

Anna Olenberg

Strategien zur Vermarktung von Innovationen für den Massenmarkt

Best Practice- und Literaturrecherche



disserta
Verlag

Olenberg, Anna: Strategien zur Vermarktung von Innovationen für den Massenmarkt: Best Practice- und Literaturrecherche. Hamburg, disserta Verlag, 2015

Buch-ISBN: 978-3-95935-158-4

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95935-159-1

Druck/Herstellung: disserta Verlag, Hamburg, 2015

Covermotiv: © carlosgardel – Fotolia.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© disserta Verlag, Imprint der Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.disserta-verlag.de>, Hamburg 2015

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Die Ausgangssituation.....	1
1.2 Die Problemstellung	1
1.3 Die Zielsetzung.....	2
1.4 Der Aufbau	3
2 Theoretischer Abschnitt.....	4
2.1 Die Definition von Technik.....	4
2.2 Die Definition von erfolgreich	4
2.3 Die Definition von Innovation.....	4
2.3.1 Die Unterscheidung von Innovationen	4
2.4 Die Definition von Diffusion	6
2.4.1 Die Innovation	7
2.4.2 Der Kommunikationskanal	8
2.4.3 Die Zeit	9
2.4.4 Das Gesellschaftssystem	10
2.5 Die Innovationskurve nach Rogers	11
2.6 Die Innovationskurve nach Moore.....	12
2.7 Die Charakterisierung der unterschiedlichen Kundenprofile.....	13
2.7.1 Das Profil der Innovatoren oder der Technologieenthusiasten.....	13
2.7.2 Das Profil der Frühen Adoptoren oder der Visionäre.....	14
2.7.3 Das Profil der Frühen Mehrheit oder der Pragmatiker	15
3 Die Produktfaktoren.....	19
3.1 Die direkten Produktfaktoren nach Moore.....	19
3.1.1 Die Angemessenheit des Preises	19
3.1.2 Die Bevorzugung der Produkte des Marktführers.....	20
3.2 Die direkten Produktfaktoren nach Rogers	20
3.2.1 Der relative Vorteil.....	20
3.2.2 Die Kompatibilität	21
3.2.3 Die Komplexität	21
3.2.4 Die Erprobung	22
3.2.5 Die Beobachtbarkeit.....	22
3.2.6 Die Zusammenfassung aller direkten Produktfaktoren	24
3.3 Die indirekten Produktfaktoren.....	25
3.3.1 Die Produktempfehlung von ihresgleichen.....	25
3.3.2 Die Corporate Identity	25
3.3.3 Das Humankapital	26
3.3.4 Die Kommunikationsfähigkeit des Produkt(zusatz-)nutzens.....	27
4 Die Techniken zur Gestaltung der Innovationskurve aus der Praxis	28
4.1 Ein Überblick über die Studie	28

4.2 Die frühe Einbindung von Kunden	28
4.3 Die Existenz von Innovationsentscheidungsprozessen	29
4.4 Die strategische Betrachtung von Trade-offs.....	29
4.5 Die Sicherstellung des Engagements der höchsten Führungsebene.....	29
4.6 Das holistische Konzept der Innovation	30
4.7 Die Optimierung des geistigen Eigentums	31
5 Die Techniken für die Gestaltung der Innovationskurve aus der Literatur.....	33
5.1 Die Überzeugungstechniken aus der Psychologie.....	33
5.1.1 Das Grundprinzip: „Teuer = gut“	35
5.1.2 Das Kontrastprinzip	36
5.1.3 Das Reziprozitätsprinzip.....	37
5.1.4 Das Konsistenzprinzip.....	39
5.1.5 Das Prinzip der sozialen Bewährtheit	42
5.1.6 Das Prinzip der Autorität	45
5.1.7 Das Prinzip der Sympathie.....	46
5.1.8 Das Prinzip der Knappheit.....	50
VI Best Practice P & G	54
5.2 Die „ <i>Crossing-the-Chasm</i> “ Strategie	55
5.2.1 Ein Überblick über die CC-Strategie	55
5.2.2 Die Gründe für den limitierten Nischenfokus.....	56
5.2.3 Die Schwierigkeit bei der CC-Strategie.....	57
5.2.4 Der Angriffspunkt: Zielkunden und seine Kaufkriterien.....	58
5.2.5 Die Truppen: Whole-Product-Modell und Kooperationspartner.....	64
5.2.6 Das Kampfgeschehen: Wettbewerb und Positionierung.....	67
5.2.7 Der Angriffsakt: Distributionskanal und Preisgestaltung	75
5.3 Die Etablierung einer Corporate Identity	78
5.3.1 Das Unternehmensverhalten	78
5.3.2 Das Unternehmenserscheinungsbild	79
5.3.3 Die Unternehmenskommunikation	79
5.3.4 Die Schwerpunkte einer Corporate Identity	80
5.3.5 Der Nutzen einer Corporate Identity	81
5.4 Das Relationship Marketing	82
5.4.1 Ein Überblick	82
5.4.2 Die Arten von Allianzen	82
5.4.3 Die Allianzen entlang des Produktlebenszyklus.....	83
5.4.4 Die Vorteile von Allianzen	85
5.4.5 Die Risiken von Allianzen.....	86
5.4.6 Die Erfolgsfaktoren.....	87
VIII Best Practice Apple versus Samsung.....	91
VIII 1 Ein Überblick.....	91
VIII 2 Die globale Absatzentwicklung in der Vergangenheit	91
VIII 3 Die Zukunftsprognose für Smartphones.....	94
VIII 3.1 Die Preisentwicklung.....	94
VIII 3.2 Die Entwicklungen der Marktanteile der Betriebssysteme	94

VIII 4 Der Vergleich von direkten Produktfaktoren	95
VIII 4.1 Die Angemessenheit des Preises	95
VIII 4.2 Die Bevorzugung von Produkten des Marktführers	95
VIII 4.3 Der relative Vorteil	96
VIII 4.4 Die Kompatibilität	97
VIII 4.5 Die Komplexität	98
VIII 4.6 Die Erprobung	98
VIII 4.7 Die Beobachtbarkeit	98
VIII 4.8 Der zusammenfassende Vergleich von direkten Produktfaktoren	99
VIII 5 Der Vergleich von indirekten Produktfaktoren	100
VIII 5.1 Die Produktempfehlung von Pragmatikern	100
VIII 5.2 Die Corporate Identity	100
VIII 5.3 Das Humankapital	100
VIII 5.4 Die Kommunikationsfähigkeit des Produkt(zusatz-)nutzens	101
VIII 5.5 Der zusammenfassende Vergleich von indirekten Produktfaktoren	101
VIII 6 Der Vergleich von Vertriebsstrategien	102
VIII 6.1 Ein Überblick	102
VIII 6.2 Die indirekte Werbung durch Serviceprovider	103
VIII 6.3 Die direkte Werbung durch Hersteller	105
VIII 6.4 Die Partnerschaften von Samsung und Apple	106
VIII 6.5 Der Fokusvergleich von Nutzenversprechen	107
VIII 6.6 Die Zusammenfassung von Erfolgsfaktoren von Samsung	109
IX Best Practice Google	110
IX 1 Ein Überblick	110
IX 2 Googles Nischenstrategie	110
IX 2.1 Die erste Nische – die Suchmaschine	110
IX 2.2 Die Nischen Webbrowser und Videoplattform	111
IX 2.3 Weitere Nischen	111
IX 2.4 Googles Enabler des Erfolgs	112
6 Zusammenfassung	115
Quellenverzeichnis	VII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Meilensteine und Ergebnis der Thesis	2
Abbildung 2 – Die Unterscheidung von Innovationen nach Innovationsgrad	6
Abbildung 3 – Der Diffusionsprozess	7
Abbildung 4 – Der Innovationsentscheidungsprozess	9
Abbildung 5 – TALZ nach Rogers	11
Abbildung 6 – TALZ nach Moore.....	13
Abbildung 7 – Die Vorteile der Pragmatiker für das Marketing	17
Abbildung 8 – Die Nachteile der Pragmatiker für das Marketing	17
Abbildung 9 – Das holistische Innovations-konzept.....	30
Abbildung 10 – Beispiel für ein Sonderangebot von P & G	35
Abbildung 11 – Beispiel der Aussage einer Produkttesterin	41
Abbildung 12 – Beispiel der Anwendung der sozialen Bewährtheit.....	43
Abbildung 13 – Oral B als Beispiel der Verwendung der sozialen Bewährtheit.....	44
Abbildung 14 – Reklame von Oral B für elektrische Zahnbürsten	45
Abbildung 15 – Beispiel eines Mengenlimits	50
Abbildung 16 – Beispiel eines Zeitlimits anhand der Werbung von Telekom	51
Abbildung 17 – iPhone 5 ist meistgesuchtes Smartphone 2013.....	53
Abbildung 18 – Darstellung der Identifikation des Angriffspunktes.....	58
Abbildung 19 – Relevante Informationen des B2B- und B2C-Kunden	60
Abbildung 20 – Die zwei Stufen des Szenariobewertungsverlaufs.....	62
Abbildung 21 – Das <i>Whole-Product</i> Modell	65
Abbildung 22 – Das vereinfachte <i>Whole-Product</i> - Modell	66
Abbildung 23 – Der Kompass der Wettbewerbspositionierung.....	69
Abbildung 24 – Möglichkeiten für die Kommunikation der Eventbotschaft	73
Abbildung 25 – Schematische Darstellung der Corporate Identity	78
Abbildung 26 – Die Kernelemente der Vermarktungsplattform.....	80
Abbildung 27 – Produktlebenszyklus, Innovation und Allianzarten.....	84
Abbildung 28 – Weltweiter Absatz der Smartphone-Hersteller (in Mio. Stück).....	92
Abbildung 29 – Prognose des durchschnittlichen Verkaufspreises der Smartphones	94
Abbildung 30 – Gesamtwerbeaufkommen für die Top-Smartphone-Marken in Deutschland von Juli 2012 bis Juni 2013 nach Art der Werbung (in Mio. Euro).....	103
Abbildung 31 – Werbeausgaben der Provider in Deutschland für Smartphones von Juli 2012 bis Juni 2013 nach Hersteller (in Mio. Euro).....	104
Abbildung 32 – Werbeausgaben für die Top 5 von den Providern exklusiv beworbenen Smartphones im Juni 2013 (in Mio. Euro).....	104
Abbildung 33 – Werbeausgaben von Apple und Samsung (in Mio. Euro).....	105
Abbildung 34 – Weltweite Marktanteile der Web-Browser im Juli 2013.....	111

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Zusammenfassung der direkten Produktfaktoren und ihrer Bewertung.....	24
Tabelle 2 – Anwendung der psychologischen Überzeugungstechniken von P & G	54
Tabelle 3 – Die K.-o. Faktoren der CC-Strategie für den Bewertungsschritt 1	63
Tabelle 4 – Die optionalen Faktoren der CC-Strategie für den Bewertungsschritt 2	63
Tabelle 5 – Gegenüberstellung von produkt- und marktzentralen Merkmalen	70
Tabelle 6 – Notwendige Beweise der erfolgreichen Wettbewerbspositionierung	72
Tabelle 7 – Weltweiter Absatz der Smartphonehersteller (in Mio. Stück).....	93
Tabelle 8 – Zusammenfassende Evaluation der direkten Produktfaktoren	99
Tabelle 9 – Zusammenfassende Evaluation der indirekten Produktfaktoren	101
Tabelle 10 – Gegenüberstellung der markt- und produktzentralen Merkmalen.....	108

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erklärung
Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
BCG	Boston Consulting Group
CC	<i>Crossing-the-Chasm</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CI	Corporate Identity
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
EBIT	<i>Earnings Before Interest and Taxes</i>
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fort folgende
FuE	Forschung und Entwicklung
FF	Forschungsfrage
Hg.	Herausgeber
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
o. Ä.	oder Ähnliches
o. g.	oben genannte
P & G	Procter & Gamble
PLZ	Produktlebenszyklus
ROI	<i>Return On Investment</i>
Seite	Seite
TALZ	Technologieadaptionenlebenszyklus
u. a.	unter anderem
u. g.	unten genannte
usw.	und so weiter
uvm	und viel mehr
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Die Ausgangssituation

Die heutigen Unternehmen stehen einer Vielzahl an Herausforderungen gegenüber. Einige davon sind **starker Kosten-, Qualitäts- und Zeitwettbewerb**. Diese beruhen insbesondere auf dem **Fortschritt der Informationstechnologien**, denn noch nie gab es eine höhere **Transparenz** von Produkten und Dienstleistungen. Zusätzlich verstärkt die Globalisierung den Wettbewerb und resultiert in **kürzeren Produktlebenszyklen**¹, vor allem in Branchen mit komprimierten Lebenszeiten der Güter wie beispielsweise der Elektroindustrie. Somit steigt für die Unternehmen der Druck Innovationen schnell auf den Markt zu bringen, um sich von nationalen und globalen Konkurrenten abzuheben.

Wie wichtig Innovation für die Unternehmen heutzutage ist, zeigt der hohe Stellenwert dieser auf der Agenda der Geschäftsführung. Denn selbst im Krisenjahr 2009, als die Weltwirtschaftsleistung zurückging und die Unternehmen versuchten Kosten einzusparen, stand Innovation für die absolute Mehrheit der Führungskräfte vor Kostenreduzierung. Ein eindeutiges Zeichen, dass die Wichtigkeit von Innovationen erkannt wurde. Auch empirisch ist nachgewiesen, dass die innovativsten Unternehmen einer Branche wie z. B. Apple, Google und General Electric bis zu zweifache Umsätze und doppeltes Earnings Before Interest and Taxes (EBIT) mit neuen Produkten erreichen im Vergleich zu anderen Unternehmen. Zusätzlich benötigen solche Unternehmen nur die Hälfte der Zeit, um den Break-Even-Punkt mit den neuen Produkten oder Dienstleistungen zu erreichen.²

Somit sind Innovationen ein bedeutendes Mittel, um auf dem globalen Markt zu überleben.

1.2 Die Problemstellung

Die Entwicklung und Markteinführung von neuen Produkten ist dennoch keine Garantie für den Erfolg dieser, da die **Misserfolgsquote von Innovationen zwischen 70 und 95%** liegt.³ Selbst nach einer anfänglich erfolgreichen Markteinführung und Kundenakzeptanz der Innovation, schafft das neue Produkt in den meisten Fällen nicht die Mehrheit der Konsumenten – den Massenmarkt – zu überzeugen und stürzt in den „Abgrund“ oder *Chasm*. Um diesen Abgrund zu überwinden und somit den Zugang zum Massenmarkt zu bekommen – welcher über zwei Drittel aller möglichen Kunden umfasst – muss die erste Kundengruppe dieses Markts überzeugt werden: die **Frühe**

¹ Vgl. Schallmo, (2013), Fo. 12 f.

² Vgl. Achtert et al., (o. J.), S. 3.

³ Vgl. Millier, (2008), S. 54.

Mehrheit oder die **Pragmatiker**. Diese ist aus zwei Gründen von zentraler Bedeutung. Zum einen bildet dieses Segment etwa ein Drittel aller potentiellen Kunden und ist somit für den langfristig finanziellen und existentiellen Erfolg des Unternehmens wichtig. Zum anderen vertraut die andere Kundengruppe des Massenmarkts – die *Konservativen* – ebenfalls ein Drittel aller Gesamtkunden, auf die Referenzen der Pragmatiker. Schafft es die Innovation die Ersten zu überzeugen, kann die Akzeptanz des gesamten Massenmarkts gewonnen werden. Um eine erfolgreiche Innovationskurve zu erreichen, sollte der Fokus daher auf die Zielgruppe der Pragmatiker gelegt werden.

Dieses Kundensegment unterscheidet sich durch andere Charakteristika bedeutend von anderen Segmenten der Innovationskurve und hat daher auch andere Bedürfnisse. Die Diskrepanz zwischen den einzelnen Kundengruppen erklärt, warum viele Innovationen am Markt scheitern, obwohl die Idee und das Produkt gut sind.

Im Rahmen einer erfolgreichen Produktentwicklungsstrategie, aber vorrangig einer Marketing- und Vertriebsstrategie der Innovation, muss daher eine genaue Betrachtung dieses Zielsegments erfolgen. Erst das Wissen um den Kunden, seine Charaktereigenschaften, Wertvorstellungen und Bedürfnisse bilden die Grundlage für auf den Zielkunden zugeschnittene und daher erfolgreiche Marketing- und Vertriebsaktivitäten.

1.3 Die Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist die Herausarbeitung von Strategien für eine erfolgreiche Gestaltung der Innovationskurve, damit die Innovation die Pragmatiker überzeugt und nicht in den Abgrund stürzt. Das Ziel wird durch vier Meilensteine erreicht. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht grafisch die Meilensteine sowie das Ergebnis dieser Theses.



Abbildung 1 – Meilensteine und Ergebnis der Theses

Quelle: Eigene Darstellung.

Jeder Meilenstein wird durch die Beantwortung von jeweiligen Forschungsfragen (FF) erreicht.

Den **ersten Meilenstein** bildet die Herausarbeitung von indirekten und direkten Produktfaktoren und die Evaluierung dieser anhand der Charakteristika und Bedürfnisse der Zielgruppe der Pragmatiker.

FF 1: *Welche Charaktereigenschaften hat die Kundengruppe der Pragmatiker?*

FF 2: *Welche Faktoren am Produkt **direkt** erwarten die Pragmatiker?*

FF 3: *Welche Faktoren tragen **indirekt** zu einem bei den Pragmatikern erfolgreichen Produkt bei?*

Der **zweite Meilenstein** wird mit der Analyse einer Studie von *The Boston Consulting Group* (BCG) über die erfolgreichen Innovationspraktiken erreicht. Die relevante Forschungsfrage ist hierbei:

FF 4: *Welche Strategien werden in der Praxis genutzt, um die Innovationskurve erfolgreich zu gestalten?*

Der **dritte Meilenstein** wird durch die Analyse der Techniken aus der Literatur und mit der Beantwortung der folgenden Forschungsfrage erreicht:

FF 5: *Welche Strategien aus der Literatur werden für eine erfolgreiche Innovationskurve empfohlen?*

Den **vierten Meilenstein** bildet die Betrachtung der Best Practices, welcher durch die Beantwortung der folgenden Forschungsfrage erzielt wird:

FF 6: *Welche der erarbeiteten Strategien werden bereits erfolgreich genutzt?*

Die Meilensteine und die Forschungsfragen dienen als Mittel zum Zweck um die Techniken für eine erfolgreiche Gestaltung der Innovationskurve zu identifizieren. Die Ergebnisse dieser Thesis über die spezifischen Charakteristika und damit Bedürfnisse der Pragmatiker können zum einen **unternehmensextern** beispielsweise im Rahmen einer Vertriebsstrategie eingesetzt werden, um die Effizienz von Werbemaßnahmen zu steigern. Zum anderen können die herausgearbeiteten Techniken **unternehmensintern** im Produktmanagement eingesetzt werden, um die Innovationskurve der Produkte entlang des Produktlebenszyklus nachhaltig zu optimieren.

1.4 Der Aufbau

Der Aufbau orientiert sich an den Meilensteinen bzw. Forschungsfragen. Bevor jedoch diese angegangen werden können, müssen die notwendigen Definitionen und Erläuterungen im theoretischen Abschnitt erfolgen. Den Kern der Arbeit bildet die Beantwortung der Forschungsfragen und somit die Erreichung der jeweiligen Meilensteine. Im Fazit werden anschließend alle Ergebnisse zusammengefasst.

2 Theoretischer Abschnitt

Der Anfang dieses Kapitels behandelt zunächst die im Thema genannten Schlüsselbegriffe **Technik**, **erfolgreich**, **Innovation** bzw. **Innovationskurve**. Die Definition dieser ist notwendig um sich einen groben Überblick über die Thematik zu verschaffen.

2.1 Die Definition von Technik

Der Duden definiert die Technik u. a. als „besondere, in bestimmter Weise festgelegte Art, Methode des Vorgehens, der Ausführung von etwas“.⁴ Im Zusammenhang mit dieser Thematik wird daher eine Technik als eine Methode oder eine Strategie verstanden, die zur Optimierung der Innovationskurve beitragen kann.

2.2 Die Definition von erfolgreich

Das Adjektiv erfolgreich wird in dem Kontext dieser Arbeit wie folgt definiert:

Erfolgreich sind die Unternehmen, welche eine Leistung über dem Durchschnitt ihrer Industrie erbringen. Insbesondere nimmt diese Thematik den Bezug zu den zwanzig innovativsten Firmen der Welt.⁵ Diese Unternehmen bilden die Basis für die Best Practices.

Innovationskurve besteht aus zwei Worten, wobei Innovation den Schlüsselbegriff darstellt und subsektiv definiert wird. Die finale Begriffserklärung des Terminus findet im Abschnitt 2.5 statt.

2.3 Die Definition von Innovation

In der Fachliteratur gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Möglichkeiten Innovation zu definieren.

Zum einen ist eine Innovation entweder eine **neue Idee**, **Methode** oder ein **neues Verfahren**. Zum anderen der **Schöpfungsakt**, mit dem ein neues Produkt oder ein neuer Prozess geschaffen wird. Dieser Schöpfungsakt beginnt mit der eigentlichen Erfindung und beinhaltet alle Anstrengungen, um die Idee bis zur Endgestalt zu bringen.⁶

2.3.1 Die Unterscheidung von Innovationen

Wie die o. g. Definition impliziert, gibt es diverse Möglichkeiten Innovationen zu klassifizieren. Diese Arbeit unterteilt nach den zwei folgenden Kategorien: Eine Möglichkeit ein neues Produkt einzuordnen, ist dieses nach der Art der Innovation zu unterscheiden. Eine andere Möglichkeit ist die Abgrenzung nach dem Grad der Innovation.

Diese Kategorien werden im Folgenden näher erläutert.

⁴ Bibliographisches Institut GmbH (Hg.), (2013).

⁵ Vgl. Jaruzelski et al., (2013).

⁶ Vgl. Kahn, (2013), S. 454.

2.3.1.1 Die Unterscheidung nach Innovationsart

Wie oben erwähnt, gibt es mehrere Arten von Innovationen. Erfahrungsgemäß werden Innovationen in drei Kategorien unterteilt: **Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen.**⁷

Als **Produktinnovation** wird ein neues materielles oder immaterielles Gut verstanden, das für den Markt (nach **außen**) entwickelt wird. Dagegen wirkt die **Prozessinnovation** im Inneren des Unternehmens, indem Produktionsprozesse erneuert werden. Bei **Sozialinnovation** handelt es sich um die Neugestaltung von Organisations- und Personalbereichen.⁸

Im Folgenden wird auf die Produktinnovationen eingegrenzt.

2.3.1.2 Die Unterscheidung nach Innovationsgrad

Weiterhin kann man Innovationen nach dem Innovationsgrad unterscheiden. Das heißt, wie unterscheidet sich das neu entwickelte Gut von den Gütern, die bereits auf diesem Markt oder auf verwandten Märkten existieren. Bei einer geringen Abweichung und somit einem geringen Innovationsgrad wird die Innovation **inkrementell** oder **kontinuierlich** genannt. So erkennt man diese Art der Innovation bei vielen Konsumgütern an der Packungsaufschrift „verbesserte Rezeptur“ o.Ä.⁹

Das Gegenteil der inkrementalen Innovation ist die **radikale, diskontinuierliche** oder **disruptive** Innovation. Bei dieser Art der Neuerung existieren keine solchen Produkte auf den bekannten Märkten. Somit entsteht ein neuer Markt. Einerseits kann das positiv sein, da das Unternehmen zunächst eine Monopolstellung für dieses Produkt einnimmt mit den Vorteilen wie z. B. Konkurrenzlosigkeit. Andererseits ist hier das Risiko des Scheiterns des Produktes deutlich größer, da keiner mit Gewissheit sagen kann, ob so ein Produkt bei den Kunden erfolgreich sein wird.¹⁰

Zwischen beiden o. g. Extrema sind Mischformen möglich. Diese liegen in Abbildung 2 auf der abgezeichneten Kurve. Ein Beispiel für eine Mischform ist die Durchdringung eines bereits vorhandenen Marktes mit einer neuartigen Technologie.

⁷ Vgl. Ahsen (Hg.), (2013), S. 7 f.

⁸ Ebd.

⁹ Ebd.

¹⁰ Ebd.

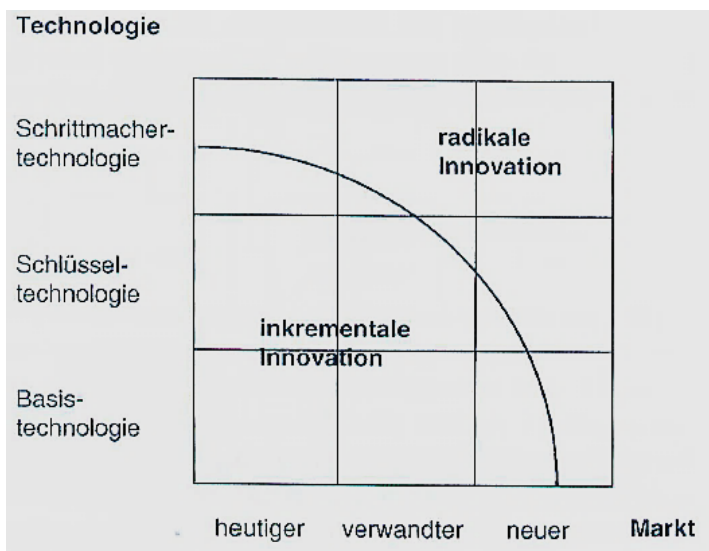


Abbildung 2 – Die Unterscheidung von Innovationen nach Innovationsgrad

Quelle: Ahsen (Hg.), (2013), S. 8.

Somit sind alle expliziten Schlüsselbegriffe des Themas dieser Masterthesis konkretisiert.

Ein weiterer Begriff, welcher einer Definition bedarf, ist Diffusion. Diese Bezeichnung ist für den Zusammenhang wichtig, wie eine Innovation sich am Markt verbreitet oder diffundiert und wird nachfolgend genau erläutert.

2.4 Die Definition von Diffusion

Im Standardwerk für die Diffusionsliteratur „*Diffusion of Innovation*“ definiert Rogers die Diffusion als „*the process in which an **innovation** is **communicated** through certain **channels** over **time** among the members of a **social system**.*“¹¹

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht grafisch den Prozess. Die Rate, mit der die Innovation von den Mitgliedern des Gesellschaftssystems adaptiert wird (y-Achse), steigt mit der verstrichenen Zeit (x-Achse) nach oben. Typischerweise hat der Prozess die Form einer S-Kurve. Die Kurven Innovation I – III haben unterschiedliche Steigungen, welche vom Adaptionsgrad abhängig sind. Eine steile Innovationskurve ermöglicht somit eine schnellere Ausbreitung der Innovation und ist das Ziel jeder Produktstrategie, insbesondere bei Branchen mit kurzen Produktlebenszyklen wie der Elektronikbranche.

¹¹ Rogers, (2003), S. 5.