

# **Erfolgreiche und erfolglose Produktinnovationen in der Ernährungsindustrie**

Literaturanalyse und Experteninterviews

Lizentiatsarbeit eingereicht der  
Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Bern

Betreuender Professor: **Prof. Dr. Norbert Thom**  
Betreuende Assistentin: **Michèle Etienne, lic. rer. pol.**

Institut für Organisation und Personal  
Engenhaldenstrasse 4  
CH-3012 Bern

von:

Shahram Naderi  
aus Sumiswald (BE)

Matr.-Nr.: 91-628-446

Hausmattstrasse 14  
3454 Sumiswald

Sumiswald, 19. Dezember 1998

## Vorwort

Die vorliegende Lizentiatsarbeit wurde vom 19. Juni 1998 bis 19. Dezember 1998 am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern verfasst.

Allen Personen, die mich bei meiner Arbeit unterstützt haben, möchte ich an dieser Stelle recht herzlich danken.

Ein besonderer Dank geht an:

- Prof. Dr. Norbert Thom, für die Zuteilung des Projektes und das mir damit entgegengebrachte Vertrauen
- Frau Michèle Etienne, wissenschaftliche Assistentin am Institut für Organisation und Personal, für ihre fachliche und methodische Begleitung des Projekts
- alle Interviewpartner und Interviewpartnerinnen, für die informativen und offenen Gespräche
- Frau Elisabeth Lüscher für das sorgfältige Korrekturlesen der Arbeit.

Ganz besonders und aus tiefstem Herzen danke ich meinen Eltern für die vorbehaltlose Unterstützung und ihr grosses Verständnis während meines ganzen Studiums.

Sumiswald, 19. Dezember 1998

Shahram Naderi

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort .....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
Anhangsverzeichnis.....	VIII
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung und Aktualität des Themas .....	1
1.2. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes.....	4
1.3. Stand der Forschung.....	5
1.4. Ziel dieser Arbeit .....	7
1.5. Methodisches Vorgehen.....	7
1.6. Aufbau der Arbeit .....	8
<b>2. Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>9</b>
2.1. Arten betrieblicher Innovation.....	9
2.1.1. Produktinnovationen .....	10
2.1.2. Verfahrensinnovationen .....	11
2.1.3. Sozialinnovationen.....	11
2.2. Der idealtypische Produktinnovationsprozess .....	12
2.2.1. Ideenfindung und Ideenbewertung.....	14
2.2.1.1. Bestimmung der Zielmärkte.....	14
2.2.1.2. Ideenfindung.....	14
2.2.1.3. Ideenbewertung.....	15
2.2.2. Konzeptentwicklung .....	17
2.2.2.1. Entwicklung und Überprüfung des Produktkonzeptes.....	17
2.2.2.2. Entwicklung und Überprüfung des Marketingkonzeptes .....	18
2.2.3. Wirtschaftlichkeitsanalyse.....	19
2.2.4. Produktentwicklung.....	20
2.2.4.1. Gestaltung des physischen Produktes .....	20

2.2.4.2. Produkttest .....	21
2.2.5. Markteinführung .....	23
2.2.5.1. Markttest .....	23
2.2.5.2. Nationale Einführung .....	24
2.2.6. Der Wandel des Produktinnovationsprozesses .....	25
<b>3. Erfolg und Misserfolg bei der Einführung neuer Produkte .....</b>	<b>25</b>
3.1. Methodische Entwicklung .....	26
3.2. Dimensionen bei der Neuprodukteinführung .....	27
3.2.1. Erfolgsdimension „Produkt“ .....	29
3.2.2. Erfolgsdimension „Markt“ .....	30
3.2.3. Erfolgsdimension „Synergieeffekte“ .....	33
3.2.4. Erfolgsdimension „Ressourcen und Finanzplanung“ .....	35
3.2.5. Erfolgsdimension „Kommunikation und Kooperation“ .....	36
3.2.6. Erfolgsdimension „F&E und Produktion“ .....	37
3.2.7. Erfolgsdimension „Management“ .....	38
3.2.8. Erfolgsdimension „Marketing“ .....	41
3.2.9. Verbleibende Dimensionen .....	42
3.3. Zusammenfassung .....	43
<b>4. Forschungsdesign .....</b>	<b>44</b>
4.1. Untersuchungsmethode .....	44
4.2. Erhebungsmethode .....	45
4.3. Interviewleitfadiskonzeption .....	50
4.3.1. Leitfaden für die Expertengespräche .....	51
4.4. Vorgehen .....	52
4.4.1. Fazit: Ablauf eines problemzentrierten Interviews .....	53
4.5. Interviewpartner und ihre Produkte .....	54
4.6. Aufbereitungs- und Auswertungsmethode .....	54
4.6.1. Aufbereitung des Datenmaterials .....	54
4.6.2. Auswertungsverfahren .....	56
<b>5. Ergebnisse der Experteninterviews .....</b>	<b>57</b>
5.1. Einleitende Bemerkungen .....	57
5.2. Auswertung der Interviews .....	58
5.3. Fazit der Interviewergebnisse .....	69
<b>6. Gestaltungsempfehlungen .....</b>	<b>71</b>

---

6.1. Generelle Einflussfaktoren für erfolgreiche Produktinnovationen .....	71
6.1.1. Innovationsfördernde Organisation und Führung.....	71
6.1.2. Früherkennung von Indikatoren des Innovationsbedarfs .....	72
6.1.3. Richtige Wahl der strategischen Stossrichtung von Produktinno- vationen .....	72
6.1.4. Strukturierte Ideengewinnung .....	73
6.1.5. Systematische Ideengewinnung und -auswahl .....	73
6.1.6. Verwender- und konkurrenzorientierte Produktpositionierung .....	74
6.1.7. Einsatz von Test- und Planungsverfahren .....	74
6.1.8. Durchsetzung konzeptionell begründeter Einführungsmassnahmen.....	75
6.2. Abschliessende Betrachtungen / Ausblick.....	76

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Dimensionen der Prozess- und Objektebene .....	4
Abbildung 2: Gliederung der Arbeit.....	8
Abbildung 3: Der idealtypische, konsumorientierte Produktinnovationsprozess .....	13
Abbildung 4: Abnahme der Produktideen und Zunahme der Kosten pro Idee im PIP .....	16
Abbildung 5: Typen des Produkttests, geordnet nach Aufgabenstellung.....	22
Abbildung 6: Verschiedene Formen des Markttests .....	24
Abbildung 7: Erfolgsdimensionen bei Erfolg und Misserfolg in der Neuproduktein- führung .....	29
Abbildung 8: Methoden der Datenerhebung .....	46
Abbildung 9: Einzelinterviewarten.....	48
Abbildung 10: Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews .....	53
Abbildung 11: Protokollierungstechniken.....	55

## Abkürzungsverzeichnis

Asw	Absatzwirtschaft
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
ca.	Circa
DBW	Die Betriebswirtschaft
d.h.	das heisst
Diss.	Dissertation
Ed.	Edition
EJM	European Journal of Marketing
et al.	et alri, und andere
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GvO	Gentechnisch veränderte Organismen
hrsg.	herausgegeben
IEEE	Institute of Electrical and Electronics Engineers
IMM	Industrial Marketing Management
Inc.	Incorporation
IOP	Institut für Organisation und Personal
Jg.	Jahrgang
JM	Journal of Marketing
JPIM	Journal of Product Innovation Management
Kap.	Kapitel
NPP	Neuproduktprozess
Nr.	Nummer
o. Jg.	ohne Jahrgang
PIP	Produktinnovationsprozess
R&D	Research and Development
RM	Research Management
ROI	Return on Investment
RP	Research Policy
S.	Seite

---

SAPPHO	Scientific Activity Predictor from Patterns of Heuristic Origins
sog.	Sogenannt
Sp.	Spalte
USA	United States of America
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
z.T.	zum Teil

## Anhang:

	Seite
Bestätigungsschreiben .....	79
Interviewleitfaden.....	80

## 1. Einleitung

### 1.1. Problemstellung und Aktualität des Themas

Innovation, das heißt die gezielte Entwicklung und Einführung neuer Produkte und Verfahren, verbunden mit dem forcierten Einsatz neuer Technologien, ist heute wesentlicher Bestandteil einer zukunftsgerichteten Unternehmungsstrategie. Um erfolgreich zu sein, müssen die Unternehmungen zunehmend ganzheitliche Strategiekonzepte entwickeln, die es erlauben, das unternehmerische Handlungsfeld in immer komplexer werdenden Umweltsituationen zu gestalten. Ökologische, soziale, gesetzliche, wirtschaftliche und technologische Einflussfaktoren müssen durch das Innovationsmanagement in eine Unternehmungsstrategie umgesetzt werden, die sämtliche Bereiche von der Entwicklung über die Information, Organisation, Qualifikation, Finanzplanung, Produktion bis hin zum Marketing umfasst.

Wachstum ist die Maxime vieler wirtschaftender Einheiten. Unternehmen können ihre Wachstumsziele unterschiedlich umsetzen. Neben der diversifikativen und der integrativen Wachstumsstrategie bildet ein intensives Wachstum eine Alternative. Dem Unternehmen, das sich für diese „klassische“ Wachstumsstrategie entschieden hat, stellen sich drei Grundoptionen zur Wahl: Marktdurchdringung, Produkt- und Marktentwicklung. Setzt man die Marktdurchdringung als natürlichste Strategieform eines Unternehmens voraus<sup>1</sup>, so verbleiben die beiden auf Entwicklung beruhenden Strategien als Wahlmöglichkeit. Die Zahl der neuen Märkte, auf denen mit bestehenden Produkten ein zusätzlicher Ertrag realisiert werden kann, ist allerdings begrenzt. Für den Konsumgüterbereich bleibt daher oft nur die Möglichkeit, angestrebte Wachstumsziele über die Einführung neuer Produkte zu erreichen.

Die Bedeutung neuer Produkte hat in den letzten Jahren unbestritten zugenommen. Marktsättigungserscheinungen und verschärfte Konkurrenz führten zu einer Verkürzung der Lebenszyklen von Produkten. Nicht zuletzt dadurch haben sich die Gewinnanteile neuer Produkte am Gesamtgewinn erhöht.

Da sie sich mehr und mehr als „Motor“ zukünftigen Wachstums erweisen, wird ihnen auch eine wachsende Beachtung zuteil.

---

<sup>1</sup> Vgl. Becker, Marketing-Konzeption (1989), S.150

Die Ansätze für Untersuchungen im Produktinnovationsprozess sind vielgestaltig. Letztendlich dienen aber die meisten dem Ziel der Risikominderung bei der Neuprodukteinführung. Jedes neue Produkt bringt das Risiko mit sich, nicht den gewünschten Erfolg am Markt zu finden. Wiederholt tauchten in den vergangenen Jahren Studien zu diesem Thema auf, die Flopraten von über 90 Prozent zitierten<sup>2</sup>. Zwar sind diese in ihrer Untersuchungsanlage und den benutzten Erfolgskriterien als zweifelhaft<sup>3</sup> anzusehen, aber eine bessere Erfolgsrate bei neuen Produkten ist wünschenswert.

In Zukunft wird sich die Problematik um Innovationen in Unternehmungen und ganzen Wirtschaftszweigen eher noch verschärfen. Dies zeigt sich auch in einer zu Beginn der 90er Jahre durchgeführten Delphi-Befragung zu den zentralen Problemfeldern des kommenden Jahrzehnts unter Mitgliedsfirmen des Markenverbandes. Sie stufte die Problemkomplexe Handel (Konditionenpolitik, Konzentration im Handel, Nachfragemacht) und die wachsende Erfordernis an Produktinnovationen, aufgrund zunehmender Individualisierung des Bedarfs, als vordringlich zu lösende ein. Beides sind Problemkomplexe, die eng mit der Einführung neuer Produkte im Zusammenhang stehen.

Die Ernährungsindustrie ist einer der grössten Industriezweige. Über die Hälfte der gesamten Produktion entfällt auf wenige Produktgruppen, wie Back- und Dauerbackwaren, Milch und Milchprodukte, Fleisch und Brauereierzeugnisse. Es ist eine zunehmende Konzentration auf wenige weltweit agierende Konzerne (Nestlé, Oetker, Unilever, Philip Morris) zu beobachten; gleichwohl wird der überwiegende Teil der Lebensmittel in mittelständischen Unternehmungen produziert.

Die Nahrungsmittelmärkte sind hart umkämpft. In dieser Situation sind die Unternehmungen zu permanenten Innovationen gezwungen. Die rapide Entwicklung bei Tiefkühlkost und bei Halbfertigprodukten sowie zunehmend komplexere Produkte im Süsswarenssegment sind Beispiele für den intensiven Innovationsprozess in dieser Branche. Dabei sind nicht zuletzt auch verfahrenstechnische Probleme zu lösen. Der Anteil der Unternehmen, die neue Produkte oder Verfahren eingeführt haben, dies

---

<sup>2</sup> Vgl. Crawford, C. (1987), S. 22

<sup>3</sup> Dies lässt sich im Verdacht der Beeinflussung durch eigene Unternehmungsinteressen oder des Handels aus Publicitygründen erklären.

beabsichtigen oder Forschung und Entwicklung betreiben, ist derzeit noch nicht sehr gross. Dabei haben die eher kleineren Unternehmen, welche keine systematische Forschung und Entwicklung durchführen, einen erheblichen Nachteil, sofern sie nicht durch intensive Kooperation mit anderen Firmen verbunden sind. Der starke Wettbewerbsdruck und die sich verändernden Verbrauchsgewohnheiten verstärken den Effekt der laufenden Produktinnovationen.

Es ist also zu erwarten, dass sich der Druck in naher Zukunft noch verstärkt und der F&E-Bedarf zunehmen wird. Erst zusammen mit einem ausgefeilten Marketingkonzept kann ein Produkt dann auch Erfolg haben.

## 1.2. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Man unterscheidet zwischen drei Arten betrieblicher Innovationen. Gegenstand dieser Arbeit wird vor allem die Produktinnovation sein. Abbildung 1 zeigt in groben Zügen die Dimensionen der Prozess- und Objektebene.

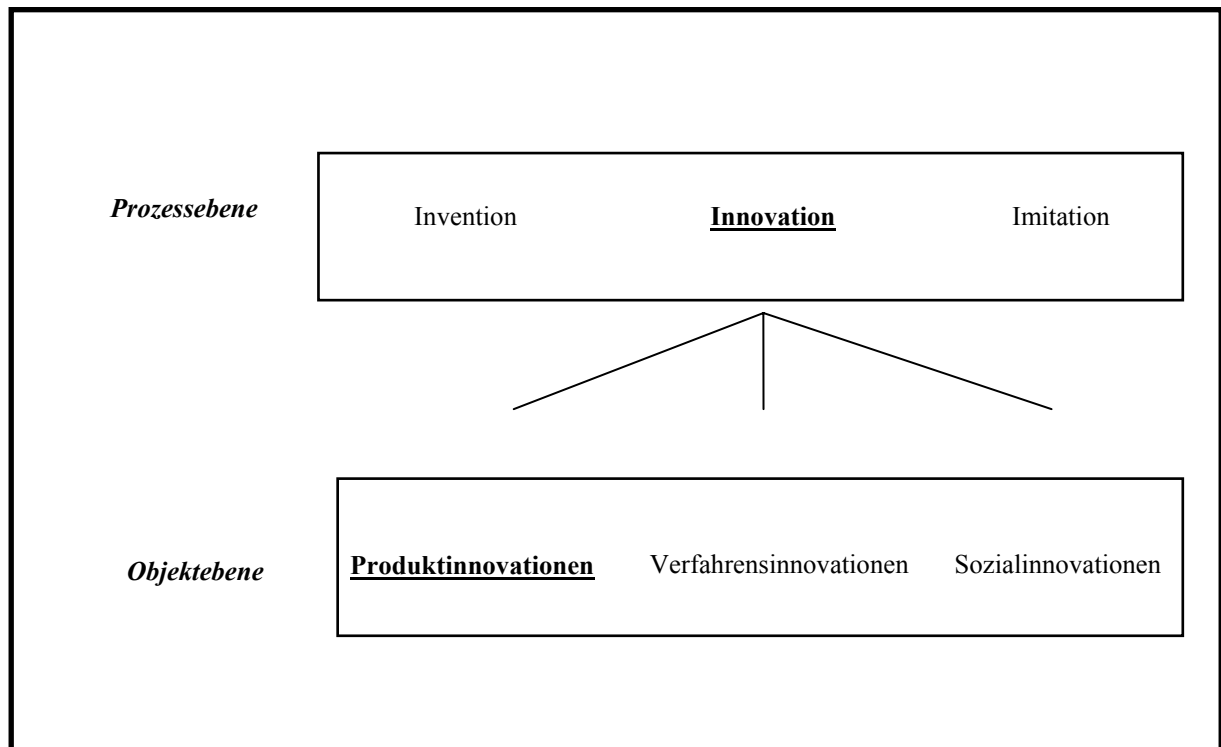


Abbildung 1: Dimensionen der Prozess- und Objektebene<sup>4</sup>

Damit der Unternehmungserfolg auf den meisten Märkten gesichert werden kann, braucht es Produktinnovationen. Für die zunehmende Bedeutung neuer Produkte gibt es drei Ursachenbereiche:<sup>5</sup>

- Konkurrenzbedingte Ursachen
- Nachfragebedingte Ursachen
- Umfeldbedingte Ursachen

Produktinnovationen gehören neben Verfahrens- und Sozialinnovationen zu den drei Ausprägungen der betrieblichen Innovation. Die Mehrzahl der betrieblich orientierten

<sup>4</sup> Die vorliegende Dimensionierung in Prozess- und Projektebene ist eine grobe Annäherung. Die verschiedenen Arten betrieblicher Innovationen werden im Kapitel 2.1. erörtert.

<sup>5</sup> Vgl. Tebbe, K. (1990), S. 2f.

Arbeiten hat ihren Schwerpunkt im Bereich der technischen Produktinnovationen. Man spricht dann von Produktinnovationen, wenn eine Unternehmung ein Produkt auf den Markt bringt, das bisher nicht im Produktionsprogramm dieser Unternehmung enthalten war.<sup>6</sup> Die Einführung von neuen Produkten ist auch mit vielen Risiken verbunden: Nur wenige Produktideen erreichen als fertiges Produkt die eigentliche Marktreife.

### 1.3. Stand der Forschung

Zum Themenbereich Produktinnovationen ist die Literatur sehr umfangreich. Früh wurde damit begonnen, Ursachen und Einflussfaktoren für erfolgreiche Produktinnovationen bzw. für Flops zu finden.

Die Lehre der Innovation ist verglichen mit anderen wirtschaftswissenschaftlichen Lehren eine der jüngsten, obwohl unsere Welt lange Zeit von Innovationen geprägt wurde. Die Innovationstheorie verdankt die Erschliessung ihrer historischen Dimension HEERTJE. Mit nachhaltigen Anstössen gelang es dann SCHIMPETER, sich als einen der Pioniere zu etablieren. Seine Interessen konzentrierten sich auf kapitalistische Entwicklungsprozesse. Ihn beschäftigte vor allem die Frage, welche ökonomische Funktionen ein Unternehmer in diesem Prozess wahrnimmt. Er sah das wirtschaftliche Wachstum als Folge von Neuerungen und den Unternehmer als „Zugpferd“ für technische, ökonomische und organisatorische Veränderungen.<sup>7</sup>

In der Wachstumstheorie der 40er und 50er Jahre ging man zunächst davon aus, dass neues Wissen und technischer Fortschritt „[...] like manna from heaven“<sup>8</sup> fielen und deshalb gesondert anzusehen seien.<sup>9</sup> Man merkte jedoch rasch einmal, dass auch durch systematische und regelmässige F&E-Aktivitäten das Wissen vergrössert werden konnte.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Kieser, A. (1974), Sp.1733

<sup>7</sup> Solow knüpfte an die Schumpeter-Hypothese an. Ihm gelang es nachzuweisen, dass der technische Fortschritt einen grossen Einfluss auf das wirtschaftliche Wachstum hat.

<sup>8</sup> Hahn, F. / Matthews, R. (1964), S. 836

<sup>9</sup> Vgl. Krelle, W. (1988), S. 199

<sup>10</sup> Die Modelle von Kaldor und Arrow zeigten den technischen Fortschritt als endogene Grösse in der Wachstumstheorie.

Die Betriebswirtschaftslehre begann mit einer gewissen Zeitverzögerung gegenüber der Volkswirtschaftslehre, sich mit der gleichen Problematik auf mikroökonomischer<sup>11</sup> Ebene in den 60er Jahren zu befassen.<sup>12</sup> Dabei dienten ihnen die Arbeiten von SCHUMPETER und SOLOW als Grundlage. Als wichtig ist dabei zu betrachten, dass die Existenz von Unternehmungen an deren Fähigkeiten gekoppelt ist, die darin besteht, sich im Wettbewerb zu behaupten.<sup>13</sup> Mit der Zeit verlagerte man die Problematik, ergänzt um einige weitere Elemente, von der Beziehung zwischen Wachstum und Innovation<sup>14</sup> hin zu Wettbewerb und Innovation<sup>15</sup>, zumal weitere Interdependenzen zu anderen funktionalen Einheiten erkannt und miteinbezogen wurden. Das Management von Innovationen sollte eine der grössten Aufgaben der Unternehmungsführung werden.

Trotz all dieser Arbeiten besteht noch keine allgemein akzeptierte Begriffsdefinition der Innovation. „Die Vielzahl von Aktivitäten, die unter dem Terminus F&E subsumiert werden, die Stellung der Aktivitäten im Gesamtprozess eines Unternehmens und die sich hieraus ergebenden Abgrenzungsprobleme, die mangelnde Eindeutigkeit konstituierender Merkmale und die Unstimmigkeiten bezüglich der zu verfolgenden Ziele sind als sicher unvollständige Aufzählung der Gründe für die Vielzahl der existierenden Begriffsdefinitionen anzuführen.“<sup>16</sup>

Die Theorie der Innovation befindet sich in einem sehr frühen Entwicklungsstadium. Dabei entspricht nicht selten die Vielfalt innerhalb der Innovationsforschung der Anzahl der wissenschaftlichen Fachspezialisierungen.<sup>17</sup> Ein Grund für die mangelnde theoretische Fundierung der Innovationsforschung könnten die Heterogenität und die Beziehungslosigkeit der Forschungsansätze sein.<sup>18</sup> Viele Arbeiten sind empirisch ausgerichtet, und theoretische Fragestellungen werden selten angeschnitten.

---

<sup>11</sup> Bei der Mikroökonomie geht es im Gegensatz zu der Makroökonomie um das Verhalten einzelner wirtschaftlicher Einheiten, wie z.B. der Haushalte und der Unternehmungen.

<sup>12</sup> Vgl. Kortzfleisch, G. (1969), S. 324 f.

<sup>13</sup> Vgl. Reichert, L. (1994), S. 12

<sup>14</sup> Diese Thematik wurde unter anderem von Schmookler, Strebler und Kieser behandelt.

<sup>15</sup> Die Ausführungen von Schumpeter gelten hier immer noch als Grundlage.

<sup>16</sup> Reichert, L. (1994), S. 15

<sup>17</sup> Vgl. Pfetsch, F. (1975), S. 9

<sup>18</sup> Vgl. Gielow, G. (1986), S. 28

Der Einfluss von Produktinnovationen auf das Wachstum und den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmungen hat in den letzten Jahren beträchtlich zugenommen. Es bedarf einer übergreifenden Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen, um ein innovatives Produkt erfolgreich auf den Markt zu bringen. Dennoch gibt es für Innovationen keine Patentrezepte; und für jede Unternehmung muss einzeln analysiert werden.

#### **1.4. Ziel dieser Arbeit**

Ziel dieser Arbeit soll ein systematisches Recherchieren und Interpretieren von erfolgreichen sowie erfolglosen Produktinnovationen sein. Dabei erstreckt sich das Feld von der Idee über die Entwicklung bis hin zur Verbesserung eines Produkts. Was sind die Gründe für Erfolg bzw. Flops?

Die Arbeit besteht aus einer konzeptionellen und einer empirischen Zielsetzung. Nach der Begriffsbestimmung im ersten Teil wird in einem zweiten Teil der Arbeit der konzeptionellen Zielsetzung Rechnung getragen. Hier werden die methodische Entwicklung und die Dimensionen bei einer Neuprodukteinführung aufgezeigt. Im empirischen Teil, welcher durch den dritten und vierten Teil dargestellt wird, folgen die Interviewergebnisse mit den Experten aus den Marketing- und F&E-Abteilungen von vier verschiedenen Unternehmungen. In einer abschliessenden Betrachtung sollen Voraussetzungen für erfolgreiche und erfolglose Produktinnovationen gefunden werden.

#### **1.5. Methodisches Vorgehen**

In dieser Lizentiatsarbeit kann zwischen zwei verschiedenen methodischen Vorgehen unterschieden werden:

- Erster und zweiter Teil

Die Einleitung und die Begriffsbestimmung bilden die theoretische Basis dieser Arbeit. Aufgrund einer Literaturanalyse werden wichtige Begriffe definiert, die für die

ganze Arbeit Gültigkeit haben. Im konzeptionellen Teil wird deskriptiv und analytisch vorgegangen.

- Dritter und vierter Teil

Der dritte Teil basiert auf Experteninterviews mit vier verschiedenen Unternehmen, wobei pro Unternehmen je zwei Interviews durchgeführt werden. Die Interviews werden anhand eines Interviewleitfadens durchgeführt. Es wird keine Repräsentativität angestrebt, es handelt sich vielmehr um eine deskriptive und explorative Untersuchung. Im vierten und letzten Teil der Arbeit werden die in den beiden ersten Teilen gewonnenen Erkenntnisse kombiniert und anhand von Gestaltungsempfehlungen beschrieben. Es handelt sich hier also um eine Anreicherung des Literaturstudiums mit Ergebnissen aus den Experteninterviews.

## 1.6. Aufbau der Arbeit (Disposition)

Die Arbeit ist, wie in Abbildung 2 dargestellt, in vier Teile gegliedert:

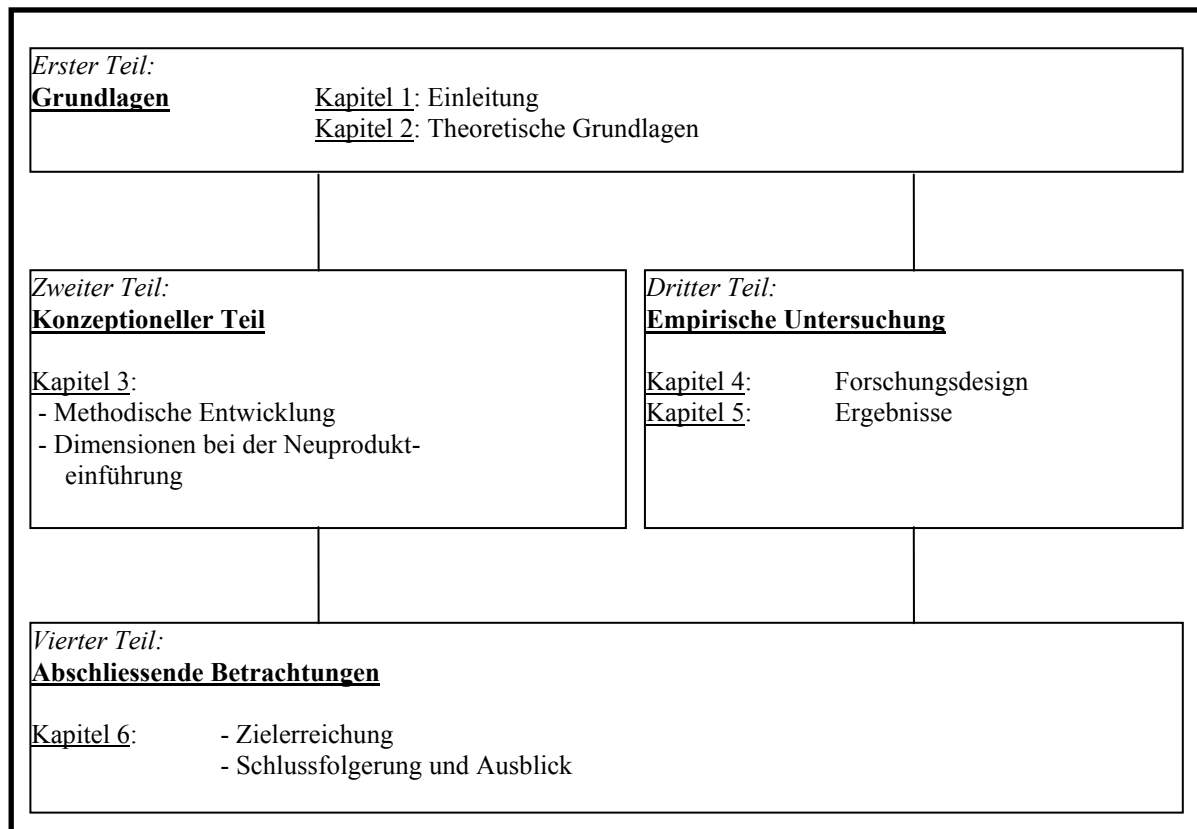


Abbildung 2: Gliederung der Arbeit

Nachdem im ersten Teil der Arbeit die Problemstellung definiert, der Untersuchungsgegenstand abgegrenzt und der Stand der Forschung erläutert werden, folgen nach einer Übersicht über den Aufbau der Arbeit die Zielsetzung und das methodische Vorgehen. Im zweiten Teil bilden die begrifflichen Grundlagen das Fundament dieser Arbeit. Im dritten Teil werden die Ergebnisse der im Rahmen dieser Lizentiatsarbeit durchgeführten Experteninterviews präsentiert und interpretiert. Schlussfolgerungen, welche im letzten Teil stehen, enthalten Zielerreichungen und einen kurzen Ausblick.

## **2. Thoeretische Grundlagen**

### **2.1. Arten betrieblicher Innovationen**

Mit dem Wort „Innovation“ sind sehr viele Vorstellungen und Definitionen verbunden. „Innovation ist ein schillernder, ein modischer Begriff. Eine Definition [...] entscheidet über die weitere Behandlung des Innovationsproblems.“<sup>19</sup> HAUSCHILDT zählt in seiner Übersicht<sup>20</sup> alleine 16 verschiedene Arten dieses Begriffs auf. Gerade diese Vielfalt an Definitionen birgt eine grosse Gefahr für Missverständnisse, welche aus zwei Blickwinkeln<sup>21</sup> betrachtet werden können:

- Aus dem Blickwinkel der Wissenschaft

Die Vielzahl empirischer Untersuchungen über Innovations-Erfolgsfaktoren sind wegen des uneinheitlichen Begriffsverständnisses nur sehr eingeschränkt zu vergleichen.

- Aus dem Blickwinkel der Wirtschaftspraxis

Sobald der Innovationsgehalt eines betrieblichen Entscheidungsproblems nicht sachgerecht identifiziert wird, besteht die Gefahr, dass Entscheidungen von hohem Innovationsgehalt mit einem Instrumentarium behandelt werden, das Entscheidungen geringen Innovationsgehalts angemessen ist und vice versa.

---

<sup>19</sup> Hauschildt, J. (1993), S. 3

<sup>20</sup> Vgl. Hauschildt, J. (1993), S. 5

<sup>21</sup> Vgl. Hauschildt, J. (1993), S. 4

So soll gemäss HAUSCHILDT auch der Begriff Innovation sowohl in der Wissenschaft, als auch in der Praxis immer „anhand klar bestimmter Kriterien“ benutzt werden. Diese Kriterien können sich nach folgenden Dimensionen richten, die erst in ihrer Zusammenfassung den Innovationsgehalt bestimmen:

- Inhaltliche Dimension: Was ist neu?
- Subjektive Dimension: Neu für wen?
- Prozessuale Dimension: Wo beginnt und endet die Neuerung?
- Normative Dimension: Ist neu gleich erfolgreich?

Innovationen sind als Ursprung wirtschaftlichen und technischen Wandels in unserem Wirtschaftsprozess von grosser Bedeutung. Durch Innovationen können Knappheiten behoben oder befriedigt oder aber neue Bedürfnisse geweckt werden. Innovationen sind das Resultat von Prozessen, deren Verläufe meist nicht bekannt sind. Die für diese Arbeit benötigte Definition stützt sich auf eine betriebswirtschaftliche Betrachtung.

### 2.1.1. Produktinnovationen

„Als Produktinnovationen werden die Erneuerungen in den absatzfähigen Leistungen von Unternehmungen verstanden.“<sup>22</sup> Sie sind auf neue Bedürfnisse und Märkte gerichtet und unterscheiden sich in technologischer Hinsicht wesentlich von bisher hergestellten Produkten. Diese Produkte können materieller und immaterieller Natur, also nebst Sach- auch Dienstleistungen<sup>23</sup>, und im bisherigen Produktionsprogramm eines Unternehmens nicht enthalten sein.<sup>24</sup> Man betrachtet deshalb die Sichtweise des Herstellers, da der Neuigkeitsgrad eines Produktes aus der Sicht eines Konsumenten sehr von der subjektiven Grösse des „bisher Gewussten“ abhängt. Das „Neuheitserlebnis“ kann durch die Hersteller mit geeigneten Massnahmen stark beeinflusst werden.

### 2.1.2. Verfahrensinnovationen

---

<sup>22</sup> Thom, N. (1997), S. 7

<sup>23</sup> Vgl. Tebbe, Klaus (1990), S. 7

<sup>24</sup> Vgl. Kieser, A. (1974), Sp. 1733

Verfahrensinnovationen, auch Prozessinnovationen genannt, sind Neuerungen oder wesentliche Verbesserungen von Fertigungs- und Verfahrenstechniken. „Während sich also Produktinnovationen auf das absatzfähige Ergebnis von betrieblichen Prozessen der Leistungserstellung beziehen, wird mit Verfahrensinnovationen eben dieser Prozess der Leistungserstellung erfasst.“<sup>25</sup> Im weitesten Sinne werden unter diesem Begriff sämtliche Veränderungen technologischer Arbeitsprozesse zusammengefasst.<sup>26</sup>

### 2.1.3. Sozialinnovationen

Hier werden Neuerungen im Humanbereich durchgeführt. Diese können sich sowohl auf Individuen, wie z.B. Personalentwicklungsmassnahmen, als auch im Beziehungsgefüge zwischen Individuen, wie z.B. Führungsstil oder Kooperation, beziehen.<sup>27</sup> Während sich also Produktinnovationen auf das Ergebnis und Verfahrensinnovationen auf die Gestaltung von Leistungserstellungsprozessen beziehen, erstrecken sich Sozialinnovationen auf Änderungen der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern in allen betrieblichen Aufgabenbereichen.<sup>28</sup>

Dabei spielt die Interdependenz der drei genannten Innovationsarten eine wichtige Rolle. Neue Produkte können oft mit gängigen Fertigungsverfahren nicht hergestellt werden; es bedarf neuer Verfahren, hierzu wiederum braucht es oft speziell geschulte Mitarbeiter.

## 2.2. Der idealtypische Produktinnovationsprozess

---

<sup>25</sup> Thom, N. (1980), S. 36

<sup>26</sup> Vgl. Tebbe, K. (1990), S. 7

<sup>27</sup> Vgl. Thom, N. (1992), S. 8

Der Produktinnovationsprozess (PIP) stellt die verschiedenen Phasen in der Entwicklung eines Produktes<sup>29</sup> von der originären Idee bis zur Überprüfung des Markterfolges nach dem Launch dar. Er ist in der Grundkonzeption als ein Planungs- und Entscheidungsprozess anzusehen.<sup>30</sup> Die einzelnen Phasen unterliegen keiner genauen Abgrenzung, d.h. sie können fließend ineinander übergehen. Auch ist die strikte Abfolge einzelner Abschnitte nicht stringent vorgeschrieben. Die Modifikationen in Ablauf und Dauer richten sich stark nach der Art und Neuheit des Produktes.

Weite Verbreitung hat in der Literatur das auf BOOZ & HAMILTON zurückzuführende Phasenmodell gefunden.<sup>31</sup> Um aber der zunehmenden Konsumentenorientierung im Marketing Rechnung zu tragen, soll ein abgewandeltes Modell von SCHUBERT<sup>32</sup>, wie in Abbildung 3 dargestellt, die Grundlage der weiteren Ausführungen bilden.

---

<sup>28</sup> Vgl. Thom, N. (1980), S. 37

<sup>29</sup> Der Begriff Produkt umfasst die ganze Spannweite von neuen Produkten (echten Innovationen bis me-too-Produkten), da bei häufig gekauften Konsumgütern (z.B. Lebensmitteln) nur noch selten neue Produkte auf den Markt gebracht werden, die eine grundlegende Innovation darstellen, sondern es sich eher um Produktvariationen (Relaunch oder Repositionierung) oder Produktdifferenzierungen (z.B. Zielgruppendifferenzierung) handelt.

<sup>30</sup> Vgl. Scheuing, E. (1970), S. 61 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Booz, A. & Hamilton Inc. (1982), S. 3

<sup>32</sup> Vgl. Schubert, B. (1991), S. 82

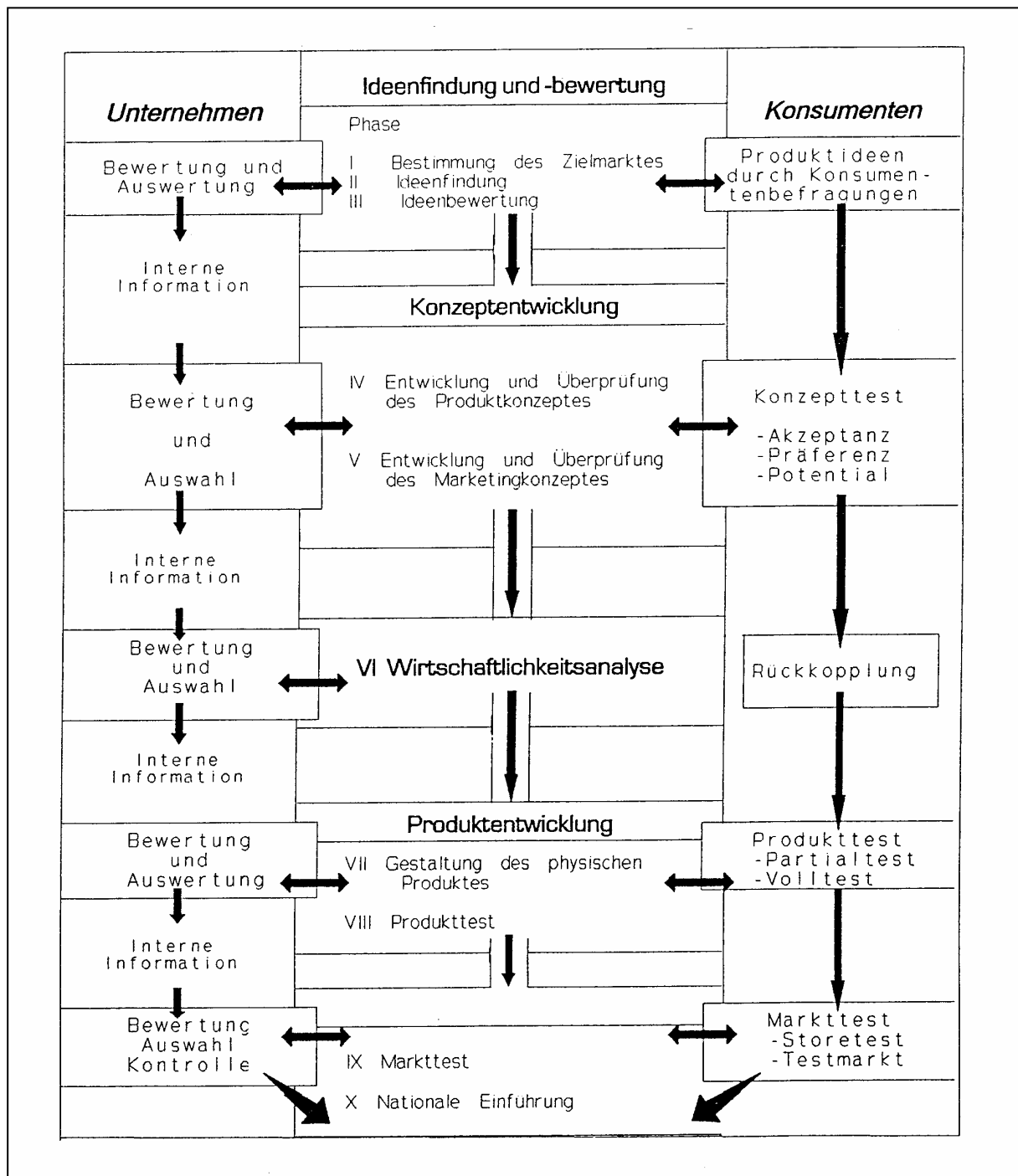


Abbildung 3: Der idealtypische, konsumorientierte Produktinnovationsprozess<sup>33</sup>

Der Prozess wird in fünf Phasen strukturiert, die sich zum Teil wieder aufgliedern lassen. Die einzelnen Phasen sollen in den folgenden Unterpunkten kurz in bezug auf Art und Umfang der durchzuführenden Tätigkeiten sowie der Entscheidungen beschrieben werden.

<sup>33</sup> Schubert, B. (1991), S. 82

## 2.2.1. Ideenfindung und Ideenbewertung

Am Beginn des Produktinnovationsprozesses (PIP) steht eine Idee. In den seltensten Fällen entspringt sie dem Zufall, sondern ist das Ergebnis eines systematischen Prozesses. Dabei wird auf interne wie externe Ideenquellen und bestimmte Techniken der Ideengenerierung zurückgegriffen. Letztere sind grundsätzlich in systematisch-logische oder intuitiv-kreative Verfahren zu unterscheiden.<sup>34</sup>

### 2.2.1.1. Bestimmung der Zielmärkte

Vor der Ideengenerierung sollte eine Marktabgrenzung durchgeführt werden. Hierunter fällt die Auswahl der Märkte, die der Unternehmung besonders attraktiv erscheinen. Geschehen kann dies unter Zuhilfenahme der Marktprofilanalyse.<sup>35</sup> Sie beinhaltet eine allgemeine Abschätzung der Marktcharakteristika, wie Umsatzpotential, Marktdurchdringung, Risiko usw., und der firmeneigenen Möglichkeiten bezüglich der Anforderungen des Marktes (finanzielle Ressourcen, Marketing- und F&E-Potential, Distributionssystem, Managementfähigkeiten usw.). Am Ende steht die Abgrenzung des relevanten Zielmarktes, der in Zukunft bearbeitet werden soll.

### 2.2.1.2. Ideenfindung

Die Ideengewinnung kann auf unterschiedlichen Wegen vonstatten gehen, wobei die systematische Darstellung und Untersuchung verschiedenartige Ansätze bietet. GREENHALGH unterteilt sie auf der Basis von diversen Abhandlungen zu diesem Thema in drei Grundrichtungen:<sup>36</sup>

- Kreatives Gespür (Creative Flair)
- F&E-Durchbrüche (R&D Breakthroughs)
- Bewusst durchgeführte Verfahren zur Suche oder Erfindung neuer Produkte
  - nicht auf Konsumentenurteilen beruhende Verfahren
  - auf Konsumentenurteilen beruhende Verfahren

<sup>34</sup> Vgl. Berndt, R. (1990), S. 38

<sup>35</sup> Vgl. Urban, G./Hauser, J. (1987), S. 86 f.

<sup>36</sup> Vgl. Greenhalgh, C. (1988), S. 428

Unter kreativem Gespür ist die Ableitung von Neuproduktideen zu verstehen, die sich z.B. aus dem Kundenkontakt im Marketingbereich oder der normalen Arbeit in der F&E-Abteilung ableiten lassen. Ausschlaggebend ist hierbei, dass es sich eher um einen intuitiven Prozess handelt als um einen bewusst gesteuerten Vorgang.

Die unter dem zweiten Punkt aufgeführten F&E-Durchbrüche beziehen sich auf Produktideen, die oft als „New-to-the-world“<sup>37</sup> oder echte Innovationen<sup>38</sup> auf dem Markt erscheinen. Als Beispiele wären die Produkte Nylon oder Teflon zu nennen, die als Ergebnisse der Grundlagenforschung anzusehen sind. Allerdings weist GREENHALGH auch darauf hin, dass diese Art der Generierung bei häufig gekauften Konsumgütern eine sehr geringe Bedeutung hat.<sup>39</sup>

Bewusst durchgeführte Verfahren zur Ideengenerierung ohne die Einbeziehung von potentiellen Konsumenten enthalten Techniken, die sich von der Beobachtung aus- und inländischer Märkte, über Zeit- und Patentschriftenanalyse bis zum innerbetrieblichen Vorschlagswesen erstrecken.<sup>40</sup> Auch sind hier ein Grossteil der systematisch-logischen (z.B. Funktionsanalyse, Morphologische Methode usw.) und intuitiv-kreativen Techniken (z.B. Brainstorming, Synektik usw.) anzusiedeln.

Auf Konsumentenurteilen basierende Verfahren umfassen sowohl qualitative (z.B. Gruppendiskussionen über bestehende Produkte) als auch quantitative Marktforschung (z.B. „Mapping Techniken“) oder Neuproduktvorschläge von Konsumenten.<sup>41</sup>

### 2.2.1.3. Ideenbewertung

Ziel dieser Phase ist es, die im vorangegangenen Prozess entstandenen Ideen auf ihre Umwelt-, Unternehmens- und Zielkompatibilität zu prüfen. Denn aufgrund der nur begrenzt zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Mittel ist eine Weiterführung von weniger erfolgversprechenden Projekten wenig sinnvoll. Neben der Gefahr der Ressourcenverschwendung für Produkte, die in späteren Phasen aufgege-

---

<sup>37</sup> Vgl. Booz, A. & Hamilton Inc. (1982), S. 8

<sup>38</sup> Vgl. Becker, J. (1989), S. 130

<sup>39</sup> Vgl. Greenhalgh, C. (1988), S. 429

<sup>40</sup> Vgl. Greenhalgh, C. (1988), S. 430

<sup>41</sup> Vgl. Greenhalgh, C. (1988), S. 430-435

ben werden, besteht auch das Risiko, eine potentiell erfolgreiche Idee vorzeitig zu verwerfen.<sup>42</sup>

Zur Auswahl der weiter zu verfolgenden Produkte werden häufig einfache gewichtete Checklisten verwendet.<sup>43</sup> Dabei werden von unternehmungseigenen Experten, mittels Punktbewertungsverfahren (Scoring), die Produktideen anhand ausgewählter Kriterien beurteilt und verglichen.

Abbildung 4 verdeutlicht die angesprochene Degression der Projekte und die Zunahme der Kosten pro weiterverfolgte Produktidee während des gesamten PIP.

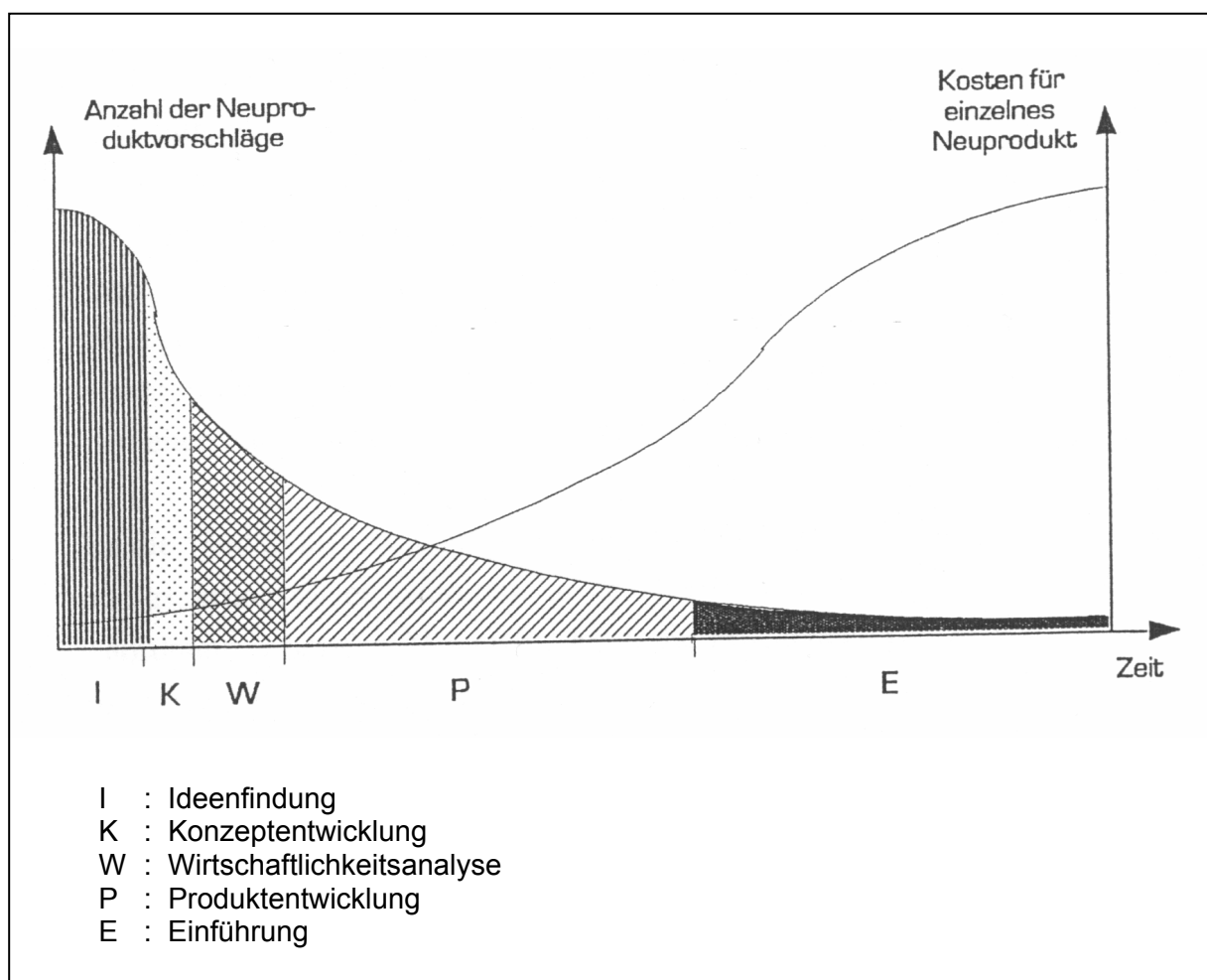


Abbildung 4: Abnahme der Produktideen und Zunahme der Kosten pro Idee im PIP<sup>44</sup>

<sup>42</sup> Vgl. Bell, M. (1972), S. 639

<sup>43</sup> Als Beispiel für eine gewichtete Checkliste siehe O'MEARA, J. (1961), S. 83-89

<sup>44</sup> Pessemier, E. (1972), S. 16

## 2.2.2. Konzeptentwicklung

Nachdem eine Vorauswahl stattgefunden hat, müssen die verbleibenden Produktideen in Produktkonzepte<sup>45</sup> umgewandelt werden, um alternative Konzepte durch Testverfahren überprüfen zu können.<sup>46</sup> Daneben wird bereits ein vorläufiges Marketingkonzept ausgearbeitet.

### 2.2.2.1. Entwicklung und Überprüfung des Produktkonzeptes

Die Phasen der Entwicklung und der Überprüfung des Konzeptes sind sehr eng miteinander verknüpft und beinhalten z.T. rekursive Elemente. HISRICH und PETERS beschreiben die Konzeptphase wie folgt:

„In the concept stage, the refined product idea is tested to determine consumer acceptance without necessarily incurring the costs of manufacturing the physical product.“<sup>47</sup>

Der Test eines Konzeptes findet meist in verbalisierter, visualisierter oder gemischter Form statt. Allerdings werden in der Autoindustrie auch Modelldarstellungen eingesetzt.<sup>48</sup> Ziel dabei ist es, zu prüfen, ob die Produktkonzeption vom Konsumenten verstanden wird. Ein weiteres Ziel ist, unterschiedliche Marktsegmente herauszuarbeiten und das Produktkonzept anhand der Ergebnisse zu verbessern.<sup>49</sup>

Für die Weiterverfolgung eines Konzeptes gibt es keine feste Regel, d.h. es wird sich oft mit Erfahrungssätzen beholfen. In der praktischen Anwendung müssen bestimmte Größenordnungen bei der Akzeptanz durch die Probanden erreicht werden, um dem Produkt eine Marktchance einzuräumen.<sup>50</sup>

---

<sup>45</sup> Der Begriff „Konzept“ umfasst in diesem Fall auch den Begriff der „Konzeption“. Der Unterschied besteht darin, dass in der Konzeption neben dem Konzept schon Bestandteile der Marketing-Mix-Elemente erscheinen. Dies wäre der Fall, wenn das Produkt in Form einer fertigen Anzeige oder eines Werbespots vorgeführt würde.

<sup>46</sup> Vgl. Kotler, P./Bliemel, F. (1992), S. 503

<sup>47</sup> Hisrich, R./Peters, M. (1991), S. 194

<sup>48</sup> Vgl. Brockhoff, K. (1988), S. 158

<sup>49</sup> Vgl. Moore, W. (1982), S. 279

<sup>50</sup> Vgl. Rehorn, J. (1977), S. 18

Der Übergang von der eigentlichen Produktidee zum Produktkonzept besteht in einer Beschreibung von Nutzen (benefits) und Eigenschaften (attributes) des Produktes.<sup>51</sup> Bei der Entwicklung bieten sich grundsätzlich, neben Heuristiken, zwei Vorgehensweisen an - zum einen auf der Basis der Produktpositionierung, zum anderen auf der Basis der Conjoint-Analyse.<sup>52</sup>

#### **2.2.2.2. Entwicklung und Überprüfung des Marketingkonzeptes**

Soweit nicht schon in der Konzeptentwicklung integriert, weil als Details zur Erklärung und Präsentation des Konzepts benötigt, werden Überlegungen über die verbleibenden Komponenten des Marketing-Mix angestellt. Als Beispiel wären hier die Marktsegmentierungen im Zusammenhang mit den Konzepttests zu nennen, auf denen die ersten Marketingstrategien bezüglich Preis, Distribution, Budgets usw. basieren können. KOTLER schlägt hierfür eine Dreiteilung vor:<sup>53</sup>

- Beschreibung des Zielmarktes, Produktpositionierung und Ziele der ersten Jahre (Absatz, Marktanteil, Gewinn)
- Preis- und Distributionsstrategie sowie Marketingbudget des ersten Jahres
- Langfristige Gewinn- und Umsatzziele, zeitlicher Ablauf der Marketingstrategie

Abschliessend sei noch hinzugefügt, dass produktspezifische Eigenheiten dazu führen können, einen Konzepttest als Partial- oder Volltest durchzuführen, oder, wie bei Nahrungsmitteln, aufgrund schlecht kommunizierbarer Produkteigenschaften<sup>54</sup> und relativ geringer Produktherstellungskosten den Produkttest in die Konzeptphase zu integrieren. Auch spielt die Neuheit eine Rolle, ob ein Konzepttest in der beschriebenen Weise arrangiert wird. Ein hoher Neuigkeitsgrad bedeutet ein intensiveres Testen des Konzeptes und grössere Ungewissheit bei der Erstellung eines Marketingkonzeptes.

---

<sup>51</sup> Vgl. Crawford, C. (1983), S. 224-227

<sup>52</sup> Vgl. Brockhoff, K. (1988), S. 109-124

<sup>53</sup> Vgl. Kotler, P./Bliemel, F. (1992), S. 510

<sup>54</sup> Vgl. Brockhoff, K. (1988), S. 158; Rehorn, J. (1987), S. 353

### 2.2.3. Wirtschaftlichkeitsanalyse

Bei der Wirtschaftlichkeitsanalyse wird versucht, auf der Basis der bis jetzt gewonnenen Informationen die Wirtschaftlichkeit eines Projektes abzuschätzen und inwieweit es den ökonomischen Anforderungen der Unternehmung entspricht. Die Durchführung gestaltet sich schwierig, da derzeit kaum quantitatives Zahlenmaterial bezüglich Absatz, Erlös und Produktionskosten des Produktes vorliegt und die Prüfung daher nur aufgrund qualitativer Expertenschätzungen deterministischer oder stochastischer Art erfolgen muss. Mit zunehmendem Neuigkeitsgrad des Produktes erschwert sich die Schätzung, da ein Rückgriff auf Erfahrungen mit ähnlichen Produkten nicht möglich ist.

Die angewendeten Methoden lassen sich wie folgt gliedern:<sup>55</sup>

- Statische Methoden (z.B. Kostenvergleichsverfahren, Break-Even-Analyse, Return on Investment (ROI), Pay-back)
- Dynamische (finanzmathematische) Methoden (z.B. Kapitalwertmethode, Methode des internen Zinsfußes, Annuitätenmethode)
- Höhere mathematische Methoden (z.B. Risikoanalyse, Sensitivitätsanalysen, Stochastische Modelle, Simulationsmodelle)

Statische und dynamische Verfahren tragen dem Tatbestand des prozessinhärenten Risikos nicht ausreichend Rechnung. Daher sind die Ansätze unter Einbeziehung des Risikos, trotz der höheren Anforderungen an die Entscheidungsträger, vorzuziehen.<sup>56</sup>

Die gesonderte Erwähnung als einzelne Phase des PIP soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass Wirtschaftlichkeitsanalysen auch in anderen Phasen als Partialprozess durchgeführt bzw. bestehende Rechnungen mit neu generierten Daten verfeinert und aktualisiert werden.

---

<sup>55</sup> Vgl. Zuberbühler, M. (1979), S. 147

<sup>56</sup> Vgl. Berndt, R. (1990), S. 72

## 2.2.4. Produktentwicklung

Bei der Produktentwicklung handelt es sich um einen stark interdisziplinär orientierten Vorgang. Wenn die Geschäftseinheit, die das Neuprodukt betreut, nicht schon interdisziplinär aufgebaut ist, z.B. als Venture-Group, so werden in dieser Phase spätestens andere Unternehmensbereiche, wie F&E, Konstruktion, Design, Produktionsplanung usw. involviert.<sup>57</sup>

Das Produkt wird während der Produktentwicklung ganz oder in Form einzelner Attribute wiederholt getestet. Neben der reinen Funktionsprüfung richtet sich das Augenmerk auch auf Produktdesign, Verpackungsgestaltung und Namensgebung. Die Ergebnisse sollen die Reaktion des Konsumenten widerspiegeln. Werden hierbei Mängel wahrgenommen, so können die Stufen auch mehrfach durchlaufen werden.

### 2.2.4.1. Gestaltung des physischen Produktes

Die Stufe der Gestaltung kann in ihrer Durchführung sehr unterschiedlich ausfallen. Wie oben erwähnt, bietet es sich für einige Produkte an, den Konzepttest bereits in Form eines Produktes durchzuführen; auf der anderen Seite müssen aber im technischen Bereich jetzt erste Prototypen geschaffen werden. Bei der Entwicklung können die ersten technischen Realisierungsprobleme auftreten. Je nach Produkt kann die zeitliche Ausgestaltung dieser Stufe unterschiedlich lange dauern. Entscheidend ist, dass die vorausgegangenen Auswahlkriterien sorgfältig durchgeführt worden sind, denn mit der Produktentwicklung beginnt eine unter Umständen kostspielige Phase, da von technischer Seite erste Vorleistungen erbracht werden müssen.

BOOZ & HAMILTON zeigen in ihrer Untersuchung auf, dass bis zur Wirtschaftlichkeitsanalyse einschliesslich etwa 21 Prozent der gesamten Ausgaben für ein neues Produkt verbraucht worden sind.<sup>58</sup> Für die sich anschliessende Entwicklungsphase des Produkttests geben sie einen Anteil von 37 Prozent an.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Koppelman, U. (1989), S. 255 ff.

<sup>58</sup> Vgl. Booz, A. & Hamilton Inc. (1982), S.13

<sup>59</sup> Die untersuchten Unternehmungen waren allerdings überwiegend im technischen Bereich angesiedelt.

### 2.2.4.2. Produkttest

Unter einem Produkttest ist die Beurteilung eines marktreifen Erzeugnisses oder einzelner Attribute (Verpackung, Namensgebung, Preis, Form usw.) durch ausgewählte Konsumenten oder Angestellte der Unternehmung<sup>60</sup> zu verstehen.<sup>61</sup> Das Ziel eines Produkttests ist es, zum einen seine Akzeptanz beim späteren Verbraucher<sup>62</sup> zu kontrollieren und zum anderen mögliche Entwicklungsfehler zu korrigieren.<sup>63</sup>

In der Durchführung kann das Produkt dabei im Einzel- oder als Vergleichstest (parallel oder sukzessiv) dargeboten werden. Die genaue Ausgestaltung als Diskriminanz-, Präferenz-, Deskriptions-, Evaluations- oder Akzeptanztest unterliegt der produktspezifischen Fragestellung.<sup>64</sup>

Als verschiedene Testtypen kommen der Voll- oder der Partialtest in Frage. Beim Volltest wird das Produkt hinsichtlich aller Produkteigenschaften überprüft, wohingegen beim Partialtest durch Austausch (Substitutionsverfahren) oder Anonymisierung einzelner Eigenschaften nur wenige bis zu einer einzelnen Eigenschaft beleuchtet werden.<sup>65</sup> Abbildung 5 zeigt eine schematische Darstellung der Einteilung von Produkttests. Der herstellerunabhängige Produkttest bleibt ausgespart.

<sup>60</sup> Hisrich und Peters weisen darauf hin, dass gerade in frühen Phasen des PIP und zur Qualitätskontrolle Unternehmungsangestellte eingesetzt werden können, um Kostenvorteile und Geheimhaltung zu nutzen.

<sup>61</sup> Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1985), S. 720

<sup>62</sup> Brockhoff betont die potentielle Bedeutung von Handelsbefragungen. Diese gewinnt mit wachsender Oligopolisierung der Abnehmerseite an Einfluss.

<sup>63</sup> Vgl. Greenhalgh, C. (1988), S. 447

<sup>64</sup> Vgl. Bauer, E. (1984), S. 220 f.

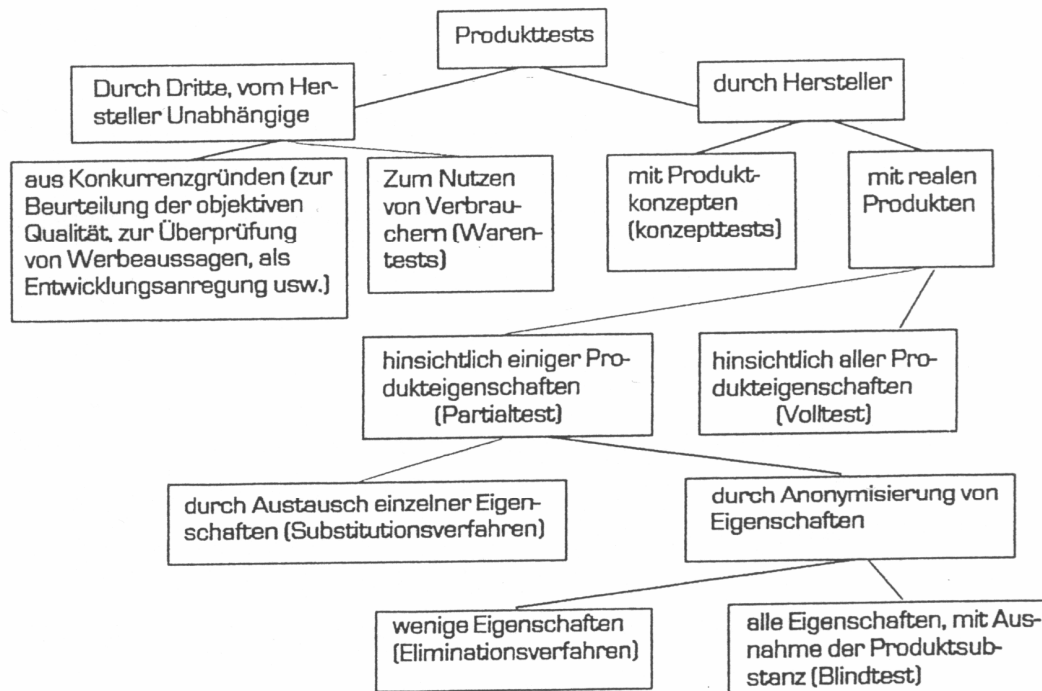


Abbildung 5: Typen des Produkttests, geordnet nach Aufgabenstellung<sup>66</sup>

Der Ort der Durchführung richtet sich stark nach der Art des Produktes, dem Testtyp und der gewünschten Geheimhaltung. Es ist zu unterscheiden zwischen Feld- und Laborexperimenten, z.B. „Home-Use-Test“ als Feldexperiment oder Testbus als Laborexperiment. Allerdings ist auch eine Verknüpfung denkbar.<sup>67</sup>

Auch beim Produkttest stellt sich die Frage, ob das Produkt in seiner Gesamtheit, z.B. mit Verpackung, Produktnamen, Display und Werbematerial einem Test unterzogen werden soll oder nur das alleinige Produkt.<sup>68</sup> Dies ist, genauso wie die Entscheidung für Testart und -verfahren, je nach Produkt und der spezifischen Testsituation zu entscheiden.

Deutlich wird, dass die Grenze zwischen Produkttest und späteren Markttests nicht eindeutig gezogen werden kann.

### 2.2.5. Markteinführung

<sup>65</sup> Vgl. Brockhoff, K. (1988), S. 158 ff.

<sup>66</sup> Brockhoff, K. (1988), S. 159

<sup>67</sup> Dies wäre bei einem spontanen Test in einem Testlabor und einer sich anschließenden Ausrüstung des Probanden mit dem Produkt für den Gebrauch zu Hause der Fall, um auch Daten über das Wiederkaufverhalten nach dem Gebrauch zu erhalten.

<sup>68</sup> Vgl. Bauer, E. (1984), S. 159

Steht am Ende der Produktentwicklung eine „Go-Entscheidung“<sup>69</sup>, so wird die Markteinführung vorbereitet. Diese Phase wird von den hohen Anforderungen an die Organisationsplanung und der differentiellen Adaption bei verschiedenen Produkten geprägt.

### 2.2.5.1. Markttest

HÖFNER definiert den Markttest als den probeweisen Verkauf von Erzeugnissen unter kontrollierten Bedingungen in einem begrenzten Markt, unter Einsatz ausgewählter oder sämtlicher Marketinginstrumente, mit dem Ziel, allgemeine Erfahrungen bzw. projizierbare Zahlenwerte über die Marktgängigkeit eines neuen Produktes und die Wirksamkeit von einzelnen Marketingmassnahmen oder Marketingstrategien zu sammeln.<sup>70</sup>

Der Markttest wird vornehmlich bei häufig gekauften Konsumgütern genutzt, um das Produkt vor dem nationalen Launch einem finalen Test zu unterziehen. Je nach Produkt, Risiko, zur Verfügung stehender Zeit, erwünschtem Datenmaterial und markt-spezifischen Umweltbedingungen kann der Markttest in verschiedenen Formen integriert werden. Abbildung 6 zeigt die unterschiedlichen Markttests, angeordnet nach zunehmendem Umfang des Testes.

<sup>69</sup> Eine „Go-Entscheidung“ beinhaltet die Fortführung des betreffenden Projektes in der folgenden Phase.

<sup>70</sup> Vgl. Höfner, K. (1967), S. 11



Abbildung 6: Verschiedene Formen des Markttests<sup>71</sup>

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen realen und simulierten Marktdaten. Die letzteren, z.B. kraft der Nutzung von Panels, ermöglichen nicht nur die Erhebung von Abverkaufsdaten, sondern auch die Generierung von Versuchs- und Wiederholungskaufraten sowie diagnostischen Informationen (Käuferwanderungen, zielgruppenspezifische Aspekte usw.).

### 2.2.5.2. Nationale Einführung

Mit der nationalen Einführung eines Produktes endet der PIP, indem er in den sich anschließenden Produktlebenszyklus<sup>72</sup> übergeht.

Für das Unternehmen folgt die sehr kostenintensive Phase der Neuprodukteinführung, da die Marketingkosten jetzt im Verhältnis zu den vorher durchlaufenen Phasen an Umfang stark zunehmen.<sup>73</sup>

<sup>71</sup> Crawford, C. (1983), S. 412

<sup>72</sup> Durch die Nichtbeachtung der Neuartigkeit beim Begriff „Produkt“ wird auch kein Unterschied zwischen „Produktlebenszyklus“ und „Markenlebenszyklus“ gemacht. In der Regel weisen beide jedoch einen unterschiedlichen Verlauf auf, es sei denn, es handle sich um Pionierunternehmungen mit Monopolstellung.

<sup>73</sup> Vgl. Kotler, P./Bliemel, F. (1992), S. 528

Eine besondere Bedeutung kommt dem Zeitpunkt des Markteintritts zu.<sup>74</sup> Je nach Produkt und Unternehmensstrategie<sup>75</sup> kann „first-to-market“ von entscheidender Bedeutung sein. Daneben spielen aber auch Saisonalität, modische oder geschmackliche Trends oder politische und soziale Vorgänge eine Rolle.

### **2.2.6. Der Wandel des Produktinnovationsprozesses**

Der oben aufgezeigte PIP ist als idealtypisch zu bezeichnen, weil er neben den unternehmensspezifischen Adaptionen und situationsbedingten Änderungen auch einer zeitlichen Entwicklung unterworfen ist.

„What the literature prescribes and what firms do are miles apart when it comes to the new product development process“<sup>76</sup> lautet das Fazit einer Untersuchung von COOPER und KLEINSCHMIDT. Diese Äusserung unterstreicht den unternehmensbezogenen Einfluss auf die Ausgestaltung.

Da die vorhandene Literatur überwiegend von Investitionsgütern geprägt ist, empfiehlt sich ein gesonderter Blick auch auf die Einführung neuer Produkte im Konsumgüterbereich.

## **3. Erfolg und Misserfolg bei der Einführung neuer Produkte**

Nach dem Übergang von der Knappheitswirtschaft der Verkäufermärkte in eine Phase des Überflusses mit zunehmend steigender Kaufkraft, aber auch vermehrt gesättigten Märkten, nahm die Bedeutung von erfolgreichen Neuprodukteinführungen für Unternehmungen zu. Aus dem wachsenden Anteil neuer Produkte am Umsatz<sup>77</sup> erhielt die Suche nach Faktoren für potentiellen Erfolg und Misserfolg ihren Impetus. Seit den frühen 60er Jahren sind wiederholt Untersuchungen zu diesem Thema durchgeführt worden. Sie zeigen in ihrer Methodik, ihrem Aufbau und den daraus resultierenden Ergebnissen unterschiedliche Ausprägungen. Daher soll, nach Darstellung der methodischen Wandlung in den Untersuchungsansätzen, ein Überblick

---

<sup>74</sup> Vgl. Brockhoff, K. (1988), S. 214 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Backhaus, K. (1992), S. 193 ff.

<sup>76</sup> Cooper, R./Kleinschmidt, E. (1986), S. 73

<sup>77</sup> Vgl. Booz, A. & Hamilton (1982), S. 4

über die in den Studien erwähnten essentiellen Faktoren einer Neuproduktunternehmung gegeben werden.

### 3.1. Methodische Entwicklung

Die einzelnen Untersuchungen lassen sich in mehrere Kategorien einteilen. Dabei kann es durchaus zu zeitlichen Überlappungen kommen. Unterscheidungskriterien sind die Methodik und die betrachteten Variablen der Studien.

Die erste Kategorie umfasst alle Arbeiten, die sich alleinig entweder auf den Erfolg oder auf den Misserfolg einzelner Produkte konzentrieren. Die Auswertung der meist grösser angelegten und überwiegend Investitionsgüter einschliessenden Testgruppen liess oft noch eine genaue statistische Validität vermissen.<sup>78</sup> Die separate Betrachtung von Erfolg oder Misserfolg hat den Nachteil, dass Faktoren herausgearbeitet werden können, die sowohl bei erfolgreichen als auch weniger erfolgreichen Produkten eine Rolle spielen.<sup>79</sup> Ein Unterschied zwischen den beiden Gruppen bleibt somit verborgen.

Die Unzulänglichkeiten der ersten Kategorie wurden zum ersten Mal beim Projekt SAPPHO (Scientific Activity Predictor from Patterns of Heuristic Origins) umgangen.<sup>80</sup> Eine diskriminanzanalytische Untersuchung von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Produkten sollte signifikante Erfolgsfaktoren identifizieren. Der ursprünglich in Grossbritannien entworfene Ansatz wurde danach von weiteren Autoren in diversen Ländern und Industrien auf Reliabilität geprüft.<sup>81</sup> Typisch für diese Kategorie war die Konzentration auf die Korrelation von Markt- und Produktcharakteristika mit dem Markterfolg eines neuen Produktes.

COOPER wählte 1979 einen verbesserten Untersuchungsansatz. Er änderte die Methodik in folgenden Punkten:<sup>82</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Zirger, B./Maidique, M. (1990), S. 868

<sup>79</sup> Vgl. Zirger, B./Maidique, M. (1990), S. 868

<sup>80</sup> Vgl. hierzu Rothwell, R./Freeman, C./Horlsey, A./Jervis, V./Robertson, A./Townsend, J. (1974), S.258-291

<sup>81</sup> Vgl. Szakasits, G. (1974), S. 18-28; Gerstenfeld, A. (1976), S. 116-123

<sup>82</sup> Vgl. Cooper, R. (1979), S. 124-135

- Die befragten Auskunftspersonen waren angehalten, einen Erfolg und einen Misserfolg aus einem identischen Industriezweig derselben Firma zu benennen und anhand eines Fragebogens zu analysieren.
- Es wurden Faktoren herangezogen, die bereits in vorangegangenen Arbeiten identifiziert worden sind.
- Die bisher betonten Variablen des Marktes und des Produktes wurden um Variablen des Managements, der Kommunikation sowie des „human capital“ ergänzt.

Diesen Ansatz wendete er in den folgenden Jahren wiederholt bei anderen Testgruppen an.

Eine Erweiterung erfährt die Erfolgsfaktorensuche durch die Fragestellung, ob eine bestimmte Gattung von Produkten erfolgreicher ist als andere. Dieser Ansatz soll dem betreffenden Entscheidungsorgan die Abschätzung einer Neuproduktidee erleichtern. Methodisch wird dabei der Zusammenhang zwischen den vorher festgestellten Erfolgsfaktoren und einzelnen Produktclustern untersucht.<sup>83</sup>

Nicht zuletzt weil sich trotz laufender Erforschung von Erfolgsfaktoren keine Änderungen in den Misserfolgsraten der Unternehmungen ergeben hatten, wurde die Studienausrichtung dahingehend geändert, dass die Neuprodukt- oder Unternehmungsstrategien bei der Einführung neuer Produkte ins Zentrum des Interesses gerückt wurden. Betrachtet wurden also nicht mehr einzelne Produkte, sondern das gesamte Produkteprogramm.<sup>84</sup>

### **3.2. Dimensionen bei der Neuprodukteinführung**

Auf eine detaillierte Darstellung einzelner Studien und ihrer Ergebnisse soll hier verzichtet werden, da die Summe der Erkenntnisse mehr auf eine grobe Leitlinie als auf ein universell anwendbares Rezept hindeutet. BARCLAY schreibt dazu in einer retrospektiven Betrachtung der Arbeiten zu dem Thema: „Despite all the different approaches, there is a remarkable consistency in the results, indicating that the factors in-

---

<sup>83</sup> Vgl. Calantone, R./Cooper, R. (1981), S. 48-60

fluencing success and failure have remained largely unchanged throughout the time periods.“<sup>85</sup> Aus diesem Grunde erfolgt eine subjektive Zuordnung der Ergebnisse in ein Schema der wichtigsten Erfolgs- bzw. Misserfolgsdimensionen.<sup>86</sup>

Zahlreiche Details lassen einen direkten Vergleich der Studienergebnisse nicht zu. Dazu gehören unter anderem die Stichprobenwahl, die Messung des Innovationserfolges, die Untersuchungsmethode und auch die willkürliche Benennung der Faktoren in der Faktoranalyse in den Studien. Zum Zweck der Überschaubarkeit der einzelnen Analyseergebnisse erfolgt eine Zuordnung und damit auch implizit ein Vergleich. Diese Aufteilung in neun Dimensionen ist sicher nicht exakt, aber zweckmässig. Interdependenzen mit anderen Dimensionen können dabei nicht ausgeschlossen werden.

Deutlich wird dies z.B. bei einer frühen Studie von COOPER, in der der Faktor „timing-too-late“ einen Grossteil der Varianz bei Misserfolgen erklärt.<sup>87</sup> Dieser Faktor birgt die Variable „me-too-product“<sup>88</sup> in sich. Sie bildet jedoch in der Umkehrung in der Studie „NewProd 1“ einen Teil der Faktoren „unique and superior products“ und „product uniqueness“.<sup>89</sup> Die Bewertung und Zuordnung der einzelnen Ergebnisse wird zudem durch eine häufig nur unzureichende Darstellung der Untersuchung (Erhebung, Auswertung usw.) erschwert.

Abbildung 7 zeigt die neun angeführten Dimensionen in einem Schema, das die einzelnen Zusammenhänge verdeutlichen soll, abstrahiert dargestellt.

---

<sup>84</sup> Vgl. Cooper, R. (1985), S. 179

<sup>85</sup> Barclay, I. (1992), S. 255

<sup>86</sup> Der Begriff „Dimension“ wurde gewählt, weil der Begriff „Faktor“ eine vorangegangene Anwendung einer Faktoranalyse suggerieren könnte.

<sup>87</sup> Vgl. Cooper, R. (1976), S. 306

<sup>88</sup> Unter einem „me-too-product“ ist ein nachempfundenes bzw. nachgeahmtes Produkt zu verstehen, das sich vom Original weniger in der Produksubstanz, sondern mehr im Produktäusseren unterscheidet. Vgl. hierzu Becker, J. (1990), S. 130

<sup>89</sup> Vgl. Cooper, R. (1979) S. 97 f.

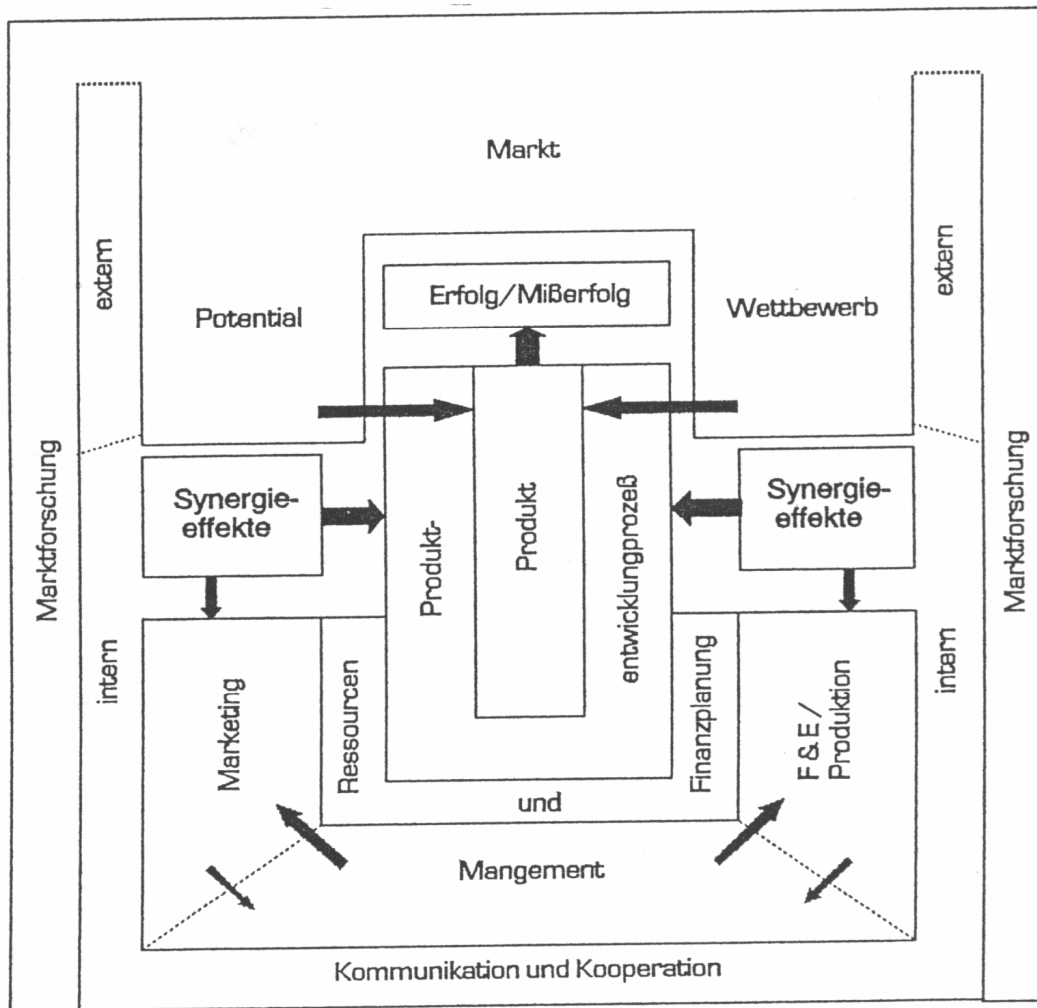


Abbildung 7: Die Erfolgsdimensionen bei Erfolg und Misserfolg in der Neuprodukteinführung<sup>90</sup>

### 3.2.1. Erfolgsdimension „Produkt“

In einer Vielzahl von Untersuchungen erklärt die Dimension „Produkt“ ein Grossteil des Erfolges. Es kristallisiert sich heraus, dass die Chancen, die gesetzten Erfolgskriterien zu erfüllen, steigen, wenn das Produkt, gegenüber anderen Produkten, in den Augen potentieller Konsumenten folgende Merkmale aufweist:

- Überragende oder hohe Produktqualität
- Signifikante Benutzervorteile (user benefits)
- Innovativer Ideen Kern
- Den Wünschen des Marktes entspringen (product fits with market needs)

Auch wenn Neu- oder Einzigartigkeit vielfach als eine wichtige Grundvoraussetzung für ein positives Ergebnis zu sein scheinen, weist COOPER auf die Sicht des Konsumenten hin: „Better for the customer is the factor that has a positive impact on product outcomes.“<sup>91</sup>

Die oben aufgelisteten Eigenschaften scheinen me-too-Produkten ihre Existenzberechtigung abzuspreehen. HUNSINGER aber betont, dass die Produktion von gleichartigen Produkten als schnelle Antwort auf Konkurrenzprodukte auch weiterhin zu den klassischen Marketingaktivitäten gehören wird und eine me-too-Strategie betriebswirtschaftlich durchaus sinnvoll sein kann.<sup>92</sup> Dies wäre exemplarisch denkbar zur Risikoabwälzung der Markterschliessung oder für fertigungsstarke Unternehmen.

Die Bereitstellung eines USP<sup>93</sup> ist aber gerade in hochkompetitiven, gesättigten Märkten, wie er sich gerade bei Verbrauchsgütern darstellt, nicht immer einfach. Einleuchtend kann dies am Zigarettenmarkt festgestellt werden, in dem das Produkt Zigarette die Positionierung weniger durch Produkteigenschaften, sondern durch Werbeinhalte erhält.

### 3.2.2. Erfolgsdimension „Markt“

Die Dimension „Markt“ kann unterschieden werden in einen externen, d.h. nicht von der Unternehmung beeinflussbaren und einen internen, folglich steuerbaren Bereich. Während Marktgrösse, Zunahme des Marktvolumens oder Reaktionen des Wettbewerbs als extern angesehen werden können, ist die Kenntnis um den Markt samt seinen Eigenheiten und den Präferenzen der Kunden als intern zu betrachten.

Der externe Aspekt wird in wenigen Fällen als unterstützendes Element für ein erfolgreiches Produkt genannt. Die Studie des „CENTER FOR THE STUDY OF INDUSTRIAL INNOVATION“ führt unter nicht technisch begründbaren Ursachen für das Scheitern von Innovationen in der Kategorie „Umwelteinflüsse“ als Begründung einen

---

<sup>90</sup> Veränderte Darstellung in Anlehnung an Cooper, R./Kleinschmidt, E. (1987), S. 172

<sup>91</sup> Vgl. Cooper, R. (1981), S. 72 f.

<sup>92</sup> Vgl. Hunsinger, H. (1985) S. 9

<sup>93</sup> Durch Herausstellung einer tragenden Idee soll ein einzigartiger Verkaufsvorteil (USP) und dadurch eine eigenständige, konkurrenzimmune Positionierung erreicht werden.

zu kleinen Markt auf.<sup>94</sup> Der Umkehrschluss, ein grosser und wachsender Markt, kann nach ZIRGER und MAIDIQUE für eine erfolgreiche Einführung subsidiär wirken.<sup>95</sup> Die „NewProd 1“ Studie beinhaltet in ihrem Ergebnis, zwar nicht als Schlüssel zum Erfolg, dafür aber dennoch als Erfolgsbarriere, den Schluss, dass dynamische Märkte mit zahlreichen Neuprodukteinführungen und stark umkämpfte Märkte eng mit dem Gelingen einer Einführung verbunden sind.<sup>96</sup> Auch HOPKINS verweist auf mögliche Reaktionen der Konkurrenz.<sup>97</sup> Hinweise auf die ungünstige Wirkung einer zu starken Konkurrenz bzw. eine günstige Wirkung einer schwachen Konkurrenz sind ebenfalls von COOPER<sup>98</sup> und LINK<sup>99</sup> ausgemacht worden. Diesen Ergebnissen entgegen, stehen die Befunde bei GLOBE et al.<sup>100</sup> und RUBENSTEIN et al.<sup>101</sup> Wettbewerbsdruck im Markt sowie anhaltende Wachstumsraten des Produktes sind weniger substantiell für den Erfolg eines Produktes.

Bei einer Untersuchung unterschiedlicher Neuproduktstrategien verschiedener Unternehmen attestierte COOPER<sup>102</sup> im Gegensatz zu früheren Ergebnissen den Faktoren „Wettbewerb im Markt“ und dem „Vorhandensein einer starken Konkurrenz“ keinen signifikanten Einfluss. Auch wenn es sich dabei um Neuproduktstrategien und um Produkte aus einer anderen Zeitspanne handelt, stellt sich schnell die Frage der Generalisierbarkeit der Studienergebnisse.

Strategische Umsetzungen bezüglich des Wettbewerbs können in der Praxis durchaus wiedergefunden werden. Der einstige Präsident der Colgate-Palmolive Company (USA), David Foster, sah seinen Erfolgsfaktor in der Vermeidung einer direkten Konfrontation mit Procter & Gamble.<sup>103</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Barclay, I. (1992), S. 256

<sup>95</sup> Vgl. Zirger, B./Maidique, M. (1990), S. 879

<sup>96</sup> Vgl. Cooper, R. (1980), S. 101

<sup>97</sup> Vgl. Hopkins, D. (1980), S. 20

<sup>98</sup> Vgl. Cooper, R. (1976), S. 306

<sup>99</sup> Vgl. Link, P. (1987), S. 111

<sup>100</sup> Vgl. Globe, S./Levy, G./Schwartz, C. (1973), S. 11 f.

<sup>101</sup> Vgl. Rubenstein, A./Chakrabarti, A./O'Keefe, R./Souder, W./Joung, H. (1976), S. 17

<sup>102</sup> Vgl. Cooper, R. (1984), S. 16

<sup>103</sup> Crawford, C. (1977), S. 2

Gerade im Bereich der Verbrauchsgüter spielt die Reaktion der Wettbewerber eine gravierende Rolle. Immerhin stellt HUNSINGER in seiner nicht unumstrittenen Studie<sup>104</sup> in 52 Prozent der Fälle bei Produkten mit gutem Erfolg, im Gegensatz zu 31 Prozent bei Produkten mit schlechtem Erfolg, eine „zu starke Reaktion der Wettbewerber“ fest.<sup>105</sup> Diese Massnahmen können so weit gehen, dass Konkurrenzprodukte lediglich der Verdrängung anderer dienen und dann wieder zurückgezogen werden.<sup>106</sup>

Die internen Aspekte des Marktes lassen sich in den Einsatz der Marktforschung und, z.T. daraus resultierend, in die Kenntnis des Marktes gliedern. Versucht man, die einzelnen Erkenntnisse zu diesem Bereich zu bündeln, lassen sich die nachstehenden Punkte festhalten:

- Nicht ausreichend frühzeitiges Erkennen von Bedürfnissen
- Fehlendes Verständnis der Kundenbedürfnisse
- Mangelnde Kenntnisse von Markt und Verbraucher

Verallgemeinernd gesagt, liegt es nahe, von einer Marktorientierung zu sprechen. Steht sie bei Verbrauchsgütern eindeutig im Vordergrund, kann ihr bei Investitions- und langlebigen Konsumgütern eine besondere Bedeutung zukommen. Produkt- oder Prozessinnovationen resultieren hier, stark vereinfacht gesehen, entweder aus dem Markt (need oder demand pull)<sup>107</sup> oder aus einer neuen technologischen Entwicklung (technology push). Einhelligkeit besteht über das notwendige Vorhandensein von „user or market needs“ und deren engerer Korrelation mit einer erfolgreichen Produkteinführung.<sup>108</sup> Der „technology push“ kann, wie GERSTENFELD herausgearbeitet hat, für stark innovative Produkte („New-to-the-world“) von Bedeutung sein, allerdings gab es in der Vergangenheit zahlreiche technisch innovative Produkte, die im Markt jedoch auf mangelnde Akzeptanz gestossen sind. Beispiele hierfür

---

<sup>104</sup> Vgl. Schäfer, W. (1984), S. 157 ff.

<sup>105</sup> Vgl. Hunsinger, H. (1985), S. 16

<sup>106</sup> Vgl. Hendon, D. (1989), S. 125

<sup>107</sup> „Demand pull“ ist nicht ausschliesslich auf originäre Bedürfnisse des Kunden zurückzuführen, sondern kann auch z.B. durch staatliche Regelungen induziert werden.

<sup>108</sup> Vgl. Gerstenfeld, A. (1976), S. 118

sind die aufblasbare Plastikmilchflasche, polarisierende Scheinwerfer<sup>109</sup> oder das Videosystem Video 2000.<sup>110</sup>

Die sich hier andeutenden Pole einer Unternehmungsorientierung spiegeln sich auch unter Kapitel 3.2.5 in der mangelhaften Kommunikation und Kooperation zwischen F&E und Marketing wider.

Kenntnisse über den Markt mit all seinen Komponenten, wie Volumen, Kontur, Struktur usw., lassen sich durch einen adäquaten Einsatz der Marktforschung erhalten. Ein Zusammenhang zwischen Marktforschung und Erfolg eines Produktes ist in mehreren Studien zu finden.<sup>111</sup> Eine gesonderte Untersuchung von CRAWFORD zur Rolle der Marktforschung beim Scheitern neuer Produkte brachte keine eindeutige Klärung, warum trotz verbesserter Methoden in der Marktforschung die Misserfolgsrate nicht sinkt.<sup>112</sup>

Die in diversen Studien gegebene Begründung des starken Wettbewerbs in einem Markt ist eng mit dem Argument der mangelnden Ausführung der Marktforschung verbunden, denn mit den gegebenen Methoden lässt sich durchaus die Struktur der Konkurrenz ermitteln. Sie sollte neben der Betrachtung des Marktes und des Handels ein Bestandteil einer Marktanalyse sein.

### 3.2.3. Erfolgdimension „Synergieeffekte“

Beim PIP können Synergieeffekte hauptsächlich in den Bereichen F&E, Produktion und Marketing auftreten. Selbst wenn der Begriff der Synergie nicht immer fällt, deuten Umschreibungen wie „product fit with internal functional strength“<sup>113</sup> oder „close to current market (familiarity with market)“<sup>114</sup> auf Synergismus hin.

In einer frühen Studie von COOPER, die zwischen Technik/Produktions- sowie Marketing/Managementsynergie unterscheidet, nehmen Synergieeffekte im technischen

---

<sup>109</sup> Vgl. Gerstenfeld, A. (1976), S. 118

<sup>110</sup> Vgl. Hendon, D. (1989), S. 119 f.

<sup>111</sup> Vgl. Cooper, R. (1983), S. 2; Crawford, C. (1977), S. 4; Hopkins, D./Bailey, E. (1971), S. 20; Link, P. (1987), S. 110

<sup>112</sup> Vgl. Crawford, C. (1977), S. 60

<sup>113</sup> Vgl. Booz, A. & Hamilton Inc. (1982), S. 16

<sup>114</sup> Vgl. Cooper, R. (1979), S. 95

und produktionswirtschaftlichen Bereich zusammen mit Variablen, die die Fertigkeiten in diesem Bereich beschreiben, eine Schlüsselerolle ein.<sup>115</sup> Synergie im Marketing/Managementbereich attestiert er lediglich eine unterstützende Wirkung.<sup>116</sup> Einen ähnlichen Stellenwert nehmen beide Faktoren auch in einer neueren Untersuchung von COOPER und KLEINSCHMIDT ein.<sup>117</sup>

COOPER stützt seine Hypothese aus der ersten „NewProd“-Studie zusätzlich durch eine Untersuchung über verschiedene Produktszenarien, die er über eine Clusteranalyse aus 195 Fällen erhält. Dabei ermittelt er das synergistisch orientierte „Close to Home“-Produkt als das erfolgreichste.<sup>118</sup>

Eine Erweiterung des Begriffs „technische Synergie“ lässt sich bei NYSTRÖM und EDVARDSSON feststellen. Sie verbinden einen synergistischen Technologieeinsatz, hierunter ist die Kopplung verschiedenartiger Technologien zur Erreichung radikaler Durchbrüche (breakthroughs) zu verstehen, mit einem signifikanten Einfluss auf den technologischen Erfolg und den Markterfolg.<sup>119</sup>

Andere Studien weisen ebenfalls auf die Bedeutung von Synergieeffekten hin<sup>120</sup>, allerdings lässt die oft nebulöse Darstellung der Untersuchungsmethodik den Aussagegehalt entsprechend sinken.

Abschliessend sei noch bemerkt, dass Synergieeffekte und „stick to your knitting“-Strategien im PIP auf der Marktebene leicht zur Kannibalisierung bereits eingeführter Produkte führen können.

### 3.2.4. Erfolgsdimension „Ressourcen und Finanzplanung“

<sup>115</sup> Vgl. Cooper, R. (1979), S. 97

<sup>116</sup> Erklärend muss angemerkt werden, dass der Faktor der „Marketing & Managerial Synergy“ nur Variablen des Typs Firmenressourcen einschliesst.

<sup>117</sup> Vgl. Cooper, R./Kleinschmidt, E. (1987), S. 18

<sup>118</sup> Vgl. Calantone, R./Cooper, R. (1980), S. 59

<sup>119</sup> Vgl. Nyström, H./Edvardsson, B. (1982), S. 68

<sup>120</sup> Vgl. Booz, A. & Hamilton Inc. (1982), S. 23 f.; Peters, T./Waterman, R. (1990), S. 335 ff.

Eng verknüpft mit den Synergieeffekten sind die vorhandenen Ressourcen im Unternehmen. Deutlich wird dies unter anderem bei der Betrachtung der gebündelten Synergiekonstrukte, die als Komponente z.T. Variablen mit inhaltlichem Bezug zu den Ressourcen enthalten.<sup>121</sup> Die Hinweise auf einen Beitrag zum Erfolg des Produktes fallen daher gering aus.

Grundsätzlich kann es dabei zu Mängeln sowohl in der qualitativen als auch quantitativen Bereitstellung kommen. SOUDER propagiert die Qualität, LANGRISH et al. dagegen das Vorhandensein von Ressourcen als Begünstigung für das Ergebnis einer Neuerung.<sup>122</sup> COOPER hat 1979 in einer Untersuchung von 114 Misserfolgen die defizitären Ressourcen unter die latenten Gründe<sup>123</sup> für das Scheitern eingeordnet. Bei einer genaueren Analyse stellt sich heraus, dass neben fehlenden Marktforschungsfähigkeiten und fehlenden -personal (21,6 Prozent der Fälle) nicht vorhandene Ressourcen im Absatz- und Verkaufsbereich (13,5 Prozent der Fälle) eine Rolle spielen. Fehlende finanzielle Ressourcen werden als relativ unbedeutend eingestuft.<sup>124</sup> Dies steht im Gegensatz zu der Studie von GLOBE et al., die eine adäquate Finanzierung als förderlich offenlegt.<sup>125</sup> Der Grund kann in der Auswahl der betrachteten Innovationen liegen. HLAVACEK sieht neben der adäquaten Ausstattung mit finanziellen Ressourcen ein Problem in deren unabhängiger und kontinuierlicher Bereitstellung.<sup>126</sup>

Unerwartet hohe Kosten und fehlerhafte Kostenplanungen während des PIP werden von den drei Studien des „NATIONAL CONFERENCE BOARD“<sup>127</sup> sowie von CRAWFORD<sup>128</sup> für ein Scheitern der Neuprodukteinführung angegeben.

### 3.2.5. Erfolgsdimension „Kommunikation und Kooperation“

---

<sup>121</sup> Vgl. Cooper, R. (1979), S. 97; Cooper, R./Kleinschmidt, E. (1987), S. 176

<sup>122</sup> Vgl. Barclay, I. (1992), S. 261

<sup>123</sup> Mit latenten Gründen bezeichnet Cooper jene Gründe, die weniger offensichtlich sind und anderen vorausgehen, oder in ihnen enthalten sind.

<sup>124</sup> Vgl. Cooper, R. (1979), S. 303 ff.

<sup>125</sup> Vgl. Globe, S./Levy, G./Schwartz, C. (1973), S. 12

<sup>126</sup> Vgl. Hlavacek, J. (1974), S. 59

<sup>127</sup> Vgl. Barclay, I. (1992), S. 256; Hopkins, D./Bailey, E. (1971), S. 20

Ähnlich der Dimension „Markt“ gibt es auch bei den Einflussgrößen Kommunikation und Kooperation einen internen und einen externen Bereich. Unter intern sind die Interaktionen der Unternehmensbereiche (z.B. F&E oder Beschaffung), unter extern die Beziehungen und Kontakte zu unternehmungsfremden Organisationen und Einrichtungen (z.B. wissenschaftlichen Institutionen oder potentiellen Kunden) zu verstehen.

In den betrachteten Studien werden beide Bereiche genannt. Im Rahmen der internen Kommunikation und Kooperation, die immerhin 20 Prozent der Befragten in der Studie von BOOZ & HAMILTON als Hindernis für einen Produkterfolg ansehen<sup>129</sup>, ist auffällig, dass die Schnittstelle zwischen den Bereichen F&E und Marketing wiederholt als besonders problematisch angesehen, aber auch mit einer positiven Korrelation mit dem Erfolg von Innovationen verbunden wird.<sup>130</sup> Zur Minderung dieser Misere schlägt CRAWFORD für bestimmte Unternehmungen und Produkte die Implementierung eines „protocol“ vor, eines konzeptionellen Leitfadens, der, aufgrund gemeinsamer Entwicklung, die Schwierigkeiten zwischen den Bereichen Marketing und F&E reduzieren soll.

Der externe Bereich tritt in den Vordergrund, wenn der Schwerpunkt der Studienstichprobe auf Produkten mit Technikorientierung liegt.<sup>131</sup> Diese These wird auch von einer Studie mit Bezug zur Lebensmittelherstellung in Schweden gestützt. Interne F&E-Orientierung führt danach eher zum Produkterfolg als eine externe. Begründet wird dies unter anderem mit der konservativen Nachfragesituation im Lebensmittelsektor.<sup>132</sup>

### 3.2.6. Erfolgsdimension „F&E und Produktion“

---

<sup>128</sup> Vgl. Crawford, C. (1977), S. 4

<sup>129</sup> Vgl. Booz, A. & Hamilton Inc. (1982), S. 5

<sup>130</sup> Vgl. Crawford, C. (1977), S. 3; Kotler, P./Bliemel, F. (1992), S. 1040 ff.; Maidique, M./Zirger, B. (1983), S. 197

<sup>131</sup> Vgl. Gerstenfeld, A. (1976), S. 122; Rothwell, R. (1977), S. 191 f.

<sup>132</sup> Vgl. Nyström, H./Edvardsson, B. (1982), S. 68 f.

Die gesonderte Aufführung zweier Unternehmungsbereiche resultiert aus deren Bedeutung für den Produkterfolg. Gerade die Fähigkeiten in der einleitenden technischen Potentialabschätzung zu Beginn des PIP, der eigentlichen Produktentwicklung und der späteren Produktion und hier besonders der Qualitätskontrolle, sind eng mit dem positiven Ausgang eines Projektes verknüpft.<sup>133</sup> In einer neueren Studie von MAHAJAN und WIND messen 71 Prozent der Befragten den Aktivitäten in der Produktentwicklung entscheidende Bedeutsamkeit zu und rangieren sie damit an oberster Stelle.<sup>134</sup> Ähnliches stellt HOPKINS fest: 28 Prozent der Unternehmungen, die vornehmlich im Konsumgütermarkt tätig sind, streben nach einem augenfälligen Durchbruch im Bereich technischer Innovation und Entwicklung.<sup>135</sup>

Die untenstehende Auflistung zeigt die angeführten Faktoren oder Argumente für den Erfolg bzw. Misserfolg eines Produktes.

Misserfolg wird begünstigt durch:

- Technische Mängel beim Produkt
- Technische Probleme im F&E- und Produktionsbereich
- Unterschätzung von technischen Problemen

Erfolg wird begünstigt durch:

- Gelungene Umsetzung von „schöpferischen Einfällen“ in Nützlichkeit
- Exzellente F&E-Organisation
- Effiziente F&E-Arbeit und technologische Stärke

Nicht nur auf dem Gebiet der Investitionsgüter oder dauerhaften Konsumgüter spielt die Kompetenz aus F&E eine Rolle. Immerhin diagnostizierte HUNSINGER, dass 8 Prozent der Produkte mit schlechtem Erfolg bzw. 17 Prozent derer, die nicht mehr am Markt sind, Mängel am Produkt selbst aufweisen.<sup>136</sup> Mängel an der Verpackung

---

<sup>133</sup> Vgl. Cooper, R./Kleinschmidt, E. (1986), S. 82

<sup>134</sup> Vgl. Mahajan, V./Wind, J. (1992), S. 132

<sup>135</sup> Vgl. Hopkins, D. (1981), S. 33

<sup>136</sup> Vgl. Hunsinger, H. (1985), S. 13

waren bei 21 Prozent der vom Markt zurückgezogenen Produkte und bei 17 Prozent der Produkte, die noch mit geringem Erfolg im Markt verweilten, zu beklagen.<sup>137</sup>

### 3.2.7. Erfolgsdimension „Management“

Die Dimension Management erscheint ebenfalls sehr facettenreich. Auch wenn Teile schon durch andere Dimensionen erfasst sind, lassen sich Faktoren zitieren, die wiederholt identifiziert worden sind.<sup>138</sup> Dazu gehören:

- Unterstützung durch das Topmanagement bzw. die Unternehmungsführung
- Eine verantwortliche Person mit hoher Autorität (key person, product champion) jedes Projekt.
- Ein den PIP betreffenden strukturierter Plan (tracking concept)
- Negative Wirkung durch persönliche Charakteristika und Interessen der leitenden Führungskräfte (emotionale Entscheidungen, fehlender Mut zur Entscheidung, fehlende Objektivität, Arroganz, persönliches Risikoempfinden)

Die genannten Punkte lassen die Gratwanderung zwischen persönlichem Engagement sowie Unterstützung für ein neues Produkt durch leitende Führungskräfte und einem sogenannten „pet project“<sup>139</sup>, bei dem die Produktidee auch gegen anderslautende Marktforschungsergebnisse oder Expertenmeinungen bis zur Einführung forciert wird, erkennen. Die Gefahr, dabei einen Flop zu produzieren, nimmt erheblich zu.

Andere Größen, wie Organisationsstruktur des PIP und Timing<sup>140</sup>, die in den Entscheidungsbereich des Managements fallen, werden mit dem Produkterfolg in Verbindung gebracht.

Im Bereich des Managementstils der Neuproduktorganisation sind die Standpunkte konträr. Der von PETERS und WATERMAN<sup>141</sup> im Zusammenhang mit dem Produkt-

<sup>137</sup> Vgl. Hunsinger, H. (1985), S. 13

<sup>138</sup> Vgl. Hopkins, D. (1981), S. 18 f.; In Übersichten vorliegender Studien: Rothwell, R. (1992), S. 225 f.

<sup>139</sup> Hopkins und Bailey beschreiben ein derartiges Projekt folgendermassen: „A few people fell in love with the product and forced it through to introduction.“

erfolg erstmalig erwähnte und von JOHNE<sup>142</sup> gestützte „loose-tight-Ansatz“<sup>143</sup> kann von ALBERS und EGGERS weder als vorherrschende Anwendung noch mit signifikant erfolgreicherer Innovationsleistung bestätigt werden.<sup>144</sup>

Die Neuartigkeit des Produktes sollte sich auch in der Struktur der Neuproduktabteilung zeigen. Bei Verbesserungen bestehender Produkte oder sogenannter „line extensions“ ist die organisatorische Form des hierarchischen Liniensystems und seiner Abwandlungen besser geeignet, da fundierte Kenntnisse über das Produkt sowie über den Markt und sein Umfeld vorliegen. Ist das Produkt jedoch Neuland für die Unternehmungen, bietet sich die Organisation eines „venture teams“ an, bei dem Mitglieder verschiedener Funktionen der Unternehmung temporär in einem Team integriert werden.<sup>145</sup> CRAWFORD stösst in eine ähnliche Richtung, wenn er behauptet, dass gerade bei wachsenden Unternehmungen die Organisationsstruktur nicht den Bedürfnissen angepasst wird und es in der Folge zu organisatorischen Konfusionen kommen kann.<sup>146</sup>

Die Frage der Organisation ist nicht unumstritten, auch wenn die Bedeutung gern, z.B. mit dem Fallbeispiel „3M“<sup>147</sup>, herausgestellt wird. RUBENSTEIN kommt zu dem Schluss, „It appears clear from our results that organizations don't make R/I (research and development, der Autor) projects successful, individuals do.“<sup>148</sup> Auch UTTERBACK et al. messen einem stärker strukturierten Planungsprozess eine schwache, aber statistisch nicht signifikante Bedeutung zu.<sup>149</sup>

---

<sup>140</sup> Fünf von acht Studien führen bei Crawford das Scheitern eines Produktes auf falsches Timing zurück.

<sup>141</sup> Vgl. Peters, T./Waterman, R. (1990), S. 363 ff.

<sup>142</sup> Vgl. Johne, F. (1984), S. 212

<sup>143</sup> Der „loose-tight-Ansatz“ beinhaltet einen Wechsel des Organisationsgrades im fortschreitenden Innovationsprozess. Danach sollen die organisatorischen Gestaltungen zu Beginn eines Innovationsprozesses, also im kreativen Bereich, eher locker („loose“) sein und im Verlauf des PIP zunehmend straffer werden.

<sup>144</sup> Vgl. Albers, S./Eggers, S. (1991), S. 61 f.

<sup>145</sup> Vgl. Johne, F./Snelson, P. (1990), S. 14

<sup>146</sup> Vgl. Crawford, C. (1977), S. 2 f.

<sup>147</sup> Kotler, P./Bliemel, F. (1992), S. 493

<sup>148</sup> Rubenstein, A./Chakrabarti, A./O'Keefe, R./Souder, W./Joung, H. (1976), S. 18

<sup>149</sup> Vgl. Utterback, J./Allen, T./Hollomon, J./Sirbu, M. (1976), S. 6

Bei der ungenügenden Berücksichtigung des Faktors Zeit gibt es neben den Varianten zu früh (der Markt ist noch nicht reif für ein Produkt) und zu spät (me-too-Problematik, zyklische Märkte<sup>150</sup>) auf dem Markt noch die des Handels unter Zeitdruck.

„Being first to market“ spielt nur bei den Ergebnissen des SINPRO-Projektes eine Rolle.<sup>151</sup> Dies ist ein Ergebnis, das in Kontradiktion zu einer frühen Arbeit von COOPER steht, der bei Erfolgen und Misserfolgen für diesen Punkt keinen Unterschied feststellen konnte.<sup>152</sup>

Ein Aspekt der verspäteten Einführung im Markt wurde bereits in der Dimension „Produkt“ angesprochen. Lange Entwicklungszeiten eines Produktes, verbunden mit kurzen Produktlebenszyklen und dynamischen Märkten, führen dazu, dass sich der Markt bei der Einführung in einem anderen Bild darstellt als erwartet.<sup>153</sup>

DAVIDSON sieht in dem unwirklichen Zeitdruck (unreal time pressure) die grösste Gefahr für neue Produkte.<sup>154</sup> Die Ursache liegt meist in einem Entwicklungsvorsprung oder einer bereits erfolgten Einführung eines Konkurrenzproduktes, in deren Folge mit einer Verkürzung des eigenen PIP, beispielsweise der Testphase, reagiert und somit die Gefahr eines Misserfolges erhöht wird. Treffen beide Faktoren, me-too-Produkt und Zeitdruck, wie im Beispiel eines Herstellers eines weinhaltigen Getränks, zusammen, kann ein Misserfolg doppelt schmerzen. Hier wurde mit einem unreifen Produkt, das in der Unternehmung selbst als wenig schmackhaft empfunden wurde, auf ein Konkurrenzprodukt reagiert. Beide Produkte wurden vom Markt nicht angenommen.

---

<sup>150</sup> Als Beispiel einer Markteinführung auf einem zyklischen Markt könnte die Einführung eines neuen Herbizids für die Kulturpflanze Mais dienen, dessen Anwendungszeitraum relativ begrenzt ist.

<sup>151</sup> Vgl. Cooper, R./Kleinschmidt, E. (1987), S. 171

<sup>152</sup> Vgl. Cooper, R. (1979), S. 102

<sup>153</sup> Vgl. Hopkins, D. (1981), S. 14 f.

<sup>154</sup> Vgl. Davidson, J. (1976), S. 120 f.

### 3.2.8. Erfolgsdimension „Marketing“

Die Erfolgsdimension „Marketing“ umfasst alle Marketing-Mix-Faktoren wie Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Auch wenn einige Punkte zu Überschneidungen mit anderen Dimensionen neigen, sind eindeutige Zuordnungen erkennbar.

Der effiziente und wohldurchdachte Einsatz der Marketing-Mix-Faktoren in der Einführungsphase ist eine Forderung, die immer wieder mit dem Erfolg eines Produktes in Zusammenhang gebracht wird.<sup>155</sup>

Für die einzelnen Teilgebiete des Marketing-Mix lassen sich in verschiedenen Studien Hinweise finden:

- Produktpolitik<sup>156</sup>

Diversifizierung wirkt sich ungünstig auf kommerziellen Erfolg aus.

- Preispolitik

Die Preise sind meist zu hoch angesetzt, bei erfolgreichen Produkten ist eine marktgerechte Preispolitik besser verwirklicht worden<sup>157</sup>, Determinanten des Erfolgs liegen in einer geeigneten Ziel- und Preisstrategie während der Einführung.

- Distributionspolitik

Bei erfolgreichen Produkten ist ein schlagkräftigerer Aussendienst vorzufinden.<sup>158</sup> Grund eines Scheiterns liegt in der unzulänglichen Zuteilung oder Einweisung der Verkaufskräfte sowie in nicht ausreichender Verkaufsförderung und Werbung.

- Kommunikationspolitik

---

<sup>155</sup> Vgl. Cooper, R. (1983), S. 5; Link, P. (1987), S. 113

<sup>156</sup> Hier wird die Überlappung einzelner Dimensionen sehr deutlich, da weite Teile bereits in der Dimension „Produkt“ oder im Rahmen von Managemententscheidungen erwähnt worden sind.

<sup>157</sup> Vgl. Hunsinger, H. (1985), S. 11

Signifikanter Unterschied für erfolgreiche Einführungen bei mehr Aufmerksamkeit für Publizität und Werbung<sup>159</sup>, erfolgreiche Produkte weisen höheren Werbedruck auf.<sup>160</sup>

### 3.2.9. Verbleibende Dimensionen

Abschliessend werden noch einzelne Faktoren genannt, die keine Berücksichtigung im Schema finden konnten.

Zwei Untersuchungen gaben die Nutzung bzw. Nichtnutzung von Kreativitätstechniken als unterstützendes Element für Erfolg bzw. Misserfolg an.<sup>161</sup>

Der Einfluss von staatlicher Seite wird noch gesondert bei LANGRISH et al. angeführt. Gleiches gilt für die Studie von GLOBE et al., jedoch erklärt hier die Auswahl der Produkte oder Projekte das Ergebnis.<sup>162</sup> Eine andere Perspektive wird von COOPER eingebracht, der die Variable „staatliche Gesetzgebung oder Handlungen“ in einer früheren Arbeit mit Misserfolgen in Verbindung bringt.<sup>163</sup>

Eine neuere Studie weist noch auf die Fertigkeiten in den ersten Phasen (up-front-activities) vor der eigentlichen Entwicklung des Produktes hin.<sup>164</sup>

## 3.3 Zusammenfassung

---

<sup>158</sup> Vgl. Hunsinger, H. (1985), S. 11

<sup>159</sup> Vgl. Rothwell, R. (1977), S. 195

<sup>160</sup> Vgl. Hunsinger, H. (1985), S. 11

<sup>161</sup> Vgl. Crawford, C. (1977), S. 3 f.

<sup>162</sup> Vgl. Globe, S./Levy, G./Schwartz, C. (1973), S. 11

<sup>163</sup> Vgl. Cooper, R. (1976), S. 306

<sup>164</sup> Vgl. Cooper, R./Kleinschmidt, E. (1987), S. 181

Die Äusserung von CRAWFORD „In fact, research on success/failure appears to be more for publicity value than for management guidance“ kann nur bedingt Zustimmung finden, doch seine Behauptung „Anything you want to blame can find support in one study or another“<sup>165</sup> kann nicht entkräftet werden. Die Synopsis der Studien zeigt, dass sie aufgrund ihrer spezifischen Gestaltung und Durchführung durchaus zu widersprüchlichen Ergebnissen führen können und müssen.

Die Erwartung, die Beschäftigung mit erfolgreichen oder minder erfolgreichen Produkten würde einen Satz von Erfolgsfaktoren offenlegen, deren strenge Einhaltung ein neues Produkt definitiv erfolgreich macht, hat sich recht schnell zerschlagen. Zu viele Einflussgrössen sind an Werdegang und finalem Resultat eines Neuproduktprojektes beteiligt, so dass eine modellhafte Erfassung und die anschliessende Generalisierung an die Grenzen des Machbaren bzw. Erlaubten stösst.

Die Untersuchungen, soweit sie in ihrem Aufbau Reliabilitäts- und Validitätskriterien Rechnung tragen, können nur Leitlinien aufzeigen, die Management und Produktmanagement zu einer Status-Quo-Analyse heranziehen können, um die als defizitär erkannten Bereiche entsprechend zu korrigieren.

Mit zunehmender Neuartigkeit der Produkte nimmt die Bedeutung einer innovativen Unternehmungskultur oder „culture of change and cooperation“, wie LANGRISH et al. sie nennen, zu. Zahlreiche Fallstudien zeigen, dass die Wege, die hier beschritten werden, durchaus unterschiedlicher Natur sein können. Verschiedene Grössen der Unternehmung, wie „Corporate Identity“, Wille und Einsicht in die zunehmende Notwendigkeit zur Innovation, sei es im Bereich Produkt- oder auch Prozessinnovation, interne und externe Kommunikation und Kooperation sowie die objektive, von kurzfristigem Denken befreite Unterstützung von Neuerungen auf der Ebene des mittleren und höheren Managements, werden entscheidend daran mitwirken, ob neue Produktideen ihren allgemein als zunehmend erachteten Beitrag zum langfristigen Unternehmungsumsatz leisten können. Daneben wird die flexible Anpassung des PIP an die Neuartigkeit des Produktes, verbunden mit einer zunehmenden zeitlichen Verkürzung des NPP, weiterhin ihre Bedeutung behalten. Es wird nicht ausreichen,

---

<sup>165</sup> Vgl. Crawford, C. (1987), S. 22 ff.

nur in einigen der beschriebenen Dimensionen überdurchschnittliche Leistungen zu erzielen, sondern das schwächste Glied wird, wie so oft, die Leistungsfähigkeit bestimmen.

Auffallend ist, dass der Bereich der häufig gekauften Konsumgüter nur eine unbedeutende Rolle in der Erfolgsfaktorenforschung spielt. Das mangelnde Interesse lässt sich vielleicht durch die geringeren finanziellen Risiken erklären.

## **4 Forschungsdesign**

### **4.1. Untersuchungsmethode<sup>166</sup>**

Die jeweilige Untersuchungsmethode wird durch das mit der sozialwissenschaftlichen Untersuchung verfolgte Ziel bestimmt. Je nach Zielsetzung kann wie folgt unterschieden werden:

- Explorative Studien

Explorative Untersuchungen kommen dann zur Anwendung, wenn es darum geht, eher unbekannte soziale Bereiche zu erforschen. Sie bezwecken, Zusammenhänge und Verhaltensursachen aufzudecken oder zumindest Hypothesen zu erstellen.

- Deskriptive Studien

Solche Untersuchungen verwendet man zur Schätzung statistischer Masszahlen sozialer Aktivitäten, Einstellungen und sonstiger Variablen in einer Bevölkerungsgruppe, um allfällige Problembereiche aufzudecken. Bei deskriptiven Untersuchungen geht es in erster Linie nicht um Ursachenforschung, Erklärung und Theorieprüfung, sondern um Beschreibung und Diagnose.<sup>167</sup>

- Studien, die der Überprüfung von Theorien und Hypothesen dienen

---

<sup>166</sup> Die Darstellung erfolgt in Anlehnung an Diekmann, A. (1995), S. 30 ff.

<sup>167</sup> Vgl. Diekmann, A. (1995), S. 32

Diese Untersuchungsform findet ihre Anwendung vor allem in der wissenschaftlichen Sozialforschung.

- Evaluationsstudien

Hier versucht man, die Wirksamkeit bzw. Unwirksamkeit bestimmter Massnahmen (z.B. politischer) bezüglich eines oder mehrerer Erfolgskriterien zu prüfen.<sup>168</sup>

Ausgehend von der empirischen Zielsetzung (vgl. Kapitel 1.4.) wurde für die vorliegende Untersuchung primär ein deskriptives (Beschreibung und Diagnose) und sekundär ein exploratives (Ursachenforschung) Vorgehen gewählt.

#### **4.2. Erhebungsmethode**

Die in der empirischen Zielsetzung dieser Arbeit festgelegten Informationen wurden durch Experteninterviews primär erhoben. Grundsätzlich wird zwischen Primär- und Sekundärforschung unterschieden (vgl. Abbildung 8).

---

<sup>168</sup> Vgl. Diekmann, A. (1995), S. 33

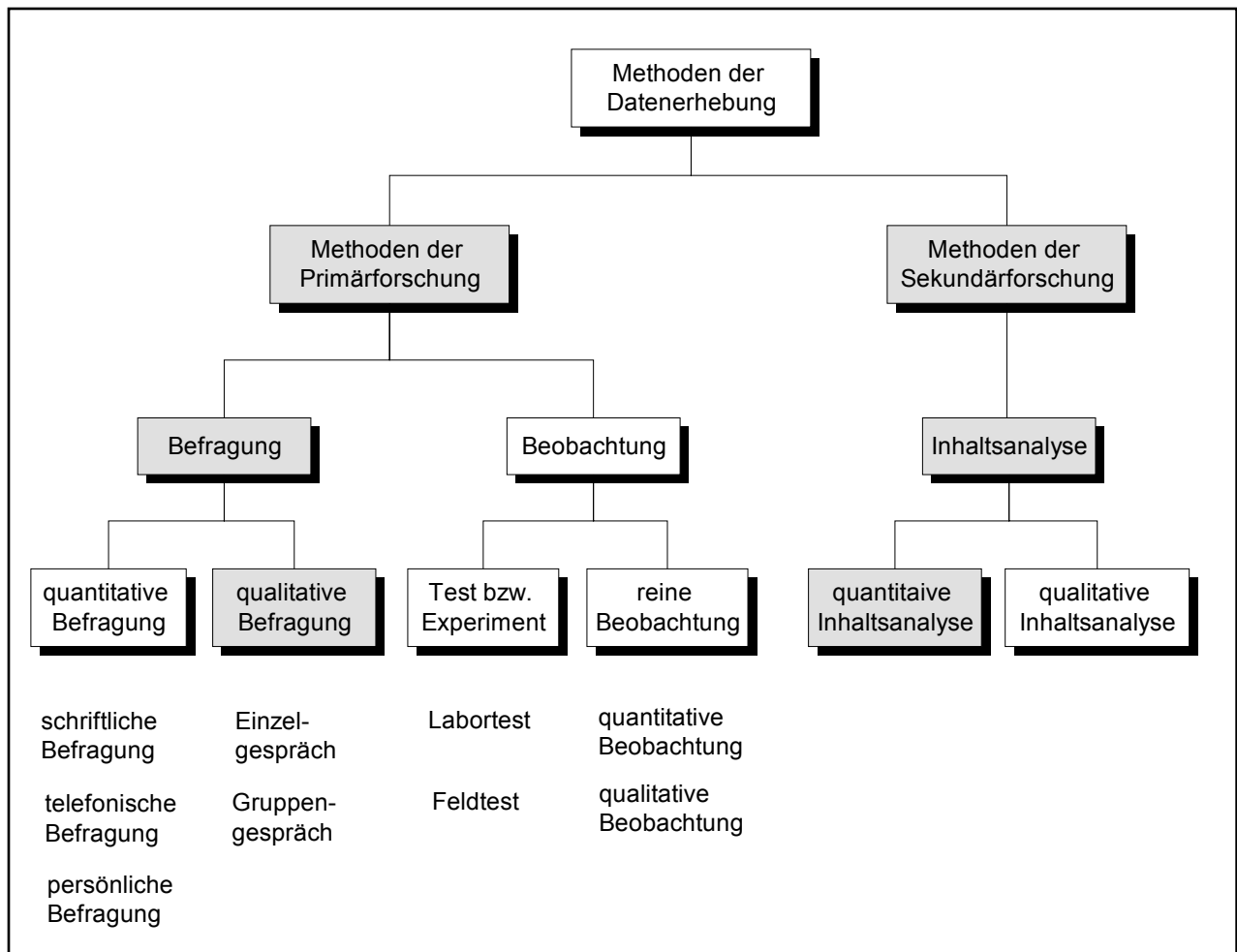


Abbildung 8: Methoden der Datenerhebung<sup>169</sup>

Die Primärforschung (bzw. Feldforschung = „field research“) umfasst die Gesamtheit der speziell zur Erreichung einer bestimmten Zielsetzung durchgeführten Datenerhebung.

Die Sekundärforschung (bzw. Schreibtischforschung = „desk research“) besteht in der Neuauswertung von Datenmengen (z.B. Statistiken, Berichten), die ursprünglich für andere Zwecke erhoben und zusammengestellt wurden.

Für diese Arbeit wurde die Methode der Primärforschung gewählt. Im Gegensatz zur Sekundärforschung werden hier nicht die Informationsergebnisse Dritter übernommen, sondern durch eigenes Erfragen oder Beobachten gleichsam „vor Ort“ Informationen gewonnen. Bei der Primärforschung unterscheidet man zwischen Beobachtung und Befragung.

<sup>169</sup> In Anlehnung an Diekmann, A. (1995), S.371 ff.; Kühn, R./Fankhauser, K. (1996), S. 47 ff.; Mayring, P. (1996), S. 49 ff.; Schnell, R./Hill, P./Esser, E. (1992), S. 325 ff.

Die Methode der Beobachtung<sup>170</sup> ist bei dieser Arbeit ungeeignet, da mit der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit v.a. Informationen über Einstellungen und Erfahrungen gewonnen werden sollen. Aus diesem Grund wird im folgenden nur auf die Methode der Befragung eingegangen. „Die Befragung - vielfach auch als „Umfrage“ bezeichnet - ist eine der am häufigsten angewandten und wichtigsten Erhebungsmethoden im Rahmen der Primärforschung.“<sup>171</sup>

Als Grundformen der Befragung werden quantitative<sup>172</sup> und qualitative Umfragen unterschieden. Zur Beschaffung subjektiver Daten über Motive, Bedürfnisse, Werthaltungen und Einstellungen erscheint die qualitative Befragung im Hinblick auf das Untersuchungsziel besser geeignet zu sein.

Qualitative Daten können mit Einzel- oder Gruppeninterviews erhoben werden. Die vorliegende empirische Analyse basiert auf Einzelinterviews, d.h. jede einzelne Person wird befragt und zum Erzählen animiert. Zusätzlich kann eine gewisse Vertrauensbeziehung hergestellt werden, was die Aussagewilligkeit der interviewten Person verbessert.

DIEKMANN unterscheidet zwischen fokussiertem, narrativem und problemzentriertem Einzelinterview (vgl. Abbildung 9):

---

<sup>170</sup> Vgl. Diekmann, A. (1995), S. 456 ff.

<sup>171</sup> Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (1993), S. 89

<sup>172</sup> Vgl. Kühn, R./Fankhauser, K. (1996) S. 61 ff.

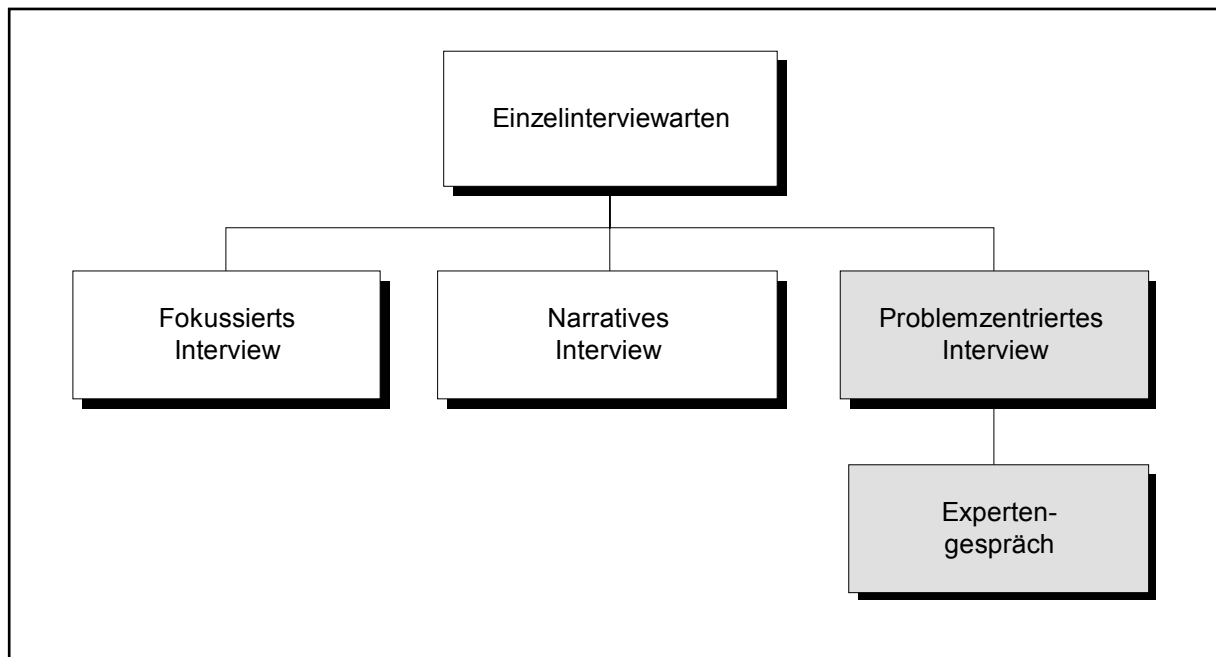


Abbildung 9: Einzelinterviewarten<sup>173</sup>

- Fokussiertes Interview

Diese Technik wird zur Analyse der Wirkung von Medien (z.B. Filmen, Presseartikeln, Rundfunksendungen) der Massenkommunikation verwendet. Mit Hilfe eines Leitfadens werden dann im Interview die subjektiven Erfahrungen der Personen mit dem jeweiligen Medienbeitrag herauszufinden versucht.

- Narratives Interview

Bei dieser Interviewart wird die Erzählform gewählt, „[...] um erfahrungsnahe, subjektive Aussagen über Ereignisse und biographische Abläufe zu gewinnen.“<sup>174</sup>. Das narrative Interview ist im Vergleich zum fokussierten Interview noch weniger standardisiert. Es wird von der interviewenden Person nur einleitend eine Themenstellung vorgegeben. Damit wird der Befragte zum Berichten motiviert. „Die Idee ist, dass mit der Auslösung des Erzählflusses eine Dynamik wirksam wird, die quasi automatisch gewissen Strukturprinzipien Rechnung trägt.“<sup>175</sup> Der Interviewer greift während des Gesprächs nur dann ein, wenn der rote Faden verloren geht.

<sup>173</sup> In Anlehnung an Diekmann, A. (1995), S. 443 ff.; Kühn, R./Fankhauser, K. (1996), S.72; Mayring, P. (1996), S. 50 ff.

<sup>174</sup> Vgl. Diekmann, A. (1995), S. 449

<sup>175</sup> Vgl. Diekmann, A. (1995), S. 449

- Problemzentriertes Interview

Unter dieser Interviewtechnik werden alle Formen der offenen, halbstrukturierten Befragungen zusammengefasst. „Das Interview lässt den Befragten möglichst frei zu Wort kommen, um einem offenen Gespräch nahezukommen. Es ist aber zentriert auf eine bestimmte Problemstellung, die der Interviewer einführt, auf die er immer wieder zurückkommt. Die Problemstellung wurde vom Interviewer bereits vorher analysiert; er hat bestimmte Aspekte erarbeitet, die in einem Interviewleitfaden zusammengestellt sind und im Gesprächsverlauf von ihm angesprochen werden.“<sup>176</sup>

Das problemzentrierte Interview ist durch drei vorrangige Prinzipien gekennzeichnet:<sup>177</sup>

### 1. Problemzentrierung

Es wird an gesellschaftliche Problemstellungen angeknüpft, deren wesentliche objektive Aspekte sich der Interviewer bereits vor der Interviewphase erarbeitet hat.

### 2. Gegenstandsorientierung

Die konkrete Gestaltung des Verfahrens ist auf den spezifischen Gegenstand bezogen. Eine Übernahme fertiger Instrumente ist nicht möglich.

### 3. Prozessorientierung

Hierbei geht es um die Analyse des wissenschaftlichen Problemfeldes durch Gewinnung und Prüfung von Daten, deren Zusammenhänge und Beschaffenheit sich langsam herauschälen.

---

<sup>176</sup> Vgl. Mayring, P. (1996), S. 50

<sup>177</sup> Vgl. Mayring, P. (1996), S. 50

Die in der vorliegenden Arbeit angewandte empirische Untersuchung basiert auf problemzentrierten Interviews, welchen eine problemzentrierte, gegenstandsorientierte und prozessorientierte Gestaltung zugrunde liegt.

Die Verwendung von Interviewleitfäden anstelle von standardisierten Fragebögen stellt einerseits hohe Anforderungen an die Qualität der Befrager und die Datenauswertung, andererseits müssen die Interviews in umfangreichen Protokollen festgehalten werden.

Bei der Durchführung von Interviews ist es sehr wichtig, dass die Interviewten frei, ohne vorgegebene Antwortalternativen, antworten können. Dies hat verschiedene entscheidende Vorteile:

- Es kann überprüft werden, ob die Frage richtig verstanden wurde.
- Die Interviewten können ihre subjektiven Perspektiven und Deutungen offenlegen.
- Zusammenhänge und grössere Strukturen können dadurch selbst im Interview entwickelt werden.
- Konkrete Bedingungen der Interviewsituation können thematisiert werden.

Die Vertrauensbeziehung, die zwischen Interviewer und Befragten während des Interviews zustande kommt, führt i.d.R. dazu, dass der Interviewte bei dieser Methode ehrlicher, reflektierter, offener und genauer als bei einer geschlossenen Umfrage-technik ist.

#### 4.3. Interviewleitfadenkonzeption<sup>178</sup>

„Zur Sicherung der Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews wird in der Praxis in den meisten Fällen ein gewisses Mass an Strukturierung mit einem sogenannten Interviewer-Leitfaden vorgenommen.“<sup>179</sup> Der Interviewleitfaden gibt dem Interviewer eine grobe Skizze des Vorgehens. Der Interviewer soll sie je nach Situation elastisch handhaben und verfolgen.

---

<sup>178</sup> Der Interviewleitfaden ist im Anhang, **S. 00 ff.** wiedergegeben.

<sup>179</sup> Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (1996), S. 96

Der Interviewleitfaden ist in verschiedene Themenbereiche<sup>180</sup> unterteilt.<sup>181</sup> Bei den Frageformulierungen wurden u.a. folgende Aspekte beachtet:

- Wie ist die Frage zu formulieren?
- Welche Art von Frage ist angemessen?
- Warum wird die Frage gestellt?

Zudem wurde darauf geachtet, dass die Fragen einfach, eindeutig und neutral gestellt werden konnten. Sie wurden in offener Form gestellt, damit möglichst viele Aspekte der Erfahrungen und Einstellungen eruiert werden konnten, was aber im Hinblick auf die Datenerfassung und -auswertung eine Erschwerung mit sich brachte.

#### **4.3.1. Leitfaden für die Expertengespräche**

Der Leitfaden für Expertengespräche wurde in vier Themenbereiche gegliedert:

- Unternehmung / Tätigkeitsbereich

Der erste Frageblock diente dazu, einen kurzen Eindruck über das Firmenprofil zu erhalten, d.h. in welcher Branche die Unternehmung agiert, welche Produkte sie herstellt und mit welcher Konkurrenz sie sich misst. Die Angaben wurden zusätzlich mit den jeweils erhaltenen Geschäftsberichten und Unternehmungsbroschüren ergänzt. Zudem gab der Befragte einige Angaben über seinen Tätigkeitsbereich, also über Aufgaben- sowie Verantwortungsbereich innerhalb der Unternehmung, an.

- Innovation als Begriff

Der nächste Frageblock war dem Thema Innovation im allgemeinen gewidmet. Hier wurde das Ziel verfolgt, unternehmensinterne Definitionen über die Begriffe „Innovationen“ und „Produktinnovationen“ zu erhalten. Die Notwendigkeit von Innovationen in der Unternehmung sowie allfällige Indikatoren des Innovationsbedarfs sollten eru-

---

<sup>180</sup> Vgl. die Kapitel 0.0.0 und 0.0.0, S. 00 ff

<sup>181</sup> Zur Interviewleitfadenskonzepion wurden die Werke von Diekmann, A. (1995), S. 404ff.; Kühn, R./Fankhauser, K. (1996), S. 173 ff. und Mayring, P. (1996), S. 52 konsultiert.

iert werden. Diese Fragen sollten Aufschluss über die Wichtigkeit von Innovationen als Erfolgsfaktor geben.

- Erfolgreiche/erfolglose Produktinnovationen

Der dritte Teil des Interviews thematisierte die Erfolgsdimensionen, welche einem Produkt zum Erfolg verhelfen könnten. Zunächst wurde ein Produkt, welches aus der Sicht des Befragten als erfolgreich bzw. erfolglos bezeichnet wurde, ausgewählt. Der Befragte bekam dann die Gelegenheit, die Kriterien aus seiner Sicht zu erläutern.

Die letzte Frage: „*Sind in diesem Gespräch Ihnen wichtig erscheinende Aspekte nicht zur Sprache gekommen?*“ diente dazu, den Befragten die Möglichkeit zu geben, sich kritisch zum Interview zu äussern, weitere Informationen und v.a. zusätzliche Anregungen zum Thema zu gewinnen.

Das Interview wurde mit der Frage nach dem Wunsch nach einer Zusammenfassung der vorliegenden Lizentiatsarbeit beendet. Zum Schluss wurde nochmals auf die Vertraulichkeit der Daten hingewiesen und die Teilnahme verdankt.

#### **4.4. Vorgehen**

In einer ersten Phase erfolgte eine telefonische Kontaktaufnahme mit der Unternehmung, um das Interesse an einer Untersuchung zum Thema Produktinnovationen abzuklären. Das vom IOP empfohlene dreistufige Vorgehen (telefonische Kontaktaufnahme - Begleitbrief - Vereinbarung Interviewtermin) erwies sich als zweckmässig.<sup>182</sup> So konnten acht Experteninterviews mit jeweils vier Marketing- und F&E-Leitern vereinbart werden.

Auf der Basis des konzeptionellen Wissens wurde sodann ein Konzept zur Erstellung des Interviewleitfadens erstellt. Im Vorfeld der Interviews wurden zwei Pretests durchgeführt, deren Ziel es war, Brauchbarkeit, Gültigkeit und Verständlichkeit des Instruments zu prüfen. Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Pretests führten zu

---

<sup>182</sup> Der Begleitbrief ist im Anhang S. 00 wiedergegeben.

weiteren kleinen Änderungen des Leitfadens. Schliesslich konnten alle acht vorgesehenen Interviews durchgeführt werden. Sie dauerten zwischen 45 und 90 Minuten.

Es ist klar, dass aufgrund der unterschiedlichen Unternehmungen sowie Rahmenbedingungen und der kleinen Stichproben keine Repräsentativität angestrebt werden konnte.

#### 4.4.1. Fazit: Ablauf eines problemzentrierten Interviews

Zusammenfassend kann der Ablauf eines problemzentrierten Interviews gemäss Abbildung 10 wie folgt dargestellt werden:

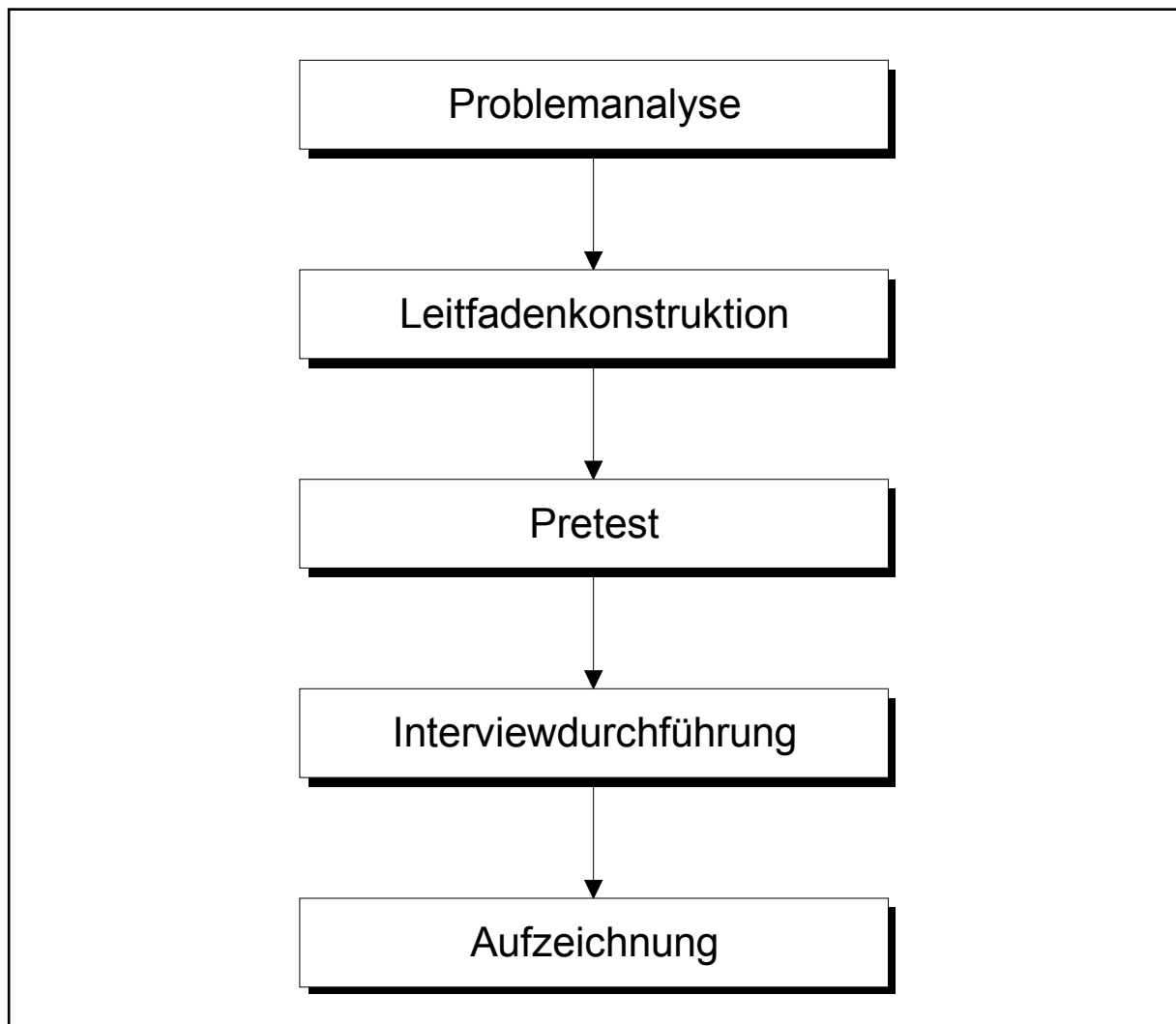


Abbildung 10: Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews<sup>183</sup>

<sup>183</sup> In Anlehnung an Mayring, Philipp (1996), S. 53

Der Interviewleitfaden wird nach einer Problemanalyse zusammengestellt. Mit einem folgenden Pretest soll die Zweckmässigkeit der Interviewfragen getestet werden. Im Anschluss an die Überarbeitung des Leitfadens können die Interviews durchgeführt und aufgezeichnet werden.

#### **4.5. Interviewpartner und ihre Produkte**

Die Unternehmungen, bei denen die interviewten Personen tätig sind, können nach der Branche der Nahrungsmittelindustrie den Zweigen Milch-, Schokoladen- und Lebensmittelindustrie zugeordnet werden. Alle vier in der Schweiz ansässigen Firmen sind international tätig. Die Zahl der Mitarbeiter/-innen der untersuchten Unternehmungen liegt zwischen 1000 und 230'000.

##### **4.5.1. Angaben zu den Interviewpartnern**

Der Verfasser wählte aus jede Unternehmung die jeweiligen Marketing- und F&E-Leiter. Für das eine Interview musste auf ein Forschungsinstitut ausgewichen werden, da eine dortige Person über die ausgewählten Produkte besser Auskunft zu geben vermochte. Die Interviewpartner konnten jeweils zwei Produkte nach ihrem Ermessen ausgewählt.

#### **4.6. Aufbereitungs- und Auswertungsmethode<sup>184</sup>**

Zwischen Erhebung und Auswertung der Daten ist es notwendig, einen Zwischenschritt, die Aufbereitung des Datenmaterials, vorzunehmen.

##### **4.6.1. Aufbereitung des Datenmaterials**

„Durch Erhebungsverfahren versucht man der Realität Informationen zu entlocken; dieses Material muss aber erst festgehalten, aufgezeichnet, aufbereitet und geordnet werden, bevor es ausgewertet werden kann.“<sup>185</sup>

---

<sup>184</sup> Die Darstellung erfolgt in Anlehnung an Diekmann, Andreas (1995), S. 545 ff.; Friedrichs, Jürgen (1990), S. 376 ff.; Kühn, Richard/Fankhauser, Kathrin (1996), S. 184 f.; Mayring, Philipp (1996), S. 65 ff.; Mayring, Philipp (1993), S. 42 ff.

<sup>185</sup> Mayring, Philipp (1996), S. 65

Alle acht Interviews wurden mit dem Einverständnis der befragten Personen auf Tonband aufgenommen.

MAYRING unterscheidet gemäss Abbildung 11 fünf verschiedene Protokollierungstechniken:

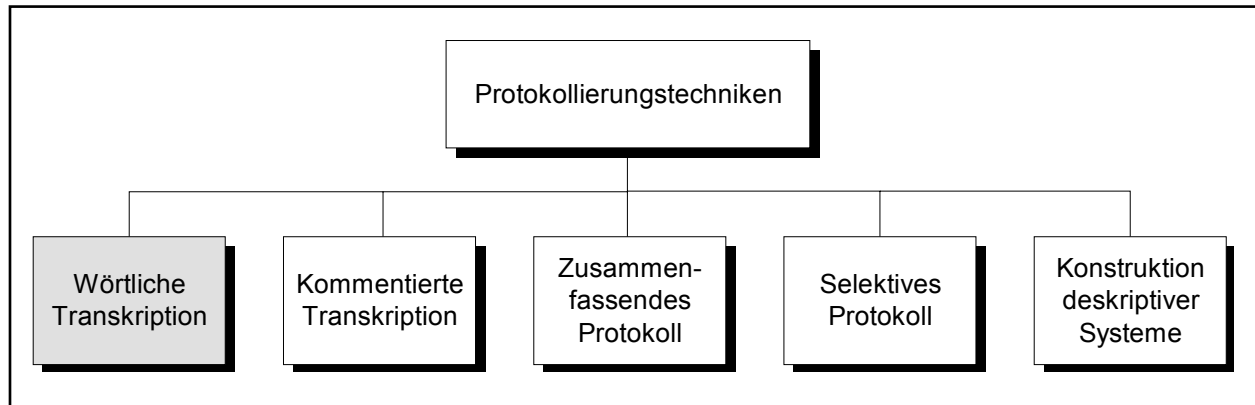


Abbildung 11: Protokollierungstechniken<sup>186</sup>

Die fünf Protokollierungstechniken heissen:

- Kommentierte Transkription
- Zusammenfassendes Protokoll
- Selektives Protokoll
- Konstruktion deskriptiver Systeme
- Wörtliche Transkription

Im folgenden wird auf die wörtliche Transkription eingegangen, da diese als zweckmässigste Aufbereitungsmethode für das vorliegende Datenmaterial betrachtet wurde.

Es wird von Transkription gesprochen, wenn gesprochene Sprache (z.B. aus einem Interview) in eine schriftliche Fassung gebracht wird. „Für eine ausführliche Auswertung ist die Herstellung von Transkripten zwar aufwendig, aber doch unabdingbar. Hier kann man Unterstreichungen und Randnotizen vornehmen, hier kann man blättern, Textstellen vergleichen.“<sup>187</sup> Zusätzlich wird durch die Transkription Transparenz und Nachvollziehbarkeit gewährleistet.

<sup>186</sup> In Anlehnung an Mayring, Philipp (1996), S. 68 ff.

<sup>187</sup> Mayring, Philipp (1996), S. 68 f.

Die ausführlichste Protokollierungstechnik ist die „Übertragung in normales Schriftdeutsch“<sup>188</sup>. Hier werden der Dialekt bereinigt und die Satzbaufehler behoben.

#### 4.6.2. Auswertungsverfahren

MAYRING unterscheidet sieben verschiedene Auswertungsverfahren. Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, alle diese Verfahren darzustellen und gegen einander abzuwägen. Daher beschränken sich die Ausführungen im folgenden auf das hier angewandte Verfahren: die qualitative Inhaltsanalyse.

„Ziel der Inhaltsanalyse ist, [...] die Analyse von Material, das aus irgendeiner Art Kommunikation stammt.“<sup>189</sup>

Es können drei Grundformen qualitativer Inhaltsanalysen unterschieden werden:

- Zusammenfassung

Bei der Zusammenfassung wird das Material so reduziert, dass ein überschaubarer Datenkomplex geschaffen werden kann, wobei aber der wesentliche Inhalt erhalten bleibt und noch immer ein Abbild des Grundmaterials vorhanden ist.

- Explikation

Ziel dieser Analyse ist es, zu einzelnen Textteilen „[...] zusätzliches Material heranzutragen, das das Verständnis erweitert, das die Textstelle erläutert, erklärt, ausdeutet.“<sup>190</sup>

- Strukturierung

Hier werden bestimmte Aspekte aus dem Datenmaterial herausgefiltert, aufgrund vorher festgelegter Ordnungskriterien ein Querschnitt durch das Datenmaterial gelegt oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien eingeschätzt.

---

<sup>188</sup> Mayring, Philipp (1996), S. 70

<sup>189</sup> Mayring, Philipp (1993), S. 11

<sup>190</sup> Mayring, Philipp (1996), S. 92

Für die Auswertung der Daten der vorliegenden empirischen Untersuchung wurde das Verfahren der inhaltlichen Zusammenfassung und der Strukturierung gewählt, da mit diesen Techniken ein überschaubares, strukturiertes Datenmaterial geschaffen werden konnte. Die Auswertung der transkribierten Daten erfolgte nach den verschiedenen Themenbereichen der Zielsetzung. Das Datenmaterial wurde zusammengefasst und gekürzt und alle „nicht inhaltstragenden Textbestandteile“<sup>191</sup> wie z.B. ausschmückende, wiederholende und verdeutlichende Wendungen gestrichen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet und durch typische Äusserungen dokumentiert. Komplizierte Zusammenhänge oder besonders interessante Aussagen werden daher als direkte Zitate dargestellt.

Grundlage für die Auswertung der Interviews bildeten die konzeptionellen Erkenntnisse aus dem zweiten Teil dieser Arbeit.

## **5. Ergebnisse der Experteninterviews**

Im folgenden wird ein das ausgewertete Datenmaterial der Interviews dargestellt.

### **5.1. Einleitende Bemerkungen**

Hier muss noch einmal betont werden, dass mit dieser durchgeführten empirischen Untersuchung keine repräsentativen Aussagen gemacht werden können. „Im Vordergrund steht [...] nicht Repräsentativität, sondern die Erfassung des Typischen und Beispielhaften.“<sup>192</sup> Im folgenden geht es daher um die Beschreibung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden von in der Praxis vorgefundenen Faktoren für den Erfolg bzw. Misserfolg von Produktinnovationen.

Zudem ist das aus den Interviews gewonnene Datenmaterial derart umfangreich, dass lediglich eine Auswahl der Informationen und Fragen dargestellt werden kann.

Basis der qualitativen Aussagen bilden die Informationen aus den acht durchgeführten Experteninterviews. Aus Anonymitätsgründen wurde darauf geachtet, dass Rückschlüsse auf einzelne Firmen oder Personen nicht möglich sind.

---

<sup>191</sup> Mayring, Philipp (1993), S. 58

## 5.2. Ergebnisse der Interviews

### A. Was verstehen Sie unter Innovationen / Produktinnovationen?

Die erste Frage bezweckte die Abgrenzung des Begriffes „(Produkt-)Innovation“ durch die befragten Personen.

Unter den acht befragten Personen schien diesbezüglich eine grosse Einigkeit zu herrschen. So sprachen die meisten Befragten erst dann von einer Innovation, wenn das neue Produkt auch Konsumentenbedürfnisse auf eine neue oder andere Weise abdeckt. Nicht sämtliche Produkte, welche die Unternehmung produziert, werden als Innovationen angesehen, sondern erst Produkte, die sich auf dem Markt durchsetzen.

Eine Person<sup>193</sup> erklärte dies wie folgt:

*„Innovationen sehen wir nicht von uns aus, sondern aus der Sicht des Konsumenten. Das Produkt muss für ihn einen bestimmten Wert schaffen; erst wenn der zusätzliche Nutzen für ihn vorhanden ist, können wir von einer Innovation sprechen. Der Grund für das Scheitern vieler Produkte liegt darin, dass der Wertgedanke der Konsumenten zu wenig beachtet wird.“*

### B. Wie wichtig ist Innovation als Erfolgsfaktor für die Unternehmung?

Mit dieser Frage sollte der Stellenwert von Innovationen in der entsprechenden Unternehmung herausgefunden werden.

Bei zwei der befragten Unternehmungen werden interne Innovationsziele aufgestellt. So werden Zielvorgaben bezüglich des Umsatzes vereinbart, nach denen ein Teil des Gesamtumsatzes mit Produkten gemacht wird, die nicht älter als drei Jahre sind. Eine befragte Person gab an, dass Innovationen im Zusammenspiel mit dem Handel sehr wichtig seien:

---

<sup>192</sup> Vgl. Kühn, R./Fankhauser, K. (1996), S. 58

<sup>193</sup> Auf Grund der zugesicherten Anonymität werden in der ganzen Auswertung keine Namen genannt.

*„Wir versuchen ständig, neue Produkte zu bringen, um den Handel zu motivieren. Eine Firma, die keine Neuigkeiten präsentieren kann, wird ziemlich rasch von der Konkurrenz verdrängt.“*

Eine weitere Person:

*„Innovationen geben einer Unternehmung die Möglichkeit, sich gegenüber den Konsumenten zu profilieren. In diese Richtung müssen grosse Kommunikationsleistungen erbracht werden, welche sich im Image der Unternehmung niederschlagen.“*

### **C. Welches sind Indikatoren eines Innovationsbedarfs?**

Es gibt verschiedenste Gründe für einen Innovationsbedarf in den befragten Unternehmungen. Der Verfasser versucht, einige Eindrücke aus den Expertengesprächen wiederzugeben. Ein sehr wichtiger Aspekt, welcher bei drei der vier befragten Firmen eindeutig zum Vorschein kam, ist die Übereinstimmung des Produkteprogramms mit den strategischen Unternehmungszielen. Es bestehen diesbezüglich meist klare Ziele, die die Marschroute vorgeben. So meinte eine der befragten Personen:

*„2/3 unserer Produktion sind für den Weltmarkt, lediglich 1/3 ist für den Schweizer Markt bestimmt. Wir vermarkten unsere Produkte weltweit erfolgreich unter dem Label „Made in Switzerland“, auch in der Schweiz. Produkte hingegen, die wir im Ausland herstellen und auf unserem heimischen Markt absetzen, werden von den Konsumenten nicht besonders gut akzeptiert. Dies rührt wahrscheinlich daher, dass unser Name für höchste Qualität steht. Das ist seit Urzeiten ein strategisches Ziel unserer Unternehmung, welches wir auch heute noch zu kommunizieren versuchen.“*

Ein weiterer Aspekt ergibt sich aus den Möglichkeiten, sich vom Konkurrenzangebot zu differenzieren. In einem sehr stark umkämpften Markt sind Produktinnovationen unerlässlich. Oft erreicht man mit dem vorhandenen Angebot die Umsatzziele nicht mehr.

*„Nur in monopolistischen Märkten kann auf Innovation verzichtet werden, nicht jedoch bei uns. Wir sind starker Konkurrenz ausgesetzt. Neue Produkte geben uns die Möglichkeit, den Kunden zu zeigen, dass wir auf dem Markt präsent sind.“*

Es besteht auch ein enormer Kostendruck. Gelingt es dem Mitbewerber, gleiche Produkte mit tieferen Kosten herzustellen, lastet ein enormer Druck auf die Unternehmung. Innovationen können ein Ausweg aus diesem Problem sein. Durch neue Produkte können Konsumenten auf die Unternehmung aufmerksam gemacht werden.

#### **D. Welches sind die Kriterien für die Entwicklung neuer Produkte?**

Bei dieser Frage ging es darum, herauszufinden, welche Möglichkeiten und Grenzen gesehen werden, die als Voraussetzung zur Entwicklung von Produkten dienen könnten. Aus einer Fülle von stichwortartigen Aufzählungen wählt der Verfasser die meistgenannten Kriterien auf:<sup>194</sup>

- Technisch machbar
- Vorteil für Verbraucher und Hersteller
- Wahl für den Konsumenten
- Der legislative Prozess muss präzise, offen und universell sein

Eine der befragten Personen ging sogar einen Schritt weiter und erklärte, weshalb es sehr wichtig sei, gerade bei der Ideengenerierungsphase keine Kriterien festzulegen:

*„Wir sind sehr bestrebt, nicht vom Beginn weg Kriterien für ein neues Produkt festzusetzen. Wir veranstalten ein sog. „Open-house“, wo jegliche Ideen eingebracht werden, unabhängig von ihrer Machbarkeit und einem offensichtlichen Zusatznutzen für den Kunden. Oft ergibt die Mischung aus einzelnen Kleinstideen ein akzeptables Resultat, welches wir dann versuchen, auszubauen.“*

---

<sup>194</sup> Die Aufzählung erfolgt in Anlehnung an Dr. Juan R. Mors Vortrag anlässlich der innoproggress-Tagung in Zürich vom 27.10.1998

## **E. Wie entstehen neue Ideen in der Unternehmung und woher stammen sie?**

Ein sehr wichtiger Schritt im PIP ist die Ideengenerierung. Mit dieser Frage versuchte der Verfasser, herauszufinden, wo Ideen entstehen und welche Systematik dahinter steckt.

Obwohl zunächst alle Befragten von einem gut funktionierenden System zur Erueierung von Ideen sprachen, musste der Verfasser nach weitergehenden Fragen feststellen, dass nur die Hälfte der befragten Unternehmungen auch tatsächlich eine systematische Ideensammlung und -verarbeitung betreibt. Bei diesen Firmen werden sämtliche Informationen, die relevant sein könnten, durch eine eigens dazu geschaffene Innovationsstelle zusammengetragen. Diese Daten können sowohl unternehmensintern von sämtlichen Mitarbeitern einschliesslich der Hilfskräfte, wie auch extern von Lieferanten und Konsumenten stammen. Fachzeitschriften und F&E-Resultate sind ebenfalls ein fester Bestandteil der Innovationsstelle.

Eine befragte Person gab an, dass ihre Unternehmung mit den Mitarbeitern Kreativtagungen durchführe. Jedoch werden an solchen Tagungen nicht alle Abteilungen und Personen berücksichtigt. Anscheinend wird die Phase der Ideengenerierung als ein Privileg für die Unternehmungsleitung betrachtet.

Es ist Chefs vorbehalten, Ideen einzubringen; sie fühlen sich oft angegriffen, wenn die Ideen von Mitarbeitern und nicht von ihnen selbst stammen.<sup>195</sup>

## **F. Erfolgsdimensionen**

In der dritten Stufe der Befragung beantworteten die Befragten am Beispiel zweier selbst ausgewählter Produkte<sup>196</sup> die Frage nach den Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien im Zusammenhang mit den Erfolgsdimensionen<sup>197</sup>, wobei die zuvor zusammen-

---

<sup>195</sup> Vgl. Ausschnitt aus einer Zusammenstellung des Referates von Herrn Anton Kölbener zum Thema „KVP als strategische Erfolgsposition - Innovation und was danach kommen muss“ anlässlich der innoprogess-Tagung in Zürich vom 27.10.1998.

<sup>196</sup> Dabei handelte es sich um jeweils ein erfolgreiches und ein erfolgloses Produkt der eigenen Unternehmung.

<sup>197</sup> Vgl. Kap. 0.0.0, S. 00

gestellten Dimensionen nur dem Verfasser als Grundlage zur Diskussion dienten und den Befragten nicht vorgelegt wurden.<sup>198</sup>

### F-1 Erfolgsdimension „Produkt“

Bei dieser Dimension waren sich alle einig, dass der Erfolg bzw. Misserfolg beim Produkt selbst beginnt. Ein Produkt, welches qualitativ nicht den Erwartungen und Bedürfnissen der Konsumenten entspricht, wird auch durch anderweitige Massnahmen keinen Erfolg haben. Oft genügen schon Bedenken irgendwelcher Konsumentenorganisationen oder Institute, die dem Produkt den „Todesstoss“ erteilen. Diesbezüglich reagieren die Verbraucher sehr sensibel. Für viele Produkte sind umfassende Dokumentationen sowie Deklarationen bezüglich Herkunft und Herstellung unerlässlich. Dies insbesondere bei „GvO-Produkten“<sup>199</sup> und sog. „Functional-Food“<sup>200</sup>.

Gemäss einem der Befragten muss ein Produkt degustativ überzeugen, um die Wiederkaufsrate sicherzustellen. Der Rest, wie Verpackung, Haltbarkeit, Eigenschaften usw. seien fördernde Massnahmen für den Verkauf.

Gerade dieser Umstand wurde einem Produkt einer anderen Unternehmung zum Verhängnis. Sie versuchte, aus einem bereits lancierten, sehr erfolgreichen Produkt ein Folgeprodukt herzustellen und zu verkaufen. Bei Geschmackstests durch Konsumenten wurde es als hervorragend eingestuft, dennoch musste das Produkt nach knapp einem Jahr wegen fehlender Verkaufszahlen vom Markt zurückgezogen werden. Der Grund lag in der Verpackung dieses Produktes. Flüssigkeiten aus einem Becher zu trinken, ist sich der Konsument nicht gewohnt:

*„Die Kunden suchten vergebens nach einem Strohhalm, welchen sie an der Verpackung vermuteten. Wir wollten den Kunden zum Umdenken bewegen, mussten jedoch feststellen, dass dies enorme Investitionen mit*

---

<sup>198</sup> Damit sollte vermieden werden, dass die Ergebnisse durch a-priori-Ausschlüsse bestimmter, möglicherweise entscheidender Einflussgrössen zu verzerrt werden.

<sup>199</sup> Produkte, welche gentechnisch verändert sind.

<sup>200</sup> Produkte mit gesundheitlichem Zusatznutzen für den Verbraucher. Man spricht auch von einer Art Präventivmedizin. Ein Grund für das Zusammenrücken der Nahrungsmittel mit Medikamenten liegt darin, dass sich Gewohnheiten von Konsumenten nicht oder nur sehr schlecht ändern lassen, deshalb reagiert die Industrie. Die Pharmaindustrie sieht in diesem Trend grosse Konkurrenz auf sich zukommen.

*sich gebracht hätte. Erste Bedenken hatten wir bereits bei den Markttests, wir hofften jedoch auf positive Synergieeffekte vom erfolgreichen Produkt her. Es gab zwar damals schon ideale Lösungen für die Verpackung, man wollte aber das Know-how nicht aus dem Hause geben und versuchte deshalb, auf bestehenden Maschinen zu produzieren.“*

Dieser Tatsache ist dem Verfasser auch bei anderen Flops aufgefallen. Oft versuchen die Unternehmungen, aus dem USP eines Vorgängerproduktes und dem damit verbundenen Erfolg positive Synergieeffekte für weitere Produktneuheiten zu ziehen. Sie übersehen dabei elementare Schritte zur Lancierung von Neuheiten auf dem Markt.

## **F-2 Erfolgsdimension „Markt“**

In der Milchindustriebranche befinden wir uns derzeit in einem stagnierenden Markt. Es ist oft schwierig, neue Bedürfnisse von Verbrauchern ausfindig zu machen. Da es sich bei den vier untersuchten Firmen um international tätige Unternehmungen handelt, besteht ein enger Kontakt zu den Tochterfirmen im Ausland. Dazu eine der befragten Personen:

*„Wir beobachten ständig das Geschehen auf den verschiedenen Märkten, um die Bedürfnisse von Konsumenten aufzuspüren. Gleichzeitig wird die Konkurrenz nicht aus den Augen gelassen.“*

Trends können oft auch in Nischenmärkten festgestellt werden. So hatte eine der untersuchten Firmen die Idee, beliebte Produkte, die nur in kleinsten Mengen als Hausspezialitäten in Confiserien hergestellt werden, auch industriell zu produzieren.

Eine weitere Person erklärte:

*„Der Milchmarkt in der Schweiz war lange Zeit geschützt, es ging in der Vergangenheit allen gut, fast zu gut. Es wurden enorme Investitionen getätigt. Als sich die Schranken lockerten, fielen die Margen zusammen und Produktionsanlagen waren plötzlich nicht mehr ausgelastet. Bei den*

*Milchserumgetränken stellten wir in einigen europäischen Ländern einen doppelt so hohen Marktanteil fest, wie bei uns. Wir sahen hier unsere Chance, in diesem Bereich auch in der Schweiz mit neuen Produkten vorzudringen.“*

In der Schweiz gibt es die Grossverteiler Migros und Coop, die gemeinsam über 70% des Marktes für Milchprodukte beherrschen. Dazu kommt, dass nach der Migros auch Coop immer mehr Eigenmarken auf den Markt bringt und somit für Markenprodukte die Möglichkeit, in die Regale der Grossverteiler zu gelangen, noch schwieriger geworden ist. So erstaunt es nicht, wenn einer der befragten Personen meinte:

*„Wäre es uns nicht gelungen, zumindest einen der Grossverteiler von unserer Idee zu überzeugen, hätten wir das Produkt gar nicht lancieren können. Grosse Überzeugungsarbeit muss geleistet werden.“*

### **F-3 Erfolgsdimension „Kommunikation & Kooperation“**

Hier lenkte der Verfasser das Gespräch auf die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen innerhalb der Unternehmung einerseits und auf die externen Kontakte zu Institutionen andererseits.

Bei einem typischen Produktinnovationsprozess sollten die Aktivitäten abteilungsübergreifend erfolgen. In diese Richtung werden denn auch grosse Anstrengungen unternommen; die untersuchten Firmen haben diesbezüglich einige Varianten bereits durchgeführt. Es ist ein fortlaufender Lernprozess im Gange, dessen Ende noch lange nicht in Sicht ist. Dadurch sind einige sehr gute Ideen entstanden. So wird z.B. in einer der Unternehmungen bei Projekten eine doppelte Teamleitung eingesetzt, bestehend aus einem Marketing- und einem F&E-Verantwortlichen.

*„Es entsteht eine starke Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern des Projektes. Kompetenzprobleme treten dabei nicht auf. Natürlich wäre ein solches System ohne eine entsprechende Organisationsstruktur nicht denkbar.“*

Eine weitere Person dazu:

*„Wir versuchen, in unsere Projekte die verschiedensten Mitarbeiter aus allen Abteilungen einzubringen, welche gleichberechtigt agieren. Aus einer riesigen Entwicklungsabteilung allein entstehen noch lange keine Innovationen. Es braucht auch Product-Manager, die gute Ideen haben und diese dann zusammen mit der Entwicklungsabteilung umsetzen.“*

Die ganze Angelegenheit scheint auch zu funktionieren, solange man auf keine nennenswerten Hindernisse stösst und das Produkt sich auf dem Markt behauptet. Differenzen entstehen erst, wenn schwerwiegende Probleme auftauchen und das Produkt zu einem Flop wird. Hier spalten sich die Meinungen der befragten Personen aus Marketing und F&E.

So berichtete eine F&E-Person:

*„Falls ein Produkt Umsatzprobleme hat, wird bei der Ursachenanalyse die F&E-Abteilung nicht mehr in die Diskussion miteinbezogen. Oft sind es nur die Product-Manager, die eine Analyse durchführen. Die entsprechenden Massnahmen werden uns dann wieder präsentiert. Es ist auch nicht selten vorgekommen, dass als Ursache Qualitätsmängel attestiert wurden. Man sucht die Fehler dann bei jemand anderem. Gerade bei neuen Produkten sind Qualitätsabweichungen immer möglich, jedoch müssen sie nicht die Ursache eines Misserfolges sein. Eine Flop-Analyse wäre um einiges einfacher, wenn die Diskussion offen stattfände.“*

Kooperationen mit unternehmungsfremden Organisationen und Einrichtungen werden rege benutzt. So vergibt man oftmals Aufträge an wissenschaftliche Institutionen, von denen auch mehrere Unternehmungen gleichzeitig beteiligt sind. Firmenübergreifende Kooperationen gibt es eher selten. Eine engere Zusammenarbeit in dieser Hinsicht ist jedoch für die nächste Zukunft unabdingbar.

#### F-4 Erfolgsdimension „Management“

Beim PIP spielt das Management eine entscheidende Schlüsselrolle, so auch in den untersuchten Unternehmungen. Drei der vier Firmen haben den Begriff „Innovation“ in ihrem Leitbild verankert und zählen Innovationen zu einem festen Bestandteil ihrer Strategie. Nicht selten wird auch ein Mitglied der Unternehmungsleitung direkt in ein Projekt miteinbezogen.

*„In all unseren Projekten ist auch eine Person aus dem Topmanagement dabei. Dies erlaubt einen ständigen Kontakt zur Unternehmungsleitung. Viele Probleme können so schneller und unbürokratischer gelöst werden.“*

Ein wichtiger Faktor im ganzen PIP ist das Timing. Von der Idee bis zur Marktreife kann eine sehr lange Zeit verstreichen. Bei Konkurrenten muss immer damit gerechnet werden, dass diese mit einem ähnlichen Produkt auf den Markt gelangt, bevor das eigene überhaupt die Marktreife erreicht hat. So werden oft Produkte unter grösstem Druck entwickelt und nicht selten unausgereift vertrieben. Wichtige Erkenntnisse aus Markttests können nicht gewonnen werden, da die Zeit für solche Untersuchungen einfach nicht reicht.

*„Wir wollen uns als „Trend-setter“ und nicht als „Trend-follower“ etablieren; wir sind uns jedoch der damit verbundenen Gefahren bewusst.“*

*„Fehler geschehen auch bei Einführung von Folgeprodukten. Es scheint nach wie vor die Meinung zu herrschen, für ein Folgeprodukt muss nicht die gleichen Investitionen in Zeit, Geld und Entwicklung getätigt werden. Schliesslich möchte man auch vom USP des vorangegangenen Produktes profitieren. Man erhofft sich positive Synergieeffekte und einen Image-transfer. Dies klappt jedoch bei gerade nur zwei von zehn Produkten. Oft stimmt das Timing nicht mehr. Das Produkt wird entweder zu früh auf den Markt gebracht, da man zu optimistisch ist, oder viel zu spät, da die Skepsis überwiegt.“*

Eine fundierte Marktanalyse fehlt hier meist, Bedürfnisse werden nicht erkannt, man lässt sich vom Erfolg eines Vorproduktes blenden.

Viele Ideen scheitern auch deshalb, weil sie ihrer Zeit voraus sind. So hatte eine Firma nach einem erfolgreichen Marktauftritt eines Kraftgetränkes die Idee, ein ähnliches Produkt für Nutztiere zu entwickeln. Krafftutter für Rinder und Kälber, ohne Antibiotika klang sehr verheissungsvoll, scheiterte dennoch auf dem Markt.

*„Wir waren der Zeit voraus. Die Menschen sind diesbezüglich noch zu wenig sensibilisiert. Es wird jedoch früher oder später einen Trend in diese Richtung geben, und wir werden nun den richtigen Zeitpunkt abwarten müssen.“*

#### **F-5 Erfolgsdimension „Marketing“**

Ein massgeschneidertes Marketing-Mix-Programm sollte jedes Produkt während des gesamten Lebenszyklus begleiten. Will man ein Produkt erfolgreich auf dem Markt durchsetzen, erfordert es eine breite Anerkennung unter den Verbrauchern. Die beste Qualität und die tollste Verpackung nützen nichts, wenn sie von den Kunden nicht angenommen werden. Markttests können dabei eine sehr nützliche Hilfe sein. Wird da nicht ein Minimum an Akzeptanz erreicht, sollte das Produkt gar nicht erst lanciert werden. Oft entsteht eine gewisse Selbstblendung und damit verbunden das Risiko eines Flops.

*„Kurz- und mittelfristig muss ein neues Produkt durch ein perfekt darauf abgestimmten Marketing-Mix unterstützt werden. Langfristig sollte auch vom Image der Unternehmung profitiert und positive Synergieeffekte hergestellt werden können, die das Produkt tragen. Es ist praktisch unmöglich, Produkte permanent kommunikativ zu unterstützen, weil dafür schlicht die finanziellen Mittel fehlen.“*

Mit den meisten Produkten wird versucht, einen gewissen Lebensstil zu vermitteln. Emotionen sollen geweckt werden. Viele Kunden können sich mit vermittelten Li-



oft Bedrohungen durch andere Marktteilnehmer ausgesetzt. Ohne Neuerungen bleiben oft günstige Absatzmöglichkeiten ungenutzt. Damit verbunden sind die meist kurzen Produktlebenszyklen. Verbraucher können ihre Gewohnheiten sehr rasch ändern. Dazu genügt oft ein Konkurrenzprodukt mit leicht veränderten Modifikationen. Die Aufmerksamkeit der Kunden kann am ehesten mit neuen Produkten gewonnen werden.

## **B. Idee**

Gerade in solch einer wichtigen Phase müssten sämtliche Kräfte mobilisiert werden. Dies geschieht jedoch nur zu einem Bruchteil. Viele Unternehmungen sind sich dessen nicht bewusst. Auf die gestellte Frage hin konnten nicht alle Personen auf Anhieb eine passende Antwort geben. Dieser Umstand erstaunt sehr, muss doch angenommen werden, dass in der Unternehmung, oder zumindest in der betreffenden Abteilung, kein entsprechendes Denken herrscht; es besteht innerhalb der Unternehmung keine Systematik. Gute Ideen bleiben oft in Schubladen liegen und gelangen nicht an die richtige Abteilung.

## **C. Produkt**

Aus Diversifikationen von erfolgreichen Produkten ergeben sich oft Flops. Zu stark setzt man auf die Erfolgsfaktoren des Vorgängerproduktes und erhofft sich somit, mit möglichst geringem Aufwand den höchsten Nutzen zu ziehen. Dies mag solange funktionieren, wie auch ein Imagetransfer stattfindet. Da Zeit und Geld zwei sehr kostbare Ressourcen sind, muss sehr sparsam damit umgegangen werden. Wegen Zeitdruck wird nicht selten unsorgfältig entwickelt; Varianten können nicht realisiert werden. Meist ist es nur ein kleines Glied einer langen Kette, das reisst und das Produkt zu einem Flop verkommen lässt. Der grösste Nachholbedarf besteht in Analysen von Flops. Flopanalysen werden weitgehend intern und nur von einer Abteilung durchgeführt. Es finden selten abteilungsübergreifende Diskussionen statt; es herrschen sehr viele Vorurteile darüber. Externe Daten werden so gut wie keine mitberücksichtigt, und es besteht schliesslich auch kein Budget zur Analyse von Flops.

## **C. Kommunikation**

Ein grosser Nachholbedarf besteht auch bei der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Oft sind Ablaufpläne vorhanden, jedoch werden sie nicht eingehalten. Vorurteile zwischen den Abteilungen sind noch zu gross, vor allem, wenn es um Misserfolge geht. Jede Abteilung möchte die Schuld der nächsten zuschieben.

## **D. Management**

Die Zielsetzungen für Nachfolgeprodukte sind oft ungenügend. Um Zeit zu sparen, werden Markttests ausgelassen. Finanzielle Ressourcen stehen nicht in benötigter Höhe zur Verfügung. Man erhofft sich zu viele positive Synergieeffekte aus bestehenden Produkten.

## **6. Gestaltungsempfehlungen**

Abgeleitet aus den empirischen Erkenntnissen der vorangehenden Ausführungen wird im vorliegenden Kapitel der Versuch unternommen, einige grundsätzliche Gestaltungsempfehlungen abzugeben. Es versteht sich von selbst, dass es hier weder möglich noch sinnvoll ist, für alle Unternehmungen eine rezeptartige Anleitung anzubieten, da je nach Firma und Zielsetzung andere Gestaltungsempfehlungen abgegeben werden können.

### **6.1. Generelle Einflussfaktoren für erfolgreiche Produktinnovationen**

Nachfolgend wird ein Überblick über einige Tätigkeitsfelder gegeben, die den Erfolg von Produktinnovationen beeinflussen.

#### **6.1.1. Innovationsfördernde Organisation und Führung**

Damit Neuerungs Ideen entstehen und verwirklicht werden können, bedarf es der Schaffung eines strukturellen und unternehmungskulturellen Rahmens. Eine innovationsfördernde Organisationsgestaltung muss sowohl die Unterstützung kreativer Prozesse, sowie die Umsetzung positiv bewerteter Ideen bis hin zu deren Verwirkli-

chung beachten.<sup>201</sup> Die Entwicklung innovativer Prozesse kommt am besten dann zur Geltung, wenn die Organisation alle bürokratischen Hemmnisse beseitigt und somit eine ungebundene Kommunikation innerhalb wie ausserhalb der Unternehmung erlaubt.

Zur Innovationsfähigkeit einer Unternehmung gehört auch die Unternehmungskultur. Sie kann zu innovativem Verhalten ermutigen, indem sie Werten wie Innovation und Kreativität oder gar Toleranz gegenüber Misserfolgen einen hohen Stellenwert zuweist und die Zusammenarbeit von Abteilungen im Rahmen innovativer Tätigkeiten fördert.<sup>202</sup>

Merkmale von innovationsfreundlichen Unternehmungen können sein.<sup>203</sup>

- Schaffung offenerer Kommunikationswege
- Anregung zu Teambereitschaft
- Unterstützung der Mitarbeiter mit Promotoreneigenschaften

### **6.1.2. Früherkennung von Indikatoren des Innovationsbedarfs**

Ein Innovationsbedarf liegt meist dann vor, wenn mit dem vorhandenen Angebotsprogramm künftige Erfolgseinbussen nicht mehr auszuschliessen wären. Hier spielt das Timing eine wichtiger Rolle. Eine zu frühe Markteinführung kann sich nachteilig auswirken, wenn die Bedingungen für eine ausreichende Nachfrage noch nicht vorliegen. Indikatoren, die frühzeitig ein Innovationserfordernis aufzeigen, können sein:<sup>204</sup>

- Übereinstimmung des Produktprogramms mit den strategischen Unternehmungszielen
- Möglichkeiten zur Differenzierung vom Konkurrenzangebot
- Kostendruck durch Wettbewerber
- Positionen von Produkten bzw. Produktgruppen im Produktportfolio

---

<sup>201</sup> Vgl. Meffert, H. (1976), S. 83ff.

<sup>202</sup> Vgl. Kieser, A. (1990), S. 163

<sup>203</sup> Vgl. Kieser, A. (1985), S. 356 ff.

<sup>204</sup> Vgl. Köhler, R./Horst, B./Huxold, S. (1990), S. 61 ff.

Diese Punkte wurden in ähnlicher Weise auch von den Befragten erwähnt. Verhältnismässig allgemeinformulierte Indikatoren haben den Vorteil, dass sie ohne grossen Ermittlungsaufwand regelmässig in Strategiegespräche eingebracht werden können.

### **6.1.3. Richtige Wahl der strategischen Stossrichtung von Produktinnovationen**

Hierbei geht es um ein Basisentscheid, und zwar ob ein neues Produkt „für schon bestehende oder für ganz andere Kundenkreise als bisher zu entwickeln ist, ob es völlig neuartige Problemlösungen oder die Lösung herkömmlicher Probleme mit verbesserten Mitteln bringen soll und ob es auf der Nutzung konventioneller oder neuartiger Technologien beruhen wird.“<sup>205</sup>

Die höchsten Innovationserfolge haben sich bei solchen Firmen gezeigt, die in ihrer strategischen Stossrichtung auf technische bzw. produktionsbezogene Synergiewirkungen ebenso Wert legen, wie auf Marketing-Synergie, z.B. der Vertrieb über bereits erschlossene Absatzwege.<sup>206</sup>

### **6.1.4. Strukturierte Ideengewinnung**

Untersuchungen von GESCHKA ergaben, dass 60-80 Prozent der erfolgreichen Neuproduktentwicklungen direkt von Kunden angeregt worden sind, während nur in 20-40 Prozent der Fälle interen technisch-naturwissenschaftliche Ideenquellen den Hauptauschlag gegeben hatten.<sup>207</sup>

Eine der wichtigsten Aufgaben ist es, die systematische Nutzung von Anregungspotentiale zu fördern. Wenn es ein Ziel der Strategie sein soll, die Kundenbeziehungen auszubauen, ist es wichtig, die regelmässige Gewinnung und Auswertung von Kundenanregungen für die Innovationsplanung zu unterstützen.

---

<sup>205</sup> Köhler, R. (1972), S. 93

<sup>206</sup> Vgl. Köhler, R./Horst, B./Huxold, S. (1990), S. 156 ff.

<sup>207</sup> Vgl. Geschka, H. (1993), S. 59

### **6.1.5. Systematische Ideenbewertung und -auswahl**

In vielen Unternehmungen gebraucht man Checklisten und Produktbewertungsmodelle zur systematischen Beurteilung von Neuproduktideen. Diese bergen jedoch die Gefahr einer Subjektivität, denn die Zusammenstellung und Benotung von Beurteilungskriterien erfolgen willkürlich. Mit dem Bewertungsmodell „NewProd“ hat Cooper versucht ein Evaluierungsansatz vorzulegen, der auf die Erfahrung aus zahlreichen Innovationsfällen zurückgreift.<sup>208</sup> Acht Merkmalsdimensionen erwiesen sich letztendlich als bedeutsam für den Innovationserfolg:

- Produkteüberlegenheit; Einzigartigkeit in qualitativer Hinsicht
- Verträglichkeit des Projekts mit den in der Unternehmung vorhandenen Ressourcen
- Erkennbarer Bedarf am Markt; Marktgrösse und -wachstum
- Wirtschaftliche Produktvorteile für den Verwender
- Neuartigkeit der Produktart bzw. des Marktes für die Unternehmung (=negativer Erfolgseinfluss)
- Übereinstimmung mit dem in der Firma vorhandenen Technologie-Know-how
- Wettbewerbsintensität am Markt (=negativer Erfolgseinfluss)
- Produkt-„Reichweite“, Standardisierbarkeit für Abnehmer

### **6.1.6. Verwender- und konkurrenzorientierte Produktpositionierung**

Hier geht es um die angestrebte Stellung eines Produktes im Vergleich zu Konkurrenzangeboten und wie sie von den potentiellen Käufer erreicht werden soll. Es stellt sich also die Frage, welche Produktmerkmale von wesentlicher Bedeutung für den Kaufentscheid sind und welche Ausprägungen den Idealanforderungen der Verwender entsprechen würden. Man muss jene USP definieren, die in allen absatzpolitischen Instrumenten zum Ausdruck kommen.

### **6.1.7. Einsatz von Test- und Planungsverfahren**

Der Zeit- und Finanzaufwand für Tests ist in jedem Fall gegen den wirklich zu erwartenden Zuwachs an Information und Risikominderung abzuwägen. Mit Tests macht man oft die Konkurrenz auf sich aufmerksam. Kommt dann noch der zeitliche Druck hinzu, verzichtet man meistens auf gross angelegte Tests. Ein völliger Verzicht auf solchen Verfahren erscheint jedoch nicht sinnvoll, da dann letztlich die Einführungs-massnahmen keine hinreichend koordinierte Grundlage hätten.<sup>209</sup>

### **6.1.8 Durchsetzung konzeptionell begründeter Einführungs-massnahmen**

Gemäss JOHNE schliesst eine klare Konzeption der Marktbearbeitung folgende wichtige Punkte ein:<sup>210</sup>

- Zielgruppenbezogene Gestaltung der absatzpolitischen Massnahmen (im Einklang mit der geplanten Produktpositionierung)
- Mit dem Handel (bei indirektem Absatz) abgestimmte Zeit- und Aktionsplanung für die Einführung in den Distributionskanälen
- Schaffung der erforderlichen logistischen Voraussetzungen
- Zeitplanung für den Aussendiensteeinsatz
- Zeitplanung für die Medienbelegung
- Zielorientierte (und nicht faustregelartige) Budgetbemessung

Noch immer lassen sich viele Unternehmungen an einer gründlichen Vorbereitung und Verwirklichung dieser mit erfolgsentscheidenden Einführungstätigkeiten am Markt fehlen. Die Vorstellung, dass sich gute Produktqualität schon von allein verkaufe, gibt es nach wie vor.

### **6.1.9. Nutzung öffentlicher Programme der Innovationsförderung**

---

<sup>208</sup> Vgl. Cooper, R. (1985), S. 37 ff.

<sup>209</sup> Vgl. Böcker, F./Kotzbauer, N. (1989), S. 34

Es gibt immer wieder staatliche Unterstützungsangebote, welche sich an die Unternehmen richten. Diese könnten sein:

- Indirekte Massnahmen zur Förderung von F&E
- Unterstützung des Technologietransfers in mittelständische Unternehmen
- Programme zur direkten Förderung bestimmter Technologiebereiche
- Hilfen bei der Innovationsberatung
- Förderung innovativer Unternehmungsgründungen

## **6.2. Abschliessende Betrachtungen / Ausblick**

Mit dieser Zusammensetzung sollte gezeigt werden, dass es viele Einflüsse und Teilaufgaben gibt, die den Erfolg bzw. Misserfolg neuer Produkte ausmachen. Der Innovationsprozess als Ganzes und nicht nur Teile davon, müssen stimuliert und geführt werden.<sup>211</sup>

Der übergreifender Erfolgsfaktor ist ein Produktinnovationsmanagement, dass geeignete Rahmenbedingungen für Neuerungstätigkeiten schafft und systematisch das vorhandene Wissen über erfolgreiche bzw. erfolglose Neuprodukteinführungen berücksichtigt. Die Anforderungen können sehr unterschiedlich sein. Während es in den Phasen der konkret marktbezogenen Planung und der Marktbearbeitung stark auf die Methodenorientierung und auf straffe Organisationsregelungen zu achten ist, verlangt die Entwicklung einer allgemein innovationsfreundlichen Unternehmungskultur vielmehr unkonventionelle breite Verhaltensweisen.<sup>212</sup>

So kommt es, dass zufällig scheinende und dennoch erfolgreiche Produkterneuerungen manchmal zu Unrecht als Beleg für die „Unbeherrschbarkeit“ von Innovationsvorgängen angesehen werden (Beispiel 3M). Ein gegenüber solchen Fehlschlägen toleranter, die Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen fördernder Führungsstil hat es aber ermöglicht, dass aus dem vermeintlichen Flop ein durchset-

---

<sup>210</sup> Vgl. Johne, S. (1988), S. 120 f.

<sup>211</sup> Vgl. Johne, S. (1988), S. 118 f.

<sup>212</sup> Vgl. Sommerlatte, T. (1988), S. 162

zungsfähiges Endprodukt mit ganz anderem Anwendungsbereich werden konnte.<sup>213</sup> Dieses Produkt wurde in sehr systematischer Weise vermarktet. Der Erfolg war also kein „Zufall“.

Angesichts der sehr vielfältigen Anforderungen ist das Produktinnovationsmanagement personell auf mehrere Schultern zu verteilen. Es drückt sich nicht in einer formalen Position aus, sondern letztlich durch die absichtsvolle Kooperation verschiedener Unternehmungsmitglieder.

Was die Förderung einer innovationsfreundlichen Organisation und Unternehmenskultur angeht, erscheint die Mitwirkung der Geschäftsleitung unerlässlich. Teilaufgaben lassen sich auf andere Instanzen, z.B. Marketingleitung sowie auf funktionsbereichübergreifende Gremien delegieren.

---

<sup>213</sup> Vgl. Magyar, K./Magyar P. (1987), S. 109 ff.

**Anhang:**

	Seite
Bestätigungsschreiben .....	79
Interviewleitfaden.....	80

Shahram Naderi  
Hausmattstr. 14  
3454 Sumiswald  
T. 034 - 431 41 41  
F. 034 - 431 34 31

Firma  
zHd. Marketing-Leiter / F&E-Leiter

Sumiswald, den 09.09.1998

Expertenbefragung im Rahmen der Lizentiatsarbeit „Erfolgreiche bzw. erfolglose Produktinnovationen“ unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Norbert Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern

Sehr geehrte Frau / Sehr geehrter Herr

Sie haben sich freundlicherweise bereit erklärt, mich für die genannte Befragung, die ca. eine Stunde dauern wird, zu empfangen. Um Ihnen ein grobes Bild der zu erwartenden Fragen zu geben, möchte ich im folgenden kurz die Thematik abgrenzen.

Im Mittelpunkt der qualitativen Untersuchung stehen, wie Sie bereits wissen, die Faktoren, welche Produkte zum Erfolg/Misserfolg verhelfen. Nach einigen einleitenden Fragen zur Unternehmung (Wirtschaftsbereich, Eigenheiten, Grösse) und Tätigkeitsbereich versuche ich, anhand von Erfolgsdimensionen mögliche Ursachen für den Erfolg/Misserfolg eines Produktes herauszufinden.

Ich möchte mich nochmals für Ihre Unterstützung diesbezüglich bedanken und verbleibe bis zum 19.09.1998, um 10.00 Uhr

mit freundlichen Grüssen

Shahram Naderi

## Interviewleitfaden

- Begrüssung und kurzes Vorstellen.
- Das Interview ist in vier Themenbereiche gegliedert und dauert 1-1½ Stunden.
- Vor den Fragen zu den einzelnen Gebieten erkläre ich kurz, was mit den Fragen bezweckt wird, respektive was herausgefunden werden soll. Die Angaben werden streng vertraulich behandelt, so dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen und Unternehmung möglich sind.

### 1. Stufe :

#### **Kurzes Vorstellen der Unternehmung, Position, sowie Arbeitsbereich des Interviewpartners**

*Wichtige Aspekte der Antwort,  
Stichwortliste zum Abhaken (wenn  
nicht in Antwort enthalten, dann  
nachfragen)*

- Firmenprofil (Branche, Produkte, Umsatz, Konkurrenz usw.)
- Position des Stelleninhabers (Anstellungsgrad, Dauer usw.)
- Tätigkeitsbereich (Inhalt, Aufgaben, Verantwortung usw.)

### 2. Stufe :

**A. Was verstehen Sie unter Innovation / Produktinnovation?**

**B. Wie wichtig ist Innovation als Erfolgsfaktor für die Unternehmung?**

**C. Welches sind Indikatoren eines Innovationsbedarfs?**

*Wichtige Aspekte der Antwort,  
Stichwortliste zum Abhaken (wenn  
nicht in Antwort enthalten, dann  
nachfragen)*

- Übereinstimmung des Produktprogramms mit den strategischen Unternehmungszielen
- Möglichkeiten zur Differenzierung vom Konkurrenzangebot
- Kostendruck durch Wettbewerber
- Positionen von Produkten bzw. Produktgruppen in Produkt-Portfolio

**D. Welches sind die Kriterien für die Entwicklung neuer Produkte?**

*Wichtige Aspekte der Antwort,  
Stichwortliste zum Abhaken (wenn  
nicht in Antwort enthalten, dann  
nachfragen)*

- Technisch machbar
- Vorteil für Verbraucher und Hersteller
- Wahl für den Konsumenten
- Der legislative Prozess muss präzise, offen und universell sein

**E. Wie entstehen neue Ideen in der Unternehmung und woher stammen sie?****3. Stufe :**

## Was führte dieses Produkt aus Ihrer Sicht zum Erfolg / Misserfolg?

### F. Erfolgsdimensionen :

#### F-1 Produkt

*Wichtige Aspekte der Antwort,  
Stichwortliste zum Abhaken (wenn  
nicht in Antwort enthalten, dann  
nachfragen)*

- Geschmack
- Haltbarkeit
- Quantum
- Qualität
- Eigenschaften
- Benutzervorteile usw.

#### F-2 Markt

*Wichtige Aspekte der Antwort,  
Stichwortliste zum Abhaken (wenn  
nicht in Antwort enthalten, dann  
nachfragen)*

- extern : Marktgrösse, Marktvolumen, Konkurrenz usw.
- intern : Kenntnis vom Markt (Marktforschung), Präferenzen der Kunden

#### F-3 Kommunikation + Kooperation

*Wichtige Aspekte der Antwort,  
Stichwortliste zum Abhaken (wenn  
nicht in Antwort enthalten, dann  
nachfragen)*

- intern : Interaktion in der Unternehmung
- extern : Kontakte zu unternehmungsfremden Organisationen und Einrichtungen (wissenschaftliche Institutionen, potentielle Kunden)

#### F-4 Management

*Wichtige Aspekte der Antwort,  
Stichwortliste zum Abhaken (wenn  
nicht in Antwort enthalten, dann  
nachfragen)*

- Organisationsstruktur des PIP
- Timing
- Unterstützung durch Top-Management
- Projekt mit key-person
- Negative Wirkung von persönlichen Interessen der Führung
- Emotionale Entscheidungen, fehlender Mut zur Entscheidung, fehlende Objektivität, Arroganz, persönliches Risikoempfinden

## F-5 Marketing

*Wichtige Aspekte der Antwort,  
Stichwortliste zum Abhaken (wenn  
nicht in Antwort enthalten, dann  
nachfragen)*

- Marketing-Mix
- Effizienter und wohldurchdachter Einsatz

### weitere Dimensionen :

- Synergieeffekte

*Wichtige Aspekte der Antwort,  
Stichwortliste zum Abhaken (wenn  
nicht in Antwort enthalten, dann  
nachfragen)*

- zwischen F&E - Produktion - Marketing
- Produktion auf bestehenden Maschinen, Schwesterprodukt
- Preissenkung, Effizienz

- Ressourcen + Finanzplanung

*Wichtige Aspekte der Antwort,  
Stichwortliste zum Abhaken (wenn  
nicht in Antwort enthalten, dann  
nachfragen)*

- Ausgabenseite gemeinsam planen und senken
- Ausnützung von Synergieeffekten (unerwartet hohe Kosten und fehlerhafte Kostenplanung führen zum Scheitern der Einführung)

- **F&E und Produktion**

*Wichtige Aspekte der Antwort,  
Stichwortliste zum Abhaken (wenn  
nicht in Antwort enthalten, dann  
nachfragen)*

- Umsetzung von schöpferischen Einfällen
- Gute F&E-Organisation
- Effiziente F&E-Arbeit und technologische Stärke
- Kompetenz von F&E

Vermeidung von :

*Wichtige Aspekte der Antwort,  
Stichwortliste zum Abhaken (wenn  
nicht in Antwort enthalten, dann  
nachfragen)*

- Technische Mängel
- Technische Probleme beim Produkt
- Technische Probleme in F&E und Produktionsbereich
- Unterschätzung von technischen Problemen

- **Kreativitätstechniken** (als unterstützendes Element)

- **Staatliche Gesetze und Handlungen**

## **Schluss:**

**Sind in diesem Gespräch Ihnen wichtig erscheinende Aspekte nicht zur Sprache gekommen? Wenn ja, welche?**

*Wichtige Aspekte, die dem Interviewten wichtig erscheinen, Kritik zum Gespräch*

Ich möchte Ihnen ganz herzlich danken, dass Sie sich für dieses Gespräch Zeit genommen haben. Sie haben damit zum Gelingen meiner Arbeit beigetragen.

Falls Sie Interesse an einer Zusammenfassung meiner Lizentiatsarbeit haben, werde ich Ihnen selbstverständlich ein Exemplar zu gegebener Zeit zusenden ( ja  nein)

Nr. des Interviews:	
Datum:	
Dauer:	

## Literaturverzeichnis

**Albers, S.** (1991)

Organisatorische Gestaltungen von Produktinnovations-Prozessen - Führt der Wechsel des Organisationsgrades zu Innovationserfolg, In: ZfbF, Vol. 43, Nr. 1, 1991, S. 44-64

**Ahlert, D.** (1989)

Die Machtkonzentration im Lebensmittelhandel, In: Asw, Nr. 6, 1989, S. 106-115

**Allesch, J. / Klasmann, G.** (1989)

PRIMA-Produktinnovationsmanagement in technologieintensiven kleinen und mittleren Betrieben. 18 praxisorientierte Fallstudien, Rheinland 1989

**Argyris, C.** (1965)

Organization and Innovation, Homewood 1965

**Backhaus, K.** (1992)

Investitionsgütermarketing. 3. Auflage, München 1992

**Barclay, I.** (1992)

The New Product Development Process: Past Evidence and Future Practical Application, Part 1. In: RDM, Vol. 22, 1992, S. 255-263

**Bauer, E.** (1984)

Die häufigsten Fehler bei Produkttests. In: MZFP, o. Jg. 1984, Nr. 3, S. 157-165

**Becker, J.** (1989)

Marketing-Konzeption, 3. Auflage, München 1989

**Bell, M. (1972)**

Marketing: Concepts and Strategy, 2. Auflage, Boston 1972

**Berekhoven, L. / Eckert, W. / Ellenrieder, P. (1989)**

Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 4. Auflage, Wiesbaden 1989

**Berndt, R. (1990)**

Marketing 2. Marketing Politik, Berlin et al. 1990

**Bierfelder, W. (1989)**

Innovationsmanagement, München; Wien 1989

**Bitzer, B. (1990)**

Innovationshemmnisse im Unternehmen, Wiesbaden 1990

**Boehme, J. (1986)**

Innovationsförderung durch Kooperation. Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit als Instrument des Innovationsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen bei Einführung der Mikroelektronik in Produkte und Verfahren, Berlin 1986

**Böcker, F. / Kotzbauer N. (1989)**

Einflussgrößen des Erfolgs von Markteinführungen industrieller Produkte, Regensburg 1989

**Booz, A. / Hamilton Inc. (1982)**

New Products Managements for the 80s, New York 1982

**Brockhoff, K. (1988)**

Produktpolitik, 2. Auflage, Stuttgart 1988

**Calantone, R. / Cooper, R. (1981)**

Prospects for Success. In: JM, Vol. 45, Spring 1981, S. 48-60

**Cooper, R. (1976)**

Introducing Successful New Industrial Products. In: EJM, Vol. 10, Nr. 6, 1976, S. 300-329

**Cooper, R. (1979)**

Identifying Industrial New Product Success: Project NewProd. In: IMM, Vol. 8, 1979, S.124-135

**Cooper R. (1981)**

The Myth of the Better Mousetrap: What Makes a New Product a Success? In: BQ, Spring 1981, S. 69-81

**Cooper, R. (1985)**

Overall Corporate Strategies for New Product Programs. In: IMM, Vol. 14, 1985, S.179-193

**Cooper, R. / Kleinschmidt E. (1987)**

Success Factors in Product Process: Steps, Deficiencies, and Impact. In: JPIM, Vol. 3, 1986, S. 71-85

**Cooper, R. / Kleinschmidt E. (1987) a**

Success Factors in Product Innovation, In: IMM, Vol. 16, 1987, S. 215-223

**Cooper, R. / Kleinschmidt E. (1987) b**

New Products: What Separates Winners from Losers? In: JPIM, Vol. 4, 1987, S. 169-184

**Corsten, H. (1989)**

Die Gestaltung von Innovationsprozessen. Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- und Informationsbereich, Berlin; Münster 1989

**Crawford, C. (1977)**

Marketing Research and the New Product Failure Rate. In: JM, Vol. 41, April 1977, S. 51-61

**Crawford, C. (1983)**

New Products Management, Homewood 1983

**Crawford, C. (1987)**

New Product Failure Rates: A Reprise. In: Research Management, Vol. 30, 1987, Nr. 4, S. 20-24

**Davidson, J. (1976)**

Why Most New Consumer Brands Fail. In: HBR, March-April 1976, S. 117-122

**Dichtl, E. / Gerke, W. / Kieser, A. (1987)**

Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, Mannheim; Wiesbaden 1987

**Diekmann, A. (1995)**

Empirische Sozialforschung, Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek bei Hamburg 1995

**Elle, H. / Thom, N. (1989)**

Management von Produktinnovationen in der DDR: eine betriebswirtschaftlich-organisatorische Analyse, Berlin 1989

**Gerstenfeld, A. (1976)**

A Study of Successful Projects, Unsuccessful Projects and Projects in Process in West Germany. In: IEEE TEM, Vol. 23, Nr. 3, August 1976, S. 116-123

**Geschka, H. (1993)**

Vorraussetzungen für erfolgreiche Innovationen. Beachtung von Hindernissen und Erfolgsfaktoren bei der Innovationsplanung. In: Die Gestaltung von Innovationsprozessen, hrsg. von H. Corsten, Berlin 1989, S. 57-69

**Geschka, H. (1993)**

Wettbewerbsfaktor Zeit. Beschleunigung von Innovationsprozessen, Landsberg/Lech 1993

**Gielow, G.** (1986)

Die Innovationsdiskussion in der Bundesrepublik Deutschland. In: Allesch, J. / Brodde, D., hrsg. von: Praxis des Innovationsmanagements, Berlin 1986

**Globe, S. / Levy, G. / Schwartz, C.** (1973)

Key Factors and Events in the Innovation Process. In: RM, Vol. 16, July 1973, S. 8-15

**Greenhalgh, C.** (1988)

Research for New Product Development. In: Consumer Market Research Handbook. Worcester, R.; J. Downham (Eds.). 3. Auflage, Amsterdam et al. 1988, S. 425-470

**Hahn, F. / Matthews, R.** (1964)

The Theory of Economic Growth: A Survey. In: EJ, Vol. 74, 1964, S. 836-842

**Hauschildt, J.** (1993)

Zur Messung des Innovationserfolgs. In: ZIB, Vol. 61, No. 4, 1991, S. 451-476

**Hendon, D.** (1989)

Classic Failures in Product Marketing. Marketing Principles Violations and How to Avoid Them, Lincolnwood 1989

**Hisrich, R. / Peters, M.** (1991)

Decisions for New and Mature Products. 2. Auflage, New York et al. 1991, S. 194

**Hlavacek, J.** (1974)

Toward More Successful Venture Management. In: JM, Vol. 38, Oktober 1974, S. 56-60

**Höfner, K. (1967)**

Der Markttest für Konsumgüter in Deutschland, Stuttgart 1967

**Hopkins, D. (1980)**

New-Products Winners and Losers. The Conference Board Report, Nr. 773, New York 1980

**Hunsinger, H. (1985)**

Tod im Regal. Eine Analyse der Lebensmittelzeitung zur Me-too-Problematik bei der Einführung neuer Produkte, Frankfurt 1985

**Huxold, S. (1990)**

Marketingforschung und strategische Planung von Produktinnovationen. Ein Früherkennungsansatz, Berlin 1990

**Johne, F. / Snelson, P. (1984)**

How Experienced Product Innovators Organize. In: JPIM, Vol. 4, 1984, S. 210-223

**Johne, F. / Snelson, P. (1988)**

Success Factors in Product Innovation: A Selective Review of the Literature. In: The Journal of Product Innovation Management, Vol. 5, 1988, S. 114-128

**Kieser, A. (1974)**

Produktinnovation. In: HWA, hrsg. von B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 1733-1743

**Kieser, A. (1985)**

Die Innovative Unternehmung als Voraussetzung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. In: WiSt, 14. Jg., 1985, S. 354-358

**Kieser, A. (1990)**

Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und Innovation. In: Zukunftsperspektiven der Organisation, hrsg. Von K. Bleicher und P. Gomez, Bern 1990, S. 157-178

**Köhler, R. / Horst, B. / Huxold, S. (1990)**

Aufbau und praktische Nutzung von Früherkennungssystemen für die Produktinnovationsplanung, Köln 1990

**Köhler, R. / Horst, B. / Huxold, S. (1990)**

Strategie der Innovation. Früherkennung der Notwendigkeit von neuen Produkten. In: F+E Jahrbuch, Landsberg am Lech 1990, S. 16-19

**Koppelman, U. (1989)**

Produktmarketing. Entscheidungsgrundlage für Produktmanager. 3. Auflage, Stuttgart 1989

**Kortzfleisch, G. (1969)**

Die Betriebswirtschaftslehre in der zweiten industriellen Evolution, Berlin 1969

**Kotler, P. / Bliemel, F. (1992)**

Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 7. Auflage, Stuttgart 1992

**Krelle, W. (1988)**

Theorie des wirtschaftlichen Wachstums, 2. Auflage, Berlin; Heidelberg 1988

**Kühn, R. / Fankhauser, K. (1996)**

Marktforschung, Ein Arbeitsbuch für das Marketing-Management, Bern; Stuttgart; Wien 1996

**Link, P. (1987)**

Keys to New Product Success and Failure. In: IMM, Vol. 16, 1987, S. 109-118

**Little, A. (1988)**

Innovation als Führungsaufgabe, Frankfurt; New York 1988

**Magyar, K. / Magyar P. (1987)**

Marketingpioniere, Landsberg am Lech 1987

**Mahjan, V. / Wind, J. (1992)**

New Product Models: Practice, Shortcomings and Improvements. In: JPIM, Vol. 9, 1992, S. 128-139

**Manns, J. (1992)**

Produktinnovationen als Ergebnis der Koordination von F&E und Marketing. Ursachen, Auswirkungen und Lösungsmöglichkeiten, dargestellt am Beispiel eines Unternehmens der mobilen Kommunikation, Ludwigsburg; Berlin 1992

**Mayring, P. (1996)**

Einführung in die qualitative Sozialforschung - Eine Anleitung zu qualitativem Denken, München 1996

**Meffert, H. (1976)**

Die Durchsetzung von Innovationen in der Unternehmung und im Markt. In: ZfB, 46. Jg., 1976, S. 77-100

**Moore, W. (1982)**

Concept Testing. In: JBR, Vol. 10, Nr. 3, 1982, S. 279

**Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (1985)**

Marketing. 14. Auflage, Berlin 1985

**Nyström, H. / Edvardsson, B. (1982)**

Product Innovation in Food Processing - A Swedish Survey. In: RDM, Vol. 12, Nr. 2, 1982, S. 67-72

**O'Meara, J. (1961)**

Selecting Profitable Products. In: HBR, Januar-Februar, 1961, S. 83-89

**Oppenländer, K. / Popp, W. (1991)**

Innovationsprozesse im europäischen Raum. Rahmenbedingungen, Perspektiven und Risiken, München 1991

**Ostmeier, H. (1991)**

Oekologieorientierte Produktinnovationen. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung ihrer Erfolgseinschätzung, Frankfurt; Bern; NewYork1990

**Pessemier, E. (1972)**

Product Management. Strategy and Organization. New York et al. 1972

**Peters, T. / Waterman R. (1990)**

Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, München 1990

**Pfetsch, F. (1975)**

Zum Stand der Innovationsforschung. In: Neulock, O. / Rüegg, W. (Hrsg.): Innovationsforschung als multidisziplinäre Aufgabe, Göttingen 1975

**Rehorn, J. (1977)**

Markttests, Neuwied 1977

**Reichert, L. (1994)**

Evolution und Innovation. Prolegomenon einer interdisziplinären Theorie betriebswirtschaftlicher Innovationen, Berlin 1994

**Rothwell, R. / Freeman, C. / Horlsey, A. / Jarvis, V. / Robertson, A. / Townsend, J. (1974)**

SAPPHO-Updated - Project SAPPHO, Phase II. In: RP, Nr. 3, 1974, S. 258-291

**Rubenstein, A. / Chakrabarti, A. / O'Keefe, R. / Souder, W. / Young, H. (1976)**

Factors Influencing Innovation Success at the Project Level. In: RM, Vol. 19, Nr. 3, 1976, S. 15-20

**Schaefer, W.** (1986)

Tod im Regal. In: PA, Nr. 2, 1986, S. 157-158

**Scheuing, E.** (1970)

Das Marketing neuer Produkte. Wiesbaden-1 1970

**Schnell, R. / Hill, P. / Esser, E.** (1992)

Methoden der empirischen Sozialforschung, 3. Auflage, München/Wien/Oldenbourg 1992

**Schubert, B.** (1991)

Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjointanalyse, Stuttgart 1991

**Sommerlatte, T.** (1988)

Innovationsfähigkeit und betriebswirtschaftliche Steuerung - lässt sich das verein-baren? In: DBW, 48. Jg., 1988, S. 161-169

**Szakasits, G.** (1974)

The Adoption of the SAPPHO Method in the Hungarian Electronics Industry. In: RP, 1974, S. 18-28

**Tebbe, K.** (1990)

Die Organisation von Produktinnovationsprozessen, Stuttgart 1990

**Thom, N.** (1980)

Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagement, 2. Auflage, Königstein/Ts. 1980

**Thom, N.** (1992)

Innovationsmanagement, Bern 1992

**Thom, N.** (1997)

Effizientes Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen,  
Bern 1997

**Trommsdorff, V. (1990)**

Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Grundzüge  
und Fälle. Ein Arbeitsergebnis des Modellversuchs Innovationsmanagement,  
Mün-chen 1990

**Urban, G / Hauser, J. (1987)**

Design and Marketing of New Products, Englewood Cliffs 1987

**Utterback, J. / Allen, T. / Hollomon, J. / Sirbu, M. (1976)**

The Process of Innovation in Five Industries in Europe and Japan. In: IEEE  
TEM, Vol. 23, No. 1, February, 1976, S. 3-9

**Witte, E. (1973)**

Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell, Göttin-  
gen 1973

**Zirger, B. / Maidique, M. (1990)**

A Model of New Product Development: An Empirical Test. In: MS, Vol. 36, Nr.  
7, July 1990, S. 867-883

**Zuberbühler, M. (1979)**

Produktinnovation in der Konsumgüterindustrie. Eine vergleichende Darstel-  
lung am Beispiel der schweizerischen Nahrungsmittelindustrie. Dissertation,  
Zürich 1979

## Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Sumiswald, 19. Dezember 1998

Shahram Naderi