
BACHELORARBEIT

Frau
Franziska Willersinn

**Innovationsmarketing:
Wasseraufbereitung**

2016

BACHELORARBEIT

Innovationsmarketing: Wasseraufbereitung

Autorin:
Frau Franziska Willersinn

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM13wS4-B

Erstprüfer:
Herr Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Frau Nicola Butzengeiger Master of Science

Einreichung:
Mannheim, 07.06.2016

BACHELOR THESIS

Innovation Marketing: Water Treatment

author:

Ms. Franziska Willersinn

course of studies:

Angewandte Medien

seminar group:

AM13wS4-B

first examiner:

Herr Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krah

second examiner:

Frau Nicola Butzengeiger Master of Science

submission:

Mannheim, 07.06.2016

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Willersinn, Franziska

Thema der Bachelorarbeit: Innovationsmarketing: Wasseraufbereitung

Topic of thesis: Innovation Marketing: Water Treatment

59 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Gegenstand dieser Arbeit ist die Erläuterung innovativer Marketingprozesse. Durch die unterschiedliche Anwendung von Marketingstrategien, als auch Markenführungskonzepte werden neue, innovative Produkte am Markt positioniert. Ziel ist es dabei einen möglichst hohen Marktanteil zu generieren. Diese Prozesse werden detailliert aufgelistet und näher dargestellt. Zudem werden zur Orientierung der Positionierung auf Unternehmensgrundlagen hingewiesen. Anhand eines Praxisbeispiels aus der Wasseraufbereitungsbranche werden die Handlungsweisen aufgezeigt.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
2 Wasser und Wasseraufbereitung	3
2.1 Wasser als Ressource.....	3
2.2 Virtuelles Wasser	6
2.3 Wasserwirtschaft	7
3 Innovationsmarketing	9
3.1 Marketing und Innovation	9
3.2 Von der Invention zur Innovation	16
4 Marken- und Marketingmanagement.....	20
4.1 Markenmanagement	20
4.1.1 Markenidentität.....	20
4.1.2 Markenimage.....	21
4.1.3 Markenaufbau	23
4.1.4 Markenpositionierung.....	24
4.2 Marketingmanagement.....	28
4.2.1 Strategisches Marketing	30
4.2.2 Operatives Marketing	31
4.2.3 Interkulturelles Marketing	34
5 Akzeptanzförderung in der Wasserwirtschaft.....	38
6 Praxisbeispiel SienZ 4D React.....	40
7 Erfolgsfaktoren.....	47
Literatur- und Quellenverzeichnis	XI
Eigenständigkeitserklärung	XIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verteilung des Wasservorrates	4
Abbildung 2: Vereinfachte Darstellung des Innovationsmanagements	10
Abbildung 3: Produkt Matrix nach Ansoff	18
Abbildung 4: Marke-Kunden-Beziehung zwischen der Markenidentität und dem Markenimage.....	22
Abbildung 5: Marketingmanagementprozess	29
Abbildung 6: Wertschöpfungskette nach Porter	32
Abbildung 7: Darstellung des Marketing-Mix	33
Abbildung 8: Verwendung der SZ SienZ 4D React Technologien	45
Abbildung 9: Erfolgsfaktoren von der Invention zur Innovation	49

1 Einleitung

Innovationen in allen Bereichen sind seit je her existenziell für die globale Weiterentwicklung. Durch die wachsende Anzahl der Bevölkerung und deren Bedürfnisse steigt weltweit die Produktion von Gütern des alltäglichen Lebens. Dies fordert nicht nur Arbeitskraft und genügend Platz, sondern auch wichtige Ressourcen zur Produktion. Wasser und Sauerstoff sind die zwei wichtigsten Elemente für das Leben. Atmosphärischer Sauerstoff und Wasser sind auf den ersten Blick in großen Mengen verfügbar. Jedoch werden diese zwei lebensnotwendigen Ressourcen durch die menschliche Einwirkung auf die Natur verbraucht und verschmutzt. Für die Zukunft der ökologischen wie auch ökonomischen Wassergegebenheiten sind innovative Anwendungsprozesse Voraussetzung.

Die Wiederverwendung der Ressource Wasser stellt für die Menschheit eine der größten Herausforderungen dar. Hierbei wird es immer wichtiger neue Technologien zu entwickeln, die Abwasser aus beispielsweise industriellen Anwendungen so aufbereiten, dass sie dem Wasserkreislauf zurückgeführt werden können. Die Neuentwicklungen durchlaufen den Prozess eines Innovationsmarketings und müssen mittels unterschiedlicher Strategien dem ökonomischen, kulturellen wie auch dem nationalen und dem internationalen Markt angepasst werden.

Ziel dieser Arbeit ist es den Innovationsprozess eines neuen Produktes von Beginn der Ideensammlung bis hin zur spezifischen Markteinführung zu beschreiben. Die Arbeit befasst sich mit der Frage, ob die in der Theorie beschriebenen Prozesse und Grundlagen des Innovationsmarketings sich in der Praxis verifizieren lassen. Dabei soll das Innovationsmarketing des Produktes so an den Endkunden angepasst werden, dass der Kunde das Produkt erwirbt. Es stellt sich zudem die Frage, ob der Innovationsprozess und das dazugehörige Marketing einem Standard unterliegen oder differenziert betrachtet werden müssen.

Die Arbeit befasst sich außerdem mit der Frage, ob für eine erfolgreiche Markteinführung die Anpassung des Marketings an unterschiedliche Kulturen entscheidend ist. Des Weiteren wird die Notwendigkeit des Marketing-Mixes anhand eines innovativen Produktes in der Wasseraufbereitung überprüft.

Im Aufbau befasst sich die Arbeit zunächst mit dem Thema Wasser im Allgemeinen und geht dabei auf die Verteilung der Ressource ein. Außerdem werden Verbrauchsdaten in Bezug auf den Wasserfußabdruck eines Industrieunternehmens dargelegt.

Anschließend wird der Aufbau und die Grundlagen des Innovationsmarketings beschrieben. Diese basieren auf einem standardisierten Marketingprozess. Der Zusammenhang zwischen Innovation und Marketing stellt dabei ein wesentliches Element dar und beschreibt den Prozess von der Invention zur Innovation in einzelnen Teilschritten. Im Schwerpunkt behandelt die Arbeit das Markenmanagement, sowie das Marketingmanagement. Der spezifische Aufbau des Innovationsprozesses im Zusammenhang mit den beiden Managementvorgehensweisen wird als Hauptbestandteil der Arbeit in den Kapiteln 4.1 und 4.2 erläutert.

Im Schlussteil der Arbeit wird die nachhaltige Entwicklung der Wasseraufbereitung kurz angestoßen und anschließend die vorangegangenen Theorien mit einem Praxisbeispiel belegt. Der praktische Teil der Arbeit befasst sich mit einem jungen Unternehmen, das eine neue Technologie zur Wiederverwendung von Prozess- und Abwasser entwickelt hat. Abschließend werden mögliche Handlungsempfehlungen diskutiert und Erfolgsfaktoren dargelegt.

Der Theorieteil dieser Arbeit basiert auf einer Literatur- und Suchmaschinenrecherche, das Praxisbeispiel konnte während eines Praktikums bei der Firma SZ Water Treatment System GmbH erarbeitet werden.

2 Wasser und Wasseraufbereitung

2.1 Wasser als Ressource

Wasser bedeckt nicht nur den größten Teil unseres Planeten, sondern ist auch die Grundlage für alles Leben. Trotz der mengenmäßig hohen Verfügbarkeit dieser Ressource ist die Aufteilung und Verfügbarkeit sehr unterschiedlich. Industrielle Länder nutzen den Fortschritt und Ausbau gut vernetzter Wassersysteme als Grundlage für ihre Produktion. Dahingegen kämpfen Dritt-oder Entwicklungsländer jeden Tag darum, genügend und sauberes Wasser zu haben.¹ Der Mensch nutzt das Wasser für vielfältige Zwecke. Zum einen bedienen wir uns an dem Trinkwasser zur Haushaltung des menschlichen Daseins. Aber auch die Pflanzen und Tiere benötigen Wasser. Dies stellt auf den ersten Blick keine große Menge geschweige denn Gefahr gegenüber der Wasserversorgung dar. Jedoch spielt nicht nur die verfügbare Menge, sondern auch die Qualität eine entscheidende Rolle.²

Wie Abbildung eins, linke Spalte zu entnehmen ist, sind 97 Prozent des auf der Erde vorhandenen Wassers Salzwasser, dieses kann in seinem natürlichen Zustand aufgrund des sehr hohen Salzgehaltes nur schwer genutzt werden. Die Nutzung setzt eine aufwändige und teure Aufbereitung beispielsweise über ein Umkehrosmoseverfahren voraus. Nur drei Prozent der vorhandenen Wassermenge sind Süßwasser. Abbildung eins, rechte Spalte verdeutlicht die Verfügbarkeit des Süßwassers, so sind 69 Prozent davon in Gletschern und den Polkappen gebunden und daher nicht beziehungsweise nur beschränkt für den menschlichen Nutzen verfügbar. 31 Prozent des Süßwassers sind in

¹ vgl. Mauser (2007), S. 54

² vgl. Mauser (2007), S.162

Seen, Flüssen und Bächen vorhanden. Weniger als ein Prozent der Wassermasse befinden sich in der Atmosphäre und im Grundwasser.³

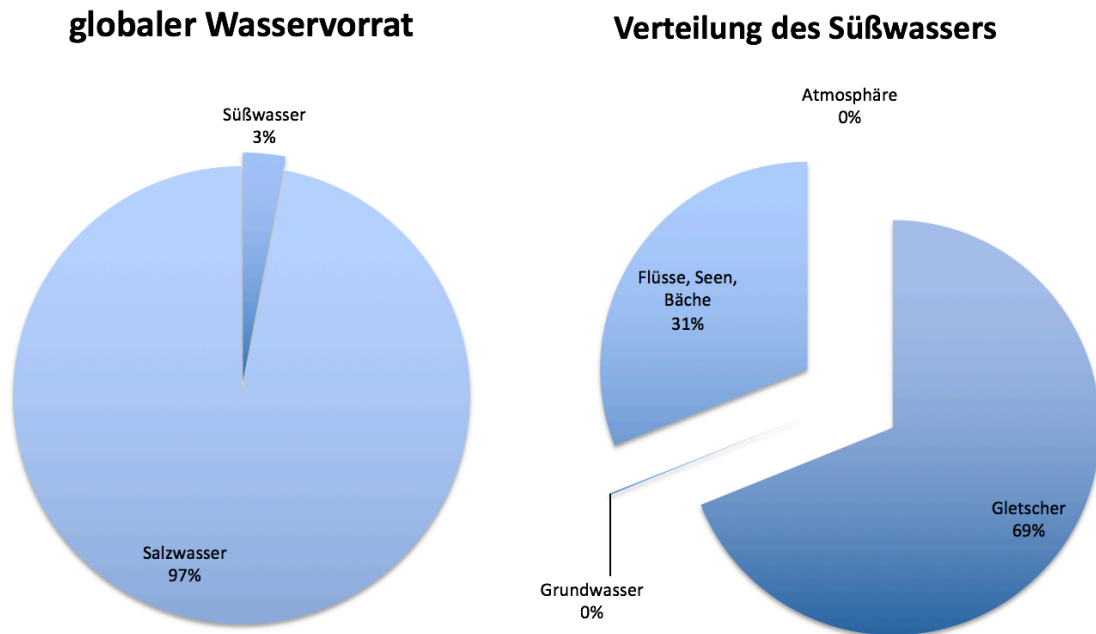


Abbildung 1: Verteilung des Wasservorrates

Quelle: eigene Darstellung

Das Menschenrechtsgesetz besagt, dass jeder Mensch das Recht auf sauberes Trinkwasser hat. Dennoch haben nach einem Bericht von UNICEF aus dem Jahr 2015 663 Millionen Menschen keinen Zugang zu sauberem Wasser. Dies liegt unter anderem an geografischen Bedingungen, welche zu einer unterschiedlichen Ressourcenverfügbarkeit führen.⁴

Nicht nur an Trinkwasser mangelt es, sondern auch an Sanitärwasser, welches in der Gesellschaft für hygienische Zwecke genutzt wird und sich damit auch auf den Gesund-

³ vgl. Planet Wissen (2016)

⁴ vgl. UNICEF (2015)

heitszustand der Bevölkerung auswirkt. Industrieländer weisen einen hohen Lebensstandard mit gut funktionierenden Abwassersystemen auf, jedoch herrschen in vielen Dritt- und Entwicklungsländern schlechtere Bedingungen. Oftmals ist zu wenig Wasser vorhanden oder die Ressource ist stark verschmutzt. Viele Regionen kämpfen daher mit hohen Aufbereitungskosten oder schlimmer, mit Wasserarmut und Gesundheitsproblemen.⁵

Drei Hauptsektoren bedienen sich an der Wasserressource: Die Landwirtschaft nutzt Wasser als größter Sektor, die Industrie ist zweitgrößter Verbraucher des blauen Guts und der Verbraucher im Haushalt selbst hat den geringsten Anteil.

Die Landwirtschaft verbraucht dreimal so viel Wasser wie die Industrie. Veraltete Bewässerungssysteme, aber auch die Gewinnung von Rohstoffen wie Kaffee, Reis oder Getreide verlangen nach großen Mengen des Süßwasservorrates. Die Industrie benötigt vor allem zur Energiegewinnung und zur Rohstoffverarbeitung viel Wasser.⁶

Durchschnittlich benötigt ein Mensch in Deutschland zwischen 120 Liter und 140 Liter Wasser pro Tag.⁷ Mit inbegriffen sind dabei Spülmaschinengänge, Duschvorgänge, Toilettenspülungen, Bewässerung von Pflanzen im Haushalt und wie auch bereits erwähnt der tägliche Wasserbedarf den der Mensch zum Überleben benötigt. Hinzu kommt das virtuelle Wasser, welches zur Herstellung eines jeden Produktes verwendet wird, darauf wird in Kapitel 2.2 näher eingegangen.

Durch unterschiedliche Nutzung wie beispielsweise die Verwendung von Wasser in Industrie oder der Landwirtschaft kommt es zu Verschmutzungen, daher sind innovative Prozesse zur Wasseraufbereitung von großer Bedeutung.

⁵ vgl. Mauser (2007), S.162

⁶ vgl. UNESCO (2003): World Water Report

⁷ vgl. Planet Wissen (2016)

2.2 Virtuelles Wasser

Eine stabile Wasserversorgung, wie auch Abwasserentsorgung bietet nicht nur der Gesellschaft in Industrieländern eine höhere Lebensqualität, sondern kann ebenfalls in Entwicklungsländern gesellschaftlichen Reichtum, sowie Hygiene und Gesundheit steigern.

Wasser, das zur Produktion bzw. zur Reifung eines Produktes oder durch eine Dienstleistung verwendet wird, wird virtuelles Wasser genannt.⁸ Das virtuelle Wasser setzt sich aus dem grünen und dem blauen Wasser zusammen. Grünes Wasser ist Regenwasser welches nur kurzweilig an der Oberfläche sichtbar ist und dann zum Beispiel von Pflanzen aufgenommen wird und nicht in das Grundwasser eindringt. Blaues Wasser ist das Süßwasser oberhalb der Erdoberfläche in Form von Seen und Flüssen, oder das Wasser unterhalb der Erdoberfläche in Form von Grundwasser. Das unsichtbare Wasser wird zur Produktion von Gütern verwendet und stammt aus dem Erdreich. Die Menge Wasser, die zur Produktion eines Gutes verwendet wird, gibt Informationen über die Umwelträglichkeit der Produktion. „Pro US-Dollar Warenwert kostet ein Industrieprodukt aus den USA 100 l, aus Westeuropa ca. 50 l und aus dem asiatischen Raum ca. 20 l virtuelles Wasser.“⁹ Dies beschreibt den Wasserfußabdruck der freien Marktwirtschaft. Der spezifische Abdruck eines Landes beschreibt, wie dessen Wasserwirtschaft aussieht.¹⁰

Der Verbrauch des virtuellen Wassers tritt nur im Unterbewusstsein in Erscheinung. Besonders Industrieländer beeinträchtigen die Menge des virtuellen Wassers durch den Import von Konsumgütern aus wasserarmen Ländern. So kann beispielsweise der vermehrte, wasserintensive Anbau von Getreide in Deutschland, welcher nach Afrika exportiert werden kann, dabei helfen, Wasser in Afrika einzusparen. Dies ist sinnvoll, da der Anbau von Getreide die Wasserknappheit in Regionen von Afrika weiter verschärfen könnte.

⁸ vgl. Rieger (2014)

⁹ vgl. Virtuelles Wasser (2016)

¹⁰ vgl. Mauser (2007), S.190ff.

2.3 Wasserwirtschaft

Weltweit schreibt das Grundgesetz den Zugang zu sauberem Trinkwasser vor, dennoch kämpfen viele Staaten gegen die Wasserknappheit an. Besonders in Entwicklungsländern ist verschmutztes Trinkwasser für viele Menschen gesundheitsgefährdend. Die stetig wachsende Bevölkerungszahl und der damit steigende Wasserbedarf verschärft die kritische Situation.

Daher muss die Verteilung des Wasservorkommens, an dem sich der Mensch bedienen kann nicht nur qualitativ aufbereitet, sondern auch quantitativ verfügbar gemacht werden. Die Vision, die in dem Weltwasserbericht der Vereinten Nationen 2015 erläutert wird, besagt, dass 2050 die Wasserressource nicht als Mangel vorhanden ist, sondern durch die nachhaltige Nutzung der Menschen für jeden qualitativ als auch quantitativ zur Verfügung steht.¹¹

Der Begriff der Wasserwirtschaft beschreibt die Einwirkung der Menschen auf alles unter- und oberirdische Wasser, durch den Menschen. Sie beschäftigt sich nicht nur mit der Versorgung für den Trinkwasserbedarf, sondern auch mit dem Wasser, welches für die Produktion oder Bereitstellung von Gütern verwendet wird. Ziel der Wasserwirtschaft ist es, die Lebensgrundlage Wasser für alle Menschen zu erhalten und verfügbar zu machen.¹²

Industrieländer sind sich oftmals dem Wasserengpass nicht bewusst, dennoch ist eines der technologisch fortschrittlichsten Länder jetzt schon selbst betroffen. Die USA haben bereits jetzt in einigen Kommunen das Bewässern von Plantagen untersagt, da nicht genügend Wasser vorhanden ist. In dem Moment, wo der Mensch in den ökologischen Prozess der Natur eingreift muss dies an einer anderen Stelle wieder ausgeglichen werden.

¹¹ UN (2015)

¹² Lexikon der Geowissenschaften (2016)

In der Literatur wird erläutert, dass nicht nur die wachsende Bevölkerung Auswirkungen auf die weltweite Wasserversorgung hat, sondern auch klimatische Bedingungen zum Engpass von sauberem Wasser führen.¹³

Auf Grund der in diesem Kapitel aufgezeigten Grundlagen und Problemen in Bezug auf die Ressource Wasser, wurde für das Praxisbeispiel ein Unternehmen gewählt, welches sich sehr fortschrittlich in diesem Bereich bewegt.

¹³ FAZ (2013)

3 Innovationsmarketing

3.1 Marketing und Innovation

Die englischen Worte „invention“, die Erfindung, und „implemenation“, die Umsetzung und Durchsetzung, gestalten den deutschen Begriff der Innovation.¹⁴ Trommsdorff und Steinhoff definieren den Begriff der Innovation als Neuerung. Zusätzlich wird der Begriff in die objektive und subjektive Neuartigkeit, als auch in eine Produktinnovation und Prozessinnovation differenziert.¹⁵

Der Unterschied zwischen der objektiven und subjektiven Neuartigkeit liegt in der Neuerfindung und muss nicht unbedingt ein komplett neues Produkt für den Markt sein, es kann auch eine Änderung der Technologie für den Abnehmer entwickelt werden. Entscheidend für die Innovation ist das Auftreten des Unternehmens im Zusammenhang mit der Neuartigkeit gegenüber den Kunden und Wettbewerbern.

Der erste Schritt in Richtung einer Innovation ist die Ideengewinnung. Die Ideengewinnung setzt das Sammeln und Konzipieren einer hohen Anzahl von Inhalten voraus. Darauf aufbauend ist die Ideenprüfung. In dieser Phase wird die Intensität für die Durchsetzung der Ideen geprüft. Die Intuitionen werden auf ihre Wirksamkeit für die spätere Wettbewerbsfähigkeit und Nutzen durchleuchtet. Nach erfolgreicher Selektion der Ideen ist schließlich die Ideenrealisation der erste Schritt in Richtung Markteinführung. Bereits bei der Realisierung der Ideen wird ein Augenmerk auf eventuelle Kostenaspekte und eventuelle Einsparungsmaßnahmen gelegt. Die anfängliche Produktion von Prototypen der Neueinführung kann je nach Produkt zum Beispiel durch Pilotanlagen oder Testimonials auf ihre Funktionalität getestet werden. In dieser Phase wird die Wirtschaftlichkeit der

¹⁴ vgl. Krah (2012) S. 21

¹⁵ vgl. Trommsdorff/Steinhoff (2013), S. 24 f

Eigeninitiative gegenüber der Unterstützung durch externe Dritte untersucht und ausgewertet.¹⁶ In der Markteinführung werden die analysierten Prozesse der Ideenfindung, Forschung und Entwicklung, sowie die der Kontrollfunktion kombiniert und ausgeführt.¹⁷

Abbildung drei beschreibt die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses und stellt die Hauptziele der einzelnen Phasen dar. Unterschiedliche Kriterien schließen den Prozess von der Ideenfindung bis zur Markteinführung in einem „Trichtermodell“ zusammen.¹⁸

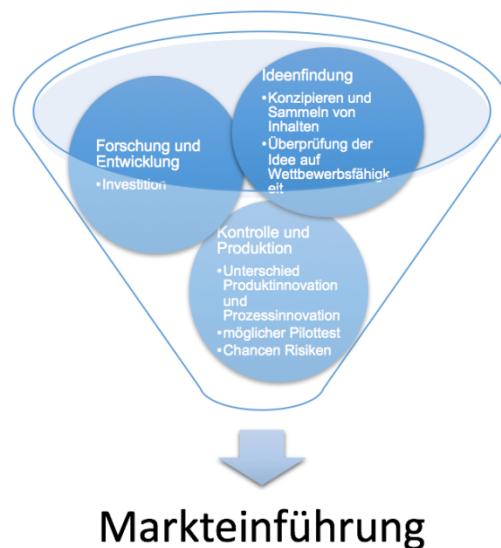


Abbildung 2: Vereinfachte Darstellung des Innovationsmanagements

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Krah (2012), S. 24

Das Innovationsmarketing basiert auf der technologischen Forschung eines Produktes. Forschung und Entwicklung sind dabei sehr eng miteinander verbunden.¹⁹

Unterteilt werden Innovationen in Produktinnovation und Prozessinnovation. Jedoch hängt die Einordnung in Produkt- beziehungsweise Prozessinnovation vom Standpunkt

¹⁶ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 380

¹⁷ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 405

¹⁸ vgl. Krah (2012), S. 24 f

¹⁹ vgl. Trommsdorff/Steinhoff (2013), S. 24 ff.

des Kunden ab: „Die Produktinnovation aus Anbietersicht ist oft eine Prozessinnovation aus Kundensicht, nämlich wenn der Business to Businesskunde das Produkt für seine Wertschöpfungsprozesse einsetzt.“²⁰

Für den Abnehmer, zum Beispiel den Großhändler, ist die Neuerung eine Produktinnovation, sodass das Unternehmen weiterhin konkurrenzfähig am Markt teilnehmen kann. Für den Endverbraucher wirkt sich die Innovation jedoch als Prozessinnovation aus. Oftmals ist damit eine Kosteneinsparung und gleichzeitig eine höhere Produktivität sowie eine Qualitätssteigerung verbunden. Kundenorientierte Produkt- und Prozessinnovationen sind daher in den wirtschaftlichen Bereichen eng miteinander verbunden.

Auch Meffert/Burmann/Kirchgeorg unterscheidet zwischen einer Produktinnovation und einer Prozessinnovation. Die Produktinnovation ist die Neuerung eines Produktes, die sowohl intern als auch extern vom Unternehmen nach außen hin vertreten wird. Ziel der Produktinnovation ist es, die Kundenwünsche besser zu erfüllen. Änderungen innerhalb der Kosten-Nutzenanalyse, also eine Verbesserung von Effektivität und Effizienz durch beispielsweise eine höhere Produktivität oder eine Kostensenkung, lassen sich auf eine Prozessinnovation zurückführen.²¹

Neue Produkte sollen den Unternehmen einen möglichst hohen Gewinn erwirtschaften, jedoch sind Forschung und Entwicklung oft kostspielig, und stellen vor allem junge und innovative Unternehmen vor eine wirtschaftliche Herausforderung. Daher müssen die Chancen, als auch die Risiken dem Unternehmer bewusst sein und gegeneinander abgewogen werden. Voraussetzung für eine Innovation ist demnach die realistische Einschätzung von den Chancen und Risiken einer Innovation, sowie die Fähigkeit mit eventuellen Irregularitäten umzugehen. Das gesamte Unternehmen, von der Geschäftsführung bis hin zum Angestellten, sollte in die Entwicklung und Umsetzung der Innovation

²⁰ vgl. Trommsdorff/Steinhoff (2013), S.24

²¹ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S.371

involviert sein. Sowohl das gestalterische, als auch das technologische Ausleben, bezogen auf die Produktinnovation, müssen auf entsprechenden Gegebenheiten innerhalb des Unternehmens basieren.²²

Die Aufgabe des Innovationsmanagements ist es, alle Bereiche, die für die Neueinführung anfallen zu koordinieren und zu strukturieren. Auch die eingesetzten technologischen Methoden tragen dem Management der Innovation bei. Dabei sind finanzielle als auch organisatorische Strukturen, sowie die Innovationsführung die Basis für die Novität.²³ Das Innovationsmarketing hingegen ist für die Erscheinung und Vermarktung des neuen Produktes. Durch vorangegangene Forschungs- und Entwicklungsarbeit kann das Produkt am Markt mit Hilfe gezielter Strategien möglichst gut platziert werden.

Die Produktinnovation wird untergliedert in „vier Neuheitsdimensionen“²⁴. Zunächst wird die Subjektdimension erläutert. Hierbei geht es um die Frage, für welche Zielgruppe die Novität geplant ist und angepasst werden muss. Nicht nur das Produktionsunternehmen, welches oftmals technologischen Veränderungen durchführt wird in die Subjektdimension eingeschlossen, sondern auch die Anbieter, welche die Endkunden auf dem Markt gezielt angehen sollen. Oftmals müssen hierzu einige betriebsinterne Veränderungen und Anpassungen wie zum Beispiel neue Verpackungen, andere Vertriebswege, veränderte Werbebotschaften, geplant und umgesetzt werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Produktinnovation ist die Intensitätsdimension. Von einer geringen, beispielsweise technologischen, Veränderung des Projektes bis hin zur Neueinführung eines Projektkonzeptes, kann die Innovation eingeordnet werden. Nicht nur Meffert/Burmann/Kirchgeorg unterscheiden die Intensität der Neuheit in inkrementelle Innovationen und radikale Innovationen. Auch Belz/Schögel/Tomczak differenzieren diese Begriffe. Definiert wird die inkrementelle Innovation durch die Modifikation eines bereits bestehenden Produktes. Ziel des Unternehmens ist hierbei, mit weniger Risiko seine Position am Markt zu verteidigen und zu stärken. Radikale Innovationen

²² vgl. Trommsdorff/Steinhoff (2013), S.25

²³ vgl. Trommsdorff/Steinhoff (2013), S.4

²⁴ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 371

hingegen haben ein höheres Risiko. Das Unternehmen dringt dabei mit einem neuen Produkt in bereits vorhandene Märkte ein oder kreiert einen ganz neuen Markt.²⁵

Auch der zeitliche Ablauf ist eine Neuheitsdimension und spielt eine bedeutende Rolle im Innovationsprozess. Zum einen wird unterschieden ab wann das „Produkt nach der Markteinführung als neu gilt“.²⁶ Zum anderen wird debattiert ab wann die Unternehmung von einem neu erfundenen Produkt sprechen kann. Im ersten Aspekt gibt es laut Meffert keinen genauen Zeitraum, der festgelegt werden kann, denn die Begrenzung der Zeitspanne ist extrem abhängig von der wirtschaftlichen Branche.

Als vierte Neuheitsdimension beschreibt Meffert/Burmann/Kirchgeorg die räumliche Abtrennung von einem bereits erschlossenen Gebiet und einem branchenfremden Umfeld. Häufig tritt diese Innovationsdimension bei der Einführung eines Produktes in ein neues Land auf. Oftmals werden innovative Produkte im nationalen Umfeld angeboten, um die Annahme der Zielgruppe gegenüber dem Produkt zu ermitteln. Die Beobachtungen wirken sich auf die Kosten-Nutzen-Analyse aus und helfen Marketingstrategien festzulegen. Es stellt sich grundsätzlich die Frage, wie das Produkt in der Umgebung von der zuvor definierten Zielgruppe angenommen wird und welche weiteren Strategien umgesetzt werden müssen, damit das Produkt auch im Ausland und auf erweiterten Märkten angenommen wird. Hierbei können auch landestypische Aspekte wie Kultur, Religion und weitere Gepflogenheiten eine wichtige Rolle spielen.

Das stetige Vortreiben eines Innovationsprozesses steht in enger Relation mit den technischen als auch finanziellen Mitteln des Unternehmens. Auch das Know-How ist ein wichtiger Aspekt. Die permanente Veränderung des Marktes durch beispielsweise die Einführung des Mindestlohns, die sprunghafte wirtschaftliche wie auch politische Situation exportbehäfteter Länder oder auch die Preisschwankungen und der sich ändernde Wechselkurs der Währung, können das Innovationsmanagement eines Produktes beeinflussen. Eine erhöhte Fehlerquote bei der Einführung eines neuen Produktes kann bei der Missachtung der Bedürfnisse der Nachfrager festgestellt werden. Nicht nur

²⁵ vgl. Belz/Schögel/Tomczak (Hrsg.) (2007), S. 10

²⁶ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 373

der Innovationsprozess des Unternehmens wird auf die Probe gestellt, sondern zu gleich die damit verbundenen personellen Ansprüche. Hohe Innovationskosten sind oftmals ein Problem und fordern das Unternehmen zusätzlich auf der finanziellen Ebene. Aber nicht nur intern bringt die Produktinnovation gewisse Herausforderungen mit sich. Auch das externe Anbinden des Produktes an den Markt ist mit Risiken behaftet. Das zu frühe Platzieren eines unvollständigen Produktes, beispielsweise durch einen zu frühzeitig beendeten Forschungs- und Entwicklungsprozess, zielt an der Akzeptanz der Verbraucher. Aber auch die zu späte Einführung der Innovation trägt hohe Opportunitätskosten, als Konsequenz mit sich. Der entgangene Markteintritt und die damit verbundenen finanziellen Ausfälle werden als ein zentrales Problem im Innovationsmanagement dargestellt.²⁷

Alle innovativen Projekte verfolgen ein bestimmtes Ziel gegenüber den Konsumenten. Das Erreichen dieses Ziels wird durch unterschiedliche Strategien verfolgt. Dabei sollte bei jeder Handlung des Unternehmens die Bedürfnisse des Kunden im Vordergrund stehen. Basis hierfür ist die strategische Vorgehensweise an ein Innovationsprojekt. Diese werden von Meffert/Burmann/Kirchgeorg in eine technologische oder nachfrageinduzierte Innovationsstrategie differenziert. Im ersten Fall werden die modernsten technologischen Anwendungen in den Prozess mit eingebunden um somit das Interesse der Nachfrager zu steigern. Die nachfrageinduzierte Version beschreibt die individuellen Bedürfnisse der Kunden die durch die bisherigen Projekte nicht ersichtlich waren oder durch derzeit angebotene Produkte nicht erfüllt werden können. Zunächst scheint die technologische Methode als die überlegene, jedoch erklärt Meffert/Burmann/Kirchgeorg, dass nur durch die parallele Betrachtung der unterschiedlichen Strategieansätze das Unternehmensziel erreicht werden kann und das Unternehmen längerfristige Marktanteile sichern kann.²⁸

²⁷ vgl. Trommsdorff/Steinhoff (2013), S. 29

²⁸ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S.375

Der strategische Entscheidungsprozess beinhaltet auch die Notwendigkeit der unterschiedlichen Zielführung des Produktinnovationsprozesses. Die Marktanteile eines innovativen Unternehmens können durch unterschiedliche Methoden gefestigt werden. Die Neueinführung des innovativen Produktes obliegt der Eigeninitiative des Unternehmens.

Neben der eigenen Entwicklung einer Innovation, gibt es für die Unternehmen auch die Möglichkeit Ideen Dritter zuzukaufen oder Lizenzen für innovative Produkte zu erwerben. Der Zukauf von Lizenzrechten oder Innovationsprodukten kann dem Unternehmen ermöglichen, Innovationen mit geringerem finanziellem Risiko zu realisieren. Auch die Weiterführung eines gesamten Unternehmens mit innovativen Produktprozessen kann versiert werden. Eine weitere Bezugsquelle für die Innovation ist die Nachbildung vorhandener Produkte am Markt. Das Plagiat allerdings kann nur in Betracht gezogen werden, sofern das innovative Unternehmen das Produkt nicht hat patentieren lassen. Meffert erklärt jedoch, dass hierbei Theorie und Praxis nicht in jedem Fall übereinstimmen.

²⁹

Unterstützungen durch externe Konzerne können ebenfalls sinnvoll sein. Dabei werden sowohl technologische als auch finanzielle Mittel durch Kooperationen an die Innovation geknüpft um auch während des Innovationsprozesses wettbewerbsfähig zu bleiben.

Bei internem Innovationsmanagement lässt sich die Organisation in verschiedene Zielsetzungsfaktoren untergliedern. Die Literatur unterscheidet in der Organisation das Einzelprojekt mit einer Daueraufgabe, welche eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung beinhaltet, und eine kontinuierliche Dauerethode, welche alle Bereiche des Unternehmens organisatorisch beansprucht.³⁰

Alle beschriebenen Prozesse können durch das Unternehmen selbst aufgebaut werden, müssen jedoch nicht miteinander verknüpft sein. Durch den modernen, oft kurzen Produktlebenszyklus kommt es immer häufiger vor, dass die Innovation in Kooperation mit

²⁹ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 414

³⁰ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 378 f

externen Partnern ausgeführt wird und trotzdem die Ansprüche des Kunden als Einheit erfüllt und das Produkt vermarktet wird.

Um eine Idee strategisch sinnvoll auf dem Markt zu platzieren benötigt es bei der Ideenfindung Kreativität, die über die Realisierung hinaus, so verändert werden kann, dass sowohl die Kunden als auch die derzeitigen Kunden der Wettbewerber die Innovation kaufen. Die Gliederung und der organisatorische Aufbau sind in einem vier Phasenmodell, der Ideensuche, der Ideenauswahl, der Ideenimplementierung und der Ideenüberprüfung, festgehalten. Dies gilt nicht nur für die Einführung einer Marke, sondern auch für fortlaufende Erneuerungen oder Veränderungen.³¹

Um die Vielschichtigkeit der einzelnen Strategien zu minimieren empfiehlt Meffert/Burmann/Kirchgeorg vor allem die Phasen des operativen Innovationsmanagements strukturiert und in Teilprozessen abzuwickeln. Alle Teilprozesse werden an die strategischen Ziele gebunden und kontrolliert. Eingeteilt in vier Intentionen beschreibt Krahs das Selektieren der vorangegangenen Phasen. Die Ausarbeitung des operativen Prozesses ist demnach an die zuvor entschiedenen Strategien geknüpft, da diese als Maßnahmen vorangehen.

3.2 Von der Invention zur Innovation

Eine Innovation gilt im Allgemeinen als ein verbessertes Nutzenversprechen gegenüber den Kunden. Ist eine Innovation immer gleich eine Innovation oder ist es ein Trend der sich überwiegend als Aushängeschild der Unternehmen präsentiert? In jedem Fall ist eine Innovation eine Neuerscheinung innerhalb eines Unternehmens. Innovative Unternehmen setzen sich durch die Neuerungen als Ziel die Umsatzzahlen für die Zukunft zu sichern. In vielen Ländern werden, um die Wirtschaftlichkeit des Staates voranzutreiben,

³¹vgl. Krahs (2012), S. 24

mehrere Milliarden Euro pro Jahr zur Unterstützung für die Entwicklung und Forschung zur Verfügung gestellt.³²

Dass Innovationen nicht immer einem positiven Effekt, sondern auch Risiken haben, erklärt Krah in seiner Dissertation zur dialogorientierten Produktgestaltung. Alle Neuerungsprozesse bringen Veränderungen im Unternehmen mit sich, die zu einem Ungleichgewicht der einzelnen Unternehmensabteilungen führen können. Weiterhin beschreibt er, dass eine Idee, die nicht bis hin zur Durchsetzung gestaltet und verarbeitet wird, nicht innovativ ist.³³

Der Innovationsprozess wird dabei in zwei wesentliche Elemente unterschieden. Zum einen der erste gestalterische Gedanke, die sogenannten Invention, ein Leitgedanke, der die erste Inspiration der Neuerfindung darstellt. Zum anderen die eigentliche Innovation, die die Idee umsetzt und auf dem Markt positioniert. Nur durch die erfolgreiche Zusammenführung des Ideengewinnungsprozesses und dem Realisierungsprozess, kann von einer Innovation gesprochen werden. Je nach Situation des Marktes und Nachfrage der Zielgruppe, entsteht eine Marktinnovation oder eine Produktinnovation. Bei der Entstehung von Innovationen werden die Märkte und Zielgruppen auf ihre Bedürfnisse analysiert und die Neuerung dementsprechend angepasst. Der Ansatz der Produktmatrix nach Ansoff, wie in Abbildung drei zu sehen ist, gliedert den Markt in bestehende und neue Märkte, wie auch Produkte in bestehende und neue. Wird ein neues Produkt in einen neu kreierten Markt eingeführt, so ist dies eine Diversifikation. Entscheidet sich ein Unternehmen für den Weg der radikalen Innovation, wird es selbst zum Innovationstreiber und Marktgestalter. Die Alleinstellungsmerkmale und Wettbewerbsvorteile werden erheblich größer. Entsteht durch ein bestehendes Produkt ein neuer Markt zum Beispiel in einem Exportland, so wird dieser Verlauf als Marktinnovation beziehungsweise Markterweiterung deklariert. Das Risiko besteht in der Akzeptanz der Produkt- oder Marktneueinführung in der neuen Zielgruppe. Innovationen die an einem bereits bestehenden Produkt durchgeführt werden und auf einen bereits bestehenden Markt eingeführt werden zählen zu der Marktdurchdringung. Dabei geht es dem Unternehmen rein

³²vgl. Krah (2012), S. 21

³³ vgl. Krah (2012), S. 24 ff.

um die Gewinnung neuer Marktanteile. Produktinnovationen entstehen, wenn das Unternehmen neue Produkte auf bereits bestehende Märkte einführt. Dies kann zum einen der Sortimentserweiterung dienen oder veraltete Produkte werden durch neue ersetzt.

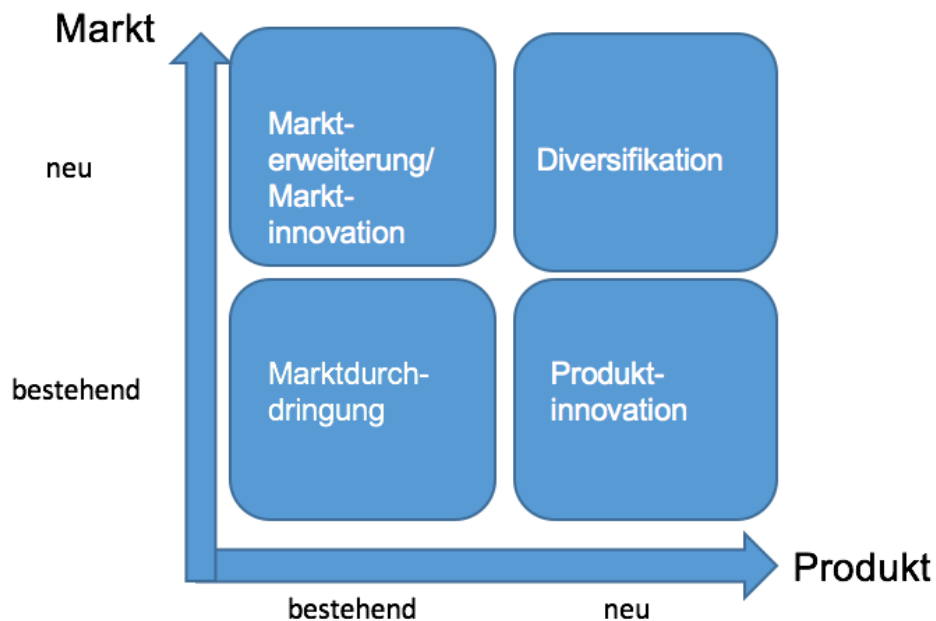


Abbildung 3: Produkt Matrix nach Ansoff

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ansoff

Ein weiterer wichtiger Punkt des Innovationsprozesses ist die Unterscheidung zwischen den Push- und Pull-Faktoren. Die Push-Faktoren legen das Innovationsmarketing speziell auf den Endkunden aus. Hier verfolgt das Unternehmen beispielsweise den Weg über einen klassischen Vertrieb oder Groß- und Einzelhandel, um mit gezielten Werbemaßnahmen den Endkunden zu erreichen, wohingegen die Pull-Faktoren die Nachfrage des Kunden an das Produkt hervorheben. Mit der Push-Strategie hat das Unternehmen einen größeren Aufwand den Endkunden zu erreichen. Die maximale Bekanntheit wird über Groß- und Einzelhandelsketten erzielt, die als Multiplikatoren dienen sollen, um den Absatz der Marke zu steigern. Über dieses Verfahren wird das innovative Produkt in den Markt „hineingedrückt“. Die Ausrichtung der strategischen und operativen Ziele wird von dem Unternehmen vorgegeben und durch den Nachfrager angenommen. Die Pull-Strategie hat für das Unternehmen den Vorteil, dass die induzierte Nachfrage durch das in-

novative Produkt und das voran gegangene Marketing das Kaufverhalten der Konsumenten beschleunigt. Die Handelspartner in der Verkaufskette dienen als Beschleuniger des Absatzes und geben die Anzahl der Aufträge nur noch an den Hersteller weiter. Der Hersteller profitiert somit von dem vorhandenen Netzwerk seiner Partner. Es entsteht eine Art Sogwirkung. Dennoch muss sowohl in der Push-Strategie als auch in der Pull-Strategie die übliche Verkaufsförderung vollzogen werden.³⁴

³⁴ vgl. Kotler/Amstrong/Wong/Saunders (2011), S.825

4 Marken- und Marketingmanagement

4.1 Markenmanagement

Das Markenmanagement hat es sich zur Aufgabe gemacht die intern gegründete Marke (Markenidentität), so nach außen zu projizieren, dass die Akzeptanz die Bedürfnisse und die Nachfrage den Konsumenten erreicht und erfüllt wird. Darüber hinaus wird durch das Markenmanagement die emotionale Ebene des Kunden beim Kauf der Marke beeinflusst. Die Qualität und Identität der Marke spielen beim Kaufverhalten des Endkunden eine entscheidende Rolle. Erst durch den maximalen Nutzen, der dem Konsumenten vermittelt wird, wird das Kaufinteresse geweckt. Dabei ist es auch wichtig, wie die Marke an den Sales Points (sprich im Handel) präsentiert wird und die Verkäufer die Marke nach außen vermitteln.³⁵

4.1.1 Markenidentität

Um eine Marke in der Wirtschaft erfolgreich zu etablieren, muss diese vom Unternehmen im Kern des Markenmanagementprozesses gestaltet werden. Dabei ist nicht nur der Ursprung der Marke ein wichtiger Aspekt, sondern auch die Strategie, wie die Marke vermarktet werden soll. Diese zwei Elemente wirken sich auf die Kommunikationsebene, das Wertgefühl als auch auf die Kompetenz der Identitätsforschung aus. Die Kommunikation einer Marke findet im verbalen oder nonverbalen Bereich statt und beruht auf der Persönlichkeit der Marke. Die Markenkompetenzen beziehen sich auf das Können

³⁵ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 328 ff.

der Marke und werden durch den Markennutzen, die Markenattribute, das Markenbild und die Markentonaltät präzisiert.³⁶

Die Qualität des Markenproduktes welche vom Kunden bewertet wird, wird als Markenwert beschrieben. Je nach Zufriedenheit des Kunden, resultiert die Treue des Käufers. Die Resonanz muss nicht ausschließlich durch einen hohen Bekanntheitsgrad dargelegt werden, sondern wird auch durch die Persönlichkeit und den damit verbundenen gedanklichen Assoziationen gegenüber der Marke, wiedergespiegelt. Anregungen und Vorhersagen, wie die Marke auf Dauer repräsentiert wird, werden so längerfristig bearbeitet. Mögliche Änderungen sind vorenthalten, sodass Meffert nicht von Markenzielen, sondern Markenvisionen spricht.

Die Kombination aus den zuvor genannten Eigenschaften ergibt die Markenleistung, die den Nutzen der Marke widerspiegelt. Die Identität der Marke ist somit individuell gestaltbar.

4.1.2 Markenimage

Die Markenidentität wird von dem Unternehmen nach außen getragen, das Markenimage steht dem gegenüber und beschreibt wie das Erscheinungsbild der Marke bei den Kunden wahrgenommen wird. Wie bereits in Kapitel 4.1.1 beschrieben vermittelt die Markenidentität ein Markennutzenversprechen aus Unternehmersicht. Das Nutzen-Versprechen erzeugt bei der externen Zielgruppe eine Erwartung an die Marke. Das Bild welches die Marke bei den Kunden weckt wird als Markenimage definiert und beschreibt, die Wahrnehmung, die durch die Marke beim Käufer erzeugt wird. Bevor eine Assoziation zu einer bestimmten Marke entsteht, muss die Popularität der Marke vorhanden sein. Ohne die Markenbekanntheit kann das Markenimage nicht aufgebaut werden.

³⁶ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 330 f

„Markenimage und Markenbekanntheit werden zusammen als Markenwissen bezeichnet“.³⁷

Durch ein bestimmtes Markenverhalten, welches die Markenidentität festlegt, werden bei den Kunden durch unterschiedliche Reize bestimmte Markenerlebnisse erzeugt. Dieser Prozess steht als Bindeglied der Marken-Kundenbeziehung. Eine hohe Qualität der Markenidentität steigert das Image der Marke und sie wird automatisch auf dem Markt verbreitet.

In Abbildung vier wird die Marken-Kundenbeziehung zwischen der Markenidentität und dem Markenimage dargestellt.

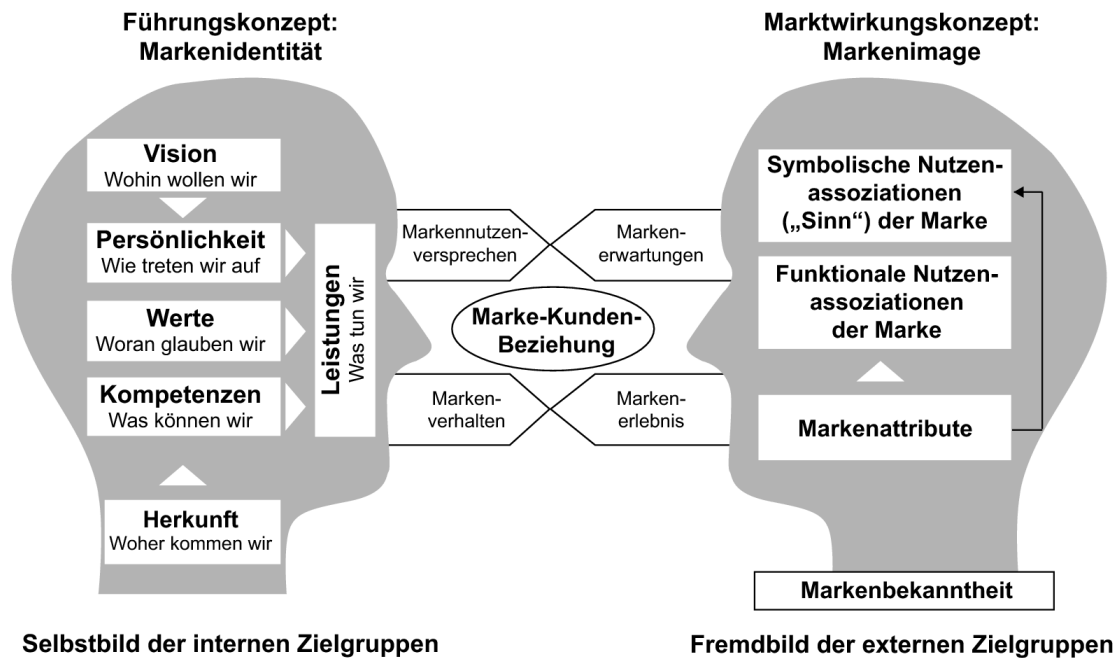


Abbildung 4: Marke-Kunden-Beziehung zwischen der Markenidentität und dem Markenimage

Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon (2016)

³⁷ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S.333

Die Literatur gliedert das Markenimage in Markenattribute, welche durch die sechs Markenidentitätskomponenten beschrieben werden, sowie den funktionale und symbolischen Markennutzen. Die Funktionsfähigkeit einer Marke steht dem symbolischen Nutzen der Marke gegenüber. Moderne Strategien, die in der Marke versteckt sind und den Kunden beeinflussen, sind oftmals für die Zielgruppe unsichtbar. Der symbolische Markennutzen wird durch das Erscheinungsbild und dessen Funktionalität entwickelt. Ein positiver aber auch negativer symbolischer Nutzen hat immer Auswirkung auf das Image der Marke. Dennoch müssen sowohl der funktionale Nutzen als auch der symbolische Markennutzen im Einklang stehen, um das Image der Marke positiv auszutragen.³⁸

4.1.3 Markenaufbau

Der Markenaufbau unterteilt sich in drei wesentliche Bauteile bei der Führung eines Markenmanagementprozesses. Meffert differenziert dabei das strategische Markenmanagement von dem operativen Markenmanagement und dem Markencontrolling. Eine immer widerkehrende Rückkopplung der einzelnen Teilbereiche ist unabdingbar, da vor allem durch das Controlling die Prozesse immer wieder an die Ziele angepasst werden.

Die strategische Markenführung erfordert eine ausgereifte interne als auch externe Situationsanalyse. Nicht nur die Mitarbeiter, die die Marke in der Wirtschaft vertreiben, sind wichtige Träger der Markenführung, sondern auch die Zielgruppe, an die sich die Marke richtet. Ebenfalls spielen auch die konkurrierenden Wettbewerber eine Rolle, diese werden auf ihre Fähigkeiten und den Ist-Zustand untersucht und durchleuchtet. In der Literatur wird zwischen ökonomischen und psychografischen Zielgrößen unterschieden. Die ökonomischen Markenziele beschäftigen sich mit der Darstellung der internen Kosten um beispielsweise die richtigen Mitarbeiter einzustellen und diese im Unternehmen zu halten. Parallel zu den Kosten der Mitarbeiterakquisition und -bindung sind der finanzielle Überblick über die Neukundengewinnung und die Kosten, die den Kunden an die

³⁸ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 330 ff.

Marke binden, zu berücksichtigen. Diese Kennzahlen sind für den Eigentümer der Marke von großer wirtschaftlicher Bedeutung.

Die Kauf- und Weiterempfehlungsabsicht des Kunden und die damit verbundene Zufriedenheit sind laut Meffert/Burmann/Kirchgeorg psychografisch wichtige Zielgrößen. Dem Kunden muss im Vorfeld die Marke bekannt sein. Die Marke trägt mit ihrer Außendarstellung und dem damit verbundenen Vertrauen einen Teil zur strategischen Markenführung bei. Die Marke beeinflusst somit die Kaufpsychologie der Zielgruppe. Sowohl die persönliche Wahrnehmung als auch die bewusste Verbundenheit, sowie die emotionale Bindung bei der Zielgruppe sind entscheidende vor-ökonomische Zielgrößen, die die Beziehung der Marke zum Kunden beschreiben.³⁹

Die Akquise neuer Kunden erfordert, wie oben aufgeführt, hohe Investitionskosten. Die Stärke der Marke ist dabei von entscheidender Bedeutung, wenn es sich um den Kauf zu einem bestimmten Preis, eventuell auch einem sehr hohen Preis im Vergleich zu Konkurrenzprodukten handelt. Ebenso beeinflusst die Markenstärke die Weiterempfehlungsabsicht oder den Wiederverkauf einer Marke. Auf Dauer beeinflussen diese Zielgrößen die emotionale Kundenbeziehung. Aus der Sicht des Unternehmers ist die Stellung am Markt, der bereits vorhandenen Marke und der zukünftigen Markenentwicklungen der Grundstein der Markenführung.

4.1.4 Markenpositionierung

Die Markenpositionierung legt fest, welchen Stellenwert das Produkt am Markt hat. Zentes/Swoboda/Schramm-Klein unterscheiden hierbei zwischen den funktionalen Eigenschaften und den emotionalen Eigenschaften einer Marke beziehungsweise eines Produktes. Die funktionalen Merkmale beschreiben alle Fähigkeiten, die das Produkt besitzt.

³⁹ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S.334 ff.

Die emotionalen Eigenschaften beschreiben die sinnliche Verbindung, die mit dem Produkt verknüpft wird. Wesentliche Veränderungen in bereits bestehenden Produkten, die zu einer anderen Positionierung der Marke auf dem Markt führen, wird als Umpositionierung definiert. Marken die neu in der freien Wirtschaft auftreten und einen besonderen Kundennutzen anstreben, sind sogenannte Neupositionierungen.⁴⁰ Produkteigenschaften, die zur Verwendung von Werbung durch die Markenpositionierung in Verbindung stehen sind erste Assoziationen die der Käufer dem Produkt gegenüber kommuniziert.⁴¹

Unterschiedliche Zielsetzungen einer Marke können durch unterschiedliche Kombinationsansätze an die Markenpositionierung angepasst werden. Orientiert sich eine Strategie ausschließlich am Alleinstellungsmerkmal einer Marke offenbart dies eine „besondere Art der Positionierung“, die sogenannte „Unique Selling Proposition (USP)“.⁴²

Im weiteren Verlauf wird die Markenarchitektur dargelegt. Diese beschreibt die verschiedenen Projektionen eines Produktes innerhalb der Markenführung. Dabei wird die Menge der Produkte, die unter dem Markennamen gelistet sind, festgelegt. In der Literatur wird zwischen vier unterschiedlichen Markenstrategien unterschieden. Dazu zählen die Dachmarkenstrategie, die Mehrfamilienstrategie, die Einzelmarkenstrategie und die Mehrmarkenstrategie.

Beginnend mit der Dachmarkenstrategie werden alle Produkte des Unternehmens unter einem Markennamen verkauft. Im Managementprozess wird in diesem Fall auch oft von „Corporate Branding“ gesprochen. Die einzelnen Produkte bei einer Dachmarkenstrategie partizipieren von dem Namen der Dachmarke. Auch wenn ein Produkt unter der Dachmarkenstrategie weniger erfolgreich ist als ein anders des Konzerns, so hat es trotzdem den Vorteil die Markenidentität des Unternehmens zu nutzen.

⁴⁰ vgl. Zentes/Swoboda/Schramm-Klein (2009), S. 371

⁴¹ vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders (2011), S.616

⁴² Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S.338

Werden mehrere Produkte gebündelt und unter einem Markennamen verkauft so wird von der Mehrfamilienstrategie gesprochen. Die unterschiedlichen Produkteigenschaften sind dabei nicht essentiell.

Bei einer Mehrmarkenstrategie verfolgt das Unternehmen das Ziel mittels verschiedener Marken das gleiche Produkt mit den gleichen Eigenschaften an den Markt zu bringen. Eine gleiche Produktpalette unter einem anderen Namen verfolgt stets das gleiche Ziel wie die Hauptmarke der Unternehmung. Die einzelnen Produkte eines Konzerns erhalten jeweils einen eigenen Markennamen und sind speziell auf den Endkunden und die Zielgruppe ausgerichtet. Die Produkteigenschaften sind dabei ausschließlich dem Markennamen zugeordnet. Firmen, die diese Einzelmarkenstrategie verfolgen legen das Hauptaugenmerk auf das Markenimage der einzelnen Marken und nicht auf die Gesamtbetrachtung der Firmierung.⁴³

Um die Marke möglichst der Zielgruppe anzupassen wird in der Markenevolution die Markenarchitektur längerfristig betrachtet. Der Wandel, sowie auch der Fortschritt einzelner Marken, vereinen sich in der Evolution der Marke.

Im letzten Schritt der strategischen Markenführung wird die Markenbudgetierung festgelegt. Der finanzielle Aufgabenbereich wird besonders auf das Gleichgewicht zwischen Nachfrage und Angebot ausgelegt. Hierbei werden die Strategien als auch die operativen Ausführungen zusammengefügt.⁴⁴

Die operative Markenführung befasst sich mit der Realisierung der einzelnen Prozesse des Markenmanagements. In Bezug auf die Zielgruppe unterscheidet die Literatur zwischen bereits tätigen Mitarbeitern, mögliche Mitarbeiter und den Endkunden. Fachspezifisch ausgedrückt bedeutet dies in Verbindung mit bereits tätigen Mitarbeitern das Internal Branding. Das Employer Branding betrifft sowohl die derzeitigen Mitarbeiter, als

⁴³ vgl. Zentes/Swoboda/Schramm-Klein (2009), S.375

⁴⁴ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 338

auch die zukünftigen Arbeitskräfte und das External Branding bezieht sich auf die potentiellen Verbraucher.

Die Anforderungen des operativen Internal Branding obliegen dem Zusammenspiel „zwischen dem Nutzenversprechen einer Marke und dem Verhalten der Mitarbeiter an allen Brand Touch Points“⁴⁵. Diese Brand Touch Points, sind alle Berührungspunkte zwischen der Marke, dem Mitarbeiter und den Kunden. Das Erscheinungsbild der Marke entsteht nicht nur durch den Nutzen der Kunden, sondern durch die Kommunikation der Mitarbeiter nach außen. Nur so lässt sich auf Dauer ein kontinuierliches Kaufinteresse gegenüber der Marke entwickeln.

Durch eine markenorientierte Personalführung kann die Anpassung der aktuellen Mitarbeiter erfolgen. Zu Beginn des Markenführungsmanagements werden markenaffine Mitarbeiter herangezogen und ausgewählt. Dieser Prozess zur Personalauswahl kann durch gezielte Anzeigen, Einstellungsgespräche oder Assessment Center erfolgen. Das selektierte Personal erfährt eine Einarbeitung über zielgerichtete Seminare und Vorträge. Unterschiedliche Maßnahmen des Human Resource Managementprozesses können dabei in Betracht gezogen werden. Dazu zählen Schulungen, Fortbildungsmöglichkeiten aber auch finanzielle Anregungen die dem Mitarbeiter offenbart werden.⁴⁶

Um ein interessantes Unternehmen zu sein, bedient sich das Employer Branding an gleichwertigen Methoden, wie das operative internal Branding. Anders als im Internal Branding, zielt das Employer Banding auf die Schaffung eines attraktiven Arbeitgeberumfeldes. Maßnahmen zur Gestaltung eines attraktiven Arbeitgeberumfeldes sind unter anderem Karrierechancen und Fortbildungsmöglichkeiten.

⁴⁵ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S.339

⁴⁶ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 338

Im dritten Schritt des Markenführungsmanagements kommt das Markencontrolling zum Einsatz. Das Markencontrolling untersucht das strategische Markenführungsmanagement, sowie das operative Markenführungsmanagement auf die Zielerreichung und ist somit ergebnisorientiert.

4.2 Marketingmanagement

Es gibt eine Vielzahl an Definitionen für den Marketingbegriff, jedoch sind sich die Autoren einig, dass es nicht nur um Werbung in Form von Anzeigen, Werbespots, oder Plakaten geht, sondern es vielmehr gilt das Produkt an die Kundenbedürfnisse anzupassen. Eine ausführliche Marktanalyse zur Gestaltung der einzelnen Marketinginstrumente ist die Grundlage des Marketingmanagements. Dabei wird das Produkt an das Kaufinteresse angepasst, um auch den Wettbewerb am Markt zu halten. Eine funktionierende Marketingabteilung erleichtert dem Unternehmen einzelne Prozessabschnitte. Ziel ist es nicht nur Kunden zu binden, sondern auch die Wirtschaftlichkeit zu steigern.⁴⁷

⁴⁷ vgl. Kotler/Amstrong/Wong/Saunders (2011), S. 38 f

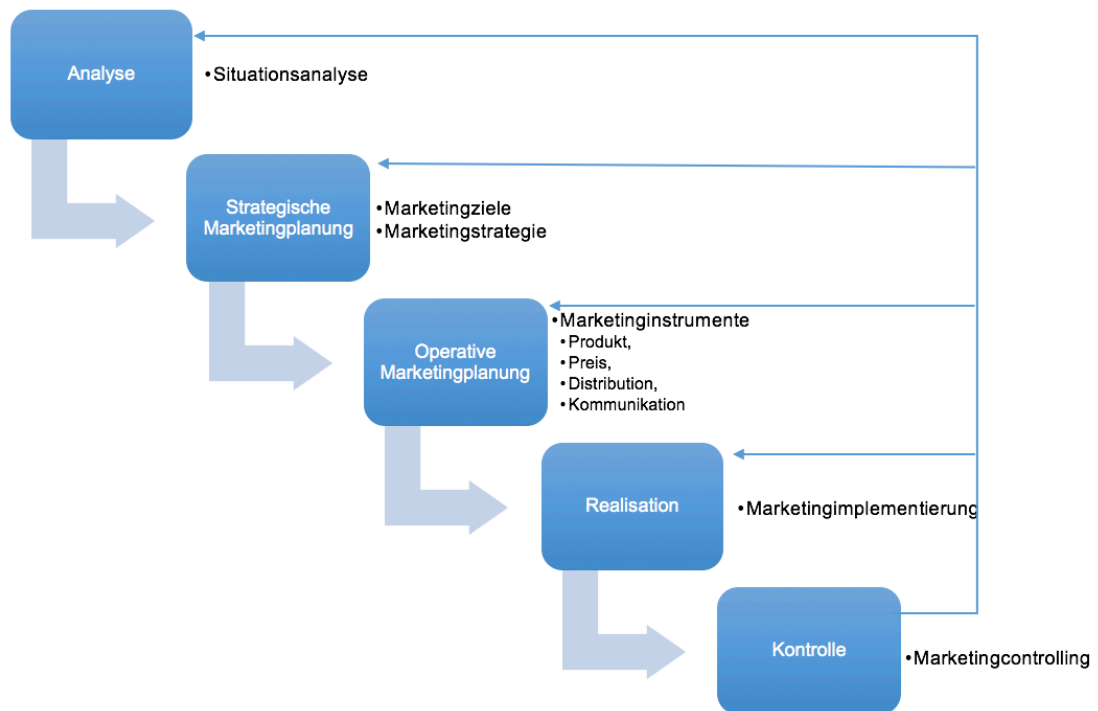


Abbildung 5: Marketingmanagementprozess

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgoerg (2015), S. 20

Das Marketingmanagement gliedert sich in fünf Stufen (vgl. Abbildung 5). Grundlage des Marketingmanagements ist die Situationsanalyse, darauf folgt die strategische Marketingplanung welche die Marketingziele und –strategien festgelegt. Im Anschluss daran erfolgt die operative Marketingplanung, hier geht es um die vier Marketinginstrumente Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation. Diese bilden den Marketing-Mix welcher im Verlauf noch ausführlicher erläutert wird. Im fünften Schritt erfolgt die Realisation, also die Marketingimplementierung. Dies alles wird durch das Marketingcontrolling ständig rückgekoppelt überprüft. Die Führung des gesamten Prozesses bildet die Managementaufgabe des Unternehmens. Zunächst wird der Markt als externe Komponente, sowie der Ausgangspunkt des Unternehmens als interne Komponente untersucht. Konkurrenzfähige Verhaltensweisen, die den Wettbewerb vorantreiben werden ebenfalls analysiert, um dem Kunden das Bestmögliche bieten zu können. Aus diesem Vorgehen heraus werden die Marketingziele entwickelt, die die Grundlage für die Marketingstrategie sind. Die einzelnen Ziele werden durch das Einsetzen einzelner Marketinginstrumente erreicht und prüfen die Managementfunktion. Durch die Unterteilung werden die Verantwortlichkeiten einzelner Abteilungen festgelegt um das Bestreben der expandierenden

Marketingaktivitäten zu erreichen. Das Marketingcontrolling untersucht den Marketingmanagementprozess auf dessen Ergebnisse. Durch gezielte Rückkopplungen auf die einzelnen Prozesse können Verbesserungen erreicht werden. Der Vergleich zwischen Soll-Wert und Ist-Wert zeigt mögliche Unterschiede zwischen der Zielsetzung und dem endgültigen Ergebnis. Weiterhin führt das Marketingcontrolling mögliche Maßnahmen heran, die die Marketingkonzeption in bedeutenden Handlungen steuern und umgestalten können.

4.2.1 Strategisches Marketing

Die Situationsanalyse untersucht den Markt, um anschließend Ziele, Strategien wie auch die Realisierung der Prozesse festzulegen. Dabei wird zwischen der Chancen-Risiken-Analyse und der Ressourcenanalyse unterschieden. Die sogenannte SWOT-Analyse (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) fügt sowohl die Chancen-Risiken als auch die Stärken-Schwächen zusammen.

Chancen und Risiken stehen in enger Abhängigkeit mit dem Wettbewerber, so können beispielsweise Produktentwicklungen der Konkurrenz zu einer höheren Attraktivität deren Produkte und einem damit verbundenen Einbruch der eigenen Absatzzahlen führen. Aber nicht nur die Konkurrenz hat Einfluss auf die Strategien, auch politische Entscheidungen, innovative Technologien, Trends in der Bevölkerung und demografische Veränderungen beeinflussen die Unternehmensstruktur. Ein Trend kann beispielsweise sowohl als Chance als auch als Risiko angesehen werden. Die internen verfügbaren Mittel und Kapazitäten werden in einer Ressourcenanalyse dargelegt. Hierbei wird das eigene Produkt, mit dem der Konkurrenz verglichen und mögliche Vorteile herausgearbeitet. Produktinnovationen und Produktneueinführungen werden zunächst mit den unternehmensinternen Stärken abgeglichen. Anschließend werden interne Schwächen herausgefiltert, die verbessert werden können, um das Produkt am Markt zu platzieren. Nicht alle Stärken und Schwächen des Unternehmens können dabei berücksichtigt werden.

Ausschließlich die signifikanten Stärken und Schwächen, die für den Erfolg und/oder Misserfolg verantwortlich sind, stehen im Fokus.⁴⁸

4.2.2 Operatives Marketing

Die Wertschöpfungskette nach Porter erfasst den Erfolg des Unternehmens, der durch die eingesetzten Faktoren erzielt wird. Die Wertschöpfungskette stellt die einzelnen Schritte von Beginn bis zur Umsetzung eines Produktes dar. Die Wertschöpfungskette nach Michael Porter wird in primäre Aktivitäten und unterstützende Aktivitäten unterteilt (vgl. Abbildung 6). Die primären Aktivitäten haben einen direkten Bezug zu dem Produkt und der damit verbundenen Kundenzufriedenheit. Sie sind gegliedert in die interne Logistik, die Produktion, die externe Logistik, das Marketing und den Vertrieb und den Service beziehungsweise die Dienstleistungen die das Unternehmen in Verbindung mit dem Produkt verkauft. Die unterstützenden Aktivitäten steuern durch indirektes Engagement dem Wertschöpfungsprozess bei und sind in jedem der fünf primären Aktivitäten im Hintergrund beteiligt. Zu den unterstützenden Aktivitäten zählt Porter die interne Unternehmensstruktur, das Personalmanagement, die Forschung und Entwicklung und die Beschaffung einzelner Prozessteile.

⁴⁸ Kotler/Amstrong/Wong/Saunders (2011), S. 172 ff.



Abbildung 6: Wertschöpfungskette nach Porter

Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon (2016)

Das Erreichen der Ziele soll nicht nur zu einem finanziellen Aufschwung des Unternehmens führen, sondern auch direkt an die Nachfragebedürfnisse des Kunden angepasst sein. Die Literatur unterscheidet in dieser Hinsicht die ökonomischen Ziele und die psychographischen Ziele. In der heutigen Zeit werden neben unternehmerischen Zielen zusätzlich die ökologischen und gesellschaftlichen Ziele in Betracht gezogen. Aktuelle Trends verändern dabei das Kundeninteresse und somit das Kaufverhalten. Diese modischen Wandlungen legen die Strategien des Marketingmanagements mit denen die Ziele erreicht werden sollen, fest. Gestaltet werden die Strategien durch das Einsetzen einzelner Marketinginstrumente, die konkret auf das Interesse der Kunden abgestimmt sind.

Die Vielfalt an kreativen Ideen für die Gestaltung des zu vermarkteten Produktes ergibt den Marketing-Mix (siehe Abbildung 7). Die Basis dieses Mix kommt aus dem Englischen und setzt sich aus den vier P`s zusammen. „Product, Place, Promotion und Price“.^{49 50}



Abbildung 7: Darstellung des Marketing-Mix

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Krah (2012), S. 70 f.

Product bezieht sich auf das Produkt beziehungsweise die Produktpolitik, beispielsweise dessen Qualität oder das äußere Erscheinungsbild, wie Verpackung, Design und auch die dazugehörigen Dienstleistungen, die das Unternehmen bietet. Place definiert die Platzierung des Produktes auf dem Markt und beschreibt den Weg des Produktes in den Handel und wird im Deutschen auch als Distributionspolitik bezeichnet. In diesem Zusammenhang werden bestimmte Vertriebswege oder auch unterschiedliche Standorte bestimmt. Auch die Lagerhaltung, sowie der Transport werden zur Distribution gezählt.

⁴⁹ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 781

⁵⁰ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 22

Promotion ist die zu dem Produkt gehörende Kommunikationspolitik, in Form von Werbungen, Anzeigen, etc. Price beschreibt die Preispolitik und ist eng mit einer Kostenanalyse verbunden. Die Auflistung der einzelnen Preissegmente, inklusive Rabatte, Zahlungsziele oder auch eines möglichen Kundenkredits sind wesentliche Elemente mit denen sich die Preispolitik beschäftigt.⁵¹

4.2.3 Interkulturelles Marketing

Nicht nur der nationale Markt, sondern auch der internationale Markt bietet vielen Unternehmen die Chance den modernen Globalisierungsprozess zu durchlaufen. Die Einführung einer Marke oder eines Produktes in ein neues Land, verspricht nicht nur eine Umsatzsteigerung des Unternehmens gegenüber, sondern erfordert auch kulturelle Umstrukturierungen zur Positionierung des Verkaufsguts. Wichtig bei der Einführung eines Produktes in ein anderes Land ist beispielsweise die Sprache. Kulturelle Eigenschaften sind jedoch länderübergreifend und somit im Marketing mit dem internationalen Marketing zu differenzieren. Unterschiedliche Sprachanwendungen oder auch bestimmte Stereotypen, die die Zielgruppe als interessant erachten können als Beispiele zur Umgestaltung des Produktes genutzt werden. Religiöse Unterschiede, sowie die unterschiedliche Betrachtung von Werten und Normen zählen zu den Kultureigenschaften dazu. Werte und Normen haben einen wesentlichen Einfluss auf Ziele, Bedürfnisse, Wünsche und auch Interessen der Individuen einer Kultur.⁵²

Auch das interkulturelle Marketing verweist, wie das standardisierte Marketing auf den Marketing-Mix (vergleiche hierzu Kapitel 4.2.2). Dennoch müssen zur Vermarktung Differenzierungen im Produkt erfolgen, beispielsweise im Bereich der Farbgebung. Hierbei ist zu beachten, ob die nationalen Standards des Produktmarketings auch im Exportland

⁵¹ vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders (2011), S. 192 ff.

⁵² vgl. Emrich (2013), S.13 ff.

zielführend sind. Hingegen beim kulturellen Marketing kann der Standard des Produktmarketings im Exportland nicht immer zielführend sein. Aufgrund anderer Kulturen ist eine differenzierte Betrachtungsweise gegenüber dem Standard unumgänglich.⁵³

Als charakteristisch für das interkulturelle Marketing werden allgemein grenzüberschreitende Aktivitäten und kulturelles Denken und Handeln angesehen. Die Strategien des Marketing-Mixes auf internationaler Ebene müssen an die kulturellen Gegebenheiten angepasst werden.⁵⁴

Der Produktpolitik, die sonst standardisierten Normen unterliegt, obliegt es, im Zuge der Globalisierung durch beispielsweise ein gleichbleibendes Erscheinungsbild (zum Beispiel das iPhone der Firma Apple), das Auftreten und Image der Marke zu stärken. Dabei sollte beachtet werden, dass einmal verursachte Imageschäden nur sehr schwer rückgängig gemacht werden können.

Um eine erfolgreiche Kommunikationspolitik zu implementieren, die sowohl beim potentiellen Mitarbeiter als auch beim Endkunden das Ziel verfolgt, das Produkt vom ursprünglichen Kaufwunsch zum abschließenden Kauf zu führen, benötigt es zunächst eine Aufmerksamkeit sowie ein gesteigertes Interesse. Die Fachliteratur nennt diese Abfolge AIDA-Formel. Die englischen Wörter belaufen sich auf Attention, Interest, Desire und Action. Die Kommunikation kann durch klassische Werbung stattfinden, als auch durch interkulturelles Sponsoring und Öffentlichkeitsarbeit. Unterschiedliche Ausstrahlungsformen der Werbung können in anderen Kulturen differenzierte Bedürfnisse wecken. Dabei wird oftmals auf wortgewandte Aussagen verzichtet und die visuelle Darstellung angepasst. Hierbei spielt die kulturelle Anpassung des Produktes durch unterschiedliche Emotionen eine tragende Rolle.

Die Preispolitik erschwert die kulturelle Anpassung an den Markt. Während klassische Instrumente in der Marketingstrategie den kulturellen Bedürfnissen einfacher angepasst

⁵³vgl. Emrich (2013), S. 8

⁵⁴vgl. Emrich (2013), S. 24

werden können, kann in der Preispolitik vom kulturellen Erscheinungsbild der Gesellschaft nicht unbedingt auf die Kaufkraft geschlossen werden. Somit ist die Preispolitik immer differenziert zu betrachten. Hier wird zwischen einer Niedrigpreisstrategie zur Einführung und einer hochpreisigen Strategie unterschieden. Die Niedrigpreisstrategie verfolgt das Ziel mit einem zunächst niedrigen Preis schnell Marktanteile zu gewinnen um den Preis später sukzessive anzuheben. Die hochpreisige Strategie nutzt die hohe Nachfrage der Zielgruppe aus und macht sich die hohe Zahlungsbereitschaft der Konsumenten zu nutze.

Hofstede definiert das interkulturelle Marketing in fünf Dimensionen. Als erster Index wird die „power distance“/ Machtdistanz beschrieben. Diese Dimension erklärt unterschiedliche Reaktionen auf die Hierarchieebene. Beispielsweise spielt der religiöse Glaube in der Machtdistanz eine wichtige Rolle. Kulturen, die durch eine hohe Machtdistanz beeinflusst werden, leben demnach streng nach dem Glauben. Andere Kulturen mit geringer Machtdistanz halten sich an den Glauben, machen dies jedoch nicht Lebensabhängig. Die zweite Dimension ist der „individualism“/ Kollektivismus versus Individualismus. Jeder Mensch ist individuell zu betrachten, unabhängig seiner Kultur, dennoch können die Ziele einer Kultur mehr oder weniger kollektional gesetzt werden. Die Dimension der „masculinity“/ Femininität versus Maskulinität richtet sich an die unterschiedlichen Emotionen zwischenmenschlicher Beziehungen. Eine maskulin geprägte Kultur setzt die Ziele vermehrt auf den Erfolg, hingegen feminine Kulturen mehr auf die emotionalen Beziehungen untereinander abzielen. Die vierte Dimension ist der Unsicherheitsvermeidungs-Index beziehungsweise „Uncertainty Avoidance Index“. Je nach Kultur sind die Reaktionen auf Veränderungen oder gegenüber Innovationen unterschiedlich ausgeprägt. Kulturen mit einer starken Unsicherheitsvermeidung zeigen wenig Toleranz gegenüber Neueinführungen, Kulturen mit einer schwachen Vermeidung von Unsicherheit akzeptieren es neue Erfahrungen zu sammeln. Im Laufe der Zeit hat Hofstede die fünfte Dimension die „Long-Term- Orientation“ beziehungsweise langfristige Ausrichtung versus kurzfristige Ausrichtung der vier vorangegangenen Dimensionen hinzugefügt. Diese Dimension erklärt die zeitliche Toleranz einer Kultur. Die kurzfristige Ausrichtung besagt, dass Ziele

auf kurze Dauer geplant und realisiert werden. Die langfristige Orientierung einer Kultur kann längerfristig Planen. ⁵⁵

⁵⁵ vgl. Emrich (2013), S.36 ff.

5 Akzeptanzförderung in der Wasserwirtschaft

Immer wieder treten Konflikte in Bezug auf die Wasserressource auf, dabei hat die Wasserwirtschaft in den letzten Jahren an Anerkennung gewonnen. Die Akzeptanzförderung ist demnach nicht nur aus gesellschaftlicher Sicht ein wichtiger Punkt der Wasserwirtschaft, sondern trägt auch wesentliche Merkmale der Umweltbestimmungen als auch den ökonomischen Faktoren bei.

Der ökologische Schutz bezüglich Wasserressourcen ist in einigen Regionen der Welt wie beispielsweise Indien oder Bangladesch wenig gefördert. In anderen Regionen kann allerdings die unmittelbare Abhängigkeit von der Ressource Wasser, die beispielsweise dem Überleben dient oder der Bewirtschaftung von Ackerland zur Nahrungsmittelproduktion, die Akzeptanz der Bevölkerung fördern. Unter anderem, durch mangelnde Informationen können hier oft nur staatliche Gesetzesänderungen das Umweltbewusstsein steigern. Die ökologische Akzeptanz kann insofern gefördert werden indem adäquate Umweltbedingungen herrschen, auf denen die Wirtschaft aufbauen kann.

Die Steigerung der Akzeptanz kann zudem durch die Rücksichtnahme geplanter Infrastrukturen oder Bebauungen in sensiblen Ökosystemen gefördert werden. Hier gilt es im Vorfeld abzuwiegen, ob beispielsweise eine Verkehrsstrasse oder das Errichten eines Neubaugebietes nahe einem Naturschutzgebiet überhaupt ökologisch vertretbar ist.

Fördernde Akzeptanz in der Wirtschaft wird durch die Abhängigkeit der Wasserressource in Verbindung mit der Produktion von beispielsweise Nahrungsmittel (zum Beispiel die Fischproduktion) gesteigert. Durch die ökonomische Akzeptanzförderung kann ebenfalls die Attraktivität für ausländische Betriebe im Investitionsland, zum Beispiel im Drittland wie Indien oder Bangladesch, gestaltet werden. Das aufbereitete Wasser führt nicht nur zu einer höheren Lebensqualität, sondern trägt im Sektor der Gesundheit maßgeblich zum Wohlbefinden der Bevölkerung bei, was wiederum die Produktivität, der einzelnen Unternehmen, als auch die Produktivität des gesamten Landes nachhaltig steigern kann.

Ein weiteres Mittel zur ökonomischen Akzeptanzförderung ist die Einführung zertifizierte Normen. In Deutschland ist für Trinkwasser beispielsweise der Deutscher Verein des Gas- und Wasserfaches e.V. (DVGW) verantwortlich.

Das Wasser wird branchenabhängig mehr oder weniger genutzt, demnach wird es zu einem größeren oder kleineren Anteil wiederverwendet. Mit dem wirtschaftlichen Wachstum der globalen Industrien ist auch die damit verbundene Nutzung des Wassers auf der Erde angestiegen.⁵⁶

Die Wiederverwendung ist auf die technologischen Fortschritte der einzelnen Unternehmen zurückzuführen. Moderne Technologien können trotz eines Anstiegs des Wasserverbrauchs, die Ressource Wasser, schützen indem sie das Abwasser gereinigt dem Kreislauf zurückführen. Durch eine regelmäßige Kosten-Nutzen-Analyse werden die Abwasser- und Aufbereitungskosten der Unternehmen kontrolliert und können durch besondere Zertifikate der Nachhaltigkeit, wie auch der Akzeptanzförderung gutgeschrieben werden.

⁵⁶ vgl. Mauser (2007), S. 171

6 Praxisbeispiel SienZ 4D React

Am Beispiel der SZ Water Treatment System GmbH lassen sich die zuvor erläuterten Schritte des Innovationsprozesses und der Invention mit Hilfe des Produktes SienZ 4D React darlegen.

Die 2014 gegründete Firma fokussierte ihre Forschung und Entwicklung in den letzten zwei Jahren gezielt auf die Behandlung von kritischen Abwässern aus der Wasch- und Textilindustrie. Ziel der Forschungen war es eine Methode zu entwickeln, die die Farbstrukturen im Abwasser rückstandlos zerstören kann. Die Forschung und Entwicklung der Anlagen zielte auf die Auflösung der starken Strukturen der Farbmoleküle, die nur sehr schwer aufzubrechen sind. Farben können nicht wie Salze mittels Leitwertmessung detektiert und protokolliert werden.

Durch die Innovation auf dem speziellen Markt der Textileinfärbungen kann sich die SZ aufgrund des Produktstartes in Verbindung mit einem effektiven Innovationsmarketing bereits nach kurzer Zeit auf dem Markt etablieren. Investitionen in Laborequipment und in Fachleute trugen zum Erfolg der Markteinführung bei. Die SZ gehört einer Unternehmensgruppe an und hatte somit für Forschung und Entwicklung Investitionskapital.

Auch hier gibt es wie in Kapitel 4.2.1 beschrieben Chancen und Risiken, die das Unternehmen zusammen mit der Innovationsplanung eingegangen ist. Da die Firma noch recht unbekannt war, bestand zum einen das Risiko, ein neues Produkt von einer jungen Firma erfolgreich auf den Markt zu etablieren. Zum anderen bringen aufwendige Forschungen und Entwicklungen Start Up's oftmals in ein Liquiditätsschwierigkeiten. Um eine neue Technologie zu entwickeln bedurfte es eines großen Investitionsvolumens.

Die Investitionen wurden mit Zuhilfenahme der Bilanz und mit der Struktur eines Budget-Plans in diverse Schritte aufgeteilt. Erst wenn ein Schritt erfolgreich abgeschlossen wurde, bezüglich Zeitplanung und innovativem Fortschritt, wurde der nächste Investitionsschritt eingeleitet und Gelder frei gegeben. Somit konnten finanzielle Risiken minimiert werden. In den Prozess der Innovation wurden sowohl die Forschungsabteilung, Geschäftsleitung, Produktion und Vertrieb sowie Unterfirmen der Unternehmensgruppe mit einbezogen.

Die Firma arbeitete ganzheitlich an dem Innovationsprozess und jede Abteilung hatte ihren teilweise gestalterischen oder aber technologischen Einfluss auf das finale Produkt.

Wie von Meffert/Burman/Kirchgeorg und Trommsdorff/Steinhoff beschrieben, machte sich das Unternehmen sowohl die Strategie der Subjektdimension, als auch die der Intensitätsdimension zu Nutze. Neue Märkte konnten sicher erschlossen werden ohne zu hohe Risiken zu tragen und gleichzeitig unter Zuhilfenahme beider Vorgehensweisen Erträge zu erzielen.

In der Subjektdimension, während der Phase von Forschung und Entwicklung der SienZ 4D React Anlagen, definierte das Unternehmen frühzeitig als Zielgruppe die Endkunden in der Textilindustrie und Waschindustrie, sowie die kommunalen Abwasseraufbereitungsfirmen. So wurden internationale Vertriebswege geplant und es konnte eine gezielte Marketing- und Kommunikationspolitik definiert werden.

Nach Beendigung der Forschung und Entwicklung und der erfolgreichen Einführung im Markt verfolgte das Unternehmen bei der Intensitätsdimension das Prinzip einer radikalen Innovation. Die SZ kreierte neue Märkte in der Textil- und Waschindustrie und drang in bereits bestehende Märkte der kommunalen Aufbereitung von Abwässern ein.

Zur Optimierung der Anlagen im Bereich der Klärung von kommunalen Abwässern wurden bereits bestehende Innovationen und Produktkomponente mit einbezogen um somit auch Marktanteile an bestehenden Märkten nachhaltig zu sichern. Hierfür verfolgte das Unternehmen eine inkrementelle Markteinführungsstrategie.

Der zeitliche Ablauf von der Invention zur Innovation spielte in dem großen Markt der Wasserwirtschaft eine entscheidende Rolle. Von der Patentausarbeitung bis zur Patentanmeldung und der Beendigung der Forschungen, sowie Pilottests mit einheimischen Unternehmen lag keine große Zeitspanne. Diese Phase unterlag keinem definierten Zeitplan, doch musste die notwendige Forschung und Entwicklung immer in einem zeitlich, realistischen und kostenüberschaubaren Rahmen ablaufen.

Von der Invention zur Innovation verfolgte das Unternehmen klare Einzelschritte und Einzelprozesse. Die Ideenfindung und das Zusammentragen der Ideen haben vor zwei

Jahren begonnen. In regelmäßigen Meetings wurde immer wieder zielführend diskutiert und der Fortschritt bezogen auf das Endprodukt oder das Einleiten von gegebenenfalls erforderlichen Maßnahmen verdeutlicht. Das Produkt wurde sehr genau von Experten aus verschiedenen Bereichen der Chemie, Biologie, sowie der Verfahrenstechnik auf Wirksamkeit, Nachfrage, Erfolgchancen, mögliche Marktanteile Profit usw. intensiv durchleuchtet.

Am Beispiel des Marktes in Bangladesch und der dortigen hohen Nachfrage nach einer Lösung für die Farb- und Textilindustrie wurde sehr schnell das Potential der Produktinnovation im Ausland erkannt.

Nicht nur kommunikative Mittel wie zum Beispiel Broschüren und die Vorstellung auf der Internetseite wurden eingesetzt, auch die einheimische Wirtschaft wurde erfolgreich mit eingebunden und zur Mitarbeit angeregt. Nicht zuletzt sind Regierungsprojekte und die nicht mehr akzeptablen Zustände in der Wasserwirtschaft vor Ort ein Beschleunigungsfaktor für den Eintritt gewesen. Die hohe Nachfrage und lange Recherche im Land Bangladesch förderten den gesamten Innovationsprozess und sicherten diesen zusätzlich in der Forschungs- und Entwicklungsphase ab. Das Produkt wurde aufgrund der günstigen Kosten-Nutzen-Analyse für den Endkunden, auch wegen den hohen Abgabepreisen für Abwasser, schnell angenommen. Die Zielgruppen waren somit schnell definiert und eine Nachfrage generiert.

Die Produktreife der Innovation war ein maßgeblicher Punkt, um die Einführung in den Markt zu gewährleisten. Erst nach der Vollendung der Entwicklung und Forschung wurden die notwendigen Schritte zur Einführung, wie beispielsweise die Anfertigung von Broschüren oder Abhaltung von Seminaren, durchgeführt. Somit konnten auch hier Risiken bezüglich der Kosten minimiert werden.

Für die Kunden vorort war der technische Fortschritt deutlich erkennbar. Das Ziel der Unternehmung ist es die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Jedoch musste bei der Nachfrage stets die Kapazitätsgrenze des Unternehmens im Auge behalten werden.

Um die Innovation schnellst möglich zum fertigen Produkt reifen zu lassen, schloss sich die SZ frühzeitig mit einem großen Konzern zusammen. So konnte das „Know How“ der

vorhandenen Spezialisten als auch die hoch modernen Laboreinrichtungen genutzt werden. Längerfristig sollen durch diese Kooperation als auch durch die entwickelte Innovation Marktanteile gesichert werden sowie finanzielle Möglichkeiten geschaffen werden, um SienZ 4D React stetig dem wachsenden Markt anzupassen und den Produktlebenszyklus zu verlängern.

Schon früh wurden auch hier Möglichkeiten der Einsparungen ersichtlich. Beispielsweise konnten einzelne Bauteile der SienZ 4D React Anlage, zunächst nach Zukauf, sehr zügig selbst konstruiert, gebaut und somit Kosten gespart werden. Es wurden ebenfalls Möglichkeiten zur Auslagerung von einzelnen Bauabschnitten an Dritte oder Partnerfirmen in der Gruppe ausgewertet und bei Bedarf eingeleitet. Letztlich verfolgt das Unternehmen im Zuge der Einführung aber das Prinzip der Selbständigkeit und möchte eine möglichst hohe Fertigungstiefe erlangen.

In der globalen Abwasseraufbereitung stellen Abwässer aus der Textil- und Waschwaschindustrie ein großes Problem dar, da Farbmoleküle nur sehr schwer aus dem Wasser zu entfernen sind. Die Technologie der SZ hat somit ein Alleinstellungsmerkmal. Das bedeutet für die Kunden und Länder weniger Umweltbelastungen, weniger Wasserverschwendung und Kosteneinsparungen in Bezug auf die teure Abgabe der kontaminierten Abwässer aus der Produktion. Bisherige Verfahren sind hier oft an ihre Grenzen gestoßen.

Da in Bangladesch mittlerweile empfindliche Geldstrafen bei der Einleitung von kontaminierten Abwasser erhoben werden ist der Markteintritt des Produktes aufgrund der Nachfrage und Notwendigkeit als rasant zu beschreiben. Viele namenhafte Modehersteller geben ihre Arbeit in das Billiglohnland. Flüsse wie beispielsweise der Buriganga oder der Gulshan-Fluss sind mittlerweile tote Gewässer ohne aquatisches Leben und zudem ein Grund zahlreicher Krankheiten für die einheimische Bevölkerung. Die Regierung ist das Problem im Jahre 2014 angegangen und hat mit der Technologie der SienZ 4D React ein verlässliches Produkt zur Reinigung der Abwässer gefunden. Aus Sicht der SZ wird für den Innovationsprozess demnach die Pull-Strategie angewendet. Die hohe Nachfrage erleichtert den „Sogeffekt“ des Absatzkanals.

Die Industrie vor Ort partizipiert somit am globalen Erfolg und Wachstum der Textilbranche und erzielt im eigenen Land hohe Profite. Daher müssen die betroffenen Unternehmen den Kauf einer Anlage für die Klärung des Abwassers in Betracht ziehen. 80 Prozent des gesamten Exportvolumens von Bangladesch fallen auf den Bereich der Textilbranche. Ungefähr 4.500 Unternehmen beschäftigen mehr als 3,6 Millionen Menschen und produzieren dem Produktionsvolumen entsprechende hohe Abwassermengen.⁵⁷ Diese Mengen belaufen sich von fünf Kubikmeter pro Stunde bis auf mehrere Tausend Kubikmeter pro Stunde. Bisher wurde diese Art der Abwässer ungefiltert in Flüsse oder die angrenzende Natur eingeleitet. Somit ist der Markt für die voran aufgeführte Technologie enorm.

Mittels der SWOT–Analyse, die sowohl die internen als auch externen Unternehmensfaktoren untersucht, hat die SZ ihre strategische Ausrichtung festgelegt. Hier wurden klassisch Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken analysiert und mit Hilfe einer ausgiebigen Recherche ausgewertet.

Zu den Stärken des Unternehmens gehört der hohe Forschungs- und Entwicklungsstandard. Diese Standards werden von Spezialisten im Bereich Biologie und Chemie sowohl in der Verfahrenstechnik verfolgt. Außerdem arbeitet das junge Unternehmen bereits mit einer hohen Fertigungstiefe. Langjährige Lieferantenbeziehungen in der Unternehmensgruppe, sowie nationale und internationale Vertriebswege haben dem Unternehmen Strukturen vorgegeben und somit Kosten für den Aufbau eines globalen Vertriebsnetzes gespart. Die hohe Anpassungsfähigkeit des Produkts sowohl auf technologischer Ebene als auch auf spezifischen Gegebenheiten wie beispielsweise Bodenstruktur oder Platzverhältnisse vor Ort sind eine erhebliche Stärke im Vergleich zu herkömmlichen Technologien der Konkurrenz.

Als unternehmensinterne Schwächen sind beispielsweise die Abwicklung im Export oder die Erfahrungen bei Preisverhandlungen mit großen Kunden zu bezeichnen. Auch die interne Auftragsabwicklung stellt bei hohem Auftragsvolumen bisher noch eine Schwä-

⁵⁷ vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2016)

che dar. Als weitere Schwäche sind die Lieferwege und Infrastruktur im Zielland Bangladesch zu benennen, weil hierdurch Lieferzeiten, Ersatzteillieferungen und Montagen durch das enorm hohe Verkehrsaufkommen und die hohe Populationsdichte erschwert werden. Desweiteren ist es für das Unternehmen eine Herausforderung im Exportland qualifiziertes Fachpersonal für Installationen zu finden. Dabei spielt vor allem die sprachliche Barriere wie auch der deutsche Arbeitsstandard und die damit verbundenen Tugenden wie beispielsweise Pünktlichkeit und Sauberkeit eine große Rolle.

Als Chance für das Produkt der SZ sind der große Markt und die dafür spezifisch entwickelte Technologie zu sehen. Der freie Markt und die einhergehende, hohe Anzahl der Verwender des Produktes sind als weitere große Chance zu bewerten. Der globale Trend und das steigende Umweltbewusstsein für eine verbesserte Wasserversorgung, Wasserrückgewinnung sowie Schutzmaßnahme der Ressource Wasser steigern die Akzeptanz in wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Bereichen und bietet dem innovativen Unternehmen somit eine große Chance das Produkt zu verkaufen.

Dem gegenüber stehen die Risiken der geografischen und klimatischen Gegebenheiten in den asiatischen Ländern und die dort herrschende Monsunzeit, den damit verbundenen, nur schwer kalkulierbaren Wassermengen, die einen hohen Anspruch an die Technologie fordern. Ein weiteres Risiko ist die energiever sorgende Infrastruktur. In Ländern wie Bangladesch kann es häufig regional zu Stromausfällen kommen.

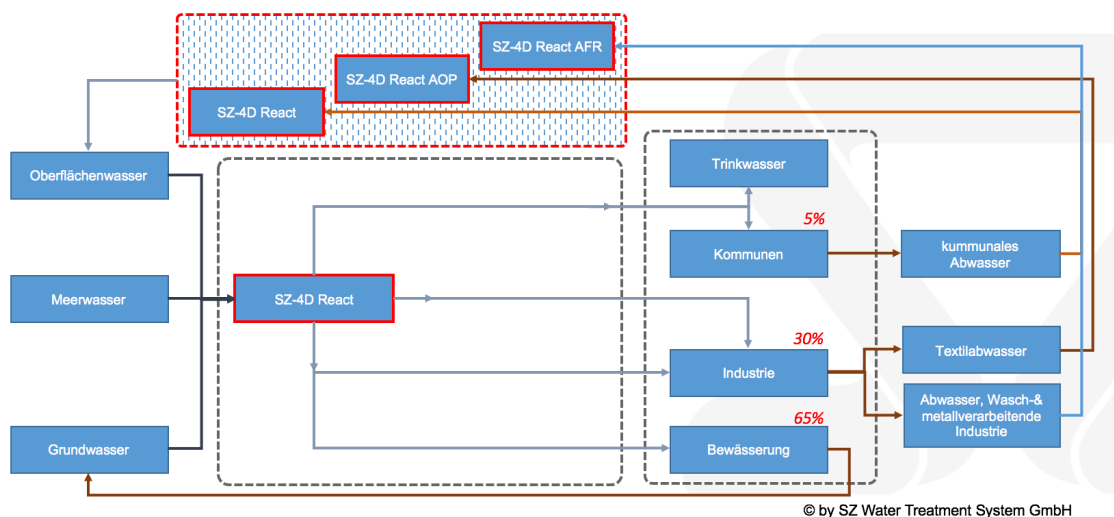


Abbildung 8: Verwendung der SZ SienZ 4D React Technologien

Quelle: interne Unternehmenspräsentation der SZ Water Treatment System GmbH

Abbildung acht beschreibt die Aufbereitung des Wassers aus den drei Hauptwasserquellen von Oberflächenwasser, Meerwasser und Grundwasser in diverse Anwendungsbereiche. Das daraus resultierende Abwasser aus den Kommunen und der Industrie wird je nach Grad der Verschmutzung unterteilt und über die spezifische SZ 4D React Technologie den Hauptwasserquellen zurückgeführt.

Das junge Unternehmen hat es sich zum Ziel gemacht sich auf einen bestimmten Markt zu beschränken und die Strategie des Marketings, bezogen auf das Produkt, länderspezifisch abzustimmen. Demnach ist das Marketing wie bereits oben beschrieben auf die interkulturellen Strukturen des Ziellandes angepasst. Der darauf bezogene Marketing-Mix konnte auf die standardisierten Maßnahmen angepasst werden und musste nicht differenziert werden. Trotz der kulturellen Unterschiede und der niedrigen Kaufkraft des Landes ist es dem Unternehmen gelungen an der definierten Preispolitik festzuhalten.

Die Kommunikationspolitik wird durch die vorangehende Analyse und darauf aufbauenden Strategien im Zielland, im Zuge der Einführung der Innovation aktuell gestaltet. Hierzu wird auf der Homepage des Unternehmens auf das Produkt aufmerksam gemacht und die Marketingmaßnahmen wie Schulungen, Präsentationen sowie Pilotvorführungen der Anlage durch interne Mitarbeiter im Zielland angeboten. Die Produkt- und Distributionspolitik ist durch die hohe Nachfrage und das nicht ausreichende Angebot, die Bedürfnisse des Marktes zu decken, individuell an den Endkunden angeglichen.

Die immer wiederkehrenden Rückkopplungen im Marketingprozess des Ziellands werden durch die eingehenden Aufträge und Anfragen kontrolliert. Die durch das Angebot induzierte Nachfrage, welche durch die vorangegangenen Marketingstrategien erzielt wurde, ist demnach im Zielland realisierbar und bestätigt der SZ die erfolgreiche Implementierung.

7 Erfolgsfaktoren

Von der Innovation bis zur Markteinführung eines Produktes sind einzelne Teilprozesse sowohl intern, als auch extern von dem Unternehmen gegenüber der Kundenbeziehung durchzuführen. Für die Unternehmung ist es wichtig eine Analyse des Marktes durchzuführen um Risiken zu minimieren die die Einführung verhindern oder erschweren könnten oder gar unmöglich machen. Des Weiteren muss das Produkt wettbewerbsfähig sein. Die für die Produktion und Forschung erforderlichen finanziellen Mittel spielen hier eine wichtige Rolle. Ein wichtiger interner Prozess im Unternehmen ist die Erschaffung einer Markenidentität. Das Markenimage und den mit der Marke verbundenen Nutzen, mit dem bei dem Endverbraucher eine Nachfrage erzeugt werden soll, wird extern produziert. Die einzelnen Phasen von der Invention bis hin zur Innovation sind in jeder Unternehmung individuell gestaltet. Hier unterliegen die einzelnen Innovationsprozesse keiner festen Struktur.

Moderne, bestehende Produktionsstätten und ausreichend finanzielle Mittel für Forschung und Entwicklung tragen bei jungen, innovativen Unternehmen maßgeblich zum Erfolg bei. Hier kann das marktreife Produkt dem Produktlebenszyklus schnell angepasst oder bei Bedarf ein neues innovatives Produkt entwickelt werden.

Niedrige Produktionskosten, gute Lieferantenbeziehungen, nicht nur auf nationaler, sondern auch auf internationaler Ebene, die Unabhängigkeit auf dem Beschaffungsmarkt erhöhen die Absatzmarktpolitik und steigern somit den Wertschöpfungsprozess.

Auch der schnelle Bezug von Ressourcen, sowie die hohe Fertigungstiefe beschleunigen den Innovationsprozess. Durch die hohen Qualitätsstandards von der Invention bis zur Innovation der Marke und dem damit erzeugten Markenimage wird eine große Nachfrage erzeugt um dem Unternehmen mittel- oder langfristig Marktanteile zu sichern. Ein funktionierendes und ebenfalls bestehendes Controlling sowie qualifiziertes Personal helfen dem Unternehmen dabei, den Kostenrahmen zu überwachen und gleichzeitig auf hohem Niveau zu produzieren. Bezogen auf das Produkt SienZ 4D React ist festzustellen, dass ein entscheidender Erfolgsfaktor nicht nur der technologische Fortschritt ist, sondern vielmehr auch die individuelle Anpassungsfähigkeit der Innovation an den Kun-

denwunsch und die Gegebenheiten Vorort. Im Innovationsprozess der SZ Water Treatment System GmbH wird strategisch sowohl ein radikaler als auch ein inkrementeller Markteintritt verfolgt. Der Markteintritt im Bereich des kommunalen Abwassers verfolgt die Strategie des radikalen Eintritts. Die Implementierung und Einführung der Innovation im Textilabwasserbereich verfolgt den inkrementellen Eintritt. Die Marktbearbeitung ist durch das erzeugte Interesse der Marke insofern vereinfacht, da das Produkt dem Kunden einen hohen Nutzen verspricht. Dabei verfolgt das Unternehmen die Architektur der Markenfamilie. Der Markenname bleibt gleich und wird nur mit einem Zusatz bezogen auf die Anwendung und den spezifischen Eigenschaften angepasst. Beispiel hierfür ist SZ SienZ 4D React AFR für Waschwasser- & metallverarbeitende Industrie, -SienZ 4D React für kommunale Abwässer und SienZ 4D React AOP für die Textilindustrie. (siehe Abbildung 8).

Ein weiterer Erfolgsfaktor für das Unternehmen sind die operativen Markenführungsentscheidungen, da diese das Bindeglied zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeiter, der die Marke nach außen trägt, darstellen.

All diese Maßnahmen wirken sich auf die Entwicklung des Marketingprozesses aus. Im Praxisbeispiel kann festgestellt werden, dass nicht unbedingt alle Marketingmaßnahmen ergriffen werden müssen um Erfolg am Markt zu haben. Bei der Einführung der SienZ 4D React war das angebotene Produkt und die Nachfrage so groß, dass nicht alle Maßnahmen ins Gewicht gefallen sind. Durch eine bereits entwickelte Distributionspolitik und geschulte Mitarbeiter wird die externe Kommunikation am Zielmarkt entsprechend beschleunigt.

Weiter ist durch die Internationalisierung die Attraktivität der Firma für potentielle Mitarbeiter gegeben. Die Spezialisierung auf einen bestimmten, eventuell kleinen Markt ist für eine erfolgreiche Umsetzung und Einführung eines jungen Unternehmens zu empfehlen. Die SZ hat es durch die Spezialisierung und gezielte Marktforschung im Bezug auf das innovative Produkt geschafft, das Projekt schnell zu realisieren und erfolgreich umzusetzen.

Eine ständige Rückkopplung und das Controlling der einzelnen Innovationsprozesse bis zur Markteinführung, wie auch während der Phase der Marktdurchdringung, soll dem

Unternehmen langfristiges Wachstum sichern. Bei Start-Up Unternehmen sind besonders finanzielle Abgleichungen wichtig, um unvorhersehbare oder gar Fehlinvestitionen zu vermeiden. Hierfür ist die Planung von Teilschritten nützlich.

Das Marketing ist nach den oben genannten Teilschritten die entscheidende Abteilung in der Unternehmung um die Marke zu kommunizieren, sie an den Markt zu bringen und eine mögliche Durchdringung zu erreichen.

Für den Endkunden liegt der Schwerpunkt auf dem Auftreten und Erscheinen einer Marke beziehungsweise eines Produktes. Weiterhin muss eine Kunden-Nutzen-Analyse zur optimalen Vermarktung vollzogen werden. Die Verbindung zwischen dem Markenimage und dem dazugehörigen Marken-Nutzenerlebnis stellt ein wesentliches Element dar.

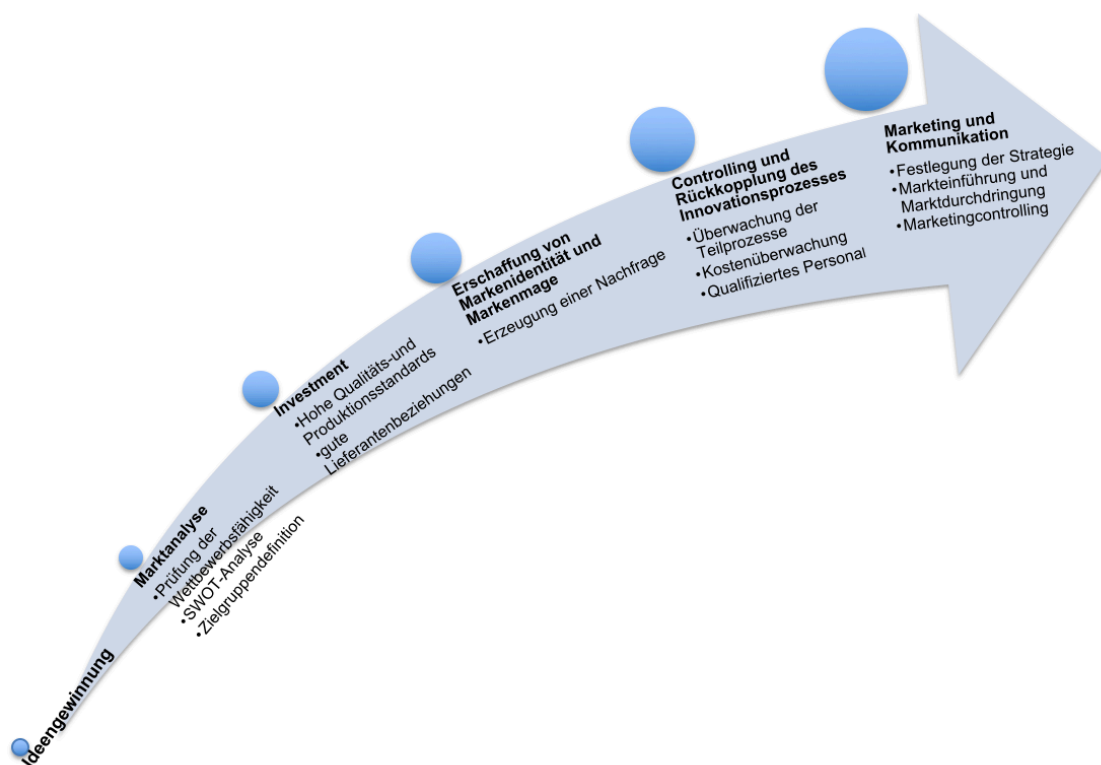


Abbildung 9: Erfolgsfaktoren von der Invention zur Innovation

Quelle: eigene Darstellung

Zusammenfassend finden die in der Theorie behandelten Themen von der Invention zur Innovation in der Praxis Anwendung. Der Innovationsprozess setzt eine fundamentale Struktur voraus, wird jedoch in der Praxis unternehmensabhängig in seinen einzelnen Teilprozessen individuell gestaltet. Zum Erfolg führt letztlich die Verknüpfung der erarbeiteten Teilabschnitte. Abbildung neun fasst die Phasen von der Ideengewinnung, über die Analyse, sowie der Realisierung bis hin zur Festlegung der Marketingstrategie, die zum Ziel eine erfolgreiche Markteinführung hat, zusammen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Belz, Christian/Schögel, Marcus/Tomczak, Thorsten (Hrsg.) (2007): Innovation Driven Marketing. Vom Trend zur innovativen Marketinglösung. St. Gallen.

Emrich, Christin (2013): Interkulturelles Marketing-Management. Erfolgsstrategien-Konzepte-Analysen. 3. Aufl. Hamburg.

FAZ (2013): Wasserwirtschaft. Den Durst auf Rendite löschen. <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/aktien/wasserwirtschaft-den-durst-auf-rendite-loeschen-12099518.html> (Stand: 14.05.2016/15:09 Uhr).

Gabler Wirtschaftslexikon (2016): <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/media/319/222616.png>. (Stand: 17.03.2016/08:37 Uhr).

Gabler Wirtschaftslexikon (2016): <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/media/346/53738.png> (Stand: 07.03.2016/08:27 Uhr).

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2016): Arbeitsbedingungen in Textilfabriken Südostasiens. Alle stehen in der Pflicht. <http://www.iwkoeln.de/infodienste/gewerkschaftsspiegel/beitrag/arbeitsbedingungen-in-textilfabriken-suedostasiens-alle-stein-in-der-pflicht-106454>. (Stand: 14.05.2016/22:15 Uhr).

Kotler, Philip/Amstrong, Gary/Wong, Veronica/Saunders, John (2011): Grundlagen des Marketing. 5. aktualisierte Aufl. München.

Krah, Eckehard (2012): Dialogorientierte Produktgestaltung: erfinderischer-kooperativer-zukunftsfähiger. Siegen.

Lexikon der Geowissenschaften (2016): Wasserwirtschaft. <http://www.spektrum.de/lexikon/geowissenschaften/wasserwirtschaft/18052>(Stand: 17.05.2015/12.00 Uhr).

Mauser, Wolfram (2007): Wie lange reicht die Ressource Wasser? Vom Umgang mit dem blauen Gold. 2. Aufl. Frankfurt am Main.

Meffert, Heribert/Burmann, Cristoph/Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele. 12. Aufl. Wiesbaden.

- Planet Wissen** (2016): Wasserversorgung in Deutschland. Das „virtuelle Wasser“ oder „verstecktes Wasser“. http://www.planet-wissen.de/natur/umwelt/wasserversorgung_in_deutschland/pwiedasvirtuellewasseroderversteckteswasser100.html (Stand: 21.03.2016/13:17 Uhr).
- Planet Wissen** (2016): Umwelt. Wassernot. <http://www.planet-wissen.de/natur/umwelt/wassernot/index.html>. (Stand: 15.05.2016/08:09 Uhr).
- Rieger, Annika** (2014): Virtuelles Wasser. <http://www.utopia.de/magazin/virtuelles-wasser> (Stand: 21.04.2016/14:49Uhr).
- Trommsdorff, Volker/Steinhoff, Fee** (2013): Innovationsmarketing. 2. Aufl. München.
- UN** (2015): Der Weltwasserbericht der Vereinten Nationen 2015. Wasser für eine Nachhaltige Welt. http://unesco.de/fileadmin/medien/Dokumente/Wissenschaft/Weltwasserbericht_2015_zsfg_dt.pdf. (Stand: 17.03.2016/09:25 Uhr).
- UNESCO** (2003): World Water Report (2003). http://www.unesco.org/bpi/wwdr/World_Water_Report_exsum_ger.pdf. (Stand: 16.03.2016/11:11 Uhr).
- UNICEF** (2015): Häufige Menschenrechtverletzung: dreckiges Wasser. <https://www.unicef.de/presse/2015/menschenrecht-wasser/81908>. (Stand:13.03.2016/14:52).
- Virtuelles Wasser** (2016): Virtuelles Wasser. http://www.virtuelles-wasser.de/virtuelles_wasser.html. (Stand: 21.03.2016/14:25 Uhr).
- Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Schramm-Klein, Hanna** (2009): Internationales Marketing. 2. Aufl. München.

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.

Frankenthal, 07. Juni 2016

Franziska Willersinn