

2 Konzeptionelle Grundlagen der Arbeit

In diesem Kapitel werden zunächst die definitorischen Grundlagen zu Marketinginnovationen gelegt. Anschließend wird die vorhandene Literatur strukturiert und verwandte Forschungsfelder werden auf Bezugspunkte untersucht. Danach werden die theoretischen und konzeptionellen Bezüge der Arbeit vorgestellt. Auf dieser Basis werden zum Schluss des Kapitels die Forschungsfragen dieser Arbeit abgeleitet.

2.1 Definitorische Grundlagen

2.1.1 Begriff der Innovation

Allgemein meint der Begriff Innovation eine „Erneuerung“ in irgendeiner Form. Er geht damit weiter als die reine Idee oder Erfindung (Invention), weil er eine Implementierung voraussetzt (vgl. Rogers 2003, S. 43). Dagegen wird von Kreativität gesprochen, wenn die Entwicklung von neuen und nützlichen Ideen gemeint ist (vgl. Amabile et al. 1996, S. 1155). Die Unterscheidung der Begriffe Innovation und Kreativität wird auch für die Strukturierung der Literatur über Marketinginnovationen eine Rolle spielen und soll daher kurz verdeutlicht werden: Amabile und Kollegen (1996, S. 1154) sehen in der Kreativität von Individuen, Gruppen oder Organisationen eine notwendige aber nicht hinreichende Bedingung für Innovation. Sie ist also eine Art Ausgangspunkt dieser, sie geht ihr voran (vgl. Im/Workman 2004, S. 114). West und Farr (1990) unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen „Bring to existence“ (Kreativität) und „Bring in novelties“ (Innovation).

Wichtig für diese Arbeit ist zunächst der grundsätzliche Gedanke, dass sich die Innovation auch auf Objekte richten kann, die nicht unbedingt physisch sein müssen. Gegenstand wissenschaftlicher Betrachtung können also auch Organisationsinnovationen (vgl. Damanpour 1996; Damanpour/Evan 1984), strategische Innovationen (vgl. Markides 1997), Geschäftsmodellinnovationen (vgl. Aspara/Hietanen/Tikkanen 2010; Casadesus-Masanell/Zhu 2013), Absatzinnovationen (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, S. 9) oder eben Marketinginnovationen (vgl. Naidoo 2010) sein. In der Literatur finden sich unterschiedliche Innovationstypologisierungen. Die Tabelle 2-1 zeigt eine Auswahl und ordnet die Marketinginnovation in die entsprechende Typologie ein. Damit soll gezeigt werden, dass dieser Typ integrierbar in die bestehende Forschung ist.

Die Tatsache, dass „Innovation“ und „innovativ“ positiv besetzte Begriffe sind, hat zur Folge, dass sie sehr häufig und in unterschiedlichsten Zusammenhängen und Abstufungen benutzt werden. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung muss daher in Bezug auf mehrere Dimensionen bestimmt werden, was als Innovation in die Analyse miteinbezogen wird (vgl.

Hauschildt/Salomo 2011). Diese Abgrenzung wird im nächsten Abschnitt für Marketinginnovationen durchgeführt, nachdem zunächst bestehende Definitionen diskutiert werden.

Innovationstypen nach wichtigen Autoren	Einordnung der Marketinginnovation
(Schumpeter 1942): economic innovation: new method of production, new market, new source of supply of raw materials, new organization of any industry	Marketinginnovation führt z.B. zu neuem Markt, anderer Organisation der Branche
(Damanpour 1991, S. 561): product innovation: „new products or services introduced to meet an external user or market need“ process innovation: „new elements introduced into an organization's production or service operations“	Marketinginnovation als eine Erneuerung im Vermarktungs- und Vertriebsprozess
(OECD 2005, S. 48ff.): "A product innovation is the introduction of a good or service that is new or significantly improved with respect to its characteristics or intended uses. This includes significant improvements in technical specifications, components and materials, incorporated software, user friendliness or other functional characteristics." "A process innovation is the implementation of a new or significantly improved production or delivery method. This includes significant changes in techniques, equipment and/or software." "An organizational innovation is the implementation of a new organizational method in the firm's business practices, workplace organization or external relations." "A marketing innovation is the implementation of a new marketing method involving significant changes in product design or packaging, product placement, product promotion or pricing."	

Tabelle 2-1: Einordnung der Marketinginnovation in Innovationstypologisierungen

2.1.2 Begriff der Marketinginnovation

Verglichen mit etwa Produktinnovationen wird der Begriff Marketinginnovation nur sehr selten verwendet und definiert. Daher soll in diesem Abschnitt zunächst auf Basis der gegebenen Begriffsverständnisse und anhand erster konzeptioneller Überlegungen eine integrative Definition des Begriffs „Marketinginnovation“ entwickelt werden. Anschließend wird diese von verwandten Begriffen und Konzepten abgegrenzt.

In Tabelle 2-2 werden unterschiedliche Definitionen von Marketinginnovationen dargestellt. Die Definitionen sind nach ihrer Entstehung geordnet. Es wurde nach allen relevanten Definitionen gesucht, die auf Innovationen im Marketing und nicht auf das Marketing von Innovationen abzielen. Dabei wird deutlich, dass ein sehr uneinheitliches Begriffsverständnis existiert, obwohl die erste Definition (vgl. Levitt 1960) bis ins Jahr 1960 zurückreicht. Auch wenn die bisherigen Definitionen sehr heterogen sind, lassen sich aus diesen Elemente entnehmen, die als Grundlage für eine Definition von Marketinginnovation innerhalb der vorliegenden Arbeit dienen sollen. So werden in der dritten Spalte der Tabelle grundlegende

Elemente der Definition dieser Arbeit hervorgehoben, wobei die Zahl in Klammern die Position innerhalb dieser Definition anzeigt (s.u.).

Bevor eine Definition für die vorliegende Arbeit gegeben wird, sollen noch einige konzeptionelle Überlegungen angestellt werden. Im Abgleich mit den vorhandenen Definitionen wird anhand der Dimensionen von Hauschildt und Salomo (2011) die Position dieser Arbeit herausgearbeitet. Die Beurteilung erfolgt nach einer inhaltlichen Dimension, einer Intensitätsdimension sowie einer subjektiven, prozessualen und einer normativen Dimension. Diese werden im Folgenden auf Marketinginnovationen übertragen.

Auf die Frage nach der **inhaltlichen Dimension** (Was ist neu?) finden sich unter den Definitionen unterschiedliche Antworten: Während einige Definitionen Produktinnovationen als einen Teil der Marketinginnovation sehen (vgl. Heunks 1998; Shergill/Nargundkar 2005; OECD 2005; Amara/Landry/Doloreux 2009), bleibt das Produkt bei den anderen Ansätzen grundsätzlich unberührt (vgl. Levitt 1960; Diller 2004). Da die vorliegende Arbeit sich u.a. die Frage stellt, was Marketinginnovationen von Produktinnovationen unterscheidet, kann das Produkt hier nicht Objekt der Innovation sein. Sie orientiert sich in dieser Hinsicht eher an der weiter unten diskutierten Definition von *Marketing Program Creativity* (vgl. Andrews/Smith 1996). Es werden zwar begleitende, parallel zur Marketinginnovation ablaufende, Produktinnovationen nicht ausgeschlossen. So wird der 1\$ Schuh von Adidas in Indien (vgl. Nelson 2011) als Marketinginnovation aufgenommen, auch wenn ein neues Produkt damit einherging. Die Menge an Produktinnovationen ist aber ausdrücklich keine Teilmenge der Menge an Marketinginnovationen.

Daneben stellt sich auch die Frage, welche Aspekte des Marketing miteinbezogen werden sollen. Diller (2004, S. 5) und Lin, Chen und Chiu (2010, S. 114) schließen in ihre Definition z.B. die interne Perspektive mit ein. Marketinginnovationen können sich demnach z.B. auch auf die Marktforschung beziehen. Die vorliegende Arbeit bezieht sich nur auf eine instrumentelle, für den Kunden sichtbare, externe Perspektive. Der Grund hierfür ist, dass so einfacher eine Analogie zu den Produktinnovationen geschaffen werden kann.

Die Stärke von Innovationen lässt sich nach der **Intensitätsdimension** (Wie neu?) beurteilen. Die Intensität hängt eng mit dem Ressourceneinsatz, dem Risiko, dem Zeit- und Koordinationsaufwand sowie den notwendigen Fähigkeiten zusammen (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, S. 16). Dabei lassen sich eindimensionale Gegensatzpaare wie z.B. inkrementell - radikal, evolutionär – revolutionär oder kontinuierlich – diskontinuierlich (vgl. Hauschildt/Salomo 2011; Michel/Brown/Gallan 2008; Markides 2006; Christensen 1997), aber auch mehrdimensionale Skalen (vgl. Henderson/Clark 1990; Kleinschmidt/Cooper 1991) unterscheiden.

Autoren (Jahr)	Definition Marketinginnovation	Wichtiges Element
Levitt (1960, S. 2f.), Journal of Marketing	„entirely new and novel Marketing schemes“, (...) „new and improved Marketing methods“, (...), „new ways of distributing and selling existing products“	eine neue Art und Weise, bereits existierende Produkte zu verkaufen (4)
Brown (1991, S. 189), Journal of Marketing Management	“(...) a new product, process or system which has the potential to create an entirely new market, or change an existing one in a way which creates new patterns of competitive or customer behavior. A marketing innovation does not necessarily need to be technically novel, the point in marketing terms being that the customer should perceive it to be novel. ”	vom Kunden als neu wahrgenommen (2)
Heunks (1998, S. 266), Small Business Economics	„new methods of marketing“	
Moore (2004, S. 88), Harvard Business Review	„Improves customer-touching processes, be they marketing communications or consumer transactions.“	vom Kunden als neu wahrgenommen (2)
Diller (2004, S. 5), Nürnberg	„Darunter sind im Gegensatz zu Produktinnovationen Neuerungen im Marketing-Mix und in den rückwärtigen Systemen des Marketings zu verstehen...“	Marketing-Mix als Gesamtheit (5)
OECD (2005, S. 49), Paris	„A marketing innovation is the implementation of a new marketing method involving significant changes in product design or packaging, product placement, product promotion or pricing.“	Implementierung einer neuen Marketingmethode (1)
Shergill/Nargundkar (2005, S. 32), Journal of Global Marketing	„we defined marketing innovation as including all the four Ps of marketing–product, price, promotion and place (distribution and supply chain).“	Marketing-Mix als Gesamtheit (5)
Chen (2006, S. 102), Journal of Economics & Management Strategy	“the development of new marketing tools and methods (...) a new marketing program that allows a firm to acquire information on consumers more effectively and to charge individualized prices [or] a new trading method that reduces consumer transaction costs“	
Morone/Testa (2008, S. 314), Economics of Innovation & New Technology	“Marketing innovation (...) is a multi-fold concept which encompasses the process of developing, creating and maintaining new ideas and methods for improving sales, promoting products and services and defining strategies to better meet customer needs.“	
Amara/Landry/Doloreux (2009, S. 409), The Service Industries Journal	„relates to the implementation of new or significantly modified marketing strategies and concepts. Examples include the introduction of new or significantly improved marketing methods.“	neu oder deutlich abgewandelt (3)
Naidoo (2010, S. 1311), Industrial Marketing Management	„(...) improvements in marketing mix (...) improvements in product design, placement, promotion or pricing	Marketing-Mix als Gesamtheit (5)

Autoren (Jahr)	Definition Marketinginnovation	Wichtiges Element
Lin/Chen/Chiu (2010, S. 114), Industrial Management & Data Systems	„It refers to market research, price-setting strategy, market segmentation, advertising promotions, retailing channels, and marketing information systems.“	

Tabelle 2-2: Definitionen von Marketinginnovationen

Für Brown (1991) sind Marketinginnovationen per se radikal. Da diese Arbeit die allgemeine Natur von Marketinginnovationen untersuchen will, wird jede Intensität von Marketinginnovationen zugelassen. Allerdings ist insbesondere die Stärke der Änderungen für das Unternehmen und für den Markt (Kunden und Wettbewerber) wichtig, um die Entstehung und die Auswirkungen von Marketinginnovationen analysieren zu können. So ist offensichtlich, dass sich z.B. der Auftritt von Jägermeister als erstem Trikot-Sponsor der Fußball-Bundesliga im Jahr 1973 (vgl. Braun/Müller-Schwemer/Sorg 2006) in Bezug auf Ressourceneinsatz, Widerstände, aber auch Erfolgswirkung substantiell von der Einführung des Jägermeister-Hochsitzes 2009 (vgl. Schramme 2009) unterscheidet. Aus diesem Grund soll bei der empirischen Analyse die Radikalität der Marketinginnovation selbst und die Stärke der Auswirkungen auf die Kunden und den Markt explizit miteinbezogen werden.

Eine weiteres wichtiges Kriterium stellt die **subjektive Dimension** (Neu für wen?) dar. Diese lässt typischerweise drei hier relevante Antworten zu. Ein Marketingkonzept kann new-to-the-company, new-to-the-market oder absolut neu (new-to-the-world) sein (vgl. z.B. OECD 2005, S. 17f.; Kleinschmidt/Cooper 1991). Der intuitivste Ansatz wäre, *new-to-the-world* vorauszusetzen und somit nur Fälle miteinzubeziehen, bei denen kein Produkt der Welt jemals auf die entsprechende Weise vermarktet wurde. Ein Beispiel hierfür wäre der von Red Bull initiierte Sprung von Felix Baumgärtner aus der Stratosphäre (vgl. Mortimer 2012). Bei der Untersuchung von Produktinnovationen wird diese absolute Neuheit häufiger thematisiert (vgl. Augusto/Coelho 2009; Brentani 2001; Bhaskaran/Krishnan 2009; Lukas/Ferrell 2000; Markides 2006; Micheal/Rochford/Wotruba 2003). Allerdings gibt es im Vergleich zu Marketinginnovationen einen logischen Unterschied, warum Produkte, die neu auf einem Markt sind (ganz gleich, welche geografischen Grenzen man für diesen Markt zieht), viel häufiger auch weltweit neu sind: Während Produkte in der Regel einem Nutzen und somit einem Markt zugeordnet werden können, lassen sich Vermarktungskonzepte (bestimmte Wege etwa, seinen Vertrieb zu gestalten oder für ein Produkt zu werben) häufig ohne Weiteres auf völlig andere Märkte übertragen.

Entscheidend aus der Perspektive dieser Arbeit ist, ob sich ein Unternehmen mit einem neuen Marketingkonzept einen potentiellen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten verschaffen kann (vgl. Andrews/Smith 1996; Atuahene-Gima/Li/De Luca 2006; Im/Workman

2004). Ein solcher Vorteil ist immer dann möglich, wenn das Marketingkonzept, mit dem sich ein Unternehmen vom Markt abhebt, *new-to-the-market* ist. Dies gilt für Märkte, die durch ein Produkt definiert sind, ebenso wie für geografische Begrenzungen. Die Übertragung des Online Mass Customization Konzeptes, das es z.B. schon 1999 in Form von „NikeiD“ (vgl. Hannen/Murrill 1999) für Sportschuhe gab, auf den Markt für Frühstückscerealien von mymuesli im Jahr 2007 (vgl. Richter 2009), ist also nach dem Verständnis dieser Arbeit eine Marketinginnovation. Auch die erneute Kopie des Konzeptes durch MeandGoji.com in den USA, heute elementbars.com (vgl. elementbars 2008), wird demnach nicht als Marketinginnovation ausgeschlossen, ist allerdings aufgrund der angestrebten Vielfalt bei der Fallgrundlage weniger interessant.

Die beiden Studien dieser Arbeit in Kapitel 3 und 4 werden in dieser Frage unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Die *Case Survey* setzt für die Marketinginnovation new-to-the-market voraus, weil hier die Entstehung im Unternehmen und Differenzierungsmöglichkeit durch diesen Innovationstyp im Vordergrund stehen. Die *Event Study* soll in erster Linie untersuchen, ob und unter welchen Voraussetzungen es sich für Unternehmen lohnt, Marketinginnovation hervorzubringen. Dazu ist es nicht nötig, Pionier am Markt zu sein. Die Studie orientiert sich daher an der schwächeren Definition, also *new-to-the-company*, die z.B. auch Diller (2004) und die OECD (2005) verwenden. Zuletzt sei noch kurz erwähnt, dass Sonderfälle von Marketinginnovationen denkbar sind, die new-to-the-market, aber nicht new-to-the-company sind, wenn das Unternehmen in unterschiedlichen Branchen aktiv ist.

Wie bei den vorangehenden Dimensionen ist auch beim nächsten Kriterium die Kundensicht zentral. In Zusammenhang mit der **prozessualen Dimension** (Wo beginnt, wo endet die Neuerung?) ist nämlich entscheidend, dass in der Regel erst die konsequent umgesetzte Innovation beim Kunden ankommt. Existiert die Idee zu einem neuartigen Marketingkonzept bereits, wird aber vom Innovator nicht durchgesetzt, ist sie für den Kunden nicht sichtbar. Das subjektive Empfinden des Konsumenten bestimmt bei Innovationen aber die Reaktion eines Kunden (vgl. Rogers 2003, S. 12). Daher wird hier der gesamte Innovationsprozess inklusive Umsetzung betrachtet. Da sich diese Arbeit insbesondere für die Entstehung von Marketinginnovationsideen interessiert, schränkt sie sich in Hinblick auf die Anfangsphase des Marketinginnovationsprozesses ebenfalls nicht ein und setzt dementsprechend früh an.

Schließlich beurteilt die **normative Dimension** die Innovation nach ihrem Erfolg. Ob dieser für eine Innovation notwendig ist, wird unterschiedlich beurteilt (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, S. 21f.). Würde die vorliegende Arbeit nur erfolgreiche Marketinginnovationen berücksichtigen, müsste sie beantworten, wie Erfolg beurteilt wird und wie lange er anhalten muss. Das wäre u.a. bei sehr neuen Innovationen problematisch. Außerdem sind die

Misserfolge unter den Marketinginnovationen für die Untersuchung von Erfolgsfaktoren nicht minder interessant. Daher setzt diese Arbeit ähnlich wie die OECD (2005, S. 59) nur eine erfolgreiche Implementierung, nicht aber eine kommerziell erfolgreiche Innovation voraus. Es werden also sowohl erfolgreiche als auch erfolglose Marketinginnovationen betrachtet. Ein Beispiel für einen eindeutigen Misserfolg ist „Della“, die Vermarktung von Dell Laptops über ein Online-Portal, das auf mutmaßlich weibliche Bedürfnisse ausgerichtet war, aber klar am Markt scheiterte (vgl. Iezzi 2009).

Neben diesen konzeptionellen Überlegungen nach den Dimensionen berücksichtigt die Definition einer Marketinginnovation nach der vorliegenden Arbeit auch bereits bestehende Begriffsbestimmungen. Die folgende Definition greift daher zum Teil Elemente von den Definitionen aus Tabelle 2-2 auf und integriert diese. Die Zahl in Klammern in der dritten Spalte entspricht der Position des Elementes innerhalb der Definition.

Definition Marketinginnovation:

*Eine Marketinginnovation umfasst die Idee, die Gestaltung und die **Implementierung** eines Marketingkonzeptes (1), welches **vom Markt** als neu wahrgenommen wird (2) und das eine signifikante **Abweichung** von den in dieser Produktkategorie üblichen Marketingpraktiken darstellt (3). Im Unterschied zur Produktinnovation bleibt bei einer Marketinginnovation die **Kernleistung des Produkts unverändert** (4). Die Innovation betrifft also ausschließlich die Marketingstrategie oder jene Elemente des **Marketing-Mix**, die nicht direkt mit dem Produkt zusammenhängen (z.B. Vertrieb, Preis, Kommunikation, Marke und Verpackung) (5).*

Unter Marketinginnovationen werden also Vertriebsinnovationen, Preisinnovationen, Kommunikationsinnovationen, Markeninnovationen und Verpackungsinnovationen zusammengefasst. In dieser Arbeit soll zwischen diesen Typen unterschieden werden, um bei den empirischen Untersuchungen mögliche Unterschiede herausarbeiten zu können. In der Literatur wird diese Differenzierung kaum vorgenommen. In diesem Zusammenhang stellt die Definition einer Preisinnovation von Kim, Natter und Spann (2009) eine rare Ausnahme in der bestehenden Forschung dar: „innovative pricing models can be anything that is different from the usual way of setting the price for a specific product“ (S. 44). Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt aber auf der integrierten, übergeordneten Sichtweise, die im Folgenden von anderen Begriffen und Konzepten abgegrenzt werden soll.

2.1.3 Abgrenzung von der Produktinnovation

Unter einer Produktinnovation kann „jedes Produkt (bzw. jede Produktidee) verstanden werden, das (die) von den Kunden als neu wahrgenommen wird“ (vgl. Homburg 2015, S. 556). In ihrem Leitfadens zu Innovationen unterscheidet die OECD (2005, S. 54)

Marketinginnovationen von Produktinnovationen folgendermaßen: „The main distinguishing factor for product and marketing innovation is a significant change in the product’s functions or uses“. Die vorliegende Arbeit geht noch einen Schritt weiter und spricht bei Produktinnovation von einer veränderten „Kernleistung“. Dabei orientiert sie sich an dem Modell von Homburg (2015, S. 552f.). Allerdings vertauscht sie einzelne Schalen (vgl. Abbildung 2-1, dunkel=Bereich der Marketinginnovationen), indem Basisdienstleistungen zur Kernleistung gezählt werden und Verpackung sowie tangibles Umfeld teilweise nicht (bzw. nicht immer). Es ist nicht auszuschließen, dass mitunter im Einzelfall beurteilt werden muss, was als Kernleistung (oder Produktkern bzw. Kerneigenschaften) betrachtet werden soll. Die Unterscheidung sollte dabei möglichst pragmatisch und wiederum nach einer gedachten, intuitiven Sicht des Kunden beurteilt werden. Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend Fälle angesprochen, bei denen Produkt- und Marketinginnovationen besonders nahe beieinanderliegen.



Abbildung 2-1: Zwiebelmodell nach Homburg (2015, S. 552f.)

Die OECD ordnet *Designinnovationen* generell als Marketinginnovationen ein (2005, S. 54). Dies führt beispielsweise dazu, dass ein Stuhl, bei dem das Innovative das Design ist, als Marketinginnovation gilt. Nimmt man aber an, dass das Design bei einem solchen Stuhl aus Kundensicht mit zu den Kernleistungen zählt, stünde das im Widerspruch zur Definition dieser Arbeit. Daher soll hier eine Fallunterscheidung unternommen werden, die zu einem intuitiven Ergebnis führt. Die Tabelle 2-3 schlägt, veranschaulicht an Produktbeispielen, eine Möglichkeit vor. Danach soll als Marketinginnovation gelten, wenn bei einer Designinnovation: 1. das Design in einer bestimmten Produktkategorie nicht zu den wichtigsten, kaufrelevanten Eigenschaften zählt und 2. die Veränderung des Designs nur die Verpackung betrifft.

Beispiele von Designinnovationen: Einordnung als Produktinnovation (PI) oder als Marketinginnovation (MI)	Designänderung betrifft nicht nur Verpackung	Designänderung betrifft nur Verpackung
Design wichtige Eigenschaft	Mode, Auto, MP3-Player (PI)	Parfumflasche (PI)
Design keine wichtige Eigenschaft	Waschmaschine, Werkzeug (PI)	Bierflasche, Zahnpastatube (MI)

PI = Produktinnovation, MI = Marketinginnovation

Tabelle 2-3: Abgrenzung von Designinnovationen

Eine Unterscheidung zwischen Marketinginnovationen und Produktinnovationen ist auch dann schwierig, wenn das Produkt nur schwer unabhängig vom Preis gedacht werden kann. So zählt der Zinssatz bei *Anlageprodukten* ohne Zweifel zur Kernleistung. Ein Grenzfall sind auch Innovationen in der *Telekommunikationsbranche*. Hier sollen innovative Tarife (z.B. neue Flatrates, Kostenairbags, Familientarife etc.) den Marketinginnovationen zugeordnet werden, wenn die Produktzusammenstellung aus Telefon, Internet und Nachrichten nicht im Vordergrund steht. Handelt es sich dagegen um innovativ kombinierte Bündel, etwa aus Telefon und Musik, soll es als Produktinnovation gelten.

Um nichts doppelt in die Statistik aufzunehmen, grenzt die OECD Marketinginnovationen darüber hinaus auch noch von Prozessinnovationen, Organisationsinnovationen und Dienstleistungsinnovationen ab und weist darauf hin, dass es Fälle gibt, die jeweils beides sein können (2005, S. 54ff.). Auch wenn diese Tatsache bei der Beurteilung der Entstehung und des Erfolgs mitbedacht werden sollte, werden solche Marketinginnovationen mit in diese Arbeit aufgenommen, um nicht zu viele interessante Fälle im Vorhinein auszuschließen. Die Tabelle 2-4 greift diese Anmerkungen auf und überträgt sie auf diese Arbeit.

Typ	Unterscheidung zu Marketinginnovationen (in Anlehnung an OECD 2005, S. 54ff.)	Fälle, die beides sein können
Prozess- innovationen	Hat das Ziel der Innovation einen Marketingbezug? Sollen z.B. Kunden besser erreicht werden oder einfach Kosten gesenkt, Prozesse/Strukturen optimiert werden?	neue Vertriebskanäle
Organisations- innovationen		Restrukturierung im Vertrieb
Dienstleistungs- innovationen	Gehört die Dienstleistung üblicherweise zu dem Produkt?	Einführung eines Direktvertriebskanals mit Reparaturservice

Tabelle 2-4: Abgrenzung von anderen Innovationstypen

2.1.4 Abgrenzung von verwandten Konzepten

In der Einleitung wurde anhand von drei typologisierenden Szenarien die Relevanz von Marketinginnovationen verdeutlicht. Die Phänomene, die dabei beschrieben wurden, ließen

sich zum Teil auch mit anderen Definitionen und Konzepten umfassen. Der Nutzen dieser Arbeit ergibt sich auch daraus, dass aus einer neuen Ordnung der Phänomene Rückschlüsse gezogen werden können. Daher ist es wichtig, die eigene Position von der Position dieser Konzepte abzugrenzen oder diese in die Vorstellung dieser Arbeit zu integrieren. Aus diesem Grund werden verwandte Konzepte zunächst kurz erläutert und anschließend zentrale Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Tabelle 2-5 zusammengeführt.

Market Driving meint die Veränderung des Marktes hin zu einer besseren Wettbewerbsposition des Unternehmens (Jaworski/Kohli/Sahay 2000; Kumar/Scheer/Kotler 2000; Schindehutte/Morris/Kocak 2008) und wird in Abschnitt 2.3.1 im Rahmen der theoretischen Grundlagen noch ausführlicher diskutiert. Die Marktveränderung ist keine notwendige Bedingung für eine Marketinginnovation nach der Definition dieser Arbeit, hängt aber eng mit ihr zusammen.

Es lassen sich eine ganze Reihe von Konzepten ausmachen, die sich mit **der Kreativität und Innovativität des Marketing** auseinandersetzen (vgl. Andrews/Smith 1996; Atuahene-Gima/Li/De Luca 2006; Im/Workman 2004; Verhoef/Leeflang 2009). Diese sind Thema von Abschnitt 2.2.2. Bei diesen Konzepten sind im Gegensatz zu dieser Arbeit nicht einzelne Marketinginnovationen Gegenstand der Untersuchung, sondern die Innovativität wird auf das ganze Unternehmen oder die Marketingabteilung bezogen.

Bei **Geschäftsmodellinnovationen bzw. strategischen Innovationen** stehen völlig neue Wege, ein Geschäft zu betreiben, im Vordergrund. (vgl. Markides 1997, 1998, 2006; Michel/Brown/Gallan 2008; Aspara/Hietanen/Tikkanen 2010). Marketinginnovationen können als Elemente solcher Innovationen auftreten, Produkt- oder Prozessinnovationen allerdings ebenso. Auch die **Value Innovation** von Kim und Mauborgne (1996; 1997; 1999a; 1999b; 2004) ist den radikalen Innovationstypen zuzuordnen und konzentriert sich auf das Verlassen des Wettbewerbsumfelds. Dies ist bei Marketinginnovationen weder zwingend erforderlich noch die Regel.

In ähnlicher Weise verändert das **laterale Marketing** von Kotler und de Bes (2003) den Markt, legt allerdings den Schwerpunkt auf ganz neue Denkansätze und Rekombinationen von Elementen des Geschäftsmodells. Dabei sprechen die Autoren von unterschiedlichen Ebenen. Beim lateralen Marketing auf Marktebene sind die neukombinierten Elemente z.B. Bedürfnisse, Menschen, Zeit oder Ort; auf der Produktebene z.B. die Nützlichkeit von Aspekten des Produktes und auf der Marketing-Mix-Ebene Preis, Vertrieb oder Kommunikation. Die Neukombination auf Markt- und Marketing-Mix-Ebene kommt der Marketinginnovation recht nahe, betrachtet diese aber nicht ganzheitlich.

Abschließend sollen die wichtigsten Ergebnisse der letzten Abschnitte in Bezug auf den Umfang von Marketinginnovationen in der Abbildung 2-2 (in schwacher Anlehnung an Homburg 2015, S. 555f.) veranschaulicht werden. Dabei werden die anderen genannten Innovationstypen in die Abbildung integriert, um die Abgrenzung zu verdeutlichen.



Abbildung 2-2: Umfang von Marketinginnovationen

Konzept (Autoren)	Gemeinsamkeiten mit Marketinginnovationen (MI)	Unterschiede zu MI
Market Driving (Kumar/Scheer/Kotler 2000; Jaworski/Kohli/Sahay 2000)	„Driving markets (...) implies influencing the structure of the market and/or behavior(s) of market players in a direction that enhances the competitive position of the business“ (Jaworski/Kohli/Sahay 2000, S. 45) Basis: Mit Hilfe der gegebenen Ressourcen und Fähigkeiten wird versucht einen Wert für den (potentiellen) Kunden zu schaffen, um Wettbewerbsvorteile zu generieren; Ergebnis: neue Marktstruktur, neue Preispunkte und neue Distributionskanäle sind häufig die Folge Voraussetzungen: z.B. Innovationsfreundliche Kultur/Fähigkeiten, Visionskraft	Anspruch: für eine MI wird eine Marktbeeinflussung nicht notwendigerweise vorausgesetzt; Marktorientierung in Form von Market-Driven wird hier nicht grundsätzlich in Frage gestellt, stattdessen wird versucht, beide Konzepte zu integrieren
Kreativität und Innovativität des Marketing (Im/Workman 2004; Andrews/Smith 1996; Atuahene-Gima/Li/De Luca 2006; Menon et al. 1999; Verhoef/Leeflang 2009)	„(...) we define marketing program creativity as the extent to which the actions taken to market a product (e.g. package changes) represent a meaningful difference from marketing practices in the product category.“ (Im/Workman 2004, S. 175) „(...) we define the innovativeness of the marketing department as the degree to which it contributes to the developed new products within the firm“ (Verhoef/Leeflang 2009, S. 17) “Ability to initiate innovative concepts/products/services within the firm“(Verhoef/Leeflang 2009, S. 20) Innovativität vom ganzen Marketing-Mix wird untersucht	es werden keine einzelnen MI betrachtet, sondern eher Voraussetzungen und Auswirkungen von innovativem Marketing allgemein
Geschäftsmodell-innovation, Strategische Innovation (Markides 1997, 1998, 2006; Michel/Brown/Gallan 2008; Aspara/Hietanen/Tikkanen 2010)	„Business-model innovation is the discovery of a fundamentally different business model in an existing business“(Markides 2006, S. 20) „strategic innovation: a fundamental reconceptualization of what the business is all about that, in turn, leads to a dramatically different way of playing the game in an existing business.“(Markides 1998, S. 32) Grundprinzip: Bei stark marketingbezogenen Geschäftsmodellen sind die Grenzen fließend, Phänomene können dann auch als MI beschrieben werden, MI können Teil von GMI sein	Umfang größer: bei der Untersuchung von MI werden Produkt- und Prozessinnovationen nicht betrachtet
Value Innovation/ Innovation des Leistungsangebotes/ Innovation der Produkt-Markt-Kombination (Kim/Mauborgne 1996, 1997, 1999a)	“...In stark contrast, the high-growth companies paid little attention to matching or beating their rivals. Instead, they sought to make their competitors irrelevant through a strategic logic we call value innovation.“ (Kim/Mauborgne 1996, S. 103) marketingnaher Innovationstyp, Differenzierungsmöglichkeit (Kundenwertbegriff)	Umfang kleiner: Verlassen des Wettbewerbsumfelds keine notwendige Bedingung bei MI

Konzept (Autoren)	Gemeinsamkeiten mit Marketinginnovationen (MI)	Unterschiede zu MI
Laterales Marketing auf dem Marketing-Mix Level (Kotler/Triás de Bes 2003)	„Lateral marketing restructures a product by adding needs, uses, situations, or targets unreachable without the appropriate changes.“ (Kotler/Triás de Bes 2003, S. 79) Ergebnis: Aufdeckung und Befriedigung neuer Kundenbedürfnisse durch kreative Marketinglösungen	Schwerpunkte beim lateralen Marketing: Beschreibung von abweichendem Denken, Schaffung von neuen Kundensegmenten; MIs werden hier ganzheitlich betrachtet

Tabelle 2-5: Abgrenzung von anderen Konzepten

2.2 Bestandsaufnahme der Literatur

Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über die bestehende Literatur zu Marketinginnovationen (vgl. Abschnitt 2.2.1). Die Forschung zur Kreativität und Innovativität von Marketingprogrammen (Marketinginnovativität) ist Gegenstand von Abschnitt 2.2.2. Der konzeptionelle Unterschied zwischen diesen beiden Begriffen wird im Laufe dieses Kapitels deutlich gemacht. Anschließend werden Bezugspunkte aus der umfangreichen Forschung zu Produkt- und Organisationsinnovationen gesucht (vgl. Abschnitte 2.2.3 und 2.2.4).

2.2.1 Forschung zu Marketinginnovationen

Der Forschungsüberblick beginnt mit den vornehmlich älteren Arbeiten, die sich mit konzeptionellen Überlegungen zu Marketinginnovationen beschäftigen. Im Anschluss daran wird der Stand der empirischen Forschung zu Marketinginnovationen dargelegt. Diese lässt sich in Treiber und Auswirkungen gliedern.

2.2.1.1 Konzeptionelle Grundlagen zu Marketinginnovationen

Zu **Marketinginnovationen** selbst existiert wenig empirische und systematische Forschung, auch wenn konzeptionelle Grundlagen schon überraschend früh gelegt wurden (vgl. Drucker 1954) und auch der Begriff in einer mit heute vergleichbaren Weise verwendet wurde (vgl. Ewing 1962, S. 37). So lässt Drucker schon 1954 Elemente des Marketing als Objekte von Innovation zu: "Innovation goes right through all phases of business. It may be innovation in design, in product, in marketing techniques. It may be innovation in price or in service to the customer. It may be innovation in management organization or in management methods" (vgl. Drucker 1954, S. 37).

Gleichsam werden bereits in den 1960er Jahren Klassifizierungen vorgenommen. Christian (vgl. 1963, S. 78) unterscheidet kreative, adaptive und administrative Innovationen im Marketing. Karger und Murdick (vgl. 1966, S. 35) sprechen über unterschiedliche Marktveränderungsgrade, was als ein früher mit dem Market Driving vergleichbarer Ansatz gesehen werden kann (vgl. Abschnitt 2.3.1).

Schon früh fordert Levitt eine eigene Abteilung (vergleichbar mit der F&E Abteilung), um die eher zufällige und ungeplante Entstehung von Marketinginnovationen systematischer ablaufen zu lassen (vgl. Levitt 1960). Die meisten Marketinginnovationen kommen seiner Meinung nach von kleinen Unternehmen oder solchen von außerhalb der jeweiligen Branche. Die Gründe dafür sieht er in dem hohen Formalisierungsgrad von Marketingabteilungen, in zu kurzfristig und routinemäßig denkenden Marketingmanagern, der Abhängigkeit vom Handel und der Notwendigkeit zur kostenintensiven Planung. Auch für Webster (1981, S. 12) liegt ein Problem darin, dass in Unternehmen häufig eine zu genaue Planung und Berichterstattung gefordert wird.

Zudem gibt es auch deutschsprachige Forschung zu innovativem Marketing. Der Fokus liegt dabei aber meist auf der Auflistung und Beschreibung von aktuellen Marketingtrends, Kreativitätstechniken und Suchfeldern für Marketinginnovationsideen (vgl. Belz 1997, 1998, 2002; Belz/Schögel/Tomczak 2007; Diller 2004), Fallstudien von Unternehmen, die mit innovativem Marketing Erfolg haben (vgl. Riekhof 2013; Schneider 2007; Brandes 1998) oder er hat einen mehr umsetzungsorientierten Charakter (vgl. Beinert 2008).

Da sich die vorliegende Arbeit mit der Entstehung und den Auswirkungen von Marketinginnovationen auseinandersetzt, sollen in der Folge die wenigen **empirischen Ergebnisse**, die es dazu gibt, dargestellt werden. Es zeigt sich, dass diese in ihren Konzeptualisierungen und Operationalisierungen teilweise stark voneinander abweichen (vgl. Heunks 1998; Naidoo 2010; Lin/Chen/Chiu 2010; Sharif/Baark/Lau 2012). Nach den ersten Veröffentlichungen der OECD (2005) zu Marketinginnovationen ist allerdings zu beobachten, dass sich vergleichsweise viele Untersuchungen auf deren Definition berufen oder deren Daten verwenden (vgl. Morone/Testa 2008; Schubert 2010; Varis/Littunen 2010; Spiezia 2011; Camisón/Villar-López 2011; Szymańska 2012; Ceylan 2013; Çetinkaya Bozkurt/Kalkan 2014).

2.2.1.2 Treiber von Marketinginnovationen

Beim genaueren Blick auf die Literatur zu den Treibern von Marketinginnovationen fällt auf, dass hier ein klarer **Schwerpunkt auf Faktoren der Unternehmensebene** liegt. Individuelle Faktoren, Faktoren auf Teamebene, Markt-, Produkt- oder Markencharakteristika spielen hingegen kaum eine Rolle. Dadurch ergeben sich große Forschungslücken für die vorliegende

Untersuchung. Insgesamt sind die empirischen Ergebnisse überschaubar. In Tabelle 2-6 werden alle signifikanten Einflüsse aufgelistet, die auf ein Konstrukt „marketing innovation“ wirken. Alle Studien beruhen auf Daten von **Unternehmensbefragungen**.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der **Umgang mit Informationen** im Unternehmen die am intensivsten untersuchte Gruppe von Einflussfaktoren von innovativem Marketing ist (vgl. Camisón/Villar-López 2011; Lin/Chen/Chiu 2010; Spiezia 2011). So führt eine bessere Verwertung und Speicherung von Informationen zu mehr Marketinginnovationen (vgl. Camisón/Villar-López 2011). Dies gilt besonders dann, wenn Informationen mit den Kunden geteilt (vgl. Lin/Chen/Chiu 2010) und mittels geeigneter Technologien und einem Customer-Relation-Management (CRM)-System verarbeitet und kommuniziert werden (vgl. Spiezia 2011; Lin/Chen/Chiu 2010).

Außerdem sind **Investitionen** ein wichtiger Treiber von Marketinginnovationen (vgl. Heunks 1998). Eine Studie mit chinesischen Unternehmen zeigt, dass sich die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen Marketinginnovationen hervorbringt, mit der Höhe der Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E) vergrößert (vgl. Sharif/Baark/Lau 2012).

Kooperationen mit anderen Unternehmen oder Institutionen fördern ebenfalls Marketinginnovationen (vgl. Heunks 1998; Pippel 2014). Interessanterweise betrifft dies Marketinginnovationen stärker als andere Innovationstypen (vgl. Heunks 1998, S. 268).

Zu einem überraschenden Ergebnis kommt eine Studie zu dem Einfluss von **Marktorientierung** nach Narver und Slater (1990) auf Marketinginnovation (vgl. Naidoo 2010): So steigt zwar die Marketinginnovativität mit der Wettbewerbsorientierung und mit der interfunktionalen Koordination, nicht aber mit der Kundenorientierung. Allerdings ist die Stichprobe, die aus den chinesischen Lieferanten einer einzelnen großen Kette besteht, recht limitiert (vgl. Naidoo 2010, S. 1316).

Auf Basis der OECD Definition und der damit zusammenhängenden **Community Innovation Surveys (CIS)** (vgl. OECD 2005, 2010, 2009; ZEW 2013) gab es in den letzten Jahren darüber hinaus noch weitere Ergebnisse: So scheint der Marktanteil einen negativen Einfluss auf nicht-technische Innovationen (Marketing- und Organisationsinnovationen) zu haben, während ein auf Qualität konzentrierter Wettbewerb diese positiv beeinflusst (vgl. Schubert 2010). Auch anreizbasierte HR-Systeme führen zu mehr Marketinginnovationen (vgl. Ceylan 2013).

Studie (alles Unternehmensbefragungen), signifikanter Treiber von Marketinginnovationen	Definitionen und Operationalisierungen von Marketinginnovation
Camisón/Villar-López (2011, S. 1301f.) (+) organizational memory ("firm's organizational memory compared to competitors on a scale from 1 to 7") (+) learning capabilities ("firm's learning capabilities compared to competitors on a scale from 1 to 7")	"extent to which your company has recently used marketing methods that involve significant changes in the following aspects for the first time (differentiation product by design, distribution of the product, publicity, promotion and public relations for the product, price policies)" (S.1302)
Sharif/Baark/Lau (2012, S. 234) (+) R&D Investments ("in-house R&D, include capital expenditures on buildings and equipment specifically for R&D")	"significant changes to the design or packaging of a good or service (exclude routine/seasonal changes such as clothing fashions); and/or new or significantly changed sales or distribution methods, such as internet sales, franchising, direct sales or distribution licenses", S. 234
Heunks (1998, S. 271) (+) External capital ("the percentage of external capital invested in the firm.") (+) cooperation with other firms ("any cooperation with other firms or agencies")	"Marketing innovation is any change of methods of sales and marketing in the last 5 years." S. 271
Naidoo (2010) (+/-) market orientation Skala nach (Narver/Slater 1990; Han/Kim/Srivastava 1998), competitor orientation pos, customer orientation neg, inter-functional capabilities pos.	Items zur Akzeptanz und Förderung von Marketinginnovationen im Unternehmen, S. 1318, übertragen von der Innovativität von Hurley und Hult (1998, S. 49)
Lin/Chen/Chiu (2010, S. 131) (+) Customer involvement; (+) Technology-based CRM; (+) Information sharing with the customers (7-point, Likert scale)	"Our company... leads innovative pricing methods in markets, leads innovative distributing methods to markets, leads innovative promoting methods to markets, continually enlarges potential demand markets, utilizes advanced CRM systems in markets."
Spiezia (2011, S. 104) (+) Use of information and communications technologies (answer opportunities with yes or no)	Skala nach OECD (2005)
Schubert (2010) (-) market share; (+) quality competition	Skala nach OECD (2005)
Ceylan (2013) (+) use of a commitment-based human resource system; (+) number of organizational innovation	Skala nach OECD (2005)
(+) = positiver Zusammenhang, (-) = negativer Zusammenhang	

Tabelle 2-6: Treiber von Marketinginnovationen

2.2.1.3 Auswirkungen von Marketinginnovationen

Ähnlich wie bei den Einflüssen von Marketinginnovationen gibt es auch bei den Auswirkungen relativ wenig empirische Evidenz. Alle signifikanten Auswirkungen werden in Tabelle 2-7 aufgelistet.

In vielen Arbeiten über die Auswirkungen von Marketinginnovationen wird mit abstrakten oder konkreten **Wettbewerbsvorteilen** argumentiert, die durch Differenzierung vom Wettbewerb entstehen (vgl. z.B. Ren/Xie/Krabbendam 2010; Naidoo 2010; Camisón/Villar-López 2011; Carman/Dominguez 2001). Dies kann z.B. durch innovative Preismodelle der Fall sein (vgl. Kim/Natter/Spann 2009, S. 44). Die Theorie zu Wettbewerbsvorteilen in Zusammenhang mit dem ressourcenbasierten Ansatz ist Thema von Abschnitt 2.3.2.

Bei der Wirkung von Marketinginnovationen auf Wettbewerbsvorteile unterscheidet Naidoo (2010) bezogen auf Porter (1980) drei generische Strategien: Differenzierung, Kostenführerschaft und Fokussierung, bei denen aber nur für die ersten beiden ein signifikanter Einfluss nachweisbar ist. Wettbewerbsvorteile wirken sich aber nur dann auf den Erfolg aus, wenn sie nicht sofort von der Konkurrenz (z.B. durch Imitation) egalisiert werden können (vgl. Day/Wensley 1983; Barney 1991). Ein Problem von Marketinginnovationen ist, dass sie sich schlechter durch Patente schützen lassen können als Produkte. Daher lässt sich eine erhöhte Wichtigkeit von Marketinginnovation in Branchen (z.B. Dienstleistungsbranche) vermuten, wo sich auch die Produkte schlechter schützen lassen (vgl. Peterson/Rudelius/Wood 1972).

Diese Wettbewerbsvorteile zeigen sich besonders deutlich in unterschiedlichen **Vorteilen für die Kunden**. Chen (2006) findet in seiner spieltheoretischen Untersuchung zwei Arten von Marketinginnovationen: solche, die es Unternehmen erlauben, Konsumenteninformationen besser zu akquirieren (positiv für die Unternehmen, negativ oder positiv für die Konsumenten) und solche, die die Transaktionskosten für die Konsumenten verringern (positiv oder neutral für die Unternehmen, positiv für die Konsumenten). Auch konzeptionelle Arbeiten argumentieren ähnlich: Die Kommunikation mit den Kunden kann durch Marketinginnovationen besser werden; Transaktionen und Distributionskanäle werden effektiver (vgl. Carman/Dominguez 2001; Moore 2004).

Brown (vgl. 1991, S. 190) betont die Wichtigkeit des sozialen Lernprozesses für Marketinginnovationen, weil auf Konsumentenseite ein mitunter langsam vorstattgehender Veränderungsprozess von Verhaltensweisen und Werten nötig ist. Am Ende des Prozesses kann allerdings eine grundlegende Veränderung des Wettbewerbsgleichgewichts die Folge sein und das teilweise ohne einen nennenswerten technologischen Durchbruch (vgl. Brown 1991, S. 198).

Es existieren aber auch Untersuchungen, die direkt den Einfluss von Marketinginnovationen auf den **Erfolg** betrachten. So untersuchen Shergill und Nargundkar (2005) für indische Unternehmen den Einfluss von radikalen Marketinginnovationen auf drei Performance-Maße. Dabei kommen sie zu geteilten Ergebnissen: zwar konnte ein signifikanter Einfluss auf die Profitabilität festgestellt werden, für Absatz und Marktanteil bestand dieser aber nicht. Morone und Testa (2008) stellen dagegen für kleine und mittelständische italienische Unternehmen fest, dass die Einführung von Marketinginnovation einen kleinen Einfluss auf den Absatz in der jeweiligen Periode hatte. Durch die Erschließung neuer Märkte mit Hilfe von Marketinginnovationen sind sogar Produktinnovationen häufiger (vgl. Ceylan 2013; Schubert 2010) und erfolgreicher (vgl. Schubert 2010).

Moore (2004) argumentiert in seiner konzeptionellen Arbeit, dass der Erfolg von Innovation im Wesentlichen davon abhängt, wie gut Innovationstyp und Produktlebenszyklusphase aufeinander abgestimmt sind. So empfiehlt er entlang des Lebenszyklus folgende Reihenfolge: disruptive, Anwendungs-, Produkt-, experimentelle, Marketing-, Geschäftsmodell- und strukturelle Innovation.

Studie, signifikante Auswirkung von Marketinginnovationen auf...	Konzeptualisierung und Operationalisierung Marketinginnovation
(Camisón/Villar-López 2011), (+) nachhaltige Wettbewerbsvorteile	Skala nach OECD (2005), Häufigkeit von Marketinginnovationen
(Naidoo 2010), (+) Wettbewerbsvorteil Differenzierung (nach Porter 1980), indirekt Fortbestand des Unternehmens (+) Wettbewerbsvorteil Kostenführerschaft (nach Porter 1980), indirekt Fortbestand des Unternehmens	Items zur Akzeptanz und Förderung von Marketinginnovationen im Unternehmen, S. 1318, übertragen von der Innovativität von Hurley und Hult (1998, S. 49)
(Shergill/Nargundkar 2005), (+) Profitabilität	Pricing-, Produkt-, Promotion- und/oder Vertriebs-Strategie ist radikal innovativ
(Morone/Testa 2008), (+) Absatz im gleichen Jahr	Einführung einer Marketinginnovation in dem Jahr oder nicht
(Chen 2006)*, (+) Akquise von Kundeninformationen (-) Transaktionskosten für Konsumenten	neues Marketingprogramm mit verschiedenen Anreizen und Konsequenzen für Unternehmen und Konsumenten
(Ceylan 2013), (+) mehr Produktinnovationen	Skala nach (OECD 2005)
(+) = positiver Zusammenhang, (-) = negativer Zusammenhang, *spieltheoretische Untersuchung, Methode der anderen Studie: Befragung	

Tabelle 2-7: Auswirkungen von Marketinginnovationen

2.2.2 Forschung zur Marketinginnovativität

Mehr empirische Literatur als zu Marketinginnovationen gibt es zu der Innovativität und Kreativität des Marketing. Die Ähnlichkeit zum Marketinginnovationsbegriff verlangt eine Literaturübersicht. So sollen Bezüge aus wichtigen Studien eine zusätzliche Basis für die vorliegende Arbeit sein. Dazu soll in diesem Teilkapitel nach einer kurzen Begriffsübersicht das Verständnis dieser Arbeit in das Forschungsfeld eingeordnet werden. Dies soll als kritischer Hintergrund für die anschließende Darstellung von Treibern und Auswirkungen dienen.

2.2.2.1 Konzeptionelle Grundlagen zur Innovativität und Kreativität im Marketing

Die Literatur ist in Bezug auf Konzeptualisierung und Operationalisierung von Marketinginnovativität sehr uneinheitlich. Dies verdeutlichen die Tabelle 2-8 mit den einflussreichsten Arbeiten und die nachfolgenden Ausführungen. Die Ideen und Ergebnisse dieser Studien sollen in dem vorliegenden Abschnitt zusammengeführt werden. Dies ist auch in Hinblick auf den empirischen Teil von Bedeutung.

Andrews und Smith (1996) wie auch Im und Workman (2004) verwenden den Begriff „*Marketing Program Creativity*“, definieren dessen Elemente *Novelty* und *Meaningfulness* (im Sinne „Eignung“ oder „Bedeutsamkeit“) aber unterschiedlich: einmal bezogen auf neue (vgl. Im/Workman 2004, S. 115) und einmal auf bestehende (vgl. Andrews/Smith 1996, S. 175) Produkte. Verhoef und Leeftang (2009, S. 31) verwenden das Konzept von Andrews und Smith (1996), nennen es allerdings „*Creativity of the Marketing Department*“ und führen außerdem noch das Konzept „*Innovativeness of the Marketing Department*“ (2009, S. 17) ein, was allerdings bezogen auf die vom Marketing initiierten Produkteinführungen verwendet wird (2009, S. 31). Objekt der Kreativität bzw. Innovativität ist hier die Marketingabteilung und nicht das Marketingprogramm. Atuahene-Gima, Li und De Luca (2006, S. 359) verwenden die Items von Menon et al. (1999, S. 21), nennen das Konstrukt aber „*Marketing Strategy Innovativeness*“ statt „*Strategy Creativity*“.

Es werden also einerseits gleiche Begriffe unterschiedlich verwendet und andererseits unterschiedliche Begriffe gleich verwendet. Die Entscheidung für einen der Begriffe Kreativität bzw. Innovativität ist uneinheitlich. Darüber hinaus ist das Bezugsobjekt uneinheitlich. So werden die Begriffe auf das Produkt, das Marketingprogramm oder die Strategie bezogen und sind gleichsam Eigenschaft, Voraussetzung oder Output. Eine Integration aller Begriffe ist daher kaum möglich und wenig sinnvoll; es scheint eine Notwendigkeit für intuitivere Begriffe gegeben.

Begriff, Autoren, Journal	Definition	Konzeptualisierung/Operationalisierung
„Marketing Program Creativity“ (MPC) Andrews/Smith 1996 Journal of Marketing Research verwendet von: Verhoef/Leeflang 2009, Journal of Marketing; Slater/Hult/Olson 2010, Industrial Marketing Management; Chang/Tein/Lee 2010, International Journal of Electronic Business Management; Laverie/Madhavaram/McDonald 2008, Marketing Education Review; Arnett/Wittmann 2014, Journal of Business Research	„(...) we define marketing program creativity as the extent to which the actions taken to market a product (e.g. package changes) represent a meaningful difference from marketing practices in the product category.“ (S. 175)	"The following adjectives can be used to describe marketing programs. Please rate your product's most recent marketing program on each set of adjectives. Compared to what your competitors were doing last year, your product's most recent marketing program is: Novelty •Dull/Exciting •Fresh /Routine •Conventional/Unconventional •Novel/Predictable •Usual/Unusual •Unique/Ordinary •Commonplace/Original Meaningfulness •Trendsetting/Warmed over •Average/Revolutionary •Nothing special/An industry model" (S. 185)
„Marketing Program Creativity“ (MPC) Im/Workman 2004, Journal of Marketing verwendet von: Im/Hussain/Sengupta 2008, Journal of Business Research; Tu 2010, Industrial Marketing Management	„(...) we define new product and marketing program creativity as the degree to which new products and their associated marketing programs are perceived as representing unique differences from competitors' products and programs in ways that are meaningful to target customers.“ (S. 115)	"Compared to your competitors, the new product you selected [or its associated marketing program] Novelty •Is really "out of the ordinary." •Can be considered as revolutionary. •Is stimulating. •Reflects a customary perspective in this industry. •Provides radical differences from industry norms. •Shows an unconventional way of solving problems. Meaningfulness •Is relevant to customers' needs and expectations. •Is considered suitable for customers' desires. •Is appropriate for customers' needs and expectations. •Is useful for customers." (S. 128)
„Innovativeness of the Marketing Department“ (IMD) Verhoef/Leeflang 2009, Journal of Marketing	„(...) we define the innovativeness of the marketing department as the degree to which it contributes to the developed new products within the firm" (S. 17) "Ability to initiate innovative <u>concepts</u> /products/services within the firm" (S. 20)	"What is the percentage of introduced new products in the last five years that were initiated by the following department? Please divide 100 points across four departments: (1) R&D, (2) marketing, (3) sales, and (4) other. The points assigned to marketing department are used as the innovativeness score of the marketing department." (S. 31)

Begriff, Autoren, Journal	Definition	Konzeptualisierung/Operationalisierung
„Marketing Strategy Creativity“ (MSC) Menon et al. 1999, Journal of Marketing	„(...) we developed measures creativity that clearly observed only the outcome of the Marketing Strategy Making process in terms of strategy content“ (S. 21)	•The chosen (marketing) strategy was very different from others developed in the past in this division. •The (marketing) strategy included some new aspects compared to previous strategies within this division.“ (S.37)
„Marketing Strategy Innovativeness“ (MSI) Atuahene-Gima/Li/De Luca 2006, Industrial Marketing Management verwendet von: Neill/McKee/Rose 2007, Industrial Marketing Management	„...a (...) strategic activity - marketing strategy innovativeness - which refers to the degree to which the marketing strategy which accompanies a new product differs from competing strategies and conventional practices.“ (S. 359)	•The (marketing) strategy broke some of the "rules of the game" within the product/market. •This (marketing) strategy was innovative. •Compared to our previous, similar (marketing) strategies, at least some parts were daring, risky, or bold.

Tabelle 2-8: Wichtige Studie über die Kreativität und Innovativität des Marketing

Nach der Position der vorliegenden Arbeit soll der Kreativitätsbegriff auf einzelne Personen beschränkt bleiben („individuelle Kreativität“) und der (Marketing-) Innovationsbegriff wird geschlossener, d.h. bezogen auf einzelne Innovationen verwendet. Die Begriffe in diesem Kapitel entsprechen dann weitestgehend einer Marketing Innovativeness (bezogen auf Unternehmen), die hier folgendermaßen definiert werden soll (die Kombination aus Fähigkeit, Motivation und Möglichkeit ist Gegenstand von Abschnitt 2.3.3):

Definition Marketinginnovativität:

Marketinginnovativität meint das Ausmaß, in dem ein Unternehmen Marketinginnovationen kreiert. Wenn ein Unternehmen eine hohe Marketinginnovativität hat, vereint es die Fähigkeit, Motivation und Möglichkeit, viele geeignete Marketinginnovationen hervorzubringen.

Tabelle 2-9 fasst die Position dieser Arbeit im Vergleich zu den anderen zusammen. Neben den bereits diskutierten Unterschieden sind hier besonders die untersuchten Einflüsse umfangreicher und der Begriff wird auf das ganze Unternehmen bezogen. Das Konstrukt „Innovativeness of the Marketing Department“ (Verhoef/Leeflang 2009, S. 31) wird hier nicht mehr aufgeführt, weil dieses sich mit dem Produkt als Innovationsobjekt zu grundlegend von den anderen unterscheidet.

Abgrenzung der eigenen Positionierung	Im/Workman (2004)	Andrews/Smith (1996)	Menon et al. (1999)	Atuahene/Li/De Luca (2006)	vorliegende Arbeit
Begriff	MPC	MPC	MSC	MSI	Marketing-innovativität
Was ist kreativ oder innovativ?	Marketing-programm	Marketing-programm	Marketing-strategie	Marketing-strategie	Unternehmen
Produkt alt oder neu?	neu	alt	alt	neu	alt
meaningfulness	ja	ja	nein	nein	nein
abgeschlossene Innovation	nein	nein	nein	nein	ja
neu für wen?	Markt	Markt	Abteilung	Markt	Markt
Einflüsse	Ability	Ability	Ability	Ability	Ability, Motivation, Opportunity

MPC (=Marketing Program Creativity), MSC (=Marketing Strategy Creativity), MSI (=Marketing Strategy Innovativeness)

Tabelle 2-9: Abgrenzung des Marketinginnovativitätsverständnis dieser Arbeit

In der nun folgenden Darstellung der empirischen Ergebnisse soll der Begriff Marketinginnovativität vereinfachend für die Begriffsvielfalt des Forschungsfeldes gebraucht und so ein integriertes Bild geschaffen werden. Dazu wird zunächst auf deren Treiber und anschließend auf deren Auswirkungen eingegangen.

2.2.2.2 Treiber von Marketinginnovativität

Vor dem Hintergrund der konzeptionellen Uneinheitlichkeit des Forschungsfeldes zur Marketinginnovativität sollen nun dessen Erkenntnisse dargestellt werden (siehe Tabelle 2-10). Eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Ergebnissen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, weshalb an dieser Stelle darauf verzichtet werden soll. In der Tabelle werden auch die wichtigsten Ergebnisse aus der Forschung zur Kreativität allgemein hinzugezogen (in der Tabelle 2-10 nicht fettgedruckt, Autoren nicht unterstrichen) hinzugezogen, weil angenommen werden kann, dass kreative Mitarbeiter kreative Marketingprogramme hervorbringen (vgl. Andrews/Smith 1996). Faktoren aus dem Kernforschungsfeld sind in der Tabelle 2-10 fettgedruckt und die entsprechenden Autoren unterstrichen. Wenn die überwiegende Forschungsmeinung einen positiven (negativen) Einfluss annimmt, wird dies mit einem + (-) dargestellt, Faktoren mit divergierenden Ergebnissen sind mit einem (o) gekennzeichnet.

Zur Strukturierung der Ergebnisse wurde in der Tabelle eine Einteilung in individuelle, teambezogene und unternehmensbezogene Faktoren unternommen. Zudem wird zwischen intrinsisch und extrinsisch unterschieden. Während intrinsische Faktoren bezogen auf die individuelle Kreativität (bzw. Teamkreativität) aus dem Individuum (dem Team) heraus entstehen, sind extrinsische Faktoren mögliche Stellhebel für das Unternehmen zur Förderung individueller Kreativität (vgl. z.B. bezogen auf die Motivation Ryan/Deci 2000, S. 55). Die extrinsischen Faktoren auf individueller und teambezogener Ebene hängen eng mit den intrinsischen Faktoren auf Unternehmensebene zusammen. Ein Fokus dieser Arbeit liegt auf den extrinsischen unternehmensbezogenen Faktoren, also Marktgegebenheiten, die zu innovativen Marketingprogrammen führen. Hier zeigt sich bei der (Marketing-) Kreativitätsliteratur eine Forschungslücke.

intrinsisch	extrinsisch
Individuelle Ebene	
(+) intrinsische Motivation (<u>Andrews/Smith 1996; Grant/Berry 2011</u>)	(+) Interaktion mit anderen (<u>Andrews/Smith 1996</u>)
(+) Wissen (<u>Amabile et al. 1996; Andrews/Smith 1996</u>)	(-) Zeitdruck (<u>Andrews/Smith 1996</u>)
(+) Risikofreudigkeit (<u>Andrews/Smith 1996; Im/Montoya/Workman 2013</u>)	(+) informelle Bewertungssysteme (Shalley 1995; Shalley/Perry-Smith 2001)
(+) positive Affekte (Amabile et al. 2005)	(+) Komplexität der Arbeit, fordernde Tätigkeit (Oldham/Cummings 1996; Amabile et al. 1996)
(+) Soziale Beziehungen (Perry-Smith/Shalley 2003; Perry-Smith 2006)	(o) (monetäre) Belohnung (Eisenberger/Armeli 1997; Amabile/Hennessey/Grossman 1986; Burroughs et al. 2011)
(+) Offenheit (Taggar 2002)	(-) Stellenabbau (Amabile/Conti 1999)
(+) Selbstbewusstsein, Zuversicht (Oldham/Cummings 1996)	(+) unterstützender, nicht kontrollierender Führungsstil (Scott/Bruce 1994; Oldham/Cummings 1996; Hurley/Hult 1998)
Teamebene	
(+) Kommunikationsqualität (<u>Menon et al. 1999</u>)	(+) markterfolgsbezogene Belohnung (<u>Im/Montoya/Workman 2013</u>)
(+) sozialer Zusammenhalt (<u>Im/Montoya/Workman 2013</u>)	
(+) Teamidentität (<u>Im/Montoya/Workman 2013</u>)	
(+) Individuelle Kreativität (Taggar 2002)	
(+) Einbeziehung aller Mitglieder (Taggar 2002)	
Unternehmensebene	
(o) Formalisierung des Planungsprozesses (<u>Andrews/Smith 1996; Im/Montoya/Workman 2013</u>)	Forschungslücke, ein zentraler Fokus dieser Arbeit
(+) Kundenorientierung (<u>Im/Workman 2004</u>)	
(+) interfunktionale Koordination (<u>Im/Workman 2004; Im/Hussain/Sengupta 2008; Menon et al. 1999</u>)	
(+) strategische Vielfalt (<u>Menon et al. 1999</u>)	
(-) Konzentration auf bestehende Wettbewerbsvorteile (<u>Menon et al. 1999</u>)	
(+) Vernetzung des Unternehmens (<u>Chang/Tein/Lee 2010</u>)	
(+) Risikobereitschaft (<u>Im/Hussain/Sengupta 2008</u>)	
(+) Informationsverarbeitung (<u>Neill/McKee/Rose 2007</u>)	
(+) Wissensaustausch zwischen Marketing und Vertrieb (<u>Arnett/Wittmann 2014</u>)	
(+) = positiver Einfluss, (-) = negativer Einfluss, (o) = Einfluss divergierend	

Tabelle 2-10: Treiber von Marketinginnovativität

2.2.2.3 Auswirkungen von Marketinginnovativität

Im Gegensatz zu dem Abschnitt über die Einflussfaktoren sollen nun lediglich Auswirkungen betrachtet werden, die von kreativen und innovativen Marketingprogrammen ausgehen und nicht von Kreativität allgemein. Dem liegt die Annahme zu Grunde, dass die Relevanz der Auswirkungen von Kreativität für den hier betrachteten Gegenstand zu klein ist.

Als mögliche Motivation von neuartigem Marketing können u.a. die Aufmerksamkeit der Konsumenten, Übertreffen von deren Erwartungen, Erreichung von Interesse und Relevanz (vgl. Im/Hussain/Sengupta 2008, S. 860), Vermeidung von Rabattschlachten und Preiskriegen (vgl. Andrews/Smith 1996; Verhoef/Leeflang 2009) oder die schnellere Verbreitung von neuen Produkten (vgl. Im/Workman 2004) gelten.

Die empirisch untersuchten Auswirkungen von Marketinginnovativität lassen sich in Wettbewerbsvorteile und Erfolg gliedern. Die Tabelle 2-11 zeigt alle gefundenen signifikanten Einflüsse der Marketinginnovativität auf Wettbewerbsvorteile und den Erfolg. Der Zusammenhang zwischen innovativem bzw. kreativem Marketing und dem Erfolg ist wiederum eng verbunden mit dem **Wettbewerbsvorteil**, der dadurch entsteht (vgl. Andrews/Smith 1996; Naidoo 2010). Die theoretische Basis dafür liefert der ressourcenbasierte Ansatz (vgl. Abschnitt 2.3.2). Wettbewerbsvorteile durch Marketinginnovativität entstehen besonders bezogen auf den Kunden: So können kreative Marketingstrategien Werte wie Kundenzufriedenheit, -nutzen und -loyalität erhöhen (vgl. Neill/McKee/Rose 2007; Im/Workman 2004; Chang/Tein/Lee 2010) und sogar dafür sorgen, dass Kunden die Produkte nicht nur attraktiver, sondern sogar qualitativ hochwertiger wahrnehmen (vgl. Tu 2010). Doch auch grundsätzlich andere Wettbewerbsvorteile wurden nachgewiesen: Die durch kreatives Marketing ausgelöste Alternativenvielfalt kann im Verhalten von ganzen Unternehmen zu einer erhöhten Lernfähigkeit beitragen (vgl. Menon et al. 1999).

Das am häufigsten genannte Bindeglied zwischen Marketinginnovativität und **Erfolg** ist allerdings die Kundenzufriedenheit (vgl. Im/Workman 2004; Neill/McKee/Rose 2007). Dabei konnte gezeigt werden, dass der Meaningfulness-Aspekt (also der Nutzen) hier die entscheidende Rolle spielt (vgl. Im/Workman 2004).

Aus der Tabelle 2-11 geht hervor, dass für mehrere Erfolgsmaße (Marktanteil, Absatz und Profitabilität) ein positiver Einfluss nachgewiesen werden konnte (vgl. Atuahene-Gima/Li/De Luca 2006; Im/Workman 2004; Chang/Tein/Lee 2010). In der Regel wird die Erfolgswirkung auf Basis von Befragungen untersucht (vgl. Slater/Hult/Olson 2010; Menon et al. 1999; Naeem 2011; Hassan et al. 2013). Mit dem Begriff *subjektiver Performance* in der Tabelle ist gemeint, dass die Befragten angaben, dass der allgemeine Erfolg die Erwartungen übertraf.

Einfluss auf die Erfolgswirkung von Marketinginnovativität hat die strategische Ausrichtung des Unternehmens (vgl. Slater/Hult/Olson 2010). Slater und Kollegen zeigen, dass es in höherem Maße von der allgemeinen Strategie als von den Umweltbedingungen abhängt, ob die Unternehmen ihren Schwerpunkt eher auf die Kreativität oder auf die Umsetzung der Marketingstrategie legen sollten. Neben der Strategie spielen auch die Beziehungen des Unternehmens und die Marktdynamik eine Rolle bei diesem Zusammenhang (vgl. Atuahene-Gima/Li/De Luca 2006).

Wettbewerbsvorteile	Erfolg
(+) wahrgenommene Produktqualität (Tu 2010)	(+) Marktanteil (Im/Workman 2004; Atuahene-Gima/Li/De Luca 2006; Chang/Tein/Lee 2010)
(+) Lernfähigkeit (Menon et al. 1999)	
(+) Kundenzufriedenheit (Im/Workman 2004; Chang/Tein/Lee 2010; Neill/McKee/Rose 2007)	(+) Absatz (Im/Workman 2004; Atuahene-Gima/Li/De Luca 2006; Chang/Tein/Lee 2010)
(+) Kundennutzen, -loyalität (Neill/McKee/Rose 2007)	(+) ROI/Profitabilität (Im/Workman 2004; Atuahene-Gima/Li/De Luca 2006; Chang/Tein/Lee 2010)
	(+) subjektive Performance (Naeem 2011; Slater/Hult/Olson 2010; Hassan et al. 2013; Menon et al. 1999)

(+) = positiver Einfluss, (-) = negativer Einfluss, (o) = Einfluss divergierend

Tabelle 2-11: Auswirkungen von Marketinginnovativität

Zu einem interessanten Ergebnis kommen auch Verhoef und Leeﬂang (2009). Zwar steigt mit der Innovativität der Marketingabteilung (gemessen an deren Anteil an Neuprodukteinführungen) deren Einfluss und somit auch indirekt die Marktorientierung und die Performance, allerdings gibt es keinen signifikanten Einfluss der Kreativität der Marketingabteilung. In einer Folgestudie konnte sogar ein negativer Einfluss festgestellt werden (vgl. Verhoef et al. 2011). Da dieser aber indirekt ist, findet er keinen Eingang in die Tabelle 2-11.

Die Tabelle 2-12 zeigt alle Studien zu Marketinginnovationen und Marketinginnovativität im Überblick. Insgesamt fällt auf, dass bei den bisherigen Studien der Unternehmenswert als Performancemaß noch nicht betrachtet wurde, weder als Auswirkung von Marketinginnovationen (vgl. Tabelle 2-7), noch als Folge von Marketinginnovativität (vgl. Tabelle 2-11). Dies stellt eine der **Forschungslücken** dar, die im Rahmen der Event Study geschlossen werden wird (vgl. Kapitel 3). Ferner werden im Rahmen der Case Survey (vgl. Kapitel 4) weitere Auswirkungen betrachtet, die noch nicht untersucht wurden: Es wird u.a. analysiert, wie stark Marketinginnovationen das Unternehmen, den Wettbewerb und den Markt verändern und inwiefern sie die Marktposition und die Marktmacht verbessern.

Autor(en)	Datengrundlage / Branchen (Methode)	unabhängige Variable(n); Kontrollvariablen	abhängige Variable(n)
Forschungsschwerpunkt			
Marketinginnovation			
Heunks (1998), Small Business Economics Einflussfaktoren von Produkt-, Prozess-, R&D- und Marketinginnovation	Befragung von 200 Managern aus kleinen Unternehmen aus UK, den Niederlanden, Deutschland, Belgien, Frankreich und Italien / <i>Lichttechnik und Transport</i> (Faktoranalyse)	Unternehmenseigen-schaften (Kooperation mit anderen Unternehmen, Informationsquellen, externes Kapital, Ausbildung der Mitarbeiter), Einstellungen; <i>Alter und Größe des Unternehmens</i>	Produkt-, Prozess-, R&D- und Marketinginnovation, Wachstum, Produktivität, Profit
Morone/Testa (2008), Economics of Innovation and New Technology Die Auswirkung von Produkt-, Prozess-, Organisation- und Marketinginnovation auf Absatz	Befragung von 2600 italienischen Unternehmen / <i>Produktion</i> (ökonometrisches Modell)	Produkt-, Prozess-, Organisation- und Marketinginnovation; <i>Alter und Größe des Unternehmens, Branche</i>	Umsatzänderung
Naidoo (2010), Industrial Marketing Management Der Einfluss von Marktorientierung auf Marketinginnovation, Auswirkung von MI auf das Überleben des Unternehmens in der Krise	Befragung von 184 kleinen und mittelständischen Unternehmen in China / <i>Textilbranche</i> (SEM)	Kundenorientierung, Wettbewerbsorientierung, interfunktionale Koordination, Marketinginnovation, Wettbewerbsvorteil (Differenzierung, Kostenführerschaft, Produkt); <i>Alter und Größe des Unternehmens, Cashflow, Umsatz</i>	Marketinginnovation, Wettbewerbsvorteil (Differenzierung, Kostenführerschaft, Produkt), Überleben des Unternehmens in der Krise
Schubert (2010), Review of Industrial Organization Marktstruktur und Innovation (Produkt-, Prozess-, Organisations- und Marketinginnovation), Komplementarität von Innovationstypen	Befragung von deutschen Unternehmen (CIS Daten, n>5000) / <i>diverse Branchen</i> (SEM)	Wettbewerbsvariablen (z.B. Marktanteil), Innovationstypen (Produkt-, Prozess-, Organisations- und Marketinginnovation); <i>Größe, Ressourcen (z.B. Geldquellen), technologische Möglichkeiten (z.B. low-tech vs. high-tech)</i>	Innovationstypen (Produkt-, Prozess-, Organisations- und Marketinginnovation), Umsatz, Kostenreduktion
Shergill/Nargundkar (2005), Journal of Global Marketing Der Einfluss von Marktorientierung und Marketinginnovationen auf den Erfolg	Befragung von 170 indischen Marketingmanagern / <i>diverse Branchen</i> (Regression)	Marketinginnovation, Marktorientierung; <i>Branche, Unternehmenstyp, Alter</i>	subjektiv gemessen: Marktanteil, Gewinn, Umsatzwachstum

Autor(en) Forschungsschwerpunkt	Datengrundlage / Branchen (Methode)	unabhängige Variable(n); Kontrollvariablen	abhängige Variable(n)
Camisón/Villar-López (2011), Industrial Marketing Management Der Einfluss der Informationsverarbeitung auf Marketing- und Organisationsinnovationen	Befragung von 159 Unternehmen / B2B (SEM)	Organizational Memory, Learning Capability, Organisationsinnovation, Marketinginnovation; <i>Alter und Größe des Unternehmens, Umweltdynamik, -komplexität</i>	Organisationsinnovation, Marketinginnovation, Wettbewerbsvorteile in Relation zur Konkurrenz
Ceylan (2013), The International Journal of Human Resource Management Der Einfluss von HR-Systemen auf die Prozess-, Organisations- und Marketinginnovationen und deren Auswirkung auf Produktinnovationen	Befragung von 103 türkischen Unternehmen / Automotive, Textil, Dienstleistungen, Nahrungsmittel u.a. (SEM)	Commitment-basiertes HR System, Prozess-, Organisations-, Marketinginnovationen; <i>Alter und Größe des Unternehmens, Branche</i>	Prozess-, Organisations-, Produkt- und Marketinginnovationen, Umsatzanteil der Produktinnovation
Sharif/Baark/Lau (2012), The International Journal of Human Resource Management vorbereitende Aktivitäten und Quellen von Innovationen	Befragung von 492 Unternehmen aus Hong Kong auf Basis der CIS-Erhebungen / diverse Branchen (SEM)	diverse Innovationsaktivitäten (z.B. Training), diverse Quellen der Innovation (z.B. Kunden, Universitäten), Investitionen; <i>Unternehmensgröße, Branche</i>	Innovationstypen (Produkt-, Prozess-, Organisations- und Marketinginnovation)
Lin/Chen/Chiu (2010), Industrial Management & Data Systems Die Auswirkung des Customer Relationship Management auf die Innovationsfähigkeit	Befragung von 107 taiwanesischen Unternehmen / Computer (Faktoranalyse, Regression)	Informationsaustausch, Kundenintegration, langjährige Partnerschaft, gemeinsames Problemlösen, technologiebasiertes CRM; <i>Alter und Größe des Unternehmens, finanzielle Ressourcen</i>	Produkt-, Prozess-, Dienstleistungs- und Marketinginnovation, administrative Innovation
Spiezia (2011), OECD Journal Der Einfluss von Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien auf die Innovationsfähigkeit	Befragung von europäischen Unternehmen (ICT Business Survey und Innovation Survey, n>10000) / diverse Branchen (Probitmodellierung)	Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien; <i>Unternehmensgröße, R&D, Ausbildung</i>	Innovationsfähigkeit (Produkt-, Prozess-, Organisations-, und Marketinginnovationen)

Autor(en) Forschungsschwerpunkt	Datengrundlage / Branchen (Methode)	unabhängige Variable(n); Kontrollvariablen	abhängige Variable(n)
Marketinginnovativität			
Andrews/Smith (1996), Journal of Marketing Research individuelle Einflussfaktoren von kreativen Marketingprogrammen	Befragung von 193 Produktmanagern / <i>Konsumgüter</i> (Regression)	intrinsische Motivation, Risikofreudigkeit, Formalisierung des Planungsprozesses, Zeitdruck, Marktwissen, Erfahrung, Ausbildung	Marketing Program Creativity
Atuahene-Gima (1996b), Journal of Business Research Der Einfluss von Marketing Strategy Innovativeness auf den Neuprodukterfolg	Befragung von 177 chinesischen Managern / <i>High-Tech</i> (Regression)	Beziehungen des Unternehmens, Technologiedynamik, Marktdynamik, Marketing Strategy Innovativeness; <i>Unternehmens- und Vorstandsgröße, Besitzverhältnisse, Produktqualität</i>	finanzielle Performance des neuen Produktes
Im/Hussain/Sengupta (2008), Journal of Business Research Der Einfluss von Marktorientierung auf die Kreativität von Marketingprogrammen	Befragung von 206 US- Projektmanagern / <i>High- Tech</i> (SEM)	Kundenorientierung, Wettbewerbsorientierung, interfunktionale Koordination; <i>Risikofreudigkeit</i>	Marketing Program Creativity
Im/Workman (2004), Journal of Marketing Der Einfluss von Marktorientierung auf die Kreativität von Produkten und Marketingprogrammen (NPC, MPC), Erfolg von NPC und MPC	Befragung von 312 US- Projektmanagern / <i>High- Tech</i> (SEM)	Kundenorientierung, Wettbewerbsorientierung, interfunktionale Koordination, Marketing Program Creativity; <i>Marktpotential, Technologiedynamik, Unternehmensgröße</i>	Marketing Program Creativity, wahrgenommener Produkterfolg in Relation zu anderen Produkten und zu den Erwartungen
Menon et al. (1999), Journal of Marketing Einflussfaktoren und Auswirkungen der Strategiefindung	Befragung von 212 US- Managern / <i>Produktion, Dienstleistung</i> (Regression)	Zentralisierung, Formalisierung, Innovationskultur, Durchführung einer Situationsanalyse, strategische Vielfalt, Konzentration auf Wettbewerbsvorteile, interfunktionale Koordination, Kommunikationsqualität, Konsensorientierung, Qualität der Ressourcenverteilung, Kreativität der Marketingstrategie; <i>Umweltdynamik, Wettbewerbsintensität</i>	Kreativität der Marketingstrategie, Organisationales Lernen, wahrgenommener Erfolg der Strategie in Relation zu den Erwartungen

Autor(en) Forschungsschwerpunkt	Datengrundlage / Branchen (Methode)	unabhängige Variable(n); Kontrollvariablen	abhängige Variable(n)
Slater/Hult/Olson (2010), Industrial Marketing Management Einflussfaktoren der Kreativität und Effektivität von Marketingstrategien	Befragung von 180 Marketingmanagern / Produktion, Dienstleistung (Regression)	Effektivität der Strategieimplementierung, Strategietyp (Prospectors, Analyzers, Low Cost Defenders, Differentiated Defenders); <i>Markt- und Technologydynamik, Wettbewerbsintensität, Kosten und Qualität in Relation zum Wettbewerb</i>	Marketing Strategy Creativity, wahrgenommener Erfolg in Relation zur Konkurrenz und zu den Erwartungen
Tu (2010), Industrial Marketing Management Der Einfluss von MPC auf die Produktqualität	Befragung von 207 Produktmanagern / High-Tech (SEM)	Marketing Program Creativity, New Product Creativity; <i>Markt- und Technologydynamik, Unternehmensgröße</i>	wahrgenommene Produktqualität
Verhoef/Leeflang (2009), Journal of Marketing Einflussfaktoren auf den Einfluss der Marketingabteilung und deren Einfluss auf die Marktorientierung	Befragung von 213 niederländischen Managern / hauptsächlich B2B (ökonometrisches Modell)	in Bezug auf die Marketingabteilung: Accountability, Beteiligung an Produktinnovationen, Rolle bei der Vermittlung von Kundenbedürfnissen im Unternehmen, Kreativität, Integration; Einfluss der Marketingabteilung, Marktorientierung; <i>kurzfristiges Profitdenken, generische Strategie, CEO-Hintergrund, B2B/B2C, service/goods, AG, Channel power, Marktdynamik</i>	Einfluss der Marketingabteilung, Marktorientierung, wahrgenommener Erfolg (Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität, Umsatz, Profitabilität, Marktanteil, Kosten) in Relation zur Konkurrenz und zu den Erwartungen
Verhoef et al. (2011), Journal of International Marketing Einflussfaktoren auf den Einfluss der Marketingabteilung und deren Einfluss auf die Marktorientierung	Befragung von 2207 Managern aus Deutschland, den Niederlanden, UK, Israel, USA, Schweden und Australien / hauptsächlich B2B (ökonometrisches Modell)	in Bezug auf die Marketingabteilung: Accountability, Beteiligung an Produktinnovationen, Rolle bei der Vermittlung von Kundenbedürfnissen im Unternehmen, Kreativität, Integration; Einfluss der Marketingabteilung, Marktorientierung; <i>kurzfristiges Profitdenken, generische Strategie, CEO-Hintergrund, B2B/B2C, service/goods, AG, Channel power, Marktdynamik</i>	Einfluss der Marketingabteilung, Marktorientierung, wahrgenommener Erfolg (Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität, Umsatz, Profitabilität, Marktanteil, Kosten) in Relation zur Konkurrenz und zu den Erwartungen

Autor(en) Forschungsschwerpunkt	Datengrundlage / Branchen (Methode)	unabhängige Variable(n); Kontrollvariablen	abhängige Variable(n)
Im/Montoya/Workman (2013), Journal of Product Innovation Management teambezogene Einflussfaktoren und Auswirkungen der Kreativität von Produkten und Marketingprogrammen	Befragung von 206 US-Projektmanagern / <i>High-Tech</i> (SEM)	sozialer Zusammenhalt, Teamidentität, markterfolgsbezogene Belohnung, Formalisierung des Planungsprozesses, Risikoförderung, Marketing Program Creativity, New Product Creativity; <i>Unternehmensgröße, Technologiedynamik, Marktgröße und Wachstum</i>	Marketing Program Creativity, New Product Creativity, Wettbewerbsvorteil des Produktes in Relation zur Konkurrenz
Chang/Tein/Lee (2010), International Journal of Electronic Business Management Der Einfluss von Sozialkapital auf die Kreativität von neuen Produkten und Marketingprogrammen	Befragung von 331 taiwanesischen Managern / <i>diverse Branchen</i> (konfirmatorische Faktorenanalyse)	Vertrauen, Netzwerkbeziehungen, gleiche Ziele und gleiche Kultur; <i>Alter und Größe des Unternehmens, Technologiedynamik</i>	Kreativität des neuen Produktes, Marketing Program Creativity
Neill/McKee/Rose (2007), Industrial Marketing Management Einflussfaktoren der Informationsverarbeitung und deren Einfluss auf die Kreativität von Marketingstrategien	Befragung von 204 US-Managern / <i>Großhandel</i> (SEM)	Marktdynamik, Offenheit, Teamdiversität, Informationsverarbeitungsfähigkeit, Marketing Strategy Creativity, Reaktionsgeschwindigkeit	Informationsverarbeitungsfähigkeit, Marketing Strategy Creativity, Reaktionsgeschwindigkeit, Kundenzufriedenheit, -loyalität und -mehrwert
Arnett/Wittmann (2014), Journal of Business Research Informationsaustausch zwischen Marketing und Vertrieb	Befragung von 200 Mitarbeitern im Vertrieb / <i>diverse Branchen</i> (SEM)	Kommunikationsqualität zwischen Marketing und Vertrieb, Vertrauen in Kollegen, Möglichkeiten zum Kennenlernen, interfunktionale Konflikte, Austausch von Wissen zwischen Marketing und Vertrieb, Unterstützung durch das Top Management	Marketing Program Innovation, Effizienz, Schaffung von Kundenwert, Kommunikation zwischen Marketing und Vertrieb

Tabelle 2-12: Forschung zu Marketinginnovationen und Marketinginnovativität

2.2.3 Bezüge aus der Forschung zu Produktinnovationen

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit den Bezugspunkten aus der Literatur über Produktinnovationen. Der überwiegende Teil der Innovationsforschung im Marketing beschäftigt sich mit innovativen Produkten und *New Product Development*. Selbst wenn nur von „Innovation“ gesprochen wird, sind häufig Produktinnovationen gemeint (vgl. für einen Literaturüberblick z.B. Ernst 2002 oder Hauser/Tellis/Griffin 2006). Die Forschungsfelder

Produktinnovation bzw. New Product Development können als vergleichsweise **gut erforscht** gelten (vgl. Evanschitzky et al. 2012; Page/Schirr 2008). Dafür sprechen nicht nur eine Reihe von allgemeinen Metaanalysen zu Erfolgsfaktoren (vgl. Henard/Szymanski 2001; Montoya-Weiss/Calantone 1994; Calantone/Harmancioglu/Droge 2010; Evanschitzky et al. 2012), sondern auch solche zu bestimmten Teilgebieten, wie z.B. zu Geschwindigkeit bei der Neuproduktentwicklung (vgl. Cankurtaran/Langerak/Griffin 2013), Produkteigenschaften (vgl. Tsai/Huang 2012), Innovationsgrad (vgl. Szymanski/Kroff/Troy 2007) oder Teams (vgl. Sivasubramaniam/Liebowitz/Lackman 2012).

Von besonderer Bedeutung für diese Arbeit ist die Frage, welche Erfolgsfaktoren auf Marketinginnovationen übertragen werden können. Dazu wurde sich anhand einer Zusammenschau in Tabelle 2-13 an der Metaanalyse von Henard und Szymanski (2001) mit den entsprechenden Ergänzungen von Evanschitzky et al. (2012) elf Jahre später orientiert. Die Tabelle zeigt die Richtung des Einflusses bei Produktinnovationen und stellt diesen vergleichbare Faktoren bei Marketinginnovationen und Marketinginnovativität entgegen, die bereits nachgewiesen werden konnten. Es fällt auf, dass u.a. bei den Markteigenschaften Forschungslücken offenbart werden, die im Rahmen dieser Arbeit geschlossen werden können.

Während die meisten Faktoren prinzipiell gut auf Marketinginnovationen übertragbar scheinen (vgl. Tabelle 2-13), lassen sich jedoch auch einzelne Aspekte herausgreifen, bei denen sich beide Innovationstypen grundlegender unterscheiden könnten. Die nachfolgenden Ideen dafür sind der dieser Arbeit vorausgehenden Diplomarbeit desselben Verfassers entnommen, bei der 136 Fälle gesammelt und verschiedenen Kategorien zugeordnet wurden.

Während bei den **Anlässen** für Innovation ähnliche Ereignisse denkbar erscheinen (z.B. sinkende Marktanteile, Führungswechsel, gesellschaftliche Entwicklungen oder Markteintritte von Konkurrenten), könnten **Ziele von Marketinginnovationen** aus Sicht des Unternehmens (z.B. Vertriebs- und Preissystemoptimierung, Bekanntheitssteigerung oder Umpositionierungen) häufig andere sein.

Auch der damit zusammenhängende **Nutzen** aus Konsumentensicht (z.B. emotional oder funktional; bezogen auf Transaktionskostensparnis oder Nutzung- und Markenerlebnis) sollte in der Regel ein anderer sein. Beispiele für den Wert von Marketinginnovationen aus Kunden- bzw. Unternehmenssicht werden weiter unten bei den Ausführungen zum ressourcenbasierten Ansatz gegeben.

Auch wenn bei der Ideenfindung **Kreativität** immer eine Rolle spielt, unterscheiden sich die **Quellen** für Inspiration wohl zwischen Marketing- und Produktinnovationen. So erscheint es

logisch, dass sich bei Marketinginnovationen der Blick auf branchenfremde Unternehmen häufiger lohnt als bei Produktinnovationen, weil das Marketing technologisch weniger eingeschränkt ist. Beispiele hierfür sind: die Übertragung von Vertriebskonzepten, technischen Entwicklungen oder innovativer Kundenansprache (z.B. mymuesli bzw. „FordRetailOnline“ oder „Buy a Pair Give a Pair“ bzw. shoemates).

Der **Ideenimpuls** wird möglicherweise bei Marketinginnovationen eher aus der Marketingabteilung als aus der F&E-Abteilung kommen, während bei Produktinnovationen beide starke Impulsgeber sind.

Zudem könnten Marketinginnovationen **Start-Up**-freundlicher sein, weil Kreativität beim Marketingkonzept das für Produktinnovationen in der Regel häufig vorausgesetzte erhebliche Wissen ersetzen kann und mitunter geringe Investitionsvolumina (für Produktionsanlagen, Einkauf etc.) vonnöten sind. Dies könnte ein Grund dafür sein, warum so viele Marketinginnovationen von Start-Ups hervorgebracht werden (z.B. Modomoto, feebea.me oder Glossybox).

In Hinblick auf die **Implementierung** könnten die Schwierigkeiten der Durchsetzung beim Kunden und im Handel ähnlich sein, während die interne Durchsetzung eines innovativen Marketingkonzeptes möglicherweise häufiger auf Schwierigkeiten stößt, weil weniger Unternehmensfunktionen von Anfang an beteiligt und committed sind.

Erfolgsfaktoren von Produktinnovationen	Im Marketinginnovationskontext untersuchtes, vergleichbares Konstrukt
Produkteigenschaften	
(+) komparativer Vorteil	marketing program meaningfulness (Im/Hussain/Sengupta 2008; Im/Montoya/Workman 2013)
(+) Grad an Bedürfnisbefriedigung	x
(+) wahrgenommenes Preis-Leistungsverhältnis	x
(+) technische Ausgereiftheit	x
(+) Innovationsgrad	vergleichbar mit der Marketing Innovativität siehe Abschnitt 2.2.2
strategische Eigenschaften	
(+) Marketing-Synergie, technologische Synergie	x
(+) Timing Markteintritt	x
(+) Investitionen in Mitarbeiter	Nutzung eines adäquaten HR-Systems (Ceylan 2013), Belohnung (Im/Montoya/Workman 2013)
(+) Investitionen in F&E	Investitionen in F&E (Sharif/Baark/Lau 2012), externes Kapital (Heunks 1998)
(+) <i>Unternehmensressourcen</i>	externes Kapital (Heunks 1998)
(+) <i>Strategische Orientierung</i>	strategische Vielfalt (Menon et al. 1999)
prozessuale Eigenschaften	
(+) Strukturiertheit	Formalisierung (Andrews/Smith 1996)
(+) Fähigkeit Vorentwicklungsphase	Wissen und Lernen (Camisón/Villar-López 2011; Andrews/Smith 1996; Neill/McKee/Rose 2007), Ideation (Toubia 2006)
(+) Fähigkeit Marketingaktivitäten	x
(+) technologische Fähigkeit	technologiebasiertes CRM (Lin/Chen/Chiu 2010), Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (Spiezia 2011)
(+) Fähigkeit Einführungsphase	x
(+) verkürzte Entwicklungszeit	x
(+) Marktorientierung	Kundenorientierung (Im/Workman 2004), Wettbewerbsorientierung (Naidoo 2010)
(+) Kundenintegration	Customer Involvement (Lin/Chen/Chiu 2010)
(+) funktionsübergreifende Integration	funktionsübergreifende Integration (Naidoo 2010; Im/Workman 2004; Im/Hussain/Sengupta 2008; Menon et al. 1999)

Erfolgsfaktoren von Produktinnovationen	Im Marketinginnovationskontext untersuchtes, vergleichbares Konstrukt
(+) funktionsübergreifende Kommunikation	Wissenstransfer (Camisón/Villar-López 2011), Information Sharing (Lin/Chen/Chiu 2010), Kommunikationsqualität (Menon et al. 1999), Interaktion mit anderen (Andrews/Smith 1996)
(+) Managementunterstützung	x
Markteigenschaften	
(-) Wahrscheinlichkeit Wettbewerbsreaktion	x
(-) Intensität Wettbewerbsreaktion	x
(+) Marktpotential	x
(+) <i>Umweltunsicherheit</i>	x
Unternehmenseigenschaften	
(+) <i>positives Organisationsklima</i>	organisationale Innovation (Ceylan 2013), Risikofreudigkeit (Andrews/Smith 1996; Im/Montoya/Workman 2013; Im/Hussain/Sengupta 2008), Zeitdruck (Andrews/Smith 1996), sozialer Zusammenhalt und Teamidentität (Im/Montoya/Workman 2013)
(+) <i>Projekt- und Organisationsgröße</i>	als Kontrollvariable, Mitarbeiteranzahl (Spiezia 2011; Naidoo 2010; Camisón/Villar-López 2011; Im/Workman 2004; Im/Montoya/Workman 2013; Sharif/Baark/Lau 2012) Umsatz (Chang/Tein/Lee 2010)
(+) <i>Organisationsdesign (z.B. Vergütungssystem)</i>	Nutzung eines adäquaten HR-Systems (Ceylan 2013), Belohnung (Im/Montoya/Workman 2013)
(+) <i>Externe Beziehungen</i>	Kooperation mit anderen Unternehmen (Heunks 1998), Vernetzung des Unternehmens (Chang/Tein/Lee 2010)
(-) <i>Zentralisierungsgrad</i>	x
(+) <i>Formalisierungsgrad</i>	Formalisierung des Planungsprozesses (Andrews/Smith 1996; Im/Montoya/Workman 2013)
Erfolgsfaktoren von Produktinnovationen mit häufigster Hypothesenrichtung nach Henard/Szymanski 2001, und Evanschitzky et al. 2012 (<i>in kursiv</i>)	

Tabelle 2-13: Übertragbarkeit von Produktinnovationen auf Marketinginnovationen

2.2.4 Bezüge aus der Forschung zu Organisationsinnovationen

Neben den Produktinnovationen sind auch Bezüge aus der Literatur zu Organisationsinnovationen für die vorliegende Arbeit relevant. Der Begriff der *Organizational Innovation* wird sehr uneinheitlich verwendet (vgl. Tabelle 2-14) und das Literaturfeld ist schlecht integriert. Er wird benutzt als klar abgegrenzter, spezifischer Innovationstyp (vgl. OECD 2005), als Zusammenfassung von verschiedenen

Innovationstypen inklusive Produktinnovation (vgl. Damanpour/Evan 1984; Damanpour 1991, 1996) oder als eine Fähigkeit des gesamten Unternehmens (vgl. Lam 2004, 2006). Lam beruft sich zwar auch auf die Definition von Damanpour, ihrer Strukturierung liegt aber eher ein Verständnis von *Organizational Innovativeness* zu Grunde.

Quelle	Definition
OECD 2005, S. 12, 17	"Organisational innovations can improve the quality and efficiency of work, enhance the exchange of information, and improve firms' ability to learn and utilise new knowledge and technologies." [...] "Organisational innovations refer to the implementation of new organisational methods. These can be changes in business practices, in workplace organisation or in the firm's external relations."
Damanpour/Evan 1984, S. 393	„an organizational innovation was defined as the implementation of an internally generated or a borrowed idea - whether pertaining to a product, device, system, process, policy, program, or service-that was new to the organization at the time of adoption."
Lam 2004, S. 1	„the dynamic and multi-level relationship between organization and innovation from three different but interdependent perspectives: a) the relationship between organizational structural forms and innovativeness; b) innovation as a process of organizational learning and knowledge creation; c) organizational capacity for change and adaptation."

Tabelle 2-14: Verwendung des Begriffs Organizational Innovation

Zwischen Organisationsinnovationen und Marketinginnovationen könnte es einen Zusammenhang geben: Auf Basis von OECD Daten 207 türkischer Unternehmen konnte ein direkter Einfluss von Organisationsinnovationen auf Marketinginnovationen festgestellt werden (vgl. Ceylan 2013). So erhöhte sich die Anzahl an Marketinginnovationen mit der Anzahl an Aktivitäten, die im Bereich Organizational Innovation gemessen wurden. Ceylan begründet das mit den verbesserten Prozessen und Methoden, die auch Innovationen im Marketing begünstigen (vgl. Ceylan 2013, S. 210). Für den Sinn dieses Abschnittes ist allerdings weniger die Betrachtung der einzelnen Organisationsinnovationen im Sinne der OECD interessant, sondern eher die Übertragbarkeit der Ergebnisse der unterschiedlichen Forschungsrichtungen auf Marketinginnovationen. Die dreigliedrige Einteilung von Lam (2004) erscheint in diesem Zusammenhang als zweckmäßig (vgl. Tabelle 2-15).

Organizational Design			
Umwelt	→	Struktur der Organisation	→ Innovationsneigung der Organisation
Organizational Cognition and Learning			
Organizational Cognition/ Organizational Learning	→	Wissen	→ Innovation
Organizational Change and Adaption			
Umweltveränderungen	→	Wandelfähigkeit	→ Innovation als Reaktion

Tabelle 2-15: Strömungen von Organizational Innovation in Anlehnung an Lam (2004)

Die erste Strömung, **Organizational Design**, möchte verstehen, wie Unternehmen aufgebaut sein müssen, um innovativ zu sein und welche Unternehmensstruktur in einer bestimmten Umweltsituation die richtige ist (vgl. z.B. die Metaanalyse von Damanpour 1991). Dies lässt sich gut auf Marketinginnovation übertragen, weil typische untersuchte Eigenschaften wie der Formalisierungsgrad des Planungsprozesses gleichermaßen für kreative Marketingprogramme eine Rolle spielen (vgl. Andrews/Smith 1996; Im/Montoya/Workman 2013).

Im Gegensatz dazu betrachtet die Forschungsrichtung der **Organizational Cognition and Learning** nicht das Unternehmen als Ganzes, sondern untersucht die Prozesse auf Mikroebene. Sie untersucht, wie Unternehmen Wissen aufnehmen, verarbeiten und so Ideen für Problemlösungen generieren (vgl. Hurley/Hult 1998; Brown/Duguid 1991). Die Brücke zu Marketinginnovationen kann über die informationsorientierte Perspektive der Marktorientierung geschlagen werden, deren Bezug zu dieser Arbeit in Abschnitt 2.3.1 deutlich wird: So können Marktwissen und damit verbundene Lernfähigkeiten zumindest als Basis für innovative Marketingkonzepte gelten (vgl. Hurley/Hult 1998; Andrews/Smith 1996; Neill/McKee/Rose 2007).

Die Durchsetzung und Implementierung von Marketinginnovationen setzen wiederum teilweise erhebliche Veränderungen im Unternehmen voraus und sind geeignet, den Markt ebenfalls zu ändern (vgl. Abschnitt 2.3.1 zu „*Market Driving*“). Dies verlangt nach einer gewissen Risikofreudigkeit (vgl. Im/Hussain/Sengupta 2008; Im/Montoya/Workman 2013). Genau diese Fähigkeit, sich zu wandeln (vgl. Armenakis/Bedeian 1999; Romanelli/Tushman 1994; Brown/Eisenhardt 1997), die „*structural inertia*“ (vgl. Kelly/Amburgey 1991; Hannan/Freeman 1984) zu überwinden, ist Kern der dritten Strömung (**Organizational Change and Adaption**). Zusammenfassend lässt sich diesem Forschungsfeld eine gute Übertragbarkeit auf die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit bescheinigen.

2.3 Theoretische und konzeptionelle Bezugspunkte

Bei der Aufstellung der Untersuchungsmodelle und bei der Konzeptualisierung der untersuchten Konstrukte wird eine Reihe von theoretischen und konzeptionellen Bezügen direkt oder indirekt verwendet, deren Grundlage in diesem Abschnitt gelegt werden soll. Dazu werden die Konzepte und Ansätze immer zunächst nur kurz vorgestellt und deren Relevanz für diese Arbeit skizziert. Der Schwerpunkt liegt jeweils auf den Bezugspunkten für Marketinginnovationen.

2.3.1 Marktorientierung und verwandte Konzepte

2.3.1.1 Grundlagen und Relevanz

Die konzeptionelle Auseinandersetzung mit der Orientierung am Markt lässt sich in die zwei Hauptströmungen *informationsorientierte* und *kulturelle Perspektive* einteilen (vgl. Gleitsmann 2007, S. 9). Aus diesen ergeben sich unterschiedliche Implikationen für die vorliegende Arbeit. Wegen ihrer Bedeutung für Marketinginnovationen sollen außerdem noch als Grundlage der Marktorientierung das *Environmental Management* und als Weiterentwicklungen die *proaktive Marktorientierung* und das *Market Driving* auf relevante Bezüge überprüft werden.

Ohne eine Öffnung des Unternehmens für den Markt sind innovative Marketingkonzepte schwer vorstellbar, die Relevanz für diese Arbeit ist zwingend. Daher werden die einzelnen Konzepte, die wegen ihrer weiten Verbreitung nur überblicksartig in Tabelle 2-16 aufgezeigt werden, im nächsten Abschnitt der Reihe nach auf den Marketinginnovationskontext bezogen.

Konzept/wichtige Arbeiten	Wichtige Definition
Informationsorientierte Perspektive der Marktorientierung (Kohli/Jaworski 1990; Jaworski/Kohli 1993; Kohli/Jaworski/Kumar 1993)	„Market orientation is the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it“ (Kohli/Jaworski 1990, S. 6)
Kulturelle Perspektive der Marktorientierung (Narver/Slater 1990; Slater/Narver 1994, 1995)	„Market orientation is the organization culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business. (...) market orientation consists of three behavioral components – customer orientation, competitor orientation, and interfunctional coordination.“ (Narver/Slater 1990, S. 21)
Environmental Management (Zeithaml/Zeithaml 1984)	„The perspective developed in this paper, referred to as environmental management, argues that marketing strategies can be implemented to change the context in which the organization operates, both in terms of constraints on the marketing function and limits on the organization as a whole.“ (Zeithaml/Zeithaml 1984, S. 47)
Proaktive Marktorientierung (Narver/Slater/MacLachlan 2004)	„A responsive market orientation is a business's attempt to understand and to satisfy customers' expressed needs, whereas a proactive market orientation is the attempt to understand and to satisfy customers' latent needs.“ (Narver/Slater/MacLachlan 2004, S. 326)
Market Driving (Jaworski/Kohli/Sahay 2000)	„Driving markets (...) implies influencing the structure of the market and/or behavior(s) of market players in a direction that enhances the competitive position of the business“ (Jaworski/Kohli/Sahay 2000, S. 45)

Tabelle 2-16: Betrachtete Konzepte mit Marktorientierungsbezug

2.3.1.2 Bezugspunkte für Marketinginnovationen

Die Diskussion, inwiefern Marktorientierung positiv oder negativ auf die Innovativität von Produkten, von Unternehmen und auf den Erfolg von Produktinnovation wirkt (vgl. z.B. Atuahene-Gima 1996b; Vázquez/Santos/Álvarez 2001 oder die Metaanalyse von Kirca/Jayachandran/Bearden 2005), lässt sich mit ähnlichen Argumenten auch auf Marketinginnovation übertragen: Auf der einen Seite hilft Marktorientierung, wenn aus Bedürfnissen der Kunden erfolgreiche neue Produkte entstehen sollen, auf der anderen Seite könnte dies die Sicht auf innovativere Möglichkeiten einschränken (vgl. Lukas/Ferrell 2000; Vázquez/Santos/Álvarez 2001).

Die **informationsorientierte Perspektive** der Marktorientierung umfasst die Generierung und interne Verbreitung von Marktwissen sowie die Fähigkeit des Unternehmens darauf zu reagieren (vgl. Kohli/Jaworski 1990). Es kann angenommen werden, dass „*market intelligence*“ (z.B. über Änderungen von Kundenbedürfnissen oder Vertriebsoptionen) und die Verarbeitung dieses Wissens im Unternehmen in der Regel notwendig für das Erkennen von Gelegenheiten zur (Marketing)-Innovation sind (vgl. Andrews/Smith 1996; Marinova 2004; Im/Workman 2004); diese Form der Marktorientierung wirkt also positiv auf die Innovativität von Unternehmen (vgl. Ngo/O'Cass 2012; Sandvik/Sandvik 2003). Gleiches gilt für das damit eng zusammenhängende organisationale Lernen (vgl. Slater/Narver 1995; Menon et al. 1999; Hurley/Hult 1998). Innovative Marketingkonzepte sind dann Ausdruck einer „organizationwide responsiveness“, z.B. auf gesellschaftliche Veränderungen.

Mehr Forschung zu dem unmittelbaren Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Marketinginnovation bzw. Marketinginnovativität gibt es im Rahmen der **kulturellen Perspektive** (vgl. Im/Workman 2004; Im/Hussain/Sengupta 2008; Naidoo 2010). Diese umfasst die Kundenorientierung, die Wettbewerbsorientierung und teilweise die interfunktionale Koordination (vgl. Narver/Slater 1990; Definition in Tabelle 2-16). Insgesamt mediiert Innovativität die Beziehung zwischen Marktorientierung und Erfolg (vgl. Han/Kim/Srivastava 1998). Allerdings sind in den meisten Studien unterschiedliche Ergebnisse für die einzelnen Komponenten der Marktorientierung nach Narver und Slater (1990) zu konstatieren (vgl. Lukas/Ferrell 2000; Im/Workman 2004; Naidoo 2010; Atuahene-Gima 1996b). So wirkt sich Kundenorientierung positiv auf die Kreativität von Marketingprogrammen aus und Wettbewerbsorientierung nur auf deren Neuheit (vgl. Im/Workman 2004); zudem können Interaktionseffekte festgestellt werden (vgl. Im/Hussain/Sengupta 2008).

Die **proaktive Marktorientierung** stellt eine Weiterentwicklung dieses Konzeptes dar, die im Gegensatz zur reaktiven Marktorientierung auf latente, also dem Kunden nicht bewusste,

Bedürfnisse abzielt (vgl. Narver/Slater/MacLachlan 2004; Definition in Tabelle 2-16) und somit auf die Kritik (vgl. Hamel/Prahalad 1991) einer zu voreingenommenen Kundennähe eingeht (vgl. Reid/Brentani 2010, S. 507). Diese verlangt nach unkonventioneller Marktforschung und exploratorischem Lernen (vgl. Yannopoulos/Auh/Menguc 2012; Baker/Sinkula 2007) sowie einem starken Einfluss der Marketing-, Sales- und F&E-Abteilung (vgl. Oswald/Brettel/Engelen 2012), verspricht aber Wettbewerbsvorteile (vgl. Narver/Slater/MacLachlan 2004). Unter den Marketinginnovationstypen könnte insbesondere die Vertriebsinnovation geeignet sein, latente Bedürfnisse anzusprechen, indem für den Kunden unbekannte, aber nutzenstiftende Vertriebswege gewählt werden.

Auch das deutlich früher aufgekommene **Environmental Management** (vgl. Zeithaml/Zeithaml 1984) hat einen proaktiven Charakter. Es geht davon aus, dass das Marketing die Umwelt, in der sich das Unternehmen befindet, verändern kann (vgl. Clark/Varadarajan/Pride 1994; Polonsky/Suchard/Scott 1999). Ein mögliches Instrument für eine solche Veränderung durch das Marketing ist die Marketinginnovation.

Das **Market Driving** Konzept (vgl. Kumar 1997) greift genau dies auf und spricht von Marktstruktur- oder Marktverhaltensänderungen, die die eigene Wettbewerbsposition verbessern (vgl. Jaworski/Kohli/Sahay 2000) oder von Unternehmen, die sich in Bezug auf Value Proposition oder Geschäftssystem unterscheiden (Kumar/Scheer/Kotler 2000). Dem zugrunde liegt ebenfalls die Annahme, dass die Definitionen von Marktorientierung tendenziell reaktiv und passiv sind und die Begriffe „kundenorientiert“, „marktorientiert“ und „market driven“ teilweise synonym verwendet werden (vgl. Day 1994; Vorhies/Harker/Rao 1999). Bei einer frühen Befragung von Forschern in diesem Themenfeld finden Hills und Sarin (2003) die drei wesentlichen Dimensionen *value creation*, *change* und *leadership*. Diese finden ebenso wie die Unterscheidung zwischen marktgetriebenen und markttreibenden sowie reaktivem und proaktivem Verhalten mehrfach direkt oder indirekt Eingang in die Modellierung der Einflussfaktoren und Auswirkungen von Marketinginnovationen in Kapitel 4.

Insgesamt lässt sich die Marketinginnovation nach dem Verständnis dieser Arbeit gut in alle Konzepte integrieren, weil sie in der Regel beide Elemente (reaktive und proaktive) enthält, wie das folgende Szenario verdeutlichen soll: Ein marktorientiertes Unternehmen reagiert mit einer Marketinginnovation, die die Spielregeln des Marktes mehr oder weniger verändert, auf das Wissen um offene oder latente Kundenbedürfnisse oder Veränderungen der Umwelt. Ob von *market driving* oder *driven*, von *proaktiv* oder *reaktiv* gesprochen werden muss, ist dann zum Teil nur eine Frage der Offensichtlichkeit des Nutzens der Marketinginnovation und ob

diese eher marktforschungsbasiert oder visionär entstanden ist. Tabelle 2-17 vergleicht die Konzepte bezogen auf den Umgang mit Kundenbedürfnissen.

Konzept	Einordnung der Kundenbedürfnisse
Marktorientierung (Kohli/Jaworski 1990; Narver/Slater 1990)	Ausrichtung an Kundenbedürfnissen
Proaktive Marktorientierung (Narver/Slater/MacLachlan 2004)	Besondere Betonung der latenten Kundenbedürfnisse
Market Driving (Jaworski/Kohli/Sahay 2000)	Veränderung von Kundenbedürfnissen oder Schaffung von neuen Kundenbedürfnissen
Marketinginnovation (nach dieser Arbeit)	Ausrichtung an bestehenden und latenten Kundenbedürfnissen, häufig auch deren Veränderung

Tabelle 2-17: Einordnung der Kundenbedürfnisse in die einzelnen Konzepte

2.3.2 Ressourcenbasierter Ansatz

2.3.2.1 Grundlagen und Relevanz

Das Prinzip des ressourcenbasierten Ansatzes ist die Erklärung von unterschiedlichem Erfolg von Unternehmen innerhalb einer Branche durch unterschiedliche Ressourcen, Fähigkeiten oder Kompetenzen (vgl. Wernerfelt 1984; Dierickx/Cool 1989), aus denen Wettbewerbsvorteile hervorgehen. Dies passt zur Definition von Marketinginnovationen in dieser Arbeit, weil diese die Neuartigkeit und Vorteilhaftigkeit des Marketingkonzeptes auf den Markt bezieht und somit auf die Konkurrenz innerhalb der Branche.

In mehreren Arbeiten über Marketinginnovationen und verwandten Konzepten finden sich Bezüge zum ressourcenbasierten Ansatz oder dessen Unterkonzepten. So wird z.B. Kreativität allgemein als „intangible capability“ bezeichnet (vgl. Chang/Tein/Lee 2010, S. 43), *Marketing Program Creativity* als „strategic resource“ (vgl. Im/Workman 2004, S. 115), *Marketing Strategy Innovativeness* als „path dependent“ (vgl. Atuahene-Gima/Li/De Luca 2006, S. 316) und die Marketinginnovationen selbst als „strategic assets“ (vgl. Naidoo 2010, S. 1313). Dieser Abschnitt soll daher die Begriffsvielfalt dieses Ansatzes auf die vorliegende Arbeit übertragen und so theoretisch begründen, wie durch Marketinginnovationen Wettbewerbsvorteile entstehen können.

2.3.2.2 Bezugspunkte für Marketinginnovationen

Nach Porter (Porter 1980) können sich solche Wettbewerbsvorteile prinzipiell über die *Kostenführerschaft* und die *Differenzierung* ergeben. Auch wenn die Strategien von manchen bekannten Marketinginnovatoren wie Ryanair, IKEA oder Aldi schwer ohne Kostenführerschaft durch Produktions- oder Logistikvorteile gedacht werden können, scheint

deren Erfolg doch häufiger in der Differenzierung zu liegen. Kreative Marketinglösungen sind geeignet, Wettbewerbsvorteile durch Differenzierung neu zu erzeugen oder zu erhalten (vgl. Andrews/Smith 1996).

Um zu prüfen, ob Ressourcen zu einem Wettbewerbsvorteil führen, eignet sich das **VRIO-Framework** (vgl. Barney 1991; Peteraf 1993; Barney 1995): Daher sollen die Begriffe *Value*, *Rareness*, *Imitability*, *Organization* (vgl. Barney 1995, S. 50ff.) auf den Marketinginnovationskontext übertragen werden und so gezeigt werden, dass es plausibel ist, auch für Marketinginnovationen einen Wettbewerbsvorteil anzunehmen, wenn diese Kriterien erfüllt sind.

Zunächst muss die Ressource Marketinginnovation einen Wert (**Value**) für das Unternehmen schaffen. Das ist bei kreativen Marketingprogrammen per definitionem so, da (*Marketing Program*) *Creativity* nicht nur „new“, sondern auch „meaningful“ bedeutet und somit genau das vorausgesetzt wird (vgl. Amabile 1983, 1988; Andrews/Smith 1996; Im/Hussain/Sengupta 2008). Die Marketinginnovationsdefinition der vorliegenden Arbeit ist hier schwächer, sie setzt nur eine „signifikante Abweichung“ voraus. Werte können für das Unternehmen indirekt (in Form von Kundennutzen) oder direkt entstehen. Tabelle 2-18 benennt ein paar mögliche Werte und zeigt Beispiele.

Wert für den Kunden (bekannte Beispiele)	Wert für das Unternehmen (bekannte Beispiele)
Transaktionskostensparnis (Vorwerk),	Umsatzsteigerung (AAAdvantage)
bessere Auswahlmöglichkeiten (rhapsody),	Kostensparnis (Dells Direktvertrieb)
individuelleres Produkt (nikeID),	Information über Kunden (Payback)
besseres Einkaufserlebnis (Apple Stores),	neues Geschäftsfeld (McCafé)
niedrigerer Preis (Back-Factory),	Kundenbindung (Hilti)
Markenerlebnis (Abercrombie & Fitch),	Bekanntheit (Benetton Werbung)
Nutzungserlebnis (Lush)	Vertriebseffektivität (smart)
funktionaler Nutzen (Heinz Squeeze-it-Flasche)	Image (Trigema Werbung)

Tabelle 2-18: Beispiele für Werte durch Marketinginnovationen

Der Wert einer Ressource führt zu keinem Wettbewerbsvorteil, wenn sie jeder Wettbewerber hat (vgl. Barney 1995, S. 52). Da Marketinginnovationen hier als new-to-the-market definiert werden, ist die **Rareness** zumindest bis zur Imitation immer gegeben. Dies trifft nicht zwangsläufig auf new-to-the company Marketinginnovationen zu (also nicht auf die Fälle aus Kapitel 3 im Rahmen der Event Study).

Die Rareness wird bedroht von der **Imitability**. Nach Barney (1995, S. 53) ist die Kopie einer Ressource immer dann problematisch, wenn ein Unternehmen ohne diese im Vergleich zu dem Unternehmen mit dieser einen Kostennachteil bei der Erlangung dieser Ressource hat.

Bezogen auf Marketinginnovation spricht einiges für eine solche Konstellation: So schaffen kreative Marketingstrategien eine einzigartige Wettbewerbsposition, weil sie häufig proaktiv, schlecht vorherzusehen und vom Status quo abweichend sind (vgl. Andrews/Smith 1996). Zudem ist bei hoher Pfadabhängigkeit von Kostennachteilen des Konkurrenten auszugehen (vgl. Dierickx/Cool 1989). Auch das scheint auf Marketinginnovationen systematisch zuzutreffen. Während bei Vertriebsinnovationen Kanäle besetzt sind, verbinden die Konsumenten bei Kommunikations- und Brandinginnovationen das Marketingkonzept und die Marke miteinander. Allerdings ist bei Marketinginnovationen insgesamt die Patentierbarkeit problematischer als bei Produktinnovationen (vgl. Peterson/Rudelius/Wood 1972).

Auch wenn ein Unternehmen eine Ressource hat, die wertvoll, selten und schwer zu imitieren ist, braucht es eine **Organisation** (Struktur, System, Kultur), die fähig ist, deren volles Potential auszuschöpfen (vgl. Barney 1995, S. 56). Dieser Gedanke lässt sich auf fast alle, in Abschnitt 2.2.1.2 diskutierten, Treiber von Marketinginnovationen übertragen.

Es finden sich in der Literatur eine **Vielzahl von Ressourcentypen und Untertypen**, die sich teilweise inkludieren und deren genaue Beschreibung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Daher beschränkt sich die Tabelle 2-19 auf die Übertragung der einzelnen Begriffe auf den Kontext dieser Arbeit. Die Tabelle könnte z.B. so gelesen werden: Ein Unternehmen mit hoher Markt- und Innovationsorientierung sowie einer ausgeprägten Innovativität und Wandelfähigkeit (capabilities) verfügt über das notwendige Marktwissen und die entsprechenden finanziellen, zeitlichen, personellen und technischen Mittel (ressources), um in einem geeigneten Marketinginnovationsprozess (dynamic capability, market-based capability) eine Marketinginnovation (strategic asset oder market-based asset) hervorzubringen, die dann idealerweise zu einem Wettbewerbsvorteil und zu Erfolg führt.

Marketing-innovationskontext	Begriff und Autoren (RBV)	Definition (RBV)
Marktwissen, Finanzielle Mittel, Zeitliche Mittel, Personelle Mittel, Technische Mittel etc.	resource (Barney 1991; Day/Wensley 1983; Wernerfelt 1984, 1995; Peteraf 1993; Barney 1986; Day/Wensley 1988; Day/Nedungadi 1994; Rumelt 1991; Wernerfelt 1989; Collis 1991; Grant 1991); für einen Überblick: (Hoopes/Hadsen/Walker 2003; Newbert 2007)	„firm resources include all assets, capabilities, organizational process, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness. (...) firm resources are strengths that firms can use to conceive of and implement their strategies.“ (Barney 1991, S. 101)
Marketingstrategie Marktorientierung Innovations-orientierung	capability (Day 1994), competence (Prahalad/Hamel 1990), marketing capability (Vorhies/Morgan 2005; Srivastava/Fahey/Christensen 2001; Day 2011), strategy formation capability (Slater/Olson/Hult 2006), innovation capability (Calantone/Cavusgil/Zhao 2002; Lawson/Samson 2001)	„Capabilities are complex bundles of skills and collective learning, exercised through organizational processes that ensure superior coordination of functional activities. (...) market driven organizations are superior in their market-sensing and customer-linking capabilities. When these two capabilities are deeply embedded within the organization, all functional activities and organizational processes will be better directed toward anticipating and responding to changing market requirements ahead of competitors.“ (Day 1994, S. 38)
Marketinginnovations-prozess	dynamic capability (Teece/Pisano/Shuen 1997; Eisenhardt/Martin 2000; Day 2011)	„the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing environments“ (Teece/Pisano/Shuen 1997, S. 516); “The firm’s processes that use resources - specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources - to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configuration as markets emerge, collide, split, evolve, and die.“ (Eisenhardt/Martin 2000, S. 1107)
Marketinginnovativität, Fähigkeit zur Kreation und Implementierung von Marketing-innovationen	market-based capabilities (Srivastava/Fahey/Christensen 2001; Ramaswami/Srivastava/Bhargava 2009; Srivastava/Sheervani/Fahey 1998)	„market-based capabilities such as marketing expertise and process knowledge“ (Ramaswami/Srivastava/Bhargava 2009, S. 97)
Marketinginnovationen	asset, strategic asset (Dierickx/Cool 1989; Day 1994; Amit/Schoemaker 1993) market-based asset (Srivastava/Fahey/Christensen 2001; Ramaswami/Srivastava/Bhargava 2009)	„market-based assets such as brands, customers, and channels“ (Ramaswami/Srivastava/Bhargava 2009, S. 97) “Strategic asset is the cumulative result of adhering to a set of consistent policies over a period of time. Put differently, strategic asset stocks are accumulated by choosing appropriate time paths of flows over a period of time.“; „for example (...) reputation for quality (...), specific technology (Dierickx/Cool 1989, S. 1506)

Tabelle 2-19: Begriffliche Einordnung von Marketinginnovationen in die RBV

2.3.3 MAO-Ansatz

2.3.3.1 Grundlagen und Relevanz

Der Gedanke, das Zusammenkommen von Motivation, Fähigkeit (Ability) und Gelegenheit (Opportunity) als Voraussetzungs Bündel zu sehen, ist nicht neu und in vielen Zusammenhängen passend. Im Marketingkontext bezog sich das MAO-, AMO- oder MOA-Framework zunächst auf die Informationsverarbeitung von Konsumenten (vgl. Batra/Ray 1986; Andrews 1988; Heer/Poiesz 1998; MacInnis/Jaworski 1989; MacInnis/Moorman/Jaworski 1991). So nehmen diese eine Information wahr, wenn der Wille und die Bereitschaft dazu vorhanden sind (**Motivation** aufgrund persönlicher Relevanz, Einstellungen oder persönlichem Risiko), sie die Fähigkeiten zur Interpretation der Werbebotschaft haben (**Ability** in Form von Wissen, Erfahrung, Intelligenz, Alter, Erziehung, Geld) und es die Situation zulässt (**Opportunity**: Zeit, keine Ablenkung, Menge und Kontrollierbarkeit der Informationen).

Es gibt allerdings auch eine Reihe von Studien, die diese Strukturierung von Einflussfaktoren bezogen auf den **Unternehmenskontext** verwenden, wenn auch teilweise nur implizit oder ohne *Opportunity* (vgl. Tabelle 2-20). Die Themen kommen der vorliegenden Arbeit inhaltlich sehr nahe, was die Sinnhaftigkeit einer Anwendung unterstreicht. Neben der schon in Abschnitt 2.2.2 diskutierten Kreativität von Marketingprogrammen (vgl. Andrews/Smith 1996) existieren auch Studien zu Innovationen (vgl. Wu/Balasubramanian/Mahajan 2004; Bao 2009) und zu vergleichbaren strategischen Fragen (vgl. Chen/Hambrick 1995; Boulding/Staelin 1993; Hostager et al. 1998).

2.3.3.2 Bezugspunkte für Marketinginnovationen

Für die vorliegende Arbeit ist dieser Ansatz als Inspirationsquelle für Einflussfaktoren und für deren Strukturierung interessant. Als **Motivation für Marketinginnovativität** sind zwingende Veränderungen der Unternehmensumwelt denkbar. Beispiele hierfür wären Krisen (z.B. sinkende Absatzzahlen oder wegbrechende Kundengruppen), der Markteintritt oder das Erstarken eines Konkurrenten sowie politisch-rechtliche, gesellschaftliche oder gesamtwirtschaftliche Veränderungen. **Gelegenheiten für Marketinginnovativität** könnten z.B. erkannte Chancen am Markt (besonders für Start-ups), Führungs- oder Strategiewechsel sowie technologische Veränderungen sein. In diesem Grundlagenteil sind immer wieder Einflussfaktoren von Innovationen und Kreativität im Marketing Thema. Man könnte diese grob als **Fähigkeit für Marketinginnovation** zusammenfassen.

Autoren und abhängige Variable	Unabhängige Variablen
Andrews/Smith 1996*	(M): Intrinsische Motivation, Risikofreudigkeit
Marketing Program Creativity	(A): Marktwissen, Erfahrung, Ausbildung (O): Planungsprozess, Interaktion, Zeitdruck
Wu/Balasubramanian/Mahajan 2004	(M): Anreize, die Einführung zu verzögern (Produktankündigung als Wettbewerbsmaßnahme, Produktkannibalisierung)
Verspätete Produkteinführung	(A): Produktentwicklungsfähigkeiten (Produktinnovativität, interfunktionale Koordination, Top Management Priorität) (O): Hinderungsgründe oder Begebenheiten eine Verzögerung betreffend (Marktdominanz, Macht des Handelspartners)
Bao 2009	(M): Anreiz zur Information über die Innovation
Widerstand im Unternehmen gegen den Kauf von Innovationen	(A): Fähigkeit zur fehlerfreien Information über die Information (O): Interne oder externe Bedingungen, die die Informationsaufnahme behindern
Chen/Hambrick 1995*	(M): Anreize für häufige, schnelle und offensichtliche Aktionen gegenüber dem Wettbewerb (Größe des Unternehmens)
Geschwindigkeit, Häufigkeit und Offensichtlichkeit von competitive moves	(A): Fähigkeit für häufige, schnelle und offensichtliche Aktionen gegenüber dem Wettbewerb (Größe des Unternehmens)
Siemens/Roth/Balasubramanian 2008	(M): Motivation zur Wissensweitergabe
Weitergabe von Wissen an Kollegen	(A): Fähigkeit zur Wissensweitergabe (O): verfügbare Zeit
Clark/Abela/Ambler 2005	(M): wahrgenommene Wichtigkeit von Kennzahlen des Marketingerfolges
Verarbeitung von Informationen über den Marketing Erfolg	(A): subjektive Einschätzung zur Messbarkeit des Marketingerfolges (O): Hindernisse zur adäquaten Messung
Hostager et al. 1998*	(M): Motivation und Erwünschtheit von Nachhaltigkeit
Erkennen von Möglichkeiten zur Nachhaltigkeit	(A): Ressourcen, Fähigkeiten zur Umsetzung sowie der Glaube daran (O): Probleme, Hindernisse und Chancen
Boulding/Staelin 1995, 1993	(M): schlechte Marktposition
Return aus strategischen Handlungen	(A): für das Unternehmen günstiges Wettbewerbsumfeld
Grewal/Comer/Mehta 2001	(M): Motive zur Teilnahme (Effizienz, Reputation)
Art der organisationalen Teilnahme als Käufer in IT-Märkten	(A): Fähigkeiten (Organizational Learning, IT-Fähigkeiten) <i>Implizit</i> (O): Dynamik im Markt

M=Motivation, A=Ability, O=Opportunity; *MAO-Ansatz wird nicht explizit genannt

Tabelle 2-20: Studien, die den MAO-Ansatz bezogen auf Unternehmen verwenden

2.3.4 Weitere theoretische Bezugspunkte

Es lassen sich neben den ausführlicher beschriebenen Ansätzen noch weitere finden, die Bezugspunkte zu dieser Arbeit aufweisen, deren Thematisierung aber den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Tabelle 2-21 fasst daher nur die wichtigsten Elemente zusammen.

Theorie/Autoren der Theorie	Relevanz für Marketinginnovationen (MI)
Der situative Ansatz (Kontextabhängigkeit von organisationalen Variablen und Erfolg) (Schoonhoven 1981; Kieser/Kubicek 1992; Kieser 2006; Grant 1991)	situative Faktoren - organisationale Variablen und Erfolg; MI-Häufigkeit abhängig von Marktdynamik und Wettbewerbsintensität (Schubert 2010); Einfluss von Umweltvariablen auf die MI-Voraussetzungen Organisationsstruktur und Unternehmenskultur
Organisationales Lernen (Slater/Narver 1994; Hurley/Hult 1998; Menon et al. 1999)	MI als Reaktion auf Veränderungen der Umwelt; Marktwissen als Treiber
Das Fünf-Kräfte-Modell (Einflussfaktoren der Wettbewerbsintensität) (Porter 1980)	Analyse der Wettbewerbsintensität als Ausgangsposition und Gelegenheit für MI; MI als Ausweich-/Differenzierungsmöglichkeit (ähnlich Zheng Zhou/Yim/Tse 2005)
Der Innovationswettbewerb (Modellierung des Trade-Offs zwischen Innovationskosten und -nutzen) (Moorthy 1988)	Eignung zur Kosten-Nutzen-Analyse von MI (Morone/Testa 2008; Chen 2006); Erreichen einer Monopolstellung durch MI; Analyse der Verteidigung der durch die MI erreichten Position
Leitbilder (Matje 1996; Knassmüller 2005)	Mögliche Ableitung einer innovations- bzw. marktorientierten Unternehmenskultur
Das Promotorenmodell (Überwindung von Innovationshemmnissen durch Schlüsselpersonen) (Witte 1973; Hauschildt/Schewe 1997; Hauschildt/Salomo 2011)	Überwindung von Widerständen und Barrieren; Erklärung des Phänomens der dominanten Persönlichkeiten bei vielen MI; Zusammenstellung von Teams im MI-Prozess
Das soziale Netzwerk (Analyse von Beziehungsgeflechten) (Granovetter 1973; Tsai 2001; Perry-Smith/Shalley 2003; Perry-Smith 2006)	Relevanz bei Invention, Implementierung und Adoption von MI

Tabelle 2-21: Weitere theoretische Bezugspunkte

2.4 Fazit und Ableitung von Forschungsfragen

Zusammen mit den vorangehenden konzeptionellen Überlegungen bildet die Literaturübersicht eine gute Grundlage für die Entwicklung der Forschungsfragen. Als zentrales Fazit des Literaturüberblicks lässt sich feststellen, dass es nur wenige empirische

Ergebnisse zu Marketinginnovationen gibt. Dies betrifft insbesondere den Erfolg von Marketinginnovationen (vgl. auch Tabelle 2-12). Die Tabelle 2-22 fasst alle signifikanten Auswirkungen aus dem Literaturüberblick in einer Übersicht zusammen. Sie ist nach inhaltlichen Gesichtspunkten gegliedert. Fast alle Studien, die den Erfolg als Auswirkung von innovativem Marketing betrachten, beziehen sich auf die Marketinginnovativität und nicht auf Marketinginnovationen (Ausnahmen: Morone/Testa 2008; Shergill/Nargundkar 2005).

Wettbewerbsvorteile	Erfolg
Transaktionskostenreduktion (Chen 2006)	Absatz (Menon et al. 1999; Morone/Testa 2008; Im/Workman 2004; Atuahene-Gima/Li/De Luca 2006; Chang/Tein/Lee 2010)
Kundenzufriedenheit (Im/Workman 2004; Chang/Tein/Lee 2010; Neill/McKee/Rose 2007)	Marktanteil (Im/Workman 2004; Atuahene-Gima/Li/De Luca 2006; Chang/Tein/Lee 2010)
Kundennutzen und -loyalität (Neill/McKee/Rose 2007)	Profitabilität (Shergill/Nargundkar 2005; Im/Workman 2004; Atuahene-Gima/Li/De Luca 2006; Chang/Tein/Lee 2010; Menon et al. 1999)
allgemeine Wettbewerbsvorteile (Camisón/Villar-López 2011; Naidoo 2010)	
wahrgenommene Produktqualität (Tu 2010)	
Kundeninformationen (Chen 2006)	
Lernfähigkeit (Menon et al. 1999)	
(alle: positiver Einfluss)	

Tabelle 2-22: Auswirkungen von Marketinginnovationen und Marketinginnovativität

Die Beurteilung des Erfolgs von Marketinginnovationen muss das vorrangige Ziel dieser Arbeit sein. Erstens wird dadurch deren Entstehung motiviert. Zweitens besteht hier noch erheblicher Forschungsbedarf. Keine Studie hat bislang den Einfluss von Marketinginnovationen auf den Unternehmenswert als Performancemaß betrachtet. Die Durchführung einer Event Study zu Marketinginnovationen im Rahmen dieser Arbeit, vergleichbar mit der von Sood und Tellis (2009) für Produktinnovationen, kann spezifischen Innovationen relativ präzise Unternehmenswertsteigerungen zuschreiben. So kann der Intangibilität neuer Marketingpraktiken (vgl. Verhoef/Leeflang 2009, S. 26ff.) Messbares entgegengestellt werden.

Alle in Tabelle 2-22 dargestellten Studien wurden auf Basis von Unternehmensbefragungen vorgenommen. Mit der Case Survey Studie wird die Mechanik der Erfolgswirkung genauer untersucht. Da sie sich zum allergrößten Teil an Unternehmensexterne richtet, können so mögliche Treiber auch von Dritten beurteilt werden.

Ein besonderes Augenmerk sollte nach der Meinung von mehreren Autoren darauf gelegt werden, möglichst *allgemeine* Ergebnisse zu bekommen. Teilweise schlagen die Autoren daher eine Untersuchung über mehrere Branchen (vgl. Im/Workman 2004, S. 128; Im/Montoya/Workman 2013, S. 182; Tu 2010, S. 679) oder über einen langen Zeitraum (vgl.

Im/Montoya/Workman 2013, S. 182) hinweg vor. Die Überlegungen führen daher zu der ersten Forschungsfrage:

Forschungsfrage 1: Welchen Einfluss haben Marketinginnovationen allgemein auf den Unternehmenswert?

Neben dem allgemeinen Erfolg ist es interessant, welche Faktoren positiv auf den Erfolg von Marketinginnovationen wirken. Die Tabelle 2-23 fasst alle signifikanten Treiber aus der umfassenden Literaturbestandsaufnahme aus den Abschnitten 2.2.1 und 2.2.2 zusammen. Es ist an dieser Stelle nochmals darauf hinzuweisen, dass bei den meisten hier gezeigten Studien der Einfluss der entsprechenden Faktoren auf die Marketinginnovativität und nicht auf Marketinginnovationen untersucht wurde.

Die Untersuchung des direkten Zusammenhangs mit dem Erfolg ist wünschenswert (vgl. Im/Workman 2004, S. 128). Dieser wird in aller Regel erst in einem zweiten Schritt untersucht (vgl. auch Tabelle 2-23). Trotzdem gibt die Tabelle Aufschluss über Bereiche, die nicht einmal unter dieser Einschränkung behandelt wurden. Während die vorliegende Arbeit die Faktoren grundsätzlich auf den Ebenen Innovation, Unternehmen und Markt strukturiert, orientiert sich die Tabelle an der bestehenden Forschung und unterteilt unternehmensbezogene Ergebnisse in Individuum, Team und Unternehmen. Untersuchungen auf den anderen beiden Ebenen lassen sich nicht finden. Gleichzeitig ist die Tabelle strukturiert nach dem MAO-Framework (vgl. Abschnitt 2.3.3).

Zunächst sind die Eigenschaften der Marketinginnovation selbst interessant. Die bisherige Forschung beschränkt sich hier im Wesentlichen auf die Untersuchung der Innovativität des gesamten Marketing eines Unternehmens oder auf die Marketingabteilung (vgl. z.B. Im/Montoya/Workman 2013; für eine ausführlichere Darstellung der Forschung vgl. Abschnitt 2.2.2.1). Sie zielt aber nicht auf eine Menge von Marketinginnovationen ab, um sie aggregiert zu untersuchen. Das untersuchte Objekt ist also nicht die einzelne Innovation. Dies ist aber notwendig, um unterschiedliche Typen von Marketinginnovationen unterscheiden zu können. Die Unterteilung in die Marketing-Mix-Elemente wird häufig bei vergleichbaren Fragestellungen, wie z.B. zu Wettbewerbsreaktionen (vgl. Ailawadi/Lehmann/Neslin 2001) oder zu Pionier-Folger-Entscheidungen, (vgl. Bowman/Gatignon 1996) vorgenommen. In Bezug auf Innovationen im jeweiligen Instrument konnte keine Untersuchung identifiziert werden. Doch die offensichtlichen Unterschiede zwischen den Innovationstypen machen eine differenziertere Betrachtung unumgänglich. Im Fokus des Interesses steht also die Frage, ob es Unterschiede zwischen Vertriebsinnovationen, Preisinnovationen, Kommunikationstypen und auch Produktinnovationen hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Unternehmenswert gibt.

Diese Forschungslücke soll im Rahmen dieser Arbeit geschlossen werden. Dies führt zur zweiten Forschungsfrage:

Forschungsfrage 2: Gibt es Unterschiede zwischen den Innovationstypen in ihrer Wirkung auf den Unternehmenswert?

signifikante Treiber von Marketinginnovationen und Marketinginnovativität

Individuumsbezogene Ebene

Ability: Wissen (Andrews/Smith 1996)

Motivation: intrinsische Motivation (Andrews/Smith 1996), Risikofreudigkeit (Andrews/Smith 1996)

Opportunity: Interaktion (Andrews/Smith 1996), Zeitdruck (Andrews/Smith 1996)

Teambezogene Ebene

Ability: Kommunikationsqualität (Menon et al. 1999), sozialer Zusammenhalt (Im/Montoya/Workman 2013), Teamidentität (Im/Montoya/Workman 2013)

Motivation: Belohnung (Im/Montoya/Workman 2013)

Opportunity: na

Unternehmensebene

Ability: Informationsverarbeitung (Neill/McKee/Rose 2007), learning capabilities (Camisón/Villar-López 2011), organizational memory (Camisón/Villar-López 2011), Wissensaustausch (Arnett/Wittmann 2014), Kundenorientierung (Im/Workman 2004), Marktorientierung (Naidoo 2010), Kundenbeteiligung (Lin/Chen/Chiu 2010), interf. Koordination (Menon et al. 1999; Im/Workman 2004; Im/Hussain/Sengupta 2008), Kooperation mit anderen Unternehmen (Heunks 1998), Vernetzung (Chang/Tein/Lee 2010), strategische Vielfalt (Menon et al. 1999), IT-Nutzung (Spiezia 2011), technologiebasiertes CRM (Lin/Chen/Chiu 2010), HR-System (Ceylan 2013), R&D Investments (Sharif/Baark/Lau 2012), externes Kapital (Heunks 1998)

Motivation: na

Opportunity: Formalisierung (Andrews/Smith 1996; Im/Montoya/Workman 2013), Risikobereitschaft (Im/Hussain/Sengupta 2008)

na=keine Studien gefunden

Tabelle 2-23: Treiber von Marketinginnovationen und Marketinginnovativität

Im Forschungsfeld Marketinginnovationen und Marketinginnovativität wurden die **Treiber auf organisationaler Ebene** mit Abstand am besten untersucht (vgl. Tabelle 2-12 und Tabelle 2-23). Allerdings beziehen sich diese im Wesentlichen auf die Fähigkeiten des Unternehmens. In Bezug auf das MAO ist die *Marketing Innovation Ability (A)* weit besser erforscht als die *Marketing Innovation Motivation (M)* und die *Marketing Innovation Opportunity (O)*.

Ability: Aber auch bei den marketinginnovationsfördernden Unternehmensfähigkeiten gibt es noch Forschungsbedarf, wie mehrere Autoren angeben. Im, Montoya und Workman (2013, S. 182) wünschen sich etwa die Untersuchung der strategischen Orientierung oder von organisationalen Fähigkeiten. Andere Studien fordern die Untersuchung von

Gruppenzusammenhalt, Formalisierung und Risikofreudigkeit (vgl. Im/Workman 2004, S. 128), Kreativitätstechniken, Belohnung und individuellen Faktoren (vgl. Menon et al. 1999, S. 35), Abteilungintegration (vgl. Chang/Tein/Lee 2010, S. 50) oder Effektivität bei der Umsetzung (vgl. Slater/Hult/Olson 2010, S. 557). Blickt man darüber hinaus auf die mögliche Übertragbarkeit der Frameworks bei den Produktinnovationen (vgl. Tabelle 2-23), zeigen sich weitere Forschungslücken. So wurde noch nicht untersucht, inwiefern die Marketinginnovation technisch und strategisch zum Unternehmen passt und welche Rolle das Timing beim Markteintritt spielt. Zudem könnte noch interessant sein, ob eine gewisse Tradition für Marketinginnovationen von Bedeutung ist.

Auf Seiten der *Motivation* für Unternehmen, Marketinginnovationen hervorzubringen, lassen sich besonders marktbezogene Kriterien ausmachen. Sie findet daher Eingang in den Absatz dazu weiter unten. Mit der letzten Gruppe von Faktoren (*Opportunity*) ist gemeint, ob sich situative Faktoren wie Krisen, Führungswechsel, Unternehmensgründungen, Zusammenschlüsse oder Kooperationen ausmachen lassen, die Marketinginnovationen, deren Intensität oder deren Erfolg begünstigen.

Darüber hinaus könnten auch **Eigenschaften auf Marktebene** dazu führen, dass Marketinginnovationen notwendiger oder erfolgreicher sind. Daher wird von verschiedenen Autoren die Untersuchung in unterschiedlichen Marktumfeldern, z.B. in Industrien mit verschiedener Umweltdynamik, gefordert (vgl. Tu 2010, S. 679; Menon et al. 1999, S. 36). Der Abschnitt über die Marketinginnovativität (2.2.2) offenbart Forschungslücken bei den externen Faktoren. Auch in Bezug auf die bei Produktinnovationen betrachteten Markteigenschaften (vgl. Tabelle 2-13) fällt auf, dass hier bei Marketinginnovationen erheblicher Forschungsbedarf besteht. So fehlen analoge Studien zur Wettbewerbsintensität, zum Marktpotential oder zur Umweltunsicherheit. Interessant ist darüber hinaus, welche Rolle der Kommoditisierungsgrad, also die Ähnlichkeit des Angebots auf einem Markt, spielt. Die Möglichkeiten zum Schließen von Forschungslücken sind in diesem Bereich daher sehr groß. Die Analyse des Forschungsfeldes und die hier angestellten Überlegungen führen daher zu der dritten Forschungsfrage:

Forschungsfrage 3: Wie beeinflussen Charakteristika des Unternehmens und des Marktes den Erfolg von Marketinginnovationen (im Vergleich zu dem von Produktinnovationen)?

Zara („Fast Fashion“), skype („Freemium-Modell“), Nintendo („Nintendo Wii“), Intel („Intel-Inside“) und viele weitere erfolgreiche Marketingkonzepte haben eines gemeinsam: sie können als Beispiele für radikale Marketinginnovationen herangezogen werden. Mit grundlegend neuartigen Marketingkonzepten haben sie sich Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz geschaffen oder sogar neue Märkte entwickelt.

Doch wie entstehen solche radikal neuen Marketingkonzepte? Lassen sich Eigenschaften von Unternehmen identifizieren, die dem förderlich sind? Während Forschungsfrage 3 nach Unternehmenseigenschaften fragt, die den Erfolg von Marketinginnovationen begünstigen, stehen hier deren Intensität fördernde Faktoren im Fokus der Betrachtung. An diesem Punkt soll die Arbeit ebenfalls auf der Forschung zur Marketinginnovativität aufbauen. So lassen sich die Definitionen von Marketinginnovativität (vgl. Abschnitt 2.2.2) zum Teil als Radikalität oder Intensität von Marketinginnovationen interpretieren (vgl. Andrews/Smith 1996; Im/Workman 2004; Menon et al. 1999) und deren Forschung über die Treiber dieses Konstruktes fortführen. Eine grundlegende Übertragung des Radikalitäts- bzw. Intensitätskonzeptes von Produkt- auf Marketinginnovationen existiert allerdings nicht. Auch bei den Treibern existiert noch Forschungsbedarf, etwa bei den strategischen Orientierungen oder bei den Einflüssen innerhalb des Unternehmens. Die Ausführungen in diesem Absatz führen zu der folgenden Forschungsfrage:

Forschungsfrage 4: Was sind die Treiber der Intensität von Marketinginnovationen im Unternehmen?

Es ist gut vorstellbar, dass Unternehmen mit naheliegenden, inkrementellen Marketinginnovationen nicht diese Wirkungsstärke hätten entfalten können. Ist die Neuartigkeit zu gering, sollte eher von Kampagnenwechseln, kleineren Vertriebsanpassungen oder Preisänderungen als von Marketinginnovationen gesprochen werden.

Daher ist nicht nur die Entstehung, auch die Auswirkung der Intensität von Interesse. Dabei geht es um den Grad an Innovativität, also um Fragen, die man der Marketinginnovation selbst oder ihren unmittelbaren Auswirkungen zuordnen könnte, z.B.: Inwiefern beeinflusst die Intensität der Marketinginnovationen (immanente Intensität, Grad an Market Driving) deren Erfolg und die Erfolgswirkung? In diesem Zusammenhang wird etwa gefordert, zwischen inkrementellen und radikalen Innovationen in Bezug auf das Marketingprogramm zu unterscheiden (vgl. Im/Hussain/Sengupta 2008, S. 865). Bei Produktinnovationen gibt es bereits eine Reihe von Forschungsergebnissen dazu (vgl. z.B. Chandy/Tellis 2000; Srinivasan et al. 2009; Sorescu/Spanjol 2008).

Über die Erfolgswirkung von kreativen oder innovativen Marketingkonzepten ist dagegen weniger bekannt. Die Forschung untersucht meist nur die direkte Auswirkung auf Absatz, Marktanteil oder Profitabilität (bezogen auf ein bestimmtes Produkt), nicht aber den Weg dorthin. Dieser könnte über die Stärke der Marktveränderungen gehen. Über die Unterschiede zwischen den Konzepten Market Driving und Marketinginnovation wurde in den Abschnitten 2.1.4 und 2.3.1 diskutiert. Eine konzeptionelle Verknüpfung zwischen der Intensität von Marketinginnovationen, dem Grad an Market Driving und dem Erfolg könnte dieses

Forschungsfeld daher sinnvoll ergänzen. Insgesamt führen diese Überlegungen zu der fünften und letzten Forschungsfrage:

Forschungsfrage 5: Welche Rolle spielt die Intensität der Marketinginnovation bei deren Erfolgswirkung?

Die Tabelle 2-24 fasst die Forschungsfragen dieser Arbeit zusammen. Die Forschungsfragen 1, 2 und 3 stehen im Zentrum der Analyse von der Studie 1, während die Forschungsfragen 4 und 5 in der Studie 2 behandelt werden. Methodisch wird die Event Study in Kapitel 3 kombiniert mit der Case Survey in Kapitel 4 (vgl. ein ähnliches Vorgehen bei Capron/Pistre 2002).

Forschungsfragen	Studie 1 (Kapitel 3)	Studie 2 (Kapitel 4)
<i>Forschungsfrage 1: Welchen Einfluss haben Marketinginnovationen allgemein auf den Unternehmenswert?</i>	✓	
<i>Forschungsfrage 2: Gibt es Unterschiede zwischen den Innovationstypen in ihrer Wirkung auf den Unternehmenswert?</i>	✓	
<i>Forschungsfrage 3: Wie beeinflussen Charakteristika des Unternehmens und des Marktes den Erfolg von Marketinginnovationen (im Vergleich zu dem von Produktinnovationen)?</i>	✓	
<i>Forschungsfrage 4: Was sind die Treiber der Intensität von Marketinginnovationen im Unternehmen?</i>		✓
<i>Forschungsfrage 5: Welche Rolle spielt die Intensität der Marketinginnovation bei deren Erfolgswirkung?</i>		✓

Tabelle 2-24: Forschungsfragen dieser Arbeit

Marketinginnovationen

Empirische Studien zu Erfolgswirkung und Treibern

Hütter, M.

2016, XVII, 210 S. 15 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13038-1