

Autoren:

- Univ.-Prof. Dr. Roland Mattmüller
- Dr. Ralph Tunder
- Dipl.-Kfm. Tobias Irion

Anschrift:

EUROPEAN BUSINESS SCHOOL (ebs)
International University Schloß Reichartshausen
Lehrstuhl für Strategisches Marketing
D – 65375 Oestrich-Winkel

Telefon: ++49/6723/69203

Mail: roland.mattmueller@ebs.de

Funktionen des Marketing zum Innovationserfolg

Publication Summary

The significance of innovation for staying competitive is growing constantly while especially innovation marketing framed by economic innovative ability is taking on an important role. In particular, a market-oriented corporate philosophy acts as a trendsetter for the innovation development by integrating the customer (customer integration) into the innovation process. After a survey of innovation marketing, the explanation goes deeper into the information-economical functions of marketing within the scope of the innovation process and thus into the signalling function of marketing for the acceptance of innovations. Attention is especially given to the several performance components and information-economical quality dimensions regarding the innovation process. Reputation and brand strength are highlighted as a possibility to reduce experience and credence qualities.

1. Zur Bedeutung des Marketing für den Erfolg von Innovationen

So unbestritten die Bedeutung von Innovationen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist, so unbestritten ist auch der Stellenwert des Marketings zur Innovationsfähigkeit und dessen Beitrag zum Innovationserfolg. Insbesondere in der Konsumgüterindustrie mehren sich die Fälle, in denen die Investitionen für die Vermarktung der Produktinnovation im Rahmen der Markteinführung und -etablierung weitaus höher ausfallen, als die Aufwendungen sämtlicher vorgelagerter Entwicklungsstufen zusammen genommen. Beispielsweise betrug das Marketingbudget für die Markteinführung des Rasierapparats „Mach3“ von Gillette 1998 ca. 150 Millionen US Dollar und damit fast doppelt so viel wie dessen gesamte Entwicklungskosten von ca. 80 Millionen US Dollar. Von einer solchen Verteilung ist der Investitionsgüterbereich in der Tat noch einiges entfernt, wenngleich auch dort zu beobachten ist, dass im Zuge der allgemeinen Angleichung von Qualitätsstandards der Differenzierungsdruck auf die Unternehmen wächst. Selbst auf Innovationen lastet zunehmend der (zeitliche) Druck, die angefallenen Investitionen in Forschung & Entwicklung sowie in den Markteintritt auch tatsächlich erwirtschaften zu können, denn durch schnell folgende modifizierte Lösungsvorschläge der Wettbewerber wird das Zeitfenster für den Innovator immer enger, um die angepeilte Innovatorenrente (First-mover Advantage) auch tatsächlich abschöpfen zu können. Vor

diesem Hintergrund kommt dem Innovationsmarketing eine wachsende Bedeutung zu, insbesondere durch frühzeitige Erkennung von Marktbedürfnissen einerseits und durch rasche Etablierung der Innovation auf dem Markt andererseits, um das Zeitfenster für den First-mover Advantage (wieder) weiter aufzustoßen. In diesem Zusammenhang tritt nun auch in der Investitionsgüterindustrie das im Konsumgüterbereich schon bekannte Phänomen zutage, dass ein komparativer Konkurrenzvorteil weitaus schwerer auf der produkttechnischen als auf der marketingspezifischen Seite zu erzielen und vor allem auf Dauer auch zu halten ist, denn Produktlösungen sind nicht nur transparenter, sondern auch leichter zu adaptieren als Marketinglösungen.

Trotz dieser Bedeutungszuweisung ist zu konstatieren, dass eine Lücke zwischen der Bedeutung von Innovationen und dem Stellenwert des Marketings auf der einen Seite und dem tatsächlichen (langfristigen) Erfolg von Innovationen auf der anderen Seite klafft. Für diese Feststellung geben die nach Warengruppen zwar unterschiedlichen, aber dennoch unbestreitbar hohen Flopquoten von Neuproduktentwicklungen ein untrügliches Zeugnis ab. Generell ist zu beobachten, dass beispielsweise bei Konsumgütern des täglichen Bedarfs durchschnittlich nur ein bis zwei von zehn Neuprodukten langfristig auch erfolgreich im Markt etabliert werden können (Boutellier/Lach, 2000, S. 12).¹ Vielfach wird diese relativ hohe Flopquote auch im Investitionsgüterbereich mit einer zunehmenden Verkürzung der Produktlebenszyklen, einer allgemeinen Bedürfnissättigung und einem heterogenen Kundenverhalten in vielen Branchen begründet.

2. Von der Innovation über das Innovationsmanagement zur Begriffslegung von Innovationsmarketing

2.1. Innovation und Innovationsmanagement

Für den Begriff der **Innovation** liegt in der Scientific Community kein eindeutiges Verständnis vor. Zur Eingrenzung des Begriffs wird jedoch oftmals zwischen einer ergebnis- und prozessorientierten Sichtweise unterschieden (Gerpolt, 1999, S. 39 ff.). Die ergebnisorientierte Sichtweise nimmt dabei eine dreigeteilte Differenzierung des Begriffs der Innovation vor:

¹ Vgl. hierzu auch die Übersicht bei Eichborn (1996, S. 7) und die dort angegebene Literatur.

- nach dem Innovationsobjekt; hinterfragt „was ist neu?“ und unterscheidet in Produkt-, Prozess- und Sozialinnovation;
- nach dem Innovationsgrad; hinterfragt „wie neu?“ und betrachtet die Abweichungen des Neuen im Vergleich zum Bestehenden, was etwa zur Unterscheidung führt zwischen dem originär Neuen und einer (derivativen) Modifikation;
- nach dem Subjektbezug der Innovation; hinterfragt „neu für wen?“ und unterscheidet zum Beispiel in neu für das Unternehmen, aber nicht für den Zielmarkt oder neu für den Zielmarkt, aber nicht für das Unternehmen oder neu für Unternehmen und Markt.

Die prozessorientierte Sichtweise legt ihren Fokus auf die Abfolge einer Innovationsentwicklung, indem sie der Frage nachgeht „wo beginnt und wo endet die Entwicklung einer Innovation?“ Hierzu hat sich die Differenzierung eines Innovationsprozesses in insgesamt drei Hauptphasen weitgehend durchgesetzt (Thom, 1992, S. 9):

- Ideengenerierung,
- Ideenakzeptanz und
- Ideenrealisierung.

Der vorliegende Beitrag legt seinen Schwerpunkt eher auf die originäre Produktinnovation, die sowohl für den Innovator als auch für den Markt neu ist. Der prozessorientierten Sichtweise wird insofern Rechnung getragen, dass zwei Betrachtungsebenen eingezogen werden, die der *Innovationsentwicklung* (vor der Markteinführung) und die der *Innovationsetablierung* (während bzw. nach der Markteinführung).

Die Koordination des Innovationsprozesses erfordert einen in sich stimmigen Ablauf von Entscheidungen, welcher sich als Führungskonzept im Rahmen des **Innovationsmanagements** widerspiegelt. In Anlehnung an die allgemeinen Managementfunktionen nach Meyer (1973, S. 78) setzt sich das Innovationsmanagement aus den einzelnen Aufgaben Konzeption, Planung, Ausführung und Kontrolle „von zielorientierten Neuerungsstrategien“ (König/Völker, 2003, S. 6) zusammen. Gegenstand des Innovationsmanagements ist demnach ein zielorientierter Ablauf des Innovationsprozesses, womit eine unmittelbare Identifikation von Problemlösungen sowie deren effiziente Bearbeitung erreicht werden sollen. Dabei umfasst das Innovationsmanagement nach allgemeinem Verständnis alle Wertschöpfungsstufen des Innovati-

onsprozesses von der Forschung- und Entwicklung über die Produktion bis hin zur Vermarktung einschließlich der unterstützenden Funktionen wie beispielsweise Personalmanagement, Organisation, Finanzierung und Rechnungswesen (Vahls/Burmester, 2002, S. 49 f.).

2.2. Gegenstand des Innovationsmarketing

Das **Innovationsmarketing** kann also demnach als eine Teilfunktion des Innovationsmanagements verstanden werden. Es befindet sich somit auch auf der gleichen Stufe wie die weiteren Teilfunktionen Forschung- und Entwicklung (F&E) bzw. Produktion. Nicht nur aus diesem formal-organisatorischen Grund unterliegen etwaige Kompetenz- und darin auch enthaltene Hierarchiestreitigkeiten zwischen F&E und Marketing eher dem Diktat von Abteilungsegoismen, als dass sie frei von einer ideologischen Sicht auf einer tatsächlich inhaltsbezogenen Bedeutung beruhen. Die daraus häufig zu beobachtenden Schnittstellenprobleme und Reibungsverluste zwischen F&E und Marketing kommen aus diesem Grund auch selten über das Niveau eines hausgemachten Problems hinaus (Meyer/Mattmüller/Susen/Wieland, 1994, S. 24 ff.).

Bei der Begriffsinterpretation von Innovationsmarketing verhält es sich wie bei vielen Substantivkomposita, deren zweite lexikalische Einheit (Lexem) „Marketing“ ist, indem nicht unmittelbar aus der Wortschöpfung hervorgeht, wo der Haupt- und Nebenakzent der jeweiligen Substantivzusammensetzung liegt. Allzu oft verwischen diese Grenzen, weswegen es auch in der weiteren inhaltlichen Auseinandersetzung oft an einer klaren Schwerpunktsetzung mangelt. Schon aufgrund dieser semantischen Unschärfe – aber nicht nur dadurch, sondern auch aus der häufig (zwangsläufig?) daraus folgenden inhaltlichen Undifferenziertheit – sehen sich so manche Wortschöpfungen mit dem Beiwort „Marketing“ den Vorwürfen ausgesetzt, dass sie von keiner oder nur von einer eingeschränkten konstitutiven (wesensbildenden) und damit eigenständigen Begriffsgüte sind oder dass sie bei kritischer inhaltlicher Prüfung nicht über einen Neologismus hinauskommen („alter Wein in neuen Schläuchen“).

Im Falle der Substantivzusammensetzung „Innovationsmarketing“ finden diese beiden Vorwürfe ohne Weiteres ihre Bestätigung, sobald pauschal unter dem Begriff alle unternehmerischen Maßnahmen subsumiert werden, die im Zusammenhang mit der Vermarktung von Innovationen stehen. In dieser Wesenszuschreibung liegt eine so große Allgemeingültigkeit, dass bei konkreten Detailproblemen letztendlich auf die bekannten konzeptionellen Muster des Marketings zurückgegriffen wird. Entsprechend schnell kommt die ketzerische Frage auf,

wo genau die Trennlinie zwischen dem systemfreien Marketing auf der einen und dem innovationsspezifischen Marketing auf der anderen Seite verläuft.

Aus diesem Grund hat die Begriffslegung von Innovationsmarketing einerseits dem Lexem „Innovation“ eine Marketingspezifität zuzuordnen und andererseits beim Lexem „Marketing“ von einer Innovationsrelevanz auszugehen. Spezifität und Relevanz geben Auskunft darüber, dass bei der Substantivzusammensetzung „Innovationsmarketing“ der Hauptakzent auf Marketing und der Nebenakzent auf Innovation liegt. Eine unmittelbare Synthese dieser beiden Akzente ordnet den Begriff des Innovationsmarketings unterhalb des „allgemeinen Verständnisses“ von Marketing ein, was dazu führt, dass sich das Innovationsmarketing auf den Beitrag des Marketings zur Lösung von marketingspezifischen Problemstellungen bei der Entwicklung und Marktetablierung von Innovationen beschränkt. Damit ist der Gegenstandsbe- reich des Innovationsmarketing weitgehend umschrieben, indem es darauf gerichtet ist „den Markt für das neue Produkt und das neue Produkt auf den Markt vorzubereiten“ (Vahs/Burmester, 2002, S. 260).

Vor diesem Hintergrund hat das Innovationsmarketing Antworten auf die Fragen des „how to innovate“ und des „how to go into the market“ zu geben. Eine, wenn nicht sogar die zentrale Aufgabe, umfasst dabei die Fähigkeiten eines Innovators, die marktbezogenen und technologischen Unsicherheiten aus Sicht des Unternehmens, aber auch aus Sicht der potenziellen Kunden in den frühen Phasen des Innovationsprozesses möglichst weitgehend zu reduzieren (Piller, 2005, S. 173). Dafür hat der Innovator in zweifacher Hinsicht seine „Schuld“ zu erfüllen, und zwar einmal eine *Holschuld an Informationen*, um seine eigene Unsicherheit zu reduzieren, und zum anderen eine *Bringschuld an Signalen*, um als Innovator von seinen potenziellen Kunden als vertrauenswürdig wahrgenommen zu werden.

- Im Rahmen der Innovationsentwicklung kommt auf den Innovator eine **Holschuld** an Informationen in zweifacher Form zu (Thomke, 2003, S. 25):
 - *Bedürfnisinformation*, die stellvertretend für alle Informationen über die Kunden- und Marktbedürfnisse steht (sogenannte „need information“). Hierin enthalten sind Informationen etwa über Präferenzen, Wünsche und Kaufmotive aktueller und potenzieller Kunden bzw. Verwender bezüglich bestehender Produkte und hinsichtlich des neuen Produkts. Der Zugang zur Bedürfnisinformation beruht in erster Linie auf einer physi-

schen wie auch gedanklichen Kundennähe und damit auf einem intensiven Verständnis der Nutzungs- und Anwendungsumgebung des Nachfrager bzw. Verwenders.

- *Lösungsinformation*, die auf die technologischen Möglichkeiten abzielt, Kundenbedürfnisse bzw. -anforderungen möglichst effizient und effektiv in eine konkrete Produktidee zu überführen (sogenannte „solution information“). Die Lösungsinformation stellt die Grundlage für Forschung und Entwicklung im Innovationsprozess dar.

- Die **Bringschuld** umfasst all jene Maßnahmen des Innovators, die dem potenziellen Kunden glaubwürdig signalisieren, dass er beim Kauf der Innovation kein spezifisches Risiko eingeht. Die Übermittlung glaubwürdiger Signale dient also dem Kunden zur Reduzierung seiner Unsicherheit, ob die Innovation auch erstens ihr Leistungsversprechen tatsächlich erfüllt und ob zweitens die Innovation sich auch tatsächlich auf dem Markt durchsetzt und nicht etwa durch andere Produkte bzw. Lösungen frühzeitig abgelöst wird.

Diese Unterscheidung in Hol- und Bringschuld trennt die Funktionsbereiche des Innovationsmarketings in eine Informationsfunktion zur Innovationsentwicklung (vor der Markteinführung) und in eine Signalfunktion zur Innovationsetablierung (während bzw. nach der Markteinführung). Die nachfolgenden Ausführungen verdeutlichen die jeweiligen Sachverhalte.

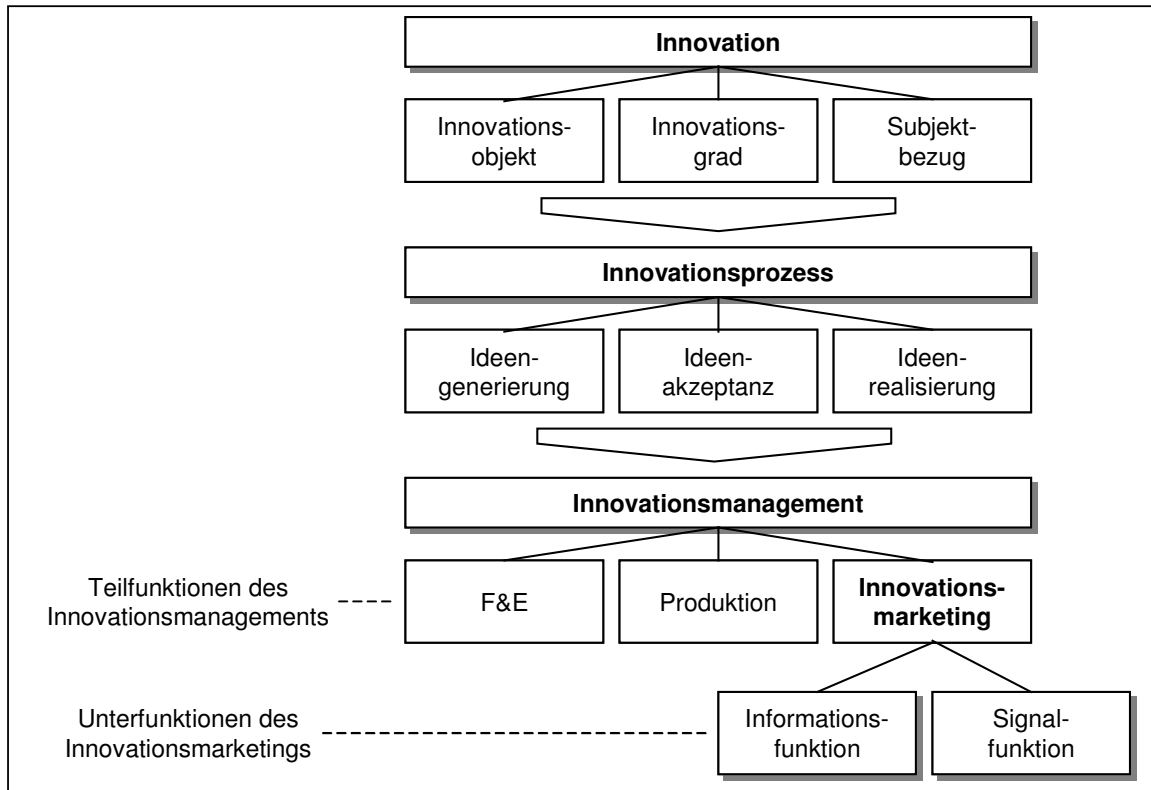


Abb. 1: Einordnung und Gegenstand des Innovationsmarketings

3. Informationsfunktion des Marketings zur Innovationsentwicklung

3.1. Impulsgeber der Innovationsentwicklung

Sowohl in der managementbezogenen Innovationsforschung als auch in der Marketingwissenschaft werden eine Vielzahl von unterschiedlichen Methoden oder Verfahrensweisen diskutiert, um einen „strategischen Fit“ zwischen den Leistungspotenzialen des Innovators und den Innovationsanforderungen des Markts herbeizuführen (wie etwa bei Hausschild, 2004; Trommsdorff, 2000; Ulrich/Eppinger 2000 oder Freemann/Soete, 1997, Susen, 1995, Gemünden, 1981). Dabei sind grundsätzlich zwei verschiedene Richtungen der Zuordnung von Bedürfnis- und Lösungsinformation zu beobachten.

In der klassischen Interpretation geht der Impuls vom Innovator aus, über bestimmte Marktforschungsmethoden die Bedürfnisinformation am Markt abzugreifen, um dann unter Anwendung der intern vorhandenen Lösungsinformation inklusive auch der Möglichkeit des exter-

nen Know-how-Erwerbs durch Kooperation oder Akquisition eine adäquate Innovation zu entwickeln. Diese Sichtweise weist dem Innovator und dem Kunden eine eindeutige Position zu: Das Unternehmen wird als Ort der Lösungs- und der Kunde als Ort der Bedürfnisinformation gesehen. Nach dieser Vorstellung liegt der aktive Part der Innovationsentwicklung beim Unternehmen, das Informationen über Bedürfnisse vom Markt aus eigener Kraft in innovative Lösungen umzusetzen hat. Dem Kunden bleibt nur die passive Rolle im Marktforschungsprozess („speak only when spoken to“) (nach von Hippel, 1978, zitiert von Piller, 2006). In diesem Sinne wird der Innovationsentwicklung eine Inside-out Perspektive zugrunde gelegt, wie sie aus dem Ressource-based Ansatz bekannt ist. Eine ressourcenbasierte Innovationsentwicklung rückt die Bedeutung der internen Fähigkeiten in den Mittelpunkt der Innovationsfindung, wodurch sich die erstellte Innovation nur nachrangig an der Marktattraktivität ausrichtet. Primärer Ausgangspunkt ist demnach das Forschungs- und Entwicklungspotenzial des Unternehmens mit der Konsequenz, dass die Innovation selbst erst zu einer Marktattraktivität führt, also im Sinne von: „Market attractiveness follows innovation development“.

Demgegenüber sind neuere Interpretationen von der Idee geleitet, dass Innovationsprozesse sich nicht (ausschließlich) im Unternehmen vollziehen, sondern als interaktiver Prozess zwischen Unternehmen und Markt bzw. potenziellen Kunden ablaufen. Diese Abkehr von der Inside-out Perspektive zu einer eher Outside-in Perspektive basiert auf der Beobachtung, dass jeder Innovation einer Inspiration vorausgeht, die sich nicht ohne Weiteres nur auf eine interne Sicht der Dinge beschränken lässt. Vielmehr gilt es, das eigene Kreativpotenzial möglichst frühzeitig mit dem der Kunden zu verknüpfen, um so schon zu Beginn des Innovationsprozesses einen Abgleich der Bedürfnisinformation mit der Lösungsinformation herbeizuführen. Demnach und getreu der Market-based View definiert der Markt nicht nur die Bedürfnis- bzw. Anforderungskriterien, sondern von ihm gehen zugleich auch Hinweise zum Lösungspotenzial aus. Diese marktbasierende Innovationsentwicklung verlangt daher vom Innovator die Fähigkeit zur Integration der Kundenperspektive und hebt somit den Kunden in den Mittelpunkt der Innovationsfindung, oder analog zur obigen Kausalkette: Der Markt selbst führt zu einer Innovationsattraktivität bzw. „Innovation attractiveness follows market development“. Dieser Sachverhalt wird in der Organisationsforschung seit einigen Jahren auch mit dem Begriff der „Open Innovation“ umschrieben, worunter ein interaktives offenes Innovationssystem verstanden wird, das alle externen Shareholder als wichtige Quellen der Innovationsfindung anerkennt (Piller, 2003, S. 114). Ursprünglich geht der Begriff auf Chesbrough (2003) zurück, der den offenen Innovationsprozess mit dem klassischen geschlossenen Prozess („Closed inno-

vation“) kontrastiert und dabei die Kundenbeziehung als Transfer konkreter Innovationsideen oder ausgereifter Produktionskonzepte bzw. bereits entwickelter Prototypen versteht (Pippel, 2006). Zweifelsohne kommt demnach dem Kunden eine bedeutende, wenn nicht sogar die bedeutendste Rolle im Innovationsprozess zu. Als der entscheidende Vertreter des Kunden im Unternehmen hat demnach das Innovationsmarketing dafür zu sorgen, dass die Kundenperspektive in ausreichendem Maße im Innovationsprozess integriert wird.

3.2. Customer Integration als Ausgangspunkt

Das Konzept der Customer Integration beruht auf der Vorstellung, dass der Kunde in der unternehmerischen Wertschöpfung bzw. im Innovationsprozess zum Mitakteur (und nicht nur Empfänger) der unternehmerischen Aktivitäten wird. Dabei hat das Marketing im Allgemeinen bzw. das Innovationsmarketing im Besonderen die Aufgabe, den Kunden als sogenannten externen Faktor in die Dispositionsphäre des Innovators einzubringen. Allgemeine Beispiele für externe Faktoren sind nicht nur die Bedarfs- und Problemäußerungen des Kunden oder seine Teilnahme an bestimmten Marktforschungsuntersuchungen, sondern vielmehr seine generell Bereitschaft und Fähigkeit, sich frühzeitig mit der Innovationsentwicklung auseinander zu setzen, sei es als eigentlicher Impulsgeber oder als interessierter Begleiter des Prozesses. Vor diesem Hintergrund lassen sich generell verschiedene Formen der Customer Integration unterscheiden:

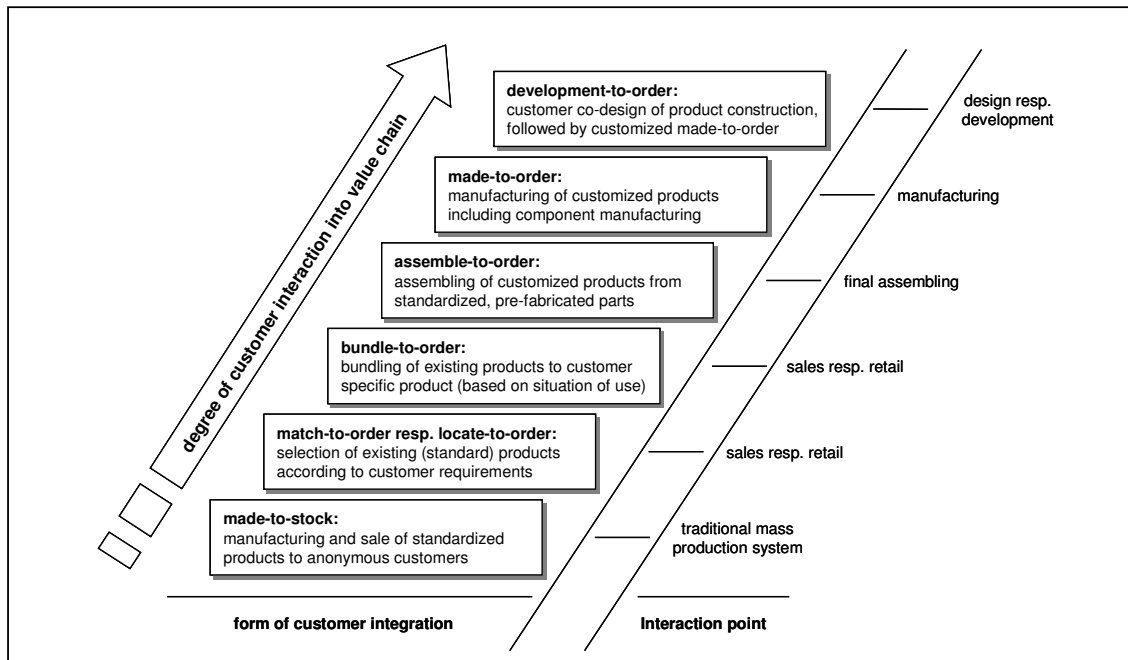


Abb. 2: Formen der Kundenintegration (Reichwald/Piller, 2002, S. 11)

Während die Kundenintegration bei einem Match-, Locate- und Bundle-to-order-System erst in den der Produktion nachgelagerten Wertschöpfungsaktivitäten der Absatzanbahnung bzw. -abschluss und -realisierung stattfinden, werden bei einem Assemble- und Made-to-order-System bereits die Informationen über die Idealvorstellung des Kunden (Repräsentation der Kunden-Wunschleistung) genutzt, um ein individualisiertes Produkt herzustellen. Einen Schritt weiter geht das Development-to-order-System, bei dem der Kunde bereits in der Produktentwicklung vollends involviert ist. Hierbei endet die Kundenintegration nicht mit der kundenindividuellen Anpassung eines Produkts innerhalb bestimmter aus der Unternehmensperspektive vorgegebener Parameter, sondern es erfolgt eine vollständige Abbildung der Kundenbedürfnisse bzw. -anforderungen, die Basis für eine kundengetriebene Innovationsentwicklung sind, soweit dieses wirtschaftlich zu vertreten ist.

Ohne ein Mindestmaß an Kundenintegration ist ein Development-to-order-System nicht denkbar. Deshalb ist der externe Faktor Kunde als eine Art Produktionsmittel des Innovationsprozesses zu verstehen. Diese Argumentation über die Bedeutung des Kunden als externer Faktor knüpft an frühere Gedanken zum Dienstleistungsmarketing an, in denen erklärt wird, „dass es keine Erstellung von Dienstleistungen ohne Integration eines externen Faktors in den Erstellungsprozess gibt“ (Meyer, 1983, S. 22). Was in diesem Zusammenhang ursprünglich

als wesentliches Charakteristikum der Dienstleistung gesehen wurde, wird nunmehr jeder Art von Leistungserstellung – also auch industriell gefertigten Sachleistungen – zugesprochen (Engelhardt/Freiling, 1995, S. 38).

Ohne es bisher explizit erwähnt zu haben, sei darauf hingewiesen, dass sich das Konzept der Kundenintegration nicht allein darauf beschränkt, den Kunden Möglichkeiten zu geben, sich physisch in den Innovationsprozess einzubringen, sondern dass auch vom Innovator verlangt wird, sich in die Kundenperspektive zu versetzen und somit gedanklich den Kunden mit all seinen Bedürfnissen und Anforderungen einzubeziehen. Während die physische Einbringung des Kunden – wie oben bereits erwähnt – unbestreitbare eine zwingende Voraussetzung des Development-to-order-Systems darstellt, ist die gedankliche Einbeziehung des Kunden als erfolgsbestimmende Voraussetzung zu interpretieren. Diese Zweiteilung des Integrationsgedankens führt zur Notwendigkeit, dass der Integrationsanspruch auf das Eigenverständnis des (Innovations-)Marketings zu übertragen ist – gewissermaßen meta-perspektivisch. Demnach hat der Innovator den Innovationsprozess aus dem Blickwinkel des Kunden zu antizipieren, um ihm:

- a) bei seiner zwingenden physischen Einbringung behilflich zu sein bzw. ihm die prozessbedingten Mühen und Aufwendungen auszugleichen oder zu erleichtern und ihm
- b) seine Unsicherheit hinsichtlich seines Involvements (während der Innovationsentwicklung) und seiner Kaufbereitschaft (nach der Markteinführung) mittels glaubwürdiger Signale zu nehmen.

In früheren Zeiten entsprach diese Form der Kundenintegration einer klassischen auftragsbezogenen Einzelfertigung. Die Verschmelzung von Innovator und Kunde im gesamten Wertschöpfungsprozess führte zur Sichtweise, dass der Kunde zum „Prosumer“ (aus Produzent und Konsument) mutiert. In diesem Sinne kann die Beziehung zwischen Innovator und Kunde als Dyade bezeichnet werden, wonach der Innovator ohne den Kundeninput zu keiner Innovation (Bedürfnisinformation) und der Kunde ohne den Unternehmensoutput zu keiner Problemlösung (Lösungsinformation) kommt. In der heutigen Zeit spiegelt sich dieses dyadische Verständnis in den Prinzipien der Mass Customization wider.

Der Begriff „Mass Customization“ setzt sich aus den gegensätzlichen Begriffen „Mass Production“ und „Customization“ zusammen und wurde erstmals von Davis (1987, S. 169) ge-

prägt, wobei die Ausgangsidee bereits von Toffler (1970) beschrieben wurde. Der Grundgedanke des Mass Customization zielt darauf ab, „individuelle Güter zu Kostensätzen der Massenfertigung bei uneingeschränkt hoher Produktqualität und kurzen Lieferzeiten zu produzieren“ (Turowski, 1999, S. 72). Trotz dieser anscheinenden Produktionsbezogenheit wurde Mass Customization in seiner Umsetzung ursprünglich als Marketingkonzept diskutiert und zwar im Zusammenhang mit einer zunehmend geforderten Kundenorientierung bei einer gleichzeitig wachsenden Ausdifferenzierung von Kundenbedürfnissen. In diesem Zusammenhang wird an das Konzept der Mass Customization die Erwartung geknüpft, Kostenführerschaft- sowie Differenzierungsstrategie miteinander zu vereinen (Kotler, 1989, S. 13).

4. Signalfunktion des Marketings zur Innovationsetablierung

Selbst für den Fall, dass eine Innovationsentwicklung durch eine starke physische Einbindung bzw. gedankliche Einbeziehung des Kunden in den Innovationsprozess erfolgte, ist dies noch keine Garantie für den Markterfolg der Innovation. Grundsätzlich hinterfragt der Kunde nämlich kritisch, ob erstens die Preisprämie, die der Innovator durch den First-mover Advantage erfordert, auch tatsächlich gerechtfertigt ist und ob zweitens der Innovationsgrad auch über eine gewisse Zeit stabil bleibt und nicht etwa der ursprüngliche Innovationsvorteil durch eine Weiterentwicklung (zu) schnell aufgebraucht wird. In diesem Zusammenhang hat der Kunde ein spezifisches Risiko zu tragen, das aus der ökonomischen Perspektive auch als eine Art spezifische Investition zu verstehen ist. Er tätigt nämlich für ein neues Produkt eine höhere Ausgabe im Vergleich zu einer bereits auf dem Markt verfügbaren Lösung, ohne im Vorfeld genau einschätzen zu können, ob diese Mehrausgabe auch tatsächlich gerechtfertigt ist. Im schlimmsten Fall, etwa wenn sich die Innovation als Flop herausstellen sollte, hat der Kunde die getätigten Mehrausgaben als sogenannte Sunk Costs abzuschreiben.

Vor diesem Hintergrund ist der Kunde auf der Suche nach Signalen vom Innovator oder auch von anderen Experten, die ihm glaubhaft versichern, dass er mit dem Kauf der Innovation ein kalkulierbares Risiko eingeht. Neben der Einschaltung von Experten, wie etwa Beratungsunternehmen oder Sachverständigen (beispielsweise Forschungsinstitute), geht der Kunde auch auf den Innovator zu und fordert entsprechende Sicherheiten ein. Die unmittelbarste Form dieser Sicherheiten ist das Garantieverprechen des Innovators, unter Umständen sogar verbunden mit einer Rücknahmegarantie, so dass auf den Kunden kein innovationsspezifisches

Kaufrisiko zukommt. Solche extremen Fälle von glaubwürdigen Signalen sind in der Konsumgüterindustrie durchaus bekannt. Man denke in diesem Zusammenhang beispielsweise an den Textilhersteller „Lands` End“, der seinen Kunden eine lebenslängliche Rücknahmegarantie für alle Produkte ohne Angabe von Gründen verspricht.

Im Investitionsgüterbereich ist eine solche Rücknahmegarantie aufgrund der hohen Investitionsvolumina für das einzelne Produkt kaum vorstellbar, dennoch gibt es vergleichbare Ansatzpunkte der „lebenslänglichen Garantie“, wie beispielsweise das Angebot, etwaige Weiterentwicklungen durch (kostenlose) Updates zu garantieren. Neben diesen direkten Formen des Garantieverprechens gibt es noch weitere Formen von glaubwürdigen Signalen, die vom Innovator ausgehen (können) und aus denen der Kunde eine gewisse Sicherheit ziehen kann. Die Funktionsweise diese indirekten Formen eines Garantieverprechens wird im Folgenden kurz vorgestellt.

4.1. Die informationsökonomische Gütertypologie als Ausgangspunkt der Argumentation

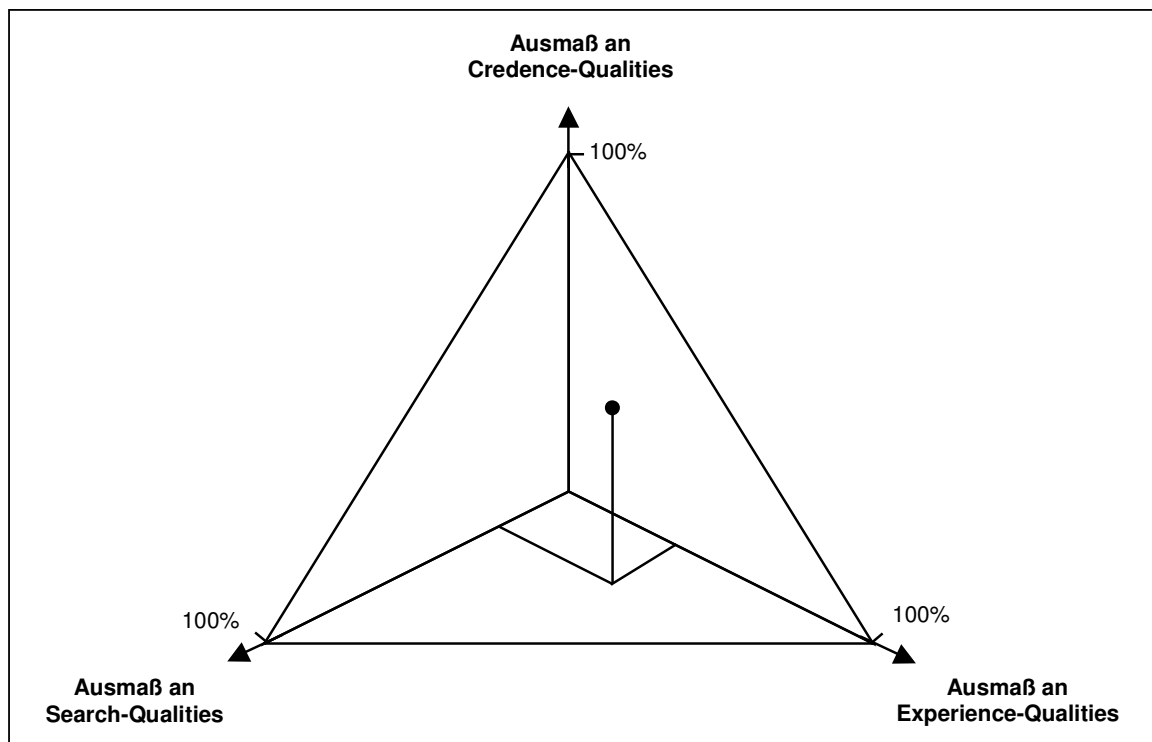
Wie bereits skizziert, hängt die Unsicherheit des Kunden in der Einschätzung der Innovation damit zusammen, dass er die Innovationseigenschaften nur schwer im Vorfeld des Kaufs überprüfen bzw. auf seine spezifischen Belange hin einschätzen kann. Basierend auf der Gütertypologie der Informationsökonomie kann einer Innovation im Gesamten bzw. die einzelnen Leistungskomponenten rund um die Innovation im Besondern drei Kategorien von Produkteigenschaften zugeteilt werden:

- Search-Qualities,
- Experience-Qualities und
- Credence-Qualities.

In der Abgrenzung dieser drei Eigenschaftskategorien beziehen sich die Search-Qualities auf jene Eigenschaften der Innovation, die vom Kunden ohne größere Probleme durch Informationssuche und -auswertung bereits vor einem möglichen Kauf beurteilt werden können. Hierzu zählen beispielsweise alle funktional-technischen Angaben des Innovationsobjekts. Demgegenüber sind die Experience-Qualities erst nach dem Kauf während der An- bzw. Verwendung des Produkts eindeutig feststellbar, beispielsweise Leistungskriterien wie Zuverlässigkeit oder Normentreue. Für die Credence-Qualities schließlich ist eine Überprüfung oder Be-

urteilung der Innovationsleistung selbst nach dem Kauf kaum möglich. Diese Eigenschaften sind also dadurch gekennzeichnet, dass der Kunde sie nie ganz oder nur unter prohibitiv hohen Aufwendungen vollständig einschätzen kann.

Für den Kunden ergeben sich je nach Ausprägung der drei Eigenschaftskategorien unterschiedlich intensive Formen der Auseinandersetzung mit der Innovation. Dennoch sollte die Trennung in Search-, Experience- und Credence-Qualities nicht vorschnell dahingehend missverstanden werden, dass eine Innovation nun im vollen Umfang einer Credence-Quality entspricht. Vielmehr definiert sich jede Innovation über ein Bündel aus beliebigen, komplementären Kombinationen aus allen drei Eigenschaftskategorien. Insofern lassen sich Innovationen in einen dreidimensionalen Raum einordnen, der die Form eines Tetraeders hat.



*Abb.3: Tetraeder der informationsökonomischen Eigenschaftskategorien
(Weiber, 193, S. 74; Adler, 1996, S. 72)*

4.2. Reputation und Markenstärke zur Reduzierung von Experience- und Credence-Qualities einer Innovation

Die Search-Qualities stellen keine besonderen Anforderungen an das Innovationsmarketing, da sie per definitionem keinen Spielraum für Versprechungen lassen, die sich im Nachhinein

als Täuschung erweisen. In der Nomenklatur der Informationsökonomie würde man in diesem Fall von opportunistischen Verhaltens des Innovators sprechen. Gerade diese Gefahr geht von den Experience- und Credence-Qualities aus. Da diese nicht vor dem Kauf auf den Wahrheitsgehalt hin überprüft werden können, stellen sie für den Kunden ein Vertrauensproblem dar. Um dieses lösen, greift der Kunde auf vertrauenswürdige bzw. glaubwürdige Signale des Innovators zurück, die einen Rückschluss auf die Erfüllung der Experience- und Credence-Qualities erlauben. Diese Signale, die wiederum selbst als eine Art Search-Quality zu werten sind, vermitteln den Kunden Vertrauen über nicht oder nur schwer überprüfbare Eigenschaften des Innovationsobjekts.

Neben den bereits angesprochenen Garantiebekundungen gibt es eine weitere Gruppe an glaubwürdigen Signalen, die sich dadurch auszeichnet, dass sich ein Täuschungsmanöver mit ihnen nicht lohnen würde, da die daraus entstehenden Folgekosten die Kosten der Aussendung des Signals bei weitem übersteigen. In der Informationsökonomik spricht man in diesem Fall von Exogeneous Costly Signals. Ihr Charakteristikum ist, dass sie nicht auf eine einmalige, sondern auf eine mehrmalige oder dauerhafte Geschäftsbeziehung ausgerichtet sind, so dass der Kunde bei getäuschten Signaling den opportunistischen Innovator für weitere Geschäftsbeziehungen sanktionieren und dessen erschlichene Wohlfahrtsposition torpedieren kann. Verstärkend wirkt dabei, dass der Innovator mit ehrlich kommunizierten Experience- und Credence-Qualities nicht nur eine höhere Wiederkaufswahrscheinlichkeit hat, sondern darüber hinaus auch eine Preisprämie für seine Glaubwürdigkeit einfordern kann. Folglich bleibt die Summe, die ein opportunistischer Innovator einmalig einspart, wenn er bestimmte Qualitäten nur vortäuscht, immer unter dem Gegenwartswert zukünftig zu erzielende Gewinne eines ehrlichen Innovators.

All diesen Signalen gemeinsam ist, dass sie nur funktionieren, „wenn für den Nachfrager eine wahrnehmbare ‚glaubwürdige Transaktionsumgebung‘ existiert“ (Irmscher, 1997, S. 177), die letztendlich in der Reputation des Innovators mündet. Sie kann als eine Art Extrapolation positiver Erfahrung verstanden werden, welche jedoch nicht zwingend vom Kunden selbst gemacht werden muss. In diesem Fall darf die Reputation mit der Markenstärke des Innovators nicht gleichgesetzt werden, denn mit der Marke verbindet der Kunde nur eine bestimmte Wertschätzung, die wiederum durch die Reputation zum Ausdruck kommt. Die Reputation ist somit nicht Ergebnis, sondern Stimulus einer Marke.

Vor diesem Hintergrund gehen von der Reputation und Markenstärke eines Innovators zwei wesentliche Wirkungen aus. Erstens überträgt der Kunde die Reputation und Markenstärke in einem Parallelschluss auf die Glaubwürdigkeit von Credence-Qualities (Imagetransfer). Zweitens wirkt die Reputation und Markenstärke „wie eine Geisel in der Gewalt des Kunden, deren Leben bei jedem Kauf erneut aufs Spiel gesetzt wird“ (Kaas, 1990, S. 545). Hintergrund dieser Wirkungsmechanismen ist, dass der Innovator jederzeit mit sogenannten Expert Buyers rechnen muss, die die Missstände aufdecken und damit die Reputation des Unternehmens im Gesamten wie die Markenstärke im Einzelnen gefährden könnten. Aus diesem Grund schüren Reputation und Marke beim Kunden die Erwartung, dass der Innovator für eine Eigenschaft, die seine Marktbedeutung begründet, die notwendige Sorgfalt walten lässt, so dass zwischen dem Versprechen der Innovationsleistung und der tatsächlichen Umsetzung kein Dissens entstehen sollte.

5. Fazit

Auf viele Unternehmen lastet nicht nur ein Innovationsdruck, sondern auch ein Differenzierungsdruck. Die häufig noch zu beobachtbare Undurchlässigkeit im Innovationsprozess, insbesondere zwischen F&E auf der einen und Marketing auf der anderen Seite, führt nicht unbedingt zur Minderung des Drucks. Ganz im Gegenteil: Durch die Inside-Out Perspektive werden Innovationspotenziale, die vom Kunden ausgehen, schlichtweg ignoriert oder zu spät bedacht. Eine Umkehrung der Blickrichtung, hin zu einer Outside-in Perspektive, versteht den Kunden nicht nur als Abnehmer, sondern auch als Impulsgeber der Innovation. In diesem Zusammenhang wird ein Ansatz verfolgt, der in der Marketingforschung mit Customer Integration oder in der Organisationsforschung mit Open Innovation umschrieben ist. Das Innovationsmarketing nimmt dabei als eine von drei Unterfunktionen des Innovationsmanagements (neben F&E sowie Produktion) eine bedeutende Rolle ein. Als sogenannter Vertreter des Kunden im Unternehmen hat das Marketing dafür zu sorgen, dass die nötigen Informationen vom Kunden zum Unternehmen kommen. Neben dieser Informationsfunktion, die vornehmlich der Innovationsentwicklung dienen, geht vom Marketing aber auch eine Signalfunktion aus. Hierbei geht es um mehr als um die üblichen Marktkommunikationsaktivitäten, denn der Kunde ist hinsichtlich seiner Unsicherheit gegenüber dem Neuen einer Innovation mit glaubwürdigen Signalen anzusprechen. Als besonders bedeutende Größen erweisen sich in diesem Zusammenhang die Reputation des Unternehmens und die in der Investitionsgüterindustrie

noch weitgehend unterschätzte Markenstärke. Insbesondere hinsichtlich der Markenstärke steht im Investitionsgüterbereich noch einiges an Aufbauarbeit bevor.

Literatur

Adler, J. (1996):

Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen. Eine nachfragerorientierte Analyse, Wiesbaden.

Boutellier, R./Lach, C. (2000) :

Produkteinführung. Herausforderung für Marketing und Logistik, München.

Davis, S.M. (1987):

Future Perfect, Reading, Mass. et al.

Eichborn , J. (1996):

Chancen- und Risikomanagement im Innovationsprozess. Lernen aus Flops zur erfolgreichen Umsetzung von Innovationen, Frankfurt am Main u.a.

Engelhardt, W.H./Freiling, J. (1995):

Integrativität als Brücke zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung, in: Marketing ZFP, Nr. 1, S. 37-43.

Freemann, C./Soete, L. (1997):

The economics of industrial innovation, London.

Gemünden, H.G. (1981):

Innovationsmarketing, Tübingen.

Gerpolt, T.J. (1999):

Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement. Eine konzentrierte Einführung, Stuttgart.

Hausschild, J. (2004):

Innovationsmanagement, 3. Auflage, München.

Irmscher, M. (1997):

Markenwertmanagement. Aufbau und Erhalt von Markenwissen und –vertrauen im Wettbewerb. Eine informationsökonomische Analyse, Wiesbaden.

Kaas, K.P. (1990):

Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: Die Betriebswirtschaft, 50. Jahrgang, Nr. 4, S. 539-548.

König, M./Völker, R. (2003):

Innovationsmanagement im gesamtgesellschaftlichen, wirtschaftlichen und betrieblichen Kontext unter besonderer Berücksichtigung kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU), Arbeitsbericht Nr. 12 des Kompetenzzentrum Innovation und Marktorientierte Unternehmensführung, Ludwigshafen.

Kotler, P. (1989):

From Mass Production to Mass Customization, in: Planning Review, Vol. 17, No. 5, S. 10-13.

Meyer, P.W. (1973):

Die machbare Wirtschaft. Grundlagen des Marketing, Essen.

Meyer, P.W./Mattmüller, R./Susen, S./Wieland, R.A. (1994):

Erfolgreiches Innovationsmanagement in mittelständischen Unternehmen. Ein praxisorientierter Leitfaden, München.

Piller, F.T. (2003):

Von Open Source zu Open Innovation, in: Harvard Business Manager, 25. Jahrgang, Nr. 12, S. 114.

Piller, F.T. (2005):

Open Innovation: Kunden als Partner, in: Späth, L. (Hrsg.): TOP 100 2005 Ausgezeichnete Innovatoren im deutschen Mittelstand, Frankfurt am Main, S. 172-176.

Piller, F.T. (2006):

User-Innovation. Der Kunde als Initiator und Beteiligter im Innovationsprozess, in: Drossou, O./Krempf, S. (Hrsg.): Open Innovation. Freier Austausch von Wissen als soziales, politisches und wirtschaftliches Erfolgsmodell, Hannover (erscheint demnächst).

Reichwald, R./Piller, F.T. (2002):

Customer Integration. Formen und Prinzipien einer Integration der Kunden in die unternehmerische Wertschöpfung, Arbeitsbericht Nr. 26 des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München, München.

Susen, S. (1995):

Innovationsmarketing, München.

Thom, N. (1992):

Innovationsmanagement, Bern.

Toffler, A. (1970):

Future Shock, New York.

Trommsdorff, V. (2000):

Strategische Marktforschung und Innovationsmarketing, München.

Turowski, K. (1999):

Zwischenbetriebliche Integration bei Mass Customization, in: Scheer, A.-W./Rosemann, M./Schütte, R. (Hrsg.): Integrationsmanagement, Arbeitspapier Nr. 65 des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster, S. 72-83.

Ulrich, K.T./Eppinger, S.D. (2000):

Product design and development, 2nd edition, New York a.o.

Vahs, D./Burmester, R. (2002) :

Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, 2. Auflage, Stuttgart.

von Hippel, E. (1978):

Successful industrial products from customer ideas. Presentation of a new customer-active paradigm with evidence and implication, in: Journal of Marketing, Vol. 40, No. 1, S. 39-49.

Weiber, R. (1993):

Was ist Marketing? Ein informationsökonomischer Erklärungsansatz, Arbeitspapier Nr. 1 zur Marketingtheorie der Universität Trier, Trier.