu-Mund-Propaganda anzustoßen. Es wird von sechs Gesprächspartnern angegeben, dass dies umso besser gelingt, je höher die **Qualität**, je fehlerfreier die Innovation ist und je mehr sie die angekündigte Leistungsfähigkeit tatsächlich aufweist. 45% der Befragten nennen daher auch den Preis bzw. das **Preis-Leistungsverhältnis** als Erfolgsfaktor. Fünf Gesprächspartner führen an, dass die **Einzigartigkeit** einer Innovation nur dann langfristig sichergestellt werden kann, wenn eine kluge **Patentstrategie** verfolgt wird, die es nachfolgenden Unternehmen erschwert, das neue Produkt zu imitieren. In diesem Zusammenhang wurden auch der **Zeitpunkt** der **Markteinführung** erwähnt sowie die Gewährleistung der **Verfügbarkeit** des neuen Produkts zum kommunizierten Zeitpunkt.

Eine Verschiebung der Markteinführung bzw. die Nicht-Verfügbarkeit der Innovation zählt daher auch zu den meist genannten **Misserfolgskriterien** einer Markteinführung. Die herausragende Bedeutung der Kommunikation und der Notwendigkeit, dass Kunden die Innovation bzw. ihren Nutzen verstehen, wird mit der Nennung der „falschen Kommunikation“ als erfolgshemmendem Faktor deutlich. Als weitere negative Kriterien

werden ein unzureichendes Budget, ein falsch gesetzter Preis sowie das Nichteinhalten eines Produktversprechens genannt. Sie unterstreichen somit die Bedeutung der aufgeführten Erfolgsfaktoren. Insgesamt ist bei der Auswertung ein geringer Unterschied bezüglich des Fokus der Industriegüterhersteller auf den Innovationsprozess im Gegensatz zu den Konsumgüterherstellern erkennbar. Letztere haben tendenziell eher Erfolgsfaktoren aufgeführt, die sich auf die Markteinführung beziehen.

Um eine **Tendenzaussage** bezüglich der **Wichtigkeit** einiger **Erfolgsfaktoren** aus Unternehmenssicht zu erhalten, wurden die Gesprächspartner gebeten, 19 Erfolgskriterien, die anhand der Literaturanalyse identifiziert wurden, nach ihrer Wichtigkeit für den Innovationserfolg zu bewerten. Dabei wurde jedes Kriterium mit der Zahl **eins** für „**sehr wichtig**“ bzw. mit der Zahl **fünf** für „**sehr unwichtig**“ bewertet. Die Ergebnisse sind in nachfolgender Abbildung 3 dargestellt.

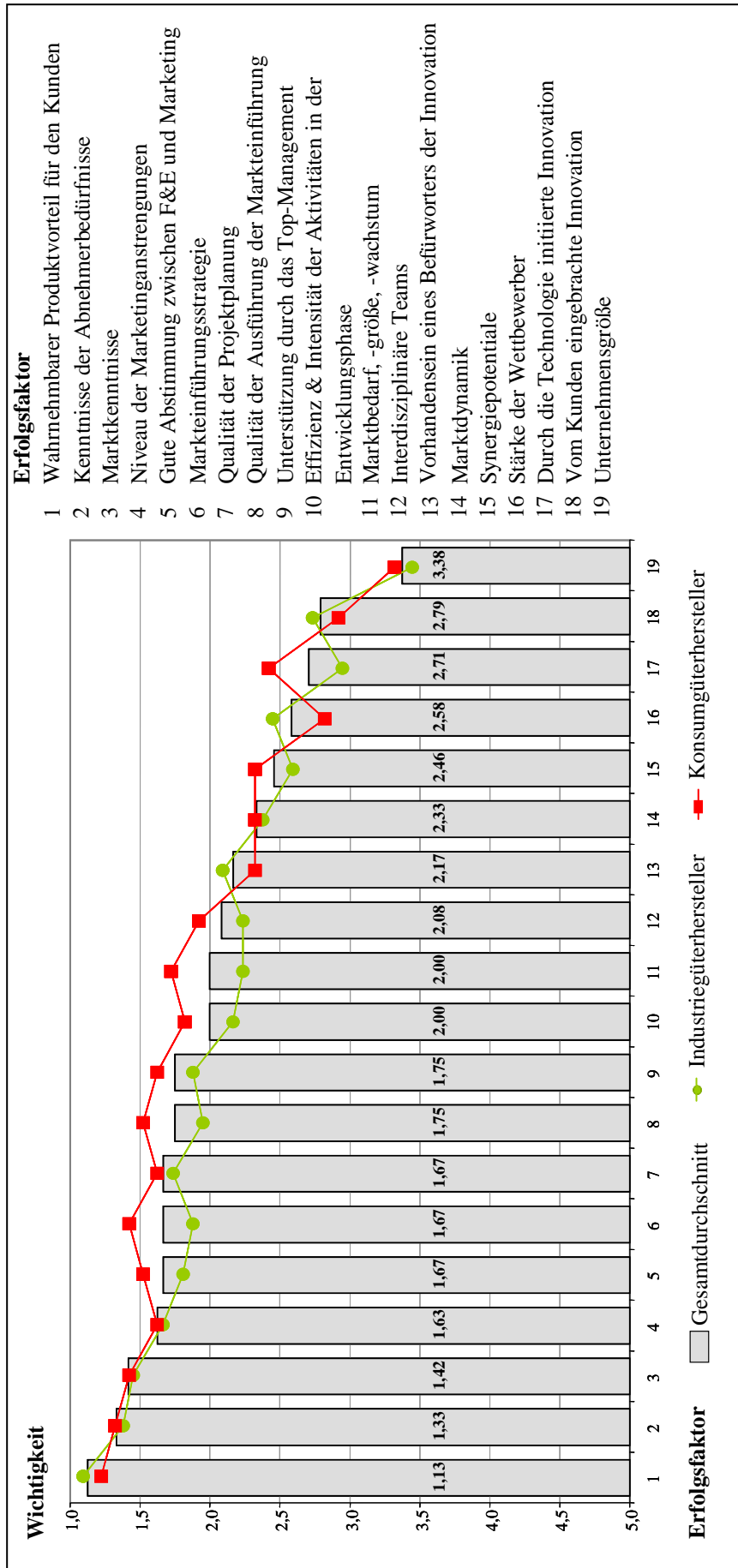


Abbildung 3: Rangordnung der Erfolgsfaktoren in der qualitativen Studie

Die drei wichtigsten Kriterien stimmen in beiden Marktbereichen überein und sind (1) der wahrnehmbare Produktvorteil für den Kunden, (2) die Kenntnisse der Abnehmerbedürfnisse und (3) die Marktkenntnisse. Unter der Berücksichtigung der vorausgehenden qualitativen Bewertung überraschen diese Ergebnisse kaum. Der Kunde muss den Nutzen einer Innovation deutlich erkennen, da er sie ansonsten weder kaufen noch bereit sein wird, mehr für diese als für bereits etablierte Produkte zu bezahlen. Um Kundennutzen mit der Innovation zu generieren, muss zuvor festgestellt werden, welche Bedürfnisse Kunden haben. Dabei spielt die Analyse der Marktentwicklung eine ebenso bedeutsame Rolle.

Fast alle Kriterien werden von den Gesprächspartnern aus der Konsumgüterindustrie als wichtiger eingestuft als von denen des Industriegüterbereichs. Dabei wird die bereits geäußerte Vermutung bestätigt, dass die **Markteinführungsstrategie** und die **Qualität der Ausführung der Markteinführung** für den Konsumgüterbereich wichtiger sind als für den Industriegüterbereich. Dies wird durch die Differenz der durchschnittlichen Wichtigkeit (absolute Differenz von 0,46 und 0,43) sowie der Rangordnung nach Wichtigkeit (4 Ränge Unterschied) ersichtlich. Eine mögliche Erklärung für diese Differenz könnte dabei die unterschiedliche Anzahl der potenziellen Kunden und die Art der Geschäftsbeziehung sein. Während Industriegüterhersteller in der Regel nur wenige Kunden bedienen, zu denen sie eine langfristige Geschäftsbeziehung mit individualisierten Angeboten pflegen, stehen Konsumgüterhersteller dagegen meist einer immensen Masse von unbekanntem Kunden gegenüber. Um den Großteil der potenziellen Kunden zu erreichen, bedarf es daher größerer Anstrengungen und Aufwendungen. Zudem steht eine Markteinführung im Konsumgüterbereich einer größeren Öffentlichkeit gegenüber als dies im Industriegüterbereich der Fall ist. Wie zwei Industriegüterhersteller angeben, besteht hier vielmehr ein fließender Übergang zwischen Produktion und Erhältlichkeit einer Innovation. Die eben aufgeführte Erklärung der geringeren Kundenanzahl könnte ebenso als Erläuterung für die absolute Differenz bezogen auf den **Marktbedarf** dienen. Eine Begründung für den höheren Rang der **technologieinduzierten** versus kundeninduzierten Innovation wird von einem Gesprächspartner angeführt. Er weist darauf hin, dass Kunden meist nur den Anstoß für solche Produkte geben, die der Wettbewerb bereits in den Markt eingeführt hat und somit eher als Imitation anstelle einer Innovation angesehen werden. Die auf den letzten Platz stehende **Unternehmensgröße** scheint keine besondere Rolle für den Innovationserfolg zu spielen. Dies kann damit begründet werden, dass jedes Unternehmen unabhängig von seiner Größe in

der Lage sein muss, Innovationen zu entwickeln, da diese existenznotwendig sind. Zudem sind oftmals gerade kleine Start-Up-Companies am innovativsten, da sie mit geringem internen Widerstand gegenüber Veränderungen konfrontiert sind. Sie bereiten damit häufig den Weg für größere Unternehmen vor, die über die notwendigen Ressourcen verfügen, um eine Markteinführung für den Gesamtmarkt realisieren zu können.

#### 4.2.3 Schwerpunkt Positionierung

Der Positionierung kommt ebenfalls eine **erfolgsentscheidende** Rolle zu. In ihrem Mittelpunkt steht dabei zu 60% (Konsumgüterhersteller) bzw. 78% (Industriegüterhersteller) der **Kundennutzen** bzw. **-vorteil**. Dieser wird im Industriegüterbereich in der Regel anhand der Anwendungsmöglichkeiten, der Produktqualität sowie des Kostensenkungspotenzials gegenüber den Kunden demonstriert. Als Positionierungskriterium wird der Preis jedoch nicht alleine herangezogen, sondern vielmehr in Verbindung mit den Kriterien der Einzigartigkeit der Produkts und der Innovationsführerschaft des Unternehmens verdeutlicht. Im Konsumgüterbereich wird hingegen meist auf das Kriterium der Einzigartigkeit zurückgegriffen.

Vier der befragten Industriegüterhersteller weisen darauf hin, dass die Festlegung der Positionierung sehr früh auf Basis derjenigen Eigenschaften eines Produkts erfolgen sollte, die dem Kunden am wichtigsten sind, oder dort erfolgen sollte, wo existierende Marktlösungen Grenzen aufweisen. Es wird zudem ausdrücklich darauf aufmerksam gemacht, dass das Versprechen eines Kundennutzens allein nicht ausreicht, sondern mit Substanz belegt sein muss.

50% bzw. 60% der befragten Industriegüter- bzw. Konsumgüterhersteller äußern explizit, dass die Positionierung **zielgruppenspezifisch** festgelegt und vermittelt wird, da jede Kundengruppe unterschiedliche Anforderungen an das neue Produkt haben wird. Insbesondere im Industriegüterbereich (64% versus 30% Konsumgüterbereich) erfolgt ein **Wettbewerbsvergleich** bei der Positionierung. Dies könnte damit begründet werden, dass Industriegüterhersteller stärker auf Wettbewerber achten als Konsumgüterhersteller, was bereits bei den abgefragten Erfolgsfaktoren verdeutlicht wird. Sie legen dabei auf einen fundierten, faktenbasierten Vergleich im Rahmen des Wettbewerbsrechts Wert. Die Konsumgüterhersteller, bei denen Wettbewerbsvergleiche Anwendung finden, gehen hierbei hingegen sehr subtil vor. So platzieren sie bspw. ihr eigenes Produkt neben dem gewünschten

Wettbewerbsprodukt im Regal eines Supermarktes, um einen eigenständigen Produktvergleich bei den Kunden anzuregen.

#### 4.2.4 Schwerpunkt Timing

Im Hinblick auf das Timing der Markteinführung herrscht keine übereinstimmende Meinung. 33% der Befragten äußern den Wunsch als **Erster**, d.h. als Pionier mit einer Innovation den Markt zu betreten. Diese Strategie wird insbesondere von 42% der befragten Industriegüterhersteller verfolgt. 25% aller Gesprächspartner halten es tendenziell für vorteilhafter als **Zweiter** oder Dritter, d.h. als Fast Follower eine Innovation in den Markt einzuführen. Weitere 25% geben an, dass man die Frage nach der Vorteilhaftigkeit einer Pionier- oder Folgerstrategie **nicht pauschalisiert** beantworten kann. Bei den verbleibenden Unternehmen spielt das Timing **keine große Rolle**.

Zu den meist genannten **Pioniervorteilen** zählen die Durchsetzung eines Preispremiums und die Erzielung eines hohen Marktanteils. Durch den zeitlichen Vorsprung können Wettbewerbsvorteile erzielt und Markteintrittsbarrieren gegenüber nachfolgenden Wettbewerbern errichtet werden. Der Pioniereintritt sichert zum einen die Innovationsführerschaft, wird aber zum anderen auch gleichzeitig von den entsprechenden Unternehmen als ihre Pflicht angesehen, um die Marktentwicklung voranzutreiben. Als weitere Vorteile zählen die Gesprächspartner auf, dass eine Innovation von den Kunden nur dann als einzigartig empfunden werden kann, wenn ein neuer Markt begründet wird. Zudem wirkt sich ein Pioniereintritt positiv auf das Unternehmensimage aus und zahlt in die Marke und benachbarte Produktlinien ein. Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass das Interesse in der Öffentlichkeit für eine Innovation höher sein wird als für ein Me-too-Produkt.

Die befragten Gesprächspartner sind sich großteils bewusst, dass die Vorteile eines Pioniereintritts mit hohen **Risiken** einhergehen. So nennen sie zum einen ein enormes Absatzrisiko, da nicht im Voraus sicher davon ausgegangen werden kann, dass sich das Produkt gut verkauft. Dies begründen die Gesprächspartner unter anderem mit einer falschen Ausrichtung der Innovation bzw. einer geringen Empfangsbereitschaft der Kunden bei einem zu frühen Zeitpunkt der Markteinführung. Zum anderen weisen sie darauf hin, dass hohe Investitionen für den Aufbau eines Marktes notwendig sind, insbesondere wenn der Markt für die Innovation erst noch gegründet werden muss. Von dieser Aufbauarbeit können jedoch ebenso nachfolgende Unternehmen profitieren. Daher wird von einem Gesprächspartner die

Empfehlung ausgesprochen, bei einem Pioniereintritt den zeitlichen Vorsprung gegenüber Wettbewerbern so weit wie möglich auszubauen. Dies erfordert jedoch eine gute Einschätzung der entsprechenden Wettbewerber.

Die **Fast-Follower-Strategie** wird vor allem als **vorteilhaft** angesehen, wenn dem Pionierunternehmen schnell mit einem überlegenen Produkt in den Markt gefolgt werden kann. Die Gesprächspartner begründen dies damit, dass man von der Vorarbeit des Pioniers profitieren, aus seinen Fehlern und Erfahrungen lernen und dadurch den Vorsprung des Pionierunternehmens einholen kann. Wenn der Markt in der Zwischenzeit die für eine Massenproduktion erforderliche Marktreife mit entsprechendem Marktvolumen erreicht hat, lassen sich die Investitionen für die „Aufholjagd“ des Pioniers gewinnbringend rechtfertigen. Als **nachteilig** wird allerdings die Tatsache angesehen, dass Kunden bereits an das Pionierunternehmen verloren sein könnten und sich ein festes Preisniveau im Markt eingespielt hat. Dies wird vor allem bei Unternehmen als problematisch betrachtet, die erst sehr spät nach dem Pionier und anderen Wettbewerbern als Late Follower in den Markt eintreten.

Noch ein weiterer Aspekt wird im Zusammenhang mit dem Timing der Markteinführung genannt: In 25% der Fälle ist der Zeitpunkt nicht allein von den Wettbewerbern abhängig, sondern ebenso von der **Saison**. So wurde von 40% der befragten Konsumgüterhersteller eine Abhängigkeit der Markteinführung von der Saison, wie bspw. dem Weihnachtsgeschäft, angeführt. Ein Gesprächspartner wies zudem darauf hin, gerade entgegen den typischen Einführungszeitpunkten, also antizyklisch den Zeitpunkt der Markteinführung zu legen, so dass mit keiner Reizüberflutung bei den Kunden gerechnet werden muss.

#### 4.2.5 Schwerpunkt Vorankündigung

48% der Gesprächspartner geben an, Vorankündigungen einzusetzen. Dabei ist dies insbesondere ein Instrument, das mit 66% im Konsumgütermarkt versus 36% im Industriegütermarkt Anklang findet. 13% treffen die Entscheidung über den Einsatz oder Verzicht einer Vorankündigung in Abhängigkeit von der jeweiligen Marktsituation. Die verbleibenden 39% sprechen sich gegen den Einsatz der Vorankündigung aus, wobei der Anteil von 43% bei den befragten Industriegüterherstellern wiederum höher ist. Zielgruppen der Ansprache sind Presse und Endkunden sowie der Handel. Den primären **Vorteil** des Einsatzes einer Vorankündigung sehen die befragten Unternehmen darin, frühzeitig



Neugierde, Interesse und Aufmerksamkeit für die Innovation im Markt zu erzeugen.

Acht der 24 befragten Firmen geben an, dass durch die Vorankündigung den Kunden die erforderliche Vorlaufzeit für die Einplanung der Innovation in den Kauf- bzw. Investitionsentscheidungsprozess gegeben wird und zugleich mit der Markteinführung sofortige Umsätze generiert werden können. Dies führen die befragten Personen auf eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda und die Bestellung der Innovation vor ihrer eigentlichen Verfügbarkeit im Markt zurück. Zudem wird eine Vorankündigung für eine Imagesteigerung des innovierenden Unternehmens sowie einer höheren Akzeptanz im Handel genutzt. Die Informationen über das neue Produkt nehmen dabei idealerweise mit der zeitlichen Nähe zur Markteinführung zu und beziehen sich meist auf den Nutzen für den Kunden sowie auf die innovativen Eigenschaften des neuen Produkts. Zudem wird hingewiesen, dass davor jedoch sichergestellt sein sollte, dass ein ausreichender Patentschutz vorhanden ist.

Bezüglich des Risikos der Vorankündigung äußern 57% der Industriegüterhersteller, dass eine Vorankündigung nicht nur die gewünschte Zielgruppe, sondern ebenso die Wettbewerber erreichen wird. Dies wird eindeutig als **Nachteil** einer Vorankündigung angesehen. Zu den weiteren genannten Risiken zählen insbesondere Gegenmaßnahmen der Wettbewerber auf die Vorankündigung. Sie reagieren entweder mit Werbe- oder Preisaktionen oder im schlimmsten Fall mit der früheren Markteinführung eines Nachahmerprodukts. Weitere Nachteile, die von den Gesprächspartnern angeführt wurden, beziehen sich zum einen auf die Nichtverfügbarkeit der Innovation zum versprochenen Zeitpunkt und einer damit einhergehenden Imageschädigung sowie dem Glaubwürdigkeitsverlust des Unternehmens. Zum anderen sind sich die befragten Unternehmen bewusst, dass durch die Vorankündigung die Gefahr besteht, dass Kunden ihren geplanten Kauf zeitlich verschieben und auf das neue Produkt warten könnten. Dadurch würde der Absatz der eigenen, bereits im Markt etablierten Produkte beeinträchtigt. Ob bei dem Einsatz einer Vorankündigung die Vor- oder Nachteile überwiegen werden, hängt demzufolge vom Zeitpunkt der Vorankündigung ab. Es besteht Einigkeit darüber, dass die Vorankündigung nie zu früh, d.h. also so spät wie möglich, stattfinden sollte, um Gegenmaßnahmen der Wettbewerber und die Kannibalisierung der eigenen Produkte weitestgehend zu minimieren. Der Zeitpunkt der Vorankündigung, der von den Gesprächspartnern hierbei angegeben wird, variiert zwischen vier Wochen und 18 Monaten. Der zeitliche Abstand zur Markteinführung nimmt dabei mit steigendem Neuheitsgrad der Innovation zu.

#### **4.2.6 Zusammenfassende Darstellung**

Grundsätzlich konnten kaum bemerkenswerte Unterschiede zwischen Konsum- und Industriegüterherstellern festgestellt werden. Vielmehr wurden Unterschiede in der Bedeutung einzelner Erfolgsfaktoren ausgemacht. So messen Industriegüterhersteller dem Innovationsprozess eine tendenziell höhere Bedeutung im Vergleich zur Markteinführung bei. Im Gegensatz dazu wird die Markteinführung bei den befragten Konsumgüterherstellern erfolgskritischer gesehen. In Bezug auf das Timing der Markteinführung äußern mehr Industrie- als Konsumgüterhersteller den Wunsch, als Pionier den Markt betreten zu wollen. Daher spielt teilweise bei Letzteren der saisonale Zeitpunkt der Markteinführung eine bedeutendere Rolle. Weiterhin setzen Konsumgüterhersteller öfter als Industriegüterhersteller eine Vorankündigung ein. Bei der Positionierung des neuen Produkts konnten keine essentiellen Unterschiede festgestellt werden.

## 5 Zusammenfassung und Implikationen für die Unternehmenspraxis

Weder in der Wissenschaft noch in der Unternehmenspraxis herrscht Einigkeit über den **Innovationsbegriff**. Als Gemeinsamkeit können jedoch die Neuartigkeit und verschiedene Ausprägungen dieser Neuheit festgehalten werden sowie die Tatsache, dass Innovationen im Rahmen eines komplexen Prozesses entstehen. Zudem wird Innovationen eine hohe **Bedeutung** für den Unternehmenserfolg und -wachstum zugesprochen, so dass viele Unternehmen das Bekenntnis zur Innovation sogar in ihrem Unternehmens- und/oder Markenverständnis verankert haben. Aus der Komplexität der Innovationstätigkeit resultiert zusätzlich die Notwendigkeit, einen adäquaten Orientierungsrahmen festzulegen, der eine grundlegende Ausrichtung auf die angestrebten Ziele sicherstellt. Dieser Rahmen wird durch **Innovationsstrategien** definiert. Zur Unterstützung einer schnellen Zielerreichung unter strikten Zeit- und Kostenvorgaben dient in Forschung und Praxis der **Innovationsprozess**. Der Innovationsprozess beginnt mit der Identifizierung des Problems eines unbefriedigten Marktbedürfnisses und endet mit der **Markteinführung** eines neuen Produkts. Diese fungiert als Schnittstelle zwischen dem Innovationsprozess, der primär im Unternehmen stattfindet, und dem Produktlebenszyklus im Markt.

Aus der beschriebenen Vielfalt, Komplexität und Unsicherheit bei der Einführung neuer Produkte resultiert eine Vielzahl von Ansatzpunkten, die darüber entscheiden können, ob eine Innovation erfolgreich wird oder nicht. In Bezug auf den Innovationsprozess können anhand der Literaturanalyse und der qualitativen Studie vier Arten von **Erfolgsfaktoren** unterschieden werden, die entsprechend der Unternehmung, dem Innovationsprojekt, der Marktsituation und der Innovation variieren. Zu den **unternehmensbezogenen** Erfolgsfaktoren zählen insbesondere die Festlegung einer Innovationsstrategie, eine innovationsfördernde Unternehmenskultur, eine ausgeprägte Markt- und Kundenorientierung, gute Marktkenntnisse, Stärken in F&E wie auch im Marketing sowie die Erfahrung im Umgang mit Innovationsprojekten. Die Motivation, das Engagement sowie die volle Unterstützung des Projektteams und des Top-Managements, eine gute Projektplanung – insbesondere bezüglich der Ressourcenverteilung in jeder Innovationsphase –, eine gute abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation sowie die Qualität der Markteinführung werden als wichtigste **projektbezogene** Erfolgsfaktoren genannt. Im Hinblick auf **marktbezogene** Faktoren werden insbesondere auf die negative Auswirkung der

Marktdynamik und den positiven Einfluss der Marktgröße und des Marktwachstums aufmerksam gemacht. Den bedeutendsten Faktor stellt jedoch der für den Kunden erkennbare **Produktvorteil** der Innovation dar. Zudem werden die Qualität, das Preis-Leistungsverhältnis und die rechtzeitige Verfügbarkeit der Innovation für den Kunden genannt. Diese Faktoren üben gleichzeitig entscheidenden Einfluss auf den **Erfolg** einer **Markteinführung** aus. Vor allem der Positionierung von Neuprodukten, dem Timing der Markteinführung sowie der Vorankündigung von Produktinnovationen kommen je nach Branche und nach Innovationsprojekt dabei eine zentrale Rolle in Theorie und Praxis zu.

Folgende **Implikationen** für die **Unternehmenspraxis** lassen sich aus den beschriebenen Ergebnissen ableiten:

- Einer erfolgreichen Innovation geht eine **Idee** voraus, die ein relevantes, nachhaltiges Marktbedürfnis bzw. -problem befriedigt. Zur Identifikation dieses Bedürfnisses ist es erforderlich, den **Markt** und die **Kunden** zu **beobachten** und daraus Trends abzuleiten. Es sollte nicht davon ausgegangen werden, dass Kunden zu diesem Zeitpunkt bereits wissen, welche Produkte sie in fünf bis zehn Jahren erwerben werden. Vielmehr müssen aus dem Kundenverhalten und der ständigen weltweiten Beobachtung von Trends und Entwicklungen in anderen Branchen Informationen aufgenommen und Überlegungen angestellt werden, inwiefern diese für das eigene Unternehmen relevant sind. Eine enge Zusammenarbeit mit den Kunden, insbesondere im Industriegüterbereich, kann hierbei sehr hilfreich sein. Letztendlich kann aus dem identifizierten Bedürfnis eine **unternehmensinterne Lösung** formuliert werden. Dies bedeutet, dass eine Kombination aus kunden- und technologieinduzierter Ideenquelle im Normalfall den größten Erfolg verspricht, wenn eine technische Lösung für ein kundenrelevantes Problem entwickelt wird. Damit die Idee bis zur Umsetzung in ein neues Produkt nicht veraltet ist, bedarf es einer **ständigen** Überprüfung und **Analyse** des **Marktes** bzw. seiner Entwicklung.
- Zudem sollten frühzeitig **Bewertungskriterien** systematisch Anwendung finden, die sicherstellen, dass nur diejenigen Ideen weiterverfolgt werden, für die ein **Marktpotenzial** vorhanden ist. Hierbei kann das „Trichterprinzip“ angewendet werden: Anfangs sollten sehr viele Ideen gesammelt und systematisiert werden, die jedoch nach und nach wegen der **Nichterfüllung** bestimmter Bewertungskriterien aus dem Innovationsprozess **ausscheiden**. Je früher man sich auf wenige Ideen konzentriert, umso

mehr Ressourcen werden für die erfolgsversprechenden Ideen verbleiben.

- In engem Zusammenhang mit den Bewertungskriterien für die Idee eines neuen Produkts steht die **Messung** des **Innovationserfolgs**. So sollte die Erreichung des Innovationserfolgs nach **jeder Phase** des Innovationsprozesses überprüft werden. Dabei erhalten idealerweise die Einschätzung des Marktbedarfs, die technische Realisierbarkeit sowie die Kapazitätsbetrachtung insbesondere in den frühen Phasen des Innovationsprozesses eine große Bedeutung. Die **Marktakzeptanz** und finanziellen Größen sind über den **gesamten Prozess** zu berücksichtigen. Für den optimalen **Zeitpunkt** der **Messung** des Innovationserfolgs im Markt kann keine pauschale Aussage getroffen werden. Sinnvoll ist aber, in Abhängigkeit des jeweiligen Innovationsprojekts vorab eine zeitliche Grenze zu ziehen, bis zu der ein bestimmtes Ziel, wie bspw. der Umsatz oder Marktanteil, realisiert worden sein sollte. Damit wird gewährleistet, dass frühzeitig erkannt wird, ob ein Produkt die erwünschten Leistungen im Markt erbringt. Gegebenenfalls können hieraus rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen ergriffen werden.
- **Erfolgsfaktoren** von Produktinnovationen beziehen sich, wie gezeigt, zum einen auf den Innovationsprozess an sich wie auch zum anderen auf die Markteinführung. Wichtig ist hierbei, dass alle Erfolgsfaktoren **komplementär** vorhanden sind. Dies bedeutet, dass ein ausreichendes Innovationsbudget keineswegs die mangelnde interne Kommunikation unter den Projektmitgliedern kompensieren kann. Zudem kann weder ein technisch ausgereiftes Produkt eine gute Durchführung der Markteinführung ersetzen noch eine erfolgreiche Markteinführung über die Mängel eines Produkts langfristig hinwegtäuschen. Dasselbe gilt auch für ein Produkt, das zwar einen hohen Bekanntheitsgrad vorweisen kann, aber aufgrund technischer Mängel in die Fabrik zurückgerufen werden muss. Anzumerken ist abschließend, dass die **Ausprägung** und **Wichtigkeit** der Erfolgsfaktoren je nach Branche, Unternehmen, Marktsituation und vor allem der Innovation **variieren**. Allerdings könnte es lohnenswert sein zu überprüfen, ob nicht gerade dort ein Verbesserungspotenzial besteht, wo der Markteinführung bzw. dem Innovationsprozess tendenziell eine niedrige Wichtigkeit beigemessen wird.
- Wie bereits beschrieben, wird die Produktausrichtung auf das identifizierte relevante Marktbedürfnis anhand der **Positionierung** ausgelegt. Dazu sollten vor allem die Produkteigenschaften, die für den Kunden zur **Bedürfnisbefriedigung** am wichtigsten

sind, im Vordergrund der Innovation und somit auch der Positionierung stehen. Um auch unternehmensextern die Einzigartigkeit der Innovation zu kommunizieren, sollte **zielgruppenspezifisch** vorgegangen werden. Dazu sollte die Vielzahl an technischen Produkteigenschaften zu einigen wenigen Kernaussagen zusammengefasst, die den jeweils relevanten **Kundennutzen** und **-vorteil** repräsentieren. Das verfolgte Ziel ist idealerweise, den eigenen Mitarbeitern, dem Vertrieb und vor allem den Kunden den Nutzen der Innovation transparent zu machen, indem sie eigenständig die Vorteilhaftigkeit der Innovation erkennen und den Unterschied zum bisherigen Produktangebot erleben. Wichtig ist, dass die Positionierungsidee **stringent** in allen **Marketingmaßnahmen** wieder zu finden ist und dass das nach außen kommunizierte Produktversprechen auch Substanz enthält. Ansonsten muss mit einem Glaubwürdigkeitsverlust und einer langfristigen Schädigung des Unternehmensimage gerechnet werden.

- Im Hinblick auf das **Timing** lassen sich keine eindeutigen Implikationen ableiten, da der Zeitpunkt der Markteinführung zum einen von der Zielsetzung der Innovation und zum anderen von den Wettbewerbern abhängt. Wenn man den Ruf des Erfinders genießen möchte, sollte man als **Erster** eine Innovation einführen. Dazu ist jedoch eine genaue Kenntnis bzw. eine gute Abschätzung der Wettbewerber eine wesentliche Voraussetzung. Versucht man als Erster eine Innovation in den Markt einzuführen, so sollte der zeitliche **Vorsprung** gegenüber den nachfolgenden Wettbewerbern so weit wie möglich ausgebaut werden. Dies kann nach der Markteinführung einerseits durch einen ausreichenden Patentschutz gewährleistet werden, andererseits können mit Hilfe einer breiten Produktlinie, einem breiten Distributionsnetz und einer hohen Produktionskapazität **Markteintrittsbarrieren** gegenüber Wettbewerbern errichtet und alle profitablen Marktnischen besetzt werden. Idealerweise wird der Markteinführungszeitpunkt als Branchenerster dadurch sichergestellt, dass die Entwicklungszeit so weit wie möglich verkürzt wird, ohne dass die Produktqualität bzw. -reife darunter leidet. Aber auch als Fast Follower, also als **Zweiter** oder Dritter, kann man eine Innovation sehr erfolgreich vermarkten. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn der zeitliche **Abstand** zum Pionier sehr gering gehalten wird, so dass dieser noch keine Markteintrittsbarrieren errichten kann, man jedoch trotzdem bereits von seiner Vorarbeit im Markt profitieren kann. Eine aggressivere Vermarktung eines **qualitativ hochwertigeren Produkts**, das dem

Pionierprodukt ähnlich ist, ist hierbei zu empfehlen. Zudem sollten ausreichende Produktionskapazitäten für eine Massenproduktion vorhanden sein. Betritt man dagegen erst als **Late Follower** den Markt, so sollte man das eigene Produkt durch Produktüberlegenheit zu einem günstigeren Preis von den mittlerweile etablierten Produktangeboten differenzieren. Das Problem einer **zu frühen Markteinführung** kann vermieden werden, indem man die eigene Innovation auf ein Marktbedürfnis ausrichtet und immer wieder überprüft, ob dieses Bedürfnis noch im Markt vorhanden ist.

- Der Einsatz einer **Vorankündigung** kann insbesondere dann empfohlen werden, wenn es sich bei der Innovation um ein hochkomplexes Produkt handelt. Die Kunden haben ausreichend Zeit, das neue Produkt zu verstehen und es in ihre Kaufentscheidung einzuplanen. Daraus resultiert, dass bereits zum Zeitpunkt der Markteinführung **Umsatz** generiert werden kann. Bei der Auswahl der ersten Kontaktpersonen sollte mit Sorgfalt vorgegangen werden, da diese für die **Erstreputation** der Innovation verantwortlich sind und sich deren Meinung in der Öffentlichkeit nur schwer revidieren lässt. Wichtig ist, den richtigen Zeitpunkt und Inhalt der Vorankündigung zu bestimmen. Eine Vorankündigung wird nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn sie als glaubwürdig eingeschätzt wird. Dies kann mit **detaillierten Informationen** erzielt werden. Allerdings besteht hierbei die Gefahr, dass Wettbewerber diese Informationen für die **Imitation** der Innovation nutzen und noch vor dem vorankündigenden Unternehmen auf dem Markt erscheinen. Aus diesem Grund sollte die Vorankündigung erst dann durchgeführt werden, wenn die Gefahr der Imitation bzw. der früheren Markteinführung eines nachgeahmten Wettbewerbsprodukts definitiv ausgeschlossen werden kann und die Kunden immer noch genügend Zeit haben, sich mit der Innovation vertraut zu machen. Somit ist eine Strategie empfehlenswert, bei der mit der zeitlichen Nähe zur physischen Produkteinführung mehr und detailliertere Informationen preisgegeben werden, um die Kunden auf die Innovation neugierig zu machen.

## Literaturverzeichnis

- Aschhoff, B. u.a. (2006): Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft: Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2005, [ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/mip/05/mip\\_2005.pdf](ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/mip/05/mip_2005.pdf) [30.03.2006; 10.06.2006].
- Asplund, Marcus / Sandin, Rickard (1999): The Survival of New Products, in: Review of Industrial Organization, 15. Jg. (1999), Nr. 3, S. 219-237.
- Balachandrea, R. / Friar, John H. (1997): Factors for success in R&D projects and new product innovation: A contextual framework, in: Transactions on Engineering Management, 44. Jg. (1997), Nr. 3, S. 267-287.
- Banbury, Catherine M. / Mitchell, Will (1995): The Effect of Introducing Important Incremental Innovations on Market Share and Business Survival, in: Strategic Management Journal, 16. Jg. (1995), Nr. 2, S. 161-182.
- Barnett, Homer G. (1953): Innovation: The Basis of Cultural Change, New York, Toronto, London 1953.
- BASF AG (2005): Zukunft gestalten – Unternehmensbericht 2005, Ludwigshafen 2005.
- Beard, Charles / Easingwood, Chris (1996): New Product Launch: Marketing Action and Launch Tactics for High-Technology Products, in: Industrial Marketing Management, 25. Jg. (1996), Nr. 2, S. 87-103.
- Bednarczuk, Piotr (1990): Strategische Kommunikationspolitik – Gestaltung und organisatorische Umsetzung, Offenbach 1990.
- Biggadike, E. Ralph (1979): Corporate Diversification - Entry, Strategy and Performance, Cambridge, MA u.a. 1979.
- Brockhoff, Klaus (2000): Produktinnovationen, in: Albers, Sönke (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle, Wiesbaden 2000, S. 25-53.
- Buzzell, Robert D. / Gale, Bradley T. (1987): The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance, New York 1987.
- Call, Guido (1996): Entstehung und Markteinführung von Produktneuheiten: Entwicklung eines prozessintegrierten Konzeptes, Wiesbaden 1996.



- Call, Guido / Steffenhagen, Hartwig (1995): Entwicklung timingabhängiger Marketing-Strategien in frühen Phasen des Produktentstehungsprozesses, Zwischenbericht des Sonderforschungsbereichs 361 der RWTH-Aachen: Modelle und Methoden zur integrierten Produkt- und Prozessgestaltung, Teilprojekt A2, Aachen 1995.
- Choffray, Jean Marie / Lilien, Gary L. (1984): Strategies Behind the Successful Industrial Product Launch, in: *Business Marketing*, 11. Jg. (November 1984), S. 82-95.
- Cooper, Robert G. / Kleinschmidt, Elko J. (1987): New Products: What Separates Winners from Losers?, in: *Journal of Product Innovation Management*, 4. Jg. (1987), Nr. 3, S. 169-184.
- Cooper, Robert G. / Kleinschmidt, Elko J. (1988): Resource Allocation in the New Product Process, in: *Industrial Marketing Management*, 17. Jg. (1988), Nr. 3, S. 249-262.
- Cooper, Roger G. / Kleinschmidt, Elko J. (1995): Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development, in: *Journal of Product Innovation Management*, 12. Jg. (1995), Nr. 5, S. 374-391.
- DaimlerChrysler AG (2006): Innovation: Der Schlüssel zu unserem Erfolg, <http://www.daimlerchrysler.com/dccom/0-5-7165-49-143238-1-0-0-0-0-8-7165-0-0-0-0-0-0.html> [31.05.2006].
- Debruyne, Marion u.a. (2002): The impact of new product launch strategies on competitive reaction in industrial markets, in: *Journal of Product Innovation Management*, 19. Jg. (2002), Nr. 2, S. 159-170.
- Di Benedetto, C. Anthony (1999): Identifying the Key Success Factors in New Product Launch, in: *Journal of Product Innovation Management*, 16. Jg. (1999), Nr. 6, S. 530-544.
- Easingwood, Chris / Beard, Charles (1989): High Technology Launch Strategies in UK, in: *Industrial Marketing Management*, 18. Jg. (1989), Nr. 2, S. 125-138.
- Gatignon, Hubert / Weitz, Barton / Bansal, Pradeep (1990): Brand Introduction Strategies and Competitive Environment, in: *Journal of Marketing Research*, 27. Jg. (1990), Nr. 4, S. 390-401.
- Geis, Gerold (2003): Markteinführung von Konsumgütern – Analysen und Implikationen für die erfolgreiche Gestaltung anhand von Haushaltspaneldaten, St. Gallen 2003.
- Green, Donna / Ryans, Adrain B. (1990): Entry Strategies and Market Performance Causal Modelling of a Business Simulation, in: *Journal of Product Innovation Management*, 7. Jg. (1990), Nr. 1, S. 45-58.

- Green, Donna / Barclay, Donald W. / Ryans, Adrain B. (1995): Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualizing and Empirical Examination, in: Journal of Marketing, 59. Jg. (1995), Nr. 1, S. 1-16.
- Hammann, Peter / Erichson, Bernd (2000): Marktforschung, 4. Aufl., Stuttgart 2000.
- Hart, Susan / Tzokas, Nikolaos (2000): New Product Launch „Mix“ in Growth and Mature Product Markets, in: Benchmarking: An international Journal, 7. Jg. (2000), S. 389-405, zit. nach Talke (2005), S. 53.
- Hauschildt, Jürgen (1997): Innovationsmanagement, 2. Aufl., München 1997.
- Helm, Roland (2001): Planung und Vermarktung von Innovationen: Die Präferenz von Konsumenten für verschiedene Innovationsumfänge unter Berücksichtigung des optimalen Simulationsniveaus und marktbezogener Einflussfaktoren, Stuttgart 2001.
- Henard, David H. / Szymanski, David M. (2001): Why Some New Products Are More Successful than Others, in: Journal of Marketing Research, 33. Jg. (2001), Nr. 3, S. 362-375.
- Henkel KGaG (2005): Geschäftsbericht 2005: Welt der Innovationen - Qualität von Henkel, Düsseldorf 2005.
- Hildebrandt, Lutz / Annacker, Dirk (1996): Paneldaten zur Kontrolle unbeobachtbarer Einflussgrößen in der Erfolgsfaktorenforschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg. (1996), Nr. 11, S. 1409-1426.
- Homburg, Christian / Krohmer, Harley (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden 2003.
- Hultink, Erik Jan / Robben Henry, J. S. / Griffin, Abbie (1994): Towards a Typology of Successful Launch Strategies: The Marketing Managers' Perspective, in: Proceedings to the 2nd International Product Development Conference, May 1994, Gothenburg, S. 331-352, zit. nach Talke (2005), S. 51.
- Hultink, Erik Jan / Schoormans, Jan P.L. (1995): How to Launch a High-Tech Product Successfully: An Analysis of Marketing Managers' Strategy Choices, in: Journal of High Technology Management Research, 6. Jg. (1995), Nr. 2, S. 229-242.
- Hultink, Erik Jan u.a. (1997): Industrial New Product Strategies and Product Development Performance, in: Journal of Product Innovation Management, 14. Jg. (1997), Nr. 4, S. 243-257.

- Hultink, Erik Jan u.a. (1998): In search for generic launch strategies for new products, in: International Journal of Research in Marketing, 15. Jg. (1998), Nr. 3, S. 269-285.
- Hultink, Erik Jan / Hart, Susan (1998): The World's Path to a Better Mousetrap: Myth or Reality? An Empirical Investigation into the Launch Strategies of High and Low Advantage New Products, in: European Journal of Innovation Management, 1. Jg. (1998), Nr. 3, S. 106-122, zit. nach Talke (2005), S. 52.
- Hultink, Erik Jan u.a. (1999): New consumer product launch: strategies and performance, in: Journal of Strategic Marketing, 7. Jg. (1999), Nr. 2, S. 153-174.
- Hultink, Erik Jan / Robben, Henry, J. S. (1999): Launch Strategy and New Product Performance: An Empirical Examination in The Netherlands, in: Journal of Product Innovation Management, 16. Jg. (1999), Nr. 6, S. 545-556.
- Hultink, Erik Jan u.a. (2000): Launch Decisions and New Product Success: An Empirical Comparison of Consumer and Industrial Products, in: Journal of Product Innovation Management, 17. Jg. (2000), Nr. 1, S. 5-23.
- Hultink, Erik Jan / Langerak, Fred (2002): Launch decisions and competitive reactions: an exploratory market signaling study, in: Journal of Product Innovation Management, 19. Jg. (2002), Nr. 3, S. 199-212.
- Johne, F. Axel / Snelson, Patricia A. (1988): Success Factors in Product Innovation: A Selective Review of the Literature, in: Journal of Product Innovation Management, 5. Jg. (1988), Nr. 2, S. 114-128.
- Kepper, Gaby (1996): Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, 2. Aufl., Wiesbaden 1996.
- Kleinschmidt, Elko / Geschka, Horst / Cooper, Robert (1996): Erfolgsfaktor Markt – Kundenorientierte Produktinnovation, Berlin 1996.
- Kotler, Philip / Armstrong, Gary (1988): Marketing: Eine Einführung, Wien 1988.
- Kotzbauer, Norbert (1992): Erfolgsfaktoren neuer Produkte - Der Einfluß der Innovationshöhe auf den Erfolg technischer Produkte, Frankfurt am Main u.a. 1992.
- Kühner, Martin (1990): Die Gestaltung des Innovationssystems: Drei grundlegende Ansätze, Bamberg 1990.
- Lambkin, Mary (1992): Pioneering New Markets: A Comparison of Market Share Winners and Losers, in: International Journal of Research in Marketing, 9. Jg. (1992), Nr. 1, S. 5-22.

- Langerak, Fred / Hultink, Erik Jan / Robben, Henry S. J. (2004): The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance, in: Journal of Product Innovation Management, 21. Jg. (2004), Nr. 2, S. 79-94.
- Lee, Yikuan / Colarelli O'Connor, Gina (2003): The Impact of Communication Strategy on Launching New Products: The Moderating Role of Product Innovativeness, in: Journal of Product Innovation Management, 20. Jg. (2003), Nr. 1, S. 4-21.
- Lilly, Bryan / Walters, Rockney (1997): Toward a Model of New Product Preannouncement Timing, in: Journal of Product Innovation Management, 14. Jg. (1997), Nr. 1, S. 4-20.
- Mann, Michel (2003): Kritische Erfolgsfaktoren von Produkteinführungen - dargestellt am Beispiel eines Konsumgüterherstellers, in: Rabe, Christine / Lieb, Johannes (Hrsg.): Zukunftsperspektiven des Marketing - Paradigmenwechsel und Neuakzentuierung, Berlin 2003, S. 207-231.
- Manu, Franklyn / Siriam, Ven (1996): Innovation, marketing strategy, environment, and performance, in: Journal of Business Research, 35. Jg. (1996), Nr. 1, S. 79-91.
- Mayer, Horst O. (2004): Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 2. Aufl., München 2004.
- Mayring, Phillipp (2003): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 8. Aufl., Weinheim 2003.
- Merkel, Angela (2006): Rede der Bundeskanzlerin im Wortlaut beim Weltwirtschaftsforum Davos, <http://www.welt.de/data/2006/01/26/837310.html?s=3> [23.05.2006].
- Minder, Sybille (2001): Wissensmanagement in KMU - Beitrag zur Ideengenerierung im Innovationsprozess, St. Gallen 2001.
- Mohr, Jakki M. / Shooshtari, Nader H. (2003): Introduction to the Special Issue: Marketing of High-Technology Products and Innovations, in: Journal of Marketing Theory and Practice, Jg. 11 (2003), Nr. 3, S. 1-12.
- Montoya-Weiss, Mitzi M. / Calantone, Roger (1994): Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis, in: Journal of Product Innovation Management, 11. Jg. (1994), Nr. 4, S. 397-417.
- Nieschlag, Robert / Dichtl, Erwin / Hörschgen, Hans (1988): Marketing, 15. Aufl., Berlin 1988.

- OECD / Eurostat (1997): The Measurement of Scientific and Technical Activities, Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, "Oslo Manual", Paris 1997.
- Oswald, Markus (2003): Förderung organisationaler Lernprozesse bei der Markteinführung von Hightech-Innovationen durch Neuunternehmungen, St. Gallen 2003.
- Ozer, Muammer (1999): A Survey of New Product Evaluation Models, in: Journal of Product Innovation Management, 16. Jg. (1999), Nr. 1, S. 77-94.
- Pauwels, Koen u.a. (2004): New Products, Sales Promotion, and Firm Value: The Case of the Automobile Industry, in: Journal of Marketing, 68. Jg. (2004), Nr. 4, S. 142-156.
- Pfadenhauer, Michaela (2002): Auf gleicher Augenhöhe reden: Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung, Opladen 2002, S. 113-130.
- Pleschak, Franz / Sabisch, Helmut (1996): Innovationsmanagement, Stuttgart 1996.
- Pohl, Alexander (1996): Leapfrogging bei technologischen Innovationen: Ein Erklärungsansatz auf Basis der Theorie des wahrgenommenen Risikos, Wiesbaden 1996.
- Robert Bosch GmbH (2006): Innovation, <http://www.bosch.com/content/language1/html/2266.htm> [07.06.2006].
- Robinson, William T. / Fornell, Claes (1985): Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries, in: Journal of Marketing Research, 22. Jg. (1985), Nr. 3, S. 305-317.
- Rogers, Everett M. (1962): Diffusion of Innovations, New York 1962.
- Schubert, Bernd (1991): Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjointanalyse, Stuttgart 1991.
- Sharma, Anurag / Lacey, Nelson (2004): Linking Product Development Outcomes to Market Valuation of the Firm: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, in: Journal of Product Innovation Management, 21. Jg. (2004), Nr. 5, S. 297-308.
- Simon, Hermann (1989): Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg. (1989), Nr. 1, S. 70-93.

- Song, Michael X. / Xie, Jinghong (2000): Does Innovativeness Moderates the Relationship Between Cross-Functional Integration and Product Performance, in: Journal of International Marketing, 8. Jg. (2000), Nr. 4, S. 61-89.
- Song, Michael X. / Noh, Jeonpyo (2006): Best new product development and management practices in the Korean high-tech industry, in: Industrial Marketing Management, 35. Jg. (2006), Nr. 3, S. 262-278.
- Talke, Katrin (2005): Einführung von Innovationen: Marktorientierte strategische und operative Aktivitäten als kritische Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2005.
- Thom, Norbert (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Aufl., Hanstein 1980.
- Trommsdorff, Volker u.a. (2003): Innovationskompass: Erfolgreiche Markteinführung von Innovationen, [http://www.marketing-trommsdorff.de/forschung/sose03\\_innokompass\\_markt.pdf](http://www.marketing-trommsdorff.de/forschung/sose03_innokompass_markt.pdf) [31.05.2006].
- Urban, Glen L. u.a. (1986): Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications, in: Management Science, 32. Jg. (1986), Nr. 6, S. 645-659.
- Vahs, Dietmar (1999). Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart 1999.
- Van der Panne, Gerben / van Beers, Cees / Kleinknecht, Alfred (2003): Success and Failure of Innovation: A Literature Review, in: International Journal of Innovation Management, 7. Jg. (2003), Nr. 3, S. 309-338.
- Weinhold-Stünzi, Heinz (1994): Die Kunst der Markt- und Meinungsforschung - oder: Betrachtungen zum Vergleich repräsentativer Befragungen mit intersubjektiven Expertenerhebungen, in: Tomczak, Torsten/Reinecke, Sven (Hrsg.): Marktforschung, St. Gallen 1994, S. 90-104.
- Witt, Jürgen (1996): Produktinnovationen: Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte, München 1996.
- Yoon, Eunsang / Lilien, Gary L. (1985): Industrial Product Performance: The Effects of Market Characteristics and Strategy, in: Journal of Product Innovation Management, 2. Jg. (1985), Nr. 3, S. 134-144.