

# Geleitwort

Das Customer Relationship Management (CRM) ist in Wissenschaft und Praxis ein zunehmend wichtiges Thema. Bisher wurde CRM nicht systematisch mit dem Innovationsmanagement verknüpft. In der theoretischen und empirischen Verknüpfung beider Themenbereiche leistet die Dissertation von Frau Krieger einen wichtigen Beitrag für die Innovations- und Marketingforschung sowie die Unternehmenspraxis. Viel zu häufig wird das Thema CRM ausschließlich in Verbindung mit dem optimalen Absatz bestehender Produkte gesehen. Dadurch schöpfen Unternehmen die strategischen Wachstumspotentiale mit neuen Produkten durch die richtige Verknüpfung von CRM und Innovationsmanagement nicht aus. Ein weiterer wichtiger Beitrag der Dissertation von Frau Krieger ist darin zu sehen, dass nach Phasen im Innovationsprozess differenziert wird. Dies ist wichtig, da phasenspezifische Einflüsse des CRM auf den Innovationserfolg zu erwarten sind.

Neben den inhaltlichen sind auch die methodischen Beiträge der Dissertation von Frau Krieger hervorzuheben. Diese liegen erstens darin, dass multiple Informanten aus F&E und Marketing befragt wurden, um Informanteneffekte (Informant Bias) aufdecken zu können und zweitens,

---

dass formative Indikatoren zur Konstruktbildung herangezogen wurden. Durch dieses Vorgehen differenziert sich die vorliegende Arbeit wohltuend von klassischen Erfolgsfaktorenstudien, die zunehmend in die Kritik geraten sind.

Die Dissertation von Frau Krieger liefert interessante Befunde mit wichtigen Implikationen für Wissenschaft und Praxis. An dieser Stelle soll kurz auf die Kernbefunde hingewiesen werden: Die phasenunabhängigen Befunde zeigen, dass sich effektives CRM stark positiv auf den Innovationserfolg auswirkt. Auffällig ist, dass das Multi-Channel-Management keinen Einfluss auf den Innovationserfolg hat. Entscheidend sind das Wissensmanagement und das Segmentmanagement, wobei das Wissensmanagement den stärkeren Einfluss auf den Innovationserfolg ausübt. Auch der Einsatz von CRM-Technologien hat einen signifikant positiven Einfluss auf den Innovationserfolg.

Interessant sind dabei auch die Unterschiede zwischen F&E und Marketing. Das Segmentmanagement aus Sicht von F&E sollte insbesondere auf Meinungsführer abzielen. Ferner wird die Beziehungsqualität als sehr bedeutsam eingestuft. F&E will offenbar mit innovativen Kunden zusammenarbeiten, um neue Produkte zu entwickeln. Vertrauen ist aus Sicht von F&E wichtig für eine Zusammenarbeit mit Kunden im

Innovationsprozess. Dagegen spielen der ökonomische und der informative Wert von Kunden aus Sicht von F&E praktisch keine Rolle. Offenbar verspricht sich F&E keinen konkreten Beitrag von Kunden zur Entwicklung; womöglich weil angenommen wird, dass Kunden nicht über das notwendige Wissen verfügen. Dieser Befund relativiert die Erkenntnisse aus der Literatur, dass sogenannte „Lead User“ wertvolle Beiträge zur Entwicklung neuer Produkte leisten. Zumindest Informanten aus F&E stehen diesem Beitrag von „Lead Usern“ skeptisch gegenüber. Aus Sicht des Marketing ist die Meinungsführerschaft und der ökonomische Wert der zu integrierenden Kunden am wichtigsten. Dies spiegelt die Prioritäten des Marketing wider. Im Hinblick auf die ökonomische Relevanz der Kunden zeigen die Befunde einen Einschätzungskonflikt zwischen Marketing und F&E.

Im Kern bestätigen sich diese Ergebnisse auch in der empirischen Analyse, in der nach CRM in einzelnen Phasen des Innovationsprozesses differenziert wird. Der grundsätzlich signifikant positive Einfluss von CRM auf den Innovationserfolg kann in allen Phasen des Innovationsprozesses beobachtet werden. Das Wissensmanagement ist aus Sicht von F&E besonders wichtig in der Phase der Konzeptentwicklung. Aus Sicht des Marketing ist das Wissensmanagement besonders wichtig in der Phase der Produktentwicklung. Frau Krieger argumentiert überzeugend, dass dieser Befund vermutlich auf eine Verschiebung der Informationshoheit zwischen den Phasen zurückgeführt werden kann. „Das Instrument zum Management von Kundenwissen (hat) immer dann eine besonders starke Wirkung auf den Innovationserfolg, wenn der Funktionsbereich, der die Beurteilung vornimmt, ein Informationsdefizit hat und nur durch ein effektives Wissensmanagement an die für Innovation notwendigen Kundeninformationen gelangt.“ Das Marketing verfügt i.d.R. über die notwendigen Informationen in der frühen Phase, während F&E über mehr Informationen in der Entwicklungsphase verfügt. Hier zeigt sich erneut der Vorteil einer Befragung mehrerer Informanten, wodurch diese Wahrnehmungsunterschiede aufgedeckt werden können.

Das Segmentmanagement in der Konzeptphase sollte sich aus Sicht von F&E auf zwei Eigenschaften konzentrieren: den ökonomischen Wert der Kunden und die Meinungsführerschaft von Kunden. Der informative Wert von Kunden spielt keine Rolle und auch die Beziehungsqualität ist relativ weniger wichtig im Vergleich zum phasenunabhängigen Modell. Das bedeutet, dass F&E die Wertigkeit von Kundeninformationen in der frühen Phase als gering einstuft und es daher auch zu keiner nennenswerten Zusammenarbeit mit Kunden kommt. Daher ist die Beziehungsqualität in der frühen Phase ebenfalls weniger wichtig. Dieser Befund steht im

Widerspruch zu den Befunden früherer Arbeiten, die den Wert von Kundenbeiträgen gerade in der frühen Phase der Neuproduktentwicklung betonen. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Beobachtung, dass die Identifikation ökonomisch wertvoller Kunden und von Meinungsführern im Aufgabenbereich des Marketing liegt. Die Befunde aus Sicht von F&E deuten daher auf eine klare Arbeitsteilung zwischen F&E und Marketing in der frühen Phase der Neuproduktentwicklung hin. Marketing ermittelt die Anforderungen von ökonomisch attraktiven Kunden mit Meinungsführereigenschaften und F&E setzt diese Informationen vom Marketing in neue Produktkonzepte um. Um dies zu erreichen, ist das Wissensmanagement, das wiederum von der Qualität der Zusammenarbeit zwischen F&E und Marketing abhängig ist, entscheidend für den Innovationserfolg. Diese Erkenntnisse relativieren den unmittelbaren Einfluss der Kundenintegration in der frühen Phase auf den späteren Innovationserfolg. Der positive Einfluss von Kunden ist eher indirekt und wird über das Marketing in den Innovationsprozess integriert.

Das Segmentmanagement ist aus Sicht von F&E und Marketing allerdings am wichtigsten in der mittleren Entwicklungsphase. Eine vorschnelle Segmentierung in der frühen Phase verhindert, z.B. durch die Entwicklung zu enger Produktkonzepte oder die zu starke Orientierung an Nischen, einen höheren Innovationserfolg. Das Segmentmanagement in der Entwicklungsphase sollte sich aus Sicht von F&E auf Meinungsführer konzentrieren. Ferner ist eine hohe Beziehungsqualität für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und damit den Innovationserfolg wichtig. Der informative Kundenwert hat wiederum keine große Bedeutung für den Innovationserfolg aus Sicht von F&E. Es bestätigt sich der Befund für die Konzeptionsphase. Dies kann auch Ausdruck eines Informant Bias sein, wobei Informanten aus F&E den informativen Wert von Kundenbeiträgen für die Neuproduktentwicklung systematisch als unbedeutend ansehen. Die Informanten aus dem Marketing wiederum sehen einen wichtigen informativen Kundenbeitrag explizit nur in der Entwicklungsphase. Möglicherweise sieht das Marketing dort einen Ansatz, um den Innovationserfolg zu erhöhen. Dies wäre als Aufforderung an die F&E zu interpretieren, in der Entwicklungsphase enger mit Kunden zusammenzuarbeiten. Dieser Befund kann wiederum mit der unzureichenden Einbindung des Marketings in die Entwicklungsphase zusammenhängen, insbesondere dann, wenn es die Aufgabe des Marketing ist, kundenrelevante Informationen in den Innovationsprozess zu integrieren.

CRM ist auch in der Implementierungsphase wichtig für den Innovationserfolg. Informanten aus F&E und Marketing sind sich darin einig, dass sich das Segmentmanagement auf ökonomisch attraktive

Kunden und auf Meinungsführer fokussieren sollte. Meinungsführer sind für die Beschleunigung von Diffusionsprozessen von Innovationen wichtig.

Insgesamt hat Frau Krieger eine methodisch und theoretisch anspruchsvolle Dissertation vorgelegt, die sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis hoch relevante Implikationen hat. Daher kann ich die Lektüre der Dissertation beiden Zielgruppen sehr empfehlen.

Prof. Dr. Holger Ernst