ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Rüdiger, Mathias

Working Paper — Digitized Version

Marketing-Erfolgsfaktoren bei Innovationen: Eine kritische Analyse der Studien von Cooper und Kleinschmidt

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 462

Provided in Cooperation with:
Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Rüdiger, Mathias (1997) : Marketing-Erfolgsfaktoren bei Innovationen: Eine kritische Analyse der Studien von Cooper und Kleinschmidt, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 462, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/149067

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Manuskripte
aus den
Instituten für Betriebswirtschaftslehre
der Universität Kiel

Nr. 462

Rüdiger, Mathias

Marketing-Erfolgsfaktoren bei Innovationen - Eine kritische Analyse der Studien von Cooper und Kleinschmidt

Manuskripte
aus den
Instituten für Betriebswirtschaftslehre
der Universität Kiel

Nr. 462

Rüdiger, Mathias

Marketing-Erfolgsfaktoren bei Innovationen - Eine kritische Analyse der Studien von Cooper und Kleinschmidt

Institute for Research in Innovation Management
Christian-Albrechts-University, Kiel
Olshausenstr. 40, 24089 Kiel, Germany

November 1997

Gliederung

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

1. Einführung und Abgrenzung 1

2. Die Studien von Cooper und Kleinschmidt im Überblick 2

3. Zwei Konzepte zur Kennzeichnung von Marketing-Erfolgsfaktoren: Eine Prozeßperspektive der Innovation und die klassischen Marketinginstrumente 3

4. Die Ergebnisse der Studien von Cooper und Kleinschmidt 8

5. Kritische Bewertung und Grenzen der Forschungsergebnisse 16

Anhang 18

Literaturverzeichnis 26

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abb. 1: Der Innovationsprozeß im weiteren Sinne als Ordnungskonzept für Marketing-Erfolgsfaktoren im Innovationsprozeß 5

Abb. 2: Die klassischen Marketinginstrumente als Ordnungskonzept für Marketing-Erfolgsfaktoren im Innovationsprozeß 7

Abb. 3: Zusammenfassung wesentlicher Befunde zu Marketing-Erfolgsfaktoren bei Produktinnovationen 15

Tab. 1: Erfolgsfaktoren bei Produktinnovationen, ein Überblick über die Studien von Cooper und Kleinschmidt 18

1 Einführung und Abgrenzung

Die betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktorenforschung verfolgt das Ziel, diejenigen Ausprägungen des Unternehmens (bzw. der Unternehmensumwelt) empirisch zu ermitteln, die maßgeblich über den betrieblichen Erfolg entscheiden. Auch innerhalb der Innovationsforschung haben sich zahlreiche empirische Untersuchungen mit der Ermittlung von Determinanten befaßt, die den Erfolg von Innovationen bestimmen.[1] Dabei sind in erster Linie jene Einflußfaktoren des Innovationserfolges von Interesse, die vom Management prinzipiell beeinflußt und bewußt gestaltet werden können.[2]

Cooper und Kleinschmidt haben seit Mitte der 70er Jahre eine Vielzahl von Studien zu dieser Thematik veröffentlicht, wobei insbesondere Marketing-Variablen im Mittelpunkt der untersuchten Erfolgsfaktoren stehen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Darstellung der inhaltlichen Ergebnisse dieser Studien hinsichtlich Marketing-Erfolgsfaktoren bei Innovationen.

Es wird somit keine umfassende Meta-Analyse von Erfolgsfaktoren angestrebt, sondern lediglich auf die Veröffentlichungen von Cooper und Kleinschmidt abgestellt.[3] Hierbei werden ausschließlich ihre großzahligen empirischen Untersuchungen analysiert, Fallstudien[4] werden nicht betrachtet. Aus diesen empirischen Untersuchungen sollen jedoch nicht einzelne Studien exemplarisch ausgewählt werden;[5] angestrebt wird vielmehr die Analyse einer größeren Auswahl relevanter Studien der Autoren im Hinblick auf Marketingvariablen als Erfolgsfaktoren bei Innovationen.

Der Marketingbegriff soll in diesem Zusammenhang relativ weit als marktorientierte Dimension der Unternehmensführung aufgefaßt werden. Dagegen werden als Innovationen in dieser Arbeit lediglich Produktinnovationen fokussiert, d.h. Innovationsprojekte, die in einem Innovationsprozeß verfolgt werden und neue Produkte hervorbringen, denn Prozeßinnovationen werden in den Studien von Cooper und Kleinschmidt nicht untersucht. Somit beziehen sich Marketing-Erfolgsfaktoren in dieser Arbeit auf Variablen, die im Zusammenhang mit der Planung, Koordination und Kontrolle derjenigen Unternehmensaktivitäten stehen, welche auf die Neuproduktentwicklung und -einführung in aktuelle oder potentielle Märkte zur Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet sind.[6] Angesichts dieser Zielsetzung, der Konzentration auf die inhaltlichen Ergebnisse der Cooper- und Kleinschmidt-Studien hinsichtlich Marketing-Erfolgsfaktoren, ist eine Darstellung von Forschungsmethodik und

---

1 Einen Überblick über dieses Forschungsfeld vermitteln eine mittlerweile ebenfalls beträchtliche Zahl von Meta-Analysen, vgl. exemplarisch Johne/Snelson (1988); Kotzbauer (1992); Hauschildt (1993); Montoya-Weiss/Calantone (1994).

2 Vgl. Hauschildt (1993), S. 299, 302.

3 Im folgenden soll zusammenfassend von den "Studien von Cooper und Kleinschmidt" gesprochen werden, obwohl an drei Veröffentlichungen auch R. Calantone bzw. H. Geschka als Co-Autoren mitgewirkt haben.

4 Vgl. hierzu beispielsweise Cooper (1976), S. 309ff.

5 Die folgende Darstellung der umfangreichen und teilweise relativ widersprüchlichen Ergebnisse wird verdeutlichen, wie sehr ein exemplarisches Herausgreifen einzelner Studien das Gesamtbild hätte verfälschen können.

6 Insofern geht die Arbeit über die Studie von Köhler (1993) hinaus, der lediglich die Erfolgswirkung strategischer Stoßrichtungen der Produktpolitik untersucht.

Dateninput nur insoweit erforderlich, wie es für das Verständnis der Forschungsergebnisse notwendig erscheint.

Aus diesen Abgrenzungen ergibt sich folgender Aufbau der Arbeit: Zunächst erfolgt im zweiten Abschnitt ein kurzer Überblick über die relevanten Studien von Cooper und Kleinschmidt. Wegen des beträchtlichen Umfangs an Ergebnissen erfolgt im dritten Abschnitt zunächst die Herleitung eines Ordnungskonzeptes zur Strukturierung von Marketing-Erfolgsfaktoren bei Produktinnovationen. Anhand dieses Konzeptes kann daraufhin im vierten Abschnitt die Darstellung der Ergebnisse der Studien geordnet und übersichtlich vorgenommen werden. Abschließend erfolgt eine kritische Würdigung dieser Forschungsergebnisse.

2 Die Studien von Cooper und Kleinschmidt im Überblick

Die mehr als 30 relevanten Veröffentlichungen von Cooper und Kleinschmidt sind in einer mehrseitigen Tabelle im Anhang dieser Arbeit übersichtlich zusammengefaßt. Es wird deutlich, mit welch erstaunlicher Kontinuität sich die Autoren seit gut 20 Jahren dieses Themenkomplexes widmen.[7]

Deutlich unterscheiden lassen sich sechs Gruppen von Studien/Veröffentlichungen, die jeweils gemeinsam auf sechs unterschiedlichen Datensätzen basieren. Diese Gruppen werden in dieser Arbeit als "Erste Studien", "NewProd I", "Zwischenstudien", "NewProd II", "Internationale Chemie-Studien" sowie "Neueste internationale Studie" bezeichnet und umfassen in chronologischer Reihenfolge die Arbeiten, die von den Autoren insgesamt dem NewProd-Studienprojekt zugeordnet werden.[8]

In der Darstellung der Tabelle werden den einzelnen Gruppen zunächst Informationen über Untersuchungsgegenstand und -sample vorangestellt (grau hinterlegt): Aufgeführt wird die Samplegröße (Anzahl von Unternehmen bzw. Projekten), der Fokus (überwiegend einzelne Projekte, nur die Zwischenstudien und die Neueste internationale Studie fokussieren das gesamte Neuproduktprogramm von Unternehmen). Unter dem Stichwort "Leistungsperspektive" wird festgehalten, inwiefern die einzelprojektorientierten Studien lediglich Mißerfolge untersuchen (die Ersten Studien) oder aber Projekterfolge und -mißerfolge gegenübergestellt werden. Cooper und Kleinschmidt geben kaum Hinweise auf die Art der untersuchten Unternehmen. Zumeist erfolgt lediglich der Hinweis "industrial firms", so daß es sich bei den untersuchten Neuprodukten überwiegend um Investitionsgüter zu handeln scheint (Lediglich die fünfte Gruppe beschränkt sich auf die Chemieindustrie.). Bezüglich der Region beschränken sich die ersten vier Gruppen auf Nordamerika, während die neuesten

---

[7] Ohne die Leistung der Autoren schmälern zu wollen, dokumentiert die Übersicht andererseits ein Beispiel erfolgreicher Veröffentlichungspolitik: So sind die Arbeiten Cooper (1979a) und (1980a) sogar im Wortlaut identisch, und eine Reihe weiterer Veröffentlichungen beinhalten gleiche Untersuchungen und Ergebnisse: vgl. Cooper (1975) und (1976); Cooper (1979b) und 1980b); Cooper/Kleinschmidt (1987b) und (1987c).

[8] In neueren Veröffentlichungen werden die NewProd II-Studien auch NewProd III-Studien genannt, vgl. Kleinschmidt et al. (1996), S. 6ff.

zwei Gruppen auch europäische Unternehmen mit einbeziehen. Die Datenerhebung erfolgt überwiegend durch schriftliche Befragungen (Ausnahme: mündliche Interviews bei den NewProd II-Studien), in denen Angaben über Projekte oder Neuproduktprogramme und Unternehmensdaten überwiegend auf Ratingskalen erfaßt werden. Insbesondere in den neueren Studien werden mehrdimensionale Erfolgsmaße abgefragt.

Nach diesen studiengruppenspezifischen Kennzeichnungen erfolgt zeilenweise, chronologisch geordnet, die Aufführung der einzelnen Veröffentlichungen. Dabei werden den Autoren und dem Veröffentlichungsjahr knappe Stichworte zur Methodik[9] und schließlich die Ergebnisse zugeordnet. Bei der Darstellung der Ergebnisse werden aus Platz- und Präzisionsgründen weitestgehend die englischen Originalbezeichnungen beibehalten (jeweils kursiv gekennzeichnet). Erfolgsfaktoren mit Marketingbezug sind darüber hinaus fett hervorgehoben.[10] Um Mißverständnisse zu vermeiden, soll schon hier darauf hingewiesen werden, daß es sich bei den gefundenen Zusammenhängen nicht um Kausalitäten, sondern lediglich um Korrelationen handelt. Entsprechend sind die zusammengefaßten Ergebnisse in der Tabelle zu interpretieren.

Die bloße Aufzählung der Ergebnisse erscheint angesichts der Vielzahl der gefundenen Einflußfaktoren, der Komplexität ihrer Beziehungen untereinander und der zahlreichen Überschneidungen äußerst unbefriedigend, selbst wenn die Perspektive - wie in dieser Arbeit - auf Marketing-Variablen eingeschränkt wird. Daher wird im folgenden Abschnitt ein Konzept erarbeitet, welches als Bezugsrahmen zur Analyse des in den Studien identifizierten Geflechts von Erfolgsfaktoren dienen kann.

3 Zwei Konzepte zur Kennzeichnung von Marketing-Erfolgsfaktoren: Eine Prozeßperspektive der Innovation und die klassischen Marketinginstrumente

Als Basis für eine strukturierte Analyse der Studien von Cooper und Kleinschmidt wird in diesem Abschnitt somit ein Konzept gesucht, das theoretisch fundiert als Ordnungsschema die empirischen Befunde zu Marketingvariablen bei Produktinnovationen aufnehmen kann. Die empirischen Studien selbst liefern in dieser Hinsicht nur selten Anhaltspunkte, denn entgegen dem Plädoyer für eine bessere theoretische Fundierung der betriebswirtschaftlichen Innovationsforschung[11] wird bei der Ableitung der überprüften Einflußfaktoren weniger auf theoretische Konzepte, sondern vielmehr auf vorherige empirische Untersuchungen und Ergebnisse, allenfalls in Form von Ad-hoc-Hypothesen zurückgegriffen.[12] Auch die eingangs erwähnten Meta-Analysen der Erfolgsfaktoren bei

---

[9] Zum Verständnis der Ergebnisse erscheinen knappe Bemerkungen zur Methodik hilfreich, auch wenn sie nicht den Schwerpunkt dieser Arbeit bilden.

[10] Die Zahlenangaben in eckigen Klammern beziehen sich auf das im nächsten Abschnitt erarbeitete Ordnungskonzept.

[11] Vgl. Hauschildt (1993), S. 321.

[12] Auch bei Cooper und Kleinschmidt ist der Einfluß früherer Studienergebnisse auf das später mehrfach verwendete und kontinuierlich angepaßte Modell des Neuprodukterfolgs relativ offensichtlich, vgl. Cooper (1975), S. 316f.,

Innovationen stützen sich selten auf theoretische Gerüste, sondern bedienen sich zumeist praxisorientierter und theorieferner Ansätze[13] sowie an empirischen Befunden orientierter Schemata.[14] Oder sie verzichten angesichts der teilweise erheblichen konzeptionellen Unterschiede und Schwerpunkte der Erfolgsfaktoren-Studien gänzlich auf ordnende Rahmenkonzepte.[15]

Dies ist insofern nicht verwunderlich, als daß bisher weder die Innovationsforschung noch die Marketingforschung hinreichend umfassende Theorien hervorgebracht haben, die als Ordnungskonzepte für die Kennzeichnung verschiedener Gruppen von Erfolgsfaktoren bei Innovationen dienen könnten.[16] Dieser Hintergrund bedingt jedoch nicht automatisch ein vollkommen heuristisches, an vorherigen empirischen Ergebnissen orientiertes Vorgehen. Zumindest sollte der Versuch unternommen werden, ob auf vertraute und bewährte Konzepte der Marketing- oder der Innovationsforschung zurückgegriffen werden kann. Maßgebliche Beiträge zur Strukturierung der erfolgsbeeinflussenden Marketingvariablen sind in diesem Fall insbesondere von dem Strukturierungsansatz der klassischen Marketinginstrumente und von einer Prozeßperspektive der Innovation zu erwarten. Angesichts der komplexen Thematik "Marketing-Erfolgsfaktoren bei Innovationen" ist in dieser Arbeit eine relativ breite Basis erforderlich, so daß auf *beide* Konzepte zurückgegriffen wird:

Als Prozeßperspektive soll hier auf ein Modell eines umfassenden Innovationsprozesses von Brockhoff[17] zurückgegriffen werden. Durch Kombination mit einer relativ groben Phasengliederung[18] wird ein höherer Präzisionsgrad der ersten zwei Stufen dieses Modells erreicht, und die Einbettung dieses Innovationsprozesses in die relevanten Umwelten (Unternehmensumwelt und Markt) führt schließlich zu dem in Abbildung 1 dargestellten konzeptionellen Rahmen.

325f., (1976), S. 303; Calantone/Cooper (1979), S. 164ff.; Cooper/Kleinschmidt (1987a), S. 172ff.

13 Beispielsweise verwenden Johne/Snelson (1988) den Sieben-S-Ansatz von Peters und Waterman.

14 Vgl. Kotzbauer (1992) und Montoya-Weiss/Calanatone (1994), die sich bei der Strukturierung der untersuchten Erfolgsfaktoren an den Forschungsergebnissen von Cooper und Kleinschmidt orientieren.

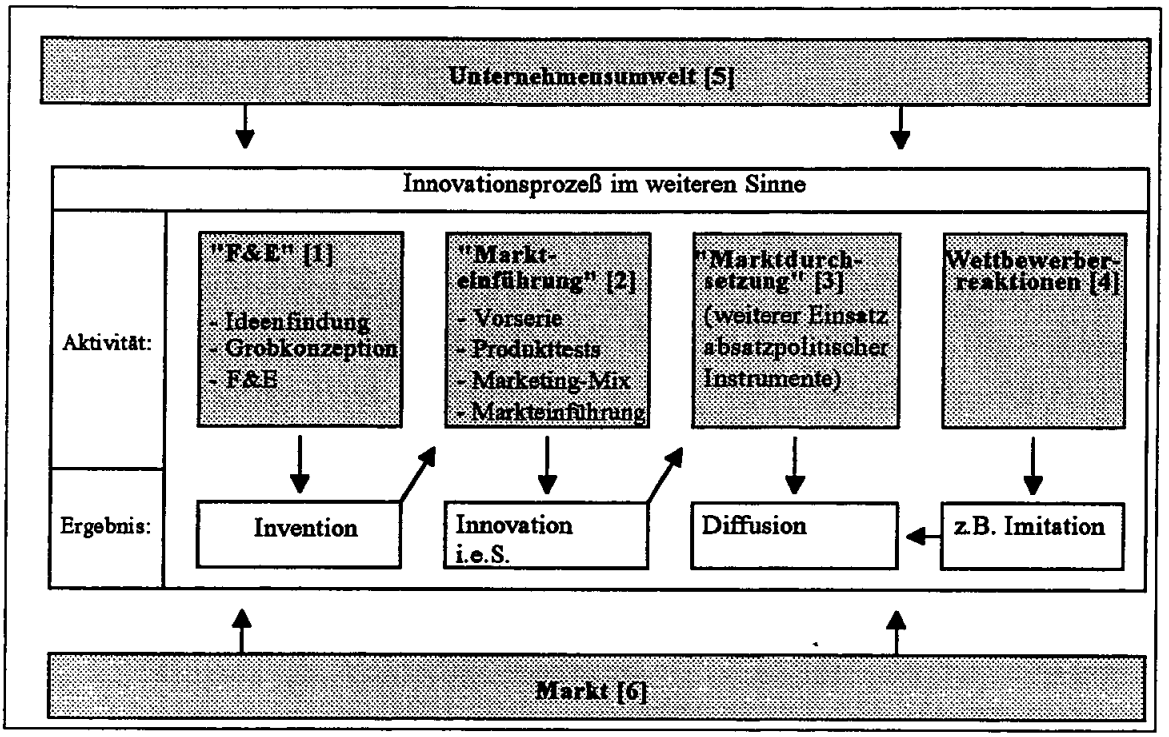
15 Vgl. Köhler (1993). Anders: Hauschildt, der zwischen Rahmendaten und (durch das Management) beeinflußbaren Faktoren unterscheidet, wobei er letztere in einer strategischen, einer operativen und in einer taktischen Dimension ordnet, Vgl. Hauschildt (1993), S. 303ff.

16 So lassen sich etwa die Erkenntnisse der Marketingforschung der letzten 30 Jahre übersichtlich in wenigen "empirical generalizations" zusammenfassen, und diese sind noch weit entfernt von dem wissenschaftstheoretischen Ideal theoretischer Gedankengebäude nomologischer, axiomatisch verknüpfter und empirisch bewährter Aussagen, vgl. Bass/Wind (1995) und andere Beiträge in diesem Sonderheft.

17 Vgl. Brockhoff (1994), S. 30.

18 Vgl. Brockhoff (1993), S. 97f.

Abb. 1: Der Innovationsprozeß im weiteren Sinne als Ordnungskonzept für Marketing-Erfolgsfaktoren im Innovationsprozeß



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Brockhoff (1994), S. 30 und Brockhoff (1993), S. 97f.

Somit umfaßt der Innovationsprozeß im weiteren Sinne vier Gruppen von Aktivitäten:[19] Die erste Gruppe **"Forschung und Entwicklung" [1]** umfaßt die Ideenfindung, erste Bewertungen und die Auswahl von Projektideen, die Entwicklung von Grobkonzepten, Marktforschung und Absatzprognosen, Wirtschaftlichkeitsanalysen, erneute Selektion auf Basis dieser Daten sowie Forschung und Entwicklung, Konstruktion und Design der weiter verfolgten Projektideen bis zur Erstellung von Prototypen. Das Ergebnis dieser Aktivitäten wird als Invention bezeichnet. Marketingvariablen in diesem frühen Stadium des Innovationsprozesses sind vor allem im Zusammenhang mit der Ideengenerierung, Projektauswahl und Marktforschung zu sehen.

Die zweite Gruppe von Aktivitäten (**"Markteinführung" [2]**) führt zur Innovation im engeren Sinne, der Markteinführung. Diese Gruppe umfaßt die Produktion von Null- und Vorserie, Produkttests/Testmärkte, die grobe Konzeption und weitere Feinentwicklung der absatzpolitischen Instrumente (Marketing-Mix) sowie die nach positiver abschließender Entscheidung erfolgende Produkteinführung am Markt. Hierbei sind Marketingvariablen in Verbindung mit Testaktivitäten, Entwicklung des Marketing-Mixes, einer abschließenden Wirtschaftlichkeitsanalyse und mit Launch-Aktivitäten involviert.

Innerhalb dieser ersten zwei Gruppen des Innovationsprozesses kann insbesondere bei Investitionsgütern die Interaktion mit Kunden von entscheidender Bedeutung sein.[20]

[19] Vgl. im folgenden Brockhoff (1994), S. 30 und Brockhoff (1993), S. 97f.
[20] Vgl. Hauschildt (1997), S. 189ff. und die dort angegebene Literatur.

In einer dritten Gruppe von Aktivitäten ("**Marktdurchsetzung**" [3]) ist im Hinblick auf Marketingvariablen in erster Linie der weitere Einsatz absatzpolitischer Instrumente relevant. Die Marketing-Mix-Variablen werden unten jedoch noch getrennt diskutiert.

Die Diffusion wird außerdem beeinflußt durch **Wettbewerberreaktionen** [4]. Abhängig von der jeweiligen Wettbewerbssituation im Markt können Wettbewerber auf Produktinnovationen reagieren, indem sie entsprechende Variationen ihres eigenen Marketinginstrumentariums vornehmen (z.B. Preis senken, Werbeanstrengungen erhöhen oder innovative Produkte imitieren).

Mit diesem vier Gruppen umfassenden Innovationsprozeß i.w.S. steht der einzelne Innovationsprozeß im Mittelpunkt des Ordnungskonzeptes. Um auch Marketingvariablen erfassen zu können, die über den einzelnen Innovationsprozeß hinausgehen, wird dieser Prozeß in die relevanten Umwelten[21] eingebettet:

Die **Unternehmensumwelt** [5] bezieht sich auf interne Rahmenbedingungen, z.B. die Verfügbarkeit bestimmter Fähigkeiten und Ressourcen im Unternehmen. Hier können erfolgsbeeinflussende Marketingvariablen wie z.B. Ressourcenausstattung, Synergieeffekte, Programmaspekte, Marketing- und Unternehmensstrategien aufgenommen werden.

Vom **Markt** [6] als zweiter Umwelt wird neben der Wettbewerbssituation auf weitere generelle Kennzeichen der relevanten Märkte abgestellt: Besonderheiten der Kunden sowie Größe, Wachstum, generelle Attraktivität und internationale Orientierung der Zielmärkte.

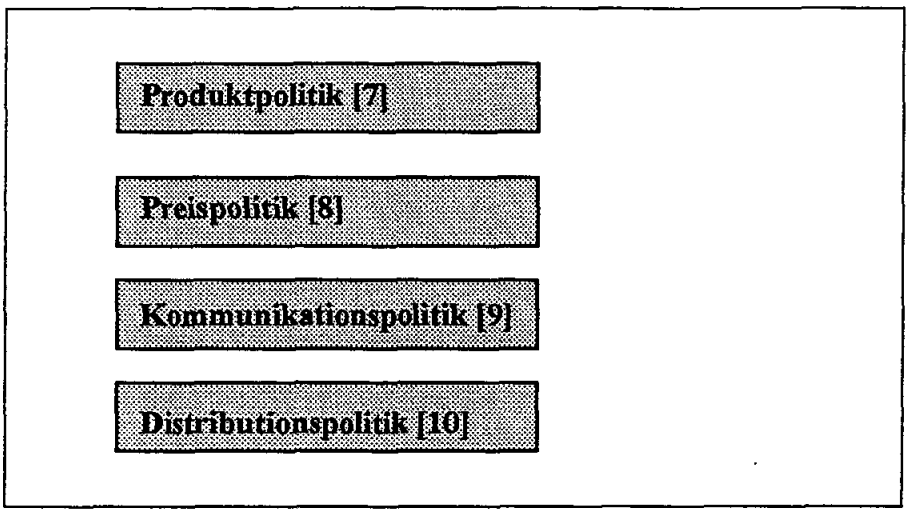
Somit ergeben sich insgesamt sechs Gruppen von Ansatzpunkten für Marketing-Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit einer Innovationsprozeß-Perspektive (in Abb. 1 grau hinterlegt).

Um den Einsatz der absatzpolitischen Instrumente bei der "Markteinführung" [2] und "Marktdurchsetzung" [3] differenzierter betrachten zu können, sollen als zweites Ordnungskonzept die klassischen Marketinginstrumente "product, price, promotion, place" herangezogen werden. Diese Unterteilung gliedert die interdependenten Marketing-Maßnahmen eines Unternehmens nach vier Gruppen, die schwergewichtig die Gestaltung des gleichen Handlungsparameters zum Gegenstand haben. (Vgl. Abb. 2)

---

[21] Externe Rahmendaten, wie beispielsweise Rechtssystem und konjunkturelle Einflüsse werden als nicht beeinflußbar angesehen und daher in dieser Arbeit nicht als Erfolgsfaktoren aufgenommen.

Abb. 2: Die klassischen Marketinginstrumente als Ordnungskonzept für Marketing-Erfolgsfaktoren im Innovationsprozeß



Quelle: eigene Darstellung

Die Instrumente der **Produktpolitik [7]** gelten allgemein als zentrales Instrumentarium des Marketing-Mixes[22] und stehen auch bei Produktinnovationen im Mittelpunkt.[23] Produktpolitische Maßnahmen umfassen die Produkteigenschaften einschließlich Ausstattungsmerkmale, Verpackung, Markenimage, Kundendienst und Garantieleistung. Auch der Innovationsgrad soll als beeinflussende Variable in dieser Arbeit der Produktpolitik zugeordnet werden.

Im Rahmen der **Preispolitik [8]** werden neben der "Zahl der Geldeinheiten, die ein Käufer für eine Mengeneinheit des Gutes entrichten muß"[24] auch Rabatte sowie Zahlungs- und Finanzierungskonditionen betrachtet bzw. zu optimieren versucht.

Kommunikationspolitik [9] umfaßt die "einzelnen Maßnahmen des Unternehmens, um dem Markt die Vorzüge seiner Produkte zu vermitteln und die Zielkunden zum Kauf zu bewegen".[25] Die empirischen Ergebnisse von Cooper und Kleinschmidt sollen somit unter diesem Aspekt auf die erfolgsbeeinflussende Wirkung von Werbung, persönlichem Verkauf, Verkaufsförderung und Public Relations untersucht werden.

Unter **Distributionspolitik [10]** werden die einzelnen Maßnahmen des Unternehmens zusammengefaßt, die darauf abzielen, das Produkt für die Zielkunden leicht zugänglich und verfügbar zu machen.[26] Hierzu zählen vor allem verschiedene Vertriebskanäle, die Vertriebsorganisation und die Warenlogistik.

---

[22] Vgl. Kotler/Bliemel (1995), S. 143.
[23] Vgl. Brockhoff (1993), im Vorwort.
[24] Simon (1995), Sp. 2068.
[25] Kotler/Bliemel (1995), S. 143.
[26] Vgl. Kotler/Bliemel (1995), S. 143

Diese insgesamt zehn Gruppen von Ansatzpunkten für Erfolgsfaktoren bei Neuprodukten schaffen die notwendige Breite für das komplexe Wirkungsgeflecht von Marketing-Erfolgsfaktoren bei Produktinnovationen und für die diesbezüglichen umfangreichen Befunde in den Studien von Cooper und Kleinschmidt. Die offensichtlichen Überschneidungen innerhalb dieses konzeptionellen Rahmens (z.B. absatzpolitische Instrumente [7]-[10] mit den Variablengruppen [2],[3] im Innovationsprozeß) werden in dieser Arbeit bewußt in Kauf genommen. Ihnen wird durch eine einheitliche Zuordnung von Befunden hinsichtlich einzelner Teilaspekte zu Variablengruppen begegnet.[27]
Während die zehn Gruppen jeweils Teilaspekte des Marketing aufnehmen, sollen ergänzend in einer elften Gruppe Ergebnisse zum generellen Einfluß der Marktorientierung gesammelt werden (**Marktorientierung (generell) [11]**). Somit sind die wesentlichen Aspekte des Marketing bei Innovationen umfassend und detailliert erfaßt, so daß dieser Ordnungsrahmen eine solide Basis für die Untersuchung der Studien von Cooper und Kleinschmidt bietet.

4 Die Ergebnisse der Studien von Cooper und Kleinschmidt

Ausgehend von dem soeben entwickelten Ordnungsrahmen werden im folgenden die empirischen Befunde der Studien von Cooper und Kleinschmidt nach den elf Variablengruppen gegliedert vorgestellt.[28] Eine zusammenfassende Abbildung und eine knappe Diskussion der clusteranalytischen Aufbereitung der Daten schließen sich an.

"Forschung und Entwicklung" [1]

In den Ergebnissen von Cooper und Kleinschmidt kommt der Ausführungsqualität der Aktivitäten des Innovationsprozesses generell[29] und besonders denjenigen Aktivitäten vor der Produktentwicklung durchweg statistisch eine erfolgskritische Rolle[30] zu. Insbesondere die Aktivitäten Ideenauswahl, Voranalyse des Marktes, detaillierte Marktanalyse und frühe Produkt-/Projektdefinition korrelieren stark mit dem Produkterfolg.[31]
Die Ideenquelle scheint zumindest einen moderaten Einfluß zu haben.[32] So führen Kundenideen statistisch zu höheren Marktanteilen[33] bzw. sind deutlich positiv korreliert mit dem Projekterfolg.[34]

---

[27] Beispielsweise werden Befunde zur Erfolgswirkung absatzpolitischer Instrumente ausschließlich den Variablengruppen [7]-[10] zugeordnet.

[28] Die Quellenhinweise zu den einzelnen Befunden können anhand der Zusammenfassung der Veröffentlichungen in Tab. 1 des Anhangs in den Kontext der einzelnen Studien eingeordnet werden. Da die einzelnen Befunde in den jeweiligen Originalaufsätzen an mehreren Stellen und auf mehreren Seiten hergeleitet und diskutiert werden, soll hier - zur besseren Übersicht - auf dezidierte Seitenhinweise verzichtet werden.

[29] Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1993b), (1993c), (1995a).

[30] Es sei nochmals darauf hingewiesen, daß die von Cooper und Kleinschmidt verwendeten multivariaten Analyseverfahren keine Schlüsse auf Kausalitäten zulassen, d.h. die folgenden Zusammenhänge lediglich korrelationsrechnerisch zu interpretieren sind.

[31] Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1987a), Cooper (1990), Kleinschmidt/Cooper (1991), (1993c).

[32] Vgl. Cooper (1979b), Cooper/Kleinschmidt (1993b), (1995b).

Market pull-Ideen erweisen sich im statistischen Querschnitt als leicht vorteilhafter gegenüber technology push-Ideen.[35] Die frühe Einbindung von Kunden in die Produktentwicklung und die enge Zusammenarbeit mit Partnern auf der Abnehmerseite wirken im Innovationsprozeß offensichtlich deutlich zeitsparend.[36]

Die Definition des Produktes vor Beginn der Entwicklung erscheint als wichtige Voraussetzung einer erfolgreichen Produktinnovation. Erfolgreiche Produkte waren vor Aufnahme der Entwicklung weitaus genauer definiert als die weniger erfolgreichen.[37] Definition heißt hierbei die Festlegung attraktiver Zielmärkte[38] sowie der Kundenbedürfnisse, -wünsche und -präferenzen und des Produktkonzeptes;[39] sie korreliert insbesondere mit dem finanziellen Ergebnis[40] und mit "timeliness"-Konstrukten[41].

Die bewußte Auswahl von Neuprodukten (Screening) ist so stark mit dem Projekterfolg korreliert, daß von den Autoren hierin *der* Schlüsselfaktor innerhalb der Prozeßaktivitäten gesehen wird.[42] Cooper und Kleinschmidt identifizieren eine Reihe von Screeningfaktoren[43] und bieten basierend auf diesen Erkenntnissen eine Software (NewProd-System) an, mit der computergestützt unternehmensspezifische Screeningmodelle zur Bewertung von Neuproduktprojekten entwickelt werden können.[44]

Marktforschungsaktivitäten weisen generell hohe Korrelationen mit allen Erfolgsmaßen auf[45] (in frühen Studien insbesondere mit "overall performance" und "program impact"[46]), und insbesondere die Qualität der Marktforschungsaktivitäten zur Unterstützung der Produktkonzeption steht in positiver Beziehung zum Produkterfolg.[47] Umgekehrt korrelieren ein Mangel an Marktforschung und "misdirected marketing efforts" mit Produktmißerfolgen.[48] Die Marktforschung umfaßt bei erfolgreichen Produkten eine Voranalyse des Marktes (d.h. eine erste Abschätzung des Marktes hinsichtlich Marktpotential, Markttrends, Wettbewerbssituation und möglicher Kundenakzeptanz des

---

33 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1995b).
34 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1993b), (1995c).
35 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1995b), (1995c).
36 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1994b).
37 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1987a), (1994), Cooper (1994a), Cooper/Kleinschmidt (1995b), (1995c).
38 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1987a), (1993b), Cooper (1994a).
39 Vgl. Cooper (1990), Cooper/Kleinschmidt (1993b), Cooper (1994a), Cooper/Kleinschmidt (1995c).
40 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1987b), (1987c).
41 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1994).
42 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1986), (1993b). Bewußtes Screening wirkt statistisch ebenfalls stark zeit-sparend, vgl. Cooper/Kleinschmidt (1994).
43 Diese überwiegend marketingorientierten Faktoren sind: Produktüberlegenheit, wirtschaftlicher Vorteil für den Anwender, Übereinstimmung mit Unternehmensphilosophie und -strukturen, technologische Synergie, Vertrautheit mit dem Produkt und dem Markt, Marktbedarf und Marktwachstum, Wettbewerbsgrad des Marktes, definierbares Marktsegment, Projekt-/Produktdefinition, vgl. Cooper (1981), (1992). Auf diese Einflußfaktoren wird in den weiteren Ausführungen geordnet nach dem Rahmenkonzept noch einzeln eingegangen.
44 Vgl. Cooper (1985), (1992).
45 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1986), Cooper (1990), Cooper/Kleinschmidt (1995b).
46 Vgl. Cooper (1983), Cooper (1984a).
47 Vgl. Cooper (1979b), Cooper/Kleinschmidt (1987a), Cooper (1994a), Cooper/Kleinschmidt (1994), (1995c), (1995b).
48 Vgl. Cooper (1975), (1976), Calantone/Cooper (1979).

Produktes)[49] sowie eine vertiefende, detailliertere Marktanalyse,[50] um Kundenbedürfnisse, -wünsche und -präferenzen für die Produktdefinition zu ermitteln.[51]

"Markteinführung" [2]

Die statistisch erfolgskritische Rolle der Marketingaktivitäten setzt sich auch in den Aktivitäten nach der Invention fort: So sind Tests mit Kunden, und zwar sowohl Prototypentests[52] als auch Testmärkte[53] als kontrollierbare Schlüsselfaktoren hoch korreliert mit dem Produkterfolg.[54]

Eine Wirtschaftlichkeitsanalyse (business analysis) vor der Markteinführung diskriminiert ebenfalls zwischen Erfolg und Mißerfolg[55] und verkürzt die Entwicklungszeit[56].

Die Qualität der Launch-Aktivitäten[57] bei der Markteinführung ist in den Studien überwiegend stark korreliert mit dem Produkterfolg[58] und zeitsparend,[59] nur in zwei Untersuchungen ergeben sich keine hohen Korrelationen.[60]

"Marktdurchsetzung" [3]

Bei den Befunden zur erfolgsbeeinflussenden Wirkung der absatzpolitischen Instrumente ist nicht klar, inwiefern sich diese auf die unmittelbare Markteinführung oder auch auf die weitere Diffusion beziehen.[61] Gemäß dem konzeptionellen Rahmen werden diese Befunde daher unter den Stichpunkten [7]-[10] diskutiert.

---

[49] Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1986), Cooper (1988), (1990), Cooper/Kleinschmidt (1993b), (1994), (1995b). Entsprechend korreliert "poor prelimanent marketing assessment" mit Produktmißerfolg, vgl. Cooper (1975), (1976), Calantone/Cooper (1979).

[50] Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1986), Cooper (1990), Cooper/Kleinschmidt (1993b), (1995b) und für das Auslassen einer detailierten Marktanalyse entsprechend Cooper (1975), (1976).

[51] Vgl. Cooper (1979a), (1980a), (1983), Cooper/Kleinschmidt (1994).

[52] Vgl. Cooper (1979a), (1980a).

[53] Vgl. Cooper (1979a), (1980a), (1990), Cooper/Kleinschmidt (1995b).

[54] Entsprechend korreliert die Auslassung bzw. Vernachlässigung der Testaktivitäten mit dem Mißerfolg von Neuprodukten, vgl. Cooper (1975), (1976).

[55] Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1993b).

[56] Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1994).

[57] Abgefragt wurden Aktivitäten wie z.B. Werbung, Verkaufsförderung, Verkauf, Kundendienst und andere Einführungsaktivitäten.

[58] Vgl. Cooper (1975), (1976), (1979a), (1980a), Cooper/Kleinschmidt (1986), Cooper (1990), Cooper/Kleinschmidt (1993b), Cooper (1994a), Cooper/Kleinschmidt (1995b).

[59] Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1994).

[60] Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1995b), (1995c).

[61] Vgl. exemplarisch Calantone/Cooper (1979), Cooper (1979b).

Wettbewerberreaktionen [4]

Empirische Befunde zur erfolgsbeeinflussenden Wirkung konkreter Wettbewerberreaktionen finden sich nur in den ersten Studien von Cooper. Danach sind "defensive Aktionen der Wettbewerber" einer der faktoranalytisch ermittelten Mißerfolgsfaktoren.[62]

Befunde zur Erfolgsbeeinflussung der Wettbewerbssituation werden im Zusammenhang mit den Markt-Einflußfaktoren [6] dargestellt.

Unternehmensumwelt [5]

Generell scheint den Variablen der Unternehmensumwelt keine erfolgskritische Rolle zuzukommen,[63] obwohl eine adäquate Ressourcenausstattung für neue Produkte als ein entscheidender "performance driver" identifiziert wird.[64] Insbesondere Marktforschungs- sowie Verkaufs- und Distributionsressourcen und entsprechend ausgebildete Mitarbeiter sind positiv (aber nicht sehr hoch) mit dem Produkterfolg korreliert.[65] Dagegen können starke Korrelationen zwischen Unternehmensressourcen (insbesondere Marketing) und dem Programmerfolg festgestellt werden.[66]

Synergien haben teilweise nur moderaten Einfluß auf den Projekterfolg.[67] In anderen Untersuchungen wird dagegen eine hohe Korrelation ermittelt,[68] so daß der "overall company/ project fit" als einer der neun Bewertungsfaktoren in das schon erwähnte NewProd-System eingeht.[69] Speziell Marketing-Synergien weisen dagegen durchweg einen positiven korrelationsrechnerischen Zusammenhang mit dem Produkterfolg auf.[70]

Hinsichtlich des strategischen Produktprogramms erweist sich eine klar formulierte Produktstrategie als statistisch erfolgsbeeinflussend.[71] Konkret werden jedoch positive Zusammenhänge sowohl für strategisch fokussierte, synergyorientierte[72] als auch für relativ diversifizierte[73] Neuproduktprogramme korrelationsrechnerisch ermittelt.

---

62 Vgl. Cooper (1975), (1976).
63 Vgl. Cooper (1979a), (1980a).
64 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1995a).
65 Vgl. Cooper (1975), (1976), (1979a), (1980a).
66 Vgl. Cooper (1982).
67 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1994), (1995b).
68 Hier korrelieren Synergien insbesondere mit einem finanziellen Leistungsmaß, vgl. Cooper/Kleinschmidt (1987b), (1987c), Cooper (1994a).
69 Vgl. Cooper (1992).
70 Vgl. Cooper (1979b), (1984a), Cooper/Kleinschmidt (1987a). Insbesondere "a good fit with the advertising/promotion" und "synergy in terms of selling and distribution skills" korrelieren positiv mit dem Produkterfolg, vgl. Cooper (1983), Cooper/Kleinschmidt (1995b).
71 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1995a).
72 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1995a).
73 Vgl. Cooper (1984d), (1986).

Markt [6]

Der Markt scheint generell einen relativ geringen Einfluß auf den Produkterfolg auszuüben,[74] obgleich die klare Definition von Zielmärkten zu Beginn des Prozesses in starkem positiven Zusammenhang mit den Erfolgsmaßen steht.[75] Das Konstrukt "Market attractiveness" ist positiv korreliert mit verschiedenen Erfolgsmaßen.[76] Hinweise auf das Wesen "attraktiver Märkte" sind in den relativ starken Korrelationen des Produkterfolges mit den Konstrukten "market potential",[77] "rate of growth of market",[78] "market need, growth and size",[79] "degree of customer need for products in this class", [80] und "nature of purchase"[81] gegeben. Attraktiv scheinen somit große Märkte mit hoher Wachstumsrate zu sein, bei denen der Kunde einen ausgeprägten Bedarf nach dem Produkt hat und den Kauf als wichtigen Vorgang empfindet.

Die Konstrukte zur Erfassung der Wettbewerbssituation lassen keinen statistisch ausgeprägten Zusammenhang mit den Erfolgsmaßen erkennen. Neue Produkte auf wettbewerbs- intensiven Märkten sind nur marginal weniger erfolgreich als diejenigen auf Märkten mit geringer Wettbewerbsintensität.[82] Zwar weisen einige Befunde zur Wettbewerbssituation leichte Korrelationen mit dem Produkterfolg auf,[83] doch betreffen diese Faktoren vor allem das Verständnis für die Wettbewerbssituation und das Auftreten neuer Wettbewerber.[84]

Im Zusammenhang mit der Dimension einer internationalen Orientierung ist der Anteil ausländischer Marktsegmente am Zielmarkt bzw. die Existenz von ausländischen Wettbewerbern stark positiv korreliert mit dem Produkterfolg.[85]

Der Neuheitsgrad des Marktes steht teilweise nur in schwach korrelationsrechnerischem Zusammenhang,[86] ist teilweise jedoch auch stark negativ mit dem Produkterfolg korreliert.[87]

---

74 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1987b), (1987c), (1995b), (1993a).

75 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1987a), (1987b), (1987c), Cooper (1990).

76 Vgl. Cooper (1994a), Cooper/Kleinschmidt (1994), (1995b), (1995c).

77 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1984a), Cooper (1987a).

78 Vgl. Cooper (1979a), (1980a), (1983), (1984a), wobei für die Marktgröße und die Marktdynamik in zwei Untersuchungen keine positiven Relationen gefunden werden, vgl. Cooper (1979b), Cooper/Kleinschmidt (1987b).

79 Vgl. Cooper (1979b), Cooper (1981), (1992).

80 Vgl. Cooper (1979a), (1980a).

81 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1987b), (1987c), Cooper (1994a), Cooper/Kleinschmidt (1995c).

82 Vgl. Cooper (1979a), (1980a), (1984a), Cooper/Kleinschmidt (1993a), (1994), (1995b), (1995c). Anders: Cooper (1975), (1976). (Die Wettbewerbsintensität ist dabei durch Variablen erfaßt, wie beispielsweise "fühlbarer Preiskampf", "qualitativ hochwertige Konkurrenzprodukte", und "Konkurrenten mit effizient organisiertem Vertriebssystem und leistungsfähigem Kundendienst")

83 Vgl. Cooper (1975), (1976), (1979b), (1981), (1992).

84 Vgl. Cooper (1983), (1990).

85 Vgl. Cooper (1983), Cooper/Kleinschmidt (1987b), (1987c), Cooper/Kleinschmidt (1993b); anders: Cooper (1984a).

86 Vgl. Cooper (1979a), (1980a), (1984a).

87 Vgl. Cooper (1979a), Calantone/Cooper (1979), Cooper (1980a), (1983), (1984). Entsprechend geht "familarity to the market" als ein Screeningfaktor in das NewProd-System ein, vgl. Cooper (1992).

Produktpolitik [7]

Das Produkt selbst ist in vielen Studien *der* herausragende Erfolgsfaktor,[88] und zwar insbesondere die Konstrukte Produktqualität (qualitity),[89] Einzigartigkeit des Produktes (uniqueness),[90] Produktüberlegenheit (superiority),[91] und echte, differenzierte Vorteile (advantage)[92]. Diese zumeist faktoranalytisch gebildeten Dimensionen weisen durchweg hohe positive Korrelationskoeffizienten mit den Erfolgsmaßen bzw. hohe Diskriminanzkoeffizienten zur Trennung zwischen erfolgreichen und erfolglosen Produkten auf und werden entsprechend auch als Screeningfaktoren im NewProd-System verwandt.[93]

Auch der Fit zwischen Produkteigenschaften und den Kundenbedürfnissen ist stark positiv korreliert.[94] Dies gilt insbesondere für überlegene Preis/Leistungs-Charakteristika,[95] für produktimmanente ökonomische Vorteile des Kunden[96] und für deutlich wahrnehmbare Produktvorteile, die den Kundenwünschen besser entsprechen als Wettbewerbsprodukte.[97]

Für den Innovationsgrad von Produkten kann statistisch zum Teil kein Einfluß auf den Produkterfolg ermittelt werden,[98] in älteren Studien ist das Konstrukt "product newness to the market" teilweise sogar negativ korreliert.[99] In neueren Studien, in denen mehrdimensionale Erfolgsmaße Verwendung finden, zeigt sich jedoch deutlich eine "u-förmige" Beziehung zwischen dem Innovationsgrad und den Erfolgsmeßgrößen. Sowohl hochinnovative Produkte wie auch geringinnovative Produkte sind erfolgreich, während Produkte mit mittlerem Innovationsgrad statistisch seltener erfolgreich sind.[100]

Preispolitik [8]

Im Gegensatz zum Produkt kann für den Erfolgseinfluß der Preissetzung kein konsistentes Beziehungsmuster festgestellt werden. Während in früheren Studien ein zu hoher Preis negativ mit dem Produkterfolg korreliert ist,[101] kann in einer Reihe weiterer Studien kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden,[102] und in einer neueren Studie stehen niedrigpreisige Produkte sogar in negativer

---

88 Vgl. Cooper (1979b), (1979a), (1980a), Cooper/Kleinschmidt (1987a), (1993a), (1995b), (1995c).

89 Vgl. Cooper (1979a), (1980a), Cooper/Kleinschmidt (1987b), (1987c), Cooper (1992), Cooper/Kleinschmidt (1993a), Cooper/Kleinschmidt (1995b).

90 Vgl. Cooper (1979b), (1983), Cooper/Kleinschmidt (1987b), (1987c), Cooper (1990), Cooper/Kleinschmidt (1993a), (1995b).

91 Vgl. Cooper (1979b), (1984a), Cooper/Kleinschmidt (1987a), (1987b), (1987c), Cooper (1990), (1992), (1994a).

92 Vgl. Cooper (1984a), Cooper/Kleinschmidt (1987a), (1987b), (1987c), Kleinschmidt/Cooper (1991), Cooper/Kleinschmidt (1993a), (1993c), (1995b). Differenzierung über "nonproduct variables" ist dagegen statistisch weniger erfolgreich, vgl. Cooper/Kleinschmidt (1993a), Cooper (1994a), Cooper/Kleinschmidt (1995b), (1995c).

93 Vgl. Cooper (1992).

94 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1995b).

95 Vgl. Cooper (1984a), Cooper/Kleinschmidt (1993a), (1995b).

96 Vgl. Cooper (1979a), (1980a), (1981), (1983), Cooper/Kleinschmidt (1993a).

97 Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1993a), (1995b).

98 Vgl. Cooper (1979a), (1980a).

99 Vgl. Calantone/Cooper (1979), Cooper (1983).

100 Vgl. Cooper (1982b), Kleinschmidt/Cooper (1991), Cooper/Kleinschmidt (1993a), Cooper (1994), Cooper/Kleinschmidt (1995b), (1995c).

101 Vgl. Cooper (1975), (1976), (1979b).

Beziehung mit dem Produkterfolg.[103] Auch die Bedeutung von Informationen über die Preissensitivität der Kunden[104] und der bereits erwähnte positive Einfluß überlegener Preis/Leistungs-Charakteristika (s.o.) deuten an, daß der Preis als Erfolgsfaktor offensichtlich nur im Zusammenhang mit den oben vorgestellten Produkteigenschaften Wirksamkeit entfalten kann.

Kommunikationspolitik [9]

Der Einfluß von werbungs- und kommunikationspolitischen Maßnahmen auf den Erfolg von Neuproduktinnovationen wird in den Studien von Cooper und Kleinschmidt nicht sehr differenziert betrachtet. Grundsätzlich wird ein positiver (aber nicht sehr stark ausgeprägter) korrelationsrechnerischer Zusammenhang zwischen "advertising and promotion activities" und dem Produkterfolg ermittelt,[105] insbesondere wenn sie sich in das bestehende kommunikationspolitische Konzept des Unternehmens synergistisch einfügen.[106]

Distributionspolitik [10]

Ähnlich spärlich sind die Befunde zum Erfolgseinfluß distributionspolitischer Maßnahmen in den Studien. Diese deuten ebenfalls nur sehr generell auf einen positiven Zusammenhang zwischen "sales-force and distribution effort" und dem Produkterfolg hin.[107]

Marktorientierung (generell) [11]

Trotz der nicht sehr beeindruckenden zuletzt vorgestellten Befunde zu den Variablengruppen ([9] und [10]) konstatieren die oben vorgestellten Forschungsergebnisse einen relativ starken statistischen Zusammenhang zwischen Marketing-Variablen und dem Neuprodukterfolg. Diesen Eindruck unterstützen die hohen positiven Korrelationen zwischen dem sehr abstrakten Konstrukt "Marktorientierung" (hinsichtlich Produkt, Produktinnovationsprozeß und Neuproduktprogramm) und den Erfolgsmaßen.[108] Dies verwundert nicht angesichts der deutlichen Dominanz von Marketing-Variablen in den dargestellten faktor- und korrelationsanalytischen Befunden.

Die folgende Abbildung faßt die dargestellten wesentlichen Befunde zu Marketing-Erfolgsfaktoren bei Produktinnovationen übersichtlich zusammen. (Vgl. Abb. 3).

---

[102] Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1987b), (1987c), (1993a).
[103] Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1995b).
[104] Vgl. Cooper (1979a), (1980a).
[105] Vgl. Cooper (1979a), (1979b), Calantone/Cooper (1979), Cooper (1980a), (1982), (1983), Cooper/Kleinschmidt (1993b).
[106] Vgl. Cooper (1983).
[107] Vgl. Cooper (1975), (1976), (1979a), Calantone/Cooper (1979), Cooper (1980a), (1982), (1983).
[108] Vgl. Cooper (1983), (1984a), (1990), Cooper/Kleinschmidt (1994b).

Abb. 3: Zusammenfassung wesentlicher Befunde zu Marketing-Erfolgsfaktoren bei Produktinnovationen

"Forschung und Entwicklung" [1] Hohe positive Korrelationen zwischen der Ausführungsqualität der Aktivitäten vor der Produktentwicklung und dem Neuprodukterfolg, insbesondere: - klare, frühzeitige Definition von Produktkonzept und Zielmärkten - bewußte, kritische Auswahl von Neuproduktprojekten (Screening) - Marktforschungsaktivitäten (Voranalyse des Marktes, detaillierte Marktanalyse) - frühe Einbindung von Kunden in den Produktentwicklungsprozeß
"Markteinführung" [2] Hohe positive Korrelationen zwischen dem Neuprodukterfolg und der Ausführung folgender Aktivitäten: - Testaktivitäten (Prototypentest mit Kunden, Testmärkte) - abschließende Wirtschaftlichkeitsanalyse - Qualität der Launch-Aktivitäten
"Marktdurchsetzung" [3] Zur Wirkung absatzpolitischer Instrumente vgl. [7]-[10]. Darüber hinaus keine weiteren Befunde.
Wettbewerberreaktionen [4] Einziger Befunde: - "defensive Aktionen der Wettbewerber" stellen einen faktoranalytisch ermittelten Mißerfolgsfaktor dar.
Unternehmensumwelt [5] Variablen der Unternehmensumwelt erscheinen generell weniger erfolgskritisch. Für spezifische Marketingvariablen werden dennoch positive Korrelationen mit dem Neuprodukterfolg ermittelt, insbesondere: - Marktforschungs-, Verkaufs- und Distributionsressourcen - Marketing-Synergien
Markt [6] Variablen des Marktes haben offensichtlich relativ geringen Einfluß auf den Produkterfolg. Positiv korrelieren: - große Märkte mit hoher Wachstumsrate - Ausmaß des Kundenbedarfs nach dem jeweiligen Produkt - die Existenz von ausländischen Wettbewerbern bzw. - der Anteil ausländischer Marktsegmente am Zielmarkt Dagegen scheint die Wettbewerbssituation keinen Einfluß zu haben.
Produktpolitik [7] Produktpolitische Variablen werden als deutlich herausragende Erfolgsfaktoren identifiziert. Hohe positive Korrelationskoeffizienten mit den Erfolgsmaßen ergeben sich insbesondere für: - Produktqualität, Einzigartigkeit des Produktes, Produktüberlegenheit (im Sinne echter differenzierter Vorteile) - Fit zwischen Produkteigenschaften und Kundenbedürfnissen (insbesondere überlegene Preis/Leistungs-Charakterisitika und produktimmanente ökonomische Vorteile für den Kunden) - sowohl hochinnovative als auch geringinnovative Produkte (im Gegensatz zu Produkten mit mittlerem Innovationsgrad)
Preispolitik [8] Für preispolitische Variablen können keine konsistenten Befunde ermittelt werden.
Kommunikationspolitik [9] und Distributionspolitik [10] Nur wenige Befunde deuten positive (aber nicht sehr starke) Zusammenhänge zwischen dem Produkterfolg und werbungs-/kommunikationspolitischen Maßnahmen bzw. distributionspolitischen Maßnahmen an.
Marktorientierung (generell) [11] Hohe positive Korrelation des Produkterfolgs mit dem Konstrukt "Marktorientierung"

Quelle: eigene Darstellung

Diese Befunde spiegeln sich auch in der clusteranalytischen Auswertung der Daten, die abschließend knapp kommentiert werden sollen.[109] Am erfolgreichsten erweisen sich hierbei die als "synergistic 'close to home' product", "innovative superior product with no synergy" und "old but simple money saver" bezeichneten Typen.[110] Entsprechend dieser unterschiedlichen Cluster erfolgreicher Neuprodukte kann auch keine bezüglich aller Erfolgsmaße überlegene Neuproduktstrategie für Unternehmen gefunden werden.[111] Für Unternehmen, die eine "balancierte Strategie" verfolgen, indem sie eine Verbindung zwischen starker Marktorientierung und technologischer Stärke gekoppelt mit einem hochfokussierten Produktprogramm als Strategiebündel anstreben, kann lediglich eine relative Überlegenheit festgestellt werden.[112]

5 Kritische Bewertung und Grenzen der Forschungsergebnisse

Zur Beurteilung der inhaltlichen Erkenntnisse aus den empirischen Studien von Cooper und Kleinschmidt ist insbesondere zu fragen, inwiefern diese Arbeiten zu generalisierenden Erkenntnissen geführt haben und inwieweit sich hieraus Anhaltspunkte für ein zielgerichtetes praktisches Handeln gewinnen lassen.

Hinsichtlich generalisierbarer Erkenntnisse lassen sich gemäß Abbildung 3 beispielsweise folgende Feststellungen im Sinne vorsichtiger Tendenzaussagen festhalten:

- Produkte mit einzigartigen, überlegenen Nutzenmerkmalen, die mit neuen relevanten Bedarfsmerkmalen Problemlösungen für die Anwender bereitstellen, sind erfolgreicher als Imitationen bzw. geringfügige Abwandlungen bestehender Produkte.
- Die Ausführungsqualität marktorientierter Aktivitäten vor und während der Produktentwicklung (klare Produktdefinition, kritisches Projekt-Screening, Marktforschungsaktivitäten und die frühzeitige Einbindung von Kunden) tragen wesentlich zum Neuprodukterfolg bei.
- Große Märkte mit hohen Wachstumsraten und die Existenz ausländischer Wettbewerber beeinflussen den Produkterfolg positiv.
- Die Wettbewerbssituation ist für den Erfolg von Neuprodukten weniger bedeutend.

Zur Beurteilung dieser relativ vagen Tendenzaussagen sollen einige Aspekte der Erhebungsmethodik und Datenanalyse in Erinnerung gerufen werden, ohne eine generelle, umfassende methodische Kritik anzustreben:

- Die Repräsentativität der Unternehmensstichproben ist vermutlich stark eingeschränkt. Im Sample dominieren in den meisten Studien innovationsaktive Unternehmen der Investitionsgüterindustrie aus Nordamerika. Damit ist andererseits nicht ausgeschlossen, daß die festgestellte Irrelevanz einiger Einflußfaktoren (z.B. die Wettbewerbssituation) auf die verbleibende Heterogenität im Unternehmens-Sample zurückzuführen ist.[113]

---

[109] Vgl. im folgenden Calantone/Cooper (1979), (1981), Cooper (1984b), (1984c), (1984d), (1986), Cooper/Kleinschmidt (1995a), (1995c).

[110] Vgl. Calantone/Cooper (1981).

[111] Kein Unternehmenscluster erweist sich auf allen drei erhobenen Leistungsdimensionen ("overall program performance", "new product success rate", "program impact on company") als überlegen, vgl. Cooper (1984d), (1986) und ähnlich Cooper/Kleinschmidt (1995a).

[112] Vgl. Cooper (1984b), (1984c).

- Die Erhebung erfolgt durch subjektive Einschätzung mündlich bzw. schriftlich Befragter, inklusive aller hiermit verbundener Schwierigkeiten.
- Das Instrumentarium angewandter statistischer Analyseverfahren ist innerhalb der gut 20 Jahre durch Cooper und Kleinschmidt kaum durch anspruchsvollere Analysetechniken ergänzt worden.

Insofern überrascht es nicht, daß den dargestellten Studien in erster Linie lediglich Tendenzaussagen allgemeiner Art (s.o.) zu entnehmen sind. Lassen sich hieraus über eine grundsätzliche Handlungsorientierung hinaus konkrete Handlungsempfehlungen für das einzelne Unternehmen ableiten? Gefragt ist somit nach einer situationsabhängigen, umfeldspezifischen Interpretation dieser allgemeinen Tendenzaussagen für das einzelne Unternehmen.

Cooper und Kleinschmidt verstehen die von ihnen angebotene (schon mehrfach erwähnte) Software "NewProd-System" als einen Schritt in diese Richtung. Bei der Gestaltung unternehmensspezifischer Neuprodukt-Bewertungsmodelle sollen auf diese Weise bei der Auswahl und Gewichtung von Screening-Kriterien die empirischen Daten mit einfließen. Fraglich ist jedoch, inwiefern dieses Konzept mehr zu leisten vermag, als verantwortliche Entscheidungsträger bei Produktinnovationsprojekten zur Überprüfung bestimmter Erfolgseinflüsse zu veranlassen.

Insofern haben Cooper und Kleinschmidt mit der Erhebung und Auswertung ihres großzahligen empirischen Materials einen beeindruckenden Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung bei Produktinnovationen geleistet. Andererseits gilt es, gerade in Bezug auf Marketing-Variablen, noch eine Reihe inhaltlicher "Lücken" zu schließen. Wesentliche Aspekte, wie beispielsweise der Einfluß von Positionierungsstrategien, unterschiedlicher Distributionskanäle oder verschiedener Markenstrategien, wurden bisher kaum betrachtet. Auch die erfolgsbeeinflussende Wirkung von Mischstrategien innerhalb des produktpolitischen Gesamtprogramms konnte in den Untersuchungsdesigns nicht erfaßt werden. Allerdings ist kritisch zu prüfen, ob der zu erwartende zusätzliche Erkenntnisgewinn aus der Anwendung anspruchsvollerer Datenerhebungs- und Analyseverfahren diese aufwendigen Forschungsdesigns rechtfertigt. Denn es erscheint nicht vollkommen unwahrscheinlich, daß die bisher gewonnenen Tendenzaussagen bereits die Grenzen dieser Art unternehmensübergreifender Erfolgsfaktorenforschung markieren. Die Alternativen lägen dann in der Untersuchung einzelner erfolgsbeeinflussender Aspekte im Rahmen unterschiedlicher situativer Bedingungen.

---

[113] Wenn sich im statistischen Durchschnitt keine Korrelationen ergeben, können diese Variablen dennoch bei einzelnen Unternehmen eine erfolgskritische Wirkung ausgeübt haben.

Tab. 1: Erfolgsfaktoren bei Produktinnovationen, ein Überblick über die Studien von Cooper und Kleinschmidt[1]

Autor/Jahr	Methodik	Ergebnisse
Erste Studien Samplegröße: 66 Unternehmen, 114 Projekte; Fokus: Projekt; Leistungsperspektive: Mißerfolge (114); Organisationstyp: Industrieunternehmen (Investitionsgüterindustrie); Region: Kanada; Erhebungsmethode: schriftliche Befragung zu Ursachen des Neuproduktmißerfolgs, eindimensionale Erfolgsbetrachtung		
Cooper (1975), (1976)	Häufigkeitsanalyse der abgefragten generellen Gründe, spezifischen Ursachen und latenten Ursachen für Produktmißerfolg. Faktorenanalyse der spezifischen Ursachen.	Der wichtigste generelle Grund für Produktmißerfolg ist: ***anticipated sales never materialized*** Die 5 wichtigsten spezifischen Ursachen für die geringen Umsätze sind: 1) ***Competitors firmly entrenched in market [6]***; 2) ***Overestimated number of potential users [1]***; 3) ***Price too high [8]***; 4) *Technical difficulty with product*; 5) ***Misdirected marketing efforts [1,2]*** Die Faktorenanalyse aller spezifischen Ursachen ergibt 6 zugrundeliegende Faktoren: 1) *Technical Problems*; 2) *Timing too late*; 3) ***Lack of understanding of customers' needs [1]***; 4) ***Defensive actions by competitors [4]***; 5) ***Lack of understanding of market environment [1]***; 6) ***Price competition [8]*** Als latente Ursachen ergeben sich: a) *lack of needed resources:* ***lack of marketing research skilled people, selling resources or skills [10]***, *general management skills*, ***marketing research skills [10]*** b) *Deficiencies in the activities undertaken during development*: ***most deficient in marketing activities [1,2]***: *detailed* ***market study [1], test marketing [2], product launch [2]***
Calantone/ Cooper (1979)	Clusteranalyse der Mißerfolge auf Basis der 6 identifizierten Faktoren (s.o.), Diskriminanzanalyse	6 Cluster von Mißerfolgen wurden identifiziert: - *"the better mousetrap no one wanted"* - *"the me-too product meeting a competitive brick wall"* - *"competitive one upmanship"* - *"environmental ignorance"* - *"the technical dog product"* - *"the price crunch"* 7 Variablen sind wichtige Determinanten des Produktmißerfolgs: - *lack of R&D resources* - ***lack of marketing research [1]*** - ***lack of selling and promotion activities [3,9,10]*** - ***poor preliminant market assessment [1]*** - *poor in-house prototype testing* - ***market newness to the firm [6]*** - ***product newness to the market [8]***

[1] Die Zahlenangaben in eckigen Klammern kennzeichnen die Zuordnung der Erfolgsfaktoren zu den Variablengruppen des in der Arbeit zugrundeliegenden Ordnungskonzeptes: "Forschung und Entwicklung" [1], "Markteinführung" [2], "Marktdurchsetzung" [3], Wettbewerberreaktionen [4], Unternehmensumwelt [5], Markt [6], Produktpolitik [7], Preispolitik [8], Kommunikationspolitik [9], Distributionspolitik [10], Marktorientierung (generell) [11].

Autor/Jahr	Methodik	Ergebnisse
NewProd I Samplegröße: 103 Unternehmen, 195 Projekte; Fokus: Projekt; Leistungsperspektive: Erfolge (102) und Mißerfolge (93); Organisationstyp: Industrieunternehmen (Investitionsgüterindustrie); Region: Kanada; Erhebungsmethode: schriftliche Befragung zu 77 Merkmalen der Neuproduktprojekte, eindimensionale Erfolgsbetrachtung		
Cooper (1979a), (1980a)	Varianzanalyse (ANOVA) zum Test auf Differenzen zwischen den gemittelten 77 Statements für erfolgreiche und erfolglose Projekte. Korrelationsanalyse	Umweltvariablen spielen keine kritische Rolle: a) *Market Variables:* 1) ***degree of customer need for products in this product class [6]***; 2) ***rate of growth of market [6]***; 3) ***degree of customer satisfaction with competitive products [6]*** b) *Firm Variables:* 1) ***sales force and/or distribution resources and skills [5,10]***; 2) ***marketing research skills [5]***; 3) *management skills*; 4) ***advertising and promotion skills and resources [5,9]*** c) *Nature of the Venture:* 1) ***innovativeness of the product to the market [7]***; 2) ***newness of the type of customer need served to the firm (negative) [6]***; 3) ***newness of the product class to the firm (negative) [7]*** Kontrollierbare Variablen haben dagegen einen dezidierten und starken Einfluß auf den Projekterfolg: a) *Proficiencies of Process Activities*: 1) ***market launch [2]***; 2) ***prototype test with customer [2]***; 3) ***test marketing-trial sell [2]*** b) *Commercial Entity*: 1) *degree to which the* ***product met customer needs better than competitors' [7]***; 2) ***quality (reliability) level of the product [7]***; 3) *degree to which* ***sales force-distribution effort was targeted [10]*** c) *Information Acquired*: 1) ***knowledge of customer price sensitivity [8]***; 2) ***understanding of buyer behaviour [1]***; 3) ***knowledge of customers' needs, wants, and specifications for the product [1]***
Cooper (1979b), (1980b)	Faktorenanalyse: 18 Erfolgsfaktoren werden aus den 77 vorgegebenen Variablen bestimmt. Diskriminanzanalyse: 11 Faktoren gehen in die Diskriminanz-gleichung ein.	Diese 11 Faktoren sind: 1) ***product uniqueness and superiority [7];*** 2) ***market knowledge and marketing proficiency [1,2]***; 3) *technical and production synergy and proficiency;* drei Erfolgsbarrieren: 4) ***high-priced product [8]***; 5) ***dynamic market [6]***; 6) ***competitive market [6]***; drei erleichternde Faktoren: 7) ***marketing and managerial synergy [5]***; 8) ***strength of marketing communications and launch effort [2,9]***; 9) ***market need, growth, and size [6]***; zwei weitere, schwächer diskriminierende Faktoren: 10) *newness to the firm*; 11) ***source of idea [1]***
Calantone/ Cooper (1981)	Clusteranalyse der 195 Projekte auf Basis der 18 Faktoren (s.o.)	Es resultieren 9 Cluster von Neuproduktinnovationen (mit abnehmender Erfolgshäufigkeit): - *The Synergistic "Close to Home" Product* (139%)* - *The Innovative Superior Product with No Synergy* (135%) - *The Old but Simple Money Saver* (135%) - *The Synergistic Product That Was New to the Firm* (129%) - *The Innovative High Technology Product* (123%) - *The Close to Home, "Me Too" Product* (108%) - *The Better Mousetrap with No Marketing* (69%) - *The "Me Too" Product with No Technical/Production Synergy* (27%) - *The Innovative Mousetrap That Really Wasn't Better* (0%) * Erfolgsrate im Vergleich zur durchschnittlichen Erfolgshäufigkeit
Cooper (1981)	Faktorenanalyse: Reduzierung von 48 der 77 Variablen auf 13 Faktoren. Hiervon bilden 8 die Regressionsgleichung eines Screening-Modells.	Diese 8 Screening-Faktoren sind: 1) ***product/company resource [5]***; 2) ***economic advantage of product [7]***; 3) *overall project/co. resource compatability*; 4) *newness to the firm (neg.)*; 5) *technical resource compatibility*; 6) ***market need, growth, and size [6]***; 7) ***market competitiveness (neg.) [6]***; 8) product customness/specialization (weakly neg.)

Autor/Jahr	Methodik	Ergebnisse
Cooper (1982)	Korrelationsanalyse zwischen F&E-Ausgaben, Unternehmensressourcen, -charakteristika und die Effektivität des Neuprodukt-programms.	Die Unternehmenscharakteristika (Industrie, Größe, Rechtsform) haben keinen starken Einfluß auf den Erfolg mit Neuprodukten. Kein direkter Zusammenhang zwischen F&E-Ausgaben und Effektivität des Neuproduktprogramms konnte festgestellt werden. Dagegen kann eine starke Korrelation zwischen Unternehmensressourcen, insbesondere Marketingressourcen, und Programmerfolg festgestellt werden: - ***marketing research skills and resources [5]*** - ***advertising and promotion strength [9]*** - ***salesforce and distribution prowness [10]*** sind besonders erfolgskritisch.
Zwischenstudien Samplegröße: 122 Unternehmen; Fokus: gesamtes Neuproduktprogramm; Organisationstyp: Industrieunternehmen (Investitionsgüterindustrie); Region: Kanada; Erhebungsmethode: schriftliche Befragung zu 66 Merkmalen des Neuproduktprogramms, mehrdimensionale Erfolgsbetrachtung		
Cooper (1983)	Faktorenanalyse, um 8 abgefragte Erfolgsdimensionen auf 3 zu reduzieren. Korrelationsanalyse zwischen 66 abgefragten Strategie-variablen und diesen 3 Erfolgsdimensionen.	Als drei Erfolgsdimensionen ergeben sich: 1) *The Overall Performance* ; 2) *The Success Rate*; 3) *The Impact* Von den 66 Variablen weisen folgende Marketing-Variablen starke Korrelationen mit diesen Erfolgsdimensionen auf: 1) The Overall Performance: ***highly innovative new products [7]***; ***offer unique features to customer [7]***; ***meet customer needs better than competing products [7]***; ***a good fit with the firm's marketing research skills, distribution channels/salesforce [5,10], advertising/promotion [9]***; ***high potential markets [6]***; ***rapidly growing markets [6]***; ***extensive use of market research studies [1]***; ***strong market(ing) orientation [11]***; ***proactive in identifying market needs [1]*** 2) The Success Rate: ***permit customer to reduce his costs [7]***; ***new customers (neg.) [6]***; ***new customer needs (neg.) [7]***; ***new channels of distribution (neg.) [10]***; ***new advertising/promotion approaches (neg.) [9]***; ***new competitors (neg.) [6]***; ***fit into firm's existing product lines [5]*** 3) The Impact: ***highly innovative new products [7]***; ***new competitors (neg.) [6]***; ***markets including all of North America (versus only Canada)***; ***worlds markets (versus only Canada and/or North America)***; ***market research for new products [6]***
Cooper (1984a)	Faktorenanalyse, um 66 Strategievariablen auf 19 Dimensionen zu reduzieren. Faktorenanalyse, um 8 Erfolgsdimensionen auf 3 zu reduzieren. Korrelationsanalyse zwischen 19 Strategiedimensionen und 3 Erfolgsdimensionen.	Als drei Erfolgsdimensionen ergeben sich: 1) *high-impact program strategy*; 2) *high success rate strategy*; 3) *high relative performance* Jeweils beeinflussende Strategieelemente sind: 1) high-impact program strategy: *technological sophistication, innovatievness & aggressiveness* (36,5%)*; *program focus* (26,7%); *R&D spending* (17,1%); ***product differential advantage [7]*** (8,5%); ***market research spending [1]*** (6,2%); ***marketing synergy [5] (neg.)*** (5%) 2) high success rate strategy: ***market newness [6] (neg.)*** (35,2%); *product fit & focus* (27,1%); ***product differential advantage [7]*** (26,8%); *production & technology synergy* (10,9%) 3) high relative performance: *technological sophistication, innovativeness & aggressiveness* (23,8%); ***product customness [7] (neg.)*** (20,9%); ***market need & offensive orientation [11]*** (20,4%); ***market orientation & domination [11]*** (14,5%); ***marketing synergy [5]*** (11,4%); ***market potential size and growth*** (5,4%); *production and technology synergy* (3,7%) Sechs Dimensionen haben keinen Einfluß auf den Programmerfolg: ***market competitiveness [6]***; ***competitive dominance [6]***; ***degree of export orientation [6]***; ***market need newness [6]***; ***product quality and superiority [7]*** * Beitrag der Strategiedimension zum Erfolg (jeweils entsprechende Erfolgsdimension)

Autor/Jahr	Methodik	Ergebnisse
Cooper (1984b), (1984c)	Clusteranalyse der 122 Unternehmen anhand der 19 Strategiedimensionen (s.o.)	Es resultieren fünf Unternehmenscluster: *the technology driven firm*; *the balanced strategy firm*; *the defensive, focused, technologically deficient firm*; *the low-budget, conservative strategy*; *the high-budget, diverse strategy* Die *balanced strategy firms* dominieren auf fast jeder Leistungsdimension. Dieses Strategiebündel umfaßt eine Verbindung von *technological prowness* und ***strong market orientation [11]***, gekoppelt mit einem *highly focused program*. Industrie- und unternehmensspezifische Variablen haben kaum Einfluß auf den Erfolg.
Cooper (1984d) (1986)	Clusteranalyse der 122 Unternehmen anhand der 3 Leistungsdimensionen (s.o.)	Fünf Leistungsgruppen bzw. Cluster werden identifiziert: *the top performing firms*; *the high succes rate (low impact) firms*; *the high impact firms*; *the low success rate (low impact) firms*; *the worst firms* Kein Cluster ist simultan auf allen 3 Leistungsdimensionen überlegen. Die *top performing firms* (*the high relative performance firms*, d. h. Erreichen der gesteckten Ziele bzgl. Umsatz und Profit) zeichnen sich aus durch: *aggressive technological orientation*; *venturesome, offensive program*; ***market oriented program [11]***; ***differential advantage [7]***; *use of sophisticated technologies*; ***relative diverse new product program [5]***

NewProd II
Samplegröße: 125 Unternehmen, 203 Projekte; Fokus: Projekt; Leistungsperspektive: Erfolge (123) und Mißerfolge (80); Organisationstyp: Industrieunternehmen (Investitionsgüterindustrie, mittel- bis hochtechnologische neue Produkte); Region: Kanada; Erhebungsmethode: persönliche Interviews (strukturierte Fragebögen) über 40 Merkmale der Neuproduktprojekte, mehrdimensionale Erfolgsbetrachtung

Cooper/ Kleinschmidt (1986)	Korrelationsanalyse der Existenz und Professionalität 13 abgefragter Aktivitäten mit 4 verschiedenen Erfolgsmaßen	Die Existenz dieser Aktivitäten im Innovationsprozeß und die Professionalität ihrer Ausführung ist stark verbunden mit dem Projektergebnis. Dies gilt insbesondere für folgende Aktivitäten: ***initial screening [1]***; ***preliminary market assessment [1]***; ***detailed market study/market research [1]***; *business/financial analysis*, *product development*; *in-house product tests*; ***market launch [2]***.
Cooper/ Kleinschmidt (1987a)	Korrelationsanalyse zwischen 10 abgefragten Konstrukten und 11 Erfolgsmaßen	Von den 10 Konstrukten waren 3 besonders stark korreliert mit den Erfolgsmaßen: - ***product advantage [7]*** - ***proficiency of predevelopment activities [1]*** (set of "up-front" activities, namely ***initial screening [1]***; ***preliminary market assessment [1]***; *preliminary technical assessment*; ***detailed market study or marketing research [1]***; *business/financial analysis*) - ***protocol [1]*** (*clear definition*, prior to development stage, of the ***target market [1]***; ***customer's needs, wants, and preferences [1]***; the *product concept*; *product specifications and requirements*) Fünf weitere Konstrukte waren relativ stark korreliert: *proficiency of technological activities*; ***proficiency of market related activities [1,2]***; *technological synergy*; ***market potential [6]***; ***market synergy [5]***

Autor/Jahr	Methodik	Ergebnisse
Cooper/ Kleinschmidt (1987b), (1987c)	Faktorenanalyse zur Reduzierung der 10 Erfolgsmaße auf 3 unabhängige Erfolgsdimensionen. Korrelationsanalyse zwischen Neuproduktmerk-malen und den 3 Erfolgsdimensionen.	Als drei unabhängige Erfolgsdimensionen ergeben sich: 1) *financial performance*; 2) *opportunity window*; 3) *market impact* Jeweils verschiedene Sets von Faktoren wirken auf die drei Erfolgsdimensionen: 1) Financial Performance: starke Korrelationen insbesondere mit: ***project definition prior to development [1]*** ***(customers' needs, wants, preferences, and product requirements [1])***; ***product superiority [7]***; ***synergy [5]***; ***higher quality product than competitive products [7]***; ***clearly defined target market [1]*** 2) Opportunity Window: schwächere Korrelation mit ***product uniqueness [7]*** (*product which enabled the customer to perform a unique task, which solved a problem the customer was having with a competitive product; which made use of new or advanced technology*); ***market that featured many other new product introductions, where customers' needs and wants were changing quickly [6]*** 3) Market Impact: relativ starke Korrelation vor allem mit ***product advantage [7]*** (*superior product*; *a high quality product*; *a product featuring unique customer benefits*; *a product that solved customers' problems*; *a product that made use of advanced technology*) Von den ***market characteristics [6]*** ist nur ein Einflußfaktor korreliert: ***proportion of foreign market [6]*** Faktoren ohne Erfolgseinfluß: ***low-priced products [6]***; *synergy in terms of financial resources*; ***large markets [6]***; ***nature of purchase [6]***; *industrial design* Insgesamt zeigt sich somit: Der Neuprodukterfolg ist mehrdimensional. ***Product advantage [7]*** ist der dominante Faktor. ***Protocol [1]*** vor der Produktentwicklung ist wichtige Aktivität im Innovationsprozeß. ***Nature of the market [6]*** scheint einen geringeren Einfluß auf das Projektergebnis zu haben. ***Synergy [5]*** ist kritisch hinsichtlich der finanziellen Erfolgsdimension.
Cooper (1988)	Darstellung von Schwächen im Produktentwicklungs-prozeß (basierend auf Cooper/Kleinschmidt (1986)).	Über Erfolg und Mißerfolg ist oft schon vor der Produktentwicklungsphase entschieden. Verbesserungspotentiale in den frühen kritischen Phasen liegen vor allem in folgenden Aktivitäten: ***Idea-Generation [1]***; ***Screening [1]***; ***Preliminary Market Assessment [1]***; *Technical Assessment, - Evaluation*; *Concept Identifikation*; *Concept Development*; *Concept Test*; *Concept Evaluation*
Cooper (1990)	Zusammenfassende Dokumentation der Studien und Ergebnisse von Cooper/Kleinschmidt (1986) und (1987a)	- Der herausragende Erfolgsfaktor ist ***a unique, superior product [7]*** (Produktüberlegenheit aus Sicht des Kunden) - ***A strong market orientation [11]*** ist kritisch für den Projekterfolg (***understanding of customers`needs and wants [1]***; ***competitive situation [6]***; ***the nature of the market [6]***). Bei erfolgreichen Produkten sind bereits Ideengenerierung und Produktdesign durch eine starke Marktorientierung geprägt. - ***Pre-development activities [1]***, ihre Existenz und Ausführung, sind bedeutsam. - ***Sharp and early product definition [1]*** erhöht die Wahrscheinlichkeit eines Erfolges (***definition von target market [1]***; *product concept*; ***product's features, attributes, requirements [7]***) - Neuprodukterfolg ist kontrollierbar. Schlüsselaktivitäten, die Qualität ihrer Ausführung und ihre grundsätzliche Existenz sind hoch korreliert mit dem Projekterfolg. (***preliminary market and technical assessment [1]***; ***detailed market study or marketing research [1]***; *detailed business and financial analysis*; ***test market and market launch [2]***) - Unternehmen, die einem standardisierten Plan (*product game plan*) folgen, sind erfolgreicher.

Autor/Jahr	Methodik	Ergebnisse
Kleinschmidt /Cooper (1991)	3 unterschiedliche Innovationsgrade werden auf ihre Erfolgswirkung hinsichtlich 9 Erfolgsmaße untersucht. (Varianzanalyse, Duncan Multiple Range Test)	Der ***Produktinnovationsgrad [7]*** hat einen starken, statistisch signifikanten und konsistenten Einfluß auf den Neuprodukterfolg. ***Highly innovative products [7]*** (*new-to-the-world* und *new product lines to the firm*) und das andere Extrem ***non-innovative products [7]*** (*modifications*; *revisions*; *cost reductions*; *repositionings*) sind erfolgreich. Erstere sind insbesondere gekennzeichnet durch starke Ausprägungen der Faktoren ***product advantage [7]***; ***pre-development activities [1]***; ***market activities [11]***, während bei non-innovative products insbesondere der Faktor *synergies* stark ausgeprägt ist. ***Moderately innovative products [7]*** sind weniger erfolgreich.
Cooper (1992)	Update des NewProd Modells (Cooper (1981) als Produkt-Screening und -Bewertungs Hilfe.	Die neun Screening-Faktoren des NewProd Modells sind: 1) ***product superiority/quality [7]***; 2) ***economic advantage to the user [8]***; 3) ***overall company/project fit [5]***; 4) *technological compatibility*; 5) ***familiarity to the market [6]***; 6) ***market need, growth and size [6]***; 7) ***competitive situation [6]***; 8) *defined opportunity*; 9) ***project definition [1]***
Internationale Chemiestudien Samplegröße: 21 Untern., 103 Projekte; Fokus: Projekt; Leistungsperspektive: Erfolge (68) und Mißerfolge (35); Organisationstyp: große Chemieunternehmen ("largly speciality products"); Region: Kanada, USA, Großbritanien, Deutschland; Erhebungsmethode: schriftliche Befragung zu 298 Merkmalen der Neuproduktprojekte, mehrdimensionale Erfolgsbetrachtung		
Cooper/ Kleinschmidt (1993a)	bivariate Korrelationsanalyse zwischen 6 Gruppen von Variablen und 2 Erfolgsmaßen	- Herausragender kritischer Erfolgsfaktor ist ***Product Differentiation [7]*** (insbesondere folgende Charakteristika: ***higher relative product quality [7]***, ***superior price/performance characteristics [7,8]***, ***good value for money [7]***, ***superior to competing products in meeting customer needs [7]***, ***unique attributes [7]***, ***highly visible benefits [7]***) - ***Differentiation via Nonproduct Variables [8]*** ist als Strategie weniger erfolgreich. - Eine ***Low-Price Strategy [8]*** ist nicht effektiv. - ***Synergies and Familiarity [5]*** haben nur moderierenden Einfluß auf den Produkterfolg. - ***External or Market Environment [6]*** incl der ***Competitive Situation [6]*** haben keinen Einfluß auf den Produkterfolg. - ***Product Innovativeness [7]***, *Entry Order* und *Stage of Product Life Cycle* haben relativ geringen Einfluß auf den Erfolg.
Cooper/ Kleinschmidt (1993b)	6 Gruppen von Variablen (jedoch andere als oben), mehrere Erfolgsmaße, aber nur über 2 berichtet. Korrelations- und Varianzanalyse.	- Der Schlüsselfaktor für Neuprodukterfolge ist ***Quality of Execution of the Activities that comprise the Innovation Process [1,2,3]***. Die Einbeziehung zenraler Aktivitäten in den Prozess diskriminiert zwischen Erfolg und Mißerfolg: ***detailed market study [1]***, *pilot production*, ***precommercialization business analysis [2]***, ***preliminary market assessment [1]***, ***trial sell [2]***, ***initial screening [1]***. - ***Early and sharp product definition [1]*** (***target market [1]***, ***product concept [1]***, ***benefits to be delivered [1,8]***, and ***product requirements [7]***) ist bedeutend. - *A strong team leader* mit einem *accountable, multidisciplinary team* sind ein Erfolgsfaktor. - ***Where New-Product Ideas Come From [1]*** spielt eine wesentliche Rolle: *technology-push projects* waren nicht mehr oder weniger erfolgreich als andere, ***ideas derived from customers [1]*** waren die großen Gewinner, ***ideas from competitors [1]*** etwas weniger erfolgreich. - ***Launch Elements [2]*** waren erfolgsbestimmend, insbesondere ***customer service [7]*** *and technical support*, ***sales force quality [7]***, ***product availability [7]***. Dagegen hatten ***advertising and promotion elements [9]*** keinen diskriminierenden Einfluß zwischen Erfolg und Mißerfolg. - *International Orientation* wirkt sich positiv aus: ***global new products [6]*** und die Existenz von ***foreign competition [6]*** korrelierten stark mit dem Produkterfolg.

Autor/Jahr	Methodik	Ergebnisse
Cooper/ Kleinschmidt (1993c)	8 Erfolgsmaße durch Faktorenanalyse auf 2 reduziert (*financial index, cycle time*). Korrelationsanalyse mit 95 Projektcharakteristika	Fünf Schlüsselfaktoren werden identifiziert: 1) ***Product Advantage [7]*** 2) ***Sharp, early product definition [1]*** 3) *Organization around a cross-functional new product team: a strong team leader, accountability, topmanagement support* 4) ***Synergy and Familiarity [5]*** 5) ***Quality of Execution Pivotal Activities [1,2]***
Cooper (1994a)	Die Projekte werden gemäß ihrer Ausprägungen auf 13 verschiedenen Dimensionen 13-mal gedrittelt (in *top, middle and bottom*). Vergleich der mittleren Erfolgsratings der jeweiligen Drittel hinsichtlich 8 verschiedener Erfolgsmaße.	Die Erfolgsratings variieren deutlich über die Drittel bezüglich aller 13 Dimensionen. Dies sind: 1) ***product superiority [7]*** 2) ***quality of marketing actions [1]*** 3) ***quality of pre-development activities [1]*** 4) ***market attractiveness [1,6]*** 5) ***sharp and early product definition [1]*** 6) ***launch effectiveness [2]*** 7) ***synergy [5]*** 8) ***nature of purchase [6]*** 9) *organizational design*; 10) *familiarity (neg.)*; 11) *quality of technological activities* 12) ***non-product advantages [7]*** 13) ***Nature of innovation [7]***
Cooper/ Kleinschmidt (1994b)	2 *timeliness constructs*: (*staying on schedule, time efficiency*) und 10 hypothetische Einflußfaktoren (entwickelt aus 71 Variablen). Varianzanalyse, Korrelationsanalyse, multiple Regressions- und Diskriminanzanalyse	Die entscheidenden drei "Zeitsparer" sind: 1) *Project Organization* (*cross-functional and accountable team, strong leader, a dedicated team*) 2) ***Up-front homework [1]*** (***initial screening [1]***; *preliminary technical and* ***market assessments [1]***; ***full-fledged market research [1]***: ***market research to understand customer needs [1]***, ***competitive analysis [1]***, ***test the expected market acceptance [1]***, ***detailed business and financial analysis [2]***) 3) ***A Strong Market Orientation [11]*** (***customer involved early [1]***; ***market research to help get the product design right [1]***; ***work closely with a customer partner [1]***; *rapid-prototype-and-tests*) Weitere "Timeliness Drivers" sind: *technical proficiency*; ***market attractiveness [6]***; ***product definition [1]***; ***launch quality [2]*** Konstrukte, offensichtlich ohne Einfluß sind dagegen: - ***synergy [5]***; ***familiarity [5]***; ***market competitiveness [6]***
Cooper/ Kleinschmidt (1995c)	7 Erfolgsmaße (s.o.) werden mit einer Faktorenanalyse auf 2 reduziert. (*financial performance* und *time performance*) Clusteranalyse der 103 Projekte. Varianzanalyse und Dunkan Multiple Range Test zur Untersuchung der Unterscheidungswirkung von 13 Konstrukten zwischen den Erfolgstypen.	Die fünf Leistungs-/Erfolgscluster sind: 1) *Big Losers*; 2) *Fast Dogs*; 3) *Fast Hits*; 4) *Technical Success*; 5) *Stars*. Sechs der 13 Konstrukte haben starken Einfluß auf die Unterscheidung dieser Cluster, in abnehmender Bedeutung: - *Quality of execution of the* ***homework activities [1]*** - *Gaining* ***advantage via the product itself [7]*** - *Quality of execution of the* ***marketing tasks [1,2]*** - *How the project was organized* - ***Early, sharp product definition [1]*** - ***Non-product advantage [7]*** Sieben Konstrukte haben weniger Einfluß, insbesondere: ***market attractiveness [6]***; ***nature of the purchase [6]***; ***the launch [2]***; ***competitive situation [6]***; ***synergies [5]***; *project familarities* ***Innovativeness [7]***, ***derived from customers [1]*** und ***market pull [1]*** korrelierten positiv mit Erfolg

Autor/Jahr	Methodik	Ergebnisse
Cooper/ Kleinschmidt (1995b)	Korrelationsanalyse zwischen 7 Erfolgsmaßen und 7 Gruppen von Schlüsseldimensionen	7 Erfolgsmaße sind: *success rate* (1); *profitability rating* (2); *technical success rating* (3); *domestic market share* (4); *impact on the firm* (5); *time efficiency* (6); *on time project* (7). Erfolgswirkungen der sieben Gruppen von Schlüsseldimensionen: a) *the strategy:* - ***product advantage [7]*** ist als *number one success factor*, stark positiv korreliert mit den 5 Erfolgsmaßen 1-5. (***relative product quality [7]***; ***good value for money [7]***; ***price/performance characteristiks [7,8]***; ***meeting customer needs [7]***; ***products benefits perceived by the customer [7]***; ***unique attributes [7]***; ***visible benefits [7]***) - *order of entry* hat nur wenig Einfluß - *nature of benefits*: keine herausragende Eigenschaft, insbesondere ***low priced products [8]*** korrelierte mit niedrigeren Erfolgsratings - ***product innovativeness [7]*** ist positiv korreliert mit dem Produkterfolg, insbesondere mit den Erfolgsmaßen 1-5. Aber innovative Produkte waren auch nicht weniger zeiteffizient (d.h. 6 u.7) als andere. - ***non-product advantages [7]*** nur moderate positive Korrelationen b) *the way products are organized:* *cross-functional new product team* stark positiv korreliert mit den Erfolgsmaß gruppen: 1,2 und 6. c) *quality of execution:* - ***quality of execution marketing activities [1]*** (***preliminary assessment of the market [1]***; ***detailed market study [1]***, ***marketing research [1]***; ***customer tests of product [2]***; ***test market, trial sell [2]***; ***market launch [2]***) ist stark und signifikant korreliert mit allen Erfolgsmaßen - *quality of execution of technical activities* (auch positive Einflüsse aber weniger stark) - ***launch quality [2]*** ist positiv korreliert, aber nicht sehr stark - ***up-front homework undertaken [1]*** ist erfolgskritisch d) ***sharp, early product definition [1]*** e) ***source of idea [1]*** hat nur moderaten Einfluß auf Produkterfolg. ***customer derived ideas [1]*** führen zu bedeutend höheren Marktanteilen, ***market pull ideas [1]*** scheinen etwas vorteilhafter als *technology push ideas* zu sein. f) corporate environment: ***synergy [5]*** (...; ***selling and distribution skills [10]***; ...) und ***familiarity [5]*** haben nur moderaten Einfluß g) ***market environment [6]***: ***product life cycle [6]*** hat a rather pronounced effect. ***market attractiveness [6]*** positiv korreliert mit 1 u. 2. ***competitive situation [6]*** hat keinen Einfluß
Neueste internationale Studie Samplegröße: 135 Unternehmen.; Fokus: Programm; Organisationstyp: Industrieunternehmen (hauptsächlich Investitionsgüterindustrie); Region: Europa (insbes. Deutschland und Dänemark), USA, Kanada; Erhebungsmethode: schriftliche Befragung zu 48 Merkmalen des Neuproduktprogramms, mehrdimensionale Erfolgsbetrachtung		
Cooper/ Kleinschmidt (1995a)	10 Erfolgsmaße mit Faktorenanalyse auf 2 reduziert (*programm impact, programm profitability*). 48 Variablen werden mit Faktorenanalyse auf 9 Konstrukte reduziert. Clusteranalyse der Unternehmen anhand der 2 Erfolgsfaktoren. Varianzanalyse	Die vier resultierenden Cluster sind: *The High-Impact Technical Winners; Dogs; Solid Performers; Low-Impact Performers* Die neun entscheidenden erfolgsbeeinflussenden Faktoren sind: 1) ***a high-quality new product process [1,2]*** 2) ***a clear and well-communicated new product strategy for the company [5]*** 3) ***adequate resources for new products [5]*** 4) senior management commitment 5) an entrepreneurial climate for product innovation 6) senior management accountability 7) ***strategic focus and synergy [5]*** 8) high-quality development teams 9) cross-functional teams

Quelle: eigene Darstellung

Literaturverzeichnis

Bass, F. M., Wind, J., (1995), Introduction to the Special Issue: Empirical Generalizations in Marketing, Marketing Science, Vol. 14, No. 3, S. G1-G5.

Brockhoff, K., (1993), Produktpolitik, 3. erw. Aufl., Stuttgart 1993.

Brockhoff, K., (1994), Forschung und Entwicklung, Planung und Kontrolle, 4. erg. Aufl., München, Wien 1994.

Calantone, R., Cooper, R. G., (1979), A Discriminant Model for Identifying Scenarios of Industrial New Product Failure, Journal of the Academy of Marketing Science, 7 (3), 1979, S. 163-183.

Calantone, R., Cooper, R. G., (1981), New Product Szenarios: Prospects for Success, Journal of Marketing, 1981, S. 48-60.

Cooper, R. G., (1975), Why New Industrial Products Fail, Industrial Marketing Management, 4, 1975, S. 315-326.

Cooper, R. G., (1976), Introducing Successful New Industrial Products, European Journal of Marketing, 10 (6), 1976, S. 299-329.

Cooper, R. G., (1979a), Identifying Industrial New Product Success: Project NewProd, Industrial Marketing Management, 8, May 1979, S. 124-135.

Cooper, R. G., (1979b), The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure, Journal of Marketing, 43, Summer 1979, S. 93-103.

Cooper, R. J., (1980a), How to Identify Potential New Product Winners, Research Management, 23, 1980, S. 10-19.

Cooper, R. G., (1980b), Project NewProd: Factors in New Product Success, European Journal of Marketing, 14, 1980, S. 277-292.

Cooper, R. G., (1981), An Empirical Derived New Product Project Selection Model, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. EM-28, No. 3, August 1981, S. 54-61.

Cooper, R. G., (1982), New Product Success in Industrial Firms, Industrial Marketing Management, 11 (3), 1982, S. 215-223.

Cooper, R. G., (1983), The Impact of New Product Strategies, Industrial Marketing Management, Vol. 12, No. 4, 1983, S. 243-256.

Cooper, R. G., (1984a), How New Product Strategies Impact on Performance, Journal of Product Innovation Management, 1 (1), 1984, S. 5-18.

Cooper, R. G., (1984b), New Product Strategies: What Distinguishes the Top Performers? Journal of Product Innovation Mangement, 2 (3), 1984, S. 151-164.

Cooper, R. G., (1984c), The Performance Impact of Product Innovation Strategies, European Journal of Marketing, 18 (4), 1984, S. 1-54.

Cooper, R. G., (1984d), The Strategy-Performance Link in Product Innovation, R&D Management, 14, 4, 1984, S. 247-259.

Cooper, R. G., (1985), Selecting Winning New Product Projects: Using the Newprod Sytem, Journal of Product Innovation Management, No. 2, 1985, S. 34-44.

Cooper R. G., (1986), New Product Performance and Product Innovation Strategies, Research Management, May/June 1986, S. 17-25.

Cooper, R. G., (1988), Predevelopment Activities Determine New Product Success, Industrial Marketing Management, 17 (3), 1988, S. 237-247.

Cooper, R. G., (1990), New Products: What Distinguishes the Winners, Research & Technology Management, Nov./Dec. 1990, S. 27-31.

Cooper, R. G., (1992), The NewProd System: The Industry Experience, Journal of Product Innovation Management, 9, 1992, S. 113-127.

Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J., (1986), An Investigation into the New Product Process: Steps, Deficiencies and Impact, Journal of Product Innovation Management, 3 (2), 1986, S. 71-85.

Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J., (1987a), New Products: What Separates Winners from Losers, Journal of Product Innovation Management, 4 (3), 1987, S. 169-184.

Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J., (1987b), Success Factors in Product Innovation, Industrial Marketing Management, 16 (3), 1987, S. 215-223.

Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J., (1987c), What Makes a New Product a Winner: Success Factors at the Project Level, R&D Management, 17 (3), July 1987, S. 175-189.

Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J., (1993a), Major New Products; What Distinguishes the Winners in the Chemical Industry?, Journal of Product Innovation Management, 10, 1993, S. 90-111.

Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J., (1993b), New-Product Success in the Chemical Industry, Industrial Marketing Magement, 22, 1993, S. 85-99.

Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J., (1993c), Uncovering the Keys to New Product Success, Engineerung Management Review, Vol. 11, No. 4, 1993, S. 5-18.

Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J., (1994a), Debunking the Myths of New Product Development, Research Tecnology Management, July/August 1994, S. 40-50.

Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J., (1994b), Determinants of Timeliness in Product Development, Journal of Product Innovation Management, 11 (5), Nov. 1994, S. 381-396.

Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J., (1995a), Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development, Journal of Product Innovation Management, Vol. 12, 1995, S. 374-391.

Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J., (1995b), New Product Performance: Keys to Success, Profitability & Cycle Time Reduction, Vorabdruck, veröffentlicht in: Journal of Marketing Management, Vol. 24, No. 5, October 1995.

Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J., (1995c), Performance Typologies of New Product Projects, Vorabdruck, veröffentlicht in: Industrial Marketing Management, Vol. 24, No. 5, October 1995.

Hauschildt, J., (1993), Innovationsmanagement - Determinanten des Innovationserfolgs, in: J. Hauschildt, O. Grün (Hrsg.), Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart 1993, S. 295-326.

Hauschildt, J., (1997), Innovationsmanagement, 2. überarb. Aufl., München 1997.

Johne, F. A., Snelson, P. A., (1988), Success Factors in Product Innovation: A Selective Review of the Literature, Journal of Product Innovation Management, 5, 1988, S. 114-128.

Köhler, R., (1993), Produktpolitik - Strategische Stoßrichtung und Erfolg von Produktinnovationen, in: J. Hauschildt, O. Grün (Hrsg.), Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart 1993, S. 255-293.

Kotler, P., Bliemel,F. (1995), Marketing-Management, 8. Aufl., Stuttgart 1995.

Kleinschmidt, E. J., Cooper, R. G., (1991), The Impact of Product Innovativeness on Performance, Journal of Product Innovation Management, 8, 1991, S. 240-251.

Kleinschmidt, E. J., Geschka, H., Cooper, R. G., (1996), Erfolgsfaktor Markt, Berlin et al. 1996.

Kotzbauer, N., (1992), Erfolgsfaktoren neuer Produkte - Synopsis der empirischen Forschung (Teil I), Jahrbuch Absatz und Verbrauchsforschung, Heft 1, 1992, S. 4-20.

Montoya-Weiss, M. M., Calantone, R., (1994), Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis, Journal of Product Innovation Management, 11, 1994, S. 397-417.

Simon, H., (1995), Preispolitik, in: B. Tietz (Hrsg.), Handwöterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2068-2085.