# Innovationsmarketing

von
Prof. Dr. Volker Trommsdorff, Dr. Fee Steinhoff

2. Auflage

Innovationsmarketing – Trommsdorff / Steinhoff

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Marketing, Handelsmanagement

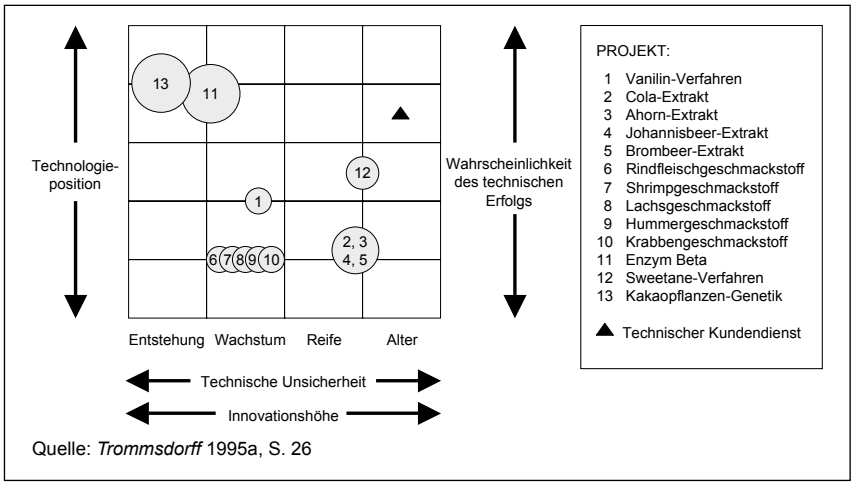
Verlag Franz Vahlen München 2013

Verlag Franz Vahlen im Internet:
www.vahlen.de
ISBN 978 3 8006 4667 8

beck-shop.de


wäre Preisverfall. Da der Bruttoertrag nur 20 % vom Umsatz beträgt, würde Preiswettbewerb schnell dazu führen, dass das Geschäft unattraktiv oder sogar ein Verlustgeschäft würde. Die Produkte im zweiten Teilbereich dieser Produktgruppe, Butter- und Käsegeschmacksstoffe, sind noch durch Patente geschützt, und die Kunden setzen sie für ihre eigenen Spitzenprodukte ein, so dass der Preis keine entscheidende Rolle spielt.

Die letzte F+E-Projektgruppe „Emzyme und Sweetane“ (11–13) erscheint recht heterogen: Das Projekt „Sweetane-Verfahren“ (12) für einen Zuckerersatzstoff hat zwar einen technisch bedingten Wettbewerbsvorteil, aber die Patente laufen aus. Was dann? Das Projekt „Enzym Beta“ (11) für Lebensmittelzusätze, die Fett nicht dick machen lassen, scheint ein riesiges Marktpotenzial zu haben, ist aber noch am Anfang einer schwierigen Entwicklung. Das Projekt „Kakaopflanzen-Genetik“ (13) betritt mit der bisher bei Interkontinental nicht geübten Gentechnologie völliges Neuland, scheint aber strategisch interessant zu sein.




Quelle: *Trommsdorff* 1995a, S. 26

*Abb. 3.14: Von den Teams vorgeschlagene Lösung – Das F&E-Portfolio nach Technologieposition und Investitionshöhe*

Das gesamte F&E-Programm im Unternehmensbereich wird nun hinsichtlich der verwendeten Technologien und der angezielten Märkte analysiert. Dann werden alle Projekte (und der Kundendienst) in einem gemeinsamen F&E-Portfolio dargestellt. Es ergibt sich das Bild entsprechend Abb. 3.14. Die F&E-Teams schlagen auf dieser Grundlage Markt- und F&E-Strategien vor, wie in Abb. 3.15 skizziert.

Auf der Grundlage der zuvor angestellten Überlegungen machen sich der VV und der VT an die Planungen für das weitere Vorgehen. Dabei werden Entscheidungen über die Budgethöhen, die Priorisierung der Projekte sowie die strategischen Stoßrichtungen getroffen. Eine einfache prozentmäßige Deckungsbeitragsrechnung kann allerdings nicht angewandt werden: Der VT legte dar, wie unterschiedlich die Produkte Gewinn erwirtschafteten.

beck-shop.de

| Projektgruppen | Vorgesehene Marktstrategie | Vorgesehene F&E-Strategie |
|---|---|---|
| 1) Vanillin | • Kostenführerschaft wahren<br>• Marktanteil steigern | • Kostensenkung des Herstellverfahrens |
| 2) Extrakte | • Expansion: Erweiterung des bestehenden Sortiments | • Entwicklung neuer Produkte auf organoleptischer Stärke |
| 3) Geschmacksstoffe | • Positionsbehauptung bei Butter- und Käsezusatzstoffen<br>• Neuproduktentwicklung | • Wahrung der Technologie-führerschaft<br>• F&E-Stärken nutzen |
| 4) Sweetane Enzyme | • Intensivierung des Marketing<br>• Einführung kalorienfreier Fettsubstitute | • Entwicklung einer neuen Produktgeneration<br>• Beschleunigung der Ent-wicklung von Enzym Beta |
| 5) Neue Vorhaben | • Diversifikation in Produkte mit hohem Kunden-Nutzwert | • Grundlagenforschung bei Kakaopflanzengenetik und organischen Salzsubstituten |
| Alle Geschäftsbereiche | • Wahrung / Ausbau technischer Kundendienstleistungen | • Technische Kompetenzstärkung des Kundendienstes |

Quelle: *Trommsdorff* 1995a, S. 25

*Abb. 3.15: Vorgeschlagene Geschäftsfeldstrategien*

So kann Vanillin, mit einem Bruttoertrag von nur 16 %, absolut mehr Geld einbringen als die Käsezusatzstoffe, die eine doppelt so hohe Bruttoertragsrate erwirtschaften. Der Versuch, zusätzlich die Kapitalrendite zu beachten, brachte noch unübersichtlichere Ergebnisse.

Es müssen also viele Faktoren berücksichtigt werden, um zu entscheiden, welchen Projekten welche Budgets zugewiesen werden sollen. Die Budgethöhe hat schließlich auch Einfluss auf die voraussichtliche Projektlaufzeit. Folgende Faktoren werden als Entscheidungsgrundlage herangezogen:

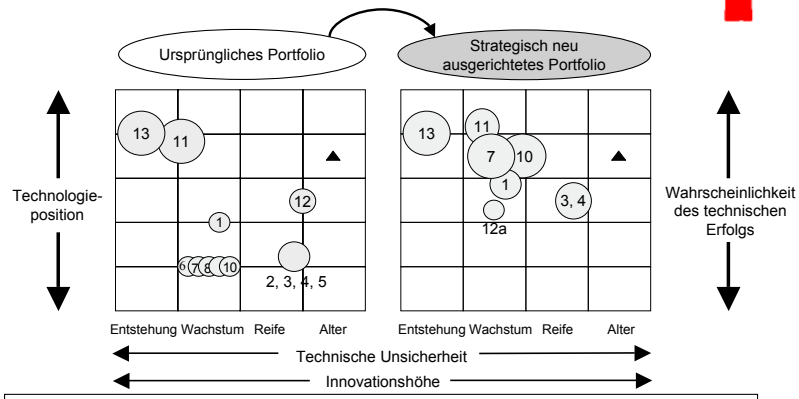
- Technologieposition
- Technische Unsicherheit
- Innovationshöhe
- Wahrscheinlichkeit des technischen Erfolgs
- Ertragspotenzial
- Derzeitiges Projektbudget
- Voraussichtliche Projektlaufzeit
- Patente

Aus diesen Faktoren werden vier Maße gebildet, die in einem Scoring-Modell Aufschluss über die Förderwürdigkeit und, verbunden mit einem Wert zum Schadenspotenzial, einen Chancen-Risiken-Nettowert bilden. Die relevanten Indikatoren sind: 1) Unternehmens-Fit, 2) Innovationshöhe, 3) Dauerhaftigkeit des Vorsprungs und 4) Ertragspotenzial. In Verbindung mit den Geschäftsfeldstrategien ergeben sich die in den Abb. 3.16 und 3.17 dargestellten neuen Portfolios.

Schließlich können – wie in Abb. 3.18 dargestellt – für alle Projekte neue Budgets festgelegt werden, die auch zu einer besseren Zeitstruktur

beck-shop.de



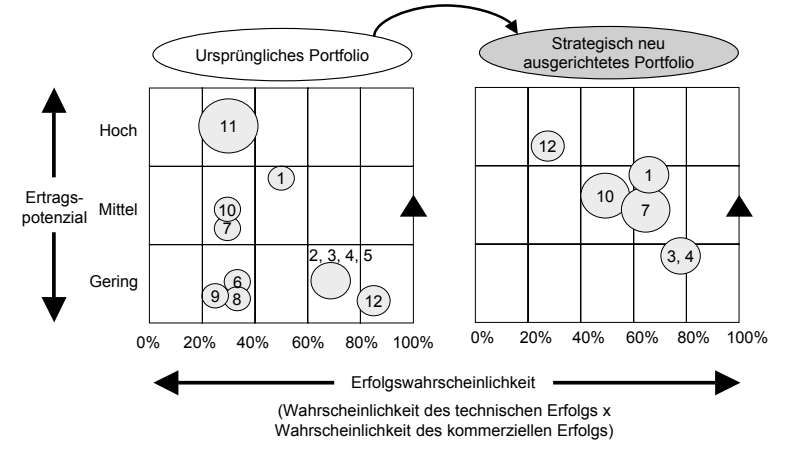



Projekte:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Vanilin-Verfahren | 6 | Rindfleischgeschmackstoff | 11 | Enzym Beta |
| 2 | Cola-Extrakt | 7 | Shrimpgeschmackstoff | 12 | Sweetane-Verfahren |
| 3 | Ahorn-Extrakt | 8 | Lachsgeschmackstoff | 13 | Kakaopflanzen-Genetik |
| 4 | Johannisbeer-Extrakt | 9 | Hummergeschmackstoff | | |
| 5 | Brombeer-Extrakt | 10 | Krabbengeschmackstoff | ▲ | Technischer Kundendienst |

Quelle: *Trommsdorff* 1995a, S. 29

*Abb. 3.16: Stärkung der Technologieposition*



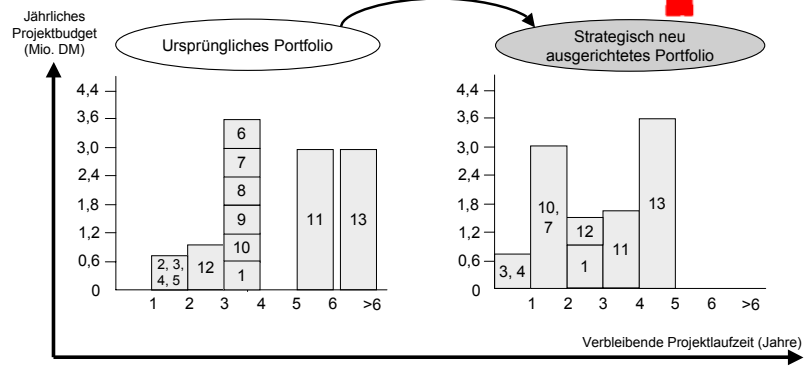

Projekte:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Vanilin-Verfahren | 6 | Rindfleischgeschmackstoff | 11 | Enzym Beta |
| 2 | Cola-Extrakt | 7 | Shrimpgeschmackstoff | 12 | Sweetane-Verfahren |
| 3 | Ahorn-Extrakt | 8 | Lachsgeschmackstoff | | |
| 5 | Brombeer-Extrakt | 10 | Krabbengeschmackstoff | ▲ | Technischer Kundendienst |

Quelle: *Trommsdorff* 1995a, S. 29

*Abb. 3.17: Ertragspotenzial und Erfolgswahrscheinlichkeit*

beck-shop.de




Projekte:

1 Vanilin-Verfahren
2 Cola-Extrakt
3 Ahorn-Extrakt
4 Johannisbeer-Extrakt
5 Brombeer-Extrakt
6 Rindfleischgeschmackstoff
7 Shrimpgeschmackstoff
8 Lachsgeschmackstoff
9 Hummergeschmackstoff
10 Krabbengeschmackstoff
11 Enzym Beta
12 Sweetane-Verfahren
13 Kakaopflanzen-Genetik

Quelle: *Trommsdorff* 1995a, S. 30

*Abb. 3.18: Kürzere Projektdurchlaufzeiten*

(Projektlaufzeit und Markteinführungszeitpunkt) führen. Zwei Extrakte-Projekte wurden zu Gunsten der beiden verbleibenden gestrichen, ebenso drei von fünf Geschmacksstoff-Projekte. Die zwei hochgradigen (riskanten, aufwändigen, chancenreichen) Projekte wurden durch Kooperationen (einem B2B-Zielkunden und einer Universität) billiger, schneller und erfolgsträchtiger.

Dieses Beispiel zeigt auch, welche Rolle das Involvement des Top-Managements spielt. Der neue Vorstand der Intercontinental AG wollte das Unternehmen auf veränderte Marktbedingungen einstellen. Dafür musste er umfassend über das gesamte Unternehmen und alle seine Projekte informiert sein. F&E wurde bisher nur als Kostenposition behandelt. In den meisten Besprechungen mit der Führungsmannschaft der Unternehmensbereiche waren die F&E-Leiter gar nicht anwesend. Wenn über F&E gesprochen wurde, dann wurde zwar gesagt, dass F&E für den künftigen Geschäftserfolg kritisch sei, es wurde aber nicht erklärt, wie. Der VT forderte also ein, dass sich der VV auch diesem Bereich ausführlicher widmet.

Quelle: *Trommsdorff* 1995 a, S. 13–32

beck-shop.de



## 3.5 Kooperationsstrategien

***Sharan F&E-Kooperationen***

1993 gründeten Ford UK und Volkswagen Deutschland eine Strategische Allianz in Form eines 50 : 50-Joint Venture zur innovativen Entwicklung und Produktion eines Großraum-PKW mit bis zu sieben Plätzen, der durch Aus- oder Umbau der Sitze zum Transporter verwandelt werden kann. Produziert wurde im gemeinsam gebauten Werk in Portugal. Um die eigenen Dachmarken nicht zu verwässern, wurde das baugleiche Fahrzeug unter verschiedenen Marken angeboten, bei Volkswagen als VW Sharan und Seat Alhambra und bei Ford als Galaxy. Entsprechend den unterschiedlichen Unternehmens-Markenpositionen wurden die drei Marken zu deutlich unterschiedlichen Preisniveaus vertrieben (höchstes Niveau: Sharan). Die Kooperation war erfolgreich, bis Ford sie 1999 verließ und seinen Anteil an Volkswagen veräußerte.

Quellen: *Brankamp/Tobias* 2002, *Kinsella* 1998

„Kooperation" bedeutet ursprünglich „Zusammenarbeit" bzw. „gemeinschaftliche Erfüllung von Aufgaben". Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann Kooperation definiert werden als „eine freiwillige, oft vertraglich geregelte Zusammenarbeit rechtlich und z. T. wirtschaftlich selbständiger Unternehmen zum Zwecke der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit" (*Olesch* 1995, S. 1273) definiert werden. Wesentliche Merkmale nach dieser Quelle sind: rechtliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen, explizite Kooperationsvereinbarung, koordiniertes Verhalten sowie die im Vergleich zum individuellen Vorgehen bessere Zielerreichung.

Kooperationen werden oft aus strategischen Gründen gebildet. In diesem Zusammenhang werden auch die Begriffe *Strategische Allianz* bzw. im Falle von multilateralen Kooperationen *Strategisches Netzwerk* verwendet (zu Netzwerkkooperationen siehe *Ritter/Gemünden* 2003, *Gemünden/Ritter* 2001, *Beck* 1998 und *Reiß* 1998). Strategische Allianzen und Netzwerke werden mit dem Ziel eingegangen, strategische Wettbewerbsvorteile durch die Vereinigung individueller Stärken zu erzielen oder zu erhalten (*Picot et al.* 1996, S. 281). Wesentliches Merkmal ist die Selbständigkeit der Kooperationspartner, die ihre Autonomie nur innerhalb der kooperierenden Geschäftsfelder aufgeben, indem sie Aktivitäten abstimmen oder zusammenlegen. In anderen Geschäftsfeldern konkurrieren sie durchaus miteinander. Allen Vereinbarungen gemeinsam sind ihr strategischer Bezug und eine inhaltliche und zeitliche Begrenzung der Zusammenarbeit (*Michel* 1994, S. 21).

Von dem übergeordneten Ziel der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens lassen sich verschiedene allgemeine Unterziele einer Kooperationsstrategie ableiten. Den Zielen stehen aber auch Gefahren gegenüber, wie in Abb. 3.19 zusammengefasst.

beck-shop.de

Aus Sicht des Innovationsmarketing stellt sich dem innovierenden Unternehmen die Frage, ob es die Produktentwicklung allein, durch Akquisition oder mit Hilfe von Kooperationen durchführen soll. Der Alleingang ist zeit- und ressourcenintensiv und gerade für kleine und mittlere Unternehmen oft nicht realisierbar. Akquisitionen sparen zwar Zeit, sind aber teuer und bergen Risiken bei der Integration der beteiligten Unternehmenskulturen. Kooperationen können Zeitvorteile bringen, Kostennachteile einer Akquisition vermeiden und Innovationshemmnisse der Partner teilweise beseitigen (*Michel* 1994, S. 22, *Sánchez/Pérez* 2003). Wegen zunehmenden Zeitwettbewerbs (3.6), steigender Entwicklungs- und Vermarktungskosten und komplexer werdender Produkte verfolgen innovierende Unternehmen zunehmend Kooperationsstrategien.

Entlang der Phasen im Innovationsprozess variieren die Aufgaben von Kooperationsbeziehungen: z. B. Marktforschung, Technologiestudien, technische Entwicklung, Erprobung, Marktvorbereitung und -erschließung. Je nach Aufgabe sind unterschiedliche Bereiche involviert, z. B. Marketing, Beschaffung bzw. F&E, wobei Letztere dominieren (*Pleschak/Sabisch* 1996, S. 288, zu F&E-Kooperationen u. a. *Gemünden/Ritter* 1999 b, *Specht et al.* 2002, S. 385 ff.).

Nach der grundsätzlichen Kooperationsentscheidung muss festgelegt werden, mit wem zu kooperieren ist. Wichtige potenzielle Kooperationspartner sind die

| Mögliche Ziele | Mögliche Gefahren |
|---|---|
| • Realisierung von Qualitäts-, Kosten- und Zeitvorteilen<br>• Verbesserter Zugang zu neuen Märkten<br>• Errichtung von Markteintrittsbarrieren<br>• Erweiterung des Leistungsangebotes bzw. Schließung von Lücken im Produktprogramm<br>• Synergieeffekte (Größenvorteile, Mehrproduktvorteile)<br>• Ressourcensicherung (z.B. Know-how, Kapital)<br>• Risikoreduzierung und Verringerung des Ressourceneinsatzes<br>• Reduzierung des eigenen Wettbewerbsdrucks und Erhöhung des Wettbewerbsdrucks auf Dritte<br>• Verwertungsmöglichkeiten von Neben- oder Zufallsergebnissen der Kooperation<br>• Produktivitätssteigerung durch Einsatz spezifischen Human- und Sachkapitals<br>• Durchsetzung von Industriestandards<br>• ... | • Entstehung von Abhängigkeiten zwischen den Kooperationspartnern<br>• Flexibilitätseinbußen<br>• Geheimhaltungsprobleme<br>• Hohe Transaktions-, Koordinations- und Kontrollkosten<br>• Unkontrollierter Know-how-Abfluss<br>• Gefahr der Hemmung von Eigeninitiativen und -entwicklungen<br>• Verzicht auf bzw. Verlust von Informations- und Know-how-Vorsprüngen<br>• Schwierige ex ante Bestimmung von Input- und Output<br>• Schwierigkeiten bei der Auf- und Zuteilung von Beiträgen und Ergebnissen<br>• Spannungen bzw. Konflikte zwischen den Beteiligten<br>• Strategische Inflexibilität<br>• Nicht realisierbare Synergien<br>• Imageverlust<br>• ... |

Quellen: in Anlehnung an *Royer* 2000, S. 18; *Homburg / Krohmer* 2003, S. 428; *Nieschlag et al.* 2002, S. 262 ff.; *Pleschak* 2001, S. 61 f.; *Rotering* 1990, S. 85

*Abb. 3.19: Ziele und Gefahren von Kooperationsstrategien*

beck-shop.de


Marktpartner, also Zielkunden, Konkurrenten, Lieferanten und Diffusionsagenten. Zur Entscheidung für einen Kooperationspartner wird viel Information benötigt: Die Kernkompetenzen, Potenziale und Kapazitäten des eigenen Unternehmens sowie möglicher Kooperationspartner müssen bekannt sein. Darüber hinaus sind Umfeldinformationen wie Gesetze, Normen und Auflagen, Informationen aus dem Wettbewerbs- und Kartellrecht und eventuell bestehende Schutzrechte wie Patente und Lizenzen zu berücksichtigen.

Nach der langfristigen Vorbereitung der Kooperation durch Informationssuche und -auswertung ist die Kooperation zu planen (siehe Abb. 3.20). Dazu gehört u. a. die Auswahl der Kooperations*form*. So unterscheidet man im F&E-Bereich (abhängig von der Intensität und Verbindlichkeit der Kooperation) Erfahrungsaustausch und Ergebnisaustausch, koordinierte Einzel-F&E mit Ergebnisaustausch, Zusammenarbeit von F&E-Abteilungen und F&E-Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture) (*Pleschak/Sabisch* 1996, S. 289 f., zur Auswahl der Kooperationsform siehe u. a. *Chiesa et al.* 2000, S. 1017 ff.).

Die Untersuchung von Innovationskooperationen ist zu einem Schwerpunkt der Innovationsforschung geworden, besonders empirische Untersuchungen von Kooperationenserfolgsfaktoren. *Gemünden* (2001, S. 153) kommt auf der Basis einer umfangreichen Analyse der Arbeiten des Kieler Graduiertenkollegs „Betriebswirtschaftslehre für Technologie und Innovation", die sich u. a. mit „Innovation durch Kooperation" beschäftigen, zu folgendem Schluss: „Kooperationen mit Marktpartnern sind dann erfolgreich, wenn diese technologische Kompetenz, Marktmacht und gute bisherige Geschäftsbeziehungen einbringen und wenn sich das Prozessmanagement durch gemeinsame Ziele, gute Kommunikation, abgestimmte Planung und Kontrolle sowie Vertrauen auszeichnet" (eine Übersicht zu entsprechenden Studien geben *Gemünden* 2001, S. 117 ff. und

*Abb. 3.20: Stufen des Kooperationsprozesses*

beck-shop.de

*Royer* 2000, S. 23). *Sivadas und Dwyer* (2000, S. 40) kommen zu einem ähnlichen Ergebnis, indem sie maßgeblichen Einfluss der „kooperativen Kompetenz" (cooperative competency, eine Kombination aus Vertrauen, Kommunikation und Koordination) auf den Neuprodukterfolg nachweisen.

Nach Stellung der Kooperationspartner im Marktprozess sind horizontale Kooperationen zwischen Unternehmen auf derselben Wertschöpfungsstufe zu unterscheiden von vertikalen Kooperationen zwischen vor- und nachgelagerten Marktpartnern. Daneben gibt es auch „laterale" (diagonale) Kooperationen, bei denen die Beteiligten nicht im Wertschöpfungs-Zusammenhang stehen bzw. in unterschiedlichen Branchen agieren.

Abb. 3.21 fasst die genannten und darüber hinaus gehenden Gestaltungsparameter einer Kooperationsstrategie zusammen. Zunächst erörtern wir die in der Praxis gängigsten horizontalen und vertikalen Kooperationsformen.

| Merkmale | Ausprägung | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Umfang | bilateral | | geschlossener Verbund | | offener Verbund | |
| Ausdehnung | lokal | | regional | | national | international |
| Bereich | Marketing | F & E | Beschaffung | Produktion | Vertrieb | Dienstleistung |
| Richtung | horizontal | | vertikal mit Kunde | | vertikal mit Zulieferer | lateral / diagonal |
| Verbindlichkeit | Absprache | | Vertrag | | Kapitalbeteiligung | Gemeinschafts-unternehmen |
| Zeitdauer | projektgebunden | | bedarfsgebunden | | ständig | |
| Ressourcen-einsatz | Information / Wissen | | materielle Ressourcen | | personelle Ressourcen | finanzielle Ressourcen |
| Kooperations-treiber | Kompetenz-lücke | Kostendruck | | Markt-chancen | Markt-anteile | Gesetze / Vorschriften |

*Abb. 3.21: Kooperationsformen lassen sich sehr differenziert beschreiben*

### 3.5.1 Horizontale Kooperationen

Ein Beispiel für horizontale Kooperationen war die gemeinsame Hybrid-Antriebsentwicklung von General Motors, DaimlerChrysler und BMW. Sie entwickelten seit 2005 gemeinsam an einem Hybrid-Fahrzeug, das einen Verbrennungsmotor mit zwei Elektromotoren kombiniert. So sollen Leistung, Verbrauch, Emissionswerte und Reichweite herkömmlicher Hybridfahrzeuge verbessert werden.

Horizontale Kooperationen bestehen zwischen Unternehmen der gleichen Wirtschaftsstufe einer Branche. Die Partner sind also potenziell Konkurrenten.