
BACHELORARBEIT

Herr
Ahmet Karanfil

**Innovationsmarketing in der
Nutzfahrzeugindustrie am Bei-
spiel des Unternehmens
Knorr-Bremse**

2022 /23

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Innovationsmarketing in der Nutzfahrzeugindustrie

Autor:
Herr Ahmet Karanfil

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM18wW1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Eckehard Krahl

Zweitprüfer:
Ralf Vogedes

Einreichung:
Mittweida, 07.01.2023

BACHELOR THESIS

Innovation marketing in the commercial vehicle industry using the example of the com- pany Knorr-Bremse

author:

Mr. Ahmet Karanfil

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM18wW1-B

first examiner:

Prof. Dr. Eckehard Krah

second examiner:

Ralf Vogedes

Bibliografische Angaben

Karanfil, Ahmet:

Innovationsmarketing in der Nutzfahrzeugindustrie am Beispiel des Unternehmens Knorr-Bremse

Topic Innovation marketing in the commercial vehicle industry using the example of the company Knorr-Bremse

57 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2023

Abstract

Der Wettbewerb in der Nutzfahrzeugindustrie ist geprägt von globalisierten und starken Unternehmen, die ihre Position im Wettbewerb festigen und ausbauen wollen. Daher wird in der vorliegenden Arbeit die Forschungsfrage behandelt: Wie bedeutsam ist das Innovationsmarketing für ein Unternehmen in der Nutzfahrzeugindustrie? Für die Beantwortung dieser Frage untersucht der Verfasser die Nutzfahrzeugindustrie in ihren verschiedenen Facetten und betrachtet die Positionen der jeweiligen Akteure und bezieht das dargestellte theoretische Wissen auf das Praxisbeispiel des Unternehmens Knorr-Bremse. Es stellt sich hierbei eine enorme Bedeutsamkeit des Innovationsmarketings heraus in Anbetracht der Charakteristika der weniger spezialisierten Wettbewerber und die daraus resultierenden Anforderungen an die spezialisierteren Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Formelverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Vorwort	VIII
1 Einleitung.....	1
2 Nutzfahrzeugmarkt.....	2
2.1 Definition Nutzfahrzeug.....	2
2.2 Marktsegmentanalyse	3
2.3 Strukturdaten	5
2.3.1 Strukturdaten Busmarkt	5
2.3.2 Strukturdaten LKW-Markt.....	7
2.3.3 Strukturdaten Anhängermarkt	8
2.4 Hauptakteure Fahrzeughersteller	8
2.5 Issues	9
2.5.1 Elektromobilität	10
2.5.2 Autonomes Fahren	11
2.5.3 Corporate Social Responsibility	13
2.6 Wertschöpfungskette der Nutzfahrzeugindustrie	15
2.7 Gesellschaftlicher Wandel.....	16
3 Innovationsmanagement	18
3.1 Innovationsmanagement – Definition und Grundlagen	18
3.2 Innovationsmodelle	20
3.2.1 Produktinnovationen	20
3.2.2 Dienstleistungsinnovationen.....	21
3.2.3 Prozessinnovationen.....	21
3.2.4 Market-Pull-Innovationen	22
3.2.5 Technology-Push-Innovationen.....	23
3.3 Produkteinführung.....	23
4 B2B-Marketing und Innovationsmarketing.....	26
4.1 Grundlagen und Definitionen.....	26

4.1.1	Definition Marke und Stärke einer Marke	26
4.1.2	Definition Marketing	27
4.1.3	Marketing Mix	28
4.2	Grundlagen Markenführung	29
4.3	B2B-Marketing	30
4.3.1	Instrumente des B2B-Marketings	30
4.4	Kommunikation für Innovationen	31
4.4.1	Innovationsmarketing	31
5	Das Unternehmen Knorr-Bremse	33
5.1	Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens Knorr-Bremse	33
5.2	Akteure der Nutzfahrzeugindustrie um das Unternehmen Knorr-Bremse ..	34
5.3	Wertschöpfung bei Knorr-Bremse	36
5.4	Issues und Herausforderungen der Nutzfahrzeugindustrie im Unternehmen Knorr-Bremse	37
5.5	Innovationsmanagement bei Knorr-Bremse	39
5.6	Innovationsmarketing bei Knorr-Bremse	39
6	Fazit und Erfolgsfaktoren	41
	Literaturverzeichnis	XIV
	Anlagen	XVI
	Eigenständigkeitserklärung	XVII

Abkürzungsverzeichnis

Formelverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bestand der Kraftomnibusse in Deutschland, 2022.....	5
Abbildung 2: Wertschöpfungskette nach Porter.....	16

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick Bushersteller	5
Tabelle 2: Überblick LKW-Hersteller im Geschäftsjahr 2021	7
Tabelle 3: Überblick Anhängerhersteller im Geschäftsjahr 2021.....	8
Tabelle 4: Wettbewerbsumfeld der Lieferanten im Geschäftsjahr 2021	35

Vorwort

Die vorliegende wissenschaftliche Publikation läutet den Abschluss meines ersten Kapitels als erwachsener Mensch ein. Es war ein wundervoller Weg voll mit neuen Herausforderungen und persönlichem Wachstum. Mit jedem Schritt lernte ich etwas Neues über mich und die Welt, in der ich mich bewege.

Ich bin dankbar für jeden Menschen, der mich auf meinem Weg begleitet hat und an mich geglaubt hat. Nur durch das nahrhafte Umfeld, das ihr mir geboten habt, konnte ich zu dem Menschen werden, der ich heute bin und das würde ich für keinen erdenklichen Preis eintauschen. Ich danke meinen Eltern, die mich für meinen Weg vorbereitet haben und mich als kritisch denkende Person erzogen haben und mir die Werkzeuge in die Wiege gelegt haben, um meinen eigenen Erfolg selbstständig aufzubauen.

Mein großer Dank gilt auch meinen Betreuern meines Bachelorprojekts Herrn Prof. Dr. Krahl und Herrn Ralf Vogedes, für ihre Betreuung bin ich Ihnen sehr dankbar. Auch würde ich gerne den beteiligten Institutionen danken für das lehrreiche und warme Klima in denen ich mich in meiner akademischen Laufbahn entfalten konnte.

1 Einleitung

Dass Innovation mit hohen Umsätzen assoziiert und gleichgesetzt wird, war noch nie ein Geheimnis. Vor Allem in der industrialisierten Welt, besonders auch in Deutschland, zeigt sich deutlich – innovative Unternehmen erreichen höhere Gewinnmargen und stärken somit ihre Marken. Wie die meisten Aspekte der globalisierten Industrie, ist das Innovationsmanagement ebenfalls komplexer geworden. Mehr Schnittstellen mit Wettbewerbern und mehr verschiedene Zielgruppen verteilt auf dem Globus, führen zu einer erhöhten erforderlichen Flexibilität um sich als Marke oder als Unternehmen langfristig etablieren zu können. Die leitende Frage dieser Arbeit soll bestimmen, wie bedeutsam das Innovationsmarketing für ein Unternehmen in der Nutzfahrzeugindustrie ist.

In technologischen Feldern ist diese Veränderung besonders bemerkbar. Bedürfnisse und Vorstellungen des Kundenfeldes werden konstant komplexer und erreichen Entwickler und Forscher mit zunehmender Ungeduld. Proportional zur Komplexität des Themenbereichs des Innovationsmanagements, steigt ebenfalls dessen Bedeutsamkeit innerhalb des Unternehmens. Das Innovationsmanagement und die dafür zuständigen Manager nehmen einen großen Bestandteil der Unternehmens- und Markenführung ein.

Ein wichtiger Bestandteil des Innovationsmanagements ist die marktorientierte Kommunikation der Innovation an unternehmensexterne Marktteilnehmer und Zielgruppen. Die vorliegende Arbeit soll vermitteln, wie das Unternehmen Knorr-Bremse Innovationen kommuniziert, um sich weiterhin langfristig im Nutzfahrzeugmarkt behaupten zu können.

Zunächst wird die Nutzfahrzeugindustrie vorgestellt, sowie die Strukturdaten von dem Nutzfahrzeugmarkt auf europäischer und deutscher Ebene. Zudem werden neben den im Nutzfahrzeugmarkt tätigen Akteuren auch aktuelle Issues und Herausforderungen dargestellt, die die Marktteilnehmer beschäftigen und beeinflussen. In den darauffolgenden Kapiteln werden das Innovationsmanagement und das Innovationsmarketing betrachtet und dargestellt. Danach wird der theoretische Teil dieser wissenschaftlichen Publikation auf das Praxisbeispiel des Unternehmens Knorr-Bremse bezogen.

2 Nutzfahrzeugmarkt

Egal ob Produkt- oder Personentransport – Nutzfahrzeuge nehmen eine immer wichtiger werdende Position in unserem alltäglichen Leben ein. Einiges davon ist direkt bemerkbar, wie das bundesweit beliebte 9-Euro-Monatsticket, das dem öffentlichen Personentransport eine beispiellose Beliebtheit verliehen hat. Aber auch hinter den Kulissen gewinnen die lastentragenden Fahrzeuge an Bedeutung. Auch für die Beantwortung der Leitfrage der vorliegenden Arbeit ist ein Verständnis der Merkmale des Nutzfahrzeugmarktes fundamental.

Durch gestiegene Angebote und Liefergeschwindigkeit von Online-Shops, stieg auch die Nachfrage nach immer mehr Nutzfahrzeugen vom Kleintransporter bis hin zum Lastenzug, der alle Expresspakete in das Verteilzentrum fährt. Die Ausgangssituation ist vielversprechend, doch der Wettbewerb ist stark ausgeprägt. Welches Unternehmen sich jedoch durch die Wettbewerber hindurch behaupten kann, ist meist das, das sich am besten an kommende und bestehende Trends anpassen kann, diese Trends oder auch Issues genannt werden im folgenden Kapitel genannt und beschrieben.

2.1 Definition Nutzfahrzeug

Der Definition des Kraftfahrt-Bundesamtes zufolge beinhaltet der Begriff „Nutzfahrzeug“ Kraftfahrzeuge, die basierend auf ihrer Bauweise zum Transport von Personen, Gütern und/ oder zum Transport von Anhängern geeignet und vorgesehen sind. Am weitesten verbreitet treten Nutzfahrzeuge in Form von Lastkraftwagen, Bussen und Anhängern auf.

Zudem definiert das KBA einen Kraftomnibus als ein Kraftfahrzeug, das für den Transport von mehr als neun Personen inklusive der fahrzeugführenden Person und dem Gepäck der Reisenden ausgerichtet und geeignet ist [Kraftfahrtbundesamt (2022) Glossar]. Unter Kraftomnibussen wird anhand der Gesamtmasse unterschieden zwischen M2 oder M3. Hierbei werden Kraftomnibusse bis zu einer Gesamtmasse von 5 t als M2 bezeichnet und ab einer Gesamtmasse als M3 bezeichnet.

In derselben Definitionslogik des KBA werden Lastkraftwagen präziser definiert als Nutzfahrzeuge, die basierend auf ihrer Bauart und Einrichtung dafür gedacht und geeignet sind, Güter zu transportieren [Kraftfahrtbundesamt (2022) Methodische Erläuterungen]. Innerhalb der Kategorie der LKWs wird unterschieden zwischen den Subkategorien N1 bis N3. Wobei diese sich in ihrer Gesamtmasse kategorisieren lassen. Nach dieser Definition fällt ein LKW mit einer Gesamtmasse von bis zu 3,5 t in die Kategorie N1, ein LKW mit einer Gesamtmasse zwischen 3,5 t bis 12 t in die Kategorie N2 und ein LKW mit

einer Gesamtmasse von über 12 t in die Kategorie N3. Anhänger für Nutzfahrzeuge werden ebenfalls nach ihrer Gesamtmasse in Kategorien eingeordnet. Hierbei gehören Fahrzeuganhänger, die über eine geringere zulässige Gesamtmasse als 0,75 t verfügen der Klasse O1 an. Ab 0,75 t bis zu 3,5 t gehört ein Anhänger der Kategorie O2 an und von 3,5 t bis 10 t der Kategorie O3. Die schwerste Kategorie unter den Anhängern stellt die Kategorie O4 dar.

Das Unternehmen Knorr-Bremse ist in den Bereichen für LKWs, Busse und Anhänger, mit Ausnahme der Kategorie N1, aktiv. Infolgedessen werden im Rahmen dieser wissenschaftlichen Publikation eben diese Bereiche hauptsächlich betrachtet.

2.2 Marktsegmentanalyse

In der folgenden Analyse des Marktsegmentes der Nutzfahrzeugindustrie werden die Strukturdaten der Nutzfahrzeugindustrie dargestellt, sowie die jeweiligen Akteure, bestehende Issues und die aktuellen Herausforderungen, die sich der in der Nutzfahrzeugindustrie herausgestellt haben.

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf den Nutzfahrzeugmarkt in Deutschland, wobei auch einige der wichtigsten Akteure der Industrie in Deutschland basiert oder durch mindestens einen Standort in Deutschland vertreten sind.

Zu diesen Hauptakteuren zählen unter anderem der Fahrzeughersteller Daimler Truck, ein Unternehmen aus Stuttgart in Baden-Württemberg und die Traton Group unter anderem bestehend aus den Fahrzeugherstellern MAN aus München und Scania aus Södertälje in Schweden. Ein weiterer Marktteilnehmer der Nutzfahrzeugindustrie, der außerhalb Deutschlands basiert ist, aber dennoch einen bedeutsamen Marktanteil der deutschen Nutzfahrzeugindustrie ausmacht ist Volvo, ein Automobilhersteller mit Sitz in Göteborg in Schweden.

Innerhalb der Nutzfahrzeugindustrie in der Subkategorie der Busse ist der Markt stärker fragmentiert als in der Subkategorie der LKWs. Zu den stärkeren Herstellern gehören eher die Hersteller, die neben ihren Bussen auch über LKWs im Produktportfolio verfügen. Zu diesen Herstellern gehören unter anderem Daimler Truck, MAN und Volvo. Die Akteure der Nutzfahrzeugindustrie werden in den folgenden Kapiteln genauer vorgestellt.

Zu den rechtlichen Rahmenbedingungen gehören neben den Kategorien, des Kraftfahrtbundesamtes, welche die Kraftfahrzeuge der genannten Hersteller in Klassen und Kategorien gliedern, auch die ECE-Typgenehmigungen, der Vereinten Nationen. In diesen

Typgenehmigungen wird exakt festgelegt, welchen Bedingungen Fahrzeuge und ihre Komponenten erfüllen müssen, um legal zur Verwendung zugelassen werden können.

Diesen technischen Vorgaben muss sich der Markt fügen. So kommt es dazu, dass einheitlich geprüft werden kann, welche Kraftfahrzeuge und welche Fahrzeugkomponenten zulässig für den Straßenverkehr sind. Die Fahrzeuge und die Komponenten, die den Ansprüchen der ECE-Typgenehmigungen entsprechen, werden dementsprechend gekennzeichnet mit einem Genehmigungszeichen. Ein Bremssystem, welches diesen Anforderungen entspricht, erhält beispielsweise die Kennzeichnung ECE-R13.

In der deutschen Nutzfahrzeugindustrie spielt der öffentliche Personennahverkehr ebenfalls eine große Rolle. Deutschland ist regional unterteilt unter den Anbietern von öffentlichen Verbindungen im Personennahverkehr. Der Bereich München und Umgebung fällt in den Zuständigkeitsbereich der Münchener Verkehrsgesellschaft MVG und dem Münchener Verkehrs- und Tarifverbund MVV, welche jeweils über eine Flotte von Nutzfahrzeugen verfügen. Welche Fahrzeughersteller, sich langfristige Kooperationseinigungen mit diesen Anbietern des öffentlichen Nahverkehrs sichern können, können sich zugleich auch langfristige Vorteile im Wettbewerb sichern. Für die Lieferanten der Fahrzeughersteller ist es ebenso relevant eine langfristige vertragliche Bindung an die größten Fahrzeughersteller zu erreichen, um sich in ihrem Bereich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Wo für die aktiven Player in der Nutzfahrzeugindustrie die größten Chancen liegen, liegen für potenzielle Markteinsteiger auch zeitgleich die größten Risiken. Die festen Kooperationen zwischen den größten Fahrzeugherstellern mit den größten Lieferanten und den Anbietern des öffentlichen Nahverkehrs bieten sich untereinander sichere Geschäftsbeziehungen aber zugleich auch eventuellen Markteinsteigern keine Aussicht auf einen möglichen erfolgreichen Markteinstieg. Die Eintrittsbarrieren in die Nutzfahrzeugindustrie sind enorm und kaum überwindbar für ein gewöhnliches profitorientiertes Unternehmen.

Wie dominiert die Nutzfahrzeugindustrie aktuell ist, wird in den folgenden Teilkapiteln anhand von Umsatzzahlen aus dem Geschäftsjahr 2021 und der Anzahl abgesetzter Fahrzeuge im Geschäftsjahr 2021 genauer erläutert.

2.3 Strukturdaten

2.3.1 Strukturdaten Busmarkt

Hersteller	Umsatz 2021 (in mio. €)	Mitarbeiter 2021	Verkaufte Busse 2021
VDL	4.954	15.645	k.A.
Solaris	726	2.454	1.429
Scania	13.927	54.000	4.436
MAN	10.934	34.702	4.629
Daimler Truck	39.764	99.849	18.736

Tabelle 1: Überblick Bushersteller im Geschäftsjahr 2021 nach Geschäftsberichten der aufgeführten Unternehmen (2022)

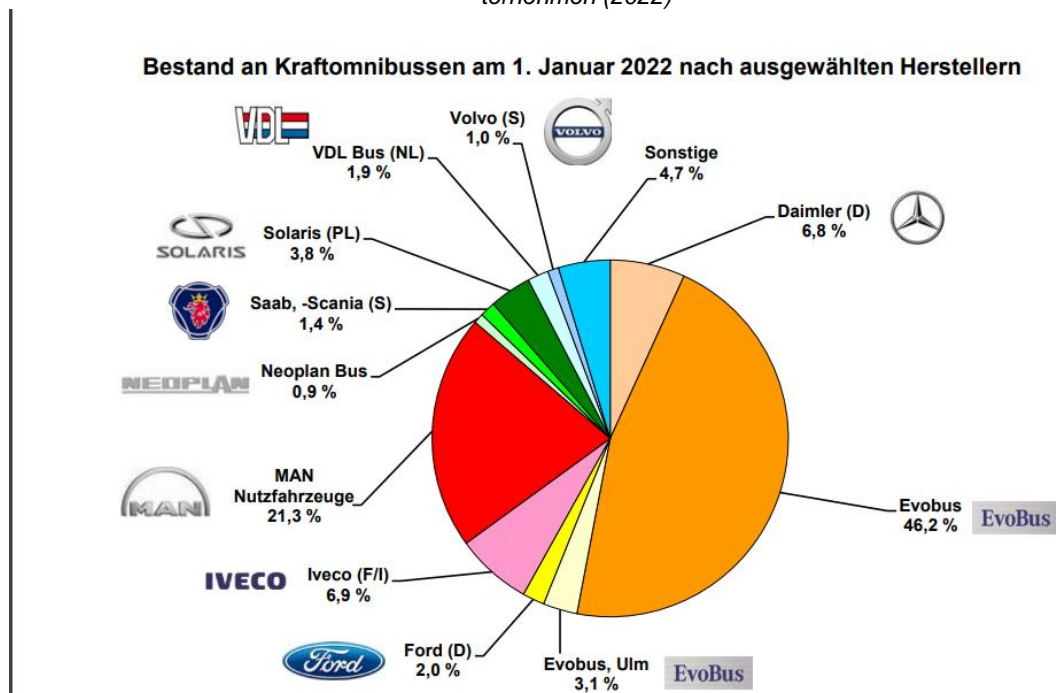


Abbildung 1: Bestand der Kraftomnibusse in Deutschland nach Kraftfahrbundesamt (2022)

Anhand der vorliegenden Daten kann erkannt werden, dass die umsatzstärkeren Hersteller im Busmarkt auch diejenigen sind, die neben ihren Bussen auch Trucks oder andere Fahrzeuge im Produktportfolio anbieten können. An der Spitze stehen hierbei

neben dem Stuttgarter Unternehmen Daimler Truck und der dazugehörigen Tochtergesellschaft Evobus, die Töchter der Traton Group MAN und Scania. Während kleinere Player wie Solaris ihre Position dennoch klar halten können, dadurch dass sie stark spezialisiert sind auf den Busmarkt. Gerade für eine kleinere Nische, wie die von Solaris ist es von großer Bedeutung einen großen Innovationsaufwand zu betreiben, um sich weiterhin behaupten zu können gegen die starke Konkurrenz.

Es zeigt sich erstmals ein Muster, welches auch in sämtlichen anderen Bereichen der Nutzfahrzeugindustrie auffallen wird – die Hersteller, die sich nicht spezialisieren auf eine Fahrzeugklasse, sondern die, die ein klassenübergreifendes Produktportfolio anbieten, stellen meist die Spitzenreiter in jeglichen Segmenten dar.

2.3.2 Strukturdaten LKW-Markt

Hersteller	Umsatz 2021 (in mio. €)	Mitarbeiter 2021	Verkaufte LKW
Daimler Truck	39.764	99.849	455.445
Volvo	26.500 (282 mrd. Schwedische Kronen)	95.850	230.881
Scania	13.927	54.000	85.930
MAN	10.934	34.702	66.837
Renault	46.213	156.500	18.552

Tabelle 2: Überblick LKW-Hersteller im Geschäftsjahr 2021 nach Geschäftsberichten der aufgeführten Unternehmen (2022)

Unter den LKW-Herstellern ist der Wettbewerb deutlich dominierter von einzelnen Unternehmen. Im Gegensatz zum Busmarkt ist der LKW-Markt deutlich weniger fragmentiert. Es stellen sich eindeutige Vorreiter heraus. Die Besonderheit hierbei ist jedoch, dass die kleineren Hersteller MAN und Scania unter dem selben Unternehmen vereint sind und die Traton Group insgesamt 30.620 mio. € im Geschäftsjahr 2021 erwirtschaften konnte und sich somit direkt hinter dem Marktführer Daimler Truck positionieren konnte. Der Automobil- und Nutzfahrzeughersteller Renault ist zwar mit 18.552 abgesetzten LKWs in einem niedrigeren Listenplatz innerhalb der Nutzfahrzeugindustrie, kann sich aber durch seine starke Position und Umsätze im Personenkraftfahrzeugbereich auch in der Nutzfahrzeugindustrie eine stetige Haltung bewahren.

2.3.3 Strukturdaten Anhängermarkt

Hersteller	Umsatz 2021 (in mio. €)	Mitarbeiter 2021	Produzierte Anhänger 2021
Schmitz	1.740	5.700	42.470
Krone	2.200	5.438	k.A.
Schwarzmüller	409	k.A.	9.962
Kögel	530	1.400	16.750

Tabelle 3: Überblick Anhängerhersteller im Geschäftsjahr 2021 nach Geschäftsberichten der aufgeführten Unternehmen (2022)

Der Wettbewerb unter den Anhängerherstellern ist im Vergleich zum Bus- und LKW-Markt stärker fragmentiert wobei die Schere zwischen den stärkeren und weniger stärkeren Marktteilnehmern eher gering ist im Gegensatz zu den anderen Bereichen der Nutzfahrzeugindustrie. Vor allem zeichnet sich der Wettbewerb der Anhängerhersteller durch die hohe Anzahl von konkurrierenden Marktteilnehmern aus. Es handelt sich hierbei insgesamt um kleinere Hersteller.

2.4 Hauptakteure Fahrzeughersteller

Den größten Umsatz in der Nutzfahrzeugindustrie generieren die Fahrzeughersteller selbst. Hierbei bestehen zwischen den verschiedenen Herstellern von verschiedenen Typen von Nutzfahrzeugen auch Überschneidungen. Der bayerische Konzern MAN Truck & Bus SE ist beispielsweise stark vertreten im LKW- sowie im Bus-Markt. Nach den Herstellern folgen deren Lieferanten oder Unternehmen die produktbezogene Services zu den Nutzfahrzeugen produzieren.

Anhand der vorliegenden Daten, kann erkannt werden, dass in der Marktlandschaft der LKW-Hersteller im Vergleich zum Anhänger- und Busmarkt weniger Akteure aktiv sind, diese aber durch enorme Absätze und Umsätze klare Positionen im Wettbewerb einnehmen. Es wird zudem deutlich, dass die weniger absatzstarken Unternehmen innerhalb der Nutzfahrzeugindustrie sich meist durch einen starken Absatz in der Personenkraftfahrzeugindustrie versorgen.

2.5 Issues

Jede Industrie verfügt über Trends, die sie und ihre zukünftige Entwicklung beeinflussen. Diese Trends oder auch Issues genannt, sind Herausforderungen, die sämtliche Marktteilnehmer einer Industrie beschäftigen und eine Anpassungsfähigkeit ihrerseits erfordern. Die großen Issues, die die Nutzfahrzeugindustrie beschäftigen sind die Elektromobilität, das autonome Fahren von Nutzfahrzeugen und soziale Verpflichtungen.

Um die Elektromobilität in eine breitvertretene Realität zu transformieren ist nicht nur der Umzug auf den alternativen Antrieb wichtig. Es kommen einige Faktoren zusammen, die beachtet werden müssen, die bei Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren, einfach weniger komplex sind. Ein Beispiel dafür ist die Gesamtmasse des Fahrzeuges, wobei ein Lithium-Ionen-Akkumulator als Energiereserve die Masse eines vollen Kraftstofftanks um ein Mehrfaches überbietet. So ist es Ziel der Fahrzeughersteller und ihrer Zulieferer an jeder möglichen Stelle im Fahrzeug so viel Masse einzusparen in der Entwicklung, wie nur physisch möglich. Mehr zu diesen physischen Limitierungen und Herausforderungen im nächsten Teilkapitel.

Das Autonome Fahren ist mit zunehmendem technologischem Fortschritt ein immer bedeutsameres Thema in der Nutzfahrzeugindustrie geworden. Ziel ist es ein Fahrzeug ohne menschlichen Fahrer auf die Straße zu setzen und dieses autonom zu einem gewünschten Ort senden zu können. Da diese Zielsetzung aktuell noch nicht umsetzbar ist im Bereich der Nutzfahrzeuge werden die ersten Grundsteine und Säulen gelegt, um diese vollständige Autonomie zu erreichen. Dies geschieht durch den intelligenten Einsatz von Assistenzsystemen, die einen menschlichen Fahrzeugführer unterstützen in Bereichen, in denen die menschlichen Mittel der Hör- und Sehkraft einfach nicht ausreichen, um ein vollständiges Bewusstsein der Umgebung zu erlangen.

Auch außerhalb des technologischen Fortschritts und Wandels existieren Umstände, an die sich ein Unternehmen in der Nutzfahrzeugindustrie anpassen können muss, um langfristigen Erfolg sicherstellen zu können. Eine dieser fachfremden Entwicklungen ist die gewachsene Bedeutsamkeit von Transparenz und Fairness eines Unternehmens als Verpflichtung binnen der Gesellschaft, in der dieses tätig ist. Prinzipien dieser Unternehmensverantwortung oder auch Corporate Social Responsibility (kurz CSR) dienen nicht nur dem Schutz von Personengruppen, sondern auch dem Schutz der Umwelt. Welche Maßnahmen konkret getroffen werden können um diesen Verantwortungen als Unternehmen gerecht zu werden, wird im folgenden Teilkapitel erläutert.

Seit den 1990er-Jahren hat das Issues Management in Europa und auch in Deutschland enorm an Bedeutung gewonnen. Seither haben sich das proaktive Erkennen und das schnelle Reagieren auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu unverzichtbaren Erfolgsfaktoren weiterentwickelt, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Issues entstehen, sobald die Kommunikation oder die Informationsbeschaffung eines Unternehmens nicht proaktiv auf das Unternehmensumfeld eingeht (Mast, 2019). Beim Issues Management geht es auch darum Werte, Emotionen und externe Stimmen nicht zu unterschätzen. Werden diese Variablen ausreichend untersucht und analysiert, kann ein Unternehmen verstehen welche Variablen zu potenziellen Kontroversen führen und damit dem langfristigen Erfolg des Unternehmens nachhaltig Schaden zufügen können.

Durch gutes Issues Management werden diese externen Faktoren und diese externen Stimmen des Unternehmensumfelds zu berechenbaren Variablen, die mit in die eigene Unternehmensführung und die Strategie der Unternehmenskommunikation miteingespeist werden können.

Um proaktiv und offensiv auf potenzielle externe Bedrohung einzugehen, muss ein Unternehmen bestehende oder mögliche Krisen kalkulieren und dieses eingeschätzte Risiko interpretieren, um auf einen strategischen Kurs zu kommen.

2.5.1 Elektromobilität

Die Herausforderungen der Nutzfahrzeugindustrie im Bereich der Elektromobilität sind neben der im vorherigen Kapitel erwähnten Gesamtmasse, ebenfalls die Reichweite und die Geräuscentwicklung. Die Herausforderungen in der Masse liegen darin, dass Fahrzeughersteller und ihre Zulieferer herausfinden müssen, wie sie so viel Gewicht einsparen können wie es die Gesetze der Physik erlauben und ohne die Funktionalität der Produkte einzuschränken.

Das Gewicht spielt auch im Aspekt der elektronisch angetriebenen Reichweite eine große Rolle. Schafft man es ein elektronisch angetriebenes Kraftfahrzeug so leicht wie möglich zu konstruieren, hat man bereits einen großen Schritt in Richtung der maximalen Reichweite getan. Diese wird jedoch auch von anderen Faktoren beeinflusst, wie suboptimaler Aerodynamik, hohen Reibungskoeffizienten und ineffizienter Leistungsübersetzung. Die Aerodynamik eines Fahrzeuges kann durch simulierte Windkanäle visualisiert werden und durch das Eliminieren der ineffizientesten Punkte des Fahrzeuges verbessert werden.

Die Geräuscentwicklung hat durch das Wegfallen von mechanischen Geräuschen der beweglichen Teile eines Verbrennungsmotors in Elektrofahrzeugen enorm an

Wichtigkeit gewonnen. Wo einem früher störende Geräusche nicht aufgefallen sind, da sie von einem hochdrehenden Verbrennungsmotor übertönt worden sind, fallen sie jetzt umso mehr auf und stören den Fahrzeugführer und dessen unmittelbare Umgebung. So ist es zu einer weiteren Herausforderung der Elektromobilität geworden, mechanisch entstehende Geräusche auf ein Minimum zu reduzieren. Dies gelingt meist durch den Zusatz von Schallabsorption in Form von Dämpfern, an den Stellen, die die meisten ungewollten Geräusche produzieren.

2.5.2 Autonomes Fahren

Das autonome Fahren ist in seiner vollendeten Form eine Funktion, die sämtliche Marktteilnehmer der Nutzfahrzeugindustrie anstreben. Die Herausforderung des autonomen Fahrens besteht für die Fahrzeughersteller nicht nur darin, die erforderlichen Technologien zu entwickeln, sondern auch darin, diese Technologien in Einklang zu bringen mit den regional variierenden Gesetzeslagen.

Bei der Autonomie eines Fahrzeuges spricht man von 5 Levels von Autonomie, die erreicht werden können, um dem Fahrzeugführer mehrere Teilaufgaben des Fahrens entweder zu erleichtern oder ganz abzunehmen bis hin zur Abnahme der Fahraufgabe.

Der erste Faktor wird schrittweise in die Realität umgesetzt. In seiner vollendeten Form kann ein autonomes Fahrzeug seine Umgebung durch eine Variation vieler verschiedener Sensoren wahrnehmen und durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz auf diese Einflüsse der Umwelt reagieren. Dies gelingt durch den Einsatz von intelligenten Assistenzsystemen. Diese unterstützen bereits aktuell menschliche Fahrzeugführer in Aspekten des Fahrens, in denen es für den menschlichen Körper schwer möglich ist oder gar unmöglich ist das physische Umfeld des Fahrzeuges einzuschätzen.

Das erste Level des autonomen Fahren stellt das assistierte Fahren dar [ADAC (2021) Autonomes Fahren: Die 5 Stufen zum selbst fahrenden Auto]. Beim assistierten Fahren ist der Fahrzeugführer konstant in Kontrolle des Fahrzeuges und muss konstant den Verkehr beachten, die hat zur Folge, dass der Fahrer auch für Verstöße gegen die Straßenverkehrsordnung oder eventuelle Schäden selbst aufkommen oder haften muss, im Falle einer Kollision. Das assistierte Fahren ist bereits mit aktueller Technologie umsetzbar. Eine dieser Technologien ist die Geschwindigkeitsregelanlage, die eine durch den Fahrzeugführer eingegebene Geschwindigkeit einhält.

Beim zweiten Level des autonomen Fahrens geht es um das teilautomatisierte Fahren. Hierbei muss der Fahrzeugführer ebenfalls den Verkehr konstant beobachten und im Falle von Verstößen oder Schäden haften, jedoch kann das Fahrzeug bereits einige Aufgaben übernehmen. Zu diesen Aufgaben gehört es beispielsweise, dass der

Spurhalteassistent das Fahrzeug davor bewahrt aus der angemessenen Spur auf der Fahrbahn herauszufahren oder dass eine adaptive Geschwindigkeitsregelanlage ein Fahrzeug je nach Bedarf beschleunigt oder verlangsamt. Der Fahrzeugführer hat in diesem teilautomatisierten Modus die Möglichkeit seine Hände für kurze Momente von der Maschinerie zu nehmen, muss jedoch weiterhin auf Fehlfunktionen prüfen und die angewandten Assistenzsysteme überprüfen.

Das hochautomatisierte Fahren stellt das dritte Level des autonomen Fahrens dar. In bestimmten Szenarien ist das Fahrzeug hierbei in der Lage autonom zu fahren ohne Interferenz des Fahrzeugführers. Hierbei kann das Fahrzeug diverse Aufgaben vollständig autonom erledigen. Ein absehbares Szenario für diesen Grad von Autonomie ist das Fahren auf der Autobahn. Dort kann durch das Zusammenspiel der Assistenzsysteme wie zum Beispiel der adaptiven Geschwindigkeitsregelanlage und dem Spurhalteassistent ein Großteil der Fahrt autonom erledigt werden. Der Fahrzeugführer darf in diesem Fall seinen Blick von der Straße abwenden und in den vom Fahrzeughersteller definierten Situationen sich anderweitig beschäftigen.

Beim vierten Level des autonomen Fahrens wird vom vollautomatisiertem Fahren gesprochen. Dabei nimmt der Fahrzeugführer nun eine passive Rolle als Passagier ein. In diesem Level des autonomen Fahrens darf ein Fahrzeug in bestimmten Situationen wie in einem Parkhaus oder auf der Autobahn auch ohne Insassen fahren. Der legale Rahmen erlaubt es den Passagieren, ihren Blick und ihre Aufmerksamkeit auf andere Dinge zu setzen während der Fahrt, auch die Nutzung eines Mobiltelefons ist im Rahmen einer Fahrt in einem Fahrzeug mit Level 4 Autonomie gestattet. Hierbei ist das Abgeben der Fahraufgabe optional, denn das System kann sich eigenständig regulieren und steuern und kann bereits gesetzeskonform gewünschte Ziele erreichen. Ein derartig autonomes Fahrzeug könnte von einer Bundesstraße auf die Autobahn fahren, sich selbständig einfädeln und die adäquate Geschwindigkeit fahren, um an das gewünschte Ziel zu gelangen.

Das letzte und höchste Niveau der Autonomie ist das tatsächliche autonome Fahren. Hierbei nehmen die Menschen im Fahrzeug ausschließlich eine Passagierfunktion ein. Zudem sind ebenfalls Fahrten ohne jegliche Insassen möglich und die Technik des Fahrzeuges kann sämtliche Situationen im Straßenverkehr bewältigen. Dies stellt die Vollendung des Automatisierungsprozesses dar. Das Fahrzeug wird in diesem Level ausschließlich durch die eigene Technik gesteuert und kann selbst komplexe Situationen bewältigen.

2.5.3 Corporate Social Responsibility

Transparenz und Fairness, das sind große Verantwortungen, die Unternehmen heutzutage beachten müssen, um eine positive Reputation beizubehalten. CSR ist ein Werkzeug wertebasierter Unternehmensführung geworden. Nach Henry Kissinger ist es von größter Bedeutung auf Issues einzugehen, denn wenn diese ignoriert oder vernachlässigt werden lädt man seiner Aussage zufolge Krisen in das eigene Unternehmen ein (Kissinger nach Mast, 2019).

Das Umfeld eines Unternehmens wird immer komplexer und schwieriger einzuschätzen. Ansprüche und Interessen von Zielgruppen befinden sich in einem konstanten Wandel und entwickeln sich genauso konstant weiter. Daher ist es von großer Bedeutung auf diese Werte und Issues einzugehen. Ein Schlüsselfaktor dafür, proaktiv auf diese Issues und Werte einzugehen ist die frühzeitige Erkennung von diesen. Laut Claudia Mast in ihrem Leitfaden für wertorientiertes Kommunikationsmanagement kann die langfristig erfolgreiche Existenz eines Unternehmens gesichert werden, wenn ein Unternehmen gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Wertvorstellungen in seiner Unternehmenspolitik und seiner Unternehmenskommunikation in gleichem Maße berücksichtigt. Im Issues Management werden Strategien angewendet, um Signale und potenzielle Warnzeichen des Unternehmensumfelds frühzeitig erkennen zu können, damit rechtzeitig und proaktiv auf diese reagiert werden kann. Die Zielsetzung des Issues Management ist es diese Faktoren des Unternehmensumfelds zu Gunsten des Unternehmens zu kontrollieren und zu lenken und die gewonnenen Information bezüglich des Unternehmensumfelds in der Unternehmensstrategie zu implementieren (Mast, 2019).

Das Issues Management baut darauf auf, dass ein Unternehmen bewusst teilhat an der öffentlichen Meinungsbildung (Mast, 2019). Falls ein Unternehmen diesen Bereich der Unternehmenskommunikation vernachlässigt und nicht teilnimmt an der öffentlichen Meinungsbildung, kann dies fatale Folgen für ein Unternehmen haben.

Diese Konsequenzen können vielerlei Facetten angehören zum Beispiel können Produkte boykottiert werden weil sie unter unethischen Bedingungen produziert worden sind, wie etwa Kinderarbeit; neue Technologien können abgelehnt werden, wie die medizinische Forschung mit Stammzellen; auch kann die öffentliche Akzeptanz eines Produktes vernichtet werden durch Nachweise auf gesundheitliche Schäden durch ein Produkt, wie zum Beispiel krebserregende Chemikalien in Lebensmitteln; auch können Verzögerungen im Bau eines Firmengebäudes vorkommen in der ethisch fragwürdige Praktiken durchgeführt werden, wie beim Bau von Schlachthäusern und außerdem kann es vorkommen, dass Praktiken eines Unternehmens alarmierend in öffentlichen Medien

dargestellt werden und dafür sorgen, dass die Akzeptanz für ein Unternehmen im öffentlichen Raum abnimmt.

Im Issues Management überschneiden sich die Bereiche der Unternehmenskommunikation und der strategischen Unternehmensplanung. Dadurch handelt es sich beim Issues Management um einen äußerst einflussreichen Bereich der Unternehmensführung.

2.6 Wertschöpfungskette der Nutzfahrzeugindustrie

Um die Wertschöpfung in der Nutzfahrzeugindustrie zu verstehen, muss zunächst erläutert werden, wobei es sich bei dem Modell der Wertschöpfung handelt. Bei dem in Abbildung 2 visualisierten Modell handelt es sich um die Wertkette oder die Value Chain, nach Porter in seinem Werk *Competitive Advantage* (Porter, 1985), einer der populärsten und grundlegendsten Wertschöpfungskonfigurationen in sämtlichen Wirtschaftswissenschaften. Das Modell beschreibt sämtliche Prozesse, die in einem Unternehmen stattfinden, um zu der Erwirtschaftung von Gewinnen beizutragen. Es wird unterschieden zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten. Die primären Aktivitäten, sind direkt an der Wertbildung aus Kundenperspektive beteiligt und die unterstützenden Aktivitäten bringen ein Unternehmen erst in die Situation die primären wertschöpfenden Aktivitäten durchführen zu können und sind somit indirekt an der Gewinnbeschaffung beteiligt.

Die primären Aktivitäten in diesem Modell sind chronologisch angeordnet in der Reihenfolge, wobei die Eingangslogistik den Anfang der Kette darstellt und der Kundendienst bzw. der Verkauf das Ende der Kette. Das Modell stellt insbesondere die Abläufe eines industriellen Unternehmens dar, das industriell physische Wirtschaftsgüter produziert und ist somit für die Thematik der vorliegenden Arbeit sehr relevant.

Woratschek beschreibt die Wertschöpfung eines Unternehmens, in Anlehnung an dieses Modell der Value Chain nach Porter, als die Gewinnspanne, die resultiert, wenn man die Aufwendungskosten des Unternehmens von dem konstruierten Wert aus Kundenperspektive abzieht (Woratschek, 2007 nach Bruhn & Stauss, 2013). Unternehmen können durch Wertschöpfungsanalysen feststellen, welche der abgebildeten Aktivitäten am eigenen Beispiel optimiert werden können, um sich so Strategien konstruieren zu können, sich einen Vorteil im Wettbewerb zu verschaffen.

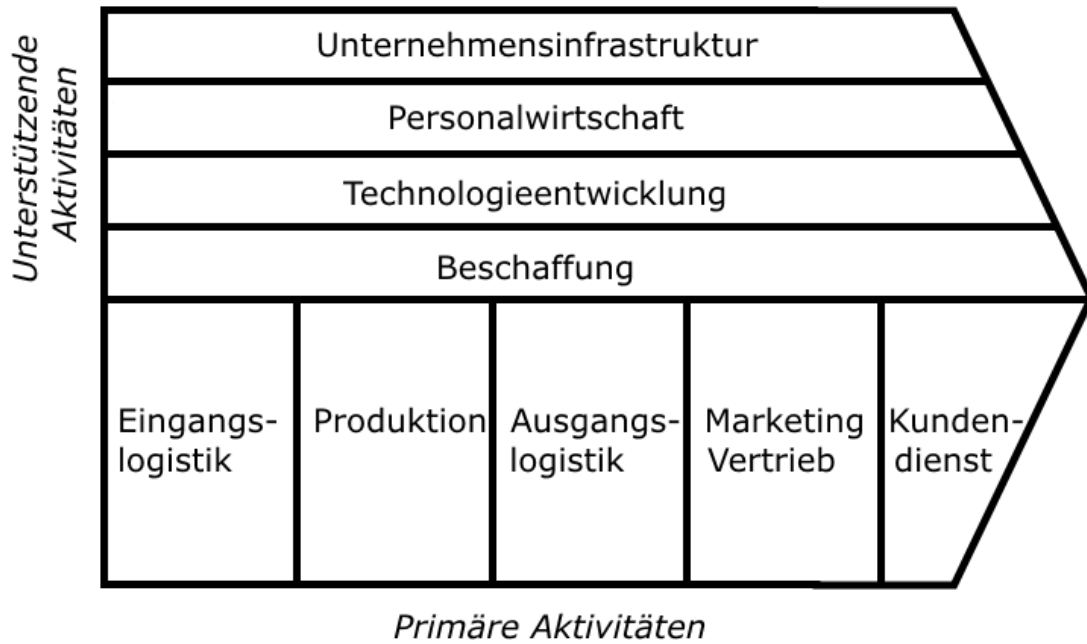


Abbildung 2: Wertschöpfungskette nach Porter in Woratschek, 2007 in Meffert 2013

2.7 Gesellschaftlicher Wandel

Durch die Corona-Pandemie wurden nahezu sämtliche Sektoren der Weltwirtschaft getroffen, während andere Bereiche davon profitierten, dass sich die Menschheit in Isolation begeben musste. Zu diesen Bereichen gehören Online-Warenhäuser wie Amazon. Der große Konzern konnte während der Pandemie seinen Umsatz in dem Zeitraum von 2019 bis 2021, also vor und während der Pandemie, von 280,52 Milliarden USD auf 469,82 Milliarden USD um fast 60% steigern, wie dem Geschäftsbericht des Unternehmens für das Geschäftsjahr 2021 zu entnehmen ist [Amazon (2022), Annual Report 2021]. Der Komfort Güter direkt nach Hause geliefert zu bekommen, gewann enorm an Beliebtheit, wie die Geschäftszahlen des Tech-Giganten aufzeigen. Mit dieser steigenden Beliebtheit wächst aber auch die benötigte Infrastruktur, um dies zu ermöglichen, darunter auch die benötigte Anzahl der Nutzfahrzeuge, die benötigt werden, um diese rapide wachsende Anzahl von Kunden mit gewünschten Gütern innerhalb von kürzester Wartezeit zu beliefern.

Neben dem Gütertransport hat auch der Personentransport ein bedeutsames Wachstum erfahren können. Im Jahr 2020 hatte sich die Anzahl der Fahrgäste im öffentlichen Personennahverkehr zwar im Vergleich zum Vorjahr von 10.434 Millionen Fahrgäste auf 7.106 Millionen Fahrgäste stark reduziert [VDV (2022) Anzahl der Fahrgäste im öffentlichen Personennahverkehr in Deutschland von 2011 bis 2020], dennoch gewann der öffentliche Personennahverkehr an großer Beliebtheit in Deutschland als das 9-Euro-

Ticket für den Zeitraum von Juni 2022 bis September 2022 beschlossen wurde. Die Anzahl der Fahrgäste stieg so stark an, dass die Infrastruktur des öffentlichen Personentransports in Deutschland stark überlastet wurde. Auch weiter wird der zukünftige Ausbau vom öffentlichen Personentransport stark diskutiert, auch als umweltschonendere Alternative zum individuellen privaten Personentransport durch PKWs.

3 Innovationsmanagement

In den vorangehenden Kapiteln wurden die Nutzfahrzeugindustrie und die dazugehörigen relevanten Teilaspekte erläutert und visualisiert, um zu der Beantwortung der Forschungsfrage beizutragen. Im folgenden Kapitel wird der Begriff des Innovationsmanagements definiert und die grundlegenden Aspekte des Feldes werden erläutert. Dies trägt ebenfalls zur Beantwortung der Frage über die Bedeutsamkeit des Innovationsmarketings für Unternehmen in der Nutzfahrzeugindustrie bei, da es sich beim Innovationsmarketing um eine Teildisziplin des Innovationsmanagements handelt.

3.1 Innovationsmanagement – Definition und Grundlagen

Das Innovationsmanagement ist eine Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre und umfasst betriebliche Tätigkeiten, die dem Zweck dienen neue Produkte und Dienstleistungen in den Markt einzuführen basierend auf neugewonnener technologischer Kompetenz (Albers & Gassmann, 2005). Ein zentraler Begriff innerhalb des Innovationsmanagements ist der Innovationsbegriff selbst. Der Begriff ist ableitbar aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie Neuerung oder Neuheit. Bereits in den 1930er-Jahren wurde um Innovationen diskutiert, damals wurden sie allerdings noch nicht als solche, sondern als „Durchsetzung neuer Kombinationen“ bezeichnet (Albers & Gassmann, 2005). Es wurde damals bei diesen Kombinationen unterschieden zwischen der Herstellung eines neuen Gutes oder eines Gutes von neuer Qualität, der Optimierung eines Produktionsprozesses, der Findung eines neuen Absatzmarktes, der Findung einer neuen Bezugsquelle für Rohstoffe oder Halbfabrikate und der Durchführung eines Reorganisationsprozesses (Hagemann, 1999).

In den 1970er-Jahren entstanden die ersten wirtschaftlichen Definitionen und die Auseinandersetzung mit dem Innovationsbegriff. Seither bestehen diverse Definitionen für den vielseitigen Innovationsbegriff, die diesen kontextuell eingrenzen sollen. Gutenberg definierte 1984 den Begriff Innovation als die Verwirklichung neuer technisch-konstruktiver Gedanken oder neuer physikalischer, chemischer oder biologischer Möglichkeiten in einem marktfähigen Produkt (Hagemann, 1999). Nach Brockhoff handelt es sich bei einem Produkt oder einer Dienstleistung um eine Innovation, wenn, wenn eine Erfindung eine wirtschaftlich erfolgreiche Einführung eines Produktes im Markt oder ein innerbetrieblicher Einsatz eines Verfahrens erreicht werden kann (Hagemann, 1999).

Nach Albach stellt die Markteinführung ebenfalls einen wichtigen Bestandteil der Innovation dar, denn er definiert den Begriff der Innovation als die Markteinführung eines

neuen physischen Produktes oder eines neuen technologischen Prozesses, wobei beide Varianten auf Innovation und Entwicklung basieren (Hagemann, 1999).

Das Innovationsmanagement beinhaltet vermehrt strategische Themengebiete, dennoch müssen darin operative Themen beachtet werden, um von einer abstrakten Idee oder Vision zu einem konkreten Produkt zu kommen (Albers & Gassmann, 2005). Es werden hierbei in diesem Themengebiet die Planung, Strukturierung, Durchführung und Kontrolle von Innovationen organisiert.

Grundsätzlich ist zwischen technologischen und nicht-technologischen Innovationen zu unterscheiden. Für die vorliegende wissenschaftliche Publikation werden hauptsächlich technologische Innovationen betrachtet, um die Relevanz des Innovationsmarketing für Unternehmen in der Nutzfahrzeugindustrie zu bewerten.

Da Produkte über einen begrenzten Produktlebenszyklus verfügen, sind Innovationen und ihre Entwicklung sehr wichtig, um einem Unternehmen einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu sichern (Opresnik & Rennhak, 2015).

3.2 Innovationsmodelle

Innovationen lösen Probleme oder vereinfachen Abläufe von Kunden und Kundenbedürfnissen. Im Folgenden wird erläutert, welche Arten von Innovationen es gibt und wie diese zustande kommen. Zusätzlich wird aufgezeigt, auf welche Art und Weise die verschiedenen Arten von Innovationen den Kunden bevorteilen und welche Vorteile diese für ein Unternehmen haben können.

3.2.1 Produktinnovationen

Unternehmen bieten am Markt materielle oder immaterielle Dienstleistungen an, diese werden als Produkte bezeichnet (Franken & Franken, 2020). Man bezeichnet verbesserte oder modifizierte Produkte oder gänzlich neue Produkte als Produktinnovationen.

Für den Kunden kann eine Produktinnovation auf zwei Arten vorteilhaft sein. Einerseits können zum Beispiel durch die verbesserte Leistung eines Produktes neue Zwecke erfüllt werden, die schlicht nicht realisierbar waren mit dem Vorgänger des Produktes. Andererseits können bereits existente Zwecke auf eine effizientere oder zeitlich effektivere Art und Weise erfüllt werden (Franken & Franken, 2020).

Produktinnovationen entstehen oftmals, wenn technologische Limitierungen überwunden werden können durch wissenschaftlichen Fortschritt in der Technologie. Trotz ihres hohen Grads an Neuigkeit müssen Produktinnovationen weiterhin die Kundenbedürfnisse erfüllen, die das Vorgängerprodukt erfüllt hat, sodass der Kundenbasis lediglich eine positive Assoziation bleibt in Bezug auf die Neuerungen. So gelingt dem Unternehmen eine hohe Akzeptanz des neuen Produktes aufseiten der Kunden.

Ein Unternehmen kann verschiedene Motivationen haben, um Produktinnovationen zu entwickeln. Produktinnovationen stärken die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und sichern eine starke Position gegenüber seinen Wettbewerbern. Auch besteht ein wirtschaftliches Interesse, um Produktinnovationen zu entwickeln und in den Markt einzuführen, denn Produktinnovationen fördern Umsätze und Gewinne. Außerdem helfen Produktinnovationen einem Unternehmen dabei, seine Marktanteile zu vergrößern, indem Neukunden in vorhandenen Marktsegmenten akquiriert werden. Produktinnovationen fördern zudem die Zufriedenheit der Bestandskunden und dienen somit der Bestandskundenpflege. Des Weiteren wirken sich Produktinnovationen positiv auf das Image des Unternehmens aus, durch die Assoziation von Innovation und Fortschritt.

Produktinnovationen können basierend auf bestehenden Bedürfnissen der Zielgruppen entstehen, die dem Unternehmen entweder bekannt sind oder von Zielgruppen an das Unternehmen kommuniziert worden sind, dann handelt es sich um eine Market-Pull-

Innovation (Springer-Verlag Berlin Heidelberg et al., 2015). Produktinnovationen können aber auch durch technologische Fortschritte in der Branche oder innerhalb des Unternehmens entstehen und entwickelt werden, bei dieser Variante handelt es sich um Technology-Push-Innovationen. Mehr zu Market-Pull- und Technology-Push-Innovationen in den Kapiteln 3.2.4 und 3.2.5.

3.2.2 Dienstleistungsinnovationen

Im Gegensatz zu Sachgütern, sind Dienstleistungen (auch Services genannt) nicht materiell und damit unberührbar. Auch der Dienstleistungsprozess bietet meist im Vergleich zum Produktionsprozess kein physisch greifbares Ergebnis (Franken & Franken, 2020). Bei einer Serviceinnovation oder Dienstleistungsinnovation handelt es sich um einen neuentwickelten oder optimierten Dienstleistungsprozess oder ein gänzlich neues Dienstleistungskonzept. In diesem Fall kann die Innovation auch als Servicekonzeptinnovation bezeichnet werden.

Gerade in Zeiten der Digitalisierung gewinnt die Kombination eines tangiblen Produktes und einer korrespondierenden Serviceleistung an Bedeutung (Franken & Franken, 2020). Hierbei kann es sich beispielsweise um Versicherungsleistungen oder Reparaturleistungen handeln. Ein Beispiel für eine solche Kombination ist der Service Apple Care Plus. Dieser Service bietet Kunden, die ein Apple iPhone erworben haben, basierend auf einem Abonnement vergünstigte Reparaturleistungen bis hin zur Diebstahlversicherung an.

3.2.3 Prozessinnovationen

Als Prozessinnovationen werden jene Innovationen bezeichnet, die mit der Zielsetzung entwickelt wurden, entweder bestehende Prozesse oder Arbeitsschritte zu optimieren und dadurch die dazugehörigen entstehenden Kosten zu senken oder um direkte Verbesserungen im Produkt zu erreichen (Franken & Franken, 2020). Es handelt sich hierbei hauptsächlich um Unternehmensinterne Prozessoptimierungen.

Um die Arbeitsproduktivität zu steigern kann ein Unternehmen beispielsweise ein neues Verfahren verwenden, um dasselbe Produkt zu erzielen. Ein hervorragendes Beispiel für eine Prozessinnovation ist die Einführung des Buchdrucks. Während Bücher früher zeitaufwendig von Hand geschrieben und ebenfalls mehrfach abgeschrieben wurden, erfand Johannes Gutenberg die erste Version des heutigen modernen Buchdrucks mit beweglichen metallischen Lettern. So konnten mehrere Seiten zeitgleich gedruckt werden und der Druck eines Buches konnte um einiges beschleunigt werden.

3.2.4 Market-Pull-Innovationen

Wie die Bezeichnung Market-Pull-bereits impliziert, handelt es sich hierbei also um marktinduzierte Innovationen, sie können auch market-driven Innovations oder zweckinduzierte Innovationen genannt werden (Hagemann, 1999).

Market-Pull-Innovationen entstehen durch existente Bedürfnisse und Nachfrage von Kunden (Franken & Franken, 2020). Market-Pull-Innovationen bedienen meist ein Kundenbedürfnis, welches bereits durch existente Mittel bedient werden kann. Dadurch, dass Market-Pull-Innovationen Bedürfnisse bedienen, die bereits bestehen aus der Perspektive der Kundenbasis, besteht ein geringes Risiko und ein hohes Erfolgspotenzial für das entstehende Produkt oder die entstehende Dienstleistung, da bereits Nachfrage besteht (Franken & Franken, 2020).

Da bei diesen marktinduzierten Innovationen bereits eine Nachfrage der Kundschaft besteht, muss das Unternehmen keinen neuen Einsatzbereich schaffen, sondern meist nur den Einsatzbereich eines bereits bestehenden Produktes erweitern oder optimieren.

3.2.5 Technology-Push-Innovationen

Technology-Push-Innovationen entstehen meist, sobald sich die technologischen Rahmenbedingungen einer Industrie fundamental weiterentwickeln (Franken & Franken, 2020). Aus neu entstandenen technologischen Möglichkeiten und Mitteln, gehen Technology-Push-Innovationen hervor, daher werden sie auch oftmals mittelinduzierte Innovationen genannt. Charakteristisch für eine Technology-Push-Innovation ist, dass die Zweckerfüllung dieselbe bleibt obwohl sich die Produktart drastisch ändert (Franken & Franken, 2020).

Der Begriff Technology-Push-Innovation impliziert bereits einen Technologiebezug. Dieser Technologiebezug beschreibt wie Innovationen technologieinduziert entstehen können. Diese Art der Innovation findet ihren Ursprung meist in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines Unternehmens, oder auch kurz F&E- oder R&D-Abteilung (Hagemann, 1999). Da bei der Entwicklung von Technology-Push-Innovationen kein Kundenbedürfnis als Grundlage der Entwicklung steht, sondern die Weiterentwicklung der technologischen Rahmenbedingungen, muss ein Unternehmen entweder einen gänzlich neuen Einsatzbereich für ein Produkt finden oder der Zielgruppe kommunizieren, wie das neue Produkt oder die neue Dienstleistung bereits bestehende Bedürfnisse effizienter oder effektiver bedient. Daher ist die Kommunikation für eine Technology-Push-Innovation komplexer zu gestalten und zu planen als die Kommunikation für eine Market-Pull-Innovation.

3.3 Produkteinführung

Bei der Produkteinführung eines Produktes in einem etablierten Markt bestehen diverse Erwartungen von dem Unternehmen an die Performance des Produktes. Man strebt an, sich von konkurrierenden Wettbewerbern zu unterscheiden, in der Entwicklung entstandene Kosten zu decken und ein Produkt zu führen mit einem langanhaltenden und profitablen Produktlebenszyklus (Melles, 2017).

Mit der Zielsetzung ein Produkt langfristig profitabel zu etablieren, werden Produkteinführungen, oder auch Product Launches genannt, geplant. Um dies praktisch umzusetzen, bestehen in verschiedenen Bereichen ausschlaggebende Erfolgsfaktoren. Zu diesen Erfolgsfaktoren gehören die Qualität des angebotenen Produkts oder der Dienstleistung, der dazugehörige Service, der Produktlebenszyklus, der Preis und das Markenimage (Melles, 2017).

Aus Sicht des Unternehmers können sich diese Erfolgsfaktoren allerdings am eigenen Produkt auch als Schwächen herausstellen, deshalb sollte man sich vor der Produkteinführung des eigenen Angebotes bewusst sein. Vor Allem bei der Produkteinführung einer

Innovation oder einem innovativen Produkt ist zu beachten, dass dem potenziellen Abnehmer des Produktes oder der Dienstleistung die korrespondierende Idee zusagt. Der beworbene Nutzen des Produktes oder der Dienstleistung muss auf Anhieb akzeptiert werden von der Zielgruppe.

Bei der Produktgestaltung müssen sämtliche Zielgruppenanalysen berücksichtigt werden, um ein kundenorientiertes Produkt zu entwickeln. Für den langfristigen Erfolg eines Produktes sollte dessen Idee zum Unternehmen, seinen Stärken und seinem Image passen (Melles, 2017).

Um bestmöglich aus dem Wettbewerb herauszuragen, sollte ein Produkt idealerweise ein marktrelevantes Alleinstellungsmerkmal mit hohem Neuigkeitsgrad kombinieren (Melles, 2017). Dieses geistige Eigentum in Form eines neuen Merkmales sollte ein Unternehmen aus wirtschaftlichem Interesse durch ein Patent legal überregional schützen. Der Neuigkeitsgrad eines Produktes kann dennoch auch Nachteile mit sich bringen. Ein hoher Neuigkeitsgrad ist oftmals mit höheren finanziellen Risiken verbunden, während Produkte mit geringem Neuigkeitsgrad, etwa als geringfügige Modifikation oder Variante eines existenten Produktes (Melles, 2017), ein geringeres Risiko bezüglich der Akzeptanz aufweisen.

Bei der Preissetzung ist ebenfalls von Relevanz, welche Preisstrategie man plant anzuwenden im Laufe des Produktlebenszyklus (Springer-Verlag Berlin Heidelberg et al., 2015). Man kann entweder auf eine statische Preisstrategie setzen, bei der der Preis des Produktes sich nicht wesentlich verändert oder auf eine dynamische Preisstrategie. Bei einer dynamischen Preisstrategie wird der Preis durch den Anbieter bewusst kontrolliert und angehoben oder gesenkt (Springer-Verlag Berlin Heidelberg et al., 2015). Für eine Produkteinführung sollte sich der Zuständige eines Unternehmens durch eine Marktanalyse bewusst werden, welche Preisstrategie es einsetzen will. Hierbei ist entscheidend, wie und wo das Unternehmen das Produkt oder die Dienstleistung innerhalb des Wettbewerbs positionieren möchte. Man könnte für das eigene Angebot einen Preis verlangen, der unter dem durchschnittlichen Marktwert liegt und damit einen klaren Business Case zu schaffen für den Kauf des Produktes und die Kundschaft wegen des niedrigeren Preises in Richtung des Angebots zu lenken.

Eine andere Option ist es, das Produkt oder die Dienstleistung zu einem Preis anzubieten, der die Preise des Wettbewerbs stark überbietet. Hierbei suggeriert ein Anbieter eine erhöhte Qualität oder Überlegenheit des Produktes durch das Preispremium. Ein Preispremium gelingt jedoch meist nur dann, wenn das Produkt einer starken etablierten Marke eines starken und bekannten Unternehmens angehört. Eine konstante Preispolitik trägt aber auch zur Markenbildung bei. Das Extraordinäre einer Luxusmarke beruht auf einer spezifischen Funktion des Preises, der preisorientierten Qualitätsbeurteilung

(Meffert, Burmann & Koers, 2002). Hierbei wird der Preis als Qualitätsmerkmal eines Produktes wahrgenommen von den Zielgruppen. Das Konzept von Marken und Markenstärke wird im folgenden Kapitel behandelt und erläutert.

4 B2B-Marketing und Innovationsmarketing

Es folgt das zentrale theoretische Kapitel der vorliegenden Arbeit. Hierbei werden die Grundlagen des B2B-Marketings und des Innovationsmarketings, sowie deren Bedeutung für technologieorientierte Unternehmen erläutert. Damit wird der größte Pfeiler gelegt für die Beantwortung der Forschungsfrage.

4.1 Grundlagen und Definitionen

Starke Marken und gerichtete und gut strukturierte Kommunikation führen Unternehmen auch durch starken Wettbewerb hindurch zu langfristigem Erfolg. Im folgenden Kapitel werden die Grundlagen für das B2B-Marketing definiert und erläutert, um das Verständnis für das Innovationsmarketing zu unterstützen.

4.1.1 Definition Marke und Stärke einer Marke

Laut Mefferts Grundlagen der Markenführung, kann die Marke als das Resultat mehrerer marketingorientierter betrieblicher Handlungen betrachtet werden (Meffert et al., 2002). Das Organisieren der Planung, Durchführung und Kontrolle als Managementvorgänge dieser betrieblichen Handlungen wird hierbei zusätzlich als Markenführung bezeichnet (Meffert et al., 2002). Die Marke kann ebenfalls betrachtet werden als Vorstellungsbild, welches gefestigt in der Psyche der Konsumenten besteht und dieses vom Angebot der konkurrierenden Wettbewerber absetzt (Springer-Verlag Berlin Heidelberg et al., 2015).

Für den Inhaber oder das Unternehmen, in dessen Besitz sich die Marke befindet, ist es von höchster Priorität den Wert dieser Marke zu steigern und sie zu stärken. Diese Stärke einer Marke kann in Form des ökonomischen Markenwerts quantifiziert werden (Springer-Verlag Berlin Heidelberg et al., 2015). Der genaue ökonomische Markenwert kann durch die Preisprämie beschrieben werden, die die Kunden bereit sind, mehr zu zahlen im Vergleich zu einem Produkt, welches nicht dieselbe Marke trägt (Meffert et al., 2002) oder einem ungekennzeichneten Produkt. Des Weiteren lässt sich die Stärke einer Marke anhand der Markenloyalität ihrer Kunden messen. Als Markenloyalität oder -treue wird die Situation beschrieben, in der Konsumenten eine positive Einstellung gegenüber einer Marke pflegen und repetitiv Produkte dieser Marke kaufen.

4.1.2 Definition Marketing

Der Begriff Marketing wird bereits seit dem frühen 20. Jahrhundert verwendet und gewinnt in moderner Zeit zunehmend an Relevanz (Springer-Verlag Berlin Heidelberg et al., 2015). Zu der genauen Bedeutung des Begriffes existieren verschiedene Ansichten. Die aktuell relevantesten werden im Folgenden dargestellt. Meffert definierte 2000 den Begriff des Marketings als Planung, Koordination und Kontrolle sämtlicher marktorientierter Handlungen eines Unternehmens. Eine weitere Definition von Kotler und Bliemel von 2006 überschneidet sich stark mit der Definition Mefferts, vertieft jedoch diese noch um einige Punkte (Springer-Verlag Berlin Heidelberg et al., 2015). So behandeln Kotler und Bliemel in ihrer Definition das Marketing als Planungs- und Durchführungsprozess der Konzipierung, Preisfindung und dem Vertrieb von Waren oder Dienstleistungen, um individuelle oder Unternehmensziele zu erreichen (Springer-Verlag Berlin Heidelberg et al., 2015).

Definitionsübergreifend stellt sich folglich ein Muster heraus. Es handelt sich um marktorientierte Kommunikation mit einer Zielsetzung. Marketingziele untermauern die allgemeinen wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens. Um eigene Marketingziele zu definieren, kann ein Unternehmen eine Analyse der aktuellen Marketingsituation durchführen und anhand der Ergebnisse dieser Analyse die Marketingziele und die damit einhergehenden Marketingstrategien festzulegen und zu planen. Diese Marketingziele sind zu jeder Zeit den allgemeinen Zielen des Unternehmens untergeordnet und mit ihnen abgestimmt. Es wird unterschieden zwischen ökonomischen Marketingzielen und psychologischen Marketingzielen.

Ökonomische Marketingziele

Diese Art der Marketingziele bezieht sich auf die wirtschaftlichen grundsätzlichen Absichten eines Unternehmens, dazu sind Ökonomische Marketingziele weniger komplex zu messen als psychologische Marketingziele. Zu den ökonomischen Marketingzielen gehören beispielsweise Absatz, Umsatz, Marktanteil, Deckungsbeitrag, Gewinn und Rendite (Bruhn, 2012). Der Absatz beschreibt die Anzahl verkaufter Ware in Mengeneinheiten, wohingegen der Umsatz die Gesamteinnahmen durch abgesetzte Ware beschreibt. Der Marktanteil setzt den eigenen Absatz und Umsatz in Relation mit dem Wettbewerb. Der Deckungsbeitrag umfasst den Umsatz abzüglich der Kosten für den Produktionsaufwand, wobei der Gewinn den Umsatz abzüglich sämtlicher Aufwendungen beträgt. Die Rendite behandelt den Gewinn in Relation zu dem Kapital, welches eingesetzt wurde oder den Gewinn in Relation zu dem Umsatz (Bruhn, 2012).

Psychologische Marketingziele

Im Gegensatz zu den ökonomischen Marketingzielen handelt es sich bei den psychologischen Marketingzielen nicht um direkte monetäre Ziele, sondern um latent monetäre Ziele. Außerdem sind diese, anders als die ökonomischen Marketingziele, viel komplexer zu messen. Bei den psychologischen Marketingzielen kann es sich zum Beispiel um den Bekanntheitsgrad, das Image, die Kundenzufriedenheit, neugewonnene Kaufpräferenzen, Schaffung oder Stärkung von Markenloyalität oder insgesamt Kundenbindung handeln (Bruhn, 2012).

4.1.3 Marketing Mix

Der Marketing-Mix ist ein grundlegender Aspekt und ein klassischer Ansatz des Marketings. Der Marketing-Mix als Modell umfasst vier wesentliche Instrumente, die ein Unternehmen im Namen des Marketings einsetzen kann (Bruhn, 2012). Diese vier Instrumente sind die Produktpolitik, die Preispolitik, Kommunikationspolitik und Vertriebspolitik.

Die Produktpolitik befasst sich mit dem Angebot eines Unternehmens. Dieses Angebot befasst sich nicht nur mit physischen Kaufobjekten oder Dienstleistungen, sondern auch mit Dienstleistungen im Bezug zu physischen Produkten wie zum Beispiel der Aufbau, die Reparatur oder die Montage eines Produkts (Bruhn, 2012). Die Produktpolitik beinhaltet somit sämtliche Produktfacetten, die einem bestehenden oder potenziellen Kundennutzen dienen. Entscheidungen, welche in der Produktpolitik getroffen werden, umfassen Produktinnovation, Namensgebung, Produktvariation, eventuelle Serviceleistungen, Produktportfolioplanung, Kennzeichnung und die Verpackung (Bruhn, 2012). Die Produktpolitik kann als Kernaspekt des Marketings betrachtet werden, da ohne sie die anderen Aspekte des Marketing-Mix´ wirkungslos sind.

Die Preispolitik behandelt die Konditionen, unter denen Produkte oder Dienstleistungen an den Kunden überbracht werden (Bruhn, 2012). Bei diesen Konditionen handelt es sich um die angebotenen Preise für Produkt oder Dienstleistung, eventuelle Boni oder Rabatte und die Versand- und Zahlungsoptionen.

In der Kommunikationspolitik sind sämtliche unternehmerische Handlungen vertreten, die der Kommunikation zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen dienen (Bruhn, 2012). Beispiele für Instrumente der Kommunikationspolitik sind Messen und Ausstellungen, Sponsorings oder Social-Media-Kommunikation. Der Markterfolg eines Produktes ist oftmals abhängig davon, wie sehr es einem Unternehmen gelingt seiner Marke oder seinem Produkt Sichtbarkeit zu bieten. Ziel der Kommunikationspolitik

ist es die adäquate Kombination aus Information und Kommunikation für die anvisierte Zielgruppe zu identifizieren (Springer-Verlag Berlin Heidelberg et al., 2015).

Zweck der Vertriebspolitik ist es, die Maßnahmen kollektiv anzuwenden die benötigt werden, damit die Kundschaft das Angebot des Unternehmens wahrnehmen kann (Bruhn, 2012). Zu diesen Maßnahmen zählt vor Allem die Überbrückung von Raum und Zeit zwischen der Herstellung des Produktes und dessen Kauf. Diese Kernaufgabe wird meist vom Handel getragen oder vom einzelnen Anbieter. In der Vertriebspolitik werden Vertriebssysteme, Logistiksysteme und Verkaufsorgane bestimmt.

Unter den vier genannten Marketinginstrumenten des Marketing-Mix können auch Überschneidungen entstehen. Ein Beispiel hierfür ist ein Fall in dem Kommunikation auf Distribution trifft – die Tupperparty, bei der die Kundschaft über das Produkt informiert wird und es gleich erwerben kann.

4.2 Grundlagen Markenführung

Durch die Beliebtheit und ökonomische Relevanz des Internets und die daraus resultierende Entstehung von Online-Marken hat auch das Prinzip einer guten Markenführung an Bedeutung gewonnen. In Mefferts Markenmanagement wird für das Prinzip guter integrierter Markenführung das Beispiel der TUI-Group aufgeführt (Meffert et al., 2002).

Die TUI-Group legt in ihrer Markenführung fünf stützende Aspekte einer gelungenen integrierten Markenführung fest. Der erste wichtige Aspekt ist die Corporate Identity, die als Gesicht der Markenführung fungiert, gefolgt von Produkt- und Servicemanagement. Im Produkt- und Servicemanagement wird die eigentliche Wertschöpfung aus Kundenperspektive gewährleistet, indem hochwertige Produkte entwickelt werden. Auf das Produkt- und Servicemanagement folgt ein striktes Qualitätsmanagement, dieses gewährleistet die Qualität und bedient zugleich den Leistungsanspruch der Zielgruppen. Nachdem Qualitätsmanagement erfolgt die marktorientierte Kommunikation der Markenführung, diese erfolgt über Medien wie Werbung, Vertriebskommunikation oder Investor Relations. Die letzte Säule der integrierten Markenführung in diesem Modell stellt die interne Kommunikation dar. Die interne Kommunikation soll die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern stärken und eine interne Servicequalität untermauern.

4.3 B2B-Marketing

Der Begriff B2B-Marketing ist eine Abkürzung für den Begriff Business-to-Business-Marketing und beschreibt eine Variante des Marketings, die zwischen zwei Marktteilnehmern stattfindet und nicht zwischen einem Marktteilnehmer und seinen Endkunden (Seebacher, 2021). Daher handelt es sich nicht um individuell motivierte Einkäufe, die getätigt werden, sondern um institutionell strukturierte Transaktionen zwischen zwei Unternehmen.

Bei der marktorientierten Kommunikation zwischen einem Unternehmen mit einer wirtschaftlichen Zielsetzung und einem Unternehmen, das in diesem Szenario als Rezipient der Kommunikation fungiert ist es bedeutsam sein Gegenüber zu kennen und zu verstehen. Beim B2B-Marketing hat der Kommunikator im Vergleich zum B2C-Marketing den Vorteil geringerer Streuung der Kommunikation und kann sich nahezu maßgeschneidert auf individuelle Bedürfnisse konzentrieren.

4.3.1 Instrumente des B2B-Marketings

Im Gegensatz zum klassischen B2C-Marketing, also der marktorientierten Kommunikation mit wirtschaftlicher Zielsetzung eines Unternehmens die auf eine Verbraucherbasis abzielt, werden im B2B-Marketing zum Teil andere Instrumente verwendet. Im B2C-Marketing werden vermehrt Instrumente wie Werbespots im öffentlichen Fernsehen oder Medienkampagnen, während das B2B-Marketing mehr auf andere Kommunikationskanäle abzielt. Zu diesen Kanälen gehören zum Beispiel Prospekte, Broschüren, Messen, Anzeigen auf sozialen Medien wie LinkedIn, Berichte in Fachzeitschriften, eigene Technologiezentren und gerichtete Kundenevents (Seebacher, 2021).

4.4 Kommunikation für Innovationen

Für die technologieorientierten Unternehmen in der Nutzfahrzeugindustrie stellen das Innovationsmanagement und das Innovationsmarketing eine große Herausforderung dar, vor Allem aber für kleinere und mittelgroße Unternehmen (Hagemann, 1999). Die kontinuierliche Bereitschaft Innovationen zu entwickeln und die Persistenz die eigene Kompetenz konstant weiterzuentwickeln, um diese Innovationen zu schaffen, in den Markt einzuführen und diese dort zu vermarkten sind zu Schlüsselfaktoren für den langfristigen Unternehmenserfolg geworden. Im folgenden Kapitel wird das Innovationsmarketing präziser dargestellt, um dessen Bedeutung für Unternehmen in der Nutzfahrzeugindustrie zu veranschaulichen.

4.4.1 Innovationsmarketing

Um die Bedeutung des Innovationsmarketings in der Nutzfahrzeugindustrie zu verstehen, muss zunächst der Begriff des Neuigkeitsgrads verstanden werden. Der Neuigkeitsgrad beinhaltet mehrere Faktoren, die auf eine Innovation zutreffen können oder nicht. Ein hoher Neuigkeitsgrad hängt zusammen mit hoher Komplexität der Innovation, einer sehr hohen Risikoerwartung aus der Perspektive der Nachfrager und einem großen Vorteil im Bereich der Leistungsfähigkeit in Relation zu vorherigen technologischen Lösungen (Hagemann, 1999).

Ein strukturiertes Innovationsmarketing enthält in seinem Kern vermehrt vier verschiedene Teilaspekte. Zu diesen Aspekten gehören die Marketingforschung für die Innovationen, eine Marktsegmentierung mit Marktwahl und geplanter Positionierung, Strategien für Innovationen und Instrumente des in Kapitel 4.1.3 aufgeführten Marketing-Mix (Hagemann, 1999).

Für das Innovationsmarketing ist unter verschiedenen Modellen, das nach Kliche und Strothmann (Kliche und Strothman, 1985 nach Hagemann, 1999) sehr geeignet. Dieser Ansatz der Marktsegmentierung für innovative Investitionsgüter bietet zahlreiche verschiedene plausible Strategien. Der Ansatz soll einen Überblick über das gesamte Entscheidungsspektrum der Marketingstrategie darstellen, wobei folgende Entscheidungen betrachtet werden: die Wahl des Marktes, die Strategien der Produkteinführung, Strategien in Bezug auf Wettbewerber und Kooperationspartner und die Entscheidungen darüber welche Marketinginstrumente des Marketing-Mix verwendet werden sollen.

Ein erfolgreiches Innovationsmarketing ist kundenorientiert, wobei sich eine ausgeprägte Marketingkompetenz als entscheidender Schlüsselfaktor zum Erfolg, gerade im Bereich von technologisch orientierten Unternehmen, herausgestellt hat (Hagemann, 1999). Dabei sollten der potenzielle Anwendungsbereich der Innovation und der nachgefragte

Anwendungsbereich schrittweise aufeinander abgestimmt werden. Diese Kundenorientierung kann ein Unternehmen erlangen, indem es seine Kunden mit in den Entwicklungsprozess miteinbezieht.

5 Das Unternehmen Knorr-Bremse

Im folgenden Kapitel werden Aspekte des Unternehmens Knorr-Bremse dargestellt, die im Kontext der in Kapitel 2 aufgeführten Marktanalyse relevant sind. Zudem wird die Relevanz des Unternehmens in der Nutzfahrzeugindustrie geschildert.

5.1 Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens Knorr-Bremse

Das Produktportfolio des Unternehmens Knorr-Bremse ist in zwei wesentliche Produktbereiche geteilt, Systeme für Schienenfahrzeuge und Systeme für Nutzfahrzeuge, darunter Lastkraftwagen, Bus, Anhänger und Landmaschinen.

Den Großteil der Produktauswahl machen in den jeweiligen Unternehmensbereichen die Bremssysteme aus. Im Produktbereich Systeme für Schienenfahrzeuge bietet das Unternehmen neben den Bremssystemen ebenfalls moderne Einstiegssysteme, Klimalösungen, Energieversorgungssysteme, Steuerungskomponenten, Reibmaterial und Fahrerassistenzsysteme an. Im Produktbereich Systeme für Nutzfahrzeuge bietet Knorr-Bremse neben Bremssystemen und elektronischer Bremssteuerung auch Fahrerassistenzsysteme und Luftaufbereitung an.

Seit 1992 bietet das Unternehmen pneumatisch operierte Scheibenbremsen an, welche sich zu dem dominanten und gefragtesten Produkt des Unternehmens entwickelt haben. Im Portfolio der pneumatisch operierten Scheibenbremsen, oder auch Air Disc Brakes (kurz: ADB) werden sämtliche Nutzfahrzeuge mit Felgengrößen von 17,5“ bis 22,5“ abgedeckt, was einen Großteil der Nutzfahrzeugindustrie abdeckt. Neben den eigentlichen ADBs bietet Knorr-Bremse auch Nachmarktteile und -services für die Produkte. Zu diesen Angeboten im Nachmarkt gehören neben Ersatzteilen, Services und Schulungen für das Servicing der Produkte.

Gerade in diesem Segment besteht ein stark etabliertes Wettbewerbsumfeld. Kontinuierliches technologisches Wachstum fordert hohe Anpassungsfähigkeit und Bereitschaft auf Wandel zu reagieren. So sind das Innovationsmanagement und das Innovationsmarketing wesentliche Erfolgsfaktoren für das Unternehmen Knorr-Bremse, um sich weiterhin in diesem Segment durchsetzen zu können.

5.2 Akteure der Nutzfahrzeugindustrie um das Unternehmen Knorr-Bremse

Das Unternehmen Knorr-Bremse versorgt weltweit die größten Hersteller von Schienen- und Nutzfahrzeugen mit intelligenten Systemen. Im europäischen Markt führt das Unternehmen intensive Geschäftsbeziehungen zu den größten Herstellern von Nutzfahrzeugen und stellt diesen zuverlässige Brems- und Assistenzsysteme zur Verfügung. Hersteller wie Daimler Truck, MAN und Scania gehören zu den bedeutsamsten Abnehmern des Unternehmens im Bereich der LKWs.

Durch das weniger vereinzelt dominierte Spielfeld des Busmarktes beliefert das Unternehmen neben dem globalen Markt auch europaweit einen Großteil der Busersteller mit Brems- und Assistenzsystemen. Zu den am stärksten vertretenen Kunden des Unternehmens im europäischen Busmarkt gehören der niederländische Konzern VDL, das polnische Unternehmen Solaris, sowie die Busbereiche von den Tochtergesellschaften der Traton Group, darunter MAN und Scania.

Im Bereich der Anhänger gehören die Unternehmen Schmitz Cargobull, Krone, Schwarzmüller, Wielton und Kögel zu den Kunden von Knorr-Bremse. Die Besonderheit der Systeme für Anhänger liegt dabei darin, dass die Anforderungen an die Produkte weniger komplex sind als die, der LKW- und Buskunden. Im Bereich der Anhänger wird vermehrt auf Business Cases und somit niedrigere Kosten, geachtet.

Wettbewerb des Unternehmens Knorr-Bremse

Wie unter den Fahrzeugherstellern herrscht ebenfalls Wettbewerb unter ihren Lieferanten, wobei oftmals langfristige Beziehungen zwischen Fahrzeugherstellern und Lieferanten entstehen um Entwicklungsaufwände dauerhaft so niedrig wie möglich zu halten. Daher ist es besonders wichtig in der Nutzfahrzeugindustrie als Lieferant kompetent und strukturiert kommunizieren zu können, über welche Vorteile das eigene Angebot im Vergleich zum Wettbewerb verfügt.

Unternehmen	Umsatz im Geschäftsjahr 2021 (in mio. €)	Mitarbeiterzahl 2021
Knorr-Bremse	6.705	30.500
ZF	38.313	157.549
Meritor	3.600	9.600
Haldex	423	2.003

Tabelle 4: Wettbewerbsumfeld der Lieferanten im Geschäftsjahr 2021 nach Geschäftsberichten der aufgeführten Unternehmen (2022)

Die Unternehmen Meritor und Haldex stellen die kleineren Wettbewerber im Umfeld von Knorr-Bremse dar, wobei beide Unternehmen hauptsächlich auf pneumatisch operierte Scheibenbremsen für Nutzfahrzeuge spezialisiert sind. Den größten Player im Umfeld des Unternehmens macht aber das Unternehmen ZF aus, dieses akquirierte im Jahr 2020 den größten direkten Wettbewerber des Unternehmens Knorr-Bremse, der Automobilzulieferer aus den Vereinigten Staaten WABCO. Insgesamt ist ZF mehrfach größer als Knorr-Bremse, jedoch macht das Unternehmen laut eigenen Angaben nur 18% seines Umsatzes mit seinem Zweig für Nutzfahrzeuge, während es einen Großteil seines Umsatzes mit Technologie für den Einsatz in Personenkraftwagen erwirtschaftet.

Der Großteil des direkten Wettbewerbs trägt sich im europäischen Busmarkt aus, hierbei konkurrieren Knorr-Bremse und ZF um langfristige Zusammenarbeit der Hersteller, wobei Meritor im Vergleich zu den beiden größeren Konkurrenten zu einem geringen Maß auch vertreten ist im Busmarkt. Die Dominanz unter den Lieferanten liegt im Busmarkt eher bei ZF, da das Unternehmen ebenfalls gesamte Achssysteme anbietet im Gegensatz zu Knorr-Bremse, die nur Bremssysteme für diese Achssysteme anbietet. Hierbei tritt es auch häufig auf, dass Bushersteller Achsen von ZF implementieren und Bremssysteme von Knorr-Bremse auf der Achse von ZF montieren. Im Bereich der LKWs ist Knorr-Bremse deutlich dominanter. Obwohl Meritor einen Großteil der Nutzfahrzeuge

von Volvo mit Bremssystemen versorgt, verwenden andere Hersteller wie die Tochtergesellschaften der Traton Group unter Anderem Scania und MAN, sowie IVECO und der Marktführer Daimler Truck hauptsächlich Bremssysteme von Knorr-Bremse.

5.3 Wertschöpfung bei Knorr-Bremse

Da es sich bei dem Unternehmen Knorr-Bremse um ein Unternehmen handelt, das hauptsächlich physische industrielle Produkte produziert ist die Wertkette nach Porter ein sehr treffendes Model der Wertschöpfung. Die primären wertschöpfenden Aktivitäten gehen bei Knorr-Bremse, wie auch im Modell der Value Chain nach Porter, sequenziell von der Eingangslogistik der Komponenten und Materialien bis hin zu Marketing und Vertrieb und dem anschließenden Kundenservice und der Nachmarktbetreuung.

Die Komponenten, die das Unternehmen erhält von seinen Lieferanten werden in technischen Verfahren operativ zusammengesetzt zu komplexen Systemen und somit veredelt. Somit liegt einer der größten Teile der Wertschöpfung des Unternehmens darin, dass Knorr-Bremse nicht nur einzelne Komponenten anbietet, sondern gesamte Bremssysteme, die der Fahrzeughersteller in seinen Fahrzeugen einbauen kann.

Die Kunden des Unternehmens erhalten neben einer Garantie auch einige andere Vorteile beim Erwerb von Produkten von Knorr-Bremse. Hier gelingt ein weiterer großer Bestandteil der Wertschöpfung aus Kundenperspektive. Das Unternehmen bietet neben dem Verkauf von als qualitativ hochwertig beworbenen Produkten, zusätzlich einen Sinn von Sicherheit durch den betonten Kundenservice und das Angebot von vom Bremssystemhersteller selber produzierten Ersatzteilen. Die auf den Nachmarkt fokussierte Abteilung „Truck Services“ des Unternehmens Knorr-Bremse bekräftigt dies mit dem Slogan „Keep it running“, was auf Deutsch so viel bedeutet wie „lass es laufen“. Dadurch wird dem Kunden vermittelt, dass sich Knorr-Bremse auch bereit erklärt, sich um Bedürfnisse des Kunden zu sorgen, welche nach der eigentlichen Transaktion und eventueller langer Nutzung des Produktes auftreten können.

5.4 Issues und Herausforderungen der Nutzfahrzeugindustrie im Unternehmen Knorr-Bremse

Das Unternehmen Knorr-Bremse befasst sich mit dem in Kapitel 2 genannten Issues Management. Ein Teil dessen ist Corporate Social Responsibility, diese gesellschaftliche Verantwortung ist dem Unternehmen laut eigener Aussage sehr wichtig. Das Unternehmen gliedert seine Strategie der CSR in fünf Kategorien: Produkte und Partner; Mitarbeitende und Führung; Umwelt und Klima; Engagement und Gesellschaft und zuletzt Kommunikation und Kooperation.

In der Kategorie Produkte und Partner betont das Unternehmen, wie es die eigene Verantwortung darin sieht, zukunftsfähige umweltschonende sichere Produkte zu gestalten [Knorr-Bremse (2022) Nachhaltigkeitsbericht 2021]. Des Weiteren wird die Nutzung von umweltschonenden Materialien in den eigenen Produkten und der Einfluss des Unternehmens auf die Entwicklung von nachhaltiger Mobilität betont. Es wird beschrieben, wie das Unternehmen in Zusammenarbeit mit seinen Zulieferern sich das Ziel gesetzt hat die Wertschöpfungskette effizienter und nachhaltiger zu gestalten.

Im Bereich Mitarbeitende und Führung behandelt das Unternehmen die internen Verantwortungen, die es trägt. Beschrieben wird die Zielsetzung, dass die global 30.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen angenehmen, fairen und attraktiven Arbeitsplatz geboten bekommen.

Karriereziele der Mitarbeiter werden gefördert und auch in privaten Aspekten des Lebens werden die Angestellten unterstützt. Das Unternehmen möchte für eine hohe Vereinbarkeit von privatem und professionellen Leben der Mitarbeiter sorgen, sodass sich die zwei Ebenen nicht gegenseitig verhindern. Um dieses Zusammenspiel aus Arbeit und Privatleben langfristig gewährleisten zu können führt das Unternehmen Knorr-Bremse das sogenannte „New Work“-Programm. Zu diesem Programm gehört ein breiter Katalog aus Angeboten, die die Mitarbeiter des Unternehmens darin unterstützen sollen, ein glückliches und balanciertes Leben leben zu können. Unter Anderem wird Folgendes Angeboten: flexible Arbeitszeiten, Teilzeitbeschäftigungen, mehrmonatige Auszeiten oder auch Sabbaticals genannt, mobiles Arbeiten und Betreuungsleistungen für die Familien der Mitarbeiter (Knorr-Bremse, 2022).

Genauso wie die Mitarbeiter privat gefördert werden, werden sie vom Unternehmen auch professionell weitergebildet und geschult. Diese Förderung wird auch sehr weitgehend von den Mitarbeitern angenommen und genutzt, was erkennbar daran ist, dass 6.663 Mitarbeiter im Jahr 2021 insgesamt 17.931 Stunden damit verbracht haben, sich durch das vom Unternehmen angebotene Selbstlerntool weiterzubilden und zu schulen. Auch

im Bereich der Gleichberechtigung ist das Unternehmen aktiv und gehört seit 2021 auch zur Initiative „Target Gender Equality“ des UN Global Compact.

Auch hat es sich das Unternehmen als Ziel gesetzt eine faire und marktrelevante Vergütung anzubieten und dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter marktgerecht bezahlt werden, da auch die vom Unternehmen geforderten Qualifikationen überwiegend sehr hoch sind. Zusätzlich ist es erwähnenswert in diesem Aspekt der Vergütung, dass ausschließlich die Qualifikationen ausschlaggebend sein sollten für die Vergütung und das hierbei das Geschlecht des Mitarbeiters kein Faktor sein sollte (Knorr-Bremse, 2022).

Im Bereich der Nachhaltigkeit und des Umweltbewusstseins schildert das Unternehmen, dass es sich zu diesen Themen umfassend bekennt. Hierzu äußert das Unternehmen, dass 70 Produktionsstandorte des Unternehmens der Umweltmanagementnorm 14001 zertifiziert sind. Auch Co2-Emissionen hat das Unternehmen im Vergleich zum Basiswert aus dem Jahr 2018 im Jahr 2021 um 73,8% reduziert und bezieht zu 98% Strom aus erneuerbaren Energien. Zudem betreibt das Unternehmen seine Standorte nahezu klimaneutral, wobei Restemissionen durch die Klimaschutzprojekte der atmosfair GmbH kompensiert werden (Knorr-Bremse, 2022).

Auch betont Knorr-Bremse, dass das Unternehmen durch konstante Weiterentwicklung seiner Produkte einen großen positiven Einfluss auf das Klima und die Umwelt haben kann. Dies gelingt hierbei obwohl zugleich auch ein langfristiger Wettbewerbsvorteil gesichert werden soll. Durch Knorr-Bremse EcoDesign, der nachhaltigen Designphilosophie des Unternehmens, soll die Nachhaltigkeit eines Produktes oder einer Dienstleistung über den gesamten Produktlebenszyklus verbessern. Um dies langfristig zu ermöglichen, hat das Unternehmen nachhaltige Gesundheits-, Energieeffizienz- und Umweltberücksichtigung in seine Produktstrategie integriert.

5.5 Innovationsmanagement bei Knorr-Bremse

Knorr-Bremse, als technologieorientiertes Unternehmen im Kontext eines sehr wettbewerbsorientiertem Umfeld, muss sich durch Innovationen in einer vorteilhaften Position im Wettbewerb platzieren können. Daher haben Innovationen, ihre Planung und ihre Entwicklung eine sehr große Bedeutung. Das Unternehmen selbst äußert im Geschäftsbericht zum Geschäftsjahr 2021, dass Innovation eine wichtige Säule des eigenen Erfolgs darstellt und begründet damit, dass das Unternehmen es plant, seine Innovationskraft weiter auszubauen [Knorr-Bremse (2022). Driving Digitalization]. Deswegen wurde im Jahr 2021 im Vergleich zum Vorjahr ein 9% höherer finanzieller Aufwand betrieben für die Finanzierung von Forschung und Entwicklung. Das Budget für die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen von Knorr-Bremse lag damit im Geschäftsjahr 2021 bei über 431 Mio. €. Die Innovationen, die das Unternehmen entwickelt, liegen meist im Bereich der Market-Pull-Innovation, da das Unternehmen seinen Kunden beispielsweise im Bereich der Bremssysteme ein Basisprodukt anbietet und dieses auf kundenspezifische Bedürfnisse anpasst.

5.6 Innovationsmarketing bei Knorr-Bremse

Innovationsmarketing beim Unternehmen Knorr-Bremse erfolgt sehr persönlich und in der Regel dezentralisiert. Mitarbeiter der Technical-Sales-Abteilung begeben sich zu den Unternehmen der Kunden und präsentieren die neusten technologischen Innovationen des Unternehmens. Bei diesen Kundenterminen trifft ein Technical-Sales-Mitarbeiter des Unternehmens meist auf einen F&E-Mitarbeiter und einen Einkaufsmitarbeiter des Kundenunternehmens.

Zu diesem dezentralen persönlichen Vorgehen ist das Unternehmen auch sehr stark vertreten auf Messen, als klassisches Instrument des B2B-Innovationsmarketings. Auf Messen wie der Internationalen-Automobil-Ausstellung (IAA), Shanghai Auto Show oder der Auto China in Beijing, präsentiert neben dem Wettbewerb auch das Unternehmen Knorr-Bremse seine neusten Innovationen.

Als weiteres Instrument des Innovationsmarketings lädt das Unternehmen zu vereinzelt Produktneuerungen, Vertreter seiner Kunden nach München an den Hauptsitz von Knorr-Bremse. Hierbei können sämtliche Kunden zeitgleich erreicht und über Innovationen informiert werden. Zusätzlich hat das Unternehmen hierbei auch die Gelegenheit andere Produkte zu bewerben. Im selben Sinne unternimmt das Unternehmen auch Werksführungen bei einzelnen Vertretern von Kunden in den eigenen Produktionsstätten.

Neben den persönlichen Möglichkeiten Innovationen zu kommunizieren, verwendet das Unternehmen zudem auch Onlinekanäle wie die eigene Webseite und soziale Medien wie LinkedIn, um seine Kunden über die neusten Innovationen zu informieren. Im integrierten Unternehmensdesign präsentiert sich das Unternehmen online sehr einheitlich mit eindeutigen Botschaften. Es wird kommuniziert, dass Knorr-Bremse als etabliertes Unternehmen verlässliche und qualitativ hochwertige Produkte und Lösungen anbietet.

Die richtungsweisende Frage der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich mit der Bedeutung des Innovationsmarketings für Unternehmen in der Nutzfahrzeugindustrie. Den vorangehenden Kapiteln nach kann ein Muster entnommen werden, welches sich in der Nutzfahrzeugindustrie herauskristallisiert hat. Diesem Muster nach, sind die Unternehmen die Leistungsträger unter den Herstellern, die sich nicht exklusiv auf die Fahrzeugklasse des betrachteten Segments spezialisiert haben. Am Beispiel des Unternehmens Knorr-Bremse kann dieses Muster bestätigt werden, im direkten Vergleich zu einem vielfältigeren Unternehmen wie ZF ist Knorr-Bremse sehr spezialisiert auf Nutzfahrzeuge. Dennoch kann das Unternehmen seine starke Position im Wettbewerb halten. Das Unternehmen selbst benennt seine Innovationsbereitschaft und sein Innovationsmarketing als die essenziellen Erfolgsfaktoren.

6 Fazit und Erfolgsfaktoren

Basierend auf den Erkenntnissen der vorangehenden Kapitel kann man abschließend sagen, dass das Innovationsmarketing durch das Bündeln vieler zu beachtender Faktoren ein komplexes Feld der marktorientierten Kommunikation darstellt, welches unverzichtbar ist für technologieorientierte Unternehmen, wie die in der Nutzfahrzeugindustrie. Wer erfolgreiches Innovationsmarketing betreibt, sichert seinem Unternehmen langfristigen Erfolg und einen langfristigen Wettbewerbsvorteil. Gerade in industrialisierten Ländern wie Deutschland und zahlreichen anderen EU-Staaten ist die Bedeutung von Innovationen und ihrer Vermarktung unverzichtbar. Gerade um sich gegen etablierte Wettbewerber, die ihren eigenen Unternehmenserfolg durch ein vielfältiges Produktportfolio in verschiedenen Produktklassen stützen, durchsetzen zu können. In der Nutzfahrzeugindustrie kommt es vermehrt vor, dass ein Hersteller obgleich auf Fahrzeugherstellerebene oder Lieferantenebene, sein Produktportfolio auf mehrere Fahrzeugklassen zugleich ausrichtet und sich diese verschiedenen starken Unternehmensbereiche gegenseitig stützen. Für die spezialisierteren Unternehmen gilt es sich durch hohen Innovationsaufwand und intensive Kommunikation dieser Innovationen gegen diese starken Unternehmen durchzusetzen.

Erfolgreiches Innovationsmanagement und erfolgreiches intensives Innovationsmarketing zeichnen sich vor allem durch einen starken Kundenbezug aus. Ein Unternehmen, welches seine Zielgruppe sehr präzise analysiert hat oder seine Kunden mit in den Entwicklungsprozess involviert, verfügt über ein erhöhtes Erfolgspotenzial im Management und der daraus resultierenden Kommunikation eigener Innovationen.

Dieses Wissen ist für ein technologieorientiertes Unternehmen wie Knorr-Bremse welches aus einem Industrieland wie Deutschland heraus operiert besonders bedeutsam. Da das Unternehmen dies erkannt hat und weiterhin hohe Innovationsbereitschaft kommuniziert und seine Finanzierung von Forschung und Entwicklung auch weiterhin intensiviert, ist auch für das praktische Unternehmensbeispiel dieser Arbeit eine langfristig günstige Position im Wettbewerb der Nutzfahrzeugindustrie absehbar. Auch Knorr-Bremse setzt sich hierbei gegen weniger spezialisierte Unternehmen wie ZF durch, gerade wegen der hohen Innovationsbereitschaft, -aufwände und intensiver Innovationskommunikation.

Literaturverzeichnis

- ADAC. (2021). Autonomes Fahren: Die 5 Stufen zum selbst fahrenden Auto. <https://www.adac.de/rund-ums-fahrzeug/ausstattung-technik-zubehoer/autonomes-fahren/grundlagen/autonomes-fahren-5-stufen/>. (zuletzt eingesehen am 19.12.2022)
- Albers, S. & Gassmann, O. (Hrsg.). (2005). Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement. Strategie - Umsetzung - Controlling. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-90786-8>
- Amazon (2022). Annual Report 2021. <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>
- Bruhn, M. (Hrsg.). (2012). Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis (Lehrbuch, 11., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Bruhn, M. & Stauss, B. (Hrsg.). (2013). Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. Forum Dienstleistungsmanagement (1. Aufl., Softcover, Nachdr. der Ausgabe 2007). Wiesbaden: Gabler.
- Daimler Truck AG (2022). Geschäftsbericht 2021
- Franken, R. & Franken, S. (Hrsg.). (2020). Wissen, Lernen und Innovation im digitalen Unternehmen. Mit Fallstudien und Praxisbeispielen (Lehrbuch, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30178-1>
- Hagemann, O. N. (Hrsg.). (1999). Innovationsmarketing für technologieorientierte kleine und mittlere Unternehmen (Gabler Edition Wissenschaft). Zugl.: Cottbus, Brandenburgische Techn. Univ., Diss., 1998. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.; Gabler.
- Haldex (2022) Annual report 2021. <https://www.haldex.com/en/corporate/investors/financial-reports/>
- Kögel (2022). Geschäftsbericht 2021. https://www.koegel.com/wp-content/uploads/2022/03/22_03_18_Unternehmensbroschuere_EN.pdf
- Knorr-Bremse (2022). Nachhaltigkeitsbericht 2021. https://www.knorr-bremse.com/media/2000_verantwortung/2600_kommunikation_kooperation/knorr-bremse-nachhaltigkeitsbericht-2021-de.pdf (zuletzt eingesehen am 19.12.2022)
- Knorr-Bremse (2022) Driving Digitalization. Geschäftsbericht 2021. <https://annualreport2021.knorr-bremse.com/de/>
- Kraftfahrtbundesamt (2022). Glossar Nutzfahrzeug, <https://www.kba.de/Shared-Docs/Glossareintraege/DE/N/Nutzfahrzeug.html>
- Kraftfahrtbundesamt (2022). Fahrzeugneuzulassungen, Bestand an Nutzfahrzeugen, Kraftfahrzeugen insgesamt und Kraftfahrzeuganhängern nach Herstellern
- Kraftfahrtbundesamt (2022). Methodische Erläuterungen zu Statistiken über Fahrzeugzulassungen Stand: Februar 2022
- Krone (2022). Geschäftsbericht 2021. <https://www.krone-trailer.com/news/krone-steigert-umsatz-auf-2-2mrd-euro/>
- Mast, C. (Hrsg.). (2019). Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden (UTB-Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaft, Bd. 2308, 7., überarbeitete und erweiterte Auflage). München: UVK Verlag.
- Meffert, H., Burmann, C. & Koers, M. (Hrsg.). (2002). Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung (Springer eBook Collection Business and Economics). Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-92976-1>

- Melles, A. (Hrsg.). (2017). *Produkteinführung (Leuphana Case Studies)*. Berlin: Springer Gabler. <https://doi.org/12522>
- Meritor (2022) Annual Report 2021. <https://investors.meritor.com/annual-reports-and-sec-filings/annual-reports/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance* (4. printing). New York: Free Pr.
- Renault (2022). *Finanzieller Geschäftsbericht 2021*. <https://www.renault-group.com/en/finance-2/documents-presentations/>
- Schmitz-Cargobull (2022). *Geschäftsjahr 2021*. <https://www.cargobull.com/de/presse/2021/geschaeftsjahreszahlen-2020-2021>
- Schwarz Müller (2022) *Geschäftsbericht 2021*. <https://www.schwarzmueller.com/de/aktuelles/artikel/erstmal-400-mio-euro-umsatz-uebertroffen>
- Seebacher, U. G. (Hrsg.). (2021). *Praxishandbuch B2B-Marketing. Neueste Konzepte, Strategien und Technologien sowie praxiserprobte Vorgehensmodelle – mit 11 Fallstudien* (1. Auflage 2020). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31651-8>
- Solaris (2022). *Sustainability Report 2021*. https://www.solarisbus.com/public/assets/content/firma/esg/Solaris_Sustainability_Report_2021.pdf
- Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Opresnik, M. O. & Rennhak, C. (Hrsg.). (2015). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen unternehmerischer Funktionen* (Lehrbuch, 2 // 2., vollständig aktualisierte und überarb. Aufl.). Berlin: Springer; Springer Gabler.
- Traton Group (2022). *Annual Report of the Traton Group*. https://ir.traton.com/websites/traton/German/3000/finanzberichte_-_praesentationen.html
- VDL (2022). *Finanzieller Jahresbericht 2021*. https://www.vdlgroep.com/_asset/_public/246_GRO_21066_VDL-Jaarverslag-2021_020_DE-WEB.pdf
- VDV. (12. Januar, 2022). *Anzahl der Fahrgäste im öffentlichen Personennahverkehr in Deutschland von 2011 bis 2020 (in Millionen)* [Graph]. In *Statista*. Zugriff am 04. Dezember 2022, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1243154/umfrage/fahrgaeste-im-oepnv-in-deutschland/>
- Volvo (2022). *Leading the transformation – Volvo Group annual and sustainability report*. <https://www.volvogroup.com/en/investors/reports-and-presentations.html>
- ZF (2022). *Geschäftsbericht 2021*. https://www.zf.com/mobile/de/company/annual_report/annual_report.html

Anlagen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname