

Birgit Lutzer  
Angelika Howind

# Kommunikation und Marketing für Technik- Innovationen

Stakeholder gewinnen, Strategien  
umsetzen und Produkte erfolgreich  
vermarkten



Springer Gabler

---

# Kommunikation und Marketing für Technik-Innovationen

---

Birgit Lutzer · Angelika Howind

# Kommunikation und Marketing für Technik-Innovationen

Stakeholder gewinnen, Strategien  
umsetzen und Produkte erfolgreich  
vermarkten

 Springer Gabler

Birgit Lutzer  
Steinhausen, Deutschland

Angelika Howind  
Osnabrück, Deutschland

ISBN 978-3-658-27261-6      ISBN 978-3-658-27262-3 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27262-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet Über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Vorwort: Warum die brillante Idee im Kämmerlein nicht ausreicht

Es ist mehr als eine gute Idee notwendig, um sich am Markt durchzusetzen. Derjenige, der schon früh strategische Partner mit ins Boot holt und seine Innovation geschickt vermarktet, streicht den Erfolg ein. Und das Nachsehen hat der geniale Stubenhocker, der im Stillen mit seiner Erfindung glänzt. Die überzeugende Kommunikation ist das Mittel, um Unterstützer zu gewinnen, das neue Produkt oder die Dienstleistung bekannt zu machen, Nachfrage zu schaffen und Abnehmer zu finden. Widerstände gegen Innovation können mit ihrer Hilfe überwunden werden. In diesem Buch geht es um die auf Überzeugung von Personen und Gruppen gerichtete Kommunikation, die Ihnen im Lauf Ihres Innovationsprozesses begegnen können. Dazu gehören:

- Finanziers, Investoren und Entscheidungsträger
- Mitarbeiter, Teammitglieder und andere Beteiligte
- Multiplikatoren wie Zeitungsredaktionen oder Verbandsrepräsentanten
- Vorhandene und potenzielle Kunden bzw. Abnehmer

Sie erhalten in diesem Ratgeber praxisorientierte Hinweise, Best-Practice-Beispiele und Expertentipps. An vielen Stellen des Buchs sind Interviews eingebaut. Die Befragten sind entweder Marketing-, PR- und Kommunikationsfachleute oder Anbieter erklärungsbedürftiger Leistungen. Mit ihren Erfahrungen runden sie die Erläuterungen in den einzelnen Kapiteln ab. Das Buch teilt sich inhaltlich in mehrere Bereiche, die Sie unabhängig voneinander lesen können: Strategische Überlegungen und Planungen, ihre Informationsträger (gedruckt oder digital), ausgewählte Marketing- und PR-Maßnahmen.

Dieser Ratgeber hat im Hintergrund zwei ideelle Träger: den Bildungsverband REFA Nordwest und das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft in Düsseldorf.

Beide Institutionen haben Fallbeispiele geliefert und Kontakte zu Interviewpartnern vermittelt.

**Der Bildungsverband REFA Nordwest e. V.** hat sich auf technische Weiterbildungen spezialisiert. Sie basieren auf der sog. REFA-Lehre, einem komplexen Regelwerk, mit dem sich die Arbeit des Menschen und die Produktivität von Unternehmen verbessern lassen. Die Umsetzung von REFA-Prinzipien ist gleichzeitig eine wichtige Grundlage für Industrie-4.0-Projekte, die zu den am weitesten verbreiteten Innovationen in Betrieben gehören. Die Verantwortlichen aus den einzelnen REFA-Regional- und Bezirksverbänden stehen vor der Herausforderung, die Inhalte ihrer Qualifikationsmaßnahmen zu erklären. Und sie müssen durch werbliche Kommunikation Teilnehmer und Mitglieder gewinnen (weitere Informationen unter [www.refa-nordwest.de](http://www.refa-nordwest.de)).

**Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)** in Düsseldorf ist eine Forschungseinrichtung der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie, die sich mit der Gestaltung und Neuerungen der Arbeitswelt befasst. Das Institut unterstützt seine Mitgliedsverbände und deren Mitgliedsunternehmen durch praxisorientierte Forschungsarbeit. Die Kernkompetenz besteht in der Verknüpfung von Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation mit der Praxis in Unternehmen. Forschungsergebnisse und Erkenntnisse daraus werden in Studien, auf Veranstaltungen und durch Publikationen veröffentlicht. Einen wichtigen Schwerpunkt bilden Projekte und Studien zur Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben in Unternehmen. Dabei geht es neben technischen Fragen um die Change-Kommunikation (mehr dazu finden Sie unter [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)).

Aus Gründen der Lesbarkeit haben wir uns für die maskuline Ausdrucksform entschieden. Damit Sie die Inhalte dieses Buchs passend zuordnen können, haben wir die Textabschnitte von Angelika Howind jeweils am Schluss mit ihrem Namen versehen. Und nun wünschen wir Ihnen eine angenehme und erhellende Lektüre. Bei Fragen und Feedback können Sie gern mit uns Kontakt aufnehmen: [info@birgit-lutzer.de](mailto:info@birgit-lutzer.de) und [texte.txt@gmx.de](mailto:texte.txt@gmx.de).

Birgit Lutzer  
Angelika Howind

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Erst die Strategie, dann die Aktion!</b> . . . . .	1
1.1	Vorher hinschauen und prüfen erspart Ärger hinterher . . . . .	3
1.2	SWOT-Analyse: Stärken – Schwächen – Chancen – Risiken . . . . .	4
1.3	Die Walt-Disney-Methode . . . . .	8
1.4	Die Marktanalyse . . . . .	11
1.5	Ein Marketingkonzept kann verschiedene Schwerpunkte haben . . . . .	12
1.6	Die strategische Content-Planung . . . . .	20
1.7	Nehmen Sie Ihre Kunden mit auf die Reise – die Customer Journey . . . . .	22
	Literatur. . . . .	27
<b>2</b>	<b>Schritt für Schritt: Phasen und ausgewählte Zielgruppen der Innovationskommunikation</b> . . . . .	29
2.1	Tools zur Zielgruppenanalyse . . . . .	32
2.1.1	Tools für Business-to-Consumer: Sinus-Milieus und Buyer Personae . . . . .	33
2.1.2	Business-to-Consumer-Zielgruppen: Techniker, Ingenieure und andere „Fachchinesen“ . . . . .	35
2.2	Die Ansprache von Investoren . . . . .	37
2.2.1	Gezieltes Gewinnen einzelner Geldgeber . . . . .	37
2.2.2	Geld von der Menge: Crowdfunding . . . . .	39
2.3	Mitstreiter und Kooperationspartner gewinnen . . . . .	43
2.3.1	Kooperationsarten . . . . .	43
2.3.2	Geeignete Kooperationspartner finden. . . . .	44
2.4	Verbände und ihre Akteure als Multiplikatoren ansprechen . . . . .	51

2.5	Mitarbeiter zu Ideenproduzenten machen . . . . .	55
2.5.1	Ihr Vorschlagswesen – machen Sie den Selbst-Check . . .	56
2.5.2	Personen als Innovationsförderer . . . . .	59
2.5.3	Unternehmensinterne Ideenwettbewerbe . . . . .	61
2.5.4	Weitere Tipps für die laufende Ideenproduktion . . . . .	64
	Literatur . . . . .	67
<b>3</b>	<b>Überzeugen Sie Ihre Zielgruppen mit ansprechenden</b>	
	<b>Informationsträgern . . . . .</b>	<b>69</b>
3.1	Ein paar Faustregeln für die Gestaltung von	
	Informationsmedien . . . . .	70
3.1.1	Die Wirkung von Farben, Formen und anderen	
	Gestaltungselementen . . . . .	70
3.1.2	Bilder wecken Neugier und Interesse . . . . .	71
3.1.3	Rund um die Texte Ihrer Informationsmedien . . . . .	77
3.2	Phantasievolle Namen machen neugierig . . . . .	86
3.3	Ideen- und Projektskizzen, Präsentationen, Hand-outs . . . . .	92
3.3.1	Ideen- und Projektskizzen . . . . .	94
3.3.2	Präsentationsfolien und Anschauungsmaterial . . . . .	96
3.4	Flyer, Broschüren & Co. . . . .	100
3.5	Die Firmen- oder Innovationswebseite . . . . .	102
3.6	Suchmaschinenoptimierung . . . . .	109
3.7	Videos als Informationsträger . . . . .	113
3.8	Podcast – das Audioinformationsformat . . . . .	118
	Literatur . . . . .	120
<b>4</b>	<b>Aufmerksamkeit und Interesse wecken durch</b>	
	<b>Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen . . . . .</b>	<b>121</b>
4.1	Digital und modern: Social-Media-Aktivitäten . . . . .	121
4.2	Plattformen für soziale Kontakte . . . . .	123
4.3	(Bewegte) Bilder ansehen und austauschen . . . . .	126
4.4	Nachrichtenplattformen . . . . .	128
4.5	Mobile Marketing – das Smartphone als Marketingkanal . . . . .	129
4.6	Blogmarketing . . . . .	131
4.7	Online-Werbung schalten . . . . .	133
4.8	Versand von digitalen und gedruckten Newslettern . . . . .	134
4.9	Mailingaktionen . . . . .	136



4.10	Anzeigenkampagnen .....	141
4.11	Pressearbeit .....	148
4.11.1	Die technische Case Study ist sehr gefragt bei Redaktionen .....	152
4.11.2	Was Sie über die Zusammenarbeit mit Redaktionen wissen sollten .....	153
4.12	Sponsoring .....	157
<b>5</b>	<b>Ihre persönliche Überzeugungskraft</b> .....	<b>163</b>
5.1	Wie Glaubwürdigkeit entsteht .....	163
5.2	Modelle der zwischenmenschlichen Kommunikation .....	171
5.2.1	Sach- und Beziehungsebene von Paul Watzlawick .....	171
5.2.2	Das Vier-Seiten-Modell von Friedemann Schulz von Thun .....	172
5.2.3	Die vier Grundcharaktere und ihre Kommunikationsbedürfnisse – ein Ansatz von Tobias Beck .....	173
5.3	Körpersprache & Co .....	175
5.4	Ein Griff in die Rhetorikkiste .....	180
5.4.1	Argumentieren Sie aus der Sie-Perspektive .....	180
5.4.2	Richtige Worte und Wörter finden .....	181
5.5	Zündend präsentieren – eine Kunst für sich .....	183
5.5.1	Die Grundstruktur Ihrer Darbietung .....	184
5.5.2	Der Elevator Pitch: In der Kürze liegt die Würze .....	185
5.5.3	Souverän vor Publikum sprechen .....	186
	Literatur .....	193
<b>6</b>	<b>Umgang mit Widerstand</b> .....	<b>195</b>
6.1	Die genauen Gründe für Widerstand gegen Ihre Innovation ermitteln .....	195
6.2	Workshops als Mittel gegen Widerstand .....	200
6.3	Die richtigen Worte bei Gegenwind finden .....	208
<b>7</b>	<b>Holen Sie sich Unterstützung für die Verwirklichung</b> .....	<b>213</b>
7.1	Erst vorbereiten, dann beantragen .....	213
7.2	Programme zur Förderung von Beratung .....	214
7.3	Worauf Sie beim Antrag achten müssen .....	221
7.4	Unterstützung durch Verbände .....	221
7.5	Gewerblicher Rechtsschutz .....	222

---

7.6	Wettbewerbe und Preise . . . . .	227
7.7	Weitere Unterstützer. . . . .	228
7.8	Zeitschriften und andere Medien für Erfinder und Innovationsinteressierte . . . . .	229
	<b>Expertenprofile . . . . .</b>	<b>231</b>

# Erst die Strategie, dann die Aktion!

# 1

## Zusammenfassung

Bevor Sie voller Begeisterung losstürmen, um andere von Ihrer Idee zu überzeugen, sind strategische Überlegungen nötig. In diesem Kapitel geht es um wichtige Vorabanalysen und um die Entwicklung von Marketing-, Kommunikations- und Content-Konzepten. Sie können die Vorlagen mit eigenen Inhalten füllen und an Ihren Bedarf anpassen.

Ziele der zum Marketing gehörenden Unternehmenskommunikation und der Werbung sind, Menschen zu beeinflussen und eine Einstellungs- oder Verhaltensänderung bei ihnen hervorzurufen. Auch beim Innovationsmarketing geht es in allen Phasen darum, eine positive Einstellung bei bestimmten Interessengruppen gegenüber der Neuerung zu wecken und sie vielleicht sogar später zur Abnahme bzw. zum Kauf zu bewegen. Doch eine Dose mit Erbsen, die Superkräfte verleihen, ist etwas anderes als ein Einkaufsservice durch einen Roboter. Bei der Aufbereitung Ihrer Inhalte spielt es eine Rolle, ob Sie ein innovatives Produkt oder eine neuartige Dienstleistung verwirklichen möchten (Tab. 1.1).

Ein Produkt kann vor dem Kauf in die Hand genommen und überprüft werden. Bei einer Dienstleistung handelt es sich um eine nutzenstiftende, immaterielle Leistung, die durch eine Person erbracht wird und bei der die Mitwirkung des Abnehmers erforderlich ist. Dieses Phänomen wirkt sich direkt auf das Marketing und die Kommunikation aus. Doch wie genau?

Der Kunde sucht vor der Annahme eines Angebots Entscheidungssicherheit. Bei einem Produkt ist die Recherche meist einfach: Testberichte, Internetforen und Kundenbewertungen geben ein weitgehend zuverlässiges Bild ab. Der Kauf ist so gut wie sicher. Bei einer Dienstleistung kann die Qualität erst nach dem Vertragsschluss bei Abnahme beurteilt werden. Der Interessent sucht im Vorfeld

**Tab. 1.1** Unterschiede im Produkt- und Dienstleistungsmarketing (Quelle: Birgit Lutzer)

Produkt (z. B. Gerät, Anlage, Substanz usw.)	Dienstleistung
Ist sinnlich wahrnehmbar	Immaterielles Leistungsversprechen
Kann direkt in Augenschein genommen und überprüft werden (z. B. Funktionen eines Notebooks)	Qualität kann erst bei oder nach Inanspruchnahme der Dienstleistung durch den Abnehmer beurteilt werden
Wurde unter Einwirkung von Personen hergestellt; diese spielen aber keine Rolle mehr	Wird durch eine Person erbracht (Trainer, Coach, Berater usw.)
Produkte gleicher Sorte sind identisch	Die Qualität der Dienstleistung kann schwanken, auch wenn sie durch dieselbe Person erbracht wird (Tagesform, Vorbereitung usw.)
Das fertige Produkt ist sofort einsatzfähig	Damit die Dienstleistung zum erwünschten Ergebnis führt, ist eine Mitwirkung des Kunden erforderlich (widerspenstige Teilnehmer, die den Trainer ablehnen, vereiteln den Seminarerfolg)

nach Indizien, dass der Anbieter vertrauenswürdig ist und dass seine Leistung zum gewünschten Ergebnis führt. Bei einem Dienstleister ist also in besonderem Maß vertrauensbildende Kommunikation gefragt. Oft werden deshalb in der Unternehmenskommunikation folgende Kompetenzbelege eingesetzt:

- Bezugnahme auf Ruf, Image und Bekanntheitsgrad des Anbieters
- Nachprüfbar Zahlen (z. B.: „95 % unserer Teilnehmer bestehen die Prüfung bei einem unabhängigen Träger.“)
- Akademische Titel
- Buchpublikationen und andere Veröffentlichungen
- Auszeichnungen, Preise
- Statements zufriedener Kunden (nachvollziehbar mit Namen und Firmenangabe)

Eine wichtige Informationsquelle möglicher Kunden, Auftraggeber und Abnehmer sind Bewertungsforen. Suchen Sie die für Ihr Unternehmen oder Ihre Erzeugnisse relevanten Portale heraus und verfolgen Sie die Punktvergabe sowie die Kommentare. Bei einer Negativrückmeldung prüfen Sie zunächst, ob die Rückmeldung berechtigt ist, denn davon hängt Ihre weitere Vorgehensweise ab.

**Berechtigtes Negativ-Feedback** Entschuldigen Sie sich für den Fehler, doch unterlassen Sie unbedingt eine Rechtfertigung. Bieten Sie eine Lösung an und verlagern Sie die weitere Kommunikation auf das Telefon. Hintergrund: Je mehr über die Sache zu lesen ist, desto stärker ist die öffentliche Aufmerksamkeit. Und viel Text wird auch besser von Suchmaschinen gefunden, was gegen Ihr Interesse verstößt.

**Schmähung, Lüge, Behauptung ohne Sachgrund** Gegen solche Rückmeldungen müssen Sie vorgehen, und zwar schnell. Je länger ein übler Kommentar stehen bleibt, desto mehr verbreitet er sich im Internet. Schritt 1: Nehmen Sie sofort nach Entdeckung Kontakt mit den Portalbetreibern auf und versuchen Sie, eine Löschung zu erreichen. Wenn Sie wissen, von wem der Kommentar stammt: Rufen Sie ihn nach Möglichkeit an und fordern Sie die Lösung. Oft reicht das aus. Bleibt er stur, schalten Sie einen Anwalt ein. Dieser kann bei den Betreibern eine einstweilige Verfügung erwirken, dass der Kommentar bis zum Abschluss eines späteren Gerichtsverfahrens ausgeblendet wird. In diesem sollte der Jurist versuchen, eine Unterlassungserklärung zu erwirken. Das ist wichtig, denn sonst veröffentlicht der andere die schlechte Nachrede in einem anderen Portal. Wenn Sie den Verfasser nicht kennen, weil die Rezension anonym ist: Es hilft nur die einstweilige Verfügung und die Anzeige gegen Unbekannt. Doch nun soll es um Ihre Marketing- und Kommunikationsaktivitäten gehen.

---

## 1.1 Vorher hinschauen und prüfen erspart Ärger hinterher

Es gibt eine Reihe an Analyseinstrumenten, mit denen Sie Ihre Idee oder Ihr Projekt im Vorfeld abklopfen sollten. So bewahren Sie sich selbst und gegebenenfalls andere Beteiligte vor Schiffbruch. Denn vielleicht gibt es bereits ein ähnliches Angebot – oder Sie stellen fest, dass der von Ihnen angenommene Bedarf schon durch ein anderes Produkt erfüllt wird. Recherchequellen finden sich im Internet – beispielsweise auf der Webseite des Deutschen Patent- und Markenamts ([www.dpma.de/recherche/](http://www.dpma.de/recherche/)). Auch auf Messen und durch ausführliche Lektüre passender Fachmedien können Sie unauffällig ermitteln, an welchen Projekten die Konkurrenz arbeitet und ob es Interessenkonflikte mit Ihrem Vorhaben gibt.

Manchmal lohnt es auch, die eigene Idee oder Erfindung an und für sich vorab gründlich unter die Lupe zu nehmen.

## 1.2 SWOT-Analyse: Stärken – Schwächen – Chancen – Risiken

Sehr effektiv und gleichzeitig einfach ist eine SWOT-Analyse (Abb. 1.1) mit der Gegenüberstellung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Die Methode ist ein Instrument der strategischen Unternehmensplanung. Die Buchstaben stehen für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen). Wichtig: Dieses Werkzeug sollte immer mit Blick auf ein Ziel bzw. einen Soll-Zustand eingesetzt werden.

► **Tip** Das SWOT-Kreuz eignet sich auch zum Einbau in eine Projektskizze oder Präsentation!

Nachfolgend erhalten Sie ein paar Beispiele für die SWOT-Kategorien.

### Stärken (Strength)

Bei den Stärken geht es um Wettbewerbsvorteile und Disziplinen, die das Unternehmen besser beherrscht als die Konkurrenz. Zum Beispiel: hochwertige Produkte, qualifizierte Mitarbeiter, technologisches Know-how, gut erreichbarer Standort, niedrige Fixkosten. Geht es um eine Innovation, muss der Blick auf deren Eigenschaften gerichtet werden. Vielleicht ist sie wirkungsvoller, preisgünstiger, schneller herzustellen usw.

Leitfragen sind z. B.:

- Was lief gut in der Vergangenheit (Zahlen)?
- Welche Wirkfaktoren stecken hinter dem aktuellen Erfolg?
- Wodurch hebt sich das Unternehmen positiv vom Wettbewerb ab?
- Welche Eigenschaften der Innovation sind besonders gefragt am Markt?
- Was funktioniert besser als bei vergleichbaren Angeboten?

**Abb. 1.1** SWOT-Analyse:  
Übertragen Sie das Kreuz auf ein Blatt Papier und füllen Sie es mit Stichpunkten aus. (Quelle: Birgit Lutzer)



**Schwächen (Weaknesses)**

Schwächen sind alle Faktoren und Merkmale, in denen das Unternehmen schlechter aufgestellt ist als der Wettbewerb. Dazu gehören eine geringe Finanzkraft, überdurchschnittlich hohe Personalkosten, Abhängigkeiten, ein wenig erfolgreicher Vertrieb oder auch fehlendes Know-how. Bei einem innovativen Produkt oder einer Dienstleistung geht es um Nachteile wie hohe Herstellungs- und Erbringungskosten, eine Komplexität mit hohem Erklärungsbedarf und ähnliches. Leitfragen sind z. B.:

- Wo besteht Verbesserungsbedarf im Unternehmen?
- Welche Projekte der jüngeren Vergangenheit sind gescheitert – und warum?
- Was macht die Konkurrenz einfach besser?
- Welche Nachteile hat die Innovation (z. B. Material, Kosten, Bedienbarkeit etc.)?

**Chancen (Opportunities)**

Welche Faktoren und Entwicklungen können ein Vorteil für das Unternehmen sein? Wo liegen Potenziale? Beispiele: gesellschaftliche Trends und Entwicklungen, geänderte Kundenanforderungen, der technologische Fortschritt usw. Aus solchen Chancen lassen sich für das Unternehmen neue Angebote oder mehr Absatz ableiten. Ähnliche Kriterien gelten bei Innovationen. Leitfragen z. B.:

- Welche Umstände könnten die Entwicklung des Unternehmens oder den Erfolg der Innovation positiv beeinflussen?
- Welche günstigen Marktentwicklungen zeichnen sich ab?
- In welche bisher wenig beachtete Marktnische könnte das Angebot passen?
- Welche Möglichkeiten bietet der technische Fortschritt?

**Risiken (Threats)**

Im Blick stehen mögliche Gefahren und Einschränkungen, die die Entwicklung eines Unternehmens oder den Erfolg einer Innovation gefährden können. Dazu gehören gesetzliche Einflüsse, Marktbewegungen, Krisen usw. Nicht alles lässt sich genau voraussagen. Leitfragen sind z. B.:

- Welche ungünstigen Marktentwicklungen sollten im Auge behalten werden?
- Welche Aktivitäten oder Angebote der Konkurrenz könnten den eigenen Erfolg verhindern?
- Inwieweit gibt es neue Wettbewerber?
- Wie ist die wirtschaftspolitische Lage in dem Segment, in dem Sie sich bewegen?

### **So analysieren Sie die Zusammenhänge**

Mit der kombinierten SWOT-Matrix werden Zusammenhänge zwischen Stärken und Schwächen einerseits und zwischen Chancen und Risiken andererseits sichtbar. Je nachdem, welche Merkmale des Unternehmens mit ausgewählten Merkmalen des Umfelds in Verbindung gebracht werden, lassen sich für die Strategieplanung allgemeine Stoßrichtungen ableiten und in den vier Feldern der Matrix darstellen. Die folgenden Fragen helfen dabei, Zusammenhänge zwischen den Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie Chancen und Risiken im Umfeld zu identifizieren. Dadurch ist eine Zuordnung der Merkmale und Einflussfaktoren zu den vier Strategiefeldern möglich.

### **Strategie „Ausbauen“: Stärken und Chancen zusammenführen**

Bieten sich im Markt Möglichkeiten, um mit der eigenen Kompetenz das Geschäftsfeld zu erweitern?

Leitfragen dazu:

- Welche Stärke kann mit welcher Chance verknüpft werden?
- Welche Stärke ist geeignet, eine der Chancen umzusetzen?
- Welche Dienstleistung oder Produktlinie kann in Tiefe oder Breite erweitert werden?

**Beispiel:** Ein Softwareentwickler ist mit einem Programm erfolgreich im Business-to-Business-Bereich tätig. Er bringt eine modifizierte Version für Verbraucher auf den Markt.

### **Strategie „Aufholen“: Schwächen und Chancen**

Bietet der Markt Möglichkeiten, um die eigenen Schwächen auszugleichen?

Leitfragen dazu:

- Welche Schwächen verhindern die Nutzung von Chancen?
- Welche Schwächen können zu Stärken entwickelt werden?
- Wo gibt es die Chance, Schwächen zu minimieren?
- Wo gibt es den Bedarf, gegenüber dem Wettbewerb aufzuholen?

**Beispiel:** Ein Zulieferer für Antriebsteile von Dieselfahrzeugen setzt auf seine Entwicklungsstärke und investiert in den Ausbau der Brennstoffzellentechnologie in industrieller Produktion.



**Strategie „Absichern“: Stärken und Risiken**

Das Unternehmen setzt seine Stärken ein, um Risiken zu vermeiden.

Leitfragen dazu:

- Welche Stärken können welchen Risiken entgegengesetzt werden?
- Welche Stärken verhindern Risiken?
- In welchen Bereichen gibt es den Bedarf der Absicherung?
- Wie können Stärken den Eintritt bestimmter Risiken abwenden?

**Beispiel:** Ein bisheriger Monopolist kauft ein Start-up auf, das zu ihm in Wettbewerb treten will.

**Strategie „Vermeiden“: Schwächen und Risiken**

Es wird überprüft, wie durch Schwächen entstehende Risiken ausgeschaltet werden können.

Leitfragen dazu:

- Welche Schwächen sind riskant?
- Welche Risiken drohen konkret?
- Welche Maßnahmen dagegen sind nötig?
- Sind Risiken durch das Vermeiden oder Beenden bestimmter Aktivitäten zu verhindern?

**Beispiel:** Ein Industrieunternehmen, das auf zahlreichen Auslandsmärkten aktiv ist, stellt den Export in die USA ein, denn dort muss es wettbewerbs- und zollbedingt mit zu niedriger Rendite kalkulieren.

**Stolpersteine in der SWOT-Analyse**

Die SWOT-Analyse ist nur unter bestimmten Bedingungen ein Instrument, um Entwicklungen realistisch und vorausschauend zu beurteilen und Entscheidungen zu fundieren. Stellen Sie sicher, dass alle vier Felder mit derselben Objektivität bearbeitet werden. Es ist verlockend, sich auf Stärken und Chancen zu konzentrieren. Doch auch Schwächen und Risiken sind relevante Faktoren. Stärken und Schwächen beziehen sich auf Fakten, die messbar sind. Chancen und Risiken können Sie auf der Grundlage von Erfahrungen extrapolieren. Sie können Trends auswerten und z. B. Zielgruppen befragen. Die Zukunft voraussehen können Sie jedoch nicht. Sie haben es mit Vermutungen zu tun, sodass Sie stets mehrere mögliche Verläufe analysieren sollten. Beziehen Sie dabei immer die zukünftige

Performance Ihres Wettbewerbers mit ein. Was passiert, wenn er in Zukunft ähnlich agiert, wie Sie es vorhaben? Und eine letzte Gefahr: Die SWOT-Analyse soll nicht dazu dienen, die bisherige Strategie zu untermauern. Was heute Stärken und Schwächen sind, kann sich binnen Monaten durch externe Umstände verändern. Eine besonders breit angelegte Datenbasis zur Kategorisierung der Einflussfaktoren in die vier Analysefelder ist deshalb eine aufwendige, aber notwendige Voraussetzung für die Entwicklung Ihrer Strategie.

---

### 1.3 Die Walt-Disney-Methode

Der Erfinder von Micky Maus und Co. hat schon früh die Basis für eine Methode gelegt, die sich als Kreativitätstechnik und auch als Vorgehensweise bei einer Risikoabwägung durch ein Team eignet: Dadurch kann ein Ziel, Vorhaben oder Problem aus der Perspektive eines Träumers, eines Realisten und eines Kritikers betrachtet werden. So lassen sich auch mögliche Chancen und Risiken von Innovationen abklopfen.

**Träumer** In dieser Rolle sind Sie enthusiastisch, haben viele Ideen, denken immer positiv und lassen Ihren Wünschen freien Lauf. Hier entfalten Sie Ihre gesamte Kreativität, unabhängig davon, ob Ihre Ideen praktisch umsetzbar und realistisch sind. Sie blenden das Wort „unmöglich“ aus. Fragen Sie sich beispielsweise: „Woran hat noch nie jemand gedacht?“, „Was habe ich mir schon immer gewünscht?“

**Realist** Sie denken praktisch und fragen sich, wie Sie die Idee des Träumers mit der Realität verknüpfen können. Fragen Sie sich beispielsweise: „Was ist an dieser Idee positiv?“, „Mit welchen Rahmenbedingungen kann die Idee verknüpft werden?“, „Wie könnte die Idee realisiert werden?“, „Was benötige ich für die Umsetzung der Idee des Träumers?“ Stellen Sie etwa einen Aktions- und Maßnahmenplan auf. Kalkulieren Sie, wie viele monetäre und personelle Ressourcen benötigt werden, um die Idee zu verwirklichen.

**Kritiker** Mit scharfem Blick nehmen Sie sich die Ideen der Träumer vor und betrachten sie sehr differenziert. Und Sie hinterfragen konstruktiv-kritisch die Ansätze des Realisten. Sie suchen Schwachpunkte und Fehler unter folgenden Gesichtspunkten: „Welche Hindernisse können auftreten?“, „Was muss verbessert werden?“, „Wo liegen die Schwachstellen?“, „Was ist überflüssig an dieser

Idee?“, „Was ist an diesen Vorschlägen schlecht, was gut, was genial, was innovativ?“, „Was gibt es schon?“, „Was würde dieses kosten, was jenes?“, „In welcher Zeit wäre es zu realisieren, was bräuchte man dazu usw.?“, „Haben wir etwas übersehen?“, „Wie schätzen wir die Chancen und Risiken der Idee ein?“

- ▶ **Tipp** Erlauben Sie niemals dem Kritiker in Ihnen, direkt mit dem Träumer zu kommunizieren. Schaffen Sie einen absoluten kreativen Freiraum für den Träumer.

### **So gehen Sie bei der Walt-Disney-Methode vor:**

1. Um richtig in die drei Rollen schlüpfen zu können, empfiehlt es sich, diese gedanklich durch drei sog. Denkestühle zu symbolisieren. Jedem Stuhl wird durch ein beschriftetes Schild eine der drei Rollen Träumer, Realist und Kritiker zugewiesen. Wer darauf Platz nimmt, nimmt die jeweilige Rolle ein. Jedes Teammitglied sitzt nacheinander auf den drei Stühlen. Die Redezeit beträgt je nach Teamgröße 15–30 min. Alle Aussagen werden festgehalten.
2. Geben Sie Ihrem Team die zu beantwortende Fragestellung, das zu lösende Problem, das zu erreichende Ziel oder Vorhaben bekannt. Halten Sie dies auf dem Flipchart oder einem Whiteboard fest, damit die Aufgabe jederzeit im Blick ist.
3. Beginnen Sie zunächst, Visionen und Ideen rund um Ihre Innovation aus der Perspektive des Träumers zu entwickeln. Nach diesem Durchgang folgt der Realist und zum Schluss der Kritiker.
4. Aus den Ergebnissen der Kritikerphase leiten Sie im Anschluss Fragen ab, die wiederum an die Rolle des Träumers weitergegeben werden. Auch das Feedback des Realisten fließt mit ein. Damit beginnt der eigentliche kreative Kreislauf. Der Träumer erkennt, dass einige Ideen unrealistisch sind.
5. Schließen Sie Ihren Kreativitätsprozess ab, wenn Sie feststellen, dass keine weiteren relevanten Fragen offen sind, oder wenn Sie bereits absehen können, dass ein weiteres „Stühlehüpfen“ keine neuen Denkansätze mehr bringt.
6. Tragen Sie abschließend die gesammelten Aspekte zusammen und strukturieren Sie sie. Stimmen Sie ab, wie Sie nun weiter vorgehen wollen oder welche Ideen Sie weiterverfolgen werden (vgl. für die Gesamtdarstellung der Methode Börkircher 2015, S. 25).

Ist Ihre Innovation schon weiter fortgeschritten, sollten Sie sie vor der Veröffentlichung trotzdem noch einmal gründlich abklopfen. Denn ein weiteres Zahnrad Ihrer Vorabrecherche in Hinsicht auf mögliche Fallstricke ist das Testen. Dass Firmen ihre neuen Erzeugnisse vor der offiziellen Einführung auf Herz und Nieren

z. B. mit Prototypen erproben, ist hinlänglich bekannt. Doch auch neue Serviceangebote und Dienstleistungen lassen sich vorher überprüfen. Die Zwecke von Pretests lassen sich so zusammenfassen:

- Abschätzung von Marktpotenzial und Erfolgsaussichten
- Bestätigung, dass Kundenwünsche und -anforderungen in ausreichendem Maß umgesetzt sind
- Überprüfung auf Vollständigkeit, Wirksamkeit oder Durchführbarkeit

Ist eine Innovation bereits verwirklicht und vor der Markteinführung, zielen die Tests darauf,

- die komplette Marktreife zu erlangen,
- gegebenenfalls beteiligte Mitarbeiter und spätere Anwender zu schulen und
- die Zustimmung und Aufmerksamkeit verschiedener Zielgruppen für die Innovation zu wecken.

Getestet wird meist im eigenen Unternehmen, in Pilotbetrieben oder beim Kunden bzw. Händler vor Ort, und zwar sowohl in realen als auch in simulierten Arbeitsumgebungen oder -situationen. Dabei tauchen immer wieder typische Fehler auf:

- **Informationsmanagement:** Der Sinn des Tests oder auch die Tatsache, dass ein solcher durchgeführt wird, erschließt sich den Mitarbeitern oder Beteiligten nicht. Sie bringen dem Projekt Widerstand entgegen. Auch während der Testphase und nach ihrer Beendigung wird oft nur unzureichend darüber aufgeklärt. Zwischen- und Endergebnisse verschwinden in Schubladen, was zu Ärger bei den Beteiligten führt. Kommt heraus, dass nachgebessert werden muss, wird diese Information ebenfalls weder weitergeleitet noch umgesetzt.
- **Auswahl der Testpersonen/-gruppen:** Wichtige Interessengruppen werden beim Testen vergessen. Dies hat oft zur Folge, dass die Verantwortlichen z. B. an Kundenanforderungen und -wünschen vorbei testen. Oder sie legen den Testschwerpunkt zu sehr auf Technik und Prozesse und vergessen die Menschen, die nachher mit dem neuen Produkt oder der Dienstleistung umgehen sollen.
- **Planung und Durchführung:** Die Tests bringen zwar Ergebnisse, doch andere als die gewünschten. Oft ist dies das Resultat von hektischem Aktionismus.

Dazu gehört das Abweichen von vorgegebenen Abläufen und Bedingungen ebenso wie der Verzicht auf das Erfassen und Dokumentieren von Testverläufen und Ergebnissen.

Einen weiteren Radius als eine rein auf Ihre Innovation bezogene Analyse ist die Betrachtung des Markts.

---

## 1.4 Die Marktanalyse

Unter einer Marktanalyse versteht man die Betrachtung eines bestimmten Marktsegments (z. B. Branche, Produkte, Zielgruppe etc.) zu einem festgesetzten Zeitpunkt. Die Untersuchung kann je nach Zielsetzung auf eine bestimmte Region beschränkt sein, national oder international. Es hängt an der Beschaffenheit Ihrer Innovation, welchen Schwerpunkt Ihre Marktanalyse haben sollte. Sehr genau muss die Ausgangsfragestellung formuliert werden. Denn nur so können Sie (oder der von Ihnen beauftragte Dienstleister) die richtigen Informationen zusammenstellen. Manche Daten finden Sie in Ihrem eigenen Unternehmen und andere sind extern zu beschaffen. Hilfreiche Fragen sind z. B.:

- Wie lässt sich der Markt für Ihre Erfindung am genauesten beschreiben?
- Welche Akteure beeinflussen den Markt (z. B. Politiker, Wirtschaftsorganisationen usw.) und wie verhalten sich diese aktuell?
- Welche Meinungsführer haben großen Einfluss?
- Welche Wettbewerber gibt es für Ihre Innovation?
- Wie steht es um die Zielgruppe bzw. Zielgruppen? Wie genau ist deren Bedarf?

Bei Technologien geht es immer auch um aktuelle Entwicklungen. Typische Fragen:

- Welche Produktionstechnologien werden aktuell eingesetzt?
- Welchen Einfluss hat die digitale Transformation auf die technische Entwicklung, die Nachfrage und den Absatz?
- Inwieweit verändern sich die Marktkräfte dadurch?

Je spezieller die Fragestellung, desto eher kann auch eine besondere Analyse nötig werden. Die Tab. 1.2 zeigt ein paar Beispiele.

**Tab. 1.2** Analyseverfahren für spezielle Fragestellungen (Quelle: Birgit Lutzer)

Was sind aktuelle Technologietrends, die die Innovation betreffen?	Zeitreihenanalysen zum Technologieeinsatz, Substitutsprodukte (Erzeugnisse mit ähnlichen Eigenschaften), Kundenbedarfsanalyse
Deckt das mit der Innovation verbundene Produktportfolio den Bedarf potenzieller Kunden ab? Wie sind die Marktchancen der einzelnen Sparten bzw. Reihen?	Portfolioanalyse (Kategorisierung vorhandener oder geplanter Angebote, um für jeden Bereich gegebenenfalls eine individuelle Strategie abzuleiten), Konsumenten- oder Abnehmerbefragung
Wie sehen mehrere mögliche Innovationszielmärkte im Vergleich aus?	Gegenüberstellung der Marktentwicklungen, Bewertung des Zukunftspotenzials durch die Einschätzung aller dafür wichtigen Faktoren
Wie ist die Branche aufgestellt, in der die Innovation angesiedelt ist? Wie gestalten sich Preise, Wettbewerber und Nachfrage?	Branchenstrukturanalyse bzw. Five Forces (Bestimmung der Attraktivität einer Branche anhand von fünf Komponenten bzw. Forces: Verhandlungsmacht der Lieferanten und die der Kunden, Bedrohung durch neue Wettbewerber, durch Ersatzprodukte und Wettbewerbsintensität in der Branche)
Welche externen Faktoren können Einfluss auf das Unternehmen bzw. die Innovation haben?	PEST-Analyse (Ermittlung von politischen, wirtschaftlichen, soziokulturellen und technologischen Einflussfaktoren)

## 1.5 Ein Marketingkonzept kann verschiedene Schwerpunkte haben

Ein Marketingkonzept hilft, alle Phasen des Innovationsprozesses strategisch zu betrachten und mit Plan vorzugehen. Dazu gehört auch die Kommunikation. Form und Inhalte des Konzepts sind abhängig von der Beschaffenheit Ihrer Idee oder Innovation. Entscheidend für die Wahl der passenden Konzeptgrundlage und der sprichwörtliche rote Faden sind die Ziele, die Sie mit diesem Konzept erreichen möchten. Für Ziele im Marketing gilt genau das gleiche wie für persönliche: Sind sie zu schwammig, fällt es schwer, sie zu erreichen. Sie müssen SMART sein:

- Spezifisch (Konkret – z. B.: „Wir wollen einen Investor für unsere Innovation finden.“)

- Messbar (Während sich der Bekanntheitsgrad einer Innovation einige Zeit nach Markteinführung nur abschätzen oder mit riesigem Aufwand messen lässt, lassen sich Verkaufszahlen meist sofort überprüfen.)
- Ausführbar (Sie müssen über die persönlichen oder personellen bzw. finanziellen Ressourcen verfügen, um die zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen durchzuführen.)
- Realistisch (Setzt sich ein Erfinder das Ziel, mit seiner Innovation innerhalb von drei Monaten europäischer Marktführer zu werden, ist dies möglicherweise ein unrealistisches Ziel. Bleiben Sie lieber auf dem Teppich und setzen sich Ziele, die Sie auch erreichen können.)
- Terminierbar (Zu jedem Ziel gehört ein konkretes Datum oder eine Zeitangabe, zu der seine Erfüllung überprüft wird.)

Als Schablone für die Entwicklung Ihres Marketingkonzepts stehen Ihnen mehrere Ansätze zur Verfügung. In vielen klassischen Marketingfachbüchern findet man den Begriff Marketingmix. Dieses Konzept stammt aus dem Jahr 1960 und geht auf Jerome McCarthy zurück. Es bezeichnet die Auswahl und den abgestimmten Einsatz der vier Instrumente „product“ (Produktpolitik), „price“ (Preispolitik), „place“ (Distributionspolitik) und „promotion“ (Kommunikationspolitik).

- **Produkt:** Hier geht es um Ihre Produkte und/oder Leistungen. Im Fokus stehen alle damit zusammenhängenden Entscheidungen und Aktivitäten. Dazu gehört die Beschaffenheit (z. B. technische Ausstattung eines Geräts), Designelemente, die Verpackung und andere Besonderheiten. Im Bereich der Dienstleistung stehen etwa die Art des Angebots und Zusatzschleifen (vielleicht ein besonderer Service) und auch die Verpackung und die Frage, ob ein neues Angebot an den Markt gebracht bzw. die Herstellung eines alten eingestellt werden soll.
- **Preis:** Die Preiskalkulation ist ein wichtiger Filter, um bestimmte Zielgruppen anzusprechen oder auszuschließen. Haben Sie eine originelle App entwickelt, ist dies i. d. R. ein Angebot, das erschwinglich ist und sich an die Masse richtet. Anders sieht es aus, wenn Sie hochwertige Spitzentechnologie anbieten, mit der Firmen ihre Digitalisierungsprojekte umsetzen können. Auch bei Smart- und iPhones gibt es enorme Preisunterschiede, die oftmals mit dem Markenimage zusammenhängen.
- **Distribution:** In diesem Handlungsfeld überlegen Sie, wie Sie Ihr Angebot an den Mann, die Frau oder die Firma bringen. Wollen Sie Lizenzen vergeben?

Oder sind Händler bzw. andere Vertriebspartner ein geeigneter Weg? Oder wollen Sie einen eigenen Vertrieb mit ein paar Mitarbeitern aufbauen?

- **Kommunikation:** Alle Informationen, die Sie in unterschiedlichen Formaten und über verschiedene Kanäle über Ihr Angebot verbreiten, sind in diesem Bereich zusammengefasst. Dazu gehören Webseite, PDF-Dateien, Kataloge, Flyer und Videos ebenso wie die Pressearbeit und andere Maßnahmen der Unternehmenskommunikation.

Aus dieser Aufstellung wird schnell deutlich, dass die vier P kaum ausreichen, um die Komplexität des Marketings ausreichend abzubilden. Aus diesem Grund erfanden Fachleute schnell weitere P wie „Personal“, „Prozess“ und andere. Differenzen bestehen in der Fachliteratur über die genaue Zahl der Marketing-P: Manche Autoren nennen bis zu zehn Elemente, zu denen auch exotischere wie z. B. „Pampern“ gehören. Darunter versteht man die besondere Betreuung von Bestandskunden, um ein Wohlgefühl (und daraus resultierend eine stärkere Bindung ans Unternehmen) zu erzeugen. Ein paar geläufigere Beispiele, die den klassischen Marketingmix ergänzen: Positionierung, Präsentation und Promotion.

- **Positionierung:** Im Fokus stehen markante Merkmale, die ein Unternehmen, eine Organisation oder einen Freiberufler zu etwas Besonderem machen und vom Wettbewerb unterscheiden. Auch ein innovatives Produkt oder eine Dienstleistung können mit diesen Merkmalen ausgezeichnet werden. Diese zentralen Eigenschaften werden immer wieder über verschiedene Kanäle in den Vordergrund der werblichen Kommunikation gestellt. Sehr häufig bei technischen Angeboten verwendet werden die folgenden Positionierungsmerkmale: Angebotsgestaltung, Qualität, Preis, Service, Spezialisierung und Innovationskraft. Wenn Sie jetzt sagen „Auf mein Angebot trifft alles zu!“, ist das ein bisschen viel des Guten. Eine Faustregel besagt, dass es maximal drei sein sollen. Sind Sie unsicher, können Sie auch Anwender, Kunden oder Vertriebspartner befragen, was nach deren Meinung die zentralen Merkmale Ihres Produkts oder Ihrer Leistung sind.
- **Präsentation:** Sie umfasst die Elemente Ihrer Außendarstellung. Zunächst benötigen Sie für Ihren Unternehmensauftritt oder Ihr Angebot (z. B. Marke, Produkt bzw. Produktreihe) ein grundlegendes Corporate Design, das Logo, Farben und Gestaltungselemente umfasst. Es zieht sich als roter Faden durch alle Publikationen und sorgt für einen Wiedererkennungseffekt. In Ihrem Corporate Design gestaltet sein sollten dann Geschäftspapiere, E-Mail-Signaturen, Webseite, Kataloge, Flyer, PDF-Dateien, Messestände und andere Kommunikationsmedien.



- **Promotion:** Hier geht es um Marketing-, Werbe- und Public-Relations-Maßnahmen, mit denen Sie Ihr Unternehmen oder Ihr technologisches Angebot bekannt machen und Kaufanreize setzen. Dazu gehören Anzeigenkampagnen, Mailing-Aktionen, Social-Media-Aktivitäten, Messeauftritte, Events usw. Wichtig ist, dass alle Einzelmaßnahmen aufeinander abgestimmt werden. Sonst verpufft die Wirkung.

Die genannten P (und je nach Ziel bzw. Beschaffenheit des Angebots weitere) verbinden sich zusammen in einem Marketingkonzept. Da Form und Inhalte des Konzepts abhängig von der Ausprägung Ihrer Idee oder Innovation sind, erhalten Sie in Tab. 1.3 eine beispielhafte Gliederung. Diese können Sie an Ihren Bedarf anpassen.

- ▶ **Tipp** Auch wenn Sie externe Dienstleister mit der Erstellung Ihres Marketingkonzepts beauftragen, sollten Sie vorab eigene Überlegungen anstellen und die einzelnen Abschnitte wenigstens mit Stichpunkten füllen! Dazu sind eine gründliche Recherche und bestenfalls die Vorstrukturierung der Informationen nötig.

**Tab. 1.3** Gliederung für ein Marketingkonzept. (Quelle: Birgit Lutzer)

Ausgangssituation und Ziele, die durch das Konzept erreicht werden sollen	Dieser Part enthält eine Beschreibung des aktuellen Verwirklichungsstands Ihres Projekts. Vielleicht stehen Sie noch ganz am Anfang. Sie haben eine brillante Idee, deren Verwirklichung Sie mit dem Marketingkonzept fördern möchten. Oder Ihr Vorhaben ist schon weiter fortgeschritten. Möglicherweise suchen Sie Investoren und dabei soll das Marketingkonzept helfen. Es könnte auch sein, dass Sie Kooperationspartner finden möchten. Passend zu dieser Ausgangssituation setzen Sie dann die smarten Ziele fest, die Sie durch das Konzept erreichen wollen
Beschreibung der Idee bzw. Innovation	Sie sollte in verständlicher Sprache beschrieben werden. Hilfreiche Fragen: Was war/ist das Ausgangsproblem? Welchen Bedarf treffen Sie damit? Wie sieht die Lösung (Ihr Projekt) aus? Welche Vor- und Nachteile hat es? Welchen Nutzen stiftet die Innovation?
Zielgruppendefinition	Beschreiben Sie die Personenkreise oder Firmen, die Sie mit Ihrer Innovation ansprechen möchten, möglichst genau. Möchten Sie die Bevölkerung eines bestimmten Landes erreichen, können auch die Milieustudien des Sinus-Instituts hilfreich sein. Diese schlüsseln die Lebenssituation, Altersgruppen, Berufe und sogar Werte auf (Link: <a href="http://www.sinus-institut.de">http://www.sinus-institut.de</a> ; für weitere Hinweise s. Kap. 2, Phasen und Zielgruppen der Innovationskommunikation)

(Fortsetzung)