

Schriftenreihe Unternehmensführung  
Herausgeber: Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum

**Jürgen R. Manns**

**Produktinnovationen  
als Ergebnis der Koordination  
von F & E und Marketing**

Verlag Wissenschaft & Praxis



Produktinnovationen  
als Ergebnis der Koordination  
von F & E und Marketing

# **Schriftenreihe Unternehmensführung**

Herausgeber: Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum

**Band 8**

Jürgen R. Manns

# **Produktinnovationen als Ergebnis der Koordination von F & E und Marketing**

Ursachen, Auswirkungen und Lösungsmöglichkeiten,  
dargestellt am Beispiel eines Unternehmens  
der mobilen Kommunikation



Verlag Wissenschaft & Praxis  
Ludwigsburg - Berlin

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Manns, Jürgen R.:**

Produktinnovationen als Ergebnis der Koordination  
von F & E und Marketing : Ursachen, Auswirkungen und  
Lösungsmöglichkeiten, dargestellt am Beispiel eines Unternehmens  
der mobilen Kommunikation. / Jürgen R. Manns. - Ludwigsburg ;  
Berlin : Verl. Wiss. und Praxis, 1992

(Schriftenreihe Unternehmensführung ; Bd. 8)

Zugl.: Frankfurt (Main), Univ., Diss., 1992

ISBN 3-928238-25-6

NE: GT

ISBN 3-928238-25-6

© Verlag Wissenschaft & Praxis Dr. Brauner GmbH

Ludwigsburg - Berlin 1992

Alle Rechte vorbehalten

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

Printed in Germany

Wir können nicht genügend ferne Projektionen erzielen, weil die Eliten nicht miteinander sprechen.

von Rathenau, AEG AG

# Geleitwort

Die Entwicklung neuer Produkte galt bisher üblicherweise als abgegrenztes Aufgabengebiet der Forschung und Entwicklung oder des Marketing. Erst in jüngster Zeit wurden die mit einer mangelnden Abstimmung der beiden Bereiche verbundenen Effizienzverluste erkannt und Maßnahmen zu einem Schnittstellenmanagement vorgeschlagen.

In Ergänzung zu diesen theoretischen Vorarbeiten behandelt die vorliegende Arbeit von Jürgen R. Manns ein praxisbezogenes Problem: die organisatorische Gestaltung der Schnittstelle zwischen Forschung und Entwicklung und Marketing in einem Unternehmen der mobilen Kommunikation. Der Verfasser ist für diese Aufgabe aufgrund seiner bisherigen Ausbildung (als Dipl.-Wirtschaftsingenieur) und seiner praktischen Erfahrungen (als Strategieberater in der Zentralabteilung "Unternehmensentwicklung" der AEG) geradezu prädestiniert. Ihm gelingt es deshalb auch, die unterschiedlichen Anforderungen an die organisatorische Lösung der Schnittstellenproblematik deutlich herauszuarbeiten, die sich aus dem Wandel von der analogen zur digitalen Sprach- und Datenübermittlung und der Umstellung von einem nationalen auf einen europäischen Markt ergeben. Ein besonderes Gewicht nehmen dazu die strategischen Überlegungen ein. Manns erarbeitet dazu eigenständige Vorschläge für eine abgestimmte Innovationsstrategie als Voraussetzung für Produktinnovationen und macht Vorschläge für die gemeinsame Berücksichtigung technologischer und betriebswirtschaftlicher Gesichtspunkte.

Insgesamt gesehen handelt es sich bei der Dissertation von J. R. Manns um eine sehr gelungene Kombination von theoretischen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen, der ich eine gute Aufnahme im Kreise der interessierten Wissenschaftler und Betriebspraktiker wünsche.

Frankfurt am Main, im September 1992

HARTMUT KREIKEBAUM

## Vorwort

Die zunehmende Technologie- und Marktdynamik als Folge des internationalen Wettbewerbs erfordert ständig neue Produkte und Leistungen. In diesem Umfeld reicht eine bloße Technologiebeherrschung nicht mehr aus, um einen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen. Vielmehr resultieren Innovationen sowohl aus der technologischen Leistungsfähigkeit als auch aus der notwendigen Kundennähe. Die funktionierende Schnittstellenabstimmung von F&E und Marketing wird somit zur Erfolgsvoraussetzung für innovationsfähige Unternehmen.

Von zentraler Bedeutung für die interdisziplinäre Innovationsplanung und -gestaltung ist eine hohe Projekttransparenz, um für alle Beteiligten die Chancen und Risiken frühzeitig aufzuzeigen. Aus diesem Grund sind die vorhandenen traditionellen Managementinstrumente daraufhin zu untersuchen, ob sie sich zur Bewältigung dieser komplexen Abstimmungsprozesse eignen. Dabei fällt auf, daß trotz zahlreicher Veröffentlichungen zur Methodik des Innovationsmanagements ein schlüssiges Gesamtkonzept fehlt. Hierzu einen Gestaltungsvorschlag zu machen war mir ein besonderes Anliegen.

Im Verlauf meiner praktischen Tätigkeit wurde ferner deutlich, daß der menschliche Faktor und das Management die eigentlich limitierenden Faktoren im Innovationsgeschehen darstellen. Während die "Innovation in den Methoden" häufig vollzogen wird, folgt die "Innovation im Denken" in den wenigsten Fällen. Der unternehmerische Erfolg toleriert aber kein Verweilen auf der halben Wegstrecke, denn dies führt zwangsläufig zur Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Um Glaubhaft zu bleiben muß ein innovatives Unternehmensklima auch tatsächlich vom Top-Management und den Führungskräften gewollt und gelebt werden. Mangelt es an dieser führungsorganisatorischen Umsetzung, bleiben die besten Ablaufmodelle, Planungs- und Beurteilungsverfahren leere Hülsen.

Die vorliegende Arbeit wurde im Juli 1992 vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main als Inaugural-Dissertation angenommen. Ich danke allen, die zu Ihrem Gelingen beigetragen haben.

Mein besonderer Dank gilt meinem akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Hartmut Kreikebaum für seine Betreuung sowie die nie ermüdende Bereitschaft zum konstruktiven Dialog. Darüber hinaus möchte ich mich auch bei Herrn Professor Dr. Gerd Fleischmann für die Übernahme des Zweitgutachtens bedanken.

Die vorliegende Ausarbeitung entstand während meiner Tätigkeit in der strategischen Unternehmensentwicklung der AEG Aktiengesellschaft. Für die mir eingeräumten Freiräume während

meines Promotionsvorhabens sowie die wertvollen Anregungen zur behandelten Thematik danke ich meinen Vorgesetzten und Kollegen. Stellvertretend für eine Vielzahl von Diskussionspartnern sind an dieser Stelle die Herren Dipl.-Wirtsch.-Ing. Erwin Lenhardt, Dipl.-Kfm. Gerhard Obermayr und Dipl.-Phys. Bernd Reimann zu nennen.

Die kritische Durchsicht des Manuskriptes haben Frau Ingrid Scheuler, Frau Maith und Herr Bill Stangl übernommen. Frau Mechthild Grolle hat mich durch Ihre gewissenhafte Ausführung der Schreibarbeiten unterstützt. Es ist mir ein Anliegen, ihnen allen für Ihre Mühe und Ihr Engagement zu danken.

Last not least stehe ich in der Schuld meiner Freundin Susanne Risch. Sie trug die nicht zu vernachlässigenden Opportunitätskosten und unterstützte mich während der nicht immer problemlosen Tätigkeitsphasen.

Frankfurt am Main, im August 1992

Jürgen Rainer Manns

Abbildungsverzeichnis	IV	
Abkürzungsverzeichnis	VI	
<b>1</b>	<b><i>Einleitung</i></b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung	1
1.2	Gang der Untersuchung	4
1.3	Abgrenzung zentraler Begriffe	6
1.3.1	Forschung und Entwicklung (F&E)	6
1.3.2	Marketing	7
1.3.3	Produktinnovation	8
<b>2</b>	<b><i>Schnittstellenprobleme von F&amp;E und Marketing und ihre Auswirkungen auf den Innovationsprozeß</i></b>	<b>10</b>
2.1	Determinanten erfolgreicher Produktinnovationen als Ansatzpunkte für die weitere Untersuchung	11
2.2	Abgrenzung der weiteren Schnittstellenanalyse	15
2.3	Ursachen und Auswirkungen von Schnittstellenproblemen zwischen F&E und Marketing: Der Versuch einer ganzheitlichen Problemsicht	17
2.3.1	Schnittstellenprobleme zwischen der Geschäftsleitung und den beiden Funktionsbereichen	20
2.3.2	Schnittstellenprobleme zwischen F&E und Marketing auf der Funktionsbereichsebene	24
2.3.2.1	Abstimmungsprobleme infolge widerstreitender Interessen	25
2.3.2.1.1	Unterschiedliche Umweltwahrnehmungen als Ursache für divergente Funktionsbereichsstrategien	25
2.3.2.1.2	Das Fehlen gemeinsamer Projektplanungs- und Projektbeurteilungsverfahren als Ursache für unklar definierte Innovationsziele	28
2.3.2.2	Innovationsprobleme infolge von Verantwortungsleerräumen	31
2.3.3	Schnittstellenprobleme zwischen F&E und Marketing auf der Projektebene	33
2.3.4	Schnittstellenprobleme infolge soziokultureller Unterschiede zwischen F&E und Marketing	38
2.3.4.1	Auswirkungen einer übermäßigen Identifikation mit den eigenen Abteilungszielen	39
2.3.4.2	Einstellungsunterschiede als Erklärungsansatz für die Schnittstellenprobleme zwischen F&E und Marketing	43
2.4	Anforderungen an die Schnittstelle F&E und Marketing des untersuchten Unternehmens der mobilen Kommunikation	45
2.4.1	Die Technologie- und Marktveränderungen in der mobilen Kommunikation und ihre Auswirkungen auf die Innovationsentscheidungen des untersuchten Unternehmens	47
2.4.2	Anforderungen an die Schnittstelle F&E und Marketing als Voraussetzung für eine effektive Gestaltung des Innovationsprozesses	54