



Marketing für den Unternehmensgründer



Dieter J.G. SCHNEIDER, o.Univ.Prof. Dr., seit 1980 Professor für Betriebswirtschaftslehre und Marketing mit dem Schwerpunkt Internationales Investitionsgüter-Marketing an der Universität Stuttgart, Lehrbeauftragter an der Universität Graz. Zu diesem Thema eine Reihe von Veröffentlichungen in renommierten Fachzeitschriften.

Das Wirtschaftssystem der westlichen Welt ist wettbewerbsorientiert. Jungunternehmer müssen sich daher dem Wettbewerb auf den Märkten stellen, auch wenn sie ihre Gründung auf eine ihrer Meinung nach technologisch einzigartige Produktidee stützen. Die folgenden Ausführungen beziehen sich schwerpunktmäßig auf Marketingfragen bei Unternehmensgründungen im Investitionsgüterbereich. Ins Auge gefaßt sind dabei stärker dem technischen Denken verhaftete Unternehmensgründer, denen ökonomische, insbesondere Marketing-Denkweisen eher fremd sind. Es wird versucht, vor allem die strategische Sichtweise, die die Basis für operative Fragestellungen legt, zu betonen.

1. Marketingdenken für junge Unternehmen

Der von Unternehmensgründern, insbesondere aus dem Ingenieurbereich, immer wieder eingeschlagene Weg, auf der Grundlage einer Idee, ein Produkt zu entwickeln und zu produzieren, um dann regional, national oder gar international Abnehmer zu suchen, ist mit dem Marketingdenken und dem Marketingkonzept nicht zu vereinbaren. Einer solchen produktionsorientierten Vorgehensweise, die stark vom Blickwinkel des Technikers geprägt ist, mangelt es an der notwendigen Markt- und Wettbewerbsorientierung. Dem jungen Unternehmen können hieraus erhebliche Risiken erwachsen, z.B.:

- das Produkt wird den Verwendungsansprüchen der potentiellen Kunden nicht gerecht;
- der Markt ist wesentlich kleiner als erwartet; notwendige Anschlußaufträge bleiben aus;
- Integrationsprobleme in bestehende Fertigungssysteme des Kunden führen zu Absatzbarrieren;
- das Produkt kann — gemessen an den Ansprüchen der einzelnen Kundengruppen — zu aufwendig konstruiert sein und damit auf Akzeptanzprobleme hinsichtlich der Preisgestaltung stoßen;
- Wettbewerber sind schon mit ähnlichen Produkten auf dem Markt und nutzen ihre in-supplier-Position und Marktmacht;
- usw.

Diese beispielhaften Aspekte zeigen, daß die Idee allein, und sei sie noch so brillant, den langfristigen Markterfolg und eine befriedigende Gewinnentwicklung des jungen Unternehmens noch nicht sicherstellt. Hierzu bedarf es einer gezielten, marktorientierten Vorgehensweise. Das Marketingdenken geht dabei nicht nur von der

technologischen Idee und dem technologischen Know-how des Unternehmensgründers aus, sondern von typischen Problemsituationen ausgewählter Kundengruppen [1]. Für diese gilt es, wirtschaftlich wettbewerbsfähige Problemlösungen zu entwickeln und entsprechend zu vermarkten. Diese müssen, den Problemsituationen der ausgewählten Kundengruppen entsprechend, in aller Regel nicht nur Sach-, sondern in zunehmendem Maße auch immer mehr Dienstleistungen (z.B. Beratung, Lösung von Schnittstellenproblemen usw.) als integralen Bestandteil enthalten.

Marketing wird dabei durch ein Spannungsverhältnis zwischen Unternehmenszielen — insbesondere dem Gewinnziel als treibende Kraft — einerseits und den gegenwärtigen und zukünftigen Markterfordernissen andererseits gekennzeichnet [2]. Dieses Spannungsfeld gilt es, mit Hilfe eines konsequenten und in sich stimmigen Marketing-Handlungskonzepts zu überbrücken.

Die technologische Problemlösungsidee des Unternehmensgründers muß dabei so in Produktkonzepte umgesetzt werden, daß wettbewerbsfähige Problemlösungen entstehen, die von einer ausreichend großen Zahl von Kunden akzeptiert und zu gewinnbringenden Preisen nachgefragt werden.

Probleme und Problemlösungen sind allerdings nicht eng im Sinne eines technisch konstruktiven Problems und seiner ingenieurmäßigen Bewältigung zu sehen. Sie sollen vielmehr sehr weit als eine umfassende, technisch-wirtschaftliche Problemlösung verstanden werden, die sowohl die Zentralfunktionen (Hauptleistungen) als auch Unterstützungsfunktionen (Nebenleistungen), wie z.B. technische Beratung, Service, Ersatzdienst, Schulung etc., umfassen [3].

Das Ziel ist eine hochgradige und nachhaltige Lösung der Kundenprobleme durch standardisierte oder individualisierte Leistungspakete [4], die — gekoppelt mit einer systematischen Vermarktungsstrategie — das Wachstum und auch die langfristige Gewinnerzielung des jungen Unternehmers sichern.

2. Beschaffung und Auswertung von Marketinginformationen — eine Schwachstelle

Zur Entscheidungsfindung benötigt der Jungunternehmer eine systematische Beschaffung und Aufbereitung von Informationen. Im Rahmen der betriebsextern zu beschaffenden Information ist es z.B. erforderlich, sich über die für die Produktidee bedeutsamen Kundenprobleme und die jeweils detaillierten Anforderungen potentieller Kunden an Problemlösungen zu informieren und hierbei auch die Möglichkeiten für Standard- oder Teilstandardlösungen im Baukastenprinzip auszuloten, um so schon die Basis für spätere Erweiterungsstrategien legen zu können.

Dabei sind die Informationsbemühungen [5] nicht zu eng, d.h. ausschließlich an der technischen Bedarfskomponente auszurichten. So sind z.B. Informationen über Entscheidungsverhalten und -strukturen, wie z.B. Rollenverteilung im Buying Center bzw. Macht- und Fachpromotoren [6] bei den Beschaffungsprozessen potentieller Kunden, von besonderem Interesse für künftige Marketingaktivitäten. Darüber hinaus sind Informationen über die Konkurrenz und ihr Verhalten [7], Wirkungen der eingesetzten Marketinginstrumente auf die Kunden, aber auch gesamtwirtschaftliche Größen, technologische Ent-



wicklungen, rechtliche und gesellschaftliche Trends von erheblicher Bedeutung. Auch sollten Förderungsmöglichkeiten und -bedingungen, bürokratische Hemmnisse, Finanzierungsquellen und -bedingungen, steuerliche Konditionen usw. in die Informationskataloge aufgenommen werden.

Umweltinformationen allein reichen aber für eine zieladäquate Marketingpolitik nicht aus. Sie müssen durch Informationen über betriebsinterne Sachverhalte, z.B. finanzielle Möglichkeiten und Restriktionen, kapazitative Gegebenheiten und Engpässe, Daten des Rechnungswesens, technologische Potentiale und Restriktionen, mitarbeiterbedingte Besonderheiten usw., ergänzt werden. Mangelhafte Kenntnisse und Fehleinschätzungen von externen und internen Gegebenheiten, Bedeutungen und Trends erhöhen, speziell bei Neugründungen, das Markt- und damit auch das unternehmerische Risiko. Daher sind Marktforschung sowie wettbewerbsbezogene Stärker-Schwächenanalysen [8] wichtige strategische Aktivitäten zur Risikoreduktion bei jungen Unternehmen.

3. Wettbewerbsstrategien

Um eine bessere Beurteilungsbasis für künftige Marketingaktivitäten zu erhalten, erscheint es sinnvoll, sich erst einmal über die Wettbewerbssituation im interessierenden Bereich und über die grundsätzlichen strategischen Möglichkeiten klar zu werden. Porter [9] stellt die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs in einem Struktur-schema dar (Abb. 1).

Gerade Jungunternehmer sollten über die Wettbewerbsstruktur ihrer potentiellen Absatzmärkte und über mögliche Reaktionen der betroffenen Wettbewerber ebenso nachdenken, wie über die Beschaffungs- und Absatzverhältnisse, um ihre ressourcenmäßige Unterlegenheit nicht zum Tragen kommen zu lassen, sondern sie kompensieren zu können.

Als Wettbewerbsstrategien lassen sich nach Porter — im Hinblick auf strategischen Vorteil einerseits und strategisches Zielobjekt andererseits — folgende drei Strategietypen unterscheiden [10]:

Umfassende Kostenführerschaft

Sie »besteht darin, einen umfassenden Kostenvorsprung innerhalb einer Branche durch eine Reihe von Maßnahmen zu erlangen.« Diese umfassende Kostenführerschaft in der gesamten Branche ist für den Jungunternehmer im Hinblick auf Unternehmensgröße und Ressourcenpotential eine unrealistische Strategie.

Differenzierung

Sie »besteht darin, das Produkt oder die Dienstleistung des Unternehmens zu differenzieren und damit etwas zu schaffen, das in der Branche als einzigartig angesehen wird.«

Auch eine branchenweite Differenzierungsstrategie kommt für den Unterneh-

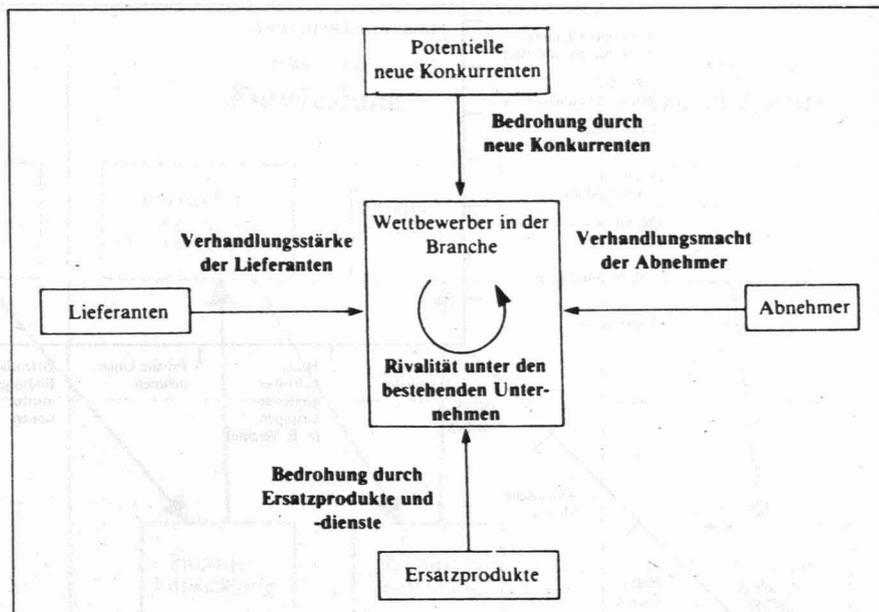


Abb. 1: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs

mensgründer wegen seiner beschränkten Möglichkeiten nicht in Frage.

Konzentration auf Schwerpunkte

Diese Strategie »besteht in der Konzentration auf Marktnischen, also auf eine bestimmte Abnehmergruppe, einen bestimmten Teil des Produktionsprogramms oder einen geographisch abgegrenzten Markt« und erscheint für den Unternehmensgründer als geeignete wettbewerbsstrategische Option. Der Unternehmensgründer wird sich daher erst einmal auf Marktnischen konzentrieren müssen, um seinen technischen oder sonstigen Know-how-Vorsprung wettbewerbswirksam ausspielen zu können.

4. Nischenstrategische Alternativen

Eine Nischenstrategie kann dabei grundsätzlich in zweierlei Stoßrichtung erfolgen:

1. Die technische Neuerung ermöglicht es, gegenüber der Konkurrenz Kostenvorteile zu realisieren. Dies kann einerseits in einer verbesserten Prozeßtechnologie und andererseits in einer neuartigen Produktstruktur begründet sein. Häufig ist jedoch nach wenigen Jahren der Wettbewerbsvorteil von der Konkurrenz aufgeholt. Handelt es sich hierbei um Großunternehmungen, die eine Strategie der Kostenführerschaft anstreben, sieht die Lage des Jungunternehmers meist schlecht aus [11], es sei denn, daß zwischenzeitlich eine weitere marktreife Produktinnovation mit entsprechenden Wettbewerbsvorteilen als Folgeprodukt vorliegt.
2. Die Nischenstrategie kann aber auch darauf abzielen, sich mit einem spezifischen Leistungspaket von den Wettbewerbern positiv abzuheben, also eine Differenzierungs- bzw. Profilierungs-

strategie in der Nische zu »fahren«. Es geht dann darum, das eigene Produkt und vor allem die eigene Unternehmung im Einstellungsfeld der Kunden positiv zu positionieren, d.h. ein entsprechend profiliertes Image und ein Vertrauenspotential aufzubauen. Dies erfordert vom Jungunternehmer vor allem eine den Markterfordernissen entsprechende Produktqualität, Beratung, Schulung, einen excellenten Service, eine qualitative, quantitative und terminliche Zuverlässigkeit sowie eine gut durchdachte und konsequente Kommunikationspolitik, die eine solche »corporate identity« [12] zu kommunizieren in der Lage ist [13].

5. Strategie der Marktsegmentierung

Um den Markt im Hinblick auf interessante Marktnischen abzutasten, kann man die potentiellen Märkte systematisch im Hinblick auf Kundenprobleme absuchen, für die sich auf der Basis der Produktidee technisch und wirtschaftlich sinnvolle Problemlösungen herausarbeiten lassen. Hilfestellung können hierbei Suchfeldsystematiken, wie z.B. die von Abell [14] bieten (siehe Abb. 2).

Die Problemstellungen der potentiellen Kunden werden wohl z.T. sehr unterschiedlich sein. Ein Produkt als Durchschnittslösung aller Anforderungen wird entweder die Interessenlagen der einzelnen Kunden zu wenig treffen oder aber zu aufwendig gestaltet sein, da z.B. Funktionen integriert wurden, die nur für bestimmte Kundengruppen bedeutsam sind, für andere dagegen nicht. Im nächsten Schritt werden deshalb die am Markt feststellbaren, spezifischen Probleme, für die sich sinnvolle Problemlösungen erarbeiten lassen, je nach

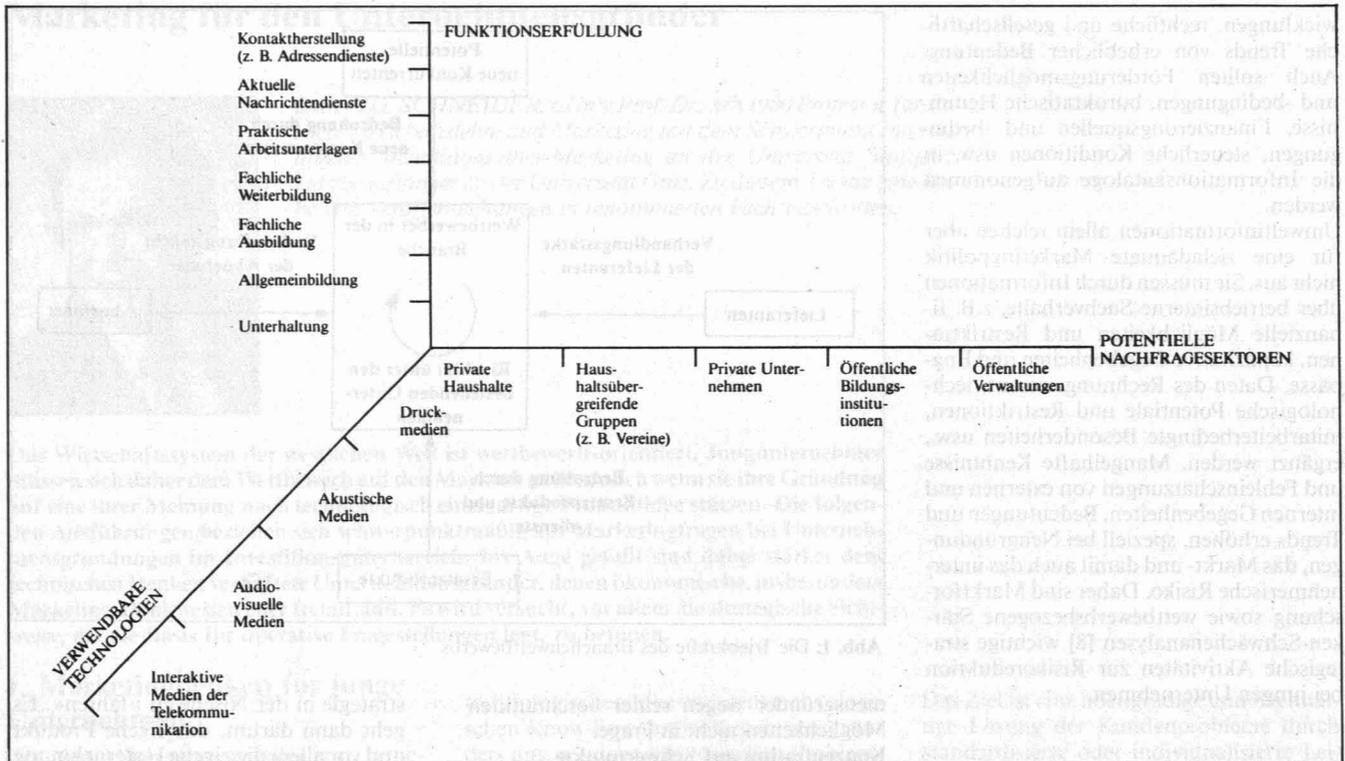


Abb. 2: Dreidimensionaler Bezugsrahmen zur Grobstrukturalisierung unternehmerischer Betätigungsmöglichkeiten

Ähnlichkeit zu Problemgruppen gebündelt [15]. Bei großer Zahl von Einflußgrößen und unübersichtlichen Strukturen können hierbei multivariate Analysemethoden zu Hilfe genommen werden [16].

Mit Hilfe einer so durchgeführten Marktsegmentierung können nun die Marktpotentiale der einzelnen Segmente besser eingeschätzt und die Wettbewerbssituation in den Segmenten beurteilt werden.

Auf dieser Grundlage können dann Entscheidungen getroffen werden, (a) für welche Marktsegmente welche Produkte zu entwickeln sind, (b) ob es sinnvoll ist, kleinere Segmente zusammenzufassen und mit einer Durchschnittslösung zu bedienen oder (c) ob man sich auf ein einziges lukratives Segment beschränken will. Marketingdenken wird so in einem sehr frühen Stadium in den Entscheidungsprozeß der Produktentwicklung eingebracht. Die Anforderungen der Kundensegmente werden segmentspezifisch zusammengestellt und ein »Marketing-Pflichtenheft« [17] erarbeitet, das den Leitfadern für die weitere technische Entwicklung darstellt. Auf diese Weise wird eher gewährleistet, daß eine Produktidee marktgerecht umgesetzt wird und sich erfolgreich durchsetzen kann. Den Zusammenhang zwischen Marketing- und Technologiedenken und die Umsetzung im Produktbereich zeigt Abbildung 3 [18].

Neben der Produktpolitik können nun auch die anderen Marketing-Instrumente gezielter auf die Gegebenheiten der ausgewählten Kundensegmente zugeschnitten und koordiniert eingesetzt werden. Dies betrifft als Maßnahmenbündel u.a.

- (1) die Distributionspolitik mit der Wahl der segmentspezifischen, zielführenden Absatzkanäle,
- (2) die Kontrahierungspolitik mit der Gestaltung von Absatzkonditionen einschließlich Preis- und Rabattpolitik, Liefer-, Zahlungs- und Finanzierungsbedingungen, Fragen der Gewährleistung usw.
- (3) die Kommunikationspolitik mit gezielten Maßnahmen bei personal selling, Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations.

6. PuK als Steuerungsinstrument

Die Durchführung eines konsistenten Marketing-Handlungskonzepts macht es erforderlich, daß im jungen Unternehmen eine Reihe von Voraussetzungen geschaffen wird, die die Erstellung und Durchsetzung eines spezifischen Marketingkonzepts erst ermöglichen. Eine zentrale Bedeutung kommt hierbei dem Planungs- und Kontrollsystem zu.

Mit Hilfe der Planung als Ausdruck von bewußten, rationalen und kontrollierbaren Entscheidungen über künftiges Verhalten sollen die mehr situationsbezogenen, spontanen Augenblicksentscheidungen reduziert, wenn nicht gar ersetzt werden. Die Planung als ein System betrieblicher Teilpläne mit eingebauten Kontrollen der Planrealisierung hat dabei folgende Funktionen [19]:

- Komplexitätsreduktion

- Risikominderung

- Zielsuche

- Koordinierung

- Flexibilitätsverbesserung

Dies gilt auch für die Marketingplanung, die alle gedanklichen Überlegungen über realisierbare Marketingziele sowie über die zu wählenden Mittel und Wege (Marketing-Strategien) zur Zielerreichung [20] umfaßt und diese Entscheidungen in handlungsorientierten Teilplänen und -budgets festlegt. Dabei lassen sich eine strategische und operative Ebene der Marketingplanung unterscheiden. Im Rahmen der strategischen Marketingplanung gilt es, die gegenwärtigen und künftigen Geschäftsfelder und Marktsegmente des jungen Unternehmens zu erkennen und festzulegen sowie die Basis- und Schlüsselstrategien der Markterschließung und -bearbeitung zu formulieren. Man spricht hierbei auch von strategischer Marketingpolitik.

Sie bildet die Grundlage für die Entwicklung der operativen Marketingpolitik als Planung und Festlegung der kurzfristig zu realisierenden Marketingziele und Marketing-Maßnahmen zur Zielrealisierung (Marketing-Mix).

Bei der Erstellung der Marketing-Mix-Maßnahmenpläne und -Budgets erweisen sich häufig Korrekturen von Marketingzielen als notwendig, da diese im Umfang oder in der Zeit nicht wie geplant realisierbar sind oder höhere Ziele erreicht werden können. Zwischen Marketing-Ziel- und Maßnahmenplanung bestehen intensive Wechselwirkungen.

Das Planungssystem eines jungen Unter-

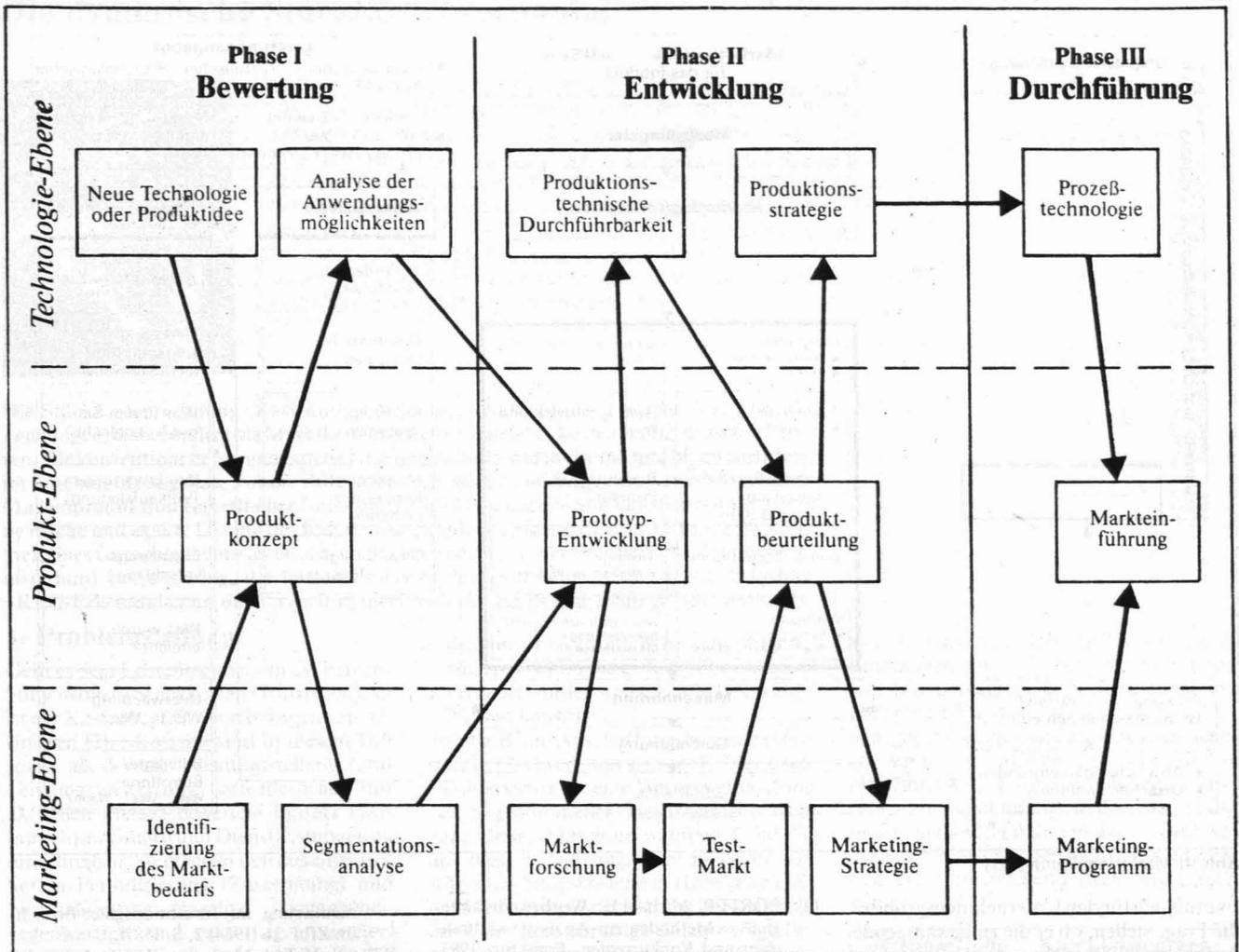


Abb. 3: Von der Produktidee zur Markteinführung

nehmens ist unvollständig, wenn nicht das Management laufend darüber informiert wird, welche Marketing-Ziele, -Strategien und -Maßnahmen in welchem Umfang realisiert worden sind. Durch bewußten Einbau von Zwischen- und Endkontrollen als Soll-Ist-Vergleich mit Abweichungsanalysen kann einerseits ein zielkonformes Handeln (Verhalten) der Unternehmung am Markt sichergestellt werden. Andererseits wird über Rückkopplungsinformationen das Management zur Überprüfung der Planansätze und zu eventuell erforderlichen operativen und/oder strategischen Anpassungsentscheidungen angeregt. Den funktionalen Aufbau einer Marketingplanung zeigt Abb. 4.

7. Ansatzpunkte einer marketingorientierten Ideenrealisierung

Im Hinblick auf konkretes Vorgehen könnte der Jungunternehmer in einem sehr frühen Stadium der Projektrealisierung versuchen, Partner auf der Verwenderseite zu finden, um mit ihnen die Entwicklung gemeinsam durchzuführen. Dabei sollten

Projektpartner so gewählt werden, daß mit der gemeinsamen Produktentwicklung keine Insellösungen, d.h. eher einzigartige oder in dieser Konfiguration seltene Probleme gelöst werden. Es geht schon bei der Partnersuche darum, den Entwicklungspartner auf der Abnehmerseite so auszuwählen, daß jeweils ein für eine größere Kundengruppe repräsentatives Kundenproblem bearbeitet wird. Hierbei sollten — wo das möglich ist und der Markt eher individualisierte Lösungen erwartet — von vornherein auf den modularen Aufbau von Problemlösungen geachtet werden. Durch Anwendung des Baukastenprinzips können dabei standardisierte Komponenten mit wettbewerbswirksamen Kostenvorteilen produziert und zu kundenspezifischen Leistungspaketen kombiniert werden. Zu beachten ist hierbei, daß nicht nur Sachleistungen (hardware), sondern auch Dienstleistungen (software) Standardisierungs- und Individualisierungsentscheidungen zu unterziehen sind. Die gemeinsame Entwicklung mit dem Kunden verhindert, daß die Begeisterung des Ingenieurs für technische Details und technisch perfekte Lösungen am Kunden-

problem vorbei oder zu einer kostenmäßig nicht marktfähigen Lösung führt. Auch können durch Anregungen, konstruktive Vorschläge und Einwände neue Perspektiven in den Entwicklungsprozeß eingebracht werden und so als kreative Hebel zu ganz neuen Lösungen führen. Darüber hinaus ist durch die Zusammenarbeit mit dem Kunden zumindest der Erstauftrag und damit eine begrenzte finanzielle und risikomäßige Entlastung gesichert. Die richtige Platzierung des Erstauftrags im potentiellen Kundenspektrum und ein richtiger Einsatz der Marketinginstrumente müssen allerdings Folgeaufträge absichern. Dabei kann die Erstreferenz und ihre geschickte kommunikationspolitische Nutzung erhebliche Hilfestellung für die weitere Markterschließung leisten.

Bei der Neugründung eines Unternehmens sollte der Unternehmensgründer sich sehr genau überlegen, welche Wissens- und Erfahrungsspektren in seinem neu zu gründenden Unternehmen abzudecken sind. Die bereits erwähnte Stärken-Schwächenanalyse zeigt ihm, welche Bereiche er selbst abdecken kann und für welche Bereiche er interne und/oder externe Partner benötigt.

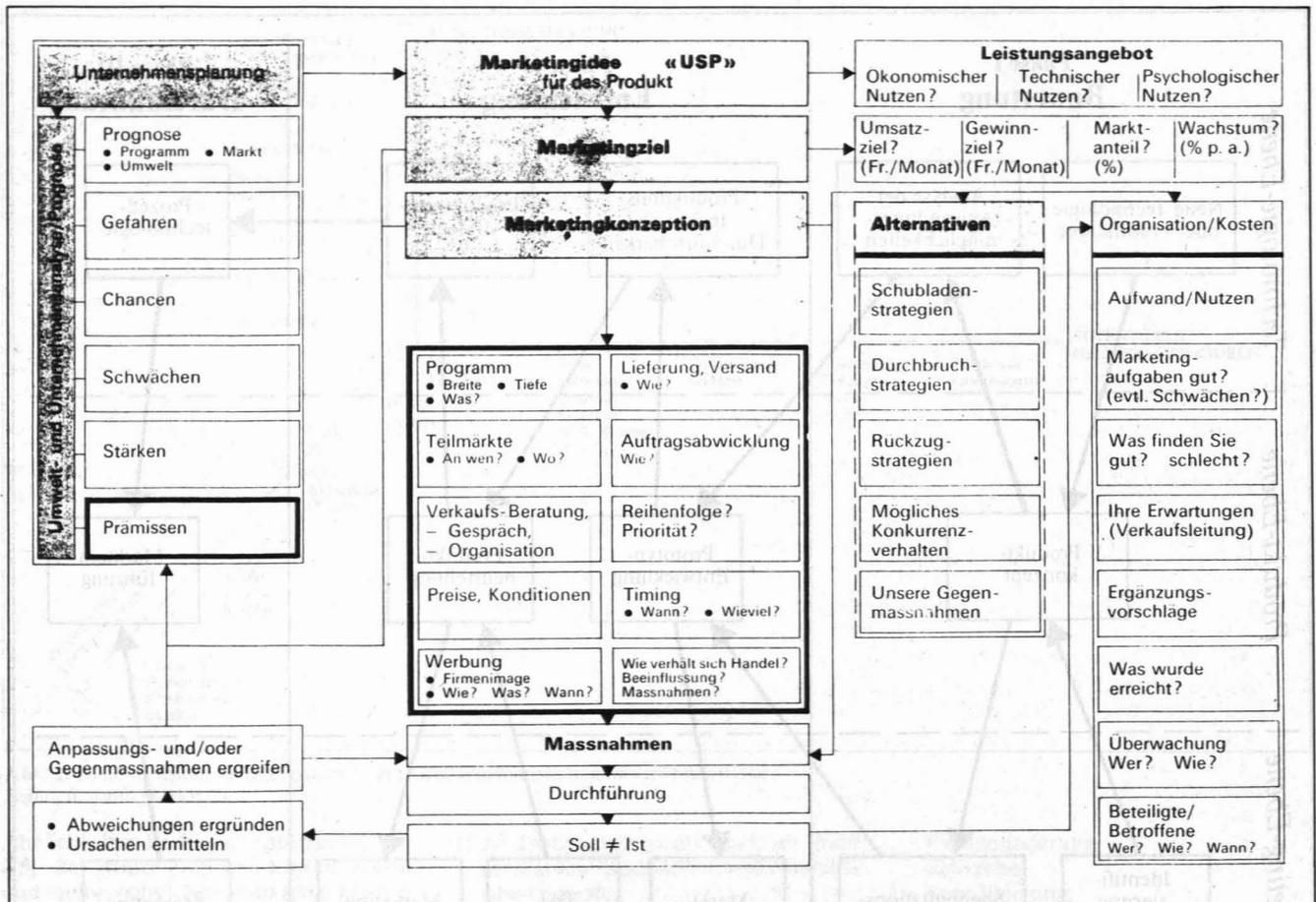


Abb. 4: Marketingplanung [21]

Es muß sich für den Unternehmensgründer die Frage stellen, ob er die zu bewältigende Aufgabenvielfalt nicht von vornherein im Team wahrnehmen will, in dem zumindest die Wissensbereiche Marketing, Produktionstechnik und Rechnungswesen personell abgedeckt sind [22].

Literatur:

[1] Vgl. SCHNEIDER, Dieter J.G.: Ansatzpunkte für ein internationales Investitionsgüter-Marketingkonzept, in: Der Markt 23 (1984) 3, S. 70ff.
 [2] Vgl. auch BIDLINGMAIER, Johannes: Marketing, Bd. 1, Reinbek bei Hamburg 1973, S. 13ff.
 [3] Vgl. SCHNEIDER, Dieter J.G.: a.a.O., S. 72f.
 [4] Vgl. Arbeitskreis »Marketing in der Investitionsgüter-Industrie« der Schmalenbach-Gesellschaft: Standardisierung und Individualisierung — ein produktpolitisches Entscheidungsproblem, in: ZfbF (1977) Sonderheft 7, S. 39ff.
 [5] Ein Beispiel für eine Checklist findet sich bei KRAMER, F.: Produkt-Innovation, in: Die Orientierung, Nr. 66, Bern 1977, S. 48.
 [6] Vgl. z.B. BACKHAUS, Klaus: Investitionsgüter-Marketing, München 1982, S. 42ff.
 [7] Vgl. z.B. HAINZEL, Martin: Konkurrenzanalyse in der strategischen Planung, Wien 1985.
 [8] Ein Beispiel hierfür findet sich bei KRAMER, F.: a.a.O., S. 53.

[9] PORTER, Michael E.: Wettbewerbsstrategien — Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt 1983, S. 26.
 [10] Vgl. PORTER, Michael E.: a.a.O., S. 62ff.; vgl. auch MEFFERT, Heribert: Zur Bedeutung der Konkurrenzstrategien im Marketing, in: ZFP 7 (1985) 1, S. 15. MEFFERT führt zusätzlich zu den Strategietypen PORTERS die Kooperationsstrategie und die Ausweich- oder Rückzugsstrategie an.
 [11] Vgl. hierzu o.V.: Zwischen Boom und Konkurs, in: Absatzwirtschaft 28 (1985) 5, S. 52.
 [12] Vgl. z.B. KÖSTER, J.: Finanzmanagement und Corporate Identity, in: BIRKGIT, K.; STADLER, M.M.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, München 1980, S. 89 — 106.
 [13] Vgl. z.B. TROMMSDORFF, Volker; SCHUSTER, Helmut: Strategie- und Imageplanung für junge Technologiefirmen, in: Absatzwirtschaft 28 (1985) 9, S. 116ff.
 [14] Vgl. KÖHLER, Richard: Grundprobleme der strategischen Marketingplanung, in: Die Führung des Betriebes, hrsg. von GEIST, N. und KÖHLER, R.; Stuttgart 1982, S. 269. KÖHLER stützt sich hierbei auf ABELL, Derek F.: Defining the Business. The starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs, New York 1980, S. 17 und 29ff.
 [15] Vgl. z.B. SCHNEIDER, Dieter J.G.: Investitionsgütermarketing und Marktsegmentierung: Segmentierungsprobleme beim Handel mit Baustoffen, in: Der Markt (1981) 78, S. 41ff.
 [16] Vgl. z.B. UEBELE, Herbert: Marktseg-

mentierung im Investitionsgüter-Bereich, in: ZfbF 36 (1984) 2, S. 158ff.
 [17] o.V.: Hi-Tech-Marketing: Wie Sie Anwender überzeugen, in: Absatzwirtschaft 28 (1985) 4, S. 38f.
 [18] LA PLAZA, P.J.; PUNJ, G. zitiert nach: o.V.: Zwischen Boom und Konkurs, a.a.O., S. 55.
 [19] Vgl. WILD, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek bei Hamburg 1974, S. 16ff.
 [20] Vgl. BIDLINGMAIER, Johannes: a.a.O., S. 17.
 [21] KRAMER, F.; APPELT, H.G.: Die neuen Techniken der Produktinnovation, München 1974, entnommen aus: KRAMER, F.: a.a.O., S. 49.
 [22] Vgl. z.B. STREULI, F.; BERG, D.: Auf dem Weg zwischen Idee und Markt, in: Verkauf und Marketing, (1985) 11, S. 5; o.V.: Zwischen Boom und Konkurs, a.a.O., S. 57.

